

70

70歳までの就業確保措置を講じた21事例を掲載
制度導入の課題とその対応、導入後の効果についても紹介

70歳雇用推進事例集2026

定年制の廃止

70歳以上の定年制

70歳以上の継続雇用制度

を導入した企業等の事例集です。



POINT

「高齡社員の戦力化」

「賃金制度」

「人事評価制度」

「安全衛生・健康管理」

などを詳しく紹介

／らしく、はたらく、ともに／



独立行政法人
高齡・障害・求職者雇用支援機構
Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

はじめに

少子高齢化が急速に進行し人口が減少しているわが国においては、経済社会の活力を維持するため、すべての年代の人々がその特性・強みを活かし、経済社会の担い手として活躍できるよう環境整備を進めることが必要です。特に、人生100年時代を迎える中、働く意欲がある高齢者が、その能力を十分に発揮できるよう高齢者が活躍できる環境整備を図っていくことは重要と考えられます。

そのような中、70歳までの就業の確保を事業主の努力義務とすることなどを内容とする改正高齢者雇用安定法(以下「改正高齢法」)が2021年4月1日より施行されました。

当機構では、この法改正に対応し、高齢者の雇用や戦力化に取り組むための「70歳雇用推進マニュアル ～高齢社員戦力化のススメ～」を2021年2月に発行し、改正高齢法や雇用施策の考え方、制度改定の手順などを解説しました。

今般発行する「70歳雇用推進事例集2026」(以下「本事例集」)は、2022年2月に改正高齢法後初めて発行した「70歳雇用推進事例集2022」から5作目となります。

本事例集では、改正法が定める努力義務である「70歳までの就業確保措置」をすでに講じた企業として、厚生労働省と当機構が主催した「令和6年度 高齢者活躍企業コンテスト」に入賞した企業などを中心に、業種、地域、規模などの観点より選定しました。

なお、取り上げたのは、①定年制の廃止、②70歳以上の定年引上げ、③70歳以上の継続雇用制度の導入を行った事例(雇用以外の措置である「創業支援等措置」に取り組んだ事例は取り上げていません)であり、制度導入にあたってのきっかけや苦労した点、導入後の効果についても紹介しております。

最後になりますが、お忙しい中、貴重なお話を聞かせていただいた企業の皆様に、心より感謝申し上げます。

本書が、企業の皆様の70歳までの就業機会の確保に向けた取り組みの一助となれば幸いです。

2026年2月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

検索ガイド

本冊子を手にした皆様は所属企業のお立場によって、知りたいことは様々だと思います。そこで、高齢者雇用制度の改善・維持を進めていく上で解決したい課題等に対応した「代表的な事例番号」を検索できるよう構成しています。業種や規模を問わず、ヒントとなる取組を見つけるためにご活用ください。

	代表的な課題	該当する代表事例のポイント	事例番号
再雇用制度 定年制と	65歳を超える定年・継続雇用制度の改定は、どのように進めたか？	<ul style="list-style-type: none"> 経営者の方針を軸に段階的に定年年齢を引き上げ 社員説明会にて協議を重ね制度を改定 経営者主導で採用・育成に特化した部署を新設 労使双方の協議によりグループ全体の制度を改定 	<ul style="list-style-type: none"> 事例1 (P5) 事例5 (P21) 事例18 (P73) 事例20 (P81)
評価制度 賃金・	65歳以降社員の賃金体系は、どのように工夫しているのか？	<ul style="list-style-type: none"> 業務への貢献度の高さで給与・賞与に反映 役割等級制度による評価・処遇 高齢社員でも昇給があり意欲低下要因を排除 キャリアパス制度に連動した賃金制度の導入 	<ul style="list-style-type: none"> 事例1 (P5) 事例5 (P21) 事例6 (P25) 事例12 (P49)
職場環境・技能伝承	高齢社員の体力・集中力の低下を補うための工夫は？	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員が不得手とする仕事は若手や中堅が担当 ICT導入で重機無人化と作業自動化を推進 デジタル機器を積極的に活用するDX化を推進 作業の標準化により働きやすい職場環境を実現 	<ul style="list-style-type: none"> 事例10 (P41) 事例11 (P45) 事例15 (P61) 事例21 (P85)
	高齢社員が働きやすい職場環境の構築、モチベーション向上の取組みは？	<ul style="list-style-type: none"> 役割の明確化により身体的な負担を軽減 現場で技術継承し世代間の学び風土を育む 短日勤務により無理のない柔軟な勤務体制を整備 全社員を対象に成績優秀者への表彰制度 	<ul style="list-style-type: none"> 事例7 (P29) 事例9 (P37) 事例14 (P57) 事例20 (P81)
	高齢社員が持つ高い技能・技術を継承するための工夫は？	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員の経験を活かすメンター制度を導入 ペア就労による若手社員への技術継承 高齢社員の技能を社内YouTubeで若手が視聴 感覚的ノウハウを言語化・数値化し組織知化を整備 	<ul style="list-style-type: none"> 事例6 (P25) 事例7 (P29) 事例8 (P33) 事例16 (P65)
安全衛生 健康管理	加齢に伴う体力・能力面での個人差への対応はどのようにしているのか？	<ul style="list-style-type: none"> 病気離職を防止するための休職制度導入 高齢社員が熱中症対策マニュアル作成に力を発揮 工業団地の診療所と連携し定額での診療を提供 労働災害増加を未然に防止するための対策強化 	<ul style="list-style-type: none"> 事例2 (P9) 事例9 (P37) 事例13 (P53) 事例17 (P69)
制度改定の効果等	制度導入(70歳までの就業機会の確保)の効果は？	<ul style="list-style-type: none"> 高齢社員の活用で緊急時の対応力が向上 長く働ける職場の実現により離職率が減少 安定した人材確保で受注工事件数が増加 熟練人材の確保により、技術・技能を継承 	<ul style="list-style-type: none"> 事例3 (P13) 事例4 (P17) 事例8 (P33) 事例19 (P77)

Contents

高齢者雇用の現状	1
事例一覧	3

1 従業員数 100 人未満の法人

事例 1 久郷一樹園 (総合工事業)	5
事例 2 平田自工 (自動車整備業)	9
事例 3 紀和工業 (設備工事業)	13
事例 4 釧路スバル自動車 (自動車小売業)	17
事例 5 カナタスタイル (社会保険・社会福祉・介護事業)	21
事例 6 植松建設 (総合工事業)	25
事例 7 金城電気工事 (設備工事業)	29
事例 8 ケイセイマサキ建設 (総合工事業)	33
事例 9 猪股建設 (総合工事業)	37
事例 10 ケイ・エフ・ケイ 小川 (輸送用機械器具製造業)	41
事例 11 旭建設 (総合工事業)	45
事例 12 ドリーム (その他の事業サービス)	49
事例 13 新日東電化 (金属製品製造業)	53
事例 14 ヤオコービジネス サービス (不動産賃貸業・管理業)	57

2 従業員数 100 ～ 299 人の法人

事例 15 青谷学園 (社会保険・社会福祉・介護事業)	61
事例 16 宮田アルマイト工業 (金属製品製造業)	65
事例 17 リライアンス・ セキュリティー (その他の事業サービス業)	69

3 従業員数 300～999 人の企業

事例 18 名張育成会	(社会保険・社会福祉・介護事業)……………	73
事例 19 滝沢ハム	(食料品製造業)……………	77

4 従業員数 1000 人以上の法人

事例 20 ケーズ ホールディングス	(機械器具小売業)……………	81
事例 21 まいばすけっと	(各種商品小売業)……………	85

5 コラム…………… 89

職場環境の整備 (労働災害防止と健康管理)
高齢社員のキャリア自律

高齢者雇用に関する情報のご案内…………… 93

都道府県労働局職業対策課一覧…………… 98

高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課一覧…………… 巻末

■事例ページについて

- ・事例の内容やインタビューにご協力いただいた企業等担当者の役職は令和7(2025)年6月時点のものです。
- ・『1.雇用制度改定の背景』はインタビュー内容などを基に執筆者が再構成したものです。
- ・各事例1ページ目にある「定年・継続雇用制度の状況」についての見方は以下のとおりです。

■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳	⇒ 定年年齢です。
役職定年	なし	⇒ 役職定年です。 定年年齢までに役職定年がある場合はその年齢を記載しています。
継続雇用制度	全員 70歳 基準 上限なし	⇒ 継続雇用の上限年齢です。 全員 は希望する者全員を継続雇用 基準 は企業等が定めた基準に該当する者を継続雇用

■ご協力をお願い

本事例を見て、事例掲載に係るインタビューにご協力いただける場合は下記連絡先までご連絡いただきますようお願い申し上げます。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)
70歳雇用推進企業事例収集委員会 事務局
TEL : 043-297-9530 (高齢者雇用推進・研究部)
E-mail : tkjyosa@jeed.go.jp

■高齢者雇用の現状

1 わが国の人口の減少および65歳以上の人口の増加

わが国では、世界でも例を見ない急速な少子高齢化が進行しており、総人口1億2336万7千人について、前年同月に比べ60万9千人の減少となっています。

また、65歳以上の人口は、3620万1千人となっており、こちらは前年同月に比べ5万1千人の減少となっています(総務省統計局「人口推計」※)。

総人口に占める65歳以上人口の割合は29.3%であることから、およそ3.4人に1人が65歳以上ということになります。今後もこの高齢化の傾向は続くものと考えられています。

このように労働力人口の減少と高齢化が進展する中で社会や経済の活力を維持するには、働き手を増やすことが必要となります。一方、将来も安心して暮らすために働きたいと考える高齢者も増えていることから、高齢者でも能力や経験を活かして働ける環境の整備が一層求められています。

(※令和7年7月1日現在確定値を参照。)

2 高年齢者雇用安定法の改正

そうした環境整備の一環として、働く意欲がある高齢者が、その能力を十分に発揮できるよう70歳までの就業機会の確保を事業主の努力義務とすることなどを内容とする改正高年齢者雇用安定法が、2021年4月より施行されました。

※高年齢者雇用安定法：高年齢者等の雇用の安定等に関する法律(昭和46年法律第68号)

2021年4月～	「70歳までの就業機会を確保する措置」の努力義務が追加															
<table border="1"><thead><tr><th>高年齢者雇用確保措置 (義務)</th></tr></thead><tbody><tr><td>①65歳までの定年の引上げ</td></tr><tr><td>②65歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入 (特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)</td></tr><tr><td>③定年制の廃止</td></tr></tbody></table>	高年齢者雇用確保措置 (義務)	①65歳までの定年の引上げ	②65歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入 (特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)	③定年制の廃止	+	<table border="1"><thead><tr><th>高年齢者就業確保措置 (努力義務)</th></tr></thead><tbody><tr><td>①70歳までの定年引上げ</td></tr><tr><td>②70歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入 (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)</td></tr><tr><td>③定年制の廃止</td></tr><tr><td><table border="1"><thead><tr><th>創業支援等措置※</th></tr></thead><tbody><tr><td>④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入</td></tr><tr><td>⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入</td></tr><tr><td>a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業</td></tr><tr><td>b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業</td></tr></tbody></table></td></tr></tbody></table> <p>※雇用以外の措置。創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入。</p>	高年齢者就業確保措置 (努力義務)	①70歳までの定年引上げ	②70歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入 (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)	③定年制の廃止	<table border="1"><thead><tr><th>創業支援等措置※</th></tr></thead><tbody><tr><td>④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入</td></tr><tr><td>⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入</td></tr><tr><td>a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業</td></tr><tr><td>b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業</td></tr></tbody></table>	創業支援等措置※	④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入	⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入	a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業	b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業
高年齢者雇用確保措置 (義務)																
①65歳までの定年の引上げ																
②65歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入 (特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)																
③定年制の廃止																
高年齢者就業確保措置 (努力義務)																
①70歳までの定年引上げ																
②70歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入 (特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)																
③定年制の廃止																
<table border="1"><thead><tr><th>創業支援等措置※</th></tr></thead><tbody><tr><td>④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入</td></tr><tr><td>⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入</td></tr><tr><td>a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業</td></tr><tr><td>b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業</td></tr></tbody></table>	創業支援等措置※	④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入	⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入	a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業	b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業											
創業支援等措置※																
④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入																
⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入																
a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業																
b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業																

3 高齢者雇用・就業の状況

高齢者の就業状況については、65歳までの雇用確保措置の導入が義務付けられた改正高年齢法施行後、60歳～64歳層の就業率が、2012年に57.7%だったのが、2021年には71.5%、2022年73.0%、2023年は74.0%、2024年は74.3%と増加傾向にあります。また、65歳～69歳層の就業率は、2012年には37.1%だったのが、2021年には50.3%、2022年50.8%、2023年は52.0%、2024年は53.6%と上昇傾向にあります(総務省統計局「労働力調査」)。

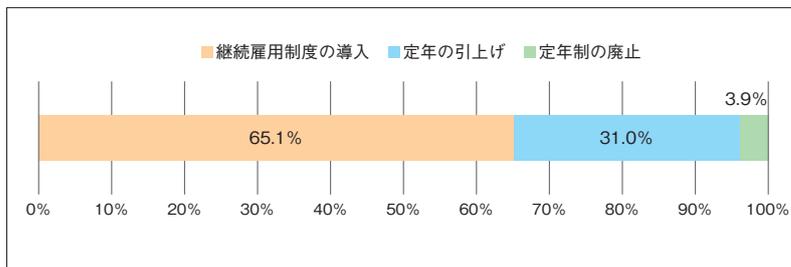
4 高齢者に係る雇用制度の状況

厚生労働省が、2025年6月1日時点での企業(従業員21人以上)における高年齢者の雇用状況等の報告をとりまとめた、2025年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果(2025年12月19日公表)の概要は以下のとおりです。

(1) 65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況

65歳までの「高年齢者雇用確保措置」を実施済みの企業は、99.9%となっています。雇用確保措置の内訳は、定年制の廃止が3.9%、定年の上げが31.0%、継続雇用制度の導入が65.1%と、継続雇用制度により雇用確保措置を講じる企業が圧倒的に多い状況です(図表1)。

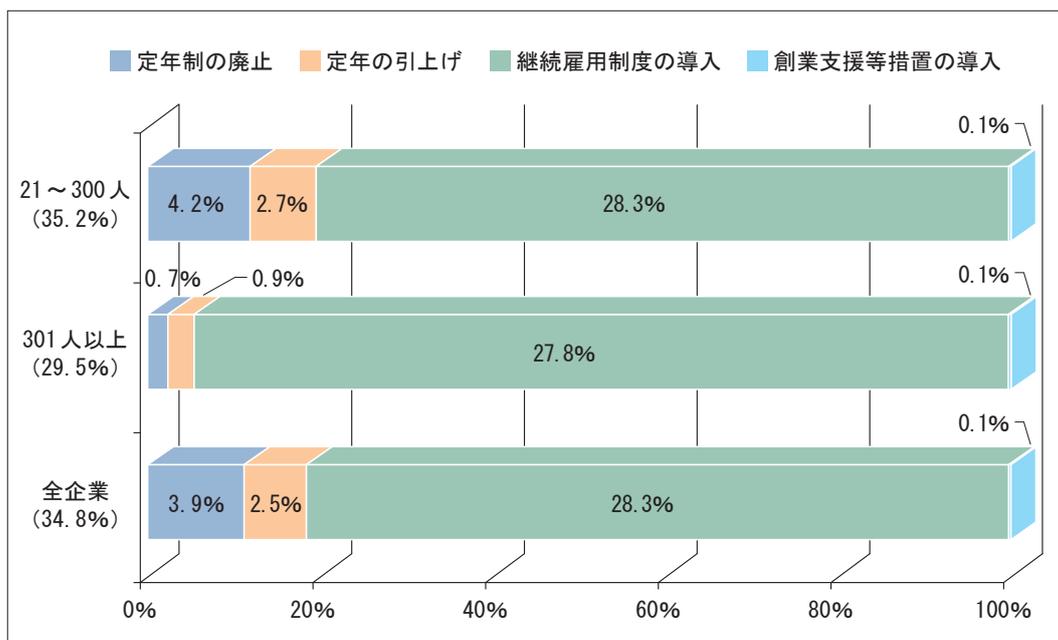
図表1：65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況



(2) 70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況

70歳までの「高年齢者就業確保措置」の実施済みの企業は、34.8%となっています。就業確保措置の内訳は、定年制の廃止が3.9%、定年の引上げが2.5%(65歳定年27.2%、66~69歳定年1.2%、70歳以上定年2.5%)、継続雇用制度の導入が28.3%、創業支援等措置の導入が0.1%となっています(図表2)。

図表2：70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況



2026事例一覧

事例 No.	掲載 ページ	法人名	業種	事業内容	所在地	定年 制度	定年年齢以降の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)	
							基準の 有無	雇用 上限年齢
1	5	株式会社久郷一樹園	総合工事業	造園緑化工事・土木工事	富山	なし	—	—
2	9	株式会社平田自工	自動車整備業	自動車、車検、整備、損害保険	滋賀	65歳	無	70歳
3	13	紀和工業株式会社	設備工事業	建設業(管工事、機械器具設置、水道施設等)	高知	70歳	無	75歳
4	17	釧路スバル自動車株式会社	自動車小売業	SUBARU ブランドの新車・中古車の販売及び整備	北海道	65歳	無	70歳
5	21	カナタスタイル合同会社	社会保険・社会福祉・介護事業	介護サービス付き高齢者住宅・デイサービス・フィットネスデイの運営	富山	70歳	有	上限なし
6	25	株式会社植松建設	総合工事業	土木一式工事、建設一式工事、とび土工事、舗装工事、水道施設工事、管工事等	佐賀	なし	—	—
7	29	金城電気工事株式会社	設備工事業	公共・民間の電気設備工事業務、保安管理業務	沖縄	65歳	無	70歳
8	33	ケイセイマサキ建設株式会社	総合建設業	土木一式工事	北海道	65歳	無	上限なし
9	37	株式会社猪股建設	総合工事業	土木・鉄道土木・建築・舗装	栃木	70歳	有	上限なし
10	41	株式会社ケイ・エフ・ケイ小川	輸送用器械器具製造業	自動二輪・四輪ミッションギヤ製造、減速機部品製造、他	熊本	60歳	無	70歳、その後基準該当者年齢上限なし
11	45	旭建設株式会社	総合工事業	特定建設業(土木工事業、とび・土工事業、石工事業、鋼構造物工事業等)	宮崎	90歳	—	—
12	49	株式会社ドリーム	その他の事業サービス業	警備保障業、福祉事業	静岡	70歳	無	75歳
13	53	株式会社新日東電化	金属製品製造業	無電解ニッケルめっき、光沢錫めっき、ニッケル・クロムめっき	東京	65歳	無	70歳、その後基準該当者年齢上限なし
14	57	株式会社ヤオコピービジネスサービス	不動産賃貸業・管理業	警備業・保険代理店・店舗施設管理他	埼玉	70歳	有	上限なし
15	61	社会福祉法人青谷学園	社会保険・社会福祉・介護事業	障害福祉サービス等事業	京都	60～65歳(選択定年制)	無	72歳、その後基準該当者年齢上限なし
16	65	宮田アルマイト工業株式会社	金属製品製造業	アルマイト表面処理	長野	65歳	有	70歳
17	69	リライアンス・セキュリティー株式会社	その他の事業サービス業	施設警備、雑踏警備、交通誘導警備	広島	65歳	無	70歳、その後基準該当者年齢上限なし
18	73	社会福祉法人名張育成会	社会保険・社会福祉・介護事業	老人福祉・介護・障がい者福祉、保育事業	三重	65歳	有	上限なし
19	77	滝沢ハム株式会社	食料品製造業	食肉及び食肉加工品の製造販売	栃木	60歳	無	70歳
20	81	株式会社ケーズホールディングス	機械器具小売業	家電製品小売業	茨城	65歳	有	70歳
21	85	まいばすけっと株式会社	各種商品小売業	生鮮・加工食料品、生活雑貨	神奈川	65歳	有	70歳

従業員数 (単体)	60歳以上の割合 (%)	専門家の視点・取組みのポイント
20	35.0	わが国の伝統文化である日本庭園の維持は多くの経験を積んできた職人なしには成り立ちません。また、将来を担う若手職人はベテランが時間をかけて育てます。定年廃止により同社はシニア職人がいっそう長く現役で働き、後継も育てる体制を強化できました。
33	18.2	従業員の仕事への意欲的な取組なしに企業は事業活動を遂行することができません。そのためには従業員との信頼関係が不可欠です。同社は日頃から社長自ら従業員とのコミュニケーションをとり、従業員一人ひとりを大事にしていることを伝えていることが本事例のポイントです。
34	41.2	高齢従業員が長く働ける職場づくりを整備することは、高齢者雇用を進める上で大事な施策ですが、その際に高齢従業員の意見や要望にも耳を傾けることも大切です。安全衛生協議会は高齢従業員の発案で設置された機関で、職場の風通しや情報共有、社員同士のコミュニケーションの円滑化、信頼感の醸成につながっていることが同社の取組のポイントです。
36	27.8	人の命を乗せて走る自動車の販売業として、高齢者にも質の高い職務遂行への自覚を求める一方、面談や従業員満足度調査を通して従業員のニーズを詳細に把握、長く働ける職場づくりに活かしています。寒冷地でも働きやすい職場実現のための設備充実も見逃せません。
40	32.5	利用者であるシニアの感覚や考え方、苦勞をいちばん理解し共有できるのはやはりシニアでしょう。実感として捉えられるからです。この強みがあるシニアを労働力として重視、強みが失われないよう職場環境を整備、処遇も工夫し意欲の維持と向上が実現しています。
40	30.0	人手不足深刻化の危機感を克服して今後も会社が成長するため、高齢社員をふたつの側面（第一線での活躍と後継者育成）で起用していることが特徴的です。高齢期も賃金水準は低下せず、作業環境改善を推進、建設以外の職場も開発し、高齢社員の長期の活躍を支援しています。
40	15.0	ペア就労は技術・技能継承の主要な方法ですが、同社は高齢社員と若手社員を固定せずに現場ごとに組み合わせを変えていること、また若手社員が高齢社員にデジタル機器の操作方法を教える役割を持たせることによって、高齢社員、若手社員双方が持つスキルなどを教え合いコミュニケーションの活性化を図っていることが同社の取組のポイントです。
62	40.3	65歳の継続雇用終了後も運用による上限年齢なしの雇用制度を実施している企業が見られますが、運用ではなく就業規則を整備して社員の不安を軽減し（又は「社員に安心感を与えながら」、生涯現役で活躍できる環境を整備している点が同社の取組のポイントです。
72	27.7	難易度の高い土木工事を数多く手掛けてきた同社にとってシニア従業員は不可欠な戦力であり、その知識や経験は会社に残すべき貴重な財産です。定年延長でより長く働いてもらい、定年後の処遇を変えないことでやる気を引き出し、若手育成にも励んでもらっています。
72	18.0	採用環境が非常に厳しい状況にもかかわらず、さまざまな方法を駆使して人材を獲得、入社した若手人材の育成と定着のためにシニア従業員とペアを組み、2か月間は片時も離れずともに行動する徹底した方法で次世代を担う「跡継ぎ」を育てています。
75	26.6	同社は「人としての幸せ」の実現に会社がなすべきことは何かを考え、経営者のリーダーシップで最新技術を積極的に取り入れて働きやすい職場づくりを推進しました。「ライフワークバランス」の向上で従業員の生活は充実し、シニア従業員が強みを発揮しています。
79	60.8	警備保障業は多くの高齢者が活躍している業界で、安心して働く職場づくりが企業に求められます。経営者のリーダーシップのもとで「働きがいのある会社」を目指して様々な施策を実施している一方、高齢社員との対話にも常に心掛けていることが同社の取組のポイントです。
93	29.0	高齢社員が安心して長く働くことができるための雇用施策の1つに健康管理施策があります。同社が立地する工業団地が運営する診療所と連携して、定額の診療費で診療を受診できるようにして経済的負担を軽減させたり、メンタルヘルスなどの健康相談を利用できるようにしていることが同社の取組のポイントです。
97	64.9	屋外業務での安全対策は高齢社員の活用における最優先事項の1つです。熱中症対策研修、空調服・経口補水液・使い捨てカイロ等の支給、業務中の休憩における店舗の休憩室の利用、店舗との連携体制など多岐にわたる対策を進めていることが同社の取組のポイントです。
102	20.6	理事長をはじめとした経営・管理者層が主導し、若手から高齢に至る全職員が働きがいを感じられる職場環境の実現を目指し、多岐にわたる改革を推進されています。デジタル機器を積極的に活用するDX推進や、アンケート等で職員の意見を細やかに収集し、迅速かつ柔軟に対応し具現化することで、組織への愛着とエンゲージメントを高めていると言えます。
124	8.8	ベテラン社員の技術・ノウハウを言語数値化して組織知にする一方、業務の自動化、作業の標準化など作業環境の改善を全社的に実施して、高齢社員をはじめとする社員にとって働きやすく長く活躍できる職場づくりを図っていることが同社の取組のポイントです。
250	49.3	警備業界は従来からシニア依存度が高いですが、同社は徹底した研修でシニア警備員の能力を高めて会社の競争力強化につながっています。シニアは若手よりも能力が低下するといった取引先の疑念払拭のための努力も非常に参考になります。
530	28.3	経営者のリーダーシップと発想転換により採用と育成に特化した部署を新設し、シフト編成を正規職員中心から非正規職員中心へ変更するなどユニークな取組みが実践されており、他業種・職種から経験豊かな高齢者等の多様な人材を獲得して職場の活力を高めています。
675	26.3	品質の良さで評価の高い製品づくりの今の主役は技や経験を持つシニア従業員、そして将来の主役はベテランからの教えて技を引き継ぐ若手従業員です。ものづくりと人材育成の両方に励むシニア従業員は期待に応え、現在から将来につながる仕事をしています。
4,423	7.7	年齢に関係なく教育訓練機会を提供したり、活躍した高齢従業員を表彰したりするなど、「現役の継続」を軸に年齢に関係なく活躍できる職場づくりを推進していることが同社の取組のポイントです。
31,554	8.3	パート社員として長く働いてもらうための工夫が多彩で、作業の標準化・単純化、負担を軽減する機器、ライフスタイルに応じた働き方の選択肢が充実しています。他業種の定年退職者を短時間就労で受け入れる際にも参考となる事例でしょう。

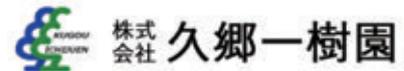
事例

1

一定年なし、熟練職人が日本の庭園を守り、次世代を育てる一 株式会社久郷一樹園

■企業プロフィール

設立	1960（昭和35）年
本社所在地	富山県富山市
事業内容	造園緑化工事・土木工事
沿革・理念	1875（明治8）年富山県富山市に創業。現在は、県内の公共事業をはじめ、県内外の造園工事、環境緑化工事にも力を注ぎ、地域の環境整備に貢献している。

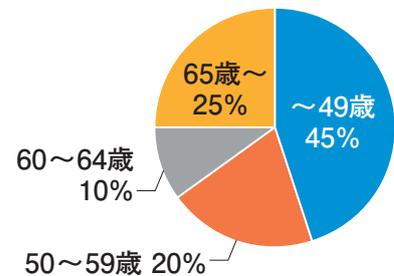


■定年・継続雇用制度の状況

定年	なし
役職定年	なし
継続雇用制度	-

■年齢構成比

従業員数	20人
平均年齢	54.7歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・長年の経験を必要とする造園業ではシニア従業員の存在は不可欠
- ・シニア従業員が若手への技能伝承を十分に行うには現役期間の延長が必要

制度の改定または維持における課題と対応

- ・定年廃止でシニア従業員が働ける期間を延ばし、人手不足に対応
- ・シニアに発想転換や若手とのコミュニケーションを促し技能伝承を活発化
- ・シニア従業員の体力負担を機械導入で解消

制度改定後の効果

- ・シニア従業員の技術とノウハウで顧客の要望に的確に応える造園工事が可能
- ・シニア従業員の技能伝承により独り立ちできる若手を育成
- ・機械化による負荷軽減により現場で働く従業員に余裕のある働き方を提供

■専門家の視点・取組みのポイント

わが国の伝統文化である日本庭園の維持は多くの経験を積んできた職人なしには成り立ちません。また、将来を担う若手職人はベテランが時間をかけて育てます。定年廃止により同社はシニア職人がいっそう長く現役で働き、後継も育てる体制を強化できました。

1. 雇用制度改定の背景

～久郷社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

当社は1875（明治8）年創業で4代にわたって家業として続いてきました。江戸時代から富山城の庭園造成や剪定に関わっています。のれん分けされたOBが独立して起こした会社が10社、個人営業の植木屋も20近くあります。地域の財産を守る会社、信用信頼に応える会社として「久郷一樹園だからこそやれる」の評判に違わぬ難度の高い仕事ぶりで地域の伝統と信頼を守る使命感があります。現在は伝統的な仕事に加えて環境緑化やビオトープも手掛けています。

庭園修景工事や石工事は長年経験を積んだ職人だからこそ行えます。将来を担う人材も必要ですが、育てるには時間がかかります。シニアにはこれからも技を發揮してもらいながら若手を育ててもらわねばなりません。そこで2010（平成22）年に定年年齢を70歳へ延長しました。その後、2019（平成31）年に（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の65歳超雇用推進助成金を受け、定年を廃止しました。



〈久郷社長〉

Q. シニアの強みとは何でしょうか。

和風庭園を造るために庭木を植え、石を置きます。庭木の手入れは芸術的な感性が必要です。木は単に植えればよいのではなく、角度や見せ方で景観が大きく変化するからです。長年の経験がなければ技を身につけることができません。また、造園業は土木やコン

クリート工事を行うため必要な資格も造園技能士、造園施工管理技士、庭園管理士など多岐にわたります。

当社の勤続年数最長者は52年、40年以上3名、20年以上10名で従業員の半分以上は20年以上です。最高齢は73歳の企画室長でフルタイム勤務、見積もり・設計提案・図面設計をしています。高齢者を優先して採用していたのではなく、結果として高齢者が多くなりました。皆が多くの資格を持つベテランです。しかも優秀施工者国土交通大臣顕彰者3名が在籍しています。個人のお客様からのご指名がかかります。

Q. 雪国ならではの仕事もありますか。

雪国では樹木の雪囲いは大切な作業です。当社は県内のすべての県立高校の雪囲いを担っています。雪囲いではそれぞれの植木に合った支柱を用意して縄を張ります。雪から木を守り、見せ方もきれいにするにはさまざまな技法を駆使できるシニア従業員が欠かせません。

除雪の仕事もあります。公共施設やスーパーの駐車場に積もった雪をホイールローダーという大型重機で片付け、大型ダンプで雪捨て場に運びます。重機の操作は熟練が必要ですが、オペレーターが高齢化しており、若手オペレーターの育成が課題です。12月は雪囲いや雪つり、3月はそれらを外す仕事が忙しく、土日祝日も勤務することがあり、労働時間の調整が大変です。



〈冬の雪囲い〉

Q. 若手とのチームワークはいかがですか。

現場は常に5、6か所あり、1つの現場で3人程度のチームで仕事をしています。若手に幅広く経験させる観点からベテランとペアを組ませますが固定ではなく、身につけさせたいことを念頭に現場を監督するシニア従業員が適宜決めています。

初めの頃はシニア従業員にも戸惑いがありました。コミュニケーションが苦手やさしく教えられないシニアや、実際の作業を自分ではなく若手に任せることへの抵抗感を持つシニアもいました。そこで彼らに頭の切り替えをしてもらうようお願いしました。職場全体にこの方針が浸透するまで10年から15年ほどかかりました。



〈若手とベテランがペアで働いている様子〉

Q. シニアになる人たちに一言お願いします。

働ける間は働いて社会を支える気持ちが必要ではないでしょうか。会社も一人ひとりの事情に合わせた働き方を提供すべきでしょう。

2. 人事管理制度の概要

■賃金・評価制度

賃金体系は昇給の仕組みが分かりやすい明確な制度としている。計算式は日額×24日×1.15（精勤加算）であり、定年延長前からこの方式であった。日額は年功ではなく業務

貢献度で決定しており、60歳以降も昇給可能である。貢献度の高さで給与にも賞与にも差が生じる。

■教育訓練制度

造園工事ではさまざまな技能が必要なため、全ての従業員に資格取得を奨励しており、費用は全額会社が負担している。また、会社が開催する技能研修会や安全研修会はシニア従業員も含めて全従業員が参加する。冬期には実技講習会を開催している。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■作業の機械化

庭園整備のために刈り取った芝は人力でトラックに積んでいたが、省力化を目的にロボット芝刈り機を購入、刈り取った芝は集草機へ送られ土壌改良剤や肥料としてリサイクルされる。これまで手作業だったトラック積み上げが機械化されたことで労働時間が短縮されて勤務シフトに余裕が生まれ、身体的精神的負担が軽減された。機械の購入にあたっては勤務間インターバル制度（勤務終了後、次の勤務までに一定時間以上の休息时间（インターバル）を設けることで、働く人の生活時間や睡眠時間を確保し、健康維持や過重労働の防止を図るもの）の導入に取り組む中小企業を対象とした厚生労働省の「働き方改革推進支援助成金（勤務間インターバル導入コース）」を活用している。



〈ロボット芝刈り機〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康診断の充実

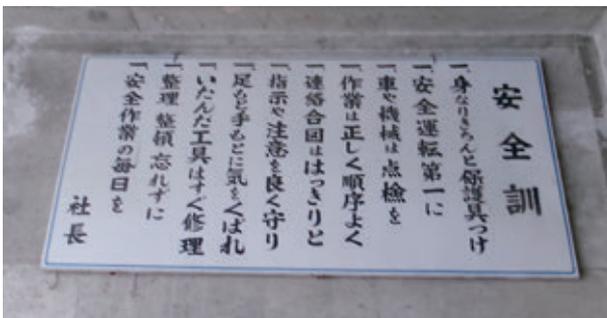
一般検診に加え50歳以上男性は前立腺がん、女性は全員女性検診が会社負担で受診できる。

■熱中症防止対策

暑い日の屋外作業では体調の悪い者は作業を休ませ、休憩時間の取り方や長さも監督者判断で適宜行っている。

■安全意識の啓発

シニア従業員は庭園造成や緑化、冬期の除雪作業で簡単な道具を用いるだけではなく大型重機や大型ダンプの操作も担当する。安全対策は最優先であり、社屋に10項目からなる「安全訓」を掲示、「身なりをきちんと保護具つけ」、「安全運転第一に」、「連絡合図ははっきりと」など分かりやすい言葉で意識づけを図っている。安全対策のポイントは定期



