

株式会社 大津屋 (福井県福井市) [前編]

定年延長やコンピテンシー評価で、シニアの働く意欲が向上



※ 本連載は、厚生労働省と当機構が共催する「高年齢者雇用開発コンテスト」(33頁参照)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります





何かお探し
ですか？

従来、店舗スタッフは若手中心でしたが、
80年代後半から、経験豊かな中高年層を
積極的に採用するようになりました。

接客では、
こういう点に
気をつけると
いいですよ。

シニアの仕事に対する
熱心な取り組み方と
責任感の強さがその理由です。
一緒に働く若手社員にも
よい影響を与えています。

同社の人気商品は、
「地産地消」のお惣菜。



商品開発にシニアスタッフの
意見を積極的に取り入れ、
故郷の味、おふくろの味を再現し、
多くのファンを獲得しています。

旬の味わいもするし、
彩りもいいわね。

春になったら
地元で採れる
あの食材も使って
みましようか。

次は、
こんな企画も
やってみたいな！

いいと思ったことは、
どんどん提案して
くださいね！



Before

定年制度	継続雇用制度
<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢：65歳 ・役職定年制：なし 	<ul style="list-style-type: none"> (1)再雇用制度(短時間勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定なし、運用) ・処遇(賃金、福利厚生等)：現役正社員の水準を継続し、勤務時間の長さ按比例して減額 ・役職定年制：なし。原則、現役時代の役職を継続 (2)勤務延長制度(フルタイム勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定なし、運用) ・処遇(賃金、福利厚生等)：現役社員の水準を継続

その一つが、
2019年6月に行った
70歳定年制の導入です。

シニアスタッフの
やる気を高めるため、
同社は、さまざまな制度を
整備してきました。

After

定年制度	継続雇用制度
<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢：70歳 ・役職定年制： 変更なし ・人事・賃金制度： 変更なし 	<ul style="list-style-type: none"> (1)再雇用制度(短時間勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定を整備) (2)勤務延長制度(フルタイム勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定を整備)



年齢や就業形態の
変更を理由に処遇が
下がることもないので、
社員のモチベーションは
維持・向上し、
定着率もアップしました。



エルダメモ

◎年齢と賃金水準の関係

定年前 → 70歳(新定年年齢) → 73歳まで(継続雇用)

減額なし!

※勤務時間の長さが変わる場合は
賃金水準は、勤務時間に比例した水準に
見直される。



定年後も賃金が
減らないから、
やる気が出るよ。
ライフプランの設計も
しやすいね。



フルタイムでも
短時間勤務でも、
時間あたりの賃金が
同じなのうれしいわ。



コンピテンシー評価の着眼点 (例)

目標設定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部門等で大まかな目標の設定ができる。 2. 部門等で達成可能な目標の設定ができる。 3. 部門等で短期のプロジェクトや目標の設定ができる。 4. 部門をまたがる短期のプロジェクトや目標の設定ができる。
改善力・アイデア提案	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新しい商品、サービス方法、企画などを提案する力がある。 2. 電子会議室などで自分の意見を積極的に発言している。また電子会議室の議事を上手に進行させている。 3. 言にくいことをきちんと言い、聞きにくいことを素直に受け止めることができる。 4. 部内の短期的・長期的目標を設定し、達成のために具体策を講じることができる。 5. 新アイデアに多少の困難が伴ってもそれを乗り越え改善する力がある。

※コンピテンシーとは、職務や役割を遂行するうえで成果を上げるための行動特性のこと。何をがんばれば評価されるか、どのような行動を取れば成長できるかがわかりやすい。

また、特に注目したいのが評価制度です。

コンピニ事業開始当初から、全社員に対してコンピテンシー評価※を実施しています。



年に2回行う面談では評価シートをもとに、本人の希望や要望を確認します。役割や知識の習得度を話し合ってから評価を決めるので、評価結果に納得感が出ます。

また、上司からの成長をうながすアドバイスや、社長による最終評価もやる気アップにつながっています。

今回は定番商品の調理・販売をがんばってくれましたね。次は新商品の企画提案にチャレンジしてみたいは？

調理スタッフの意見をまとめて新しいお惣菜を提案したいです！



同社には、ほかにもシニアの活躍をうながす秘密がありそうです。

次号も、同社の取組みを見ていきます。



70歳就業を実現している企業事例をマンガで紹介！

「70歳就業」と聞いて、みなさんはどんなことを想像しますか？「そんな年齢まで働けるの？」、「70歳といわず80歳、90歳まで働きたい」、「人事制度の見直しが必要になる」など、読者のみなさんの立場や環境によってさまざまな受けとめ方があるでしょう。高齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保が努力義務となったいま、企業としては対応していかななくてはなりません。

そこで、本企画ではすでに70歳就業を実現している企業の取組みを、マンガで紹介していきます。初回は、令和2年度高齢者雇用開発コンテスト（現・高齢者活躍企業コンテスト）で厚生労働大臣表彰最優秀賞を受賞した、株式会社大津屋の取組みを紹介します。制度の内容はもちろん、高齢者の働きぶりなどを参考に、70歳就業の実現に向けた取組みに、ぜひお役立てください。同社の取組みは、次号でも引き続きご紹介します。

<企業プロフィール>

株式会社大津屋（福井県福井市）

創業 1573（天正元）年 コンビニエンスストア事業（創業時は酒造業）

定年70歳。就業規則により73歳、その後は運用により上限なしで継続雇用。現在の最高年齢者は74歳。定年制度・継続雇用制度を整備し70歳就業を実現するとともに、評価・処遇制度を見直し、高齢社員が高いモチベーションで働ける環境が整っており、令和2年度高齢者雇用開発コンテストで最優秀賞を受賞しました。人材を「宝」と位置づけ、高齢者の特性を最大限に活かせる職場づくりに取り組んでいます。

キーワード解説

◆「高齢者就業確保措置」

2021年4月より、改正高齢者雇用安定法が施行され、70歳までの就業機会確保が企業の努力義務となりました。これまで企業には、「高齢者雇用確保措置」により、従業員の65歳までの雇用が義務づけられてきましたが、「高齢者就業確保措置」では、70歳までの定年引上げ、定年制の廃止、70歳までの継続雇用制度の導入のほか、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度や社会貢献事業に従事できる制度の導入などの選択肢が示されています。

◆ 高齢者活躍企業コンテスト

高齢者が長い職業人生のなかでつちかってきた知識や経験を職場などで有効に活かすため、企業などが行った創意工夫の事例を広く募集・収集し、優秀事例について表彰を行います。受賞企業の取組み内容については、毎年、本誌10月号・11月号で掲載しています。

