

70

70歳までの就業確保措置を講じた20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

歳雇用推進事例集2024

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

「高齢社員の戦力化」

「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



独立行政法人

高齢・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2024」(以下「本事例集」)は、2022年2月に法改正後初めて発行した「70歳雇用推進事例集2022」から3作目となります。

本事例集では、改正高齢法が定める努力義務である「70歳までの就業確保措置」を講じた企業等として、厚生労働省と当機構が主催した「令和4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等の皆様に、心より感謝申し上げます。

本書が、企業等の皆様の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。

2024年2月

Contents

高齢者雇用の現状	1
事例一覧	3

1 従業員数 100 人未満の企業等

事例 1 株式会社横引シャッター〔その他の製造業〕	70歳 定年	...	5	
事例 2 日本キャストابل工業株式会社〔窯業・土石製品製造業〕	70歳 全員	...	9	
事例 3 株式会社上野村きのこセンター〔農業〕	70歳 全員	70歳 基準有	...	13
事例 4 山田工業株式会社〔金属製品製造業〕	70歳 全員	70歳 基準有	...	17
事例 5 株式会社ヴィオーラ〔洗濯・理容・美容・浴場業〕	70歳 全員	70歳 基準有	...	21
事例 6 株式会社花むら〔食料品製造業〕	70歳 全員	70歳 基準有	...	25
事例 7 株式会社トーケン〔総合工事業〕	70歳 全員	70歳 基準有	...	29
事例 8 社会福祉法人しらさぎ福祉会〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	70歳 全員	...	33	

2 従業員数 100 ～ 299 人の企業等

事例 9 モルツウエル株式会社〔飲食料品小売業〕	70歳 全員	...	37	
事例 10 社会福祉法人愛誠会〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	70歳 定年	...	41	
事例 11 五條運輸株式会社〔道路貨物運送業〕	定年 なし	...	45	
事例 12 昭和化工株式会社〔化学工業〕	70歳 定年	...	49	
事例 13 株式会社南光〔金属製品製造業〕	70歳 全員	...	53	
事例 14 株式会社恵那川上屋〔食料品製造業〕	70歳 全員	70歳 基準有	...	57

3 従業員数 300～999 人の企業等

事例 15	株式会社 セイセイサーバー	〔その他の事業サービス業〕		70歳 基準有	…	61
事例 16	株式会社GFM	〔その他の事業サービス業〕	70歳 定年	70歳 基準有	…	65
事例 17	株式会社アドスマイル	〔飲食店〕	70歳 定年		…	69
事例 18	株式会社NJS	〔技術サービス業 (他に分類されないもの)〕	70歳 定年		…	73

4. 従業員数 1,000 人以上の企業等



事例 19	株式会社穴吹ハウジング サービス	〔不動産賃貸業・管理業〕	70歳 定年	70歳 基準有	…	77
事例 20	第一貨物株式会社	〔道路貨物運送業〕		70歳 基準有	…	81

事例集2023に掲載した事例一覧	85
高齢者雇用に関する情報のご案内	87
都道府県労働局 職業対策課一覧	92
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

■アイコンの説明

「Contents」や各事例ページの企業等名の横に、定年・継続雇用制度の状況を示すアイコンを記載しています。各アイコンの内容は以下のとおりです。

アイコン	内容
	定年がない企業等
	70歳以上の定年制を導入している企業等

アイコン	内容
	定年後、希望者全員を70歳以上まで継続雇用する制度を定めている企業等
	定年後、基準に該当する者を70歳以上まで継続雇用する制度を定めている企業等

■高年齢雇用の現状

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1億2445万人については、前年同月に比べ52万人の減少となっています。

また、65歳以上人口は、3623万人となっており、こちらは前年同月に比べ2万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29.1%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5年9月1日現在概算値及び令和4年9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 高年齢雇用・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、2019年には70.3%、2020年71.0%、2021年71.5%、2022年は73.0%と上昇傾向にあります。また、65歳～69歳層の就業率は、2012年には37.1%だったのが、2019年には48.4%、2020年49.6%、2021年50.3%、2022年は50.8%と上昇傾向にあります(総務省統計局「労働力調査」)。

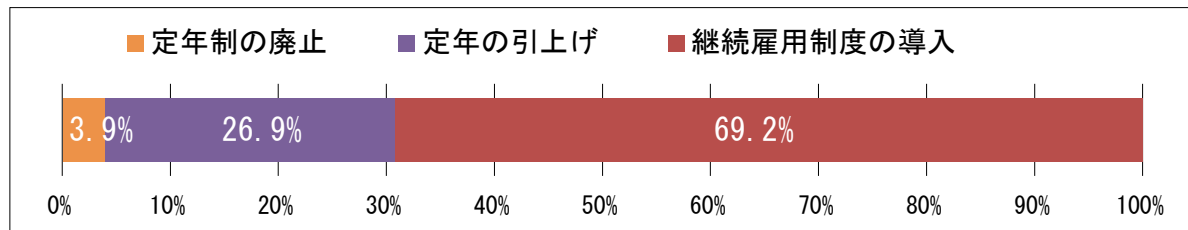
4 高齢者に係る雇用制度の状況

厚生労働省が、2023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、2023年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果(2023年12月22日公表)の概要は以下のとおりです。

(1) 65歳までの高齢者雇用確保措置の実施状況

65歳までの「高齢者雇用確保措置」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%、定年の引上げ26.9%（65歳定年23.5%、66～69歳定年1.1%、70歳以上定年2.3%）、継続雇用制度の導入が69.2%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）。

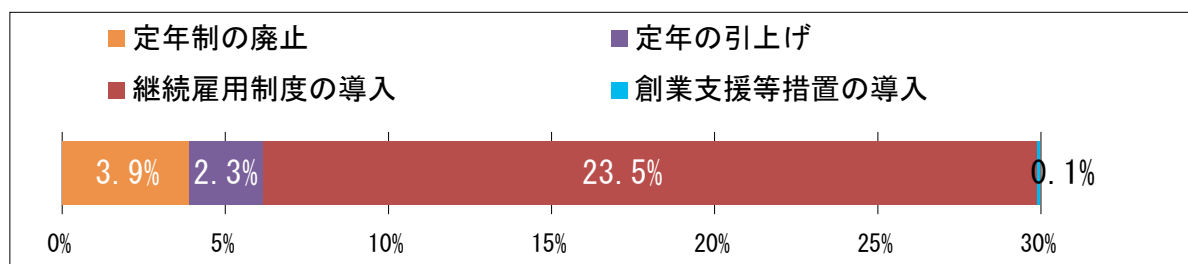
図表1：65歳までの高齢者雇用確保措置の実施状況



(2) 70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況

70歳までの「高齢者就業確保措置」の実施済みの企業は、29.7%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2.3%、継続雇用制度の導入が23.5%、創業支援等措置の導入が0.1%となっています（図表2）。

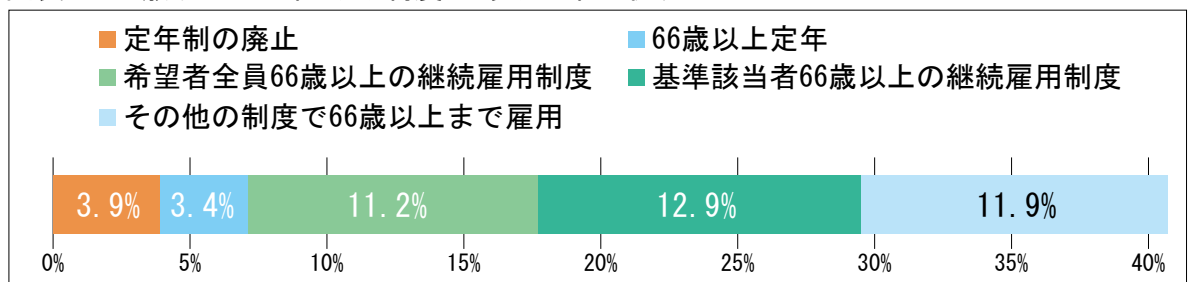
図表2：70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況



(3) 66歳以上まで働ける制度のある企業の状況

66歳以上まで働ける制度のある企業は、43.3%となっており、その中で希望者全員が66歳以上まで働ける企業は18.6%に留まっています（図表3）。

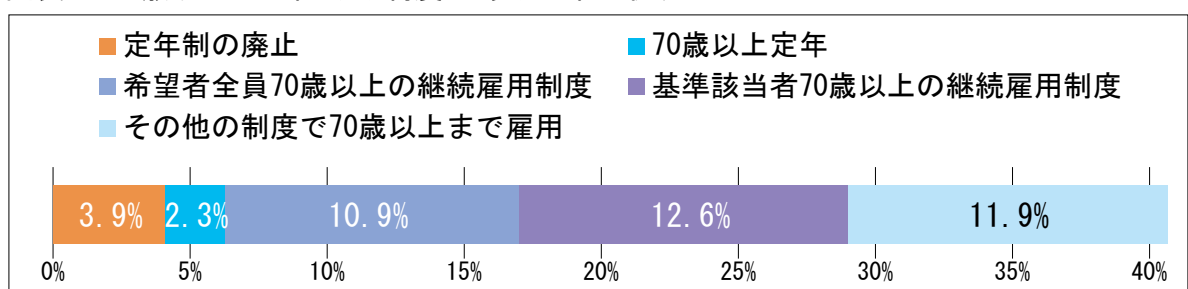
図表3：66歳以上まで働ける制度のある企業の状況



(4) 70歳以上まで働ける制度のある企業の状況

70歳以上まで働ける制度のある企業は、41.6%となっており、その中で希望者全員が70歳以上まで働ける企業は17.1%に留まっています（図表4）。

図表4：70歳以上まで働ける制度のある企業の状況



2024 事例一覧

事例 No.	掲載 ページ	企業等名	業種	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)		従業 員数 (単体)	60歳 以上の 人数 (人)	60歳 以上の 割合 (%)
						基準の 有無	雇用 上限年齢			
1	5	横引シャッター	その他の製造業	東京都	70歳	—	—	35	16	45.7
2	9	日本キャストブル工業	窯業・土石製品製造業	岡山県	65歳	無	70歳	41	6	14.6
3	13	上野村きこのセンター	農業	群馬県	65歳	無	75歳、その後基準該当者 年齢上限なし	51	19	37.3
4	17	山田工業	金属製品製造業	富山県	60歳	無	70歳、その後基準該当者 年齢上限なし	63	21	33.3
5	21	ヴィオーラ	洗濯・理容・美容・浴場業	茨城県	65歳	無	70歳、その後基準該当者 年齢上限なし	72	19	26.4
6	25	花むら	食料品製造業	和歌山県	65歳	無	70歳、その後基準該当者 73歳まで	81	48	59.3
7	29	トーケン	総合工事業	石川県	65歳	無	70歳、その後基準該当者 年齢上限なし	85	11	12.9
8	33	しらさぎ福祉会	社会保険・社会福祉・介護事業	兵庫県	65歳	無	70歳	87	16	18.4
9	37	モルツウェル	飲食料品小売業	島根県	65歳	無	70歳	119	31	26.1
10	41	愛誠会	社会保険・社会福祉・介護事業	岡山県	70歳	—	—	135	36	26.7
11	45	五條運輸	道路貨物運送業	奈良県	無	—	—	150	38	25.3
12	49	昭和化工	化学工業	大阪府	70歳	—	—	167	20	12.0
13	53	南光	金属製品製造業	鹿児島県	65歳	無	70歳	236	40	16.9
14	57	恵那川上屋	食料品製造業	岐阜県	65歳	無	70歳、その後基準該当者 年齢上限なし	298	44	14.8
15	61	セイセイサーバー	その他の事業サービス業	静岡県	65歳	有	上限なし	340	172	50.6
16	65	GFM	その他の事業サービス業	愛知県	70歳	有	80歳	368	259	70.4
17	69	アドスマイル	飲食店	奈良県	70歳	—	—	464	29	6.3
18	73	NJS	技術サービス業 (他に分類されないもの)	東京都	70歳	—	—	833	136	16.3
19	77	穴吹ハウジングサービス	不動産賃貸業・管理業	香川県	70歳	有	上限なし	3,822	2,455	64.2
20	81	第一貨物	道路貨物運送業	山形県	65歳	有	上限なし	5,595	888	15.9

制度改定の契機	制度改定の効果	キーワード整理			
円滑な技能継承	長期活躍期間の確保により余裕をもった事業計画の策定を実現	上限年齢なしの継続雇用<運用>	技能習得等による昇給システム	多能工化推進による柔軟な勤務形態	作業環境改善
経営者による必要性の認識と70歳雇用推進プランナーの助言	長く働くことができる安心感が社員に浸透	上限年齢なしの継続雇用(基準あり) <運用>	技能伝承	面談シートの活用	健康管理
高齢者の知識経験を活かせる会社の実現	雇用機会保障で高齢者、中堅従業員の安心感が向上	75歳までの継続雇用	配置や勤務時間に配慮	健康管理	作業環境改善
熟練技能を持った人材の長期的活用	社員から「将来の不安が解消し、安心して働ける」との評価	上限年齢なしの継続雇用(基準あり)	技能伝承	多様な勤務形態	作業環境改善
従業員の顕著な高齢化に対応するため	採用後の定着率の向上、職場風土の改善	上限年齢なしの継続雇用(基準あり)	職域拡大	作業環境改善	健康管理
併当作りに欠かせない技を持つ高齢社員の長期的活用	長期就労の安心感を高齢者に与え、技能伝承に必要な時間も十分に確保	70歳までの継続雇用	配置や勤務時間に配慮	技能伝承	作業環境改善
経営管理体制と人材育成の強化を目的として社内外から高齢者を起用	企業競争力の強化を実現	上限年齢なしの継続雇用(基準あり)	内外から高齢者を起用し戦力化	技能伝承	ICTによる負担軽減
安定した雇用制度の下で就労したいという職員からの意見	高齢職員が安心して働ける体制が整い柔軟なシフト編成も可能	上限年齢なしの継続雇用(基準あり) <運用>	若手職員との業務補完	負担軽減の職場設計	健康管理の強化
経営理念のもと働きやすい職場づくりの一環として実施	高齢社員が活躍できる機会の提供と若手社員の意識の変化	70歳までの継続雇用	作業手順書の見直し	独自の人事評価シート	改善報告制度
若年者の人材不足による高齢者の長期就労の場の確保	定年の引き上げと業務の棚卸しにより正社員の長期就労を可能とし地域の雇用機会を提供	70歳定年	上限年齢なしの継続雇用<運用>	介護業務のシェア	マッチングアドバイザー
会社の成長に貢献した従業員に伝え今後の労働力不足に備える	健康であればいつまでも働けるといふ安心感と士気の向上	定年制廃止	賃金制度改定	資格取得の奨励	健康管理
社員が長く安心して働ける環境を考えた社長のリーダーシップ	若手育成と人材確保の視点から総合的にはプラス効果	70歳定年	トップ主導の定年延長	技能・技術のマニュアル化	研修制度の充実
長年培った技術伝承への期待	技術の伝承、変化する顧客ニーズへの対応	上限年齢なしの継続雇用(基準あり) <運用>	賃金・評価制度	技能伝承	作業環境改善
高齢者が持つ製造や顧客対応のノウハウの長期的活用	労働力の安定的確保	70歳までの継続雇用	評価・処遇制度を見える化	機械化・自動化による負担軽減	「フィードフォワード」による人材育成
時代の変化に応じた高齢社員の積極的雇用の必要性	高齢者が貴重な戦力となり採用に関わるコスト削減	上限年齢なしの継続雇用(基準あり)	現場改善提案制度	永年スタッフ登録	お仕事マイスター
高齢者の積極的な採用と活用	高齢社員の定着率とモチベーションの向上	70歳定年	80歳までの継続雇用(基準あり)	社内外のコミュニケーションの活性化	介護支援制度
慢性的な人手不足への対応と職場定着率の向上	早朝や深夜時間帯を高齢従業員が戦力として活躍	上限年齢なしの継続雇用(基準あり) <運用>	配置や勤務時間に配慮	柔軟な勤務形態	職務創出
技術者の人材不足、熟練者の技能伝承	退職者減少や採用者増等、人材確保に好影響	70歳定年	経営トップの強い意志	包括的な制度改定	シニア等級制度
人材(管理員)確保の困難化	経験豊かな管理員が長く働ける環境が整う	70歳定年	上限年齢なしの継続雇用(基準あり)	管理員研修	管理員マイスター認定制度
労働力不足の解消とドライバーの「2024年問題」への対応	高い運転技術を持ったベテランドライバーの確保	人件費を抑制した定年延長	研修の充実	技能伝承	作業環境改善

事例 1

株式会社横引シャッター

70歳
定年

—企業理念「社員は家族」に基づくマネジメントと社員に寄り添う職場づくり—

改定の契機: 技術を教えると居場所を失うという高齢社員の不安解消と円滑な技能継承

取組のポイント

- 技術習得による昇給や技能継承を手当に反映するなどの取組により意欲・能力を向上
- 定期的な担当部署入れ替えで多能工を育成するフォロー体制で柔軟な配置を実現
- 通常業務を行わない日を設定するなどして3S活動を推進

改定の効果: 高齢社員の長期活躍期間の確保により余裕をもった事業計画の策定を実現

● 企業プロフィール

設立	1986(昭和61)年
本社所在地	東京都足立区
業種	その他の製造業
事業所数	4か所

● 従業員の状況

従業員数	35人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	19人	3人	3人	10人
平均年齢	58.5歳			
60歳以上の割合	45.7%(16人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2021(令和3)年9月	60歳	70歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2021(令和3)年9月	65歳	廃止	70歳以降は希望者全員を上限年齢なく雇用(運用)

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社横引シャッターは、1986（昭和61）年にグループ会社である株式会社中央シャッターのもとに、東京都足立区綾瀬に創業した。創業以来、「お客様」、「社会（世の中）」、「会社（社員）」が豊かで幸せになれる「三方よしの精心」を経営の柱とし、各種シャッターの全製品をオーダーメイドで設計・製造・施工し、その販売までをトータルで行っている。

また、新発想で考案した「横に引いて開閉する上吊式の横引きシャッター（特許取得済み）」は国内トップシェアを占め、その使い勝



<株式会社横引シャッター 外観>

手と防犯性が評価され、駅ビル・ショッピングモール・病院などに広く普及しているほか、個人宅のガレージ用としても人気が高い。また、自然災害に強い防火型シャッターを製品開発するなど、顧客の様々な要望をカタチにし、より満足度の高い製品を提供している。その卓越した技術力と斬新な発想による製品化・業績が評価され、2008（平成20）年には「足立ブランド認定企業」に認定された。



＜パイプカーテンゲート(室内を見せながら防犯)＞

2 雇用制度改定の背景

■経緯

社員35人のうち、60歳以上が16人で、全体の45.7%を占めている。2022（令和4）年2月までは、94歳の社員が現役で活躍していた。現在の最高齢者は81歳で、設計業務を担当している。

特許による独自型シャッターのため製作・設置の経験者は外部から採用できず、かつ繊細な感覚が要求される作業はマニュアル化が難しく、経験豊富な高齢社員の技能が頼りとなるため、その人材確保が課題となっていた。また、後任や代理を入れると「会社はもう自分を必要としていない」、「技術を教えたら自分の居場所がなくなってしまう」という不安から表面的な技術承継が多く、ベテランの高齢社員が退社するとその技術を一から積み上げなければならないという問題があった。

二代目の現社長は、創業者が掲げた「社員は家族」という経営理念に基づき、それを見

えるかたちで実現すべく様々な取り組みに着手している。

3 人事管理制度の概要

■運用を明文化し技術と人材を確保

改定前までは、定年60歳、希望者全員65歳まで正社員として継続雇用、その後も運用により希望者全員を年齢上限なく正社員として継続雇用していたが、運用では雇用延長の適用になるか不安との声があった。そこで、定年到達者については、①技術・能率について加齢による目立った衰えが見えないこと、②特許を取得している独自型シャッター（オーダーメイドを含む）の製作・設置には卓越した技術が必要であること、③上記②の技術に関する若手への技術のスムーズな継承は必須であること、などを踏まえ、今後の会社の未来を見据えて、2021（令和3）年9月に定年を70歳まで引き上げた。なお、70歳以降についても運用により希望者全員、年齢上限なく正社員として継続雇用している。

■技術習得や技能継承による処遇

給与体系は、5つの職種（営業、設計、製品製造、工事作業員、事務職）の採用時の基本給に加え、役付手当、職務手当、技能習得や評価結果（能力評価、業績評価、会社に対する貢献度評価で構成）などを反映した技能手当などで構成されており、現在の最高年齢の81歳の社員も80代で昇給しているが、これは技術の習得や経験を積むことで随時昇給していくシステムによるものである。賞与や退職金はないが、その分を考慮した月額給与を支払っている。

また、定年前後の年齢による処遇の変化はない。ただし、特許によるオリジナルなシャッターを製造するにはその技術が欠かせないため、定年後の給料を下げない一つの条件として、若い人への技術の承継をあげている。定年を迎えた社員を継続雇用する際には「若手

社員へ技術を教えてほしい」と要望を伝え、目標とした技能継承が実現すれば、手当や昇給に反映させる仕組みを導入し、技能継承の機会を担保した。これにより、技術を伝授することで自身の存在価値を失うことを危惧していた高齢社員による技能継承がスムーズに行われるようになった。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■柔軟な勤務形態等によるサポート

定年後の社員については、本人が働きやすく負担とならないよう勤務日は週2~6日の選択制とし、出退社時間もフレックス制としている。通院や家庭の事情、雨天時の通勤負担を考慮した出勤日の振替調整や育児などの事情に合わせた在宅勤務への切り替えも可能としている。

また、加齢により自転車通勤ができなくなった高齢社員に対しては、会社負担での送迎を実施している。

■多能工化を推進して業務負担を平準化

社員はメインとなる職種のほか、4か月に一度のペースで担当部署を入れ替えて社員の多能工化を実施している。営業と設計、製造と工事、事務と営業など日常的に異なる職種の経験を積んでいるため、繁忙期の人手確保や勤務調整の際に、人手が足りない部署への応援に対応することが可能である。

■ペア就労・技能継承

採用時は各部門の様々な分野に関わり、そこで高齢社員による基礎技術などの指導を受けることで、本人ができる分野を見つけていくフォロー体制を実施している。技能継承に関しては、高齢社員と若手社員が二人一組で高度な技術を必要とする作業を実施している。社長が社員との日々のコミュニケーションで技能継承が上手くいっているか確認し、不安や心配ごとがあれば払拭できるようにフォローしている。

高齢社員の多くがお金よりも働く居場所と生きがいが必要としており、自身の手当や昇給だけでなく、「若手社員の成長」にやりがいや大きな喜びを特に感じている。結果、年齢に関わらず、知っている人が知らない人に当たり前のように技術を教える風土が出来上がった。

■知識・技術の向上

本人の希望があれば、業務に必要なスキル向上や習得のための研修を会社負担で受講できる。高齢社員向けのパソコン教室の受講や現場に必要な各種資格取得が可能なため、社員の満足度は高い。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■身体的負担の軽減

高齢社員が着席状態で概ねすべての作業ができるように、着席時の視点に合わせて機械や作業台を設置している。若手社員には、立ち作業や高いところのものを取ってもらうなど役割を分担。荷物運搬用のフォークリフトを導入し、工場内にエレベーターを設置している。また、デスクワーク作業の設計・事務担当者向けに対しては、長時間座っても負担のない椅子に変更し、ゲルクッションも配付している。

■ITツールの活用

作業時の設計書などの確認の際は、タブレット端末を使用している。データ化による作業スペースの確保や整理整頓、画面の拡大縮小ができるため、作業効率が向上した。操作方法が容易なため文字やイラストをすぐ表示して説明することができ、若手育成の際にも重宝している。また、社内連絡は、携帯電話で行い、離れた作業場でも常に情報共有することができる。

■健康管理

熱中症対策として、作業場の各所に室温表記付きのデジタル時計を設置し、クーラーや扇風機、シャッター開閉による定期的な換気

を行って室温調整している。また、水分補給のために、工場内に冷蔵庫や自販機を設置している。休憩室には塩タブレットを常備しているが、その消費状態により、社員の健康状態や作業環境の状況を確認している。

その他、定期的な通院が必要な社員には、病院が比較的空いている平日を活用できるように有給休暇の取得の推奨や勤務形態の調整を行っている。また、全社員が利用できる酸素カプセルの導入、作業場の全面禁煙（分煙室を分離）などを実施している。



<酸素カプセル>

■安全衛生

転倒・落下防止のため、段差はスロープへ変更し、階段には分かりやすいように赤色の手すりを設置している。耐震対策として、棚には保管物の落下防止バーを設置している。作業場や機械には、巻き込み防止のための「手袋禁止」や「メガネ着用」などの危険防止ステッカーが貼られており、誰もが分かるように英語やイラスト表記を併用し、ケガや事故を予防している。

また、駐車場を改装して、社員専用の駐輪場スペースを確保した。駐輪場の床は、滑り止め剤を通常の1.5倍配合した素材で塗装しており、より滑らないように工夫している。

■「通常業務をしない日」を設定し業務改善

工場長の許可を得て、各自で出勤日に通常業務をしない日を設定し、その日は「私がキレイにし隊ビブス（ゼッケン）」を着用して

共用部分の整理整頓をしたり、業務改善として改善前後の記録を報告したりしている。質問の受け答え以外は通常業務に当たらないため、急遽人手が必要な場合は他の人が対応するなど多能工化の促進にも寄与している。



<私がキレイにし隊ビブス（ゼッケン）>

6 制度改定の効果と今後の課題

運用により65歳以上の雇用延長を行ってきたが、70歳までの定年を明文化することにより、高齢社員は勿論のこと若手の社員からも「この会社で長く働くことができる」という安心感が生まれ、全力で日々の業務に向かうことができている。また、高齢者雇用の環境整備を進めたことによる目に見えない効果として、「高齢になっても会社が守ってくれる」という信頼を得ることができた。「健康で真面目に一生懸命に仕事をしていれば、年齢は関係ない」との共通認識が社員に定着し、「技能継承しても、居場所はなくなるしない、むしろ評価される」とさらなる安心感をもたらしている。また、高齢社員が活躍できる年数を長く見込めることで、事業計画の策定に余裕を持てるようになった。

今後は、同時に若手採用にも力を入れ、社員が長く、楽しく働き続ける環境を継続して作っていきたいと同社は考えている。

事例 2

日本キャストブル工業株式会社

70歳
全員

—面談シートを活用した高齢社員の役割・責任の意識の共有—

改定の契機：問題意識を持つ中での当機構の雇用推進プランナーの訪問

取組のポイント

- 65歳定年の実施と70歳までの希望者全員の継続雇用の規程化
- 面談シートを活用した継続雇用時の高齢社員の役割・責任の意識の共有
- ペア就労による技術・技能の継承

改定の効果：長く働くことができる安心感が社員に浸透

●企業プロフィール

設立	1964(昭和39)年
本社所在地	岡山県備前市
業種	窯業・土石製品製造業
事業所数	1か所

●従業員の状況

従業員数	41人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	35人	4人	2人	0人
平均年齢	43.3歳			
60歳以上の割合	14.6%(6人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2019(平成31)年4月	63歳	65歳	
役職定年	—	—	—	定年で役職を外れる
継続雇用制度	2019(平成31)年4月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用（運用）

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

日本キャストブル工業株式会社は、1964(昭和39)年に設立した不定形耐火物（パッチング材、取鍋・築炉施工〔キャストイングサービス〕、プレキャストブロック、キャストブル、ラミング材、モルタル・コーティング材）の製造・販売事業を展開する企業である。

従業員数（2023年6月1日現在）は41名、平均年齢は43.3歳である。従業員構成の特徴について、年齢別には60歳以上が1割強（14.6%/6人）を占め、雇用形態別には正社員39人、嘱託社員1人、パート社員1人

で、嘱託社員は定年後の継続雇用（再雇用）された高齢社員である。



<キャストイングサービスの様子>

正社員の採用状況について、同社は新卒採用と中途採用の両方を実施しており、直近の採用実績は3人である。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

改定前の同社の定年・継続雇用制度は「63歳定年制、65歳までの就業規則による希望者全員の再雇用制度、65歳超の雇用上限年齢なしの運用による再雇用制度」であった。

少子高齢化が進展しているなかで次世代を担う若手を中心とした人材確保が進まず、同社の競争力の源泉である技能の継承の観点から旧制度の定年年齢を引き上げる必要性を当時の専務（現社長）が考えていたところ、当機構の65歳超雇用推進プランナー（現、70歳雇用推進プランナー）の訪問をきっかけに制度改定への取り組みを開始した。同プランナーの支援を受けながら、同社は2019（平成31）年4月に正社員の定年年齢を65歳に引き上げるとともに、70歳までの継続雇用制度の規程を整備した。図表（P12）はその概要を整理したものである。

■制度改定に向けた課題とその対応

今回の雇用制度改定に向けた課題は特になく、同プランナーの支援を受けながら準備を進める一方、定年年齢に近い正社員の意見を聴取し、制度改定の準備を進めた。

なお、制度改定に伴う旧制度で継続雇用に切り替わっている60歳代前半の高齢社員の対応については、当時該当者がいなかったため、対応は行わなかった。

3 人事管理制度の概要

■制度改定に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う60歳代前半層（64歳と65歳）の人事管理制度の対応については、特に行われず、原則として定年前の制度が引き続き適用された。

■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認すると、社員格付け制度は6等級からなる等級制

度と役職制度が設けられており、等級制度の1～3等級は一般職、4～6等級は管理職である。役職制度は営業職、事務職、技術職には「部長―課長―係長」、製造職には「職長―リーダー―副リーダー」の各役職が設けられている。なお、同社には役職定年制が設けておらず、役職者は定年後、役職を降りて継続雇用に切り替わる。

