#### Monthly Elder 高齢者雇用の総合誌



理事長表彰優秀賞受賞企業事例から~今独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト で 70歳超雇用を実に



リーダーズ トーク 奥歯を失うと認知症・転倒リスクは約2倍 健康長寿のために、働く世代の歯を守ろう

神奈川歯科大学 教学部長 歯学部教授 (健康科学講座 社会歯科学分野) 山本 龍生

集中連載

マンガで学ぶ高齢者雇用

教えてエルダ先生!こんなときどうする?



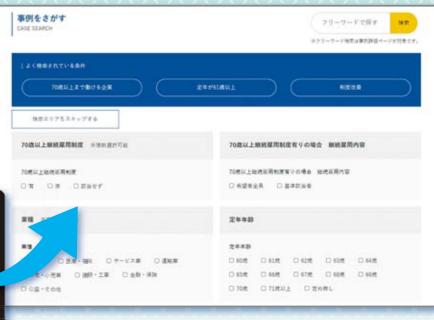
#### さまざまな事業所の好事例を掲載しています!

#### 「70歲雇用事例サイト」

https://www.elder.jeed.go.jp

さまざまな 条件で 検索できる!





## 132社の事例を豊富なキーワードで簡単検索

70歳以上まで働ける企業

定年が61歳以上

or

▶条件を変更する

イベントの案内、研究資料などの関連情報をまとめて見られます!

jeed elder

検索



※カメラで読み取った QR コードの リンク先が https://www.elder. jeed.go.jpであることを確認のうえ アクセスしてください

独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部 普及啓発課

# 神奈川歯科大学 教学部長 歯学部教授 (健康科学講座 社会歯科学分野) 山木 はした さん

# 奥歯を失うと認 健康長寿のために、働く世代の歯を守ろう

#### やまもと・たつお

岡山大学大学院歯学研究科修了後、同大学歯学 部予防歯科学講座助手、米国テキサス大学生物 医学研究所客員研究員、世界保健機関(WHO) インターン、神奈川歯科大学大学院歯学研究科 准教授などを経て現職。歯・口の健康と認知症、 全身の健康との関連を専門とする、予防歯科学、 口腔衛生学、社会歯科学の第一人者。



門家である山本龍生教授に、 心筋梗塞・脳梗塞など、さまざ れることで、認知症や転倒 康を意識していますか? るために、これからは と健康のメカニズムやメンテナ まな病気とも関係することが いました。活き活きと働き続 ンス方法についてお話をうか かっています。今回は、 スクが高まるほか、 の研究では、 読者のみなさまは 歯の健康が損 動脈硬化や 歯 嫩 0) 0) な 0) け が 専 健

# 認知症や転倒などの健康リスクを高める奥歯で『噛めなくなる』ことが

以上ある人に比べ、歯がほとんどなく義歯未 生活習慣などさまざまな要因がありますが、 かったのです。認知症には年齢、経済状態 使用の人は認知症発症リスクが1・85倍高 義歯未使用の人」を調べたところ、歯が20本 この調査でいろいろなことがわかってきまし ト\*で、私は歯の分析を担当したのですが、 の高齢者を4年間追跡調査したプロジェク 知症と奥歯には関係があるのでしょうか。 は抜くな』という本を執筆されています。 こうした要因を取り除いても1・8倍。これ 義歯を入れている人」、「歯がほとんどなくて た。「歯が20本以上ある人」、「歯が少なくて 山本先生は『ボケたくなければ「奥歯. 認知症の判定を受けていない6歳以上 認

> もわかりました。 2回以上転倒するリスクが2・5倍高いこと人は、歯が20本以上ある人に比べて、1年に

## 関係について教えてください。――衝撃的な結果ですね。歯と認知症の因果

山本 歯は親知らずがない状態で上下28本ありますが、歯が少ない人はたいてい奥歯がありません。特に奥から1本目と2本目にある奥歯を失うと噛む力が弱くなり、固い物を噛め、食べられる食品に偏りが生じてしまい、を野菜などの摂取が減り、柔らかいもの、例生野菜などの摂取が減り、柔らかいもの、例生野菜などの摂取が減り、柔らかいもの、例生野菜などの摂取が増え、栄養素に偏りが出ます。そのため、食べられる食品に偏りが生じてしまい、人間がある要因の一つといわれています。また、歯がないと噛まなくなるので咀嚼のまた、歯がないと噛まなくなるので咀嚼のまた、歯がないと噛まなくなるので咀嚼のまた、歯がないと噛まなくなるので咀嚼のまた、歯がないと噛まなくなるので咀嚼のまた。

すいことがわかっています。逆によく外出し、 がちになり、うつなどの精神的不調に陥りや じている人は外出が減って、家に閉じこもり 多いのが食事会です。実際に私たちが調査し ない傾向があります。高齢者が集まる理由で 域への栄養が不足し、脳の働きが鈍るのです。 血のめぐりが悪いと酸素が運ばれずに認知領 います。さらに、咀嚼することで筋肉が伸び 減ってしまうことが、動物実験で確認されて 増えていきます。逆に刺激が少ないと細胞が を司る「海馬」 知症は人と会わないなど社会参加が大きく影 た結果でも、歯が少なく噛めなくなったと感 縮みするため血管の血流も活発になります。 人と会う機会が多い人は歯が多いのです。 加えて、歯が少ない高齢者はあまり外出し を刺激し、 海馬の神経細胞が

## ―転倒リスクが高まるのはなぜでしょう

響するといわれていますが、歯が少ないこと

も認知症の引き金になりやすいのです。

か。

山本 下顎は頭の骨にブランコのようにぶら山本 下顎は頭の骨にブランコのようにぶら

調査した結果、歯が19本以下で義歯未使用の

います。噛むと神経を伝って脳のなかの記憶

くさんの神経があり、それが脳とつながって

回数が減ります。歯の周りや頬の筋肉にはた

年間に転倒の経験がない高齢者を3年間追跡

ではありません。同じプロジェクトで過去1

になりやすいことがわかりました。それだけ

らの要因を取り除かなければ4倍以上認知症

日本福祉大学の研究者を中心とした「愛知老年学的評価研究」

要際に総入れ歯の人の義歯を外し、体の重心を調べるとフラフラしています。下顎が不安定になり、体のバランスを崩して転倒しやすくなるのです。筋力が強い若者であればバランスを崩してもふんばれますが、高齢者は筋力が低下しているので、ふんばれずに転びやすいのです。

## ―歯を失う原因とは何でしょうか

「う蝕(むし歯)」が原因です。歯周病の直接山本 失われた歯の8割以上は「歯周病」と

## 歯周病はさまざまな病気の引きがねに ブラッシングとフッ素で歯周病とむし歯を予防

歯がぐらついて抜けてしまいます。 歯がぐらついて抜けてしまいます。 歯周病の原因は細菌のかたまりである歯垢。歯周病の原因は細菌のかたまりである歯垢。歯周病の原因は細菌のかたまりである歯垢。歯周病の原因は細菌のかたまりである歯垢。歯周病の原因は細菌のかたまりである歯垢。歯周病

・ 歯周病はほかの疾患に影響することなかっています。歯茎の腫れがひどくなると体が反応し、白血球が活性酸素が過剰になると、体をめぐっていろいろな病気を引き起こす可能性があります。脳では認知症の引きがねになり、肝臓では脂肪肝が発生しやすくなねになり、肝臓では脂肪肝が発生しやすくなわます。また、歯周病菌は血液を固める力があり、血栓の原因となり、動脈硬化によってが筋梗塞や脳梗塞のリスクを高めます。一方、心筋梗塞や脳梗塞のリスクを高めます。一方、心筋梗塞や脳梗塞のリスクが高まることもわばある。

どもわかっています。

がむし歯です。

出すことで、歯の成分であるカルシウムやリ出すことで、歯の成分であるカルシウムやリ出すことで、歯の成分であるカルシウムやリーが重液のなかに溶けて、そこに穴が空くのがむし歯です。おし

## んな予防をすればよいでしょうか。――歯を失うリスクはよくわかりました。ど

山本 まずは、歯周病の予防です。重要なのは、とにかく歯周病菌を増やさないようにすること。歯と歯の間の歯垢を取り除くブラッること。歯と歯の間の歯垢を取り除くブラッシングが基本で、いまのところこれを超える予防法はありません。多くの人は歯の表面を磨きますが、そうではなく歯と歯の間に爪楊磨きますが、そうではなく歯と歯の間に爪楊をきますが、そうではなく歯と歯の間に爪場をきますが、そうではなく歯と歯の間に無力があるスピードがおよそ2倍ほど早くなり磨くとよくなります。私たちの研究では、かり磨くとよくなります。私たちの研究では、かり磨くとよくなります。私たちの研究では、歯茎の細胞は、刺激することで新しい細胞に歯茎の細胞は、刺激することで新しい細胞に歯茎の細胞は、刺激することで新しい細胞に歯茎の細胞は、刺激することで新しい細胞にあるというなどは、歯をはいるというなども、

#### 山本龍生さん

ることがわかりました。

ばやく歯に戻す作用があります。したがって、 むし歯を予防するにはフッ素入りの歯磨き粉 出したカルシウムやリンなどの歯の成分をす 使うことで、むし歯を予防する効果があるこ 磨くこともおすすめです。 細菌が増えているので、朝起きてすぐに歯を 寝ている間に唾液の分泌が減り、口のなかは を使うこと。そして特におすすめしたいのが、 ていません。ただし、フッ素入り歯磨き粉を が、実は、世界の多くの研究では、歯ブラシ 磨きしかないと思っている人が多いのです するとフッ素が流れてしまうからです。また、 うがいは1回でやめること。何度もうがいを とがわかっています。フッ素は、唾液に溶け で磨いてもむし歯を予防する効果は確認され 次にむし歯の予防です。むし歯予防には歯

にできる予防法はありますか。うことですね。仕事など昼間の外出時に手軽――ただ磨くのではなく、フッ素が有効とい

山本 外出時に手軽にできる方法はありませ

いつ、素でうがいをすることです。これだす。たいへん効果があるとされている予防法

が、フッ素でうがいをすることです。これだ

# 定期的な歯科検診の推進を歯周病は労働生産性にも影響を及ぼす

すが、効果は絶大です。んでブクブクすることを30年以上やっていまる前にフッ素入りうがい薬を1分程度口に含歯予防効果があります。私も1日1回、夜寝

できます。はフッ素を使う。この二つで高い効果が期待はフッ素を使う。この二つで高い効果が期待

企業としてできる対策はありますか。ると指摘されていますね。歯の健康について、――先生は歯の疾患が労働生産性にも影響す

術的職種を1とすると、生産工程・労務職は 地本 最近の研究では、歯周病が進むと集中 山本 最近の研究では、歯周病が進むと集中 出することがわかっています。歯周病がある とそうでない人ではプレゼンティズム(出 動しているにもかかわらず、心身の健康上の 問題により仕事に対する集中力がそがれ、パ フォーマンスが落ちている状態)のリスクが フォーマンスが落ちている状態)のリスクが さいの倍高いことも判明しています。歯周病がある ときうでない人ではプレゼンティズム(出 動しています。歯周病がある ときうでない人ではプレゼンティズム(出 がの職種を1とすると、生産工程・労務職は

近年は「健康経営®」を重視する企業も増むし歯が多いという調査結果もあります。となります。さらに、残業時間が多い人ほど2・5倍、運輸・通信業従事者は2・74倍高

を過ぎると平均で20本を下回ります。 60歳までは平均で20本以上ありますが、70歳 診に歯科を入れてほしいですね。歯の本数は、 るという効果も出ています。できれば定期健 を導入する仕組みをつくり、企業で実践して を高めるためにも、企業は社員にぜひかかり 症のリスクを下げ、 続けることができますし、リタイア後の認知 なっても20本以上を維持すれば、元気に働き い。また、私たちは定期健康診断に歯科検診 に歯のチェックに行くよううながしてほし つけの歯科を持たせ、年に1~2回、 えています。社員の歯の健康を守り、生産性 いますが、評判もよく、実際に医療費も下が 近年は「健康経営®」を重視する企業も増 人生を謳歌できる可能性 、定期的 高齢に

(聞き手・文/溝上憲文 撮影/中岡泰博)

が高くなります。

#### エルダー

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)高年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。

2022 November

No.516

#### CONTENTS

#### 6 多彩な取組みで70歳超雇用を実現 令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト

〜独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 理事長表彰優秀賞受賞企業事例から〜

#### 7 「令和4年度 高年齢者活躍企業フォーラム」を開催

特 集 8 優秀賞

株式会社 ヴィオーラ (茨城県水戸市)

株式会社 NJS (東京都港区)

株式会社 横引シャッター (東京都足立区)

株式会社 セイセイサーバー (静岡県静岡市)

株式会社 GFM (愛知県名古屋市)

合同会社 Syuhari (愛知県豊橋市)

株式会社 伊勢福(おかげ横丁) (三重県伊勢市)

株式会社 南光 (鹿児島県鹿児島市)

#### 1 リーダーズトーク No.90

| 神奈川歯科大学 教学部長 歯学部教授 (健康科学講座 社会歯科学分野) 山本龍生さん 奥歯を失うと認知症・転倒リスクは約2倍 健康長寿のために、働く世代の歯を守ろう

- 40 集中連載 マンガで学ぶ高齢者雇用 **教えてエルダ先生!** こんなときどうする? 《第5回》高齢社員が若手の育成をしてくれません
- 46 江戸から東京へ 第120回 密航は愛国青年の美挙だ ペリー 作家 竜門冬二
- 48 **高齢者の職場探訪 北から、南から** 第 125 回 鳥取県 株式会社ミテック

- 52 生涯現役時代の高齢社員活躍支援のポイント 【第4回】役割・職責の変更に 備えてもらおう! 森中謙介
- 56 知っておきたい**労働法 Q&A** 《第54回》 定年後再雇用の雇止めと労働条件、 固定残業代の要件 家永 勲
- 60 次号予告・編集後記
- 61 技を支える vol.321 40年以上の経験を活かし 長持ちする「炉」をつくる <sup>築炉工</sup> 近藤正夫さん
- 64 **イキイキ働くための脳力アップトレーニング!** [第65回] じゃんけんトーナメント 篠原菊紀
- ※連載「生涯現役で働くとは」、「日本史にみる長寿食」、「いまさら聞けない人事用語辞典」、「BOOKS」、「ニュースファイル」は休載します



### 令和4年度

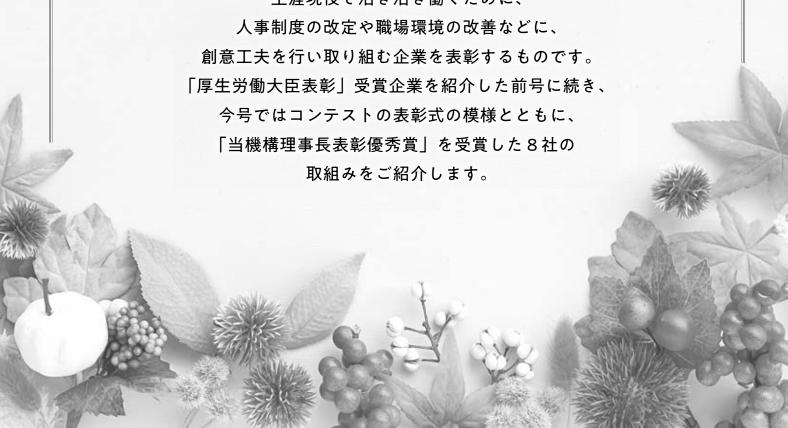
#### 高年齢者活躍企業コンテスト

~独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 理事長表彰優秀賞受賞企業事例から~

> 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、 厚生労働省との共催で、

「高年齢者活躍企業コンテスト」を毎年開催しています。

本コンテストは、高齢者が年齢にかかわりなく 生涯現役で活き活き働くために、



#### 令和 4 年度

## フォーラム」を開催

## 高齢者雇用先進企業11企業・団体を表彰

した。 和4年度高年齢者活躍企業フォーラム」を開催構は10月5日 (水)、厚生労働省との共催で、「令構は10月5日 (水)、厚生労働省との共催で、「令独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機

度に続いて同時ライブ配信を行った。個人がどのように取り組んでいけばよいのかを個人がどのように取り組んでいけばよいのかをの業の人事・労務担当者らが多数参加するが、企業の人事・労務担当者らが多数参加するが、企業の人事・労務担当者らが多数参加するが、のまうに取り組んでいけばよいのかをしていくために、企業やきと働ける社会」を築いていくために、企業やきと働ける社会」を築いていくために、企業やきと働ける社会」を築いていくために、企業やきと働ける社会

はじめに、羽生田俊厚生労働副大臣と当機構例を募集した「高年齢者活躍企業コンテスト」の表彰式と、産業医科大学の神代雅晴名誉教授による基調講演、コンテスト入賞企業による事による基調講演、コンテスト入賞企業による事間フォーラムでは、高齢者が働きやすい就業

企業・団体名が紹介された。事長より賞状が授与された。また、特別賞の16式会社ヴィオーラをはじめとする8社に湯浅理、次に、当機構理事長表彰として、優秀賞の株

でデータや事例を交えて解説した。 で、働くことができる職場づくり~」をテーマに、働くことができる職場づくり~」をテーマに、働くことができる職場づくり~」をテーマに、働くことができる職場がした。

人事部長)、株式会社トーケン(根上健正代表取賞企業から株式会社恵那川上屋(清見賢一総務は穏後に行われたトークセッションでは、入

総役会長)、モルツウェル株式会社 (野津昭子専締役会長)、モルツウェル株式会社 (野津昭子専務取締役)の3社の代表者と、コーディンが行われた。トークセッションでは、コーディンが行われた。トークセッションでは、コーディンが行われた。トークセッションでは、コーディスーターである浅野氏からの、70歳超の就業機ネーターである浅野氏からの、70歳超の就業機ネーターである浅野氏からの、70歳超の就業機な一ターである浅野氏からの、70歳超の就業機な一ターである浅野氏からの、70歳超の就業機な一ターである浅野氏がらの、70歳超の就業機な一分である浅野氏がらの、70歳超の就業機ないである浅野氏がらのでは、コーディネーターである浅野氏がらいている。

本誌2023年1月号で掲載する予定。 おお、基調講演とトークセッションの詳細は



当機構の湯浅善樹理事長による挨拶



#### 企業プロフィール



#### 株式会社 ヴィオーラ

(茨城県水戸市)

| 創業 1962 (昭和37)年

||業種 洗濯業(貸おしぼり)

| 社員数 40人 (2022年1月1日現在)

60歳以上 23人

(内 訳) 60~64歳 12人 (30.0%)

65~69歳 9人 (22.5%)

70歳以上 2人 (5.0%)

#### | 定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで再雇用。その後は就業規則により、 一定条件のもと年齢の上限なく再雇用。現在の最高年齢者は72歳

2

現役の道を拓いた。





## | 本事例のポイント

に合わせて、事業を展開している。 業を展開。高度成長期に外食産業市場の急成長内のレストランを中心にレンタルおしぼり事件で創業60周年を迎えた。開業当初から水戸市7月に茨城県水戸市で設立。2022(令和4)年 株式会社ヴィオーラは1962(昭和37)年

ている。 1977年に有限会社ヴィオーラ社となり、1993(平成5)年に株式会社ヴィオーラに組織変更した。2010年に3代目となる現社長が就任し、「日本一社員の喜ぶおしぼり会社」長が就任し、「日本一社員の喜ぶおしぼり会社」を目ざすことを経営理念に掲げ、高齢者や障害のある人たちを積極的に雇用。全社一丸となり、てだれもが活き活き働ける職場づくりを進めている。

3

#### P O I N T

ることがあること」を就業規則に定め、生涯たときは、70歳を超えて雇用期間を延長すまで雇用する再雇用制度」を導入。また、「本まで雇用する再雇用制度」を導入。また、「本

## が互いを補い合って作業の効率化を図って時書のある若手社員とべテランの高齢社員を障害のある社員がペア就労し、短時間勤務など)について話し合い、本人短時間勤務など)について話し合い、本人短時間勤務など)について話し合い、本人の希望に沿った働き方ができるようにした。

Φ開拓などを目標に掲げ、多彩な「わくわく 職場改善や安全衛生、人間力向上、新規業務

いる。

## みんなの笑顔がはじける職場づくりを実現 会社。ヴィオーラ(衆城県水戸市)

高齢社員と障害者がペア就労で支え合い

令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・ 求職者雇用支援機構理事長表彰

な職場づくりを進めている。 によって作業の負担を軽減し、安全で安心 取り装置の改善、リーチリフト※の採用など が、対しぼり洗い作業の自動化やおしぼり巻き

チーム」が精力的な活動を展開している。

## 企業の沿革・事業内容

するなかで、2008年に業務拡張のために新するなかで、2008年に業務拡張のために新き容室・エステ向けレンタルタオル事業を開始い和き営業所を開設し、レンタルマット事業やいわき営業所を開設し、レンタルマット事業やいわき営業所を開設し、レンタルマット事業やいわき営業所を開設し、レンタルマット事業やするなかで、2008年に業務拡張のために新始するなかで、2008年に業務拡張のために新り、手作業で仕上げたおしぼりを水戸市内の飲食店に納めていたという。競合する同業者の飲食店に納めていたという。競合するに業務がで、2008年に業務拡張のために新するなかで、2008年に業務拡張のために新するなかで、2008年に業務拡張のために新するなかで、2008年に業務拡張のために新するなかで、2008年に業務拡張のために新するなかで、2008年に業務拡張のために新ります。



