

エルダー(elder)は、英語のoldの比較級で、「年長の人、目上の人、尊敬される人」などの意味がある。1979(昭和54)年、本誌発刊に際し、(財)高齢者雇用開発協会初代会長・花村仁八郎氏により命名された。

## CONTENTS

### 特集

- 6 **生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム** ー岐阜会場・大阪会場開催レポートー
- 7 **令和3年度 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム**  
～「高齢者雇用安定法改正」70歳までの就業機会実現のために～  
開催レポート 岐阜・大阪会場
- 8 **「三世同居の大家族のような会社運営ができる人材管理を考える」**  
～岐阜県下における労務管理の課題から～  
基調講演 岐阜会場  
65歳超雇用推進プランナー(アームス経営工房・吉村社会保険労務士事務所 所長 特定社会保険労務士・中小企業診断士) 吉村 庸輔
- 9 **「70歳までの就業確保実現のための人材活用戦略」**  
～高齢者戦力化へ向けた賃金制度と評価制度の構築～  
基調講演 大阪会場  
65歳超雇用推進プランナー(杉原社会保険労務士事務所 特定社会保険労務士) 杉原 彰
- 10 **昨今の高齢者は若い、高齢者は貴重な戦力**  
企業事例発表① 岐阜会場  
セントラル建設株式会社 代表取締役社長 阿部 伸一郎
- 12 **シニア人財の活躍と安全確保の両立を目指して**  
企業事例発表② 岐阜会場  
西濃運輸株式会社 人事部部長補佐 渡邊 久人
- 14 **高齢者の意欲・能力を活かした職場環境の実現に向けて**  
パネルディスカッション 岐阜会場
- 18 **高齢層の活躍推進に向けて**  
企業事例発表③ 大阪会場  
株式会社りそなホールディングス 執行役 人財サービス部担当 新屋 和代
- 20 **「生涯現役社会の実現に向けた取り組み」について**  
企業事例発表④ 大阪会場  
間口ロジスティクス株式会社 取締役社長執行役員 望月 彰
- 22 **高齢者の意欲・能力を活かした職場環境の実現に向けて**  
パネルディスカッション 大阪会場

- 1 **リーダーズトーク No.82**  
ダイキン工業株式会社 常務執行役員  
人事本部長/ダイバーシティ推進グループ長 佐治正規さん  
**希望者全員の70歳雇用を実現**  
**ベテランと若手の協業を積極的に推進**
- 26 **特別企画**  
「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」のご紹介
- 31 **日本史にみる長寿食 vol.341**  
青魚を代表するサバの長寿効果 永山久夫
- 32 **江戸から東京へ 第112回**  
自分自治をつらぬく 北条政子 作家 童門冬二
- 34 **高齢者の職場探訪 北から、南から 第117回**  
愛知県 株式会社三洲ワイヤーハーネス
- 38 **シニアのキャリアを理解する**  
【第3回】 転機(トランジション)とシニア 浅野浩美
- 42 **知っておきたい労働法 Q&A 《第46回》**  
定年後の労働条件提示、  
ハラスメントと調査対応 家永 勲

- 46 **退職者への作法**  
【最終回】 退職日に花道を用意しよう 川越雄一
- 48 **いまさら聞けない人事用語辞典 第22回**  
「セルフ・キャリアドック」 吉岡利之
- 50 **特別寄稿**  
「同一労働同一賃金の対応状況等に関する調査」結果  
(独)労働政策研究・研修機構(JILPT) 調査部主任調査員 渡邊木綿子
- 55 **BOOKS**
- 56 **令和4年度 高齢者活躍企業コンテストのご案内**
- 58 **ニュース ファイル**
- 59 **読者アンケート結果発表**
- 60 **次号予告・編集後記**
- 61 **技を支える vol.317**  
長年の経験と熟練の技で  
機械の故障を未然に防ぐ  
機械保全工 千葉喜一さん
- 64 **イキイキ働くための脳力アップトレーニング!**  
【第57回】 記憶力テスト 篠原菊紀

※連載「高齢者に聞く 生涯現役で働くとは」は休載します

# 生涯現役社会の 実現に向けた シンポジウム

— 岐阜会場・大阪会場開催レポート —



当機構では、生涯現役社会の普及・啓発を目的とした「生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」を毎年開催しています。2021（令和3）年度は、全国5会場を実施し、学識経験者による講演や、先進的な取組みを行っている企業の事例発表・パネルディスカッションを行いました。

今号では、2021年11月18日（木）に開催された岐阜会場、11月26日（金）に開催された大阪会場の模様をお届けします。ぜひご一読ください。

※ 10月6日（水）の東京会場の模様は本誌1月号、10月14日（木）の宮崎会場、10月28日（木）の岩手会場の模様は本誌2月号に掲載しています

## 令和3年度

# 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

## 「高年齢者雇用安定法改正」70歳までの就業機会実現のために

当機構では厚生労働省のほか関係団体の協力のもと、2021年10月～11月にかけて全国5都市（東京、宮崎、岩手、岐阜、大阪）の会場で、「令和3年度生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」を開催しました。

今号では、岐阜・大阪の2会場の開催レポートをお届けします。各会場では、新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策を講じたうえで、参加人数を限定して開催し、WEBでのライブ配信と、その後YouTubeにおいてオンライン配信を行いました。

### 70歳まで働ける仕組みなどを発表

高年齢者雇用安定法の改正（2021年4月1日施行）により、70歳までの就業機会を確保することが努力義務として新設され、働く意欲

のある高齢者がより長い期間活躍できる環境の整備が求められています。

本シンポジウムでは、講演や事例発表、パネルディスカッションなどにより、70歳就業を視野に入れた高齢者雇用の方向性や高齢者の活躍推進に向けた取り組みなどについて考え、生涯現役社会の実現を目指すイベントとなりました。

**【岐阜会場】** 11月18日（木）、長良川国際会議場メインホールにおいて開催。開会のあいさつに続き、岐阜労働局職業安定部職業対策課高齢者対策担当官の葛西俊夫氏が「改正高年齢者雇用安定法の概要について」と題し、同改正法を解説しました。続いて、基調講演（概要は8頁に掲載）と先進事例発表が2社から行われ、休憩をはさんで開催されたパネルディスカッションでは、多様なニーズに対応する高齢者雇用の実現などについて意見などが交わされ、拍手の

なかでシンポジウムは終了しました（事例発表は10～13頁、パネルディスカッションは14～17頁をご覧ください）。

**【大阪会場】** 11月26日（金）、ヴィアーレ大阪・ヴィアーレホールにおいて開催。開会のあいさつに続き、大阪労働局職業安定部職業対策課高齢者対策担当官の上野誠治氏が「改正高齢者雇用後の高齢者雇用の現況説明」と題し、同法の対応状況などを解説しました。続いて、基調講演（概要は9頁に掲載）と先進事例発表が2社から行われ、休憩をはさんで開催されたパネルディスカッションでは、70歳まで働く仕組みづくりなどについて考え方や取り組みなどが語られました（事例発表は18～21頁、パネルディスカッションは22～25頁をご覧ください）。最後に、当機構大阪支部から「65歳超雇用推進助成金のご紹介」が行われ、拍手とともに閉会しました。