賃金制度について、基本給は能力給で、昇給は年1回行われる。昇給は昇格昇給のほか、等級別に設定した基本給の範囲以内で勤続昇給と人事評価結果に対応した年間評価ランクによる昇給額の加算が行われる。定年前の昇給停止等の対応はとらず、定年まで昇給は行われる。賞与は「算定基礎賃金×月数×業績係数」によって支給額が決まる仕組みで、年2回支給される。算定基礎賃金は基本給で、月数は算定期間中の経営業績と人事考課結果によって決まる。退職金は独立行政法人勤労者退職金共済機構の中小企業退職金共済制度を利用して支給している。

人事評価は能力評価、業績評価、情意評価からなる総合評価が年2回行われる。評価の流れは上司による1次評価、部門長による2次評価、そして社長による最終評価が行われる。この人事評価制度は2023（令和5）年6月に試験運用を開始した制度である。評価結果は昇給、賞与等の処遇への反映、そして人材育成、配置転換への活用がなされている。

■継続雇用制度

継続雇用制度は65歳の定年到達者を対象にした希望者全員の70歳までの再雇用制度と、70歳を超えた雇用上限年齢を設けていない、運用による再雇用制度である。雇用期間は1年契約、雇用形態は嘱託社員である。継続雇用者が担当する業務、勤務形態、賃金などの労働条件は個別に対応して決めている。原則として、業務内容は定年時の職域の業務を引き続き担当し、役職者は役職を離れ、後進の指導の役割も担う。勤務形態は正社員

と同様にフルタイム勤務を原則としているが、短日・短時間勤務といった柔軟な働き方を選択することもできる。賃金制度について、基本給は月給制がとられ、継続雇用時の業務内容が定年時と同じで、引き続きフルタイム勤務であれば、その水準は定年時の支給額が確保できるようにしているが、短日・短時間勤務の場合は勤務時間に比例した水準の対応がとられる。賞与は基本的には支給していないが、同一の金額が全員に支給されている。人事評価は行われず、継続雇用者を対象にした退職金制度はない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

同社が実施する高齢従業員戦力化のための主な工夫は、①ペア就労による技術・技能の継承、②面談シートを通した継続雇用における高齢社員の役割・責任の意識の共有、③定年後の職業生活の意識づけの3つである。

■ペア就労による技術・技能の継承

不定形耐火物の製造業務に従事するには高度な技術・技能が求められる。効果的な育成を図るため、同社はベテラン社員と若手社員のペア就労を行っている。指導役をベテラン社員が担い、製造現場ではOJTを通じて若手社員にベテラン社員の知識・ノウハウ等を伝えている。こうした取り組みにより世代間のコミュニケーションが活性化し、ベテラン社員にとって通常の製造業務に加えて指導という新たな役割が与えられてモチベーションが高まる一方、若手社員にとってはペア就労を通じて成長を実感でき、仕事への自信につながっている。

■面談シートを通した継続雇用における高齢社員の役割・責任の意識の共有

同社の継続雇用への手続きは、定年の3か月前に対象者に継続雇用の意志確認を行い、1か月前に希望する社員と所属の部門長の面談を実施する流れである。継続雇用を希望す

る社員に「活躍の場発見シート」を渡して記入してもらい、面談を実施している。会社の期待と社員の希望・課題を可視化することで、定年後の高齢社員の役割・責任の意識を高齢社員と会社（部門長）で共有するためである。シートに記入する項目は「定年後の役割・責任」「活かせるスキル・技術・経験など」「役割・責任をふまえた業務内容」「役割・責任に対する評価方法、フィードバックの有無」「定年後、働く上での阻害要因の有無」の5項目である。このシートは部門長にも記入するようになっているとともに、面談をスムーズに進めることができるように「面談時チェックシート」への記入も行っている。こうした準備を経て、面談で互いが記入した内容のすり合わせが行われる。

②「活躍の場発見シート」まとめ

様

	会社の期待	社員の希望・課題
①定年後の役割・責任 (例) サポーター、指導者、即戦力など		
	<結果>	
②活かせるスキル・技術・経験など		
	<結果>	
③役割・責任をふまえた業務内容		
	<結果>	
④役割・責任に対する評価方法、フィードバックの有無		
	<結果>	
⑤定年後、働く上での阻害要因の有無 (例) 体力・健康面、家族の介護など		
	<結果>	

<活躍の場発見シート>

■定年後の職業生活の意識づけ

これまで高齢社員が定年後の職業生活に漠然とした不安を感じていたことから、同社はパンフレット（タイトル「定年後の職業人生を充実させる5つの準備」）を作成して、定年前に定年をむかえる社員に配付して、定年後のラ

イフプランを含めた高齢期の働き方を考えてもらうようにしている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

健康管理・安全衛生・福利厚生における同社の主な取り組みは、健康対策である。

■健康対策

社員の健康対策として、同社は全社員を対象に作業開始前にストレッチ体操を実施している。腰痛を抱える高齢社員に対しては、無理のない範囲で行ってもらい、腰痛の防止を図っている。

これ以外にも、同社は定期健康診断の結果で再検査などが診断された社員には二次検査の診断受診を促している。高齢社員の中には糖尿病、高血圧、脳心臓疾患などの持病がある者がいることから、ポスターなどを掲示して健康意識の向上を図り、定期健康診断で労災保険の二次健康診断等給付の対象となった社員には、自己負担なく当該診断を受診することができる制度の要件と請求手続きを説明し、費用の負担軽減を図りながら受診の促進を進めている。

6 制度改定の効果と今後の課題

■雇用制度改定の効果

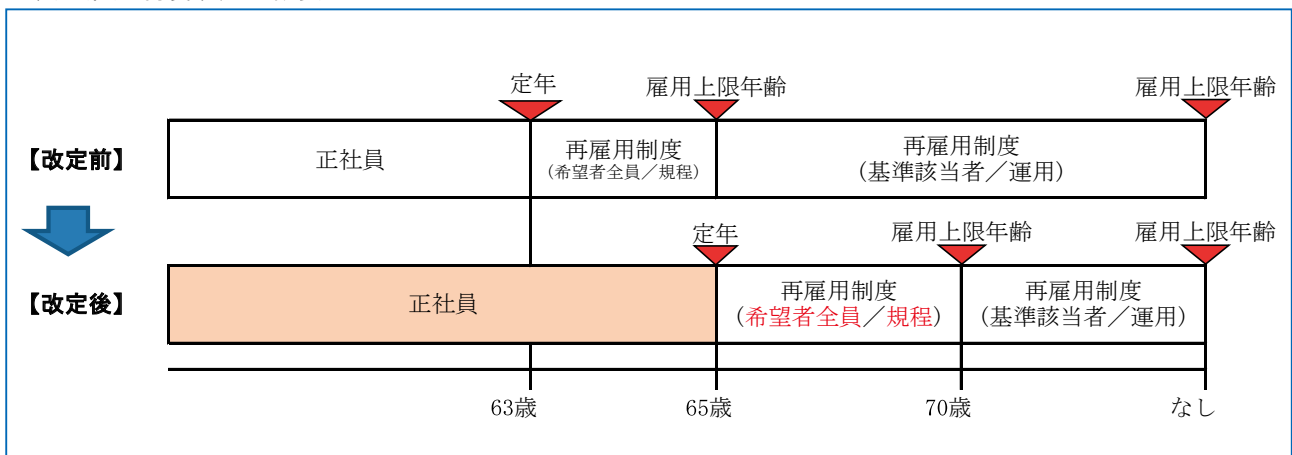
雇用制度改定による効果について、同社は65歳定年ならびに70歳までの雇用が規程化されたことで、同社で長く働くことができる安心感が社員に浸透したことを挙げている。希望すれば70歳まで同社で働くことができる体制が整ったことは、とくに年金だけで生活していくことに不安を抱えている定年間際のベテラン高齢社員からは金銭面の不安が解消されたとして好評な意見がよせられている。

■今後の課題

今後の課題について、同社は健康対策の強化と業務内容の点検を挙げている。60歳以上の高齢社員の比率（14.6%）は高い水準ではないものの、若手社員が少ないため平均年齢は43.3歳であることから、今後は高齢社員の比率が高まることが予想される。特に製造業務における身体面の負荷が大きいので、高齢社員が製造現場で活躍できるための体制（健康対策と業務内容の点検）を今以上に強化することを考えている。

なお、同社は70歳定年制に向けた動きは行っていない。社会の動きを注視しつつ、環境が整えば70歳定年制実施に着手したいと考えている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 日本キャストブル工業株式会社へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例 3

株式会社上野村きのごセンター

70歳
全員70歳
基準有

—山村で高齢者に雇用の場を提供、定住促進と産業振興に貢献—

改定の契機：高齢者が長期にわたって仕事の知識や経験を活かせる会社の実現に向け制度改定**取組のポイント**

- 定年を60歳から65歳へ、継続雇用上限年齢は希望者全員75歳まで延長
- 運搬作業改善など高齢期も負担感なく仕事を続けられる「重いがない職場づくり」を実践
- 会社の利益還元の一環として入院時の医療費個人負担分も会社が負担、高齢者の健康を維持

改定の効果：75歳までの雇用機会保障により高齢者はもちろん中堅従業員の安心感も向上

●企業プロフィール

設立	2015(平成27)年
本社所在地	群馬県多野郡上野村
業種	農業
事業所数	1か所

●従業員の状況

従業員数	51人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	32人	4人	6人	9人
平均年齢	49.3歳			
60歳以上の割合	37.3% (19人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2022(令和4)年3月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2022(令和4)年3月	65歳	75歳	・希望者全員 ・75歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社上野村きのごセンターはしいたけの栽培、加工、販売を行なう企業である。同社が立地する群馬県上野村は人口約1000人の小規模自治体であるが、村による住居斡旋、生活費補助、育児支援、医療支援等の定住支援策が充実しており、村民の約2割は「自然のなかで暮らしたい、働きたい、子育てがしたい」と考えて同村に移り住んだUターン者やTターン者である。同社も村による産業振興や雇用促進の一環として2000(平成12)年に村営きのごセンターとして誕生、その後、

2015(平成27)年に株式会社上野村きのごセンターとして株式会社化(社長は上野村村長が兼任)、現在は上野村最大の雇用の場となっている。2016(平成28)年には新生産ラインでの本格出荷を開始、また、2017(平成29)年には廃菌床のバイオマス燃料化事業を開始、業容を拡大している。

同社は行政とは違った視点、企業ならではの強みで村の振興を担っている。自社の業績を向上させ、村で生まれた人や帰ってきた人が働ける場、働きに見合った給料をもらえる場としての地位を確立している。村が設立した同社は黒字企業として村に貢献している。ま

た、同社が中心となって村内の企業と連携し、お互いの強みを活かした協業など地域振興を推進している。



〈屋内作業の様子〉

従業員は51名、うち10名が正社員、41名がパートである。正社員は管理部門、パート社員は現場作業を担っている。年齢構成は60歳未満32名、60歳代前半4名、同後半6名、70歳以上9名、平均年齢は49.3歳である。

2 雇用制度改定の背景

同社は2022（令和4）年3月、定年を60歳から65歳へ延長した。定年に達した日の属する月の末日が退職日である。再雇用の上限年齢も見直し、希望者全員を対象にそれまでの65歳から75歳へ延長、雇用機会を提供している。なお、パート社員の定年は75歳である。

同社では従来から他社で定年退職した高齢者をパート社員として受け入れており、定年後も働きたい人々の受け皿企業となっていた。60歳代後半になって能力が落ちる例もなく、より長きに雇用機会を提供することに問題はなかった。高齢者が仕事の知識や経験を長期間活かせ、働き続けたいと思える会社を目指していたことから定年延長と再雇用上限年齢の引き上げを実施した。なお、正社員の数も少なく若手も多かったことから、これまで正社

員で定年を迎えた者はいない。

定年延長の効果はすでに現われている。同社では前職で経理の経験がある定年退職者を経理業務で起用したが、60歳定年制だったためパート社員としての処遇となっていた。65歳定年制移行により正社員としての登用が実現、仕事に見合った処遇を提供できるようになり、実力発揮の環境も整った。

3 人事管理制度の概要

■採用

同社の正社員は管理業務を担っている。正社員は不足しており、新卒もしくは中途採用で年1名程度採用している。きのこに興味を持ち、きのこ栽培の仕事が好きで、高齢者と働ける礼儀と協調性のある人を求めている。入社後のギャップ軽減を目的に職場見学を実施しており、仕事内容と企業風土を理解したうえでの入社となる。村に戻って同社の採用に応募する人々の志向はさまざまであり、パート希望者もあれば正社員希望者もいる。

■賃金制度と評価制度

同社の賃金は基本給、業績給、扶養手当、役職手当からなる。人事考課は出勤率と能力評価で行ない、部長と社長（村長）で確認、年1回の昇給と賞与に反映される。業績を上げている者は職位が上昇し、職位に応じて基本給に係数を掛けて賃金が決まるため、これが業績給となる。かつては役場職員同様に差をつけない横並びの賃金決定方式であったが、現在は職務遂行実績の違いを反映した賃金制度に移行中である。評価結果は最低でも年1回行なわれる個人面談でフィードバックしている。

なお、退職金は中小企業退職金共済事業本部（中退共）に加入している。

■継続雇用制度

就業規則に「定年後75歳まで継続雇用する」と明記している。定年後も引き続き勤務

を希望する者は定年予定日の6か月前までに会社に申し出る。正社員から嘱託従業員に変わり、雇用期間は1年更新となる。定年後の賃金は定年前の賃金を時間給に換算して計算する。継続雇用者も人事考課の対象であり、考課結果は時給の昇給に反映される。なお、本人が希望し会社が認めた者は75歳以降も年齢上限なく再雇用される。この場合も1年更新であり、引き続き勤務を希望する場合は、嘱託期間満了日の6か月前までに会社に申し出る。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢パート社員の仕事

しいたけ栽培は熟練作業者を必要とする。しいたけの栽培は100日程度かかり、その間、さまざまな面で人の手を必要とする。培養は室温22度、湿度70パーセントの培養室に置かれた菌床で始まる。菌床はおがくず等の成分を調整して作る。培養で白くなった菌床がさらに黒色へ変化すると、きのこを発生させる部屋に移す。この部屋は昼間18度、夜間13度で変温管理している。しいたけ栽培は一日の温度差がポイントとなる。

このようにして大きく肉厚なしいたけが育つが、日々の成長度合いは人の目でチェックされる。作業者はいちばん美味しい時期を迎えたしいたけを見逃さず、菌床のなかから瞬間の判断で良品を選んで採り分ける。収穫されたしいたけは包装、出荷される。同社は乾燥しいたけも製造している。パート社員は機器類のメンテナンス、廃菌床を利用した燃料の製造も担う。

■希望する仕事への配置

同社で働く高齢パート社員のほとんどが地元出身である。女性パート社員は主婦が大半であるが、男性パート社員の前歴は製造業、林業、消防士、塾講師、役場職員、役者、税務署職員と多彩である。最高齢者は74歳の

男性で、しいたけの栽培、間引き、収穫を担当している。

パート社員は働く理由も収入確保や健康維持など多様である。また、責任のない仕事に就きたい者もいれば、補助業務ではなく「現役」として期待され、定年前と同様に責任を与えられての仕事を望む者もいる。同社では高齢者の意向を聴いて担当職務を決定、その後は同じ仕事を続けてもらうことで安心感を与えている。

■3K作業の解消

農業が3K（きつい、汚い、危険）労働または3Kプラス「休めない」とイメージされ、敬遠されることがあるが、同社はその対極（軽作業、汚れない、危険作業なし）を実践している。しいたけ栽培や収穫はハウスの中で行なわれ屋外作業はない。また仕事は毎日変わらず、作業量は平準化されており、高齢者が多いパート社員に過重な負荷がかからないようにしている。

■体力負担の軽減

同社が目指すのは年を重ねても続けられる「重い」がない職場づくりである。配送業務でも「重い」作業を解消した。これまで配送ドライバーは毎朝パレットにしいたけの入った箱を300～500個手積みして出荷していたが、自身が60歳になった時には体力が続かないと危惧していた。

そこで配送用の冷蔵庫を設置、前日に他の従業員が冷蔵庫内のパレットに箱を積み込んでおくようにした。ドライバーは出荷当日にフォークリフトでトラックにパレットを載せるだけで済み、体力負担軽減と作業時間短縮が実現した。ドライバーはこの仕事を70歳まで続けられると考えている。なお、節約された時間はしいたけ生産に充てることもでき、売上高向上と従業員収入のアップにもつながった。



〈冷蔵庫設置により出荷前日に準備が可能に〉

■作業環境の改善

同社のしいたけ栽培は屋内作業ではあるが、夏の猛暑、山間部の冬の底冷えの影響は屋内にも及ぶ。そこで作業場の冷暖房を増設、特に高温下での作業負担軽減につなげている。

■働きやすい勤務形態

パート社員の要望に応え、多様な勤務形態を設定している。短日数勤務（月8・10・14・15・16日のフルタイム）、短時間勤務（1日4・5・6・7時間）を用意している。

■高齢者の要望を反映した改善

現場の高齢者からの業務改善提案は少ないが、経営者は日常から現場を回るほか、毎日の朝礼で、パート社員を含む全員を集めて会議を開き、要望を聴き取っている。その結果、フラットな作業台や重量物運搬用の車輪付き台車が導入された。

■高齢者の経験の伝承

パート社員の作業はチームではなく個人で行なわれる。勤続年数の長い高齢者が未経験者を直接指導することはないが、高齢者の仕事の進め方や作業で注意していること、仕事に対する向き合い方が他者の参考になる。50歳代より60歳代、70歳代高齢者の作業スピードが速いこともある。ともに仕事をする若手が何かを感じ取ることで技能が伝承される効果が期待できる。

■外国人技能実習生の指導

同社では外国人技能実習生を毎年2、3名

採用しており、高齢者が指導役である。高齢者は作業に関するだけでなく日本での生活についてアドバイスしている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■会社が入院時の医療費を全額負担

同社は会社利益の従業員への還元として、入院時の医療費の個人負担分も会社払いとしている。高齢者の多いパート社員は健康上の問題が起こる可能性も高くなるが、会社が全額負担してくれるという安心感を与えている。

■イラストによる注意喚起

イラストを作業場の各所に掲示し、労働災害防止を注意喚起している。体に負担のない姿勢を文章ではなくイラストで示すことで直感的に訴えている。



〈安全衛生上の注意喚起〉

6 制度改定の効果と今後の課題

75歳まで働ける制度により従業員の安心感が高まった。子どもの独立が高齢期に重なる社員にとっては定年延長と75歳までの再雇用が安心感を与えている。一方、現在64歳の正社員がこれから継続雇用に移行する。正社員から継続雇用する初めてのケースであり、体力や職務遂行能力の変化を注視し、要望があれば制度改善を検討する方針である。

事例 4

山田工業株式会社

70歳
全員

70歳
基準有

—高齢者のみならず皆にやさしい設備や機器の導入で働きやすさ向上—

改定の契機: 装置製作と若手育成に不可欠な熟練高齢者の長期的活用

取組のポイント

- 長い年月をかけねば育成不可能な熟練技能者を長く活用するため70歳までの再雇用を制度化
- 高齢者の負担軽減を考えた勤務形態を用意、短日数勤務や短時間勤務が選択可能
- 行政サービスを利用して外部出身者採用を強化、適材適所で各部門に配置

改定の効果: 「安心して働き続けられる」、「将来の不安がなくなった」と高齢者が評価

● 企業プロフィール

設立	1938(昭和13)年
本社所在地	富山県富山市
業種	金属製品製造業
事業所数	2か所

● 従業員の状況

従業員数	63人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	42人	4人	9人	8人
平均年齢	47.8歳			
60歳以上の割合	33.3% (21人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	1990(平成2)年4月	58歳	60歳	
役職定年	—	—	—	
継続雇用制度	2021(令和3)年4月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

山田工業は1938（昭和13）年創業、現在は化学プラントや環境プラントに設置される圧力容器や熱交換器等を製造し、製品は国内だけではなく海外にも輸出されて現地の工場に据え付けられる。製造する機材は発注企業や設置場所で仕様や材質が異なる。同社は設計から製作、現地据え付けまで全工程を担当、製作では鉄やステンレス等多様な素材を溶接・製缶する技術力の高さが評価されている。同社が手がけた製品は工場だけではなく公共施

設にも設置され、多くの人々が目にする。鉄板やパイプなどの素材が複雑な形状に加工され最終製品として送り出される時、製作担当者は感慨深い気持ちになるという。

従業員は63名（正規36名、非正規27名）、年齢構成は60歳未満42名、60～64歳4名、65～69歳9名、70歳以上が8名、平均年齢は47.8歳である。現在、最高齢者は79歳である。



<製作実績例:精製四塩化チタン200tタンク>

2 雇用制度改定の背景

■現有人材で人材確保

同社の定年は60歳、その後は65歳まで希望者全員を再雇用していたが、2021（令和3）年に希望者全員70歳まで再雇用と改めた。人手不足が続き新規採用が難しい状況下、現在働いている従業員により長く働いてもらうことが必要となっていた。長く働き続けたいと考える高齢者も多かったことから人事部門で検討を進め、継続雇用の上限年齢引き上げを経営陣に提案、承認され実施となった。

■熟練技能を持った人材の長期的活用

同社の技術力を担える現場作業者は一人前になるまでに10年程度を必要とし、短期間で育成できるものではない。これら熟練技能者の長年にわたる貢献が同社を支えてきた。一方、現在では高齢化が進み、全従業員の約3分の1が60歳以上に、4分の1が65歳以上となっている。現在在籍しているベテランがより長く働ける制度を整備し、安心して蓄積された能力・知識を発揮してもらえようとの考えから継続雇用期間を65歳から70歳まで延長することとなった。

3 人事管理制度の概要

■人材育成

技術力を強みとする同社は採用者を入社後3か月間、県立の技術専門学校金属加工科の

短期課程で学ばせる。社員の多能工化を目指し、事務職採用者も受講させている。

■賃金制度と評価制度

賃金は年齢給と職能給からなり、年齢給は60歳近くまで昇給がある。業務に必要な資格保有者には資格手当が支給される。目標管理シートによる人事考課は正社員のみが対象である。

■役職定年制度

役職は事務職が部長、課長、係長、主任、製造職がグループリーダー、サブリーダーからなる。運用上、役職定年は60歳で主任と係長は離脱するが、部長と課長の場合は後継者が育っていない場合は引き続き役職を担うことがある。

■継続雇用制度

定年が近づくと管理職と面談し、再雇用希望の有無、再雇用となった場合の働き方について話し合う。再雇用者の賃金は60歳定年時の80パーセント程度である。再雇用後も人事考課で評価され、評価が高く定年前と遜色ない賃金を得る高齢者もあり、その意欲は高い。

なお、70歳以降の継続雇用実績もあり、本人の希望や適性、会社の評価を総合的に勘案し、6か月更新で再雇用している。上限年齢はないが本人の健康状態が最も重視される。

■外部人材の採用

高齢者の新規採用も行なっている。富山くらし・しごと支援センター、とやまシニア専門人材バンクを活用している。同社では他社経験のある60歳以上のUターン人材をこれまで6名採用、その経験を活かせる職務に配置しており、ISO認証取得業務、測定器具管理担当の管理職として登用している。外部出身者からは内部人材が気づかない改善提案がなされ、貴重な人材となっている。

4

高齢従業員戦力化のための工夫

■強みを活かして後進育成

若手人材の技術力高度化を課題ととらえ、高齢者とのペア就労でOJTによる技能伝承を溶接・製缶・旋盤の各班で推進している。同社では全社員のスキルマップが整備されており、若手についても一人ひとりの育成課題を把握している。会社主導で「今回はこのテーマを習得させる」と決め、高齢者を指名して任務にあたらせる。同社が受注する製品は毎回仕様が異なり、それまでの知識や経験が通じにくい部分もある。マニュアルでは伝えきれないノウハウを高齢者が若手に指導している。



〈ペア就労でOJTによる技能伝承〉

■無理なく働ける勤務形態を用意

高齢者の体力に応じた勤務形態を用意し、短日数勤務（現在、2名が週3日勤務）や短時間勤務を選択できる。三世代家族の高齢者は制度を利用して朝ゆっくり家事をしてから出勤し、早い時間に帰宅して孫の世話をしている。「無理なく働けて自分の時間が十分持てる」と評価している。また、同社の役員を引退後、週3日、1日7時間勤務で若手を育成している高齢者は重責から離れ、意欲的に後進を指導している。

■若手の協力で高齢者もITに対応

全社で職場のIT化を推進しており、2020（令和2）年のグループウェア導入で情報が共有できるようになった。ペーパーレス化を進めるためタブレットを導入、作業日報と社内連絡が閲覧でき、勤怠管理や業務の進捗管理も容易になった。タブレットで残業届も提出できるが、高齢者のなかには操作が難しいと感じる者もい

る。そこで入力方式を文字入力ではなくペン操作で可能にしている。現場では若手が操作方法を高齢者に教えることも多く、両者間でのコミュニケーションも深まっている。

■外国人技能実習生のよき相談相手

同社で働く外国人技能実習生の指導や生活上の相談に乗っているのは高齢者であり、長年にわたって培ってきた技術や技能を教えるだけではなく、日本で生活するうえでの注意点、人生経験からのアドバイスなど多岐にわたる支援を行なっている。

5

健康管理・安全衛生・福利厚生

■高温作業の改善

現場作業では夏場でも溶接作業があり、40度を超える高温作業となる。スポットクーラーだけでは不十分なため空調服を支給、作業時の疲労軽減に努めている。また場内には給茶機とスポーツドリンクを常置し、熱中症予防に努めている。

■ターニングロール導入で溶接作業を改善

曲げた鉄板を溶接して作るタンクは重量物のため作業場に置いた状態で製作、作業者は時には体がかがめ、無理な姿勢で4方向（下向き、横向き、縦向き、上向き）から溶接し、疲労につながっていた。品質を高めるには下向きから溶接するのが最も望ましい。そこで溶接姿勢の改善を目的にターニングロールを導入、作業者は加工物をロール上で動かすことで常に下向きで溶接でき、無理な姿勢で作業することがなくなった。



〈タンク自体を回転させ同じ姿勢で溶接〉

■作業中に疲れたらその場で休める配慮

加工作業では工作機械が使われる。コンピュータ制御ではない汎用工作機械は熟練した高齢者が操作する。汎用旋盤の横にパイプ椅子が置かれており、作業する高齢者は疲れを感じた時にいつでも座って休むことができる。疲労防止となるほか、足腰への負担も軽減された。

■重い扉を電動化

工場入口の両開き扉は重く、二人がかりで開ける力仕事であった。この扉を電動化したことにより体力負担なしに一人で容易に開けられるようになった。

■高齢者に負担をかけないルール

高齢者の疲労防止を目的に若手と高齢者で役割を分担している。重量物の運搬や分厚い鉄板の歪みをハンマーで叩いて矯正するなどの力仕事は若手が担うことを職場のルールとしている。また、同社では製品据え付けのための出張も多いが、65歳を超える高齢者には負担軽減のため県外出張はさせていない。

■文字が見やすい大型ディスプレイを設置

現場やオフィスで使用されるパソコンディスプレイを17インチから24インチに拡大した。これにより文字が大きく見やすくなっただけでなく、画面スクロールの必要も少なくなって効率が向上した。



<PCモニターを大型に交換>

■工場内の照明をLED化

工場内の照明は白熱灯や水銀灯からLEDへ更新して照度を向上、照明のチラつきがなく

目の負担を軽減したほか、点灯時間が短くなって作業にすぐ取りかかれるようになった。

■楽な姿勢で使えるシャワー室を設置

溶接作業では作業者に金属粉が付着するため手洗い場で洗い落とす。これまでは洗い場で地面に座って洗い落としていた。現在は流し台を導入、楽な姿勢で洗えるようになった。また、帰宅時にシャワーを浴びて身体をきれいにしていたが、温度調整が難しいボイラー利用の熱湯利用から温度調節できる温水シャワーへ改善、快適になった。

■職場単位で作業と危険箇所をチェック

ラジオ体操後に各グループでミーティングを行なって危険箇所を確認している。また、日常から管理監督職が声かけを行なって各人の様子を確認、その日の作業内容をチェックし、高齢者に負担がかかりそうな作業は若手に振り替えている。

■高齢者向けの健康診断メニューの充実

定期健康診断の検査項目では高齢者用ががんや内臓検査に関するものを追加している。また、高齢者と産業医の間で定期的に健康相談会を開催、産業医を通じて定期検診後の2次検診受診を促している。

6 制度改定の効果と今後の課題

現在の取り組みは効果を上げており、社員からは「安心して働き続けられる」、「将来の不安がなくなった」と好評である。将来的には希望者全員75歳までの継続雇用も構想しており、その実現には勤務形態の再検討が特に重要であるとしている。

事例 5

株式会社ヴィオーラ

70歳
全員
70歳
基準有

ー70歳雇用の前提は安心・安全・仲間が笑顔で待っている会社ー

改定の契機：従業員の顕著な高齢化に対応するため

取組のポイント

- 65歳定年、希望者全員70歳まで継続雇用(70歳以降は基準により上限年齢なく再雇用)
- 多能工化による職域の拡大
- 従業員が主体となった3S活動により働きやすい職場環境への改善を推進

改定の効果：採用後の定着率の向上と従業員重視の職場風土の改善

●企業プロフィール

設 立	1962(昭和37)年
本社所在地	茨城県水戸市
業 種	洗濯・理容・美容・浴場業
事業所数	4か所

●従業員の状況

従業員数	72人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	53人	9人	6人	4人
平均年齢	48.2歳			
60歳以上の割合	26.4%（19人）			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定 年	2022(令和4)年3月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	
継続雇用制度	2022(令和4)年3月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社ヴィオーラは1962（昭和37）年に設立。以来、60年間にわたっておしぼり・マット・タオルのレンタルを提供している会社である。