〈安全訓〉

ミーティングで確認、毎年社外研修も実施している。

■人感センサーライトやスロープで転倒防止

社屋入口は屋外階段を使用するが、隣の建物に挟まれ日中も暗く、段差での転倒の恐れがある。そこで転倒防止を目的に人感センサーライトを設置、休憩所に通じる通路ではスロープを設置して段差を解消した。転倒防止を呼びかける注意喚起ポスターも掲示している。

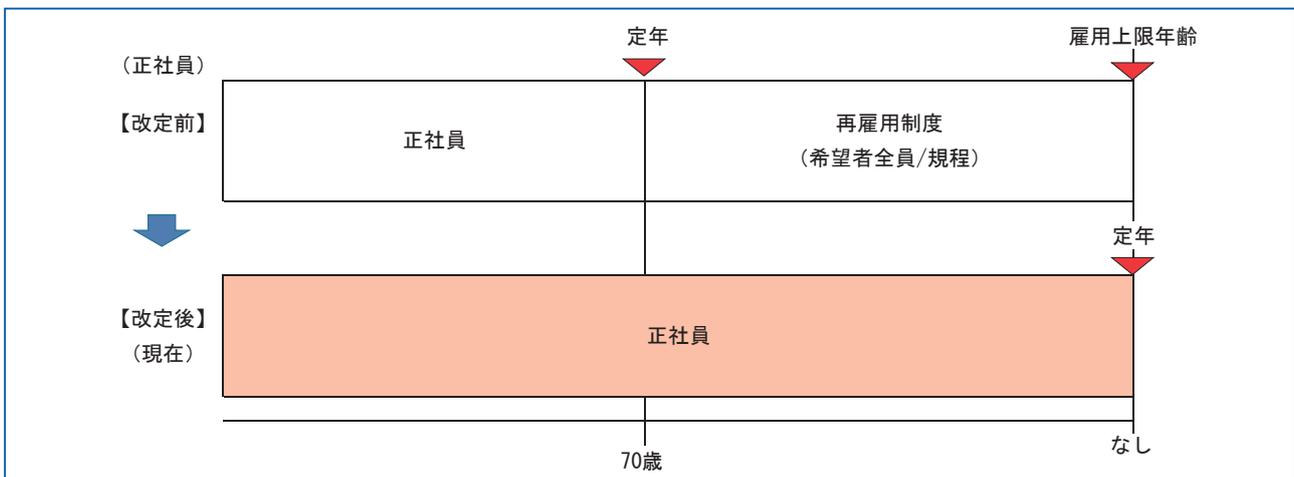
■研修会の実施

年1回、泊まりがけの研修会を実施している。従業員間のコミュニケーションの促進を目的とするが、緑化フェア視察など実務に直結した内容を盛り込んでいる。

5. 今後の課題

「環境緑化の情報発信基地として、来たるべき造園新時代に挑戦し続ける」をスローガンとする久郷一樹園にとって、現在働いているシニア従業員に期待している役割は多く、元気な間は働いてほしいと考えている。機械化や柔軟な勤務形態など各人の事情に合わせた働きやすい職場環境づくりが安全対策の徹底とともにこれからも課題である。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社久郷一樹園へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

2

－働きやすさを実現するため、一人一人を大切にしている会社－ 株式会社平田自工

■企業プロフィール

設立	1970（昭和45）年
本社所在地	滋賀県甲賀市
事業内容	自動車、車検、整備、損害保険
沿革・理念	1970（昭和45）年滋賀県甲賀市にて創業し、個人にて自動車整備・販売を開始。確かな技術力と充実した設備をもとに、「地域に根ざし、確かな技術と信頼で、お客様の安心・安全なカーライフを支える」を表明している。

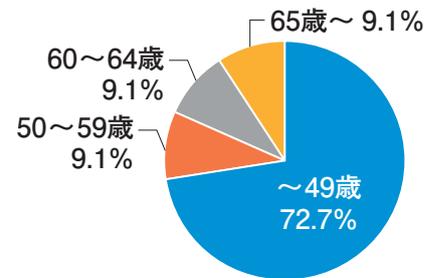


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	60歳
継続雇用制度	全員 70歳

■年齢構成比

従業員数	33人
平均年齢	40歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・人手不足に加え、会社側は高齢従業員の技術・技能を高く評価し、高齢従業員自身からの長く働きたいという要望が合わさり、より長く働ける制度改定につながった

制度の改定または維持における課題と対応

- ・従業員が安心して長く働ける職場とするため、個別協議により労働条件を設定していくことで、一人ひとりにあった働き方を探っていった
- ・働きやすい環境を実現するために、すべての従業員を大事にしているというメッセージを経営者側から発信

制度改定後の効果

- ・離職率が低くなり職場定着が図られた
- ・長く働いてもらうことにより、高齢従業員の持つ技能を若手に継承する機会が増えた

■専門家の視点・取組みのポイント

従業員の仕事への意欲的な取組なしに企業は事業活動を遂行することができません。そのためには従業員との信頼関係が不可欠です。同社は日頃から社長自ら従業員とのコミュニケーションをとり、従業員一人ひとりを大事にしていることを伝えていることが本事例のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～石田代表取締役社長に

お話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけを教えてください。

人手不足が大きな要因の一つですが、昔と違い今の高齢者は体力的にも衰えていないように感じ、60歳定年ではもったいないと思っていました。ご本人も働けるうちは働きたいと言われており、双方の思いが定年の引上げを進めるきっかけとなりました。

もう一つは、国の方針は生涯現役に近い考え方になっています。働けるうちは働いて、年金支給開始を少しでも繰り下げてもらおうことが世の中のニーズとしてあります。そう考えると60歳の定年は早いと考えました。

Q. 高齢従業員はどのような働きをされていますか。

72歳で採用した高齢従業員には主に洗車業務を担当してもらっています。その際、新しい機器を導入し身体に負荷がかからないようにしています。洗車以外にも、空いている時間は経験を生かして施設内の緑化整備を担うなど活躍してもらっています。

Q. 若手従業員に技能をつないでいく際の工夫について教えてください。

後輩の育成に対して特にマニュアルはありません。その時々困り事に対して、マンツーマンで適切なアドバイスを提供してもらえるように、お力を借りているという感じです。なんでも相談できるというのは、業務の上だけではなく日頃からのコミュニケーションの中で生まれてくるものと考えています。そのためには家族的な雰囲気といったものが大切だと考えています。

Q. 働きやすい環境はどのように実現されているのですか。

困りごとなどの相談は常に受け入れ、ものが言いやすい空気感については気をつけています。組織としては年に2回上長との間で個

別の面談の後、社長面談で話を聞くようにしており、大きな問題はそこで対応しています。しかし、小さい悩みとか、打ち明けることができない段階もあると思うんです。そこで、毎日すべての事業所を回って、全従業員の顔を見て挨拶するようにしています。そうすると、その時の表情とか声のトーンとか大きさとか仕草で普段と違うことがわかります。それをみて直接の上長に個別に対応してもらっています。

Q. 働きやすい職場はどんな効果をもたらしましたか。

従業員一人ひとりを大事にし、一緒に頑張ろう、というメッセージを常に発信し続けることによって、離職率を低い水準におさえられています。従業員の満足がなかったら、お客様にご満足いただけるサービスの提供は無理です。まず先に従業員に喜んでもらえる職場環境を目指すこと。その中で一生懸命やっていると、お客さんにはそれが必ず伝わります。「雰囲気いいよねこの会社。みんないきいきしてる」という評価をしてもらおうと、やる気が高まり、それが好循環になっています。



〈石田代表取締役社長〉

2. 人事管理制度の概要

従業員の職種は、営業、サービス整備、事務の3種。高齢従業員はサービス整備を行っている者が多いが、高齢になった後、サービ

ス整備から営業に職種を転換したり、営業の第一線から営業サポートと雑務に役割を変えた従業員もいる。

定年年齢は65歳である。それ以前の年齢でも従業員からの申し出があり、かつ会社が認めれば、退職金を受け取った後、非正規従業員としての勤務も可能であり、中年期以降のライフプランを各自で選択できる制度となっている。65歳以後は、70歳まで希望者全員を再雇用しており、雇用形態は本人の希望により正規か非正規のいずれかを選べるようにしている。

さらにその後も運用により年齢の制限なく雇用している。役職定年は60歳である。

■賃金制度

定年前後で給与体系には変わりはないが、基本給の額は見直され、その額は職責等により個別対応となる。昇給や賞与についても同様に個別の面談により決定される。従業員のこれまでの収入、年金に加えて、どれくらいの給与があれば賄えていけるのかといったことや、業務負担とのバランスもみながら、お互いに納得できるよう話し合いを行っている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■技能継承・ペア就労

営業においては、接客、クレーム対応など実践による技術の継承が必要であるため、若手従業員が高齢従業員に同行してのペア就労による実践指導を行っている。

サービス整備に関しては、特に外国人技能実習生と高齢従業員との間で円滑なコミュニケーションが交わされることにより、外国人実習生の職場適応が高まり、さらに新たな価値観がもたらされ、イノベーション創出機会をもたらすことにもつながっている。

■キャリア形成支援研修の実施

2020（令和2）年から人材派遣会社が実施するキャリア形成支援研修会に参加してい

る。すべての年代の従業員を対象としており、高齢従業員には、自分のキャリアの棚卸と今後を見据えるための機会としてもらっている。

■従業員からの意見集約

毎月の始まりに全従業員が集まる機会を設け、その場で従業員から改善提案などを募り、全員で共有したうえで、会社として取り上げられることは取り上げて職場改善に反映している。

■再雇用後の労働条件

再雇用後の労働条件は、1年ごとに行う個別の契約による。個別面談を行い、仕事の上で何ができて何ができないかといった責任の範囲を明確にしたうえで、なるべく負担のかからないような働き方をしてもらっている。

■時間短縮制度・年次有給休暇の時間単位付与

体力の低下や健康状態など高齢従業員の働きやすさを高めるため、60歳以上の従業員を対象に、勤務時間を1時間から3時間までの範囲で短縮することを可能としている。

また、各従業員の保有する年次有給休暇日数のうち5日を限度として、1時間を単位として休暇を取ることが可能である。高齢従業員の通院や介護のための使用のほか、若い従業員が家庭のことを大事にするために使うことも想定しており、来客の多い土日での活用も可能である。休むときは休んでその代わり仕事はきっちりやってもらうというメリハリを意識してもらっている。

■作業負担の軽減

近年の自動車には新たな装備が搭載されており、整備のための技術はもちろんのこと設備や機器もそれに対応する必要がある。整備に不可欠な大型・中型のリフトをはじめ、タイヤチェンジャーやバルンサーなどの関連機械を導入することにより、作業姿勢の負担を低減している。また、最新の洗車機や高圧洗浄機を導入したことにより、労力が少なく短時間で洗車作業が可能となった。



〈高齢従業員による洗浄作業〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

定期健康診断に加え、35歳以上の従業員には人間ドック受診をすすめ、その費用を全額負担している。また、インフルエンザ予防接種費用も会社が負担し、インフルエンザ罹患者が減少している。

私傷病欠勤についても就業規則で定め、「会社が必要があると認めたときは、診断を受けるべき医師を指定し、随時診断を受けさせること」等の条項を含めている。健康管理の重要性を就業規則で規定・周知したことで、従業員の健康意識が高まり、会社として戦力の維持といった効果をもたらしている。

■休職制度

病気による離職を防止するため、最長3か月の休職制度を設けている。会社が必要と認めたときには休職期間の延長も可能。復職後、休職前の職務・職場に復職するように規則で定め、安心して復職できるよう制度を整えている。

■休憩時間と休憩室の整備

休憩時間はお昼の1時間以外に、10時からと15時から、それぞれ15分ずつ取れるようにしている。

休憩時間等に高齢従業員が身体を休め、若手・中堅社員とのコミュニケーションを活性化できるよう、休憩室の整備・拡充を行って

いる。休憩室内には電子レンジや冷蔵庫を設置するほか、給湯室やミニキッチンを併設し、昼食をとる際や、従業員同士の親睦を深めるために活用されている。

■暑熱対策

サービス整備を行う従業員にはファン付きベストやネッククーラーを支給している。そのほか、ミスト発生機能付きの送風機や作業場近くに冷蔵庫を設置し、水分補給を容易にするなどの対策を行っている。

■社員旅行

年に一度行われる社員旅行は、従業員が張り切って幹事を行い、候補地を絞り込んで場所が決まる。旅行のための積み立ては行っているものの、会社負担で実施し、積立金はお小遣いとしてリターンしている。「今年はどこに行かせてもらえますか」という雰囲気ではほぼ全員が参加している。

■その他

年に1度「お客様感謝祭」を実施したあと、従業員のがんばりをねぎらう意味も込め、会社負担で食事に行くことのほか、定期・不定期の飲み会を開催するなど、従業員間がコミュニケーションをとれる機会を作るようにしている。

5. 今後の課題

従業員が出した利益は還元したいという経営側の思いがある。それを実現するためには、従業員一人ひとりが自分の責任を果たし、自分で給料を稼ぐという考え方を身につけてもらう必要がある。自分の給料を稼ぐために、どうしたらいいかと言うことを従業員一人ひとりが考えるようになると自走式組織になる。トップダウンではなくボトムアップの力で進んでいきたいと考えている。

事例 3

ー地域インフラを支える高齢人材の力と制度改革ー 紀和工業株式会社

■企業プロフィール

設立	1970（昭和45）年
本社所在地	高知県高知市
事業内容	建築業（管工事、機械器具設置、水道施設等）
沿革・理念	1970（昭和45）年に創業。高知県を中心にインフラ整備や防災事業を展開。「人・自然・水を守る」を理念に、地域社会と環境に貢献する技術力と信頼を築いている。

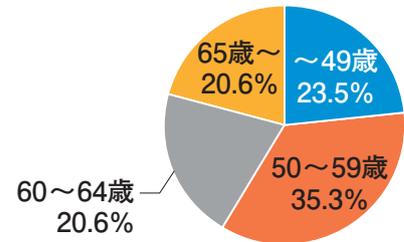


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	65歳
継続雇用制度	全員 75歳

■年齢構成比

従業員数	34人
平均年齢	56.3歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

- ・雨水ポンプ場の管理業務において、高齢従業員を安定的な戦力として雇用

制度の改定または維持における課題と対応

- ・高知県UIターンサポートセンター、従業員の縁故により採用
- ・大雨時の突発的な事態においても、高齢従業員が負担なく働ける環境の整備
- ・ポンプ場連絡会の設置や柔軟な勤務制度などを通じて、現場の声を反映しながら制度の維持・改善に取り組んでいる

制度改定後の効果

- ・高齢従業員の活用により、緊急時の対応力が向上し、従業員の残業削減にも貢献
- ・他業種出身者の経験が職場環境の改善や連絡体制の強化につながり、取引先との信頼関係構築にも寄与している

■専門家の視点・取組みのポイント

高齢従業員が長く働ける職場づくりを整備することは、高齢者雇用を進める上で大事な施策ですが、その際に高齢従業員の意見や要望にも耳を傾けることも大切です。ポンプ場連絡会は高齢従業員の発案で設置された機関で、職場の風通しや情報共有、社員同士のコミュニケーションの円滑化、信頼感の醸成につながっていることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～安宅社長にお話を伺いました～

Q. 仕事の内容について教えてください。

当社の事業内容は、管工事、機械器具設置工事などの工事業務、雨水ポンプ場の管理業務が中心です。街中に降った雨水は水路を通じて川に流れ込みますが、満潮時などで川の水位が高い場合、自然排水が困難になります。このような状況で、雨水を強制的に排水する役割がポンプ場の機能です。雨水ポンプ場の管理は主に高齢従業員が担当しており、週1回の点検や月2～3回の見回り、大雨時の対応などを行っています。勤務は自宅から直接現場へ向かい、月1回、ポンプ場連絡会のため本社に出社しています。また業務の繁忙により、雨水ポンプ管理をしている高齢従業員に管工事などの工事業務を依頼することもあります。



〈安宅代表取締役〉

Q. 制度改正のきっかけは何でしたか。

当社が委託を受けているポンプ場の管理は、平時は週に1度の点検と月に数回の見回り業務が中心で、大きな負担が発生する業務ではありません。しかし大雨の際は場合によっては数日間ポンプ場に詰める必要が生じます。そこで、年金+ α の給与で就労を希望する専属の方を探していました。そのような折、高知県UIターンサポートセンターを通じて高齢従業員の採用ができたことをきっか

けに高齢従業員の採用が進んでいき、受け持つポンプ場も増やすことができました。こうした状況で定年年齢の延長を決めました。

Q. どのように制度改正を進めていきましたか。

制度改定前も運用で定年以降の方の雇用を行っていましたが、従業員の年齢に対応する形で定年の引き上げを制度としても段階的に行っていました。現在は定年70歳、希望者全員継続雇用75歳ですが、皆さん自主的に筋トレを行うなど元気な方が多くいらっしゃいます。今後、健康診断の結果しだいでは80歳までの勤務も視野に入れています。

Q. 制度改定後どのような効果がありましたか。

緊急時に求められる業務を高齢従業員に担ってもらうことで、通常業務を行っている従業員の時間外労働を減らすことができています。また、他業種から新たに雇用した高齢従業員がもつ経験は、従業員間のコミュニケーションを高めるポンプ場連絡会の設置につながるなど、これまでになかった職場環境づくりへとつながっています。

業務面においても高齢従業員は下水処理場の管理、技術顧問から営業に移った高齢従業員など、長く働いている高齢従業員は取引先にも顔が利くため会社として貴重な存在になっています。

Q. ジモトガイドの作成。

次世代の担い手育成のため、職業体験ゲームアプリ企業のコンテンツの一つである、ジモトガイドの作成に関わっています。地元高知の自然や観光の情報のほか、上下水道の仕組みを子ども向けにわかりやすい冊子や動画での配信を行っていて、これらを見て水処理施設に興味を持ってもらえるとうれしいです。



〈ジモトガイド 提供：紀和工業株式会社〉

2. 人事管理制度の概要

■採用と職種構成

職種は管工事、機械器具設置工事、土木工事などの施工に関わるものとして、機械据付工、機械設備工、配管工、電工といったものがある。そのほか、下水処理所、雨水ポンプ場の管理を行っている。

若手の採用は高等技術学校から毎年行っている。高齢従業員の採用は高知県UIターンサポートセンターや知人からの紹介によるものが中心である。中途採用者は高齢従業員も含め、正規職員として雇用している。

正規職員として雇用されることで、雇用保険および労働者災害補償保険の適用を受けることができ、安心して働けるということを考えたためである。

■賃金制度

月給制で月20日間の業務保証を行い、安定した給与支払いを行っている。定期昇給はないが、資格を取得したものには資格手当を支給しており、この手当は定年後も継続している。定年前の賞与は年2回。定年後は現場の管理を担った高齢従業員に対してのみ支給を行っている。

■人材育成

他業種からの中途採用も多いため、業務に必要な資格について資格取得制度を設け、資

格取得のための費用は年齢にかかわらず全額助成するなど、積極的に支援を行っている。前職は営業や管理の仕事がされていた高齢従業員のSさんはこの制度を活用し半年ほどの勉強の後、68歳でポンプ施設管理技術者2級を取得している。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■ポンプ場連絡会の設置

現場と会社、または現場の高齢従業員同士のコミュニケーションの円滑化を図るため「ポンプ場連絡会」を毎月1回開催している。参加者はポンプ場勤務の高齢従業員全員と管理職である。職場の風通しがよくなり、現場の要望を吸い上げる場として機能している。また、ポンプ場管理においては高齢従業員間での調整が必要なことも多く、そのための相互理解にも寄与している。



〈ポンプ場連絡会の開催の様子〉

■クレーン車の導入

ポンプ場以外の従業員に対しても、今後、高齢になっても活躍できる環境を模索中である。専門的な技術を習得することにより、体力は落ちても現場で活躍が可能であると考え、13tラフテレーンクレーン車を購入した。これにより、これまで外注していた業務を内製化へと移行が可能となり、新たな仕事の獲得と従業員の高齢化を見据えた新たな技術力の獲得を期待している。



〈13tラフテレーンクレーン〉

■柔軟な勤務時間

勤務時間に関しては、加齢に伴う身体的機能の低下、家族の介護や本人の病気治療などによるフルタイム勤務が難しい場合も想定されるため、本人の就労ニーズに合わせて、短日数勤務や短時間勤務といった勤務制度も選択可能となっている。

高齢従業員とその家族とのつながりを大切にするため、有給休暇の取得には柔軟に対応している。今後、孫への対応のための「孫休暇」導入を検討している。

■健康管理

健康診断は、基本項目に加え、一定の限度はあるが追加項目も会社負担で実施している。今後、認知症に対するプログラムも取り入れることを検討している。

ポンプ場の担当は定期的な通院や急病などが生じて業務に支障がないよう、基本的に2名体制としている。

■作業負担の軽減

ポンプ管理場の排水設備にたまった材木などのゴミは、ベルトコンベヤーにより撤去されるため、基本的には体力的な負担は生じない。

また現場からの要請で夏場の熱中症対策として空調服の支給も行っている。さらに、災

害時の対策として水などの緊急資材の設置も行っている。

■情報共有

ポンプ場管理場にWi-Fi環境を当社負担で整備し、インターネットを介した情報共有を快適に行えるようにした。これにより、現場でノートPCを用いて報告書を作成したり、トラブルが生じた際に写真をメールで送るといった、迅速かつ安定した業務報告や緊急連絡が可能となった。

4. 制度改定の効果と今後の課題

ポンプ場は、都市や地域のインフラの中核を担う重要な施設であり、その役割は、生活・産業・環境の各分野に広く関わっている。このため、ポンプ場の管理は信頼のおける人材の配置が求められるが、同社の高齢従業員はいずれも責任感が強く、信頼がおける人材として活躍している。

高知県内には多くのポンプ場があり、ポンプ場における業務は高齢従業員に適した業務であることから、今後も高齢従業員の雇用を進め、ポンプ場管理を現在の4機場から拡大していくことを考えている。同社では高齢従業員はみな元気で責任感もあるが、急な体調不良が懸念されるため、今後も体調・仕事量を考えながら慎重に採用を考えていきたいとしている。

一方、現状高齢従業員は若手への教育に関しての経験が少ないことが課題である。ただ、水処理施設で継続して働いてきた60代の従業員は、何かと言いながら若手の面倒を見てくれる。この点において、会社からの要求も高い50代の従業員は任務遂行型にならざるを得ず、若手への教育に手が回っていない状況である。こうした点を含めて会社側でフォローしていかないといけないと考えている。

事例

4

－ 「ES（従業員満足）なくしてCS（顧客満足）なし」
を理念に働きやすい職場を目指す－

釧路スバル自動車株式会社

■企業プロフィール

設立	1963（昭和38）年
本社所在地	北海道釧路市
事業内容	SUBARUブランドの新車・中古車の販売及び整備
沿革・理念	1963（昭和38）年釧路スバル自動車株式会社設立。地域唯一のSUBARU販売店として、経営理念に「常に感謝の念を忘れず、お客様満足の創造と熱意ある実践を通して共に喜び合える企業を目指す」を掲げている。

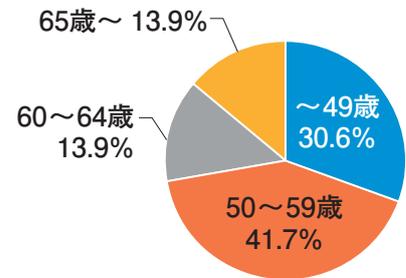


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	65歳
継続雇用制度	全員 70歳

■年齢構成比

従業員数	36人
平均年齢	51歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・人財確保が難しい状況下で、元気で勤続意欲の高い高齢従業員に活躍してほしいため、制度改定に至った

制度の改定または維持における課題と対応

- ・制度改定により、長く働かなければならないといったプレッシャーにならないように慎重に周知説明を行った
- ・一方、定年後は1年ごとに契約を更新する勤務延長とし、定年延長でないことを更新時に伝えていくことで、命を乗せて動く自動車を扱う業務をしていることの緊張感も持ち続けてもらえるようにした

制度改定後の効果

- ・部門を越えた従業員間の意思疎通を促進することや、キャリア面談シートを活用した従業員との面談によって、職場風土が改善し、従業員の希望に沿った組織運営ができるようになった
- ・離職率が減少し、継続雇用を希望する割合も増加した

■専門家の視点・取組みのポイント

人の命を乗せて走る自動車の販売業として、高齢者にも質の高い職務遂行への自覚を求める一方、面談や従業員満足度調査を通して従業員のニーズを詳細に把握、長く働ける職場づくりに活かしています。寒冷地でも働きやすい職場実現のための設備充実も見逃せません。

1. 雇用制度改定の背景

～上原代表取締役社長に

お話を伺いました～

Q. お仕事について教えてください。

当社はSUBARUブランドの新車・中古車販売および整備を行っている会社です。従業員の職種としては、販売やアフターフォローを行う営業部門、整備点検、修理、車検業務を担うサービス部門、経理や総務といった事務系業務を担う間接部門の3部門があり、職種間の異動は少なく同じ職種でキャリアを積み上げられる方が多いです。



〈上原代表取締役社長〉

Q. 高齢従業員を活用するに至った経緯を教えてください。

当社は勤続年数長い従業員が多く、転職してこられてから長く働かれている方も多くいます。入れ替わりも少なく人手確保が難しい状況ですが、勤続意欲は高いため、元気なうちにご活躍いただきたいという思いと、ハローワーク、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の70歳雇用推進プランナーからアドバイスをうけたこともあり、先代が就業規則の改定を行いました。

雇用上限年齢を引き上げても高齢従業員は数年経つとリタイアされます。人員の補充を考えると、前任者と後任者で1年ぐらいかぶるような形で継承できるように高齢従業員の採用も随時行っています。

高齢者を含めた全従業員にとっての職場環境を整えていかないと、組織がガタガタと崩れてしまいます。

Q. 制度改定の進め方について教えてください。

長く働けるための制度改定については、従業員からは前向きな意見が多かったのですが、一方で親の介護や老後設計のため早期リタイアを検討している従業員もいました。そのため無理に70歳まで働かなくてはならないというプレッシャーとならないように、制度の周知説明は慎重に行いました。

また、人の命を乗せて走る自動車を扱う以上、業務遂行の正確性は重要です。70歳までの雇用制度を導入するにあたって、65歳から70歳までは1年ごとの勤務延長であって定年延長ではないことを毎年伝えていくことで、業務に対して緊張感を持ち続けてもらえるよう働きかけを行っています。

Q. 経営にもたらした効果について教えてください。

働きやすい職場環境に向けた取り組みを進めた成果として、従業員の職場定着率が高くなり、継続雇用を望む者も増えてきました。従業員満足が高まれば、職場にいい人材が入り、継続して働いてもらえます。また、いきいきと働いていると、お客様にも伝わり、顧客満足度にも影響します。その結果業績が向上し、設備投資やさらなる処遇改善につながります。しかしこれは従業員の協力がなくなしえないことです。今後も「ES（従業員満足）なくしてCS（顧客満足）なし」を理念として、働きやすい職場環境を作っていきたいと考えています。

Q. 地域との関わりについて教えてください。

以前の60歳と今の60歳の方とでは、全然違いますし、働く意欲がある方が多いです。元気だけど家でのんびりして、年金をもらうだけではなく、社会に参加するっていう形は非常にいいことだと思います。鈎路はもともと製紙業が盛んで炭鉱の街でしたが、それら主要産業が縮小し地域の活力がどんどん下

がっています。年金生活で消費活動が活発にならない状況ですと、今後ますます衰退していきます。仕事がフィットする限り、年齢にかかわらず働きたいという方は、ぜひ一緒にやれたらと思います。年金をもらいつつ、自分でも給料を稼ぎ少しでも生活が豊かになって消費活動がよくなれば、地域にとっても良いことだと思っています。

～従業員にお話しを伺いました～

Q. 定年が60歳から65歳になって、変化を感じられますか。

60歳で定年になったら、パートの職を探すことを考えていましたが、65歳まで働くことになり、65歳の定年を過ぎても、そのまま働き続けられる制度があるので、身体の健康に気をつけつつ、頭の回転も下がらないように頑張ろうと思っています。

2. 人事管理制度の概要

■賃金制度

賃金は基本給と各種手当で構成している。決定方法は年間の業務遂行状況に応じて個別に決定する。65歳で役職定年となるので役職手当分の賃金は下がるが、それ以外の賃金構成や決定方法は、定年後、勤務延長となった場合でも同じである。昇給、賞与支給は勤務延長後も継続される。また、利益が上がった際には、決算後に決算手当などで従業員に還元している。

■評価制度

面談は現社長の前職である生命保険会社での経験を生かしたキャリア面談シートを用いて年2回社長と1対1で実施している。結果は基本給の昇給や職位の昇格に反映される。そのほか、業務上で困っていることや本人の健康、介護や育児などの家族に対する留意点などについても聞いている。こうした個々人の働き方に対する希望を生かし、可能な範囲

で適材適所での人財活用を行っている。

■従業員満足度調査の実施

同社は「社員満足度（ES）の向上なくして顧客満足度（CS）の向上なし」を掲げ、2021（令和3）年から、年2回の従業員満足度調査を実施、無記名のアンケートのため、従業員の本音を引き出しやすく、課題のあぶり出しや解決した課題に対する測定・検証ができる。

年代別・項目別に詳細な項目も把握できる仕組みとなっており、シニア世代固有の課題把握・解決に役立てている。この結果を経営に活かしていくことで従業員の定着を図るとともに、新しい優秀な人財の採用、更なるサービスレベルの向上を目指している。

一例としては本データを活用し、シニア従業員・若手従業員の意見を取り入れながら、年間の休日数などに反映をさせている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■「ありがとうカード」の掲示

ありがとうカードは、社内の掲示板に専用のカードとボールペンを備え付け、従業員が同僚に助けられたり、感謝したいときにカードにメッセージを書いて張り出せるようにした取り組みのこと。もともと職種ごとに執務場所が異なるため、何気ない気遣いなどは共有されづらい。そこでメッセージ形式で社内掲示することで従業員同士の良い取り組みの「見える化」を行った。



〈ありがとうカード〉

■ペア就労と資格取得

高齢者と若手のペア作業によって体力面の補完と技能継承を実施している。整備業務では、経験に基づくアドバイスが重視され、その都度における対応で技能継承が行われている。資格取得支援では、会社が費用を負担し、勤務時間中の学習も認め、試験対策として資格保有者が教えることもある。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康診断の2次検診の受診推奨

全従業員を対象に健康診断を実施しており、その結果、要再受診となった場合には2次検診の受診を推奨している。会社方針として従業員の健康維持に対する考えを示し、同時に業務上の配慮を行うことで、受診への抵抗を減らし、重症化の未然防止に努めている。

■職場改善

視力が低下した従業員から、ノートPCの画面が小さくキーボードも打ちづらいとの声を受け、外付けのモニターやキーボード、マウスを設置し、作業環境の改善を行った。

また整備工場の照明が弱いことに対して改善の要望があり、可動式の照明機器の導入を行っている。そのほか、冬場は外気温がマイナス10度以下にまでなるため、熱効率の高い暖房機器を導入するとともに、ビニールカーテンを設置するなどの対策を取り、室内温度の維持や無駄の少ない暖房といった効果につながっている。

一方、夏場の暑さ対策に関しては、大型扇風機を導入しており、これまではそれでしのげていた。夏場に冷房が必要になるのは年に2週間程度。今後、さらに異常な暑さが続くような状況になればスポットクーラーの導入も検討している。



〈ビニールカーテンの設置〉

5. 地域との関わり

■地域清掃と雪かき

お世話になっている地域への貢献として、春から秋までは週に一度、近隣500メートル四方の範囲の掃除を行っており、10年以上継続している。掃除は2人ペアで担当エリアが割り当てられており、世代間のコミュニケーションの促進につながるほか、デスクワークが多い従業員にとっては運動の機会にもなっている。冬場は全従業員総出で雪かきを行っている。

6. 今後の課題

自動車ディーラーの仕事は土日が稼ぎ時であり、若い従業員からは「週末に休みたい」、高齢従業員からは、「親の介護で平日利用している公的サービスが日曜日は休みなので何とかしたい」という声が上がっている。そうした要望に対して、日曜を休みとする準社員のような制度導入を検討している。勤務日数が減るため、給与は減少するものの、家族との生活を重視する志向や、年金をもらいながらの働き方など、多様な働き方をサポートすることにつながるような仕組みにしたい。

事例 5

—利用者と思いを共有できるシニア従業員の働きやすさを充実— カナタスタイル合同会社

■企業プロフィール

設立	2018（平成30）年
本社所在地	富山県富山市
事業内容	介護サービス付き高齢者住宅・デイサービス・フィットネスデイの運営
沿革・理念	2018（平成30）年10月カナタスタイル合同会社を設立。2020（令和2）年4月高齢者向け複合施設「シニアタウン龍宮」開業。事業方針として、社員一同「明るく・自分らしく・夢をもって」を掲げている。

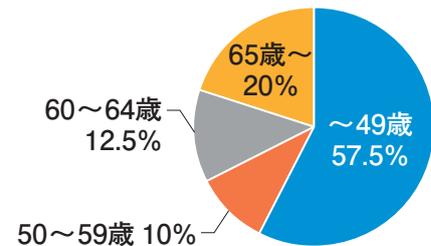


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	40人
平均年齢	46歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

- ・採用したシニアの貢献度が高く、その強みを長期的に発揮してもらう制度の構築を決断
- ・採用者の処遇については前職賃金準拠など一貫性がなかった賃金制度を体系化する必要性を痛感

制度の改定または維持における課題と対応

- ・役割や責任に応じて処遇することでシニア従業員の意欲を維持向上
- ・シニア従業員の強みを若手中堅が理解して助け合う風土づくりを会社が実践
- ・体力が必要な業務はシニア従業員のかわりに若手やロボットが担当

制度改定後の効果

- ・65歳でやめなくてはならないという意識がなくなり、いつまでも働ける安心感を醸成
- ・利用者と年齢が近いからこそできるシニア従業員の対応を若手中堅に伝承
- ・体力負担の重い仕事から解放されたシニア従業員の健康が維持され、労働災害も防止

■専門家の視点・取組みのポイント

利用者であるシニアの感覚や考え方、苦労をいちばん理解し共有できるのはやはりシニアでしょう。実感として捉えられるからです。この強みがあるシニアを労働力として重視、強みが失われないよう職場環境を整備、処遇も工夫し意欲の維持と向上が実現しています。