JEED 高齢者活躍企業コンテスト

検索 

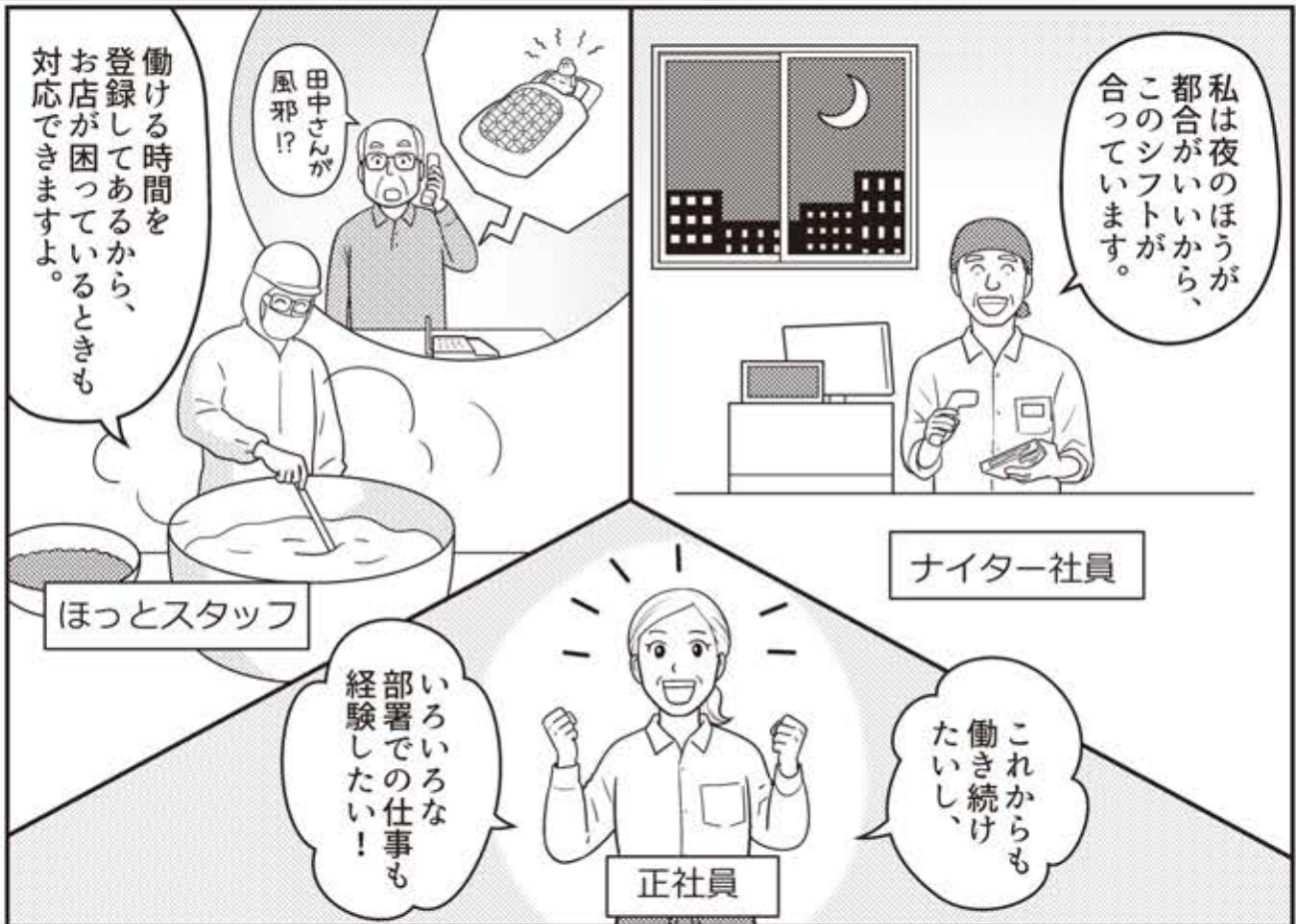


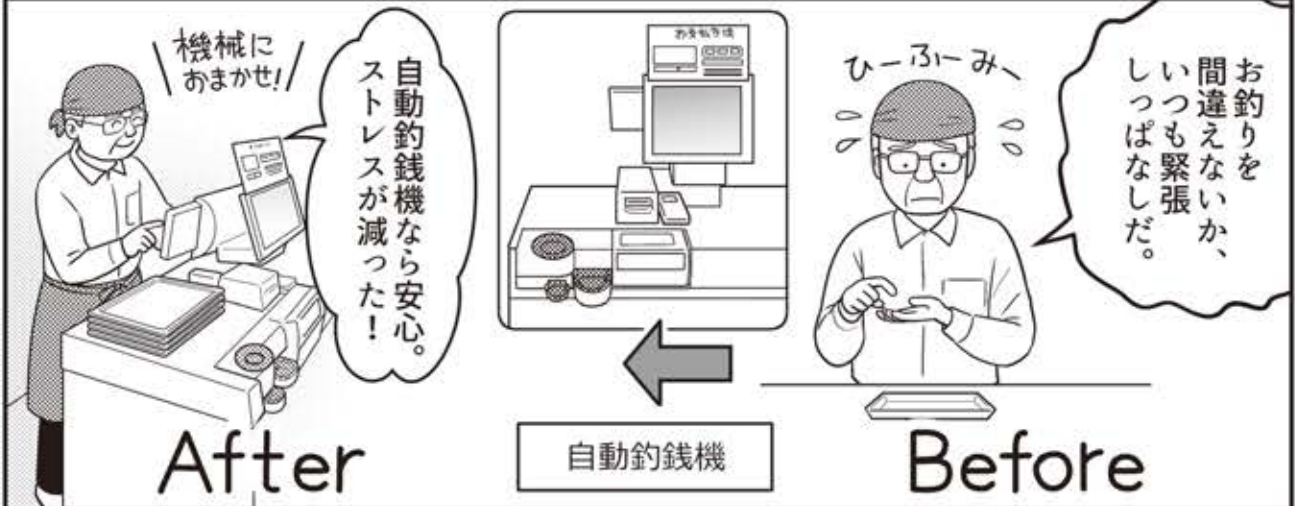
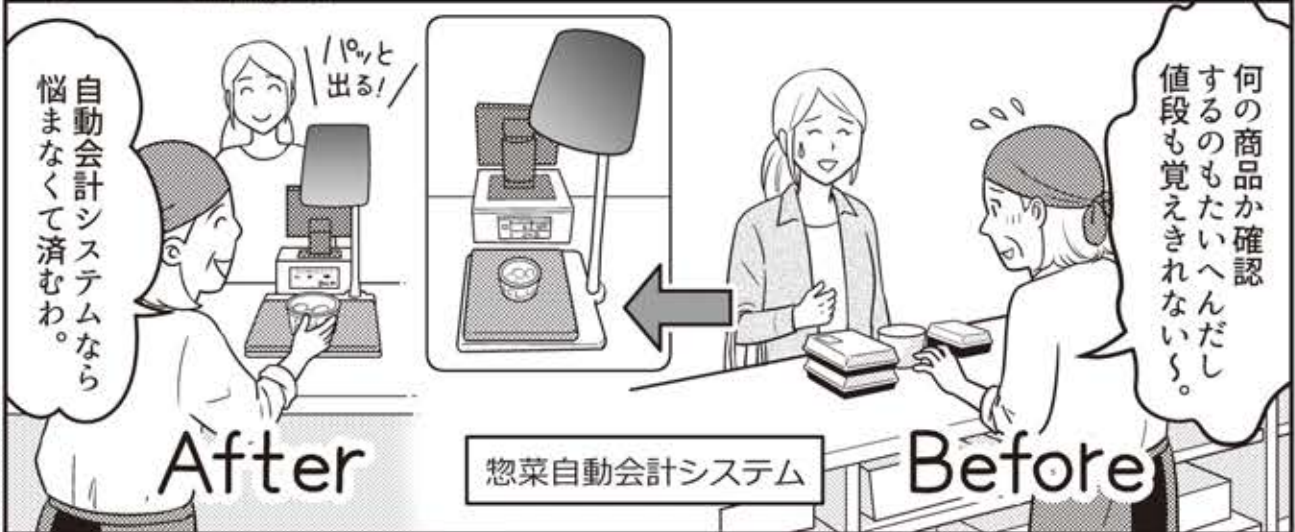
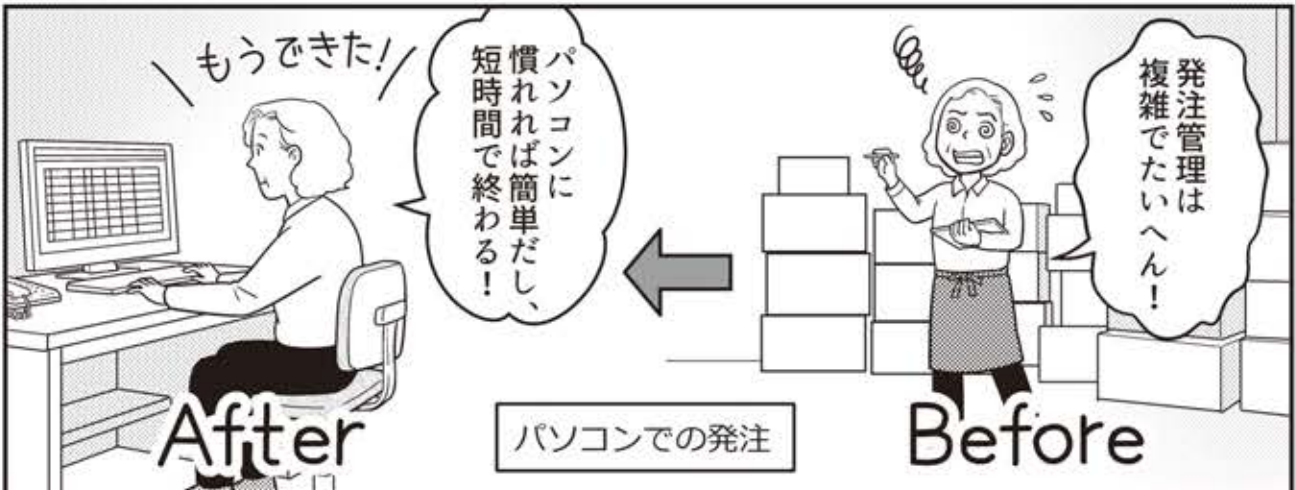
株式会社 大津屋 (福井県福井市) [後編]

多様な就労形態を構築。最新機器も活用し、シニアの負担を軽減



※ 本連載は、厚生労働省と当機構の共催で毎年実施している「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります











<企業プロフィール>

株式会社大津屋（福井県福井市）

創業 1573 (天正元)年 コンビニエンスストア事業（創業時は酒造業）

定年70歳、就業規則により73歳、その後は運用により上限なしで継続雇用。現在の最高年齢者は74歳。定年制度・継続雇用制度を整備し70歳就業を実現するとともに、評価・処遇制度を見直し、高齢社員が高いモチベーションで働ける環境が整っており、令和2年度高齢者雇用開発コンテストで最優秀賞を受賞しました。人材を「宝」と位置づけ、高齢者の特性を最大限に活かせる職場づくりに取り組んでいます。

＼ 内田教授に聞く 株式会社大津屋のココがポイント！ ／ シニアスタッフの強みを「より長く」、「より多く」引き出し競争力を強化

大津屋の強みはほかのコンビニチェーンにはない「地産地消」のお惣菜ですが、開発の中心となっているのはシニアスタッフです。彼らは大津屋躍進の原動力となっています。競争力強化という経営戦略から、大津屋はシニアスタッフの強みを「より長く」、「より多く」引き出そうと工夫しています。「より長く」とは、シニアスタッフが大津屋に貢献できる期間を長くすることです。そして「より多く」とは、彼らシニアスタッフの貢献度をいっそう高めることです。