同社が取り扱う商品は、飲食店・ホテル向けのレンタルおしぼり、今治タオルを使用した最高級レンタルおしぼり、商談・法人用のビジネスおしぼり、美容室・エステサロン向けのレンタルタオルのほか、病院・介護施設向けのレンタルタオルも扱っている。用途別に生産拠点（おしぼり専用の第一工場、リネン専用

の第二工場、メディカル専用の第三工場）を設け、部門ごとに専用車両で全国へ配送している。



<株式会社ヴィオーラ第一工場 外観>

社員数72人（非正規社員58人を含む）、そのうち60歳以上の社員は19人で（26.4%）、70歳以上は4人（5.6%）で、全体の平均年

年齢は48.2歳である。職種は、製造職・営業職・事務職で構成され、正社員18人の年齢構成は20歳台が6人、30歳台が2人、40歳台が8人、50歳台が2人となっている。

2010（平成22）年に就任した3代目の現社長は、「日本一社員の喜ぶおしぼり会社になること」を経営方針に掲げ、高齢者や障害のある人たちを積極的に雇用。それを機に「働く仲間に寄り添う」ことにフォーカスした気付きが社内で浸透し、様々な相乗効果を生んでいる。



<今治タオルを使用したおしぼり>

2 雇用制度改定の背景

■高齢者雇用制度の早期導入

雇用制度の見直しは、17年前に当機構の高年齢者雇用アドバイザー（現在の70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザー）から助言を受けたことに始まる。当時は最高齢者が51歳で平均年齢35歳前後であったこともあり、当面の対応は不要と考えていたが、当該アドバイザーから「多くの障害者を雇用している貴社においては、障害者を含めた従業員の高齢化対策を早期に進めた方が良い」とのアドバイスを受け、2007（平成19）年に定年60歳、希望者全員65歳までの継続雇用制度を導入した。なお、現在、同社のグループ会社全体では40名を超えるチャレンジャー（同社では雇用する障がい者をチャレンジャーと呼んでいる。以下同じ。）が活躍している。

■顕著な高齢化に対応

その後、若年者の採用難により中高齢者の採用が進み、2020（令和2）年には70歳以上の者も在籍するようになり、数年後には全従

業員の3人に1人が60歳以上になることが見込まれ、従業員の高齢化が顕著となった。これにより、高齢者雇用対策の必要性が現実的な課題となってきた。そこで、2021（令和3）年より定年年齢や継続雇用年齢の引上げの検討を開始し、2022（令和4）年3月に定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、希望者全員70歳まで継続雇用する制度、その後は一定条件のもと年齢上限なく再雇用することを就業規則に明記し、生涯現役の道を開いた。

70歳まで働ける制度への改定には社会的な要請もあるが、今後、若年労働者の確保には不確定な要素がある中、正社員（チャレンジャーも含む）の年齢層も50歳台、60歳台に推移してくることも鑑み、高齢者でも働ける会社づくりとそれに見合った従業員の意識転換を見据えたものである。

3 人事管理制度の概要

■正社員

社員格付け制度は職能資格制度と役職制度からなり、役職制度の職制は、販売職と事務職は「部長-課長-係長-主任」、製造職は「工場長-主任」となっている。

賃金制度については、基本給は年齢給と職能給から構成。職能給は職能資格制度に対応した等級表が設けられ、人事考課結果により年1回の昇給があり60歳で停止する。賞与は基本給×月数×係数で決定している。

評価制度は、能力評価と業績評価の2種類があり、能力評価は基本給に業績評価は賞与に反映させている。なお、評価の流れは、所属長による一次評価と部課長共同による最終評価の2段階方式で行っている。

■継続雇用者に係る諸制度の準備

同社の場合、現在、正社員の最高齢者が56歳であり65歳の定年を迎えて継続雇用となっている者の実績はない状況であるが、従業員の高齢化に対応した将来的な会社の継続（高齢者を主戦力とする経営形態への移行準

備)を踏まえ、定年後の継続雇用者に対する諸制度として、「正社員の役職定年を60歳とし役職を外れた後は若手をサポートしながら担当業務に従事すること、継続雇用者用の賃金表を新設すること、正社員に準拠した評価制度の運用、会社への貢献度や評価結果に応じて賃金支給額をアップダウンさせる仕組みの導入」などを検討している。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■柔軟な雇用形態の設定

高齢者の活躍に基軸を置いた雇用管理を進めるにあたり、同社では50歳・60歳・65歳に到達するパート社員に対してはその3か月前に個人面談を行い、柔軟な雇用形態（短日・短時間勤務など）について話し合う機会を設け、本人の希望に沿った働き方の選択を認めている。また、この場合は会社が期待する役割と本人が認識している役割を双方で共有する機会となっている。

また、全パート社員に対しては、これとは別に現場のリーダーが年2回のヒアリングを行い人間関係や業務上のトラブルなどを聴取した際には、他に責任を転嫁するのではなく会社全体で補うことをスタンスとしたアドバイスを行っている。

■多能工化による効果

おしぼり専用の本社工場と美容室・エステサロン向けのタオルを扱う工場とでは作業内容は異なるが、一定期間その担当者を交換することで他工場の作業を習得する取組を行っている。従前は、おしぼりを巻く担当者はその仕事だけに専念していたが、これにより他の作業も遂行できるようにした。

これは、会社全体の業務を従業員一人ひとりに理解してもらう観点もあるが、片方の工場における生産で遅延が発生し、納期までに間に合わない場合には臨時の応援体制を組むことが可能となり、ベテランのパート社員の職域拡大にも寄与している。

■ペア就労による負担軽減

配送スタッフの高齢ドライバーは、商品の配送・回収作業も兼ねているため、その作業が身体的な負担となっていた。そこで若いチャレンジャーがトラックに同乗し、重量物の運搬や荷台の整理を担当することで当該ドライバーの身体的・体力的負担が軽減され、運手業務に専念することが可能となり業務の効率化につながっている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

現社長が就任した際に経営状態の改善に向けて最初に着手したのが「3S活動による働きやすい職場づくり」であった。後に「3Sリンゴの木（りんごは良い土壌で実ることに由来して命名）」となるチームが土台となって、職場の風土改善に向けて従業員が主体となる活動に横展開している。

■リーチリフトの導入

高齢のパート社員がおしぼりケース（1かご40本入り）を平台車に5段積みにして移動する作業は、バランスの維持が難しく危険を伴うものであった。また、当該ケースを所定の場所に運搬するために使用するカウンター式のフォークリフトは前方を5段積みのケースで遮られるためバック走行となり、高齢のパート社員は利用できなかった。そこで、リーチリフトに転倒防止のかごを取り付けることで5段積みケースの2列積載を可能とし、操縦の安全確保と業務効率の向上につなげた。

【安全衛生委員会チームの提案】

(改善前)



平台車による移動

(改善後)



リーチリフトによる運搬

■視力低下の対策

出荷前に異物混入等のチェックをする検取作業は目を酷使するため視力が低下している高齢従業員にとっては大きな負担となっていた。そこで、局所照明用の蛍光灯を設置して手元を見やすくして負担を軽減した。

【3Sりんごの木チームの提案】



<局所照明の導入>

■ストレッチヨガで腰痛防止

おしぼりやタオルは重量物であるため、その運搬作業に携わる高齢従業員には腰痛者が多くなっていたことから、月1回インストラクターを招いてストレッチヨガを行い腰痛防止に努めている。2018（平成30）年からの取組で、最近では腰痛による長期休暇をとる従業員が減っている。

【健康一番チームが推進】



<腰痛防止のストレッチヨガの様子>

■福利厚生

従業員の労をねぎらうため、2か月ごとに誕生日の人にお誕生会を開催し、最高の料理とおもてなしを提供している。誕生日を迎える人の名前は掲示されるので「おめでとう」の声をかけられ話がはずみ、高齢者と若年者の距離がぐっと近くなっている。

【3happyチーム 50代社員の提案】

6

制度改定の効果と今後の課題

■効果

活き活きと働いている高齢者の姿を60歳未満の従業員が見ているので、将来的にもそのように働けるという安心感が生まれている。経営的には人手不足の中でもベテランの高齢従業員がしっかりと能力を発揮して就労している部分が大きなメリットとなっている。

以前は、配送業務の担当者を採用しても業務負担の要因もあり、その出入りが多かったが、高齢者を含めた働きやすい職場づくりを進めることによって目に見えないところではあるがその定着率は向上している。

従業員の負担を減らして楽をさせてあげたいというのが働きやすい職場づくりの原点である。その取組みの恩恵が高齢者のみならず職場全体に広がり、従業員の笑顔も増え、安心安全、仕事が楽しい、自分が存在している場所がある、明日も仕事に行きたいということを実感していただいている。

■課題

高齢従業員にとって最も重要なことは、「健康の維持増進」と同社は考えている。職場の環境整備は諸チームの努力によりその改善が進んでいるが、健康の維持管理は高齢者自身の努力が必要である。理想は「70歳を超えてもこれまでと同じように仕事ができること」である。40代、50代で健康づくりの基礎がつくられれば、その維持は延長線上にあるので無理がない。その対策の一つとして、社会保険組合の健康アプリを活用して日々のウォーキングを推奨し、健康の維持・筋力の低下軽減をサポートしていきたいと同社は考えている。

併せて、今後、65歳定年後の継続雇用者が出てくることを踏まえ、その人事管理諸制度を整備していく必要性を同社は考えている。

事例 6

株式会社花むら

70歳
全員70歳
基準有

—手作り、家庭の味、おふくろの味を支える高齢者の技は会社の財産—

改定の契機:人気の持ち帰り弁当作りに欠かせない技を持つ高齢者により長く働いてもらう**取組のポイント**

- 味付けや接客に優れる高齢者が調理センターや店舗で若手を指導、育成するペア就労
- 経営者は毎日、高齢者が働く職場を巡回、健康状態を把握し、要望を聞き取って対処
- 新設備導入は周到に準備、事前に高齢者に体験させ、理解と納得を得てから実施

改定の効果:いつまでも働ける安心感を高齢者に与え、技能伝承に必要な時間も十分に確保

●企業プロフィール

設立	1950(昭和25)年
本社所在地	和歌山県和歌山市
業種	食料品製造業
事業所数	8か所

●従業員の状況

従業員数	81人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	33人	14人	17人	17人
平均年齢	57.9歳			
60歳以上の割合	59.3% (48人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2014(平成26)年10月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2014(平成26)年10月	65歳	70歳	<ul style="list-style-type: none"> ・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を73歳まで雇用 ・73歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

持ち帰り弁当を販売する株式会社花むらは1950(昭和25)年に寿司店として創業、その後、1998(平成10)年から弁当販売を始めた。同社の持ち帰り弁当は「手作り、家庭の味、おふくろの味」をモットーに従業員が旬の食材を生かし、毎日厳選した食材を仕入れ、まごころを込めて調理している。定番のお弁当だけでなく、豊富なメニューを取りそろえ、新メニューも開発している。

同社は「お腹を満たすことではなく、心を満たすことに大きな喜びを見出し、そのためにたくさんの汗を流し、より多くの笑顔の花を日本中に咲かせる、感動製造集団であれ」を経営理念とし、経営方針では「感動されるお弁当作りを心掛ける」、「身の丈に合わない、自社の能力を超えた受注はしない」、「最前線の店舗責任者は『地域のアイドル』」などが表明されている。

人気の煮物等は調理センターで一括して製造後、7つの店舗に配送される。店舗で盛り

付けて販売する。各店舗は立地によって9時もしくは10時に開店する。同社の弁当は昼食として人気があり、午後の早い時間には「売り切れご免」となり、店舗は15時頃には閉店する。

従業員は81名（正社員14名、パート従業員67名）、年齢構成は60歳未満33名、60歳代前半14名、同後半17名、70歳以上17名、平均年齢は57.9歳である。



〈手作りによるお弁当の数々〉

2 雇用制度改定の背景

同社は2014（平成26）年10月、定年を60歳から65歳へ延長した。定年後の規定は希望者全員65歳まで再雇用から希望者全員70歳まで再雇用へと就業規則を改正した。また、一定条件下で73歳までの再雇用も就業規則で明文化しているほか、運用として、73歳以降も上限年齢なく再雇用されることがある。

定年延長と継続雇用年齢引き上げの背景には、業務に欠かせない高齢者の力をより長く活用したいという同社の思いがあった。現在働く高齢者は若い頃から同社で正社員やパート従業員として働き、会社の成長に貢献してきた。高齢者が生み出す温かみのある職場は同社の強みであり、これからもお弁当におふくろの味を出すために、また、お客様と付き合いの長いお店の顔として、いつまでも働いてほしい、65歳で辞めてもらっては困るというのが同社の願いであった。

制度改定にあたり、経営者と人事部門は積極的に従業員と意見交換し、従業員の要望を

聞き取ってから定年延長と継続雇用上限年齢引き上げを行なった。65歳以降も働ける職場は地域では少なく、まだまだ働きたい高齢者に歓迎された。また、「その仕事は自分しかできないが、自身の体力も落ちてきたので若手に引き継ぎたい。しかしまだ伝えきっていない。」と心配する高齢者もいた。長く働けることで引き継ぐための時間が確保されたことも朗報となった。

現在、最高齢者は78歳、店舗でご飯を盛り付け、洗い物をし、翌日の仕込みを担当している。また70歳を超えて店舗で働く従業員はレジ操作を確実に行ない、その速さも若手と比較して遜色はない。

3 人事管理制度の概要

■採用

パート従業員採用に応募してくる定年退職者は多い。他社経験者は同社にはない業務経験や着眼点を持つことから高齢者も積極的に採用している。一方、将来を担う若手も必要としており、求人サイトを通じて新卒採用も強化している。

■賃金制度・評価制度

従業員の職種は本社製造部員、店舗従業員、配送員、事務職である。管理階層は本社では部長と主任、店舗はエリアマネージャー、店長、リーダーからなる。賃金は基本給、役職手当、職能給で構成され、役職定年はない。年に一度の人事考課で昇給と賞与を決定している。

■教育訓練制度

従業員研修は各店舗で2か月に1回、1時間程度実施している。賞味期限等の衛生ルールの研修が中心となる。高齢者を含め新しく採用された者に対して性急に仕事の上達を求めている。少しずつでも徐々に上達してくれることを期待している。また、調理師免許の取得に向けた調理師試験の受験料や、パソコン操作の受講費など業務に必要とされるスキル

の習得に係る費用については、年齢を問わず支援している。

■継続雇用制度

定年延長とともに2014（平成26）年10月に就業規則を改正、「定年60歳、希望者全員65歳まで再雇用する」を「定年65歳、希望者全員70歳、さらに会社が認める者を73歳まで再雇用」と改正した。パートタイマー規定も同時に改定、正社員と同じ改定年齢としている。70歳を超えて再雇用する場合は本人が希望し、会社の基準（体力、能力、勤務成績等）に合格、かつ会社が必要とした者が対象となる。

継続雇用契約は1年更新を基本とするが、本人の意向を尊重して6か月更新も可能である。上限年齢に達しても会社から引退を促すことはない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢者に無理のない勤務時間

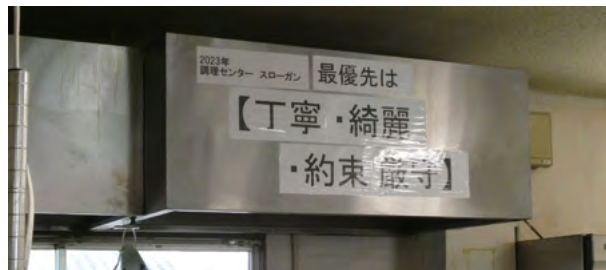
高齢者は調理センター、店舗のいずれでも働いている。調理センターは午前2時始業、安全面を考え高齢者は4時出勤としている。店舗の始業は8時、遅くとも16時には終業となる。調理センター勤務者は早朝勤務となるが、早起きが苦でない高齢者であれば問題はない。

調理センターも店舗も稼働時間が決まっており残業は少なく、長時間にわたって働くことはない。高齢者には働きやすいことから定着率も高い。その結果、高齢者の勤続年数が長くなり、業務の習熟度と生産性も高い。

■高齢者の強みを若手に伝承

同社の弁当作りは煮物になる野菜を自社でカットするところから始まる。業務用食材を購入することはない。調味料やソースの多くは自社のレシピに従った手作りである。この「愛情のあるお弁当作り」をベテランから若手に伝えている。調理センターでは何組ものペア

就労が行なわれている。味付けは経験豊かな高齢者が優れている。30歳代従業員に70歳代の高齢者が技術指導をしている。店舗では若手の接客技法を高齢者がロールプレイングを交えて指導する。



〈調理センタースローガン〉

■経営者が職場を巡回

社長が毎日店舗を、専務は調理センターを回って高齢者を含め全従業員とコミュニケーションをとっている。高齢者の体調は顔色や会話で判断できる。高齢者のなかには疲れがあっても自分からそれを言わないこともあるため、周囲の声かけや見守りが重要であるという。若手と高齢者の間のジェネレーションギャップも経営者の巡回で状況を察知し、早期改善を図っている。「何でも言いたいことが言える」雰囲気的大事にしており、働きやすい職場づくりが高齢者の退職を防ぎ、長く働き続けることを可能としている。

■高齢者の理解と納得を得て設備導入

高齢者が長く働ける環境づくりには肉体的負担軽減が欠かせないと考える同社では、機械設備の導入に努めてきた。加熱調理のほとんどを担える多機能加熱調理器（スチームコンベクションオープン）が一例である。野菜カットについても機械化を検討している。導入にあたっては当事者である高齢者の理解や納得が欠かせない。同社の弁当は手作りの良さが評判であり、安易な機械化や自動化がその良さを失うことを高齢者は危惧する。同社では新設備導入が手作りや味の良さを失わず、働く側も楽になることを実際に体験してもらい、先入観や偏見を払拭してもらうことを心掛けて

いる。設備導入時はメーカーによる説明会を開き、高齢者も操作法と利便性を学ぶことができる。

■高齢者向け職場の開発

2018（平成30）年、定年退職者の受け皿として関連会社を設立した。高齢者向けの配食サービスや介護食を提供しており、定年退職者3名が移籍している。ちなみに関連会社の設備は天災時に調理センターが稼働困難となった場合の代替施設ともなる。また、2020（令和2）年には温泉施設内の食堂営業も受託、厨房での調理は60歳代だけで担当している。

■高齢者の事情に配慮した配置転換

経営者による職場巡回時、78歳の高齢従業員は夏場に職場まで自転車で通勤するのがきつくなると話した。そこで会社は本人が長く勤められるようにと、自宅に近い店舗での勤務に切り替えた。体力や注意力の低下が見られた70歳過ぎの高齢者は配送業務から内勤へ、または店舗でのレジ打ち業務から後方業務への配置転換を適宜行なっている。

■多様な勤務形態

高齢者の身体的な負担軽減を目的に多様な勤務形態を用意、勤務日数（週1、2、3日）や勤務時間（1日あたり5、5.5、7時間）で配慮している。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■表示拡大と照度向上

弁当の盛り付け作業は見本写真に従って行なう。間違い防止のため、写真をA3用紙化し、文字や盛り付け図を拡大した。また、調理センターと事務所の照明をLEDに交換、作業場を明るくした。



〈拡大された盛り付け見本写真〉

■転倒防止の取り組み

調理センターは既存工場を買収したためレイアウトに制約がある。調理の作業場は2階にあり、階段の上り下りが避けられない。そこで転倒防止対策として手すりを設置している。作業場の床面もバリアフリー化した。また、調理作業場は食材洗浄等で床に水が漏れることもある。作業者は滑り止めの靴を履き、転倒リスクを防止している。

6 制度改定の効果と今後の課題

定年延長と再雇用上限年齢引き上げは同社で働く高齢者に安心感を与え、より長く会社に貢献してもらえる環境を作った。現在、同社では高齢パート従業員の評価制度を再検討しており、人事考課を充実させてパート従業員の時給と正社員の賞与に反映させたいとしている。

一方、DX（デジタルトランスフォーメーション）の推進でデータを活用した業務効率改善が求められるなか、高齢者の多い職場でのDX対応の進め方が課題となりつつある。新たに採用した高齢者向けマニュアルの整備とあわせ、さまざまな角度から検討中である。

事例 7

株式会社トーケン

70歳
全員

70歳
基準有

— 自社生え抜き高齢者と他社定年者の積極的活用で「多柱経営」推進 —

改定の契機: 経営管理体制強化と若手人材の育成強化を、内外からの高齢者を起用し戦力化

取組のポイント

- 高度な専門知識を持つ大手ゼネコン出身の高齢技術者を受け入れて自社の技術力を強化
- 意欲の高い生え抜き女性高齢者を多柱経営の社会貢献事業に起用
- ICTを駆使し高齢者が本社から現場指導、移動による負担軽減にて効率化

改定の効果: 内部人材の高齢者も活躍できる職場環境と風土づくりを推進、内外の高齢者の技術ノウハウの伝承により競争力強化を実現

● 企業プロフィール

設立	1970 (昭和45)年
本社所在地	石川県金沢市
業種	総合工事業
事業所数	5か所

● 従業員の状況

従業員数	85人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	74人	4人	3人	4人
平均年齢	41.0歳			
60歳以上の割合	12.9% (11人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2021(令和3)年2月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2021(令和3)年2月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社トーケンは1970年に地場大手メーカーの建設子会社として設立された。その後1975年に株式会社トーケンに社名を変更し、現在にいたる。資本金7000万円、従業員数85名、売上高約100億円の建設総合サービス業である。建設本業（社屋や工場、商業施設、病院等）、開発・不動産事業（商業店舗開発、宅地・工業団地開発）、賃貸管理（賃貸マンション管理）、グリーンビズ事業（屋上・壁面緑化）、高齢者施設紹介事業（高齢

者施設の相談・紹介）、植彩インテリアBuddy事業（障がい者就労支援）などからなる「多柱経営」を推進し、地域に貢献する「地域スーパーゼネコン」として地歩を固めている。

従業員の平均年齢は41.0歳、全従業員85名のうち、60歳以上の者は11名（60歳代前半4名、同後半3名、70歳以上4名）である。最高齢者は76歳である。

2 雇用制度改定の背景

トーケンの定年年齢は65歳、定年後は希望

者全員70歳まで再雇用することを就業規則で定めている。加えて70歳に到達した高齢者は希望すれば年齢の上限なく再雇用されている。トークンの高齢者雇用の特徴は企業競争力強化を目指して高齢者を内外から起用していることである。

■技術力向上のため外部出身高齢者を起用

トークン創業者に請われ、大手ゼネコン定年後に社長で入社した現会長が直面したのは多くの問題を抱えた会社の姿であった。当時のトークンの技術力は弱く、実際の工事では下請け業者に対する管理監督力が乏しかった。工事の品質不良も自社で見つけることができなかった。トークンの課題は技術力・管理能力・企画力（提案力）・与信力の向上と人財育成であった。

技術力向上と人財育成の担い手として現会長の出身ゼネコンや同業の人財が獲得の対象となった。現役人財には定年退職後にトークンに入社してくれるよう掛け合い、OBに対しては即入社を要請した。入社した者は技師長に任命して機械・電気設備、品質管理等各部門の指導役とする一方、若手を指導する企業内カレッジの校長を委嘱した。家庭の都合や東京在住等でフルタイム勤務が難しいOBには週数回や月数回の出社を条件に顧問として招聘し、専門技術の伝承を託した。

■社内の女性高齢者を社会貢献事業に起用

技術力強化や人財育成とともに事業複業化や社会貢献・地域貢献もこれからのトークンには欠かせないと現会長は考えていた。そこでトークン生え抜きのベテラン社員である60歳代の女性を起用した。トークンが新たに進出した事業は高齢者介護施設紹介事業と障がい者就労支援事業である。

高齢者介護施設紹介事業ウチシルベ（2012(平成24)年開始）は高齢化社会が進む中、自宅での介護が難しくなった高齢者や家族が施設選びに困っている現状を知ったことがきっかけで始まった。県内数多くの介護

施設を実地調査して介護サービスの内容、料金、食事対応内容、医療体制等の詳細を把握、これらのデータをもとに要望に沿った施設を直ちに選び出して紹介している。年間約300件の相談を受けるようになり、それまでは建設事業のみが知られていたトークンのイメージが変わりつつある。ウチシルベのセンター長を務めるのは69歳の女性であり、ウチシルベ開設とともに賃貸管理部主任からウチシルベのマネージャーとして抜擢、その後、センター長に就任している。自身も介護を経験して介護問題に関心が高かった。介護問題の悩みを持つ相談者に施設紹介の相談員として応えるほか、高齢者施設のセミナー講師としても活躍している。



〈高齢者介護施設紹介事業ウチシルベ〉

障がい者就労支援事業Buddy（2021(令和3)年開始）は多柱化の一環として開始したグリーンビズ事業（屋上・壁面緑化）と有機的に結びついている。セラミックス素材であるグリーンビズに植栽したインテリア商品を社会福祉法人の就労支援施設の障がい者が制作しており、作業所はトークン小松本社内にある。トークンが社会福祉法人とパートナーシップを結んでの社会貢献事業である。トークンの担当責任者は60歳代前半の女性である。トークンでは長年にわたって経理を担当し、経理課長や総務部次長を歴任した。現在の担当になって初めて障がい者と関わるようになったが、人生経験の深さで障がい者に接し、障がい者が作業所で働きやすい環境の整備に注力している。

3

人事管理制度の概要

■新卒採用とリファラル採用制度

地域での企業イメージ向上によりトーケンでは現在は毎年5名程度の新卒採用が可能となり、離職率も地場企業と比較して低い。後述するように教育訓練制度も充実している。一方、未だに専門技術者に依存せざるを得ない分野やテーマも存在しており、トーケンではこれからも知識や経験豊かな高齢者の獲得に力を入れるべく2021(令和3)年からリファラル採用制度を開始した。トーケン社員や業界関係者を通じて友人や知人、知り合いを紹介してもらう制度である。この制度により2名が採用され、設備部長(61歳)と設計顧問(67歳)として活躍している。

■教育訓練制度(トーケンアカデミー)

以前のトーケンは、せっかく採用しても満足な教育訓練制度もないまますぐに現場に配属され、工事の知識や対応する能力不足から自信を喪失し、すぐ辞めてしまう状況もあった。そこで外部出身の高齢者を校長に迎え「トーケンアカデミー」を設立した。

アカデミーでは新入社員が安心して現場監督としてスタートできるように校長が必要なカリキュラムを組み、入社後5か月間にわたって実施している。

アカデミーで学ぶ若手社員にとっては教わる内容が直接現場で生きるだけでなく自身のキャリア形成に必須のものとなり、技術者としての自覚や意識の向上につながる。加えて同期の絆も醸成され、アカデミーの講師も含め社内につながりが出来ることで職場や会社への定着効果につながっている。

■処遇と人事考課

トーケンの給与体系は基本給(年齢給と職能給)と諸手当(役職手当、資格手当等)からなる。年齢給は40歳代まで定期昇給し、職能給も含めれば定年まで昇給する。資格手当は主に建設関係の国家資格取得者に支給さ

れる。賞与は夏と冬の2回に加え決算賞与もある。加点主義を原則とする人事考課は一次考課(管理職)二次考課(部門長)、代表者評価の3段階で行ない、考課結果は部門長との面談で本人へフィードバックされる。

■継続雇用制度

60歳定年時のトーケン社員は定年以降も継続雇用で働く者が多かった。継続雇用後の仕事ぶりにも遜色はなかったことから、2021(令和3)年に65歳への定年延長を実施し、同時に70歳までの希望者全員継続雇用制度も実施した。これにより高齢期に近かった従業員や当時の継続雇用者のモチベーションも向上した。

継続雇用後もそれまでのキャリアを活かして引き続き後継者育成に努めてもらうほか、仕事ぶりから適性を考えて新規事業(福祉関連)や社会貢献事業に起用するなどの工夫を凝らしている。継続雇用者の希望によって週4日勤務や短時間勤務も可能である。賃金や賞与などの処遇は与えられた役割と貢献度をもとに社長と会長で決定する。なお現在は70歳までの選択定年制度を検討中である。

4

高齢従業員戦力化のための工夫

■技師長・顧問制度

大手ゼネコンを定年退職した技術者を技師長や顧問として招く「技師長制度」、「顧問制度」は2008(平成20)年から導入した。これら高齢者は技術者としての専門性が高く、トーケンに不足している技術や管理手法ノウハウの伝承と人材育成(特に建設技術者としての自覚の教授)に努めている。技師長は設備(76歳)、品質(72歳)、校長(70歳)、また顧問は地質(77歳)、安全(73歳)、設計(68歳)の面々が日常業務に加えて社内研修会の講師として指導し、各分野のレベルアップに貢献している。技師長と顧問の処遇は社長と会長が決定する。

■トーケンアカデミーによる技能伝承

トーケンアカデミーで校長を務める高齢者（技師長）は建設関連資格を数多く持ち、建物の診断業務も担当している。技師長は講師として自身の知識や経験を伝えるだけでなく、育成計画やカリキュラム、教材作成を担う。また、これから各種資格（二級建築士や一級建築士、一級施工管理技士）取得を目指す若手に対して受験勉強についても指南している。

■「胎動塾」で高齢者の経験を伝承

2008(平成20)年に始まり、全社員の前で若手も高齢者も発表する「胎動塾」も活用されている。胎動塾は「企業が成長するも停滞するも人」という信念から、社員に意識改革を促すとともに、自ら学び自己研鑽する場となっている。現在はリモート形式で各事業所や現場からも参加できるほか、動画配信も行なわれている。