1. 雇用制度改定の背景

～長峰代表社員にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

富山市は車中心の郊外型の生活から快適で利便性の高い「まちなか居住」への転換を推進しています。そこで当社は2020（令和2）年に地上10階建て高齢者向け複合施設「シニアタウン龍宮」を富山市中心部に開業しました。福祉の未経験者を含めて50～60代を中心に採用しました。当初は65歳定年でしたがシニア従業員の果たす役割が大きく不可欠な存在だったことから2021（令和3）年に定年を70歳に延長し、その後も働ける場合は年齢の上限なく再雇用することにしました。現在70歳以上は5名が勤務しています。



〈左から成瀬施設長、長峰代表社員〉

Q. シニア従業員の強みは何でしょうか。

シニア従業員は施設入居者と年齢が近く、話題や感覚が共有できます。利用者が小学校で昔習った詩吟、昔歌った「富山県民の歌」や歌謡曲、昔の流行を知っているので共通の話題から話が弾みます。利用者が立ち上がる際の補助のタイミング、いっしょに歩くスピードも熟知しています。また、夏でも寒く感じる方、骨の変形による神経痛や筋肉痛に悩んでいる方に対してシニア従業員はこのような感覚が理解できるので、入居者が求めることにすぐ対応できます。食事を拒否する方もいて、若い従業員は「食べてもらえませんでした」で終わってしまいがちですが、食べ

てもらえるコツをシニア従業員が若手に教えています。認知症が進んで対応が難しい方にもシニア従業員はゆったり構えて話を聞いてあげ、落ち着いてもらうことができます。

Q. 定年延長の際の課題はありましたか。

定年延長を検討していた時、業務効率を向上させるにはシニア活用よりも若手人材中心の採用が必要との声もありました。そこで社員説明会を開催し、介護では入居者とのコミュニケーションが大事でありシニア従業員が最適任であること、業務上発生するさまざまな課題を世代間で補完しあう風土作りを目指したいと強調して理解を求めました。

Q. 評価や処遇も工夫されたのでしょうか。

創業時は採用者の前職を参考に給与を決めていたため、頑張っているシニア従業員の賃金が低くなることもありました。高齢者だから賃金が低い、定年後は賃金を下げるのではなく、仕事を基準とした処遇に変更しようと顧問をお願いしている社会保険労務士の方といっしょに考え、年齢ではなく担当する仕事の責任の重さで決定する役割等級制度に変更しました。

Q. 従業員の皆さんの受け止め方は。

「65歳でやめなくてはならないという意識がなくなり、安定的に長期に働けるのが良い」との感想がありました。シニア従業員の皆さんは仕事ができる喜びを感じているようです。従業員の急な欠勤で発生するイレギュラーな勤務にも対応してくれます。

Q. 今後の方針をお聞かせ下さい。

当社の経営理念は「明るく・自分らしく・夢をもって」です。シニア従業員がその時に思う働き方ができるように会社はサポートしていきます。そして当社がシニアにとって働きやすい職場であることをこれからもアピールしていきたいと思えます。

2. 人事管理制度の概要

■人材採用と活用の方針

「高齢者を積極的に採用し、働き方や適性に応じた配置と処遇で70代の現役就労を実現するとともに、高齢社員の活躍で世代間の相互補完関係を構築する」との方針で人事管理制度を構築している。他社の定年退職者も積極的に採用しており、70歳で入社、現在75歳の従業員も働いている。正社員以外は「パートナー社員」（契約社員、無期雇用社員、定年後嘱託社員）であるが、有期雇用後の無期雇用社員や正社員への転換制度があり、転換後、貢献度に応じた等級に引き上げて給与が大幅に上昇したシニア従業員も存在する。

■役割等級制度による評価・処遇

年齢ではなく、どのような仕事の責任を担うかで処遇が決まる役割等級制度が導入されており、正規・非正規従業員すべてが役割責任行動（顧客重視、業務遂行、チームワーク、関係構築・問題解決、成長の5項目）の達成レベルや達成度をもとに1等級から4等級のいずれかに格付けされて処遇が決定する。各等級で評価される内容は変わり、上位等級ほど要求水準は高い。基本給は各等級内が5ゾーンに分かれている。定年退職者は「職務・任用要件一覧表」により定年後嘱託社員として3等級までに格付けされるが、定年後も職務内容や責任の程度に変化がなければそれまでと変わらぬ等級で処遇される。

賞与、役割等級の昇格は人事評価で決定する。定年後の再雇用者も同様に評価される。半期ごとに等級別評価シートを用いてまず本人が自己評価、その後に施設長と個別に振り返り面談を行う。「できたことは何か」、「次のレベルにいくために大切なことは何か」、「今後やりたいこと、チャレンジしたいことは何か」を聞き、今期の評価と次期の目標設定がなされる。半期ごとの評価が各期の賞与に反映され、年間総合評価の5段階評価で基

本給の号俸改定と昇格決定がなされる。再雇用者の賞与も評価に応じて決定する。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■ロボット導入で肉体的負担を軽減

利用者をベッドから椅子などへ移す作業は移乗サポートロボットを活用する。シニア従業員も操作方法を習得しており、「力を使うことが少なくなって楽になった」と評価しており、腰痛防止にも効果を発揮している。10階建ての建物はエレベーター2基を備え、従業員の歩く距離は短い。加えて台車を活用することで肉体的負担が軽減されている。



〈移乗サポートロボット〉

■IT機器の活用

利用者のさまざまな情報は用紙への記入や集計作業が煩雑であったが、タブレット音声入力へ変更、大幅に省力化された。シニア従業員にもタブレット操作を懇切丁寧に教えた結果、「慣れればタブレットの方が良い」と好評である。また、従業員はスマートホンを携帯、施設内の状況が適時把握でき、今、どこで何が起きているかが分かる。シニアのなかにはスマホを拒絶する者もいたが、扱い方を若手に教えてもらい、また、会社から使用を根気強く促すことで活用度が高まった。

■チーム編成の工夫

シニアと若手を組み合わせたチーム編成としており、体力のいる入浴や移乗、排泄は若手や中堅が、食事介助や話し相手はシニアが担当している。また、シニア従業員が夜間勤

務を担当する場合は若手とペアにして労働密度を低くしている。

■加齢にともなう事故の防止

加齢に伴う視力低下で小さな文字が読みにくくなり、注意力低下で単純な間違いを起せば利用者が飲む薬の取り違いや飲ませ違いが起りかねない。そこでチャック付きカレンダーを活用して投薬事故を防止している。

■短時間勤務制度の導入

70歳への定年引き上げ時に55歳以上職員を対象に短時間勤務制度を内規化した。働きやすい時間や日数に柔軟に対応しており、1日2時間、週1日、毎日昼2時間・夕3時間等の多様な勤務形態が提供されている。介護に対応する短時間勤務規定も整備されている。

■シニアにも資格取得を奨励、研修実施

経験の浅いシニアには初心者研修を実施、接遇研修はシニアも受講している。資格取得も奨励している。福祉業界未経験で入社したシニアが70歳を超えて介護福祉士に合格している。資格取得はゴールではなく、自分はまだ出来るという自信につながっている。

■コミュニケーションの促進

毎月、全体ミーティングを開催、若手中堅だけではなくシニア従業員にも「どんなことをなし遂げたいか」を発表させている。シニアの経験談を聞くことで若手はシニアの利用者や従業員への接し方に気づきを得られる。

「改善活動シート」を通した業務提案を促し、「どんな小さなことであっても自ら提案してほしい」と呼びかけたところ、シニア従業員からは「利用者が見やすいように座席表やラベル、ホワイトボード文字を大きくすべき」との提案があり、実際に改善されている。

■職務の見直しで不安を解消

肉体的負担の大きい床掃除や入浴介助から食事配膳への職務変更、仕事量の削減を適宜行っている。持病や身体能力低下に悩みながらも仕事を続けたいとの願いを持つシニア従業員には管理職がいつしょに仕事ぶりを振り返り、これまでの労をねぎらい、本人の不安解消に努めている。

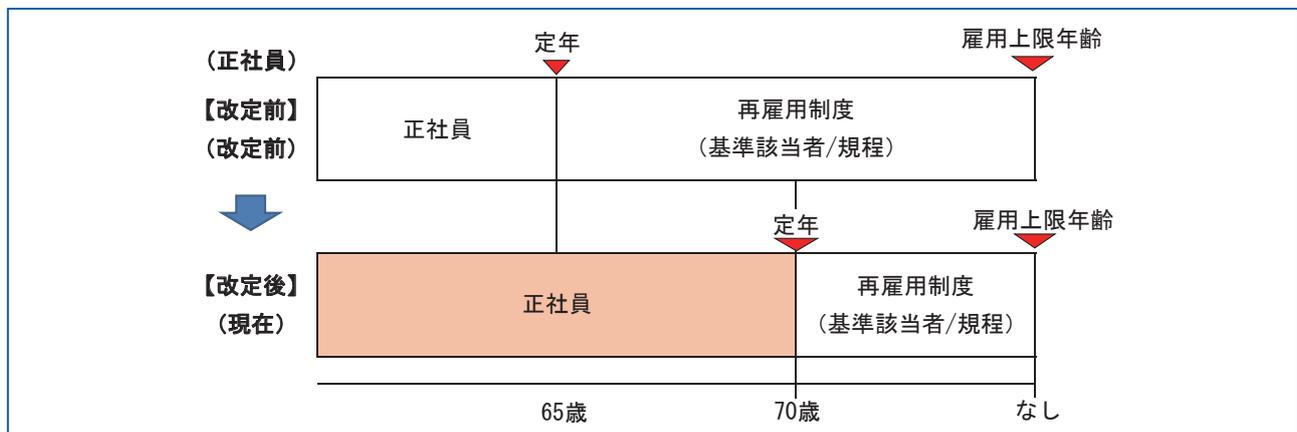
4. 健康管理

シニア従業員向けの生活習慣病予防検診制度を導入し、胃がん検診、肺がん検診、大腸がん検診は会社負担で実施している。

5. 今後の課題

応募者が少なく採用に苦労した開業時、他社経験のあるシニア採用で乗り切ったことから、シニアに対する会社の信頼は厚い。シニアがより長く目標を持って働いてもらうための制度設計を今後も進めていく方針である。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) カナタスタイル合同会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

6

—高齢社員の負担を減らし、定年のない働き方を実現—
株式会社植松建設

■企業プロフィール

設立	1933（昭和8）年
本社所在地	佐賀県鹿島市
事業内容	土木一式工事、建築一式工事、とび土工工事、舗装工事、水道施設工事、管工事等
沿革・理念	1933（昭和8）年に土木工事業「植松組」として設立。以来、土木を中心に事業を展開し、現在では下水道等の管路の維持管理や不動産にも事業範囲を広げ、地域インフラの整備に貢献している。経営理念は、社員や関係者など、会社に関わるすべての人の幸せを目指す「互恵」の精神。

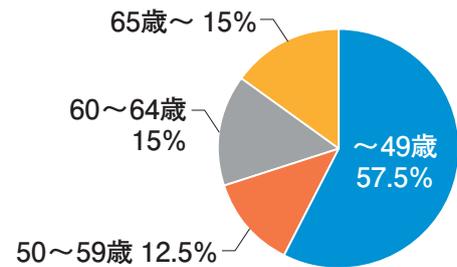


■定年・継続雇用制度の状況

定年	なし
役職定年	なし
継続雇用制度	-

■年齢構成比

従業員数	40人
平均年齢	44.8歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・ 経営者自身の「将来の人材不足への危機感」と「高齢社員の技術継承への期待」により、定年制度の見直しを決断
- ・ 高齢社員の経験を活かすメンター制度を導入し、若手育成を強化

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ 年齢による一律な減給は無く、高齢社員でも昇給があり、意欲低下要因を排除
- ・ 柔軟な勤務時間や役職変更への対応など、個別のニーズに応じた働き方を整備

制度改定後の効果

- ・ 「働きたい限り働ける」制度の整備により、高齢社員の安心感とモチベーションが向上
- ・ 若手社員への技術継承が進み、組織全体の持続的成長に寄与
- ・ 柔軟な働き方の選択肢が増え、社員の定着率や満足度が向上

■専門家の視点・取組みのポイント

人手不足深刻化の危機感を克服して今後も会社が成長するため、高齢社員をふたつの側面（第一線での活躍と後継者育成）で起用していることが特徴的です。高齢期も賃金水準は低下せず、作業環境改善を推進、建設以外の職場も開発し、高齢社員の長期の活躍を支援しています。

1. 雇用制度改定の背景

～植松社長、荒木総務課長、
井上係長にお話を伺いました～

Q. 定年制撤廃のきっかけは何ですか。

定年制度の撤廃は、深刻な人手不足と将来への危機感がきっかけでした。社長が「5年後、10年後を見据えると若い人材が不足する」との認識を持ち、若者が入りたい魅力的な会社づくりを目指したことが背景にあります。技術的に未熟な若者の入社が増加することで、社内に多く在籍している高齢者の豊富な技術や経験を若手育成に活かす必要性が高まっていました。社長の「高齢社員を会社の戦力として位置づけ、これからも活躍してもらう」という方針のもと、定年制度の見直しが進められ、最終的に定年を廃止し「働きたいと思う限り働ける」制度へと移行しました。



〈左から植松社長、荒木総務課長〉

Q. 課題となったことは何ですか。

働く側には「定年後の生活設計や予定がすでにあるので仕事を続けたくない」という人もいる一方で、会社側は「長く働いてほしい」という思いがあり、ギャップを感じていました。定年制度の廃止にあたっては、それを調整するため、社会保険労務士と相談しながら就業規則の見直しを進めました。また、社長自身も当初は「費用がかかりすぎるのでは」と懸念していましたが、将来を見据え、関係者と丁寧に話し合いながら制度を整えていきました。

Q. 社員の反応は。

従来から定年制度は存在していたものの、

建設業という業種の特性上、実際には多くの社員が定年後も継続して勤務していました。そうした背景から、「まだ働きたい」という意欲に応える形で定年制度を廃止しましたが、社員からは制度変更に対して大きな反応は見られませんでした。むしろ、「働きたいと思う間は働ける」という安心感が生まれ、働き方に対する柔軟性が高まったと考えられます。もともと社内には「定年で退職する」という固定観念があまりなかったことも、スムーズな制度移行につながった要因の一つです。

Q. 高齢社員の働き方は。

基本的な働き方は変わりません。ただ、社員から要望があった場合、勤務時間や休暇の取得について柔軟に対応するようにしています。

役職定年もありません。昨年1人だけ本人から「役職を降ろしてほしい」という要望があり、役職から外しました。ただし、昇給を行うことで、給与が大幅に減ることはありませんでした。本人としては精神的に楽になったのではないかと思います。

2. 人事管理制度の概要

■職種構成

社員の職種は施工管理等の技術職、総務・経理・工務庶務の事務職で構成されており、すべて正社員である。

■賃金制度

賃金形態は基本給と諸手当（技能手当・通勤手当・役職手当等）で構成されている。昇給は年1回、上司および社長との面談を通じて決定している。賞与は会社の業績および従業員の過去6か月の業務成績をもとに決定されており、定年制度廃止後も年齢に関係なく同様の賃金制度を適用している。かつては日給制と月給制を併用していたが、社員全員を月給制に変更した。全員を月給制にすること

で総務の勤怠業務軽減を図るとともに、社員一人ひとりの安定した収入を確保しつつ、休暇を取りやすい体制を整えた。

■採用

同社では創業以来、中途のみの採用であり、高齢者も積極的に採用してきた。しかし、社員の高齢化が進む中で若手人材の不足が課題となり、将来的な人材確保の必要性を強く認識した。

この課題に対応するため、中高校生を対象とした会社訪問、企業説明会、工事現場見学、インターンシップ等を実施し、若者の採用活動に積極的に取り組んでいる。また、高校への求人活動において魅力的な制度が必要と考え、返済不要の奨学金制度を導入した。2年間で約500万円の支援を行うものであり、経済的な不安を抱える若者にも、安心して専門的な知識を学び、建設業界に従事してもらえる環境を整えている。

大学への求人活動も3年前から開始し、より広範な人材確保に努めている。さらに、若手の採用に、高齢社員による技術継承が可能となる体制づくりも同時に進めた。

ここ数年の取り組みが功を奏し、令和4年度より5年度連続で、高校、専門学校、大学から計11名の新卒採用を行うことができた。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■技術継承の体制づくり

高齢社員の豊富な経験を活かすため、現場ごとに若手と高齢社員がペアを組むように人員配置を行う。ペアの期間は通常3か月程度であるが、業務内容に応じて1年におよぶ場合もある。また、新入社員にはメンター制度を導入し、メンターへの指導的立場として高齢社員を位置づけている。

この制度では、技術的な指導だけでなく、現場ごとの状況に応じた作業の進め方や工夫など、実践的な知識の継承が行われている。

最近では会社全体に「若者を育てる」という意識が根付きつつあり、多少効率が落ちてても若手に仕事を任せる風土が醸成されている。

これらの取り組みにより、高齢社員の知見を次世代へとつなぎ、組織全体の持続的な成長を支えている。

■農業法人の設立

地元の耕作放棄地の有効活用という課題意識から、2023（令和5）年に農業法人を設立した。これにより、建設現場での業務負担が大きい高齢社員に対し、「建設現場から農作業へ無理なく移行できる」職場環境の整備を目指している。多様な働き方の選択肢を提供することで、高齢社員が自身の体力や希望に応じて柔軟に働ける体制づくりを進めている。

■DX化の推進

情報共有の課題に対応するため、建設業向けのコミュニケーションツールを導入した。このツールは、スケジュール管理、重機の予定管理、写真・動画の共有、進捗管理など、さまざまな業務に活用されている。

導入当初は高齢社員の中に抵抗感を持つ者もいたが、徐々に操作に慣れ、現在では積極的に利用されている。通常とは逆に若手社員が高齢社員に使い方を教える場面が見られる。業務の効率化だけでなく、若手社員の状況観察やコミュニケーションにも活用されており、世代間の連携強化につながっている。

■職場コミュニケーション

年1回、社員全員から社内設備や機材購入に関する提案を募る制度を設けており、社員が意見を出しやすい雰囲気づくりに寄与している。また、現場と会社の考えの乖離を防ぐために面談制度を導入し、現場の声を積極的に取り入れた改善を行っている。これにより、相互の信頼関係が深まり、社員の意識改革にもつながっている。

さらに、メンターへの指導を通じて、若手中堅社員と高齢社員の交流を促進し、相談しやすい職場環境構築のための工夫を幾重にも

施している。新入社員に対しては、入社後年4回、社長との面談を実施している。

■資格取得支援

高齢社員を含む全社員を対象に「資格取得支援制度」を導入しており、資格取得に必要な講習費、教材費、交通費などの費用を会社が全額負担している。業務内容に応じて計画的に資格取得を促しており、サービスの品質向上や社員のスキルアップに寄与している。

また、社外研修への参加も積極的に推奨しており、若手社員とともに業務効率化をテーマにした勉強会も実施している。これにより、世代を超えた学びの場が形成されている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■高齢社員の負担軽減

腰痛予防や身体的負荷の軽減を目的に、アシストスーツを導入している。これにより、長時間同じ姿勢を維持する作業でも快適に行えるようになり、体力の消耗が抑えられ、作業効率が向上している。

さらに、機器のコードレス化によって転倒リスクを軽減し、軽量化により身体的負担を減らすなど、作業環境の改善を積極的に進めている。



〈アシストスーツを装着している様子〉

■熱中症対策

現場ではテントの設置による避難スペースの確保やそこへの扇風機の配置により、熱中症対策を講じている。安全衛生法に基づいた

対応をマニュアル化する取り組みも進めている。

6月から9月の4か月間は、全社員に毎月3,000円の熱中症対策費を支給しており、各自が自分に合った対策を講じることが可能である。実際に、自分好みのドリンクを購入してこまめな水分補給を行ったり、良い睡眠をとるために冷感枕を購入したりするなど、個人で工夫している社員が多い。

■健康管理のさらなる充実

60歳以上の社員には骨粗鬆症検査を無料で実施しているほか、就業時間内での二次健康診断・特定保健指導の実施、血圧計の設置など、健康管理の充実を図っている。また、年1回開催される「健康研修」では、全社員が専門家による講習を受け、健康意識の向上に努めている。



〈安全衛生研修会〉

5. 制度改定の効果と今後の課題

今後の課題としては、人事評価制度および賃金制度のさらなる改善が重要な課題である。社員の多様な働き方や貢献度を適切に評価し、納得感のある処遇を実現するための制度設計が求められている。また、2023（令和5）年に設立した農業法人については、今後の活用が課題である。建設現場と農作業を柔軟に行き来できる職場環境の整備を進めることで、高齢社員の働き方の選択肢を広げ、働き方の多様化を図っていく必要がある。

事例

7

—高齢社員の役割の明確化と長く安心して活躍できる職場づくり—
金城電気工事株式会社

■企業プロフィール

設立	1973（昭和48）年
本社所在地	沖縄県那覇市
事業内容	公共・民間の電気設備工事業務、保安管理業務
沿革・理念	1973（昭和48）年に那覇市にて「金城電気商会」として創業。県内で事業活動を展開し、設計から施工、修理・メンテナンスに至るまで、すべてを一社で賄える「ワンストップ工事」を強みに、県内の公共・民間電気設備工事を行っている。経営理念の一つに「働きがいのある職場を作ること」を掲げている。

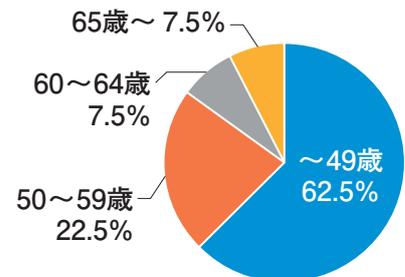


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 70歳

■年齢構成比

従業員数	40人
平均年齢	45歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・事業遂行に不可欠な能力・知識・技術を持つ高齢社員が安心して長く活躍してもらうため
- ・未熟な若手社員の安心感を醸成のため
- ・技術伝承による事業力推進・強化が課題であったため

制度の改定または維持における課題と対応

- ・定年延長者の昇給・賞与の原資確保が課題。正社員として引き続き活躍してもらうことで収益につながり原資の増加分を確保

制度改定後の効果

- ・旧制度では60歳を機に昇給・賞与の支給がなかったため、モチベーションの低下がみられていたが、通過点となったことでその問題が解消
- ・若手社員の安心感の増加

■専門家の視点・取組みのポイント

ペア就労は技術・技能継承の主要な方法ですが、同社は高齢社員と若手社員を固定せずに現場ごとに組み合わせを変えていること、また若手社員が高齢社員にデジタル機器の操作方法を教える役割を持たせることによって、高齢社員、若手社員双方が持つスキルなどを教え合いコミュニケーションの活性化を図っていることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～比嘉取締役工事部長に

お話を伺いました～

Q. きっかけは何でしたか。

当社の事業遂行には高齢社員の能力・知識・技術が不可欠で、健康であれば長く活躍してもらいたいという思いがあります。一方、次世代の当社の中核を担う若手社員の確保・育成も不可欠ですが、育成に際しては高齢社員に技術継承の役割に担ってもらいたいと考えております。旧制度の定年年齢は60歳、継続雇用制度（再雇用制度）の上限年齢は65歳でしたが、65歳過ぎても元気で、まだ現場で活躍できる状況でした。そこで、2019(令和元)年7月に就業規則を改正し、正社員の定年年齢を65歳に、希望者全員の継続雇用制度の上限年齢を70歳にそれぞれ5歳引き上げました（図表を参照）。



〈左から比嘉取締役、前田課長〉

Q. 改定で苦労した点は何でしたか。

定年延長者の昇給・賞与の原資確保が課題でした。しかし、事業の特性により正社員で働いてもらう方が遂行できる仕事が拡がり、それが収益の拡大につながるのので、原資の増加分を確保できます。また、旧制度では再雇用者には昇給・賞与はなかったもので、モチベーション低下問題に悩まされていましたが解消できました。

Q. どのように改定を進めていきましたか。

当時60歳定年の方が何名かいたので、社長が個別で面談を行い、より良い制度改正の内容を検討しました。

Q. 改定にあたって社員からの反応は。

中堅以下の社員については将来への不安も解消されたことで、全社的な士気も上がり、生産性向上に結びつきました。高齢社員についても、指導者として技術やノウハウの継承を担い、若手人材を育てる時間を安定して確保することができるようになりました。

Q. 制度改定後、もたらした効果はありましたか。

ありました。先ほどお話しした旧制度の下で悩まされていた再雇用者のモチベーションの低下問題、そして中堅以下の社員の将来への不安も解消され、全社的に士気が上がり、生産性向上に結びつきました。

2. 人事管理制度の概要

■定年延長に伴う人事管理制度の対応

今回の雇用制度改定は定年年齢の引き上げを行っただけで、賃金制度や人事評価制度の見直しを原則として行っていない。正社員となる60代前半層の人事管理制度は60歳以前の制度が適用されている。

退職金についても、新定年年齢の65歳まで掛金の積み立てが引き続き行われ、65歳の定年時に支給する対応が行われた。

■継続雇用制度

継続雇用制度は65歳の定年到達した社員を対象にした希望者全員の70歳までの規程による再雇用制度と70歳に到達した再雇用者を引き続き運用により継続雇用する再雇用制度である。

希望者全員の70歳までの規程による再雇用制度を例にすると、契約社員の雇用形態により、原則として定年前の職域をフルタイム勤務により引き続き担当している。なお、本人の希望により、担当する職域の見直しや負

担の軽減、短日勤務等への変更を行っている。賃金制度について基本給は月給制がとられ、その水準は定年前の仕事を引き続きフルタイム勤務で担当する場合は維持している。昇給と賞与の支給は原則として実施せず、人事評価は行っていない。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■役割の明確化

電気工事業務には重量物の運搬や高所作業などの危険作業が含まれる。これまでは現場ごとでの判断で役割が決められていたため、体力面で不安を抱える高齢社員は負い目を感じながら作業を行っていた。同社は、危険作業は若手社員が担うなど役割を全社として明確にすることで、高齢社員が負い目を感じることなく現場で作業をできるようにした。役割を明確にすることで、現場作業では加齢に伴う体力低下を考慮して、安全かつ身体的負担の少ない作業を担当させたり、特に夏場の作業では、業務内容によって普段よりも多めの休憩時間を設けたり、疲労やだるさを感じた場合はいつでも休憩をとれるようにしている。



〈高齢社員の作業風景〉

■ペア就労による若手社員への技術継承

電気工事業務は幅広い分野の知識、多くの資格取得、協力会社との折衝力が求められるなど多岐にわたる知識、スキル、経験を必要

としており、高齢社員の存在は同社にとって不可欠である。しかし、次世代を担う若手社員の確保・育成に同社は不安を抱えているため、先代の社長時代から技術・技能継承に取り組んでいる。現社長就任以降は沖縄県が実施した生涯現役スキル活用型雇用推進事業（ペア就労）を活用して、高齢社員と若手社員を同じ現場に配置するペア就労による技術・技能継承を進めた。なお、ペアは固定せず、現場の特性をもとに高齢社員と若手社員のスキルレベルを考慮しながら、現場ごとに組み合わせを変えている。現場の工期終了後は反省会を行い、次の現場に活かすようにしている。

この取組は高齢社員が若手社員に技術・技能を継承するだけでなく、若手社員に高齢社員へのデジタル機器の操作を教える役割を持たせている。同社は現場作業のデジタル化を推進しており、社員にデジタルスキルの向上を求めている。デジタルネイティブ世代の若手社員は問題ないものの、高齢社員にとっては大きな問題となっている。そこでペア就労の際に、若手社員が高齢社員に操作方法を教えるようにしている。高齢社員、若手社員双方が持つスキルなどをペア就労を通して教え合うことで、コミュニケーションの活性化にもつながっている。



〈ペア就労の様子〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理体制の拡充

高齢社員にとって現場業務による体の負担が大きい。今回の雇用制度改定で長く働くことができる環境が整備されたので、高齢社員の健康管理体制の拡充に同社は力を入れている。たとえば、定期健康診断の受診を徹底させるほか、診断結果によっては高齢社員を含め、社員に保健指導や特定保健指導を受けさせている。また、社内に健康器具を設置したり、野球大会等のスポーツイベントに参加したりして、社員の健康意識の向上に努めている。なお、日常の業務でも、現場で行うラジオ体操時に現場リーダーが高齢社員をはじめ、社員一人ひとりの表情や顔色などをチェックして健康状態を確認している。

■職場環境の改善

夏場の屋内作業対策として、同社は扇風機、スポットクーラーの活用、空調ファン付き作業服の利用などにより、少しでも作業負担を軽減するようにしているほか、本社移転の際には照明のLED化を進めた。高齢社員にとって図面など細かい字を見るのに負担が大きい。LED化によってその負担を軽減した。

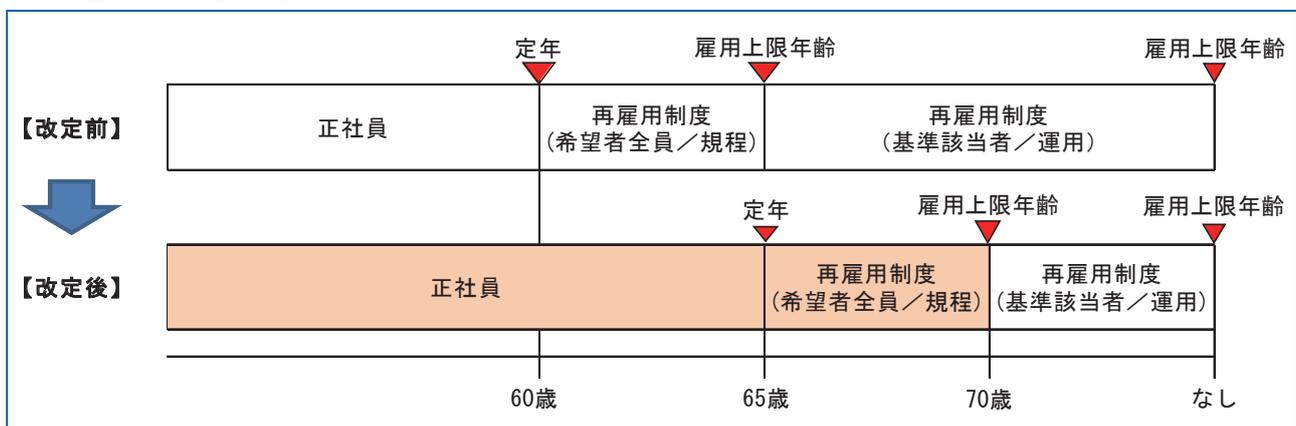


〈扇風機の設置、空調機付き作業服の利用〉

5. 今後の課題

今回の定年延長による65歳の定年到達者が今年みられるので、継続雇用に切り替わることに対する仕事へのモチベーションが下がらぬようにできるか、また他の社員への影響がでないかを同社は今後の課題としている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 金城電気工事株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

8

～生涯現役の雇用制度を明文化～

ケイセイマサキ建設株式会社

■企業プロフィール

設立	1988（昭和63）年
本社所在地	北海道新冠郡
事業内容	土木一式工事
沿革・理念	1988（昭和63）年に北海道新冠郡に（有）マサキ建設として創業し、インフラ整備を通じ地域社会の発展と産業振興に尽力。また、「建設業を通じて地域に夢を与える」という理念のもと、災害から国民生活を守り、老朽化するインフラの再生を勧め、国土強靱化集団としてICT、8S運動に真摯取り組んでいる。

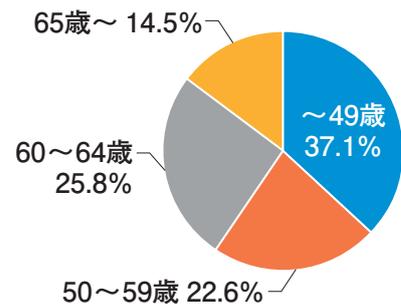


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 上限なし

■年齢構成比

従業員数	62人
平均年齢	52.8歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

・若手採用難による人材不足の解消

制度の改定または維持における課題と対応

・特になし。継続雇用終了後も引き続き運用にて働いている実情に合わせて就業規則を整備

制度改定後の効果

・生涯現役で活躍できる雇用制度が明文化されたことで、高齢社員は働き続けることで経済的に安定でき、若手・中堅社員も長く働けることで相互の不安が軽減。経営側も人材が安定的に確保でき、受注できる工事件数が増加

■専門家の視点・取組みのポイント

65歳の継続雇用終了後も運用による上限年齢なしの雇用制度を実施している企業が見られますが、運用ではなく就業規則を整備して社員の不安を軽減し（又は「社員に安心感を与えながら」）、生涯現役で活躍できる環境を整備している点が同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～正木社長にお話を伺いました～

Q. きっかけは何でしたか。

現在の雇用制度は2013（平成25）年に見直しました。見直しの内容は正社員の定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、運用による65歳以降の希望者全員の継続雇用制度を規程化したことです（図表1）。この雇用制度の見直しは会長（当時社長）が判断し、私は副社長としてサポートをしていました。現在もそうですが、若手の採用難による人手不足が大きな理由です。また、会長自身の自己経験によるものも大きかったと思います。会長（当時）は60歳ぐらいで、今もそうですが健康で元気でした。65歳以降も高齢社員に働く意思があれば、当社に残って働いていました。ただ、就業規則はなく運用で行っていたので、その実情に合わせて制度改定をしたということかと思えます。

Q. 改定で苦労した点は何でしたか。

特にありませんでした。例えば、現場で働いていたオペレーターは60歳で突然能力が落ちるわけではありませんし、そのまま働いてもらった方が、新たな人を雇って一人前に育てるよりは当社としても助かります。自然な流れで制度改定を行ったので、重要な意思決定をしたという感じではありません。継続雇用制度についても、65歳以降も引き続き働いてもらっていましたので、その実情に合わせて就業規則を整備しました。



〈正木社長〉

Q. 制度改定後、もたらした効果はありましたか。

ありました。高齢社員からは元気なうちは働くことができ、経済的に安定できるという意見が、若手・中堅社員からも長く働けることができ、老後の不安が軽減できるとの意見がそれぞれありました。当社にとっても制度改定以降、人材が安定的に確保でき、受注できる工事件数が増え、売上は右肩上がりとなっています。

2. 人事管理制度の概要

■定年延長に伴う人事管理制度の対応

定年年齢の引き上げに伴う人事管理制度の対応について、同社は賃金制度や人事評価制度の見直しを原則として行っていない。正社員となる60代前半層の人事管理制度は60歳以前の制度が適用されている（図表2）。