定年年齢を65歳から70歳に延長することで、「より長く」が実現しています。70歳定年と73歳までの継続雇用制度を就業規則で明文化、だれでもその年齢まで働けることを保証しています。働く高齢者のなかには「自分は何歳まで働かせてもらえるのだろうか」と不安に思っている人もいます。明文化された制度は安心感を与え、働く意欲を高めます。

また、大津屋では70歳定年以降も減額のない賃金制度に加え、処遇の納得性を高めるコンピテンシー評価を取り入れてシニアスタッフのモチベーションを高め、「より多く」の貢献を引き出しています。

高齢者にはライフスタイルの変化、体力・集中力低下や新技術への対応のむずかしさがあらわれることがあります。大津屋では、高齢者との面談で個々人の事情や希望する働き方を把握しています。また、高齢者の作業負担軽減のため最新機器や設備を導入していますが、高齢者が操作方法に習熟できるよう研修にも時間をかけています。高齢者が働きやすい環境が整うことで「より多く」の貢献が引き出せます。

高齢者の多様なニーズをつかみ、きめ細かに対応して自社の強みとしている大津屋の取組みは、失敗しない高齢者活用のヒントを提供してくれます。

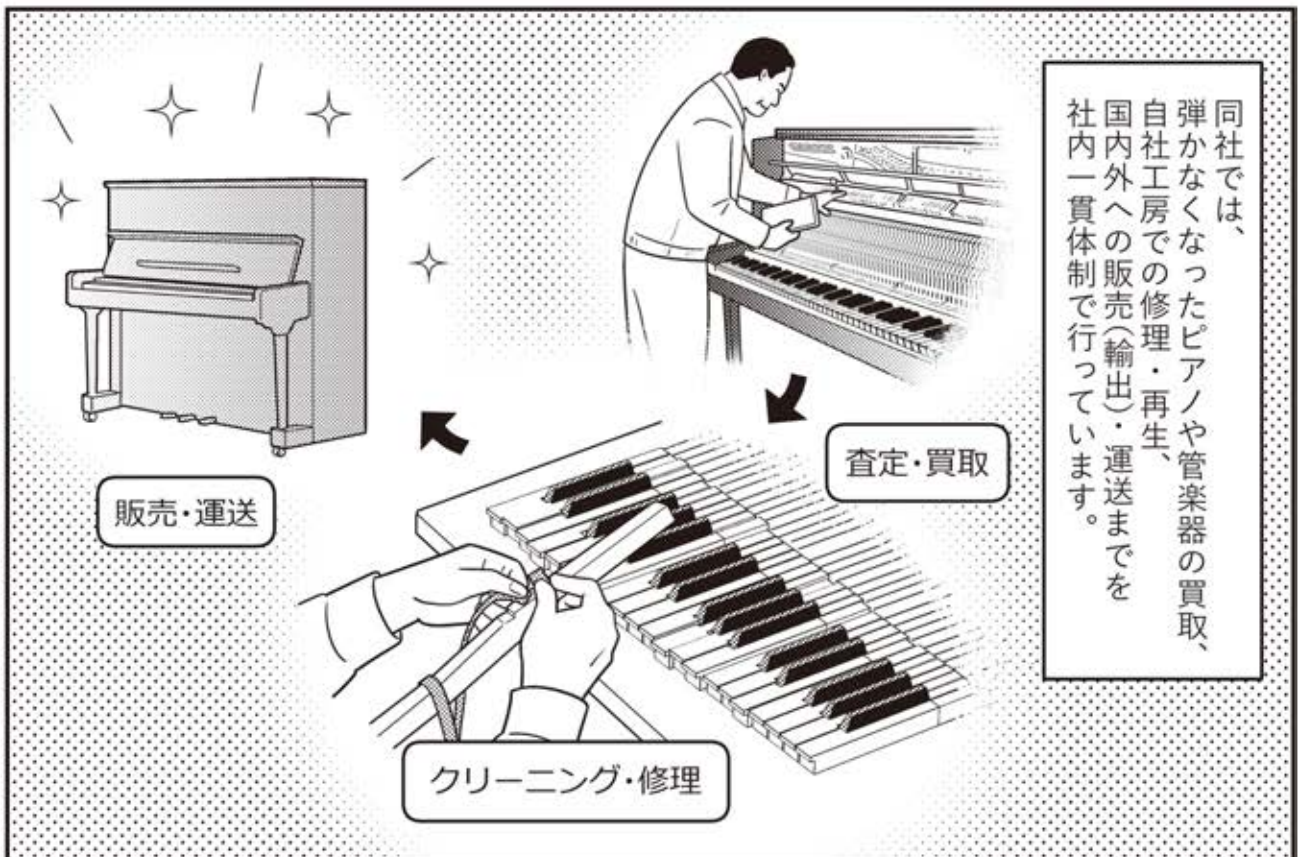
《プロフィール》 内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

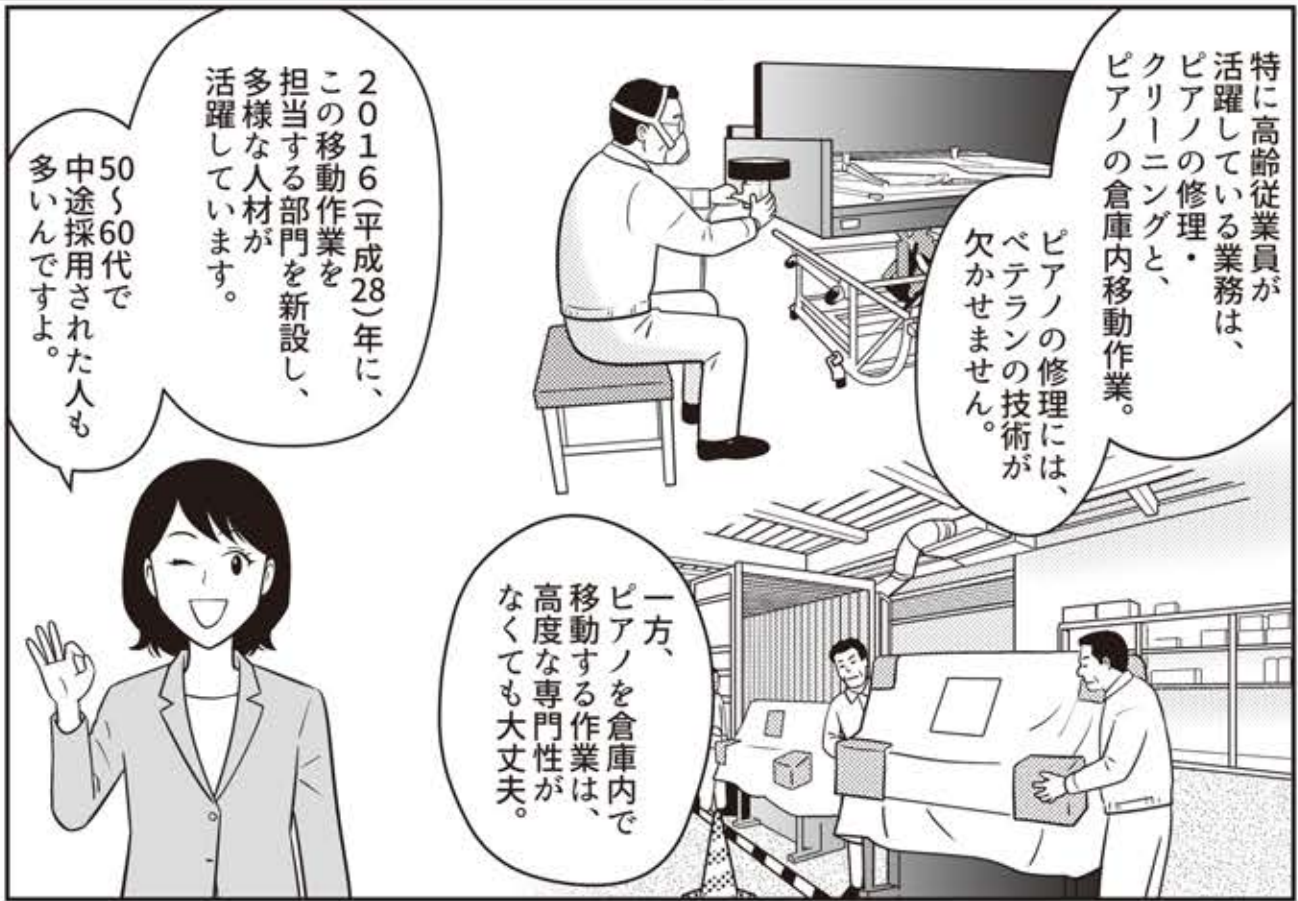
「高齢者雇用開発コンテスト」（現・高齢者活躍企業コンテスト）審査委員（2012年度～）ほか、「65歳超雇用推進研究委員会」委員長（2016年度～）を務める。

伸和ピアノ株式会社 (千葉県千葉市)

定年制を廃止！ だれもが生涯現役を目ざせる職場環境を実現



※ 本連載は、厚生労働省と当機構の共催で毎年実施している「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります



2021(令和3)年4月には、基本的にすべての社員を正社員に登用し、賃金制度を見直しました。

同一労働同一賃金を確立していくために、「基本給+勤続給」は全員同額、そこに担当業務の特性に応じて支給する「職務給」を導入。さらに、従業員のある気に応える「能力給」も新設しました。

手当も充実しており、賞与や退職金制度も見直して、従業員のモチベーションアップを図っています。

賃金

- ①基本給 + 勤続給
→全員同額
- ②職務給
→担当業務の特性に応じて支給。
同一労働同一賃金を目指す
- ③能力給
→やる気があれば給与アップ!
- ④諸手当
→皆勤手当、子育て支援手当、禁煙手当など



担当している仕事と給与水準が見合っているから、不公平感がないね。

自分のがんばりが「能力給」に反映されるから、やる気が出る!