胎動塾ではベテランや高齢者は若手発表者にアドバイスする一方、多様な年代層の意見や意識を知ることができ、年代を超えたチームワーク醸成につながる。高齢者の発表テーマはさまざまであり、ある高齢者（部長職）は自身が担当した2つの現場工事の失敗例とトーケン初の超大型物件工事の成功例を発表するなど、教訓を若手や中堅に伝えている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

トーケンは2014(平成26)年から金沢本社と小松本社の2本社制となった。本社間、また建設現場と本社間の情報共有円滑化のためにIT活用を強化した。現場にライブカメラを設置して遠方の現場に移動せずとも状況が把握できるほか、テレビ会議システム、社内オンライン通話、タブレットによりコミュニケーションが充実している。これらのIT活用により高齢者は移動することなくもう一方の本社で働く社員へ適時適切に指導できる。また現場ライブカメラについては、ズーム機能

(60倍ズーム) や解像度に優れていることから、高齢者は現場映像から状況を把握・分析して現地の監督者に適切なアドバイスが出来るようになった。高齢者にとっては移動にともなう体力負担が軽減されるだけでなく、現場作業の危険回避にもつながっている。



〈ライブカメラで現場に指示を出す現場監督〉

健康管理の取り組みでは人間ドック受診費用を全額会社負担としたほか、定期健康診断にはがん検診や歯科検診も追加するなど取り組みを強化した結果、2019(令和元)年から5年連続で経済産業省の健康経営優良法人認定を受けている。

6 制度改定の効果と今後の課題

地域スーパーゼネコンとして、その地位をいっそう強固なものとするには継続的な人財育成が欠かせないとトーケンは考えている。トーケンアカデミーで育つ若手だけではなく、現在の技師長や顧問の指導によって中堅社員の実力を高め、将来の技師長を育成する取り組みも進められている。一方、大手ゼネコン各社の定年延長により、60歳代の優秀な外部人材の獲得が難しくなりつつある。今後、トーケンでは、内部人財活用に力を入れることで次代を担う組織力強化に努めていく。

事例 8

社会福祉法人しらさぎ福祉会

70歳
全員

—継続雇用者にも再雇用後の一定条件の下で退職金を支給—

改定の契機：安定した雇用制度の下での就労を希望する意見が寄せられた

取組のポイント

- 65歳定年以降も心身ともに健康状態であれば、長く働くことが可能に
- 継続雇用者にも再雇用後の一定条件の下で退職金を支給
- 施設運営体制を活用した健康管理の強化

改定の効果：高齢職員が安心して長く働くことができる体制の整備

●企業プロフィール

設 立	1990(平成2)年
本社所在地	兵庫県姫路市
業 種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	5か所

●従業員の状況

従業員数	87人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	71人	9人	1人	6人
平均年齢	45歳			
60歳以上の割合	18.4%（16人）			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定 年	2017(平成29)年1月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	定年で役職を外れる
継続雇用制度	2017(平成29)年1月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

社会福祉法人しらさぎ福祉会は、1990（平成2）年に設立した介護事業を展開する法人で、特別養護老人ホームを中心に、デイサービス、居宅介護支援事業などにわたる高齢者介護サービスを提供している。

職員数（2023（令和5）年6月1日現在）は87名、職員の平均年齢は45歳である。職員構成の特徴について、年齢別には60歳以上が2割弱（18.4%／16人）を占め、雇用形態別には正職員54人、嘱託職員2人、パート職員31人である。嘱託職員は定年後の継

続雇用（再雇用）された高齢職員である。



〈社会福祉法人しらさぎ福祉会 外観〉

正職員の採用状況について、同法人は新卒

採用と中途採用の両方を実施しており、その人数は毎年4人程度である。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

改定前の同法人の定年・継続雇用制度は「60歳定年制、65歳までの就業規則による再雇用制度（希望者全員）、65歳超の雇用上限年齢なしの運用による再雇用制度（希望者全員）」であった。

旧制度の下で同法人は60歳定年を迎えた正職員が希望し、原則として心身ともに元気で就労できる状態であれば、雇用上限年齢を設けず継続雇用（再雇用）する方針をとっていた。しかし、継続雇用に関わり切替った高齢職員から安定した雇用制度の下での就労を希望する意見が寄せられていた。制度改定前の定年年齢は60歳が一般的であったが、同法人は職員が安定した雇用制度の下で就労できる環境を整備するため、2017（平成29）年1月に正職員の定年年齢と就業規則による継続雇用制度の雇用上限年齢をそれぞれ5歳引き上げる雇用制度の改定を実施した。図表(P36)はその概要を整理したものである。

■制度改定に向けた課題とその対応

今回の雇用制度改定は、同法人が多様な人材が安心して長く定着し、働き続けることができる環境づくりを目指した施策を検討しているなかでの総務部門からの提案がきっかけであった。制度改定に向けた課題について、同法人は、①定年前のバーンアウト症候群が発症しないように、人生設計、年金額、体力面などに応じた柔軟な働き方の制度化、②継続雇用後の賃金水準の見直しによる継続雇用者のモチベーション低下の対策、③子育て世代の非常勤職員が勤務できない時間帯の人材確保、④高齢者の身体への負担軽減、健康維持の対策の4つを挙げていた。これらの課題を是正するように雇用制度改定に同法人は取り

組んだ。

なお、制度改定に伴う旧制度で継続雇用に関わり切替わっている60歳代前半の高齢職員の対応については、すでに退職金を受け取り、年金を受給していること、さらに法人独自の時間給設定により毎月の生活資金に影響が及ぼさないといい好条件であることから、正職員に戻さず、継続雇用者のままとした。

3 人事管理制度の概要

■制度改定に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う60歳代前半層の人事管理制度の対応については、主に昇給は旧定年年齢の60歳で停止がとられ、それら以外は原則として定年前の制度が引き続き適用された。

■正職員

正職員の人事管理制度の概要を確認すると、社員格付け制度は7階層からなる職階制で、2階層（初級、中級）の一般職と、5階層（上級職、指導職、監督職、管理職、経営職）の管理・監督職に分かれ、職員のキャリアパスに活用されている。職制は「施設長－副施設長－部長－課長－係長－主任－副主任－フロアリーダー」の役職が設けられている。なお、同法人には役職定年制が設けられていないが、役職者が定年後、継続雇用に関わり切替わる場合は役職を離れる。

賃金制度について、基本給は職務給（等級号俸制）で、昇給（賃金表内の号給）が年1回行われる。ただし、60歳以降の昇給は停止する。賞与は「基本給×2+業績賞与」によって年2回支給する仕組みで、業績賞与は人事考課結果により決められる。退職金は独立行政法人福祉医療機構の社会福祉施設職員等退職手当共済制度と独立行政法人勤労者退職金共済機構の中小企業退職金共済制度を利用して支給している。

人事評価について、同法人は成績要素評価（業績評価）、専門要素評価（能力評価）、共

通要素評価（情意評価）からなる総合評価が年2回行われている。評価の流れについては、自己評価をもとに主任による1次評価、部署長による2次評価が行われ、評価結果は昇給、賞与等の処遇への反映、そして人材育成、配置転換への活用がなされている。

■継続雇用制度

継続雇用制度は65歳の定年到達者を対象にした希望者全員の70歳までの再雇用制度と、70歳を超えた雇用上限年齢を設けていない運用による再雇用制度である。雇用期間は1年契約、雇用区分は嘱託職員である。継続雇用者が担当する業務、勤務形態、賃金などの労働条件は個別に定年を迎える半年前からの面談で決める対応がとられている。原則として、業務内容は定年時の職域の業務を引き続き担当し、役職者は役職を離れる。勤務形態は正職員と同様にフルタイム勤務を原則としているが、短時間勤務などの柔軟な働き方を選択することもできる。

賃金制度について、基本給は時間給制がとられ、継続雇用時の業務内容が定年時と同じで、引き続きフルタイム勤務であれば、その水準は定年時の支給額を確保できるようにしている。昇給は人事評価結果に応じて実施している。賞与はパート職員の仕組みが適用される。人事評価制度は正職員と同じ対応がとられ、評価結果は昇給などの処遇に反映される。継続雇用者を対象にした退職金については、定年退職時に一度精算したあと、再雇用後の一定条件の下で正職員と同様の制度が適用され、改めて掛金の積み立てが行われる。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

同法人が実施する高齢従業員戦力化のための主な工夫は、①年齢にかかわらず研修の実施、②若手職員との業務補完、③インカムの活用の3つである。

■年齢にかかわらず研修の実施

同法人は高齢者も採用していることから、年齢にかかわらず採用後の職員研修を実施している。たとえば、介護未経験の高齢者を採用した際には、2週間の座学教育と2週間の実践教育を実施している。また、資格取得を目指す高齢職員に対して同法人は積極的な支援を行っている。たとえば、シルバー人材センターからの紹介で同法人に採用された高齢職員は介護業務の未経験者であったが、国家資格の介護福祉士を取得した。この高齢職員の活躍している姿が、介護の資格を持たない若手職員や他の高齢職員に良い刺激となっている。

■若手職員との業務補完

育児をしているパート職員は9時半から14時または16時までの短時間勤務が多いため、利用者の夕食手配などの食事介助業務を担当する職員が手薄となる。そこで、手薄となる時間帯に高齢職員をシフト調整により配置し、同業務を一時的に対応している。このように柔軟にシフト調整が可能な高齢職員は大変心強く、円滑な事業運営に貢献している。

■インカムの活用

介護現場の業務をスムーズに遂行できるように、同法人は高齢職員を含め職員一人ひとりにインカムを持たせている。操作が苦手な高齢職員には、操作できるように慣れるまでまわりの職員がサポートしている。インカムの活用により、職員同士が指示や情報共有ができるようになったり、介助業務で急きょ人手が必要になった場合にはインカムを使ってサポートを求めたりして、業務遂行がスムーズになった。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

健康管理・安全衛生・福利厚生における同法人の主な取り組みは、①健康管理の強化、②メンタルヘルス支援、③高齢職員の負担軽減のための職務設計の3つである。

■健康管理の強化

加齢に伴う高齢職員の健康悪化を防ぐため、

同法人はさまざまな健康対策を進めている。例えば、労働安全衛生法で定められた健康診断（年1回）と腰痛検査（年2回）を実施して、その結果をもとに同法人の産業医による健康相談を受けてもらうようにしている。このほか、健康診断の血液検査から異常所見が認められた場合には、同法人の管理栄養士による栄養指導を、体に異常を感じた場合は柔道整復師やあんまマッサージ指圧師の資格を持つ機能訓練指導員による指導を受けることができる。また、運動不足を感じている高齢職員には、機能訓練室で利用者が使う筋力向上器具を利用できるようにしている。



〈筋力トレーニングの様子〉

■メンタルヘルス対策

メンタルヘルス対策として、同法人は健康診断にあわせてストレスチェックテストを全職員に実施し、産業医による面接指導により専門医への紹介を受けた場合には、精神科医のメディカ

ル相談を受けられる環境を整備している。

■高齢職員の負担軽減のための職場設計

既存施設の大規模改修と地域密着型特別養護老人ホームの新設と併せて施設全体の浴室、トイレなどは、車椅子での介護作業がしやすいように面積を広くとり、浴室には移動用リフトを導入することで高齢職員のひざや腰の負担が少なくなるように設計した。

6 制度改定の効果と今後の課題

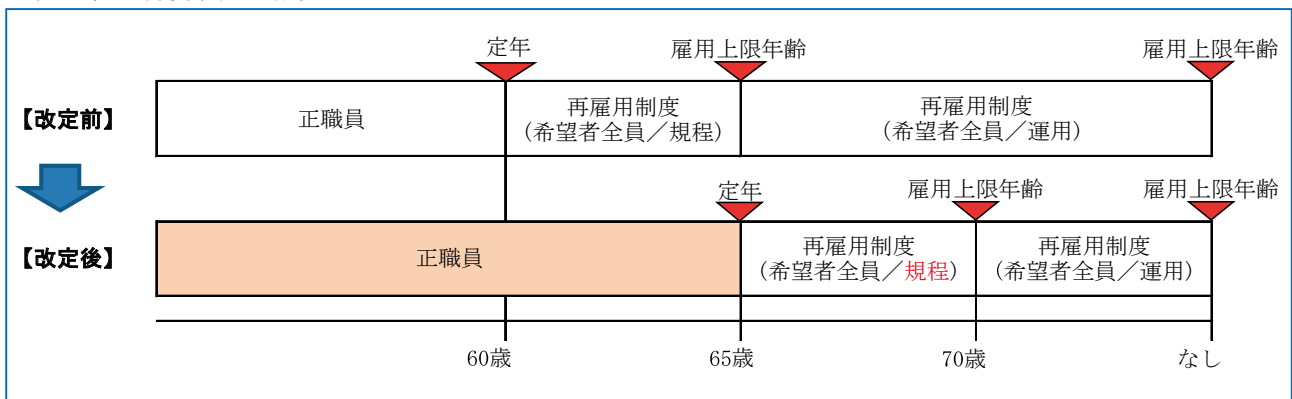
■雇用制度改定の効果

雇用制度改定によって、70歳までの雇用が規程化されたことで、高齢職員が安心して長く働くことができる体制が整った。また、介護職として再雇用された高齢職員は、シフト勤務への理解が深く、育児中のパート職員とのシフト調整が可能であるためバランスのとれた勤務編成がしやすくなっている。

■今後の課題

65歳定年制を実施した当時は先進的であったが、現在は標準になっている。70歳の就業確保措置が努力義務化された改正高齢法の施行により、同法人は70歳定年制に向けた検討を進めている。しかし、介護保険制度が事業運営に密接に関連しているため、その動きを注視しつつ、環境が整えば70歳定年制を実施したいと考えている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 社会福祉法人しらさぎ福祉会へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例 9

モルツウェル株式会社

70歳
全員

— 自社開発の人事評価シートで人事評価 —

改定の契機：経営理念のもと働きやすい職場づくりの一環として実施**取組のポイント**

- 働きやすい職場づくりの取り組みの一環として65歳定年制を実施
- 自社開発の「成長シート」を活用した人事評価を実施
- 写真を多用するなど作業手順書を見直し、わかりやすいように工夫

改定の効果：高齢社員が活躍できる機会の提供と若手社員の意識の変化

● 企業プロフィール

設立	1997(平成9)年
本社所在地	島根県松江市
業種	飲食料品小売業
事業所数	1か所

● 従業員の状況

従業員数	119人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	88人	14人	11人	6人
平均年齢	46.3歳			
60歳以上の割合	26.1%(31人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2012(平成24)年2月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	・定年で、役職を外れる
継続雇用制度	2012(平成24)年2月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

モルツウェル株式会社は、1997（平成9）年に設立した高齢者向け食品の製造販売の事業を行っている。創業当初は弁当宅配の個人事業を展開していたが、高齢者を対象とした配食サービスに事業を特化して事業を拡大。さらに、高齢者施設向けの真空パック食材製造・販売事業を開始し、2022（令和4）年9月に本社の新社屋と新工場を竣工した。

従業員数（2023（令和5）年6月1日現在）は119名、従業員の平均年齢は46.3歳である。従業員構成の特徴について、年齢別には

60歳以上が約3割（26.1%／31人）を占め、雇用形態別には正社員82人、嘱託社員3人、パート社員34人である。嘱託社員は定年後に継続雇用（再雇用）された高齢社員で、また、パート社員の多くは60歳以上である。

採用状況について、同社は新卒採用と中途採用の両方を実施している。とくに、中途採用については、経営体制の拡充を図るため大企業や他社で経験を重ねたベテラン層の積極的な採用を進めている。採用実績について、直近1年間（2022（令和4）年9月1日～2023（令和5）年8月31日）は新卒採用4名（総合職2名、作業職2名）、中途採用26名

(総合職2名、作業職24名)である。



〈モルツウェル株式会社 外観〉

2 雇用制度改定の背景

■経緯

改定前の同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年制、65歳までの継続雇用制度（希望者全員）、65歳超の上限なしの継続雇用制度（基準該当者）」であった。

経営理念にある「全社員と社員の家族の物心両面における幸福を追求する」のもと、同社は働きやすい職場づくりを進めている。2012（平成24）年2月に実施した正社員の定年年齢、希望者全員の継続雇用制度をそれぞれ5歳引き上げた雇用制度の改定は、その一環として知識やスキルを身につけたベテラン社員をさらに活躍してもらうための取り組みであり、図表（P40）はその概要を整理したものである。

■制度改定に向けた課題とその対応

事業が拡大する一方、人事管理制度の整備・拡充が遅れているため、外部の専門家（社会保険労務士など）の支援を受けて、人事、経営者を含めて制度改定の準備を進める一方、定期的に行われる委員会やミーティングなどの機会を使って社員に制度改定の説明や意見交換を行った。

3 人事管理制度の概要

■制度改定に伴う人事管理制度の対応

雇用制度の改定にあわせて、同社は人事管理制度の整備・拡充を進めた。とりわけ、2020（令和2）年から実施している人事評価制度で導入した「成長シート」は、同社が開発した人事評価シートである。

■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認する。社員格付け制度は13等級からなる等級制度で、1～3等級はパート社員（作業職）の等級、4等級以上が正社員（総合職）の等級である。職制は「統括部長―部長―課長―係長―主任」の役職が設けられている。なお、同社には役職定年制が設けられていないが、役職者が定年後、継続雇用に切り替わる場合は役職を離れる。

賃金制度について、基本給は経験給（年齢給）と職能給（等級号俸制）で、職能給は人事考課結果に基づいて昇給（賃金表内の昇号）が年1回行われる。賞与は「基本給×月数×賞与係数」によって年2回支給する仕組みである。月数は半期の経營業績をもとに設定され、賞与係数は人事評価結果を用いて決められる。退職金制度は確定拠出型の導入を検討している。

人事評価は能力評価と業績評価が行われ、業績評価は先に紹介した自社開発の「成長シート」を活用した目標管理が行われている。成長シートで設定される目標は業績目標とコンピテンシー目標の2領域で、社員一人ひとりが業績目標について部門目標達成に向けた貢献すべき内容とコンピテンシー目標について今後伸ばすスキル（専門能力やビジネスマナー等）をそれぞれ設定する。

評価の流れについては、自己評価をもとに所属長による1次評価、経営層による最終評価が行われ、評価結果は昇給、賞与などの処遇に反映される。

■継続雇用制度

継続雇用制度は65歳の定年到達者を対象にした希望者全員の70歳までの再雇用制度

である。雇用形態は1年契約、雇用区分は嘱託社員である。継続雇用者が担当する業務、勤務形態、賃金などの労働条件は個別に対応して決めている。例えば、業務内容は原則として、定年時の業務や役割を引き続き担当する。例えば、役職者は役職を離れ、後進の指導を中心にしながら担当業務に従事している。勤務形態はフルタイム勤務、短日数・短時間勤務を原則として、個別に対応している。賃金については基本給のみで、賞与は原則支給していない。それは継続雇用者の基本給の決め方を定年時の基本給と賞与の合計額をもとにして設定しているからである。なお、継続雇用者を対象にした人事評価制度と退職金制度は設けていない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

同社が実施する高齢従業員戦力化のための主な工夫は、①食品製造工程の作業手順書の見直し、②厨房のDX化の推進、③ビジネスチャットシステムを用いた情報共有の推進、の3つである。

■食品製造工程の手順書の見直し

食品製造工程で活用されている作業手順書に対して、「わかりにくい」という意見が社員からあがっていた。そこで、同社は外部の衛生管理コンサルタントの支援を受けながら作業手順書の見直しを行った。具体的には、作業手順書の内容を各工程に区分して、写真を用いて作業内容がわかりやすいように工夫した。高齢社員からは「機械操作など複雑な作業も写真がありわかりやすくなった」との声が寄せられている。この取り組みは、引き続き社員の意見を取り入れて実施している。

■厨房のDX化の推進

配膳業務は定められた時間までに間違いなく配膳を行う必要があり、その作業を担当している厨房受託サービス部門の社員の約1/3を占める65歳以上の高齢社員にとって、そ

の作業が負担となっていた。また、介護施設における入居者の食事は、食材の切り方、味つけ、服用する薬との相性などを考慮して準備しており、その種類は、例えば1施設だけで約300種類に及んでいる。さらに、日ごとに異なる入居者の体調も考慮する必要があり、一人ひとりの状況に応じた食事対応については、ベテラン社員の記憶と経験に頼っていた。そのため、後継者が育ちにくい問題を抱えていた。人材不足や社員の高齢化への対応も必要であることから、作業負担の少ない効率的な配膳業務の構築が企業経営上の課題となっていた。

そこで同社は、真空調理済み食材や再加熱キャビネットを導入して作業の効率化を図った。併せて、配膳業務の標準化を目的とした「食事サービス総合支援システム」の開発を進めている。このシステムは入居者の食事情報を介護施設厨房から食材製造工場までシームレスにつなぐデジタル受発注システムで、特別な知識や経験を身につけることなく、高齢社員でも楽に作業を行うことを可能とするもので、厨房のDX化を推進する取組である。



<真空調理済み食材>

■ビジネスチャットシステムを用いた情報共有の推進

同社は業務中におけるリアルタイムの情報共有を図るため、ビジネスチャットシステムの導入、全社員へのスマートフォンの配付などを進めた。操作が不慣れな高齢社員には、講習会などの支援を行った。この取り組みによ

り部門を超えたコミュニケーションが活発になり、業務効率が高まるだけでなく、例えば、配送時の一人暮らしの高齢者の緊急事態の対応（徘徊の発見や緊急時の救急車の出動要請）にも非常に役立っている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

健康管理・安全衛生・福利厚生における同社の主な取り組みは、改善報告制度と社員の健康管理支援である。

■改善報告制度

改善報告制度は、職種や雇用区分にかかわらず、全社員から日々の業務で生じた課題や問題点を解決するためにアイデアや改善内容を提案してもらう制度である。採用されたアイデアや改善内容に報奨金を支給しており、その中には高齢社員から提案されたアイデアや改善内容もある。

■社員の健康管理支援

社員の健康管理支援について、同社は朝礼時のラジオ体操やパートナー企業からスポーツジムのインストラクターを招いた腰痛予防セミナーの開催などを実施している。

6 制度改定の効果と今後の課題

■雇用制度改定の効果

雇用制度改定以前は、「定年年齢になれば、

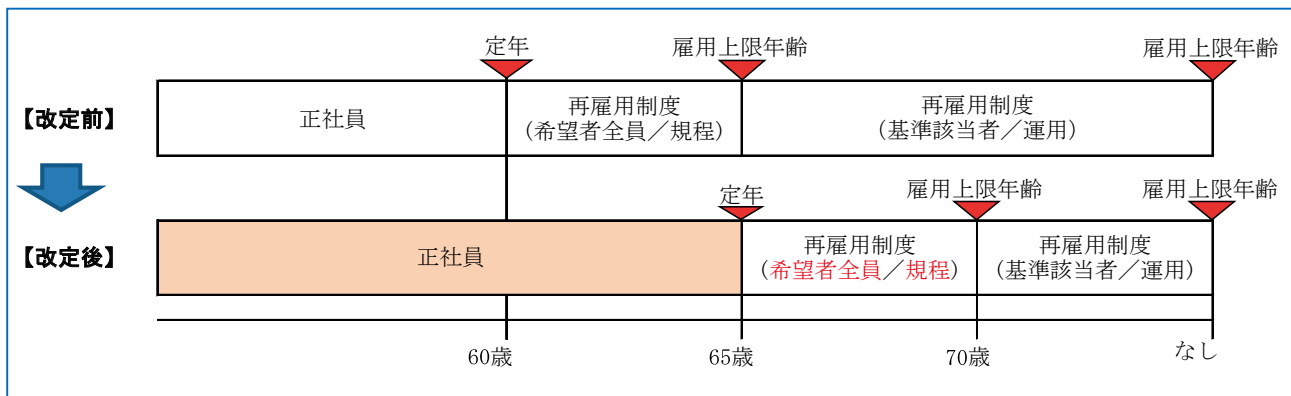
後進に道を譲るのが当たり前」という雰囲気社内にあった。そのため、身につけた知識・スキルを活かして働きたい社員は、「定年後は改めて職探しをしなければならない」という不安を抱えていた。今回の改定によって、こうした不安感が解消され、定年後も引き続き同社で活躍できる機会を提供できるようになるとともに、若手社員の仕事に対する意識に変化がみられ、誇りを持って仕事に取り組むようになった。

■今後の課題

制度改定後10年以上が経過している現行の雇用制度に問題がないこともあり、同社は今後とも継続することを考えている。

今後の課題として、同社は社員のさらなる戦力的な活用を挙げている。問題解決型の事業を創出している同社にとって、社員の活用が不可欠である。そのため、同社は働きやすい職場づくりに取り組んでいる。そのなかで、高齢社員の仕事への取り組み意識は若手社員にいい影響を与えており、若手社員の柔軟な発想は高齢社員にいい刺激となっている。こうした若手社員の柔軟性と高齢社員の仕事に対する意識を組み合わせは、互いに相乗効果につながっている。同社は持続可能で社会に貢献できる企業になれるように社員のさらなる戦略的な活用を今後の課題としている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) モルツウェル株式会社へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例10

社会福祉法人愛誠会

70歳
定年

—介護業務のシェアによる新たな職務の創出—

改定の契機：高齢者が長く働くことができる場の確保**取組のポイント**

- 介護業務のシェアによる新たな職務の創出
- マッチングアドバイザーを任命して、全職員との面談を実施
- 緻密なコミュニケーションによる職員同士が互いに尊重し合う組織づくり

改定の効果：介護業務の資格・経験を持たない高齢者でも介護業務に従事できることが可能に

●企業プロフィール

設立	1977(昭和52)年
本社所在地	岡山県新見市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	8か所

●従業員の状況

従業員数	135人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	99人	15人	12人	9人
平均年齢	47.4歳			
60歳以上の割合	26.7% (36人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2019(令和元)年7月	65歳	70歳	
役職定年	—	—	—	定年で役職を外れる
継続雇用制度	—	—	—	70歳以降は希望者全員を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

社会福祉法人愛誠会は、1977（昭和52）年に設立した介護事業を展開する法人で、特別養護老人ホームを中心に、ショートステイ、デイサービス、ホームヘルプ、居宅介護支援事業、グループホーム、小規模多機能型居宅介護など多岐にわたる高齢者介護サービスを提供している。

職員数（2023（令和5）年6月1日現在）は135名、職員の平均年齢は47.4歳である。職員構成の特徴について、年齢別には60歳以上が1/4強（26.7%/36人）を占め、

雇用形態別には正職員76人、嘱託職員19人、契約職員・パート職員40人である。嘱託職員は介護業務の資格・経験を持たない職員、契約職員は定年後の継続雇用（再雇用）された高齢職員、そして他社で定年を迎え同法人で雇用された高齢職員である。パート職員の多くは60歳以上である。

正職員の採用状況について、同法人は新卒採用と中途採用の両方を実施しており、その人数は毎年6名程度である。



〈小さな町をイメージした施設〉

2 雇用制度改定の背景

経緯

改定前の同法人の定年・継続雇用制度は「65歳定年制、65歳以降は上限年齢なしの運用による継続雇用制度（希望者全員）」であった。

同法人が立地している新見市の高齢化率は県内で高い水準にあり、若年者の採用に悩まされ、経験とスキルを持つベテラン職員の活用が長年、課題となっていた。そこで、高齢者が長く働くことができる場を確保するため、同法人は2010（平成22）年に業務の棚卸し（「介護業務のシェア」。詳しくは後述）に取り組むとともに、2019（令和元）年7月に正職員の定年年齢を5歳引き上げる雇用制度の改定を実施した。図表（P44）はその概要を整理したものである。

制度改定に向けた課題とその対応

制度改定に向けては、業務の棚卸し（介護業務のシェア）を行い、高齢者が長く働くことができる場を確保できたことで、大きな課題はみられなかった。制度改定に向けて主任以上の役職者で構成された会議を開催して、高齢職員だけではなく、あらゆる世代の職員にとって働きやすく、魅力ある職場について議論を重ねた。

なお、制度改定に伴う旧制度で継続雇用

切り替わっている60歳代後半の高齢職員の対応については、すでに年金を受給していることもあり正職員に戻さず、継続雇用者のままとした。

3 人事管理制度の概要

制度改定に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う60歳代後半層の人事管理制度の対応については、主に昇給を旧定年年齢の65歳での停止、退職金の掛金の積立と支給時期をこれまでの65歳から新定年年齢の70歳への見直しがとられ、それら以外は原則として定年前の制度が引き続き適用された。

正職員

正職員の人事管理制度の概要を確認する。職員格付け制度は7階層からなる職階制で、一般職は4階層（補助業務、初級、中級、上級）、管理職は3階層（監督職、管理職、経営職）である。この職階制は職員のキャリアパスに活用されている。職制は「部長—室長—課長—主幹—係長—主任—リーダー」の役職が設けられている。なお、同法人には役職定年制が設けられていないが、役職者が定年後、継続雇用に切り替わる場合は役職を離れる。

賃金制度について、基本給は職務給（等級号俸制）で、昇給（賃金表内の号給）が年1回行われる。ただし、58歳から昇給を2年に1回行うことにしているほか、今回の制度改定で65歳で昇給を停止する措置がとられてい

る。賞与は「基本給×月数」によって年2回支給する仕組みである。退職金は独立行政法人福祉医療機構の退職手当共済制度と社会福祉従事者相互会事業の退職金制度を利用して支給されている。

人事評価について、同法人は能力評価や業績評価といった多くの企業で導入されている評価制度を導入していない。介護業務は利用者個人との密接かつ繊細な関係性で成り立っているため、それらを数値化して評価することが難しいからである。その代わりに、職員が互いに良かったところを評価し合う「グッドジョブ表彰」を毎月実施し、職員から提出された評価シートを主務者会議にて確認し、各部署にフィードバックしている。また、チームリーダーへの昇格や役職への昇進は、理事長と施設長による協議で決められている。