退職金について、同社は継続雇用後も掛金の積み立てを行い、継続雇用終了時に支給する体制をとっており、今回の制度改定に伴う変更を行っていない。

■継続雇用者の人事管理制度

継続雇用者の雇用形態は正社員から1年契約の契約社員に変わるが、賃金制度、人事評価制度は原則として正社員の人事管理制度が引き続き適用される。勤務形態は原則としてフルタイム勤務としている。業務は定年前の職域を引き続き担当し、役職者もそのまま役職を継続している。なお、本人の申出があれば、勤務形態の見直し、担当業務の変更、役職を外す等の対応がとられている。

■運用による在宅勤務の実施

同社には在宅勤務に関する就業規則、制度等は設けられていないが、運用による在宅勤務を実施している。高齢社員が妻の介護のために退職を願い出たことがきっかけである。願い出た高齢社員は建築設計業務を担当しており、同社の事業活動に不可欠な存在である。そこで、介護をしながら仕事を継続できるよ

うに勤務体系を在宅勤務に切り替えるとともに、在宅勤務に必要なパソコン等のデジタル機器やネットワークの環境整備を支援した。

在宅勤務に切り替えたことで高齢社員は介護をしながら仕事を継続することができるとともに、通勤や現場への移動の負担が減り、介護の時間が確保できたり、あるいは自分の時間が確保できるようになった。現在、在宅勤務をしている社員は今回的高齢社員1名であるが、他の社員に安心感を与えている。同社は社員の申し出があれば可能な限り在宅勤務に切り替える対応を考えている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢社員の役割の明確化と現場への配置・配属の配慮

同社は高齢社員に対して継続雇用により切り替わっても、定年前の役割や職域を引き続き担ってもらうことを明確にしておき、先に述べたように役職者は役職をそのまま続けている。他方で加齢による視力・筋力等の身体機能の低下に伴う労働災害対策がとられている。例えば、現場への移動時間（通勤時間）の安全面を考慮して、長時間運転にならないよう、できるだけ近隣の現場を担当させる配慮や、仮設階段昇降等の身体的負担を軽減させるため、高低差の少ない平地の現場に配置するなど配慮している。

こうした対策により、高齢社員から作業中のケガや事故などの不安・心配や作業負担も軽減され、安全・安心して働くことができるとの意見が寄せられている。

■ペア就労による技術・技能継承の取組

同社の現場代理人の仕事の範囲は、大手建設会社に比べて幅広い。工程管理、安全管理をはじめ、図面作成、施工図作成、積算、発注業務、原価管理なども現場代理人が担っている。そのため、通常の現場代理人に比べてやりがいがある一方、仕事を覚えるには幅広

い知識や経験が必要となり、知識・経験が少ない若手技術者にとっては大変である。同社は若手技術者と高齢社員がなるべく同じ現場を担当するように配置して、高齢社員が若手技術者に技術・技能・ノウハウを継承させるようにしている。

後進育成の役割を担うようになった高齢社員にとって、モチベーションが向上するとともに、若手技術者が技術・技能・ノウハウを習得し、担当できる仕事が増えることにより、高齢社員の負担軽減にもつながっている。また、若手技術者からも高齢社員から現場のノウハウを丁寧に教えてもらえること、わからないことを質問するとわかりやすく教えてもらえることとの意見が寄せられている。

■年齢を問わずスキルアップする組織風土の形成

前社長（現会長）時代にCADを導入した際に建築部門の設計士にCADの操作スキルを習得させたが、当時65歳の高齢社員が独学でCADの操作スキルを学んでいることを知り、取引のある設計事務所をお願いして習得を支援した。その高齢社員は現在も同社で活躍している。また、同社はDX化を進め、現場作業はデジタル機器を利用して行われている。高齢社員も正社員と同じようにデジタル機器の操作方法を積極的に学んで業務に従事している。その姿が若手社員の良い見本となっている。

■DX化の推進

建設業界ではDX化が進むなか、同社も4年前からDX推進室を設置して若手技術者を中心に取り組んでいる。例えば、現場ではGPSを使った測量をはじめ、図面の3D化、データのクラウド化、またデジタルデータを重機に転送した操作の半自動化などである。先に紹介したようにDX化の推進により現場作業ではデジタル機器を使うようになり、操作方法に不慣れな高齢社員にその操作方法等を若手技術者が教えている。

こうしたDX化に合わせて働き方改革にも

同社は取り組み、本社に建設ディレクターを配置して遠隔による現場支援を行い、現場代理人の負担を軽減し、作業の効率化、時間外労働、休日作業の削減に取り組んでいる。

この他にも技術・技能継承にDXを取り入れ、高齢社員の技術・技能・ノウハウを動画撮影して、社内のYouTubeで若手技術者が視聴できるようにしている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理と安全対策

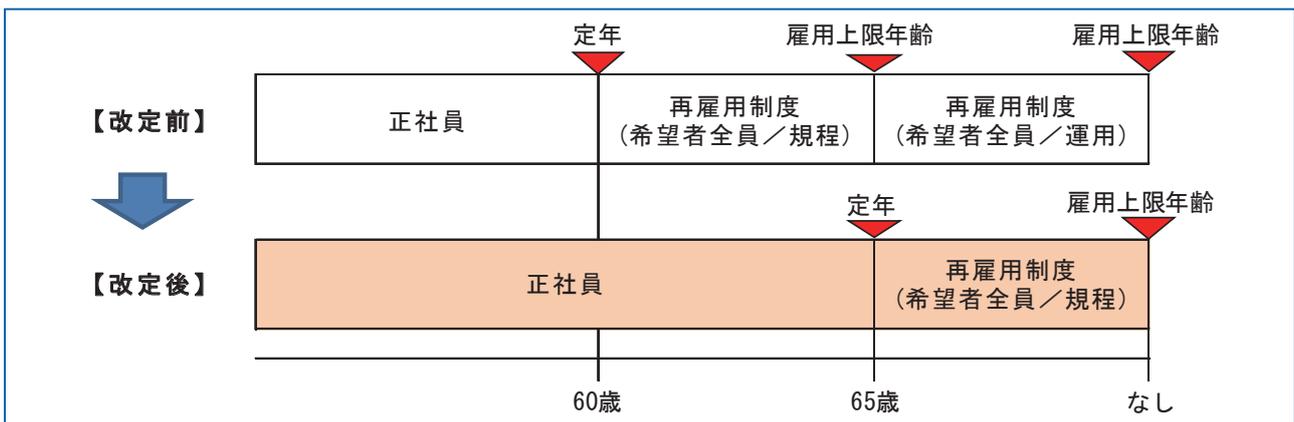
健康管理では、健康診断結果が良好でない社員がいたら、再検査を促している。

安全対策では、近年多くの企業が取り組んでいる夏場の熱中症対策について、同社も全社員に空調ファン付き作業服を支給するなど積極的に取り組んでいる。

5. 今後の課題

技術・技能・ノウハウを持った高齢社員が働く意思がある限り、安心して働き続ける環境づくりを引き続き取り組むことを同社は考えている。2021（令和3）年の高齢法改正は70歳までの就業機会の確保は努力義務であるが、いずれ義務化されると同社は考え、70歳までの定年延長を検討している。

図表 1. 雇用制度改定の概要



(出所) ケイセイマサキ建設株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

図表 2. 定年制度改定の概要

	改定前	改定後
定年年齢	60歳	65歳
基本給	・初任給に昇給を積み上げる方式	・変更なし
昇給	・年1回実施	・変更なし
賞与	・年2回支給 ・「基本給×月数×人事考課」により算出	・変更なし
人事評価	・能力評価、業績評価 ・手続き：代表取締役による評価	・変更なし
労働時間	・フルタイム勤務	・変更なし
退職金	・定年時に支給	・変更なし

(出所) ケイセイマサキ建設株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

9

一生涯現役で働ける処遇でシニア従業員のモチベーションが向上 株式会社猪股建設

■企業プロフィール

設立	1942（昭和17）年
本社所在地	栃木県大田原市
事業内容	土木・鉄道路土木・建築・舗装
沿革・理念	創業以来「安全」「品質」に最善をつくし、建設工事の施工を行ってきました。常に「高品質」のものを提供することとし、技術力向上に努めています。安定した経営基盤を確立し、事業の継続的な発展を通じて「企業価値の向上」に努め、「地域社会」に貢献し、社会から信頼される企業となることを目標としています。

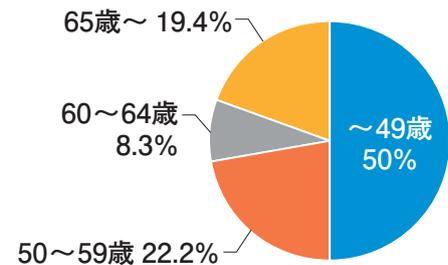


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	72人
平均年齢	50歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・豊富な実績と経験で高品質の工事を遂行し、若手に技術伝承するベテラン技術者を確保
- ・若年者採用がむずかしいため、現有人員をできる限り長く雇用して人手不足に対応

制度の改定または維持における課題と対応

- ・70歳またはそれ以上の年齢まで働くシニア従業員の意欲維持と向上
- ・高齢期も働くシニア従業員が、高度な業務で貢献できる仕組みづくり
- ・定年延長を契機に、外部人材も積極的に採用して自社の戦力を強化

制度改定後の効果

- ・定年後も仕事と同じであれば賃金水準は変化なく、シニア従業員の意欲が向上
- ・年齢にかかわらず資格取得を奨励、シニア従業員も新たな資格でより高度な業務に従事
- ・定年の早い他社から経験や技術、資格を持つ優秀な人材を獲得、各所で活躍

■専門家の視点・取組みのポイント

難易度の高い土木工事を数多く手掛けてきた同社にとって、シニア従業員は不可欠な戦力であり、その知識や経験は会社に残すべき貴重な財産です。定年延長でより長く働いてもらい、定年後の処遇を変えないことでやる気を引き出し、若手育成にも励んでもらっています。

1. 雇用制度改定の背景

～猪股社長にお話を伺いました～

Q. 定年を70歳に延長した理由は。

当社は1942（昭和17）年の創業以来、建設工事において安全と品質に最善を尽くし、地域社会に貢献する企業をめざしてきました。社内には土木、鉄道土木、建築、舗装などさまざまな分野で国家資格を持つ技術者が揃っています。ところが従業員の約半数は50歳を超えており、次代を担う人材が少ないことが課題です。若手の採用はなかなか大変です。そこで最初に取り組んだのが、現在在職している従業員の生涯現役化でした。高度な技術を持つ人材は、会社の財産です。できるだけ長く、第一線で活躍して欲しいと思っていました。（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構の助成金を得て、2018（平成30）年に65歳から70歳へと定年延長し、70歳以降も条件を満たせば年齢上限のない勤務延長を可能にしました。



〈左から鈴木総務部長、猪股代表取締役〉

Q. 定年延長に対するシニア従業員の反応。

65歳定年の時も再雇用で働いてもらうことが多く、70歳を超えた人もいましたが、70歳定年を制度化したことで「65歳を超えても今までと同じ給料をもらえてうれしい。やる気が出る。」とシニア従業員には喜ばれました。

Q. シニア従業員の強みとは何でしょうか。

当社は技術者集団です。一例ですが、鉄道専門業者の協力会社として施工条件の厳しい

鉄道関連施設の工事を行っています。鉄道の工事はシニアの持っている高度な技術力が必要で、受注できる会社は限られます。新幹線の工事は安全面で特に厳しい要求があります。当社では新幹線の工事管理者は16名在籍しています。工事は元請と協力し、当社からは鉄道工事に慣れたシニアの現場監督・シニアの技能者を派遣して、工事を手掛けています。工事管理者の資格は本人にとってもプライドです。

Q. 定年延長の効果はありましたか。

土木部には60代が5名、70代が3名おります。当社は大手ゼネコンからの下請け工事も多いため、現場での調整や連携、進捗管理が重要です。シニア従業員が現場でリーダーシップをとり、安全第一で高品質な工事を実現しています。社外からの採用にも効果がありました。大手ゼネコンをはじめ県庁や市役所を定年退職した人たちが入社してくれました。公務員出身のシニアは、熱中症対策マニュアル作成に力を発揮してくれました。今まで当社には出来なかったことやなかったものが得られました。社外出身のシニアに感謝しています。

Q. 若手の育成にも効果はありましたか。

建設業の魅力は自分たちが作ったものが「目に見えるかたち」として残ることです。その感激や満足感をシニア従業員はたくさん持っており、若手に伝えたいのです。また、自分の経験に基づいて、若手の悩みを聞きながら教えています。若手を育てるのが得意なシニアは人の話を丁寧に聴き、言葉の掛け方や使い方がうまいです。シニア従業員は人材育成の主役です。

Q. シニア従業員への思いを聞かせてください。

78歳の従業員が体力低下を理由に退職しました。その時、「半世紀以上、3代に渡り、お世話になりました。」と言われました。ご家族からも長く働けたことを感謝されました。70歳定年でいったん退職後に復職した

方も2名います。当社最年長で土木現場で働く75歳の方は、まだまだ働きたいと言います。40歳で入社した現在72歳の方も現場第一線です。60歳を超えてから鉄道の資格を取った方もいます。賃金は定年にせよ再雇用にせよ、経営者が一方的に枠をはめてシニアのやる気を削いではいけないと思います。生涯現役で働ける処遇があれば、モチベーションの維持は可能です。お互いに納得した働き方をこれからも追求していきます。

2. 人事管理制度の概要

■採用と職種構成

職種は土木・建築技術者、現場技能者、営業・事務職員で構成される。技術職は一級建築士、一級建築、土木、電気工事、管工事施工管理技士等の国家資格に加え、鉄道の工事管理者（新幹線・在来線）、鉄道の重機械運転者等の高度な資格を持つシニアが多数在籍している。新規採用（中途含む）は2024（令和6）年に3名、うち65歳が1名、2023（令和5）年に4名、うち62歳が1名とシニアも採用される。一級建築士の資格を持ち他社を定年となった60歳のシニア、60歳退職後しばらく働いていなかった61歳のシニアが入社してそれぞれ現場の施工や総務で実力を発揮している。

■教育訓練制度

同社の人材育成は全国建設産業教育訓練協会が制定したキャリア形成過程（守備範囲の拡大から中核技能者へ、さらにマスターへのキャリア形成）を参考に経験年数と必要スキルの体系化に取り組んでいる。また、年齢を問わず資格取得を奨励、技能講習への参加も積極的に呼びかけており、外部講習受講費用や資格試験受験費用は会社負担としている。資格を取得した従業員には資格手当を毎月支給している。若手従業員は「資格のあるなしで仕事を任される範囲が違うので、将来を見据えて絶対に取りたい。」と意欲が高まり、

50、60代の従業員も「資格を取得すれば技術者として活躍できる範囲が広がる。」「資格手当は定年後も支給されるので、今年合格できるように頑張る。」と学ぶ意欲を高めている。

■賃金・退職金制度

賃金は基本給、役職手当、資格手当、その他手当からなる。基本給は毎年昇給する。役職定年はない。人事考課は年1回、賞与は各人の勤務成績と会社業績を勘案して決定する。定年後も役割や任務が同じであれば正社員と同じ待遇としている。退職金は会社から支給する退職慰労金に加え、会社が加入している建設業退職金共済制度と中小企業退職金共済制度から支給される。退職金は実際の退職時に支給され、71歳での退職者は71歳時点で退職金を受け取る。



〈舗装工事の様子〉

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■ペア就労による技能伝承

シニア従業員は、現場で若手に実践的な技術を伝承する。若手の力を伸ばす効果が得られるだけでなく、シニアと若手の両者がコミュニケーションを通して互いに学ぶ姿勢の風土が生まれる。現在はドローンによる3次元測量データを掘削作業に活用するなど、ICT（情報通信技術）が現場で不可欠となりつつある。さまざまな工事の経験から獲得したノウハウを伝えるシニアに対し、ICTに抵

抗感のない若手は最新技術や操作法をシニアに伝える。

■無理なく働ける勤務形態

従業員の健康状態に応じて短日数勤務等、無理なく働ける勤務形態も用意している。シニアがフルタイム勤務から離れる場合はフルタイム時の賃金を時給換算して支給している。

■精神的負担の軽減

社長面談を通してシニア従業員の体調面や仕事をする上での課題や問題点、要望を把握している。役職定年がないため管理業務を継続して担当可能であるが、負担に感じる場合は役割を外して実力が発揮しやすい職務に変更している。

施工中の災害防止対策の臨機応変な対応に努めている。

永年勤続表彰制度により勤続10・20・30・40年の従業員には記念品を贈呈している。

また、社員旅行（2025（令和7）年は大阪万博）や忘年会等を開催している。



〈安全朝礼の様子〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

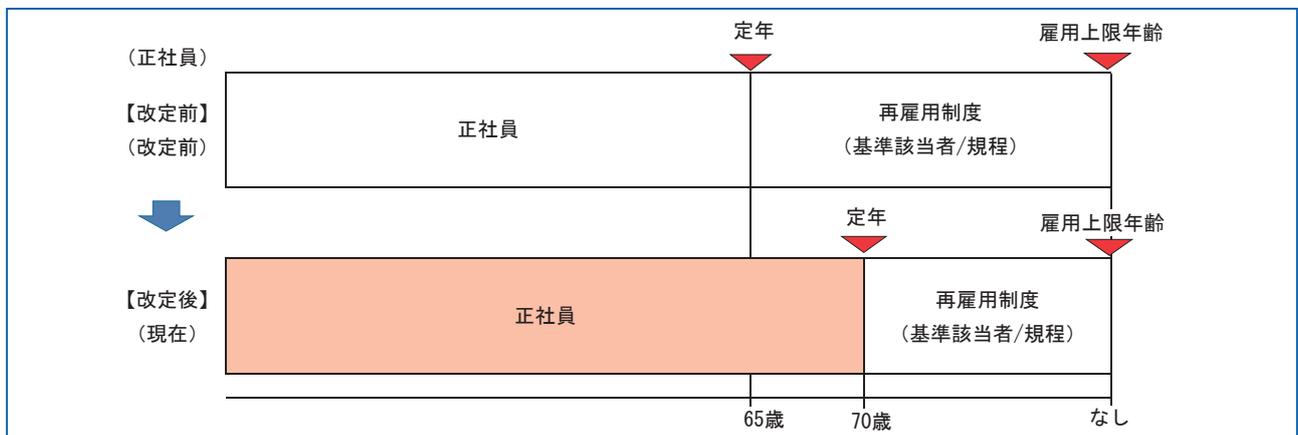
現場作業では労働時間を原則として8時から17時まで、休憩時間は昼食時間を含めて90分と長めにしている。

作業前点呼で体調と安全注意事項を十分に確認し、熱中症対策として空調服の支給や水分補給の徹底、冬場は防寒対策服を支給している。安全対策では現場の施工検討会（安全注意事項の周知、工事関係者への工事内容の周知、未熟練者や高齢者に配慮した人員配置）と現場作業における日々の安全管理活動（安全朝礼、KYミーティング、現場パトロール）、

5. 今後の課題

国土交通省はICTの全面的活用で建設生産システム全体の生産性を向上し、魅力ある建設現場を目指す取り組み（i-Construction）を推奨している。実際に成果を出すにはシニアの持つ技術力と若手が得意とする最新設備の活用が不可欠となる。技術やノウハウを提供するシニア、最新システムに組み込む若手という役割分担で強い建設業が実現する。シニアと若手がともに教え合い、学び合う同社の風土は新しい時代に立ち向かう建設業の姿を示している。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社猪股建設へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

10

—経験豊かなシニアがメンターとして「跡取り」を育成—
株式会社ケイ・エフ・ケイ小川

■企業プロフィール

設立	1997（平成9）年
本社所在地	熊本県宇城市
事業内容	自動二輪・四輪ミッションギヤ製造、減速機部品製造、他
沿革・理念	1991（平成3）年に、株式会社ケイ・エフ・ケイの小川工場として操業を開始し、1997（平成9）年に小川工場の分社化により、株式会社ケイ・エフ・ケイ小川を設立した。経営理念は「謙虚・機会平等・感謝」を掲げている。

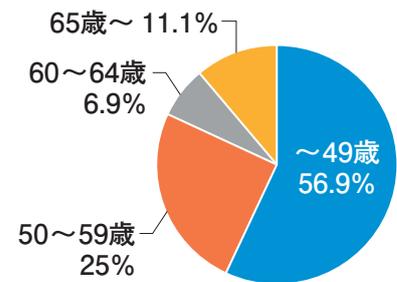


■定年・継続雇用制度の状況

定年	60歳				
役職定年	なし				
継続雇用制度	<table border="1"> <tr> <td>全員</td> <td>70歳</td> </tr> <tr> <td>基準</td> <td>上限なし</td> </tr> </table>	全員	70歳	基準	上限なし
全員	70歳				
基準	上限なし				

■年齢構成比

従業員数	72人
平均年齢	46.2歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

- ・人手不足感がいっそう強まり、あらゆる年齢層を対象にした労働力獲得が不可欠な状況
- ・採用で多くを占める未経験者に早期に技能を身につけさせ、職場の後継者を育成する必要

制度の改定または維持における課題と対応

- ・新卒採用と中途採用に加えて他社定年退職者も積極的に採用、自社退職者の復職も可能
- ・「跡取り」育成のためシニア従業員がメンターとして2か月間、同一ペアで常に行動
- ・シニア従業員の体力や視力低下に対応して新規設備導入や職場環境を整備

制度改定後の効果

- ・他社で豊富な経験を持つシニア、他社経験のある復職者等、多様な人材が在籍して戦力化
- ・技能に加えて企業風土も伝承するシニア従業員メンターの熱意で採用者の離職率が低下
- ・機械化により作業員の疲労軽減と生産性向上を実現、労働災害防止に効果

■専門家の視点・取組みのポイント

採用環境が非常に厳しい状況にもかかわらず、さまざまな方法を駆使して人材を獲得、入社した若手人材の育成と定着のためにシニア従業員とペアを組み、2か月間は片時も離れずとも行動する徹底した方法で次世代を担う「跡継ぎ」を育てています。

1. 雇用制度改定の背景

～榎田社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

2023（令和5）年に継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に引き上げました。当社は金属部品やセラミック部品を切削加工する量産工場です。オートバイ部品から始まり、今は減速機やセラミック部品も作っており、今後はモーター系部品にも力を入れます。機械が作り、検査も自動化が進んでいますが、人手は欠かせません。熊本県内はこれまでも人手不足でしたが、半導体工場の進出もあっていっそう採用が難しくなっています。

現在当社で働いているシニア従業員は労働力として貴重です。また、新卒や中途で採用できても採用者の8割は業務経験がありません。採用者に対する技能伝承教育が必要ですが、この役割を果たせるのは、やはりシニア従業員ですから長く働いてもらいたいと思います。今まで培ったスキルを活かしてほしい、跡取り育成のメンターになっていただきたい、そのためシニアが働ける職場を提供したいと考えています。



〈榎田社長〉

Q. シニア従業員の強みを教えてください。

当社の最高齢者は76歳です。シニア従業員はありがたい存在です。仕事での間違いが少なく、また、もったいない精神が強く、設

備を大事に扱います。長い経験から生まれる安定感があり、新規採用者のメンター、若手や中堅のお手本になります。

Q. シニア従業員に生じる問題がありますか。

シニア従業員は老眼で視力が低下して外観検査業務に支障をきたすことも考えられます。そこで拡大機や照明器具、自動外観検査機を設置しています。記憶能力低下に対しては認知症テストを行って現状を把握しています。そのうえで継続雇用のために必要な改善策を検討します。

Q. 制度改定に対する受け止め方は。

「70歳までの人生計画を立てられる」と歓迎されました。また、「70歳の先輩を見て、そんな歳まで働けるのかと思ったが、実際はやれている」、「ここまで仕事をやってこられたのは幸せ」と実感するシニアもいます。一方で「若手と違うように気を遣われては逆に困る」との意見もありました。特別扱いされないで働きたいようです。

Q. これからの方針を聞かせて下さい。

シニア従業員は当社にとって欠かせない人材です。短時間勤務制度などを充実させて70歳でも80歳でも働ける仕組みを整えたいと思います。その先には定年撤廃も検討課題になるかも知れません。

2. 人事管理制度の概要

■職種構成と採用

職種は機械加工検査、補助作業、生産管理、生産技術、品質管理、総務である。地元出身者の採用が多い。また、親子で従業員、夫婦で従業員というケースや、従業員の紹介による入社もある。一度退職した従業員や60歳以上の求職者も積極採用して「働ける場」を提供している。最近では60歳超の2名が採用され、定着している。応募書類に「40年間定年まで働いた」との記載があり、技術や技能が活用できると判断、面接の結果、採用

されている。60歳からの入社では覚えられる仕事に限りがあるものの、できる仕事から幅を広げられるようにしている。

■賃金制度

賃金は年功給を基本に勤続年数を考慮し、スキルや資格も分析して評価、処遇を決定している。定年後の賃金も減少しない。同じように働きながら賃金が減少することは本人の納得性を得られないばかりか意欲低下を招くと会社は考えている。同様の考えから資格手当は定年後も支給している。本人の技能レベルは変わらないためである。役職定年はなく、定年後も引き続き役職にとどまって管理職手当を受けることもあるが、役職を下りた場合でも基本給を増額することで配慮している。なお、確定拠出年金対応としてライフプラン手当を支給している。

■評価制度

人事考課は業績評価と部門目標に対しての評価で行なわれ、前者は規律性、協調性、責任性、正確性、迅速性について、後者は生産性、不良率、流出不良、安全衛生、費用対効果について評価される。定年後も人事評価は行われ、年齢に関係なく貢献度を把握、評価結果に応じて給与と賞与を決定している。

■継続雇用制度

2023（令和5）年に希望者全員を対象とした継続雇用上限年齢を65歳から70歳へ引き上げ、加えて70歳以降も本人の希望と健康状態等を会社が判断して雇用を更新することを就業規則で定めている。更新にあたっては1か月前に役員が面談、健康状態と働き方の希望を確認している。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■シニア従業員をメンターに起用

業務未経験で入社してくる若手を「跡取り」として育成するためにシニア従業員がメンターとして活躍している。メンターは業務

に直結する知識や技能だけではなく会社や職場の風土も伝授することで若手の職場定着に寄与している。メンターは年配の従業員が任命され76歳の高齢者も任命されている。メンターは入社時に決定、若手と2か月間行動を共にする。新人の勤務は昼に限定されているためメンターも合わせて昼勤務のみとなる。そのため夜の勤務ができないメンターは夜勤手当が支給されず減収となるが、会社が減収分を補填して若手と行動を共にさせる。メンターは若手に教える資料を作成するため、教える側も勉強の必要があるが、自身の仕事についての振り返り効果もある。現在はメンター制度充実のために技術戦略室が設けられ、技術や経験ある者が指導する仕組みを整備している。

■若手中堅との役割分担

シニア従業員が不得手とする仕事は若手や中堅に任せている。目視検査や精密な作業、自動化機器のプログラム作成は若手が行なう。全員が利用するタブレットは扱える若手が教え手となるほか、操作方法は動画で誰でもいつでも見られるようにしている。

■体力負担の軽減

機械化により、シニアを含めたすべての従業員の体力負担軽減に努めている。ロボットが部品を機械にセット、重量物はチェーンブロックが磁石で吊り上げてセットする。全作業場で作業台や棚の高さを揃え、統一された高さの荷台を使用することで作業者の上下動をなくしている。鉄などの重い素材を運ぶ際は台車を使用、一人でも効率的に作業が可能となっている。視力が低下したシニア従業員でも問題なく部品の外観検査が行えるようにライトで明るさを増し、拡大ルーペを設置している。



〈重量物運搬用のチェーンブロック〉

■要望を取り入れた働き方

65歳超のシニア従業員からは柔軟な勤務を要望されることもある。フルタイム勤務を基本としつつも個人の状況に合わせて勤務時間の弾力化、所定労働時間の短縮、所定労働日数の削減を行っている。シニア従業員は「会社でやることがある」、「居場所がある」ことを働き続ける理由としているが、一方で高齢者だからと特別扱いされることは希望していない。職務の変更も含め、いつまでも働き続けられるように環境を整えることを会社の方針としている。

■頻繁なコミュニケーション

「～報連相～“質の高い仕事”のふりかえり」はシニアも含めた全従業員が、職務に関連する15項目をチェックし、部門目標達成と自己能力向上のために自分がこの1か月間に残した実績を振り返り、自由記述するものである。管理職以上が全員の回答を読み、適宜コメントして返却している。毎月読むことで各人の思いやその

間の変化、成長が分かる。これをもとに年1回の面談で目標を持たせ、足りない点も指摘する。「知っトクテスト」は社内の各種ルールや規程等、業務上必要なことを尋ねる計10問のテストである。従業員からは「報連相と知っトクテストは刺激になって良い」と評価されている。

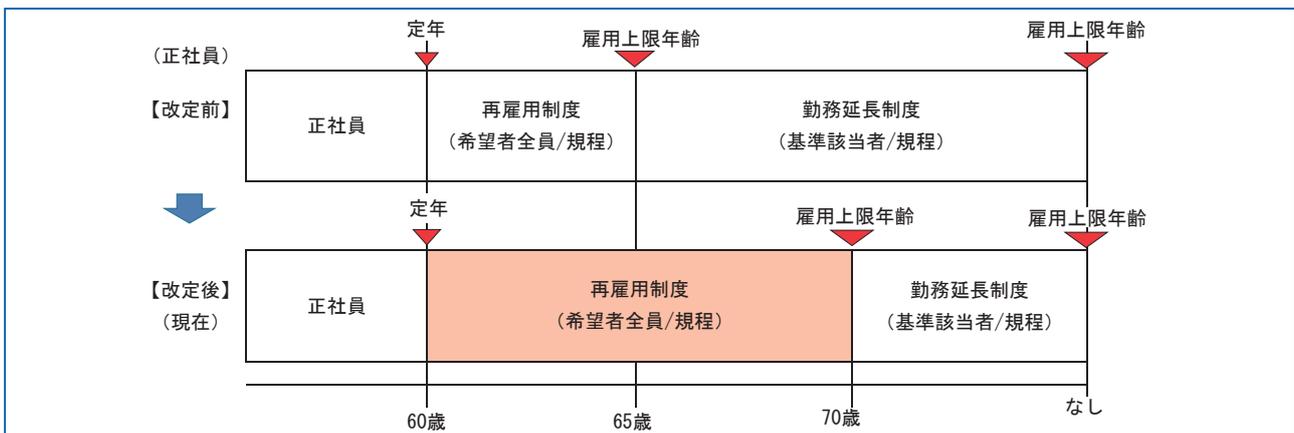
4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

現場ではスポットクーラーを設置して熱中症防止と作業環境改善、また、全従業員を対象にストレスチェックを行って従業員のこころの健康促進に努めている。部品加工時に排出される切りくずによるケガを防ぐために作業者はゴーグルを着用している。社内のサークル活動、夏祭りや家族感謝の集い、周年記念パーティーなどのイベントを開催して世代を超えた従業員間の親睦を図っている。

5. 今後の課題

同社は働く人がいきいきと輝き、安心して働き続けられる企業に対して熊本県が認定する「ブライツ企業」である。取り組みが評価された結果であるが、現在、より上位の「プラチナブライツ企業」認定取得を目指し、さらに働きやすい環境の実現に向けてさまざまな施策に取り組んでいる。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社ケイ・エフ・ケイ小川へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

11

一定年90歳、最新技術を積極的に導入し「疲れない働き方」を実現—
旭建設株式会社

■企業プロフィール

設立	1959（昭和34）年
本社所在地	宮崎県日向市
事業内容	特定建設業（土木工事業、とび・土工工事業、石工事業、鋼構造物工事業等）
沿革・理念	1959（昭和34）年宮崎県日向市に設立。経営理念は全従業員の物心両面の幸せを追求すると同時に、「あさひの目指すもの」「土木の道」を掲げ、地域社会の発展に貢献している。

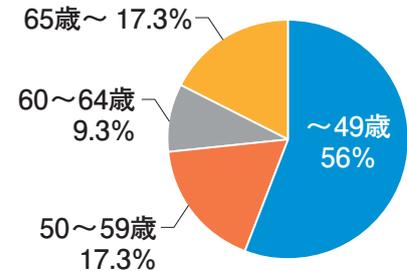


■定年・継続雇用制度の状況

定年	90歳
役職定年	なし
継続雇用制度	-

■年齢構成比

従業員数	75人
平均年齢	47.9歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・経営のゴールである「人としての幸せ」を従業員にもたらす会社の実現
- ・多くの資格を持ち現場経験豊富で実績のある人材がいつまでも働ける制度の構築

制度の改定または維持における課題と対応

- ・経験豊かなシニア従業員が長期にわたって会社に貢献できる定年年齢を設定
- ・すべての従業員が働きやすい仕組みの実現に向け最新技術を積極的に導入
- ・「ライフワークバランス」向上のため残業をなくして労働時間を短縮

制度改定後の効果

- ・経験と実績が豊富なシニア従業員の存在で若手を指導する体制が充実
- ・ICT（情報通信技術）推進で業務が効率化、疲れない働き方が実現
- ・従業員が仕事以外に目を向ける余裕が生まれ、自学や地域での活動が活発化

■専門家の視点・取組みのポイント

同社は「人としての幸せ」の実現に会社がなすべきことは何かを考え、経営者のリーダーシップで最新技術を積極的に取り入れて働きやすい職場づくりを推進しました。「ライフワークバランス」の向上で従業員の生活は充実し、シニア従業員が強みを発揮しています。

1. 雇用制度改定の背景

～黒木社長にお話を伺いました～

Q. 定年を90歳とした理由は。

もともと定年年齢を定めていなかったのですが、何か目安があった方が目標になるのではと考えて90歳にしました。シニア従業員からは「安心して働ける職場だし、居場所があることがありがたい」と言ってもらえました。実際には80歳が最年長で90歳に達した従業員はいません。80歳の従業員は現場の施工品質を管理しています。現場を回って品質をチェック、会社に報告してもらいます。週2、3日の勤務です。



〈黒木社長〉

Q. シニアを長く働けるようにした理由は。

当社は技術者集団です。現場では監督者として協力企業といっしょに仕事をします。シニア従業員は業務で必要となる国家資格を持ち、技術や知識があります。さまざまな現場の経験も豊富です。実績のある技術者がいなければ工事を受注できません。60歳で退職させるのは会社の損失なので手放したくありません。

Q. 会社がめざしたものは何でしょうか。

経営理念を「土木の道」という文章にまとめましたが、経営のゴールは「人としての幸せ」であると考えます。誰もがいきいきと働ける職場環境を作りたいと思いました。「疲れない会社」を目標として売上高や利益よりも重視してきました。私は「ワークライフバランス」ではなく「ライフワークバランス」

