

70

70歳までの就業確保措置を講じた16事例を掲載
制度導入の課題とその対応、導入後の効果についても紹介

70歳雇用推進事例集2025



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2025」(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4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」を講じた企業として、厚生労働省と当機構が主催した「令和5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の一部をインタビュー形式で紹介しております。

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

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

2025年2月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

検索ガイド

本冊子を手にした皆様は所属企業のお立場によって、知りたいことは様々だと思います。そこで、高齢者雇用制度の改善・維持を進めていく上で解決したい課題等に対応した「代表的な事例番号」を検索できるガイドを用意しました。業種や規模が異なっても、何かしらのヒントとなる取組があると思いますので、ご活用ください。

	代表的な課題	該当する代表事例のポイント	事例番号
推進体制・風土づくり	65歳を超える定年・継続雇用制度の見直しに経営層はどのように関与し、改定のステップを踏んでいるのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 制度改定とワークライフバランスを同時進行 ▶ 労働組合との協議を重ね制度を改定 ▶ 経営者のリーダーシップで定年廃止を決定 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例11 (P45) ▶ 事例15 (P61) ▶ 事例3 (P13)
	高齢者雇用の啓蒙など、職場の風土づくりはどのようにしているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全従業員へ高齢従業員に求める役割を説明 ▶ 世代を超えた様々なイベントの開催 ▶ 大家族主義経営の組織風土を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例2 (P9) ▶ 事例1 (P5) ▶ 事例11 (P45)
働き方・マネジメント	制度導入後、高齢者が活躍できる場をどのように提供しているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 経験とスキルの特性を活かした職務へ配置 ▶ 職務を3分類し強みを活かした職務に配置 ▶ スーパーバイザーに任命し活躍の場を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例5 (P21) ▶ 事例7 (P29) ▶ 事例14 (P57)
	定年や継続雇用年齢の引上げに応じて、勤務形態はどのように工夫しているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 年齢に応じた短時間勤務の導入 ▶ 多様な勤務形態の導入 (3形態20種類) ▶ ライフスタイルを尊重した多種勤務形態を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例13 (P53) ▶ 事例9 (P37) ▶ 事例12 (P49)
処遇・評価・能力開発	65歳以降社員の賃金体系(退職金も含む)はどのように工夫しているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定年後も処遇を変えず、昇給を実施 ▶ 業務評価を反映させた賃金・評価基準の体系を整備 ▶ 正社員と同様に期待役割に応じたグレード給を設定 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例4 (P17) ▶ 事例9 (P37) ▶ 事例16 (P65)
	加齢に伴う体力・能力面での個人差への対応はどのようにしているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 負担感や要望に応じて業務内容を調整 ▶ 本人の希望で補佐的工作への移行が可能 ▶ キャリアデザインシートを活用したキャリア支援 ▶ 専門職をサポートする職種を新設 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例3 (P13) ▶ 事例6 (P25) ▶ 事例16 (P65) ▶ 事例14 (P57)
健康安全管理	身体的機能の低下に伴う高齢者の労務管理はどのようにしているのか？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 高齢従業員は危険や無理のない作業を担当 ▶ 機器導入による作業環境の改善 ▶ 安全に配慮した職場環境の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例1 (P5) ▶ 事例2 (P9) ▶ 事例12 (P49)
制度改定の効果等	制度導入 (70歳までの就業機会の確保) の効果は？	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事業領域の多角化と地域貢献による働きがい向上 ▶ 長く働くことができる安心感から離職率が低下 ▶ 若手中堅職員の人材育成に貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 事例8 (P33) ▶ 事例10 (P41) ▶ 事例6 (P25)

Contents

高齢者雇用の現状	1
事例一覧	3

1 従業員数 50 人未満の企業

事例 1 野中建設 (総合工事業)	5
事例 2 大輝商事 (持ち帰り・配達飲食サービス業)	9
事例 3 高根運送 (道路貨物運送業)	13
事例 4 大観荘 (宿泊業)	17
事例 5 MAYURA (食料品製造業)	21

2 従業員数 50 ～ 99 人の企業

事例 6 白鷹会 (学校教育)	25
事例 7 紹隆会 (学校教育)	29
事例 8 小川商店 (各種商品小売業)	33
事例 9 弥生交通 (道路旅客運送業)	37

3 従業員数 100 ～ 299 人の企業

事例 10 石吉組 (総合工事業)	41
事例 11 山豊 (食料品製造業)	45
事例 12 井上機工 (電気機械器具製造業)	49
事例 13 尾賀亀 (その他の卸売業)	53
事例 14 フェニックス (社会保険・社会福祉・介護事業)	57

4 従業員数 300～999 人の企業

事例 15 わたなべ生鮮館 (各種商品小売業)	61
-------------------------	----

5 従業員数 1000 人以上の企業

事例 16 東京きらぼし フィナンシャルグループ (銀行業)	65
-----------------------------------	----

コラム	69
-----	----

戦略的高齢者雇用
賃金・評価制度

高齢者雇用に関する情報のご案内	73
-----------------	----

都道府県労働局・職業対策課一覧	78
-----------------	----

高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課一覧	巻末
-------------------------------	----

■事例ページについて

- ・事例の内容やインタビューにご協力いただいた企業等担当者の役職は令和6（2024）年6月時点のものです。
- ・『1.雇用制度改定の背景』はインタビュー内容などを基に執筆者が再構成したものです。
- ・各事例1ページ目にある「定年・継続雇用制度の状況」についての見方は以下のとおりです。

■定年・継続雇用制度の状況

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

■ご協力をお願い

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

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）
70歳雇用推進事例収集委員会 事務局
TEL：043-297-9530（高齢者雇用推進・研究部）

■高齢者雇用の現状

1 わが国の人口の減少および65歳以上の人口の増加

わが国では、世界でも例を見ない急速な少子高齢化が進行しており、総人口 1億2374万人について、前年同月に比べ56万人の減少となっています。

また、65歳以上の人口は、3625万人となっており、こちらは前年同月に比べ3万人の増加となっています(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29.2%であることから、およそ3.4人に1人が65歳以上ということになります。今後もこの高齢化の傾向は続くものと考えられています。

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

(※令和6年7月1日現在確定値を参照。)

2 高年齢者雇用安定法の改正

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

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

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

3 高齢者雇用・就業の状況

高齢者の就業状況については、65歳までの雇用確保措置の導入が義務付けられた改正高年齢法施行後、60歳～64歳層の就業率が、2012年に57.7%だったのが、2020年71.0%、2021年71.5%、2022年73.0%、2023年は74.0%と増加傾向にあります。また、65歳～69歳層の就業率は、2012年には37.1%だったのが、2020年49.6%、2021年50.3%、2022年50.8%、2023年は52.0%と上昇傾向にあります(総務省統計局「労働力調査」)。

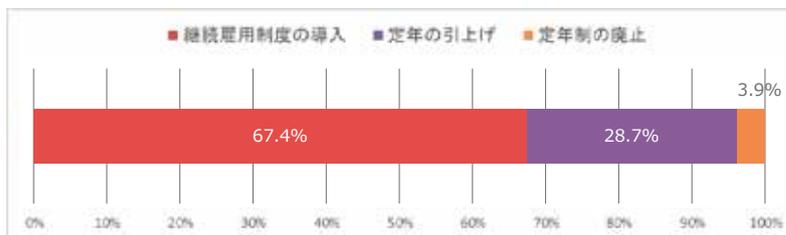
4 高年齢に係る雇用制度の状況

厚生労働省が、2024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、2024年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果(2024年12月20日公表)の概要は以下のとおりです。

(1) 65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況

65歳までの「高年齢者雇用確保措置」を実施済みの企業は、99.9%となっています。雇用確保措置の内訳は、定年制の廃止が3.9%、定年の引上げが28.7%(65歳定年25.2%、66～69歳定年1.1%、70歳以上定年2.4%)、継続雇用制度の導入が67.4%と、継続雇用制度により雇用確保措置を講じる企業が圧倒的に多い状況です(図表1)。

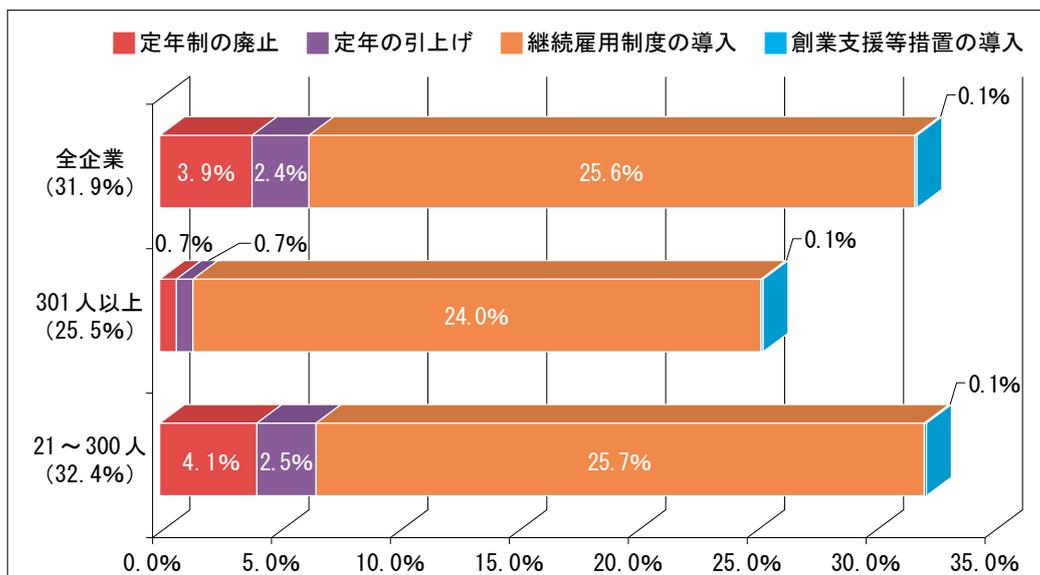
図表1：65歳までの高年齢者雇用確保措置の実施状況



(2) 70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況

70歳までの「高年齢者就業確保措置」の実施済みの企業は、31.9%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2.4%、継続雇用制度の導入が25.6%、創業支援等措置の導入が0.1%となっています(図表2)。

図表2：70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況



2025事例一覧

事例 No.	掲載 ページ	企業名	業種	事業内容	所在地	定年 制度	定年年齢以降の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)	
							基準の 有無	雇用 上限年齢
1	5	野中建設	総合工事業	土木工事・舗装工事	佐賀県	65歳	無	70歳、その後基準該当者年齢上限なし
2	9	大輝商事	持ち帰り・配達飲食サービス業	法事用品販売・仕出し製造	沖縄県	70歳	有	上限なし
3	13	高根運送	道路貨物運送業	一般貨物自動車運送事業・第一種貨物利用運送事業	山梨県	無	—	—
4	17	大観荘	宿泊業	旅館業	福岡県	65歳	有	70歳
5	21	MAYURA	食料品製造業	障害福祉サービス事業 (パン・菓子の製造販売等)	宮城県	70歳	有	上限なし
6	25	白鷹会	学校教育	幼保連携型認定こども園経営・放課後健全育成事業・一時預り事業他	山形県	無	—	—
7	29	紹隆会	学校教育	幼保連携型認定こども園及び保育所運営	香川県	65歳	無	上限なし
8	33	小川商店	各種商品小売業	石油・食品小売・運輸・自動車整備	島根県	66歳	有	75歳
9	37	弥生交通	道路旅客運送業	タクシー業	東京都	65歳	有	上限なし
10	41	石吉組	総合工事業	建築・土木・海洋土木工事・介護事業	三重県	65歳	有	70歳
11	45	山豊	食料品製造業	漬物の製造・販売	広島県	65歳	無	70歳
12	49	井上機工	電気機械器具製造業	空調用配管部品の製造	静岡県	60歳	無	65歳、その後基準該当者70歳
13	53	尾賀亀	その他の卸売業	ガソリンスタンド運営・食品卸売業	滋賀県	60歳	無	80歳
14	57	フェニックス	社会保険・社会福祉・介護事業	トータルヘルスケア (医療、介護、障がい福祉、健康サービス)	岐阜県	60歳	無	70歳、その後基準該当者75歳
15	61	わたなべ生鮮館	各種商品小売業	スーパーマーケット業	岡山県	65歳	無	70歳、その後基準該当者75歳
16	65	東京きらぼしフィナンシャルグループ	銀行業	銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理	東京都	60歳	無	70歳

従業員数 (単体)	60歳以上の割合 (%)	取組のポイント
37	40.5	<ul style="list-style-type: none"> ・スマートフォンアプリを活用し、会社に戻ることなく現場や休憩室から会議に参加可能、肉体的負担を軽減 ・安全衛生会議やヒヤリハット選手権の開催により安全衛生意識や労働災害防止を多面的に啓発 ・さまざまなイベントを開催して世代を超えたコミュニケーションを促進
40	60.0	<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢を65歳から70歳に延長。上限年齢なしの継続雇用制度の導入（基準あり） ・高齢従業員向け作業（弁当箱の組立やカトラリー類の仕分け）の創出 ・機械化による味付けの均一化、作業工程の一部を委託、マニュアル化、ノルマ制廃止による精神的負担の軽減
41	45.4	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の成長に貢献した高齢ドライバーにこれからも長く仕事を与えたいと考えた経営者の強い思い ・会議や研修は必ずドライバー全員を集めて実施、風通しの良い職場風土づくりを徹底
44	24.4	<ul style="list-style-type: none"> ・肉体的負担の大きい業務を外注化し、接客に専念 ・カーペット敷きに転換できる畳部屋等の設備改善により高齢者の体力負担を軽減 ・新しい業務システム導入に先立っての従業員に対する要望聴き取りと研修の実施
49	28.5	<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢を65歳から70歳に変更 ・多方面においてスキルを持つ高齢者を積極的に採用、経験とスキルに応じて配置 ・通院や地域の子供たちへのスポーツ指導など高齢従業員の生活環境に応じた勤務シフトとし、勤務時間に応じて正社員からパート従業員、パート従業員から正社員への変更も可能とするフレキシブルな勤務形態
55	20.1	<ul style="list-style-type: none"> ・「知恵を絞れば高齢になっても働ける場所を生み出せる」との信念で検討を重ねた経営者の姿勢 ・社会保険労務士等専門家の助言を受けながら定年廃止の具体策を検討、実施
65	27.2	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢職員配置基準として職務を「高齢者にもできる」、「高齢者に向いている」、「高齢者にしかできない」に3分類 ・早朝から深夜までの長時間の開園時間帯を若手職員と高齢職員で分担、早朝と夜間は高齢職員が主に担当 ・園内清掃や保護者の送迎車両誘導は新規採用した高齢職員が担当
72	37.5	<ul style="list-style-type: none"> ・定年の引き上げと併せて、基本給の構成に年齢給以外の職務給を新設し、会社が求める能力や人物像を明示 ・評価結果が昇給に反映されるように見直し
98	43.9	<ul style="list-style-type: none"> ・加齢に伴う安全面を配慮し、定年後の雇用契約期間を上限年齢の区分ごとに短縮 ・賃金委員会を立ち上げ、業務評価を反映させた賃金、評価基準の体系を整備 ・接客接客マニュアルの作成、指導教育 ・タクシー車内設備のデジタル化
111	24.3	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部門の特性に応じて定年後の処遇を設定 ・加齢に伴う勤務継続の見込みを高齢従業員自身が判断する目安として継続雇用の上限年齢を70歳に設定 ・多様な勤務形態を整備し、各自の事情に合わせた働き方を可能に
111	33.3	<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢の引き上げ（60歳から65歳） ・「大家族主義経営」の組織風土づくり ・働きやすい職場づくりを目的とした作業環境の改善 ・きめ細かい健康管理
189	34.5	<ul style="list-style-type: none"> ・働きやすさに直結する個々の希望に応じた柔軟な勤務形態 ・高い技術を持つ高齢社員を「アドバイザー」と呼び、後進の育成を任せるとともに手当を支給
205	20.0	<ul style="list-style-type: none"> ・80歳までの継続雇用制度の規程化 ・就業意識向上研修を活用した就労意欲の向上 ・健康経営の推進 ・高齢者の積極的採用（アルバイト）
208	32.7	<ul style="list-style-type: none"> ・「介護助手制度」定着のため経営側から職員に意義を継続的に説明、研修を通じてダイバーシティを促進 ・高齢職員の負担軽減のため介護ロボットや介助補助機器を導入、誰もが理解しやすい業務マニュアルを整備
317	45.9	<ul style="list-style-type: none"> ・65歳までの定年延長と併せて70歳以降の継続雇用制度も導入 ・継続雇用者にも人事考課を実施し、結果を昇給や賞与に反映 ・公的助成金を活用した高齢従業員の無期雇用転換を推進 ・マテハン機器による作業負担の軽減
4,455	17.3	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度（等級・報酬・評価・キャリア開発等）を刷新し、55歳での役職定年以降の報酬・処遇を柔軟化 ・正社員と同様に期待役割に応じたグレード給を設定 ・個々人のニーズに合わせた柔軟な働き方の整備 ・キャリアデザインシートを活用したキャリア支援

事例

1

—高齢者の技を若手に伝え、佐賀の風景をこれからも守る— 野中建設株式会社

■企業プロフィール

設立	1988（昭和63）年
本社所在地	佐賀県佐賀市
事業内容	土木工事・舗装工事
沿革・理念	1948（昭和23）年に野中組を創業。1988（昭和63）年に野中建設株式会社を設立。佐賀県内を中心に公共工事や民間工事を請け負っている。 企業理念として「野中建設にかかわるすべての人を笑顔にします」を掲げる。

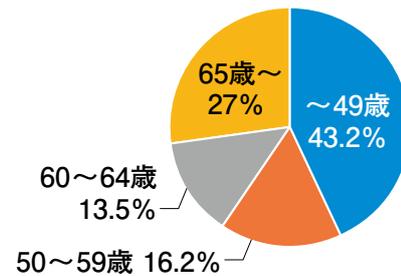


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 70歳 基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	37人
平均年齢	48歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・豊富な経験と技能を持つ高齢従業員が人手不足解消と次世代人材育成に不可欠と考えた経営者の決断
- ・「まだまだ働きたい」と考える高齢従業員からの要望

制度の改定または維持における課題と対応

- ・定年後の継続雇用時の処遇を定年前とまったく変えずに維持
- ・現場で作業する高齢従業員の肉体的負担軽減
- ・屋外作業における労働災害防止と健康維持

取組のポイント

- ・スマートフォンアプリを活用し、会社に戻ることなく現場や休憩室から会議に参加可能、肉体的負担を軽減
- ・安全衛生会議やヒヤリハット選手権の開催により安全衛生意識や労働災害防止を多面的に啓発
- ・さまざまなイベントを開催して世代を超えたコミュニケーションを促進

制度改定後の効果

- ・定年後も正社員時の処遇が保証され、経済的ゆとりと安心を実現
- ・高齢従業員本人の意思と健康、実績があれば70歳を超えても勤務が可能、いつまでも働ける場を提供
- ・高齢従業員は危険や無理のない作業を担当、若手従業員とのペア就労により現場の状況に応じた効率的な作業の進め方を伝授

1. 雇用制度改定の背景

～森永社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

人手不足解消と若手への技能伝承を進めるためでした。当社は1948（昭和23）年創業で100年企業を目指しています。実現には技術力強化と若手中堅従業員の育成が課題となります。高齢従業員の活用なしには実現しないと考え、定年延長をトップダウンで決断しました。2019（平成31）年に定年を63歳から65歳へ延長しました（P8の図表参照）。当時、従業員の平均年齢は50歳以上が45パーセントを占めていました。



〈森永社長〉

Q. 定年延長の具体的内容を教えてください。

当社の定年年齢は60歳から63歳へ、そして65歳へと延長しました。63歳定年時は65歳まで希望者全員を再雇用していました。現在は希望者全員を一律70歳まで再雇用しています。定年前の面談では再雇用時の処遇は定年前と変わらず、給与も下がらないことを説明します。70歳以降は本人の希望を聞き、適性と業績を評価して、1年ごとの更新としています。その際の最も重要な判断材料は健康です。定期健康診断の結果をもとに本人と話し合って延長を決定します。

Q. 課題となったことは何でしょうか。

再雇用者の賃金を下げないため人件費の増

加につながることが課題でしたが、高齢従業員が若手の指導にあたってくれるので長期的には会社に利益をもたらします。また、病気や現場での体調不良、ケガなど健康や安全面も課題でしたが、対策を施すことで克服できると考えました。

Q. 高齢者の実際の働き方を教えてください。

当社の仕事は全体の6割から7割程度が公共工事、残りが宅地造成等の民間の工事です。公共工事は山間部でも行なわれます。土木工事は体力が必要と思われがちですが、実際は機械化され体力負担も少なく、高齢者でも働けます。ただし、屋外の仕事ですので暑さや寒さ、雨や雪の問題はあります。現在の最高齢者は78歳です。72歳でがんになりましたが克服しました。会社を訪れた時に「元気なら戻って来んね」と声を掛けたところ復帰してくれました。体調に合わせて勤務しています。

Q. 高齢従業員の優れている点を教えてください。

作業には知識や経験といったノウハウが必要です。コンクリートの打設は教科書で学べますが、コンクリートを押し固める道具の使い方、コンクリートを打つ量、打ち上がったコンクリートをきれいにする補修方法は経験がものを言います。また、高齢従業員は翌日の天候を考えて工事を進めます。翌日に雨が降って工事箇所が崩れることがあれば、工事をやり直さなければなりません。そうならないように雨が降る前にどこまで工事を進めておくかという先を見る力、無駄な時間と費用を掛けまいとする責任感が高齢従業員の強みです。

Q. 従業員の皆さんの受け止め方は。

当社の60歳以上のベテランは「慣れ親しんだ佐賀の風景をいつまでも守りたい」との思いを強く持っています。65歳の定年を迎える時は、ほとんどが引き続き働きたいと再雇用を希望します。定年延長と再雇用で「まだまだ働きたい」という意識が「まだまだ働ける」安心感につながっています。70歳以

上でも働けますが、現場に迷惑をかけるので引退すべきと考える高齢従業員もいます。ところが現場からは高齢従業員を辞めさせないで欲しいという要望が上がってきます。



〈山間部での施工現場〉

2. 人事管理制度の概要

■採用と職種構成

同社の職種は建設技術者（現場監督、正社員）、建設技能者（重機オペレーターと作業員、正社員と臨時社員）、事務職（正社員、パート）からなる。中途採用の従業員は業界未経験者の入社も多く、他社の定年退職者も受け入れている。採用にあたっては「現場の仕事で体力はそれほど使わないが、暑さや寒さはある」と説明している。

■賃金・退職金制度

賃金は基本給と諸手当からなる。管理職（部長、副部長、課長）には役職手当がつく。なお同社は役職定年がない。諸手当は通勤手当、配偶者手当、子ども手当、住宅支援手当に加え、職務に応じた手当として石工手当（六角ブロック人力積み）、法面ロープ作業手当、大型運転手当、河川巡視手当（大雨時の河川巡視）、遠方現場手当、除雪手当等がある。また、職務遂行能力に応じて職位手当（職能資格）、能力手当（技術レベル）を支給している。

退職金は定年時もしくは退職時の支給を選択することができる。なお、退職時の支給を

選択した場合は継続雇用期間も退職金の積み立てが行われる。

■評価制度

従業員の働きぶりを評価して処遇に反映することが必要と考え、令和5年度から人事考課制度を開始した。試行錯誤を経て、同社の現状に応じた考課項目や評価方法で実施、評価結果を「見える化」している。個人面談で会社が「この点をもう少し頑張ってもらいたい」と指導する際の裏付け資料として活用している。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■ペア就労による技能伝承

高齢従業員と若手従業員をペアにして作業させている。豊富な知識や経験を強みとする高齢従業員は毎回異なる現場の状況に応じて効率的な作業の進め方を伝授する。若手は段差や溝を飛び越えてケガをすることがあるが、安全に敏感な高齢従業員は若手の不注意な行動を戒める。

■スマホアプリの活用

従業員はスマートフォンを活用して会社に文書を送り、現場や休憩所から会議に参加している。工事記録の写真も従来の黒板を使用せず、スマートフォンに変更している。以前は会議のつど現場から本社に戻しており、その間は作業が中断し、仕事の段取りに影響していた。現在は会社に戻る必要がなく、移動時間が節約でき、移動時の事故の心配もない。新型コロナウイルスまん延時は対面会議を避けることもできたため、コロナ対策にもなっていた。また、スマートフォンアプリの活用で日報入力、勤務シフトの変更や有給休暇の申請も可能となり、情報共有が早くなった。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■働き方改革で休日増加、熱中症対策を充実

高齢従業員も現場作業となるが、夏場は涼

しい山間部での作業に配置するなど健康維持に努めている。また、時短勤務や有給休暇取得を励行している。建設業全体で働き方改革に取り組んでいることから発注主の理解も進み、工期に余裕が生まれ、時短勤務の実施や休日増加が可能となった。特に週休二日制は作業者の体力回復に顕著な効果がある。熱中症対策として効果のある空調服は好みがあるため、送風ファンの部分を会社で購入し貸し出している。

■安全衛生や労働災害防止を啓発、実践

現場監督者は体力のいる作業や高所作業を高齢従業員にさせず、また、高齢従業員だけで作業をさせない。また、毎月1日に安全衛生会議を全従業員で開催、ヒヤリハットの情報交換や熱中症対策を周知しているほか、「ヒヤリハット選手権」を年2回開催、それぞれが体験した経験を報告させている。従業員全体への周知の際は個人名を出さずに事例を紹介、情報提供者には手当を支給している。建設業労働災害防止協会佐賀支部に依頼し社内安全教育研修も実施、慣れによる不注意の事故防止や安全作業意識の向上を啓発している。なお、非正規も含め全従業員が国の労災保険に加え、業務中のケガの他、病気にも対応した民間保険会社の任意労災保険にも加入している。