勤務形態は全職員を対象にシフト勤務としており、フレックスタイム制度についても正職員だけではなく、全職員を対象に導入している。

■継続雇用制度

継続雇用制度は70歳の定年到達者を対象として希望者全員の雇用上限年齢を設けない運用による再雇用制度である。雇用形態は1年契約、雇用区分は契約職員である。継続雇用者が担当する業務、勤務形態、賃金などの労働条件は個別に対応して決めている。原則として、業務内容は定年時の職域の業務を引き続き担当する。例えば、介護職の役職者は役職を離れ、介護業務に従事している。勤務形態は正職員と同様にフルタイム勤務を原則としたシフト勤務としている。賃金制度について、基本給は日給制がとられ、業務内容が定年時と同じであれば、水準は定年時の支給額を維持している。賞与は「基本給(日給の水準)×日数(全員一律)」によって年2回支給する仕組みである。人事評価制度は正職員と同じ対応がとられ、継続雇用者を対象にした退職金制度は設けられていない。

4

高齢従業員戦力化のための工夫

■介護業務のシェアによる新たな職種の創出

同法人が運営しているユニット型個室(下段の写真参照)の介護業務は、食事や見守りなど同時に複数の利用者に目を配ることが難しく、トラブルなどが発生しやすくなる。一般に介護業務を遂行するには資格が必要であるが、人手不足の介護業界では有資格者を確保することが難しい状況にある。そこで、同法人は2010(平成22)年に介護業務の棚卸し(介護業務のシェア)を行い、有資格者(介護士)が担当業務と介護業務の資格・経験を持たない者でも従事できる業務に分けた。介護業務の資格・経験を持たない者でも従事できる業務を「利用者の食事やお茶の準備・片付ける業務」と「リビングでの利用者の見守り、話し相手、趣味活動の支援などを行う業務」に集約し、前者を「キッチンヘルパー」、後者を「見守りヘルパー」という職種として新たに創出した。

この取り組みにより有資格者の職員は高度なスキルを必要とする身体介護を中心とする業務に専念できることが可能となる一方、介護業務の資格・経験を持たない者ができる業務(キッチンヘルパー、見守りヘルパー)への人材確保が可能となり、高齢者の採用にも



① 共同ダイニングキッチン

② 住まいとして設計された個室

③ 一人で入れる家庭浴室

つながっている。

■マッチングアドバイザー

職員の体力や能力と仕事をマッチさせるため、同法人は事務部長、指導部長を「マッチングアドバイザー」に任命して、高齢職員を含め、全職員との面談を行い、普段の仕事の取り組み状況について意見聴取して無理なく勤務を継続できるように配慮し、同法人が実施する各種研修会に参加できるように調整している。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■作業環境改善

同法人は作業環境改善における職員の作業負担軽減のため、持ち上げずにスライドさせるノーリフティングケアが可能となるよう、ベッドの入れ替えやスライディングシート、リクライニング車椅子、介護浴槽（寝た姿勢での入浴が可能）などを導入している。

■緻密なコミュニケーションによるチーム体制づくり

同法人はユニット型個室（個室で生活しながら入所者10人ほどのコミュニティーを形成し、すべての居室と隣接するように、共有のリビングスペース（共同生活室）が配置される）の施設運営を推進しており、10人の利用者を1ユニットとして、国の基準よりも多い職員8～9人のチームで2ユニット（20人）の利用者の介護サービスを行っており、そのためには、職員同士が互いに尊重し合う体制づくりが不可欠である。そこで、同法人はユニットごとに

毎週会議を実施して、利用者の日々の状態をはじめとして、ヒヤリハットの報告、職場改善の気づき、経営理念に沿った介護方法などについて情報共有と緻密なコミュニケーションを行い、職員同士が互いに尊重しあう組織づくりを進めている。

6 制度改定の効果と今後の課題

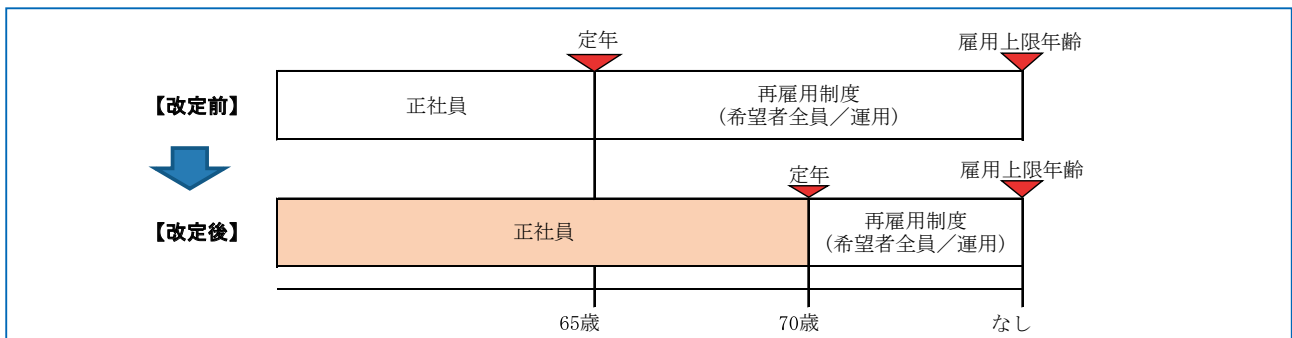
■雇用制度改定の効果

雇用制度改定によって、正職員として長く働くことができる体制が整った。また、介護業務のシェアによって、加齢による体力面の変化に配慮しつつ、同法人で働きつづける職場環境が整備されたことに加えて、介護業務の資格・経験を持たない高齢者でも従事できる職務を創出することにより、地域の高齢者の雇用機会の提供にもつながっている。

■今後の課題

今後の高齢者雇用の課題について、同法人は65歳以上の高齢職員の休暇取得方法の改善を挙げている。介護業務の特性により長期休暇を取得するのが難しい状況にある。同法人は長年働いてきた高齢職員にとって、働くだけではなく社会貢献をしながら私生活を楽しき充実した生活を送ってほしいと考えている。また、そうした姿は他の職員にも良い刺激となると考えている。そこで、同法人では年次有給休暇を最大2週間取得できる「ロングバケーション休暇」を導入し、公私ともに充実するワーク・ライフ・バランスを目指している。

図表. 雇用制度改定の概要



（出所）社会福祉法人愛誠会へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例11

五條運輸株式会社

定年
なし

一定年を廃止、事業拡大に不可欠なベテランがより長く活躍可能に一

改定の契機: 会社の成長に貢献してきた従業員に応え、同時に今後の労働力不足に備える**取組のポイント**

- 従業員の納得性が高まる賃金決定基準に改定、丁寧な説明を経て新賃金制度を実施
- 定年廃止により高齢期も継続的な能力向上を期待、高齢者の資格取得を奨励、会社負担で応援
- ドライバー不足が顕在化する2024年問題へ対応、従業員の最適配置と業務見直しを推進

改定の効果: 会社の事情に通じ、知識や経験が豊富な従業員の活用がより長期間可能に

● 企業プロフィール

設立	1970(昭和45)年
本社所在地	奈良県大和郡山市
業種	道路貨物運送業
事業所数	4か所

● 従業員の状況

従業員数	150人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	112人	22人	8人	8人
平均年齢	48.0歳			
60歳以上の割合	25.3% (38人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2017(平成29)年1月	65歳	なし	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2017(平成29)年1月	70歳	廃止	

(2023(令和5)年6月現在)

1

企業概要

五條運輸は1970(昭和45)年創業、以来、重量物輸送を中心に資源リサイクル循環物流へと業容を拡大してきた。現在、奈良、愛知を中心に倉庫を有し、大型トラックや小口使用の軽トラック、荷物を効率的に積み込めるリフトつきパワーゲート車、運送中の振動を抑えて精密機械等の輸送品質を高めるエアサス車両、小型移動式クレーンを備えたユニック車等多様な車両を用意してチャーター便や貸し切り便のサービスを提供、「安全・確実・迅速」をモットーに、顧客に対して効率的な総物流を提案している。近年は通販物流事業と物流

アウトソーシングへ参入、拡大するネットショッピング業界やアパレル・雑貨・食品向けに商品保管、ピッキング、梱包だけではなく検針やバーコード貼り等の流通加工も手掛けている。2017(平成29)年には物流総合効率化法の認定を受けた強耐震3温度帯(常温、冷蔵、冷凍)の物流センターを新設し、2023(令和5)年6月には定温帯を含む4温度帯に改修を行った。

従業員は150名、うち60歳未満112名、60歳代前半22名、同後半8名、70歳以上8名、平均年齢は48.0歳である。



〈運送用車両〉

2 雇用制度改定の背景

65歳定年であった同社は2017（平成29）年1月に制度を改正、定年を廃止した。現行の就業規則は定年なしを明記、会社は65歳超の者に対して毎年最低1回は面談し、本人の希望を勘案し、両者が合意すれば勤務日数や勤務時間を短縮することとも明記している。

10数年前まで従業員15名ほどと小規模だった同社であるが、経営者は従業員とともに「いい会社」を作ることを目指してきた。その結果、現在は150名を擁するまでになった。その間の従業員の貢献は大きく、経営者はそれに応えるために定年廃止を考えた。社会保険労務士に相談して具体的に検討を開始、高齢者の働きぶりに問題はなく、健康な高齢者を戦力として長く活用することが経営に資するとして定年廃止を決断した。

3 人事管理制度の概要

■採用

同社の職種はトラック乗務による配送業務、倉庫業務、事務職に大別される。採用のためには自社の知名度向上が必要であるとしてテレビCMも流している。現在ドライバーの在籍者が30名程度と不足気味であり、トラック運転手を経験者から採用する場合は、運転手が目を通すことの多い募集媒体を活用する。なお、媒体によって応募してくる年齢層が異なるという。

採用されると3か月間の試用期間に入る。

この間は時給賃金者となる。入社の日後、1か月後、3か月後に面談して本人の職務遂行状況や意向を確認する。3か月間の試用期間を経て正社員となる。パート社員から正社員への登用もある。他社経験者や高齢者も採用している。その結果、今まで自社にはなかった考え方や発想が得られ、業務改善のヒントにつながる。なお、現在は置いていない営業職の採用を検討している。

■賃金制度

管理階層は本部長、副本部長、部長、課長、エリア長、倉庫長、班長からなる。賃金は基本給、職務手当、特別手当、各種割増手当、児童手当から構成され、基本給は職能資格制度のもと、年齢給と能力給・職能給からなる。なお、同社には退職金制度はない。

これまでは賃金制度が体系的に整備されておらず、賃金決定基準が必ずしも明確ではなかった。従業員が賃金に対して不公平感を抱くことのないよう、同業他社や業界、地場の水準、また、手当に関しては大型車両や特殊車両の乗務手当等の情報を集めて改定した。制度変更時は従業員に丁寧に説明、納得と理解を得ることに努めた。

■評価制度

人事考課は年2回、事業所リーダーや管理職が行ない、昇級や賞与に反映する。考課結果は面談で本人にフィードバックされ、身に付けるべき技能や経験、そのための取り組み方についても共有する。人事考課制度については改定を検討中である。ドライバーの場合、年功主体の評価から運転技能や事故防止の取り組みに重きを置いて賃金に反映させるなど評価項目を再検討している。定年廃止により年齢にかかわらず退職まで人事考課の対象となり、考課結果で増額も減額もある。

■教育訓練制度

これまで同社では体系的な教育訓練制度はなく、個人の学びや力量に依存するところが大きかった。高齢者向けの研修も用意されて

いなかった。現在、会社主導の人材育成推進のために教育訓練制度の構築を検討中である。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢社員の仕事

同社では60歳以上のドライバーが6名在籍、倉庫でも高齢者が働いており、デバンニング（コンテナからの貨物取り出し作業）担当者の年齢は3名合わせて180歳である。また、他社を定年退職した72歳の高齢者は簿記一級の資格を持っていたことから経理業務へ配属、資産管理や銀行との交渉で能力や経験を発揮している。

■効率的な働き方の推進

顧客優先の仕事の進め方は結果として長時間労働を余儀なくされることもあり、従業員が連続して休みを取ることが難しかった。そこで、1日8時間、月22日勤務の実現に向けて働き方や業務の見直しを進めている。総務部を新設して運行管理部門等の業務見える化とマニュアル作成を進める一方、効率的な働き方を実現できる仕事の流れと人員配置を検討、業務の見直しを行なっている。受注締め切り時間を前倒しすることで省人化とゆとりを持った業務遂行が可能となるが、顧客の理解と協力も必要なことから、慎重に検討中である。

■体力負担の軽減

同社では倉庫部門で働く高齢者も多い。倉庫内の作業は重量物の運搬も多く、構内の移動距離も長い。現場では「仕事は気合いや根性でするもの」という風土があったが、負担の少ない合理的な作業方法へと変革している。

これまでは事務所から構内作業員へ内線電話で連絡しており、高齢者がその都度作業場所から電話口に行く必要があった。そこで連絡を業務用携帯に変更、現場を離れることな

く仕事ができるため高齢者の肉体的負担が軽減しただけではなく、指示を受けながらその場で作業することが可能となり、業務遂行の精度も向上した。また、倉庫内では高齢者を含めた作業チーム内で仕事を分担しており、高齢者の負担軽減が現場レベルで実践されている。



〈危険防止のイラスト〉

■資格取得の奨励

業務に必要となる資格（玉掛け作業員、高所作業員、障害者職業生活相談員等）の取得を奨励しており、受講費用を負担している。定年廃止により高齢者も戦力としての実力発揮期間が長くなることから、60歳を超えての資格取得も奨励している。会社からは資格取得が本人の財産になることを伝えて動機づけしている。高齢者にとっても資格取得は新しい目標ができて仕事の励みになる。

■高齢者の知恵を若手に伝承

高齢者の強みは仕事に対する真摯な姿勢であると同社は考えている。高齢者は手を抜かず要所を押さえている。たとえ頑固であっても、それは芯を曲げずに任せた仕事をしっかり果たしてくれることであり、本人も仕事を任せたいと考えており、会社は肯定的に評価している。

同社で働く高齢者の多くは自分の経験を若手に伝えたい、後継者を育てたいと考えているという。経験の少ない若手に高齢者のノウハウが伝われば改善への取り組みも進む。若手の多くは高齢者の考え方に興味を持ってい

る。現在は高齢者と若手のペア就労は行っていないが、高齢者の経験を掲示して注意喚起するなど、その強みを伝えている。

■高齢者が障害者をサポート

軽度の知的障害者が倉庫内での商品補充担当として勤務している。高齢社員は自分の子どもに接するように声をかけるなどさまざまな面でサポートしており、効果を発揮している。

■多様な働き方の提供

生活と健康、仕事が両立できる多様な働き方を推進しており、本人の希望に配慮して8時から18時までの間で1日4時間から労働時間を選べ、また、週3日以上であれば勤務日数も選択可能としている。多様な働き方は子育てや家族を介護している従業員、働き続けたい高齢者に恩恵が及んでいる。

■面談で高齢者の要望を把握

経営者は高齢者と定期的に面談し、学び続けることで自分を磨いて欲しいと伝えている。また高齢者の思いを経営者が聴くことで担当職務や働き方の変更を検討する場合もある。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康経営優良法人の認定を取得

同社は「健康経営優良法人2022、2023（中小規模法人部門）」の認定証を取得しており、平素から従業員の健康管理に努めている。朝礼ではラジオ体操の後、全員が一言コメントするが、その様子で健康状態を把握する。定期健康診断後に再検査が必要とされれば産業医が本人に注意喚起する。

■防暖・防寒・熱中症対策

多様な物流ニーズに対応するため建設された前述の強耐震設計の3温度帯（常温、冷蔵、冷凍）物流センターは3階建てで外壁に特殊断熱塗装を施して庫内の温度を一定に保ち、防暖・防寒対策を強化している。倉庫作業では夏期は熱中症予防のため水分補給用の飲料を常備、いつでも飲めるようにしている。ま

た、スポットクーラーを配置、休憩もこまめに行なっている。



〈倉庫内に常置された飲料〉

■労働災害防止の取り組み

運送や倉庫内の作業では業務中に軽度の事故が発生することがある。職場チームは原因と再発防止策を考え、センター長に報告する。会社は事故データを集計・分析し、全社的な取り組みに活かしている。同社では公益社団法人全日本トラック協会の安全性優良事業所認定制度により、安全な輸送のための取り組みが認められた事業所が認証されるGマークの取得を進めている。安全に優れた運送事業所として他社と差別化でき、顧客へのアピールとなる。その取り組みの過程ではドライバーに能力の衰えの兆候を早期に知らせて気づかせるしくみも構築していく。

6 制度改善の効果と今後の課題

定年廃止は健康であればいつまでも働ける安心感を従業員に与え、士気を高めている。

運輸業界ではドライバーの残業規制が2024年から強化される。現状では新規ドライバーの採用が難しいだけでなく、顧客のさまざまなニーズに応えられる運送車両もドライバー不足で十分に活用されていない。そこで業務見直しによる労働力の効率的活用で活路を見いだそうとしている。

事例12

昭和化工株式会社

70歳
定年

— 定年延長2年前から従業員向け説明会を開催、事情や要望を把握 —

改定の契機:「社員が長く安心して働ける環境を」と考えた経営者のリーダーシップ**取組のポイント**

- 総人件費上昇よりも若手人材育成にも効果ありと判断し定年延長を決断
- 高齢者、若年層一丸となってマニュアルを見直し
- 70歳まで働く場合に不可欠となるPCスキル習得のため従業員を外部講習に派遣

改定の効果: 高齢者を含め全従業員がITスキルを獲得、高齢者による若手育成も充実

● 企業プロフィール

設立	1918(大正7)年
本社所在地	大阪府吹田市
業種	化学工業
事業所数	2か所

● 従業員の状況

従業員数	167人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	147人	12人	7人	1人
平均年齢	43.4歳			
60歳以上の割合	12.0% (20人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2018(平成30)年10月	60歳	70歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2018(平成30)年10月	65歳	廃止	

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

昭和化工株式会社は1918(大正7)年創業、酒石酸など有機酸や無機薬品、機能性材料を製造する化学メーカーである。製品は食品添加物や医薬用原料として食品メーカーや製薬企業に、また電子関連部材の洗浄剤、各種製造設備の洗浄剤等の工業薬品として多方面の製造業に供給される。営業、技術、管理、人財、経営会議直下の課・係の各部門からなる。2023(令和5)年6月現在の従業員は167名、うち60歳未満147名、60歳代前半12名、60歳代後半7名、70歳以上1名、60歳以上者の比率は12.0%、平均年齢は43.4歳である。



〈昭和化工株式会社 外観〉

2 雇用制度改定の背景

■ 社長のリーダーシップで定年延長を決定

定年は70歳、2018(平成30)年に60歳から70歳へ10歳引き上げている。70歳へ

の定年年齢引き上げをはじめとした高齢者雇用の取り組みは厚生労働省大阪労働局と一般社団法人大阪府雇用開発協会から「高齢者雇用優良事業所表彰」を受賞している。70歳定年導入後、現在の正社員の最高齢者は67歳、フルタイム勤務で製造工程の作業を担当し、原料仕込みや工程管理、製品の取り出しに従事している。

定年延長は社長のリーダーシップで進められた。経営者として将来的な労働力不足への対応を考えた時、すでに同社で働いており、かつ、高齢期になってもそれまでと遜色なく仕事を進めている従業員の存在は大きかった。「この会社に入ってくれた社員との縁をずっと大事にしていきたい」と社長は考えた。

定年延長は総人件費が上昇し、経営に大きく影響する。一方、ベテランが今までより長く在籍することで労働力確保につながるだけでなく、若手への指導にあたる期間も長くなり、人材育成を通じた企業力強化に貢献できる。コストよりも会社が得られるメリットの方が大きいと考え、社長は70歳への定年延長を決断した。

■定年延長にともなう制度改定

70歳への定年延長を決定した同社はその実現に向け、社内制度の改定に着手した。総人件費上昇と会社の長期的成長を両立させるため賃金制度を見直し、60歳以降の賃金カーブを緩やかに低下させた。もっとも60歳定年時でも再雇用時の基本給を低下させており、制度改正後の賃金水準は以前より上昇している。

■定年延長実施2年前から説明会を開催

従業員代表と労働組合に対しての説明、従業員全体に対する説明会を定年延長実施の2年前から始めた。会社からは70歳定年を決定した理由や背景、その実現にあたって従業員に期待する役割を説明した。説明会では従業員の意見も聴取した。「長く働けるのが分かって安心した」と評価する意見もあれば、「体力

的限界で70歳まで勤められるか分からない」との不安も聞かれた。定年延長の実施に際してはこれらの意見も考慮した制度設計となっている。

■複数の選択肢を用意

定年延長前は60歳定年後の再雇用制度（シニアスタッフ制度）が行なわれており、その対象者の処遇も解決すべき課題となった。同社は70歳定年実施後5年間に限り、旧定年年齢である60歳から再雇用者となれる選択を残した。この間は従来の再雇用制度（シニアスタッフ制度）と70歳定年制が同時並行となり、どちらかを選択可能とした。加えて旧定年後に再雇用となった者でも正社員に復帰可能とした。

3 人事管理制度の概要

■採用

毎年正社員・パート社員20名程度を採用している。新卒採用では高卒大卒を、中途採用では高齢者採用も積極的に行なっており、他社を定年退職後に採用された数名が在籍、安全衛生や管理部門、製造部門など様々な部門で配属されている。他社から採用した高齢者が語る経験や提案は従業員の意識改善のきっかけとなっている。

■教育訓練制度

教育訓練は新入社員研修から始まり、役職者研修や安全教育が行なわれている。また、試用期間中は製造部門で採用された人材は施設・設備保全部門で研修を行う。

施設・設備保全部門での業務経験によって製造工程時の異常が分かり、設備メンテナンスが出来る人材が養成される。

同社では高齢者にも若手と変わらない教育機会を与えており、資格取得に向けた会社の支援は高齢者も対象である。Eラーニング（一般常識、メンタルヘルス、女性活躍、決算書の読み方等）も実施している。

■賃金制度と評価制度

賃金は基本給（年齢給）、家族手当、役職手当、その他からなる。従業員は職能資格制度で格付けされている。能力評価で人事考課を行ない、所属長の一次評価と経営層の最終評価を経て、基本給に反映される。年齢給の昇給は60歳までとなる。退職金は確定拠出型である。

■継続雇用制度

前述のように60歳定年時は定年後65歳まで希望者全員を再雇用する制度が存在した。人事考課も行なわれ、賞与も支給されていた。70歳定年制定後5年間はこの制度が存続したが、2023（令和5）年3月末に廃止されている。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■目に見えていない作業をマニュアルに

同社は各部門の業務マニュアル充実に努めている。製造部門は製品標準書を常備、製造工程で必要となる技術や技能を詳細にマニュアル化している。従来からマニュアルは存在していたが、作業員によって品質に差が出ることがあった。マニュアルの記述に曖昧さが残っていたことが原因であった。ベテランから新人まで互いが自身の作業を振り返り、マニュアルと照らし合わせる。何の違いが品質に差を生むのかを明確にするため、感覚ではなく、文字に起こし、関係者で共有した。

その結果、目に見えない作業を可視化でき、作業員による品質のバラつき軽減に繋がった。

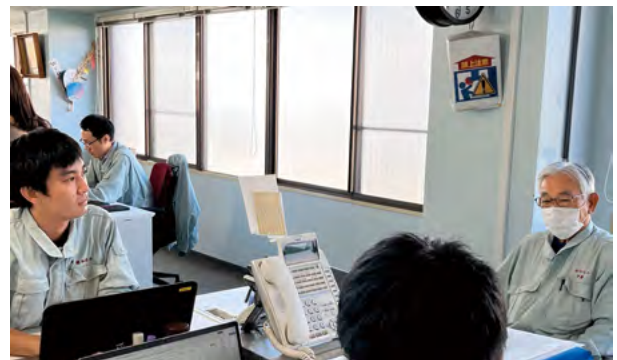
技術や技能を駆使して作業するベテランと経験の浅い若手が意見交換できる貴重な機会となっている。

■職場会でコミュニケーション促進

良くないことほど共有すべきという会社方針から毎朝、全従業員が当日の連絡事項以外にも前日発生した課題、計画変更などを共有している。その他、過去、社内で発生した課題

は「風化させない」事項として共有化されており、それらの理解を深めるにはベテランの力が必要となる。各部門の繋がりや今の制度が始まった背景を理解することは会社の基礎を知るきっかけとなり、業務改善に取り組む際も1つの部門だけではなく、会社全体を考えた取り組みに繋がっている。

また全従業員が週に1度、会社に報告書を提出している。中には部門単位での報告もあり、所属する従業員全員が会社からの指示事項、部門内の課題について話し合い、報告している。高齢者から若手まで同じ業務に就く者が活発に意見交換をする場となっており、職場会以外にも深いコミュニケーションが取れる場として利用されている。



〈職場会の様子〉

■全社でスキルの底上げを

化学品製造メーカーである同社では従業員の多くが製造業務に従事している。従業員の4割は工場勤務であるが、高齢期に体力負荷軽減のために事務部門への配置転換も想定された。そこで異動後に不可欠となるパソコン基本操作の獲得を目的に研修が計画され、それまでパソコンとあまり縁のなかった現場作業の高齢者も問題なく、報告書を作成できるスキルを身に付けている。

高齢者がパソコンを使いこなせれば日常の報告や届出が円滑に行なえるだけでなく、自身の技術や知識を自身で電子化できるようになる。データ化のため手書き文書をOCR（読

み取り装置) にかけても読み取れないこともある。手書きではなく最初からデータで作成して残せれば社内データベースからの情報検索が容易となることから、業務の効率化にも繋がっている。

■無理なく働ける勤務形態を用意

各職場では高齢者に重労働をさせない配慮がなされている。全役職員対象の面談や日々の上司への相談事項、自己申告された健康状態も考慮し、配置転換が行なわれることもある。多様な働き方を用意し、テレワーク制度は2020(令和2)年に導入、仕事と介護の両立、高齢者や障害者の就労促進、非常災害対応を目的とし、導入されている。現在の利用者は育児中の社員であり、高齢者の利用はない。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■作業環境の改善

休憩所を見直し、畳で横になれる部屋を用意した。安全衛生委員会で安全管理者と衛生管理者が連携して熱中症対策に取り組み、職場では塩飴を支給、高温となる作業場では手もとで温度調節できるエアラインスーツを着用して作業にあたる。

■健康管理の啓発

1か月に1回(2日間)の健康管理デーを設けて血圧・体重測定を実施、健康維持を啓発している。喫煙者を対象に禁煙奨励金を支給している。定期健康診断後に要再検査となった者には産業医が再検査を促している。

■表彰制度

永年勤続表彰は勤続10年以上の者を対象に5年ごとに行なっている。高齢者からは「表彰されて身が引き締まる。これからも頑張る」との感想が聞かれる。

■懇親会の開催

役員主催の懇親会が行なわれ、同じ会社の従業員でありながら日常は接点のない部門や

年齢層の間での交流が促進され、部門間協力の基礎となる。

6 制度改定の効果と今後の課題

定年延長により総人件費は増えるが、若手社員がベテラン社員から指導を受ける機会も増えるので人材確保の視点から総合的にはプラス効果と判断している。なお、60歳から70歳へと定年年齢を一挙に10年引き上げた同社は常に現状を見直しており、労働力充足と若手人材育成を担う高齢者が今後も働き続けることを可能とする新たなスキルを身につけさせ、また、ベテランの高い意欲が維持できる制度の構築に努めている。



〈エアラインスーツ〉

事例13

株式会社南光

70歳
全員

—長年培った技術を次の世代へつなぐ高齢社員—

改定の契機:長年培った技術の伝承への期待

取組のポイント

- 本人の希望を重視し、上限年齢なく再雇用〈運用〉
- 制度改定のポイントと狙いを社員に説明
- マンツーマンの指導で技術を伝承

改定の効果:技術の伝承、変化する顧客ニーズへの対応

●企業プロフィール

設立	1971(昭和46)年
本社所在地	鹿児島県鹿児島市
業種	金属製品製造業
事業所数	6か所

●従業員の状況

従業員数	236人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	196人	26人	13人	1人
平均年齢	43.2歳			
60歳以上の割合	16.9% (40人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2021(令和3)年10月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	定年で役職は外れる
継続雇用制度	2021(令和3)年10月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

日本の南の地から光り輝く企業となり、社会へ貢献できる企業を目指すことが社名の由来である株式会社南光は1971(昭和46)年創業の会社で、金属・非鉄金属の加工を始め、セラミックなどの難削材と呼ばれる素材の加工技術を有しており、建築関連・装置関連・プラント関連・自動車関連とあらゆる分野の仕事に関わる企業である。社員数は236人(うち非正規53人)、年齢構成は60歳未満196人、60歳代前半26人、同年代後半13人、70歳

以上1人、平均年齢は43.2歳、60歳以上の社員は全体の16.9%である。なお、職種は、技術職、技能職、事務職、営業職で構成されている。

鹿児島県、宮崎県の計6工場ではそれぞれが異なった分野の製品を製造しており、同社で一括受注の後、各工場の得意分野(プラント分野、セラミック加工分野、自動車関連分野)を活かして工場間で連携して製作している。