と言っています。定時に仕事を終えてきちんとリフレッシュしてもらい、翌朝は元気に出勤してほしいです。仕事に疲れず、仕事を好きになって、自ら進んで仕事をやり続ける、そんな従業員が働く会社をめざしてきました。人々が思っている以上の会社づくりをすれば人が来ないことはないですし、辞める人もいないでしょう。

Q. 具体的に取り組んだことは。

10数年前に「残業禁止令」を出しました。残業がなければ人間らしい生き方ができるからです。従業員が知恵を出して残業を減らすように促しました。もちろん簡単なことではありません。そこでICT（情報通信技術）を積極的に導入して重機の無人化など人の作業を自動化しました。仕事が楽になりスピードアップしました。人が採れない小さな会社ではICTどころではないと思われがちですが、むしろ人数がいなくても仕事ができるので導入効果は大きいと思います。

Q. 従業員の働き方は変わりましたか。

現在は週休2日制、隔週で週休3日制です。年休も取得すれば月20日未満の出勤も可能です。シニア従業員は通院や介護が容易になります。若い従業員は週末の子どものスポーツ大会に出た日以外も休めます。人によっては自分の病気や家庭状況のために週2日、隔週3日で足りない場合には、正社員のままで短時間勤務などで対応することもあります。

Q. 長く働く上で必要なものは何でしょうか。

私は「人間力」だと思います。素直な心、やさしさです。人間力のある人はいっしょに仕事をする同僚や協力会社の人たちに対する配慮ができます。この人間力を土台に技術など仕事に必要なことを積み上げてもらいたいです。現場でうまくやれる人はコミュニケーション力があり計画的で、天候の急変があっても臨機応変に対応できます。人間力を高めようために毎月1回、2時間程度の勉強

会を開いています。テキストを読み、4、5人のグループで意見交換してもらいます。

2. 人事管理制度の概要

■採用

職種は施工管理職、建設ディレクター職、営業職、事務職であり、採用は年5名ほどである。知識や経験、実績が豊富であれば年齢にかかわらず積極的に採用している。最高齢でゼネコン出身の80歳の従業員だけでなく、国や自治体で長く建設行政に携わったシニア従業員も在籍している。工事発注者側の考え方や見方ができる人材であり、受注企業とは異なる視点を持つ人材の存在が会社の強みとなっている。

■賃金・退職金制度

基本給は年功給ではなく能力給である。建設業では受注した工事の規模や難易度が実績として評価され、官公庁や民間からの次の受注を左右する。現場監督としての工事担当実績が本人の評価となり、工事を何回担当したか、大規模工事を何回担当したかが査定され、給与と昇進が決まる。退職金は会社が加入している建設業退職金共済（建退共）から支給される。

■教育訓練・自己啓発

人間力を高めるための勉強会（木鶏会）、技術力やAI・デジタル化に関する勉強会を定期的で開催している。社長は日常からベストセラー本や専門書から勉強会のテーマを探索、集めた情報をYouTubeで従業員に提供している。また、業界団体開催の研修への参加に加え、自己啓発を重視している。国家資格の取得は本人の意思を尊重し、受験にあたって会社からの費用補助はないが、取得すれば仕事の幅が広がり、給与や職位は上昇する。従業員には「常に考える」姿勢を求め、人間力向上による「自学自立」を期待している。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■最新技術の積極的導入

2015（平成27）年にICT施行推進室（現DX推進室）を置き、社長が率先して積極的に新しい技術や技法、機器を導入、各部署で理解者を増やしていった。設計部門では業界に先駆け早くから2次元の紙の図面をCIMモデルで3次元化して掘削形状や砂防堰堤本体を3D設計、また、3Dプリンターで現場説明用の模型を制作して業務を効率化した。現場では「どこでもICT」と名付け、タブレット端末にマシンガイダンスシステムを搭載、建設機械を遠隔操作して現場内の完全無人化も実現した。その結果、シニアを含め従業員の残業が減少、働きやすさと労働災害防止につながった。



〈無人重機〉

■若手人材の育成を担当

若手とベテランでペアを組み現場に配属、計画的な技術継承を推進している。また、「土木塾」を開催、現場監督経験の豊富なベテランも講師となり、65歳のシニア従業員は測量をテーマに講義している。外国人技能実習生も最新技術を学ぶ。若手が技術を学ぶだけではなく、教える側のシニア従業員も学び直しの機会となり、本人の意識変革につながっている。

■若手中堅との役割分担

現場では中堅が監督者、シニア従業員が補佐役として仕事を進めることがあるが、監督

者が他の用務で不在となることがあってもシニアが役割を代行し、円滑な現場運営に貢献している。

■柔軟な勤務形態

本人の意思や体調に応じて柔軟な働き方や勤務形態で対応している。家庭の事情等でフルタイム勤務が難しくなった正社員でも勤務を工夫して正社員としての雇用を継続させており、テレワークも選択できる。

■地域に根ざす活動の奨励

余裕のある働き方を実現することで従業員が新しいことをやり始めることを会社は期待している。地域が求める活動への従業員の参加もそのひとつである。地域で役割を果たす従業員を支援することは企業の社会貢献であり、地元での会社の評価も高まる。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

年1回の健康診断に加えて歯科検診も実施、非喫煙者には健康維持手当として月8000円を支給している。また、宮崎県運営の歩数計測アプリSALKOによる社員歩数計測とランキング表示を実施、毎月のランキングで上位者には賞金を出している。年2回、安全衛生大会を開催、すべての従業員が外部講師から安全に関する講話を聴く。

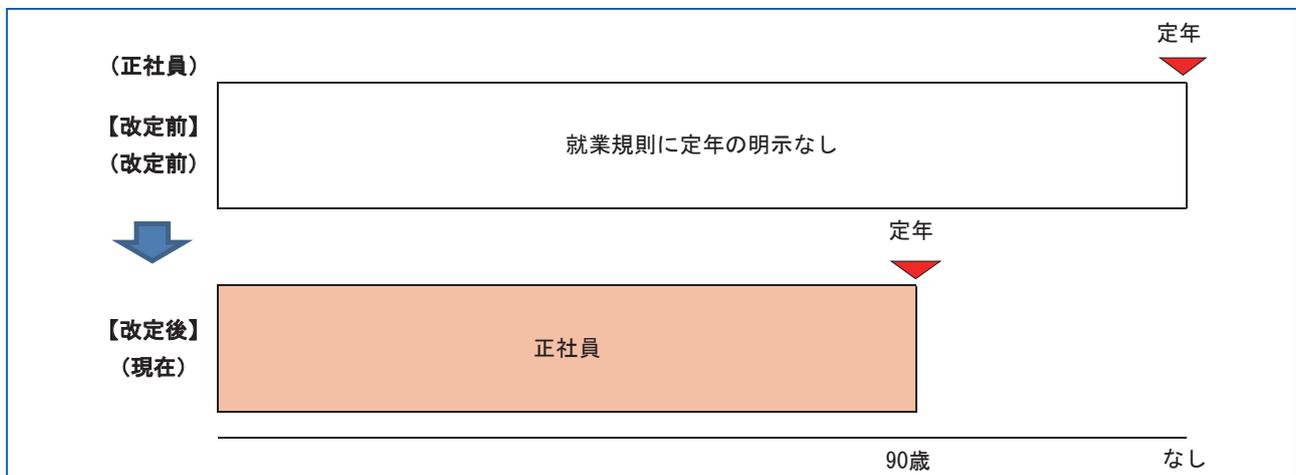
5. 今後の課題

これまでのさまざまな取り組みが評価され、2020（令和2）年以降、「新・ダイバーシティ経営企業100選」、「健康経営優良法人ブライツ500」、「建設人材育成優良企業表彰国土交通大臣賞」、「インフラDX大賞優秀賞」等を獲得した。同社は建設業のマイナスイメージ刷新を重要な課題と捉え、土木作業員を「シビルワーカー」と呼び、テレビCMも流すことで業界イメージ向上に努めている。若手の獲得も進んでおり、人間力向上の教育とともにシニア従業員から技術や技能を伝承し、「地域の守り手」として自然災害復旧工事などを担える人材の育成に努めている。シニア従業員の果たすべき役割は大きい。



〈会社のスローガン「常に考える」〉

図表 雇用制度改定の概要



(出所) 旭建設株式会社へのヒアリング調査をもとに筆者作成

事例

12

—社員の夢の実現を応援し、働きがいのある環境を実現—
株式会社ドリーム

■企業プロフィール

設立	1998（平成10）年
本社所在地	静岡県浜松市
事業内容	警備保障業、福祉事業
沿革・理念	1998（平成10）年7月に警備会社として株式会社ドリームを創業し警備業を中心に防災・防犯事業、歩行訓練特化型デイサービスなどの運営にたずさわる社会福祉事業など幅広く展開しており、様々な分野で地域貢献をしている。

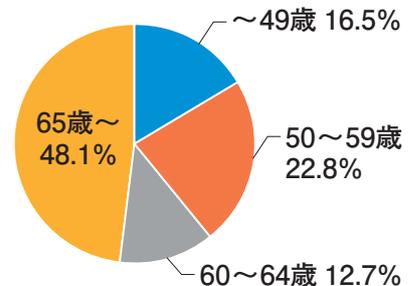


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 75歳

■年齢構成比

従業員数	79人
平均年齢	61歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

- ・健康であれば生涯現役で働いてほしいという会社の方針
- ・社員の高齢化が進んでいるため、実態に合うように就業規則を改定

制度の改定または維持における課題と対応

- ・雇用形態や年齢を問わず、個々の取り組みが正当に評価される評価制度の導入、キャリアパス制度に連動した賃金制度の導入
- ・「ドリームマネージャー制度」の導入により、社員の夢の実現を応援しモチベーションの向上を図った

制度改定後の効果

- ・高齢社員のコミュニケーション能力や責任感、豊富な経験による判断力が活かされており、顧客からの信頼にもつながっている

■専門家の視点・取組みのポイント

警備保障業は多くの高齢者が活躍している業界で、安心して働く職場づくりが企業に求められます。経営者のリーダーシップのもとで「働きがいのある会社」を目指して様々な施策を実施している一方、高齢社員との対話にも常に心掛けていることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～堀内顧問にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

社員79人のうち約6割の48人が60歳以上です。現在の事業内容は多彩で、警備業が最も高齢者が多く、平均年齢は60代になります。高齢で入社する人が多く、また、高齢社員の離職も少ないため、高齢化が進んでいるのが現状です。65歳以上の高齢社員が多く働いていたため、実態に合うように制度を改定しました。就業規則上では継続雇用は75歳までですが、75歳以上も運用により契約を更新しています。70歳を超えた人の新規採用もしています。健康であれば生涯現役で働いてほしいと考えています。

Q. 高齢社員のモチベーション維持のために工夫している点がありますか。

「働く人が幸せになれる会社」を目指しており、会社の方針として社名のとおり夢を後押しすることを会社の使命としています。だれもが生涯にわたって活躍できる仕組みづくりをしています。年齢や雇用形態に区別なく努力が確実に評価され、昇給につながる後述の「キャリアパス制度」やキャリアパスと連動した「給与制度」を導入しました。自分の努力次第でキャリアアップ、給与アップにつながるので、目標をもって日々の業務に取り組むことができます。



〈堀内顧問〉

Q. 高齢社員に対する配慮はありますか。

夜間業務や自動車の運転が厳しい人もいるため遠距離を避ける等、管制担当者が希望を聞いたうえで負担がかからないように配置しています。

Q. 防犯教室や避難所の整備等様々な取り組みをされていますね。

社長の地域の役に立ちたいという思いからあいさつ運動や小学校での防犯教室、AEDの設置や事務所の2階を避難所として整備する等の取り組みを行っています。

高齢社員にとっても、様々な社会貢献活動を行うことで地域社会とのつながりを感じられるとともに、活動を通して同僚や上司とコミュニケーションを図る貴重な機会になっていると感じています。



2. 人事管理制度の概要

■評価システム

能力、コア・バリューの2つの評価を「コンピテンシー評価シート」と「コアバリュー体現支援シート」を活用した年4回の自己評価が行われている。さらに上長からの評価をすり合わせたうえで社長に提出する。このシートをもとに社長と面談を実施し、最終評価のランクがキャリアパス制度と連動して給与を決定している。自分の能力や成果を客観的にみられるため自己肯定感が上がると社員から好評である。

■キャリアパス制度

コア・バリューを意識して仕事をし、上司から高い評価を得るとステップアップし給与も上がる仕組みである。制度導入時には社員に対して制度の目的を丁寧に説明した。ステージが上がっていくと役職が上がっていく。努力と成果が確実に評価され、給与にも反映されるため、モチベーションが上がり、一人ひとりのスキルアップにつながっている。

■賃金制度

給与体系は基準内賃金（基本給、残業手当、休日出勤手当等）と基準外賃金（資格手当、能力手当等）からなる。キャリアパス制度と連動した給与テーブルは、コンサルタントを入れて2年かけて構築した。雇用形態や年齢、定年前後による差はなく、キャリアパス制度により年1回の評価が給与に反映される。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■資格取得支援

国家資格の取得のための費用として受講料や受験会場までの交通費等を2回まで会社が全額負担をしている。高齢社員であっても年齢に関わらず希望者に対して支援を行っている。資格取得を目指す方を対象に社内勉強会を実施。資格取得後は資格手当を支給しモチベーションアップを図っている。



〈社内勉強会〉

■IT化への対応

会社独自のシステムを導入し、アルコール

チェッカー使用報告をスマートフォンにて実施。また、ペーパーレス化及び情報の一元管理のためスマートフォンの使用教育を必要に応じて行い、マニュアルを作成した。アルコールチェッカー以外の業務連絡を以前は電話で行っていたが、現在ではスマートフォンを使用している。スマートフォンの使用に不得手な高齢社員に対しては事務所の社員が丁寧に指導を行っているほか、必要に応じて電話でのフォローを行っている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■労災対策

週一回、幹部が現場を巡回し、声掛けや聞き取りを行い、その都度必要な対策につなげている。熱中症には特に気を付けており、空調服の貸与、氷水の配布、長袖シャツの着用を徹底している。夏場は氷水もすぐに溶けてしまうため、ポータブル冷蔵庫を設置した。

■社員の夢を応援する「ドリームマネージャー制度」

「社員の夢をかなえるための手伝いをしたい」という思いから社内コンサルタント「ドリームマネージャー」を2022（令和4）年から配置。年齢や役職、在籍年数は問わず、希望者は月に1度の個別面談とグループワークを実施。社員が自らの夢や目標を明確にし、本人の思いや希望に耳を傾け、夢の実現を会社全体でバックアップしている。グループワークを通じ、お互いの夢について話し合うことで交流の機会が増え、お互いに助け合うことが増えた。活動内容は毎月発行している社内報「絆新聞」内の「DM活動報告」にて社員に周知している。

■委員会活動

目的別に広報、採用、教育、厚生、環境整備の5つの委員会活動を立ち上げ、だれもが働きやすく、いきいきと活躍できる職場づくりに取り組んでいる。各委員会で目標を設定

し、3年計画で目標達成のための活動を行っている。

■アニバーサリー休暇

2024（令和6）年2月に就業規則を改定し特別休暇を新設。「結婚を後押ししてお祝いをしたい」「家族との有意義な時間を過ごしてほしい」という思いから誕生日や結婚記念日を自己申告することで特別休暇を取得できる。高齢者はもちろん、若手採用のきっかけの一つにすることもねらいとしている。

5. 今後の課題

いくつになっても目標をもって成長し続けられる「働きがいのある会社」を目指しており、2023（令和5）年から導入したキャリアパス制度について経済環境や組織の成長に合わせて今後もブラッシュアップを続け、だれもが幸せになれる制度にしていきたい。



事例

13

—立地する工業団地の診療所と連携した社員の健康管理を推進—
株式会社新日東電化

■企業プロフィール

設立	1976（昭和51）年
本社所在地	東京都大田区
事業内容	無電解ニッケルめっき、光沢錫めっき、ニッケル・クロムめっき
沿革・理念	同社の前身は1976（昭和51）年東京都城南地区で操業していた11社のめっき業者の出資により設立。プリンターの部品、電力量計のスマートメーター、半導体関係や自動車部品など製品の様々な部品のめっき加工で、顧客の多岐にわたるニーズに対応。

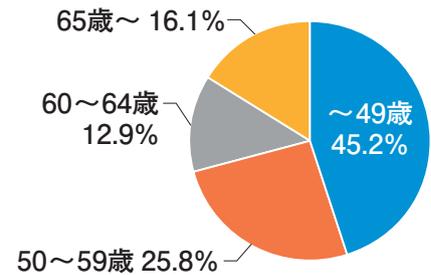


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳				
役職定年	なし				
継続雇用制度	<table border="0"> <tr> <td>全員</td> <td>70歳</td> </tr> <tr> <td>基準</td> <td>上限なし</td> </tr> </table>	全員	70歳	基準	上限なし
全員	70歳				
基準	上限なし				

■年齢構成比

従業員数	93人
平均年齢	50.6歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

・人材確保が困難のなか、元気で働いているベテラン社員が長く活躍できる環境を整備するため
制度の改定または維持における課題と対応

・課題は特になし。制度改定に際して社員の聞き取りを行いつつ、問題点を整理しながら準備

制度改定後の効果

・安心して長く働くことができる環境づくりをしたことで、高齢社員から好意的な意見がみられた

■専門家の視点・取組みのポイント

高齢社員が安心して長く働くことができるための雇用施策の1つに健康管理施策があります。同社が立地する工業団地が運営する診療所と連携して、定額の診療費で診療を受診できるようにして経済的負担を軽減させたり、メンタルヘルスなどの健康相談を利用できるようにしていることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～海老名社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

大きく2つあります。1つは人材確保が困難な状況にあることです。めっき加工業は危険物を取り扱う典型的な3K業種で人材不足が恒常的な課題でした。当社で働いている60代のベテラン社員は元気で、そういう人たちが健康なうちは長く働いてもらいたいと考えました。もう1つは雇用の安定です。旧制度の定年年齢は60歳で継続雇用制度に切り替わると1年契約の嘱託社員となり、賃金水準も見直していました。定年延長することで65歳まで正社員として安心して仕事に専念できますし、65歳以降でも健康で元気であれば長く働くことができるので、社員にとっても会社にとってもwin-winの形になると考えました。そこで、2023（令和5）年4月に就業規則を改正し、正社員の定年年齢を65歳に、希望者全員の継続雇用年齢（再雇用制度）を70歳にそれぞれ5歳引き上げ、70歳以降についても一定の基準を設けていますが、上限年齢がない継続雇用制度を導入しました（図表参照）。



〈海老名代表取締役社長〉

Q. 改定で苦労した点は何でしたか。

特に苦労はありませんでした。問題点の1つに定年年齢を何歳に引き上げるかがありました。議論では65歳以外に、63歳、70歳な

どもありましたが、まずは多くの企業で導入されている65歳にしました。

Q. どのように改正を進めていきましたか。

制度改定の準備は2023（令和5）年に入ってから始めました。管理部長と個別に協議して問題点を整理しながら準備をしました。その際には数名ですが、社員に聞き取りをしました。

Q. 改定にあたって社員からの反応は。

社員には定期的に行っている懇談会を用いて定年延長について説明して、社員から意見を聴きました。定年引上げによる賃金等の不利益変更は一切ないので、社員からは反対の意見は特にありませんでした。

Q. 制度改定後、どのような効果がありましたか。

ありました。高齢社員からは「働くことで生活のメリハリができた」、「人とのつながりを持つことができた」、「自分の存在価値を持てるようになった」、「身体が動けるうちはぼけたくない」、「体力を落とさないためにも長く働きたい」など好意的な意見が寄せられ、こうした声により高齢社員のモチベーションが向上したと感じています。

2. 人事管理制度の概要

■定年延長に伴う人事管理制度の対応

今回の雇用制度改定は定年年齢の引き上げを行っただけで、賃金制度や人事評価制度の見直しを原則として行っていない。正社員となる60代前半層の人事管理制度は60歳以前の制度が適用され、役職定年は設けられていない。退職金についても、新定年年齢の65歳まで掛金の積み立てが引き続き行われ、65歳の定年時に支給する対応が行われた。

なお、旧制度のもとで継続雇用に切り替わった60代前半層の高齢社員の正社員への変更は実施していない。

■継続雇用制度

新たな継続雇用制度は65歳の定年到達し

た社員を対象にした希望者全員の70歳までの規程による再雇用制度と70歳に到達した再雇用者を一定条件の下で継続雇用する再雇用制度である。

希望者全員の70歳までの規程による再雇用制度を例にすると、嘱託社員の雇用形態により、原則として定年前の職域をフルタイム勤務により引き続き担当している。なお、本人の希望により、担当する職域の見直しや負担の軽減、短日・短時間勤務等への変更も行っている。賃金制度について基本給は日給月給制がとられ、その水準は見直されるが、一律ではなく継続雇用後の担当してもらう仕事や役割、能力に応じて個別に決められている。賞与は一律定額が支給されるが、昇給は人事評価に応じて行われ、人事評価は正社員と同じ評価表により行われている。

■時間単位有給制度の導入

これまで1日単位で付与していた年次有給休暇を1時間単位で有給休暇が取得できる制度（時間単位有給制度）を2022（令和4）年9月に導入した。通院や子供の送り迎えなど家庭の事情や個人の都合を抱える社員にとってライフスタイルに合わせて有給休暇を有効に利用できるようになったことで、社員の満足度は高くなっている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■「力量評価表」を活用した人材育成

同社は独自に作成した技能の習得状況を把握する「力量評価表」を活用した人材育成を行っている。力量評価表は各製造ラインや各部門に必要な技能を項目立てたもので、年1回5段階による評価が行われる。同社のめっき加工は、加工工程自体はすべて自動化されており、社員はめっき用治具に部品の穴を引っかける作業や、めっき完了後の部品を治具から取り外して専用箱に収納するといった単純化された作業が中心である。そのため、

一定の基礎体力や集中力があれば誰もが作業に必要な技能を習得できる。社員が自身の習得している技能が可視化できるとともに、今後の技能を習得することへの動機づけにつながっている。

こうした力量評価表と合わせて、同社は各部門で「グループ教育・訓練計画書」を作成して計画的な研修を行っているほか、製造の各ラインのリーダーや、部門のマネージャーなど、技術の習得が必要な社員に対する中央鍍金工業協同組合主催の「めっき技術基礎講座」の受講や東京都鍍金工業組合の高等職業訓練校への入校の奨励などの知識・技術の習得を奨励している。

■高齢社員の負担に配慮した配置転換等の実施

高齢社員が無理なく長く働き続けることができるように、同社は心身の負荷を軽減した配置転換等を実施する体制をとっている。例えば、製造部門では、体力的な負荷が大きいラインから小さいラインの配置転換をはじめ、清掃業務や検査部門などに異動できるようにしている。また、営業部所属の大型車両を運転しているトラックドライバーは、申し出により本人との面談をしたうえで、フォークリフトでの入出庫業務などの構内作業、製造部への転属ができる運用としている。こうした高齢社員の負担軽減に配慮した、配置転換等を実施することで、高齢社員の仕事意欲の向上が図られ離職防止にもつながっている。



〈高齢社員の作業場〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理の推進

同社の工場がある工業団地にある、各企業が分担金を拠出し運営する診療所と連携した社員の健康管理を推進している。例えば、診療所を社員が受診する場合には1回あたり薬代などを含み1,000円としていること、定期健康診断の結果をもとに生活習慣などのアドバイスや薬の処方などを少額の負担で受けられること、同診療所の医師と産業医の契約を締結しているため社員がメンタルヘルスなどの健康相談を気軽に出来る体制としていること等である。持病のある社員にとっては経済的負担が軽減できるとともに、会社にとっても社員が健康で長く戦力として活躍してもらえるので双方にとって好影響となっている。

■安全衛生の取組

めっき加工は毒物・劇物を取り扱うため同社は常に換気を行っているが、夏は冷風機などの熱中症対策、冬はジャンパーなど厚手の服装の寒冷対策が不可欠である。製造部門の作業は肉体的な負荷や危険等を伴うため、安全衛生委員会でのヒヤリハットの情報共有を進め、労働災害の防止に取り組んでいる。一部の工場内の階段の手すりの設置は、安全衛生委員会からの報告がきっかけで行った職場

改善である。社員からは安心して階段移動ができるようになったとの意見が寄せられた。

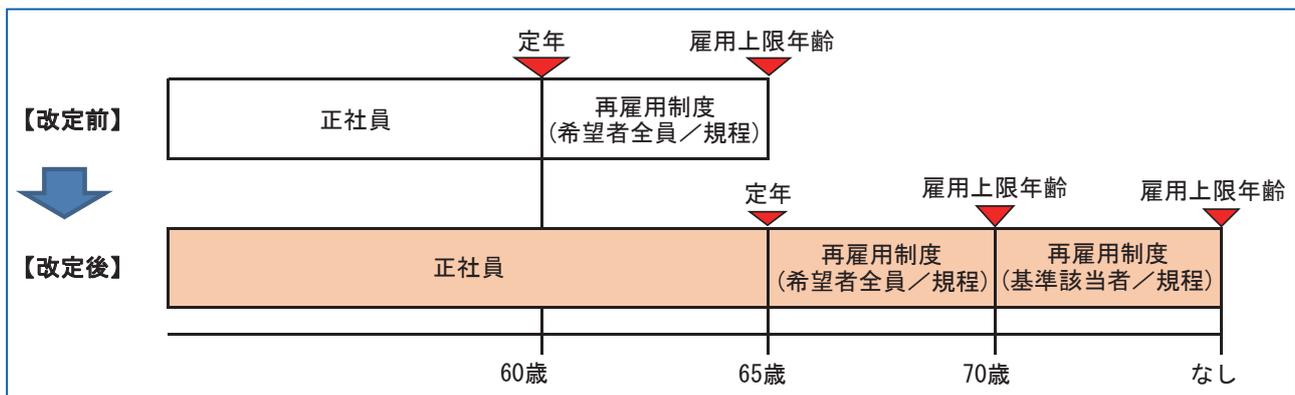
■全社員を対象とした職場懇談会の開催

同社は年3回全社員を対象とした職場懇談会を開催して、会社の経営状態および今後の展望、作業現場における基本動作の徹底、セクハラやパワハラに関する法律の解説や社内相談体制、障害者雇用などについての研修・啓蒙活動、安全やコンプライアンスの遵守など注意喚起を行っている。さらに、職場懇談会で社員から経営に関する質問や職場環境の改善要望などを聴いて、経営に役立てたり、職場環境の改善を実行したりして、社員が働きやすいと感じる職場づくりに力を入れている。職場懇談会を通して社員の意識向上にもつながっている。

5. 今後の課題

少子高齢化が進展するなか、同社はこれまで以上に人材不足が強まると予想しており、働く意欲のある社員がより長く働き続けられるよう、定年年齢や希望者全員継続雇用の上限年齢の引上げを見据えた検討を重ねていく方針をとっている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社新日東電化へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

14

—雇用条件の改善をはじめ安全対策等により長く働ける職場を実現—

株式会社ヤオコービジネスサービス

■企業プロフィール

設立	2010（平成22）年
本社所在地	埼玉県川越市
事業内容	警備業・保険代理店・店舗施設管理 他
沿革・理念	2010（平成22）年に創業。株式会社ヤオコーが展開するスーパーマーケットの店内保安警備や店舗駐車場警備を通して、お客様の安全・安心を確保し、快適な空間の提供をになうことで食の拠点として地域に貢献してきた。

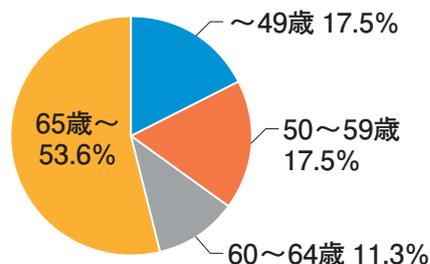


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	97人
平均年齢	61歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

・採用難による人手不足問題

制度の改定または維持における課題と対応

- ・前例がないため、高齢者が長く元気に仕事を続けられる働き方、本人の継続的な勤務意欲の維持などの環境・仕組みづくり
- ・社員の声も聞きながら手探りで環境・制度づくり等を実施

制度改定後の効果

- ・親会社の店舗がより効果・効率的に業務に傾注できる後方支援体制の確立
- ・求人への応募者の増加

■専門家の視点・取組みのポイント

屋外業務での安全対策は高齢社員の活用における最優先事項の1つです。熱中症対策研修、空調服・経口補水液・使い捨てカイロ等の支給、業務中の休憩における店舗の休憩室の利用、店舗との連携体制など多岐にわたる対策を進めていることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度の背景

～松浦社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

採用難による人手不足問題がきっかけです。当社に応募する方の大半が65歳以上で、定年は70歳ですが、当時はその後アルバイトによる再雇用に切り替わっていました。社会保障の充実や勤務体制の整備に注力しています。採用難の中での雇用条件は同業他社と比べると厳しいです。雇用条件を改善するとともに、長く働くことができる環境にするために、2022（令和4）年1月に就業規則を改正し、継続雇用制度の上限年齢を撤廃しました（図表参照）。



〈松浦社長〉

Q. 改定で苦労した点は何でしたか。

どのような働き方にすれば高齢者が長く元気に仕事を続けられるのか？ 単純に働ける年齢を上げるだけで本人の勤務意欲を継続的に維持できるのか？ 本当に高齢者が働き続けたいと思ってもらえるのか？ という点です。社内でも前例がなく、手探りで高齢者が働き続けやすい環境・制度づくりを行ってきました。その中で社員の声も聞きながら、定年後も時給は変わらず、評価制度も継続（昇給もありうる）、勤務日数も選べる（週2日～5日）、社内の福利厚生も利用できるよう決めました。また、週3日以上社員は75歳の後期高齢者になるまでは社会保険にも加入してもらいます。

Q. どのように改正を進めていきましたか。

対象年齢者に継続雇用の希望の有無についてのヒアリングを行い、当時親会社のヤオコーには継続雇用制度の見直しについての説明を行いました。75歳以降も働いてもらうこととなりますので、健康維持管理の対応についても検討しました。

Q. 改定にあたって社員からの反応は。

社員からは、元気なうちはいつまでも働くことができること、昇給、賞与アップもあること、社会貢献できる実感ややりがいにつながっていることなど好評を得ています。

Q. 制度改定後、もたらした効果はありましたか。

ありました。ヤオコーの店舗がより効果・効率的に業務に傾注できる後方支援としての位置づけができていて、求人への応募者が増えていることなどです。

2. 人事管理制度の概要

■継続雇用者への昇給と賞与支給の実施

警備業務の社員は有期雇用で採用し、2年目以降は無期雇用に転換する労務管理がとられている。70歳定年を迎え、継続雇用に切り替わると、改定前はアルバイトに切り替わり、昇給、賞与の支給はなかった。今回の改定により、70歳定年前の労働条件が継続されることになり、継続雇用後も昇給や賞与の支給が行われるようになった。

■人事評価の実施

警備業務の社員全員（無期転換社員、継続雇用の高齢社員）に業務評価を年1回実施している。その流れは、年初の上司との面談による目標設定、期中の現状確認面談、年度末の評価面談で、評価結果は昇給、賞与に反映される。継続雇用制度改定前は継続雇用者の人事評価は行われなかったが、評価が行われることにより、継続雇用後も評価結果次第では給与や賞与が上がることになり、高齢社員のモチベーション向上につながっている。

■短日勤務による無理のない柔軟な勤務体制

警備業務の社員の1日の所定労働時間は8時間を基本としているが、勤務日数については週2～5日まで自分のライフプランに合った働き方を選択できるようにしている。また、1か月ごとのシフト制がとられ、勤務場所は特定の店舗ではなく自宅から通える範囲の店舗としている。シフト管理はこれまで前月までに勤務日の希望を申請した書類をもとに社員が作成していたが、ITを活用したシフト管理に切り替えたことにより、これまで煩雑だった業務の効率化と公平なシフトの作成が図られた。こうした公平なシフトによる柔軟な勤務体制となったことで、社員は家事、孫の世話、配偶者・親等の介護・通院等翌月の予定行事など自分の生活を重視することができ、心身ともに負担が軽減され、長期にわたり働き続けることができるようになり、満足度が高い。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■教育訓練の充実

警備業法に基づいて警備業務の社員に対して採用後に20時間の法定研修が行われているが、同社はさらに2日間の研修を行っている。具体的には、店舗で警備をになう心構えなどの社内教育と店舗でのOJTである。また、単独で業務にあたる警備員を定期的に指導員が巡回し、さらなる技能と技術の向上のための個別指導を行い、安心して働ける職場の実現および未経験者の定着率向上に努めている。

■年齢を問わない資格取得支援

同社は意欲的な社員に対して年齢にかかわらず交通誘導2級の資格取得を支援している。具体的には勤務時間内の2日間の技能指導、費用補助等で、資格取得者には資格手当を支給している。



〈社内研修の様子〉

■定期的な社内研修の実施

同社は法定研修以外にも社員のキャリアアップ、技術向上を図るため、3か月ごとの定期的な研修を実施している。研修内容は、お客様からの意見や社員自らの課題提案、指導員からの問題提起などをもとにした課題解決研修、端正な服装、礼儀正しい言語などの継続教育など多岐にわたる。こうした社内研修は社員の警備技術の向上だけではなく、日常各店舗で単独で警備業務に従事する社員同士のコミュニケーションの場も担っている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■グループの一員として取り組む健康経営

ヤオコーグループ（現在は（株）ブルーゾーンホールディングス）の一員として推進している健康経営のもと、同社の代表的な健康管理の取組は次の3つである。

第1は社会保険加入対象者の緩和で、労働時間が週20時間以上の社会保険加入義務のない社員も加入対象としている。第2は健康診断の拡充で、定期健康診断において法定項目以外も受診対象とし、40歳以上の社会保険加入者は2年に一度人間ドックを活用でき、会社と健康保険組合から一部補助を実施している。また、週20時間未満の社員も本人が希望した場合は定期健康診断等を受診させている。第3は健康保険組合とのコラボヘルスの推進である。

■屋外業務の安全衛生対策

屋外で行う警備業務は熱中症・寒冷対策が不可欠であり、同社は様々な安全衛生対策をとっている。熱中症対策研修の実施をはじめ、夏期は空調服と経口補水液を、冬期は使い捨てカイロをそれぞれ支給している。さらに、熱中症対策として駐車場警備では日よけ箇所を設置し、業務中の休憩は店舗の休憩室を利用するようにしている。そして、業務中に体調不安が起こった際は店舗責任者を通して同社に連絡が入る連携体制をとり、安心して警備業務に従事できるようにしている。また、警備業務の社員に対して業務中に発生したヒヤリ・ハットを日報などにより情報共有をしている。