■イベントでコミュニケーション促進

世代を超えて社内でのコミュニケーションを促進するためさまざまな行事を行なってい

る。バーベキュー大会やモルック大会（フィンランド発祥のゲーム）、釣り部の活動が盛んである。社長発案のバックホウ栓抜き大会は重機のアーム先端に取り付けた栓抜きでピンの栓を抜く競技であり、業務に直結する重機操作技能を競う。なお、新型コロナウイルスまん延中の2020（令和2）年5月、コロナ対策給付金を全従業員に2万円支給した

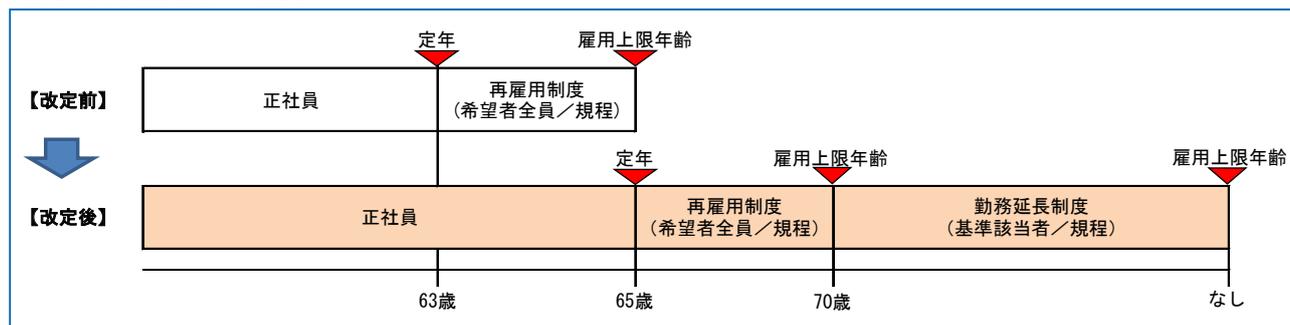


〈バックホウ栓抜き大会〉

5. 今後の課題

同社は「野中建設にかかわるすべての人を笑顔にします」を企業理念に社員の家族が入社したくなる会社を目指している。土木工事の評価ランクは佐賀市S級、佐賀県A級であり、その裏付けとなる技術力をこれからも維持するために高齢従業員の力が欠かせない。高齢従業員が屋外で重機とともに安全安心に作業できる環境づくりがこれからも課題である。

図表、雇用制度改定の概要



(出所) 野中建設株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

2

— 高齢者に求める役割を丁寧に説明、培った「業」で沖縄の伝統を守る — 有限会社大輝商事

■企業プロフィール

設立	1996（平成8）年
本社所在地	沖縄県那覇市
事業内容	法事用品販売、仕出し製造
沿革・理念	1996（平成8）年、法事の仕出し弁当を提供する会社として創業。沖縄の文化を後世に伝えたいという思いから、旧暦行事の際にも伝統を守った味付けの重箱を提供している。

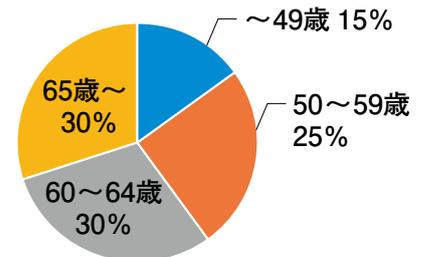


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	40人
平均年齢	50歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・定年退職後も働く意欲が高い高齢従業員のモチベーション低下防止と高齢従業員が培ってきた技術や経験を継承できる環境整備が必要であった

制度の改定または維持における課題と対応

- ・身体的・精神的負担の軽減を目的とした勤務形態の見直しと作業環境の整備

取組のポイント

- ・定年年齢を65歳から70歳に延長。上限年齢なしの継続雇用制度の導入（基準あり）
- ・高齢従業員向け作業（弁当箱の組立やカトラリー類の仕分け）の創出
- ・機械化による味付けの均一化、作業工程の一部を委託、マニュアル化、ノルマ制廃止による精神的負担の軽減

制度改定後の効果

- ・長く働くことができる安心感が高齢従業員に浸透し、モチベーションが向上
- ・軽易作業の創出により高齢従業員の身体的負担を軽減
- ・機械化やマニュアル化により高齢従業員の精神的負担が減少

1. 雇用制度改定の背景

～新垣営業課長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけはなんでしたか。

私は2023（令和5）年から本社の営業課長とは別に外部工場長を兼任していますが、旧定年年齢の65歳で退職後、パートタイマーとして勤務している70歳の高齢従業員から「まだまだ働きたい」と相談を受けました。本人は班のリーダーを担当していたこともあり、働く意欲が高い従業員でしたが、定年後の期待する役割は変わらないもののパート採用になったことで意欲を低下させていたようでした。同様に同年代の従業員が複数名在籍していることもあり、これは事業運営の根幹に関わることなのですぐに対策を講じなければならないと思い、2023（令和5）年2月に定年年齢を70歳に引き上げました。併せて、70歳以降は上限年齢を定めずに継続雇用することを就業規則で決めました。

当社は沖縄の伝統文化の料理を提供しているので、その伝統を守る思いのある人たちが作らないといけません。この味は本物ではないと言われるような商品ではダメです。会社設立時から勤務している高齢従業員の方たち（60歳以上が約4割）がいるからこそ、伝統を再現できているのです。その培った「業」を未来の作り手達へ継承できる環境を創ることが急務でした。

Q. どのように改正を進めていきましたか。

勤務形態の見直しや作業環境の整備がネックになっていたので、私が工場に入り、各個人に改正の目的や処遇の維持を含めた説明をするとともに機械化や勤務シフトの改善、業務量の調整等を行いながら進めていきました。何も決まっていないところから進めていくことの大変さはありませんでしたが、そのタイミングでJEEDの70歳雇用推進プランナーから力を借りて、すぐに制度改定できたので良かったです。

Q. 継続雇用者の役割はどのように検討しましたか。

高齢従業員の仕事量が減って現場で採めな

いようにすることが大事です。

そこで、継続雇用時に高齢従業員と若手従業員それぞれに高齢従業員に求める役割を丁寧に説明しました。双方の説明時に同じことを伝えます。双方の納得が大事です。

まず、高齢従業員が現状どこまでできるのか、今後どこまでやれるのかを見極めないといけないので、本人への説明時に「思いの丈を話してください。」と伝えます。本人からは「重いものがちょっと持てなくなってきた。腰に違和感がある。」と相談があり、「重いものはできるだけ無しにしようか。」と伝えると、「手作業は得意だから、もっとやりたいな。」と提案されたので、意見として受け入れます。そして、若手従業員たちに「重いものを持ってあげて。本人が細かい作業が得意でやりたいから優先してあげて。まずはさせてみて、どこまでできるか私に報告をして欲しい。」と伝えます。お互いが同意すると、若手従業員が次回から重いものを持ってくれます。ただし、すべての意見を受け入れることは不可能ですので、「相手に納得してもらえない範囲内でできることを言ってください。思いの丈とはそれも含めての話ですよ。」ということで納得してもらいます。



〈新垣営業課長〉

Q. これから制度改定を進めるみなさんへ

当社は小さい会社ですが、現在では、皆さんに認識いただける会社になりました。その「火」を消したくないという思いがあります。システムや設備は当社のような小さな会社で

もやろうと思えば、スピード感を持ってできます。資金面で苦勞する部分はありませんが、従業員がケガをしないためには先行投資をしないといけません。70代の従業員の培ってきた「業」や「関係性」を大事にしています。

私が一番言いたいことは、「高齢化社会が進む中で、当社のように小さい会社でもこれだけできます。」ということです。

2. 人事管理制度の概要

■賃金制度

従業員の職種は営業、配送、事務職が本社勤務、製造職はすべて工場勤務である。高齢従業員のほとんどは製造職である。正社員の賃金体系は基本給と諸手当（扶養手当＋役職手当）で構成しており、昇給は人事評価に応じて年に1回実施している（P12の図表参照）。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。

高齢従業員からは、「同世代の高齢者と比較して収入が多いことは大変ありがたい。継続雇用後も賃金が下がらないので安心して働ける。」と喜びの声が挙がっている。

■評価制度

月に1度、全体ミーティング、個別ミーティングを実施し、まず班単位による全体評価を行う。その全体評価の点数を上限として個人評価を行う。個人評価の基準は能力、人柄、意欲、成果を基準とし、従業員個々の長所、短所を把握した上で、一人一人丁寧に評価をする。従業員同士でコミュニケーションを取り、連携して業務遂行できたことを評価のポイントとしている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■多様な勤務形態

高齢従業員が多く働く工場は24時間稼働の3交代制（勤務時間帯に応じた雇用契約）

である。個別面談実施時に本人の希望により昼勤務から深夜勤務等の配置転換も可能である。また、継続雇用更新時に勤務時間の短縮、週4日勤務の希望があれば、対応する方針である。

■高齢従業員向け作業の創出

高齢従業員の身体的な負担軽減を目的に弁当箱の組立やカトラリー類（割りばし・お手拭き等）の仕分けを軽易作業として新たに創出した。この軽易作業の創出により、体面に不安を抱える高齢従業員の職務拡大につながっている。



〈弁当箱の組立を新たに職務創出〉

■精神的負担の軽減

商品は伝統の味や盛り付けが評判であり、味の均一化が欠かせない。これまでは、高齢従業員の味覚や感覚に頼って均一にしようとしていたため、精神的な負担が大きかった。それらを軽減するために配合していた調味料の配合を委託し、味の均一化を図った。盛り付けについては、従業員の感覚で食材を量っていたため、余りの食材が発生することがあった。そこで、全メニューの食材の分量や大きさを数値化した見本写真をラミネート加工してマニュアルとして各所に配置した。マニュアルを見ながら、ダブルチェックも行えるようになり、作業ミスにも気付くことができるようになった。また、食材や商品等を保管するための急速冷凍機や真空圧縮機を導入し、大量製造・圧縮保存が可能となったことからケガやミスの原因となるノルマ制を廃止した。これらの取り組みにより、従業員からも精神的な負担が軽減され、安心して

作業ができるようになったと好評である。



〈食材の詰め方・分量を記載したマニュアル〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■機器導入による作業環境の改善

高齢従業員が長く働ける環境づくりには安全衛生が欠かせないことから、機器設備の導入に努めてきた。まず、工場の全照明をLEDに替えて照度を向上させることにより、目の負担を軽減した。揚げ物調理では、水が入っ

ても油が跳ねないフライヤー機器を導入し、油跳ねによる火傷を防止している。また、当機器は電気調理でガスの場合に比べて早く火が通るため、高温となる厨房内での作業時間を減らし、熱中症等による体調不良を防止している。機器導入時は、課長本人の実演を交えながら高齢従業員も一緒に機器を扱い、操作方法の研修を行っている。

■会社が再検査の受診費用を負担

健康診断や人間ドックにおいて、受診できる病院を指定していたが、高齢従業員が受診しやすいようにかかりつけの病院も受診できるように選択肢を増やした。再検査の費用も同社が全額負担し、受診しやすい環境を整えている。

■完全週休2日制の導入

高齢従業員の身体的な負担軽減を目的に、2024(令和6)年6月から製造部門において、完全週休2日制を導入した。作業人数の不足の懸念もあったが、業務体制の見直しと機器導入による生産性の向上により、現体制は機能している。有給休暇の取得も促している。

5. 今後の課題

新規事業を展開する構想があり、従業員数の不足が課題。若手従業員の確保が困難であるため、より多くの高齢従業員が働くことのできる職場を目指している。

図表. 定年制度改定に伴う人事処遇制度の比較

	改定前	改定後
定年年齢	65歳	70歳
支払形態	・月給制	・変更なし
諸手当	・扶養手当+役職手当	・変更なし
昇給	・人事評価に応じて昇給	・変更なし
賞与	・会社業績に応じて支給	・変更なし
人事評価	・全体評価、個人評価(月1回)	・変更なし
労働時間	・フルタイム勤務(製造部門は「昼勤務」「夜勤務」「深夜勤務」の3形態)	・変更なし
退職金	・実施せず	・変更なし

(出所) 有限会社大輝商事へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

3

—安全対策と負担軽減を徹底し定年のないドライバーが活躍— 株式会社高根運送

■企業プロフィール

設立	1957（昭和32）年
本社所在地	山梨県北杜市
事業内容	一般貨物自動車運送事業・第一種貨物利用運送事業
沿革・理念	1957（昭和32）年に有限会社高根運送として法人設立。日帰りの定期便から長距離の配送等を担っている。経営理念として「お客様至上主義」を掲げている。

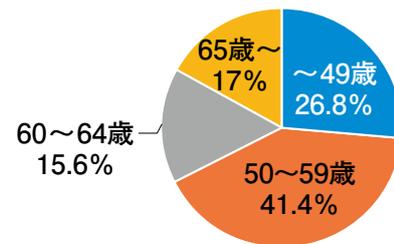


■定年・継続雇用制度の状況

定年	なし
役職定年	なし
継続雇用制度	-

■年齢構成比

従業員数	41人
平均年齢	52.8歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・これからも続くドライバー不足に対処するため、経験豊かなドライバーの確保が不可欠
- ・若手や中堅ドライバー育成に高齢ドライバーの知識や経験、行動を活用

制度の改定または維持における課題と対応

- ・就業規則を改正、定年なしを明記
- ・安全教育徹底で事故防止、リアルタイムでドライバーの運転状況が把握できる通信型ドライブレコーダー装備
- ・ドライバーの負担感や要望に応じて担当車両（大型・中型）や配送範囲（遠距離・中短距離）を調整

取組のポイント

- ・会社の成長に貢献した高齢ドライバーにこれからも長く仕事を与えたいと考えた経営者の強い思い
- ・会議や研修は必ずドライバー全員を集めて実施、風通しの良い職場風土づくりを徹底

制度改定後の効果

- ・70歳台半ばの高齢者も活躍、ドライバー不足を克服
- ・全従業員が集まる会議の場で若手中堅と高齢者間の相互理解が進展、教え合う風土も定着
- ・定年廃止でいつまでも働けて収入が得られると若手従業員も歓迎、意欲が向上

1. 雇用制度改定の背景

～坂本会長にお話を伺いました～

Q. 定年廃止のきっかけは何でしたか。

2008（平成20）年に定年制を廃止しました。それまでは65歳定年でした。少子高齢化で運送業のドライバー不足が深刻です。ベテランの高齢ドライバーは重要な戦力です。当社がここまで発展できたのも現在の高齢ドライバーの存在抜きに語れません。



〈坂本会長〉

安全かつ健康に業務が遂行でき、働く意欲のある限りはその意思を尊重し、年齢による処遇変更や働ける上限年齢を定める必要はないと考え定年廃止を決断しました。

ドライバーは普段一人で仕事をしていません。定年後に慣れない職場に転職して苦勞するよりは、ドライバーとして仕事を続ける方が幸せではないかということも考えました。

Q. 定年廃止以外の方法は考えましたか。

65歳定年の時は本人の希望があれば継続雇用していました。定年廃止のかわりに継続雇用で年数を延ばす方法もありましたが、これでは給料が保証されません。やはり正社員として処遇を良くして働いてもらうことが重要だと思います。従業員に余裕がないと事故も多くなるのではないのでしょうか。

Q. 定年廃止で課題となったことは何ですか。

高齢ドライバーが事故を起こさないように対策を徹底しました。高齢者の運転では注意力低下からバックした時にぶつける、車体をこするといった小さな事故が起きがちです。そこで安全運転教育を徹底しました。また、全車両に通信型ドライブレコーダーとデジタルタコグラフを装備して運転中に急加速や急発進、急ブレーキがあれば会社がリアルタイ

ムで把握できるシステムを取り入れました。



〈通信型ドライブレコーダー（本社管理画面）〉

Q. 高齢者の優れている点を教えてください。

ベテランの高齢ドライバーは荷物の取り扱いやお客様への対応も配慮が行き届いているので評判が良く、「これからも〇〇さんに来て欲しい」とご指名がかかる場合があります。

また、同じ現場に当社のトラックが同時に数台出かけて荷物を積み込むことがありますが、高齢ドライバーは荷物を丁寧に扱う技術が高く、荷物を雨風から守るシートの掛け方、走行中の揺れで荷物が傷まないように隙間に挟むパッキンの置き方などのコツを若手に教えながら仕事をしてくれます。

Q. 高齢者の実際の働き方を教えてください。

65歳のドライバーは週5日の勤務、中・長距離の配送にも対応しています。75歳のドライバーは大型車から中型車への車種変更を選びました。最高齢の77歳は短時間勤務の近距離を配送しています。自分のペースに合わせて勤務日数を選べることでいつまでも仕事を続けることが可能です。

Q. 高齢者に対する配慮を教えてください。

高齢ドライバーには長く働いてもらいたいので仕事で無理はさせないようにしています。往復で6日かかる九州への長距離配送では片道だけ荷物を運ばせます。往復で荷物を積んだ方が収益は上がりますが、行きのスケジュールが乱れた場合は帰りの仕事に無理が出かねないからです。また、本人の体調不良

や急用の時は躊躇なく連絡してもらいます。役員も含め代わりの者で荷物を運びます。

Q. 定年廃止に対する従業員の反応は。

従業員からは定年廃止が喜ばれました。若手や中堅従業員からも歓迎されました。いつまでも働けて収入が得られることが評価されたと思います。

また、定年廃止を含む様々な取組が高年齢者活躍企業コンテスト理事長表彰特別賞の受賞という成果になったと思います。

2. 人事管理制度の概要

■職種構成

同社のドライバーは30名、荷主の工場や倉庫で荷物の搬入搬出を行なう作業員が4名、事務職が4名である。営業は経営者が担当する。

■賃金制度

賃金体系は年功序列型ではなく年齢、勤続年数に関係なく同一労働同一賃金制である。

基本給は作業内容に応じた日給と歩合が日給月給で支給され、これは定年廃止後も変わらない。一方、諸手当は変更があり、定年廃止後は「エコ運転手当」と「安全手当」を創設した。前者は省エネ運転の実績に応じて、後者は無事故運転の実績に応じて支給される。エコ運転や安全運転の継続を促すための奨励金も支給している。高齢ドライバーは給与に占める手当の割合が高くなる。会社の業績に応じて特別賞与も支給される。なお、定年廃止を機に退職金制度は廃止され、退職金相当分は毎月の賃金に上乗せされている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■負担を軽減してドライバー業務継続

同社の役員は取引先に赴いて高齢ドライバーの仕事の様子や評価も確認している。高齢者の仕事ぶりに変化が現われれば迅速に対

応している。75歳のドライバーの場合は長距離運送の大型車から中短距離の中型車に変更して仕事量を減らし、負担を軽減している。

■高齢者向けの職域拡大

同社ではフォークリフト運転技能講習の費用を会社で負担している。ドライバーは荷物を運ぶだけではなく荷下ろしも担当することが多い。フォークリフトが運転できれば荷役作業は効率化し体力負担が軽減できるだけでなく、ドライバーの仕事が続けられなくなってもフォークリフトでの作業が可能になる。

■全員参加の会議で情報伝達、課題を解決

ドライバーは一人での仕事が多く、他の従業員とコミュニケーションを取る機会が少ないため、ベテランが中途採用者にアドバイスすることも難しかった。

従業員が一堂に集まれる大会議室がある事務所に移転したのを機に、月に数回の定期会議や年4回の講習は必ず全員を集めて開催している。当日はドライバーに運転の仕事をさせず、日当を払って招集する。講習では安全教育等をテーマに講師を招く。また、会長や社長から会社の方針を伝え、従業員の要望を聴いて全員で解決策を話し合う。

以前の制服は上着が白、ズボンが黄色であった。汚れが目立つという意見があり、全員出席の会議で話し合い、色を黒に変更した。また、顧客からドライバーの仕事ぶりを褒められた時は、会社からの感謝の気持ちも込めて皆の前で本人に知らせている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康経営の推進

社内に体温計、血圧計、体重計を置き、出社退社時の測定結果を各自の「健康管理表」に記録することで健康への関心を高めている。契約している生命保険会社の健康サポート支援を活用して「健康経営ワンポイントサービス」を給与明細に添えて配付している。

健康診断には脳ドックもメニューに含め、健診バスでは実施できない胃カメラ診断を希望する従業員には会社から病院での受診に変更している。再検査が必要になれば必ず行くように促し、健康状態が悪い場合は回復まで仕事量を抑える。

熱中症対策として夏場は3か月間、麦茶をドライバーに配布、寒さの厳しい冬期は蓄熱式ウォームマットを寝台に装着している。

これらの取り組みが評価され、経済産業省の「健康経営優良法人」、山梨県の「やまなし健康経営優良企業」に認定されている。

■待機時間に受講できる安全教育システム

同社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」(Gマーク)認定企業である。

2024(令和6)年からは安全意識向上のためドライバーを対象にクラウド型のeラーニングを開始した。1課題30分程度のプログラムを毎月1課題、年間12課題分用意し、ドライバーが待機時間中に事務所の専用パソコンで受講できる。動画を使った危険予測トレーニングも可能である。自習形式で学べるため、理解が難しい部分を繰り返し見ることによって内容を習得できる。また、プログラム内で行なった小テストの結果を会社がデータとして活用できるため、受講後に本人へアドバイスできる。当初はパソコン操作に戸惑う高齢ドライバーもいたが、全従業員を集めた講習の場で若手が高齢者に操作方法を教え、現在は誰でも受講できるようになった。



〈トラックドライバー安全教育システム〉

■安全衛生標語の募集

全従業員から翌年の安全衛生標語を募集し、全員の投票審査で優秀作3編を決定、1年間社屋玄関に掲示している他、毎月の標語計12編も表彰し、給与明細に印字している。



〈社屋玄関への掲示の様子〉

5. 今後の課題

少子化による労働力減少に加え、運送業は2024(令和6)年に残業時間規制が大幅に強化されたこともあり、ドライバー不足は今後も深刻である。そのため高齢ドライバーに対する期待は高い。

ドライバーの労働時間削減は健康増進と事故防止が期待される一方、収入減にもなりかねない。同社は経営力強化により業績向上と収益拡大を図り、その成果は高齢ドライバーを始めとする全従業員に還元し、すべての従業員が活躍できる職場環境づくりを推進している。

事例

4

— 体力負担が軽減された高齢者が質の高いおもてなし —
株式会社大観荘

■企業プロフィール

設立	1964（昭和39）年
本社所在地	福岡県筑紫野市
事業内容	旅館業
沿革・理念	万葉集にも歌われた二日市温泉にて1964(昭和39)年に創業。「訪れていただいた誰もが満ち足りたひと時をお過ごしいただけますように」を合言葉に名湯の一角を守り続ける。

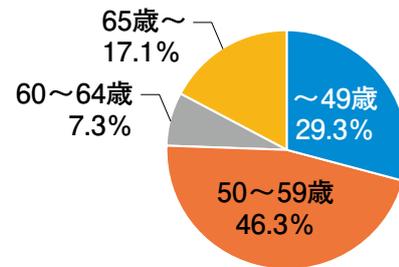


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 70歳

■年齢構成比

従業員数	44人
平均年齢	50.4歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・ 旅館業に長年勤め、経験豊富で臨機応変な対応が可能な高齢者に長く貢献してもらうため
- ・ 60歳、65歳を超えても長く働き続けたい従業員からの要望

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ 体力低下、通院や介護等の問題を抱える高齢従業員が担当する業務、勤務形態の見直し
- ・ 顧客満足度を維持しながら限られた人数で多様な業務を遂行するための工夫
- ・ 年功重視の賃金体系を原則とし、継続雇用後も定年前の処遇を維持

取組のポイント

- ・ 肉体的負担の大きい業務を外注化し、接客に専念
- ・ カーペット敷きに転換できる畳部屋等の設備改善により高齢者の体力負担を軽減
- ・ 新しい業務システム導入に先立っての従業員に対する要望の聴き取りと研修の実施

制度改定後の効果

- ・ 定年延長に加え、その後の継続雇用時も処遇が変わらず昇給もある安心感
- ・ 体力負担が軽減された高齢従業員が疲労を感じることなく質の高いサービスを提供
- ・ 想定外の急な業務が少なく、その日の業務内容や負荷を事前に想定して仕事に臨める安心感

1. 雇用制度改定の背景

～江藤社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

当館は博多の奥座敷であるここ二日市温泉で1964（昭和39）年から営業しています。大人数の団体客が和室で泊まれる宿が周辺には数少ないため多くのお客様が当館をご利用になります。従業員には経験豊かなベテランの存在が不可欠です。

以前は60歳定年でしたが、60歳を超えても本人の体力、気力、能力が続く限りは同じ仕事、同じ役職のままフルタイムで働いてもらっていました。一方、本人の体力低下や家族の介護でフルタイムでは働けない高齢従業員も現われました。そこで1995（平成7）年に就業規則を改定し、65歳への定年延長とフルタイム以外の勤務形態を実現しました。

Q. どのように制度改正を進めていきましたか。

定年延長を検討した際は社長と従業員代表からなる検討部会をつくり、従業員との話し合いを重視しました。検討部会では「健康で働く意思さえあれば働き続けられる職場づくり」が目標となり、60歳以降の雇用も運用ではなく制度化して安心感や公平性を担保することが課題となりました。半年近く検討部会で検討してから人事制度の見直しに着手しています。



