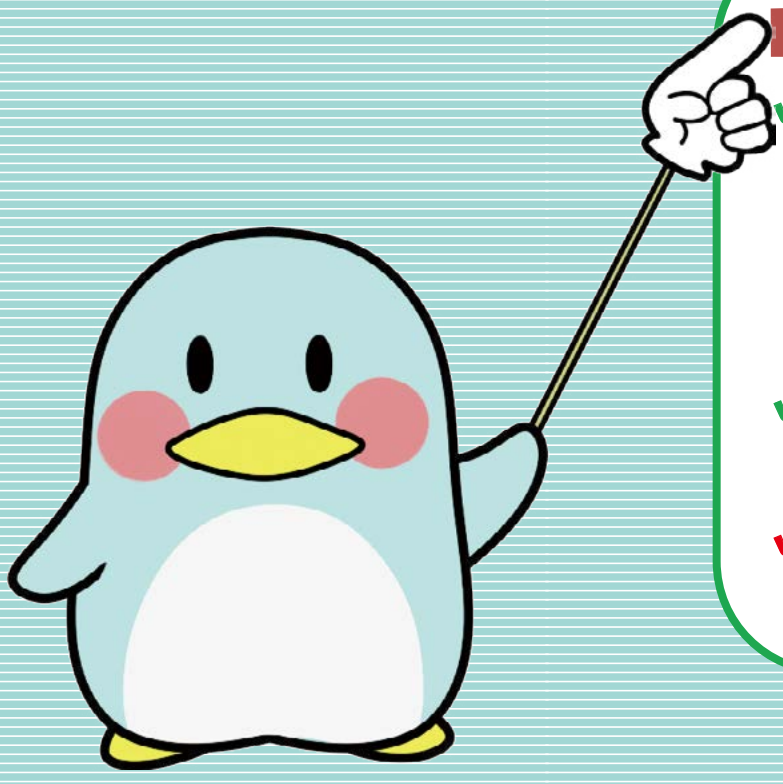
# 65歳超雇用推進事例集 2020

- 65歳以上の定年制
- 65歳を超える継続雇用制度

を導入した企業の事例集です。



## ■ POINT ■

✓ 「制度の内容」
「導入の背景」
「賃金制度」
「人事評価制度」
などを詳しく紹介

✓ 2019年3月以降、新たに収集した25事例を掲載

✓ 70歳までの雇用を実現した企業も数多く掲載

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

成長戦略実行計画（2019年６月閣議決定）において方向性が提示された「70歳までの就業機会の確保」については、高年齢者雇用安定法の改正により、企業の努力義務として2021年４月からの施行に向けて法制の整備が図られているところです。

当機構ではこれまで2013年4月に施行された高年齢者雇用安定法により65歳まで働ける仕組みの義務化に対応し、高齢者の戦力化をより一層図ることを目的に、厚生労働省とともに65歳を超えた雇用制度の導入手順を解説した「65歳超雇用推進マニュアル」の作成や、実際にそうした制度を導入している先進企業の事例を詳しく紹介した「65歳超雇用推進事例集」及び同事例集2019を作成し、高齢者雇用推進の気運醸成に努めてきたところです。

そして本年度は、新たに25企業の事例を紹介した「65歳超雇用推進事例集2020」（本書）を作成しました。本書では、70歳までの継続雇用延長を行った企業の事例を増やすとともに、賃金・評価制度についての記述を充実しております。作成にあたり、多くの企業に対し、ヒアリング調査を実施しました。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、65歳超雇用、さらには70歳までの就業機会の確保に向けた取り組みのヒントとなれば幸いです。

2020年2月

独立行政法人　高齢・障害・求職者雇用支援機構
理事長　和田　慶宏

# Contents


いま、なぜ定年、継続雇用年齢の引上げなのか？ …… 2
本事例集の活用方法 …… 4
事例一覧 …… 6

## 1　従業員数 100 人未満の企業

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 事例 1 | 七欧通信興業 | 〔設備工事業〕 | ★ | | 上限なし 基準有 | … 8 |
| 事例 2 | 吉田染工 | 〔繊維工業〕 | ★ | | 65歳超 全員 | … 12 |
| 事例 3 | 松尾青果 | 〔飲食料品卸売業〕 | ★ | 65歳定年 | 上限なし 全員 | … 16 |
| 事例 4 | 有村屋 | 〔食料品製造業〕 | ★ | 定年なし | | … 20 |
| 事例 5 | 日向屋 | 〔食料品製造業〕 | ★ | 65歳超定年 | | … 24 |
| 事例 6 | 五所川原ケアセンター | 〔社会保険・社会福祉・介護事業〕 | ★ | 65歳超定年 | | … 28 |
| 事例 7 | 昭宝製菓 | 〔食料品製造業〕 | ★ | | 65歳超 全員 | … 32 |
| 事例 8 | 光真製作所 | 〔電気機械器具製造業〕 | ★ | | 65歳超 全員 | … 36 |

## 2　従業員数 100 ～ 299 人の企業

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 事例 9 | 小浜信用金庫 | 〔協同組織金融業〕 | ★ | | 65歳超 全員 | … 40 |

## 3　従業員数 300 ～ 999 人の企業

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 事例 10 | エスイージー | 〔生産用機械器具製造業〕 | ★ | | 65歳超 基準有 | … 44 |
| 事例 11 | ナガイ白衣工業 | 〔繊維工業〕 | ★ | | 上限なし 基準有 | … 48 |
| 事例 12 | 五色会 | 〔医療業〕 | ★ | 65歳定年 | 65歳超 基準有 | … 52 |
| 事例 13 | 企業警備保障 | 〔その他の事業サービス業（警備業）〕 | ★ | | 65歳超 基準有 | … 56 |
| 事例 14 | 静和会浅井病院 | 〔医療業〕 | ★ | 65歳定年 | 上限なし 全員 | … 60 |
| 事例 15 | 北海道ガス | 〔エネルギー業〕 | | 65歳定年 | | … 64 |