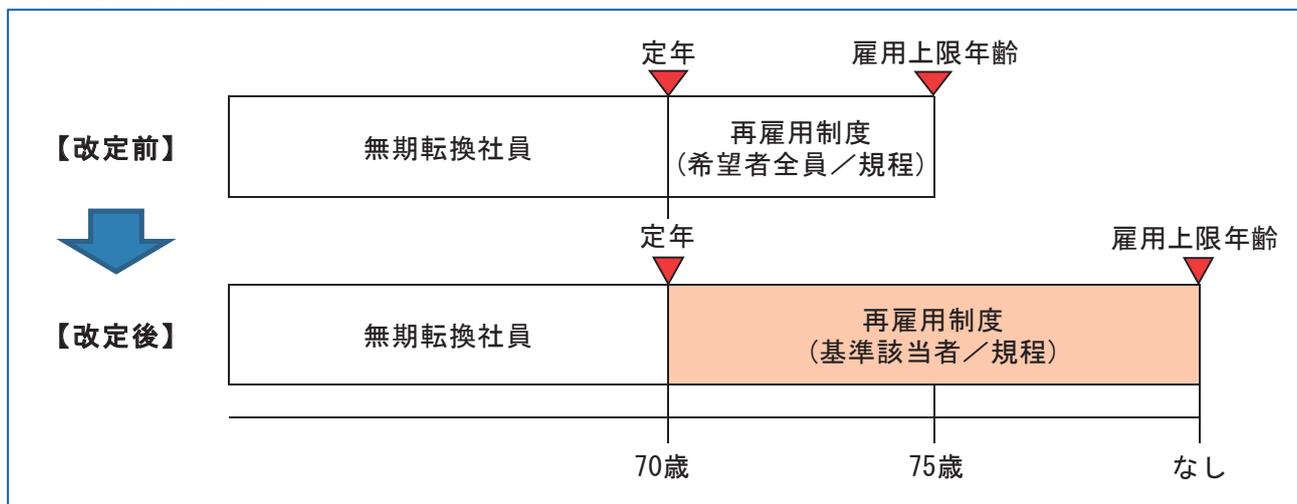
■福利厚生～グループの運動会への参加

年1回、全店舗休業日を利用したヤオコーの運動会に参加して、社員間の交流を図っている。このほか、ヤオコーの運動施設を利用できるようにしている。

5. 今後の課題

同社は高齢社員を中心とする社員がより働きやすい職場環境の実現に向け、ワークシェアリングの活用や、介護離職防止に向けた両立支援の取組み、転倒をはじめとする労働災害防止など、今後も各種取組みに注力していくこととしている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社ヤオコービジネスサービスへのヒアリングをもとに筆者作成

事例

15

— 『生涯現役』を旗印に、全世代の職員が未来像を描ける職場へ—
社会福祉法人青谷学園

■企業プロフィール

設立	1982（昭和57）年
本社所在地	京都府城陽市
事業内容	障害福祉サービス等事業
沿革・理念	1982（昭和57）年、京都府城陽市にて設立。経営理念として「地域社会への貢献と、ご利用者様に「生きがい」「満足」「感動」のある福祉サービスを提供します。」を掲げ事業を展開している。

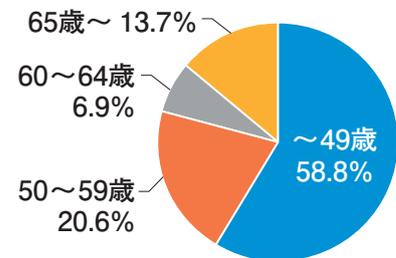


■定年・継続雇用制度の状況

定年	60～65歳 （選択定年制）
役職定年	55～60歳
継続雇用制度	全員 72歳 基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	102人
平均年齢	44.3歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・人材不足が深刻な福祉業界において、当法人は職員を「かけがえのない人財」と捉え、DEI推進宣言に基づき、「年齢に関わらず誰もが働きがいを持ち、その経験と能力を活かせる職場環境を創造する」ことを目的に制度改定を行った

制度の改定または維持における課題と対応

- ・収入額が利用定員により概ね定まっており、費用分配に苦心した。移行期には、生涯賃金に不利益が生じないように本人と話し合い、新旧制度を選択できるようにした
- ・有期雇用職員の雇い止め年齢撤廃による職員の高年齢化に伴う、安全確保や作業負荷の低減といった健康や職場環境課題への対応を強化した

制度改定後の効果

- ・選択定年制の導入や雇い止め年齢の撤廃により、職員の雇用の不安が解消され、長期的な視点で安心して働ける環境が整備された
- ・役職定年制度の活用で高齢職員は重責から解放され余裕をもって働けるようになり、非正規職員へのエキスパート職設置と相まって、意欲の高い高齢職員のモチベーションが高く維持されている

■専門家の視点・取組みのポイント

理事長をはじめとした経営・管理者層が主導し、若手から高齢に至る全職員が働きがいを感じられる職場環境の実現を目指し、多岐にわたる改革を推進されています。デジタル機器を積極的に利活用するDX推進や、アンケート等で職員の意見を細やかに収集し、迅速かつ柔軟に対応し具現化することで、組織への愛着とエンゲージメントを高めていると言えます。

1. 雇用制度改定の背景

～白樫理事長、鈴木業務執行理事、
小林理事、森村理事にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

福祉の仕事は「人と人とのつながり」が特に重要で、職員の定着が不可欠ですが、福祉業界の深刻な人材不足の中、新規採用が難しくなっているのが現状です。

そこで、「生涯現役！知識経験を活かしアグレッシブシニアを目指そう！」をスローガンとして、元気で意欲のある高齢職員を積極登用する方向性を掲げ、これを実現するために、順次、制度や規程の改定を行いました。



〈左から森村理事、白樫理事長、
鈴木業務執行理事、小林理事〉

Q. 制度改定の進め方について教えてください。

当法人の収入は国からの障害福祉サービス費が中心であり、利用定員などによって財源が概ね限定されているという制約があります。この財源構造を維持しつつ、職員が長く活躍できる雇用制度を実現するため、役職定年制度を導入することで人件費を抑制し、その上で60歳から65歳までの選択定年制を導入しました。

(1) 役職定年の導入目的と柔軟な選択肢

役職定年制度は、職員の多様なキャリア志向と負担軽減のために導入しました。

「役職者の負担軽減」

役職業務の重責や、加齢に伴う体調変化・業務負担の増加により、役職を続けることに困難を感じる職員のニーズに対応するため、重責から解放される選択肢を提供しました。

「選択制の導入」

60歳まで役職継続を希望する職員もいるため、役職定年の時期に一定の年齢幅を持たせ、職員本人がキャリアプランに応じて選択できる制度として設計しました。

(2) 既得権の保護と円滑な移行

制度改定に際しては、職員の既得権保護と不安解消を最優先としました。

「経過措置と個別対応」

退職金総額の変動リスクを考慮し、生涯賃金に不利益が生じないように、5年間は旧制度を維持する経過措置を設けました。さらに、定年を迎える職員全員に個別の生涯賃金シミュレーションを提示し、本人に最も有利な制度を選択してもらう手続きを踏み、円滑な移行を実現しました。

Q. 制度を改定して、高齢職員の働き方は変わりましたか。

役職定年制度の導入後、今回初めて、役職を退き一般職として定年の65歳まで働きたいと、この制度を活用された方がいます。

役職に伴う重責から解放され、とても晴れやかな顔でベテランらしく余裕をもって働かれています。この変化により周囲からの評判も上がり、本制度がもたらすポジティブな効果が早速現れました。

また、有期雇用職員の雇い止め年齢を撤廃したことや、非正規職員にも役職(エキスパート職)を設置したことにより、意欲のある高齢職員に明確なキャリアアップの機会が生まれました。これにより、より一層、仕事へのモチベーションが高く維持できるようになっています。組織全体としても、ベテラン職員の知識や経験が途切れることなく活用される好循環が生まれています。

2. 人事管理制度の概要

正規職員の定年は2023（令和5）年に60～65歳の選択制へ変更し、希望者全員を72

歳まで再雇用している。非正規職員は有期雇用で雇い止め年齢を撤廃（無期雇用は72歳定年）。72歳以降も本人の希望と法人の必要性により、雇い止め年齢なしの有期雇用契約が可能で、職員の最高齢は75歳である。

■賃金制度

職員の職種は、支援職、医務職、給食職、事務職で、支援職と給食職に高齢職員の割合が高い。

正規職員は月給制で、基本給と各種手当（役職、技能・資格、介護業務、夜勤（業務・頻回）、子育て、住宅、通勤）からなる。昇給は年1回で、60歳で停止となる。

定年後再雇用職員は時給制（他の非正規職員と同構成）で、正規職員時代の役職や考課に基づき基本給が決定される。手当は正規職員とほぼ同様だが、住宅手当は除外される。再雇用後も70歳まで役職（エキスパート職）への昇進が可能であり、時給アップという明確なキャリアアップを目指すことができる。

■評価制度

正規職員・非正規職員ともに年2回、能力評価、基礎力評価、業績評価からなる人事考課があり、昇給・昇進・賞与に反映される。

非正規職員への考課は2022（令和4）年11月に開始し、2024（令和6）年6月に役職（エキスパート職）を導入、考課結果を昇給・昇進に反映。同年11月に役職定年を70歳に延長。定年再雇用職員だけでなく新規採用も対象で、2025（令和7）年4月には6名（17%）がエキスパート職に昇進した。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■資格取得・研修参加への支援

「成長をデザインするキャリアパスと人財育成」として、職員の成長を支える4つの仕組み（キャリアパス、階層別役割、人事考課、人財育成計画）を提示し、資格取得・研修参加を支援している。介護福祉士などの資格は、

受験費用・合格祝い金と毎月の資格手当の支給対象となる。また職員のマナーリテラシー向上を目指し、ファイナンシャルプランニング技能士も全職員対象。全職員トークグループでの受験宣言がモチベーションアップと合格率の向上につながっている。高齢職員の介護福祉士や調理師資格の合格などもあり、リスクリングの環境が醸成されている。

■職場改善のアンケート

高齢職員の豊富な経験と知識を財産として捉え、ミドル・シニア世代が安全で働きやすい職場環境の整備や加齢に伴う労働災害のリスク軽減を目指し、アンケート等を通じて職員の意見を定期的に収集。制服自由化、エレベータ使用許可、サーキュレーター導入、マットレスリフター購入などの改善を、迅速かつ柔軟に対応し具現化することで、組織への愛着とエンゲージメントを高めている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康キャンペーン

2025（令和7）年度は、「みんなで考えよう！行動しよう！健康ファミリー青谷学園」をキャッチコピーに、「食習慣・飲酒習慣の改善+運動の推進」健康対策を実施した。全職員のトークグループで互いに励ましあい、投稿を集め減塩レシピブックを作成するなど、楽しく健康課題に取り組んだ。また毎日2回の「本気のラジオ体操」は、上席者または自己採点で点数をつけ、人事考課の対象にもしており、腰痛や肩こりへの効果も報告されている。さらに、スタンディングデスクの導入や、がん対策推進企業アクションの書籍の館内放送による朗読など、多様な健康増進策を実施している。

■腰痛対策

職業病とされる腰痛対策として、「ノーリフティング宣言」に基づき、福祉機器の導入と腰痛予防対策チームを結成し対策を強化し

ている。腰痛予防研修や予防体操、腰痛ベルトの配付（支援職と60歳以上全職員）などが功を奏し、2016（平成28）年以降、腰痛労災ゼロを継続している。

■コミュニケーション

職場におけるコミュニケーション活性化のため、多様な取り組みを実施している。

- (1) 非正規職員自身が主催するミドル・シニア交流会を実施。ランチを共にし、部門を超えた連携強化と相互理解を図っている。
- (2) 女性職員の活躍推進と健康支援を目的とし、女性限定のランチミーティングを継続的に実施。少人数のグループで健康情報や更年期などのセンシティブなテーマについても率直な意見交換を行う場を提供しており、参加者から高い評価を得ている。（ランチ法人負担）



〈ミドル・シニア交流会〉

■ICT、DX化の取り組み

DX戦略に基づき、法人全体で「デジタルデバイド」の解消に向け取り組んでいる。非正規を含む全職員にスマートフォンを貸与し、有給休暇の申請や年末調整の申告、会議などの情報共有も全てスマホで行う。高齢職員の中には、操作に不慣れな方もいたが、職員間で教えあったりして徐々に慣れ、今では家族ともSNSでつながることができたなど、ポジティブな効果がプライベートにまで波及している。

■週休3日制

働き方改革の一環として、全職員1日10

時間、週40時間勤務の週休3日制を導入。休日増加でワークライフバランスが整い、子育て世代にも大変好評である。また1日10時間としたことで夜勤が1勤務分のみとなり、以前の8時間×2勤務分の夜勤と比較し、断然、今の方が楽になったと好評である。

一方育児短時間や病気治療中や介護を担う職員は、週4日から5日を本人の希望により6時間から8時間の間で多様な選択ができる制度もある。

■多様な副業

残業がなく年間の約半分が休日のため、副業も推進している。副業経験の本業への活用、子育て世代の収入増、地域との関係深化などを期待している。コンビニエンスストアで副業する職員の紹介で、月に2回移動販売車が来るようになり、加齢により移動が困難になってきた利用者にも大変好評である。

5. 今後の課題

職場環境の改善と制度改定により、離職率は一桁台に低下し、京都府福祉職場「組織活性化プログラム」の職員アンケートも全ての項目で府平均を大幅に上回る良い結果となっている。また非正規職員の無期転換希望も全員に及ぶなど、働きやすい職場への取り組みは定着した。一方で、人材不足により新卒採用の困難、雇い止め年齢撤廃による職員の高年齢化は避けて通れない問題である。この人員構成の変化は、加齢に伴う労働災害発生リスクを著しく高める要因となる。

このリスクに対応するため、「エイジフレンドリーガイドライン」を指針とし、高齢職員の安全と健康の確保を目的とし、労働災害の防止と健康保持増進に従来以上に注力する。具体的には、年齢にかかわらず全ての職員が安全に働ける職場環境の整備と、作業負荷の低減に向けた具体的な改善策を計画的に実行していく。

事例

16

—作業環境の改善により長く活躍できる環境を整備—
宮田アルマイト工業株式会社

■企業プロフィール

設立	1973（昭和48）年
本社所在地	長野県上伊那郡
事業内容	アルマイト表面処理
沿革・理念	1967（昭和42）年長野県上伊那郡に創業。アルミニウムの表面加工処理などの事業を展開。未来の技術に挑戦し、品質保証を経営理念とし市場のニーズに対応するアルミニウム表面処理を行っている。



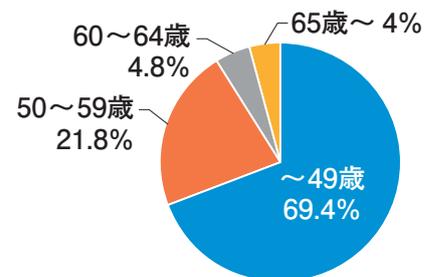
宮田アルマイト工業株式会社 第2工場

■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 70歳

■年齢構成比

従業員数	124人
平均年齢	41.5歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

・同社の成長に貢献してきた社員に引き続き活躍してもらうため

制度の改定または維持における課題と対応

・定年年齢と継続雇用年齢の引き上げを一気に引き上げるのではなく、段階的に引き上げる対応をとることで、より良い内容の制度を整備

制度改定後の効果

・事業に必要な労働力の確保と維持が可能に。また、高齢社員が活躍する姿は若手社員のいい刺激に

■専門家の視点・取組みのポイント

ベテラン社員の技術・ノウハウを言語数値化して組織知にする一方、業務の自動化、作業の標準化など作業環境の改善を全社的に実施して、高齢社員をはじめとする社員にとって働きやすく長く活躍できる職場づくりを図っていることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～清水社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

私が社長に就任した時、2006（平成18）年は、離職する社員がとて多くいました。社長としての私の最初の仕事は「社員をどうすれば辞めさせずにすむかを考えること」でした。そこで、社員の立場に立って、「労働に見合った賃金水準」「負担の少ない労働」「良好な人間関係」の3点を意識して実践しました。その結果、離職率は下がり、当時の社員のほとんどが現在も当社で活躍しています。

この時期、新たな取引先との受注を開始したことで、業績が大きく伸びました。当社の成長に貢献した社員に今後も長く活躍してもらいたいと考え、定年年齢と継続雇用年齢の引き上げを一気に引き上げるのではなく、段階的に行いました。2019（令和元）年に就業規則を改定し、定年年齢を60歳から62歳、継続雇用年齢を65歳から67歳に2歳引き上げる対応をとることで、より良い制度改定の内容を検討しました。

そのうえで2022（令和4）年に定年年齢を62歳から65歳に、継続雇用年齢を67歳から70歳にそれぞれ3歳引き上げました。また、70歳以降も一定の条件ですが、運用により年齢の上限なく働き続けられる仕組みを導入しました。



〈左から清水社長・吉沢部長〉

Q. 改定で苦労した点は何でしたか。

改定と並行して進めていた作業環境整備への設備投資でした。順調に拡大している事業の将来への先行投資として対応しました。

Q. 改定にあたって社員からの反応は。

特にありませんでしたが、50代後半の社員からは55歳で停止する昇給の上限を引き上げてもらいたいとの意見がありました。

Q. 制度改定後、どのような効果がありましたか。

ありました。社員が長く活躍できる環境が整備されたことで、事業に必要な労働力を確保・維持することができました。また、高齢社員が活躍する姿は若手社員にとっていい刺激となっています。

2. 人事管理制度の概要

■継続雇用者への昇給と賞与支給の実施

定年後、継続雇用に切り替わると、賃金は日給月給制から時間給に変わり、その水準も見直されるが、近隣企業に比べても高い水準にある。そのため、高齢者雇用の問題の1つである賃金減額によるモチベーション低下は同社ではみられない。また、継続雇用者の規定では、昇給は行わず賞与も支給しないことを原則としているが、実際には昇給の実施、賞与の支給を行い、高齢社員の待遇改善に取り組んでいる。

■継続雇用者への人事評価

継続雇用者にも正社員と同じ人事評価を実施している。人事評価の項目は大きく「職務能力・技術力」「勤務姿勢」「貢献度」の3領域からなり、各領域には5～10項目の評価項目が設けられている。評価手順は「本人自身による自己評価」「部門長との面談評価」「社長との面談評価」の順で行われ、自己評価と部門長評価が食い違う場合には社長との面談評価で本人に会社側の意向を伝える対応がとられている。こうした手順により社員の意識変容をうながしている。高齢社員にとっては

自身の役割を再認識できるとともに、仕事への充実感を高めることにつながると同社は考えている。

■フレックスタイム制の導入

全社員を対象にフレックスタイム制が導入されている。ただし、生産職場はシフト勤務であり、一般的なフレックスタイム制を適用することは難しいので、事前に希望を申請してシフト勤務の時間帯を調整する対応がとられている。生産現場のフレックスタイム制の導入について、清水社長は「ラインのシフトを組むにあたっては、できるだけ本人たちの希望を聞きシフトを組んでいるため、現場の管理職は大変ですが、なんとか頑張ってくれています。」と話している。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢社員の役割の明確化

高齢社員の役割は定年前の役割を引き続き担ってもらうことを明確にしている。生産職場の仕事は体力的負担が小さい。これは後ほど取り上げる作業環境の改善によるものである。処理対象の部品を治具で固定するラッキング作業では、扱う部品が多岐にわたることに加えて機械化が難しいため、技術や経験等が必要な作業である。長年の経験と豊富な知識等を持つ高齢社員は同社にとって不可欠な存在である。同社は高齢社員に対して身につけた知識や技能の活用や伝承、ベテランらしい温かな雰囲気が組織内に好影響を及ぼすことを期待している。

このほかにも、同社が雇用する障害者の相談役を高齢社員が担当し、職場での高齢社員によるフォローが障害者の定着につながっている。

■感覚的ノウハウの言語数値化と技能継承

ダイカスト製品のアルマイト処理は皮膜生成が難しいが、高い技術力を持つ同社は高度な表面処理を可能にしている。以前は各部品

に必要な皮膜生成の技術・ノウハウはベテラン社員の暗黙知に依存していたため、社員の定年等によりそれらが失われていた。同社は暗黙知を組織知にするため、品質保証部門が3年間かけてベテラン社員の技術・ノウハウで言語数値化して後進に継承していく仕組みを整備した。



〈アルマイト処理設備〉

■作業環境の改善

同社が取り組む作業環境の代表的な改善は、業務の自動化の推進と作業の標準化である。

業務の自動化の推進は、生産職場で働く社員の体力的負担をできるだけ生じさせないことを目的としている。アルマイト処理の設備を設置して自動化を進める一方、人手に頼らざるを得ないラッキング業務を高齢社員でも作業しやすいよう治具を工夫している。例えば、一般的には部品を2か所に引っかける治具が多いが、1か所で完結するよう改良し、高齢社員の作業円滑化に加えて、障害者の作業従事も容易になった。このオリジナル治具の製作はこれまで100種類近くに及んでいる。

作業の標準化は、多くの社員で業務をシェアできることを目的とした取組みである。具体的には、2006（平成18）年に作業標準化が可能なバーコードシステムを導入した。約1000社に及ぶ取引企業の多岐にわたる部品の膨大な処理仕様をバーコードシステムに読み込ませた。社員は仕様書に基づいてラッキングされた部品をセッティングするだけと

なった。これによりトレーサビリティの確保やロス工数の削減につながった。

この他にも、建物内のすべての照明のLED化、アルマイト処理の薬品配合の機械化、業界でも先駆的な揮発した酸の吸引装置の導入などの作業環境の改善を進めた。将来的には薬品の投入の機械化を検討している。

■年齢を問わない資格取得支援

同社は社員に長く働いてもらうことを方針に掲げるとともに、年齢を問わずフォークリフト、有機溶剤作業主任者、特定化学物質作業主任者といった資格取得を進めている。受験費用を支援しているほか、資格取得すれば手当を支給している。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理・安全衛生の拡充

同社は社員の高齢化を見据え、健康管理・安全衛生の拡充を総務部長のもとで取り組んでいる。健康管理では、これまで入院・死亡時のみに適用されている共済の内容に三大疾病（がん・心筋梗塞・脳卒中）特約を追加するとともに、定期健康診断を実施する医療機関、伊那労働基準協会、産業医などの関係機関と連携して、医師から診断コメントをもらい、本人に合わせた指導を実施している。

安全衛生では、安全衛生委員会だけではな

く環境安全委員会でも月に1回パトロールを実施し、危険因子の排除に努めている。

■職場環境の改善

夏場の屋内作業対策として、扇風機、スポットクーラーの活用、空調ファン付き作業服の利用などにより、少しでも作業負担を軽減するようにしているほか、本社移転の際には照明のLED化を進めた。高齢社員にとって図面など細かい字を見るのに負担が大きい。LED化によってその負担を軽減した。

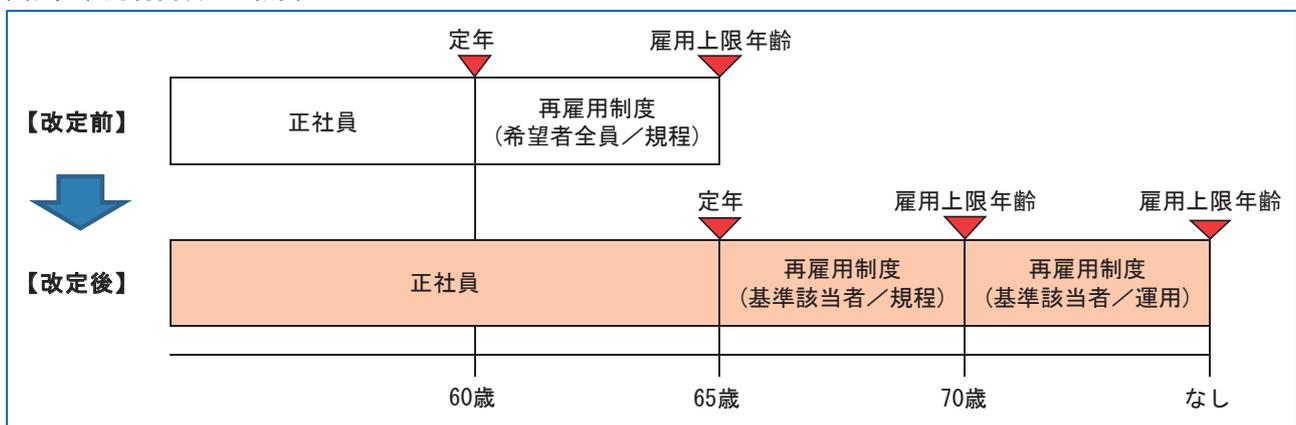
■福利厚生

コロナ禍で自粛していた社員旅行を復活させて、1泊2日の社員旅行を全額会社負担で実施した。その際、旅行先での訪問先を複数用意して、若手社員とベテラン社員双方が満足するよう工夫した。そのほかにも会社主催の懇親会を年4回（花見、スタミナ会、創立記念パーティ、忘年会）社員旅行と同様全額会社負担で実施し、社員間のコミュニケーションを高めている。

5. 今後の課題

今後の課題として、同社は今回の改定で意見があった昇給の停止年齢の引き上げ（55歳から60歳に）、現在、継続雇用時に見直している高齢社員の賃金水準の引き上げを検討している。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 宮田アルマイト工業株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

17

ーシニアとともに「最も入社して働きたい警備会社」をめざすー
リライアンス・セキュリティー株式会社

■企業プロフィール

設立	2000（平成12）年
本社所在地	広島県広島市
事業内容	施設警備、雑踏警備、交通誘導警備
沿革・理念	2000（平成12）年に創業し、2002（平成14）年に株式会社を設立。商業施設の駐車場等の交通誘導警備や、出入管理、巡回等を行う施設警備を手掛けている。「お客さまに丁寧に対応し、この場を楽しんでもらうこと」を第一に、「警備業界のディズニーランド」「西日本の警備会社の中で最も入社して働きたい会社づくり」を目指し、若手、女性、シニア、障害者など、積極的に採用を続けている。

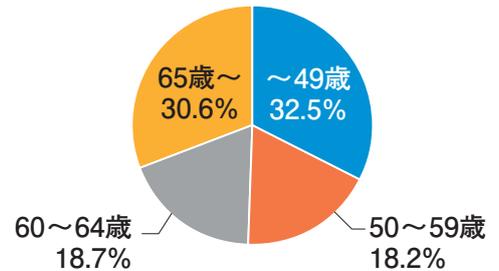


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳				
役職定年	なし				
継続雇用制度	<table border="0"> <tr> <td>全員</td> <td>70歳</td> </tr> <tr> <td>基準</td> <td>上限なし</td> </tr> </table>	全員	70歳	基準	上限なし
全員	70歳				
基準	上限なし				

■年齢構成比

従業員数	250人
平均年齢	53.8歳



※週20時間未満のアルバイト・パートは含まない

■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

- ・業界をリードする警備会社実現に不可欠な労働力としてシニアを重視
- ・事業拡大により増加したシニア従業員がいっそう働きやすい環境の整備

制度の改定または維持における課題と対応

- ・シニア従業員増加で予想された労働災害増加を未然に防止するための対策強化
- ・シニア従業員に対する契約先の不安を解消して60代、70代でも働ける場を確保
- ・シニア従業員ならではの不安を解消して仕事に専念できる仕組みづくり

制度改定後の効果

- ・若手と変わらぬ徹底した研修の実施と即時の連絡体制確立で労働災害を防止
- ・60代の仕事ぶりが50代と変わらぬ実績を契約先に示して理解を獲得
- ・一人暮らしのシニア従業員に大手警備会社が駆けつける緊急通報装置を配付し不安を解消

■専門家の視点・取組みのポイント

警備業界は従来からシニア依存度が高いですが、同社は徹底した研修でシニア警備員の能力を高めて会社の競争力強化につなげています。シニアは若手よりも能力が低下するといった取引先の疑念払拭のための努力も非常に参考になります。

1. 雇用制度改定の背景

～有田執行役員にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

2009（平成21）年に大型商業施設オープン時の警備を受注し、30名ほど採用することになりました。もともと60歳以上のシニアは一人もいませんでしたが、これを契機にシニア雇用を進めました。当時、70歳で採用したシニアがいましたが、その後、76歳や79歳、最近では80歳での採用がありました。

Q. シニアの優れている点は何でしょうか。

地元企業で定年まで40年間働いた人は優秀な人が多いです。人生経験が豊富なシニア警備員は現場の近隣住民や通行人とのコミュニケーションも円滑です。責任感を持って仕事に臨める人物かを見極めて採用します。直近の入社者の平均年齢は65歳を超えていますが、そこから5年、10年働いてくれます。現在の最年長者は84歳です。



〈左から平松課長、有田執行役員〉

Q. シニアにどのような教育を行うのですか。

業界他社では新規採用者の教育は20時間ほどですが、当社では、社員・アルバイトに関わらず同じ30時間行います。徹底的に礼儀を身につけさせ、きちんとした挨拶と周囲への気配りができる人材にします。服装や身だしなみのチェック項目は210あります。シニアからは「こんなに厳しく教育されるのか」と驚かれることもあります。その結果、パツと見た瞬間から「この警備員さんすごい、見

たことない」、「他社の警備員とは全く違う」と言われる警備員になります。研修中は給与を支払うだけでなく研修費用も掛かりますが、立派な警備人材は会社の評価を高めます。採用されたシニアの9割はこの業界の未経験者ですが真面目に学んでくれます。

Q. シニアの実際の働き方を教えて下さい。

警備の現場はさまざまです。大型ショッピングセンターは8名で24時間体制の現場があります。スーパーの夜間警備は1名です。交通誘導であれば1名から4、5名で、現場に早く来て車や歩行者・自転車の状況を知り、立ち位置も決めます。一方、施設警備では施設内のテナントや消防設備の位置、20項目を超える手順書の内容を熟知しなければなりません。1日に歩く距離も10キロほどになり、体力負担を考えると新規採用は原則64歳までとしています。どのような警備であつても求められる人材は状況判断ができ、流れが読め、死角を作らず、意思疎通ができる人です。毎日100か所以上の現場で計200人ほどが働いています。各従業員の状況に合わせ、配置や勤務日数を調整します。

Q. 現場で働く人の安全や健康も重要ですね。

現場は皆違います。経営者や管理職は頻繁に現場に出向き、従業員にも話を聴いてリスクを判断して即、対応します。また当社では問題発生時の明確な報告基準「報告10分ルール」を決めています。何かあれば現場判断することなく即座に本部に連絡、管理職を通じて社長に報告される仕組みです。研修では安全教育を徹底し、事故やクレーム事案は事例共有しています。5月から10月は熱中症対策、10月から3月は防寒対策、感染症対策は1年を通して取り組んでいます。

Q. シニア活用の課題はありましたか。

65歳以上の従業員にも社会保険に加入してもらおうと考えました。将来の年金が増え、休業した場合でも傷病手当が支給されて保護されるからです。ところが年金が満額支給さ

れる年齢になって保険料を払いたくないと猛反対されました。長期的なメリットを根気強く説明した結果、皆さん加入してくれました。シニア活用を進めるうえでの課題では契約先の理解も重要でした。施設警備では60歳以上の配置を禁止する契約先が大半でした。そのため採用時の年齢が制限されていました。50代から勤務していた警備員が60歳を超えても変わらずにいい仕事を続けていることを知ってもらい、60代警備員への理解が広がりました。今では多くの契約先が上限年齢を60歳から65歳に変更しています。

Q. シニア従業員の皆さんの受け止め方は。

多くのシニアから「この歳まで働けてうれしい」と言われました。また、78歳のシニアは「社長からお客さまの感動を追求して欲しいといわれて、それがやりがいとなっている」とのことでした。シニアがしっかり働いている会社という評判が社内外で生まれ、シニアの求職者が増えました。

Q. シニア活躍推進のためのポイントとは。

3つあります。1番目は、まず何のためにシニア活躍が必要なのかということです。目的を明確にすればアクションを起こしやすいと思います。2番目に社内に向けたトップの強いメッセージです。担当者が先導して進めようとしてもなかなか社内の理解が得られず、取り組みが進みません。トップのメッセージが欠かせません。3番目に専門家に相談することです。専門家のコンサルティングや個別相談などで問題解決が一気に進みます。

2. 人事管理制度の概要

■採用と職種構成

年間の平均採用人数は正規従業員30名弱、非正規従業員25名程度で、採用職種は警備員である。警備員の多くは中途採用であるが、将来の幹部候補として新卒採用にも力を入れている。

■賃金制度と評価制度

基本給は職能給であり能力評価で査定、年1回昇給し、定年を過ぎても昇給がある。役職者は役職手当があり、定年後も役職に就いている場合は支給される。賞与は業績評価をもとに年2回支給される。

■継続雇用制度

65歳定年後は希望者全員70歳まで再雇用される。70歳以上でも健康で働く意欲があれば引き続き1年更新で上限なく継続雇用される。定年時の給与減額はなく、退職まで昇給がある。フルタイム勤務が基本であるが、当人の健康状態や通院、介護等の諸事情を勘案して勤務形態や勤務日数を決定する。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■資格取得の奨励

年齢にかかわらず、同じ研修の機会を提供して成長を促している。警備業務担当者に各種資格取得を奨励し、研修・受験費用は会社が負担している。資格取得者には資格手当を支給している。

■経営者や管理職による現場巡察（巡回）

社長や管理職は頻繁に現場へ出向き（巡察）、各現場の状況把握と担当警備員の要望を聴取している。警備員からは「わざわざ自分の現場まで来てもらった」と喜ばれる。現場の話だけではなく本人の健康状態や悩みなども聴くことができ、状況に応じて勤務場所や勤務形態の変更も行われる。

■金銭以外の報酬（心理的報酬）の提供

国家資格を取得したリーダーの制服に付いているモール（ひも状の装備品）は一般警備員のモールよりも太く、差別化されている。本人の功績が他の従業員に分かるようになっている。また、顧客から感謝された警備員を会社は表彰している。これらの心理的報酬が従業員に誇りと喜びを与え、いっそうの職務邁進につながっている。

■一人暮らしシニア従業員の安心を提供

一人暮らしのシニア従業員に対しては希望者全員に会社が契約した大手警備会社の緊急通報装置を配付、異変があった場合に警備会社が駆けつける。シニア従業員が「家で倒れても誰にも見つけてもらえず亡くなるのではないかと不安です」と現場を訪れた社長に話したのがきっかけで実現している。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理体制の拡充