退職金がより充実したので、老後も安心だ。



同社は、高齢従業員の増加を見ずえ、高齢になっても働き続けられる職場環境をつくってきました。

ピアノの修理やクリーニングを行う部門では、作業スペースに個人の専用ブースを設置。

工具や消耗品は自分のブースに揃っている。

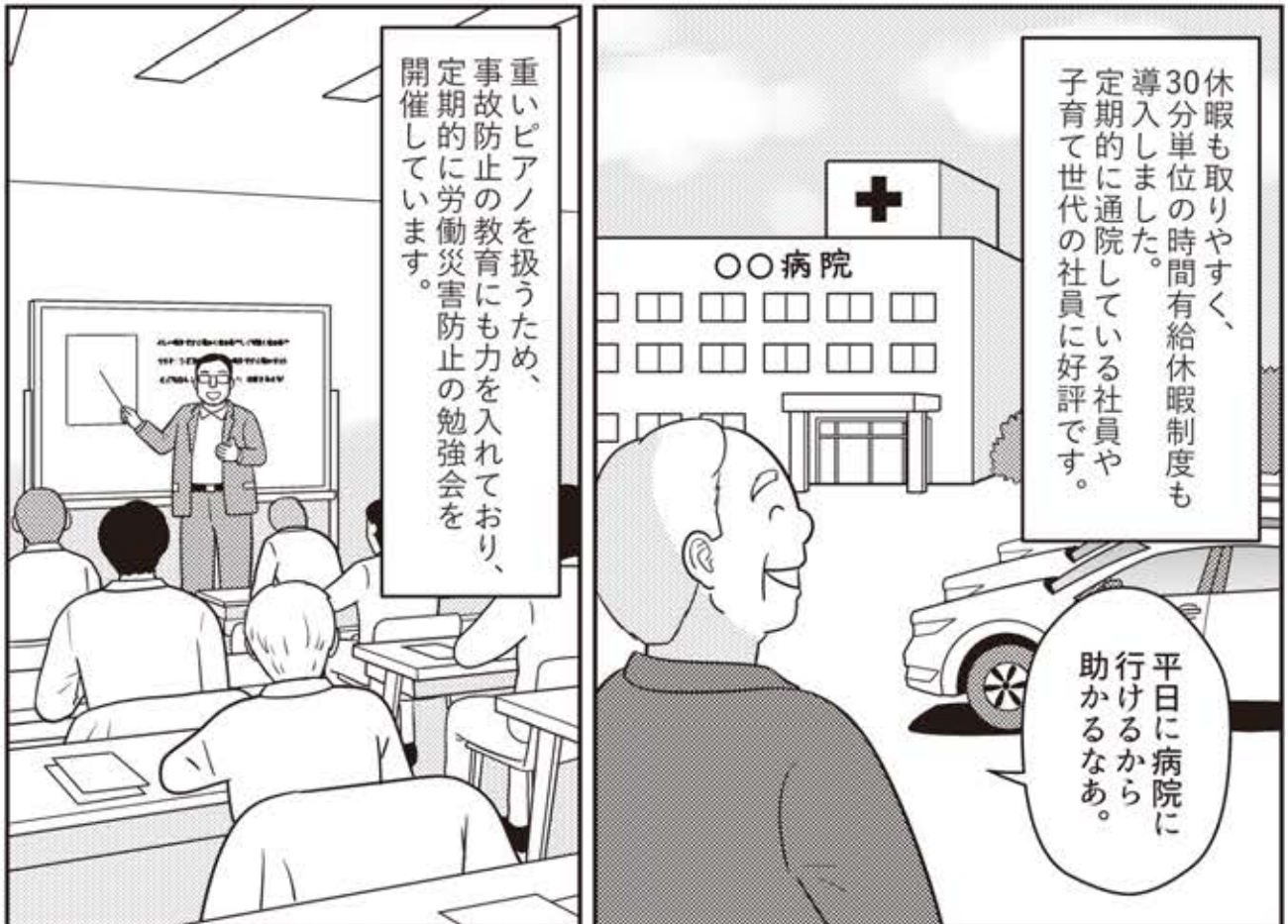
いちいち取りに行かなくていいから楽だし、作業効率もアップしたよ!



高齢従業員の視力の低下に配慮し、天井の照明はLEDに変更。

明るくなって、目が疲れにくくなった。





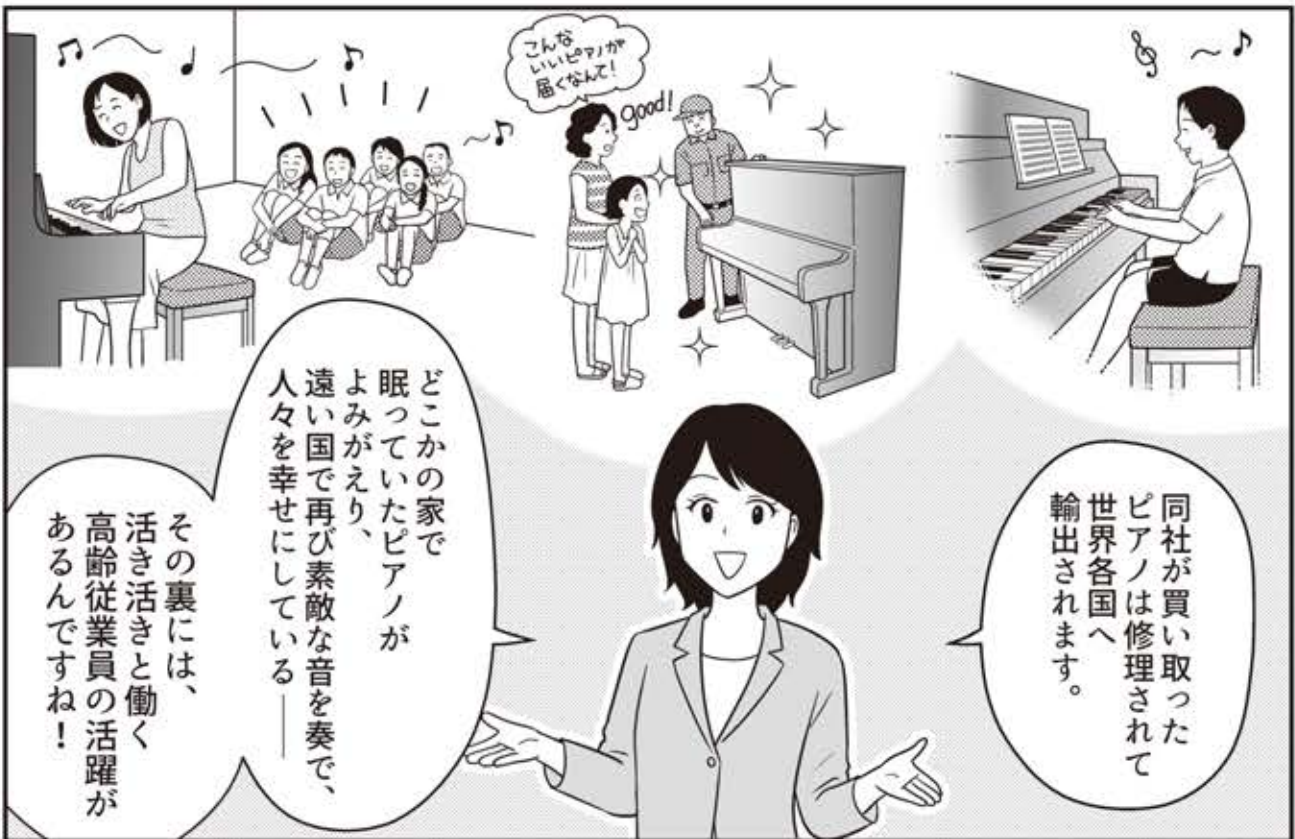
* 法定労働時間の8時間を超えないよう、必要に応じて休憩時間を設定



高齢従業員は、
若手の指導役としても
活躍しています。

同社は
特別支援学校出身者や
他社で長期間休職していた
人も採用しており、
その指導も高齢従業員が
なっています。

若手や障害のある方、
ブランクのある方などは、
高齢従業員に温かく
見守ってもらえることで、
不安やストレスが軽減し、
安心してコミュニケーションが
取れるようです。



こんな
いいピアノが
届くなんて!

Good!