が変化していくなかで、

同社でも若手の採用が

会社外観

工場(社屋)を建設した。

時代の一歩先をとらえている。
物専用工場を建設するなど、現社長の目は常に着・私物の洗濯など、高齢化に目を向けた洗い食店の減少を危機としてとらえており、201食店の減少を危機としてとらえており、201

## ||| 職場改善等の背景と進め方

るようになった。そこで翌年の2007年に「希 望者全員6歳までの再雇用制度」を導入した。 障害のある社員も含め高齢化対策を真剣に考え 対策に着手することが望ましい」と助言され、 ドバイザーから「多くの障害者を雇用する貴社 いる実感はあまりなかったという。しかし、ア 年齢構成であり、会社全体が高齢化に向かって が5歳、平均年齢が35歳前後という比較的若い は0歳定年制を導入していたものの最高年齢者 高齢者雇用に関するアドバイスを受けた。当時 アドバイザー(以下、「アドバイザー」)から、 5%を占めている。最高年齢者は2歳である。 においては、障害者の高齢化対策は障害のない 人たち以上に検討事項が多いことから、早めに 2006年に初めて、当機構の高年齢者雇用 その後、 社員数40人中、 少子高齢化・人材不足と急速に社会 60歳以上の社員は23人で57

なく再雇用する制度を導入した。 では、高齢化対策が現実的な課題となってきに、65歳定年、希望者全員70歳まで再雇用、そに、65歳定年、希望者全員70歳まで再雇用、そに、65歳定年、希望者全員70歳まで再雇用、その後も就業規則により一定条件のもと年齢と継続雇の後も就業規則により一定条件のもと年齢と限されてきるがずかしくなり、中高年齢者の採用が急増するなく再雇用する制度を導入した。

### 改善の内容

][V

## ▼定年制度・継続雇用制度(1)制度に関する改善

2007年に60歳定年後の再雇用制度であるフラーで条件のもと、年齢上限なく働ける仕組みとで、2007年に60歳までの再雇用制度」を導入するとともに、就業規則に「本人が希望し、一様の対するとともに、就業規則に「本人が希望し、一様の対するとともに、就業規則に「本人が希望し、一様の表社が業務上特に必要と認めたときは、70歳を対象といるといる。単位で、一様の単位である。1000円で、10

## ▼「わくわくチーム」の活動(2) 高齢社員の意欲・能力向上のための取組み

職場改善や安全衛生、人間力向上、新規業務のているのが「わくわくチーム」の存在である。動きやすい職場づくりの中心的な役割を果たして同社における高齢者雇用対策をはじめとした、

※ リーチリフト……立って運転をするフォークリフトの一種。車高の高いフォークリフトと比べ、乗り降りをする際の負担が少ない

ジャー が参加。二つのチームに所属している人もいる。 ら選ばれた社員、 テーマに取り組む。メンバーは各セクションか 日常業務とまったく異なるメンバーで異なる 開拓など、役割に応じて全5チームにわかれて している。月1~2日を「わくわくデー」とし、 それぞれのチームが精力的に活動を展開 (障害のある社員) で構成され、 パートタイマー、 チャレン ほぼ全員

が活き活きと輝きながら健康に笑顔で働ける職 なでしこチーム」がある。 場環境づくりの先頭に立つ「happiness 生に取り組む「安全衛生委員会チーム」、⑤女性 委員会チーム」、④高齢社員を中心とした安全衛 チーム」、③社会貢献活動に取り組む「クレド※ 活き活き働ける職場づくりを進める「健康一番 を推進する「35りんごの木チーム」、②健康で 具体的には、①工場内および周辺の35活動※1

係なく、自由に意見をぶつけ合うことができる わくわくチームの活動では、年齢や立場に関

> ので、組織間の壁がなくなり、コミュニケーショ ンの向上に大きな役割を果たしている。

クトな内容で会社の方針などを伝えている。 している。3分で読み切ることができるコンパ 社員へのメッセージとして『社長通信』を発行 2016年から6年間、 ほぼ毎週、 社長から

## 資格取得と各種研修

どをテーマにした研修会を適宜実施。 ぶことへの意欲を後押ししている。 師を招き、財務管理や生産性向上、安全衛生な 格を取得した社員もおり、社員のモチベーショ 接や介護ヘルパー、収納アドバイザーなどの資 すればその取得を支援している。これまで、 直結しない資格であったとしても、社員が希望 に注力してきたが、2022年度より、仕事に ンアップにつながっている。また、外部から講 同社はもともと仕事に必要な資格取得の推進 社員の学 溶

### (3) 雇用継続のための作業環境の改善: 健康管理、安全衛生、 福利厚生の取組み

#### ①作業の見える化 作業環境の改善

そこで確認事項の多い作業は、 ができないため、 応じてその都度担当責任者に確認しないと作業 なる。特に、新規の顧客の作業方法は、必要に いるが、施設ごとにたたみ方や納品の方法が異 同社では多くの病院や施設の品物を洗濯して 仕事が停滞しがちであった。 図やイラストを

藤本昌宏代表取締役

搬入用のコンベアを設置し

高齢社員の負担を軽減

濯・たたみ・作業完了)がひと目でわかる 示している。 スカル (助かる) カード」を作成し、職場に掲 入れて、顧客名・納品日・洗濯物の進捗状況 タ 篊

### ②作業の自動化

減された。また、おしぼりケースを運搬する際 これまでは回収したタオルが入った約20㎏の と業務効率向上につながった。 たことで乗り降りがスムーズになり、 式のフォークリフトから、リーチリフトへ変え 高齢社員には利用がむずかしかったカウンター 自動搬入されるようになり、担当者の負荷が削 コンテナを手作業で仕分け場所に搬入していた などの仕分け場所への供給自動化を実現した。 生委員会チーム」の提案で、おしぼりやタオル 前述のわくわくチームの一つである「安全衛 コンベアにセットするだけで仕分け場所へ 安全確保

#### 健康管理

図っている。また、おしぼりやタオルは重量物 事業所に設置し、 2021年に血圧計・体重計・ 社員の日ごろの健康管理を 体脂肪計を各 体脂肪率测定

142

社員の健康意識の啓発を図っている。 社員の健康意識の啓発を図っている。 社員が激減した。自由参加ではあるが、社員同 社員が激減した。自由参加ではあるが、社員同 社員が激減した。自由参加ではあるが、社員同 社員が激減した。自由参加ではあるが、社員同 社員が激減した。自由参加ではあるが、社員同 は日のをとる は日の健康意識の啓発を図っている。また、毎月月末には健康に関する情報を がる。また、毎月月末には健康に関する情報を がる。また、毎月月末には健康に関する情報を は日の健康意識の啓発を図っている。

#### ~福利厚生

つながっていた。

が近くなり、風通しのよい職場環境づくりへとなどを開催。これらの行事を通じて互いの距離などを開催。これらの行事を通じて互いの距離会会や、3年に一度の社員旅行、納涼祭、誕生会会に行っており、社員とその家族を招いた運動コロナ禍以前は、社内レクリエーションを活



い環境づくりを実現している。

い環境づくりを検討。「バースデー休暇」やユニークな「親孝行休暇」など、社員が休みやすがわくわくチームの「happinessなでがわくわくチームの「happinessなでがおくり」があり、そこで活躍しているのぶ職場づくりを検討。「バースデー休暇」やユニークな「親孝行休暇」など、社員が休みやする。

## (4) そのほかの取組み

同社では、就労継続支援A型事業所を設立し、同社では、就労継続支援A型事業所を含め、現在は40人が、日々の業務にあたらせている。働くことでび、日々の業務にあたらせている。働くことでび、日々の業務にあたらせている。働くことでが、日々の業務にあたらせている。働くことでが、日々の業務にあたらせている。働くことでが、日々の業務にあたらせている。

## (5) 高齢社員の声

を対象、関子さん (70歳) は1989年に入社。 を動いています」と笑顔がこぼれる。 を日楽していたが、現在は週3日、9時~中だけ勤務していたが、現在は週3日、9時~中だけ勤務していたが、現在は週3日、9時~か指示なども担当している。経験豊富なスタッフとして、おしぼりを巻く仕事のほかに洗い場での指示なども担当している。経験豊富なスタッフとして、おしぼりを巻く仕事のほかに洗い場での社長が働きやすい職場づくりに力を入れてくの社長が働きやすい職場づくりに力を入れてくの社長が働きやすい職場づくりに力を入れてくの社長が働きやすい職場がとぼれる。

ここへ来れば若い人とも話ができるし、元気が もらえるから、 のが一番です」と笑顔で話す。 てきたときの周囲の温かさがあるからだと思い 長く働いてこられたのは、例えば、けがや病気 比べると体の負担はずいぶん軽減されました。 事ですが、作業の自動化も進んでおり、以前に は たい」と続けてくれた。 ます。もちろん、仕事そのものが楽しいという などで休みがちになったとしても、 日、9時~16時の勤務を行っている。「立ち仕 樫村さんと同期入社の近藤雪江さん(8歳) 入社以来おしぼりを巻く仕事一筋で、 健康に気をつけて長く働き続け 「家にいるより、 現場に戻っ

### (6) 今後の課題

にアナウンスしていく方針だ。 に努力することが重要であることを、ていねいに、社員一人ひとりが健康の維持・増進のために、社員一人ひとりが健康の維持・増進のために、社員一人ひとりが健康の改善に注力するととも り、環境・機械・設備の改善に注力するととも これからも、70歳を超えても健康で働き続け

ざす取組みをさらに推進していくという。というの健康を守り、安心・安全に生涯現役を目が、「健康一番チーム」や「安全衛生委員会チーム」などのわくわくチームが中心となって高齢が、「健康一番チーム」や「安全衛生委員会チーム」などのわくわくチームが中心となって高齢が、「健康維持の大切さを若いときに気づくまた、健康維持の大切さを若いときに気づく



#### 企業プロフィール



#### 株式会社 NJS

(東京都港区)

| 創業 1951 (昭和26)年

|業種 建設コンサルタント(上下水道等のインフラ施設・設計に関するコンサルティング)

| **社員数** 772人 (2022年4月1日現在)

60歳以上 124人

(内 訳) 60~64歳 39人 (5.1%)

65~69歳 52人 (6.7%)

70歳以上 33人 (4.3%)

#### |定年・継続雇用制度

定年70歳。運用により、一定の条件を満たした場合、70歳以 降も契約社員として再雇用。現在の最高年齢者は78歳



## 本事例のポイント

の実現を目ざしている。 ライフ・イノベーション (仕事と人生の充実). 強化を3本柱に、 財務会計処理・総合施設管理、海外コンサルティ 事業運営に関するサポート業務、住民サービス・ タル化の進展のなかで業容を拡大し、 は、 ング、 グ、調査・設計・施工管理・経営コンサルティ 上下水道等のインフラに関するコンサルティン に取り組んできた。社会のグローバル化・デジ ング事業など、 (創業時の社名は「日本上下水道設計株式会社」) 創業以来、上下水道の普及と技術者の育成 9 5 1 創造性と生産性の向上、 環境計画、 (昭和26) 幅広い事業を展開。 全社一丸となって「ワーク・ 防災減災対策、 年創業の株式会社N 人材育成の基盤 上下水道等の 70歳定年の 現在は、

2

#### P O I N T

- に70歳定年制を導入した。「70歳定年を社員に確約し、意欲を持って働いてもらうことで企業の競争力を高め、さいて最に事業を成長させる」という経営トップの強い意定年を社員に確約し、意欲を持って働
- うえで、 定年延長と同時に、 70歳定年制を導入するにあたり、 度改革を行い、ワーク・ライフ・イノベーショ みを導入した。 て個々のニーズに応じた働き方が可能な仕組 ルートを整備。 パフォーマンスに応じた複線型のキャリア 含めたキャリアパス・等級の見直しを行った 、材育成、 シニア等級を設定し、技術・能力・ 生産性向上策を合わせた人事制 70歳定年後も、 評価制度、 契約社員とし 退職金制 現役世代も 度

3

ンの実現を目ざしている。

令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・ 求職者雇用支援機構理事長表彰

▲シニア社員に対しても評価制度を実施 し、モチベーションアップを図っている。

#### 企業の沿革 事業内容

年を超えて、水と環境の技術を通じて、 社会への貢献を続けている。 成を目ざし、事業を展開してきた。 のコンサルタントとして、1951年に日本上 ト水道設計株式会社として設立。 株式会社NJSは、日本で最初の 近代的な上下水道の普及と技術者の育 戦後まもない 創業以来70 「水と環境 地域·

ウハウの活用のほか、災害対策や環境保全の強 いる。サステナブルな社会の創造に向けて、ラ 上下水道等インフラ事業は新しい時代を迎えて イフサイクルを通じた管理の効率化、民間のノ グローバル化・デジタル化の進展を背景に、 さらなるグローバル化・デジタル化への対



市原麻里絵さん(右)

り組んでいる。 ズが高まるなかで、 応など、社会インフラに対するさまざまなニー

## 職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

)

3%)で、最高年齢者は78歳である。 人で16・1 %を占めている。70歳以上は33人(4・ 社員数772人中、6歳以上の社員は124

ている例などもあったことから、2018年に 外では、80歳のコンサルタントが現役で活躍し にとっても大きな課題となっていた。また、 に直面しており、人材の確保・流出防止は同社 高齢人材の活用に向けた検討を開始した。 建設コンサルタント業界は慢性的な人材不足 海

改革への取組みがスタートした。 意向が示され、70歳定年を前提とした人事制度 のためにも70歳定年を実現したい」という強い 様に、高齢人材の活用を積極的に行いたい。そ シティ推進のため、女性や障害者、外国人と同 プから 「会社の競争力は、人, である。 ダイバー 度を導入する方向で検討していたが、経営トッ 当初は、65歳定年および70歳までの再雇用制

業での定年・再雇用を経て、同社に入社したコ る」ことを知り、 組みはあったが、定年延長後は 以前から6歳以降も契約社員として働ける仕 実際に、 自治体〇Bの技術職や、民間企 応募をしてくる人もいるとい 「70歳まで働け

全社一丸となって事業に取

### 改善の内容

][[//

#### (1) 制度に関する改善 ▼定年延長

した。 までの再雇用制度を改定し、70歳定年制を導入 2019年4月、 それまでの60歳定年・65歳

働ける環境が整い、熟練者のスキル・知識を活 で改革を実行。この人事制度改革により、 上」、「人材育成の基盤強化」を合わせた3本柱 の一つに位置づけられ、「創造性と生産性の向 用した技能継承を行う体制が整備された。 イノベーション」の実現を目ざす人事制度改革 「70歳定年制の実現」は、 「ワーク・ライフ・

ている。 については、定年延長にともない正社員に戻し で再雇用となっていた60~65歳未満の契約社員 また、旧制度下(定年6歳、再雇用6歳まで)

限なく再雇用している。 能力があり、健康状態が良好な場合は、1年ご とに契約を更新する契約社員として、年齢の上 なお、70歳定年以降については、働く意欲

## 複線型キャリアの導入

員のキャリアパスを複線型に変更。「マネジメン 全社員が単線型であったが、 人事制度改革以前の同社のキャリアパスは、 まず60歳未満の社

ショナル (C職)」、

「アソシエイト(A職)」

の

 $\vdash$ 

(M職)」、「エキスパート (E職)」、「プロフェッ

図表 複線型等級制度

職は と「マネジメント」(M1→M2) に分かれる。 その次の段階で「エキスパート」(E2→E3) 昇進のタイミングで「エキスパート(E1)」、 無などで昇進(C1→C2→C3)し、管理職 () 職) 4職群を設けた。M・E・C職が総合職で、 り上下の差はない。 エキスパートとマネジメントは役割の違いであ 一般職となる。 は、 勤務成績や会社指定の資格取得の有 総合職で入社する技術者

新しく「S-E3」という等級に格づけされる。 達までのE3クラスに相当すると判断されれば、 一ア等級」に再格づけを行う。例えば、60歳到 6歳以降は「シニア社員」 に位置づけられ、「シ

60歳到達まで 60歳以降 等 級 シニア等級 S-M2 E3 M2 S-E3 S-E2 S-M1 E2 M1 等級リセット E1 S-E1 C3/A3 S-C3/A3 C2/A2 S-C2/A2 C1/A1 S-C1/A1

資料提供:株式会社 NJS

ウンし、業務負荷を軽減するルールとしている する場合もある。 が、現場からの要望などをふまえ、等級を維持 直しと再々格づけを行い、原則として1等級ダ なお、65歳到達時に面談を行い、仕事内容の見

場合は基本給に大きな変更はない。シニア社員 なっている。 には賞与は支給されず、シンプルな賃金制度と る際に、60歳到達時点と同等の等級へ移行した 処遇については、 60歳でシニア等級へ移行す

## 柔軟な働き方の推進

その際は本人からの申し出により、フレキシブ た働き方ができる仕組みとなっている。 は1年ごとに契約を見直し、社員の要望に合っ ルな勤務が可能な契約社員に切り替える。これ ルタイム勤務がむずかしくなるケースもある。 65歳以降については、体力などの問題からフ

し、全国で50%を超える在宅勤務率を実現して た。緊急事態宣言中は、 制度を拡充し、 務制度も導入しており、コロナ禍ではこれらの 時~15時30分)や、週2回を上限とした在宅勤 また、フレックスタイム制度(コアタイム10 業務を継続できる環境を整備し 在宅勤務の上限を撤廃

## (2) 高齢社員を戦力化するための工夫

## 評価制度の構築

員と同様に評価を行う。評価は事業年度(1~ 60歳でシニア社員に移行後も、 60歳未満の社

> だが、同社の場合は顧客が自治体であり、 12月)に合わせて年1回行い、7月に中間評価 ながる仕組みとなっている。 割定義書・評価を作成し、職種別に評価に値す ングをしたうえで、技術者として求められる役 は、 的な評価ができない側面がある。そこで同社で 売上げ目標を管理することがむずかしく、 対する達成度を評価する目標管理制度が と面談を実施する。 適用され、前年よりも評価がよければ昇給につ る行動を明示。この評価制度がシニア社員にも による受注を基本とするため、 「役割行動評価」を導入し、現場にヒアリ 評価制度というと、指標に 個人別に受注や

#### (3) 雇用継続のための作業環境の改善: ・作業環境への配慮 健康管理、安全衛生、 福利厚生の取組み

シニア社員が単独で外勤業務をすることはない ぞれの担当者と複数で出向くことになるので、 理場の耐震診断や現場確認など外勤業務もある が、危険をともなう作業はそれほど多くない。 も可能となっている。 わらず必ずペアで行動するので、 という。また、 外勤の際は土木・建築・機械・電機など、それ 同社は顧客が自治体であり、浄水場や下水処 施工管理業務では、 緊急時の対応 年齢にかか

## 健康管理・安全衛生

強化に取り組んでおり、2021・2022年 2018年に健康宣言を発表して健康経営の

を実施している。 保健師による面談や、健康診断のオプション検 に 査の無料化、専門家によるカウンセリングなど に認定されている。具体的には、 「健康経営優良法人※(大規模法人部門)」 産業医・社内

行っている。 らの相談やメンタル不調者への対応を行ってい ログラムを導入し、希望者全員にスマート 毎日勤務とし、 社内保健師は、 また、2021年よりオンライン健康改善プ 2 0 2 2 全国にいる社員のフォローを (令和4) 年8月からは平日は

康意識の向上や健康管理に寄与している。 や歩数などの記録を推奨することで、社員の健 ウォッチと体組成計を配付し、アプリでの体重

#### 福利厚生

員の福利厚生は同等である。また、慶弔規程や 休職・休業そのほかの制度についても、 同一労働同一賃金の面からも、社員・契約社 シニア

当初は週2日勤務で、 社員か れば、 となっている

## (5) 高齢社員の声

70歳以降も働き続けることができるので、 せる業務が担当でき、やりがいを感じています。 し幅広い業務を担当。「在社47年の経験を活か が発生した際の対応業務など、その経験を活か システム運用に関する後任育成業務、トラブル を行う品質管理業務や、ISOのマネジメント 設計における不具合発生防止のためのレビュー して働くことができます」と話す。 入社4年の大ベテラン、村山清さん(7)歳) 安心 は

#### 6 今後の課題

望も変化し、

従来通りフルタイムで働くことが

むずかしいシニア社員もいるため、

シニア社員

個 人の

<u>ات</u>

律的な働き方を求めるのではなく、

希望者全員に配付された健康管理のため

のスマートウォッチ(左上)と体組成計(下)。 スマートフォンのアプリで管理することが

事の範囲や責任に対しての考え方、 なっている。 き方の意向や健康状態における個人差が顕著に 定年を迎えた社員はまだいないが、 制度施行から2年が経過し、 65歳を過ぎると体力の低下や、 新制度下で70歳 働き方の希 最近では働 仕