## 4．従業員数 1,000 人以上の企業

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 事例 16 | ラックランド | 〔設備工事業〕 | ★ | | 65歳超 基準有 | … 68 |
| 事例 17 | 堀場製作所 | 〔その他の製造業（計測機器製造）〕 | ★ | | 65歳超 基準有 | … 72 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 事例 18 ダイイチ | 〔飲食料品小売業〕 | ★ | 65歳超全員 | … | 76 |
| 事例 19 新幹線メンテナンス東海 | 〔その他の事業サービス業（清掃業）〕 | ★ | 65歳超基準有 | … | 80 |
| 事例 20 京葉銀行 | 〔銀行業〕 | ★ | 65歳超基準有 | … | 84 |
| 事例 21 ジャックス | 〔貸金業，クレジットカード業等非預金信用機関〕 | ★ | 65歳超基準有 | … | 88 |
| 事例 22 東邦銀行 | 〔銀行業〕 | ★ | 65歳超基準有 | … | 92 |
| 事例 23 レンゴー | 〔紙・紙加工品製造業〕 | 65歳定年 | | … | 96 |
| 事例 24 カインズ | 〔その他の小売業〕 | ★ 65歳定年 | 65歳超基準有 | … | 100 |
| 事例 25 明治安田生命保険 | 〔保険業〕 | 65歳定年 | | … | 104 |

索引（制度・取組別）…… 108
索引（地域別）…… 110
高齢・障害・求職者雇用支援機構が提供する情報のご案内 …… 112
都道府県労働局　職業対策課一覧 …… 114
高齢・障害・求職者雇用支援機構　支部高齢・障害者業務課一覧 …… 巻末


■アイコンの説明

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

| アイコン | 内容 |
|---|---|
| ★ | 70 歳以上の雇用制度がある企業 |
| 65歳定年 | 65 歳定年制を導入している企業 |
| 65歳超定年 | 65 歳を超える定年制を導入している企業 |
| 定年なし | 定年がない企業 |

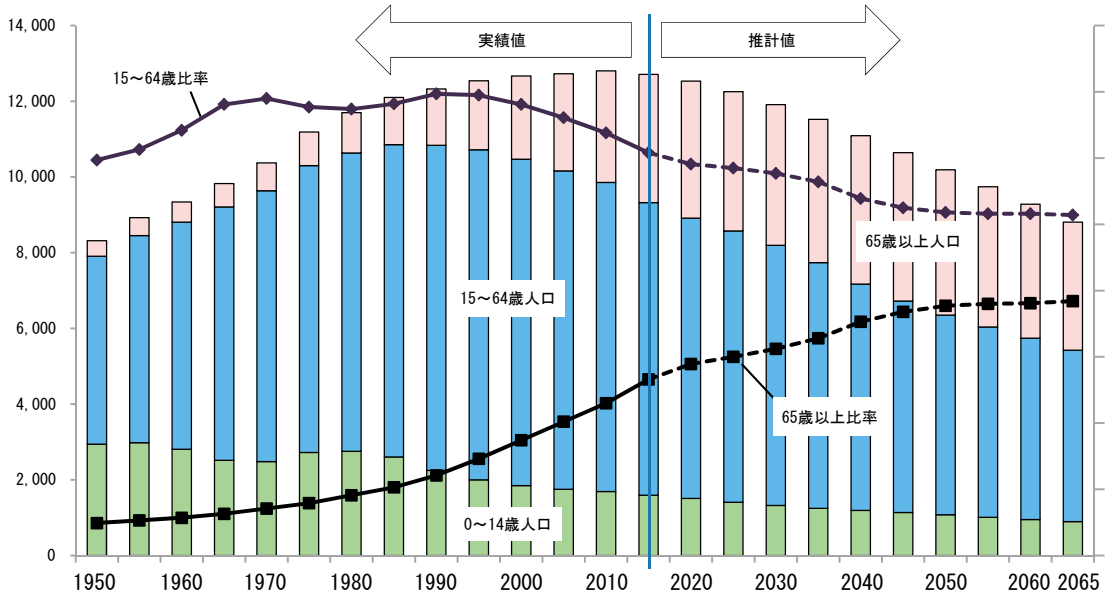
| アイコン | 内容 |
|---|---|
| 65歳超全員 | 定年後、希望者全員を 65 歳を超えて継続雇用する制度を定めている企業 |
| 65歳超基準有 | 定年後、基準に該当する者を 65 歳を超えて継続雇用する制度を定めている企業 |
| 上限なし全員 | 定年後、希望者全員を上限年齢なしに継続雇用する制度を導入している企業 |
| 上限なし基準有 | 就業規則等で定年後、基準に該当する者を上限年齢なしに継続雇用する制度を定めている企業 |

※本事例集でいう『高齢者』、『高齢社員』とは、特にことわりがない限り、60歳以上の者を示しています。

## ■いま、なぜ定年、継続雇用年齢の引上げなのか？

我が国では、高齢化が進んでいます。全人口に占める65歳以上人口の割合は上昇を続け、2018年には28.1%に達しています。さらに、2065年には38.4%と4割近くに達する見込みです（図表1）。少子化も進んでおり、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

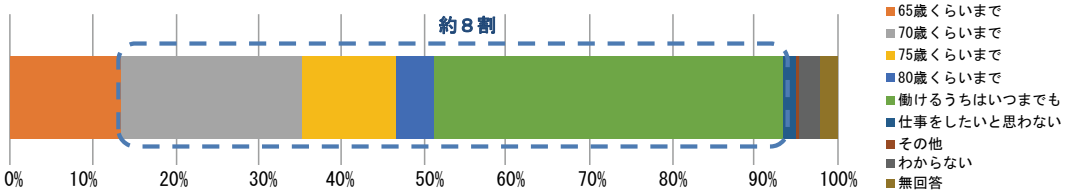
図表1　日本の人口の推移




資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成30年10月推計）出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