〈株式会社南光施工の大型客船の手摺〉

2 雇用制度改定の背景

経緯

制度改定以前、同社には高い技術力をもった熟練の高齢社員が多数おり、長く働いてもらうことができれば、それまで培った技術を今後も発揮、若い世代への伝承ができるのではないかという意見が幹部会議で上がっていた。そこで、各事業所に社長自らが出向いて現場の声を確認した。また全社員へのアンケートを行ったところ、高齢社員からは定年後の生活資金や年金の給付年齢引上げ等から「長く働きたい」との声が、技能習得中の若手社員からは「高齢社員の技術をもっと学びたい」との意見が寄せられ、会社と社員の想いが合致していたため、定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、65歳以降は希望者全員70歳まで継続雇用する再雇用制度を導入した。

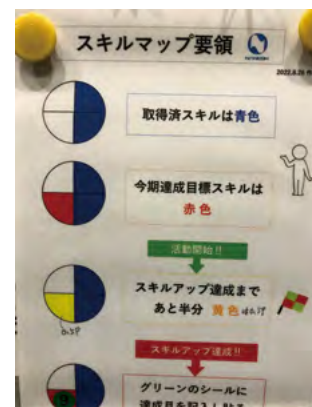
制度改定にあたっては、各事業所で説明会を開催してその狙い(熟練工としての技能伝承とスキルの維持・向上)を伝えた。あわせて、部門長面談等で個別ヒアリングを実施し、制度改定目的の理解促進に努めた。

多方面で活躍する高齢社員

制度改正以後、多くの高齢社員が役職者や技術者として活躍している。同社では現状、役職定年を設定していない。それは現在の役職者が技術力、人間力等を含め社員を牽引している代えがたい存在となっているためであ

る。会社としては働ける限り働いてほしいと考えている一方、役職者以外のモチベーションに関わってくることから人事考課制度を見直し、社員一人ひとりの評価が可能な制度改定を進めている。

高齢者は若手社員や障害のある社員、外国人技能実習生（以下「若手社員等」という）の指導役としての役割も担っており、マンツーマンで指導している。一例として、面談により設定したスキルアップ目標の習得度を、円グラフで表したスキルマップを用いて、技術の習得度が一目で分かるように工場内に設置、共有している。このスキルマップを用いて、若手社員等のスキル習得度や目指すべき到達点を確認しながら指導に当たっている。また、母国を離れ、仕事だけでなく、私生活での不安を抱える外国人技能実習生に対しては、食事に誘い相談に乗るなど、仕事以外でも支えている。



〈工場内に設置されているスキルマップ〉

なお、高齢社員が作業手順書を作成したことで、当該高齢社員が不在でも作業工程が滞らないように改善がなされた。現在は作成した作業手順書を若手社員によって動画化することを検討している。

3 人事管理制度の概要

■評価と処遇

同社の役職は「班長―係長―課長―次長―部長」の役職であり、定年時に役職を外れる。賃金制度の基本給は職能資格制度と連動した年齢給と職能給からなり、月例給は等級表により決定する基本給及び役職手当等の諸手当で構成されている。評価制度については、基本給に反映される能力評価と賞与に反映される業績評価があり、評価の流れは、部門長による「一次評価」と役員による「二次評価」、役員会による「最終評価」を経て決定する。評価のフィードバックとして目指すべきスキルレベルを上長と社員で相談する。

前述のとおり、人事考課制度の見直しを行っている段階であり、令和3年度より社内プロジェクトチームを発足し、2部門において試験運用を行い、全社展開を推進している。具体的には、厚生労働省の職業能力評価基準をベースにスキルを見える化し、社員の能力把握や評価の給与反映をより明確にすることで従業員のモチベーション向上を図ることを目的としている。

■継続雇用制度

定年は65歳、その後希望者全員を70歳まで継続雇用している。さらに、70歳以降の社員についても本人の希望や勤務状況を鑑み、上限年齢無く継続雇用している。継続雇用後は後進の指導を中心に担当業務に従事する。65歳以降の賃金体系について、基本給については、本人と部門長による面談を経て、部門長による「一次評価」と役員による「最終評価」により決定し、評価に応じて、定年時

の支給額から3パーセント程度のアップ・ダウンがある。ダウンの場合は面談において改善点を指摘、研修の受講を促している。昇給については、部門長判断で個別対応調整が行われている。賞与については、正社員と同様の基準で支給している。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■作業負担の改善

重量のある金属を旋盤へ容易に設置するため、小型のクレーンを設置している。筋力や腰に不安がある高齢社員の腰痛防止、労災防止につながっている。また、旋盤にLED照明を設置することにより、精密な作業にあたる高齢社員の作業を助けている。そのほかにも工場には様々な作業設備の工夫が見られ、こういった設備は外注せず、金属加工を得意とする同社社員で内製している。内製のためのアイデアは高齢社員の長年の経験が活かしている。



〈小型クレーンとLED照明を設置した旋盤〉

■社員表彰

社員のモチベーションアップの一環として、社長から社員に対し、表彰を行っている。優秀キャリアアップやMVP賞など、一人ひとりにフォーカスした賞がある。その他に永年勤続の賞として入社から10年、20年、30年ごと

に賞があり、永年勤続表彰式にて表彰される。

■手厚い面談制度

定年前の社員を対象に上長との個人面談を設けており、現在よりもさらなるスキルアップを目指すようにしている。

継続雇用中の高齢社員も他の正社員同様に3か月に1度、部門長面談を実施しており、期待している役割や技術伝承等の進捗確認をしている。

■長年培った技術力の横展開

定年まで設備の改修や設計等を行ってきた高齢社員が、継続雇用をきっかけに支援部門に異動したことにより、長年培った設備の改修や設計等の技術力を活かした課題の改善や生産性向上が実現した。同時に高齢社員のモチベーションアップにも繋がった。

5

健康管理・安全衛生・福利厚生

■作業環境の改善

本社第二工場では、空調が整備されており夏場の作業においても作業員の熱中症リスクを低減している。また、空調の設置が難しい工場においては、大型ファンの設置や空調服、クールベストを整備することで熱中症の対策を施している。その他の熱中症対策として、工場内に冷蔵庫を設置しており、いつでも冷たい飲料で水分補給ができる。

検査工程ではLED照明を個別に設置し、作業の効率化や視力低下のリスクに対応している。

その他、通路に人感センサーで点灯するLED照明の設置、床面のクリーナーを導入することによりで転倒によるケガ防止に取り組んでいる。

■安全衛生

各部門の代表者が出席する安全衛生委員会を開催している。工場内には、防災対策情報板を設置し、地震や火災の際の対応方法、非常口や消火器、非常ベルの場所を示したレイ

アウト図を掲示することで緊急時の対応に備えている。また個人やグループ単位で考えた創意工夫案を毎月提出してもらうようにしており、評価に応じて会社から報奨金を支給している。

■短時間勤務制度

社員本人がおかれている状況を考慮しながら労働条件を決められるよう短時間勤務制度を導入している。

■健康管理

社員の体力づくりや他の事業所とのコミュニケーションを図る目的で、全社員とその家族が集まる運動会を毎年開催している。高齢社員も参加できるようにグランドゴルフなどの競技も用意されている。

6

制度改定の効果と今後の課題

長年培った技術力をもつ高齢社員に長く勤めてもらうことは、顧客の変化するニーズに対応するためには大変重要であり、高齢社員の「自分の技術力を伝承したい」という気持ちを実現することは同社にとっても大きなメリットになっている。一方、制度改正によって働ける年齢も上がったが、加齢に伴い持病を抱える社員も多くなるため、定期健康診断で再検査対象になった社員を中心に保健指導等を有効活用し、予防・健康増進を積極的に進めていく必要がある。今後の取り組みとして、日々欠かせない戦力として生産性を上げているベテランの技術者をものづくりの現場から切り離し、将来的には社員の教育や技術の伝承に注力できる体制づくりへの移行を目指している。

事例14

株式会社恵那川上屋

70歳
全員70歳
基準有

—和菓子に欠かせぬ地元の栗生産を守り、多方面で高齢者を活用—

改定の契機：和菓子製造や顧客対応に優れた高齢者のノウハウの長期的活用と若手人材育成**取組のポイント**

- 和菓子づくりに欠かせない高齢者の熟練を機械化・自動化して作業者の疲労を軽減
- 熟練のノウハウを上手に伝えきれない高齢者から中堅社員が話を引き出して若手に伝承
- 高齢者も多いパート社員の評価・処遇制度を改善、「見える化」して納得性が向上

改定の効果：機械化・自動化で高齢者の負担が軽減、働きやすい職場を実現

●企業プロフィール

設立	1964(昭和39)年
本社所在地	岐阜県恵那市
業種	食料品製造業
事業所数	16か所

●従業員の状況

従業員数	298人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	254人	19人	10人	15人
平均年齢	41.2歳			
60歳以上の割合	14.8% (44人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2017(平成29)年9月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2017(平成29)年9月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社恵那川上屋は1964（昭和39）年創業、和菓子や洋菓子の製造販売を行なっている。従業員は298名（正規151名、非正規147名）、うち60歳未満254名、60～64歳19名、65～69歳10名、70歳以上15名であり、60歳以上者は全体の14.8パーセントを占め、平均年齢は41.2歳である。

同社の看板商品は地元岐阜県恵那地方の栗を使った栗菓子であり、「栗きんとん」をはじめとする商品は名高い。同社にとって地元産の栗は欠かせないが、栗の安定供給が危ぶま

れる状況にある。生産農家の高齢化で生産の継続が難しくなり、また、栗の収穫で収入が得られるのは秋に限られ、他の作物生産によって通年で収入を得られるしくみなしには農業の後継者育成が難しくなりつつあった。

そこで同社では栗の調達だけではなく栽培にも関わる。背の低い栗（超低樹高栽培）の品種を自社で開発、新品種は収穫時の体力負担が軽減され、高齢者も容易に収穫作業が行なえる。収穫された栗は同社が買い取りを確約、農家の収入安定につながっている。また、栗の収穫時期以外に栽培できる作物として同社はトマトに着目、一般のトマトと差別化する

ためにおやつ感覚で食べられる甘いトマトを開発し、栽培を委託することで栗農家が通年で収入を得られるようになるビジネスモデルを構築中である。

これからも安定して地元で栗菓子が作れる基盤として農業分野にも進出した同社であるが、草刈りや栗拾い、剪定等の作業では同社の高齢従業員も働いている。



2 雇用制度改定の背景

65歳定年後、希望者全員が70歳まで再雇用され、会社が必要と認めればその後も年齢上限なく再雇用される。定年延長は2017(平成29)年に実施された。定年延長前、社員は60歳定年の後、希望者全員65歳まで再雇用、パートは65歳定年であった。高齢者でも働きぶりや成果に大差がなく総人件費の上昇も許容範囲内であると総務部門は試算、経営陣に上申し定年延長が決定した。

3 人事管理制度の概要

■採用と教育

新卒採用は年間10~15名、中途採用では50歳代以下での採用が多い。現在、マネジメント層を対象にコミュニケーション、リーダーシップ、社会情勢理解を目的とした研修を実施している。また、「チームビルディング研修」

も実施、パート社員も参加している。

■賃金制度

賃金は基本給と役職手当からなる。基本給は職能資格給である。職能等級制度は5段階の責任等級からなる。年1回の人事考課を反映した定期昇給は65歳まで続く。

菓子製造では製菓衛生士、大量の栗の皮を処分する作業では小型移動式クレーンや玉掛けの資格が必要となり、これら公的資格所持者には資格手当が支給されている。なお、同社では菓子製造に欠かせない砂糖を種子島で自社精製しており、担当する熟練社員は社内資格である「砂糖杜氏」の肩書きを持ち、資格手当が支給される。

退職金は中小企業退職金共済事業本部(中退共)に加入している。

■継続雇用制度

65歳定年を迎えた者は嘱託社員として70歳まで再雇用される。処遇の前提となる社員格付けは定年時の職位と等級が反映する。人事考課も行なわれて一時金に反映され、定年後も賞与がある。

■パート人材の活用

パート社員の定年は65歳、勤務成績・状況を勘案して継続雇用を会社が判断する。最年長者は81歳、資材管理(販売促進用)で働く30年勤続のパート社員である。20歳代で同社に正社員として入社後、結婚や育児で退職、その後、再びパート社員として復職している者もいるほか、正社員で復職する場合もある。パート社員の多くが65歳定年後も仕事を継続しており、収入確保と健康維持を目的に食材栽培、生産、販売、運送等、多方面で活躍している。正社員が働きやすい環境づくりとして同社では短時間勤務制度を用意しているが、高齢者はパート社員として短時間勤務している。

パート社員を対象に2019(令和元)年に評価・処遇制度を改定、パート社員の役割と責任分担を明確化した。その内容はクラス制

度、人事評価制度、時給制度からなる。クラス制度ではパート社員の仕事ぶりをもとに基本ができる「スタッフ」と後輩指導と段取りができる「リーダー」の2クラスに分けている。人事評価制度ではパート社員一人ひとりの成長や頑張りを確認、時給制度では時給算定根拠を詳細化（クラス給、地域給、繁忙加給—シフトが埋まりにくい時、職能給—早番手当）、納得性の高いしくみを「見える化」している。

栗の収穫や栗きんとんの生産販売が集中する8月から11月までの繁忙期は過去に自社でパート社員として勤めていた地元高齢者を期間限定社員として招集する。20名ほどがその要員であり、時給は常用パート社員より高い。

社員に新規パート社員を紹介してもらう制度があり、紹介された者が実際に採用された場合、紹介した社員と採用されたパート社員双方に報奨金が支給される。トマト栽培作業にあたる4、5名の高齢者もこの紹介制度で新規採用している。同社で勤務経験のある地元住民も多く、人手が必要になった時に会社が声を掛ければ応じてくれる。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢者の強みが活かせる部署へ配置

高齢者がその強みをいちばん活かせる職場に適材適所で配置している。同社の販売店は観光客が多い店舗と地元住民の利用が多い店舗に分かれる。来店する地元住民は冠婚葬祭用に菓子を購入することが多い。店員には接客マナーはもちろんのこと、熨斗紙、包み方、宛名書き、使用文具など多くの決まり事に通じていることが求められる。そこで同社では地元客の多い店舗には地元出身の高齢パート社員を重点配置している。店舗の高齢社員は若手への見本となっている。

■高齢者の熟練を機械化、負担を軽減

栗きんとんの製造工程では栗の皮むき作業の負担が大きい。熟練者の手作業が必要な作

業であるが、負担軽減のために機械化を進めている。また、栗の色を識別する作業も重要で熟練が必要であるものの作業には視力に負担がかかる。そこで、色合いを識別できる装置を導入して作業者の視力低下を防止している。形が崩れやすい栗きんとんの包装作業も商品の見栄えに大きく影響する重要な作業であるが、手先を使う繊細作業は作業者の負担となる。そこで機械化による包装自動化を進めて疲労軽減を図っている。



<改善前：目視による栗の色彩識別作業>



<改善後：視力低下防止で導入した色彩選別機>

■フィードフォワード

「フィードフォワード」を重視している。これは未来への働きかけの重視、目標に向けて意識的に取り組んでいく姿勢であり、高齢者が自身の経験やノウハウを若手中堅にアドバイスしながら伝え、サポートする。高齢者は若手の考えや意見を否定するのではなく同調し

ながら仕事に対する責任感を伝えていく。

■高齢者の強みを後進に伝承

販売店マニュアルを活用して入社から3年間の教育を行ない、技術と技能を伝承している。マニュアルは高齢者のノウハウを収めている。一方、若手向けの研修では高齢者も講師となるが、教えるのが苦手な高齢者にはファシリテーターとして中堅が入り、高齢者から話を引き出し、受講者の理解を助けている。

■始業時間や休憩時間の配慮

店舗の開店前に商品を届けるため製造部門は早い時点で午前4時、通常は午前5時半から始業する。朝早い作業は高齢者の多くにとってはライフスタイルに合っている。一方、社員の疲労回復を考え、昼の休憩以外に午前と午後それぞれ10分休憩を設けている。この休憩時間は有給扱いである。

■高齢者に無理をさせないIT対応

高齢者の多くはITには慣れていないが、製造現場で必要とする場面は少なく、高齢者が対応を迫られることはない。販売現場でキャッシュレス決済確認などの作業があるが支障はない。店舗が多く職場が点在しているため情報共有を目的にグループウェアを導入、スマートフォンでアクセス可能なため、高齢者が戸惑うことはない。なお、従業員はグループウェアに提案や意見を投稿するが、ITに違和感のない若手からの発信が多く、高齢者から少ないのが現状である。高齢者の知恵を高齢者自らまたは若手の力を借りて発信してくれることを会社では期待している。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康診断の充実

定期健康診断で再検査が必要となった者は産業医が受診を促している。新型コロナウイルス感染防止のため対策本部を立ち上げ、具体的方針とガイドラインを策定、注意喚起は高齢者も見ているグループウェアで行なった。

■労働災害防止

菓子の製造現場では機械化とバリアフリーで労働災害発生を防いでいる。また、工場の照明も改善、手もとが見やすくなった。立ち作業では作業者の身長に合わせて台を置き、疲労の少ない姿勢での作業が可能となった。

トマト栽培では夏場に高温となるハウス内での作業を極力避け、外でできるように工夫して熱中症防止に努めている。ハウス内作業を行なう場合は作業場所を白板で掲示して作業者の居場所が分かるようにしており、見通しの悪い死角での事故防止につなげている。

■表彰制度

正社員は勤続5年以上の者が5年ごと、またパート社員は勤続10年以上の者が5年ごとに永年勤続表彰を受ける。

6 制度改定の効果と今後の課題

定年を65歳に延長し、定年後も希望すれば上限年齢なく働ける仕組みを導入したことが、労働力の安定的確保につながっている。現在、高齢期におけるキャリアサポートの一貫として、55歳到達時に新たな研修を計画中である。55歳から65歳までの10年間を展望し、その間で必要となるキャリアを自身で考えさせるのが目的である。さらに65歳定年後の再研修も必要と考えている。このように定年後の再雇用期間も含め、従業員の長期にわたる一貫したキャリア形成の実現を同社では目指している。



事例15

株式会社セイセイサーバー

70歳
基準有

－「永年スタッフ登録」により退職した高齢者の再就労を支援－

改定の契機：時代の変化に応じた高齢社員の積極的雇用の必要性を考え制度改定

取組のポイント

- 雇用上限年齢なしの再雇用制度のうち、75歳までの契約期間を規程化
- 「永年スタッフ登録」により同社を退職した高齢者の再就労を支援
- 社内勉強会の開催と資格取得の奨励により、社員のスキル向上を推進

改定の効果：人手不足の中、高齢者が貴重な戦力となり採用に関わるコスト削減

● 企業プロフィール

設立	1965(昭和40)年
本社所在地	静岡県静岡市
業種	その他の事業サービス業
事業所数	1か所

● 従業員の状況

従業員数	340人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	168人	32人	48人	92人
平均年齢	58.5歳			
60歳以上の割合	50.6%（172人）			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	——	——	——	設立時より65歳
役職定年	——	——	——	定年で役職を外れる
継続雇用制度	2021(令和3)年10月	——	上限なし	基準該当者

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社セイセイサーバーは、1965（昭和40）年に設立したビル総合管理、設備保守管理、清掃管理などの事業を展開する企業である。

従業員数（2023（令和5）年6月1日現在）は340人、平均年齢は58.5歳である。従業員構成の特徴について、年齢別には60歳以上が5割強（50.6%／172人）を占め、雇用形態別には正社員28人、嘱託社員23人、パート社員263人、契約社員26人である。定年後の継続雇用（再雇用）された高齢社員の雇用形態は嘱託社員である。

2 雇用制度改定の背景

■ 経緯

創業当時、定年55歳が一般的であったが、創業時より「65歳定年制、65歳超の雇用上限年齢なしの運用による再雇用制度」を導入していた。これは同社の創業の精神「まだまだ元気な高齢者に働く場所を提供し、生き生きとした人生を過ごして欲しい」によるものである。これにより従業員の継続就労の意志を最優先に定年後の再雇用を運用で進めてきたが、65歳以降、70歳以降も働くことを希望する従業員も年々増加し、従業員の雇用を守るためには、運用に頼るのではなく労働市場

や社会情勢に応じた雇用制度が必要となっていた。

現社長が2017（平成29）年に就任すると高齢者雇用を含めた雇用制度や職場環境の整備・拡充を進めた。2020（令和2）年の高年齢者雇用安定法の改正を契機に安心して長く働くことができる雇用制度を整備するために、2021（令和3）年10月に継続雇用制度（再雇用制度）を見直し、定年後の継続雇用と社外の定年退職者の再雇用については、75歳までを契約期間とすること、その後会社が必要と認めた場合、75歳超についても契約期間の更新があることを嘱託規程に明文化（規程化）した。図表（P64）はその概要を整理したものである。

■制度改定に向けた課題とその対応

今回の継続雇用制度の見直しにあたっては、従業員全員に実施したアンケートを参考にするとともに、雇用形態を問わず退職者の年齢が高齢化（過去10年間の退職者年齢の調査により、61～73歳までの各年齢に20名前後の離職が判明）していることも踏まえ、厳密に上限年齢を設けず、個人の就業能力や意思に応じた働き方を選択できるように配慮した。なお、同制度の実施に際しては、正社員に対する説明会を行い、嘱託社員、パート社員などには契約更新時の個別面談で説明した。

3 人事管理制度の概要

■制度改定に伴う人事管理制度の対応

再雇用制度の規程化に伴う再雇用者の人事管理制度の対応について、同社は特に行わず、原則として改定前の制度を引き続き適用した。

■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認すると、社員格付け制度は5等級からなる等級制度と役職制度が設けられている。役職制度は本部機能には「部長－次長－課長－係長－主任」、現場には「現場主任者・現場責任者－副

主任者・副責任者」の各役職が設けられている。なお、同社には役職定年制が設けられていないが、役職者は定年後、継続雇用に切り替わる際に役職を離れる。

賃金制度について、基本給は年齢・経験年数・能力などを勘案して決める総合決定給（等級別号俸制）で、賃金表は等級制度の等級に対応した賃金ランクが設けられている。昇給は人事考課結果により年1回、賃金表の号俸が上がり、50歳で昇給は停止し、昇格昇給のみとなる。賞与は「基本給×月数」によって支給額を決める仕組みで、年2回支給される。月数は人事考課結果によって決まる。退職金は特定退職金共済制度を利用して給付している。

人事評価は年2回、情意評価、成績評価、能力評価からなるプロセス評価（上期下期）と目標管理（通期）が行われる。評価の流れは評価シートへの自己評価をもとに、次長または部長による1次評価、1次評価者と社長による2次評価（評定会議）、そして社長による最終評価が行われる。2次評価に社長が参加しているため、実質的に2次評価が最終評価となり、社長による最終評価は最終確認という位置づけである。評価結果は昇給、賞与、昇進・昇格等の処遇に反映されている。

■継続雇用制度

継続雇用制度は65歳の定年到達者を対象にした同社が設定する基準に満たした者の75歳まで、その後会社が必要と認めた場合、75歳超の雇用上限年齢なしの再雇用制度である。雇用期間は原則として1年以内、雇用形態は嘱託社員であるが、希望によってパート従業員、アルバイトへの転換も選択できるようにしている。継続雇用者が担当する業務、勤務形態、賃金などの労働条件は個別に対応して決めている。業務内容は、原則として正社員時代の職域の業務を引き続き担当する。勤務形態は正社員と同様にフルタイム勤務を原則としているが、短日・短時間勤務といった

柔軟な働き方を選択することもできるようにしている。賃金制度について、基本給は月給制あるいは日給制がとられ、支給水準は見直される。昇給は原則として行われない。賞与は会社業績をもとに社長が実施の有無と金額を決めている。人事評価は行われず、継続雇用者を対象にした退職金制度はない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■「永年スタッフ登録」による退職者の再就労支援

永年スタッフ登録は、同社を退職した高齢者で再就労を希望する者を「永年スタッフ」として登録し、保有する資格や経験を戦力として活かす仕組みである。退職後数年経過した場合でも、同社の求人と永年スタッフの希望条件をマッチングさせて高齢者の雇用の場を創出している。特にビル設備管理、電気設備工事、エネルギー管理、衛生管理などの業務関連資格を持っている退職者には永年スタッフとしての再就労を依頼することも多く、再雇用の際には、正社員と同等の選任手当や資格手当を支給することがある。

■全社員を対象にした永年勤続表彰制度

同社に永く勤めている社員に感謝を伝えるため永年勤続表彰を実施している。対象者は正社員だけではなく、パート従業員を含めた全従業員としており、基準は正社員が5年毎、パート従業員は10年毎としている。同社は表彰式を開催して、基準に該当した社員を「優良従業員」として他の表彰者と一緒に表彰している。

■社内勉強会の実施と資格取得の奨励

高齢社員の今後の働き方や業務の選択肢を増やし、別の業種や職種に就いても、活躍できることを目的として、毎月1回の社内勉強会を開催している。勉強会のテーマは清掃・ビル管理にかかわる作業・法律・制度・安全管理など多岐にわたる。講師は長年現場で活躍し

てきた高齢社員が持ち回りで講師となり、若手社員との意見交換の機会にもなっている。

さらに社員の自己啓発の推進やリスクリングにより組織全体の能力を引き上げることを目的として資格手当支給規程を制定し、社員に資格取得を奨励・支援している。現在の仕事に生かせる資格や、推奨資格を取得してスキルアップした社員を同社の「お仕事マイスター」として認定し、社内報で紹介している。高齢社員も資格取得に挑戦し、独学で建築物環境衛生管理技術者を取得した者もいる。



〈お仕事マイスターの表彰〉

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康経営による社員の健康維持

同社は健康経営推進室を設置して、社員の健康維持、予防、改善に努めている。例えば、定期健康診断では、社員が受診しやすいように、医師の診察を社屋内で実施しているほか、実施日に受診できない社員に対して、居住地近くの健診機関を案内している。その結果、長時間就労社員の受診率100%を達成した。そのほか、人間ドックの受診奨励、再検査となった社員一人ひとりへの呼びかけなどを

行っている。こうした取り組みにより、2021、2022年に経済産業省から「健康経営優良法人」に認定された。

■現場改善提案制度と安全パトロールの実施

高齢者を多く雇用している会社にとって安全衛生は重要な経営施策であり、現場改善提案制度と安全パトロールは同社の代表的な施策である。

同制度は30年以上前から取り組んでいる施策である。現場で働く全社員から職場改善の提案を募っており、ベテランである高齢社員からの積極的な提案が多い。作業環境の改善、作業用具の発明など、幅広い改善案が提出される。提案された事例は社内で審査し、秀でた改善案は社長賞、優秀賞、優良賞、アイデア賞として表彰している。

また、きれいな空間をプロデュースする「プロフェッショナル」をイメージして、創立50周年にリニューアルしたスタリッシュな制服は同提案制度によるものであり、高齢社員からも好評である。従前、女性社員が着用していた肩掛けエプロンは、その使い勝手の



悪さ（暑い、動きにくい、ポケットがない）から、ポケット付きの腰掛け多機能エプロン（老眼鏡、携帯電話、業務用小物まで収まるカフェエプロン）に改善し、作業効率もあがっている。

安全パトロールは年に2回、安全委員が全現場を巡回している。作業環境の安全性を点検して、危険箇所の洗い出し、整理整頓の状況、資機材の状態、社員の身だしなみのチェックなどを行い、不適切な点は即日改善を行っている。

6 制度改定の効果と今後の課題

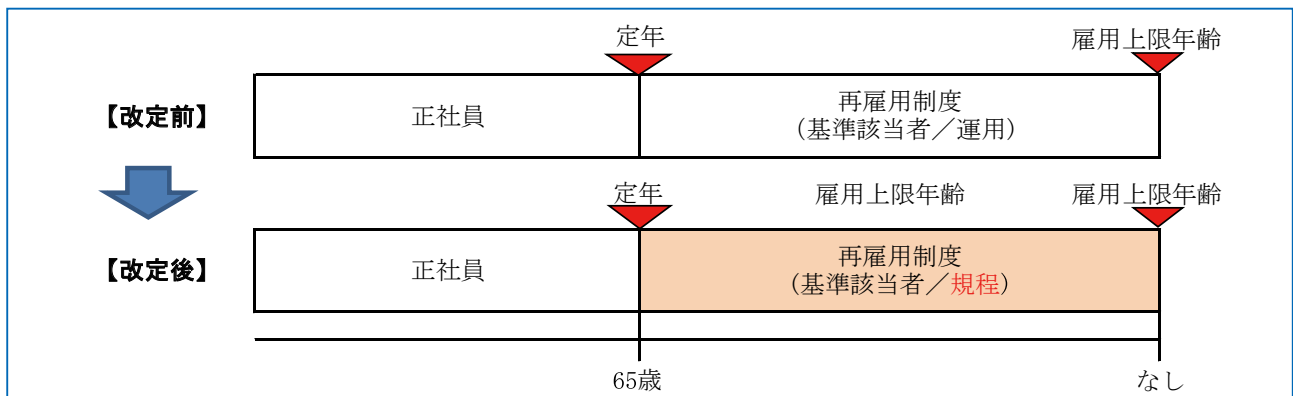
■雇用制度改定の効果

雇用制度改定を行った結果、人手不足の現場が多い中、高齢者が貴重な戦力となっており、採用に関わるコスト削減になった。また、長く働ける事による安心感から、社員のモチベーションアップにもつながった。

■今後の課題

今後の課題について、同社は社員のリスクリングを挙げている。労働環境のデジタル化が進むなか、社員のスキル向上が求められており、新しい役割や技術に適応するためのリスクリングをサポートする仕組みをつくり、長期的な雇用の安定性を向上させる必要があると考えている。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社セイセイサーバーへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例16

株式会社GFM



—警備業界で先駆け70歳定年と80歳までの継続雇用を制度化—

改定の契機：高齢者の積極的な採用と活用

取組のポイント

- 警備業界で先駆け70歳定年と80歳までの継続雇用を制度化
- 働きやすい風土を目指した社内外のコミュニケーションの活性化と介護支援制度の充実
- 全員を対象とした人事評価制度を導入するも、毎年度見直して運用