週休3日制]

などを、

まずシニア社員に適用す

そのため、

「ジョブ型人事制度」

ゃ

「選択的

しを進めていく。

希望に沿えるようフレキシブルな制度への見直

ることを検討していくという。

できる

等級への移行が行われる0歳以前・以後で同

## (4) そのほかの取組み

になうこともある。 テムも構築されており、 性を社員も理解している。 若いころから学び直しの習慣があり、 技術をアップデートしている。 も勉強会や社内説明会を実施し、 コンサルタントは所轄管庁の指針に変更があ 技術士試験に必要な口頭試験の練習相手を その都度学習が必要であり、 経験豊かなシニア社員 若手社員の育成シス そのため社員は 社員の知識 会社として その重要



経験を活かして現役世代の業務レビューや 指導で活躍している(右が村山さん)



品質監理部 村山清さん

・地域の健康課題に即した取組みや日本健康会議が進める健康増進の取組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を 健康経営優良法人…… 顕彰する制度



#### 企業プロフィ



#### 株式会社 横引シャッター

(東京都足立区)

1986 (昭和61)年 | 創業

製造業(シャッター等の設計・製造・施工及び販売)

33人(2022年10月1日現在)

60歳以上 17人

訳) 60~64歳 (内 5人 (15.2%)

> 65~69歳 2人 (6.1%)

(30.3%)70歳以上 10人

#### 一定年・継続雇用制度

定年70歳。運用により希望者全員を年齢の上限なく再雇用。 現在の最高年齢者は80歳



4

)高齢社員と若手社員が2人1組で高度な技

かの社員でカバーする社風が定着している。



## 本事例のポイント

働きたい」をモットーに、 している。 ものづくりの町に根を下ろした地域貢献を目ざ 環境の充実に会社をあげて取り組むとともに、 タルで請け負っている。 シャッターの設計・製造・施工・販売までをトー 株式会社横引シャッターは、 年に東京都足立区綾瀬で創業。以来、 「好きな仲間と楽しく 社員に寄り添う職場 1 9 8 6 留和

考え、行動できるまでになっている。 が下がることはない。これにより、 ており、 はない」という考えのもと、 意欲は向上し、自身でスキルアップする方法を 「加齢により社員の能力が一気に下がること 定年後の再雇用でも年齢を理由に給与 70歳定年制を定め 社員の働く

3

### POINT

0

プと業績向上の好循環を図っている。 定年 い再雇用により、社員のモチベーションアッ 70歳定年制と、定年後の年齢上限を定めな

社員の「多能工化」を推進。 族の事情などで勤務できない場合でも、 厚生など、取組みの随所に反映されている。 境の改善や健康管理、 しい」という経営陣の強い思いが、 員に寄り添っているということを感じてほ る。 希望に配慮した柔軟な働き方を実現して 後も給与水準を維持し、 「好きな仲間と楽しく働きたい」、「会社が社 安全衛生管理、 勤務形態も本人の 体調不良や家 作業環

2

# 世別シャッター

社員の意欲向上と業務の好循 生涯現役で働ける職場 創盟し

令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・ 求職者雇用支援機構理事長表彰

就労の推進により、技術継承を図っている。術を必要とする作業に従事。こうしたペア

ている。

足立区の「足立ブランド認定企業」に認定され

## 企業の沿革・事業内容



会社外観

職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

ווון

場づくりに関するさまざまな認定・表彰を受け

ており、多彩な取組みが高く評価されている。

大賞」

で特別賞を受賞するなど、

20 (令和2) 年には東京都の

働きやすい職「女性活躍推進

フ・バランス認定企業」認定を皮切りに、20

さらに、2015年の足立区「ワーク・ライ

][[//

改善の内容

ている。 社員数33人中、60歳以上の社員は17人で、41員数33人中、60歳以上の社員は17人で、

割を占め、会社の牽引役をになっている。 積極的に行っており、50代の社員が9人と約3が活躍できる職場環境の創出を進めてきた。人が活躍できる職場環境の創出を進めてきた。人の技術が求められることから、経験豊富な人材い技術が常許を持つシャッターの製造には、高

る。

極的に雇用することで、小規模企業ながらもダ年齢や性別、国籍、障害の有無にかかわらず積なっている。 という状況のため、若手の採用が課題とつ方で、40代以下の社員は7人で、全体の約一方で、40代以下の社員は7人で、全体の約

イバーシティ経営を推進している

## (1) 制度に関する改善

高年齢者であった94歳の方は、移動式シャッスタイルにあわせて、本人が一番働きやすく、スタイルにあわせて、本人が一番働きやすく、スタイルにあわせて、本人が一番働きやすく、八歳定年を迎えた社員は、それぞれのライフの歳定年を迎えた社員は、それぞれのライフの歳定年を迎えた社員は、それぞれのライフ

#### Œ

員たちのよい手本となっていたそうだ。しており、熟練の高齢社員が働く姿はほかの社するなど、生涯現役で働き続けられる仕組みと通勤の負担を軽減するため、雨天の日は休日にターへ滑車を取りつける実務を担当していた。

## (2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

給も実施している。い。定年後も待遇などは一切変更せず、随時昇い。定年後も待遇などは一切変更せず、随時昇一同社は、年齢で給与を下げることはしていな

様である。 社員の給与は職種(営業、設計、工事(施工)、 社員の給与は職種(営業、設計、工事(施工)、 を積むことにより随時昇給していく。昇給の タイミングは、所属長などから報告される技術 の習得状況や、貢献度合いに応じて社長が判断 の習得状況や、貢献度合いに応じて社長が判断 がる。賞与や退職金の支給はないが、その分を する。賞与や退職金の支給はないが、その分を する。賞与や退職金の支給はないが、その分を が過過である。

能継承がスムーズに行われるようになった。間社のシャッター製造は独自開発した技術である。定年を迎えた社員には、雇用延長時に「若る。定年を迎えた社員には、雇用延長時に「若合に昇給するシステムとなっている。以前は、「技能継承を行うと自分の存在価値がなくなるのでは」と危惧する高齢社員もいたが、昇給につながるシステムが整備されたことにより、技能継承がるシステムが整備されたことにより、技術では継承がスムーズに行われるようになった。

など、社内でも教育訓練を実施している。とができるほか、高齢社員向けのパソコン教室キル習得のための研修を会社負担で受講するこまた、本人の希望があれば、業務に必要なスまた、本人の希望があれば、業務に必要なス

## 健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み(3)雇用継続のための作業環境の改善、

### 作業環境の改善

行っている。 齢80歳の社員も、同じように着席状態で作業をに合わせて機械や作業台を設置。現在の最高年ほとんどの作業ができるように、着席時の視点ほ高年齢94歳(当時)の社員が、着席状態で

クッションも購入し、負担軽減に努めている。負担の少ない椅子に変更した。あわせて、ゲル業務が中心の社員については、長時間座ってもまた、設計・事務担当者などのデスクワーク

### 勤務形態の変更

年齢にかかわりなく働き続けられる体制を整 のように配慮している。 をおうに配慮しているが、高齢社員自身から「加齢による体 がしい」と相談された場合は、作業環境の見 がといるが、高齢社員自身から「加齢による体 がど、その都度できるかぎり継続して勤務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎり継続して動務でき など、その都度できるかぎりとして動務でき など、その都度できるかぎりという。

## 多能工化への取組み

員の多能工化を図っている。このため、例えばカ月に1度のペースで担当部署を入れ替え、社社員それぞれメインとなる職種があるが、4



-高齢社員が座りながら作業できるよう、着席 の視点に合わせて機械を設置している

#### ▼健康管理

きるよう、有給休暇の取得を推奨している。員には、病院が比較的空いている平日を活用で健康維持のために、定期的な通院が必要な社

#### 安全衛生

労働災害の防止のため、工場などにあった段労働災害の防止のため、工場なども行っている。その内エレベーターの設置なども行っている。その内エレベーターの設置なども行っている。そのほか、駐車スペースを改装し、社員用の駐輪場はか、駐車スペースを改装し、社員用の駐輪場がを通常の1・5倍配合した素材で塗装し、より滑らないように工夫している。

#### •福利厚生

ような福利厚生の充実を図っている。 全社員が自由に利用できる酸素カプセルの導 社長自らがさまざまなアイデアを出し、 次の

- おせち料理やお花見弁当、防災グッズなどを、
- ビス 全社員へのオーダースーツの支給、靴磨きサー 社員の家族へ支給 など

願いの具現化に向け、会社と社員が一緒になっ (4)そのほかの取組み このように独自の発想で福利厚生を推進して よりよい職場環境の創出を目ざしている。 「好きな仲間と楽しく働きたい」という

全社員に支給するオーダースーツは、 要望に応じている

2020年には、新型コロナウイルス感染症

る自治体や行政関連団体などに、 与された。 の丈にあった社会貢献」で各所から感謝状が授 の感染拡大を受け、地元の足立区をはじめとす 台以上のアクリルパーテーションを寄贈。「身 合計2400

受け取りや製品の納品、会社とのコミュニケー 認。ほとんどの高齢社員が従来通りの勤務を希 勤務への切り替えを実現した。 ションのために週に一度の出勤を条件に、在宅 自宅で作業できるようにした。その際、材料の 希望しなかったため、在宅勤務の方法を模索し、 員が家族への感染の懸念から従来通りの出勤を 望するなか、工場勤務をしていた1人の高齢社 を行い、どのような勤務形態を希望するかを確 また、コロナ禍になってすぐに全社員と面談

### (5) 高齢社員の声

事のやりがいを語ってくれた。 を送り出す気持ちで、出荷しています」と、仕 荷されるときが何よりうれしいですね。 林義正さん (22歳) は入社21年目。 のだと思います」と、長期勤務のポイントを話す。 からこそ、33年間働き続けることができている を持って働いているので、職場の雰囲気がよい 理業務も担当。「社員同士が『お互いさま精神』 務を中心に、伝票管理や請求書の作成などの経 力して製作した製品ができあがり、 購買部で部品・部材の発注管理業務を行う小 入社33年、78歳の熊取谷明子さんは、営業事 「みんなで協 工場から出 わが子





小林義正さん

### (6) 今後の課題

予定だ。 業支援等措置の導入も検討しており、 針だ。他社の好事例などを謙虚に学びながら、 な形で高齢社員が活躍できる環境を整えていく る職場の実現を目ざしていくという。 自社に落とし込んでいくことで生涯現役で働け と長く働ける職場環境の構築を継続していく方 よう、これからも高齢社員が安心して活き活き 会社と社員がWin−Winの関係になる また、 さまざま





#### 企業プロフィ



#### 株式会社 セイセイサーバ

(静岡県静岡市)

1965 (昭和40)年 創業

ビルメンテナンス業(その他の事業サービス業)

社員数 302人(2022年1月1日現在)

60歳以上 151人

60~64歳 (内 訳) 36人 (11.9%) 65~69歳 40人 (13.2%)

70歳以上 75人 (24.8%)

#### |定年・継続雇用制度

にできる仕事をしながら、 年寄りや障害者など、 創業と同時に65歳定年制を導入。

そこには

弱い立場の人たちも自分 社会貢献できるよう

業当時は定年55歳が一般的であったが、 くりたい」と10数人でスタートした会社だ。

同社は おお

創

定年65歳。定年後は一定条件のもと75歳まで再雇用。その後 も一定条件のもと、年齢の上限なく再雇用。現在の最高年齢 者は86歳



## 本事例のポイント

山正男氏が55歳で公務員を退職後、 静岡市(旧清水市)において創業。! 和4)年に静清ビル管理株式会社として静岡県 後もまだまだ元気に働くことができる機会をつ 株式会社セイセイサーバー は 1965 (昭 創業者の杉 「定年退職

成氏がNPO法人を立ち上げ、障害者のた!年には2代目社長で現在理事長を務める杉山 の就労継続支援事業所「ハートランド」を開所 の思いが込められている。 な仕組みのある社会を築きたい」という創業者 2007 (平成19 障害者のため

> トさせた。 清掃業を中心とした就労継続支援事業をスター

ている。 引き継ぎ、いまの時代感覚をとらえて「だれも が仕事を楽しめる」職場環境づくりを目ざし てきた同社。 く幸せな生活を送る一助となることを目ざし 「掃除は心である」を社訓とし、市民が明る 現在は3代目の長田きみの氏が

### P O I N T

- した。 がある旨を就業規則 社が認めた場合、 75歳までの再雇用制度、 2 0 2 0 1965年の創業時から6歳定年制を導入。 (令和2) 契約期間を更新する場合 年に、 (嘱託規程) また76歳以上も会 一定条件のもと に明文化
- 新卒採用を一切行わず、 た55歳以上の早期退職者や、 他社で活躍してき 特に65歳以

2

セイセイサーバー

76歳以上も安心して働ける環境づくりを推進

、業時から高齢者雇用が根づいた企業風土で

令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・

求職者雇用支援機構理事長表彰

20

している。 上のシニア層をターゲットに積極的に採用

- 定年退職者は、希望により「永年スタッフ」 ポートしている。 望条件とをマッチングさせて、再雇用をサ 数年経過後も、会社の求人とスタッフの希 として登録できる仕組みを導入。退職して
- ❷ 社内報やイベントを活用し、社長をはじめ 高め、 年勤続につなげている。 他部署社員との相互コミュニケーションを 高齢社員の帰属意識向上を図り、永

## 企業の沿革・事業内容

加

バーへと社名変更し事業を拡大。人々が生活す 庁舎の清掃の仕事を中心に事業をスタートさせ 創業者が公務員出身であったこともあり、 1989年4月に株式会社セイセイサー ・965年に静清ビル管理株式会社の名で創

会社外観

理、 収納・ハウスクリーニングなど一般住宅関連業 外壁・住宅・マンション・ホテルなどの清掃管 電気・空調・給排水衛生などの設備保守管理 建物総合管理業、建設設計施工業を展開する る「建物」を「安全かつ衛生的でいつも気持ち 務も手がけている。 管理を行うほか、 警備・駐車場警備・プール警備などの保安警備 産業廃棄物収集運搬などの環境衛生管理、 のよい空間にすること」を基本コンセプトに、 水質検査・空気環境測定・害虫防止・植栽 家事代行、 お参り代行・整理 施設

## 職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

)

場づくりに努めてきたことが、 た。創業時から必然的に高齢者が働きやすい職 した永年勤続者に同社の事業は支えられてき 社員の20%は10年以上の勤続者であり、こう 在籍しており、最高年齢者は86歳である。高齢 につながったといえる。 人で50・0%を占めている。80代の社員も14人 社員数302人中、60歳以上の社員は151 高齢社員の定着

ど独居の高齢社員も一定数おり、 の拠り所と考えている高齢社員もいるようだ。 的な動機が多い。 たい」、「仕事を通じて社会と接点を持ちたい」、 「収入を得て孫にこづかいをあげたい」 高齢社員が働く理由には「元気なうちは働き 他方、親族が遠方で暮らすな 会社を緊急時 など能動



ションを維持するための改革を続けていきま 組んできました。今後も高齢社員のモチベー 安心して働けるように、社内の環境整備に取り す。75歳くらいでリタイアする方が多いので 極的に採用活動を行っている。設備業務におい で活躍してきた早期退職者や他社からの55歳以 す」と長田社長は話す。 からも長く勤務してもらいたいと思っていま しては、資格手当を付与して給与面でサポート。 て必要となる関連資格を保持している社員に対 上、特に65歳以上の人材をターゲットにして積 「永年勤続者はもちろん、後継の人材にもこれ 現在、 新卒採用は一切行っておらず、 他社

### 改善の内容

ΙŴ

### 定年制度と継続雇用制度の見直し 制度に関する改善

1

創業時から定年年齢を5歳と定めている。 66



ビルの設備管理業務を行う高齢社員の様子

用については75歳までを契約期間とするととも 年に改正高年齢者雇用安定法が成立したのを機 9年に嘱託規程を新たに定め、1年ごとに雇用 年齢の上限は定めず再雇用していたが、200 の安心とモチベーションアップにもつながった。 これにより会社は人材確保が安定的になり、 あることを就業規則(嘱託規程)に明文化した。 に、定年後の再雇用と社外の定年退職者の再雇 契約を更新する運用を試験的に導入。2020 イマー・アルバイトへ転換するなどの運用で、 歳以上については雇用形態を時間給のパートタ 「雇ってもらえるかぎり働きたい」 と、社員たち 76歳以上についても契約を更新することが

## \*賃金と人事考課制度

内容、 と同額の給与を支給している 必要と認めた際には実施。また、 行わないが、 定年後の賃金については、原則として昇給は 役割、 社会情勢により基本給の底上げが 勤務形態に変更がなければ定年前 定年前の業務

> 場合でも、継続して勤務している社員と同様に 再雇用を依頼することも多い。再雇用となった 場合でも、同社の求人と、永年スタッフの希望 選任手当や資格者手当を支給している。 衛生など業務関連の資格保持者には、同社から というもので、ビル設備管理、電気、エネルギー、 条件をマッチングさせて再雇用をサポートする て登録する仕組みがある。退職後数年経過した 用の意思確認をしたうえ、「永年スタッフ」とし 定年退職者は、

## ▼就労継続支援事業所と業務相互支援による

人材育成

作成し、個人面談で業務転換を打診している。 導や教育がメインとなる現場での就労プランを 任者や指導者、就労継続支援事業所「ハートラ ンド」の指導員など、作業者ではなく、統括指 高齢社員の作業負担軽減のため、現場統括責

## 若手社員と役割分担し協業

が現場まで送迎するといったサポートも行って により車の運転ができない社員には、 役割を分担し作業に従事している。 にない、作業補助を高齢社員が行うペア就労で 現場でのメイン作業は体力がある若手社員が また、高齢 若手社員

## ▼現場改善提案制度

「現場改善提案制度」 は、 同社で30年以上続

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み **・再就労を推進する「永年スタッフ登録** 定年後のライフプランと再雇 どうか」といった発明に近い提案から、 場で働く全社員が普段から業務で悩んでいるこ ベッドの電池残量チェッカーをつくってみては 備管理を担当する高齢社員から出された「電動 善案まで、気負いなく提出されている。 がこうしたら働きやすい」という視点からの改 とに着目して、 いている職場改善のための提案制度である。 改善提案を行うもの。病院の設

## 社内勉強会の実施

顧客満足 (CS) 向上や清掃・ビル管理にかか 役を務めている。また、外部から講師を招いて、 り、高齢社員を含む熟練社員が持ち回りで講師 た勉強会も実施している。 わる作業・法律・制度、労務などをテーマとし 業務内容に関する社内勉強会を実施してお

### (3) 雇用継続のための作業環境の改善: 健康管理、安全衛生、 福利厚生の取組み

▼健康経営優良法人宣言

熱中症対策として、毎年7月に冷感マスクと塩 70%を達成している。 また、2018年からは、 診断受診率は100%、 年に「健康経営優良法人」に認定された。健康 員の健康を第一に考えて、2021・2022 ナルのマスクを全現場に設置したりしている。 ナ禍においては消毒用アルコールと会社オリジ 分補給食品を全社員に配付したり、今般のコロ 60歳以上の社員が半数を占める同社では、 人間ドックの受診率は 社

現

## ・法定外福利厚生制度の導入

年10人ほどが利用しており、「本当に助かった 金と死亡弔慰金、 すべての社員やその家族の結婚・出産のお祝い と感謝の声が届いている。慶弔見舞金制度では、 を負担する制度を導入している。この制度は例 は入院し、欠勤しなければならない事態となっ た場合に、通院・入院費用および治療費の一部 フイベントをサポートしている。 社員が勤務外でのけがや病気により通院また 傷病見舞金を支給して、ライ

## \*安否確認システムの導入

システムを導入した。 など、デジタル機器で安否確認ができる連絡網 化するため、個人の携帯電話、スマートフォン 社員の安否確認のスピード化と連絡体制を強

## ▼コミュニケーション活性化の取組み

りに直筆のバースデーメッセージを贈るコー 多くなった。社長が当月誕生日の社員一人ひと ところ、 現場を訪問して取材をすることで、互いに顔見 型の媒体だったが、2019年より社員による 社員間でも大きな話題になるそうだ。 また、社員からの投稿や応募コーナーを設けた 知りになり、コミュニケーションが活性化した。 社員のための媒体へ転換。本社スタッフが所属 ている。もともとは会社から社員への情報発信 創刊35年の社内報『あかしや』を毎月発行し 1年で全社員を紹介することができ 「毎月楽しみにしている」という声が

### (4) 高齢社員の声

ら感謝され、やりがいを感じました」と話す。 務を全うしている。 勤務日数を減らしたが、いつも笑顔で元気に職 管理業務は労働時間が長いことから、 格を保持し、市立病院の施設設備管理をになう。 凍機、ボイラー、 「温度管理の不調を修理した際にはお客さまか 57歳で入社した金谷明洋さん 運転・保守管理などの関連資 (68歳) は、 先月から 冷

が続けられるかぎり働きたい」と話す。 齢になって働かせてもらえるのが嬉しい。 槽設備作業・点検における現場監督を担当。 社の現会長の紹介で入社した。清掃設備の貯水 んでいたが、70歳のときに当時の顧客だった同 水野勝之さん (80歳) はもともと自営業を営 仕事 高