熱中症対策として本社と現場にドリンクを豊富に用意、寒冷対策では防寒服・防寒ズボン、ヒーターベストを支給している。現場での安全を重視し巡察を強化、事故やトラブル発生時は「報告10分ルール」で本社に即時で状況が知らされる。設立20数年の会社であるが、勤続10年と20年の者は永年勤続表彰される。食事会や懇親会でも会社と従業員間でコミュニケーションを充実させている。



〈警備員募集ポスター〉



滑りやすい床



車止めブロック



手すりのない階段



暗闇での巡回

巡回時や誘導中などは予測して歩きましょう

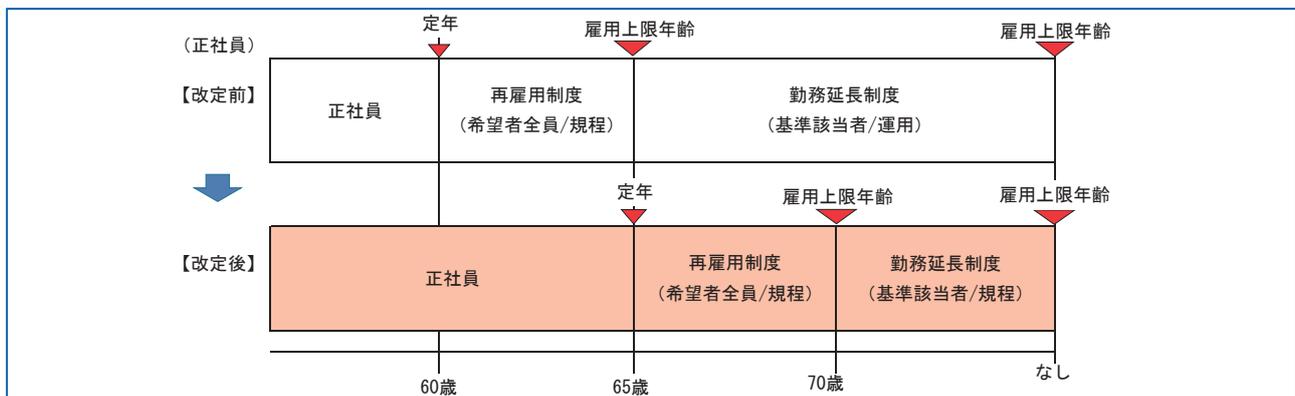
〈安全啓発〉

(出典)「警備業における転倒災害防止について」

5. 今後の課題

シニア活躍だけではなく働き方改革や女性活躍でも積極的な取り組みを進めている同社であるが、「社員の健康や命を守るために会社としてもっとできることがあるのでは」と常に自問自答を繰り返している。現状にとどまることなく、継続的な改善の取り組みを行い、「西日本の警備会社の中で最も入社して働きたい会社づくり」を進めている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) リライアンス・セキュリティー株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

18

一介護現場の仕事の切り分けと、
正規・非正規職員それぞれの活用法の工夫—
社会福祉法人名張育成会

■企業プロフィール

設立	1972（昭和47）年
本社所在地	三重県名張市
事業内容	老人福祉・介護・障がい者福祉、保育事業
沿革・理念	1958（昭和33）年「名張育成園児童寮」として開園。1973（昭和48）年全国に成人施設が整備されたことから、三重県での役割に特化するため現法人に財産等事業が移管。1995（平成7）年に「社会福祉法人名張育成会」へと法人名を変更。社会福祉法人名張育成会はすべての人たちが自分らしく輝いて生きるための支援を目指している。

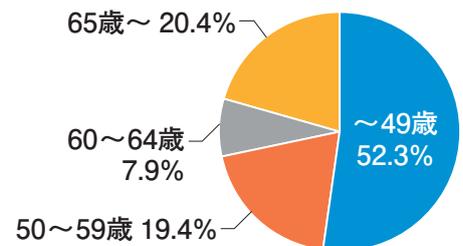


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	530人
平均年齢	49歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・慢性的な人材確保難のなか、理事長が年齢、国籍関係なく多様な人が働けるよう、ダイバーシティ採用を明確に打ち出す

制度の改定または維持における課題と対応

- ・人事課から採用と育成の業務を切り出し、新たに採用戦略課を創設
- ・これまでの正規職員を中心としたシフトから、非正規中心のシフトの体制に転換し、それに対応した求人を行った

制度改定後の効果

- ・高齢職員の希望を第一優先としてシフトを組み、正規職員はより柔軟に勤務をしてもらうことで処遇に差をつけ、納得性を高めることで、定着率が向上した
- ・直接介護・間接介護の業務の違いを明確にして、介護助手の仕事内容をわかりやすくマニュアルの形で整理した

■専門家の視点・取組みのポイント

経営者のリーダーシップと発想転換により採用と育成に特化した部署を新設し、シフト編成を正規職員中心から非正規職員中心へ変更するなどユニークな取組みが実践されており、他業種・職種から経験豊かな高齢者等の多様な人材を獲得して職場の活力を高めています。

1. 雇用制度改定の背景

～川出人事課・人財開発課長と永富
総務課主任にお話を伺いました～

Q. お仕事について教えてください。

障害を持つ方々を対象に、児童から成人まで一貫した支援を提供する施設として名張市に開園しました。現在は障害者福祉サービスのほか、高齢者福祉事業や保育事業などへも参入し、支援の対象を広げてきています。



〈川出人事課・人財開発課長〉

Q. 制度改定のきっかけはなんでしたか。

労働力の確保が困難な状況のなか、理事長からトップダウンで高齢者を含むダイバーシティ採用の推進が明確に打ち出されたのが、一連の制度改革のきっかけです。最初に人事課から採用と育成の業務を切り出して採用戦略課（現：人財開発課）を創設し、これが大きな転機となりました。

Q. どのように制度改善を進めていきましたか。

まず、採用に当たって求人票の見直しを行いました。これまでは正規職員を中心にシフトを組み、空いている時間帯の求人を出していましたが、それでは人が集まりませんでした。そこで非正規職員の希望を中心にシフトを組み、シフトを組みきれないところを正規職員が補う形に変更しました。正規職員の勤務時間が不規則になるのは、採用の際に確認の上で雇用契約をしていますが、そうはいつでも例えば、夜勤が多くなると不満も出てく

るものです。そのため介護職員等処遇改善加算を有効に活用し、夜勤をしたらプラスの加算を行い、夜勤をしたら収入があがる仕組みを導入しました。このような取組みを現場の管理者と相談しながら、2019（令和元）年から6～7年かけて変更を行ってきました。

当初は現場から疑問の声も上がりましたが、多様な人材の採用によって私たちの事業が成り立つといった方針を強く掲げ、根気強く説明と、育成の依頼を続けました。

Q. 高齢職員の採用はどのように進めたのですか。

無資格未経験の方を大歓迎しているため、高齢者をはじめ、外国人の方やひとり親の方など就職が難しいとされる方々をハローワークから紹介いただいています。

当施設では利用者である知的障害者への支援が主な業務になります。特殊な業務であるため、入職前に実際の現場を見てもらい、当施設での仕事を直接自分自身で理解してもらったうえで、働いてもらうことにしています。その後も、OJTを中心とした育成体制のもと、育成担当者を選任して時間をかけて研修を行っています。

Q. 介護助手の導入にあたって。

採用方法を見直した際、直接支援をする職員と間接支援をする職員に分ける考え方を導入しました。それまでは直接支援の合間に間接支援の業務も行っていたのですが、各事業所に業務分析をしてもらい、業務の棚卸を行いました。その結果、「介護助手マニュアル」作成に至り現在活用しています。

Q. 資格取得のためのサポートはありますか。

介護福祉士資格を取得するための実務者研修の場を提供したり、研修を担ってくれる学校と連携したりして資格取得のサポートをしています。また、学校の単位が必要となる資格については、愛知県の専門学校と、当施設で実習の受け入れを優先的に行う代わりに通信教育のコースへの入学や国家試験対策の口座受講への便宜を図ってもらう、といった形

のパートナーシップ協定を結び、資格取得を応援しています。

こうした制度を活用して年間で約10名の方が資格取得をされています。その中には70代で介護福祉士の資格を取得された方もいます。資格を取得された方には全体職員会議の場で紹介させていただき、お祝い金を支給しています。

Q. 高齢職員を雇用して変わったことはありますか。

高齢職員は、前職が福祉と関係ない様々なところからいらっしゃいます。そうした方々の経験が当施設の中で生きてきています。例えば、製造業で品質のセクションを担当されていた方からは、それまではなかった「食事支援のマニュアル」整備のためのアドバイスをいただきました。そのようなことが毎日のように自然発生的に現場で行われるので、当初、採用が高齢者ばかりであることに不満を漏らしていた管理職や現場職員も、現在では年齢のことを一切口にしなくなりました。

これは高齢職員一人ひとりが勝ち取った権利だと考えています。こうした高齢職員は今や当施設にとって、なくてはならない存在となっています。



〈打ち合わせの様子〉

2. 人事管理制度の概要

正規職員は2013（平成25）年に定年年齢を60歳から65歳に引き上げている。定年後は70歳まで非正規職員として再雇用している。

70歳以上は1年ごとの更新となり、一定の条件のもと年齢の制限なく再雇用している。

■賃金制度

定年前の正規職員の給与は、基本給、役職手当、資格手当などから構成される。支給形態は日給、もしくは月給で、年1回の昇給がある。賞与は職員各人の職務能力および役割などに応じて総合的に査定の上決定される。

定年後も給与構成は正規職員と同様であるが、給与の支給形態は時給となる。定年後の昇給は勤務時間に応じて年1回または2年に1回。賞与は勤続年数、週労働時間に応じて支給している。

■評価制度

定年前の正規職員に対しては、年2回、自己評価、1次評価、2次評価の後、法人全体で相対評価を実施している。

定年後の非正規職員への評価制度はないが、年1回、契約更新の時期に所属長と面談を行い、就労時間や日数、健康状態等について話し合いを行っている。

■ハンドブックの作成

働き方をサポートする情報ツールとして、社内ルール、就業規則やキャリア形成、介護と仕事の両立など安心して働ける制度などを3部構成にした冊子を作成し、全職員に配布している。

職員の視点に立って集約されていることから、社内ルールが浸透しやすくなり、職員間のコミュニケーションとしても有効なものとなっている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■介護助手制度の導入

トイレ介助や入浴介助といった利用者を直接支援する仕事と、それ以外の周辺業務を主に行う仕事とに業務内容の切り分けを実施し、周辺業務の担い手として介護助手の採用を行っている。

■ICT、DX化の推進

利用者の共有スペースに見守りカメラを設置することで、見回りの負担を低減させたり、職員が常にインカムをつけてスムーズな連携が図れるようにしている。また、グループウェアを用いた情報共有を進めているが、高齢職員で抵抗がある人には紙を用いた方法を併用している。高齢職員の苦手意識のためにICT化、DX化が止まると本末転倒なので、これらは同時並行的に行っている。



〈介護リフト〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理の推進

全職員に対して年に一度、健康診断を実施しており、産業医による受診の促しや、生活指導を直接行う取り組みも行っている。

■腰痛対策

入浴時に車いすから浴槽に移動する際や、ベッドからの移乗の際には、腰に負担がかからないような介護リフトを導入している。

■福利厚生

地域内の民間スポーツクラブと提携し、費用全額を法人が負担し、全職員が利用できる仕組みを整えており、2022（令和4）年以降、健康経営優良法人の認定を受けている。

5. 制度改定の効果と今後の課題

高齢者だけではなく、外国籍の方やひとり親の方、障害者、長らく引きこもられていた方などを積極的に採用してきたことで、全社員の中に「多様性」の意識が醸成されてきており、どのような境遇の方が来られても現場では抵抗なくスムーズな受け入れができるようになっている。

現在は上限年齢を定めず働く意思のある高齢者には年齢にかかわらず雇用を継続している。今後はより一層加齢によって体力の低下した高齢者と家族の意向、健康状態についても配慮しながら、雇用継続について考えざるを得なくなることが、今後の課題である。

事例

19

—日本一のハムを作る工場の各部門でシニア従業員が強みを発揮—
滝沢ハム株式会社

■企業プロフィール

設立	1918（大正7）年
本社所在地	栃木県栃木市
事業内容	食肉及び食肉加工品の製造販売
沿革・理念	1918（大正7）年、食肉加工会社として創業。おいしさと品質を追求して、ていねいなものづくりを貫き、1976（昭和51）年にヨーロッパの権威ある食肉加工コンテストで日本初の金メダルを受賞。以来、数々のコンテストで200個以上の金メダルを獲得してきた、いわば「ハムの金メダリスト」である。

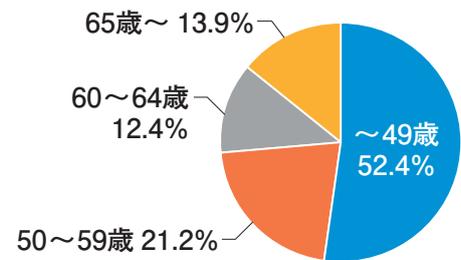


■定年・継続雇用制度の状況

定年	60歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 70歳

■年齢構成比

従業員数	675人
平均年齢	45.9歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・ 会社の強みである高級品質の製品づくりに不可欠なベテラン人材の確保
- ・ 若手従業員への技術・技能伝承ができる熟練人材の長期的確保

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ 定年後再雇用の上限年齢を65歳から70歳へ引き上げ
- ・ 後継者不在部門の管理職は再雇用後も引き続き管理職として任務遂行
- ・ 技術を持つ経験者は60歳以上の者でも積極的に採用

制度改定後の効果

- ・ 誰でも70歳まで働けるといふ安心感がシニア従業員に浸透
- ・ 現在の管理職が責任を持って後継者を育成するための権限と時間を提供
- ・ 商品開発や環境保全など経営に不可欠な業務を遂行できる人材を確保

■専門家の視点・取組みのポイント

品質の良さで評価の高い製品づくりの今の主役は技や経験を持つシニア従業員、そして将来の主役はベテランからの教えで技を引き継ぐ若手従業員です。ものづくりと人材育成の両方に励むシニア従業員は期待に応え、現在から将来につながる仕事をしています。

1. 雇用制度改定の背景

～山口常務と鈴木部長に

お話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

当社ではお肉のおいしさを皆様にも知ってもらい、日本の食肉文化をさらに豊かにしたいと考えています。おいしさを日本一の会社を目指しています。製品づくりには専門技術や熟練技能を持ったベテランは貴重な人材で欠かせませんが、若年中堅層の就職希望者が減少しており、健康上の問題がなければシニア従業員にはまだまだ活躍してほしいと考えました。そこで働ける年齢を延長して希望者全員70歳まで再雇用としました。



〈左から山口常務、鈴木部長〉

Q. シニア従業員の仕事を教えて下さい。

全従業員700人のうち400人が製造現場で働いています。多くのシニア従業員が現場で製品づくりに携わっています。最近では外国人実習生も増えています。熟練技能を持つシニア従業員が体力のある若手外国人とコンビを組み、お互いをカバーしています。シニア従業員は彼らに仕事を教え、分からないことは相談に乗ります。この業界は昔からの慣習で水曜日と日曜日がお休みですが、平日に通院できるのありがたいそうです。60歳で定年を迎えた後もほとんどの方が70歳まで再雇用で働いてくれます。

Q. シニア従業員の強みを教えて下さい。

製造現場のシニア従業員は長く製品づくりに携わっているため仕事が正確です。ま

た、製品を作る機械を長年扱っているため機械の癖も分かっており、機械の調子が多少悪くなっても自分たちで修理することもできます。言葉の壁がある外国人実習生にもシニア従業員が根気強く教えています。

Q. 制度改定への受け止め方は。

70歳まで働けるという安心感が皆さんに定着しています。仲間や若い子とおしゃべりができる、皆に囲まれて楽しい、会社に来ればやるべきことがあるのでうれしい、だから仕事に来るのが楽しいと話してくれます。

2. 人事管理制度の概要

■組織と採用

組織は食肉本部、生産本部、営業本部、管理本部の4本部制であり、全従業員約700人のうち生産約400人、営業約170～180人、管理約100人、食肉約60～70人の配置である。従業員は正社員、契約社員（1年以内の有期、無期）、専任社員、嘱託社員、アルバイトからなる。採用は新卒、中途ともにあり、製造業経験者や業務上必要な資格を持つ者は60歳超でも採用している。契約社員として60歳超の業務未経験者も入社するが、当初は単純作業を教えながら仕事の幅を広げてもらう。

■賃金・退職金制度

賃金は基本給と諸手当からなり、基本給は年齢給と職能給で構成される。職能給は勤続年数と職務遂行能力（職能等級）に応じて決定される。職能等級は1～9等級の9段階であり、資格手当の支給基準は、3等級以上が手当の支給対象である。管理職手当は役付手当として部長、副部長、課長、課長代理、係長、主任等に支給される。昇給は人事考課をもとに年1回、賞与は基本給をもとに出勤率と人事考課（仕事の質量、責任制、積極性、協調性の各項目について5段階評価）結果を考慮して計算する。退職者には退職金と確定給付企業年金が支給される。



〈ハムの製造現場〉

■継続雇用制度

これまでの制度では定年は60歳、その後は希望者全員を65歳まで再雇用していた。65歳以降は健康上の問題がなく、特別な技術や技能等で職場に貢献でき、後進育成も主要任務とすることを条件に熟練社員として70歳まで再雇用、さらに特に会社が重要とする人材は個別案件として審査、75歳まで勤務延長とする制度を設けていた。

実際には65歳以降も勤務を希望する者が大半であり、また、人手不足の状況では経験や技術を持つ人材を失うことによる損失が非常に大きかったため、希望者のほとんどが70歳まで再雇用されていた。2023（令和5）年、実態を反映させて誰もが確実に70歳まで働ける安心感を提供してシニア従業員の意欲向上につなげるため制度改定が行われた。

制度改定後、60歳定年は変わらないものの希望者全員70歳まで再雇用となり、定年時に人事部が面談を実施、今後の働き方や意識を確認している。再雇用希望者は「定年後再雇用に関する自己申告（何歳まで働きたいか、希望する業務、勤務時間短縮を希望するか、健康状態）」を提出する。65歳以上は体力や健康状態の個人差が大きくなるため1年ごとに状況を確認して契約を更新、70歳以上の者は労災リスクが高まるため職場での注意喚起、産業カウンセラーによる認知度チェックも実施している。

再雇用者の賃金は60歳時賃金を基準に計

算する。役職定年がなく、再雇用後も後継者が育つまで部長や課長をそのまま続ける場合がある（嘱託社員）。この場合、賃金はそれほど低下しない。製造現場の監督職も同様であるが、役職を下りた後はトレーナーに位置づけられて後進育成を担当する。再雇用者には人事考課がなく定昇もないが、ベースアップで賃金が増額される場合がある。賞与のかわりに手当金が支給され、退職時は餞別金が支給される。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■シニア従業員が技能伝承

現在90人以上の外国人実習生が在籍しており、仕事を教えるのはシニア従業員をはじめとしたベテランである。51歳で入社、ローストビーフの製造一筋で仕事をしてきた75歳のシニア従業員は熟練の技が追随を許さない。できあがった製品は真空包装するが、包装できるギリギリの大きさの肉を見極め、真空包装時に空気が入らないように包装に傷や穴がないかを素早く確認している。扱う肉は3キロ程度の重さがあるが、体に負担がかからないよう力の入れ具合を工夫するだけではなく、日常から体のケアに努めている。安全には細心の注意を払い、機械の調子がおかしい時はあえて停止させる。このベテランとペアを組み、その仕事ぶりを見ている外国人実習生からは「分からないことを丁寧に教えてくれるので助かる」と感謝されている。

■シニア従業員が商品開発

50歳で入社した68歳のシニア従業員はかつて料理人であったが家族と過ごす時間を大事にしたいと転職し、現在は商品開発を担当している。工場では前職のレストランの100倍を一度に生産するため、量産工程を工夫した方式を検討する。ペアを組む若手は「試食で味の足りないものが何かすぐ分かる人」と尊敬している。

■シニア従業員が環境保全

食品製造業では排水処理や廃棄物処理は重要な機能であり、環境対策保全室が設備点検を担当している。現在72歳の排水処理施設メンテナンス担当者は他社を定年退職して12年前に再就職、前職でも排水処理を担当していた。知識と技術を活かして活躍しており、会社は業務を一任、ノウハウの移転と後継者育成も依頼している。

■仕事の進み具合で早めの退社が可能

再雇用者もフルタイム勤務が基本であるが運用に柔軟性を持たせている。その日の仕事の進み具合によってはシニア従業員が早めに退社することがある。一方、お歳暮の時期は超繁忙期であり残業も行う。

■肉体的精神的負担の軽減

重量物を運ぶ仕事やスピードが必要な仕事は若手、技術や知識が必要な仕事はシニア従業員が担当するという役割分担が職場で浸透している。

■コミュニケーション改善のための研修

世代間のコミュニケーションの行き違いで心の健康をそこなう従業員を生まないため、全従業員が専門家によるハラスメント研修を受講している。部下をサポートする上司、若手や外国人実習生に仕事のやり方を教えるシ

ニア従業員が相手に掛けるべきねぎらいの言葉や声掛けのタイミングなどを学び、コミュニケーションの円滑化促進につなげている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■労働災害防止へ注意喚起

製造現場ではつまづきや転倒、転落や機械操作中の事故が想定されるため、日常から注意喚起に努めている。

■孫も預けられる保育園

2011（平成23）年に保育園を設置、従業員の子どもの預かっているが、孫の世話をしている従業員もいるため孫を預かることもある。

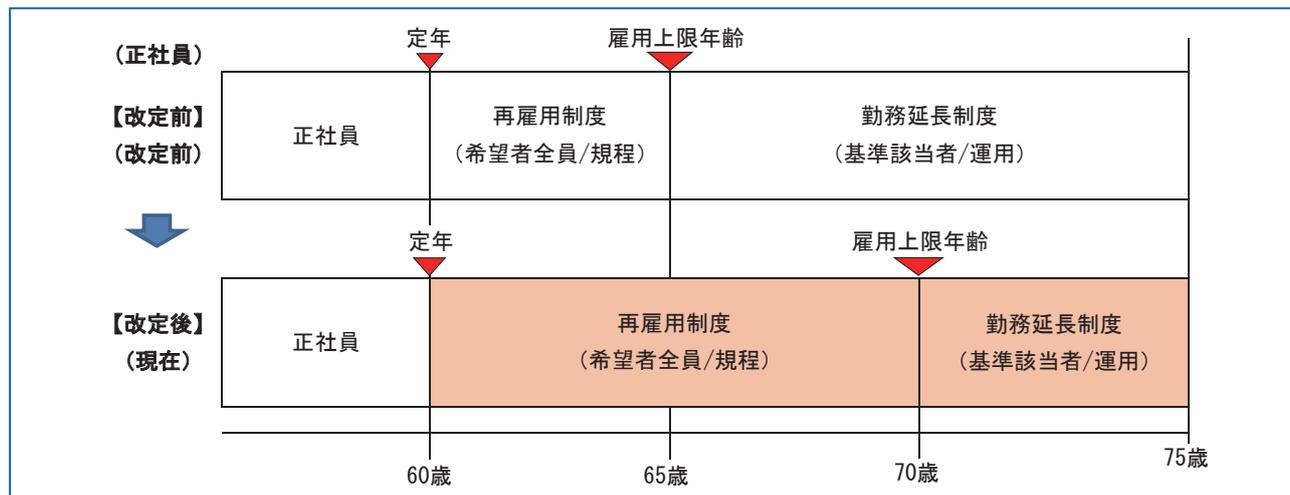
■全員参加のバーベキュー大会

年に1～2回バーベキュー大会を開き、全従業員参加で親睦を図っている。

5. 今後の課題

これからも人手不足は続くため新卒採用と中途採用に努める一方、現在働く従業員がより長く働ける仕組みづくりに取り組んでいる。70歳を超えて働くシニア従業員も増えつつあることから、定年延長や定年後再雇用の上限年齢引き上げも検討課題となる。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 滝沢ハム株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

20

—「現役の継続」のもとで年齢に関係なく活躍する職場づくりを推進—
株式会社ケースホールディングス

■企業プロフィール

設立	1947（昭和22）年
本社所在地	茨城県水戸市
事業内容	家電製品小売業
沿革・理念	1947（昭和22）年ラジオ受信機を主体とする販売・修理業を開始。「人を中心とした事業構築を図りケースデンキグループに関わる人の幸福を図る。事業を通じて人の「わ」（和、輪）を広げ、大きな社会貢献につなげる」を企業理念としている。

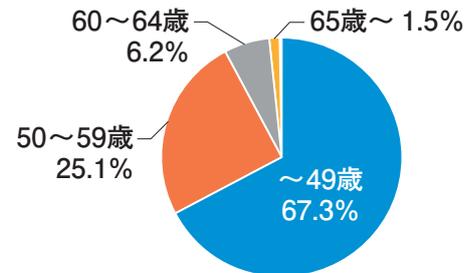


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	60歳
継続雇用制度	基準 70歳

■年齢構成比

従業員数 4,423人
平均年齢 43.7歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

・採用難による人材確保の課題を労使で共有していた中で、労使双方の合意に基づいて取組を開始

制度の改定または維持における課題と対応

・定年延長に伴う人件費の増大に労使間でさまざまな意見があった。グループ全体を対象にした制度改定のため、長い時間をかけて丁寧に交渉を進めた

制度改定後の効果

・60歳以降の待遇改善により従業員のモチベーションが向上、採用における魅力ある待遇、労働条件等の提示

■専門家の視点・取組みのポイント

年齢に関係なく教育訓練機会を提供したり、活躍した高齢従業員を表彰したりするなど、「現役の継続」を軸に年齢に関係なく活躍できる職場づくりを推進していることが同社の取組のポイントです。

1. 雇用制度改定の背景

～藤枝執行役員営業本部長と
秋山人事部長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

労働組合から定年延長による従業員の待遇改善の意見があったことです。経営側としても、人材確保の課題を抱えていました。旧制度では、再雇用後に賃金水準を見直していたため、経験豊かで優秀な人材が残念ながら再雇用を希望せず、60歳で退職してしまうことも少なからずありました。制度改定により待遇を改善して経験が豊富なシニア人材の離職防止を図り、対外的にも65歳まで働ける、働きやすい会社であることを採用等でアピールができます。国の指針に従い、企業の社会的責任を果たすべく、労使双方の考えが一致しました。2023（令和5）年4月に就業規則を改正し、正社員の定年年齢を65歳に引き上げ、一定の基準を設けていますが、70歳までの再雇用制度を導入しました。



〈左から秋山人事部長、藤枝執行役員営業本部長〉

Q. どのように改定を進めていきましたか。

労働組合の申し入れにより、2018（平成30）年から改定交渉を開始しました。定年延長に伴う人件費の増大に労使で意見の相違があり交渉は難航しましたが、労働組合側も人材確保の課題に対して危機感を持っていたので、丁寧に交渉を進めました。また、改定案を準備している時に、オンラインで60代、50代後半の従業員に直接話を聞きました。

Q. 改定で苦労した点は何でしたか。

グループ会社との調整です。今回の改定はグループ会社全体を対象としているので、グループ会社との協議に相当時間を費やしました。当社は設立して70年ほど経っていますが、グループ会社の中には設立して間もない、定年退職者がいない会社もあります。定年延長の必要性に対する各グループ会社の認識や考えに差があり、グループ全体の考え方や方向性を統一するために、丁寧に意見交換を繰り返しました。

Q. 改定にあたって従業員からの反応は。

制度改正に対する否定的な意見はなく、おおむね良好に受け止められていると感じています。従業員には店長・配送センター長会議で幹部に説明、理解をしてもらった上で部下である従業員に説明するとともに、社内通達、そして社内イントラネットへの動画公開により、制度の内容を周知しました。また労働組合にも協力いただいて、労働組合の会合で組合員に制度を説明していただきました。

Q. 制度改定後、もたらした効果はありましたか。

制度改定により、60歳以降の待遇が改善され、従業員のモチベーションが向上しています。また、採用では魅力ある待遇、労働条件等を示すことができました。当社としても労働力人口の減少による採用難が続くなかで、人材流出を防ぎ、従業員の定着率を向上させる対策が重要な課題となっていました。人件費の増加という痛みはありましたが、制度導入にはそれを上回る多くのメリットがあったと感じています。

2. 人事管理制度の概要

■定年延長に伴う人事管理制度の対応

定年延長となる60代前半層の社員格付け制度、賃金制度や人事評価制度等の人事管理制度の対応について、60歳以前の制度が適用されたが、昇給幅の見直しと役職定年制度

(60歳)が導入された。

退職金(確定拠出型年金制度)については、引き続き60歳まで掛金の積み立てとし、60歳時に一時金あるいは年金で受け取るか、そのまま個人で運用し続けるかを従業員が判断する対応がとられている。

■継続雇用制度

新しく導入された継続雇用制度は65歳の定年到達した従業員を対象にした一定の基準(健康状態に問題がない等)を設ける70歳までの規程による再雇用制度である。

継続雇用後はパート社員と同じ雇用形態と就業規則が適用される。原則として定年前の職域を担当し、勤務時間は週35時間、1日7時間を上限として、その範囲内で週の勤務日数、1日当たりの所定労働時間を弾力的に設定する対応が取られている。具体的には、再雇用者が勤務を希望する時間帯と店舗のニーズを勘案して話し合いにより決められている。基本給は時給制となり、その水準は原則として65歳時点の基本給を時給に換算した金額としている。昇給は行われませんが、賞与は1か月の平均勤務時間の長さをもとにして算定される金額が支給される。人事評価はパート社員用の評価表を用いて行われている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■人事評価表を活用した期待する役割の明確化

人事評価表に各従業員に求める業務内容を所属長が自由に設定できる項目が設けられている。高齢従業員に期待する役割もこの評価表を活用して明確にしている。

■年齢にかかわらず表彰制度

「現役の継続」という人材活用の基本方針のもと、同社は年齢に関係なく成績優秀な従業員を対象に表彰を行っており、高齢従業員も選ばれている。表彰は本社で行われ、役員が直接表彰状を授与している。

■働きやすい職場づくり

同社は従業員の定着率を上げるため、働きやすい環境づくりに取り組んでいる。その取組の1つが介護休業制度である。介護休業制度は法令では対象家族1人につき3回まで通算93日まで休業できるが、同社は最大で通算365日間の休業を取得可能にしている。こうした制度を整備することで、高齢従業員を含め従業員が安心して家族の介護をしながら仕事ができるようにしている。



〈新城 晃 主任〉

元店長であり60歳の役職定年後に、販売主任として活躍、販売額は全店でもトップクラス。その積極的な販売姿勢は他のスタッフにとって良い刺激となり模範となっている。

■教育訓練

同社は年代にかかわらず研修やeラーニング等を通じ従業員のスキル向上を図っている。デジタル家電商品は、常に新商品が発売されるため、従業員は商品知識に関する最新の情報を更新することが不可欠であり、高齢従業員も例外ではない。

■ライフプラン研修

同社が従業員の高齢期に向けたキャリアサポートとして、50代の従業員を対象にライフプラン研修を実施している。その内容は、自分の強みを活かして会社に貢献できること、会社から期待されている役割は何かといった自己分析とディスカッション、定年延長制度の説明、60歳以降の年金、お金に関する説明などである。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理の拡充

同社は年1回の健康診断の他に40歳以上の従業員に人間ドックを受診させているが、2024（令和6）年からその対象者を契約社員にも拡大した。受診結果が所見有の従業員に対し特定保健指導や保健指導を実施している。また50人以上の事業所の所属長に衛生管理者資格を取得させて、全従業員に対しストレスチェックを行っている。

■安全衛生

安全衛生面の取組として、同社は安全作業マニュアルを用意して、店舗でみられる転倒などの労働災害を防止するとともに、従業員

が安全に業務をできるようにしている。例えば、店舗では重い商品は1人で持たず必ず2人で持つなどである。この他に店舗のDX化を進め、従業員に業務端末を配付して業務負担の軽減を進めている。

5. 今後の課題

65歳定年制の実施は長い時間をかけて労使で慎重に検討したこと、そして導入してまだ2年ということもあり、今後の課題について現時点ではない。しかし、今後、運用していく上で、課題等がみられたら、労使で検討して対応していきたいと考えている。

図表. 定年制度改定の概要

	改定前	改定後
定年年齢	60歳	65歳
社員格付け制度	・職務等級制度	・変更なし
役職定年	・なし	・60歳
基本給	・職務給	・変更なし
昇給	・年1回実施	・60代の昇給幅を見直し
賞与	・年2回支給 ・「算定基礎額×支給月数×評価係数」により算出	・変更なし
人事評価	・非管理職：コンピテンシー評価、業務遂行能力評価、業績（数値）評価 ・管理職：コンピテンシー評価、重点項目評価、業績（数値）評価	・変更なし
労働時間	・フルタイム勤務	・変更なし
確定拠出型年金	・掛金：60歳まで ・受取：60歳時に ①一時金あるいは年金での受取 ②個人で運用、のいずれかを従業員が判断	・変更なし

（出所）株式会社ケースホールディングスへのヒアリングをもとに筆者作成

事例

21

ーシニアだけではなく誰でも無理なく働けるしくみや工夫が充実ー
まいばすけっと株式会社

■企業プロフィール

設立	2005（平成17）年
本社所在地	神奈川県川崎市
事業内容	生鮮・加工食料品、生活雑貨
沿革・理念	2005（平成17）年に都市型小型スーパーとして事業を開始。地域密着型の店舗展開を進める中で、「年齢に関係なく誰もが働ける職場づくり」を掲げ、多様な人材が安心して活躍できる環境整備に取り組んでいる。

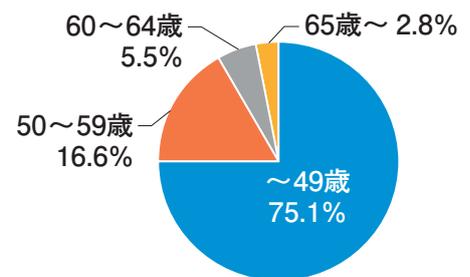


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 70歳

■年齢構成比

従業員数	31,554人
平均年齢	33.4歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

(経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他)

- ・将来の正社員高齢化を見据えた60歳以降の処遇充実
- ・店舗運営に不可欠な戦力となるシニアが働きやすい制度と職場環境を構築

制度の改定または維持における課題と対応

- ・65歳定年の正社員は再雇用ではなく70歳まで勤務地限定正社員で処遇
- ・パート社員の雇用上限年齢を75歳へ延長、社会保険加入も可能な働き方を用意
- ・パート社員の担当作業を標準化・単純化、負担を軽減する機器を導入