一方、高齢者の側は、現在就労している60歳以上の者の約４割が働けるうちはいつまでも働きたいと回答し、70歳くらいまで、もしくはそれ以上との回答と合計すれば、約８割が高齢期にも高い就労意欲を持っていることがうかがえます。（図表2）。

図表2　高齢者の就労意向と就労希望年齢




資料出所：内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」（平成26年）60歳以上の男女を対象

『令和元年「高年齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2019年6月時点で法に定められた雇用確保措置を実施している企業の割合は99.8%となっています。

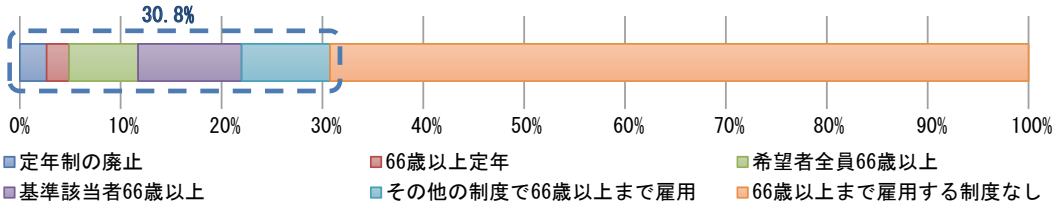
定年制度を導入している企業の状況をみると、①６５歳を定年とする企業27,713社（前年比2,496社増加）、報告した全ての企業に占める割合は17.2%となっており、企業規模別では、

中小企業（31 ～ 300人）では25,938社（2,253社増加）、17.9%、大企業（301人以上）では1,775社（243社増加）、10.6%となっています。

また、②定年制を廃止している企業4,297社（184社増加）2.7%、③定年を66 ～ 69歳とする企業1,442社（210社増加）0.9%、④定年を70歳以上とする企業2,164社（254社増加）1.3%となっています。①～④を合わせても22.1%（前年20.7%）と、増加傾向にあるものの、定年年齢について、65歳超への取組みはまだ進んでいないようです。

また、66歳以上働ける雇用制度の状況についてみると、希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は6.8%（前年6.0%）、基準該当者６６歳以上の継続雇用制度を定めているのは10.3%（前年9.8%）66歳以上定年を定めている企業と定年制度なしの企業などと合わせ、66歳以上まで働ける仕組みのある企業は30.8%（前年27.6%：３．２ポイント増加）となっています（図表3）。

図表3　66歳以上働ける仕組みのある企業（n=161,378）




資料出所：厚生労働省「令和元年　高年齢者の雇用状況」

人生100年時代を迎え、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の活躍の場を整備することが求められており、「成長戦略実行計画」（2019年6月閣議決定）において「70歳までの就業機会の確保」法制化の方向が示されました。今後、「高年齢者就業確保措置」を企業の努力義務として規定し、2021年４月の施行を予定する高年齢者雇用安定法の改正が図られます。

そうした中で、既に60歳以上の従業員割合も２割近くにまで増加しており、雇用確保措置の段階から戦力化を図る段階へステージが移行しています。

65歳までの方には、これまで以上に戦力として力を発揮してもらうことが必要であり、定年年齢の引上げが有効な手段になります。また今後は、上述のとおり、これまで以上に65歳を超えた方にも力を発揮してもらうことが必要となってきます。65歳を超えた方の雇用をさらに進めるためには、それぞれの特性に応じた活躍のため多様な選択肢が考えられますが、その答えの1つとして継続雇用制度の上限年齢の引上げが求められます。

### ■高年齢者雇用確保措置とは

「高年齢者の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）」（2012年改正。2013年4月1日施行）により、65 歳未満の定年の定めをしているすべての事業主は、次の①～③のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないと定められています。

①65歳以上への定年引上げ
②希望者全員を対象とする65歳以上の継続雇用制度の導入
③定年の定めの廃止

### ■雇用保険法等の一部を改正する法律案の概要（抄）

65歳から70歳までの高年齢者就業確保措置（定年引上げ、継続雇用制度の導入、定年廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置（継続的に業務委託契約する制度、社会貢献活動に継続的に従事できる制度）の導入のいずれか）を講ずることを企業の努力義務にするなど、70歳までの就業を支援する。

# 本事例集の活用方法

本事例集には、2019年3～10月にかけてヒアリングした企業のうち、規模、業種、地域などを勘案して選定した25事例を掲載しています。ここでは、本事例集の活用方法についてご紹介します。

## 事例の構成

各事例とも4ページ構成で、

| | |
|---|---|
| ① 企業概要 | ④ 人事管理制度 |
| ② 定年制度・継続雇用制度改定の背景 | ⑤ 高齢社員戦力化のための工夫 |
| ③ 定年制度・継続雇用制度の内容 | ⑥ 今後の課題と展望 |