〈江藤社長〉

Q. その後も見直しを続けたのでしょうか。

定年延長の時は65歳以降の定めがありません

でしたが、定年後も働き続けたいという要望が多かったため、2002（平成14）年に社内の基準に該当する者を対象に70歳までの5年を上限とした再雇用制度を就業規則に決めました。

その後、2015（平成27）年に「本人に働く意思があり、健康状態に問題がないこと」を条件としながら実質的に希望者全員が70歳まで働ける仕組みに変更し現在に至っています（P20の図表参照）。

Q. 制度改定後どのような効果がありましたか。

定年延長や再雇用制度の充実だけではなく、体力負担軽減のための職務見直しも行なっており、高齢者が働きやすい環境が整いました。高齢従業員はお客様へのおもてなしが行き届くだけでなく、新人教育にも貢献しています。65歳の定年で退職する従業員はほとんどいません。70歳までの雇用は会社と従業員にとってウィンウィン関係になっていると思います。



2. 人事管理制度の概要

■採用と職種構成

さまざまな人々が宿泊や宴会で訪れる旅館業の特性から、大観荘では新卒採用は行わず社会経験豊かな人材を採用している。採用時の年齢が高いこともあり、従業員の約7割が50歳以上、平均年齢は50.4歳、最高齢者は69歳である。職種は客室係、客室準備係、調理スタッフ、調理補助スタッフ、設営スタッフ（清掃、片付け、洗濯）、事務スタッフからなる。客室準備係や調理補助スタッフ、設営スタッフはパートやアルバ

イトである。勤務は実働時間7時間20分の2シフト制である。また、従業員寮も備えている。

■賃金制度

大観荘の賃金体系は年功重視を原則とし、人事考課で賃金や賞与に大きな差はつけていない。各職種の業務内容の多くが臨機応変な対応を求められる、明確な成果で評価できるものではないためである。65歳定年後の継続雇用時の処遇も勤務形態や担当業務、役職に変化がなければ定年前と変わらない賃金と役職手当を支給している。短時間勤務に変わった場合は時間給制になるが地場水準より高く設定し、昇給もあり、賞与も支給される。

定年延長に伴って退職金は「60歳に達した年度の末日」の支給から「65歳に達した年度の末日」の支給へと繰り下げられたが、60歳以降の5年間の勤務を反映して支給額が増加するため従業員からの不満はなかった。なお、継続雇用を希望する者は65歳以降に退職金を受け取ることも可能である。

■人材育成

採用された従業員は最低1年間、接客の手本となるベテランの指導の下、補助的な仕事を担当する。新年会や忘年会、お盆や正月などさまざまな時期の利用者の動向を体験し、1日の流れ、1年間の流れを把握できるようになると単独で客室を担当する。一方、高齢従業員は50歳代や40歳代従業員の手本でもある。中堅従業員が自身のこの先の働き方や健康維持を考える際、同僚である高齢従業員の働き方を参考としている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■負担の大きい業務を外注化

客室のほとんどを占める和室では夕刻には布団を敷き、翌朝に布団を上げる。部屋の清掃も行なう。膝を曲げ、腰をかがめてのもの上げ下げや掃除は肉体に大きな負担がかかる。毎日の作業だけに負担の蓄積は健康に影響する。大観荘ではこれらの仕事を学生アルバイトなどに外注しており、高齢従業員は重労働から解放されて接客に専念できる。

■設備改善で負担軽減

これまで忘年会や新年会、会席は和室に置かれた座卓の周りに座布団を敷いて行なうものが多かった。担当者は体を曲げて座卓に料理を置くため体への負担が大きかった。そこで畳を収納して床をカーペット敷きにできる宴会場を設け、テーブルとイス席での宴会を可能とした。最近は高齢の利用者が増え、イスに座ってテーブルで食事をしたいとの希望が多くなったため、従業員の負担も軽くなった。



〈畳からカーペットに転換可能な宴会場〉

■業務量の平準化

大人数の団体客受け入れは従業員総出であたることとなる。同様の予約が続くと疲労が重なる。そこで業務量の大きい仕事があった際はその後、宿泊予約受付を抑え、負担の大きい仕事が続かないように配慮している。短期的な収益拡大よりも従業員が疲弊せず、長く働けることが長期的な利益につながると同社では考えている。

■突発的な業務を可能な限り排除

大観荘にはいつでも入れる大浴場と予約制の家族風呂がある。家族風呂は予約のある時のみ開設する。予約の有無でその日の従業員の配置が前もって決定可能となり、従業員にとってもその日の役割や負担の程度を事前に知ることができる。

■短時間勤務制度の導入

従業員は勤務を週20時間までとした短時間勤務を選択できる。短時間勤務者は早朝の朝食準備や宿泊客が多くなる週末の事務作業を担当しており、業務繁忙時のフルタイム勤

務者の負担を抑える効果がある。

■従業員の事情に応じた柔軟な調整

高齢従業員も多いことから通院者もいる。要望に応じて出勤時間を14時からとするなど細かく調整している。また、肉体的負担の軽減を訴える高齢従業員には客室担当から立ち仕事で行なえるパーティー担当へと役割を変更している。

■業務のペーパーレス化

これまでのフロント業務は会計、顧客管理、客室管理等は紙媒体での記録が大半であり、記入ミスがたびたび発生し、確認作業は手間を要していた。そこでフロント業務を一括管理するシステムを導入した。導入前に高齢者の意見を聴き、入力作業をタッチパネル化して高齢従業員が操作しやすいように工夫を凝らし、導入前の研修も充実させた。

■地域の歴史を学ぶ研修を実施

大観荘の近くには菅原道真を祀り、万葉集にも詠まれた由緒ある太宰府天満宮があり、多くの観光客が訪れる。従業員は宿泊客からその歴史を質問されることが多い。大観荘は太宰府天満宮の職員を研修講師として招き、従業員はその歴史を学ぶ。従業員からは宿泊客との会話が弾むようになったと好評である。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■産業医による研修の実施

月2回、全従業員を対象に研修を行なって

いる。産業医を講師にした研修もあり、長く働き続けるために日頃の健康管理が重要であることを啓発している。

■ほぼ100パーセントの有給休暇取得率

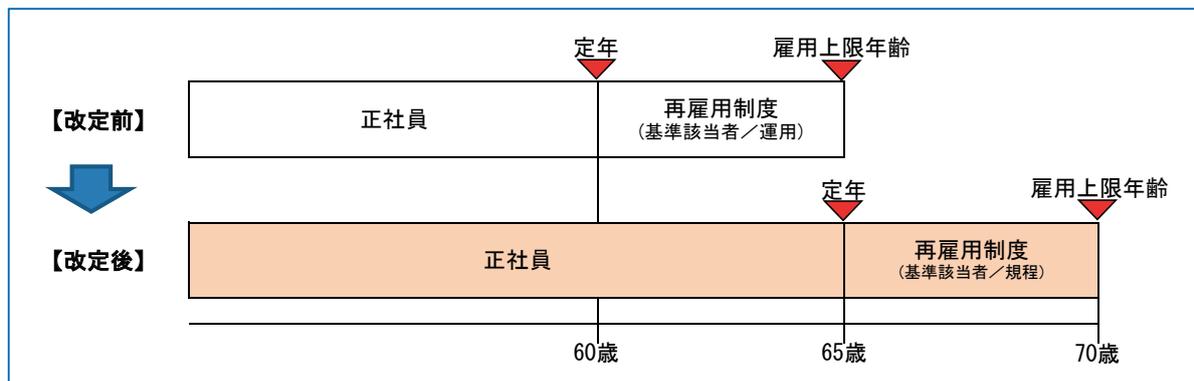
大観荘では20年ほど前に長期有給休暇制度を設けた。現在、従業員の有給休暇取得率はほぼ100パーセントである。連続5日間、1週間などの取得者も多い。会社では職場やチーム内で調整して連続休暇を取得するよう奨励している。宿泊客が比較的少ない6月から9月にかけて従業員は長期休暇を取得、リフレッシュして職場に復帰する。従業員からは「家族旅行ができた」と喜ばれている。

5. 今後の課題

大観荘は新型コロナウイルスまん延時、団体客を中心とする宿泊客が大幅に減少、宴会や会席もほとんどなくなり、大きな打撃を被った。温泉を始めとする施設維持には多くの人手が必要であり、コロナ禍の苦境時も雇用を維持、従業員には賃金を満額支給していた。

景気の回復も進み、インバウンド客も見込めるようになった現在、高齢従業員の上質なサービスをいつまでも強みにするために、大観荘は適正な客単価と利益率を維持して経営を安定させ、高齢者がいつそう働きやすい職場環境の実現に向けて積極的に投資を続ける方針である。

図表・雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社大観荘へのヒアリングをもとに作成

事例

5

—多方面にスキルを持つ高齢者を採用し、強みを活かした職務に配置—
株式会社MAYURA

■企業プロフィール

設立	2011（平成23）年
本社所在地	宮城県仙台市
事業内容	障害福祉サービス事業（パン・菓子の製造販売等）
沿革・理念	2011（平成23）年3月11日の東日本大震災を経験し、仙台の地で何かできないかと考え、障害者就労継続支援事業（A型）を立ち上げてパン・菓子の製造販売を開始。現在では事業の大きな柱となっている。

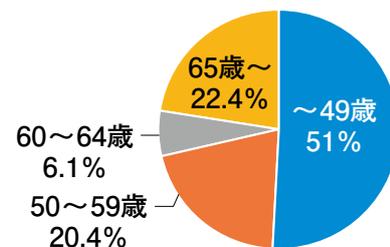


■定年・継続雇用制度の状況

定年	70歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	49人
平均年齢	47歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

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

・高齢従業員のノウハウを継承・蓄積していくため

制度の改定または維持における課題と対応

- ・高齢従業員が安心して働けるよう雇用制度の整備（定年年齢の引き上げ、柔軟な勤務形態）
- ・高齢従業員の求める役割やキャリアパスを明確化し、勤務意欲の維持・向上のため、バランスシートをもとに面談を実施して人事評価にも活用

取組のポイント

- ・定年年齢を65歳から70歳に変更
- ・多方面においてスキルを持つ高齢者を積極的に採用、経験とスキルに応じて配置
- ・通院や地域の子供たちへのスポーツ指導など高齢従業員の生活環境に応じた勤務シフトとし、勤務時間に応じて正社員からパート従業員、パート従業員から正社員への変更も可能とするフレキシブルな勤務形態

制度改定後の効果

- ・高齢従業員の強みを活かした職務に配置し、従業員にノウハウを継承するとともに利用者の人材育成にも貢献

1. 雇用制度改定の背景

～千葉社長にお話を伺いました～

Q. 複数の障害福祉サービス事業所を運営されていますが、高齢者の方のポジションを教えてください。

当社では、60歳以上の高齢従業員が約3割を占めています。各サービス事業所の指導員や支援員等で10人を配置しています。

Q. 制度改定との関連はあるのでしょうか。

70歳以上の高齢従業員が各部署で管理・指導を含む主要な業務を担っていることと若手従業員が定着しないこともあり、業務推進において必要不可欠な存在となっていました。また、40歳代から50歳代の従業員に業務ノウハウの継承・蓄積させることを考慮し、2021（令和3）年10月に就業規則の定年を65歳から70歳に引き上げました。定年後は一定の条件の下、継続雇用することとし、その上限年齢は設けていません。

Q. 改定で苦労した点はなんでしたか。

世代間でワーク・ライフ・バランスの考え方に相違があり、労働時間、車の運転、休憩方法等の労務管理の部分で、理解を得ることに苦労しました。

今後も、配置転換等で従業員の意欲を下げないようにコミュニケーションを十分に取りたいと考えています。



〈千葉社長〉

Q. どのように改定を進めていきましたか。

毎月実施している各事業所責任者のミーティングにおいて、問題点を提示して共通の

課題として話し合いました。その後、各事業所に内容を持ち帰り、事業所内ミーティングで話し合いの場を設けました。個人的な問題の場合は個別に意見を求めました。

2. 人事管理制度の概要

■雇用形態

雇用形態は、正社員、パートタイマー（有期労働契約または無期労働契約）、嘱託（定年後再雇用された者または定年年齢を超えて新規採用された者）、利用者（就労継続支援A型事業所に雇用される者）となっている。

■評価制度

求められる役割、責任や職務内容、キャリアパス（P24の図表1参照）を明確化したバランスシートを基に、年に1回、評価を実施する。評価方法は、「本人評価→上長評価→代表評価」の3段階で行われ、面談を行って本人にフィードバックされる。評価結果は、賞与に反映される。

■賃金制度

社員の賃金形態は、基本給、通勤手当及び諸手当（処遇改善手当、勤続年数手当）で構成しており、勤続年数による昇給となっている。

支払形態については、正社員は月給制、パートタイマーおよび利用者は時給制、嘱託は月給制または時給制となっており、本人の職務内容、経験、技能、勤務成績、年齢等を考慮して決定している。

また、賞与の支給対象者は正社員のみとなっているが、会社の業績等を勘案して、正社員以外に対しても支給する場合がある（P24の図表2参照）。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■勤務形態

パート勤務制度の運用により、通院や地域の子供たちへのスポーツ指導など高齢従業員の生活環境に即した勤務シフトを可能としている。体力の

低下等を理由に希望する場合は、勤務時間について1日2時間、労働日数について週2日を限度に短縮することを可能としている。また、勤務時間に応じて正社員からパートタイマー、パートタイマーから正社員への変更も可能である。

■コミュニケーション

担当業務を明確にしたうえで作業することにより、具体的な質問や確認が行われコミュニケーションが活発となり、スタッフ間の連携も円滑に行われ、高齢従業員と若手・中堅従業員や利用者との軋轢も避けることができている。その結果、作業効率向上や信頼関係が強化。高齢従業員にとっては、自身の能力維持だけでなく、やりがいにもつながっている。現在は、利用者の育成も担当している。

■高齢者の強みを活かした職務への配置

高齢従業員の前歴は多彩である。その多方面においてスキルを持った高齢従業員を採用し、その特性を活かして配置している。例えば、最高齢である83歳の従業員は、入社当初は高い販売スキルを活かしパンの移動販売を担当していたが、加齢により車の運転が難しくなっていた。そこで、製パンメーカー勤務の前歴を活かし、パンの成形作業に配置転換。迅速な手さばきは生産量向上に大きく貢献している。また、後継者育成にも携わっており、利用者の質問にも簡潔で正確に要所を説明する姿を同社は高く評価している。

タクシードライバーや営業職の前歴がある高齢従業員は入社当社、クッキーの配達を担当していた。加齢により車の運転が難しくなり、事務所内でできる業務への配置転換を希望した。接客経験や明るく人付き合いが好きな性格を活かせる職業指導員に配置転換。利用者の就労支援を担当している。

会社経営者の前歴がある高齢従業員は生活支援員として、利用者の「見守り役」を担当している。利用者には他人と一緒にでは落ち着いて作業できないため個室で作業している障害者がいる。作業に夢中になるあまり、部屋の温度が上昇していることに気づかず熱中症に陥る危険がある。そこで利用者一人ひとりの特性を知る高齢従業員が作業室

を巡回し、室内温度が高ければ空調を操作するなど適宜作業環境を整えている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

病気から復帰した従業員からの継続勤務の希望などに応えるため、両立支援制度を積極的に活用している。治療の継続と仕事の両立のために計画を作成し、毎月面談を行っている従業員もいるほか、通院時の休暇取得や痛みを感じたときの休憩場所の確保など様々な配慮を行っている。

■安全衛生

すべての作業スペースおよび共用フロア通路にLED照明を設置し、高齢化による視力低下を補うだけでなく、利用者の働きやすさにもつながり、作業の効率化や部門間の移動時の安全性を担保している。

また、安全に関しては、所有している社用車5台を同じメーカーのアシスト付きブレーキのものに統一している。

現場環境や健康・衛生に関する改善のために、各部門の中堅従業員をリーダーとして安全衛生委員会を開催している。委員は各年代を網羅し、各部門から横断的に選別している。委員は各部門の現場を巡視するとともにスタッフへヒアリングを実施して、改善点の提言を行っている。



〈LED照明の設置〉

5. 今後の課題

従業員の高齢化に対応するため、定年の廃止を検討している。スキルの継承のため、中

堅・若手従業員へのOJTによる指導だけでなく、テーマごとに課題を設定した社内研修・講習会をしていきたいと考えている。

図表 1. 株式会社 MAYURA のキャリアパス

キャリアパス		職員		
役職名	職務内容	責任・権限	任用要件	教育開発
管理者	<ul style="list-style-type: none"> 事業所全般もしくは全社的な業務への職務責任を負う。 募集、採用、配置の承認 財務執行、結果の確認、報告 	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行の全権 人事の全権 財務の全権 	<ul style="list-style-type: none"> 自立支援業務の知識と経験(3年以上) 社員の人心掌握ができる 労務管理・健康管理ができる 会社・サービス管理者・事業所が認めたもの 	<ul style="list-style-type: none"> 責任者としてのマネジメント業務 総合的判断力 PDCA策定力 リーダーシップの展開
店長 工場長 料理長 賞金向上達成指導員 平均工賃達成指導員	<ul style="list-style-type: none"> 売上/発注管理業務 職員管理指導 クレーム対応 直接支援 利用者平均工賃、給与把握、向上計画 	<ul style="list-style-type: none"> 事業の実施状況の把握 業務の実施管理 シフト配置管理 問題対応、解決、報告 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の知識と経験(1年以上) 社員の人心掌握ができる 会社・管理者・事業所が認めたもの 	<ul style="list-style-type: none"> 責任者としてのマネジメント PDCA策定力 リーダーシップの展開 衛生教育(OJT)担当
サービス管理責任者 相談支援専門員	<ul style="list-style-type: none"> 給付管理業務 職員管理指導 クレーム対応 直接支援 利用者平均工賃、給与把握 	<ul style="list-style-type: none"> 業務の実施管理 職員配置管理 問題対応、解決、報告 	<ul style="list-style-type: none"> 法令に定められた要件を満たすもの 社員の人心掌握ができる 会社・管理者・事業所が認めたもの 	<ul style="list-style-type: none"> PDCA策定力 リーダーシップの展開
指導員・支援員 3年以上	<ul style="list-style-type: none"> 直接支援業務 利用者のスケジュール管理 利用者平均工賃、給与把握 	上長や同僚の指示を受けながら業務の実践ができる。	<ul style="list-style-type: none"> パソコンでの業務(word,Excel)をこなせる 車の送迎ができる 3年以上の勤務経験 	<ul style="list-style-type: none"> 実践的な支援技術、知識の獲得 現場における状況判断力を高める 改善提案力を高める
指導員・支援員 3年未満	直接支援業務	上長や同僚の援助を受けながら業務ができる	虚偽のないこと	<ul style="list-style-type: none"> 社会人、組織人としての自覚を養う 基本的な制度、サービス(事業別)を理解する サービスの実践力を高める

(出所) 株式会社 MAYURA 提供資料

図表 2. 定年前後における人事処遇制度の比較

		定年前 (正社員)	定年後 (継続雇用者)
人事制度	雇用形態	正社員	嘱託
	労働時間	フルタイム8時間/日	フルタイム8時間/日 ※希望により変更可
	職務内容	職務等級制度(職務の難易度や責任の度合いに応じて決定:職種や業務専門性を重視)	定年前と変わらず (障害者(利用者)の支援)
	社員格付け制度(社員格付の決め方)		変更なし
雇用制度	定年年齢(上限年齢)	70歳	上限なし
	役職定年	—	
賃金制度	給与構成	基本給+通勤手当+処遇改善手当+勤続年数手当	変更なし
	支払形態	月給制	月給制または時給制
	昇給	勤続年数による昇給	職務内容、経験等を考慮して決定
	賞与	評価表、勤務時間数、社内の横断的役割による	会社業績に応じて支給
評価制度	評価の流れ	年1回評価表を記入	
	評価の反映	評価により年1回見直し	
	評価のフィードバック	管理者による面談⇒面談記録、上長評価を本人へ渡す⇒次年度目標をたてる	

(出所) 株式会社 MAYURA へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

6

—高齢者のライフステージに合わせて最善の働き方を提案—
社会福祉法人白鷹会

■企業プロフィール

設立	1956（昭和31）年
本社所在地	山形県西置賜郡
事業内容	幼保連携型認定こども園経営・放課後健全育成事業・一時預り事業他
沿革・理念	山形県西置賜郡白鷹町で幼保連携型認定こども園「愛真こども園」「よつばこども園」の2園を運営している。保育理念として「夢いっぱい、力いっぱい、にこにこ」、福祉理念に「愛いっぱい 心向きあい育てあい」を掲げている。

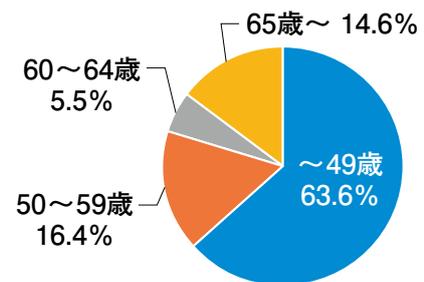


■定年・継続雇用制度の状況

定年	なし
役職定年	なし
継続雇用制度	-

■年齢構成比

従業員数	55人
平均年齢	47歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・経験豊かな人材である高齢職員が定年で退職することは、法人にとっても損失であり、定年廃止が最善の解決策と考えたため
- ・保護者から高く評価されるこども園として質の高い保育サービスを維持するには高齢職員の技術が必要なため

制度の改定または維持における課題と対応

- ・就業規則を改正、正規、非正規職員を問わず、定年なくいつまでも働けることを周知
- ・今までの働き方が難しくなった高齢職員には職務や勤務形態に関する選択肢を用意、話し合いで解決策を実現

取組のポイント

- ・「知恵を絞れば高齢になっても働ける場所を生み出せる」との信念で検討を重ねた経営者の姿勢
- ・社会保険労務士等専門家の助言を受けながら定年廃止の具体策を検討、実施

制度改定後の効果

- ・高齢職員の離職が減少、保育現場の人材が充実、高齢職員からの技能伝承で若手中堅職員の人材育成も円滑化
- ・クラス担任の若手を高齢職員が補佐、早朝は高齢職員が担当するなど役割分担が実現
- ・高齢者も含めさまざまな世代の職員が揃ったこども園で、子どもたちは家庭では得られぬ豊富な経験を獲得

1. 雇用制度改定の背景

～山本理事（園長）に
お話を伺いました～

Q. 定年廃止のきっかけはなんでしたか。

職員として長く働いてくれる人たちは皆、経験が豊かです。その強みをずっと活かしてもらいたかったからです。山形では新卒がなかなか採用できません。経験者を中途で採用するのも限界があります。



〈山本理事（園長）〉

社会の将来の方向は定年廃止であろうと考えて決断し、就業規則も変えました（1998（平成10）年4月）。

Q. 懸念はありませんでしたか。

外部の方から「定年廃止はリスクが高いのではないか」と言われたこともありました。安全や健康の点で高齢職員が働き続けることのリスクも考えました。定年がなければ1日8時間労働でいつまでも正規職員として雇用しなければならないのかという心配もありましたが、社会保険労務士さんから「本人と話し合っただけで業務内容や処遇を変えながら働いてもらうことは可能です」と言われ、「それなら定年なしで続けられる」と確信しました。

Q. どのように制度改正を進めていきましたか。

最初に理事長と現場を預かる管理職で意見交換しました。理事会にも構想を諮って意見や助言をもらいました。その後も管理職と頻りに意見交換してまとめました。法人の方針がまとまってから就業規則の変更を職員に周知するため面談を行ないました。面談では本人の体力面や家庭環境に合わせて勤務時間や職務の変更が可能になることを知らせました。

Q. 定年廃止で変わった点を教えてください。

本人の希望に応じて働き方を変えながら勤務を続けられるようにしました。こども園では子どもたちの安全が第一です。職員には緊張感が求められます。抱っこや走り回る子どもを追いかける体力も必要です。フルタイム勤務の高齢職員のなかには心理的負担や体力的負担がきつくなって仕事が続けられなくなると感じる人がいます。その場合は本人が希望すればパートタイムの非正規職員に移り、正規職員であるクラス担任を補佐する仕事に回ってもらいます。非正規職員も定年がないため、本人が希望する限り仕事を続けられます。

Q. 高齢職員の実際の働き方を教えてください。

70歳まで正規職員としてフルタイムで勤務していた方がいます。長年、園長を務めました。退職をお考えのようでしたが、朝であれば短時間のパートが可能とのことでしたので7時から9時までの早朝保育を担当してもらっています。また、読み聞かせが得意な園長経験者で64歳までフルタイム勤務だった方には、月給制の嘱託職員(子育て支援アドバイザー)として1日6時間の時短勤務をお願いしています。「これからはこの仕事をこの賃金でお願いしたい」と本人にお伝えして了解を得ました。

Q. 高齢職員の存在は大きいのでしょうか。

他の職員の手が回りにくいところをしっかりと守ってくれるのが高齢職員です。保護者が子どもを迎えに来た際、担任は保護者の対応をするため子どもから目が離れます。その間、子どもを見守る高齢職員がいることで安全や安心が確保できます。また、こども園は朝7時から夜7時まで開いています。正規職員だけでは仕事が回らないと危惧していました。今は保育資格を有する非正規職員の高齢者が朝や夕方以降に仕事に入ってくれるので正規職員に負担をかけることはありません。