れるかぎりがんばります」と力強く話す。 員とペアで仕事に就いています。仕事が続けら 公庁の施設の清掃を担当する。「障害のある社 増田美知恵さん(22歳)は55歳で入社し、 官

の社長が『いつもきれいにしてくれてありがと たという。 た42歳で同社に入社。 ます」と仕事へのこだわりを語る。 事があることはありがたいし、誇りに思ってい れても恥ずかしくない仕事がしたいですね。仕 公共施設の清掃を担当している。「だれに見ら 大澤晴美さん(66歳)は、子育てが一段落し 浜本テイ子さん (81歳) は78歳のときに入社。 「仕事を始めたばかりのころ、当時 初めて清掃の仕事に就い

600 (前列左から) 浜本テイ子さん、大澤晴美さん、 (後列左から) 水野勝之さん、金谷明洋さん、 増田美知恵さん

う!』とねぎらってくれたことが原動 いまも仕事を続けています」と話す。 力になり、

### (5) 今後の課題

属意識の向上が今後の課題だという。 高齢社員と若手社員との協業と、さらなる帰

逆に、高齢社員と協業ができる若手社員を育て 面の部分も若手には受け継いでほしいですね。 任感と熱意が強い方たちが多く、そうした精神 いる40代の社員のメンターになってもらいたい が支え、相互に支え合う仕組みづくりを目ざす。 ていることから、今後も増える高齢社員を若手 西英子さんは話す。55歳以上を積極的に採用し ることも必要になってきています」と総務部の と期待しています。高齢社員は仕事に対して青 高齢社員の能力を最大限に引き出す同社の取 「高齢社員の方々には、ボリューム層となって 社会インフラを支える同社の事業は、

ろう。 これからも社会に大きな貢献をしていくことだ 組みと、



#### 企業プロフィール



令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・ 求職者雇用支援機構理事長表彰

#### 株式会社 GFM

(愛知県名古屋市)

| 創業 1986 (昭和61)年

| 業種 警備保障業

**| 社員数** 481人 (2022年4月1日現在)

60歳以上 349人

(内訳) 60~64歳 77人 (16.0%) 65~69歳 120人 (24.9%)

70歳以上 152人 (31.6%)

| 定年・継続雇用制度

定年70歳。定年後は、就業規則により一定条件のもと75歳まで再雇用。その後運用で一定条件のもと80歳まで再雇用。現在の最高年齢者は79歳



## 本事例のポイント

なく、相互に助け合う姿が随所に見られる。 行ってきた。現場では世代による分けへだては ことから、会社としては年代にかかわらず相互 るため、 ている。 化に注力する姿勢は地域で高く評価され、 職場環境づくりに注力している。 業以来、世代間に垣根を設けず、 などの事業も展開し、業容を拡大してきた。 キングメーター等管理業務や放置車両確認事務 愛知県弥富市で警備業をスタート。その後、パ に援助し合える風土が重要と考え、啓蒙活動を して安全を任せられる会社として信頼を獲得し 株式会社 社外においてもコミュニケーションの活性 従事する高齢社員は孤立を感じやすい 警備保障の現場は、 G F Mは 1 9 8 6 分散・局所的であ (昭和61) 社内はもちろ 風通しのよい 安心 年 創 اتًا

#### P O I N T

- り80歳まで再雇用する制度を導入した。一定条件のもと75歳まで、その後も運用によ引き上げた。また、定年後は就業規則により警備保障業界で先駆け的に定年年齢を70歳に
- 基本給のベースに変更はない。 定年後や70歳を超える継続雇用においても

2

3

ら運用している。 高齢社員が長く働けるように、多様な勤務高齢社員が長く働けるように、多様な勤務 高齢社員が長く働けるように、多様な勤務

4

格取得者には資格手当が付与される。試験の費用は会社が全額負担している。資社内有資格者による試験対策指導を実施し、警備業務に必要な資格取得を会社が支援。

6

社内外のコミュニケーションを活性化し

年齢による分けへだてのない業務を推

G. F.

## 企業の沿革・事業内容

 $\prod$ 

現在は、 県と三重県、東京都を中心に行っている。 いう社名で創業した。その後、業容拡大ととも 弥富市で「中部安全サービス保障株式会社」 県公安委員会から警備業の認定を受け、 グメーター管理業務、 を移転。 に資本金の増額・組織変更を行い、2021 株式会社GFM 年に現住所である名古屋市中村区に本社 警備業に加え指定管理業務、 社名を「株式会社GFM」に変更した。 は 放置車両確認事務を愛知 1986年11月に愛知 パーキン 愛知県 ے ع **令** 

する、②「お客様第一主義」を徹底し、顧客満「Social Life Doctor※」としての地位を確立経営方針として、①社会システムのなかに

指す、 おり、 業の一員としての役割を果たしている。 守し健全な社会秩序を維持するために、 かつ的確に対応する会社を目指すことを掲げて て活動する、 革精神を醸成し、 幸福と生活環境の向上を確保する、 足度100%を目指す、③地域社会に深く密着 貢献活動を通して真の共生社会の実現を目 社会活動を通じ、 ④社員の多様性を重視し、 ⑥社会情勢の変化に対して、柔軟 工夫と発想力のある会社とし コンプライアンスを導 全ての社員の ⑤社員の改 安全産

## 職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

) | | |

社員数481人中、60歳以上の社員は349人で72・6%を占めている。最高年齢者は79歳の中高年齢層の一時雇用者が社員構成の中核をらめるという傾向があり、その維持に高齢者の採用が不可欠だった側面もある。同時に、主な契約先である公的機関が、応札する企業の高齢者雇用推進状況を評価項目の一つとしていたことも要因の一つとなっている。



株式会社 GFM

### || 改善の内容

## ▼70歳定年制の実施と再雇用(1) 制度に関する改善

2013 (平成25) 年に、定年年齢を70歳ま

ごとの更新とし、

1年間の契約のなかでも、

適性・評価制度の結果などを考慮して原則1年の健康管理を考慮した結果である。本人の希望・

激に体調に変化が生じる社員もいるため、

制度改定を実施した。これは80歳を超えると急請負・委託事業に関する業務は75歳までとする

上限を、

2016年に、健康管理の観点から雇用年齢

警備業務は80歳まで、行政機関からの



警備業務の様子

組みを後押しした要因のひとつだ。

昭和寺後押しした要因のひとつだ。

和日年に発生した東日本大震災がある。2011年に発生した東日本大震災がある。2011年は同社が東京営業所を開設した年でもあり、仕事を求めて東京に上京してきた東北地方の方々を積極的に採用した。また、高齢者の面をで「仕事を探そうと思っても、書類段階で不採用になる」などの切実な声を聞き、70歳を定採用になる」などの切実な声を聞き、70歳を定様で「仕事を探そうと思っても、書類段階で不採用になる」などの切実な声を聞き、70歳を定様用になる」などの切実な声を聞き、70歳を定様で「仕事を求そうと思っても、書類段階で不採用になる」などの切実な声を聞き、70歳を定様で「仕事を求そうと思っても、書類段階で不知が表した。

※ Social Life Doctor······社会に対し継続的に安心・安全を提供することを目ざす専門家という意味の造語

例

の働きやすさに配慮している。 柔軟に選択できるようにすることで、 えば週5日勤務を4日にするなど、勤務日数を 高齢社員

## ▼モチベーションの維持・向上を図る

得者には資格手当も付与されている。賞与につ ても、 より、高齢社員は処遇の低下を心配することな 価制度の結果に基づいて支払っている。これに く業務に集中することができる。 いても年齢での区切りはなく、賃金と同様に評 賃金に関しては、 定年後の再雇用でも昇給があり、資格取 基本給のベースの変更は行っていない。 70歳定年後の再雇用におい

## \*多様な勤務形態の導入

る。 位で調整をしている。勤務形態(月の所定日数) への適性を確保するために数日間の研修を行 いるほか、 整がむずかしい面があるため、基本的に日数単 つに分けて、社員それぞれの働き方に対応して 警備業務の特性上、時間単位の勤務時間の調 また、 習熟度が足りない場合は研修期間を延長し ①16~20日・②10~15日・③10日未満の三 配置転換については、 勤務先についても柔軟に調整してい 新しい勤務先

## (2)高齢社員を戦力化するための工夫

\*評価制度の導入

評価制度を2018年から導入し、毎年度見直 定年後の再雇用者を含む全社員を対象とした

> それぞれ三次評価まである。 しながら運用している。評価は年2回実施し、

署である教育部の者、 価を行っている。 ルの遵守状況などを確認のうえ、職務成績の評 巡察を行い、現場における業務態度、マニュア 所の業務経験豊富な者および上司を中心に現場 次評価は、 警備業務なら教育を担当する部 請負・委託業務なら事業

数の状況を点数化)を行っている。 勤怠の実績評価(欠勤や遅刻・早退など出勤日 が情意・能力評価(規律性や協調性、積極性)、 負・委託業務なら各事業所の副責任者以上の者 二次評価は、警備業務なら教育部の長が、

る。 得点をもとに、役員らによる最終的な評価とな 三次評価は、一次・二次の結果を含めた総合

### 能力開発支援

資格取得者には資格手当を支給している。 不合格の場合でも再試験費用は全額会社負担 講座の開催は合格率の向上につながっており、 験費用の全額を会社が負担している。事前対策 勉強会など資格取得試験の事前対策に加え、 ている。また、有資格者による試験対策指導や 運用しており、社員のスキルアップをうながし 警備業務に必要な資格取得を支援する制度を 試

## 社内外のコミュニケーションの活性化

しのよいコミュニケーションづくりを目ざして 企業文化として、世代間の垣根を設けず風通

> 表することで、 る。 展開されており、働きやすい風土を構築してい ション促進の取組みは、女性や障害者も含めて つなげている。 彰制度を設けており、毎日行う朝礼や終礼で発 きるようにしている。こうしたコミュニケー など、互いに不得手な部分を補い合うことがで やノウハウを伝えることが可能となっている。 により、経験の浅い若手社員に高齢社員の視点 いる。例えば、高齢社員と若手社員のペア就労 方、体力を要する業務は若手社員が担当する また、顧客から評価された社員に対する表 社員のモチベーションアップに



社員のための資格取得試験に向けた有資格者による 勉強会の様子

### (3) 雇用継続のための作業環境の改善 健康診断受診と産業医のサポート 健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み

年1回の健康診断受診にあたっては、会社の



キングメ

ター管理業務はペア就労が基本

用は社員負担)。また、産業医にメンタルヘル とが可能である(ただし、人間ドックの追加費 あるため、社員はどちらのコースも選択するこ 指定する受診機関で人間ドックの受診も可能で ス面も含めた健康相談ができる体制が整備され

## **\*介護(看護)支援制度**

孫のための介護(看護) にした。 る高齢社員について、年次有給休暇とは別に、 2015年4月に育児介護休業規程を変更 親・子・兄弟・配偶者だけでなく、孫がい 休暇を取得できるよう

## ▼車両運転業務従事者への適性検査の導入

ており、その検査結果に基づいて担当業務の見 を問わず、年1回、 業務で車両を運転する社員については、 適性検査の受診を義務づけ 年齢

動を支援するために社内規程にボランティア休 が少なからずいることから、社員の地域貢献活 ンティア活動などに参加しなければならない人

## ▼再雇用制度(カンバック制度)

を目的としている。 つちかってきた経験・知識・技能を活かすこと る。この制度は、高齢社員の在職中や退職後に きる制度としてカンバック制度を導入してい 由で退職した場合に、会社で再度働くことがで 高齢社員が、介護問題や自身の疾病などの事

## (5) 高齢社員の声

パーキングメーター等管理業務においては入札 送っています」という井上さんは、「会社のチャ 忙しさですが、やりがいを感じながら日々を 業務にもたずさわっている。 放置車両確認事務の事務所管理運営のほか 井上嘉昌さん (7歳) は2019年に入社。 「目の回るような

直しを実施している。

### (4)そのほかの取組み 年次有給休暇の取得促進

復や持病による通院などの必要性を鑑み、20 導入している。 12年より、年次有給休暇の計画的付与制度を ねなく取得できるよう、特に高齢社員の体力回 有給休暇の取得率は85%~90%と高い。気兼

## ボランティア休暇制度

暇制度を導入した。 高齢社員のなかには、居住する町内会のボラ

じています。社員に対する温かさを感じながら 現社長が築き上げ、つちかってくれた社風と感 試験に合格して、駐車監視員資格者証を取得し 勤務しています」と話す。 り、社員に対する温かい思いやりは、創業者と ました。また、体調不良などで退職した場合で も体調が戻れば復帰できるカンバック制度もあ レンジ制度による費用負担で駐車監視員の資格

### (6) 今後の課題

せて柔軟に対応していくという。 社員の声を取り入れ、時代や状況の変化に合わ の健康問題、介護)に直面しても、働き続けら 力・体調面については、健康診断や日々の健康 れるように制度改善を行っていくとともに、体 方針だ。高齢社員にとっての頻出の課題(自身 人材の力を活かし、 同社では、今後も意欲的で経験豊富なシニア 面談での管理・支援・配慮を行い、 企業の成長につなげていく



井上嘉昌さん



#### 企業プロフィー



令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・

求職者雇用支援機構理事長表彰

#### 合同会社 Syuhari

(愛知県豊橋市)

2021 (令和3)年 創業

縫製製造・販売(主な営業品目:注文紳士・ 婦人服・ネクタイ等)

4人(2022年7月1日現在) 社員数

60歳以上 2人

60~64歳 訳) 1人 (25.0%)65~69歳 0人 (0%)

70歳以上 1人 (25.0%)

| 定年・継続雇用制度

定年なし。現在の最高年齢者は71歳





## 本事例のポイント

経験を強みに事業を展開している。 を立ち上げ、 客さまだけの の製造・販売を開始した。2021年7月には 2021年2月より「お誂え高級紳士・婦人服 を目的としていたが、 病院をはじめとする東三河の地域病院への販売 とする工房が立ち上げられた。当初は豊橋市民 対策のための医療用ガウンの縫製・販売を目的 大手企業の製造に対抗できず、 「合同会社SYuhari」として創業し、 2020 (令和2) 年、 高齢社員の匠の技術と積み重ねた 一生モノの一着をつくる [匠工房] コロナ禍の進行が著しく 愛知県豊橋市でコロナ 方針を変更し、

験を若手社員に伝承している。

するとともに、仕事を通じてその技術や経

加え既存の形を「破」り、新たな形として独立 おり、基本を「守」り習得したのちに、工夫を 社名の S Yuharid [守破離]を表して

### POINT

- 創業時から定年なしを掲げている。
- 豊橋市の「とよはしの匠」に認定されて る高齢社員の縫製技術をもとに事業を展開

2

食事休憩の終了後、 善すべきポイントを勉強している。 今後の方針、 に30分間のミーティングを行い、 つくりたい服、 午後の作業を始める前 そのために改 注文服の

#### 企業の沿革 事業内容

で2021年7月に創業した、 合同会社 SYuhari は フルオーダーメ 愛知県豊橋市 が込められている。 「離」れて自分の流派をつくる、という思い だれもが活力を持って働ける職場

高齢延員の卓越した

Syuhari

などにも積極的に取り組んでいる。
は少数ながら、高齢社員が持つたしかな縫製技は少数ながら、高齢社員が持つたしかな縫製技は少数ながら、高齢社員が持つたしかな縫製技は少数ながら、高齢社員が持つたしかな縫製技は少数ながら、高齢社員が持つたしかな縫製技がをもとにオーダーメイドによる紳士服・婦人服の縫製・販売に事業転換した。新規事業としてブライダル分野の開拓や、豊橋市のふるさとの税の返礼品(フルオーダースーツ)への出品をがでいる。

## 職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

者は71歳である。高齢社員の縫製技術は高く、社員数4人中、60歳以上は2人で、最高年齢



## W 改善の内容

## ▼定年なし、柔軟な勤務体制(1) 制度に関する改善

産にシフトして国内生産が急減し、伝統的な手後継者も育っていない。衣料品の製造が海外生でも若手」といわれるほど高齢化が進んでおり、でも若手」といわれるほど高齢化が進んでおり、でも若手」といわれるほど高齢化が進んでおり、の定めなし」と「柔軟な勤務体制」の2点であの定めなし」と「柔軟な勤務体制」の2点であの定めなし」と「柔軟な勤務体制」の2点である。「定年の定めなし」と「柔軟な勤務体制」の2点であり、伝統的な手でも対象を表し、

り事業を展開している。 とよはしの匠」に認越した技能者を表彰する「とよはしの匠」に認起した技能者を表彰する「とよはしの匠」に認起した創業者が、高い技術を持つ高齢人材を迎え入れ設立したのが同社である。現在は、60代・70代の2人の高齢社員に、縫製職40年の経験を持つ50代の人材、見習い中の20代の人材が加わり事業を展開している。

「柔軟な勤務体制」については、勤務時間は方針だ。

これからも高齢社員の労働意欲を高めながら、

とから、創業時から定年年齢を定めなかった。

行わない。
「8時3分~17時3分」としているが、フレックスタイム勤務も可能で、所定労働時間は週20が所定内労働時間以内と柔軟性を持たせている。時間以上40時間以内と柔軟性を持たせている。時間以上40時間以内と柔軟性を持たせている。「8時3分~17時3分」としているが、フレッ「8時3分~17時3分」としているが、フレッ「8時3分~17時3分」としているが、フレッ「8時3分~17時3分」としているが、フレッ「8時3分~17時3分」としているが、フレッ

## ▼技能継承の取組み(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

の試作を楽しんで行うことで、新しい技術や細る。各人が持つ技能を伝えながら、種々の題材の高齢社員が持つ縫製技術の継承を図っていの社員と20代の若手社員を後継者として、2人の社員と10代の著手社員を後継者として、5代

全体の縫製指導ができるようになることを目ざ れは日々の仕事を通して行われ、 モチベーションの向上にもつながっている。こ かなポイントを伝えることができ、高齢社員の している。 後継者が服飾

では、

## ▼コミュニケーションの促進

通して、風通しのよい職場風土づくりを進めて いる。例えば、昼休憩後の30分間ミーティング 同社では、社員同士のコミュニケーションを



しやすい環境を常に模索している

切磋琢磨する活動を行っており、それがモチ ランドのスーツの分析・改良といった、互いに ベーションアップにつながっている。 新たな作品づくりや、注文婦人服や海外有名ブ を日々のミーティングのなかで確認しながら、 のためにも、 各々の技術向上を図るだけではなく、

持って仕事に取り組んでもらいたいと考えてい させ、今後、社員が増加しても、この職場風土 と完全フルオーダーメイドの自社製品に誇りを 同社はこうした風通しのよい職場風土を定着

る。

画している。 際の強度やスピードデータを取り込むなど、 の画像と手順をデータ化。さらにミシンを使う 匠の緻密な手作業を作業ごとに細分化して、そ ともに、作業手順をマニュアル化するために、 社員の高度な技術の秘訣の見える化を進めると のIT化にも取り組んでいる。匠である高齢 ーT化により匠の技のデータ保存や解析を計 また、技能継承のための取組みとして、職場

を育成して内製化し、技術の継承につなげてい 情報のCADシステムへの保存を、若手社員 なお2022年4月から、 匠の作図した型紙

る。

の情報共有、 方針や、雑誌を参考にデザインの最新トレンド リラックスした雰囲気で注文服の今後の 社員それぞれが持つ特に優れた技 試作品の創作などを行っている。 技能継承

## (3) 雇用継続のための作業環境の改善 健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み

転倒防止

#### 場で縫製作業を行っている。 手すりを、 が狭く、特に高齢社員はケガなどのリスクが高 つまずき・転倒の防止に努めている。 て社屋として利用しており、 同社は、代表社員の2階建ての実家を改修し そこで、 階段には滑り止めを設置するなど 廊下の両脇および手をつく箇所に 社員は2階の作業 一軒家のため階段

## 照明や空調の配慮

なるため、天井照明をLED照明に変更した。 かし細かな縫製作業では照度が不足すること 高齢者は明るさが不足すると眼が見えにくく



転倒防止のため、階段の両脇だけではなく上部にも手すりを設置

- 17、12間に引からは、これにカコハ)投記し、天井照明の高さを下げる工夫を施した。もあり、作業場にスタンド照明を合計6基増設

気や湿度管理を徹底している。対応するため空気清浄機、加湿器を設置し、換ターを3台ずつ追加配備。さらに、コロナ禍にに加え、空気の循環のために扇風機と温風ヒーまた、空調に関しては、大型エアコンの設置

### ・作業姿勢の改善

幅の調整なども行っている。は作業する人に合わせ、見やすい高さとなる2は作業する人に合わせ、見やすい高さとなる2な作業する人に合わせ、見やすい高さとなる2のに、社員それぞれが作業した。また、作業の効率を考慮しやすいように作業台を配置した。さらに、社員それぞれが作業台を、立ち作業が負荷ならに、社員それぞれが作業台を、立ち作業が負荷ない。

### ▼通勤負荷の軽減

による通勤でも交通費を支給している。100mの位置にある。高齢社員の体力などをかまえて、自宅からバス停などの公共交通機関がまえて、自宅からバス停などの公共交通機関のはは豊橋駅から3㎞ほど離れており、1時