等を示しています。（項目名及び順序は、企業の取組内容によって異なります）

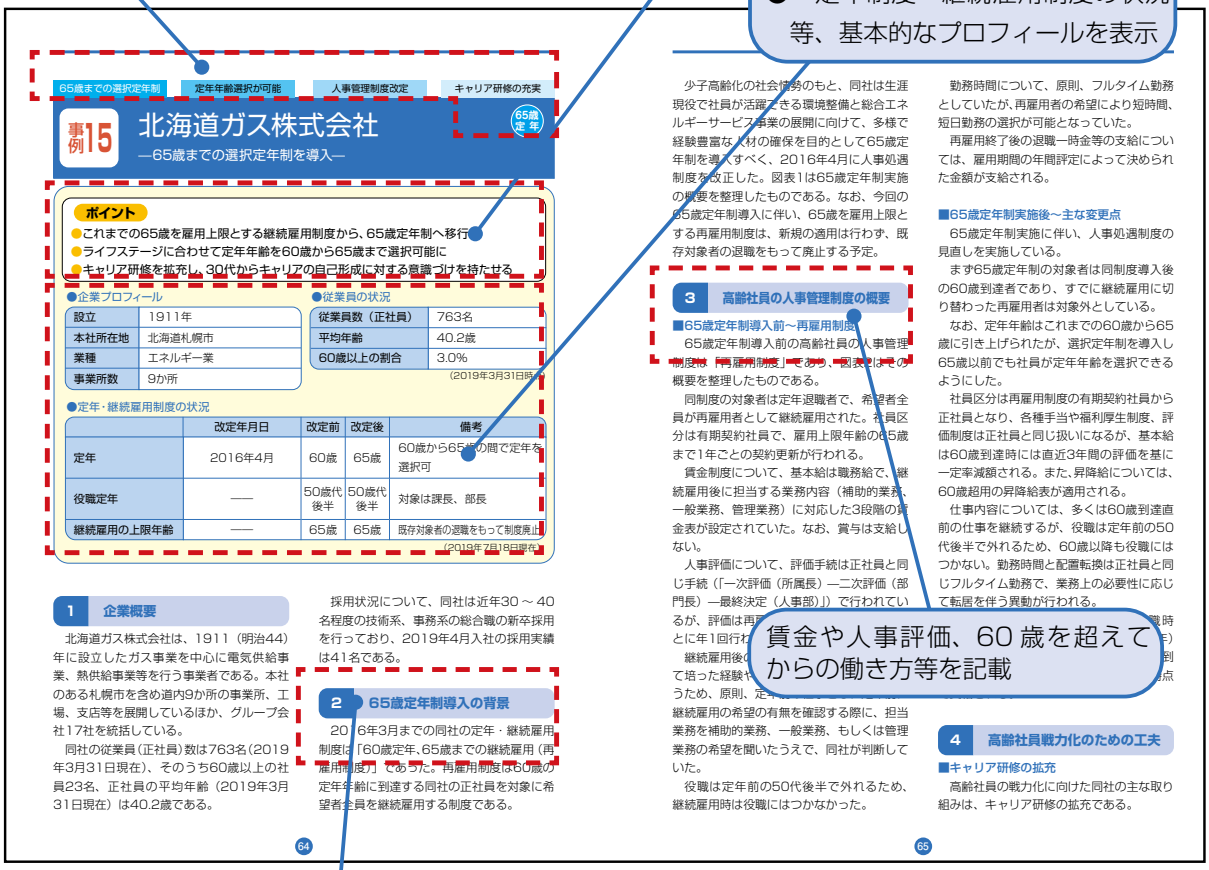
## 事例紹介ページの見方

事例の特徴を表すキーワード・アイコンを記載

取組のポイントを簡潔に表示

- 所在地
- 業種
- 従業員規模
- 定年制度・継続雇用制度の状況

等、基本的なプロフィールを表示



65歳までの選択定年制　定年年齢選択が可能　人事管理制度改定　キャリア研修の充実

事例15　北海道ガス株式会社

—65歳までの選択定年制を導入—

ポイント
- これまでの65歳を雇用上限とする継続雇用制度から、65歳定年制へ移行
- ライフステージに合わせて定年年齢を60歳から65歳まで選択可能に
- キャリア研修を拡充し、30代からキャリアの自己形成に対する意識づけを持たせる

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1911年 |
| 本社所在地 | 北海道札幌市 |
| 業種 | エネルギー業 |
| 事業所数 | 9か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数（正社員） | 763名 |
| 平均年齢 | 40.2歳 |
| 60歳以上の割合 | 3.0% |

（2019年3月31日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2016年4月 | 60歳 | 65歳 | 60歳から65歳の間で定年を選択可 |
| 役職定年 | —— | 50歳代後半 | 50歳代後半 | 対象は課長、部長 |
| 継続雇用の上限年齢 | —— | 65歳 | 65歳 | 既存対象者の退職をもって制度廃止 |

（2019年7月18日現在）

1 企業概要

北海道ガス株式会社は、1911（明治44）年に設立したガス事業を中心に電気供給事業、熱供給事業等を行う事業者である。本社のある札幌市を含め道内9か所の事業所、工場、支店等を展開しているほか、グループ会社17社を統括している。

同社の従業員（正社員）数は763名（2019年3月31日現在）、そのうち60歳以上の社員23名、正社員の平均年齢（2019年3月31日現在）は40.2歳である。

採用状況について、同社は近年30～40名程度の技術系、事務系の総合職の新卒採用を行っており、2019年4月入社の採用実績は41名である。

2 65歳定年制導入の背景

2016年3月までの同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。再雇用制度は60歳の定年年齢に到達する同社の正社員を対象に希望者全員を継続雇用する制度である。

64

少子高齢化の社会情勢のもと、同社は生涯現役で社員が活躍できる環境整備と総合エネルギーサービス事業の展開に向けて、多様で経験豊富な人材の確保を目的として65歳定年制を導入すべく、2016年4月に人事処遇制度を改正した。図表1は65歳定年制実施の概要を整理したものである。なお、今回の65歳定年制導入に伴い、65歳を雇用上限とする再雇用制度は、新規の適用は行わず、既存対象者の退職をもって廃止する予定。

3 高齢社員の人事管理制度の概要

■65歳定年制導入前～再雇用制度

65歳定年制導入前の高齢社員の人事管理制度は「再雇用制度」であり、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は定年退職者で、希望者全員が再雇用者として継続雇用された。社員区分は有期契約社員で、雇用上限年齢の65歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、基本給は職務給で、継続雇用後に担当する業務内容（補助的業務、一般業務、管理業務）に対応した3段階の賃金表が設定されていた。なお、賞与は支給しない。