同社が買い取った
ピアノは修理されて
世界各国へ
輸出されます。

どこかの家で
眠っていたピアノが
よみがえり、
遠い国で再び素敵な音を奏で、
人々を幸せにしている

その裏には、
活き活きと働く
高齢従業員の活躍が
あるんですね!



<企業プロフィール>

伸和ピアノ株式会社（千葉県千葉市）

創業1970（昭和45）年 中古ピアノ・管楽器の買取・修理・販売事業

2016（平成28）年に定年制を廃止。現在の最高年齢者は82歳。従業員の生活に合わせて働き続けられる時間有給休暇制度や短時間勤務制度を導入しているほか、高齢従業員にも成果に基づいた評価・処遇制度を適用していることなどが評価され、令和2年度高齢者雇用開発コンテスト^{*}では（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰優秀賞を受賞しました。高齢従業員の積極的な採用も行っており、高齢従業員が生き生き働ける職場の創出を通して地域社会に貢献しています。

\ 内田教授に聞く 伸和ピアノ株式会社のココがポイント！ /
創意工夫で高齢従業員を会社の強みに

伸和ピアノは定年制を廃止しました。人件費負担を考えれば経営に大きな影響を及ぼすことは明らかで、重大な決断です。それでも定年制廃止を決めたのは、それが従業員の生活を安定させ、生きがいや働きがいを高め、彼らの持てる力をもっと引き出せると考えたからです。定年制廃止は従業員への思いや願いを込めた経営者の力強いメッセージです。伸和ピアノはこれを機に、さらに会社の競争力を高めようとさまざまな取組みを行っています。

多様な高齢従業員に対応した工夫が随所に見られます。熟練技能を持つ高齢者にはピアノ修理を任せると同時に、中高年になって入社した経験の浅い従業員でもできる仕事も用意されています。それぞれ異なる家庭事情を持つ高齢従業員には、「選択できる始業終業時間」や「30分単位で取得できる有給休暇」を用意していますが、これらは子育て中の従業員にもありがたいものです。また、高齢者にありがちな体力や五感の低下にはLED照明で視力低下を補い、個人用ブース設置により作業中の移動を少なくして体力消耗を防いでいます。労災発生率も一般的に高齢者では高くなりがちですが、同社は研修を充実させてその防止に努めています。

賃金制度も際立っています。同一労働同一賃金を前提に職務特性を反映させた部分や個々人の貢献度が反映される部分を設けたほか、賞与や退職金制度も見直し、高齢期もそれまでと変わらずがんばれる仕組みです。

高齢従業員が長年にわたってつちかわれてきた熟練の技でピアノは立派に生まれ変わり、その豊富な人生経験は若手や障害のある従業員の自立をも助けています。高齢者の強みが活かされているのです。

経営者のリーダーシップのもと、ハンディと見られがちな高齢者雇用を全社的な強みに変える発想と工夫が、伸和ピアノには溢れています。

《プロフィール》 内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者雇用開発コンテスト」（※現・高齢者活躍企業コンテスト）審査委員（2012年度～）のほか、「65歳超雇用推進研究委員会」委員長（2016年度～）を務める。

株式会社建設相互測地社 (福島県郡山市)

高齢従業員の役割を明確化！ だれもが働きがいのある職場を創出



エルダメモ

同社が行う補償コンサルタントの業務は、「土地調査」、「土地評価」など8部門。東北でも有数の補償業務管理士の資格保有者数を誇る。



※ 本連載は、厚生労働省と当機構の共催で毎年実施している「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります



高齢従業員は、定年後も個々の専門性を活かして定年前の業務を継続します。また、役職を継続したり、昇進する場合があります。

定年後の居場所の確保とモチベーションの維持・向上のために、高齢従業員全員に対し、社長自ら説明を行いました。

高齢従業員の大事な役割は、「若手社員への技術の継承」と「品質チェック機能、工程管理」などになうことです。ぜひみなさんの経験を活かしていただきたい。

「周りから必要とされている」と実感ができる！

若手をしっかり育てるぞ。

品質チェックもこれまで以上にやっつけていこう。



お客さまへの接し方や言葉遣いも勉強になるね。

先輩たちの技術を吸収するぞ！



2002(平成14)年、ISOの取得を目ざしたことをきっかけに、高齢従業員が中心となって主要業務に関する「作業手順書」を作成。「仕事の見える化」を実現しました。

工程管理の
手順は……。

業務フローはこんなふうに示すとわかりやすいと思うわ。

それまで「見て覚える」技能伝承でしたが、「作業手順書」ならだれが見ても一目瞭然。



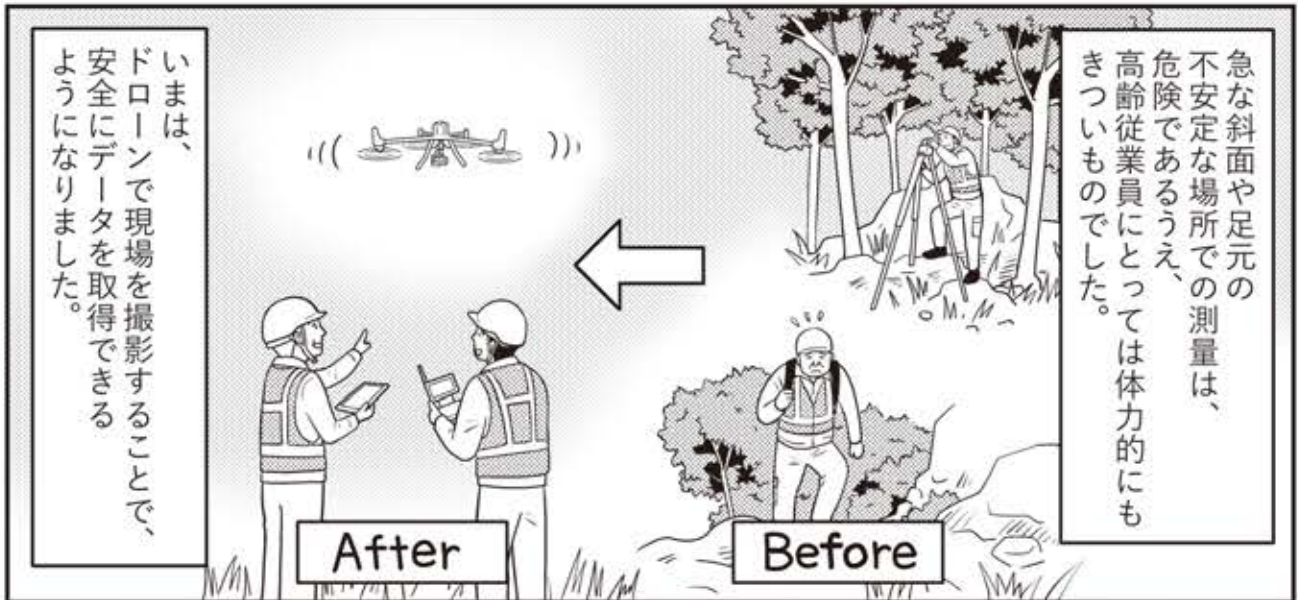
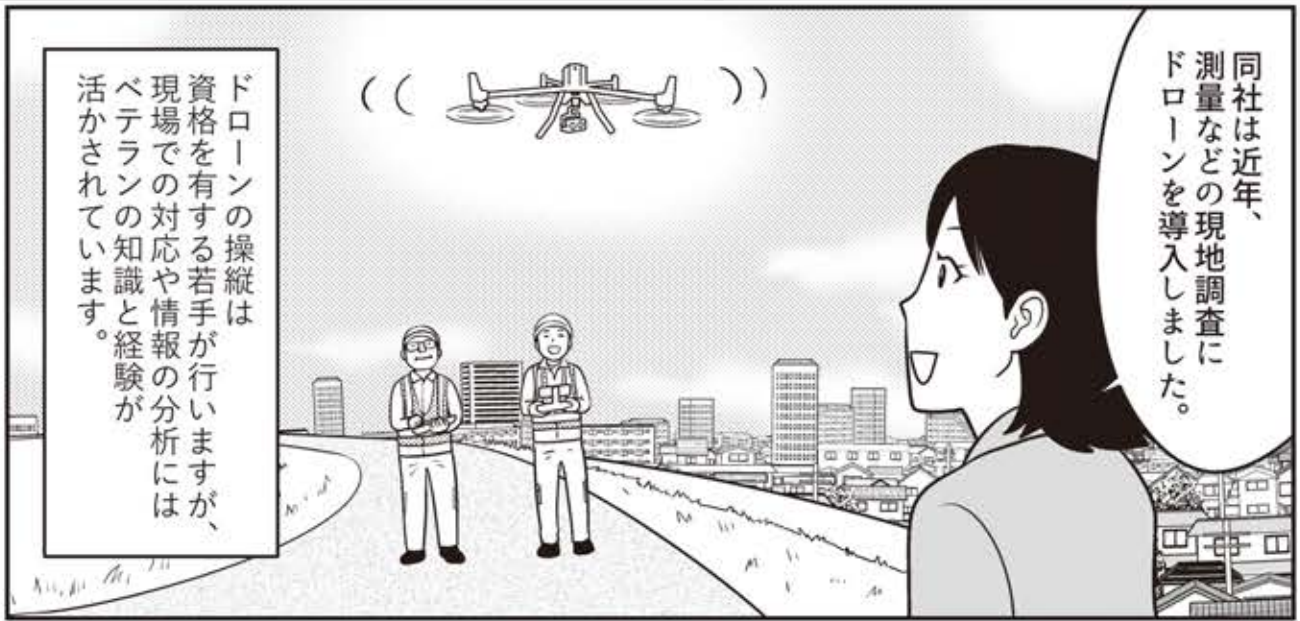
品質チェックはここに書いてあるように……。