#### ▶健康管理

ンザ予防接種やコロナワクチンの接種、副反応時に健康確認を行っている。また、インフルエ得して随時対応しているほか、毎朝の作業開始社員に体調不良が生じた場合は有給休暇を取

て対応している。などで不調をきたした日も、特別有給休暇とし

備を追加した食事室も整えている。
でせるように整備するとともに、簡単な調理設分補給をうながすため、休憩室をより快適に過日常の健康管理では、高齢社員にこまめな水

## (4) そのほかの取組み

技術などを基礎から伝授している。

技術などを基礎から伝授している。

技術などを基礎から伝授している。

技術などを基礎から伝授している。

技術などを基礎から伝授している。

大術などを基礎から伝授している。

大術などを基礎から伝授している。

## (5) 高齢社員の声

寸から型紙作成、仮縫い調整、中縫い調整、仕高度な技能と経験を持つ文字通りの「匠」。採同社の事業を支える兵藤義男さん (27歳) は、



気を配りながら、後継者の育成に努めている。労働の防止など、職場内のさまざまなところにす」と謙遜するが、ベストな状態で作業ができての工程を熟知している。本人は「日々勉強で上げ確認、アイロン仕上げ、リメイクまですべ上げ確認、

### (6) 今後の課題

していくという。

していくという。

経製の「とよはしの匠」として顕彰された高

を磨き、誇りと目標を持って継続して働ける職

が表現の経験を活かし、時代に対応できる技術

が表現の経験を活かし、時代に対応できる技術

が表現のにとよはしの匠」として顕彰された高



#### 企業プロフィール



令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・ 求職者雇用支援機構理事長表彰

#### 株式会社 伊勢福(おかげ横丁)

(三重県伊勢市)

創業 1992 (平成4)年

飲食サービス・小売 ほか

| 社員数 308人(2022年9月1日現在)

60歳以上 95人

訳) 60~64歳 (10.4%)32人

65~69歳 28人 (9.1%)

た。

伊勢福は、

その前年の1992年9月に設

乊

おかげ横丁に軒を連ねる伊勢土産、

郷土料

(11.4%)70歳以上 35人

#### |定年・継続雇用制度

もに、季節ごとに多彩なイベントを催している。

展示館など約5店舗を運営・管理するとと

2

定年以降も経験や能力を活かして働き、

後

進への継承も期待して、

70歳までの再雇用、

定年65歳。就業規則により一定の基準のもと70歳まで再雇用(半 年ごとに契約更新)。70歳以降についても、就業規則により一定 条件のもと、年齢の上限なく再雇用。最高年齢者は85歳

た一角で、

1993 (平成5)

年フ月に誕生し



## 本事例のポイント

から明治時代初期の伊勢らしい町並みを再現し 株式会社赤福が事業主体となり、 前のおはらい町にある「おかげ横丁」を運営 管理している。おかげ横丁は、 株式会社伊勢福は、 三重県の伊勢神宮・内宮 地元老舗企業の 江戸時代末期

長している。 恩感謝」を理念に掲げ、この地らしいおもてな 客を迎えたかつての伊勢の人々にならい、 江戸時代に大ブームとなったお伊勢参りの参拝 しを提供する会社として歩み、 地域とともに成

3

再雇用の社員の意欲や能力の維持・ 70歳以降の再雇用も制度化した。

向上の

半年ごとの面談、ミッション(役割

の充実などを図った

0)

|相互理解と書面による明確化、

表彰制度

### P O I N T

活き活きした職場づくり(幸福感に満 10 80代の社員が働 2019年に定 経営会議

年年齢を0歳から6歳に引き上げた。 でも同様の協議がなされ、 働き方についても話し合われた。 そこで、定年年齢の引上げなど高齢社員の たされた職場づくり)に取り組んでいる。 若手で構成する「おかげ横丁活性化委員会」 おかげ横丁では、 半年ごとの面談でミッションを明確にし

誇りとやりがいを持って働ける環境をつくる

(おかげ横丁)(三重原伊勢市

#### 企業の沿革・ 事業内容

000坪の敷地に伊勢らしい伝統的な町並みを の株式会社赤福が町の活性化に向けて動き出 あり、伊勢らしい切妻・妻入り様式の商家など ばれる宇治橋から五十鈴川に沿って続く通りが 理する会社として1992年に設立された。伊 再現したのが「おかげ横丁」である。名称の通 いを取り戻そうと、この地で創業した老舗企業 活気を失いはじめる。そこで、かつてのにぎわ 参拝客が増えたことなどにより、 が軒を連ね、昔から多くの参拝者を迎えてきた。 勢神宮・内宮の門前町には、「おはらい町」と呼 しかし、1970年代半ばころから自動車での 株式会社伊勢福は、 地元市民の協力を得て、おはらい町の約4 「おかげ横丁」を運営・ おはらい町は 管



おかげ横丁の街並み

る。 り町の横丁にあり、自由に散策して風情や懐か 店舗(2022年10月1日現在)が営業してい スタートしてから少しずつ店舗数を増やし、56 しい雰囲気が味わえると評判を呼び、27店舗で 赤福の運営が9店舗である。 伊勢福の直営店が31店舗、 委託が16店舗

数は約592万人となっている。 復活した。2019年のおかげ横丁の年間来客 徐々に往来者が増え、常ににぎやかな通りへと 間約20万人であったが、おかげ横丁の誕生後は 1980年代のおはらい町通りの往来者は年

## 職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

9000

行や、仕事と育児に関する勉強会などが始めら 談会、情報を共有する『おかげさま新聞』の発 参加する意見交換から開始。そこから、職場懇 りが目的で、多様な部署から20~30代の若手が 委員会」を立ち上げた。活き活きした職場づく の一環として2016年に「おかげ横丁活性化 がりが希薄になっていたことから、働き方改革 るが、他店舗のことがわからないなど横のつな 幅広い年齢層の社員がおかげ横丁で働いてい

委員会の議題にのぼり、 するための人員確保が困難になっていることが と、30~40代の人材が少ないこと、 そうしたなか、 社員の高齢化が進んでいたこ 「定年年齢を引き上げ 事業を維持

> 年に制度を改定した。 経営会議においても同様の意見が出ており、協 年年齢を6歳に引き上げることとし、2019 がら検討した結果、それまで60歳としていた定 議を重ね、定年年齢に近い社員の意見も聞きな てはどうか」という意見が出ていた。同じころ、

### 改善の内容

ΙV

#### ▼高齢者雇用制度の改定 制度に関する改善

1

としている。 改定時から5年間は経過措置として6歳から4 9年に定年年齢を6歳から6歳に引き上げた。 歳到達時までの年齢についても定年退職を可能 しかし、間近に定年を控えていた社員に配慮し、 を活かして長く働ける職場とするため、201 人材不足への対応と、蓄積された技術や経験

やすい制度にした。 とした。ただ、年齢を重ねると身体の状態に変 状態、勤務状況などをふまえて再雇用すること 働くことができるように、一定の基準のもと70 れまで1年間であった契約期間を半年間に改定 人が長く働ける職場を目ざして、65歳以降はそ 化が生じやすくなることなどから、意欲のある 歳まで再雇用し、70歳以降も本人の意向、 定年後についても意欲のある社員が安心して 勤務日数や勤務時間について希望を反映し

## (2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

プに向けて次の取組みを実践している。 支援してもらうことを期待して、意欲・能力アッ を発揮して働き、それらを後進に継承すること 長い間つちかってきた知識、技術、経験など 日々新しいことに出会う若い社員を温かく

## ▼面談時、ミッションを書面で伝える

すことに努めている。 割) を決めている。書面で提示し、役割を理解 おいて、話合いのうえで条件とミッション(役 してもらうこと、会社と本人の認識の差をなく 再雇用になるタイミングや契約更新の面談に

## ▼正社員以外にも永年勤続表彰制度を導入

ベーションのアップにつながっている。 舞台で表彰を受けることで誇りを持ち、モチ 象とした。同社の社員が集まる社員大会の晴れ パート・アルバイト社員も永年勤続表彰の対

## ▼再雇用後の役職として「補佐」を設置

補佐する「補佐」を設定し、任命している。 役割によっては役職も必要と考え、部門長を

## ▼サンキューカードを導入

やりがい向上などの効果が期待できる。 る方も受け取る方も晴れやかな気持ちになり スマートフォンから気軽に送ることができ、送 組みとしてサンキューカードを導入。携帯電話・ 社員相互で感謝や応援の気持ちを伝え合う什

## \*新しい仕事をつくる

おかげ横丁で1日150食ほどの手打ち麺の

提供を開始し、0歳超の社員が麺打ちを担当。 高齢社員の力を活かす場になっている。

### 3 雇用継続のための作業環境の改善、 健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み

高年齢者面談シート

希望もふまえ更新条件を決定する。 を作成し、健康状況についても共有し、 把握する。直属の上長が「高年齢者面談シート」 半年ごとの契約更新の際の面談で健康状況を

## ▼55※巡回・安全衛生パトロールで環境改善

ている。 る場所にクッション材を貼るなどの改善を行っ 階段に手すりを設置、頭をぶつけるリスクのあ り、危険箇所の抽出と安全対策の実施を徹底。 働安全衛生委員会による職場パトロールによ おかげ横丁活性化委員会による55巡回と労

### 照明のLED化

いる。 D化を推進し、照度アップで転倒防止を図って 地下事務所への階段、廊下などを中心にLE

## (4) 高齢社員の声

員が活躍している。 清掃、配送、管理などさまざまな部門で高齢社 おかげ横丁では毎日、接客や調理、洗い場、

ている。2時間の休憩をはさみ、 ケーキの配送・運搬、空き箱の回収作業を行っ まで、製造場所からおかげ横丁の店舗へ団子や 古川勝治さん(85歳)は、7時3分から9時 11時から15時

岡祐司さん (8歳) は、



古川勝治さん

15㎏ほどの団子類も運んでいます。欠勤もなく: ぶりについて、闘本乾取締役管理本部長は、「た の目標です。11年後ですが、仕事もそれまで続 仕事を担当。「洗い場へ早めに行って仕事がし いつも元気に仕事をしています」 と話す。 くさんの食器を一生懸命に洗い、 けていられたらと思っています」と活き活きと に参加したのですが、次も参加することが現在 きて楽しいです。2013年の式年遷宮の行事 しいですね。一段落すると、若い人とも話がで ます。いろいろ相談してくれることもありうれ やすいように整えておくとみんなが喜んでくれ 古川さんは63歳で入社して、約10年前からこの までは郷土料理店の洗い場に立ち、食器を洗う。 した表情で話す。同社最年長の古川さんの働き 運搬作業では

部の責任者として入社した。65歳の定年以降は 経験を持ち、ホテル勤務などを経て66歳で料理 料理人として50年の 5S……整理、整とん、 清掃、 清潔、しつけによる職場環境の維持・改善活動



料理長補佐となり、 理本部長 の技術と温厚な人柄で若い社員からの信頼も厚 く、相談にのることも多いようです」(岡本管 ます」と笑顔を見せる。「長年の料理人として られることが喜びであり、やりがいになってい さまの言葉と若い人が成長していく様子に触れ ります」と話し、『おいしかった』というお客 終わりはなく、いくつになっても学ぶことがあ タイムで活躍している。岡さんは、「この道に で主に後進の育成、 料理長の補佐として、フル 魚を中心とする郷土料理店

0アイテムほどある商品の知識を頭に入れて接 まには身振り手振りですがなんとかコミュニ てくださる方がいらしたり、 客を担当し、「全国からいらっしゃるお客さま 名産品が並ぶ店舗でフルタイムで働く。 戸田明子さん (70歳) は、 いろいろなお話が聞けたり、 勤続11年。 海外からのお客さ 毎年来 伊勢の 100

> す」(岡本管理本部長) の学生に接客の指導をしてもらうこともありま こやかに話す。「やさしくて、雰囲気を明るく す。これからも一生懸命やっていきます」とに で雇っていただいていることに感謝していま ので自信を持って接客ができますし、この年齢 います。おいしいものばかりを取り扱っている ケーションをとって、楽しく働かせてもらって してくれる接客が好評です。インターンシップ

価値観も大切にして発展していけるようにと考 創業の思いや理念を伝えながら、若い人たちの 使命として立ち上げた会社ですので、そうした 事情でパート社員として仕事を継続している。 後、一度退職したが再び社員に。現在は家庭の 勢福の設立時に入社し、9年間社員として勤務 の主任として採用と教育係を担当している。伊 「伊勢に来ていただいた方々へのおもてなしを 奥出栄司さん (4歳) は、 管理部人事総務課



戸田明子さん

岡本乾取締役管理本部長(左)と奥出栄司さん(右)

いきたいです」と意気込みを語る。 は えながら、日々仕事に臨んでいます。 い職場であるよう、私にできることで貢献して 若い人を応援していきたいです。働きやす これから

## (5) 今後の課題

10代から8代までの社員が誇りとやりがいを持 ルの継続と改善の徹底、治療をしながらの働き いきたいです」と抱負を語ってくれた。 おかげ横丁を目ざすとともに、職場においても、 入れていき、世代から世代へとつながっていく 業の精神を大切にしながら、新しいものも取り ます」と岡本管理本部長は語る。そして、「創 伝え合うことを大切にして取り組みたいと思い ですね。仕組みだけではなく、互いの気持ちを 長く安心して働ける職場環境を整えていきたい 方などについても力を入れて対応策を検討し、 て働くことができるよう、「55や安全パトロー 高齢社員を含むすべての社員が今後も安心し 幸せを感じられる職場づくりに取り組んで



## 企業プロフィー



## 株式会社 南光

(鹿児島県鹿児島市)

1971 (昭和46)年 ▮創業

金属製品製造業(建築、機械加工、装置関連品目)

232人(2022年9月1日現在)

60歳以上 36人

訳) 60~64歳 (内 19人 (8.2%)65~69歳 17人 (7.3%)

| 定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳までの再雇用。その後は、一定条 件のもと運用により年齢の上限なく再雇用。独立し委託契約 で仕事をすることもできる。最高年齢者は69歳





## 本事例のポイント

ら光り輝く企業となり、 らの需要に応える姿勢で成長し、 児島県鹿児島市において有限会社南光プレス を目ざす」 現社名に変更。 り添うサービス業の精神と多様な分野、 をモットーに、 工業としてスタートした。「来る仕事は断るな 株式会社南光は、 の意味が込められている。 製造業でありながら、 「南光」には、 1 9 7 1 社会へ貢献できる企業 「日本の南の地か (昭和46) 1986年に 顧客に寄 地域か 年に 鹿

いて、製品づくりを行っている クなどの難削材と呼ばれる素材の加工まで対応 プラント関連、 能な技術を強みとし、 金属・非鉄金属の加工をはじめ、 鹿児島県と宮崎県に合わせて6工場を 自動車関連など幅広い分野にお 建築関連、 装置関連 セラミッ

## P O

(令和3) 年に創業50周年を迎え、

定年延長と同時に、希望者全員70歳までの 2 0 2 1 仕事をしている 実際に2人の元社員の高齢者が業務委託で 契約を結び起業することも可能としており、 また、65歳定年以降、 出勤などの働き方を選択することもできる。 フルタイム勤務のほかに短時間勤務や時差 再雇用制度を導入した。本人の希望により、 に定年年齢を6歳から5歳に引き上げた。 成に活かしてもらおうと、2021年10 そこで、高齢社員の能力や経験を後進の育 60歳以上の社員が全体の15%を超えていた。 創業当初に入社した社員が60代になるなど、 独立して同社と委託

2

高齢社員は、長年つちかった技能を後進に 継承する役割をにない、 スキルの維持・向

3

高齢社員の技と経験を後進官成に活かす

令和4年度 高年齢者活躍企業コンテスト 独立行政法人高齢・障害・ 求職者雇用支援機構理事長表彰

まで働ける制度を整備

ションスキルを学び、活躍している。 上に努めつつ、育成のためのコミュニケー

## 企業の沿革・ 事業内容

当初より「仕事は断らない」、 に変更し、現在に至っている。 なった。1986年に社名を「株式会社南光 車など幅広い分野のものづくりをになうように ズに応えて成長。建築、装置、プラント、自動 業」の精神で新たな仕事に挑戦して顧客のニー プレス工業として創業。板金加工からはじまり 株式会社南光は、 1971年に有限会社南光 「当社はサービス

車関連分野では設計・製作など、それぞれの工 工、セラミック加工分野では切削・研削、自動 塗装・組立、建築金物分野では設計・製作・施 る。装置やプラント分野では製缶から機械加工・ 品の製作や既成製品の改良などを手がけてい 現在、鹿児島県と宮崎県に6工場を有してお それぞれの工場ごとに、異なる分野の新製



場の持つ技術を駆使して、工場間での連携を図 州ナンバーワン」を目ざしている。 りながら、「ワンストップサービス製造業の九

躍できる職場づくりを推進している。 ら、多様な人材がそれぞれの能力を発揮して活 社員の成長が会社の成長につながるとの考えか り続けること(幸福創造業)]を基本理念に掲げ、 また、「社員やその家族、 取引先の幸せを作

# 職場改善等の背景と進め方高齢化の状況、

ווון

を活かし、後進の指導、技能伝承の役割を担当 わるなかで成長し、同社の礎を築いた者が多く なか、高齢社員には、長年ものづくりにたずさ 社員の15%超が60歳以上という年齢構成となる を占めている。創業50周年を迎えた2021年、 してもらいたいと同社では考えていた。 存在していることから、その能力や知識、経験 社員数232人中、60歳以上は36人で15・5%

説明する き上げました」と高齢者雇用の取組みと背景を 齢社員の活躍拡大を目ざして、 声が多かったこともあり、2021年10月、高 練の高齢社員の技術をもっと学びたい』と望む す。また、若手社員や技能習得中の社員から、『熟 と呼ばれるまでには相当な年数が必要とされま 能は一朝一夕に身につくものではなく、熟練工 総務部の黒田政司課長は、「モノづくりの技 定年を65歳へ引

> 再雇用制度を整備するとともに、高齢社員がモ るよう賃金体系の見直しも行った。 チベーションを落とすことなく能力を発揮でき また、65歳定年以降、希望者全員70歳までの

## 改善の内容

## (1) 制度に関する改善

## ▼高齢者雇用制度の改定

調査を実施したところ、「可能であれば長く働 再雇用制度を導入した。 65歳以降は希望者全員70歳まで雇用を継続する そこで、定年年齢を0歳から5歳に引き上げ、 き続けたい」という希望が多いことがわかった。 をしたらよいのか」などの社員対象アンケート 年齢が上がるなどの変化に対し、どういう対策 高齢者雇用制度の改定にあたり、「年金受給

することにした。 など柔軟な働き方を選択できる労働条件を提示 ム勤務のほか、短時間勤務 し、本人の希望により、定年前と同じフルタイ 65歳定年以降については1年ごとの更新と (時差出勤も含む)

る」との声が聞かれている。 働くことが可能となり、 にたずさわりたい社員からは、 これらの改定により、 生涯現役でものづくり 70歳まで希望に応じて 「安心して働け

## 70歳以降について

70歳以降も、本人が働きたいと希望し、



が可能な仕組みとなっている。きる場合、運用により年齢の上限なく働くことが提示する一定の労働条件などについて合意で

# ▼自らの技能を磨く(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

プを目ざすこととしている。時点でのスキルを査定し、さらなるスキルアッ定年前の社員は上長と個人面談を行い、その

## ▼期待する役割

高齢社員の役割として、外国人技能実習生、高齢社員の役割として、外国人技能実習生、高齢社員の役割として、外国人技能定す、一般である。 
こュアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こュアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こュアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こュアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こュアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
と 
こっアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こっアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こっアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こっアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こっアルに比べ、わかりやすいと好評である。 
こっアルにより日々改定、改良されている。

## ▼スキルの見える化

年4回、技術系社員全員に技能習得目標を設

伝承しやすい環境も生まれている。
 伝承しやすい環境も生まれている。
 伝承しやすい環境も生まれている。
 た、高齢社員のスキルも把握できることから、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのかが即時に判断でき、だれに何を聞けばよいのと表すといる。

# ▼コミュニケーションスキルの向上

聞く、受け止めるスキルをさらに伸ばしている。開催している。高齢社員が受講し、相手の話を戦場コミュニケーションのスキルアップ講習をとから、外部より講師を招くなどして年3回、後進の育成には「伝える力」が求められるこ

# (3) 雇用継続のための作業環境の改善、

# 職場の安全確保、作業環境のための取組み健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み

かけてLED照明への切り替えを行った。下などによる労働災害を防止するため、数年を働きやすい環境の整備と高齢化による視力の低精密機械を扱う細かい作業が多いことから、

# 社員の健康管理のための取組み

を開催。高齢社員も参加できるようにグラウン的で、全社員とその家族が集まり、毎年運動会ほかの事業所とのコミュニケーションを図る目社員の体力づくり、健康への意識向上、また、