制度改定後の効果

- ・10年後に到来する正社員高齢化に早期に対応、ノウハウ構築
- ・経験豊かなパート社員が長期にわたって勤務でき、高い意欲で仕事に臨める環境が充実

■専門家の視点・取組みのポイント

パート社員として長く働いてもらうための工夫が多彩で、作業の標準化・単純化、負担を軽減する機器、ライフスタイルに応じた働き方の選択肢が充実しています。他業種の定年退職者を短時間就労で受け入れる際にも参考となる事例でしょう。

1. 雇用制度改定の背景

～人事戦略部DE & I 推進担当・瀧脇氏、同組織開発担当・久保寺氏、経営企画部コーポレート・ブランディング担当・中嶋氏にお話を伺いました～



〈左から中嶋氏、瀧脇氏、久保寺氏〉

Q. まいばすけっとの特色を教えてください。

当社は2005（平成17）年に横浜市で第一号店を開業した小型食品スーパーです。都市部でも生活必需品の買い物が不便な方々に便利で安心な生活を送っていただくために、「近い、安い、きれい、そしてフレンドリー」をコンセプトにしています。まいばすけっとのお店はコンパクトですが、肉や魚、野菜など生鮮食品を取り揃えています。令和7年度の店舗数は約1300店舗ですが、2030（令和12年）に2500店舗を目標にしています。

Q. 働いているシニアの方々は何人ですか。

社員数は約3万1千人（正規約1500、非正規約3万）、そのうち正社員で60歳以上は15名程度ですが、パートで働くシニアは60歳以上が約2,500人で学生、主婦に次いで多数を占めます。多くが女性の方です。まいばすけっとで働いていた主婦の方が高齢になってもそのまま働き続けているケースも多いです。

Q. シニアの方々のお仕事は何ですか。

シニアに限らずパートやアルバイトの仕事はレジ、品出し、清掃、接客の4つです。4

カ所あるトレーニングセンターで2日間の研修後、実際に仕事に入ります。4時間勤務が基本です。勤務時間中は15分単位で細かく作業スケジュールを組みます。次の仕事の指示はタブレットの画面に表示されます。

Q. 働きやすくするための工夫を教えてください。

会社設立時のシニアの少ない時代から、年齢に関係なく働ける組織にしたいとの思いで制度を整えてきました。特に作業の標準化、単純化、わかりやすさに努めてきました。仕事やルールを標準化して例外に対応する人手や工数を少なくしています。どの店舗もレイアウト、置かれている商品、商品配列は標準化しているので、違う店舗で働く際もすぐ対応できます。公共料金支払いやチケット販売はお取り扱いしていません。セルフレジを増やしていますし、対面のレジではお釣りが自動に出てお金を数える必要がないため、間違いが生じません。

Q. 仕事で体力負担はないのでしょうか。

コンパクトなお店なので大量の商品を棚に並べる作業はなく、店内での移動距離も短いです。お店は常に2人以上が働いていますので、負担の大きい仕事があっても助け合うことができます。また、近隣に多数の店舗を構えているため、自宅近くで働くことが可能です。ほとんどの方が徒歩や自転車通勤です。

Q. 働ける年齢を延ばしていますね。

65歳定年の正社員は2022（令和4）年に最初の定年退職者が出る際に70歳まで地域限定正社員として働ける制度を創設しました。パート社員は65歳定年後シニアパートナー社員として70歳まで働ける制度でしたが、2020（令和2）年に75歳へ延長しました。最年長者は75歳です。また、働く時間を長くしたいという要望にも応え、社会保険加入も可能になりました。

Q. シニアの方々からの感想をお聞かせください。

働き続ける理由は「健康のため」、「家族以外の人とのつながりが欲しい」、「働けるうち

は働きたい」、「まだ扶養家族に入りたくない」などさまざまです。また、お店で働く感想を伺うと、「ひとつひとつの仕事が単純で簡単だから今まで続けてこられた」、「いつもお店にいらっしゃるお客さまのお子さまの成長を見て孫の成長を見守っている気分になる」、「新人を教える喜びがある」というコメントがありました。

Q. 今後の方針をお聞かせ下さい。

シニアパートナー社員が働ける年齢を75歳からさらに延長することも考えています。また、正社員の高齢化は当面は深刻な問題ではありませんが、10年後には60歳に到達する正社員が急増します。シニアになった時の役割や働き方を視野に入れて60歳前から準備してもらうための研修、シニアになっても意欲を持って働ける処遇など人事制度の設計が課題であり、取り組んでいるところです。

2. 人事管理制度の概要

■正社員

正社員の賃金は職能等級で決定する。人事考課は目標達成度と行動実践度につき3段階で評価され賞与等に反映される。上司と評価面談が行われ、結果はフィードバックされる。定年は65歳でその後は継続雇用不可であったが、2022（令和4）年に制度変更し70歳まで地域正社員（社内等級や職務内容変更なし）として働けるようになった。

■パート・アルバイト社員

パートやアルバイト社員は店舗で働く前にトレーニングセンターで2日間の研修がある。1日目は座学とレジ基本動作（商品登録、値引き商品扱い、クレジットカードの扱い、未成年者年齢確認）、その他のトレーニング（身だしなみ、出勤・退勤方法、店舗での立ち居振る舞い、勤務シフト申請・確認方法）、2日目はレジトレーニング、ミッションの動画視聴、店舗実践である。パー

トやアルバイト社員の仕事内容は店舗や年齢を問わず共通のため、時給は勤続年数を問わず同額である。シニアパートナー社員は半年に一度契約更新時にエリアマネージャーと店舗責任者との3者面談を実施、本人の体調面、作業割り当て上の配慮、今後チャレンジしたいことを確認している。直近1年間の出勤率8割以上、健康であれば更新される。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■タブレットの導入

タブレットには15分単位で次の仕事が表示され、作業手順書で作業内容が確認できる。現場で働きながらタブレットで研修動画も視聴できる。

■セルフレジの導入

2020年からセルフレジを積極的に導入、セルフレジ中心の店舗も出店している。店員のレジ業務負担が減るだけでなく、品出しの最中に売場からレジへ移動する回数も減って体力負担も軽減されている。

■バーコード付きラベルプリンターの導入

値引きラベルを貼った見切り品は有人レジで店員がラベルを見ながら確認していたため細心の注意が必要であり、レジの打ち間違いも生じていた。新しいラベルプリンターはバーコード表記されたラベルで出力し、セルフレジでも対応可能となり、店員の負担が軽減した。



〈バーコード付きラベルプリンター〉

■床清掃が1工程になるモップの導入

掃き、水拭き、乾拭きと3工程あった床清掃では、シートのみ交換するモップに変更して1工程化、肉体的負担を軽減し家庭の掃除と同様に細かいところの汚れをチェックしやすくなった。

■社会保険加入も可能な働き方を用意

2022（令和4）年にシニアパートナー社員（65歳以上）の月間契約時間を85時間以内から最大159時間に変更、社会保険加入が可能となった。シニアパートナー社員約900人のうち約170人が社会保険に加入している。

■空き時間の他店舗勤務が検索可能なアプリ

2020（令和2）年に導入したシフト管理システムは、パートやアルバイト社員本人がアプリを使って空き時間に他店舗のシフトに応募できるようにした。現在、60歳以上の約8割が登録しており、実際に4割以上の利用実績がある。

■希望する職務への登用

実績のあるシニアパートナー社員が希望すれば他職種への異動も可能である。新人を教えたいというシニアパートナー社員をトレーニングセンターの講師に、また、本部アシスタント業務やコールセンター業務への異動例もある。

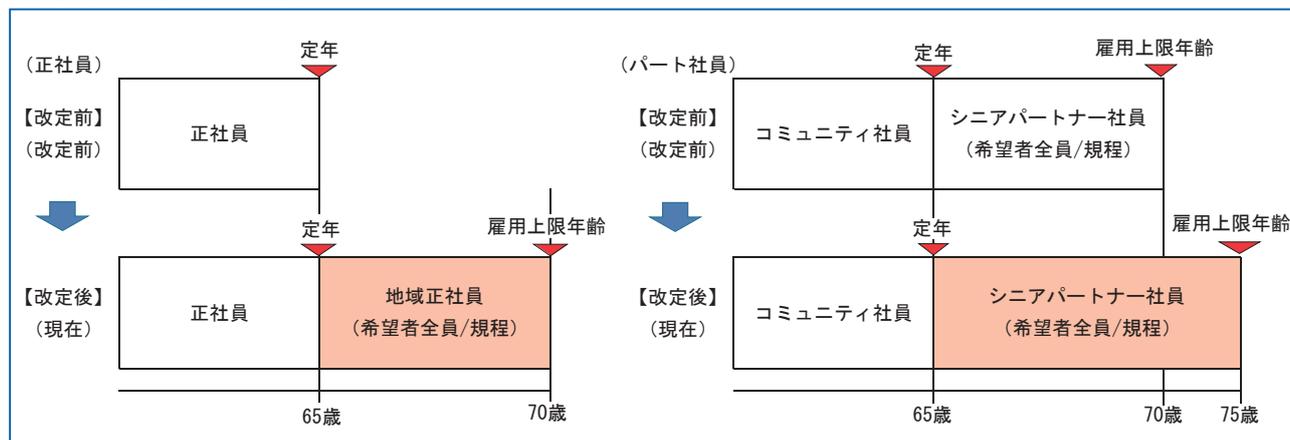
4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

健康管理では健康診断に加えて安全衛生法に基づく年1回のストレスチェック、禁煙プログラムを実施している。労働災害防止の取り組みではタブレットで確認できる作業手順書に正しい作業姿勢が画像付きで掲載されるだけではなく、労災予防動画も視聴できる。福利厚生ではイオンのグループ会社として健康保険組合や福利施設利用が可能である。また、勤続感謝制度により、シニアパートナー社員を含む時間給社員を対象に勤続10年以上の者には記念品が提供される。

5. 今後の課題

まいばすけっとは「あなたの日常に笑顔で寄り添い心豊かな地域社会を創る」をミッションとしている。買い物客とお店で長く働いている社員との関係を大事にし、地域社会への貢献や還元を重視している。東京都目黒区では区の要請を受け、高齢者の見守りで協力している。高齢者と年齢が近いシニア社員への期待も大きい。何に困っているか、何をしてほしいのかを感じとって行動し寄り添う「フレンドリィ」を実践できるシニアがいつでも活躍できる店舗や働き方への取組みが進められている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) まいばすけっと株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

職場環境の整備 (労働災害防止と健康管理)

内田 賢

東京学芸大学 名誉教授

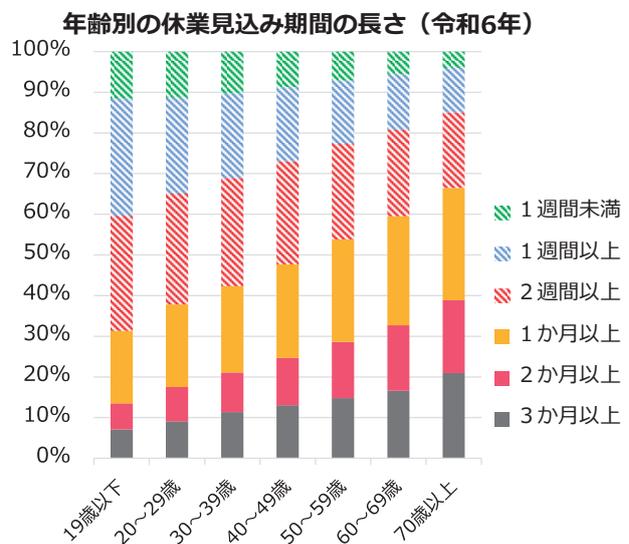
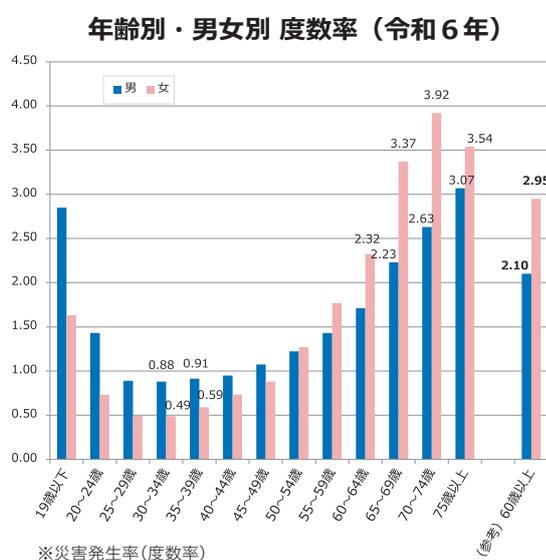
長岡短期大学専任講師、東京学芸大学教授を歴任
専攻は人的資源管理論



シニアの労働災害防止と健康管理

働くシニアが増える職場では労働災害や健康管理にいつそうの取組みが必要となります。シニアの労働災害は他の年齢層に比べて発生率が高くなっているのが現実です。個人差があるとは言え、多くのシニアは体力や視力、聴力が低下します。今までと同じ感覚で作業することは危険をとまいません。重い物を運ぼうとして転倒する、階段でつまずく、目盛りの小さな文字が読めずに操作を誤る、反射神経が鈍くなって車両が近づいて危険になってもすぐに避けられないなど事故発生の恐れがあります。労災に遭ったシニアは回復するまでの期間も長期化し職場復帰まで時間がかかるだけでなく、障害が残る可能性も高まります。熱中症を招く近年の夏場の気象状況もシニアの健康に重大な影響を及ぼします。労災防止と健康管理のための真剣な取組みが事業主に求められます。安全な職場はシニアを守るだけでなくすべての従業員の命を守ります。自社の職場環境を改めてチェックし、その職場で働くシニアの意見も聴きながら、危険が潜んでいないかを見直して下さい。

図表1



(出典)「令和6年 労働災害発生状況について」(厚生労働省労働基準局安全衛生部安全課) (令和7年)

労働災害や健康障害を防ぐ職場環境づくり

厚生労働省では令和2年に「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン（エイジフレンドリーガイドライン）」を公表しており、高齢者が安心して安全に働ける職場環境の実現に向け、事業者や労働者に取組みが求められる事項をとりまとめています。事業者は安全衛生管理体制を確立し、職場環境改善、高齢者の健康や体力の状況の把握、高齢者の健康や体力の状況に応じた対応、安全衛生教育に取り組み、労働者は健康診断等によって健康や体力の状況の客観的な把握と維持管理、日常的な運動と食習慣の改善等による体力の維持と生活習慣の改善に努めることが求められています。実際に職場環境改善に取り組むにあたっては中央労働災害防止協会の「エイジアクション100」が職場改善ツールとして役に立ちます。これは高齢労働者の安全と健康確保のための100の取組み（エイジアクション）を盛り込んだチェックリストからなり、職場の課題洗い出しと改善に向けた取組みを進めることができます。具体的な進め方は図表2をご覧ください。

図表2. 「エイジアクション100」を活用した職場改善の流れ

- | |
|--|
| <p>(1) 現状把握（過去の労働災害発生状況、高齢労働者の作業負荷や健康状況の現状把握）</p> <p>(2) チェックの実施</p> <p>①実施体制の決定（事業所規模に応じて安全（衛生）管理者、同推進者、事業主指名者）</p> <p>②チェックの実施（チェックリストで「現行でよし」は○、「取組み未実施・要改善」は×）</p> <p>③優先度のマーク（「×」の項目のなかで優先度の高い項目にマーク付け）</p> <p>(3) 職場改善の実施</p> <p>①取組事項の選定（「×」項目で優先度の高いものは職場改善計画作成、取組み実施）</p> <p>②職場改善策の検討（高齢者等職場関係者の意見やアイデアも聴きながら検討）</p> <p>③P D C Aサイクルの仕組みによる着実なレベルアップ（半年～1年サイクルで継続実施）</p> |
|--|

（参考）「エイジアクション100」7～8ページ（中央労働災害防止協会、2018）

会社と従業員で職場環境整備

労災を発生させかねない危険な状況を取り除き、働く人たちの健康を守る職場環境づくりは会社や事業主がまず取り組まねばなりません。職場で働く人たちも自ら、また、ともに作り上げていくことになります。まずシニア自身が労災防止と健康管理に取り組むことが欠かせません。シニアは自分の体力や視力が低下している可能性を常に自覚し、今までと同じ行動スタイルが危険をとまなうかも知れないことを想定して作業しなければなりません。管理職は部下のシニアに頻繁に声掛けして体調を把握、シニアに一人作業をさせず、高温時の屋外作業などでは仕事内容や作業時間を調整してシニアの負担軽減に努めます。ともすれば「自分は大丈夫、若い者には負けない」と無理をしがちなシニアにやんわり注意喚起するのは同僚の役割です。世代間の助け合いの風土があり、シニアが重い物を持たず、きつい仕事は替わってもらえる職場であればシニアがいつまでも強みを発揮できます。この事例集でも各社のさまざまな工夫が紹介されています。是非ご覧ください。

高齢社員のキャリア自律

田口 和雄

高千穂大学 経営学部 教授

学習院大学大学院経営学研究科、(財)機械振興協会経済研究所を経て、現在。
専門は人事管理、労働史



求められる自律したキャリア形成

人口減少時代において高齢社員の戦略的活用の転換・進化が求められているなか、高齢社員に定年後も引き続き生き生きと活躍してもらうには、企業が高齢者雇用で悩まされている「定年後のモチベーション低下問題」の是正に企業が取り組む必要があること、そのためには賃金・評価制度を正社員と同じように働きぶりに応じた制度に整備・拡充する必要があることを昨年度の事例集（「70歳雇用推進事例集2025」）のコラムで述べました。しかし、高齢社員に生き生きと活躍してもらうには、それだけではありません。高齢社員に定年後も引き続き活躍する意識（キャリア自律）を持ってもらい、業務に必要な知識・スキルや技術を習得してもらうことが必要になります。そこで、このコラムでは、高齢社員のキャリア自律を考えてみたいと思います。

キャリア自律が求められる背景～変わるキャリア形成のあり方と戦略的活用

まずキャリア自律が求められる背景を確認します。（図表1）平成期の実質65歳定年制（60歳定年+希望者全員の65歳までの継続雇用）では管理職を旨とした「のぼるキャリア」のもと、継続雇用の5年間でこれまでつちかかってきた経験やスキルを活かす「いまある能力をいま活用する（現有能力の活用）」ことが企業にとっても高齢社員にとっても合理的でした。

しかし、少子高齢化にともなう組織運営上の観点から大企業を中心に役職定年制が導入されるようになり、キャリア形成のあり方が定年前に役職を離れる「くだりのあるキャリア」へと変わり、役職定年後の一般社員などとしての就業期間が10年（役職定年を55歳とした場合）に伸びました。「10年」の期間は社会をはじめ市場や技術は変化・進化しますので、現有能力の活用では継続困難となります。役職定年制を実施している企業は、高齢社員の戦力的活用を修正し、現有能力の更新に向けたキャリア教育や教育訓練体系の整備などのキャリア支援体制の拡充を進め、高齢社員にはキャリアの自律を求めました。

令和期の高齢法改正により、今後は就業期間の延伸が進むことが考えられ、「のぼるキャリア」を継続することが困難になります。役職定年制の導入が多くの企業で広がるとともに、それともなうキャリア形成のあり方も「くだりのあるキャリア」への転換が予想されます。役職定年後の就業期間を「15年」とすると、現有能力は更新ではなく進化が必要となり、企業にはそれに対応するキャリア支援体制のさらなる拡充が、高齢社員には引き続き若手・中堅社員と同じように第一線で活躍し、経営成果に貢献する戦力としてのキャリアの自律がいつそう求められるようになったのです。

就業期間の延伸は高年齢者の就業状況からも確認することができます。平成期以降の高齢法改正後の60歳以上の就業状況を整理した図表2をみてください。60歳から64歳までの「60歳代

前半層」の就業状況の推移は、2006年（52.6%）、2013年（58.9%）、2023年（74.0%）と右肩上がりの増加傾向にあり、その中でも2013年から2023年までの10年間の上がり方（58.9%→74.0%：15.1ポイントの増加）は2006年から2013年へのそれ（52.6%→58.9%：6.3ポイントの増加）と比べ2倍以上です。65歳定年への定年年齢の引き上げが多く企業で進められているなかで、65歳まで働くことが一般的なキャリアになりつつあることがわかります。実質65歳定年をむかえた後の60歳台後半層（65歳～69歳）の3時点の就業状況の推移についても、60歳台前半層と同じ傾向（①右肩上がり増加傾向、②2006年から2013年の上がり方に比べ2013年から2023年までの上がり方が大きいこと）を確認できます。60歳台前半層の就業状況が増えているのは年金受給開始年齢の引き上げがかかわっていますが、それだけではなくライフスタイルの変化もかかわっており、60歳台後半層の就業状況の推移——水準は60歳台前半層より低いものの、増加傾向にあること——が物語っています。2023年現在、65歳以上の約4人に1人（25.2%）が、70歳以上は約5.4人に1人（18.4%）が働いている状況にあります。このように高年齢者の就業状況からも就業期間が延伸していることを確認できます。

図表1. 戦略的活用の変化

雇用の基本方針	平成後半		令和期
	実質65歳定年制		70歳就業確保の推進
役職定年制	×	△	○
定年後（役職定年後）の一般社員等の就業期間	5年 （継続雇用）	10年 （役職定年＋継続雇用）	15年 （役職定年＋継続雇用）
キャリア形成のあり方	管理職 （のぼるキャリア）	「定年前に管理職を離れる」への動き （くだりのあるキャリア）	
戦略的活用の取り組み	現有能力の活用	現有能力の更新	現有能力の進化

（注）定年後（役職定年後）の一般社員等の就業期間は実質65歳定年制を「60歳定年制＋65歳までの再雇用」、役職定年制の定年年齢を「55歳」として計算。

（出典）筆者作成

図表2. 高年齢者の就業状況

（単位：%）

	2006年（平成18年）	2013年（平成25年）	2023年（令和5年）
高齢法改正の主な内容	2006年施行の「高年齢者雇用確保措置義務化」	2013年施行の「継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止」 ^{（注）}	2021年施行の「高年齢者就業確保措置の努力義務化」
60～64歳	52.6	58.9	74.0
65～69歳	34.6	38.7	52.0
65歳以上	19.4	20.1	25.2
70歳以上	13.3	13.1	18.4

（注）「継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止」は2024年度まで経過措置がとられ、2025年3月31日に終了した。

（出典）総務省統計局「労働力調査」

高齢社員のキャリア自律に向けて～経営成果に貢献する戦力として

高齢社員が正社員時代と同じように第一線で活躍し、企業の経営成果に貢献する戦力として生き生きと活躍し続けるためには、管理職（正社員）のときから準備しておくことが必要になります。例えば、役職定年や定年後のキャリアのあり方をベテラン社員になる前の早い段階から考えるキャリア研修をはじめ、役職定年後も一般社員などで活躍するために必要な業務スキルや知識の習得・向上です。さらに、定年後も引き続き職場で生き生きと活躍するには、業務スキルや知識を磨いておくことが必要になります。そのため、管理職や高齢社員が業務スキルや知識の習得・向上を図るための研修を受講できる教育訓練体系の見直しや拡充を進めること、高齢社員だけではなくすべての社員が自らキャリア自律をうながし、「学び直し」や「リスキリング」などの新しい知識やスキルを身につけるための自己啓発支援の拡充やキャリアサポートの整備・拡充が企業に求められます。

高齢者雇用に関する情報のご案内

ここでは、高齢者雇用の推進に活用できる様々な資料、サービスをご紹介します(インターネット上からダウンロード可能なものについては、URL及びQRコードを掲載しております)。

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

(1) 高齢者雇用対策ラボ

厚生労働省で、高年齢者雇用に関するポータルサイトを作成しています。

<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>



(2) 高齢者雇用安定法

高年齢者雇用安定法の内容(高年齢者就業確保措置など)について、厚生労働省ホームページにてパンフレットなどの資料が掲載されています。

- ① 高年齢者雇用安定法の改正の概要パンフレット(簡易版・詳細版)【厚生労働省】
- ② 創業支援等措置の実施に関する計画の記載方法について【厚生労働省】
- ③ 高年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)【厚生労働省】



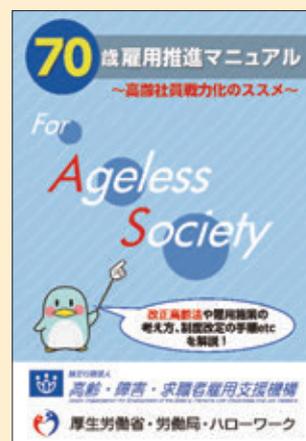
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html

(3) 人事制度改定

① 70歳雇用推進マニュアル

改正高齢法や「70歳までの雇用」「高齢社員戦力化」へ向けた考え方を取りまとめています。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk000003om56.pdf>



② マンガで考える高齢者雇用

高齢者雇用について、若い方にも読みやすいマンガ形式で解説しています。社内の理解を進めるツールとしてご活用ください。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/sankousiryou/shosinsha/comic.html>



(4) 先進企業事例

① 70歳雇用推進事例集シリーズ

定年制の廃止、70歳以上の定年制、雇用上限年齢が70歳以上の継続雇用制度を導入している企業の中から、規模、業種、地域などを勘案して選定した企業事例を詳しく紹介しています。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>



② 高年齢者活躍企業事例サイト

高年齢者がいきいきと働くことのできる創意工夫の事例のほか、高年齢者雇用に関するイベント情報、自社の高年齢者を活躍される力(高年齢者雇用力レベル)を診断できる雇用力評価ツール等、高年齢者雇用に関するさまざまな情報を発信しています。

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



③ 競争力を高めるための高齢者雇用

高齢者雇用を進めるにあたっての様々な課題に対する対策の好事例を取りまとめた、自社での課題解決に役立てていただくためのポイント集です。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/sankousiryou/q2k4vk00000520b1-att/q2k4vk00000520gz.pdf>



(5) 産業別の取組

① 産業別高齢者雇用推進ガイドライン

建設、製造、サービス、ITなど、多岐に亘る分野の100業種(123件)で高齢者雇用推進に取り組み、その成果をまとめた冊子を掲載しております。



<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/index.html>



② 高齢社員戦力化のためのヒント集

2021年度までに策定した業種の産業別高齢者雇用推進ガイドラインから、企業の実践事例や提案を抽出し、4つのテーマ別に分類しました。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/hint.html>



(6) 啓発誌等

① エルダー

高齢者雇用事業所の職場紹介等、最新の雇用好事例や助成金制度を中心に、身近な高齢者雇用問題を取り上げた啓発誌です。(毎月1日発行)

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/index.html>



② メールマガジン

当機構が全国で実施する高齢者や障害者の雇用支援、社員の人材育成(職業能力開発)に関するタイムリーな情報を毎月1回お知らせしています。下記URLより無料でご登録いただけます。

<https://www.jeed.go.jp/general/merumaga/index.html>



(7) 各種調査結果

データでみる70歳以上の定年・継続雇用制度の導入効果と工夫

令和4年度に高年齢者雇用状況等報告にて70歳以上の定年年齢または希望者全員70歳以上の継続雇用制度(定年なしも含む)を導入する企業を対象に、当該定年制等の導入理由・効果、65歳以降社員の活用状況・活用上の工夫等の概況を把握した質問紙調査の結果を紹介しています。

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/sankousiryou/index.html>



(8) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

① 相談・援助サービス(70歳雇用推進プランナー等)

高齢社員戦力化に向けて取り組むに当たって、専門家によるサポートを受けることができます。

70歳雇用推進プランナー[※] 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

**70歳までの就業機会の確保(令和3年4月より努力義務化)などに向けた
高齢者の戦力化のための条件整備について、ご相談ください!**

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?



- **急速な高齢化による生産年齢人口の減少**
人口統計によれば、今後、生産年齢人口(15~64歳)は減少の一途をたどり、企業の人材確保はますます困難になっていきます。
- **高齢者の高い就業意欲**
60歳以上への意識調査では過半数の人が「65歳を超えても働きたい」と回答しています。



70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

**高齢者の雇用に関する専門知識や経験などを持っている
専門家です。**

社会保険労務士
中小企業診断士
経営コンサルタント
人事労務管理担当経験者
など



相談・助言 無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- ▶ 人事管理制度の整備に関すること
- ▶ 賃金、退職金制度の整備に関すること
- ▶ 職場改善、職域開発に関すること
- ▶ 能力開発に関すること
- ▶ 健康管理に関すること
- ▶ その他高齢者などの雇用問題に関すること

提案 無料

70歳までの就業機会確保などに向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長などの制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- ▶ 課題の洗い出し
- ▶ 具体的な課題解決策の提案
- ▶ 制度見直しのメリットを見える化
- ▶ 制度整備に必要な規則例などの提供

その他のサービス 無料

- ◆ **雇用力評価ツールによる課題などの見える化**
簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者を活用するうえでの課題を見出し、解決策についてアドバイスします。
- ◆ **他社の取組みにおける好事例の提供**
同業他社の取組みが気になりますか? 他の会社がどういった取組みを行っているのか、貴社の参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス 有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について具体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用などを見るための条件整備をお手伝いします。
中高齢従業員の就業意識の向上などを支援するために、貴社の要望に合った研修プランをご提供し、研修を行います。
(経費の1/2を機構〈JEED〉が負担します。)



※令和5年4月より「65歳雇用推進プランナー」から名称変更しました。

② 取組に対する助成(65歳超雇用推進助成金)

高齢者雇用の取組に対し、次のとおり助成を行っています。

イ 65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年の引き上げ、定年の定め廃止、66歳以上への継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかの措置を実施した事業主に対する助成金

ロ 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置(労働時間制度、賃金制度、健康管理制度等の導入又は改善)を実施した事業主に対する助成金

ハ 高年齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主に対する助成金

※ 助成金のご利用にはそれぞれ要件が定められています。当機構のホームページをご覧ください。ただ、各都道府県支部高齢・障害者業務課(東京、大阪は高齢・障害者窓口サービス課)にお問い合わせください(巻末)。



①、②の支援の詳細については、ホームページをご参照いただくか、各都道府県支部(巻末)へお問い合わせください。

HP

①70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる
相談・援助サービス

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html



②取組に対する助成(65歳超雇用推進助成金)

<https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>



都道府県労働局 職業対策課 一覧

都道府県	郵便番号	住所	電話番号
北海道	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	011-709-2311 (代)
青森	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	017-721-2003
岩手	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	019-604-3005
宮城	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022-299-8062
秋田	〒010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル	018-883-0010
山形	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル	023-626-6101
福島	〒960-8513	福島市花園町5-46 福島第二地方合同庁舎	024-529-5409
茨城	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	029-224-6219
栃木	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	028-610-3557
群馬	〒371-0854	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル	027-210-5008
埼玉	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー	048-600-6209
千葉	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	043-221-4391
東京	〒102-8305	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎	03-3512-1664
神奈川	〒231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2 大和地所馬車道ビル	045-650-2801
新潟	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025-288-3508
富山	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	076-432-2793
石川	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	076-265-4428
福井	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎	0776-26-8613
山梨	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	055-225-2858
長野	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	026-226-0866
岐阜	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎	058-245-1314
静岡	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎	054-271-9970
愛知	〒460-0003	名古屋市中区錦2-14-25 ヤマイチビル	052-219-5507
三重	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	059-226-2306
滋賀	〒520-0806	大津市打出浜14番15号 滋賀労働総合庁舎	077-526-8686
京都	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	075-275-5424
大阪	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通FNビル	06-4790-6310
兵庫	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー	078-367-0810
奈良	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742-32-0209
和歌山	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073-488-1161
鳥取	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	0857-29-1708
島根	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	0852-20-7020
岡山	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	086-801-5108
広島	〒730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル	082-502-7832
山口	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083-995-0383
徳島	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	088-611-5387
香川	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎北館	087-811-8923
愛媛	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎	089-941-2940
高知	〒781-9548	高知市南金田1番39号	088-885-6052
福岡	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館	092-434-9807
佐賀	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	0952-32-7217
長崎	〒850-0033	長崎市万才町7-1 TBM長崎ビル	095-801-0042
熊本	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟	096-211-1704
大分	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル	097-535-2090
宮崎	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	0985-38-8824
鹿児島	〒892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル	099-219-8712
沖縄	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎(1号館)	098-868-3701

※最新情報は、厚生労働省ホームページをご確認ください。
<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>



2025(令和7)年10月現在

70歳雇用推進企業事例収集委員会 (令和7年4月1日～令和8年3月31日)

(外部委員)〔敬称略〕

内田 賢 東京学芸大学名誉教授(委員長)
田口 和雄 高千穂大学経営学部教授(作業部会座長)

(高齢・障害・求職者雇用支援機構)

安蒜 孝至 高齢者雇用推進・研究部長
小野 聡 高齢者雇用推進・研究部次長産業別雇用推進課長兼務
蔵田 晋也 高齢者雇用推進・研究部 管理指導第二課長
小川 和人 高齢者雇用推進・研究部 普及啓発課長
杉山 守 高齢者雇用推進・研究部 調査役(事務局兼務)
古俣 誠司 高齢者雇用推進・研究部 研究役

(事務局)

岩崎 一美 高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課
神原 拓海 高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課

執筆担当者 (敬称略)

事例 1,5,9,10,11,17,19,21	内田 賢
事例 7,8,13,14,16,20	田口 和雄
事例 2,3,4,18	古俣 誠司
事例 15	杉山 守
事例 12	岩崎 一美
事例 6	神原 拓海

70歳雇用推進事例集 2026

2026 (令和8) 年2月 発行

編集・発行 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号
障害者職業総合センター内
電話：043-297-9530 (高齢者雇用推進・研究部)

■高齡・障害・求職者雇用支援機構 支部高齡・障害者業務課 一覧

都道府県	郵便番号	住 所	電話番号
北海道	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒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	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284 (※)
神 奈 川	〒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	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富 山	〒933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石 川	〒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	〒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	〒400-0854	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	〒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	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静 岡	〒422-8033	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	〒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	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋 賀	〒520-0856	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	〒617-0843	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	〒566-0022	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 06-7664-0722 (※)
兵 庫	〒661-0045	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	〒634-0033	奈良県橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和 歌 山	〒640-8483	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	〒689-1112	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	〒690-0001	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	〒700-0951	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	〒730-0825	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	〒753-0861	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	〒770-0823	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	〒761-8063	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	〒791-8044	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	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福 岡	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐 賀	〒849-0911	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
長 崎	〒854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊 本	〒861-1102	合志市大字須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大 分	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮 崎	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿 児 島	〒890-0068	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
沖 縄	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

2025(令和7)年10月現在

※高齡・障害者窓口サービス課(助成金、納付金業務を主に担当)の番号
 ※最新情報は、独立行政法人 高齡・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認下さい。
<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/>