作業手順書の作成により、体系的な教育・OJTが可能になりました。

作業手順書はデータベース化され、パソコンで自由に閲覧できます。

なるほど







※ 健康事業所宣言……協会けんぽ等保険者と連携し、従業員の健康保持・増進を推進するため、事業所が健康づくりに関する目標を設けて実践すること



<企業プロフィール>

株式会社建設相互測地社（福島県郡山市）

創業1969（昭和44）年 補償コンサルタント業・用地補償・測量調査

2018（平成30）年に定年年齢を65歳に引き上げました。65歳以降は、一定の条件（健康状態と本人の意思）のもと、年齢の上限なく継続雇用しており、現在の最高年齢者は81歳となっています。短時間勤務・短日勤務といった柔軟な勤務制度のほか、高齢社員の役割の明確化、高齢社員が中心となった「作業手順書」の作成などにも取り組み、令和元年度高齢者雇用開発コンテスト*では、厚生労働大臣表彰優秀賞を受賞しました。

**内田教授に聞く 株式会社建設相互測地社のココがポイント！
会社が抱える課題解決のため経験豊かな高齢社員を活用**

建設相互測地社が取り組むべき課題ははっきりしていました。同社の中核となる人材の確保、技術継承を通じた人材育成です。一方、これからは顧客へ提供するサービスの品質向上が欠かせず、それを証明する国際規格であるISOの認証取得が急がれました。建設相互測地社の社長はこれらの難題解決に、自社の経験豊かな高齢者を起用することを迷わず選択しました。

高齢者が安心し、意欲を持って働き続けるには、会社が方針と制度をしっかりと打ち出すことが必要です。建設相互測地社は65歳へ定年を延長し、定年後も健康で働く意欲があれば年齢の上限なく継続雇用することとしました。加えて柔軟な雇用制度で、短時間勤務や短日勤務も選択可能です。これにより高齢者の意欲が高まりました。

同社は、高齢者に期待することをはっきり示しています。「若手社員への技術の継承」と「品質チェック機能、工程管理」です。高齢者は若手への技術継承が自分の役割であることを深く認識して実践するだけでなく、業務の品質管理や工程管理に欠かせない「作業手順書」を高齢者主導で作成し、仕事を「見える化」しました。

また、同社ではドローンなど最新技術を積極的に取り入れ、若手と高齢者がペアで作業しています。ドローンを操作するのは新しいことをすぐ覚える若手、ドローンが撮影した画像を分析するのは知識と経験豊かな高齢者です。それぞれの強みを出せば両者の間に信頼感と尊敬が生まれ、コミュニケーションも深まります。

「生涯現役」の実現に向け、高齢者に求めるものを会社がはっきりと示し、高齢者が現役であり続けるために必要な制度や仕組みづくりを積極的に進めた建設相互測地社の取り組みは、おおいに参考になるでしょう。

《プロフィール》 内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者雇用開発コンテスト」（※現・高齢者活躍企業コンテスト）審査委員（2012年度～）のほか、
「65歳超雇用推進研究委員会」委員長（2016年度～）を務める。

株式会社きむら (香川県高松市)

継続雇用の上限年齢をなくし、高齢従業員の経験と技術を積極活用！



※ 本連載は、厚生労働省と当機構の共催で毎年実施している「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります



この強みを維持するには、
熱意ある従業員が欠かせません。

ところが、同社は深刻な人手不足に
悩まされてきました。
労働力人口が減少するなか、
大手飲食チェーンなどの出店により、
人材獲得競争が激化していたのです。

また、急速に
店舗数を増やしたため、
従業員教育が追いつかず、
サービスの低下も
危惧されていました。



地域のニーズに合わせた品揃えとなるよう、
仕入れは各店舗で行います。

特に鮮魚は、各店舗が
その日一番の魚を
仕入れようと競い合い、
時にはきむらの
スタッフ同士で
セリ合うことも。

「うちの魚が一番!」、
「野菜の鮮度では負けない!」
といった各店・各コーナーのプライドと
ノウハウが、同社の強みになっています。



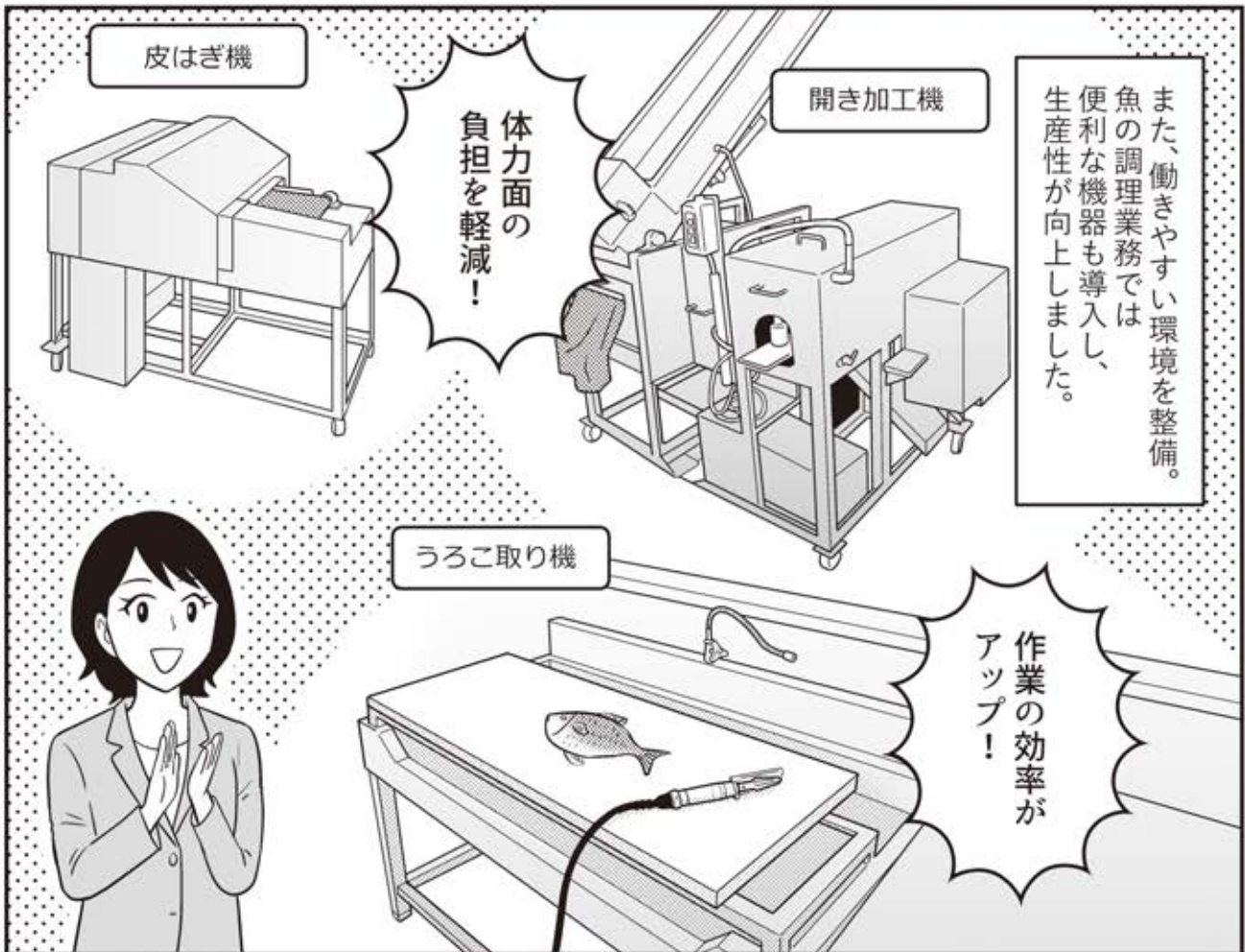
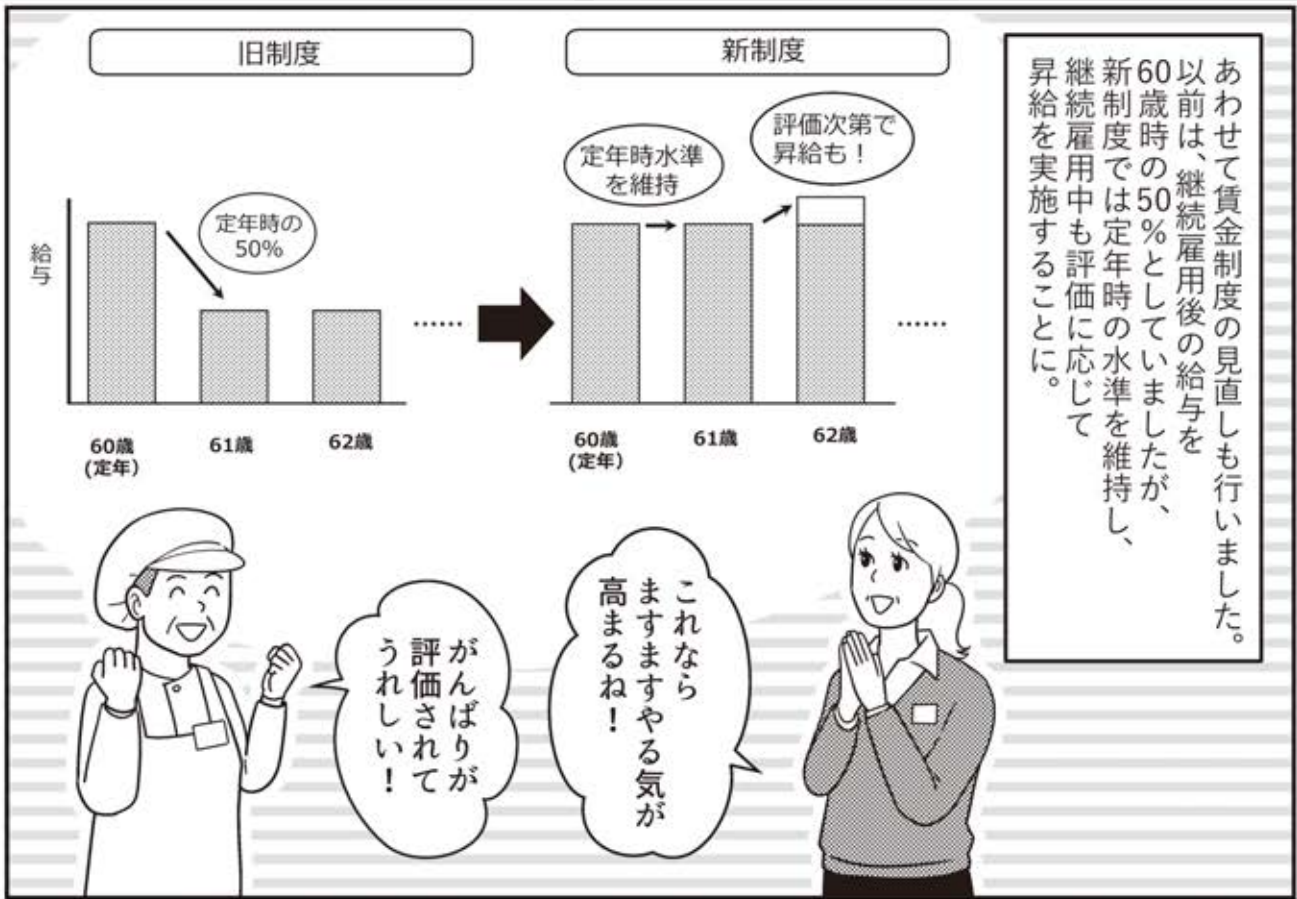
エルダメモ