みにしている行事となっている。ナ禍で中止となっているが、多くの社員が楽しドゴルフなどの競技も用意される。現在はコロ

## (4) 高齢社員の声

う努めていきます」と今後の抱負を語る。 生産技術部部長の猪八重正浩さん (61歳) は、 生産技術部部長の猪八重正浩さん (61歳) は、 生産技術部部長の猪八重正浩さん (61歳) は、 生産技術部部長の猪八重正浩さん (61歳) は、

品質保証部部長の遠失性見さん (61歳) は、品質保証部部長の遠失性見さん (61歳) は、品質保証部が最近であり、常に刺激があることに魅力を感じています。まだ高齢者という意識はないのですが、まずは定年の65歳まではしっかり仕事をして、実績を残したいと思います」と意気事をして、実績を残したいと思います」と意気がみを語る。

行っており、「設備投資をしてもらい、さまざ工場では建築、自動車、船などの製品づくりをしてスキルを磨いている。工場長を務める第一勤続35年。ものづくり一筋で、主に溶接を担当勤結が年。ものづくり一筋で、主に溶接を担当本社第一工場長の二宮義人さん(2歳)は、

成に励みます」と目標を話す。 づくりの要は人ですから、これからも後進の育 まな分野の仕事ができることが魅力です。もの

の社員にマンツーマンで技能を伝承する役割を 当している。「『引き続き働いてほしい』と会社 になっており、「自分ができることを伝え、その ることがうれしい」と笑顔で話す。 ものづくりが好きなので、41年間続けていられ からいってもらい、 はこのほど定年を迎え、新制度のもと雇用を継 本社第一工場で働く石間伏清人さん (6歳) フルタイム勤務で主に建築金物の製造を扣 喜んで継続を決めました。 現在、30代



遠矢佳巳さん



後輩がまた次の人に伝えられるように、 と思い

労働大臣より表彰された。現在は再雇用の社員 富田順一さん(66歳)は勤続40年の、ながら指導にあたっています」と話す。 歳まではがんばりたい」と張り切っている。 で働いてきました。この仕事が好きですし、 としてフルタイム勤務をしている。「溶接 所等の表彰」で「優秀勤労障害者」として厚生 に貢献し、2005年に「障害者雇用優良事業 害のある社員だ。溶接工として技を磨いて会社 しく続けています」と自身の仕事を語り、 身体障 一筋 楽 70

## (5) 今後の課題

は、 えられるよう、全社的にさらなるスキルアップ きたいです。また、多種多様な受注ニーズに応 さらに進めて、安定した人材確保につなげてい 雇用形態と長く働けるための職場環境の整備を とを希望する技術者も積極的に採用し、柔軟な 材確保が課題であるという。総務部の黒田課長 八口減少と少子高齢化の進展を考えると、人 「ほかの企業を定年退職された方で働くこ



を目ざします」と今後を話す。

総務部の青木清則部長は、「当社は、

人が財

取り組んでいきます」と今後の方向性を示した。 が多くあり、 場づくりに努めます」と目標を掲げた。 た仕事の仕方ができるよう、これからも柔軟に する会社の考えとマッチしました。それぞれの 『できるかぎり長く仕事を続けたい』という声 女性活躍なども推進し、だれもが長く働ける職 産です。70歳まで柔軟に働ける制度を整備し、 人生設計、考え方がありますから、その人に合っ 福留廣文専務取締役は、「社員アンケートでは 高齢社員に技能伝承の役割を期待



冨田順一さん



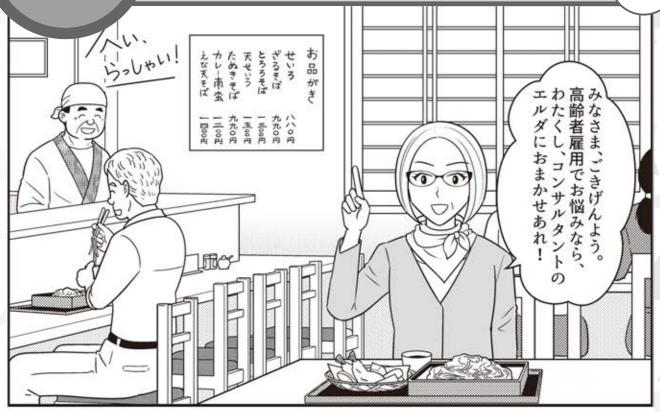
石間伏清人さん

## 集中連載

## 教えてエルダ先生!こんなときどうする?

高齢社員が若手の育成をしてくれません

第5回







このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです



















\*\*1 詳細は『エルダー』 2022 年 7 月号をご覧ください https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202207.html





























★「就業意識向上研修」、 「生産性向上支援訓練」の内容は 当機構ホームページでご確認いただけます



※ 2 「就業意識向上研修」 https://www.jeed.go.jp/elderly/ employer/startwork\_services.html



「生産性向上支援訓練」 https://www.jeed.go.jp/js/ jigyonushi/d-2.html



## 教えてエルダ先生!こんなときどうする?

## 第5回 高齢社員が若手の育成をしてくれません

豊富な知識や経験、高い技能を持つ高齢社員に、若手・中堅社員への「技能伝承」や「後継 者育成」の役割を期待している会社も多いのではないでしょうか。ところが、いざ高齢社員に その役割をお願いしても、今回のマンガのように「人に教えることに慣れていない」などと、 抵抗感を示されてしまうこともあるようです。高齢社員に技能伝承・後継者育成をになっても らう際のポイントについて、東京学芸大学の内田賢教授にうかがいました。

## (内)(田)(教)(授)(に)(間)(く)(高)(齢)(者)(雇)(用)(の)(ポ)(イ)(ン)(ト)

若手社員・中堅社員の強みを活かして行う技能伝承 指導役の高齢社員のモチベーションアップも重要なポイント

高齢社員が習得してきたノウハウは会社にとって貴重な財産です。ノウハウを持つ高齢社員が後継 者に直接伝える、また、社内全体で利用可能とするためにマニュアルや動画にして「見える化」する ことが必要です。ところがむずかしい場合もあります。

そもそもすべての高齢社員が優れた教え手とはかぎりません。話すのが苦手な人はその強みを伝え られません。マニュアルや動画を残そうにも本人は文章を書くのが苦手で、パソコンやタブレットな どを使いこなせないこともあるでしょう。

そのような場合、後継者となる若手社員や中堅社員が高齢社員のノウハウを聞き出し、記録し、マニュ アルやテキストを編集する方法があります。その編集をしながら仕事を覚えることもできます。高齢 社員には仕事の内容やそれを行う理由、「コツ」を語ってもらい、ふだんの作業を行ってもらいます。 若手社員が記録係になれば、自分が知りたいことを盛り込めるだけではなく、若手社員が理解しやす いポイントを押さえたマニュアルづくりが可能です。仕事の流れや何が重要かを知る中堅社員も協力 し、経験の浅い若手社員が見逃しがちなノウハウももれなく収集します。

後継者育成が重要と考える高齢社員でも、技能伝承の役割が未経験であれば不安も大きく、拒否反 応を示すかもしれません。むしろ、「仕事をやってみせる」、「コツを話してもらう」など、比較的簡単 にできるところからお願いし、次第に高度な部分(機材操作やパソコンでの文書作成)も担当できる よう (ただし性急さを求めず)、周囲が支援していくのがよいでしょう。

なお、高齢社員が活き活きと技能伝承や後継者育成に励める環境づくりも心がけたいものです。例 えば、技能伝承に努める高齢社員には正当な評価を与えて金銭面で処遇するだけではなく、肩書きや 称号も付与します。ある会社では高齢社員が自身の名前を冠した塾(例えば内田塾)の塾頭として、 各地の支店を巡回して教えています。

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。

「高年齢者活躍企業コンテスト」審査委員(2012年度~)のほか、「70歳までの就業機会確保に係る マニュアル作成・事例収集委員会」委員長(2020年度~)を務める。

## [第120回]

愛国青年の美挙だ

密航は

# 江戸から東京へ

結末をつけておきたい。 事実を、『幕末の青春話』として、 うなので、吉田松陰の密航事件の

インド艦隊の司令長官だった。 リカの海軍中将で、アメリカの東 リーだ。このときのペリーはアメ カのフィルモア大統領の特使ペ 松陰にねらいをつけられたアメリ ペリーを日本に派遣した大統領 最初に一番関心を持ったのは

諸国と同じように、「清(当時のをするためではない。ほかの列強 る。加療のための施設が要る。 また乗組員に病人やケガ人が出 で燃料、食料、水などが不足する。 や生糸をねらっていた。 中国)」と交易をするためだ。茶 大統領が考えたのは しかし太平洋航路は長い。途中

あまり知られていないことのよ

留した初代領事ハリスの交渉で行 解していたかわからない。 われる。つまり交易にアメリカだ を、日本側(幕府)がどれだけ理 日本との交易は、開国後来日駐

の意図は、はじめから日本と交易

のキッカケがほしいペリーにとっ れほど固かったのだ。だから開国 これは日本側の鎖国の姿勢がそ けが二度手間をかけている。

で、大きな意味を持っていた。実 「アメリカに行きたい」 という申出は、任務遂行のうえ

えられたのだ。これが日本軽視な ではない。、中継基地、として考 独立した国として考えられたワケ のかどうか、当時の人々はただ、 ということである。はじめから 「そのための中継基地が必要だ」

というだけの開国要求の真意 と騒いだから、アメリカの 「仲よくしましょう」 「開国だ、開国だ!」 童門 冬二

作

る。 行すれば大きな点数かせぎにな

この直後に一橋慶喜のブレーン

## 松陰の罪を軽減せよ

の状況だ。ペリーはアセッた。結 が、いまはまだ条約を結ぶ以前

攘夷論者吉田松陰が、そのまま熱 ペリーの案が実現したら、過激な が下田奉行所に自首したためにお ジャンになったが、ぼくはもしも で待ってほしい」 ト・マネーで招待するからそれま た。これはペリーの本心だ。松陰 「条約を結んだらボクのポケッ と云うにとどめるほかなかっ

ど与えないように」 ホメ讃えられるべきだ。重い罰な 「吉田君の行動は愛国的行為だ。 というのはペリーの要請で、

らだ。下田奉行は黒川といって、 どく下田奉行に伝えられていたか と、通訳を通じてペリーからく

> る、と長州藩に厳しくそういえ」 重く罰することは逆に国益に反す リーの呼び方)がホメてくれた。 愛国者だと、ペロリ(日本でのペ に盛り上がった。 (側用人)に登用される。開明派だ。 という評価は江戸城内でも一斉 黒川は部下にそう命じた。 「吉田寅次郎は愛国青年だ」 「吉田寅次郎(松陰の通称)は

# 実際に行われた刑と松陰の福堂化

もない、重く罰せよ」 松陰をみる保守派役人は、 をつぶしかねなかった大罪人」と 方、「幕府の禁令にそむいて、藩 と云って、萩の牢にブチ込んだ。 「吉田を軽い罪などとはとんで ところが「攘夷派」が占める一

かどうか疑問だ。

い青春の血を攘夷でわかせていた

牢して牢の状態をこまかく観察 たのに、何をするんだ!」 などと文句はいわなかった。入 「ペロリ大使でさえホメてくれ

> し、有名な、 福堂というのは

るはずがない。松陰はそれを幸福 のことだ。牢が幸福な建物であ

行の達しをキチンとうけとめてい 違って、牢の管理者は黒川下田奉 松陰は先輩(?)の囚人たちに、 ときいて歩いた。藩の保守派と 「あなたのご趣味は何ですか?」

側の質的向上の二つをねらった人 などの学問に造詣のある囚人に、 役人たちも賛成した。 動させたのだ。丁重に扱おう」 マンスによるストレス解消、きく と、牢役人たちに合意を求めた。 と頼んだ。本人たちのパフォー 松陰は、俳句、書、和歌、論語 「それを牢で講義してください\_

「福堂計画」を立て、実行した。

「幸福な建物」

にしようというのだ。

「吉田寅次郎は、ペロリさえ感

と思い立った。

「吉田さんに塾を持たせよう」

えを講義した。孟子は、 間改革法だ。松陰自身は孟子の教 「人間は生まれつき善である」

と唱える〝性善説〞者だ。それ

ずる思想家だ。松陰は孟子に傾倒 ている」 救いに行く〝忍びざるの心〟を持っ と、あくまでも人間の善意を信 「困っている人をみたら、すぐ

れをみて 牢は福堂化した。牢の管理者はこ 内も、松陰の誠意に負けて次第に はじめはブツブツいっていた牢 していた。



齢者 の 職 場 探 訪

高

第125回 鳥取県

。 以 下、

「プランナー」)の協力を得て

当機構の65歳超雇用推進プランナー

このコーナーでは、

都道府県ごとに

高齢社員をOJTトレーナーに据え 全社的な技術力の底上げを目ざす 企業プロフィール

## 株式会社ミテック(鳥取県米子市)

## ▶創業 1988 (昭和63)年

総合建設業(公共・民間工事の元請けおよび下請け工事の施工)

34 人 (うちグループ会社 5 人)

男性(6人)、女性(0人) (60歳以上男女内訳) (年齡内訳) 60~64歳 5人 (14.7%) 65~69歳 1人 (2.9%) 70歳以上 0人 (0%)

## ▶定年・継続雇用制度

定年は65歳。希望者全員を70歳まで再雇 用。最高年齢者は施工管理を担当する65歳

米子市内に立地する本社

例で継続雇用』をしており、 が進んでおり、6歳を超える従業員を雇用してい 生課長は、「鳥取県では、多くの事業所で高齢化 行ってきたことを評価し、引き続き活かせるよう、 者全員対象』をクリアするため、 が現状です。 整えて対応している事業所』はまだまだ少ないの る事業所も少なくありませんが、その多くが 当機構の鳥取支部高齢・障害者業務課の野田昭。 制度導入のうえで課題になる『希望 『雇用延長の制度を 企業がそれまで

や浦富海岸に見られる風光明媚な海岸線を有し、 米子市が中心都市として発展しました。 形成された平地には、 地の山々が連なっています。三つの河川の流域に やや細長い県です。北は日本海に面し、 南には中国地方の最高峰・大山をはじめ、 鳥取県は、 中国地方の北東部に位置し、 それぞれ鳥取市、 鳥取砂丘 倉吉市、 中国山 東西に

施しています。 事業所」については、これまで約650社を訪問 らアドバイスを行っています」と話します。 い事業所」 定年などの対応ができていない従業員31人以上の また、 現在は 同支部に所属するプランナーは、 などに範囲を拡大して、 「70歳までの継続雇用を達成していな 訪問活動を実

職場と人材がともにメリットを得るような視点か

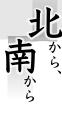
さんは、 訪れました。 特に建設業界に精通したプランナーです。今回は、 営課題を解決するコンサルティングの能力を活か 景山プランナーの案内で「株式会社ミテック」を して相談・助言活動を行っています。 人鳥取県建設業協会に長く勤めていた経験から、 鳥取県内で活躍するプランナーの一人、景山浩 中小企業診断士の資格を持ち、 一般社団法 企業の経

鳥取県米子市

そして活き活きと働く高齢者本人の声を紹介します

高齢者雇用に理解のある経営者や人事

**労務担当者** 





## かげ やま ひろし **景山浩** プランナー (63歳)

アドバイザー・プランナー歴:25年

## [景山プランナーから]

「高齢者の雇用が、社会的要請に応えるため だけではなく、訪問先企業にとって経営環 境の変化に対応し、より有効に働くことを 理解してもらうことに努めています。当地

域の企業に見られる共通の課題を、高齢社員の能力活用により 解決する取組みなどを助言しています」

## 高齢者雇用の相談・助言活動を行っています

- ◆鳥取支部高齢・障害者業務課の野田課長は、「景山プランナーは、 中小企業診断士として地域で活躍しており、地元ニーズを"肌感 覚で把握"しています。そうした活動で得られた知識・経験・人 脈を活かし、企業からのニーズに応える形で、職務能力評価制度 の整備など具体的な改善指導にも積極的にかかわっています」と 話します。
- ◆鳥取支部高齢・障害者業務課は、鳥取市の中心から4km ほど南に 位置する「鳥取新都市若葉台地区」にある鳥取職業能力開発促進 センター内にあります。「若葉台地区」は生活・生産・教育などの 複合的機能を備えるニュータウンで、街区全体の電線類の地中化、 -ンエルフの整備などによるゆとりと潤いのある都市景観が評 価され、「平成 11 年度都市景観大賞(都市景観 100 選)」に選ば れました。鳥取駅からバスで約25分。最寄りのバス停「ポリテク センター」から徒歩約1分です。
- ◆同県では、西部地域(境港市、米子市周辺) 2 人、中部地区(倉 吉市周辺) 1人、東部地区(鳥取市周辺) 2人と計5人のプランナー が活動し、それぞれの地域を中心に企業訪問・相談・指導にあたっ ています。
- ◆相談・助言を無料で実施しています。お気軽にお問い合わせください。

## ●鳥取支部高齢・障害者業務課

住所:鳥取県鳥取市若葉台南 7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内

電話: 0857 (52) 8803

け出し、 満足の追求と地域貢献に取り組んでいます。 理念に掲げ、 社の三村秀紀代表取締役社長は、 術向上を常とし、 方策と考えを持って、 施工技術を両立させる施工会社を目ざし、 自らの力で技術を磨き、 土木・ 信用第一 舗装・設備工事の管理と、 新しい方法、 の経営に徹する」 「常によりよい 経済的にも社 手段を見つ 顧客 を 同

変更)。2002年に同グループ内の舗装施工会

2007年に給排水施工会社の2社と合併

木施工会社として、

有限会社美建工業の名で発足

ました

2002

伞成14

年に現在の社名に

地元最大手である現・美保テクノスグループの土

株式会社ミテックは、

1988 (昭和63)

年に

Ų 設工事表彰を受けている同社は、 事業分野を拡大。 連 年、 自治体から優良 「創意工夫と技

グループ各社に先行して定年を65歳に延長

いていきたいです」と語ります。

会的にもお客さまと社員が安心できる会社を貫

のすり合わせを行っています」(三村社長 する勤務体系と役割について話を聞き、雇用条件 希望者全員を再雇用する制度を整備しました。 慮しています。また、定年前に面談を行い、 を重視した働き方ができるよう、 ミテックは2016年に定年年齢を65歳に延長 「高齢社員には、 定年後は1年契約の嘱託社員として70歳まで 体力面ではなく技術や技能面 役割・配置に配

熱心に高齢者雇用に取り組んでいるミテックに

くそうです。 今後は、

さらなる定年年齢の引上げも検討して



三村秀紀代表取締役社長

評価します。 向けた意欲が強い会社です」と、同社の取組みをして定年延長を行うなど、高齢社員の活躍推進について、景山プランナーは「グループ各社に先行

「工場生産と違い、すべての建設現場は天候・「工場生産と違い、すべての建設現場は天候・まざまな経験がものをいい、責任者によって驚くは応用が利き、発注者の要望をくんで品質規格には応用が利き、発注者の要望をくんで品質規格によって、職務配置などの変更などで起こりやすいよって、職務配置などの変更などで起こりやすいかすことが、にない手不足解消と若手の育成につかすことが、にない手不足解消と若手の育成につながると考えています」(三村社長)

# 高齢社員の能力を OJT トレーナーとして活用

ま山プランナーは2016年に初めて同社を訪 景山プランナーは2016年に初めて同社を訪 景山プランナーは2016年に初めて同社を訪 ま山プランナーは2016年に初めて同社を訪 ま山プランナーは2016年に初めて同社を訪

ことが有効だと考えました。 
ことが有効だと

そうくり、高令生量が「可を攻えるか」、「されますのくり、高令生量が「可を攻えるか」、「されまり」という内容で、「就業意識向上研修」※を提案。6人(うち60~64歳が4人)が参加しました。6人(うち60~64歳が4人)が参加しました。管理職でらてい、高齢社員にOJTトレーナーとしてそこで、高齢社員にOJTトレーナーとして

につなげました。 基準書」の作成も提案し、具体的な職場改善対応 昇格制度運用の明確化にも役立つ「職務能力評価 にするための「見える化」を指南。同時に、昇給・ で教えるか」をマニュアル化し、指導内容を明確 にするだめの「見える化」を指南。同時に、昇給・ で教えるか」、「どこま

をうかがいました。ナーの高齢社員と若手トレーニーのお2人にお話〜今回は、ペア就労でともに働く、OJTトレー

# 庁舎の設備工事においてペア就労で若手を指導

設備部課長の山内勝治さん (65歳) は、工事現

ロフェッショナルです。 村にて技術者として従事してきた、施工管理のプクに入社。同社に入社する以前も、設備工事の会備工事関連の国家資格を多数持ち、53歳でミテックに入社。同社に入社する以前も、設備工事の空

は若手に任せて見守るだけにし、後から気になった野にいます。庁舎内での工事になるため、土日祝日の閉庁日に施工を進めなくてはならない特殊な日の閉庁日に施工を進めなくてはならない特殊な日の閉庁日に施工を進めなくてはならない特殊な日の閉庁日に施工を進めなくてはならない特殊な日の別では、実務を通して現場の施工方法や進めませる。「同社に所属する若手技術者と2人で担当」といる。「p/elderly/employer/startw