Q. 職員の皆さんの受けとめ方はいかがですか。

高齢職員からは自分が必要とされていることを実感しながら働けるとの声がありました。高齢職員以外からも評価されています。以前は親の介護に直面した正規職員がフルタイム勤務では困難となり、定年前でも辞めざるを得ないことがありました。現在は時短勤務の職員になって仕事を続けてもらい、再び正規職員に復帰して長く勤めることも可能です。健康であれば働き方を変えながらいつまでも働けるという安心感があるようです。

Q. 定年廃止がもたらした効果は何ですか。

高齢職員はこども園の保育サービスの評価を高めています。3世代家族が減っているため家庭で祖父母と接する機会が減っていますが、高齢職員は昔ながらの遊びを教えるなど子どもたちの「おじいちゃん」や「おばあちゃん」の役割を果たしており、子どもたちもすぐなついてくれます。また、子育て経験者からのアドバイスは若手保育職員の力を伸ばしてくれますので人材育成に大きく貢献しています。



〈園庭にある芝生ひろば〉

Q. これからの方針を教えてください。

こども園で働いている高齢職員の多くはいつまでも子どものそばで仕事を続けたいと考えています。体力など本人の問題、育児や介護など家庭の問題で仕事を続けるのが困難なことが起こりますが、「知恵を絞れば高齢になっても働ける場所を生み出せる」との信念

で、これからも定年のない働き方を追求していきたいと思います。

2. 人事管理制度の概要

■職員の職種と雇用形態

雇用形態は正規職員（法人が求めるすべての業務をフルタイムで担当できる者）、月給制嘱託職員（役割や勤務時間が正規職員より少ない者）、時給制臨時職員（本人が希望する職務のみ担当する者）、時給制パート職員（短時間勤務の者）の4形態であり、どの雇用形態も定年はなく、希望する限りはいつまでも働ける。また、本人から希望があれば面談を経て法人が雇用形態を変更することも可能である。

正規職員は管理職（園長と副園長）、事務員、保育教諭・保育士、調理員からなる。保育の現場では正規職員がクラス担任、嘱託職員や臨時職員、パート職員が保育補助として配置されている。また、用務員はパート職員である。

■賃金制度

正規職員の賃金体系は基本給と諸手当（扶養手当、管理職手当、職務手当、時間外手当、通勤手当等）からなる。基本給は4つある職種（管理職、事務員、保育士、調理員）に応じた職種給で支給される。公務員俸給表に準じており、月給制職員は人事評価をもとに原則として毎年1号俸ずつ昇給する。賞与は基本給に一定率を掛けた額が年間3回（6月、12月、3月）に分けて支給される。月給制職員は法人が加入する共済から退職金が支給される。パート職員は担当職務と人事評価を考慮して時間給が決定される。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■得意分野で力を発揮

保育士免許を持つ高齢職員は豊富な経験と

実績で保育の仕事続ける。園庭や飼育しているポニーの世話をする用務員は長年その仕事に従事、園舎の隅々まで熟知しており、施設面から安全対策を担っている。



〈園内にあるポニー舎〉

■負担に配慮して職務を変更

子どもの世話で体力負担をきつく感じるようになった高齢職員から相談があれば、給食の配膳や下膳、室内の消毒等、負担の軽い職務に変更して対応している。これらも子どもの健康や安全のためには欠かせない仕事であり、高齢職員が担当することで担任はクラス活動の仕事に専念できる。

■インカム装着で持ち場を離れず情報伝達

保育現場の職員はインカムを装着しており、その場で情報交換ができる。呼び出されてその場を離れ、子どもが取り残されてしまう危険がない。移動の回数も減らせ、高齢職員の体力負担が軽くなる。

■さまざまな場で高齢職員のノウハウを伝授

高齢職員はいままで多くの子どもたちを見ており、現在預かっている子どもがこれから起こしそうな問題を予測して先回りの対応ができる。そのノウハウを非正規の高齢職員も参加する会議や休憩時間中に若手職員に伝えている。ヒヤリハットの経験もこのような場で共有している。

■高齢職員にも研修機会を提供

高齢職員も保育に関する最新の手法や技術に触れることができるように、若手や中堅職

員とともに研修に参加している。新しい知識が長年の経験と結びつくことで強みが増し、それが実際に発揮されている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

白鷹会のこども園は子どもの安全と健康を第一に考え建物や遊具から危険性を排除し、室内や屋外の熱中症対策を施している。各所に配置したモニター映像は事務室からも常時見られるようにし、通路の段差をなくし、ベランダにはサンシェードを張って直射日光を防いでいる。これらの取り組みは高齢職員を始めとした働く人たちの安全と健康維持にもつながっている。また職員間で声かけを徹底し、お互いの体調確認に努めている。

5. 今後の課題

白鷹会では若手から高齢者までバランスのとれた職員構成を維持するため、高齢職員に偏るのではなく若手保育職員の採用に努めている。その若手職員の育成に高齢職員の果たす役割は大きい。また中堅職員にとっては高齢職員の働きぶりや生き方は自分の将来をイメージするうえでの参考となる。

少子化の進むなかでこども園を取り巻く環境は厳しさを増す。これからも保護者から選ばれるこども園であり続けるには職員自らが研鑽して保育の質を高めることが欠かせない。白鷹会の定年のない働き方は職員に安心感を与え、心身に余裕を持って子どもたちに向きあえる環境となっている。

事例

7

—職務を3つに分類、強みが発揮できる仕事に高齢者を配置—
社会福祉法人紹隆会

■企業プロフィール

設立	1948（昭和23）年
本社所在地	香川県高松市
事業内容	幼保連携型認定こども園及び保育所運営
沿革・理念	1948（昭和23）年に高松保育園、1989（昭和64）年に高松第二保育園を設立。2020（令和2）年に高松保育園から幼保連携型認定こども園「高松和貴こども園」へ移行した。園のテーマとして仏教語の「和顔愛語」を掲げている。

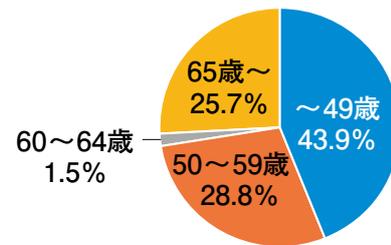


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 上限なし

■年齢構成比

従業員数	65人
平均年齢	53.7歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・ 保育士不足の対策としてベテランの高齢保育士がいつまでも働ける環境づくりと制度整備を経営者が決断
- ・ 定年延長検討時に社会保険労務士から専門的な助言を得られ、法人の現状に即した制度設計が可能であったこと

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ 若手や高齢の保育士が揃うことで園児が幅広い世代と触れ合える園の良さの維持と強化
- ・ 高齢職員の体調や家庭環境に変化があっても職務や勤務形態を変えながら仕事が続けられるしくみや風土づくり
- ・ 保育理念である仏教の教えや行事に詳しい高齢保育士から若手保育士への伝承の円滑化

取組のポイント

- ・ 高齢職員配置基準として職務を「高齢者にもできる」、「高齢者に向いている」、「高齢者にしかできない」に3分類
- ・ 早朝から深夜までの長時間の開園時間帯を若手職員と高齢職員で分担、早朝と夜間は高齢職員が主に担当
- ・ 園内清掃や保護者の送迎車両誘導は新規採用した高齢職員が担当

制度改定後の効果

- ・ 伝統行事や仏教の教えに詳しい高齢職員が「高齢職員にしかできない仕事」を担当して強みを発揮、若手職員に伝承
- ・ 高齢職員と若手職員が勤務時間をシェアすることで無理のない働き方と長時間保育を両立
- ・ さまざまな用務を高齢職員が担当することで保育士は保育に専念することが可能

1. 雇用制度改定の背景

～堀理事長にお話を伺いました～

Q. 保育園とこども園を紹介して下さい。

高松市内中心部にある「高松第二保育園」、郊外にあり高松保育園から幼保連携型認定こども園に生まれ変わった「高松和貴こども園」のふたつがあります。1947（昭和22）年創立で77年の歴史があります。生後2ヶ月から小学校就学前の子どもたちを預かっています。お寺の経営する保育園で「和顔愛語」（わけんあいご、穏やかで温かな表情や言葉づかい）を理念としています。保育方針はニコニコ、ワクワク、テクテク、ハキハキです。仏教の行事や食事を取り入れて挨拶や言葉使いなどの礼儀、和式の生活を子どもたちに身につけてもらいます。園児が祖父母の家に行くと仏壇に手を合わせるのでビックリされるそうです。

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

保育士不足の解消が目的でした。働く女性が増え、本園に子どもを預けたいと入園希望者が増えました。また、保護者の要望に応じて1989（平成元）年から深夜保育を開始しました。現在は深夜1時まで預かっています。こども園や保育園には保育士の配置基準があります。運営のためには多くの保育士が必要です。ところが少子化で若手保育士の新規採用が難しくなっています。女性の多い職場ですので結婚や出産で退職したり、休暇を取得する者が多く、若手の代替要員確保が困難です。そこで本園で働いているベテランに長く働いてもらおうと考え、60歳から65歳への定年延長を決めました。

Q. どのように制度改正を進めていきましたか。

定年延長は社会保険労務士に相談しながら検討しました。いろいろなアドバイスをもらって制度設計しました。実施する前には経営者や管理職と職員の話し合いの場を設けました。社会保険労務士も同席し、保育士などから要望を聴きました。2013（平成25）年に65歳定年制（その後は上限年齢なく再雇

用）になりました（P32の図表参照）。この時に就業規則の内容が充実し、他園を定年退職したベテラン保育士の採用にも対応できるようになりました。

Q. 高齢職員の強みを教えてください。

高齢職員は昔ながらのことや伝統行事をよく知っています。門徒さんと同じ食事を体験する「報恩講のおとき」は大根を炊き、汁物と酢の物の精進料理を4つの黒い食器で出しますが若手職員には作れません。七夕の笹に付ける飾りも付け方の順番があります。仏教の歌のなかには楽譜がなく、口伝えのものもあります。仏の教えや折り紙も高齢職員にはかないません。教室で高齢職員が若手職員に手本を見せ、研修では講師として教えています。



〈堀理事長〉

Q. 制度改定後どのような効果がありましたか。

高齢保育士の指導で若手保育士の保護者への対応力が向上し、仏教行事や伝統への理解が深まりました。高齢職員からは「園児たちがおじいさんやおばあさんのように慕ってくれるのがうれしい」、「自分が若返る、孫やひ孫世代の園児たちの世話が生きがい」、「自分の孫世代の若い職員と一っしょに仕事をするのが新鮮」と喜ばれています。保護者からは「20～80歳の幅広い世代の大人が園児たちの成長を見守ってくれるので安心」、「ベテラン保育士に相談して適切なアドバイスをもらえる」と好評で、厚い信頼が得られています。

2. 人事管理制度の概要

■保育以外にも多様な職種

紹隆会の保育園やこども園では保護者相談対応、給食調理・運搬・配膳、園児送迎、設備保守点検、会計事務処理等さまざまな仕事があり、働く人々の職種は保育士、幼稚園教諭、栄養士、調理員、事務員、主幹、園長、看護師、保育助手、用務員と多彩である。年齢や経験の有無にかかわらずに高齢者が担当できる職務がある。

■経験者重視の採用

保育士の勤務経験者を即戦力として優先的に採用している。ベテランは就業意識も高い。他園勤務者だけではなく、本園勤務後に出産や育児で退職した保育士も同様である。定年延長の結果、他の保育園を定年退職した者の採用、孫育てが一段落した本園の元保育士の採用・復帰もある。

■賃金制度と評価制度

正規職員の賃金は基本給と諸手当（通勤、扶養、業務、処遇改善、超過勤務）からなる。地場水準より高く設定している。管理職の役職定年はない。定年後の継続雇用者（年齢上限なし）は準職員（保育補助、フリー職員）となり、契約した勤務時間数によって給与支給方式は月給、日給、時間給に分かれる。非正規職員にも賞与が支給される。正規職員の賃金は法人の掲げる方針や理念の実践度を評価して昇給が決定する。

3. 高齢職員戦力化のための工夫

■職務を3種類に切り分け

高齢職員戦力化のため職務内容を精査し、「高齢者にもできる仕事」、「高齢者に向いている仕事」、「高齢者にしかできない仕事」に切り分け、それぞれの高齢者の強みが一番活きる職務に配置している。園で預かる3歳未満の子どもは、ミルクやおむつ交換時のきめ細かい配慮や子どもの気持ちを素早く読み取れる高齢職員が担当する。一方、3歳以上の子どもは、走り回るので

保育士に体力が必要となり、若手職員が中心となる。夜間保育は寝ている子どもを見るので体力負担は軽いが、経験に裏付けられた注意力が必要なため高齢職員が適している。また、地元食材を使った伝統料理の調理は園に73年勤務している97歳の高齢職員が担当している。



〈仏教の精進料理（報恩講のおとき）〉

■新しい職務の創出

保育士がさまざまな仕事に追われて本来の保育の仕事に専念できないことがあった。子どもの見守りや保護者対応に影響が出ないように、周辺業務を担う高齢職員を新たに採用した。早朝と夕方の園内清掃は卒園生の祖母が、子どもを送迎する保護者の車の交通整理は卒園生の祖父が新たに採用され担当している。誘導担当の高齢職員は前職が経理であったことから、月末繁忙期は経理事務も補佐する。

■高齢職員の要望に応える勤務形態

健康状態や家庭環境等、一人ひとりの高齢職員で状況が異なるため、毎年2回の面談で高齢職員から職務や配置に関する要望を聴いている。77歳の職員は夫の介護があるため週2回の勤務に変更した。仕事と介護が可能となっただけではなく、メリハリのある生活で仕事も介護も意欲的に取り組んでいる。

■高齢職員と若手職員で勤務時間をシェア

「高松第二保育園」は正規の保育時間である午前11時から午後10時に加えて延長保育や休日保育も行っており、朝8時から深夜1時まで開園、週末も同様である。延長保育を行な

う「高松和貴こども園」は夕方7時まで子どもを預かっている。子育て中の職員は深夜や週末の出勤が難しい。高齢職員は働く親に代わって平日に孫の世話をすることが多いが、週末や夜は孫の世話の必要がなく、出勤可能である。ライフスタイルに合わせた勤務形態を提供しながら、保育に手薄な空白時間を生まないように職員間で勤務時間を組み合わせている。その結果、開園時間の長い「高松第二保育園」の職員平均年齢は60.3歳と「高松和貴こども園」の47.1歳より高くなっている。



〈調理場で働く高齢職員〉

■情報の共有と技能伝承

朝夕のミーティング、主任会、月1回の職員会等の場で、現場で起こる諸問題の情報や解決策を共有する。高齢職員は同様の事例を過去に対処した時の経験や教訓を話し、そのアドバイスは経験の浅い若手職員にとって貴重な情報となる。職員間の意思疎通は子どもたちの健やかな成長や保護者との円滑な関係づくりにも不可欠なものとなっている。また、高齢職員が書いた文章や絵、写真や楽譜を整

理して残すように努めており、若手職員が伝統を学ぶうえでの教材として役立てている。

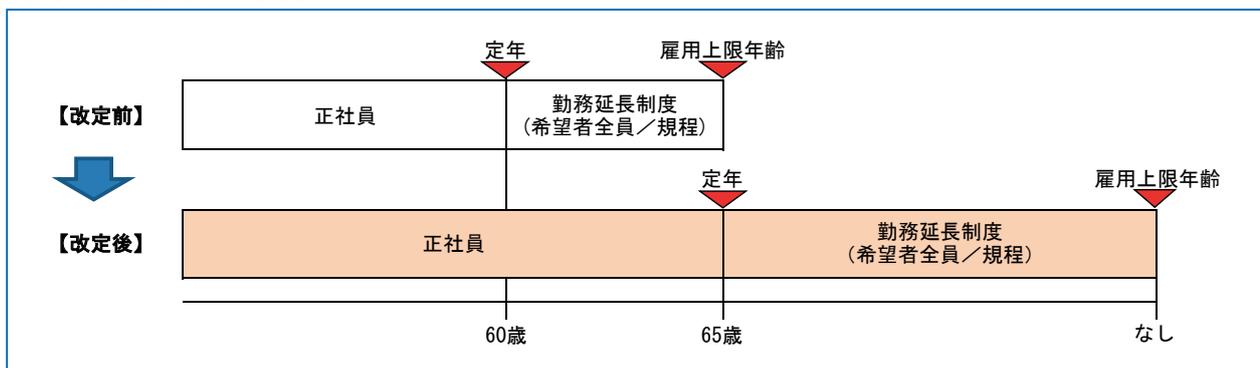
4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

それぞれの高齢職員の体力や敏捷性を見極めて若手職員と組み合わせて配置している。高齢職員には重い物を持たせない風土があるほか、高齢職員の要望を聴き、エレベータの設置やトイレの改修、LED照明の設置を進めてきた。幼児の安全を第一に考えたフラットな床面と段差の小さい階段は高齢職員のつまずき防止など安全確保にもなっている。

5. 今後の課題

紹隆会の保育園・こども園の保育士は20歳代がお兄さんとお姉さん、30～40歳代はお父さんとお母さん、50歳代以上はおじいさんとおばあさんとして子どもたちに接している。若手から高齢者まで揃う保育スタッフにより、子どもたちは幅広い世代とつながりができる。地域で長い歴史を持つことから、「自分が子どもの時にお世話になった」という保護者、「自分の子どもがお世話になった」という祖父母がおり、長い付き合いが園への信頼感を高めている。誰かの役に立っているという喜びが高齢職員の意欲を高め、いつまでも仕事を続ける背景となっている。今後も高齢者ならではの強みが発揮できる環境整備が課題となる。

図表. 雇用制度改定の概要



(出所) 社会福祉法人紹隆会へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

8

—高齢者雇用により事業領域の多角化と安定を実現— 有限会社小川商店

■企業プロフィール

設立	1965（昭和40）年
本社所在地	島根県大田市
事業内容	石油・小売、運輸、自動車整備
沿革・理念	1688(元禄元)年に屋号「たばこや」として温泉津町にて創業。かつては、廻船問屋、宿場等時代によって様々な商いをを行っている。現在は地域のインフラ事業の担い手として、石油・運輸・不動産・飲食等多角的に事業を展開している。

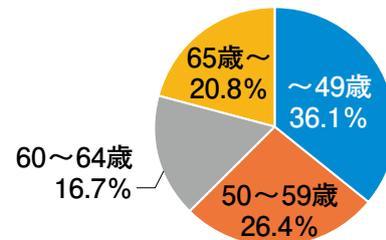


■定年・継続雇用制度の状況

定年	66歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 75歳

■年齢構成比

従業員数	72人
平均年齢	53歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

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

- ・中核事業の運輸部門を中心とした従業員の高齢化
- ・地域の人口減少による若手従業員の採用難化

制度の改定または維持における課題と対応

- ・定年後の賃金ダウンによるモチベーション低下とこれに関連する高齢従業員の賃金・評価制度の見直し

取組のポイント

- ・定年の引き上げと併せて、基本給の構成に年齢給以外の職務給を新設し、会社が求める能力や人物像を明示
- ・評価結果が昇給に反映されるように見直し

制度改定後の効果

- ・賃金・評価制度改定により、成果を賃金決定に反映させる仕組みが明確となり、高齢従業員のモチベーションが向上
- ・事業領域の拡充と高齢従業員の職務創出が地域貢献に繋がり、働きがいが向上

1. 雇用制度改定の背景

～小川社長にお話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけは何でしたか。

制度改定の必要性を意識し始めたのは2013（平成25）年ごろでした。当社は運輸業務、ガソリンスタンド、飲食店等の事業を多角的に展開し、地域に必要なインフラを支える数々のサービス提供をしています。そのためには、従業員の増員を計画的に行う必要がありますが、地域の人口減少が止まらず、若手従業員の採用は困難になっていました。「10年後に戦える組織になれるのか」と中長期ビジョンを考えたときに、労務構成上非常に危ういと感じていました。特に運輸部門では体力や健康のほか、安全管理の徹底が求められる部署であり、経験を積んだ高齢従業員が長く働ける雇用制度を整備する必要があると考えました。今では当たり前になっている『働き方改革』が世間に浸透していない時期でしたが、このタイミングで着手しないと後手に回ると思ったのがきっかけです。



〈小川社長〉

Q. 制度改定の進め方とその課題は。

当社で顧問契約している社会保険労務士に、J E E Dを紹介してもらい、企画立案サービス※を利用しました。

課題は、高齢従業員のモチベーションの低下でした。再雇用の賃金は在職老齢年金、高齢者雇用継続給付などの公的給付を活用し

※高齢者の雇用・活躍等を図るため、人事・労務管理上の諸問題についての改善案を作成し提供するもの

て決めていましたが、仕事内容は定年前と同じものを引き続き担当していたこと、また、会社が求める人材像や必要な能力を従業員に示していなかったため、賃金を決める仕組みが従業員にわかりづらいものとなっていたことも影響していました。そこで、定年年齢の引き上げにあわせて賃金・評価制度の見直しを行いました。

Q. 改定による従業員の反応は。

基本的には「希望すれば75歳まで再雇用される」ので、体力の続く限り安心して働ける職場として感謝されています。また、賃金の改定では基本給を年齢給と職務給に見直しました。特に職務給は「同じ仕事をしていれば、年齢に関係なく基本的には同じ給料」であり、「評価結果が昇給額に影響する」ことになるので、従業員の納得性が高まり、会社が求める人材像と期待する成果が明確になったことで、従業員のモチベーションが向上しました。

Q. 高齢者雇用の推進がもたらした好影響は。

高齢者雇用により事業領域の多角化と安定性を両立させていながら地域の課題解決に繋げていけるようになりました。一例としてスクールバスの運転手やゴミ収集の作業員が高齢化により不足していると行政から相談を受けたことがありました。これに対し、運輸部門の高齢ドライバーのセカンドキャリアとすることで、結果的に地域の課題解決と高齢従業員の活躍に繋がりました。高齢ドライバーにとっては体力的な負担軽減や地域貢献としてやりがいにもなっており、スクールバスを利用していた卒業生からお礼のお手紙をもらったりもしています。また、一日でも長く子供たちを見守りたいと健康に気を使い始める高齢従業員もいます。

Q. 高齢者雇用で大切にしていることは。

年齢を重ねるごとに体力の低下や親の介護等が理由で、働きたい『けど』働けない。そんな『けど』を拾い上げることが我々の一番

のミッションだと思っています。『けど』を解決するため、会社としては、一人ひとりに合わせた労働条件や働き方の提案をしています。



2. 人事管理制度の概要

■正社員

定年年齢は66歳であるが、60～65歳までの定年を選択することも可能であり、年度末に社長と本人との面談にて定年時期の確認が行われている。

賃金制度について、基本給は年齢給と職務給からなり、職務給は業務内容ごとに賃金表が設定されている。昇給は年1回、人事評価によって行われる。賞与は「基本給×賞与係数（月数）」によって決められ、賞与係数（月数）は経營業績による固定部分と人事評価によって決まる部分に分かれている。人事評価はコンピテンシー評価で、年1回部門長との面談が行われる（P36の図表2参照）。

■継続雇用制度

継続雇用制度は、66歳の定年に到達した基準該当者を対象とした再雇用制度で、雇用上限年齢は「70歳」「75歳」「年齢の上限なし」の3段階が設けられている（P36の図表1参照）。なお、「年齢の上限なし」については運用により再雇用が行われている。契約期間は1年で、雇用形態は嘱託社員、継続雇用者が担当する業務は定年前の業務を引き続き担当するが、本人の希望があれば職種を転換させている。

役職者は一律に役職を外れることはせず、

働き方、働く時間、責務によって個別に対応している。

賃金・評価制度は原則として、正社員と同じ仕組みが用いられるが、具体的には本人の要望を踏まえながら個別に対応して決めている。勤務時間はフルタイムを原則に本人の希望により柔軟な勤務ができるようにしている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■働きやすい組織づくり

同社は、社内の風通しを良くし働きやすい組織づくりを心掛けている。例えば、従業員が直属の上司に遠慮なく意見を言えるよう、各部門長に部下とのコミュニケーションを積極的にとることを徹底させているほか、仕事の進め方に関するものや作業環境、安全確保に関するもの等の業務改善の提案を、社長にメールやSNSで直接できるようにしている。従業員から寄せられた提案は社長と現場責任者の状況確認、従業員へのヒアリングの後、可能な限り速やかに決定している。また、提案内容が仕事の進め方に関するものであれば、提案者の賞与や賃金に反映される制度があり、モチベーションアップにつながっている。また、一定額の改善経費の決裁を現場マネージャーに権限委譲しており、速やかな改善を可能にしている。

■新たな職務創出による働きがいの提供

同社は、第三者承継や公共事業の受託など新たな事業領域の拡充を図り、それに合わせて高齢従業員の就労機会の創出を進めている。例えば、加齢により大型車両の運転が困難になった運送部門の高齢従業員をスクールバスの運行業務や不燃ゴミ・リサイクルゴミの収集運搬業務などへ転換させている。このほかにも、ペア就労による若手従業員への指導役を担当する等、高齢従業員の活躍の場を創出することで、意欲の向上や働きがいの提供につながっている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