- ・定年は60歳。
- ・以前から65歳以降も継続雇用をしていたが、
上限年齢の廃止を社長から全社員に通知。
- ・継続雇用後も話合いのうえで、
役職を継続できる。
- ・いまでは従業員の4人に1人は高齢者。
80代の女性もパート社員として活躍中。

経験や知識を活かし
年齢にかかわらず
活躍してください!
期待しています!!

そこで同社が注目した人材が、「高齢者」です。
彼らが長年蓄積してきた経験や知識を、
会社の成長のエンジンにすることにしました。
そのための施策の一つが、
「65歳」としていた継続雇用の上限年齢の撤廃です。

きむらひろお
代表取締役 木村 宏雄さん



エルダメモ

- ・高齢者の応募が増加し、2年間で約100人の高齢者を採用。
- ・現在、同社で働く60歳以上の約4割が、60歳を超えてからの採用となっている。



新店舗出店時の採用では、「経験」「やりがい」、「年齢不問」を強調。

新鮮市場 きむら 従業員募集

店舗出店につき 週2回 1日2時間からでもOK!

きむらでは、様々な部門で多くの採用を計画中です。
年齢は全く関係ありません！
これまで培ってきた経験や知識をきむらがお借りしたいのです！
「自分のペースで短時間で働きたい」「今の職場で力を発揮できていない」「まだまだ現役でバリバリやりたい」など、すべてを受け入れます。

経験のある方大歓迎

給与と年齢は関係なし!

働くペースはおまかせ!

経験をフルに活用ください!

きむら全店にて下記部門を募集しています!!

店長候補	フロア	鮮魚	精肉	青果	惣菜	レジ
750円~950円	+50円	200,000円~350,000円				

「年齢は全く関係ありません！これまで培ってきた経験や知識をお借りしたいのです！」
という呼びかけは、働き続けたいと願う多くの高齢者の心をとらえました！

みなさんの経験を活かした活躍を期待しています！

私は魚屋だったので、その経験を役立てたいです！

私は人と話すのが好きだから、接客を担当したいです。

経験のある高齢者の獲得に重点を置き、入社後は、採用時の実習などをふまえたうえで、本人の希望と適性を最大限考慮し配置します。

私も応募してみようかしら？

これまでの仕事の経験が活かそうだな！



同社の強みである生鮮部門では、仕入れの判断となる目利きやお客さまの要望を受けた加工など、マニュアル化できない部分が多いため経験と勘が必要です。

そこで、高齢従業員と若手従業員がペアになり、知識や技術の継承を図っています。

この魚は、尾びれの太さがポイントなんだ。

はい！

その結果、若手には職人としてのプライドが芽生え、高齢従業員は若手から慕われることで、新たな働きがいを見出しています。

親方はすごい！



新入社員の集合研修では、高齢従業員を教育指導役に任命。

配属後のOJTでは、技術の指導のみならず、真摯に仕事と向き合う高齢従業員の姿勢そのものが、若手従業員にとっては学びとなります。

以前は、若手従業員を入社後すぐに店舗に配属していたため、知識の習得に時間がかかり辞めていく人もいましたが、いまは、若手の定着率が大きく改善。

同社は、継続の厳しくなった魚市場を買い取ってその運営もしています。

漁業者も、市場の職員も、市場で仕入れるきむらのスタッフも、その多くが高齢者。そして、彼らと接することで、若手はさまざまなことを吸収しています。

高齢従業員の経験や知識を活かし、若手の成長と会社の発展につなげる同社の取組みは、これからも続きます！



<企業プロフィール>

株式会社きむら（香川県高松市）

創業1907（明治40）年 生鮮食品中心のスーパーマーケット

株式会社きむらの定年は60歳。60歳以降は正社員・パートタイマーを問わず、本人に働く意欲があるかぎり年齢上限なく継続雇用しています。60歳定年以降も役職を継続できるほか、定年時の賃金水準の維持、継続雇用中の昇給制度などもあり、高齢従業員がモチベーション高く働ける各種制度が整備されています。こうした取り組みが評価され、平成29年度高齢者雇用開発コンテスト*で、厚生労働大臣表彰最優秀賞を受賞しました。

\ 内田教授に聞く 株式会社きむらのココがポイント! /

現場の最前線から人材育成まで、高齢従業員の活用が経営戦略のカギに

スーパーマーケットを展開する株式会社きむらの強みは、同業他社の追随を許さない生鮮品売場の充実です。この売場を支えるのが経験豊かな高齢従業員です。生鮮品は新鮮さが勝負、市場で活きのいい魚や採れたての野菜を見極める「目利き」でなければ担当は務まりません。そのため、経験がものをいうこの世界で生きてきたベテランが重宝されます。

一方、会社は急成長し、人材育成が追いつかなくなっていました。ここでも即戦力として頼りにされたのが高齢従業員でした。会社は高齢従業員のいっそうの活用のため、継続雇用の上限年齢を撤廃しました。定年後の起用に加えて外部からの高齢者採用も増え、高齢従業員が会社の中核人材、成長エンジンになっています。

きむらで働く高齢従業員は最前線に立つだけでなく、次代をになう若手従業員の指導役としても活躍しています。会社の強みである生鮮品の目利き人材の育成が欠かせないからです。きむらでは高齢従業員と若手が一緒に市場で買いつけを行っていますが、このスタイルは技能伝承に効果のある「ペア就労」の実践です。

がんばっている高齢従業員が、モチベーション高く働き続けることができる仕組みも重要です。きむらでは継続雇用時の賃金が定年前と変わらず、人事考課による昇給も可能となっています。また、高齢従業員に体力負担をかけないために魚の調理現場ではオートメーション化が進んでいます。

さらに注目したいのは、事業多角化と高齢従業員の働く場の開拓を結びつけていることです。川下産業であるスーパーが、川上にある魚市場経営に多角化することで、本業を強化できるだけでなく、高齢従業員が活躍できる場を生み出しています。きむらでは企業の成長に向けた経営戦略に、高齢従業員を含めた人材確保・高度化を明確に組み込んでいます。