# 「三世代同居の大家族のような 会社運営ができる人材管理を考える」 〜岐阜県下における労務管理の課題から〜



本日は、三世代同居の大家族のような会社運営ができる人材管理を念頭に置きつつ、今後の高齢者雇用について考えてみたいと思います。

まず、使用者と労働者が交わす「労働契約」ですが、①使用者が労働者に求める姿を示し（指揮命令）、②労働者がそれに応えて労務提供すること、③その結果としての対価を得ることを合意している、年齢にかかわらず、どんな場面でもこの①②③の関係がポイントになります。

しかし、ベテランになるほど使用者側からのアクションが薄らいでいって、指揮命令が弱くなる傾向があります。若い人から中堅、ベテランのそれぞれに至るまで、会社としてのどのように働いてほしいのか、その指揮命令をしっかりと行うことが労働契約上とても重要なことです。

高齢者雇用を進める際に取り組みたいのは、高齢社員活躍はどの仕事、どの場面で必要になるのかを明確にすることです。今後の採用見

込みと社員の年齢構成の変化を予測し、それに応じていまから準備できることを、計画的に進めることではないでしょうか。そして、高齢社員の活用で何が課題になるのかをまず明確にしておくことです。

次に、会社の方針を明確にし、高齢社員へ十分な説明を行います。方針決定にあたっては、現場の管理者や高齢社員を巻き込むということも大切だと考えます。また、役割に応じた処遇を決める際は、役割の定義をどのように表現するかが大切になります。労働契約の話に戻りますが、どのように働いてほしいのかということ、を十分に説明するということことです。

継続雇用でいくのか、定年延長するのかといった制度の見直しは、以上のことが整理された段階で考えることだと思います。まずは、いまいる人材をどう活かしていくか、どうやって自社の5年先、10年先を描いていくのか、そこから進めていくのがよいのではないのでしょうか。

安全衛生の取組みについては、高齢社員と若手社員の情報共有がますます大事になってくるという観点から、ある会社の事例をご紹介します。ヒヤリハットの経験とそこで気づいたことを付箋ふせんに書いて、だれもが目にする資料に貼つけて体験を共有しているのです。

こうした取組みにより、ベテランの考えが若手に伝わったり、そこから会話が生まれたりということも出てきます。このような情報共有の工夫を、今後さらに考えていく必要があるでしょう。

会社が社員を使用するという指揮命令とは、社員の強みと弱みを理解し、会社がやってほしいことを社員に理解してもらって双方のやり取りが基本になると思います。高齢者雇用もこの基本に力を入れて、使用者・労働者の双方が「生涯現役で力を発揮している」と感じられる職場づくりをしていくことが必要なのではないかと思えます。

# 「70歳までの就業確保実現のための 人材活用戦略」

## 高年齢者戦力化へ向けた賃金制度と評価制度の構築

2021（令和3）年4月1日施行の改正高年齢者雇用安定法では、70歳までの就業機会確保が努力義務として示されました。

同時に企業に突きつけられているのは、2025年度からは男性は原則65歳まで老齢年金が支給されず、あわせて65歳まではすべての労働者が、希望すれば継続雇用されるということ、それからパートタイム・有期雇用労働法が2020年4月から適用されており、同一労働同一賃金、いわゆる均衡待遇・均等待遇が未整備の場合は、労使間の紛争トラブルの発生が予想されるということです。

現在はまだまだ多くの企業で、60歳定年後1年更新などで65歳まで継続雇用する再雇用制度が主流となっていますが、定年後再雇用者にとって、年金受給開始年齢（原則65歳）まで、何らかの雇用措置義務が会社にあるため、いままです通りの仕事をしていてもあたりまえに給料を下げてもよい、という考えはNGとなります。パート

タイム・有期雇用労働法の均衡待遇・均等待遇規定は、「不合理と認められる相違を設けてはならない」、「差別的取扱いはしてはならない」と定めています。

こうしたなかで、これからの高齢者の働き方に関する視点として、①その会社の高年齢労働者の活用方針、②高年齢労働者の定年後再雇用への意識の改革、③年齢層や雇用形態の多様性と公平性、の三つをあげたいと思います。

①は「60歳定年制＋再雇用」を、定年を契機とした労働契約の再締結ととらえるならば、業務のニーズに応じた人材を高年齢労働者から確保・配置するという「需要サイド（会社）優先型」が望ましいということ、②は高年齢労働者にも変わってもらい、変化に対応したスキルや考えを身につける必要があるということ、③は正規・非正規といった雇用形態、若手や中堅、シニアといった年齢層を超えて、働くことの価値観は近年多岐にわたっていることへの対応で

す。

よって定年後再雇用者の賃金は、会社全体の賃金課題の一つを検討することにすぎません。まず会社の活用方針、たずさわる仕事の内容、そして本人の働き方の選択に応じて決定していく、こういう枠組みを大きく構築することが肝要かと考えます。

最終的にクリアすべきは、活用方針のもと、仕事内容や働き方によっては定年後再雇用の待遇が変わることについて不合理な待遇差ではない理由を説明できるように準備することや、高年齢労働者に働く意識と行動を変えてもらえるよう企業からの働きかけを行うことが大切です。そして総額人件費の考え方においては、高年齢労働者を戦力化せざるを得ない状況が迫り来るなかで、業務サイドニーズに合わせた「コストから生産性を上げるための投資へ」といった認識を高く持つことが重要になってくると思います。



# 昨今の高齢者は若い、高齢者は貴重な戦力

セントラル建設株式会社 代表取締役社長 阿部伸一郎

- 70歳超の人材も活躍中**
- ・2018年11月、60歳定年を65歳に引き上げ、希望者全員70歳までの継続雇用
  - ・業務運営上必要と認める場合は70歳超も雇用
  - ・農業に進出し、高齢社員が自然薯じねんじょの栽培で活躍
  - ・60歳以上も採用し、勤務時間などは柔軟に対応

本日は、高齢社員に貴重な戦力として当社で働いてもらっている事例をお話いたします。

当社は、五つの会社で構成する「セントラルグループ」の中核として、舗装・土木工事、アスファルト合材の製造販売ならびに建設廃材のリサイクル処理、砂の採取、交通警備業、それから農業で自然薯の栽培を行っています。1868（明治元）年の創業で、私で5代目になります。

「建設業の会社がなぜ農業をしているのか」と思われるかもしれませんが、20年ほど前、建設の仕事が激減したときに、リストラをせずに社員に働き続けてもらうために、農業分野へ進出し、逆にそこから社員を増やしてきました。現在の社員数は、当時の2倍以上になっています。また、建設業は秋から3月までは繁忙期ですが、4〜6月は閑散期になります。そこで、この時期を補うための仕事を模索して、自然薯の栽培に行きあたりました。ちょうど4〜6月が種の植つけ期なのです。農業のプロの方が1人で1カ月かかっていた自然薯の畑づくりが、当社の建設重機を使って2人で作業すると2日できたのです。生産効率が15倍です。そのため、これは建設業がやるべき仕事だと思い、開始しました。当社の高齢社員のうち希望される方には、この自然薯の栽培、または交通警備の仕事をしてもらっています。

本人の体調などを考慮し  
職務を変更してより長く働ける環境整備

当社の建設業では、山や川、道路、病院、学校、住宅など地域を現場としています。グループ会社では介護事業も行っており、まさに地域そのものが私たちの働く現場であり、海外に生産拠点を移すことも、販路を海外や全国に伸ばすこともできません。また、自然災害が起これば、間髪を入れずに地域住民の安全、生命、財産を守ることが使命です。この使命を果たすために、地域の方々に信頼され、共生していくことが大切です。