工事の施工管理で活躍する設備部課長の山内勝治さん

※ 「就業意識向上研修」の詳細は、当機構ホームページをご覧ください https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork\_services.html

北から、

事にした指導を行っているそうです。たところを教えています」と、若手の自主性を大

す。
愛情をのぞかせました。そして次のように続けまと明かし、言葉は少ないながらも若手への期待とと過程を見られることが、いまの仕事の魅力です」山内さんは、「若手社員が日ごとに成長してい

に仕事をして信頼を得ていれば、次の機会があっ響となることもあります。そうでなくても、一緒の現場で関係者ときちんとつき合うと、いつか別の現場で関係者ときちんとつき合うと、いつか別の現場で関係者ときちんとつき合うと、いつか別の現場で関係者ときなることもあります。いまで、大事なことは人づき合いだと思います。いまで、大事なことは人づき合いだと思います。いまで、大事なことは人づき合いだと思います。

ペア就労で山内さんの指導を受ける森響さん

です」
たときに、現場の準備から何からうまく進むもの

バイスを送っているようです。将来を見据えた長いスパンで、若手社員にアド

をいって、ことでは、 で盛りの若手社員です。これまで多くのベテラン 社員からペア就労を通して仕事のやり方を学び、 社員からペア就労を通して仕事のやり方を学び、 は大規模な公共工事を専門で管理していて、手がは大規模な公共工事を専門で管理していて、手がは大規模な公共工事を専門で管理していて、手がは大規模な公共工事を専門で管理していて、手がは大規模な公共工事を専門で管理していて、手がは大規模な公共工事を通して仕事のやり方を学び、 を警さん (25歳) は、工事施工管理者として伸 存在です」と話します。

工事書類のつくり方がわからないときや、工事の施工方法に悩んでいるときに相談すると、わかの施工方法に悩んでいるときに相談すると、わかりやすく納得できる指示をくれるそうです。「いりやすく納得できる指示をくれるそうです。「いりやすく納得できる指示をくれるそうです。「いりかすく納得できる指示をくれるそうです。「いりかすく納得できる指示をくれるそうです。「いりかすく納得できる指示をくれるそうです。「いりかすく納得できる指示をくれるそうです。「いりかすく納得できる指示をくれるそうです。「いりかすくがもからないときや、工事を気遣っていました。

三村社長は、山内さんの仕事ぶりやペア就労の

効果について、次のように話します。

はないでしょうか」はないでしょうか」はないでしょうか」に長けた高齢社員がついているので、施工面での安心感と信頼を得られているので、施工面での安心感と信頼を得られていることを験と技術力に長けた高齢社員がついています。年齢が若手は安心して伸び伸びと働いています。年齢が若手は安心して伸び伸びと働いています。年齢がお経験に基づいた適切な対応をしてくれるので、が経験に基づいた適切な対応をしてくれるので、が経験に基づいた適切な対応をしてくれるので、はないでしょうか」

いくことでしょう。 大いに活用するための試みが、今後も続けられて取組みに活かしてきた同社。高齢社員の力を信じ、取組みに活かしてきた同社。高齢社員の力を信じ、

(取材・西村玲)

謙介 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 森中 マネージングコンサルタント

役職定年制度※1や定年再雇用制度によって「役割・職責」の変更を余儀なくされた 高齢社員のなかには、大きくモチベーションを下げてしまい、その後も十分にパフォ マンスを発揮することができない例も少なくないようです。第4回では、役割・職責 が変わった後も現役のプレイヤーとして活躍し続けてもらうために必要な、 意識改革をうながすキャリア教育のポイントについて解説を行います。

齢社員が増え過ぎて組織の新陳代謝に悪影響を 短期的には人材不足(特に中間層の不足) 及ぼすことが予想される、 として高齢社員の活用を推進する必要がある一 以前、筆者の担当するクライアントのなかで、 5年・10年単位の中長期で見ると、 といった企業があり 逆に高 対策

必要なテーマであるといえます。

第4回

役割

職責の変更に備えてもらおう!

新陳代謝を遅らせることもある高齢社員の活躍が、組織の

推進していくことのマイナス側面として対策が 発展するおそれもあるため、 いったことは典型例です。こうした問題を放置 しまうことで適切に技能伝承が進まない、 起こしたり、 堅・ベテラン層のモチベーションダウンを引き がるという側面も有しています。 意味では組織の新陳代謝を遅らせることにつな すれば、組織全体の生産性を低下させる事態に 例えば、組織内のポストが空かないことで中 高齢社員の活躍を推進していくことは、 あるいは高齢社員が仕事を抱えて 高齢社員の活躍を ある

> 高齢社員の意識改革をうなが キャリア教育のポイント

引き続きA社の例をもとにして、 高齢社員の

年制度を設けました。役職定年により管理職者 ついて解説をしていきます。 キャリアが長くなっていた高齢社員のなかに ることになりますが、 は例外なく役職を外れ、 意識改革をうながすキャリア教育のポイントに A社では人事制度を改定し、 マネージャーとしての 現役のプレイヤー 55歳での役職定 に戻

プレイヤーとして現場に戻ることに対して

にしました。 ア期のキャリアチェンジをうながしていくこと 多様な働き方の可能性を提示することで、 になる高齢社員に対しては、 導入しました。そのなかで、 織の新陳代謝を図るために 軸に短期的な高齢社員活用を目ざす一方で、 仮にA社としますが、 同社では定年延 「役職定年制度」 これまでと異なる 役割・職責が変更 長 を 組

役職定年制度の運用に関しては『エルダー』2021年12月号特集(13頁)「役職定年のメリット・デメリット」の 「解説1 役職定年制の導入・廃止と評価・処遇制度」も参考にしてください https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202112.html

制するために、役職定年となる55歳以降の社員 をともなう高齢社員のモチベーション低下を抑 消極的な者も少なくありませんでした。 そこでA社では、こうした役割・職責の変更

を中心として、自身のこれまでのキャリアを見 ①ビジネスパーソンとしての集大成を迎えて ラム」では、こうした状況に陥っている高齢社 せることも少なくありません。 が図られず、結果的にパフォーマンスを低下さ 例えば惰性で業務を行ってしまい、成長・進化 失」の状態に陥ることがあります。その結果 らプレイヤーに戻るにあたり、深刻な「目標喪 理職者などは、役職定年によりマネージャーか を実施することにしました (図表1)。 マインドセット※変革プログラム」という研修 員層に対して、 活躍を十分に促進できていないのが実情です。 用により役割・職責が変更になった高齢社員の きに過ごすための機会として、「高齢社員向け つめなおし、残りの仕事人としての人生を前向 特にマネージャーとしての経験が長かった管 するときである」というポジティブな考え おり、「つちかってきた技能を最大限に発揮 A社にかぎらず、役職定年あるいは定年再雇 「高齢社員向け(マインドセット変革プログ)

## 高齢社員向け マインドセット変革プログラム例

時間	実施概要	実施形式
【初日】 9:00	I. オリエンテーション ①研修プログラム概要説明 ②アイスブレイク	講義 体感ワーク
9:40 { 13:40	<ul> <li>Ⅱ.「バリュー:価値観言語化」フェーズ         <ul> <li>①「自分史」ワーク</li></ul></li></ul>	グループワーク 講義 個人ワーク
13 : 40	<ul> <li>Ⅲ.「ストレングス:強み探索」フェーズ         <ul> <li>①成功体験インタビュー             半生のなかでの成功体験【時期・テーマ・成功に導いた要素(自身・他者要素)など】を思い起こし、相互伝達。その内容より、メンバーから30~40項目の強みフィードバックを受ける</li> <li>②上位者からの手紙             受講者一人ひとりの上司に、事前作成してもらっている本人の強みと感じている内容・今後の期待事項を記した手紙を配付</li> <li>③ストレングス活用施策検討             ①②の強みを今後の業務で「どのように活かすか?」を検討</li> </ul> </li> </ul>	講義 グループワーク 手紙配付 個人ワーク
16:40	Ⅳ. 初日のふりかえりとまとめ ※ 17:00終了	グループワーク
【2日目】 9:00	Ⅴ. 初日レビュー	講義
9:10 { 16:00	VI. 「マスト:期待事項検討」フェーズ ①期待役割ブレイクダウン検討 事前に策定している期待役割発表〜解説。以下の手順で現場において、役割遂行をどのように果たすことが効果的なのか、自身の存在価値を高めるのかを対話形式で検討 1st グループ別担当決定 2nd コアチーム検討 3rd ブラッシュアップチーム検討4th コアチーム再検討 5th 全体対話 ②重要マインドセット事項の確認 ・クリティカルシンキング ・時間感覚 など	個人ワーク グループワーク 全体対話 講義
16:00	Ⅷ. クロージング 「パフォーマンス向上計画」策定 ※ 17:00 終了	グループワーク

<sup>※</sup> 新経営サービス人事戦略研究所作成資料

方を醸成する

<sup>※2</sup> マインドセット……過去の環境・体験から形成され、固定化している物事の見方・考え方

## **創出上** らの役割を具体的に検討することで目標を ②組織・上司の期待をもとに、自身のこれか

# ベーションを向上させる境変化に適応するためのスキル獲得のモチ境を理由に自己啓発を怠るのではなく、環

目的としています。図り、組織全体の生産性を向上させることを主といったことを通じてマインドセットの改善を

さて、A社ではこの研修の受講対象者を55歳 人にな変更が行われた社員)とし、1チーム5 人にな変更が行われた社員)とし、1チーム5 人程度の小チームを編成しました。研修を 通じて自身のことを改めて理解することはもち ろんのこと、同じ境遇である同年代の者同士が ろんのことがねらいです。

くことにしましょう。成果について、いくつかポイントを確認してお成果について、いくつかポイントを確認しております。

# 索」フェーズ) フェーズおよび「ストレングス=強み探(1)自己理解(「バリュー=価値観言語化」

す(強みの再認識)ことを目的とします。 つつ、自身の仕事人生をポジティブにとらえ直このフェーズでは、現在の仕事状況にも触れ

点を得ることにもつながりました。 ま施してもらうことで、1人では気づけない観れています(**図表2**)。上司、部下·後輩、同僚、それぞれの視点で自身に対する評価を客観的にを開いてもらうことで、1人では気づけない観いである。

# (2) 期待役割明確化(「マスト=期待事項検討」

だけ多くの観点を抽出します。く中長期視点で必要な事項に至るまで、できる会社が抱える課題に対して、短期視点ではな

研修のなかではタブーをなくして、会社に対するネガティブな感情もできるだけ吐き出させすることが大切です。いままでの仕事のやり方を変え、新たに自身に求められること、自身にを変え、新たに自身に求められること、自身にできることは何かについて、じっくり時間をかけて検討します。

こともあれば、いますぐには業績につながらないま現在の会社の業績アップに向けてできる

そうした検討を自身で、またチームメンバーいう観点も重要になります。後々問題になるであろう事項について、自身のいが中長期的に考えていまやっておかなければ

た(**図表3**)。 期待される役割を整理することにつながりまし相互に話し合うなかで、高齢社員として会社に相互に話し合うなかで、高齢社員として会社に

## (3) 研修成果のまとめ

た社員もいましたが、研修のなかで、リアイメージが持てず「目標喪失」の状態にあっ役割・職責の急激な変更を受けて、今後のキャベーション向上を実現することができました。

- ・大切にしていきたい価値観
- ・成功体験に基づく有用な強み
- ・上司を始めとした周囲からの期待

した。 今後の目標を具体的に見出すことにつながりまを深く掘り下げて検討・確認したことにより、

ケースとなっているようです。であり、人材育成の活性化につながるモデルよる社内勉強会は若手社員を中心に非常に好評よる社内勉強会は若手社員を中心に非常に好評す。例えば、技能伝承を目的とした高齢社員にがいま

## 空涯現役時代の**高齢社員活躍支援のポイント**

## 図表2 高齢社員用 多面評価シート例

氏名	関係 新 氏名					
役職	所属	所属				
評価者 <i>の</i> すべて	3意点 > よ人の"気づき"につながるよう、評価者はできるだけ率直な評価内容を記入してください。 D誰がどんな評価を行ったかは、直接分からない仕組みにしています。 の項目について、選択、または記述してください。 D行動レベル】次の15項目について、対象者の行動を4段階で評価してください。					
.,,,,,	1:できていない 2:どちらかといえばできていない 3:どちらかといえばできてい	vる <b>4</b> :でき	ている			
No	評価の内容		点数			
1	上司が不在の場合でも、業務に対する姿勢は変わらないか					
2	会社や部門の方針・計画を、自らの言葉でメンバーに伝えているか					
3	目標の達成に向けて、具体的な計画を立て、その段取りを指示しているか					
4	困難な状況でも、目標達成にこだわり、粘り強く努力しているか					
5	周囲を巻き込んで、全体を目ざす方向に動かせているか					
6	クレームやトラブルに対して、責任を持って自ら解決しようとしているか					
7	言葉と行動は一致しているか					
8	上司・部下・同僚・関係先とのコミュニケーションに努め、情報を共有できているか					
9	他部署への働きかけ、連携を図っているか					
10	メンバーが自由・活発に意見や提案を出し、行動することを奨励しているか					
11	メンバーが相談しやすい雰囲気をつくっているか					
12	好き嫌いといった感情や感覚ではなく、事実にもとづいて人物や仕事ぶりを評価しているか					
13	部下・後輩の仕事ぶりや日々の変化を理解しようとしているか					
14	自己管理や感情のコントロールができているか					
15	自らの能力や知織を高めるために、定期的な自己啓発を行っているか					
長所につ	<b>ついてのコメント</b> 】本人の「長所についてのコメント」を記入してください。					

## 図表3 高齢社員用 期待役割基準例

No	期待役割項目	期待役割詳細
1	技能伝承	暗黙知化している熟達したノウハウを可能なかぎり形式知化し、 後進の能力に合わせた指導を行い、効果的に技能の伝承を図る。
2	人脈継承	過去の活動のなかでつちかってきた顧客・協力会社などの人脈を 後進に継承する。
3	クリティカルシンキング	現状の仕事の進め方に疑問を持ち、より効果的・効率的な方法を 模索し、組織に提言する。
4	フォロワーシップ発揮	上司が打ち出す方針の意図・想いを理解し、積極的に推進すると ともに、方針実現に向けた意見具申を行う。
(5)	イニシアティブ	上司からの指示を待つのではなく、能動的に自ら取り組むべき 課題を見つけて業務にあたる。

<sup>※</sup> 新経営サービス人事戦略研究所作成資料

<sup>※</sup> 新経営サービス人事戦略研究所作成資料

人事労務担当者にとって労務管理上、労働法の理解は重要です。 ときには重要な判例も出されるため、 日々情報収集することは欠かせません。 こうした法改正や重要判例の理解をはじめ、 人事労務担当者に知ってもらいたい Q&A形式で解説します

第54回

結されることが多いでしょう。

そもそも、

定年後の再雇用において、労働

る場合には、

解雇と同様に、

客観的かつ合理

## 定年後再雇用の雇止めと労働条件、固定残業代の要件

弁護士法人 ALG&Associates 執行役員・弁護士

## 家永 勲

になるため、提案内容やその説明を慎重に行う必要があります。

容となっていない場合などには、

働くことになることに留意する必要があります。提示する労働条件が合理的な内

従前と同様の条件で労働契約が延長されること

定年時に労働条件を提示することとは異なり、労働契約法第19条による保護が

再雇用契約を更新しないことに問題はあるでしょうか。

# 第19条の適用関係 定年後再雇用と労働契約法

が維持されたまま65歳までの再雇用契約が締 を更新することや、定年時に定めた労働条件 も採用率が高い措置です。 定法に基づく高年齢者雇用確保措置として最 雇用を締結する会社は多く、 定年後再雇用においては、 定年後に、 期間を定めた労働契約として再 1年ごとに契約 高年齢者雇用安

など、

通常の有期雇用契約とは適用関係が若

期労働契約と社会通念上同視できる場合、ま

約法第19条が、有期労働契約について、①無 干相違する場合があります。そこで、労働契

て合理的理由がある場合のいずれかに該当す

たは②更新されるものと期待することについ

ては、 第二種計画認定を申し出て、厚生労働大臣の 等に関する特別措置法第6条第1項に基づく 契約法第18条が定める無期転換ルールについ 専門的知識等を有する有期雇用労働者

認定を受けることで、 その適用が除外される

更新する意向がないことを伝えようと考えています。定年時にも労働条件はある うだけの働きをしていないと感じています。労働条件の引下げに応じないときに 程度引き下げましたが、その労働条件であることを加味しても、労働条件に見合

はできるのか に、労働条件を引き下げる提案を行い、これに応じてもらえない場合には契約を 定年退職後に再雇用している従業員の働きぶりが悪く、再雇用契約の更新の際

パフォーマンスの低調な定年後再雇用者との再雇用契約を打ち切ること

になります。



## 裁判例の紹介

断された事例を紹介します。 要年出とする再雇用契約の拒絶が違法と判判例を紹介しましたが、逆に、労働条件の変月号)では、労働条件の変更が許容された裁別号)では、労働条件の変更が許容された裁合いて、本連載の第48回(本誌2022年5

広島高裁令和2年12月25日判決(Y社事件。

案です。
を拒絶した労働者への対応が問題となった事結していた労働者の労働条件の引下げとそれ決)は、定年退職を経た後に再雇用契約を締原審は山口地裁宇部支部令和2年4月3日判

判断しています。

判断しています。
この事案の使用者は、定年後再雇用した労働者に対しては、高年齢者雇用安定法のみが適用される場合ではなく、被控訴人の定年退職後の再雇用自体ではなく、被控訴人の定年退職後の再雇用に関しては高年齢者雇用安定法が適用ないし準用のある事案であることは明らか」ととなっている事案であることは明らか」といる場所では労働契約法第19条が適用ないのでは労働契約法第19条が適用ないのでは労働契約法第19条が適用されるとこの事案の使用者は、定年後再雇用した労働者に対しています。

成29年3月1日以降も被告において再雇用さ満たしていたことを理由として、「原告は、平為に定める期間を過ぎた後も定期健康診断の条に定める期間を過ぎた後も定期健康診断の系に定める期間を過ぎれる。)まで再雇用することが定める期間を過ぎた後も定期健康診断の系に、労働契約更新の期待に関して地裁の次に、労働契約更新の期待に関して地裁の

り、社会通念上相当と認められなければ、従雇止めの理由が客観的かつ合理的なものである基礎があると判断されました。そのため、る」と判断し、労働契約法第19条が適用されれると期待することについて合理的理由があ

前と同一の労働条件を維持して、雇用を継続

しなければならないことになります。

意しないことをもって上記更新を拒絶するこ 的な理由として主張していたところ「そもそ そのいずれについても拒絶されたことを合理 が生じるものであり、もう1つは賃金額を維 ち2つは就業日数の減少にともなう賃金減額 理由の有無および社会通念上の相当性につい 続雇用の更新拒絶について客観的に合理的な なかったことをもって、 考慮すると、本件提案を被控訴人が受け入れ 拒絶を十分想定し得るものであることも併せ 由があり、控訴人にとっても被控訴人による 内容のものであり、被控訴人が上記内容に合 に係る労働条件の不利益変更を伴ったりする に上記給与の額を更に減額したり、就労場所 ろ、本件提案は、本件継続雇用契約の更新時 職時の給与の6割程度の給与としているとこ も、本件継続雇用契約の時点で原告の定年退 持して就労場所を変更する内容)しており、 とを正当化し得るものではない」と評価され、 ては、使用者が、3種類の労働条件を提案(う 「被控訴人がこれを拒絶することには相応の理 次に、雇止めに関する客観的かつ合理的な 控訴人による本件継

理由があるとはいえない」と判断されました。 ら判決時点までの賃金(バックペイ)とそれ ものとみなされて、雇止めを実施したときか 働条件と同一の内容で再雇用契約が成立した 労働条件による更新の期待に相違を生じさせ 違いが個別の労働者にとっての従前と同一の 定年後再雇用者全体の問題であったか(この の変更が個別の労働者個人の問題であったか に対する遅延損害金の支払が命じられました。 従前紹介した事案との相違点は、労働条件 結論としては、定年後再雇用時に定めた労

> 由がありそのことをていねいに説明していた かという点があげられます。

ざした対応が求められるという点に留意する 更に対する自由な意思による同意の獲得を目 働条件が維持されることを前提に不利益な変 まって、更新に対する期待可能性が肯定され やすく、労働条件の変更についても、同一労 65歳までの継続雇用が義務であることと相 60歳以降の再雇用契約の更新については、

## た)、労働条件の変更理由に対して合理的な理 ほしい 固定残業代が有効となる場合、 必要があります。

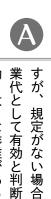
# 有効とならない場合について教えて

ගි

ることは定期面談の際に説明をしています。 を支給する旨を明示して、採用しました。採用後も、外勤手当が固定残業代であ 営業職を募集する際に、求人サイトには固定残業代として36時間分の外勤手当

籍中の割増賃金を請求されてしまいました。 してこなかったのですが、退職後に、固定残業代は有効ではないと主張して、 採用後に固定残業代を超えて働くことがほとんどなかったので、残業代を支給 在