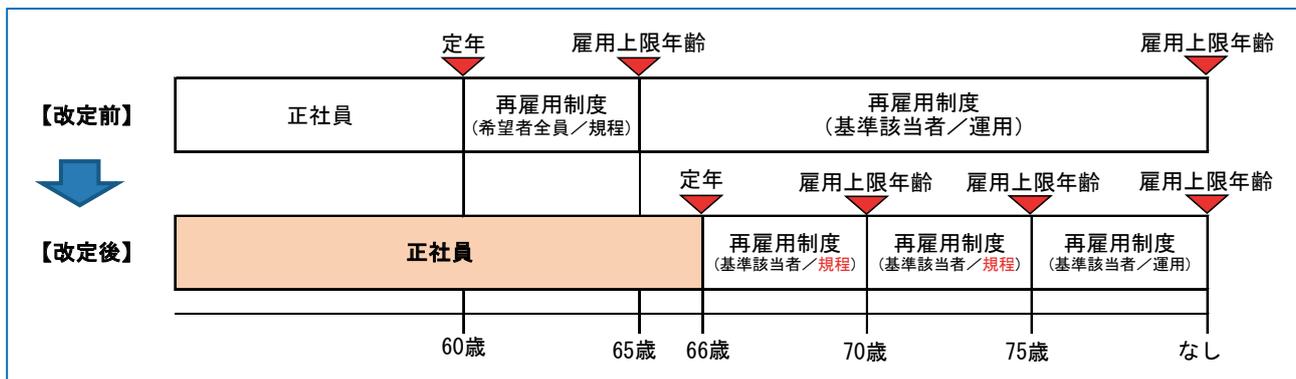
同社は、インフルエンザワクチン接種費用を全額会社が負担するなど健康管理対策を推進するとともに、運輸部門でのタイヤ交換に関する安全対策を徹底するため、部署の朝礼でヒヤリハットの事例、脱輪の事故事例を紹介するなど、安全衛生にも力を入れている。

キャリアを挙げている。今回の制度改定により、生涯現役の雇用環境を整備することができた。しかし、運輸部門においては年齢を重ねるごとに健康問題や体力の低下等による交通事故の発生が懸念される。同社では、最終的な退職（勇退）の在り方を検討している。その一つとして、退職後の地域内での活躍の場を提案していきたいと考えている。

5. 今後の課題

今後の課題として、退職時期とその後の

図表1. 雇用制度改定の概要



(出所) 有限会社小川商店へのヒアリングをもとに筆者作成。

図表2. 定年前後における人事処遇制度の比較

	正社員	継続雇用者（再雇用制度）
定年年齢 (雇用上限年齢)	66歳	75歳 (以降は運用により上限年齢無し)
雇用形態	正社員	嘱託社員
労働時間	フルタイム勤務	フルタイム勤務、短日・短時間勤務
継続雇用後の 職務内容	-----	定年前と同じ (本人希望により職種転換あり)
基本給	【構成】 年齢給＋職務給 【支給形態】 日給月給制	【構成】 原則、正社員と同じ 【支給形態】 原則、正社員と同じ
昇給	人事評価をもとに決定	原則、正社員と同じ
賞与	【支給回数】 年2回 【算出方法】 基本給×月数	原則、正社員と同じ
人事評価	【評価領域】 コンピテンシー評価 【実施時期】 年1回 【手続き】 部門長との面談	【評価領域】 原則、正社員と同じ 【実施時期】 正社員と同じ 【手続き】 正社員と同じ

(出所) 有限会社小川商店へのヒアリングをもとに筆者作成。

事例

9

ードライバーの安全を第一に安心して勤務できる環境を実現ー
弥生交通株式会社

■企業プロフィール

設立	1961 (昭和36) 年
本社所在地	東京都中野区
事業内容	タクシー業
沿革・理念	1961 (昭和36) 年にタクシー 15台、ハイヤー 5台で創業。1989 (平成元) 年にKmグループに加入。Kmグループのモットー「ホスピタリティ・ドライビングKm～お客様の笑顔を、私たちの喜びとして」、弥生交通のモットー「安全安心運行」に沿って、様々なタクシーサービスを提供し事業を行っている。

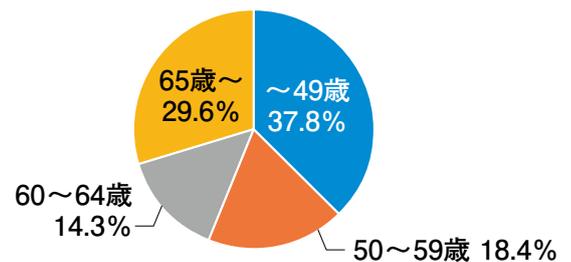


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 上限なし

■年齢構成比

従業員数	98人
平均年齢	56歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・タクシー業界の慢性的な人手不足の対応
- ・ベテラン乗務員が活躍できる環境の整備

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ベテラン乗務員が安心して勤務できるよう雇用制度を改定（定年年齢の引き上げ、賃金制度、評価制度の見直し、多様な勤務形態・短時間勤務の導入）

取組のポイント

- ・加齢に伴う安全面を配慮し、定年後の雇用契約期間を上限年齢の区分ごとに短縮
- ・賃金委員会を立ち上げ、業務評価を反映させた賃金、評価基準の体系を整備
- ・接客接遇マニュアルの作成、指導教育
- ・タクシー車内設備のデジタル化

制度改定後の効果

- ・採用募集への応募増加
- ・賃金制度改定(累進歩合制廃止)によりドライバーのストレスやプレッシャーを軽減

1. 雇用制度改定の背景

～雨宮専務にお話を伺いました～

Q. きっかけは何でしたか。

タクシー業界は乗務員の高齢化が進んでおり、当社も従業員の平均年齢が60歳に近い状態でした。制度改定前までは心身的に問題がなければ実質的に年齢の上限なく再雇用をしておりましたが、制度自体は古く、問題意識を持っていました。やはり、高齢者の方々に長く働いてもらうなかで今の時代にあった雇用制度や賃金制度への改定が必要と感じ、2019（平成31）年4月に改定を行いました。



〈雨宮専務〉

Q. 改定のポイントはなんですか。

一つは雇用契約期間です。今回の改定で70歳以降の雇用契約期間を1年から半年へ、75歳以降については3か月にしました。長く働いていただくことも大切ですが、安全面も大切です。年齢を重ねるごとに体力等の身体能力が低下することは避けられません。更新の際の話し合いをする機会を増やしました。

もう一つは賃金制度です。以前は累進歩制を採用していましたが、過重労働の要因になると言われていたので改定しました。改定にあたっては、委員会を立ち上げ進めました。乗務員の方にも委員になっていただき、なるべく意見に沿う形にしました。最終的に全乗務員にご自身の賃金シミュレーションを提示

し、納得いただいたうえで改定しました。

Q. 改定で苦労したことは何でしたか。

改定には同業他社等へのヒアリングや素案の作成、社会保険労務士、弁護士との調整等、時間と労力がかなりかかりました。

Q. 改定にあたっての反応は。

雇用制度を改定したことにより採用募集への応募が増えました。従業員からは「心身ともに良好であれば長く働くことができるので、より一層、健康に気を付けて頑張りたい」などの声がありました。

また、賃金制度改定について「仕事をする際のストレスやプレッシャーが軽減された」などの意見がありました。

2. 人事管理制度の概要

■雇用制度改定に伴う人事管理制度の対応

今回の雇用制度の改定にあわせて、同社は乗務員の賃金制度と人事評価制度の見直しを進めた。なお、定年制度の見直しに伴い正社員となる60歳前半の人事管理制度は60歳以前の制度が適用されている。

■正社員

乗務員の人事管理制度を確認する。まず雇用制度について、定年年齢は60歳から65歳に引き上げられた。

つぎに賃金制度について、基本給は「時間給×労働時間」によって決まり、時間給の単価は乗務員全員、同一金額である。昇給は実施していない。賞与は業績評価と業務評価の結果に対応した金額が支給される仕組みである（P40の図表2参照）。手当については従前の精勤手当を廃止し、賞与評価に無事故、無欠勤等の評価を分類、未達成による手当不支給をなくした。これにより、モチベーションを低下させることなく仕事に取り組むことができるようになった（P40の図表3参照）。

■継続雇用制度

乗務員の継続雇用制度は65歳の定年に到達

した一定の基準を満たした者を対象とする再雇用制度と、70歳に到達した継続雇用者を対象とした勤務延長制度が設けられている。再雇用制度の契約期間は1年で、業務は定年前の業務を引き続き担当する。勤務形態、賃金制度、人事評価制度については定年前と同じ仕組みが適用される。勤務延長制度の契約期間は74歳までが6か月、75歳以降は3か月としている（P40の図表1参照）。担当する業務は再雇用制度と同じ業務を引き続き担当する。勤務形態は74歳までフルタイム勤務を原則としているが、75歳以上は短時間勤務としている。賃金制度、人事評価制度は正社員と同じ制度が適用されるが、75歳以上は短時間勤務となるため、賃金水準は勤務時間に応じた水準となる。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■多様な勤務形態・短時間勤務の導入

乗務員の勤務形態は「隔日勤務」「昼日勤務」「夜日勤務」の3形態があり、これまで各形態の始業時刻・終業時刻は1種類のみであったが、各自の事情に合った時間で勤務できるように、始業時刻・終業時刻を複数（「隔日勤務」と「昼日勤務」は12種類、「夜日勤務」は8種類）設定した。また、定年後は本人の希望により短時間勤務（週20時間未満）に変更することも可能にしている。

■若手乗務員の相談役

高齢乗務員に若手乗務員の相談役を担ってもらい、これまで蓄積してきた経験やノウハウなどを伝えたり、サポートをしてもらうことで若手乗務員のレベルアップと離職防止につながっている。高齢乗務員にとっても新たな役割の付与によりモチベーションアップになっている。

■接客接遇マニュアルの作成、指導教育

タクシー業務の中でお客様とのコミュニケーションは最も大事で最も難しい業務であるため、同社は独自に作成した接客接遇マ

ニュアルをもとに指導教育を実施している。この教育によって乗務員が質の高い接客を実施している。

■車内機器を車両タブレットに一元化

これまでは様々な機器の操作方法を覚えなければならなかったが、タブレット端末の導入により車内機器を一元化。タブレット画面一つで様々な操作が出来るようになったため、負担軽減につながった。



〈車内タブレット端末〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

同社は乗務員の点呼を毎日必ず対面と集団により実施し、体調の変化をチェックしている。健康診断は年に2回、全従業員に実施している。

■事故防止対策と認知症等の早期発見

同社は月2回行う全体補習教育で事故防止の徹底に取り組んでいる。ドライブレコーダーの映像や年齢別の交通事故要因の分析、実際の交通事故の解説など多彩なプログラムの教育を実施し、安全・安心への気づきを喚起している。

また、65歳以上の高齢乗務員を対象に、契約更新時に、産業医から運動機能と認知症に関する質問票の提供を受けて、健康状態を確認している。これにより自分では気づかないことも改めて考えるようになり、認知症等

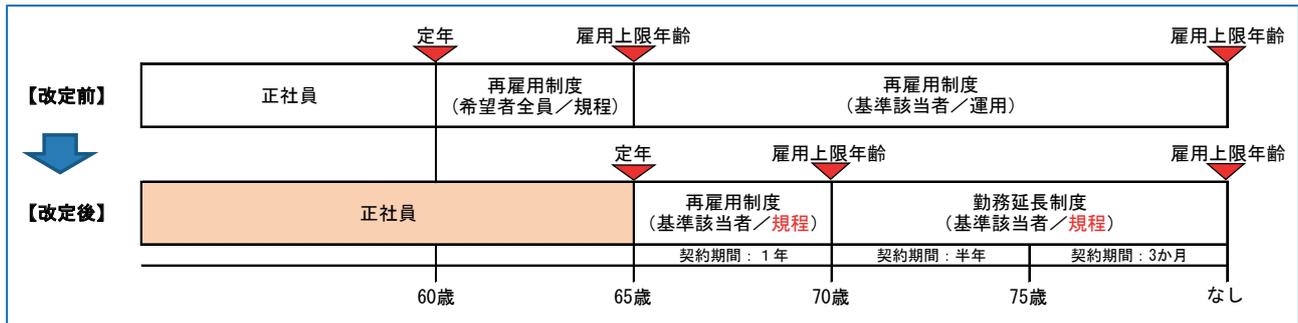
の早期発見につなげることができるようにしている。

因で事故につながる可能性もあり、事故を起こした本人だけでなくお客様や双方の家族に影響を与えてしまうことから、同社は健康管理と安全管理の徹底を今後の課題としている。

5. 今後の課題

健康リスクは高齢者ほど高くなる。病気が原

図表1. 乗務員の雇用制度改定の概要



(出所) 弥生交通株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

図表2. 乗務員の定年制度改定に伴う人事処遇制度の比較

	改定前	改定後
定年年齢	60歳	65歳
支払形態	日給月給制	時給制
昇給	実施せず	変更なし
賞与	年3回支給(営業収入によって変動)	年3回支給(営業成績、勤務状況、善行、違反等を総合的に評価して支給)
人事評価	業績評価、乗務評価	変更なし
勤務形態	フルタイム勤務(「隔日勤務」「昼日勤勤務」「夜日勤勤務」の3形態) ※始業時刻・終業時刻は各形態1種類	フルタイム勤務(「隔日勤務」「昼日勤勤務」「夜日勤勤務」の3形態) ※始業時刻・終業時刻は隔日勤務「昼日勤勤務」は12種類、「夜日勤勤務」は8種類
退職金	支給しない	変更なし

(出所) 弥生交通株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

図表3. 新旧賃金体系比較表

【旧賃金体系】	【新賃金体系】
1. 基本給(日給月給)	1. 基本給(時給)
2. 諸手当 <ul style="list-style-type: none"> — 精勤手当(支給条件:無事故,無違反,無欠勤) — 教育手当 — 有給手当 — 通勤手当 — 超過勤務手当 <ul style="list-style-type: none"> — 時間外手当 — 深夜手当 — 公出手当 	2. 諸手当 <ul style="list-style-type: none"> — 残業手当 — 深夜手当 — 公出手当 — 教育手当
3. 能率給(営業収入によって変動)	3. 賞与(営業成績、勤務状況、善行、違反等を総合的に評価して支給)(年3回)
4. 賞与(営業収入によって変動)(年3回支給)	

(出所) 弥生交通株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

10

— 高齢従業員に寄り添った労務管理で安心して働ける場を提供 —
株式会社石吉組

■企業プロフィール

設立	1969（昭和44）年
本社所在地	三重県志摩市
事業内容	建築・土木・海洋土木工事、介護事業
沿革・理念	1926（大正15）年に三重県志摩郡（現在の志摩市）で創立。以来、土木工事を中心に海洋土木、建築工事、不動産へと事業を拡大。さらに2012（平成24）年からは鳥羽市に介護付有料老人ホーム「虹の夢とば」を開設し、介護事業も手掛けている。

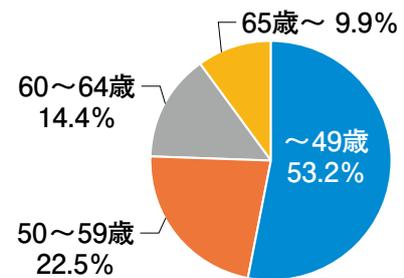


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	基準 70歳

■年齢構成比

従業員数	111人
平均年齢	45.5歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

・働く意欲のある高齢従業員が活躍できる『場』の提供

制度の改定または維持における課題と対応

- ・賃金原資の確保と賃金制度の改定
- ・定年後も高齢従業員の能力を活かせるよう新たな職務を創出

取組のポイント

- ・事業部門の特性に応じて定年後の処遇を設定
- ・加齢に伴う勤務継続の見込みを高齢従業員自身が判断する目安として継続雇用の上限年齢を70歳に設定
- ・多様な勤務形態を整備し、各自の事情に合わせた働き方を可能に

制度改定後の効果

- ・70歳までの雇用延長を行ったことで、安心して長く働くことができるようになり、従業員のモチベーション維持と離職率の低下を実現

1. 雇用制度改定の背景

～岩田総務部長、井村参事に
お話を伺いました～

Q. 異分野として参入した福祉事業部門で雇用管理上の課題などはあったのでしょうか。

従業員の高齢化もありましたが、離職率が高かったため、その解消のために人事管理面での改善が必要でした。

Q. 制度改定のきっかけはなんでしたか。

65歳以降の高齢従業員は働く意欲も旺盛であり、業務遂行能力に大きな低下がみられることは少ないです。そういった人財を失うことは当社にとって大きな損失になるため、働く意欲のある方には引き続き活躍していただきたいと考え、2022（令和4）年4月に継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に、2024（令和6）年4月に定年年齢を60歳から65歳にそれぞれ上げました。社内の実情を踏まえて、実態に合うように制度を変えたもので、人手不足に対する危機感が主要因ではありません（P44の図表1参照）。

Q. 継続雇用の上限年齢を70歳までにしたのはどうしてでしょうか。

建設事業部では現場での事故のリスクもありますし、福祉事業部でも個人差はありますが、施設内での転倒事故も発生しますので、各自が判断する一つのタイミングとして設定しています。このため70歳以降も運用による継続雇用は行っており、会社と従業員双方が勤務可能であると合意した場合は引き続き働いてもらっています。また、建設現場での作業が難しい場合には事務方として働いてもらうこともあります。

Q. 定年や継続雇用年齢を引き上げたことによるメリットはありましたか。

従業員自身の選択肢が増えたと感じています。以前は65歳でその後のことを考える必要がありましたが、「ここまで働ける」「ここまで頑張れる」という一つの線引きが、従業

員のモチベーションにも影響していると思います。

Q. 一方で課題に対応したことはありますか。

賃金原資確保のため、65歳の定年時に基本給を減額し（福祉事業部は変更なし）、以降は緩やかな減額としました。

Q. 制度改定が経営にもたらした効果はありましたか。

従業員の中で「この会社で長く働くことができる」との安心感が浸透し、特に福祉事業部では、2023（令和5）年7月時点での離職率が三重県にある介護施設の平均離職率の4分の1程度まで大幅に低下しました。



〈井村参事（左）岩田部長（右）〉

2. 人事管理制度の概要

■賃金制度

正社員の給与については基本給と役職手当、その他手当で構成されており、年1回の昇給又はベースアップが定年まで実施される。定年後の昇給は、建設事業部はベースアップを設定。福祉事業部は定年前と同様年1回の昇給を認めることで労働意欲の低下を防止している（P44の図表2参照）。

賞与は基本給×月数及び人事考課の結果から積算される正社員をベースに、定年後の建設事業部では正社員の90パーセント、福祉事業部では正社員と同様の取扱いをしている。介護業務は高齢であっても必要な能力を

備えていれば、若い方との差は生じないと考えており、建設事業部とは異なる賃金制度を定めている。いずれの事業部門についても給与調査を常に実施することで、賃金が同業他社と比べ安くなならないよう調整をしている。

■雇用制度

定年年齢は65歳、その後は一定基準のもとで70歳までの継続雇用を行っている。制度の定めはないが、70歳を超えても業務を行う能力が維持されている条件の下で年齢の上限なく再雇用を行っている。原則として、ラインの役職からは定年とともに離れるが、「総務部長」から「総務参事」といったように同格の役職として後進の指導を中心に担当業務に従事する。

■評価制度

建設事業部、福祉事業部共に業務の実態に則した独自の評価項目を策定しており、上司による「一次評価」と部門長による「二次評価」、役員による「最終評価」の3段階で行われる。結果のフィードバックとして上司との面談を実施し、目指すべきレベルなどを共有、評価は基本給及び賞与に反映される。この評価制度については正社員及び非正社員で共通の方法、基準をとっている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■定期的な面談の実施

60歳以上の従業員に対して、人事評価に係る面談とは別に総務部主体で年2回の個別面談を実施している。面談では今後の働き方についての相談をしている。面談をすることで上司に話しにくいことも汲み取ることができ、また会社側からはその従業員にあった勤務時間の短縮や異なる業務への異動を提案する機会となっており、高齢従業員が安心して働ける環境づくりに繋がっている。なお、福祉事業部における再雇用後の契約社員やパート社員には30種類以上の勤務形態が整備さ

れ、個々の事情に合わせた働き方を可能としている。

■ペア就労による知識・技術の継承

高齢従業員の培った技能を若手従業員へ伝承するため、建設事業部、福祉事業部共にペア就労を実施している。結果として、若手従業員の技能向上に加え、従業員同士のコミュニケーションが円滑に行えるようになった。技能・技術の共有という点では高齢従業員から若手従業員に行われるだけでなく、デジタル機器の操作方法など若手従業員から高齢従業員へ行われるケースもあり、双方に好影響を与えている。



〈ペア就労の様子〉

■業務、職場環境改善への取り組み

従業員からの提案や意見、気づき等を会社側が汲み取るため、『声のポスト』を設置している。小さな問題であっても早期に解決することで、気持ち良く働ける環境づくりを目指している。最近ではいい意味で投函が減少し、職場内のコミュニケーションの改善が図られている。

4. 健康管理・安全衛生

■健康管理

健康診断で2次検査を求められた従業員に対しては、必ず検査後受診報告をするように指示をしている。過去には悪性腫瘍の早期発見により、無事職場復帰した事例もあり、治

療と仕事の両立支援をして、いつまでも働いてもらえる環境づくりを行っている。

■職場の安全衛生

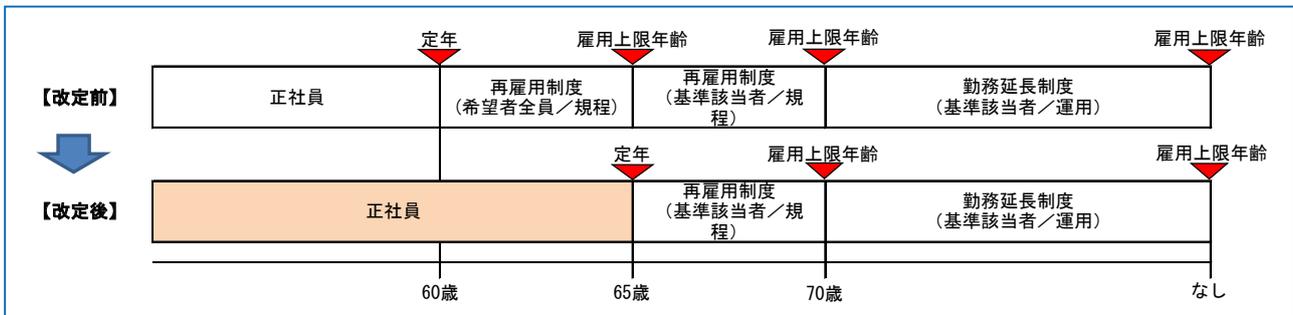
建設事業部、福祉事業部共にそれぞれ安全衛生委員会の活動を行っている。夏場の現場における熱中症対策として、空調服の導入やその日の気温・湿度に応じて休憩時間を増やすなどの取り組みを積極的に行い、従業員の作業効率の向上に努めている。また、事務所内の電灯をLED化することで業務の効率性

だけでなく、交換回数の減少により脚立を使用した作業がほぼなくなり、転落・転倒の危険防止につなげている。

5. 今後の課題

定年や継続雇用上限年齢の引上げに伴い、高齢従業員の割合も増加していくため、健康面での配慮や業務負担を減らす対策を講じていく必要があると考えている。

図表1. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社石吉組へのヒアリングをもとに筆者作成

図表2. 継続雇用制度改定に伴う人事処遇制度の比較

	継続雇用制度改定前	継続雇用制度改定後
上限年齢	65歳	70歳
対象者	希望者全員	基準該当者
契約期間	1年更新	同左
基本給	建設事業部：定年時の20%減額 福祉事業部：定年時と変更なし	建設事業部：毎年5%減 福祉事業部：改定前と変わらず
昇給	建設事業部：昇給なし 福祉事業部：昇給あり	建設事業部：ベースアップのみ 福祉事業部：改定前と変わらず
賞与	建設事業部：定年時の90% 福祉事業部：正社員と同率	同左
人事評価	年1回実施	同左
役職	原則、定年前と同様	管理職は定年前と同格の役職で後進を指導
労働時間	原則、定年前と同様	同左 本人希望を考慮した勤務形態の設定可能
福利厚生	正社員と同等	同左

(出所) 株式会社石吉組へのヒアリングをもとに筆者作成

事例
11

—広島魁の精神で高齢者雇用を推進し伝統の味を継承—
株式会社山豊

■企業プロフィール

設立	1962（昭和37）年
本社所在地	広島県広島市
事業内容	漬物の製造・販売
沿革・理念	1959(昭和34)年に山本商店を創業。1962(昭和37)年に山本食品有限会社を設立。県名産の広島菜を使用した漬物の製造、販売を行っている。企業理念として「広島魁」「謙虚な心を持つこと」を掲げている。

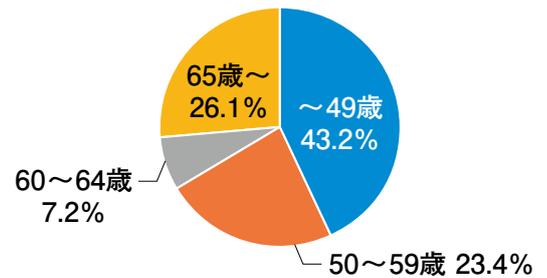


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 70歳

■年齢構成比

従業員数	111人
平均年齢	53.4歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

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

- ・商品の品質均一化を維持するためベテラン従業員の長期就労機会を確保

制度の改定または維持における課題と対応

- ・「山豊の味」の担い手である従業員に長く働いてもらう環境の整備

取組のポイント

- ・定年年齢の引き上げ（60歳から65歳）
- ・「大家族主義経営」の組織風土づくり
- ・働きやすい職場づくりを目的とした作業環境の改善
- ・きめ細かい健康管理