企業理念は、「企業は人なり 人は姿勢なり 姿勢は心なり」。約束を守る、時間を守る、礼儀を正す、身なりをしつかりする、きちんとしたあいさつができる。こういうことをもつとも大切にして、この価値観を共有する方々と一緒



に働いています。

当グループの社員数は152人。そのうち60歳以上が47人です。47人のうち、75歳以上が3人。昨年、76歳で入社した社員もいます。70歳から74歳は7人。65歳から69歳は12人。合わせて22人が65歳以上という会社です。

社風も経営も家族的で、夫婦で勤務している社員が3組おり、社内結婚です。親子も3組、兄弟も2組います。いずれも過去3年の数字です。このように身内を歓迎して採用し、いったん退職し復職した社員もいます。

定年年齢は、2018（平成30）年11月に60歳から65歳に引き上げました。先般、他社を定年退職された60歳の方が当社の面接に来て、「こんな歳でよろしいでしょうか」というのですが、「うちに来れば60歳なんて青年部ですよ」と返答しました。

定年を65歳に延ばすと同時に、希望者全員70歳までの継続雇用制度を整備しました。実際のところ、70歳以上でも希望者は雇用しており、現在の最高年齢者は80歳です。

また、同一労働同一賃金で、職責業務内容に応じた賃金を支給しています。安全衛生面では、産業医にメンタルケアなどもしっかり対応していただいています。

建設の仕事に負担を感じ、本人が希望される

場合、交通警備の仕事をする、あるいは自然薯づくりに移ってもらうということを行っています。60歳過ぎの人も採用しており、これらの仕事に就いてもらっています（図表）。

### 農業や警備で生き活きと働く 高齢社員の声を紹介

最後に、60歳を機に建設の現場の仕事から農業の仕事に移った社員と、交通警備の仕事で新規に採用した70代の社員の声を録音してまいりましたので、ぜひ聴いていただきたいと思っています。

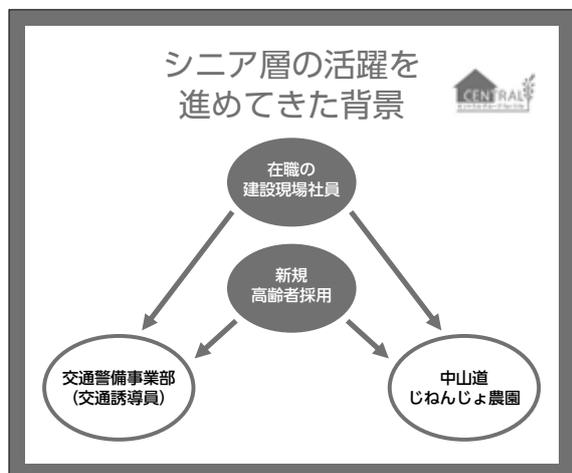
●建設現場の仕事から移り、現在、自然薯栽培に励んでいる男性社員の声

「畑に畝をつくるときに、建設業ですつと扱ってきた重機で仕上げるんです。建設業での経験が活きています。農業の楽しみは、自分で植えたものが商品になり売り出されることです。やってよかったと思いますし、体が動くかぎり続けたいと思っています。現在はマイペースにやっていますが、この仕事が事業として伸びていくように、元気なうちに若い人へ技術やノウハウを伝えていきたいと考えています。60歳でこの仕事に移ったとき、家族は喜んでくれました。建設の現場に出でけがをするということがないですから、よいタイミングで農業にたずさわれたことを本当によろしく思っています」

●現在、警備員として働いている男性社員の声

「新型コロナウイルス感染症の影響で前の会社を退職しました。体も元気なので、73歳ですが働いてみようと思ひ、ハローワークを通して就職活動を始めました。コロナ禍で高齢者にかぎらず相当厳しい状況でしたが、セントラル建設で面接を受けることができ、勤務については柔軟性を持って対応していただけると聞いて、入社しました。現在は、週2〜3日勤務です。私にとって働きやすい環境をつくっていただけたことにたいへん感謝しています。健康状態が良好であれば、これからもこの仕事を続けていきたいと思っています」

図表 シニア層の活躍を進めてきた背景



※作成：セントラル建設株式会社

# シニア人財の活躍と 安全確保の両立を目指して

西濃運輸株式会社

人事部部长補佐

渡邊

久人



## 定年を65歳に引き上げ、 65歳以降は複数の選択肢を整備

- 60歳定年を段階的に引き上げて、65歳定年に非ドライバー職への変更制度あり（定年到達前に対応可能）
- ドライバー確保に向けた賃金改定を実施
- 乗務社員にかかわる血圧、血糖、B M I基準値による健康・安全確保
- 65歳定年後、時間帯契約社員・アルバイトなど複数の道を用意

当社は、カンガルーをトレードマークにしたトラックで運送事業などを行っている会社です。創業は1946（昭和21）年。北は青森県から南は山口県まで拠点を展開しています。カンガルーマークのトラックは、北海道や沖縄県でも走っていますが、例えば、北海道の「北海道西濃運輸」など、グループ会社のネットワーク

クを全国に張りめぐらせています。岐阜県内にも「東海西濃運輸」、「濃飛西濃運輸」があります。運送においてはカンガルーブランドで統一していますが、法人としてはいくつかの形態をとっており、本日は、カンガルーブランドのなかから「西濃運輸」の取組み事例をお話しさせていただきます。

## 雇用の基本は「社員の幸福の実現」 柔軟に働ける時間帯社員を設ける

当社の企業理念は、「輸送立国」です。創業者の田口利八名誉会長が事業を興した際に心した想いを表した言葉で、「物流を通じて、お客さまに喜んでいただける最高のサービスを常に提供し、国家社会に貢献する」という意味があります。具体的には、「社会の大動脈という本業をもって、経済活動に貢献することのみならず、企業市民として常に交通安全に心がけ、ま

た環境問題にも積極的に取り組む姿勢を基本とする」という内容です。

経営理念に「会社を発展させ社員を幸福にする」を掲げており、幸福の三本柱として、「経済問題」、「誇り」、「将来性」と定義づけています。将来の夢が持てるような希望に満ち、人生を託す価値のある企業こそ、働く社員の将来があるということです。

社員数は約1万3000人です。職種別に見ますと、中核であるドライバー職が全体の約7割強を占めています。

当社のビジネスモデルの特徴として、例えば東京から大阪、名古屋から広島といった拠点と拠点を運ぶ路線職のドライバーと、その拠点から先は営業乗務職のドライバーが商品や荷物を運ぶという役割分業を行っています。路線職が約2200人、営業乗務職が約6300人、また、短時間勤務ができる時間帯社員が200人

強となっています。

高齢者雇用のスタンスは、「社員の幸福の実現」を基本としてとらえています。実は、1951年に岐阜県大垣市に「スイトタクシー(現・スイトトラベル)」という会社を創業者が創立しています。1996(平成8)年には、「セイノーセキュリティサービス(現・セイノースタッフサービス)」という警備会社を設けました。これらは、社員が長く働けるような場をつくりたい、という思いからであったと思います。

現状の認識として、物流業界では、ドライバーの確保、特に路線職(大型ドライバー)の採用が非常にむずかしいという課題があります。また、安全の確保も常に重要な課題です。

そうしたなかで定年年齢を徐々に引き上げて、2021(令和3)年に65歳としました。満60歳以降については、定年退職日を選択することができず。さらに、何歳であっても、非ドライバー職へ変更することを可能とした制度もあります。

これから先、高齢社員を含めて、いかに長く活躍してもらうかということで、「時間帯契約社員」という職種を設けました。フルタイムではなく短時間勤務ができる職種で、館内配送などの業務をにないます。