人事評価について、評価手続は正社員と同じ手続（「一次評価（所属長）—二次評価（部門長）—最終決定（人事部）」）で行われているが、評価は再

賃金や人事評価、60歳を超えてからの働き方等を記載

とに年1回行わ

継続雇用後の

て培った経験や

うため、原則、定

継続雇用の希望の有無を確認する際に、担当業務を補助的業務、一般業務、もしくは管理業務の希望を聞いたうえで、同社が判断していた。

役職は定年前の50代後半で外れるため、継続雇用時は役職にはつかなかった。

勤務時間について、原則、フルタイム勤務としていたが、再雇用者の希望により短時間、短日勤務の選択が可能となっていた。

再雇用終了後の退職一時金等の支給については、雇用期間の年間評定によって決められた金額が支給される。

■65歳定年制実施後～主な変更点

65歳定年制実施に伴い、人事処遇制度の見直しを実施している。

まず65歳定年制の対象者は同制度導入後の60歳到達者であり、すでに継続雇用に切り替わった再雇用者は対象外としている。

なお、定年年齢はこれまでの60歳から65歳に引き上げられたが、選択定年制を導入し65歳以前でも社員が定年年齢を選択できるようにした。

社員区分は再雇用制度の有期契約社員から正社員となり、各種手当や福利厚生制度、評価制度は正社員と同じ扱いになるが、基本給は60歳到達時には直近3年間の評価を基に一定率減額される。また、昇降給については、60歳超用の昇降給表が適用される。

仕事内容については、多くは60歳到達直前の仕事を継続するが、役職は定年前の50代後半で外れるため、60歳以降も役職にはつかない。勤務時間と配置転換は正社員と同じフルタイム勤務で、業務上の必要性に応じて転居を伴う異動が行われる。

4 高齢社員戦力化のための工夫

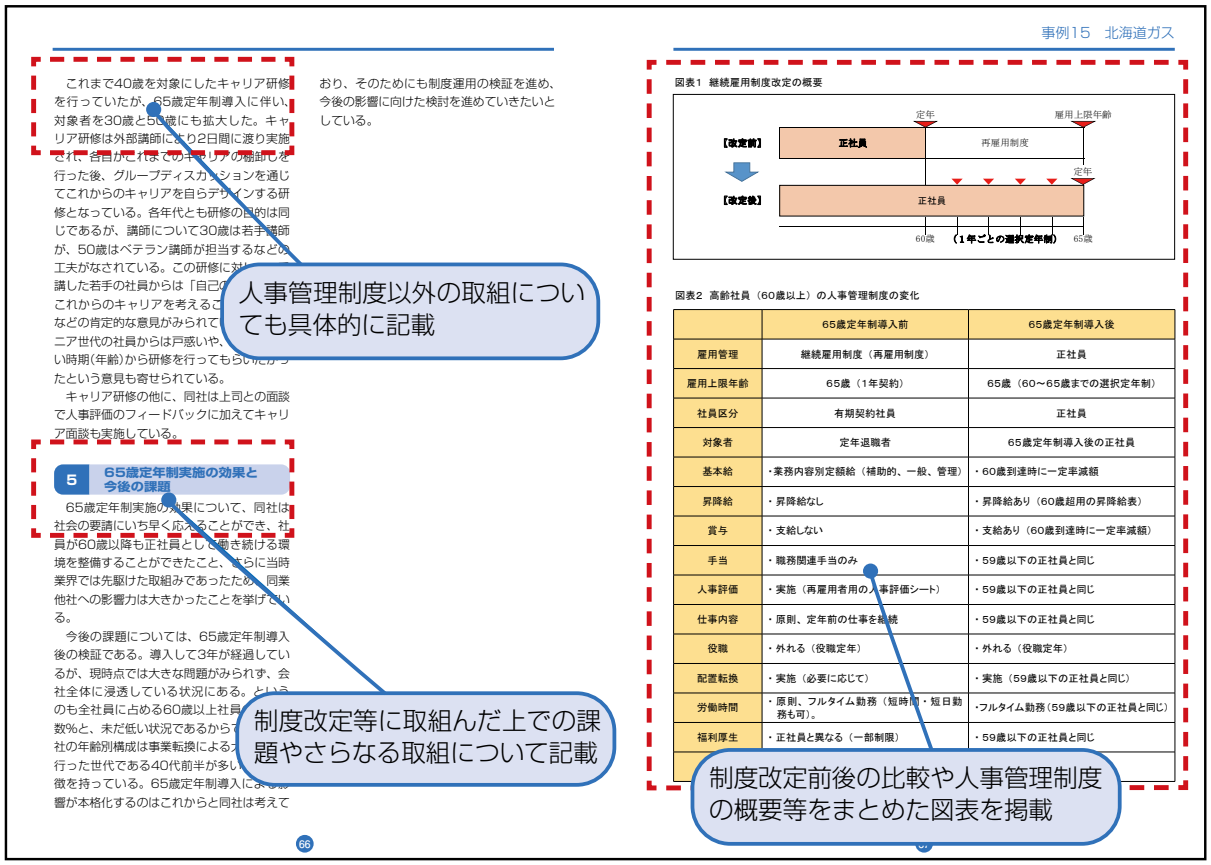
■キャリア研修の拡充

高齢社員の戦力化に向けた同社の主な取り組みは、キャリア研修の拡充である。

65

「事例15　北海道ガス株式会社」より

定年引上げや継続雇用延長のきっかけ、検討の経過等を記載




「事例 15　北海道ガス株式会社」より

## 事例の探し方

**■規模別　　→　「Contents」「事例一覧（P.6）」**

大企業では比較的容易に取組めることであっても、中小企業にとっては必ずしもそうでないこともあります。多くの企業等の方々にご活用いただけるよう、様々な従業員規模の事例を取り上げています。