制度改定後の効果

- ・お互いが助け合う風土、社風の定着

1. 雇用制度改定の背景

～山本社長にお話を伺いました～

Q. 漬け物づくりで大切なことはなんですか。

当社の主力商品でもある広島菜漬「安藝菜」がおいしくできるポイントは2つあり、一つは水。当社がある長楽寺付近はいい地下水が出ます。もう一つは従業員。当社の方針として、できるだけ人の手を加えられるものは加えるようにしています。不思議ですが、同じ材料、同じレシピで作っても人が変わると味が変わります。当社は「おふくろの味」のような変わらない家庭的な味を目指しており、先代の社長（現会長）は味が変わらぬよう、なんとか長く従業員さんに勤めていただきたいというのが基本にあり、私も同じです。



〈山本社長〉

Q. なるべく長く勤めてもらいたいことが制度改定のきっかけだったのですか。

高齢者になると視力や筋力等、身体的な不自由がみんな出てくると思います。私としても体が一番大切だと思いますので「働ける時間に働ける日数来てください。できるだけ長く勤めてください。」という想いを従業員さんに伝えていきます。そのためには色々な工夫をして働きやすい職場環境づくりを進めていく必要があります。先代の社長が雇用制度を含めた職場改善に着手したのがきっかけです。1980（昭和55）年に60歳定年を制定し、直

近では2016（平成28）年に希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入しました。

Q. 以前から高齢者雇用に力を入れていたと思いますが、2022（令和4）年に定年年齢を65歳に引き上げた理由はなんですか。

世の中の流れもありますが、従業員さんの働き方、考え方を優先する中で制度を検討していたこともあり、会社としても長く働いてもらうために必要だと思ったからです。また、次の定年退職者が出るまで一定の期間がありましたので、このタイミングで制度改定することでトラブルが少ないと考えました。

Q. 改定にあたって従業員からの反応は。

定年後は、自分の時間を持ちたいということから、60歳のままだいいという声が多かったです。そこで、「65歳への引き上げとワークライフバランスを一緒に進めますので、今までどおり勤務してください。」と説明して折り合いがつけました。

Q. 制度改定による効果は。

お互いが助け合う風土、社風になったことです。子育て中の方には年配の方が「何かあるなら早く帰りなさい」とか逆に介護がある年配の方には若い方が声をかけるようにお互い助け合う。他にはベテランの方は自分たちの仕事に誇りを持っているから、若い方に色々教えないといけないと考え、若い方はベテランの方を頼りにする。それぞれの立場で存在感を持ちながらやっています。それが社風になってきたのはありがたいです。

Q. 最後に70歳まで働ける制度を導入したことによる所感は。

現在70歳以上の方は20名程いますが、その姿はいつかほかの従業員さんがなる姿です。会社が高齢従業員に対してどう対応しているのか、どういう働き方をしているのかを見ています。そういう関係性は大切だと思います。

2. 人事管理制度の概要

■ 正社員

正社員の人事管理制度を確認する。まず雇用制度について、定年年齢は65歳（P48の図表1参照）。役職定年制は設けておらず、定年を迎えて離れる。基本給は年齢給と職務給からなり、職務給は役職に対応した賃金表（等級別号俸給）が設けられている。今回の改定に伴う年齢給の対応は60歳前半層部分の賃金表が設けられ、職務給については60歳以降も既存の賃金表が引き続き適用された。昇給は年1回、人事評価によって（等級内の号俸）行われる。賞与は「基本給×賞与係数（月数）」によって決まり、賞与係数は経營業績と人事評価によって決める仕組みとなっている。人事評価は情意評価、能力評価、業績評価による総合評価が行われる。人事評価の流れは、「上長（課長）による1次評価―部長による2次評価―社長による最終評価」である。なお、近年は主力商品の材料の不作、新型コロナウイルス感染症の拡大もあり、人事評価は行わず経營業績により賞与係数が決められている。

退職金については65歳まで掛金の積み立てが引き続き行われ、定年時に支給する対応が行われた（P48の図表2参照）。

■ 継続雇用制度

継続雇用制度は希望者全員を対象とし、70歳までの規程による再雇用制度と70歳に到達した、再雇用者を引き続き継続雇用する運用による再雇用制度である。再雇用制度の契約期間は1年で雇用形態は契約社員である。業務は定年前の業務を引き続き担当する。

賃金については定年前から仕事量や職責が変わらない場合は、定年時の基本給及び年齢給を基に決定する。規程による昇給は行っていない。賞与は支給していない。また、人事評価は行っていない。

勤務時間はフルタイムを基本としている

が、本人の希望に応じて短時間勤務などの柔軟な勤務時間を設けている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■ 「大家族主義経営」の組織風土

同社は「大家族主義経営」の組織風土のもと、従業員一人ひとりに目を配り、働きやすい環境整備の風土を育んでいる。これは創業時から続くDNAであり、高齢従業員だけでなく従業員の各年齢層が共に働きやすい環境づくりに取り組んでいる。同社は、社会問題となっている長時間労働の是正や有給休暇を取得しやすい環境づくりに早くから取り組んでいる。

■ 働きやすい職場づくり

同社は働きやすい職場づくりのため、様々な取り組みを行っている。例として、工場内の作業台をすべて同じ高さに調整している。これにより、常に同じ高さで作業をすることができ、腰や首への負担を軽減している。また、社内にあるトイレを高齢者にとって負担となる和式トイレから洋式トイレに改修した。その他にも工場内照明のLED化等、高齢従業員にとって働きやすい職場環境が整備された。



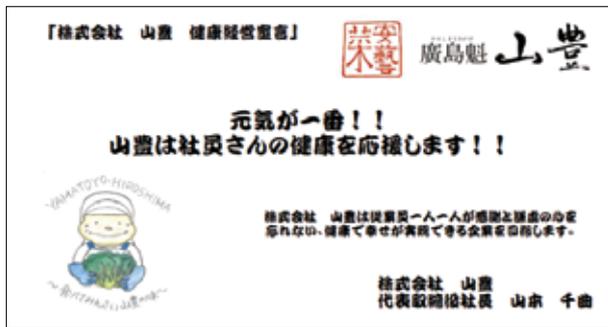
〈作業台の高さを調整している様子〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■ きめ細かい健康管理

従業員の健康管理にも積極的に取り組んでいる。同社は「株式会社 山豊 健康経営宣言」をホームページ上にアップしている。

3つの目的、3つの取り組み施策からなり、具体的な取り組みとして、希望者全員にインフルエンザ予防接種の実施、全従業員への健康診断やストレスチェックを実施、ラジオ体操の毎日実施などがある。インフルエンザ予防接種については産業医が来社し、会社内で実施している。



〈株式会社 山豊 健康経営宣言〉

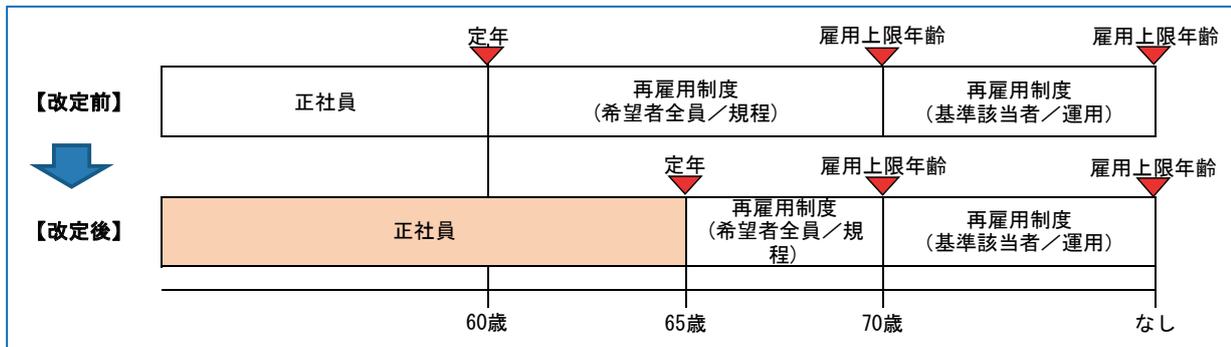
また、健康診断で再検査が判定された従業

員には再検査を受けるよう案内している。こうした案内を素直に受け取ってもらえるよう普段からフラットな関係を心掛け、コミュニケーションを大切にしている。こうした同社の取り組みが評価され、2023（令和5）年から2年連続で「健康経営優良法人」の認定を受けている。

5. 今後の課題

同社は、今後の課題として従業員の健康管理対策を挙げている。同社にとって従業員は同社が大切にしている「山豊の味」を商品に具現化する担い手である。その担い手である従業員の中心はベテランの高齢従業員であり、加齢に伴う病気・疾患などのリスクが大きくなる。従業員が長く働けるよう、働きやすい職場づくりを続けるとともに、さらなる健康管理対策にも力を入れていくことを考えている。

図表1. 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社山豊へのヒアリングをもとに筆者作成。

図表2. 定年制度改定に伴う人事処遇制度の比較

	改定前	改定後
定年年齢	60歳	65歳
基本給	・年齢給、職務給	・変更なし
昇給	・年1回実施	・変更なし
賞与	・年2回支給 ・「基本給×月数」により算出	・変更なし
人事評価	・情意評価、能力評価、業績評価	・変更なし
労働時間	・フルタイム勤務	・変更なし
退職金	・掛金積み立てと支給時期：60歳	・掛金積み立てと支給時期：65歳

(出所) 株式会社山豊へのヒアリングをもとに筆者作成。

事例

12

—中途採用者を戦力として受け入れ、社内貢献を実現—
井上機工株式会社

■企業プロフィール

設立	1966（昭和41）年
本社所在地	静岡県富士宮市
事業内容	空調用配管部品の製造
沿革・理念	熱交換器用パイプ加工事業からスタートし、現在は空調用配管部品の製造を主として行っている。「従業員に笑顔を！」をモットーに、「技術の井上」をさらに強くするため『一意専心』の精神でワンチームとなって行動し、高品質なものづくりを目指す。



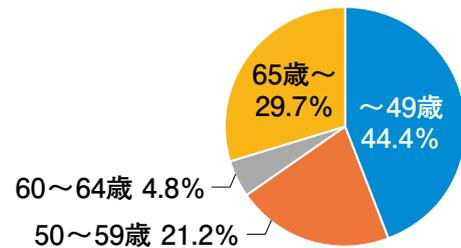
井上機工株式会社

■定年・継続雇用制度の状況

定年	60歳				
役職定年	なし				
継続雇用制度	<table border="0"> <tr> <td>全員</td> <td>65歳</td> </tr> <tr> <td>基準</td> <td>70歳</td> </tr> </table>	全員	65歳	基準	70歳
全員	65歳				
基準	70歳				

■年齢構成比

従業員数	189人
平均年齢	52.2歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

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

- ・ 治工具の工作機械を使える技術者が減少。若手技術者の応募も少ないため、経験豊富な高齢者を戦力として中途採用し、働きやすい職場づくりを推進

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ 一律だった時給制の嘱託社員の賃金を評価制度により決定するよう見直しを行った
- ・ 再雇用後の働き方について、賃金形態（時給制、日給月給制等）、業務内容、役割について話し合いにより、柔軟に決定できるように改定した

取組のポイント

- ・ 働きやすさに直結する個々の希望に応じた柔軟な勤務形態
- ・ 高い技術を持つ高齢社員を「アドバイザー」と呼び、後進の育成を任せるとともに手当を支給

制度改定後の効果

- ・ 経験豊富な70歳以上の高齢社員による業務改善提案により生産性が大きく向上
- ・ 中途採用者の定着により、外注していた治工具を内製化し、コスト削減と短納期の好循環を生んだ

1. 雇用制度改定の背景

～塩原社長にお話を伺いました～

Q. 65歳以上の社員が約3割を占めますが、経緯などはあったのでしょうか。

空調用配管部品の製造では、製品が形状変更するたびに治工具の製作が必要となりますが、その工作機械を使える技術者が減少。若手技術者の応募も少ないため、他社の定年退職者や早期退職した経験豊富な高齢者を戦力として中途採用することに発想を転換したことが一つの要因です。

Q. 制度改定との関連はあるのでしょうか。

高齢者雇用安定法の改正を受けて社会的に高齢者雇用について注目されていたこともあり、また、ノウハウを持った高齢者に長く活躍してほしいという思いもあって、2014（平成26）年に継続雇用規程を制定しました。60歳定年以降は希望者全員65歳まで嘱託社員として再雇用、65歳以降は基準を設け70歳まで有期フルタイムあるいは有期パートタイムとして勤務可能としております。70歳以降も運用により一定条件のもと上限年齢なく勤務可能とすることとしており、生涯現役の職場を実現しています。

Q. 改定にあたって社員からの反応は。

定年を迎える半年前に面談を行い、継続雇用や時短勤務等働き方について希望を聴取しますが、これまで継続雇用を希望しない方はおらず、勤務時間についてもほとんどの方がフルタイムを希望しています。健康面でも金銭面でも家にいるより会社にいた方が良いから、身体が動く限り働きたいとの声が上がっています。

Q. 制度改定後、どのような効果がありましたか。

70歳以降も就労可能な労働環境は、中途採用した高齢社員にとっても安心感があるようです。中途採用した高齢社員は、専門的な技術と知識、そして様々な経験を有しています。こうした高齢社員が持つノウハウを社内

全体で共有し活かしていただくことで、高い技術や知識は勿論、安全と品質への意識も高まります。

さらに、社内で導入されている「改善提案制度」においても、70歳以上の高齢社員の提案が多く寄せられており、改善することにより生産性が大きく向上しています。



〈塩原社長〉

2. 人事管理制度の概要

■賃金制度

社員の賃金形態は、基本給(日給月給制、賃金額は年齢・能力・役職・職務内容・成果に応じて決定される)、通勤費および家族手当で構成しており、勤続年数により昇給する。定年後65歳までは嘱託社員として継続雇用となるが、その賃金形態は日給月給制又は時間給制であり、賃金額は職務内容、経験、知識や技能、勤務成績、年齢等を考慮の上、決定され、昇給の可能性もある。

■採用

積極的に中途採用を行っており、地域で配布した求人チラシに「高齢者活躍中」と記載したことで、定年後も働きたいと考えていた潜在的な求職者へのアプローチに成功。入社前の職場見学を実施することで、実際に活躍している高齢者を見て安心感を得られるうえ、自分の発揮できる能力を伝えやすくなる

ため、採用時のミスマッチの減少を実現した。採用後についても、本人の能力・希望等を鑑み、適材適所の人員配置を行うことで定着につながっている。

これらにより、高齢者が強みを発揮し、会社に貢献した事例として、製品生産に必要な治工具は汎用工作機械を扱える技術者の減少により、やむを得ず外注をしていたが、長年他社で金属加工に携わってきた高齢者を採用した結果、治工具の製作を内製化することができ、コストダウン、製作時間の短縮に成功している。

■評価制度

全社員を対象とした評価制度があり、正社員、嘱託社員、パートタイマー、アルバイトも含め年齢や社員区分に関係なく同様の評価をしている。

仲間意識や協調性についても点数で評価。具体的には、10項目の評価基準を設けて、それぞれ8点から12点までの点数を付けて合計点を算出。時給にも反映することがあり得るため、モチベーションの向上につながっている（P52の図表参照）。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■多様な勤務形態

65歳以上の社員の勤務時間については、希望時間に応じ、短時間勤務の希望者同士のワークシェアリングや短時間勤務同士の単独ラインを作成し、多種勤務形態を実現。ワークシェアリングについては、3時間、半日、5時間、5.5時間、6時間、7時間、7.5時間勤務と様々な勤務体制がある。労働日数についても週3日、週4日等、多種多様な働き方を選択できる。その中で半日勤務の社員を午前と午後に分け1人としてカウントし仕事を組んで行っている。半日勤務以外の社員は正社員がフォローする等、希望に添った多様な勤務が可能。個々のライフスタイルを尊重し、会社を辞めざるを得ない状況を極力作らないようにする真摯な姿勢が、安定した労働力の確保につながった。

■ノウハウの継承

「後進の育成」を嘱託社員の主な業務内容として就業規則に定め、メンターとして活躍している。高い技術を持つ元管理者は「アドバイザー」の称号を与え、部下の育成に注力する役割を担っている。

また、技術の伝承として特殊技能等を要する業務は、高齢社員と若手社員、障害のある社員がペア就労によりスキルマップ表を用いて継承する仕組みである。

これまで感覚的に継承されてきた「職人の技」を数値化・データ化。電子機器の利用に長けた若手社員とともに優れた技術を後進にも継承すべく、マニュアルの作成・共有に成功。現在も継続中である。

他にも、20歳代の若手社員向けに月に一度開催する「プロセス会議」では、技術部長による技能伝承の勉強会が行われている。

■改善提案制度、表彰制度

生産性の向上、品質不良の防止、不良製品の流出防止等を目的とした改善提案制度を導入。優秀者は社長から表彰を受け、社内に掲示・共有され、社員のモチベーションの向上にも大きく寄与している。これらの「提案」は、知識と技術はもちろん日々の疑問点や生産性向上の発案も多く、経験豊富な70歳以上の高齢社員からのものが15%を占める。

また、改善提案制度による表彰のほか、品質・安全・環境に関する標語や永年勤続に対する表彰制度等の機会を設け、表彰状を授与している。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

高齢社員が多いため、入社時にアンケート方式等にて、持病や通院状況、かかりつけ医などに関するヒアリングを実施するとともに、健康診断の結果を基に再検査や健康維持の重要性を呼びかけている。普段から上長からの声掛けや社員同士のコミュニケーションにより、皆で

体調を気遣うことが社内風土として浸透していることもあり、体調の異変を見つけ、帰宅を促す等、小まめに対応している。

■安全衛生

安全衛生委員会を毎月開催し、作業環境、安全、品質について話し合いが行われる。経験や知識のある高齢社員が力を発揮し、幅広い通路の確保、階段への手すり、滑り止めを設置し、機械との衝突や転倒を防止している。

作業環境改善を目的として加齢により立ち仕事が困難になった高齢社員、下肢障害のある社員については作業姿勢を見直し、座ったままで作業ができるように改善したうえ、作業時にキャスターが滑らないように、全てブレーキ付きのキャスターに変更した。

技術経験者が改善した検査装置は目視で行うため視力が低下した高齢社員は、不良品を見逃していた。そこで、技術社員が光と音で不良情報が社員に伝わるように改善。これにより、不良品の100%流出未然防止につながっている。



〈ブレーキ付きキャスターでの座り作業の様子〉

5. 今後の課題

前職を定年退職し、仕事を引退していた高齢者を人手不足の時に採用したが、年数も経過し、健康面、精神面の一層のケアが必要になってくるため、産業医と連携し、心身ともに健康でいられるよう体制を強化していくことを課題と捉えている。

図表. 定年前後における人事処遇制度の比較

		定年前（正社員）	定年後（継続雇用者）	
雇用制度	定年年齢（上限年齢）	60歳	65歳（希望者全員）	70歳（基準該当者）
人事制度	雇用形態	正社員	嘱託社員	有期フルタイム 有期パートタイム
	労働時間	フルタイム8時間/日	フルタイム8時間/日 （希望により変更可）	フルタイム8時間/日 パートタイム/日
賃金制度	給与構成	基本給、交通費、家族手当	基本給、交通費	同左
	支払形態	日給月給制	日給月給制、時給制 （希望により変更可）	時給制
	基本給の決め方	年齢、能力、役割、職務、成果	本人の希望、知識、技能、会社の要員等を総合的に判断	同左
	昇給	年1回	会社が認めた場合	
	賞与	有	会社が認めた場合	
	退職金	中小企業退職金共済	無	
評価制度	種類	職場長の評価		
	評価の流れ	部門職場長により年2回行う		
	評価の反映	「賞与」、「昇進」、「異動」等		
	評価のフィードバック	面談により行う		

（出所）井上機工株式会社へのヒアリングをもとに筆者作成

事例

13

— 継続雇用年齢を延長し、慣れ親しんだ環境で働ける場を提供 —
株式会社尾賀亀

■ 企業プロフィール

設立	1953（昭和28）年
本社所在地	滋賀県近江八幡市
事業内容	ガソリンスタンド運営、食品卸売業
沿革・理念	1856（安政3）年の創業以来、エネルギーと食品という2つの事業で人々の暮らしを支え続けてきた。当社は「毎日のあたりまえ」を届ける使命と「その先の豊かさ」をつくる未来像への志を強く感じている。繋いだご縁と感謝のこころを大切に、挑戦を楽しみ、社会に大きな価値を提供し続けられる企業をめざしている。

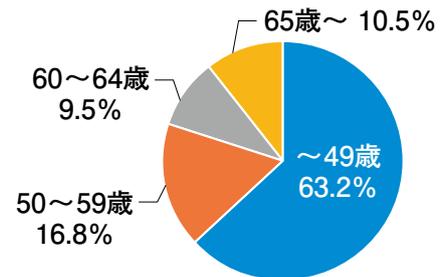


■ 定年・継続雇用制度の状況

定年	60歳
役職定年	55歳
継続雇用制度	全員 80歳

■ 年齢構成比

従業員数	205人
平均年齢	42.9歳



■ 制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

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

・ 規程上の65歳の継続雇用終了後も継続雇用を運用により行っていた実態の是正（規程の整備）

制度の改定または維持における課題と対応

- ・ 80歳までの継続雇用年齢延長と併せて深夜勤務の高齢社員の身体的負担の軽減と防犯対策の拡充に関わる規則を現場の実態に即しながら整備

取組のポイント

- ・ 80歳までの継続雇用制度の規程化
- ・ 就業意識向上研修を活用した就労意欲の向上
- ・ 健康経営の推進
- ・ 高齢者の積極的採用（アルバイト）

制度改定後の効果

- ・ 雇用制度の改定と並行し、処遇面では人事評価制度を現場の実情に合わせたものに見直したことで、高齢社員から良好な反応がみられた

1. 雇用制度改定の背景

～田部顧問にお話を伺いました～

Q. 継続雇用年齢を引き上げたきっかけは何か。

当社のガソリンスタンドの多くは24時間営業で、夜間業務は主に高齢社員が担っています。業務の中には危険物取扱者の資格が必要なものもあるため、この資格を持っている高齢社員は当社にとって不可欠です。そのため、65歳の継続雇用が終了しても、継続して働いてもらいました。しかし、65歳以降の規程を整備していなかったため、現場の実態として高齢社員が深夜に働いていること、身体的負担が大きく健康面も不安視されることがありました。これは良くないと思い、会社としてしっかりとした規程を整備することを決めて、2021（令和3）年3月に継続雇用の上限年齢を65歳から80歳に引き上げました。



〈田部顧問〉

Q. 改定で苦労したことは何でしたか。

当時は常務でして、私を中心に制度改定を進めました。改定作業での大きな苦労はありませんでしたが、高齢社員の身体的負担が一番心配でした。深夜業務で高齢社員一人の配置となると、強盗等の防犯上のこともあるので、「危険を感じたらすぐ逃げてください」とか「夜間のカラーボールを設置する」というようなことを実態に即しながら徐々に防犯マニュアルとして整備し、社員が納得し安心

してもらえるような形に持っていきました。

Q. 並行して改定した他の制度は。

今回の改定で継続雇用者の人事評価制度を見直しました。それまでは正社員と同じ制度（業績評価）を継続雇用者にも適用していましたが、高齢社員に求める役割に合っていないので、店舗への貢献度を評価する行動評価に変えたことで、高齢社員からは良好な反応がみられました。



2. 人事管理制度の概要

今回の雇用制度の改定にあわせて、同社は継続雇用者の人事評価制度の見直しを行った。

■正社員

正社員の人事管理制度を確認する。まず雇用制度について定年年齢は60歳で、このほかに55歳の役職定年制を設けている。社員格付け制度は職能等級制度が用いられ、基本給は職能給で職能等級に対応した賃金表が設けられている。昇給は年1回、人事評価によって行われる。賞与は「基本給×賞与係数」によって決まり、賞与係数は経營業績と人事評価によって決められる。人事評価は行動評価と業績評価が行われ、業績評価について例えば、TCS（トータルカーサービス）事業部では獲得項目によるポイント制がとられている。人事評価の流れは、「上長による1次評価―部門長による2次評価」である。

■継続雇用制度

継続雇用制度は60歳の定年に到達した社

員を対象にした再雇用制度である。契約期間は1年である。雇用形態は70歳までが契約社員（以後、キャリア社員）、70歳超はアルバイトとなり、キャリア社員は定年前の業務を引き続き担当することが多い。

賃金制度について、基本給は時間給がとられ、その水準は70歳までのキャリア社員は、定年前の役職、能力、資格によって、70歳超のアルバイトは担当する業務内容によって決まる。

勤務時間は本人の健康状態などに応じて勤務が続けられるように、労働時間は70歳までのキャリア社員が週40時間以内、70歳超のアルバイトは75歳までが週24時間以内、75歳超～80歳は週18時間以内としている（P56の図表参照）。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■技能承継の実施

自動車整備業務は知識だけではなく、経験やノウハウも不可欠である。そこで、同社は自動車の整備・検査に関する豊富な経験を持つ高齢社員にOJT指導係として若手の育成を任せているほか、サービス力向上のための社内研修の講師として高齢社員の持つ経験やノウハウを社員に伝えてもらうようにしている。



〈熟練者による整備・検査の様子〉

■高齢者の積極的採用（アルバイト）

同社はガソリンスタンド業務、特に深夜業

務を担う高齢者のアルバイト採用を積極的に進め、日勤は経験者の採用を、深夜勤務は未経験でも危険物取扱資格の保持者であれば採用を行っている。

■就労意欲向上の取組

モチベーションの維持・向上や定年後の働き方に向けて、中高年層のベテラン社員を対象に就業意識向上研修を実施した。また、管理職研修では、会社の将来を担うリーダーとしての自覚を促して、就労意欲を高めている。