また、賃金制度の改定にも取り組みました。

特に、大型ドライバーの路線職は、60歳を超えても60歳到達前の100%の賃金を支給するなどで運用しています。

### ドライバーの健康と安全確保に向けて 血圧、血糖値などの基準値を示す

さらに、安全確保への取り組みとして、血圧と血糖、BMIの数値について、社内のドライバーに具体的な基準を設けました。「この基準を超えたら仕事をさせない」ということが目的ではなく、「みなさんがドライバーとして入社して、自分の幸せを享受しようがんばっているけれども、この数値を超えてしまうと、働き」というかたちでドライバーの職を降りてもらわなくてはいけない」ということを示すためのものです。雇用は守りますが、ドライバー以外の仕事に移ってもらわなくてはいけない、ということになります。その場合は賃金水準が下がることもあります。やはり、健康で長く働いていただきたい、そういう思いを込めてあえて数値化しました。

このような取り組みは、いま、いろいろな企業で行われていると思います。当社のやり方が正しいかどうかはわかりませんが、「まずは始めよう」ということで、血圧、血糖、そしてBMIの基準を示しました。これは「乗務社員服

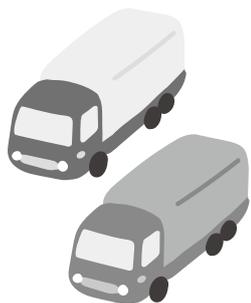
規程」にも記載することにしました。

さて、65歳の定年到達後は、時間帯契約社員、アルバイト、または関連会社「セイノースタッフサービス」の派遣社員になる道があります。

65歳過ぎの社員の現在の働き方をみると、時間帯契約社員が50数人、アルバイトが約850人、セイノースタッフサービスの派遣社員が約70人となっています。このように、65歳以降も働き続けられる環境を整えています。

最後になりますが、セイノースタッフサービスに所属する、ある派遣社員にまつわる話をしたいと思います。

私の義理の母が病気を患っており、介護サービス事業者の車に乗って送迎を受けているのですが、たまたまそのドライバーさんと話をしていたら、元西濃運輸のドライバーだったそうです。65歳まで働き、定年後に関連会社のセイノースタッフサービスに転籍し、介護サービスの送迎の仕事をしているそうです。元西濃のOBだったということを母が喜んで私に話してくれたとき、非常に誇らしい気分になりました。以上、ご清聴ありがとうございました。



# 高齢者の意欲・能力を活かした 職場環境の実現に向けて

多様なニーズに対応する  
高齢者雇用の実現を考える

**内田** はじめに、事例発表を行われた2社から、なぜ高齢者雇用の取組みをスタートさせたのか、改めてお聞かせいただければと思います。阿部さんからお願いします。

**阿部** 一つは、自然薯栽培を始めたことがきっかけです。当社のような地域密着型産業は、地域住民の安全と財産を守るためにも、人材を確保しておきたいのですが、建設業には閑散期が



コーディネーターを務めた内田賢教授



セントラル建設株式会社  
阿部伸一郎代表取締役社長

あるため、その対策として農業に取り組みました。また、警備業はその地域のボトルネックを解消したいという目的で始めた事業で、そのための人材が必要でした。会社の方向性によって人材の需要が生まれ、高齢者、外国人、女性にこれまで以上に頼ったということになります。特に、高齢者のウエイトが高いというのが現状です。

**内田** ありがとうございます。続いて渡邊さん、お願いします。

**渡邊** 当社では社員の約7割強がドライバーで

すが、2007（平成19）年に運転免許の法律が変わり、中型免許が新設されました。当社の業務では中型車以上が主流で、このことにより当社が得意とする領域においてのドライバーの確保が一段と厳しくなりました。そこで、従前から勤務している社員に長く働いてもらえる場を提供していく取組みとして、高齢者雇用を推進しました。

**内田** ありがとうございます。高齢者雇用を進めるうえで、特に注意されたことはありますか。

**阿部** えてして、高齢社員はがんばりすぎたまうのです。「会社に入れてもらったんだからがんばらなきゃいかん」という気持ちはありがたいのですが、それでは長くは続きません。そこで、会社側から気軽な気持ちで仕事ができるように呼びかけるなど気を配っています。

**内田** ありがとうございます。吉村プランナーはどうお考えでしょうか。

**吉村** 昨今はとにかく70歳まで働いてもらうと



コーディネーター
<b>内田 賢氏</b> 東京学芸大学教育学部教授
パネリスト
<b>阿部 伸一郎氏</b> セントラル建設株式会社 代表取締役社長
<b>渡邊 久人氏</b> 西濃運輸株式会社 人事部部長補佐
<b>吉村 庸輔氏</b> 65歳超雇用推進プランナー
<b>浅野 りよ子氏</b> 65歳超雇用推進プランナー



西濃運輸株式会社  
渡邊久人人事部部長補佐

ということが高齢者雇用のテーマになってい  
ます。しかし、それぞれの会社の風土に合ったか  
ちで、5年後、10年後の社員の年齢層などをふ  
まえて考えていくところから始めて、「それでは  
ここで制度を変えよう」、「こういう使い方をし  
よう」といったアプローチをしていかないと、  
なかなか高齢者雇用というのは企業の方々に受  
けとめていただけないのだと痛感しています。  
取組みが進んでいなくても、会社と働く人の  
双方がハッピーであればそれでよいという考え  
方もあるわけです。プランナーとしては、その  
会社の風土に合ったかたちのものをご提案する  
ということをご心がけて取り組んでいます。  
**内田** ありがとうございます。渡邊さんはいか  
がでしょうか。  
**渡邊** 吉村プランナーのいまのお話に通じるか  
もしれませんが、当社では60歳定年制から、63  
歳、64歳と段階的に定年年齢を引き上げ、20

21年より65歳となりました。定年年齢が引き  
上がることで、63歳、64歳、65歳と、働く社員の  
ゴールも引き上げられます。しかし、なかには、  
60歳を区切りとして少しインターバルを置きた  
いという人も一定数いるのは事実だと思います。  
これはプランナーの方々にご指導いただくの  
がよろしいのですが、当社の場合、退職金  
の設計は60歳で止まっています。支給は60歳とい  
う運用になっています。いろいろ議論するところ  
だと思えますが、それぞれの資金繰りがある  
とか、原資を活用して「家族と旅行して、1年

企業プロフィール	
セントラル建設株式会社	西濃運輸株式会社
◎創業 1961 (昭和36) 年 4月	◎創業 1946 (昭和21) 年 11月
◎業種 建設、建築、土木、 警備、農業	◎業種 陸運業
◎社員数 152人 (2021年10月現在)	◎社員数 約1万3000人 (2021年10月現在)
◎特徴的な高齢者雇用の取組み 段階的に定年年齢を引き上 げ、2018年より65歳定年、 希望者全員70歳までの継続 雇用制度を導入。運用で70 歳超も雇用。建設から農業や 警備の仕事に移り、活躍して いる高齢社員が多い	◎特徴的な高齢者雇用の取組み 2021年に定年を60歳から 65歳へ延長。65歳以降は、 時間帯契約社員、アルバイト、 関連会社で派遣社員として 継続して働くことが可能。 安全確保の取組みにも注力 している