**■業種別　　→　「Contents、事例一覧（P.6）」**

業種によって、抱える課題の特色は大きく異なります。目次及び一覧表で業種を明記していますので、ご活用ください。

**■制度・取組別　　→　「索引（制度・取組別）（P.108）」**

定年年齢や継続雇用上限年齢、賃金制度や人事評価制度等、企業の関心が高いテーマが記載された事例を参照できる索引を用意しています。

**■地域別　　→　「索引（地域別）（P.110）」**

掲載企業の所在地について、地図でわかりやすく表示した索引を用意しています。

また、過去に作成した「65歳超雇用推進事例集」「65歳超雇用推進事例集2019」の掲載企業の所在地についても表示しています。

## 事例一覧

| 事例No. | 掲載ページ | 企業名 | 業種（日本標準産業分類中分類に基づく） | 本社所在地 | 定年制度 | 65歳超の継続雇用制度（運用で実施するものを除く） | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 基準の有無 | 雇用上限年齢 |
| 1 | 8 | 七欧通信興業 | 設備工事業 | 東京都 | 60歳 | 有 | なし |
| 2 | 12 | 吉田染工 | 繊維工業 | 和歌山県 | 60歳 | 無 | 70 |
| 3 | 16 | 松尾青果 | 飲食料品卸売業 | 長崎県 | 65歳 | 無 | なし |
| 4 | 20 | 有村屋 | 食料品製造業 | 鹿児島県 | なし | — | — |
| 5 | 24 | 日向屋 | 食料品製造業 | 宮崎県 | 70歳 | — | — |
| 6 | 28 | 五所川原ケアセンター | 社会保険・社会福祉・介護事業 | 青森県 | 70歳 | — | — |
| 7 | 32 | 昭宝製菓 | 食料品製造業 | 石川県 | 60歳 | 無 | 70 |
| 8 | 36 | 光真製作所 | 電気機械器具製造業 | 滋賀県 | 60歳 | 無 | 70 |
| 9 | 40 | 小浜信用金庫 | 協同組織金融業 | 福井県 | 60歳 | 無 | 70 |
| 10 | 44 | エスイージー | 生産用機械器具製造業 | 高知県 | 60歳 | 有 | 70 |
| 11 | 48 | ナガイ白衣工業 | 繊維工業 | 秋田県 | 60歳 | 有 | なし |
| 12 | 52 | 五色会 | 医療業 | 香川県 | 65歳 | 有 | 70 |
| 13 | 56 | 企業警備保障 | その他の事業サービス業（警備業） | 島根県 | 60歳 | 有 | 75 |
| 14 | 60 | 静和会浅井病院 | 医療業 | 千葉県 | 65歳 | 無 | なし |
| 15 | 64 | 北海道ガス | エネルギー業 | 北海道 | 65歳 | — | — |
| 16 | 68 | ラックランド | 設備工事業 | 東京都 | 60歳 | 有 | 85 |
| 17 | 72 | 堀場製作所 | その他の製造業（計測機器製造） | 京都府 | 60歳 | 有 | 70 |
| 18 | 76 | ダイイチ | 飲食料品小売業 | 北海道 | 60歳 | 無 | 70 |
| 19 | 80 | 新幹線メンテナンス東海 | その他の事業サービス業（清掃業） | 東京都 | 63歳 | 有 | 70 |
| 20 | 84 | 京葉銀行 | 銀行業 | 千葉県 | 60歳 | 有 | 70 |
| 21 | 88 | ジャックス | 貸金業，クレジットカード業等非預金信用機関 | 東京都 | 60歳 | 有 | 70 |
| 22 | 92 | 東邦銀行 | 銀行業 | 福島県 | 60歳 | 有 | 70 |
| 23 | 96 | レンゴー | 紙・紙加工品製造業 | 大阪府 | 65歳 | — | — |
| 24 | 100 | カインズ | その他の小売業（ホームセンター） | 埼玉県 | 65歳 | 有 | 70 |
| 25 | 104 | 明治安田生命保険 | 保険業 | 東京都 | 65歳 | — | — |

| 高齢者採用 | 従業員数（単体） | 60歳以上の割合 | キーワード整理 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ○ | 52 | 21.2% | 上限なしの継続雇用 | 技術指導員制度 | 職場改善提案制度 | 賃金制度の見える化 |
| — | 49 | 24.5% | 70歳までの継続雇用 | 役職を継続 | 設備改善 | 技術革新 |
| ○ | 55 | 38.2% | 65歳定年制 | 上限なしの継続雇用 | 経営理念に基づく人事管理 | 契約農家へ代行支援 |
| — | 62 | 40.3% | 定年制廃止 | 同等な処遇 | ノー残業 | ポリシー「社員は家族」 |
| — | 66 | 28.1% | 70歳定年制 | 処遇に変化なし | 作業環境改善 | 安全衛生管理 |
| ○ | 69 | 52.2% | 70歳定年制 | 人事管理制度改定 | 賃金制度改定 | 評価制度改定 |
| ○ | 74 | 9.9% | 70歳までの継続雇用 | 将来を見すえた制度改定 | 作業負担軽減 | 65歳からパートタイム |
| ○ | 78 | 35.9% | 70歳までの継続雇用 | 技術指導ルーム | 作業負担軽減 | 新対話制度 |
| — | 107 | 4.6% | 70歳までの継続雇用 | ノウハウ伝授 | 適材適所の配置 | 女性活躍 |
| ○ | 332 | 10.8% | 70歳までの継続雇用 | 処遇に差なし | 役職を継続 | 暑さ対策 |
| ○ | 418 | 16.3% | 上限なしの継続雇用 | 社内縫製技術検定制度 | 多能工育成 | 職場環境の工夫・配慮 |
| — | 454 | 12.6% | 65歳定年制 | 70歳までの継続雇用 | 処遇に変化なし | 職員からの改善提案 |
| ○ | 749 | 41.0% | 75歳までの継続雇用 | 多様な勤務形態 | 75歳まで人事評価・昇給 | 70歳からは半年契約 |
| ○ | 762 | 19.3% | 65歳定年制 | 多様な勤務形態 | 看護師中途採用 | 高齢者と若手のシナジー |
| — | 763 | 3.0% | 65歳までの選択定年制 | 定年年齢選択が可能 | 人事管理制度改定 | キャリア研修の充実 |
| ○ | 1,184 | 6.9% | 85歳までの継続雇用 | 技能伝承 | 経験豊富な専門集団 | 高齢者の作業安全確保 |
| — | 1,656 | 5.8% | 70歳までの継続雇用 | 兼業可能 | 多様な勤務形態 | 社是「おもしろおかしく」 |
| ○ | 1,900 | 25.0% | 70歳までの継続雇用 | パート社員７０歳定年 | パート社員定年引上げ | 運用で70歳以上勤務可能 |
| ○ | 2,013 | 23.9% | ７０歳までの継続雇用 | 継続雇用の希望調査 | 退職後の再雇用 | 全社員への永年勤続者表彰 |
| — | 2,208 | 9.0% | 70歳までの継続雇用 | 多様な勤務形態 | キャリア研修の充実 | 報奨制度 |
| — | 2,918 | 6.0% | 70歳までの継続雇用 | 継続雇用２コース設置 | 多様な勤務形態 | キャリア研修・管理職研修 |
| — | 2,983 | 7.3% | 70歳までの継続雇用 | 65歳まで役職継続 | 多様な勤務形態 | 定年前のサポート体制 |
| — | 4,474 | 3.0% | 65歳定年制 | 処遇に変更なし | 役職定年なし | レンゴーはつらつ健康宣言 |
| ○ | 20,000 | 10.0% | 70歳までの継続雇用 | 非正社員、定年・昇給延長 | 正社員登用制度 | 70歳からはアルバイト勤務可能 |
| — | 42,950 | 8.3% | 65歳定年制 | 人財力改革 | 段階的な制度設計 | キャリア研修の充実 |