〈就業意識向上研修〉

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康経営の推進

同社は社員と家族の“心身の健康”を重要な経営資源のひとつとして捉え、社員の健康維持・増進に対する積極的な支援を行っている。具体的には、禁煙ダービー、睡眠セミナー、ウォーキングイベントへの参加などの活動で、社内外でこれらを実施している。こうした活動により、社員自身も生活習慣を見直したり、運動を始めたりするきっかけにつながっていると同時に、2020（令和2）年に経済産業省の「健康経営優良法人」の認定や全国健康保険協会滋賀支部が推奨する「健康アクション宣言」につながっている。

このほかにも、人間ドックや予防接種のほか、社内外のスポーツ活動に対する補助制度を同社は実施している。

■社内コミュニケーションの促進

同社は社員間、社長と社員の親睦を深めるための取組を積極的に進めている。例えば、コロナ禍以前は、社長と社員の親睦を深める食事会（通称「社長メシ」）を月1回開催し、高齢社員も参加していた。

コロナ収束後の2022（令和4）年から毎月エンゲージメントサーベイを社員に実施しているほか、同社の決算状況の説明会を実施し、社員全体に経営状況を理解してもらい、一体感を高め、説明会終了後は懇親会を開催し、高齢社員を含め社員との親睦を深めている。

■安全衛生対策

同社の主力事業であるTCS（トータルカーサービス）事業で展開しているガソリンスタンドの多くは24時間営業のため、深夜勤務時の安全対策に特に力を入れている。例えば、社員に危険がおよぶことがないように、一人で接客しないなどのルールを設けたり、労働時間についても制限を設け、深夜の長時間勤務がないように安全対策が行われている。

んでいる「全社員が長く働き続けることができる職場づくり」を今後とも進めていくことを挙げている。また、高齢社員には「安心して安全に働くことができる職場の環境づくり」を継続していくこととしている。

5. 今後の課題

今後の課題として、同社が日頃から取り組

図表. 継続雇用制度（再雇用制度）改定に伴う人事処遇制度の比較

	改定前	改定後	
上限年齢	65歳	80歳	
		70歳まで	70歳超
雇用形態	契約（キャリア）社員	同左	アルバイト
基本給	【決 め 方】 定年前の役職、能力、資格をもとに個別に決定 【支払形態】 時間給	同左	【決 め 方】 業務内容によって決定 【支払形態】 時間給
労働時間	フルタイム勤務	同左	・ 70歳超～75歳：週24時間以内 ・ 75歳超～80歳：週18時間以内

（出所）株式会社尾賀亀へのヒアリングをもとに筆者作成。

事例

14

—高齢者は「介護助手」の仕事に移って無理なくいつまでも勤務—
社会福祉法人フェニックス

■企業プロフィール

設立	2000（平成12）年
本社所在地	岐阜県各務原市
事業内容	トータルヘルスケア（医療、介護、障がい福祉、健康サービス）
沿革・理念	1988（昭和63）年に有床診療所を開設。グループの理念「フェニックスウェイ」を掲げ、「スタッフおよびその家族は大切なファミリーであり、私たちの財産」であるとし、「スタッフの持てる力が充分発揮できるよう全力で応援・支援」することを表明している。

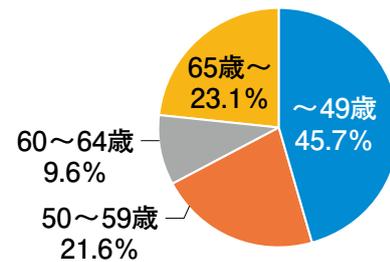


■定年・継続雇用制度の状況

定年	60歳
役職定年	なし
継続雇用制度	全員 70歳
	基準 75歳

■年齢構成比

従業員数	208人
平均年齢	50.6歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・地域福祉充実に求められる拠点拡大に欠かせない福祉人財の確保
- ・経営理念に基づいた、あらゆる世代の職員のライフスタイルやステージに合わせた働きやすい職場環境の実現

制度の改定または維持における課題と対応

- ・新しく制度化された「介護助手」に対する現場で働く職員の理解促進と具体的な役割分担の実施
- ・「介護助手」に起用された高齢者が負担を感じることなく仕事を続けられる環境の整備

取組のポイント

- ・「介護助手制度」定着のため経営側から職員に意義を継続的に説明、研修を通じてダイバーシティを促進
- ・高齢職員の負担軽減のため介護ロボットや介助補助機器を導入、誰もが理解しやすい業務マニュアルを整備

制度改定後の効果

- ・体力が低下した高齢者も「介護助手」として仕事が続けられ、業務に不可欠なベテラン人財が長期間貢献
- ・「介護助手」が介護の周辺業務を担当することで身体介護担当職員は利用者の身体介護に専念可能
- ・顔見知りの職員が「介護助手」としていつまでも寄り添ってくれることで利用者に安心を提供

1. 雇用制度改定の背景

～吉田地域共生社会推進室長に
お話を伺いました～

Q. 制度改定のきっかけはなんでしたか。

2007（平成19）年に特別養護老人ホームを開設しましたが職員の採用が困難でした。そこで誰もが長く働ける仕組みづくりに取り組んできました。雇用制度については、希望者全員の継続雇用上限年齢を65歳までとしていましたが、これを70歳に引き上げました。さらに、70歳以降についても基準該当者については75歳まで継続雇用することを就業規則で決めました〔2020（令和2）年〕（P60の図表参照）。



〈吉田室長〉

Q. 「介護助手制度」がユニークです。

2017（平成29）年に導入しました。体力も必要な介護の仕事が難しくなった高齢職員でも無理なくできる仕事をつくり、介護業務の機能分化と質の向上を目指しました。仕事は調理補助や配膳、掃除や洗濯など限定的で負担も軽くしています。介護助手が周辺の仕事をしてくれるので介護職員は利用者の身体介護に専念できます。勤務はフルタイムもパートタイムも可能です。高齢職員には「この仕事は一生できる」と伝えています。

Q. 「介護助手制度」導入で工夫したことは。

高齢職員が介護助手として入る職場に、そもそも介護助手は何をする人なのかを理解してもらうところから始めました。介護助手のユニフォームも作りました。「何でこの仕事をやらしてもらえないのか」など、初めのうちは身体介護を担当する職員と介護助手の間で役割分担について戸惑いや混乱がありました。経営側が繰り返し説明するうちに職場全体で「受け入れてい

く」組織力が次第に定着しました。今も新人職員に制度の意義を説明しています。

Q. 「介護助手」の公募も行ないましたね。

2018（平成30）年には「介護助手お仕事相談会」、2019（令和元）年には「介護助手・厨房スタッフ体験型企业見学会」を開催しました。ともに高齢者を対象に開催し、5人の介護助手と2人の厨房スタッフを採用しています。この取り組みのノウハウは、2019（令和元）年度の岐阜県「高齢者等介護助手新規参入促進事業」のマニュアルにまとめられ、広く活用されています。

Q. 「介護助手」の高齢職員を紹介して下さい。

82歳の職員は仕事の日、朝5時半に起きてお弁当を作る時、気持ちがシャキッとするそうです。自分を待っていてくれる人がいるのでやりがいがあって仕事を続けられ、働くこと自体が健康の源と言います。人生の先輩である利用者には教わることが多く、自分で漬ける梅干しのことが利用者と共通する話題になるそうです。



〈介護助手として働く高齢職員〉

Q. 高齢者活用の背景に理念があると思います。

われわれは「世の中には一方的に支える人もいなければ、一方的に支えられる人もいない」、「誰もが役割を持ちながら互いに支えあっている」と考えています。そして「気がつけば入所者」、つまり利用者のお世話をしていたら、いつの間にか世話をされる側になるというのが理想ではないでしょうか。「スタッフよし、ご利用者よし、地域よし」の「三方よし」を経営方針として日々、

取り組んでいます。

Q. 職員の皆さんの受けとめ方はいかがですか。

近年はほとんどの職員が70歳程度まで就労を希望しています。職員からは「介護助手」が「介護」の次のキャリアとして前向きに認知されており、「年をとって介護の仕事ができなくなっても、次には介護助手があるので長く仕事を続けられるから安心」と好評です。最高齢82歳の職員は「この歳になってもできる仕事があるのはうれしい」と言ってくれます。

2. 人事管理制度の概要

■人事制度

職種は医師、薬剤師、保健師、看護師、管理栄養士等、多岐にわたる。正規職員は9等級からなる職能等級のいずれかに格付けされる。1～3等級は一般職、4～9等級は管理職（初級、中級、上級）である。採用時は職務経験の有無に関係なく1等級からスタート、人事考課をもとに昇級する。

■人財育成

若手の職員を対象としてライフデザイン研修を実施し、子育てや親の介護、年金について情報を提供している。若いうちから自身のキャリア設計を真剣に考えてもらうきっかけを与えるだけではなく、中高年齢時の働き方を知ることによって周囲の同僚を自分に置き換え、高齢者や外国人等の多様な人々への配慮や複眼的思考を身につけさせることを目的としている。受講者は「これからの働き方を考える機会になった」、「人生にはいろいろな役割があることを理解した」と感想を述べている。

■賃金制度と評価制度

基本給は1等級から9等級までの職能等級を基準とし、法人で働く多様な職種に応じて手当が支給される。年2回の人事考課では、所属長による一次評価と部門長による最終評価を行ない、評価結果は基本給と賞与に反映される。昇給は定年まで続く。継続雇用者の賃金は定年時

の水準が維持され、この結果、定年後も働く高齢職員のモチベーションは維持されている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢職員をスーパーバイザーに任命

管理職を経験した高齢職員のなかから管理指導能力に優れた者がスーパーバイザーに任命される。介護業務に携わりながら後進リーダーの相談相手となって指導と教育にあたる。これまで17人が就任、処遇は年俸制となる。長年勤務し法人の歴史や現場での苦労を熟知した高齢のベテラン職員は指導役として適任であり、本人も新しい役割や任務にやりがいを感じているという。

■分かりやすい業務マニュアルの整備

高齢者だけではなく障害者や外国人も多く働いており、年齢や職種、経験の有無にかかわらず理解しやすい業務のマニュアルやルールを整備し、高齢のベテラン職員のアドバイスのもとで随時更新している。マニュアル化により業務手順の間違いが減少し、サービスの質が向上している。

■自動化・機械化設備の積極的導入

医療介護記録を音声入力化するなど設備投資を積極的に進めている。介護現場では介護ロボットやシャワー入浴装置、見守りセンサーの導入、周辺業務でも食器洗浄乾燥機導入により職員の体力負担軽減に努めている。なお、IT機器は高齢職員にとっても操作しやすいように改良を加えている。



〈体力負担を軽減する機器（シャワー入浴装置）〉

■介護助手チーム内で勤務シフト調整

介護助手はチームを編成しており、チーム内で勤務シフトを調整している。従来は部門長が行っていたシフト作成を代行し、部門長の負担を軽減している。

■フレックスタイムとテレワーク制度の導入

ケアマネージャーが在籍し、外部からの問い合わせに対応することの多い相談部門（所属12名のうち半数の6名が60歳以上）では、フレックスタイムやテレワークが選択可能となっており、通勤負担を軽減している。

■中高年齢からのキャリア支援

全ての職員を対象に「介護職員実務者研修」と「介護福祉士対策講座」を毎年実施。これまで中高年齢職員では16名が受講している。また、中高年齢職員のキャリア形成支援として、「ケアマネージャー受験対策講座」も毎年実施している。

■孫を預けられる託児サービス

働きやすい環境づくりとして子育て支援を強化し、2010（平成22）年に事業所内託児所を設置。若手職員は子どもを、高齢職員は孫を預けることが可能となり、多様な年齢層の職員の就労環境を向上させている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康相談とワーク・ライフ・バランスの推進

高齢職員を対象に定期的に健康相談員（法

人所属の産業医、歯科医師、薬剤師、保健師、看護師、管理栄養士等）が面談する。その結果をもとに体力や健康状態に応じて働き方等を調整する。お盆や子どもの夏休みが重なる8月はワーク・ライフ・バランス推進月間として残業縮減や休暇制度活用を推進している。

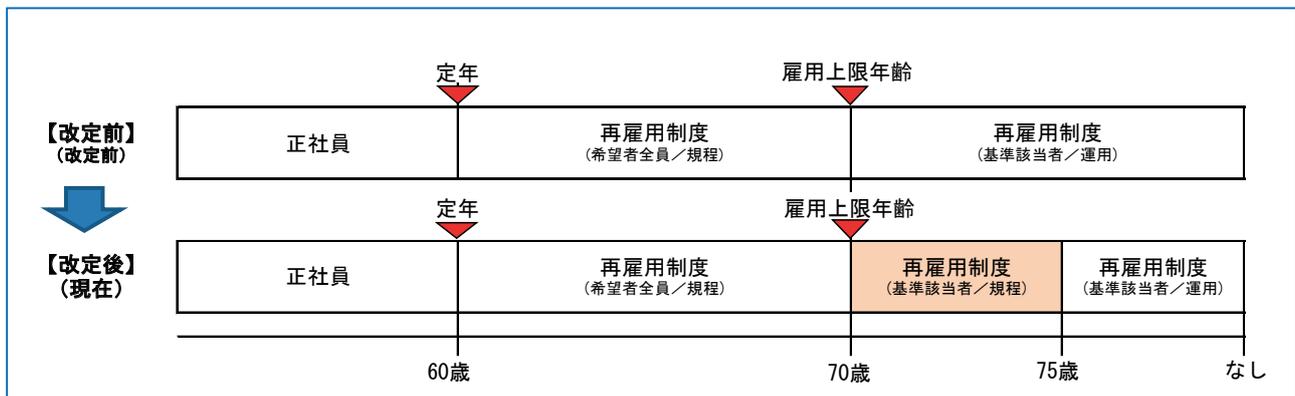
■内部監査による職場環境チェック

さまざまな部署の職員がグループで月一回定期的に各部署を巡回、20項目からなる環境整備チェックシートを用い、誰もが働きやすい環境が整備されているか内部監査する。

5. 今後の課題

フェニックスでは「Yes, we can!」（何でも言ってください。私たちも一緒がんばります。）を経営理念に、長年ダイバーシティ型人財確保・育成・定着の仕組みづくりに取り組んできた。多様な人々が活躍できる環境整備に向けて今後も職場環境チェックを推進し、さらに働きやすい職場づくりの実現をめざしている。

図表．雇用制度改定の概要



(出所) 社会福祉法人フェニックスへのヒアリングをもとに作成

事例

15

—賃金、評価制度等の改定により安心して働く事ができる環境を実現—
株式会社わたなべ生鮮館

■企業プロフィール

設立	1994（平成6）年
本社所在地	岡山県岡山市
事業内容	スーパーマーケット業
沿革・理念	1994（平成6）年有限会社わたなべ生鮮館として創業。鮮魚店（株式会社渡辺鮮魚）を起源とし、当初は地元スーパーマーケットの鮮魚売り場にテナントとして出店。以来、精肉・青果・惣菜・その他商品の仕入・加工・販売を事業とする。2018（平成30）年からは株式会社マルイ設立の株式会社マムハートホールディングスの一員となる。現在は岡山県内に11店舗を展開している。

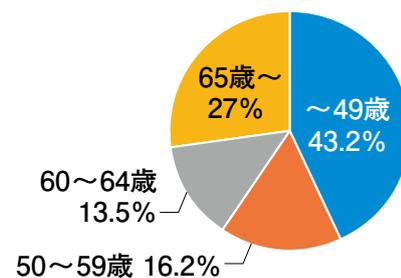


■定年・継続雇用制度の状況

定年	65歳				
役職定年	なし				
継続雇用制度	<table border="1"> <tr> <td>全員</td> <td>70歳</td> </tr> <tr> <td>基準</td> <td>75歳</td> </tr> </table>	全員	70歳	基準	75歳
全員	70歳				
基準	75歳				

■年齢構成比

従業員数	317人
平均年齢	45.9歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

経営者自身の方針 人事総務部門の働きかけ 社会的要請 専門家の提案 その他

- ・若い世代の採用が厳しい中、従業員4人に1人が60歳以上になる等、高齢化が進展
- ・同時に多くの店舗で経験豊かな高齢者を戦力として確保することが必要になったため

制度の改定または維持における課題と対応

- ・65歳までの定年延長等の雇用制度改定に合わせ、高齢従業員の不安材料となっていた諸制度（賃金・評価制度等）を整備

取組のポイント

- ・65歳までの定年延長と併せて70歳以降の継続雇用制度も導入
- ・継続雇用者にも人事考課を実施し、結果を昇給や賞与に反映
- ・公的助成金を活用した高齢従業員の無期雇用転換を推進
- ・マテハン機器による作業負荷の軽減

制度改定後の効果

- ・定年後も安心して働くことのできる仕組みを整備したことで高齢従業員のモチベーションが向上

1. 雇用制度改定の背景

～人事課千田担当課長に
お話を伺いました～



〈人事課千田担当課長〉

Q. 従業員の年齢構成は。

人口ピラミッドで言うと逆三角形。40歳より上がボリューム層で、中でも65歳以上が全体の1/4を占めます。

Q. 雇用制度改定のきっかけはなんでしたか。

若い世代の採用が厳しい中、多くの店舗で経験豊かな高齢者を戦力とすることが必要になっていました。現社長の就任を機に、今までより長く働けるように、従業員がより安心して働きやすくするための仕組みを整理したことがきっかけです。定年は60歳から65歳へ延長し、希望者全員70歳までの継続雇用を可能としました。さらに70歳以降についても本人の希望や適性、評価、健康状態等を考慮して75歳までの継続雇用も制度化しました（P64の図表参照）。併せて懸案となっていた賃金制度、評価制度も改定しました。

Q. 賃金制度、評価制度の改定はどのようなものですか。

定年後のモチベーション低下の要因として基本給の減額があがっていました。その対策として、従来の全員横並びの評価制度を見直し、半年毎に個別評価を行う正社員に倣った制度を導入しました。その上で定年後の賃金水準の見直しを行いました。会社として人件

費の削減が大きな課題ではありましたが、会社負担を増加させてでも、高齢者になっても安心して働ける環境をつくりたいというトップ以下の意志は強く、改定（60歳時賃金減額率の半減）に踏み切りました。これにより、高齢従業員からは一定程度老後の収入の不安を解消できたと声があり、また65歳以降であっても仕事の取り組みを評価され、給与の増加が見込めることで、仕事のやりがいに影響していると感じます。

Q. どのように改定を進めていきましたか。

総務部長を中心に人事課が労働組合との協議を重ね、中高年齢従業員への説明を慎重に実施したうえで改定しました。当時、私は労働組合の代表でしたので、幾度も改定内容について協議しました。

Q. 非正規従業員についても制度改定を行いましたか。

非正規従業員についても正社員と同様、定年を60歳から65歳に延長しました。

Q. 他に安心して働くために導入した仕組みはありますか。

これまで有期雇用の従業員については原則として、毎年労働契約を更新していました。しかし、更新の可否に不安があるという従業員が多くいたため、J E E Dの岡山支部に相談しました。相談の結果、「65歳超雇用推進助成金」を活用しながら無期雇用転換を積極的に進めることが決まり、制度として無期転換申込権の発生前でも無期雇用（正規雇用）に転換することが可能になりました。対象となる高齢者を積極的に無期雇用に転換しており、現在100名程の無期雇用転換者が在籍しています。契約更新時の更新可否への不安が解消できたことは、対象者のモチベーションアップにつながっていると感じます。

Q. 従業員の皆さんの受けとめ方はどうでしたか。

高齢従業員からは70歳を超えても安心して働くことのできる環境が整備されたものとして、好意的に迎えられ、満足度が向上した

との声が多いです。また、ボリューム層となる40～50歳代からも長く安心して働ける環境ができたことで会社への評価が高くなっていると聞いています。



2. 人事管理制度の概要

■採用

パート、アルバイト従業員の採用への応募は学生から他社を定年退職した方まで年齢層は幅広く、中でも定年退職後の60歳代の方が多い。実際に働いている方も同様で、今まで培ってきた経験を活かし店舗の運営を支えている。店舗のパート、アルバイト従業員の採用は各店舗の店長が担当しており、人事課として随時採用についての相談を受けている。一方で将来を担う新卒採用も行っており、毎年一定人数を採用している。

■賃金制度・評価制度

従業員の職種は事務職、各部門のバイヤー、店舗従業員である。管理階層は本社の部長と課長、バイヤー、店舗の店長からなる。店舗には副店長、部門ごとにチーフがおり、店舗運営を行っている。定年後においても役職は継続される。

賃金制度の月例給は基本給及び役職手当等の諸手当からなり、基本給は本人給・職能給・職務給の3項目で構成されている。なお、60歳に達した際に役職・勤務形態の見直しを行い、新たな役職・勤務形態に応じた賃金

に変更する。

評価制度については、基本行動評価、目的達成評価、数値実績達成評価があり、直属の上司による「一次評価」と店長及び部長による「二次評価」、常務による「最終評価」の手順で行われる。評価結果は昇給や賞与へ反映されるとともに、従業員には面談の際にフィードバックしている。継続雇用者にも正社員と同じ対応が行われている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■ベテランから若手への技能継承

同社は各部門のベテラン従業員から若手従業員に技能や技術を承継するため、ペア就労によるOJTを実施している。人事異動の際、教える側のベテラン従業員と教わる側の若手従業員の組み合わせとなるように配属している。技能や技術を備えたベテラン従業員とのペア就労を行うことにより、若手従業員の確実なスキルアップにつながっている。また、ベテラン従業員が若手や新人従業員の精神的な支えになることで、職場でのコミュニケーションに好影響を与えている。OJTの進捗状況の管理はバイヤーが担当し、各店舗を訪問した際に確認を行っている。

OJTは若手従業員だけではなく、ベテラン従業員にも好影響を与えており、指導者的役割という立場の明確化により、後任を育てるというモチベーションアップにつながっている。

■作業負荷の軽減

店舗内での商品の品出しは、これまでバックヤードから棚までの運搬や陳列作業等、足腰の負担が大きい重労働であったが、カット台車や平台車等のマテハン機器(マテリアル・ハンドリングの略で商品を売場に出す時に使う運搬用具)の導入を進めたことにより、その負担が大きく軽減され、スピーディーな作業が可能となった。一度使い方を覚えれば作

業が楽になると非常に好評である。



〈平台車を使用しての陳列の様子〉

■作業スケジュールの導入

2023（令和5）年から始めた新たな取り組みとして、店舗での作業スケジュールを各部門長が作成している。作業スケジュールは各部門の従業員ごとに担当する業務が記載されている。従業員は自分の作業内容を10分単位で把握することが可能となり、高齢従業員のみならず、全従業員の作業効率化につながっている。

4. 健康管理・福利厚生

従来の定期健康診断は基本項目以外、自費での受診となっていたが、健康管理の強化対策として、1人あたり1万円の会社補助を創設し、より詳しい検査を受けられるようにした。オプション検査は健康診断受診者の80%が受診しており、病気の早期発見・早期治療に寄与している。また、再検査の案内を健康診断実施機関から対象従業員の自宅に送ることで再検査の勧奨を行っている。

5. 今後の課題

これらの制度改定等に伴い、高齢従業員が安心して働きやすい環境になってきている。その一方で、惣菜メニューの提案等、従業員自らが自主的に実施できる取組等の意見を吸い上げる仕組み作りと若年層の積極的な採用を今後の課題としている。

図表．定年前後における人事処遇制度の比較

	定年前	定年後（継続雇用）
雇用形態	正社員	契約社員
上限年齢	65歳	70歳（希望者全員） 75歳（基準該当者）
社員格付け制度	職能資格制度	職務等級制度
役職定年	無し	定年前の役職を継続
給与構成	基本給＋役職手当＋通勤手当	基本給（定年到達時賃金の80%保証）＋役職手当＋通勤手当
昇給	人事考課により年1回	同左
賞与	人事考課表に基づき支給	同左

（出所）株式会社わたなべ生鮮館へのヒアリングをもとに筆者作成

事例
16

— 複線型のキャリア制度の構築で働きがいのある舞台を実現 —
株式会社東京きらぼし
フィナンシャルグループ

■企業プロフィール

設立	2014（平成26）年
本社所在地	東京都港区
事業内容	銀行、その他銀行法により子会社とすることができる会社の経営管理
沿革・理念	2014（平成26）年設立。2018（平成30）年に子会社の東京都民銀行・八千代銀行・新銀行東京が合併し、きらぼし銀行が発足。パーパス「TOKYOに、つくそう。」のもと、金融の常識を超えてお客さまのあらゆるライフステージにおける課題解決にコミットし、地域の持続的な発展への貢献を目指す。

TOKYOに、つくそう。★

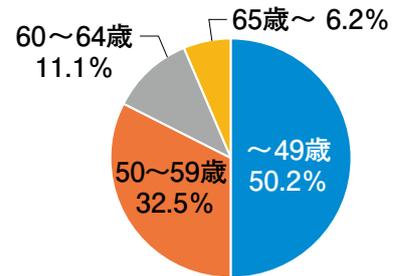
東京きらぼしフィナンシャルグループ

■定年・継続雇用制度の状況

定年	60歳
役職定年	55歳
継続雇用制度	全員 70歳

■年齢構成比

従業員数	4,455人
平均年齢	46.9歳



■制度改定の契機・課題・プロセス・改定後の効果（概要）

制度改定の契機

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

・ジョブレベルの明確化と多様なキャリアデザインの実現を目的とした人事制度改革の一環として実施

制度の改定または維持における課題と対応

- ・働く意欲があって活躍できる社員には、適正な評価にもとづいた処遇で人材を確保
- ・人事部門で人事制度改革チームを結成、重要プロジェクトとして制度改定を実施

取組のポイント

- ・人事制度（等級・報酬・評価・キャリア開発等）を刷新し、55歳での役職定年以降の報酬・処遇も柔軟化
- ・正社員と同様に期待役割に応じたグレード給を設定
- ・個々人のニーズに合わせた柔軟な働き方の整備
- ・キャリアデザインシートを活用したキャリア支援