請求に応じて全額を支払わなければならないのでしょうか



すが、規定がない場合であっても、明確に区分することができていれば、固定残 業代として有効と判断される可能性があります。ただし、3時間という時間外労 働と大きな乖離がある場合には有効と判断されないおそれがあります。 固定残業代が有効と判断されるか否かは、就業規則や雇用契約の規定が重要で



## 固定残業代の法的性質

ないように感じています。 れていないことが多く、これが無効となって しまったときのリスクも正しく認識されてい 固定残業代については、正確な理解がなさ

性がある、といったリスクがあります。 金の基礎となる賃金に固定残業代相当額が付 が無効とされた場合には、①過去の割増賃金 準法は許容していません。また、固定残業代 どれだけ時間外労働、休日労働、深夜労働を 加される、③付加金の支払を命じられる可能 の既払い分への充当が否定される、②割増賃 で働かせ放題になるという賃金体系を労働基 なくてよい」と理解している例です。固定額 したとしても、「固定額以上の金額を支払わ よくある間違いとしては、固定残業代は、

場合には、 ないかぎりで許容されるにすぎず、 法に違反するものではないとされています。 されているのが固定残業代です。前払いして 時間外労働などで支払うべき割増賃金を超え 続けることができるわけではなく、 の最低基準額を超えているかぎりで労働基準 いということになります。 したがって、固定額で時間外労働などをさせ いる割増賃金が労働基準法が定める割増賃金 判例上、一定の要件を基にかろうじて許容 超過部分を支払う義務は消滅しな 固定額が 超過した

## 2

## 固定残業代の有効要件

須ではないとも明言されています。 園定残業代の有効要件について、最高裁平 周ではないとも明言されています。 道の本のほか、具体的事案に応じ、使用者の 対動者に対する当該手当や割増賃金に関する 説明の内容、労働者の実際の労働時間等の記 説明の内容、労働者の実際の労働時間等の記 説明の内容、労働者の実際の労働時間等の記 説明の内容、労働者の実際の労働時間等の記 が動者に対する当該手当や割増賃金に関する ではないとも明言されています。

という考え方があります。という考え方があります。て差額を支払う旨の合意(清算合意)が必要、て差額を支払う旨の合意(清算合意)が必要、性)、②固定の手当が実質的に時間外労働の対価の趣旨で支払われていること(対価の対価の趣旨で支払われていること(明確区残業代が明確に区分されていること(明確区

ます。次に、②については、たしかに最高裁となるため、必須の要件として理解されてい囲が割増賃金の前払いであるものか否か不明業代が明確に区分されていなければ、どの範業のものうち、①については、基本給と残

労働等に対する対価として支払われるものと 判例が「雇用契約においてある手当が時間外 ものですが、その後の最高裁判例をみても清 パン事件〉)の補足意見で、固定残業代では 以外には要件としては機能しづらいと考えら には問題となり得るものの、そのような場合 外の対価が含まれた曖昧な手当である場合) られることがありますが、この内容は明確区 ることから、対価性という要件が必要と考え されているか否か」という表現がなされてい 算合意が必須とはされていません。 ける清算の実施を重視していたことを受けた 割増賃金に対する支払いが不足する場合にお 去の判例(平成24年3月8日判決〈テックジャ れます。最後に③の清算合意については、過 対価性を欠く場合(割増賃金としての性質以 分性の要件と重なる部分が大きく、明らかに

## 3

## 裁判例の紹介について

主張されましたが、裁判所は①のみが必須のの①から③が固定残業代の有効要件であるとこの裁判例において労働者側からは、上記

効性を判断しました。 事件が示した判断基準を基に固定残業代の有要件であることを前提として、日本ケミカル

問分)および残業時間が36時間よりも少なく でも減額することはない旨が明示されていたこと 、入社面接時に説明し、入社後も年2回 の定期的な面接の際において「外勤手当」は の定期的な面接の際において「外勤手当」は ることについてモニターに資料を示しながら ることについてモニターに資料を示しながら ることについてモニターに資料を示しながら ることにかの手当と区分して支給していたこと があまが発生の際において「外勤手当」は などを総合的に考慮し、就業規則の規定や雇 は がであると判断しました。

また、固定残業時間を超えていた月が若干のよう。 また、固定残業時間を超えていた月が若干のみ支払いが命じられました。なお、固定残業時間との乖離が激しい場合には、固定残業時間との乖離が激しい場合には、固定残な、乖離しないように留意するか、必ず超過め、乖離しないように留意するか、必ず超過していた時間数に相当するか、過定残業時間を超えていた月が若干しょう。

る一つの傾向ともいえそうです。和3年1月12日判決)、近年の裁判例におけをしている事例はほかにもあり(大阪地裁令このように明確区分性のみに依拠して判断

## 次号

ELDER 12月号

予告

## 特集 いまだからこそ「学び直す」

リーダーストーク 若林正倫さん(富士電機株式会社 人事・総務室 人事部 部長)



(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構

## タメールマガジン好評配信中!



詳しくは JEED メールマガジン

※カメラで読み取った QR コードのリンク先が https://www.jeed.go.jp/general/merumaga/index.html であることを確認のうえアクセスしてください。



## お知らせ本誌を購入するには一

定期購読のほか、1冊からのご購入も受けつけています。

- ◆お電話、FAXでのお申込み 株式会社労働調査会までご連絡ください。 電話03-3915-6415 FAX03-3915-9041
- ◆インターネットでのお申込み
  - ①定期購読を希望される方 雑誌のオンライン書店「富士山マガジン サービス」でご購入いただけます。

富士山マガジンサービス

検索。

②1冊からのご購入を希望される方 Amazon.co.jp でご購入いただけます。



## 編集アドバイザー

(五十音順)

猪熊 律子……読売新聞編集委員

上野 隆幸……松本大学人間健康学部教授

大木 栄一······玉川大学経営学部教授 大嶋江都子······株式会社前川製作所

コーポレート本部総務部門

金沢 春康……一般社団法人

100年ライフデザイン・ラボ代表理事

佐久間一浩……全国中小企業団体中央会事務局次長

田村 泰朗……太陽生命保険株式会社取締役専務執行役員

丸山 美幸……社会保険労務士

E宅 有子……日本放送協会 メディア総局

第 1 制作センター(福祉)チーフ・リード 山﨑 京子……立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授、

日本人材マネジメント協会副理事長

## エルダー <sup>公式ツイッターは</sup> こちら!

最新号発行の お知らせや コーナー紹介などを お届けします。

@JEED\_elder



## 読者アンケートに ご協力 お願いします!

よりよい誌面づくり のため、 みなさまの声を お聞かせください。

## 回答はこちらから▼



る方は、 です。 シンポジウ ムは 10月 みなさまのご参加をお待ちしています。 これ から オンライン配信も ぜひ当機構ホ 全 玉 開催の会場もあるほか、 で 地域 **牛** 涯 ームページでご確認くださ ワークショ あり 現役 ます 社会の実現に -ップ<u>\_</u> ので、 興 シンポジ を 味 向 開 の け

用の推進 賞を受賞した企業の取 れの いる、 ト受賞企業のなかから、 今号では 企業も ま さに高齢者雇用の先進企業。 前号に続き高年齢者活躍企業コンテ 70歳を超 ぜ ひ参考にしていただけ えて働 組みをご紹介しました。 当機構理事長表彰優 る仕組みを 高 齢者 導入し れ ば

本誌1月号でご紹介する予定です。 齢者活躍企業コンテスト受賞企業の **企調講演** 野者 活躍 行 )当機構 いま では、 企業フォ 受 賞企業によるト 月5日 ・ーラム」 ٢ ークセ 水 を 開催 に ークセッ 「令和4 しました。 表彰式の **=** ショ ンの 年度高年 ほ など

編

集

後

記

## 月刊エルダー11月号 No.516

- ●発行日——令和4年11月1日 (第44巻 第11号 通巻516号)
- ●発 行——独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)

発行人——企画部長 飯田 剛

編集人——企画部情報公開広報課長 中上英二

〒261-8558 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-2 TEL 043(213)6216 (企画部情報公開広報課)

FAX 043(213)6556 (II

ホームページURL https://www.jeed.go.jp/ メールアドレス elder@jeed.go.jp

●発売元 労働調査会

〒170-0004 東京都豊島区北大塚2-4-5 TEL 03(3915)6401 FAX 03(3918)8618 ISBN978-4-86319-924-8

\*本誌に掲載した論文等で意見にわたる部分は、それぞれ筆者の個人的見解であることをお断りします。

(禁無断転載)

## 読者の声 、募集!

高齢で働く人の体験、企業で人事を担当しており積極的に高齢者を採用している方の体験、エルダーの活用方法に関するエピソードなどを募集します。文字量は400字~1000字程度。また、本誌についてのご意見もお待ちしています。左記宛てFAX、メールなどでお寄せください。



機会は少ないものの、さまざまな などで金属などの加熱・溶解に用 工だ。創業113年の歴史を持 を用いて施工・修理するのが築炉 を、耐火・耐熱などの特殊な技術 ている。そのなくてはならない炉 ところで人々の生活や産業を支え いられる「炉」。ふだん目にする ボイラーや焼却施設、化学工場



「美しい炉は長持ちします。ですから、レンガを整然と積むことを重視しますし、積んだレンガの表面にモルタルがついていれば、きれいにします」 近藤さんは話す

## 依頼の9割は修理。なかには事故によって破損した炉の修理も多くあり、 原因を特定して後で改良のための報告書を作成することもある

途に応じて複数の種類がある。 粘土などさまざまなものがあり チェックし、必要な材料を積算す 理の依頼を受けると、まず図面を 故障による依頼も多いそうだ。修 主要材料であるレンガだけでも用 ンガやセメント、プラスチックの 築炉に用いる耐火材には、

を探ります。

年度東京都優秀技能者 かわれた技術力が高く評価され、 年以上にわたる経験のなかでつち になえる数少ない存在である。40 持ち、設計から施工まで一貫して スター)」にそれぞれ認定されて イスター」、「2021 (令和3) 「2013(平成25) 年度荒川マ (東京マイ

現場での施工技術に優れる 材料や工数に関する知識と

割を修理が占めている。炉は一定 使用期間が経つと劣化するた 近藤さんが請け負う案件の約9 修理が定期的に発生するが、

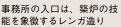
> の特性を理解し、 ことができます」 ぶことで、長持ちする炉をつくる 「強度や断熱性など、それぞれ 最適な材料を選

円形状にきれいに積めるように 搬入・搬出を考慮しながら、 なったら一人前だそうだ。 なく平らに積めるようになるに るモルタルを均等につけ、すき間 重要になる。 かぎりがあるため、材料や廃材の 数※の見積り。現場はスペースに な人数と日数を割り出していく。 設計でもっとも肝心なのが、 施工では、 やはり一定の経験が必要で、 レンガに接着剤とな レンガ積みの技能が

の色が部分的に違ったり、レンガ せり出していたり、耐火材の表面 入って、修理が必要になった原因 に長持ちする築炉を心がける。 もらえる築炉」。そのために、 ているのは、「お客さんに喜んで 近藤さんがこの仕事で大事にし 「修理のときは、真っ先に炉に ある場所のレンガが



築炉に使うレンガゴテや目地ごてなどの道具類





- 角。道具を使いやすいように自ら加工したり補修することも多い



築炉を手がけたアルミ溶解回転炉。61頁の写真はこの内部の様子



レンガにモルタルを均等に塗り、平らに積むことにも熟練が求められる

験が頼りにされているようだ。 なときほど、近藤さんの知識と経 つ的確な判断が求められる。そん 故障で緊急修理が必要なとき 現場の状況に基づいた迅速か

になりかねません」

たりが強くなり、トラブルの原因 るところがあれば、そこは火のあ なっているか。もし出っ張ってい 積んだレンガがきれいに同心円に

## 築炉の技術習得を目ざす 新たな熱源に対応できる

れいに積み上げるのを見るのが好 きだった」という。仕事を継ぐの に役立つだろうと大学で熱工学を 「父や職人さんたちがレンガをき 近藤さんは、 10代のころから も重要です。例えば、同心円状に す。また、炉の仕上がりの美しさ の改善策を提案することもありま お客さまに炉を長持ちさせるため たり。そうした原因を見きわめて、 とほかの耐火材との相性が悪かっ 現在も、新たな領域に対応すべく で以来、さまざまな現場を経験し、 専攻し、卒業後は耐火材メーカー 貧欲に学んでいる。 技術の引き出しを増やしてきた。 に就職した。3年後に家業を継い

現しているように感じられた。 が好きな人なら、この仕事は楽し 炉に役立てていこうと思います」 地球温暖化防止の観点からも、 いはず」と話す近藤さん自身が. 成を目ざしている。「ものづくり てもらうことや、自社の後継者育 る。今後は、若い世代に興味を持っ 海外の技術者にも指導を行ってい 後進育成にも注力。他社の社員や 燃料が増える可能性があります。 ですが、今後は水素燃料やバイオ たな熱源の勉強をして、今後の築 好きこそものの上手なれ」を体 「身につけた技術を伝えたい」と 現在の熱源は石油燃料が主流 新

(撮影・福田栄夫/取材・増田忠英)

https://www.e-kts.co.jp/ TEL:03(3807)0594 有限会社近藤築炉サービス

今回はじゃんけんトーナメント。ルールは負けるが勝ち。最弱が優勝です。メ モは取らず頭のなかだけでチャレンジしてください。脳に記憶しながら考えるこ とが脳トレの大事な要素です。

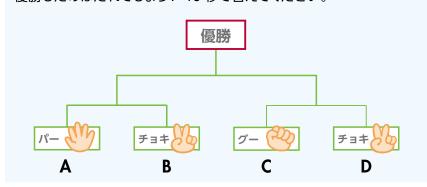
## 第65回

## じゃんけんトーナメント

負けた方が勝ちのじゃんけんトーナメントです。

## 例題 🤇

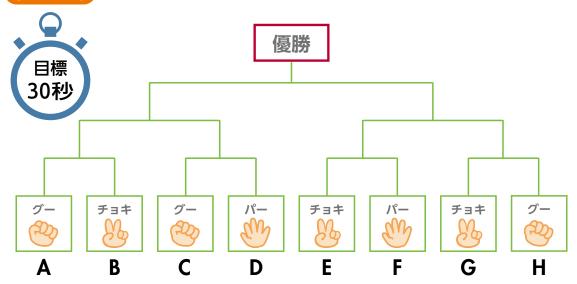
優勝したのはだれでしょう? 10 秒で答えてください。



そう、優勝はAでした。では本題です。

## 🌭 本 題 🛠

優勝したのはだれでしょう? メモを取らずに 30 秒で答えてください。



## 脳にメモをすることが大事

今回の脳トレ問題は、負けが勝ちになる変則じゃんけんトーナメントで す。脳にしっかりメモしながら、順に考えていく力が要求される問題です。 このとき、「作業記憶」とも呼ばれる脳内のメモ帳のようなものであるワー キングメモリが鍛えられます。

脳にメモをして、そこで何かをするのは面倒でストレスですし、年を取 るほどにこのような頭の使い方を避けるようになっていきます。しかし、 だからこそ、それが脳トレです。あきらめず、順序よく考えていきましょう。 くり返し脳にメモすれば解けるはずです。

また、こういった頭の働きを維持・向上させるには、有酸素運動や筋力 トレーニングが役に立つことが知られています。おすすめは「さっさか歩 き」と「ゆっくり歩き」を数分ずつ交互にくり返すインターバル速歩です。 さっさか歩きで3歩目を大股にすると、歩幅が確保され速度も落ちにくく なります。数を管理していると脳トレにもなりますから、さっさか歩きで は3歩目に大股がおすすめです。

## 篠原菊紀(しのはら・きくのり)

1960 (昭和35) 年、長野県生まれ。 公立諏訪東京理科大学医療介護健康 工学部門長。健康教育、脳科学が専門。 脳計測器多チャンネル NIRS を使って、 脳活動を調べている。『中高年のため の脳トレーニング』(NHK 出版) など 著書多数。

Ь

【え答の題問】





## (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地等-

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において 高齢者・障害者の雇用支援のための業務(相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に 基づく申告・申請の受付、啓発等)を実施しています。 2022年11月1日現在



基づく甲告・甲請の受付、啓	発寺) を実施し	ています。 2022年11月1日現在	Control of the state of the sta
名称		所在地	電話番号(代表)
北海道支部高齢·障害者業務課	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部高齢•障害者業務課	〒030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部高齢・障害者業務課	₹020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢•障害者業務課	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部高齢・障害者業務課	〒010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部高齡·障害者業務課	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部高齢・障害者業務課	₹960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢·障害者業務課	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部高齢·障害者業務課	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部高齡·障害者業務課	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部高齡·障害者業務課	₹336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部高齡·障害者業務課	₹263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内 ※	043-304-7730
東京支部高齢・障害者業務課	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービス	<b>課</b> //	"	03-5638-2284
神奈川支部高齢·障害者業務課	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部高齡·障害者業務課	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齡·障害者業務課	〒933-0982	高岡市八ケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部高齢·障害者業務課	₹920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢·障害者業務課	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢·障害者業務課		甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部高齢·障害者業務課	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢·障害者業務課		岐阜市金町5-25 G-frontⅡ7階	058-265-5823
静岡支部高齢·障害者業務課		静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢·障害者業務課	₹460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部高齢·障害者業務課	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部高齢·障害者業務課		大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢·障害者業務課		長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢·障害者業務課		摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部高齢・障害者窓口サービス		//	06-7664-0722
兵庫支部高齢·障害者業務課		尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢·障害者業務課		橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課		和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齢·障害者業務課		鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部高齢・障害者業務課		松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部高齢·障害者業務課		岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部高齢·障害者業務課		広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢·障害者業務課		山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部高齢・障害者業務課 <del>太川夫郎高齢・障害者業務課</del>		徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部高齢·障害者業務課		高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢·障害者業務課 東知夫部高齢·障害者業務課		松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部高齢·障害者業務課 福岡支部高齢·障害者業務課		高知市桟橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内 福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	088-837-1160 092-718-1310
佐賀支部高齢·障害者業務課		佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
佐貝又即向m·俾吉有耒務課 長崎支部高齢·障害者業務課		佐貝の共庫町石呂 1042-2 佐貝城耒能 / 川	0952-37-9117
能本支部高齡·障害者業務課		合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
照本文部局断·障害有某務課 大分支部高齢·障害者業務課		大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	096-249-1888
スプス하高m・障害有業務課 宮崎支部高齢・障害者業務課		スが巾音者 1463-1 人が城耒能力開発促進センター内 宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	097-522-7255
鹿児島支部高齢·障害者業務課		鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
		銀元島の東都元列14-3 銀元島城耒耜川州光促進センダー内 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301
沖縄支部高齢·障害者業務課	1 900-0006	が朝山もひつまり1-3-23 /中穂城耒総宣庁青4階	090-941-3301

11



7784863199248



C2402 ¥458E

ISBN978-4-86319-924-8

定価 503 円 (本体 458 円+税)

## 高齢者雇用に 取り組む事業主の みなさまへ

## 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウムのご案内

## 高齢者雇用に取り組む事業主のみなさまへ

毎年ご好評をいただいている「生涯現役社会の実現に向けた シンポジウム」を、本年度も開催します。

令和3年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法により、「70歳までの就業確保」が努力義務となりました。このため、本年度は、企業において高年齢者の戦力化を図るために関心の高い「健康管理」「キャリア形成」などをテーマとして、10月~12月にかけて4回開催します。



▲昨年度の様

内容は、学識経験者による講演をはじめ、高齢社員の戦力化に取り組んでいる企業や継続雇用・定年延 長を行った企業の事例発表、学識経験者をコーディネーターとしたパネルディスカッションが中心です。

高年齢者が活躍できる環境整備の必要性や今後の高年齢者雇用について、みなさまとともに考える機会にしたいと思いますので、ぜひご参加ください。

開催スケジュールは、以下の通りです。

なお、ご不明な点は、当機構 雇用推進・研究部 普及啓発課までお問い合わせください。

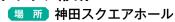




**ラ━マ** 生涯現役社会の実現に向けた自律的キャリア形成

日時 11月1日(火曜日) 13:30~16:10

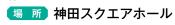
ライブ配信同時開催





**ラ━マ** 70歳就業時代におけるシニア活用戦略

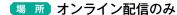
3 時)11月25日(金曜日)13:30~16:05 ライブ配信同時開催





テ━マ 70歳までの就業機会の確保に向けた"生涯キャリア形成"

日 時 12月6日(火曜日) 13:00~15:55



## お問合せ先

**独立行政法人** 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 普及啓発課 TEL: 043-297-9527 FAX: 043-297-9550 https://www.jeed.go.jp/

主催
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

「後援」厚生労働省 ほか

申込み方法

特設サイト(https://www.jeed.go.jp/elderly/activity/moushikomi.html) ヘアクセスし、専用フォームからお申し込みください。



- ※新型コロナウイルス感染症の感染拡大にともない、開催形式に変更が生じる場合があります。当機構ホームページで随 時お知らせしますので、ご確認ください。
- ※シンポジウムについては、開催当日のライブ配信のほか、後日 YouTube においてオンデマンド配信を行います。 当機構ホームページでお知らせしますので、ご確認ください。