65歳超雇用推進プランナーの  
浅野りよ子氏

ぐらいしてから働きたい」といったニーズもあると思います。また、当社の場合、規模が大き  
いということもあって、「隣の支店勤務はどう  
ですか」「派遣会社でどうですか」というよう  
に、いくつか選択肢があることも含めて定年後  
を考えていくことができます。この選択肢を広  
げるところを意識しました。

**内田** ありがとうございます。それでは浅野プ  
ランナー、お願いいたします。

**浅野** 高齢者雇用で初めて行っていたくださ  
く、また、もっとも大事だと思つことは、会社が  
まず、高齢社員にどういう役割で働いてもら  
うのかをしっかり決めて、それをメッセージとし  
て発信し、会社全体に伝えていただくことです。  
高齢社員のなかには、特に定年を過ぎてしま  
うと、「役職も外れたしどう働いたらいいんだ  
ろう」「会社は何を求めているのだろう」と内  
心迷っている方が非常に多くいらっしゃいま

す。周りも、どう接してよいかわからないこ  
ともあります。後進の指導をしてもらうのか、  
目の前の仕事をこなしてもらうのか、道筋をつ  
けていただくと、高齢社員も考えを変えなくて  
はいけないとか、新たな条件を受け入れなくて  
はいけない、といったことを意識します。それ  
ができていれば、あとは進みやすいと思います。  
ぜひ、そこから始めていただきたいと思いま

**内田** ありがとうございます。みなさまから  
盛りだくさんのお話がありました。まず大前提  
として、「高齢者」とひと口にいてもさまざま  
まな方がいます。働きたい人もいれば、「ほ  
どほどにしたい」とか、「もういいや」という  
人もいます。会社側からすると苦労ではありま  
すが、それぞれに応じたメニューを用意してい  
ただくことが必要なのではないかと思いま

す。例えば、お話にあった退職金をあげると、定年  
を65歳に引き上げても、以降は何歳で辞めても  
定年退職扱いとして退職金が出るという会社も  
あれば、60歳で退職金を支払うという会社もあ  
ります。仕事についても、本人の意向を聞いて、  
それに応じたアドバイスなり選択肢なり、その  
可能性を提供すべきなのではないかと考えます。  
そのときに申し上げたいのは、気づきの機会  
を与えることです。会社の求めることを話す一  
方で、本人からも話を聞き、すり合わせながら、

「60歳以降はこんな役割をお願いしたい」など、  
事前に話しておくことで、「60歳以降の自分  
はどういった場面で活躍しているのか」を前提  
として、そのための準備に向けた心構えができ  
てくるのだと思います。

### 高齢者雇用が会社の評判を高める 社内のコミュニケーションに変化も

**内田** 高齢者雇用を進めていくなかで生まれた  
副産物や、思わぬ効果などはありましたか。

**阿部** 当社は、地域の方々と良好な関係を結ん  
でいかなければ成り立ちません。そういうなか  
で、高齢者を積極的に採用していることは、会  
社のよい評判につながるということが、最大の  
メリットになっていると思います。

**渡邊** 数値上の裏づけはいまのところないので  
すが、65歳以上の方が多職場は、相対的に社  
員の定着率が高い傾向にある、ということが当  
社のなかでは見受けられます。今後深掘りしな  
くてはいけないのですが、一つの仮説として、  
多世代が共存する職場でコミュニケーションが  
多様化されていると、若い人からすると、「話  
してみると新たな発見がある」といった気づき  
が、職場で起こるのではないのでしょうか。

世代間のコミュニケーションが広がるなかで  
コミュニケーションが深まって、それが多面的

に、いろいろな切り口から自分の見識や知見が広がっていく。そういった職場というのは、相應に居心地がよいから定着率が高まる、そういう私なりの仮説を立てています。

**内田** ありがとうございます。セントラル建設のように地域密着で経営されている会社は、立ち居振る舞いというのがその会社の評判につながってくるのだと思いますが、それは人を大事にする姿勢というところでも結果するものだと思います。

一方で、西濃運輸では若者と高齢者のコミュニケーションに取り組んでいます。ともすれば「高齢社員は話が長い」と思われがちです。ただ、話が長い理由は、経験が豊富だけにそれらを話してあげたいからで、実は、若手にそういった高齢者の行動や思考パターンを知ってもらううえで接してもらおうと、いろいろなことを学べるのではないかと思います。

### 70歳までの就業を見据えた 取組み推進のアドバイス

**内田** 最後に、これから高齢者雇用を進めようとしている企業へのアドバイスやエールをお願いします。

**阿部** 世代間の価値観の違いを心配されている企業の方も多いのではないかと思います。いま

から5000年ほど前の文字が彫られたロゼッタ・ストーンという石がエジプトで発見されていますが、そこには「いまの若い者はなっていない」と書かれていたそうです。もう5000年も前から、若い人と年配者の価値観は違っていたのです。「所詮そんなもの」という気持ちで一緒に仕事をすれば、互いにスムーズに行くのではないのでしょうか。その先は、走りながら考えるということが大切だと思います。

**吉村** 高齢者雇用は「人」のことですから、人事や総務がかかわるにあたって、「現場100回」という言葉を大切にしてほしいと思います。現場の人の動きを見て、現場の人の声も聞いて、これから会社が存続していくために、どのような人のありようがあるのかを考えていくことが大切になるのではないのでしょうか。70歳就業はまだ努力義務ですから、じっくり考える時間はあると思います。



65歳超雇用推進プランナーの  
吉村庸輔氏

**渡邊** 事例発表で、安全のために乗務員の基準をつくったというお話をしました（12〜13頁参照）。実は、手探りで取り組んだもので、とりあえずやってみようというところから始まりました。結果として、やはり「努力して健康でいよう」という息吹が生まれたと感じています。走りながら考えるということも、これから先はより必要になってくるのではないかと、そのように感じています。

**浅野** 70歳までの役割・働き方を考えて、全社員に発信していただくと、高齢社員だけでなく、定年前の社員にも、「わが社はこういうことを考えているんだ」と伝わり、自分の将来のビジョンを持って働きながら、「あの先輩みたいななるためにがんばってみよう」というように、将来に夢を持てるような70歳雇用をじっくり考えていただけたら非常にいいのかなと思います。

**内田** みなさま、ありがとうございます。高齢者雇用は、高齢者のみを対象にしているのではなく、若手や中堅の人たちも、自分の将来のことと捉えてとらえています。そういう意味では、高齢者雇用はすべての社員に対する会社のメッセージになると思います。想像力を巡らせ、走りながら考えて取り組んでいただけるとよいのではないのでしょうか。それが結果として、会社を強くすることになるのではないかと感じました。

# 高年齢層の活躍推進に向けて

株式会社りそなホールディングス 執行役人財サービス部担当 **新屋和代**

## 65歳までの選択定年制、 70歳までの継続雇用制度を導入

- ・2019年10月、継続雇用の上限年齢を70歳に引き上げ
- ・2021年4月、60歳～65歳の選択定年制を導入
- ・60歳以降も評価により給与・賞与が変動
- ・節目の年齢を迎えた全社員にキャリア研修を実施
- ・個人の事情に応じて柔軟な働き方をサポート

当社は、銀行業を主とする金融グループで、持株会社の傘下に、りそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループなどがあります。特に、中堅・中小企業のお客さまや、個人のお客さまなどのリテールの分野に注力しています。当社では継続雇用の上限年齢を70歳へ引き上げました。2017（平成29）年ごろ