改定の効果：高齢社員の定着率と仕事へのモチベーションの向上

● 企業プロフィール

設立	1986(昭和61)年
本社所在地	愛知県名古屋市
業種	その他の事業サービス業
事業所数	15か所

● 従業員の状況

従業員数	368人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	109人	65人	82人	112人
平均年齢	62.0歳			
60歳以上の割合	70.4% (259人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2013(平成25)年7月	65歳	70歳	
役職定年	—	—	—	定年で役職を外れる
継続雇用制度	2016(平成28)年	上限なし	80歳	・ 基準該当者 ・ 健康管理の観点からの見直し

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社GFMは、1986（昭和61）年に設立した警備保障業を展開する企業で、警備業務を中心に、パーキング・メーター等管理業務、放置車両確認事務などを行っている。

従業員数（2023（令和5）年6月1日現在）は368名、従業員の平均年齢は62歳である。従業員構成の特徴について、年齢別には60歳以上が7割（70.4%／259人）を占め、雇用形態別には正社員95人、嘱託社員112人、パート社員161人である。嘱託社員は定年退職後に引き続き、同社で継続雇用された

社員である。

こうした従業員構成の特性は、警備保障業界において40歳以上の中高年齢層の中途採用が社員構成の中核を占める特性であること、その維持に高齢者の採用が不可欠だった側面を持つことによるものである。

同社の組織は警備業務を所管する警備業務部とパーキング・メーター等管理業務、放置車両確認事務等を所管する管理業務部、そして両部門を統括する管理本部の3部門からなり、これら部門に従事する社員の主な雇用区分は、管理本部が正社員、警備業務部は正社員とパート社員、管理業務部はパート社員で

ある（P68の図表参照）。

従業員の採用状況について、同社は中途採用を中心としており、その人数は毎年平均正社員5名程度、パート社員135人程度である。



<警備業務>

2 雇用制度改定の背景

同社が雇用制度を改定した背景に、先に紹介したように従事する社員は中高年齢層が多いという警備保障業界の特性に加え、東日本大震災が発生した2011（平成23）年に東京での業容拡大を進め、仕事を求めて東京に上京してきた東北地方の方々を積極的に採用したこと、そして主な契約先である公的機関が応札する企業の高齢者雇用推進状況を評価項目の1つとしていたことなどである。こうした背景のもと、同社は警備保障業界で先駆けて2013（平成25）年に定年年齢を65歳から70歳に引き上げるとともに、定年退職を対象に一定の条件のもとでの雇用上限年齢を設けない継続雇用制度（再雇用制度）を導入した。

2016（平成28）年に健康管理の観点から継続雇用制度の雇用上限年齢を就業規則上で見直し、警備業務に従事する再雇用者は80歳まで、パーキング・メーター等管理業務、放置車両確認事務等の行政機関からの請負・委託事業に関する業務に従事する再雇用者は75歳まで（75歳以降は基準該当者を80歳まで）としている。

3 人事管理制度の概要

■制度改定に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う60歳代後半層の人事管理制度の対応については、特に行われず原則として定年前の制度が引き続き適用された。

■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認する。社員格付け制度は役職制度のみで、「本部長―部長」の役職が設けられている。部長の下位の役職については正式な役職は設けていないものの、職場によって柔軟に設けられている。なお、同社には役職定年制が設けられていないが、役職者が定年後、継続雇用に切り替わる場合は役職を離れる。

賃金制度について、基本給の決め方は初任給に昇給を積み上げていく方式がとられている。初任給の金額は個別に決めており、年1回、人事評価結果に基づいて昇給が行われる。

人事評価は2018（平成30）年に導入され（経緯については後述）、成績評価、能力評価、情意評価からなる評価シートをもとに年2回行われる。評価シートは部門別（警備業務部、管理業務部）に用意される。その手順は自己評価（評価シートへの記入）をもとに、上長（警備業務部は教育を担当する部署の者、管理業務部は事業所の業務経験豊富な者および上司）による1次評価、部門長（警備業務部は教育部の責任者、管理業務部は各事業所の副責任者以上の者）による2次評価、役員等が参加する経営会議による最終評価の流れで行われる。評価結果は昇給、昇進などに反映される。

■継続雇用制度

継続雇用制度は70歳の定年到達者を対象にした同社が設けている基準（勤務成績、健康状態、出勤率など）に該当する者を対象とした再雇用制度である。雇用形態は1年契約、雇用区分は嘱託社員である。継続雇用者が担当する業務、勤務形態、賃金などの労働条件

は原則として定年前と同じであるが、勤務形態は継続雇用者の働きやすさに配慮して、勤務日数を柔軟に選択できるようにしている。人事評価制度は正社員と同じ対応がとられ、継続雇用者を対象にした退職金制度は設けられていない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

同社が実施する高齢従業員戦力化のための主な工夫は、多様な勤務形態の導入、人事評価制度の導入、および社内外のコミュニケーションの活性化の3つである。

■多様な勤務形態の導入

第1の多様な勤務形態の導入について、警備業務の特性上、時間単位の勤務時間の調整が難しい側面があるため、多様な勤務形態を基本的に日数単位で調整をしている。月の所定日数を、「16～20日」、「10～15日」、「10日未満」の3つに分けて、社員それぞれの働き方に対応している。このほかに、勤務先についても柔軟に調整しており、配置転換を行う際に、新しい勤務先への適性を確保するために数日間の研修を行い、さらに規定の研修期間で習熟度が足りない場合は研修期間を延長して、習熟させている。

■人事評価制度の導入

第2の人事評価制度の導入について、同社は定年後の再雇用者を含む全社員を対象とした評価制度を2018（平成30）年に導入し、毎年度見直しながら運用している。評価結果は1次評価者と2次評価者との面談を通して直接フィードバックされる。面談では業務に対する助言も行われ、社員は評価結果の確認と自分への期待値を知ることができるので、今後の就業に関するモチベーションの向上につながっている。

■社内外のコミュニケーションの活性化

第3の社内外のコミュニケーションの活性化について、同社は世代間の垣根を設けず風通

しのよい企業文化を目指したコミュニケーションづくりを進めている。例えば、高齢社員と若手社員のペア就労を行い、経験の浅い若手社員に高齢社員の視点やノウハウを伝える一方、高齢社員に負担がかかる体力を要する業務は若手社員が担当するなどを行い、互いに不得手な部分を補い合うことができるようにしている。こうしたコミュニケーション促進を同社は女性や障害者も含めて展開して、働きやすい風土を構築している。



<パーキング・メーター等管理業務>

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

健康管理・安全衛生・福利厚生における同社の主な取り組みは、健康診断受診と産業医のサポート、ボランティア休暇、そしてカムバック制度の3つである。

■健康受診と産業医のサポート

第1の健康診断受診と産業医のサポートについて、同社は年1回実施している健康診断の受診を会社の指定する受診機関での健康診断のほかに人間ドックによる受診も可能とし、社員に選択させている（ただし、人間ドックの追加費用は社員負担）。

産業医のサポートについては、健康問題の取り組みの一環として、メンタルヘルス面も含めた健康相談を産業医に随時できる体制が整備されている。

■ボランティア休暇

第2のボランティア休暇について、居住する町内会のボランティア活動などに参加を要する高齢社員がいることから、社員の地域貢献活動の支援を目的としてボランティア休暇制度を導入している。

■カムバック制度

第3のカムバック制度について、高齢社員が仕事を続けたくても介護問題や自身の疾病などの事由で退職するケースがみられる。一度、退職すると同じ条件で再就職することは難しく、企業にとっても培ってきた経験・知識・技能を持つ貴重な戦力である高齢社員を失うことになる。そこで、同社は一定の条件を満たして同社を退職した者を対象に、同社で再度働くことができるカムバック制度を導入した。

6 制度改定の効果と今後の課題

■雇用制度改定の効果

雇用制度の改定によって、80歳までの就業可能な仕組みが制度化され、高齢社員の定着率と仕事へのモチベーションの向上につながっていると同社は考えている。

■今後の課題

今後の高齢者雇用の課題として、高齢社員の就労環境の拡充を挙げている。人手不足が

問題となっている警備保障業界においては、ロボットを活用した警備業務の取り組みが注目されている。同社も警備ロボットに関心を持っているものの、人による警備業務が重要であり、そのなかでも高齢者が持っている経験やスキルを活かして活躍できる場があると考えている。積極的にPRして人材確保に取り組んでいるものの、加齢に伴う健康問題（本人の疾患や家族の介護など）に直面することが多く前述のカムバック制度やボランティア休暇制度を導入するなど、高齢者のニーズに対応した仕組みを取り入れている。今後も高齢社員の声、時代や状況の変化に合わせて引き続き就労環境の拡充に取り組んでいきたいと考えている。



<放置車両確認事務>

図表. 部門と社員の主な雇用区分

部門	社員の主な雇用区分
管理本部	正社員
警備業務部	正社員、パート社員
管理業務部	パート社員

(出所) 株式会社GFMへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例17

株式会社アドスマイル

70歳
定年

—高齢者のニーズ、ライフステージに合わせた多様な働き方を支援—

改定の契機: 外食産業界の慢性的な人手不足への対応と職場定着率の向上を図るため

取組のポイント

- 上限年齢なしの継続雇用制度の導入
- 個々の希望に応じた柔軟な採用配置と勤務形態
- 高齢者の強みを活かした職務創出

改定の効果: 人手不足の時間帯（早朝、深夜時間帯）を高年齢従業員が戦力として活躍

● 企業プロフィール

設立	2017(平成29)年
本社所在地	奈良県橿原市
業種	飲食店
事業所数	9か所

● 従業員の状況

従業員数	464人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	435人	9人	8人	12人
平均年齢	27.0歳			
60歳以上の割合	6.3% (29人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2020年6月	60歳	70歳	
役職定年	—	—	—	
継続雇用制度	—	—	—	70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社アドスマイルは、日本でファーストフード・ハンバーガーレストランチェーンを経営するフランチャイザーの加盟店として、奈良県南部を中心に9店舗を展開。ハンバーガーレストランの運営、デリバリーサービスを提供している。また、職場に集った従業員が年齢を超えて互いに影響し合い自分らしさを発揮する職場を目指すとともに、地域社会とのつながりも重視し、地域の雇用機会の創出に努めている。

従業員数は464人、そのうちパート・アル

バイトは451人である。各店舗の従業員数は営業時間、営業形態、売り上げ規模によって異なっているが、60名以上在籍している店舗もある。なお、60歳以上の従業員は29人(6.3%)であり、平均年齢は27歳である。



2 雇用制度改定の背景

■経緯

外食産業界は慢性的な人手不足であり、同社では、その打開策として高齢者をパート・アルバイトとして積極的に雇用してきた。以前は、学生などがその主流であったが、今は年齢幅も広がり、様々な社会経験をもつ高齢者の人材も集まってきている。そのような中、有期労働契約から無期労働契約に転換する者（転換後の定年は正社員就業規則に準じて60歳を適用。その後は意欲、健康上に問題がなければ上限年齢なく再雇用。）が年々増えてきたこともあり、無期労働契約に転換したパート・アルバイトの高齢従業員が、安心して長く働ける雇用制度の整備が急務となっていた。

そこで、同社は2020（令和2）年6月に正社員就業規則の定年を60歳から70歳に引き上げるとともに、無期労働契約に転換したパート・アルバイトの高齢従業員も70歳まで働ける仕組みを導入した。

3 人事管理制度の概要

■タイトルアップ（昇進）による評価制度

雇用形態は、正社員、短時間正社員、勤務地（店舗）限定正社員、パート・アルバイトとなっている。

正社員とパート・アルバイトによってそれぞれ職制を設けている。正社員は採用後、「マネージャートレーニー」から始まり、「セカンドアシスタントマネージャー（食品管理担当、機器メンテナンス管理）」、「ファーストアシスタントマネージャー（人材育成管理）」となり、最終的に店長として店舗運営の責任者となる。昇格するためには、フランチャイザーのプログラムに則り、課題をクリアすることが必要である。

パート・アルバイトは「トレーニー」から始まり、「クルー」、「トレーナー（トレーニング習得者）」

「マネージャー（時間帯責任者）」と昇進を目指していく。昇進するためには、課題をクリアすることが必要であるが、昇進（タイトルアップ）に必要な要件（製造ポジションであればハンバーガーを調理できるようになる等）が一目で分かるように「ロードマップ」を作成しており、人材育成を管理するとともに、働く高齢従業員のモチベーション向上にも繋がっている。マネージャーとして活躍している60歳以上の高齢従業員も各店舗に複数名在籍しており、アルバイト経験が少ない若手従業員に指導を行うなど欠かせない戦力となっている。

■賃金制度

正社員の賃金体系は基本給と諸手当（家族手当、役職手当、その他手当）で構成されており、昇給は年に1回実施されている。定年後の継続雇用者についても、原則、定年前と同等の賃金体系・処遇である。

パート・アルバイトについては、時給制であり、職種ごとに時給を決定しているが、職種ごとに決められた時給だけではなく、半年に一度、店長が人事評価シートをもとに勤務成績、勤務状況を確認し、良好であれば昇給する。

■安心して働くための雇用支援制度

同社は高齢者の有期労働契約者に特化した無期雇用転換制度を設けている。対象者は平成25年4月1日以降に締結された契約に係る期間が通算5年以内かつ勤続6か月以上で満50歳以上の有期契約労働者で、所属長が推薦し、本人が転換を希望のうえ面接及び筆記試験に合格した場合、無期雇用または正規雇用に転換する。転換後の定年年齢は正社員就業規則に準じて70歳となっており、高齢従業員が安心して働くための選択肢の一つとなっている。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■個々の希望に応じた採用配置と勤務形態

同社は、年中無休、早朝6時から深夜0時

まで営業する店舗や24時間営業の店舗があるため交代シフト勤務制を採用している。

そのため、同社は採用時に応募者本人の健康状態や家庭の事情、希望の業務等をしっかりヒアリングして、週単位または月単位でシフト勤務を組み、本人が希望する時間帯や業務に沿った勤務スケジュールを提供している。これにより、趣味や地域ボランティア活動等との両立を目指しながら働きたい高齢者、副業で夜間だけ働きたい者、介護や子育ての合間に働きたい者などさまざまな人材を確保している。

また、応募者本人が希望する働き方が求人店舗に沿わない場合でも、各店舗の店長同士が定期的にコミュニケーションを取って店舗に必要な人材等の情報共有を行っているため、本人の希望と合致する店舗で採用となったケースもある。

なお、55歳以上のパート・アルバイト従業員には、採用後においても、本人の体力低下や健康状態により、雇用契約時の勤務時間より1日1～3時間の範囲で勤務時間を短縮する対応がとられている。

■未経験の高齢者でも働ける人材育成

店内業務は細かく分業化されており、職場ポジションが確立されている。職場ポジションには、フロントカウンターエリア（レジ担当）、フロアエリア、キッチンエリア、ドライブスルーエリア及びデリバリーがある。採用後、教育係のトレーナーが、フランチャイザーのトレーニング教材を使用して指導にあたる。特に高齢従業員に対しては、本人の経歴や経験に合わせて仕事ぶりにも目を配り、良い働きをした場合や何かが上達した場合には、すぐ褒める「即時フィードバック」を行うなど未経験者として働く不安の解消に努めている。

■高齢者の強みを活かした職務の創出

高齢従業員の育成方針は、自身の強みや経験を生かして、いきいきと働けるポジションで活躍していただくことであり、前述の職場ポジ

ション以外にも本人の経験や知識を活かした職務を創出している。

例として、植栽の剪定に長けた高齢従業員には、店舗植栽の剪定を任せ、職場の環境美化活動に貢献している。その他にも、モーターバイクの運転経験のある高齢従業員がデリバリー担当の若手従業員の指導役となり、配達エリアとなる生活道路や街中での運転上の注意点について帯同してレクチャーするなどして、労災防止に努めている。



■高齢者の知識・経験を評価

同社が実施している独自の取組みとして、店舗ごとの季節限定商品の販売促進コンテストがある。同コンテストは、季節限定商品を販売促進するためのアイデアを実行して売上げに貢献できるかを競うもので、売上貢献度の高い店舗や優秀な従業員に対しては報酬もあるため、高齢従業員のモチベーションアップに繋がっている。

過去、同コンテストでベテランの高齢従業員が若手従業員に商品の盛り付け方や来客者に商品を注文してもらうための声掛けの仕方を積極的にアドバイスし、その内容が経験に基づくポイントを捉えていたことが評価され、本人が表彰を受けたことがある。このことは店舗内でのいい刺激となっている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理の配慮

同社は従業員の採用面接で店長やファーストアシスタントマネージャーが、勤務条件の希望の他、本人から事前に聴取すべき事項は漏れなくヒアリングするようにしている。その際に健康状態の事情を申し出た高齢従業員については、日頃から注意して観察することになっている。そのうえで顔色や体調の変化が見られ、休憩が必要と思われるときは、規定の休憩時間以外でも休むように促している。また、投薬が必要な高齢従業員に対しては、勤務時間中でも投薬を忘れることがないように投薬時間を設けるなど健康管理に配慮している。

■安全衛生対策の工夫

日々の衛生状況は店舗内の温度管理、手洗い管理（ハンバーガー調理担当者は最低1時間に1回以上）、従業員の体調管理においてやることをリスト化した「管理項目リスト」をもとに従業員自身が確認を行う。これにより、マネージャーは、各従業員の管理状況を把握しているが、特に体調不良や手指に切り傷がある従業員には、食品に触れる作業は不可とし、衛生管理を徹底している。

また、店内清掃や整理整頓の工夫については、従業員からも意見を求められているが、高齢従業員ならではの経験から発案されるアイデアは、積極的に取り入れることにしている。例えば、前職での安全衛生の知識や経験を活かし、店内のスペースを適切に空けるレイアウト案が店舗内で採用され、日々の店内清掃や整理整頓作業の時間短縮に効果を上げた店舗もある。

6 制度改定の効果と今後の課題

高齢従業員は無断欠勤もなく、人手不足の時間帯となる早朝や深夜時間の勤務にも柔軟に対応できる方もおり、安心して仕事を任せられることから、貴重な戦力となっている。今後は、定年を迎えて70歳を超える高齢従業員が増加していくことが考えられることから、本人が希望する勤務形態や健康状態に合わせた職務創出、再雇用年齢の上限設定など70歳以降も高齢従業員が長く安心して働ける制度づくりを検討する必要がある。

また、年代や経験が様々な人材を育成するマネージャーにも相応の経験・知識・リーダーシップが求められることになる。



事例18

株式会社NJS

70歳
定年

-60歳・65歳の節目で働き方の選択肢を設定し最長70歳まで現役可能-

改定の契機:技術者の人材不足、熟練者による技術伝承**取組のポイント**

- 定年年齢を10歳引き上げ70歳に
- 定年延長に合わせた、人事、賃金、評価の包括的な制度改定
- 60歳で本人の意欲・能力を踏まえて再格付けを行い、シニア等級へ移行

改定の効果:退職者減少や採用者増加等、人材確保への好影響

●企業プロフィール

設立	1951(昭和26)年
本社所在地	東京都港区
業種	技術サービス業（他に分類されないもの）
事業所数	14か所

●従業員の状況

従業員数	833人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	697人	54人	40人	42人
平均年齢	45歳			
60歳以上の割合	16.3%（136人）			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2019(平成31年)年4月	60歳	70歳	
役職定年	—	—	—	従前より60歳
継続雇用制度	2019(平成31年)年4月	65歳	廃止	70歳以降は基準該当者を上限年齢なく雇用〈運用〉

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社NJSは、戦後復興期の1951（昭和26）年に日本上下水道設計株式会社として創業した日本で最初の「水と環境」の建設コンサルタント会社である。以来、近代的な上下水道の普及と技術者の育成に取り組み、社会のグローバル化・デジタル化の進展を背景に事業を拡大。地域の水インフラを最適化する計画立案と施設の設計・施工計画を立案する「水コンサルタント」のリーディングカンパニーとして、上下水道等のインフラに関するコンサルティングを中心に全国14か所の事務

所（48か所の出張所を管轄）を展開している。



〈コンサルティングで貢献：災害時の停電でも給水可能な高架配水塔を備えた浄水場〉

社員数833人（非正規社員237人を含む）、

そのうち60歳以上の社員は136人で16.3%を占め、70歳以上は42人で5%となっており、全体の平均年齢は45歳である。また、技術系コンサルティング業務がメインとなるため、正規社員の職種別割合は技術職（土木系、環境系、機械系、電気系）が8割を占め、事務職が2割となっている。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

同社は、2019(平成31)年4月に「60歳定年・65歳までの継続雇用制度」から一気に定年年齢を10歳引き上げ、「70歳定年制度」に改定した（会社が必要と認めた場合は70歳以降も継続雇用可）。その背景には、土木・建築等の設計技術者の人材不足に係る将来的な懸念があった。官公庁からの上下水道事業を受注するには、国家資格者である技術士の保有数が企業としての競争力と優位性を決めることから、有資格者であるベテラン技術者の人材流出は競合他社を利することにもなりかねない課題となっていた。そこで、2019(平成31)年に「働き方改革による70歳定年の実現」「創造性と生産性の向上」「人材育成の基盤強化」を3つの柱として掲げ、ワーク・ライフ・イノベーション（仕事と人生の充実）の実現を目指し、人事制度を改定した。特に経営トップが重視したのは「働き方改革による70歳定年の実現」であった。

■経営トップの強い意志

制度改定に向けての検討は2年前の2017(平成29)年から進めていたが、当時、同業他社で70歳定年を導入している会社はほとんど見当たらなかったこともあり、人事部門は当初、70歳定年は時期尚早なので「65歳定年・70歳までの継続雇用制度」に改定することを考えていた。しかし、技術職の多くが取得している資格は年齢と無関係であることに加え、社長から「70歳定年を約束し、高齢者の方

に意欲をもって働いてもらうことで会社の競争力を高める必要がある」との強い意向が示されたことから、70歳定年制度を前提とした人事管理制度改革に舵を切ることとした。なお、制度設計時にはプロジェクトチームを立ち上げ各事務所へのヒアリングを行うとともに制度施行前には全国の各拠点に社長はじめ役員が足を運び説明を尽くした。

新たな人事管理制度は、定年制度にとどまらず、賃金制度、評価制度といった人事制度全体に及んだため、外部コンサルタントと協同して制度設計を進めた。

3 人事管理制度の概要

■シニア等級制度等の導入

人事管理制度改革以前、全社員のキャリアパスは単線型であったがこれを複線型に変え、「マネジメント（M職）」「エキスパート（E職）」「プロフェッショナル（C職）」「アソシエイト（A職）」の4職群とした。M職、E職、C職が総合職で、A職が一般職である。総合職で入社する技術者は、勤務成績や会社指定の資格取得の有無などで昇格（C1→C2→C3）を果たし、管理職昇進のタイミングで昇格者全員はE1のグループリーダーとなり、次の段階でプロジェクトを任されるエキスパート職（E2→E3）か組織の統括管理を担うマネジメント職（M1→M2）に分かれていく。エキスパート職とマネジメント職に上下の差はない。

この複線型キャリアパスが60歳以上の社員にも適用される。ただし、60歳に到達した年の年度末に、それまでの役職を解き、本人の意欲や能力などを踏まえて再格付けをする。例えば、従来のE3クラスに相当すると判断されれば、新たにS-E3の等級に格付けされる（P76の図表1参照）。

なお、65歳以降は健康面や体力面での個人差が大きくなることから、65歳になった時点で面談を行い、仕事内容の見直しと再格付

けがなされる。標準ルールとして1等級ダウンして、業務負担を軽減させている。

■総人件費を増やさない工夫

60歳到達後の報酬体系は、等級により個別契約型の年俸制または月給制となる。いずれも賞与は原則支給しないため、60歳到達前と比較して60～80%程度の年収となる。また、退職金は60歳になった年の年度末に支給し、それ以降の積み増しは行わないこととし、人件費総額を極端に増やさないようにしている（P76の図表2参照）。

■役割定義書で等級別役職別に評価

60歳でシニア等級に移行した後も、60歳未満の社員と同様の評価が行われている。同社の場合、顧客が自治体となるため、個人別の受注や売上げ目標を定量的に管理することができないため、「役割行動評価」を導入し、等級別・職種別に求められる役割定義書を作成し、評価に値する行動を明示。この役割定義書が60歳以上の社員にも適用され、前年度より評価がよければ昇給につながるため高齢社員のやりがいにつながっている。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■専門としての継続的な活躍

シニア等級制度は、60歳以上の技術職の活用を拓げることになった。実際にプロジェクトリーダー（管理技術者）として活躍していたE職のエキスパートがシニア等級でもS-E職の社員として処遇され、引き続き現役のプロジェクトリーダーとして勤務している。また、60歳までマネジメント職に就いていたが、元々技術者でプロジェクトを回していた経験を活かして、再びエキスパートとして活躍するルートもある。

■後進の指導や品質管理等

シニア等級に移行した社員には、後進の指導や成果品等の品質管理の役割も期待されている。例えば、品質監理部に配属され、長年培っ

た知見や経験を活かして設計等に間違いや不具合がないかをレビューすることで契約不適合を防止するなどの任にあたっている。

また、後進が育つまで部長等の管理職を継続している例もある。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康意識の向上

2021（令和3）年よりオンライン健康改善プログラムを導入し、希望者全員にスマートウォッチと体組成計を配付している。社員に体重や歩数記録を推奨して、社員の健康意識の向上や健康管理に努めている。

■柔軟な働き方

2019（令和元）年に全社員を対象に柔軟な働き方としてコアタイムを10:00～15:00とするフレックスタイム制度を導入した。

2020（令和2）年に全社員に対してノートパソコン及びスマートフォンを支給し、働き方改革の一環として週2回を上限に在宅勤務制度を導入した。

これら一連の取り組みの結果、通勤の負担がなくなり在宅勤務の推進及び業務効率が向上した。

■福利厚生

慶弔規程、休職、休業その他の制度の適用については、シニア等級への移行を実施する60歳到達前後と同一としている。

6 制度改定の効果と今後の課題

■効果

制度改正前には60歳定年の時点で退職する社員もいたが、60歳到達時に全員がシニア職に移行するため、退職者する社員はほとんどいなくなった。また、採用人数も増加してきており、人材確保に良い影響が出ている。

■課題

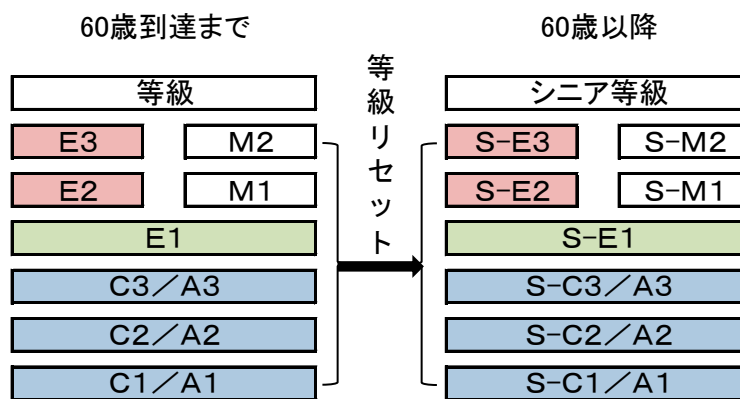
2019（令和元）年に制度改定を実施して

から4年が経過したものの、定年年齢を10歳引き上げたため、定年到達者は出ていないが、今後定年到達者が増加したときを見越しての対応について、既に制度の見直しを始めている。

今後の課題としては、社会全体の賃上げの流れの中で、高齢社員を含めた全体の賃金制度の見直しを予定している。また、個人の働き方の意向、健康状態に大きく差が出てきて

いる。年齢を重ねるごとに体力が落ち、仕事の範囲や責任に対する考え方、働き方の希望も変化し、従来通りのフルタイムで働くことが難しい社員もいる。会社として、一律的な働き方を求めるのではなく、個人の希望に沿える「ジョブ型人事制度」や「週休3日制」等のフレキシブルな制度へ変更する必要があると考えている。

図表1 シニア等級移行イメージ



図表2 60歳到達後の処遇

項目	S-M1/M2/E2/E3	S-C1/C2/C3/E1/A1/A2/A3
シニア等級への移行	<ul style="list-style-type: none"> 社員が60歳に到達した年度の末日をもって役職を解き、再格付け（再任可）を行ったうえで、翌年度から（4月～）シニア等級に移行する。 65歳到達時に仕事内容の見直しを行い、再々格付けを行う。 	
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> 個別契約型年俸制とする。 基本年俸は職責別の報酬ガイドラインに基づき、本人の評価成績や職務内容、職務負荷等を踏まえて毎年個別に決定する。 業績年俸（賞与）は原則として支給しない。 	<ul style="list-style-type: none"> 月給制とする。ただし、定期昇給は行わず、人事評価成績に応じて給与の洗い替えを行う。 別途、定額時間外勤務手当（30時間）を支給する。 賞与は原則として支給しない。
評価制度	<ul style="list-style-type: none"> 60歳到達前と同一とする。 	
就労制度	<ul style="list-style-type: none"> フルタイムを原則とする。 転居を伴う転勤命令を行うことがある。 	<ul style="list-style-type: none"> フルタイムを原則とする。 原則として転居を伴う転勤命令は行わない。
退職金	<ul style="list-style-type: none"> 60歳到達時の年度の末日（3月末日）に退職金を支給する。 60歳到達後は、金額を確定し、退職金の新たな積み増しは行わない。 	
福利厚生	<ul style="list-style-type: none"> 慶弔規程、休職、休業その他の制度の適用は60歳到達前と同一とする。 	