上限なしの継続雇用　技術指導員制度　職場改善提案制度　賃金制度の見える化

# 事例1 七欧通信興業株式会社

上限なし 基準有

## ―高齢社員を育成担当に任命し、高い技術力とモチベーションを維持―

**ポイント**

- 定年前後の職務比較に基づく納得性の高い賃金制度
- 高い技術力・指導力を持つ高齢社員を育成担当に任命する「技術指導員制度」を導入

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1969年1月 |
| 本社所在地 | 東京都荒川区 |
| 業種 | 設備工事業 |
| 事業所数 | 2か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 52名 |
| 平均年齢 | 44歳 |
| 60歳以上の割合 | 21.2% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | ―― |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | ―― |
| 継続雇用の上限年齢 | 2017年4月 | 65歳 | 希望者全員66歳、基準該当者は上限なし | |

（2019年9月現在）

## 1 企業概要

七欧通信興業株式会社は1969年設立、ネットワーク部門（伝送交換設備工事、ユーザーIT建設工事）とモバイル部門（移動無線設備工事、マイクロ無線設備工事、IMCS建設工事、折衝・コンサルタント・設計業務等）からなる設備工事業の企業である。日本最大手の通信インフラ企業である日本コムシスの工事を中心に受託しており、IT化の進展によって通信設備の工事も内容が大きく変わる中で、「七欧通信興業に頼めば間違いない」と高い評価を受けている。日本コムシスからは3年連続でゴールドパートナー会社として表彰され、2019年にはさらに「総合パートナー会社」として認定を受けた。安全面・安心面の優れた取組や社員の健康に対する配慮などが評価されている。

通信業界では国家資格はもとより、大手通信会社の社内資格保有者のみしか設計や施工業務を許されない仕事が多く、従業員は様々な資格を保有している。

現場は様々であり、基本的に複数体制で当たるが、施工内容によっては山奥などの危険な現場に赴くこともあり、そうした場合は外部の人員も含めて5～10名体制となることもある。東日本大震災の際は、元請けからの協力要請により、通常は業務範囲ではない地域にて災害復旧支援を行なった。

同社の社員は正社員、嘱託社員、契約社員、

パート社員からなる。嘱託社員とは定年後に再雇用された社員のことである。

採用状況について、60歳以上の高齢者も積極的に新規採用しているほか、中途採用者や「同社を一度離職した者」が再入社した社員もいる。彼らは元から在籍している社員以上にモチベーションが高い。それは他の社員に対する競争心もあるが、前職と比べて同社の福利厚生等の待遇が良いことなどがある。

## 2　人事管理制度

### ■人事評価制度

同社の管理階層は、事務部門では社員、課長、担当部長、部長、現場には班長等が存在する。班長の中には、事務部門で言う課長クラスの者もいる。

処遇は職能資格等級に基づく。資格等級は9段階あり、大きく三つに区分されている（一般職（1～3）→監督・指導職（4～6）→管理・統括職（7～9））。これらは賃金や退職金に反映される。現在の職能資格等級は明示されており、社員は等級引き上げに向けて職務遂行能力向上への意欲を促されている。

### ■賃金制度

嘱託社員の賃金は、定年前後の職務の違いを比較し、それを金額に反映する形で決定している。具体的には、「職務能力考課シート」と「技術指導員の評価基準票」を用いて4つの観点（職務内容の同一性、職務責任の同一性、職務転換の同一性、就業形態の同一性）から比較し、その差異を反映する。結果として、定年前の約7割程度になる。

以前は定年後に賃金が下がることに対する不満があり、社員のモチベーション低下が見受けられた。そこで、「技術指導員」制度（後述）導入に当たって工夫を施した。具体的には、「技術指導員」へ任命する際に嘱託社員に対して、「今後は若手育成が主たる業務になること」「定年後の賃金は定年前後の職務と役割を分析して決定すること」等を説明している。賃金低下の理由が「定年に到達したから」のみでは納得できない社員も多かったが、他の合理的な理由を説明することで納得性を高めた。なお、定年後の嘱託社員の賃金は、その後も人事評価結果によって変動する。

嘱託社員に役職手当はなく、資格手当は基本給に組み込まれており住居手当等もある。

## 3　継続雇用制度の内容

同社は2017年4月に継続雇用の上限年齢を希望者全員66歳へ引き上げた。さらに、66歳を超えた者については面談を通じて本人の意欲、健康面、技術面等を考慮した上で上限年齢を設けずに継続雇用している。

嘱託社員は1年更新の契約となり、基本的にはフルタイムである。なお、本人の健康状態によっては例外的に短時間勤務や交代制にすることもある。

現在継続雇用者の最高齢は78歳。71歳の社員がそれに続き、以下62～63歳の者が4名である。社歴の長い者は勤続37～38年を誇る。

## 4　高齢社員戦力化のための工夫

### ■技術指導員制度

施工業務に従事する継続雇用者の一部を、若手社員育成を主たる業務とする「技術指導員」に任命している。これは誰もがなれるわけではない。継続雇用契約更新前に、ジョブカード様式を参考にした「職務能力考課シート」と「技術指導員の評価基準票」を用いて評価を行い、技術レベルや後輩への指導力、リーダーシップに長けていると判断された社員のみが任命される。具体的な仕事内容は本人の希望、能力、体力、健康状態を配慮して