から検討を開始し、2019（令和元）年10月に実施しました。それまでは、60歳定年、継続雇用の上限年齢は65歳でしたが、検討を始めた当時、働き方改革の一環として70歳までの就業機会確保に関する議論が世の中で活発化してきた時期であったこと、また、厚生年金の支給開始年齢の引上げも進行していました。

一方、当社では毎年、社員の意識調査を行っており、「何歳まで働きたいですか」という質問に対して、「65歳を過ぎても働きたい」と答える人の割合が年々増加している状況もありました。こういったことから、70歳雇用への検討を始めた次第です。検討段階では、人件費の検証、全体の年齢別の人員構成の変化の推移、また、高年齢層のモチベーションなどさまざまな議論を重ねました。

当社では高年齢層の社員を「シニア社員」と呼んでいます。これほどのスピードで高齢化

が進むなか、雇用年齢の延長というのは必ずどこかの段階で考えるべき問題であり、いずれ考えることであるなら、シニア社員の経験・ノウハウを活かすことに早めにトライしてみたほうがよいのではないかと考えて、2019年に制度の見直しを実施したところです。

現在、65歳を迎えた社員の約7割が継続して働くことを選択しています。長く働く環境が整ったことに対して、社員は非常に前向きに受けとめてくれていると考えています。

## 60歳以降も評価に応じて 給与・賞与が変動

続いて、2021年4月に導入した新しい人事制度についてご説明いたします。シニア層だけをターゲットにした制度改定ではありませんが、結果的に、シニア層の活躍推進にもつながるものと考えています。



当社では、多様な人財が活躍し、多様な価値観が混ざり合う「ダイバーシティ&インクルージョン」に取り組んでおり、個人と会社がWin・Winの関係になることを新制度の基本コンセプトとして、「複線化」と「全世代活躍推進」を大きな柱として制度設計をしています。

「複線化」とは、銀行では、従来は支店長などのマネジメント職に就くことが目ざすキャリアの大半を占めていましたが、従来業務のほか、IT、DX※といったコースも含めて、全部で19コースを用意し、全員がいずれかのコースでプロを目指すという体系にしています。こうしたプロとしての強みを持つことは、長く生き活きと活躍を続けるということにも大きく寄与するのではないかと考えています。

もう一つの柱である「全世代活躍推進」は、年齢にとらわれずに評価・処遇を行い、適材適所の登用・配置で、人事運営をしっかり行っていくということです。この全世代活躍推進の一環として、65歳までの選択定年制を導入しました。

従来は60歳定年でしたが、この選択定年制は、60歳から65歳までの間で、定年の時期を社員に自ら決めてもらうというものです。選択肢として、①定年を延長して「社員」として60歳前と同じフルタイムで必要に応じて時間外勤務もある働き方、②自分で決めた年齢、例えば、

60歳でいったん退職して、継続雇用で「シニアスマート社員」として働く。このいずれかを選択してもらう仕組みになっています。シニアスマート社員は、フルタイムのほか、指定日での勤務も選択が可能ですし、基本的に時間外勤務はなく、ワークライフバランスをより重視した働き方となっています。

収入のイメージですが、シニアスマート社員はいったん退職するので、企業年金や公的年金の要素も加味されますが、トータル収入はより重い役割をこなう定年延長の社員のほうが多くなる設計としています。

評価制度については、「60歳以前の社員」、「定年延長を選択した社員」、「シニアスマート社員」、いずれも人事評価の基本的な枠組みは同一です。具体的には、バリュー評価（主に職務給に反映）と業績評価（主に賞与に反映）の2軸で評価をしています。60歳以降も評価に応じて、給与・賞与が変動しますし、昇級・降級もある仕組みにしています。

**節目の年齢を迎えた全社員に  
キャリア研修を実施**

各年代の社員のモチベーション向上に向けた取組みとして、キャリア研修を実施しています。従来から50代前半と50代後半の社員を対象に

行っており、キャリアの振り返り、スキルの棚卸しのほか、60歳以降のライフプランやマネープランを考えたり、60歳以降も活躍している先輩社員と座談会を行うなどの内容で、生涯にわたって生き活きと活躍するためのイメージを持つってもらうための研修としています。

また、シニア人財が活躍のステージを広げていくためには、より若い年齢から長期スパンで自分のキャリアを考え、強みを磨いていくことが望ましいと考え、新しい人事制度を導入したタイミングでキャリア研修を拡充し、若いときから節目の年齢を迎えた全社員向けにキャリア研修を実施しています。

シニア人財のモチベーション向上に向けても、柔軟な働き方のサポートも重要な要素と考え、自身の健康やご家族の介護など、個人のさまざまな事情に応じて柔軟な働き方ができるように、働き方の選択肢の幅をなるべく広げられるようにしています。例えば、60歳時点で65歳まで定年を延長すると選択した場合でも、その後の事情の変化に応じて、62歳でシニアスマート社員に変わるといったことも可能です。

今後、シニア層の活躍をさらにうながしていきたいと思いますが、そのためには、年齢で先入観を持たないよう、全社員の意識を変えていくことも必要だと思っています。

※ DX……デジタルトランスフォーメーション。デジタル技術による生活やビジネスの変革

# 「生涯現役社会の実現に向けた 取り組み」について

間口ロジスティクス株式会社 取締役社長執行役員 望月 彰



- シニア社員の戦力化に向けて  
65歳定年制を導入
- ・2020年4月、60歳定年を65歳に引き上げ70歳までの再雇用制度を整備
  - ・シニア向け合同企業説明会に積極的に参加
  - ・安全POPなどを掲示して安全対策を強化
  - ・倉庫での作業をサポートする機器の開発に協力

当社もその一員である間口グループは、純粋持株会社間口ホールディングス株式会社の25社のグループ事業会社で構成される総合物流企業です。1901（明治34）年に創業し、2021（令和3）年で120周年の歴史を持つ会社です。経営理念は「社会に貢献 社員に幸せ」。社是は「天の時は地の利に如かず 地の利は人の和に如かず」。チャンスよりも環境よりも、人の和が重要、という意味です。

当社は2017（平成29）年に設立してまだ4年ですが、間口グループで、国内の内陸物流センター運営をになって50年の歴史を有する会社です。社員数は3322人で、内訳としては正社員が163人、スタッフ社員（パート・アルバイト）が2433人、固定パートナー社員（派遣社員）が726人。事業所は大阪の11拠点をはじめ、全19拠点となっています。

## 65歳以上社員の66%が10年以上勤務 新入社員の指導役としても活躍

当グループは、2020年4月に定年制度を改定し、定年年齢を60歳から65歳に引き上げました。目的は主に、多様な経験と能力を有する社員に戦力として活躍してもらうこと、安定して長く働いてもらうための環境整備、社員モチベーションアップです。当グループには総合職社員、専従職社員、リージョナル社員、スタッ

フ社員という社員区分があり、この4区分で引き上げました。

定年後は、70歳までの再雇用制度も採用しました。65歳到達年度の処遇は、総合職社員のSグレード以上は嘱託社員（年俸制）、専従職社員・リージョナル社員・スタッフ社員はスタッフ社員（時間給）となります。基本的には、65歳でポストはいったん停止しますが、新しいシニアポストに任命もできるかたちも整えているほか、シニアの等級のなかでも、年度ごとに昇級も可能な報酬体系の整備も進めています。

当社の60歳以上の社員数は617人で、全体の26%を占めています。このうち65歳以上が340人で、女性が158人（46%）、男性が182人（54%）です。70歳以上も90人が働いています。