制度改定後の効果

- ・70歳まで雇用・処遇できる環境を実現
- ・即戦力となる60歳代の採用も可能となった

1.雇用制度改定の背景

～吉川人事部シニアマネージャーに
お話を伺いました。～

Q. グループ全体の人事制度を整備するうえで基点となったトップのメッセージは。

当グループでは2018（平成30）年5月に子会社3行が合併しきらぼし銀行が誕生しましたが、合併当初はシステム統合や店舗統廃合等に経営資源を集中。経営陣から「新しく『きらぼし』として生まれ変わっている会社なので、我々が目指す姿、求める人材を人事制度で整理して、『きらぼし』に転職したつもりで取り組もう。」というメッセージが発信され、これを軸に人事制度改革に取り組みました。

Q. 具体的なコンセプトは。

まず、社員一人ひとりが自らの価値を高め企業価値の向上に貢献することを柱としました。また、地域ビジネスのプラットフォームを目指すには創造性や多様性のある人材を提示する必要がありました。そこで、等級・報酬・評価・キャリア開発の部分全てを改定し、55歳での役職定年以降の報酬・処遇も柔軟化することで、人的資本の好循環を生み出す制度にしました。

Q. 高齢者の雇用制度改定に関する焦点は。

これからの時代は年齢ではなく、働く意欲があつて活躍できる方々には、適正な評価にもとづいた処遇を行うことにより、人材を確保して、当グループにも本人にもプラスになるように人事制度の改革に取り組みました。その考えのもと雇用制度の部分では、2021（令和3）年4月に継続雇用制度の上限年齢を65歳から70歳に引き上げましたので、法律ありきの経緯ではありません（P68の図表1参照）。

Q. 人事制度の改定で苦労したことは何でしたか。

やはり短期間で制度設計から経営層、労使協議、社員説明を実行したことです。人事

部門のメンバーからなる人事制度改革チームを編成し、重要プロジェクトとして人事制度改定を行いました。「社員一人ひとりが自発的に市場価値を高めプロフェッショナルとなる、多様な価値観を認め合い、ポテンシャルを最大限発揮する」という目的のもと、どのような制度にすればこれらを達成できるか、経営層や労働組合と度重なる協議を行いました。



〈吉川シニアマネージャー〉

改定による社員からの反応や効果は。

働く意欲があれば、70歳までの雇用延長はもちろんのこと、70歳まで社会保険に加入しながら働ける点、パフォーマンス次第ではグレードアップもできる制度である点について、社員から一定の評価を受けていると実感しています。

また、継続雇用の上限年齢が70歳まで広がったので、60歳代前半の方で即戦力になるような方の採用が増えました。入社するバックボーンとして、70歳まで働ける安心感もあるようです。

2.人事管理制度の概要

今回の雇用制度の改定は、人事制度改革の一環として行われた取り組みである。

■正社員

正社員の人事制度を確認する（P68の図

表2参照)。まず雇用制度について、定年制度は60歳で、55歳の役職定年制が設けられているが、ライン管理職の場合は、55歳以降でもその役割を担っている間は継続している。役割等級制度が用いられ、育成段階の「ベーシックステージ」と主に定型業務を担う「スタッフキャリア」、そして次のキャリアステージの「プロフェッショナルキャリアⅠ」、「プロフェッショナルキャリアⅡ・マネジメントキャリア」、55歳以降の正社員に適用される「S等級」が設けられている。

また、2023（令和5）年4月には、「スペシャリスト」体系を新設し、役員と同処遇を得られるようにした。

賃金制度について、基本給はグレード給で役割等級に対応した賃金テーブルが設けられている。55歳以降のS等級の賃金表には7段階のグレードが設けられ、55歳以降に期待される役割に応じたグレードに移行する。55歳到達時に役割が変わらなければ、55歳到達直前のグレードに対応したS等級のグレードに移行する。

昇給は年1回、人事評価によって行われる。対象はベーシックステージのみで、昇給は積上方式である。スペシャリスト、マネジメントキャリア、プロフェッショナルキャリアⅠ・Ⅱ、スタッフキャリア、そしてS等級では人事評価結果により、グレードが上下する。

賞与は「グレード給×支給率×賞与メリット率」によって決まり、支給率は経營業績、賞与メリット率は人事評価によって決められる。人事評価は賞与に連動する「パフォーマンス評価」（年2回）とグレードに連動する「バリュー評価」（年1回）が行われる。なお、S等級の正社員は「パフォーマンス評価」のみである。人事評価の流れは、「自己評価－上長による1次評価－評価ミーティングによる2次評価」である。人事評価にもとづいた、グレードアップや賞与に社員から一定の評価を得ている。

■継続雇用制度

継続雇用制度は60歳で定年到達した社員を対象にした希望者全員の再雇用制度であり、定年前と同じく、引き続き専門性を活かしてフルタイムで勤務する「シニア社員」と、「シニアパート」の2つのコースが設けられている。雇用形態はシニア社員が無期契約社員、シニアパートは1年契約のパートタイム社員である。雇用上限年齢はシニア社員が65歳、シニアパートは70歳である。シニア社員は雇用上限年齢の65歳を超えて引き続き働くことを希望する場合には、シニアパートに切り替わる。

賃金制度について、基本給は期待役割に応じた賃金テーブルがシニア社員（9段階）、シニアパート（5段階）それぞれに設けられている。グレード給の支払い形態は、シニア社員が月給制、シニアパートは時給制である。正社員同様人事評価によりグレードが上下する。賞与は正社員と同じ年2回支給され、その決め方は、シニア社員は「グレード別固定額+賞与メリット額（率）」、シニアパートは「基準額+賞与メリット額」である。シニア社員のグレード別固定額は、グレードに対応した定額とし、シニアパートの基準額はパートタイマーと同じ算出基準が適用されている。

3. 高齢従業員戦力化のための工夫

■キャリアデザインシートの活用

同グループは社員のキャリア開発に積極的で、様々な施策・取り組みを行っている。キャリアデザインシートはその代表的な取り組みで、一人ひとりが理想とするキャリア形成において必要な要素を自ら考え、それに対する自己研鑽の見える化を図ることで、自律型への変革を促すことを目的としている。具体的には、①Will（仕事を通じて実現したい「成し遂げたいこと」「キャリアイメージ」）②

Can（能力・スキルの棚卸「強み・課題」「能力開発計画」）③Must（今年1年間で具体的に実践する「行動目標」）④Reflection（1年間の振り返り「前向きな変化」「自己研鑽のPR」）の4項目をシートに記入し、上司との面談などで確認している。このシートは同グループの全社員を対象にしている。

4. 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康マネジメントの推進

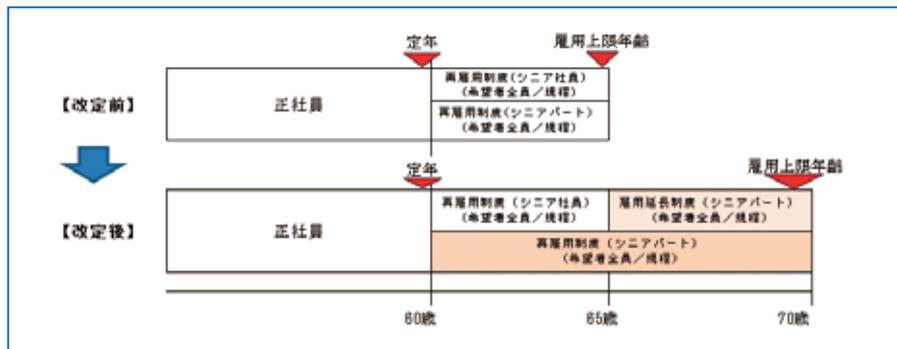
2019（平成31）年1月に同グループは「きらぼし健康経営宣言」を制定して、社員とその家族の心身の健康保持・増進を目的に人事部門が主体となり、健康保険組合とも連携のうえ健康増進アプリの導入、人間ドック・脳ドックの補助、社内ラジオ体操など多様な

活動や取り組みを推進している。こうした取り組みが評価され、2021（令和3）年以降、毎年「健康経営優良法人」として認定されている。

5. 今後の課題

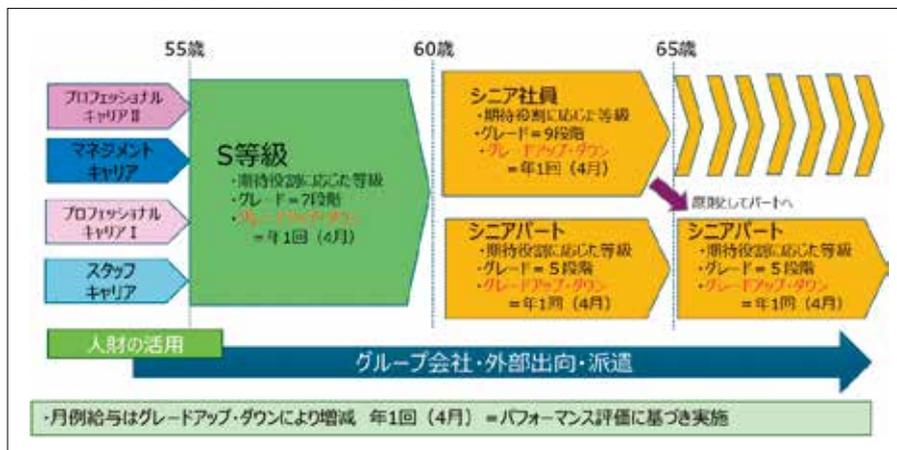
今後の課題として、同グループは55歳以降の役職定年後と60歳定年再雇用後の報酬水準の変化に対するモチベーションの維持を挙げている。なお、導入する企業が近年増えつつある65歳定年制について、社会動向の情報収集を行っている段階である。

図表1. 雇用制度改定の概要



（出所）株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループへのヒアリングをもとに筆者作成。

図表2. 55歳以降のキャリア・等級



（出所）株式会社東京きらぼしフィナンシャルグループ提供資料を筆者一部修正。

戦略的高齢者雇用

内田 賢

東京学芸大学 名誉教授

長岡短期大学専任講師、東京学芸大学教授を歴任。
専攻は人的資源管理論。



「戦略的高齢者雇用」で企業の成長を目指す

皆さんの会社の定年は何歳ですか。また、継続雇用で働いている最高齢の方はおいくつですか。おそらく定年は60歳、継続雇用の上限年齢は65歳、もし、65歳を超える人がいたとしても会社が特に認めた人のみではないでしょうか。60歳定年、65歳までの希望者全員再雇用は法律(高齢者雇用安定法)が求める要件を満たしているので何の問題もありません。とは言え、世の中には法律の定めを上回る70歳定年や定年のない会社もあります。法律を最低限守るのではなく、それを超えていくつになっても高齢者が働けるしくみを制度化しているのです。そのような会社の経営者の方々に共通しているのは、高齢者の強みを活かして会社の成長につなげようとする強い意志です。法律の強制があるから高齢者を雇用するというのではなく、経営戦略の観点から高齢者を積極的に活用する姿勢です。戦略的高齢者雇用の進んでいる会社では高齢者に具体的な任務を与え、その成果を評価し、処遇に結びつけており、それが高齢者のさらなるやる気を引き出しています。

福祉的な高齢者雇用

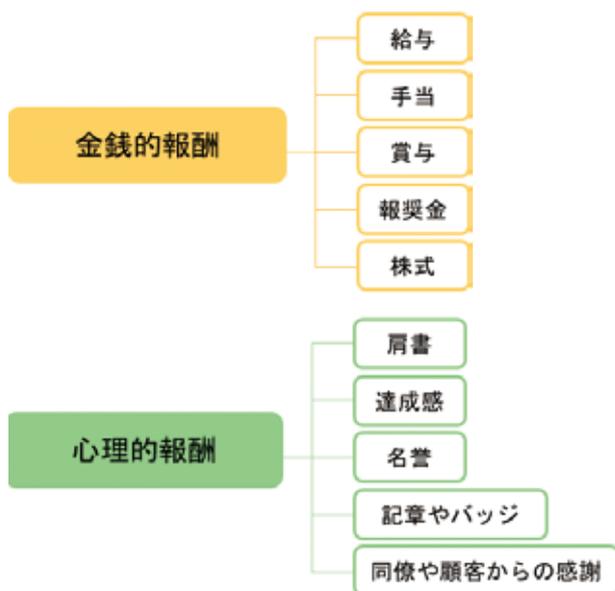
とりあえず法律で義務付けられた条件を満たすための高齢者雇用(高齢者に具体的な役割や任務を求めず、人事考課や成果に応じた処遇は考えない)

戦略的な高齢者雇用

企業成長のための不可欠な戦力として高齢者を積極的に活用(高齢者に具体的な任務を与え、その達成度を評価して賃金や賞与に反映させる)

高齢者のやる気を引き出す「金銭的報酬」と「心理的報酬」

定年後の再雇用者の賃金を引き下げ、その後は昇給がない会社が見られます。定年後も自分の役割をしっかりと果たして会社に貢献している高齢者とそうではない高齢者がいます。頑張った高齢者にすれば、その頑張りを何らかの形で認めてもらいたいと考えるでしょう。成果を認めてもらい、翌年は賃金がアップしてもよいのではないのでしょうか。「頑張っても頑張らなくてももらえる給料は同じ」というのではこれからは頑張ろうとする高齢者の意欲を下げてしまいます。一方、お金以外にも高齢者のやる気を引き出すものがあります。任せられた役割や任務の面白さ、同僚や顧客からの感謝、任務を達成した時の達成感などです。これらは給料や手当などの「金銭的報酬」とは異なる「心理的報酬」です。この心理的報酬も高齢者に与えてほしいものです。高齢者が校長や塾頭に任命されて若手への技能伝承に励む、製造や販売の現場で熟練の技で若手や中堅をリードする高齢者に「マイスター」の称号やバッジを与えるなど、多くの会社が工夫しています。



高齢者にやさしい職場は皆にやさしい職場

高齢者にとって働きやすい職場が実現すれば、その恩恵は高齢者だけではなく若者や女性、障害者や外国人などすべての人々に及びます。重い部品や容器を自分で持たずに機械やロボットが運んでくれば高齢者だけではなく若者も楽に仕事ができ、労働災害の発生も防げます。営業時間や操業時間の長い職場では従業員は残業を余儀なくされて長時間労働になりがちです。そこで早朝や深夜は高齢者が短時間勤務で働くようにすれば子育て中の従業員は遅い出社が可能で、勤務時間の短い高齢者は空いた時間を通院や家族の世話、余暇にあてられ、多くの従業員は定時退社が可能になります。世代間で勤務時間を分担することで「働き方改革」が実現します。高齢者にやさしい職場では若手や中堅が重いものを持つなど高齢者との役割分担が普通に行なわれます。「自分もいつかは高齢者」という思いが共有されているからです。高齢者が職場の欠かせない一員であることを従業員が自然と受けとめる風土づくりこそ経営者の役割ではないのでしょうか。

賃金・評価制度

田口 和雄

高千穂大学 経営学部 教授

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



賃金・評価制度に関わる問題～継続雇用後の高齢社員のモチベーション低下

企業の労務構成で高齢社員が大きな集団となっている今日、「高齢社員の戦力的活用」は高齢社員活用の基本方針の標準となっています。定年をむかえた高齢社員は継続雇用に移り替わっても、職場で正社員と一緒にいきいきと活躍している姿が多く企業で見られます。しかし、その一方で定年前はいきいきと仕事に取り組んでいた社員が、継続雇用に移り替わったら仕事への取り組み意識が下がってしまう「高齢社員のモチベーション低下の問題」に悩まされている企業が見られます。継続雇用後の仕事内容は定年前とほぼ同じにもかかわらず、賃金などが大きく変わることに不満がその背景にあります(図表1)。さらに、継続雇用時の賃金・評価制度も正社員のそれとは異なり、高齢社員全員同じ賃金で、評価が行われない対応がとられていることが考えられます。そこで、このコラムでは賃金・評価制度の視点からこの問題を考えてみたいと思います。

図表1. 継続雇用後の仕事と賃金の変化

仕事	⇒	同じ
賃金	⇒	変わる
賃金・評価制度	⇒	変わる (異なる)

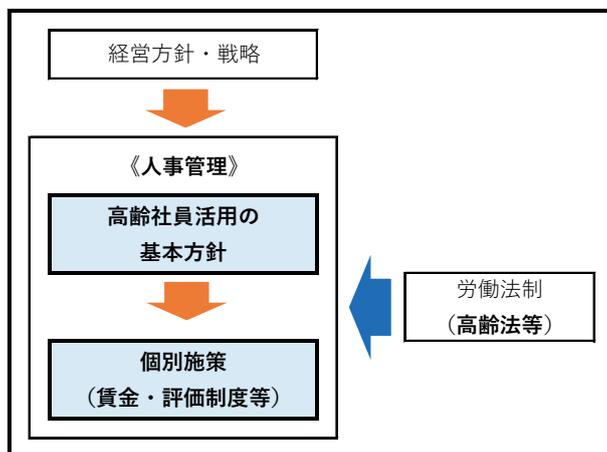
(出所) 筆者作成

人事管理の基本原則と賃金・評価制度

賃金・評価制度を考えるには、その基盤とする人事管理の基本原則を理解することが必要です。賃金・評価制度を含め企業の人事管理の個別施策(仕組み)はそれぞれで設計されているのではなく、経営方針・戦略に基づいた人材活用の基本方針に沿って整備されます(図表2)。さらに、人事管理はこの基本原則に加えて労働法制を遵守することが求められます。

高齢社員の賃金・評価制度についてもこの人事管理の基本原則を当てはめて考えることが必要になり、なかでも労働法制では高年齢者雇用安定法（以下「高齢法」）を遵守しつつ、経営方針・戦略に基づいた高齢社員活用の基本方針にそって高齢社員の賃金・評価制度を整備していくことが求められます。

図表2. 高齢社員の人事管理の捉え方



(出所) 筆者作成

戦略的活用の進化と賃金・評価制度

改正高齢法（2021（令和3）年4月施行）によって70歳までの就業機会の確保措置を講じることが努力義務になりました。このなかでは、従来の自社内での雇用確保に加えて65歳以降の就業について他社での雇用の確保などが新たに設けられました。その結果、特に65歳以降の働き方の選択肢が拡がるとともに60歳の定年後も継続雇用で10年近く働くことができるようになりました。高齢社員のモチベーションの低下問題は単に彼ら（彼女ら）だけの問題ではなく、彼ら（彼女ら）と一緒に職場で働いている正社員にもマイナスの影響を与えてしまうこととなります。前述したように高齢社員の就業形態には多様な選択肢がありますが、現在70歳就業を進めている先進企業の多くが実施している自社で雇用するケースを中心に令和期における高齢社員の賃金・評価制度を考えてみますと、平成期を通して多くの企業は高齢社員の活用を経営成果に貢献する戦力としての戦略的活用への転換を進めてきました。令和期における高齢社員の活用は引き続き戦略的活用を推進していくこととなりますが、今後は戦略的活用の進化が求められます¹。つまり、正社員と同じように経営成果に貢献する役割を高齢社員にも求めることを意味します。彼ら（彼女ら）のモチベーションを維持・向上させるためにも、人事管理の公平性の観点から正社員と同じように働きぶりに応じた賃金・評価制度を整備することが必要となります²。

本事例集で紹介している多くの企業は正社員と同じように働きぶりに応じた高齢社員の賃金・評価制度を整備してモチベーションの維持・向上に取り組んでいます。高齢社員のモチベーションの低下問題に悩まされている企業は、本事例集を参考にして自社の高齢社員の賃金・評価制度を整備してモチベーションの維持・向上に取り組んでください。

¹ 詳細は「高年齢者雇用の現状と課題」『エルダー』2024年7月号を参照ください。

² 具体的な手順などについては高齢・障害・求職者雇用支援機構が作成した「70歳雇用推進マニュアル」（2021年）を参照ください。

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)デンソーウェブの登録商標です。

(1) 高年齢者雇用対策ラボ

厚生労働省で、高年齢者雇用に関するポータルサイトを作成しています。

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



(2) 高齢者雇用安定法

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

- ① 高年齢者雇用安定法改正の概要パンフレット(簡易版・詳細版)【厚生労働省】
- ② 創業等支援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】



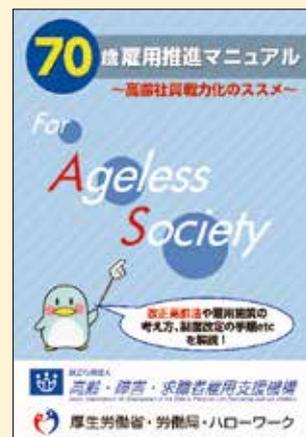
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html

(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/manual.html>



② マンガで考える高齢者雇用

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

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



(4) 先進企業事例

① 70歳雇用推進事例集シリーズ

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

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



② 高年齢者活躍企業事例サイト

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

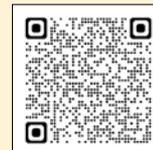
<https://www.elder.jeed.go.jp/>



③ 競争力を高めるための高年齢者雇用

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

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



(5) 産業別の取組

① 産業別高齢者雇用推進ガイドライン

建設、製造、サービス、IT など、多岐に亘る分野の100業種(119件)で高年齢者雇用推進に取り組み、その成果をまとめた冊子を掲載しております。



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



② 高齢社員戦力化のためのヒント集

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

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



(6) 啓発誌等

① エルダー

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

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



② メールマガジン

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

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

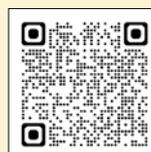


(7) 各種調査結果

データでみる70歳以上の定年・継続雇用制度の導入効果と工夫

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

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



(8) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

- ① 相談・援助サービス(70歳雇用推進プランナー等)
 高齢社員戦力化に向けて取り組むに当たって、専門家によるサポートを受けることができます。

70歳雇用推進プランナー[※] 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

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

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?



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



70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

**高齢者の雇用に関する専門知識や経験などを持っている
 専門家です。**

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

相談・助言 無料

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

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

その他のサービス 無料

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

提案 無料

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

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

企画立案等サービス 有料

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





※令和5年4月より「65歳雇用推進プランナー」から名称変更しました。

② 取組に対する助成(65歳超雇用推進助成金)

高齢者雇用の取組に対し、次のとおり助成を行っています。

イ 65歳超継続雇用促進コース

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

ロ 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

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

ハ 高年齢者無期雇用転換コース

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

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



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

HP

①70歳雇用推進プランナー等による相談・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丁目2番1号 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 大和地所馬車道ビル	045-650-2801
新潟	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025-288-3508
富山	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	076-432-2793
石川	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	076-265-4428
福井	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎	0776-26-8613
山梨	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	055-225-2858
長野	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	026-226-0866
岐阜	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎	058-245-1314
静岡	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎	054-271-9970
愛知	〒460-0003	名古屋市中区錦2-14-25 ヤマイチビル	052-219-5507
三重	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	059-226-2306
滋賀	〒520-0806	大津市打出浜14番15号 滋賀労働総合庁舎	077-526-8686
京都	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	075-275-5424
大阪	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通FNビル	06-4790-6310
兵庫	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー	078-367-0810
奈良	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742-32-0209
和歌山	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073-488-1161
鳥取	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	0857-29-1708
島根	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	0852-20-7020
岡山	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	086-801-5108
広島	〒730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル	082-502-7832
山口	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083-995-0383
徳島	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	088-611-5387
香川	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎北館	087-811-8923
愛媛	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎	089-941-2940
高知	〒781-9548	高知市南金田1番39	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>

2024年10月現在



70歳雇用推進企業事例収集委員会 (令和6年4月1日～令和7年3月31日)

(外部委員)〔敬称略〕

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

(高齢・障害・求職者雇用支援機構)

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
小野 聡 高齢者雇用推進・研究部次長産業別雇用推進課長兼務
黒木 朗充 高齢者雇用推進・研究部 普及啓発課長
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

執筆担当者 (敬称略)

事例 1,3,4,6,7,14	内田 賢
事例 8,9,11,13,16	田口 和雄
事例 10	平川 絢也
事例 5	田中 穂南
事例 12	村瀬 祐太
事例 15	飯島 謙吾
事例 2	柿添 大暢

70歳雇用推進事例集 2025

2025 (令和7) 年2月 発行

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

■高齡・障害・求職者雇用支援機構 支部高齡・障害者業務課 一覧

都道府県	郵便番号	住 所	電話番号
北海道	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青 森	〒030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩 手	〒020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮 城	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋 田	〒010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山 形	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福 島	〒960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨 城	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃 木	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群 馬	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼 玉	〒336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千 葉	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東 京	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284 (※)
神 奈 川	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新 潟	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富 山	〒933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石 川	〒920-0352	金沢市観音堂町へ-1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福 井	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山 梨	〒400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長 野	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐 阜	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静 岡	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛 知	〒460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三 重	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋 賀	〒520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京 都	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大 阪	〒566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782 06-7664-0722 (※)
兵 庫	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈 良	〒634-0033	奈良県橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和 歌 山	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥 取	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島 根	〒690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡 山	〒700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広 島	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山 口	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳 島	〒770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香 川	〒761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛 媛	〒791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高 知	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福 岡	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐 賀	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長 崎	〒854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊 本	〒861-1102	合志市大字須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大 分	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮 崎	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿 児 島	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖 縄	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

2024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/>