事例 19

株式会社 穴吹ハウジングサービス

70歳
定年70歳
基準有

一定年後は基準を満たせば上限年齢なく継続雇用

改定の契機:人材(管理員)確保の困難化**取組のポイント**

- 定年後は基準を満たせば上限年齢なく継続雇用
- 年齢に関わりなく年2回管理員研修を実施
- 75歳以上でも週20時間勤務の場合、会社負担の健康診断を受診

改定の効果:経験豊富な管理員が長く働くことができる環境の整備

●企業プロフィール

設立	1983(昭和58)年
本社所在地	香川県高松市
業種	不動産賃貸業・管理業
事業所数	51か所

●従業員の状況

従業員数	3,822人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	1,367人	472人	929人	1,054人
平均年齢	59.4歳			
60歳以上の割合	64.2%(2,455人)			

●定年・継続雇用制度の状況(管理員)

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2017(平成29)年4月	65歳	70歳	
役職定年	—	—	—	
継続雇用制度	2017(平成29)年4月	—	上限なし	基準該当者

(2023(令和5)年6月現在)

1 企業概要

株式会社穴吹ハウジングサービスは、1983(昭和58)年に設立した分譲マンション等の建物管理事業をはじめ、賃貸仲介・開発事業、パーキング事業、リフォーム・インテリア製品等販売事業、損害保険代理店事業、不動産仲介事業を行う企業で、本社のある香川県と東京都をはじめ、49か所の営業所と2か所の研修拠点を展開している。

従業員数(2023年6月1日現在)は、3,822名、平均年齢は59.4歳である。従業員構成の特徴について、年齢別には60歳

以上が2/3弱(64.2%/2,455人)を占め、雇用形態別には正社員822人、契約社員146人、嘱託社員22人、パート社員37人、管理員2,795人である。今回の雇用制度改定の対象者である管理員はマンションの管理業務を行う者で、雇用形態はパート社員、多くは70歳以上である。

今回の雇用制度改定の対象である管理員の採用実績は年平均550人である。



＜株式会社穴吹ハウジングサービス 本社受付＞

2 雇用制度改定の背景

■経緯

改定前の管理員の定年・継続雇用制度は「65歳定年制、運用による70歳までの継続雇用制度（再雇用制度／基準該当者）」であった。

管理員は他の会社を定年退職した高齢者の代表的な再就職先であるが、昨今の人手不足状況のなかで管理員の人材確保が難しい状況にある。マンションの住民との信頼関係が不可欠な管理員の業務特性上、その関係性を構築・維持するには管理員に長く勤めてもらうことが必要である。同社は旧制度の定年年齢の65歳以降も運用による再雇用を個別対応で行っていたものの、会社への貢献度が高く、体力的にも問題のない管理員が定年を迎えていたことが、現場の雇用状況を確認したことで明らかになった。

そこで、同社は管理員が長く働くことができる就業機会を提供するため、2017（平成29）年4月に管理員の定年年齢を5歳引き上げる雇用制度の改定を実施した。図表1（P80）はその概要を整理したものである。定年後の継続雇用制度（再雇用制度）については、会社が必要とした場合には定年を超えて引き続き雇用する規程である。

■制度改定に向けた課題とその対応

経営会議における制度改定の判断を踏まえて、人事総務部門は管理員の雇用状況（年齢

分布、業務遂行状況等）の分析を行い、制度および運用の構築を進めた。

制度改定に向けた課題として、同社は就業を継続する際に、心身状態が業務遂行に支障がないことの確認方法を挙げた。とくに、加齢による身体機能および認知機能の低下を客観的にどう判断するかであった。この課題への対応として、同社は独自の体力測定・認知機能テストを行った。

同社はこうした管理員の定年延長の取り組みを実施1年前から開始し、実施に際して管理員には給与支給時に資料を配布するとともに、管理員の携帯にメールを配信して周知を図った。

3 人事管理制度の概要

■制度改定に伴う管理員の人事管理制度の対応

管理員の定年延長に伴う60歳代後半層の人事管理制度の対応については、原則として定年前の同制度が引き続き適用された。

管理員の人事管理制度について、賃金、労働時間などの労働条件は個別契約となり、賃金は地域の相場をもとに、勤務時間は勤務先の状況によって週40時間を上限に決められている。

■正社員の雇用制度と継続雇用制度

正社員の雇用制度は、65歳定年制と70歳までの継続雇用制度である。継続雇用制度は再雇用制度であり、定年到達者を対象に同社が定める基準を満たした者が継続雇用に切り替わる。

継続雇用制度について、雇用期間は1年契約、雇用形態は嘱託社員である。継続雇用者が担当する業務は、これまで従事していた業務を原則に、個別にすり合わせて決めている。なお、役職者は定年時に役職を離れて継続雇用に切り替わるが、役職を継続するケースもある。

賃金制度について、基本給は正社員のエリ

ア職の賃金表が適用され、総合職の場合は定年時の職階制度（社員格付け制度）に格付けされている等級に対応するエリア職の賃金表が適用される。昇給、賞与、および人事評価は定年前の正社員と同じ仕組みが適用されるものの、継続雇用者を対象にした退職金制度は設けられていない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

同社が実施する高齢従業員戦力化のための主な工夫は、管理員研修、マイスター管理員認定制度、そしてフレキシブルな勤務形態である。

■管理員研修

同社は管理員の業務スキルの習得と向上を目的に管理員研修を実施している。管理員は居住者と顔を合わせるため、管理員の勤務態度や姿勢が居住者の顧客満足度の向上につながることから、管理員研修に同社は力を入れている。その内容は企業理念、設備実習、建築実習、法令関係、CS（顧客満足度）、個人情報保護、防災、高齢者対応、清掃研修等、多岐にわたる。管理員はこうした研修を年2回（半年に1回）受講する。この研修を通して同社は高齢社員の健康面を含めた業務における安全意識の徹底を図っている。

なお、管理員研修は古いマンションから最新のマンションに至るマンション管理のノウハウが可視化された体験型研修施設（あなぶきPMアカデミー）で実施されている。



<管理員研修の様子>

■マイスター管理員認定制度

マイスター管理員認定制度は、全社員の模

範として同社の企業理念（“しあわせ『感』理”）を体現し、日頃の管理員業務および居住者満足対応に優れた能力を発揮している管理員を「マイスター管理員」として認定する制度で、2022（令和4）年7月に導入された。

マイスターは、「ブロンズ」「シルバー」「ゴールド」の3ランクからなり、最初は「ブロンズ」のマイスターからスタートする。その認定手続きは、原則として①勤務時間が週15時間以上、②勤務年数が2年以上の者を対象に、管理員が所属する部署の推薦と審査委員会の審査を経て認定される。こうした認定手続きは年2回実施され、マイスター認定者に「認定書（賞状）」と「認定者カード」が授与されるほか、マイスターのランクに対応した手当が支給される。

■フレキシブルな勤務形態

管理員の勤務時間は勤務場所のマンションによって異なるため多様であるが、高齢社員の生活や体力に合わせて勤務時間を決めることができるようフレキシブルな勤務形態をとっている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康診断の受診

健康管理・安全衛生・福利厚生における同社の主な取り組みは、健康診断の受診である。

70歳以上の管理員が同社で活躍しているが、75歳以上になると会社に雇用される従業員が加入する健康保険から外れるものの、同社は法令で義務づけされている正社員の1週間所定労働時間の3/4以上より対象の範囲を拡げ、勤務時間が週20時間以上の者に対しても会社負担で健康診断を実施している。

6 制度改定の効果と今後の課題

■雇用制度改定の効果

管理員の定年年齢に引き上げによって、経

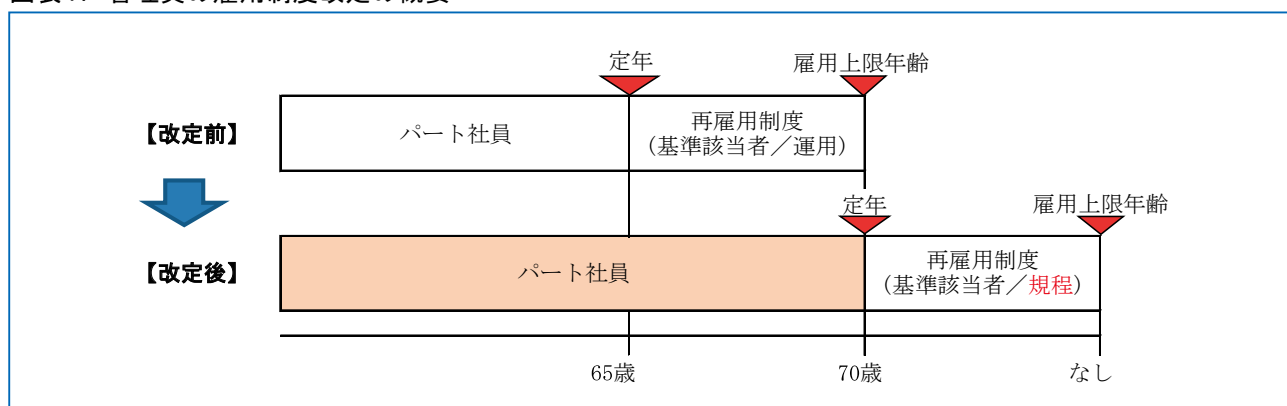
験豊富な管理員が長く働くことができる環境が整備されたことで、就業継続を希望する管理員に歓迎された。

■今後の課題

今後の高齢者雇用の主な課題として、同社は安全管理の徹底と高齢社員の定着を挙げている。今回の制度改定に伴い、体力測定と認知機能テストを実施しているものの、加齢に伴う身体機能・認知機能の低下は労災事故につ

ながりやすい。また、高齢社員の定着について、管理員は他社を定年退職した高齢者の代表的な再就職先である一方、疾病による休職や退職、家族の介護による退職が多く、高齢社員の入れ替わりが多い。これらは高齢者雇用における代表的な課題であり、高齢者が管理員の主力を担っている同社にとってはその影響は大きく、これらを今後の課題としている。

図表1. 管理員の雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社穴吹ハウジングサービスへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

図表2. 正社員と管理員の雇用制度の概要

雇用区分	雇用制度
正社員	65歳定年、70歳継続雇用（再雇用）
管理員	70歳定年、上限年齢なく継続雇用（再雇用）

(出所) 株式会社穴吹ハウジングサービスへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例20

第一貨物株式会社

70歳
基準有

—各事業所に対して定年制度改定を丁寧に説明、移行期は選択肢も用意—

改定の契機：労働力不足解消とドライバーの「2024年問題」への対応**取組のポイント**

- 定年延長による総人件費増加と経営の両立が可能な人事管理制度への変革
- 厳選されたドライバーOBが各支店を巡回、現役ドライバーの運転技術と安全運転を指導
- 60歳・65歳到達時にドライバー研修を実施、身体能力の現状に気づかせ改善を指導

改定の効果：高齢期も高い運転技術を維持して安全運行するドライバーの確保

●企業プロフィール

設立	1941(昭和16)年
本社所在地	山形県山形市
業種	道路貨物運送業
事業所数	116か所

●従業員の状況

従業員数	5,595人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	4707人	533人	252人	103人
平均年齢	46.1歳			
60歳以上の割合	15.9% (888人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月	改定前	改定後	備考
定年	2016(平成28)年4月	63歳	65歳	
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用制度	2016(平成28)年4月	65歳	上限なし	基準該当者

(2023(令和5)年8月現在)

1

企業概要

第一貨物株式会社は山形市に本社を置き、東日本に多く拠点を持つ運輸業の企業である。従業員は合計5595名(正社員4589名、臨時社員(パート社員)1006名、2023(令和5)年8月末時点)である。年齢構成をみると高齢者は60歳代前半533名(正社員408名、臨時社員125名)、60歳代後半252名(正社員7名、臨時社員245名)、70歳代前半103名(すべて臨時社員)、他の年齢層も見ると60歳代785名に対して、10歳代106名、20歳代642名、30歳代875名、40歳代1458名、50歳代1626

名となっており、中高年社員の比率が若年層よりもかなり高くなっている。

運輸業である同社はドライバーの人数が多く、全国各地を結ぶ長距離ドライバー約1000名、各拠点を起点に配送に従事するセールスドライバー約2000名を擁している。一方、事務系社員は約900名である。多くの運輸業者と違い、同社は全国で300社程度に限られる「特別積合せ事業」(不特定顧客から貨物を積み合わせ、荷物の集約拠点間を定期的な幹線輸送で行う運送事業)を担っており、このサービスは人手を必要とする作業が多い。人手不足が慢性化するなかで同社にとってドライバー確保は常に課題と

なっているが、ドライバーの長時間勤務が2024（令和6）年から抑制される「2024年問題」が目前であり、業務遂行に必要なドライバーの増員が喫緊の課題となっている。

一方、運輸業を取り巻く環境は厳しい。燃料や人件費等の経費が上昇しているにもかかわらず荷動きは必ずしも回復していない。ドライバーをはじめとする労働力確保は売上高とコストを常に注視しながらの取り組みとなっている。



2 雇用制度改定の背景

■高齢者の長期雇用で労働力不足を解消

同社では2005（平成17）年に定年を60歳から62歳へ、2007（平成19）年に63歳へ、2016（平成28）年に65歳へと延長している。62歳、63歳への定年延長は年金支給開始年齢引き上げに対応するものであった。

65歳定年延長は労働組合も長年にわたって要求していたが、社員数の多い同社では定年延長に踏み切った場合のコストアップも大きく、簡単には踏み切れない事情もあった。一方、業務量に対する正社員の不足が顕著となり、その解決も急がれた。社員で担当できない業務を外注で補うことは可能であったが、その経費も上昇していた。

長年にわたって同社で働いてきた経験豊かな社員に引き続き業務を担ってもらうことが有力な解決策であったことから、社員の長期戦力化実現のための定年延長と定年以降の再雇用制度の充実を人事部で検討、労働組合とも協議しながらコストを抑制して定年延長を実現する方策を役員会へ提案、65歳定年延

長が最終決定された。

■定年延長説明会と選択定年制の創設

制度改定にあたっては社員に対する説明も丁寧に行なった。新制度の説明会を各支社単位で実施し、社員からの質問に答えた。社員のなかには63歳定年を前提としたライフプランを考えていた者や体力に不安を感じていた者もいたことから、定年延長時に「選択定年制」も併設している。選択定年制適用者は厳密には定年退職者ではないが、定年退職扱いとなり、退職金に差がでないように配慮している。退職金制度についても一部改正し、定年延長による経費上昇の抑制を図った。

3 人事管理制度の概要

■多様な職種

社員は事務職（総合職、準総合職、地域職）、整備職（車両整備）、運行職（ドライバー）、運行補助職、集配職、運送作業職、ロジオペ職（物流センター内作業）、区域職からなる。役職は一般職、監督職、管理職に区分される。管理職の役職定年はないが、若手中堅社員の構成比率が低く管理職育成が途上であり、役職ポストの閉塞はない。

■採用と教育訓練制度

同社では高卒・大卒の新卒採用が年間100名前後、中途入社が250～300名となっている。現在、採用の中心は新卒に移行しつつあり、メンター制度等により若手の離職防止に努めている。

採用後の教育訓練は事務職について入社時と昇進・昇格のタイミングで行なっている。現状、ドライバー等の技能職には入社時以外に同様の研修がないが実施を検討中である。

■賃金制度と評価制度

同社の賃金は基本給（職能給と資格級）と付加給（役職や勤務地で決定）、業績給、割増給、その他手当からなる。一般職は56歳まで、管理職は定年まで定期昇給がある。

57歳以降は諸手当を含めた賃金カーブが徐々に低下する。なお、賃金ダウンによる意欲低下を防ぐため2016（平成28）年と2022（令和4）年の制度改定で減額率を緩和した。

職能資格制度に基づく職能給は年一回の人事考課、資格給は年一回の昇格基準審査（上司推薦と試験）で昇格・昇給する。評価は所属長による査定であり、半期ごとに本人の自己評価後に上司と評価について面談する。評価結果は定期昇給に加えて賞与にも反映される。

■継続雇用制度

定年退職予定者との面談を退職3か月前に行なっている。「65歳再雇用面談表」を用い、再雇用基準要件、再雇用後の就業条件を提示、本人が確認する。この時点で具体的な職務内容や求められる要件が明確化されている。その上で希望者は要件を満たしていれば70歳まで臨時社員として再雇用される。現状、再雇用希望者は定年退職者の約半数であり、事務職では定年後に作業職へ異動する場合もある。

再雇用者の雇用形態はすべてパート社員であり役職はなく、原則退職時賃金を時間給換算した賃金が日給月給制で支払われる。時間給は毎年仕事ぶりを評価して昇給することがある。賞与と退職金はない。

70歳以上の再雇用は事前に人事部長に相談し承認を得ることとしており、運転職以外が対象となる。現在、70歳以上の高齢者は荷さばきや運転指導員を担当している。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■ドライバーの仕事と処遇

同社の運転職（ドライバー）は約3000名である。ドライバー不足への対応として高齢者や女性を対象に4、5年前から募集を強化しており、女性ドライバーはここ数年で20

名以下から80名（うち長距離1名）となった。最近はコロナ禍の影響で他業種出身者がドライバーとして応募してくることもある。また、毎年5～10名程度の事務職が希望してドライバーへ異動する。なお、同社のドライバーは入社3～6か月以内にフォークリフト操縦資格を3日間の講習で取得する。現場ではフォークリフト作業が必要な場合がある。

セールスドライバーは各拠点の営業範囲で配送を行なう日勤であり、朝出庫して昼にいったん戻り、17～19時には帰社する。長距離ドライバーはいったん出庫すると帰着は数日後となることが多く負担は大きい。長距離ドライバーの賃金はセールスドライバーよりも大幅に高くなるが、経験と体力が必要であることと負担の大きさからワークライフバランスを考える若者は敬遠しがちである。同社では2024年問題への対応としてドライバーの拘束時間軽減を進めている。セールスドライバーが5～10年務めてから希望して、または他社経験者が入社して長距離ドライバーとなることもある。

ドライバーなど技能系の職能資格は技能2・1級、技師補、技師の4段階である。昇格には満たすべき要件があり、各資格は8年程度の滞留年数もある。また、本人の努力を評価して格付ける「ライセンスランク」でも処遇が変動する。

■強みを活かして後進育成

「積付指導員制度」があり、任命された65歳以上の運行職OB3名が各拠点をそれぞれ年に1度回り、数日間にわたって運転技術や積付のマンツーマン指導を行なっている。積付指導員は運行職として長年勤務し、人事部長面接で能力が優秀と認められた者のみが任命される。

また、「安全監査員制度」は管理職OB6名が各拠点を回って法令遵守状況をチェックする。安全監査員は管理職として長年勤務し、

人事部長面接で能力優秀と認められた者のみが任命されている。

同社が開催する運転技能競技大会は積付、運転技量、フォークリフト、学科試験、日常点検等さまざまな競技種目に若手が挑む。その指導は高齢者が行っており、技能伝承の場となっている。

■高齢者向け研修の実施

高齢者は60歳到達時に2日間の「シニアドライバー研修」を受講する。年間50名程度が参加する。受講者は路上講習、運転適性検査、体力テスト、座学で自身の技術を客観的に把握し、今後に活かす。研修では結果をもとに所属長が面談と添乗指導でフォローアップしている。なお、再雇用時にも2日間の「再雇用運転者研修」を実施している。参加者からは「身体的に劣ってないと思っていたが、指摘を受けて参考になった」との感想が寄せられており、高齢者自身に気づきがあり、自ら作業方法を改める効果がある。

■無理なく働ける仕事への異動

事業所長は高齢者の健康や疲労の状況を常に把握しており、労働時間や業務内容の調整を行なっている。ドライバー業務が負担と感じるようになった高齢者には近距離ドライバー業務か集配・荷さばきへ、または事務職への異動を会社が提案する。業務の変更は賃金が下がることもあるため、本人の納得を得てから実施する。63歳頃から長距離ドライバーを辞退する高齢者が現われ、65歳以上の長距離ドライバーはほぼいない。長距離ドライバーでなくなることでプライドを失うと考える高齢者はいない。同社の業務のひとつであるロジスティクスオペレーション業務は物流センター内での作業であるが、この事業の拡大が高齢者の職域拡大につながる。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■作業環境の改善

ドライバーの腰痛防止のため、朝は腰痛予防体操を行なっている。現場の一部作業者は会社が斡旋しているファン付きベストを着用、熱中症対策として塩飴が配布されている。



ドライバーは荷物追跡のための帳票読取用のスキャナー付きスマートフォンを持つ。

以前用いていたハンディ型機器は文字やボタンが小さく視力に負担がかかったため、機器を更新した際にボタンや文字

<貨物追跡システム> を大きく改良した。

■車両安全装備の充実

ドライバーの事故防止のため車線逸脱防止機能や死角センサー等の車両装備を充実させている。また前述のように高齢者対象に教習を行ない、加齢による身体能力低下を自覚させ、事故予防に努めている。

■表彰制度

運転技能競技大会を実施しプロドライバーとしての技術向上と安全意識や順法精神の高揚を図っているほか、運転無事故者を表彰している。

6 制度改定の効果と今後の課題

制度改定に伴い、高い運転技術を持ったベテランドライバーを確保することが可能となり、後進の育成に貢献している。

一方、同社では70歳への定年延長も検討課題となっている。現在進めている施策についても賃金等の処遇のいっそうの向上に向け職能資格制度を見直すこととしている。また今後、70歳までの就業確保措置が義務化されることを想定し、健康管理や安全衛生のあり方を検討中である。

70歳雇用推進事例集 2023 事例一覧

事例 No.	法人名	業種	所在地	定年 制度	70歳以上の 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	建設相互測地社	専門サービス業	福島県	65歳	無	上限なし
2	ダイワコーポレーション	金属製品製造業	長野県	70歳	有	上限なし
3	愛心会	社会保険・社会福祉・介護事業	愛媛県	66歳	有	70歳
4	佐賀西部コロニー	社会保険・社会福祉・介護事業	佐賀県	65歳	無	73歳
5	グローバル・クリーン	その他の事業サービス業	宮崎県	70歳	無	上限なし
6	竹内農産	食料品製造業	長野県	無	—	—
7	高山産業	総合工事業	山口県	65歳	無	70歳
8	加悦ファーマーズライス	食料品製造業	京都府	65歳	無	上限なし
9	インラック	その他の事業サービス業	愛知県	70歳	有	上限なし
10	西島	生産用機械器具製造業	愛知県	無	—	—
11	アールビーサポート	社会保険・社会福祉・介護事業	三重県	66歳	無	70歳、その後基準該当者 上限年齢なし
12	前原製粉	食料品製造業	兵庫県	65歳	無	上限なし
13	仲本工業	総合工事業	沖縄県	60歳	無	70歳
14	ミフネ	金属製品製造業	愛知県	70歳	有	上限なし
15	ササキ	電気機械器具製造業	山梨県	65歳	無	70歳
16	三谷産業	各種商品卸売業	石川県	60歳	有	65歳、その後基準該当者 上限年齢なし
17	コマニー	その他の製造業	石川県	60歳	有	65歳、その後基準該当者 上限年齢なし
18	山新	その他の小売業	茨城県	65歳	無	70歳、その後基準該当者 75歳まで
19	ファンケル	製造業	神奈川県	65歳	有	上限なし
20	ベルジョイス	飲食料品小売業	岩手県	65歳	無	上限なし
21	TIS	情報サービス業	東京都	65歳	有	70歳

※掲載内容は、本事例集発行時(2023年2月)のもの。



<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000054mio.pdf>

従業員数 (単体)	60歳以上 の人数 (人)	60歳以上 の割合 (%)	キーワード整理			
34	16	47.1	上限年齢なしの継続雇用	世代間連携の強化	技能・技術のマニュアル化	柔軟な勤務形態
40	9	22.5	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	配置や勤務時間に配慮	技能伝承	作業環境改善
50	17	34.0	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)〈運用〉	66歳定年(選択定年制)	職場環境改善	研修の充実
72	32	44.4	賃金・評価制度改定	多様な勤務形態	新職場・職務の創出	作業環境改善
80	19	23.8	上限年齢なしの継続雇用	処遇継続	賃金・評価制度改定	職場の風土づくり
91	40	44.0	定年制廃止	技術・技能のマニュアル化	作業施設等の改善	体力負担の軽減
100	39	39.0	希望者全員70歳まで継続 雇用	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)〈運用〉	短時間勤務制度	技術伝承
124	57	46.0	上限年齢なしの継続雇用	賃金・評価制度改定	多様な勤務形態	作業環境改善
133	67	50.4	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	技能伝承	新職場・職務の創出	研修制度の充実
139	20	14.4	定年なし	処遇継続	多様な勤務形態	職場の風土づくり
144	24	16.7	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	多様な勤務形態	賃金・評価制度改定	健康管理
152	39	25.7	上限年齢なしの継続雇用	多様な勤務形態	賃金・評価制度改定	作業環境改善
175	23	13.1	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)〈運用〉	処遇継続	技能伝承	世代間連携強化
195	12	6.2	70歳定年	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	賃金・評価制度改定	柔軟な勤務体制
371	11	3.0	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)〈運用〉	多様な勤務形態	技能伝承	作業環境改善
616	38	6.2	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	賃金・評価制度改定	多様な勤務形態	キャリア形成支援
1,257	110	8.8	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	多様な勤務形態	新職場・職務の創出	研修制度の充実
2,172	266	12.2	75歳までの継続雇用 (基準あり)	技能伝承	IT機器の導入による 負担軽減	作業環境改善
2,654	60	2.3	上限年齢なしの継続雇用 (基準あり)	賃金処遇制度改定	役職任期制	キャリアサポート
4,499	1,368	30.4	上限年齢なしの継続雇用	選択定年制	技能伝承	作業環境改善
5,853	166	2.8	選択定年制	処遇継続	人材育成プログラム	様々なキャリア支援

■高齢者雇用に関する情報のご案内

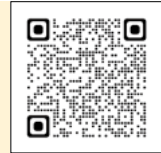
ここでは、高齢者雇用の推進に活用できる様々な資料、サービスをご紹介します(インターネット上からダウンロード可能なものについては、URL 及び QR コードを掲載しております)。

※ QR コードは (株) デンソーウェアブの登録商標です。

(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】



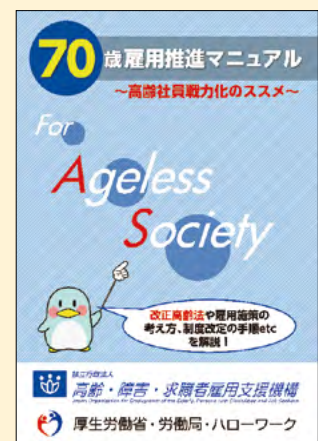
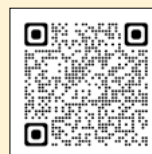
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html

(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/q2k4vk0000003om56.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。

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



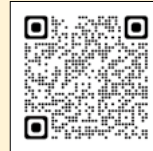
(4) 先進企業事例

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。

2022

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk000002vgon.pdf>



2023

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000054mio.pdf>



② 高齢者活躍企業事例サイト

JEEDが収集した高齢者の雇用事例をインターネット上で簡単に検索できるWebサイトです。「高齢者活躍企業コンテスト表彰事例(エルダー掲載記事)」や「70歳雇用推進事例集シリーズ」などで紹介された事例を検索できます。

今後も、JEEDが提供する最新の企業事例情報を随時公開します。



<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>

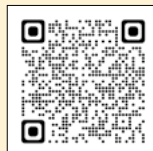


(5) 産業別の取組

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96業種(115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、企業の取組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

JEED が全国で実施する高齢者雇用の支援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 より無料で登録いただけます。

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



(7) 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
高年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！

なぜ高年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。
- 高年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

高年齢者の雇用に関する専門知識や経験等を持っている
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

高年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
- ▶その他高年齢者等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等に向けた高年齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長等の制度
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等の提供

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、高年齢者を活用する上での課題を見だし、解決策についてアドバイスします。
- ◆他社の取り組みにおける好事例の提供
同業他社の取り組みが気になりますか？
他の会社がどういった取り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、高年齢者の雇用・活用等を図るための条件整備をお手伝いします。
中高年齢従業員の就業意識の向上等を支援するために、貴社の要望に合った研修プランをご提案し、研修を行います。
(経費の1/2を機構が負担します。)



※令和5年4月より「65歳超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歳以上への定年の引き上げ、定年の定め廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入又は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

ロ 高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対する助成

ハ 50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業主に対する助成

※ 助成金のご利用にはそれぞれ要件が定められています。機構ホームページをご覧ください。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

① 70歳雇用推進プランナー等による相談・援助

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

② 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1-2-1九段第三合同庁舎	03-3512-1664
神奈川	〒231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2馬車道ウエストビル	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	〒460-8640	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下さい。
<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozaiannai/roudoukyoku/index.html>

2023年12月現在



70歳雇用推進企業事例収集委員会

(外部委員)〔敬称略〕

内田 賢 東京学芸大学教育学部教授(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)

山下 禎博 高齢者雇用推進・研究部長
山田 祐之 高齢者雇用推進・研究部次長
黒木 朗充 高齢者雇用推進・研究部 普及啓発課長
浮地 和宏 高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課長
蔵田 晋也 高齢者雇用推進・研究部 調査役(事務局兼務)

(事務局)

飯島 謙吾 高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課
柿添 大暢 高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課

執筆担当 (敬称略)

事例 3,4,6,7,11,12,14,20	内田 賢
事例 2,8,9,10,15,16,19	田口 和雄
事例 5	蔵田 晋也
事例 1	新明 未来
事例 18	田中 穂南
事例 13	飯島 謙吾
事例 17	柿添 大暢

70歳雇用推進事例集 2024

2024 (令和6) 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 一覽

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	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

2023(令和5)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/>