65歳以上の勤続年数は、224人（約66%）が10年以上となっています。意欲を持った健康

の方が長く勤続されており、そういった方々をさらに採用する取組みとして、2018年度からシニア向け合同企業説明会に参加しています。そうしたなかで、NHKから、シニア世代が長く働く工夫などについて取材を受け、テレビで放映されました。これらを機に、高齢者の活躍推進に対する管理者の意識が大きく変わったことも感じています。

また、当社では採用した社員に長く勤めてもらうために、入社時の研修に力を入れています。①基本ルールの説明、②品質改善道場での業務説明、③管理者によるマンツーマン指導、④ベテランスタッフによるマンツーマン指導、⑤「新人指導記録表」作成、⑥「作業観察記録表」作成まで6項目あります。

④のベテランスタッフによるマンツーマンの指導では、シニア社員が多すぎずわかっていません。そこではスキルのあるシニア社員が人に教え、「その人の成長を見られることが嬉しい」と、活躍をみせています。非常によい状況で、採用した方の年齢にかかわらず、安心して働く環境が整いつつあると実感しています。

### 厚労省のガイドラインに沿って 安心して働ける職場づくりに注力

物流センターでは、一方でフォークリフト、

一方でパソコンなどを扱いながら多くのシニアが活躍しています。これらの業務を行うためのスキルを有したシニア社員がいるのはもちろんですが、新たな業務・役割にチャレンジしているシニア社員もいます。

このようにシニアが大勢いる職場ですので、安心して働ける環境づくりと労働災害防止の観点から、厚生労働省の「エイジフレンドリーガイドライン」を組織的に理解し、各職場で実施していく取組みを進めています。

安全対策の例としては、事業所内の各危険箇所にも模造紙ほどの大きさで「飛び出し注意」などと書いた安全POPを見えやすい場所に掲示しています。また、フォークリフト運転時の危険予知マップや、過去の労災がどこどのように発生したか、もしくは発生しそうな場所をヒヤリハットマップにして注意をうながしています。それから、「通行禁止」などの文字とイラストで注意を呼びかける安全発信ボードも掲示し、情報共有を図っています。

こうした環境面の整備に加えて、管理者のマインドの向上、管理意識改革も重視し、管理者向けの「労務勉強会」を開催し、管理者自身が不足している課題を抽出し、勉強を重ねています。大切な人材を守る、辞めさせないという教育を今後も進めていきたいと思っています。

先日、がんばっている全社員や得意先など総勢4200人のみなさまへ、感謝の意を込めてお菓子をお渡しするハロウィンイベントを開催しました。小さなイベントですが、社員間のコミュニケーションツールにしてほしいと思い、実施した次第です。

そのほかの取組みとして、大阪市の企業とコラボレートし、物流センターで大がかりなスペースがいらすに人手不足や高齢化をサポートしてくれる「半自動けん引搬送ロボット」の開発に取り組んでいます。今後も物流のニーズ、新たな企業価値創造、そして、社会に貢献したいと考えています。

生涯現役で多くのシニアに活躍していただくために、管理者として大切な心構えは、しっかりと社員と向き合うことであると思っています。また、「エイジフレンドリーガイドライン」に沿った対策の推進や、作業軽減のマテリアルハンドリング機器※の独自開発などを進めてまいります。

そして、人とともに生きる物流業界で、財産であるスタッフを守り、物流の下支えをしっかりと行っていくために、社員が明るく元気に働きやすい環境づくり、制度づくりをこれからも目指していきたいと思っています。

※ マテリアルハンドリング機器……原材料・仕掛品・完成品を移動させるために利用され、物流業務を効率化するために用いられる作業機械の総称

# 高齢者の意欲・能力を活かした 職場環境の実現に向けて

70歳まで働ける仕組みづくりの  
考え方や工夫、社内で議論したこと

**藤村** はじめに、70歳まで働ける仕組みをつくっていく際に、どういう工夫をされたのか、あるいは議論をされたのかについておうかがいしたいと思います。まずはりそなホールディングスの新屋さんからお願いします。

**新屋** 定年延長や継続雇用制度を導入するにあたっての議論の中心は、シニアの方々にいかに活躍してもらえるような形で取り入れていく



コーディネーターを務めた藤村博之教授

か、ということでした。そういった観点からの工夫として、3点を申し上げたいと思います。

1点目は、人事評価の基本的な枠組みを60歳までの社員と共通にしたことです。具体的には、行動評価と業績評価という二つの軸で評価を行い、給与・賞与に反映させる点を共通化しました。当社の60代の人財活用戦略としては、60歳以前につちかった経験やノウハウを活かせる仕事をしてもらうことが基本的な考え方で、人事評価についても、60歳前後で極力変わらないような仕組みとしました。

2点目は、60歳時点における職務で発揮していた専門性の程度に応じて、60歳以降の給与が決まる仕組みにしたということです。2021（令和3）年4月に、社員はいずれかの分野でプロフェッショナルになることを目指すという、新しい人事制度を導入しました。このときに60歳以前の給与は、その担当する職務分野に求められる専門性の高さやマネジメントの職責



株式会社りそなホールディングス  
新屋和代執行役員人財サービス部担当

の重さという、二つの要素で決定する仕組みに変えています。管理職のポスト数にはかぎりがありますので、多くの場合、60歳までに後進に道を譲っていただくこととなります。一方で、プレイヤーとして高い専門性を発揮してもらうということについては、年齢を重ねてもその機会が大きく狭まるものではないと考えていますので、専門性の高さを60歳以降の処遇決定に反映させることにしました。

3点目は、60代の働き方を社員自らが選べる選択定年制にしたことです。60代における働き



コーディネーター
<b>藤村 博之氏</b> 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授
パネリスト
<b>新屋 和代氏</b> 株式会社りそなホールディングス 執行役 人財サービス部担当
<b>望月 彰氏</b> 間口ロジスティクス株式会社 取締役社長執行役員
<b>杉原 彰氏</b> 65歳超雇用推進プランナー

方の柔軟性を高めるような制度設計をしたということ。こうした仕組みを取り入れた新制度導入以降、多くの社員が65歳以降も就労を継続してお

り、経験のある人財を、いままでよりも活用できているという点では、すでに効果が出ていると感じています。特に、50代、60代の社員の間では、この制度について非常に前向きにとらえていただけており、社員のモチベーションの向上にも寄与していると考えています。

**藤村** ありがとうございます。それでは次に、間口ロジスティクスの望月さん、お願いします。

**望月** 当社の場合は、労働集約型産業で、本当に人が中心です。人が枯渇すると、事業が停滞します。コストを、荷主、元請けに転嫁すると、物流コストが上がると考えたときに、本場のインフラがどのように整備できるのかという議論を重ねて、2020年4月に70歳までの再雇用制度を導入しました。やはり、120年の歴史があり、人とともに歩んできた会社なので、人材の活用、確保をしっかりと行い、生産性を上げていくことが大きな目的であると強く発信したなかで、導入にふみ切ったと感じています。

導入にあたっては、短期的な考えではむずかしく、中長期的にこの制度をどう見直していくのかというところも議論になりました。そして、シニアの役割や等級を本人に理解してもらう、向き合って話をすることが非常に重要だと思えました。後進に経験値やノウハウを継承してバトンを渡し、会社の歴史を紡いでいってほしい、

ということを伝え、みなさんが理解して、組織の再活性につながってきたと思います。また、定年・再雇用年齢を引き上げたことで、新たな人材の採用の向上にもつながっています。