《プロフィール》 内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者雇用開発コンテスト」（※現・高齢者活躍企業コンテスト）審査委員（2012年度～）のほか、
「65歳超雇用推進研究委員会」委員長（2016年度～）を務める。

エルダの70歳就業企業訪問記 >最終回<

社会福祉法人いろどり福祉会 ケアハウス・在宅複合施設花紬 はなつむぎ (三重県津市)

「生涯現役」を目標に、処遇改善と環境整備を推進！



配食サービス

ケアハウス

デイサービス

居宅介護支援

訪問介護

ショートステイ

花 紬

各事業所が同一建物内で運営されている

創業は2000(平成12)年。ケアハウスという入居型の施設をはじめ、デイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援、配食サービスなどを展開しています。

※ 本連載は、厚生労働省と当機構の共催で毎年実施している「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります



介護業界は慢性的な人手不足。それを高齢職員のみなさんが主戦力となってカバーしています。

同法人の職員は、4人に1人が60歳以上の高齢者。介護職、看護師、送迎ドライバーなど、さまざまな職種で活躍中です。最高齢の看護師さんは、なんと90代！

○定年制と継続雇用制度

改定時期	2017年 4月
定年制	63歳→66歳
継続雇用制度	希望者全員 70歳まで

- ・定年後もフルタイムで以前と同じ職務に就く場合は「嘱託職員」、短時間勤務の場合は「パート職員」として雇用
- ・継続雇用の上限年齢は70歳だが、本人と施設の希望が合致すれば年齢の上限なく働くことができる（一年ごとの更新）



エルダメモ

・定年後はフルタイム勤務のほか短日・短時間勤務などの多様な働き方に対応。
→健康面やライフスタイルなど高齢職員のニーズに応じた、多様な働き方が可能になった。

『全方位評価(360度評価)』

エルダメモ
 ・「いまの働き方はいかがか」
 「今後はどのような働き方を望むのか」についてアンケートを行ったうえで面談。
 可能な限り希望を聞き、長く働ける体制を整えている。
 ・全方位評価の結果は基本給、賞与、手当の支給額に反映される。

『上司との面談』



同僚のみなさんも高く評価していますよ。今後は、別の仕事への挑戦も期待しています。

はい、がんばります！



上司: 今期もよくがんばってくれましたね!

管理者A: いつも率先して助かってるわ。

同僚: がんばります！

管理者B: がんばります！

職員全員に対して、同僚、上司、管理者による「全方位評価(360度評価)」を年2回実施。客観的・多面的な評価が期待できます。

評価結果は、上司が面談でフィードバック。上司からの期待も伝え、やる気を引き出します。

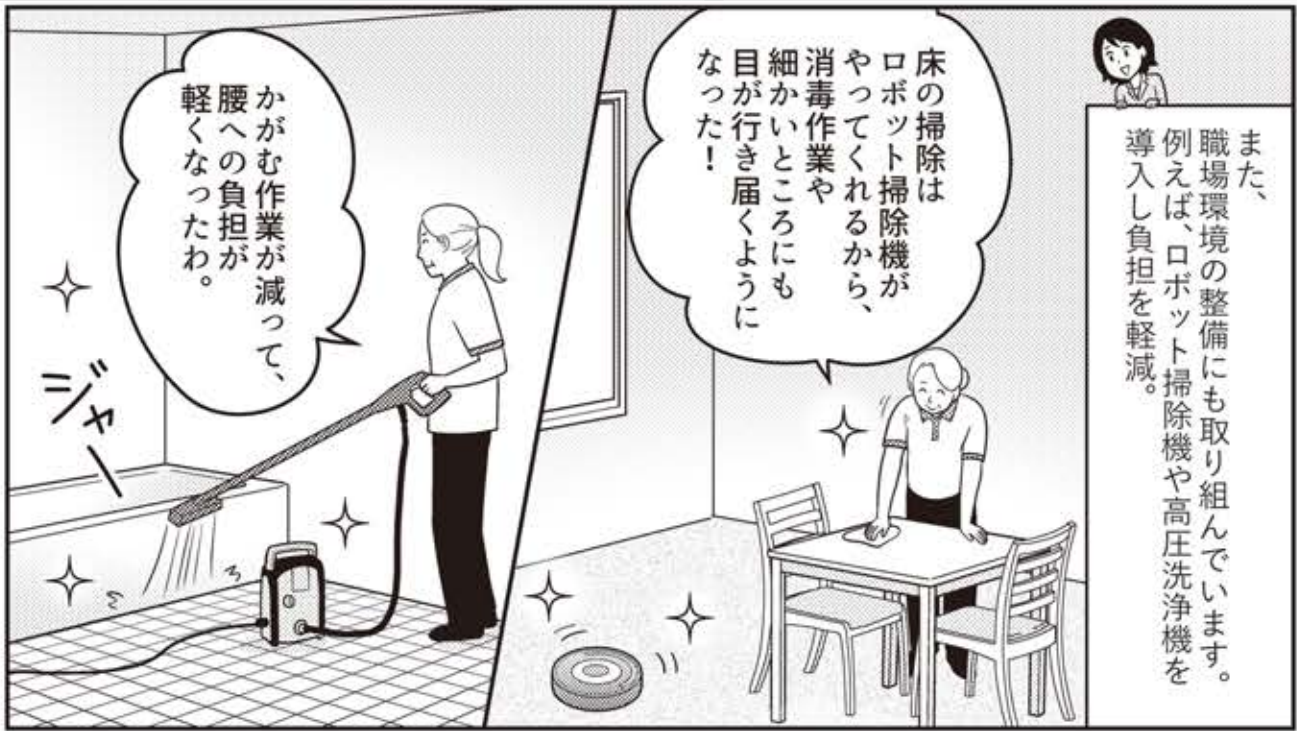


定年後の処遇も手厚い!

これからもがんばろうね!

エルダメモ
 ・嘱託職員だけでなく、パート職員の処遇改善にも取り組んでいる。
 ①パート職員にも、賞与や資格手当などの手当を支給。
 ②2019年には、パート職員に「特別精勤手当」を追加給付。
 平均月額給与をグループ全体で1万円以上引き上げた。

66歳以降、さらには70歳以降も、職務内容や労働時間に変更がないかぎり、賃金水準は変わりません。評価が高ければ昇給もあります。賞与や手当も支給されます。





おわり

※ Quality Control の略。企業のサービスや製品の品質向上に関する取組みのこと



<企業プロフィール>

社会福祉法人いんどり福祉会 ケアハウス・在宅複合施設花紬 (三重県津市)**創業2000 (平成12) 年 高齢者福祉事業**

社会福祉法人いんどり福祉会では、定年66歳、希望者全員70歳まで、70歳以降は条件つきで年齢上限のない継続雇用制度を導入しています。定年後を含む職員全体の処遇改善に努めているほか、質の高い介護と生産性の向上を実現するため、製造業における品質管理の考え方を取り入れ、高齢職員を含む「全社的な品質管理活動」を進めているのも特徴です。これらの取組みが評価され、令和元年度高年齢者雇用開発コンテスト*で、厚生労働大臣表彰優秀賞を受賞しました。

**内田教授に聞く 社会福祉法人いんどり福祉会 ケアハウス・在宅複合施設花紬の
ココがポイント!****最新機器の導入で負担を軽減するとともに、
高齢者だからできるていねいな仕事で職場に貢献**

今年の「敬老の日」に総務省統計局が発表したわが国の65歳以上の高齢者の最新状況によれば、高齢者人口は3640万人と過去最多、総人口に占める割合は29.1%と過去最高、高齢者人口の割合は世界最高です。高齢者福祉の充実がますます求められています。そして、高齢者福祉のにない手として適役なのが高齢者です。福祉サービス利用者となる高齢者と働く高齢者は同じ時代に生きた共通意識があり、また、高齢者は長年の人生経験の深さから利用者の相談に親身になれるからです。同様の事例はファミリーレストランです。最近は高齢の顧客が多くなり、接客側にも高齢者を配置することで顧客からの評判が高まっています。現在の主要顧客が高齢者である場合、または、これから高齢者を対象にビジネスを展開する場合、経験豊かな高齢者の起用をおおいに考えるべきでしょう。

いんどり福祉会では、①定年延長と希望者全員70歳までの継続雇用により安心して働ける職場を実現し、②360度評価による処遇制度で定年後の昇給を可能にして高齢者の意欲を高め、③高齢者の研修講師への起用やQCサークル活動参加を通して若年者に高齢者の経験を伝えるなど、ユニークな取組みが見られます。

いんどり福祉会の取組みのなかで特に注目したいのは機械化です。機械化によって無理な姿勢での作業や力仕事から解放された高齢者は集中力が持続し、余裕を持って仕事ができるようになります。マンガのなかで消毒作業が紹介されています。いまでは新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止のため手の抜けない仕事ですが、細かいところまでの消毒は機械にはできません。注意が行き届き、ていねいな仕事をする高齢者だからこそできる仕事の一例です。

《プロフィール》 内田 賢 (うちだ・まさる)

東京学芸大学教育学部教授。

「高年齢者雇用開発コンテスト」(※現・高年齢者活躍企業コンテスト) 審査委員 (2012年度～) のほか、
「65歳超雇用推進研究委員会」委員長 (2016年度～) を務める。