**藤村** ありがとうございます。杉原プランナーは、65歳超雇用推進プランナーとしていろいろな会社を訪問されていますが、65歳定年というのは企業にとってハードルが高いといった印象はありますか。

**杉原** たしかにそういった印象はあります。しかしながら何らかの形で65歳まで雇用を守る義

企業プロフィール	
株式会社 りそなホールディングス	間口ロジスティクス 株式会社
◎創業 2001年(平成13年)12月	◎創業 2017(平成29)年8月
◎業種 銀行業	◎業種 物流、運輸
◎社員数 1,153人 (2021年3月末現在)	◎社員数 3,322人 (2021年8月現在)
◎特徴的な高齢者雇用の取組み 2019年に継続雇用年齢の上限を70歳に引き上げ。2021年には全世代活躍推進に向けた取組みの一環として、60歳から65歳までの選択定年制を導入。60代の働き方は社員自らが選択する	◎特徴的な高齢者雇用の取組み 2020年に定年年齢を60歳から65歳に引き上げ。同時に、70歳までの再雇用制度も整備。その後、65歳以降の昇給も可能な報酬体系の整備を進めている



65歳超雇用推進プランナーの  
杉原彰氏

務が企業に課せられていますので、60歳定年制というのはすでに崩壊しているという見方もできます。今年60歳になる方（昭和36年4月2日以降に生まれた男性）からは、65歳まで原則老齢年金が支給されず、希望すれば全員が65歳まで働けることとなります。それでもいまのまま60歳定年制を保ちたいという理由は、60歳の線引きをキャリア転換促進装置として機能させるという意味合いがあるかもしれません。

65歳までの継続雇用ということまで考えていくと、定年延長なら何歳まで引き上げるか、一度に引き上げるのか、仕事、役割、役職、労働時間、配置や異動に関してはどうするのか。それから、評価・賃金について、一つずつクリアしながら、65歳定年制に近づけていくことがプランナーとしてのひとつのアドバイスですが、訪問活動の経験上、結果としてトップの決断で65歳定年制にふみ込まれる場合が多いように感じております。

## 60歳以降の賃金と評価制度、 安全を守る取組みについて

**藤村** 続いて、「給与をどうするか」ということをうかがいます。まずは新屋さんにお聞きしたいのですが、60歳以降も専門性を維持し、それを高めていくように行動するのであれば、それに合わせて給料も上げるといいますが、どのように判断していくのでしょうか。

**新屋** 専門性については、新しい人事制度を導入する際に、いわゆる「ジョブ型雇用」の考え方で、それぞれのコースに職務等級基準書を細かく設計しています。基準書のどの段階にあるのかということに応じて、専門性の高さを評価する仕組みを設けています。また、そのことを評価する機関として、評価委員会を設けており、透明性を確保しながら評価を行っています。

**藤村** ありがとうございます。60歳以降の継続雇用の賃金のあり方として、私は仕事ごとの賃金が、もっとも納得性があるのではないかと考えています。「この仕事を、仮に外部の会社に依頼するとこれだけ払うことになる。あなたはこれをやってくれているから、いくら払いますよ」という決め方です。

望月さんの事例発表では、職場の写真を見せていただき、具体的な仕事をイメージしやすい

内容でした。みなさまがどれくらいの給料で働いていらっしゃるのか。金額はいくらだと思いますが、60歳以降の給料についてどのようにお考えでしょうか。

**望月** 基本的には、同じ仕事をそのまま継続することがほとんどですので、原則的に賃金が下がるということはありません。当社では、四つの社員区分があり、そのテーブルのなかをある程度維持することで、大きな変動はないということになっています。

**藤村** ありがとうございます。杉原プランナーは、訪問先の企業から給料に関する相談が必ず出てくると思いますが、いかがでしょうか。

**杉原** そうですね。仕事に見合った賃金を支払うということが、なかなかうまくいっていない印象もあります。それぞれの職種ごとにどこまで賃金を上げられるのか、ほかの職種とのバランスなども含めて、職域分析から始めることも大切かもしれません。また、再雇用された方には変化をおそれずに新しい技術を身につけようという意識に立って、研鑽していただけるような環境づくりも必要になると思います。

**藤村** ありがとうございます。現在の労働力の8人に1人は65歳以上となっております。そのなかで労働災害も増えています。安全をどう守るかという点について、望月さんからお聞かせくだ

さい。

**望月** シニアが約600人、事業所が19カ所あり、それぞれ所長一人で管理するなかで、会社の方針をどこまで落とせるのかが一つの課題でした。そこで、安全タスクフォースを設置し、上級者に準ずる者を選任して各事業所に配置するなど、安全と人財を連動した形で事業所内に落とし込んでいます。そして、事業所単体で起きた事例を横展開し、そのなかで新しいヒントが生まれ、吸い上げています。なかなかむずかしいのですが、事業所、経営層が安全巡回で現場を視察しながら取り組んでいます。

安全については、地道な活動が肝心です。タスクリーダーには、それなりの権限があり、リーダーが現地に赴くフレキシブルなところがないと、安全というのは守れないと考えています。

**藤村** ありがとうございます。続いて、新屋さんにお聞きします。例えば、基本に忠実に仕事をしていくことがおろそかになったがゆえにミスが起る、ということがあると思います。特に、60代の方々に第一線で働いていただく場合、そうしたミスをできるだけしない、させないための工夫はありますか。

**新屋** 特に、60代以上の方にという工夫ではないのですが、銀行は、そういったミスやリスクに対しては厳しい業種であると思います。事細

かなルールのようなものが従前から定められていて、みんなが行っていくという意識づけはできていると考えています。

**藤村** ありがとうございます。最後に、これから高齢者雇用に取り組む企業へのアドバイスをお願いします。

**新屋** 高齢者雇用は、どちらかというとコスト面が強く意識されがちです。当社の議論の過程でもそういうことも出てきましたが、高齢者雇用を前向きな人財投資と位置づけて取り組んできました。そして、社員がポジティブに感じてもらえることは、必ず会社にとってよい効果をもたらしてくれる、そのように期待をしています。また、当社は20年ほど前からダイバーシティマネジメントの推進に取り組んできて、シニアの活躍推進もその一環としてとらえています。若手とかシニアといった先入観にとらわれず、社員一人ひとりの個性、力を引き出していくことが重要であると考えています。

**望月** 制度を変えることは、長い歴史の企業であったり、多種多様な業態があったりするとおむずかしいことと思いますが、社員がどう幸せを感じるか、そこに魂を置くべきなのだと思います。シニア層も、自分がどのように変化し、役割をどうになっていくのか、そのことへの理解が必要なのだろうと思いますし、会社は「人

財」という財産をどう育てていくのか、そのことが非常に大事なのだと感じています。

**杉原** 本日の2社様の事例発表はたいへん勉強になりました。エンプロイアビリティといわれる、いわゆる「雇用される力」の自覚にも役立つと思いますし、企業にとっては、高齢者雇用はコストではなく、投資をして成果を上げてもらいたいという事例でした。制度は、企業の数だけ存在すると思います。雇用形態や年齢など、高齢社員に関することを考えること自体が、会社全体のすべての世代に対する制度を考えることとなります。最終的に、生産性の向上につながる処遇のあり方につきましては、試行錯誤を続けることに終わりはないと感じた次第です。

**藤村** ありがとうございます。今日のお話を参考に、ぜひ生涯現役で働ける職場の実現に取り組んでいただきたいと思います。みなさま、本日はどうもありがとうございます。



間口ロジスティクス株式会社  
望月彰取締役社長執行役員