決定するが、主たる業務は若手社員の育成である。

技術指導員制度を導入した背景として、若い社員へ技能継承を行う存在が不可欠であることと、高齢者のモチベーション向上があった。同社は高い技術力を要する設計・施工業務を多く受注するが、実際に担当できる人材として一人前の技術を身に付けるためには、最低でも10年は必要とされる。当然教え手となる人材も高度な技術と経験なしには役割を果たせず、担い手は非常に限られる。技術指導員は現在6名いるが、「技術指導員」に任命したことで本人たちはプライドを持て、モチベーションも上がっている。

技術指導員が指導できるジャンルは人によって異なる。ネットワーク部門やモバイル部門に個々の専門分野があるが、会社の発足当初は企業規模も小さく、彼らは両分野をまたげる人材として育てられてきた。通信業界で同社は「何でもできる会社」として評価を高めてきたことから、それが実現できる人材の育成は変わらぬ方針となっている。

若手への教育はペア就労を通して行うが、うまく教えられないなどの課題もあった。

元々「技術指導員」は職人気質が多く、腕は確かでも人に教えたり、マニュアル等の文書を書くのは苦手とする者が多かったためである。そこで、効果的な指導法が身につくよう、直属上司、所管部長、社長の順に指導体制をチェックする体制を整え、指導力向上を促している。

## ■安全衛生及び健康管理

同社では、高齢者が安全に、かつ良好な生産性を保ちながら働ける職場環境を整備するために、厚生労働省発行「高年齢労働者に配慮した 職場改善マニュアル」にある付随のチェックリスト等を活用し、高齢者に配慮すべき点を洗い出し、安全管理に努めている。

元請によって基準が定められており、身体面や安全面の観点から、危険な現場で行う仕事（アンテナ設置など高所作業）には高齢者は従事できない。その場合は本社で現場の状況を判断し高齢ではない社員等を手配する。

屋外など天候に左右される仕事が多く健康状態には特に注意が必要であるため、現場の状況及び現場に赴く社員の健康状態等をメールで報告してもらうようにしている。これは社員との簡易なコミュニケーションツールにもなっている。また、メンタルヘルスや安全衛生管理を中心に社外研修も受講させている。そのほか、自己管理の徹底を指導する、会社指定の病院で健康診断を受けさせる等の取組を実施している。さらに、各現場に血圧計を配備して作業前の血圧測定を義務化、グループリーダ(現場責任者)に結果を報告してから作業に入るようにしている。

## ■社員からの職場改善提案

社内と関係企業の社員から、「私のメモ提案」と題した職場環境改善の提案を募集している。関係企業を含めると約100名の社員がおり、毎回70件程度の提案がある。提案者にはクオカードを進呈し、優秀な提案は採用している。採用されない場合でも提案内容を基にコミュニケーションを図っている。

メモ提案から業務改善につながったこともある。通信ケーブルの配線と撤去を容易にする「ケーブルガイドローラー」は最高齢である78歳の社員のアイデアで、農機具を改良して作られたものである。

この高齢者はアイデアマンであり、豊富な知識と経験を活かした職場改善アイデアの提案が多い。同社で役員を経験、現在は技術指導員として継続雇用され、後輩の育成に務めている。現在でもフルタイムで勤務しており、「働けるうちはいつまでも働きたい」と就労意欲も高く、若手社員の手本となっている。

## 5　今後の課題と展望

同社の今後の課題は、人材の確保である。新規採用は行っているが応募が少なく、採用しても若手の離職率が高い。多くの若者は大企業に流れる傾向にある。現在、同社の新規採用者の7割は電気系専門学校生が占めており、学校での説明会やハローワークを通して採用に努めている。

定年引上げも検討課題であるが、現在は社内に若手が多く、高齢の者は2割ほどにとどまっており、時間をかけて検討していく予定である。

図表1　高齢社員モチベーションアップの取組

| 取組 | 概要 |
|---|---|
| 納得のいく賃金決定 | 定年を迎える前と後の職務を書面により見える化して比較し、その差異を賃金額に反映。 |
| 技術指導員制度 | 施工業務に従事する継続雇用社員のうち、特に技術力・指導力・リーダーシップに優れた者を若手社員の育成担当に任命。 |
| 私のメモ提案 | 社員からの職場環境改善提案を募集。応募者にはクオカードを進呈。<br>78歳の高齢社員の提案が採用されたことも。 |

70歳までの継続雇用　役職を継続　設備改善　技術革新

# 事例2 吉田染工株式会社

65歳超全員

## ―設備改善や安全・健康対策が、高齢者が活躍する職場となる―

**ポイント**

- 希望者全員70歳の継続雇用制度
- 定年後も多くの社員が役職を継続し活躍
- 高齢化に伴う設備改善や安全・健康対策が、生産性向上に好影響

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1948年10月 |
| 本社所在地 | 和歌山県紀の川市 |
| 業種 | 繊維工業 |
| 事業所数 | 1か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 49名 |
| 平均年齢 | 49.2歳 |
| 60歳以上の割合 | 24.5% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2018年10月 | 65歳 | 70歳 | 希望者全員 |

（2019年6月20日現在）

## 1 企業概要

吉田染工株式会社は1948年10月「ニット・織物・資材用糸の染色加工」として創業し、和歌山県において高い技術力と長い伝統を持った企業としてその名を馳せている。同社は技術の研鑽に努める土壌を大切にしてきた企業であり、同社の特色は卓越した染色技術を持つ。1990年からは生産ラインの自動化に着手し、高品質、多品種、小ロット、短納期を実現している。また、出荷までの全工程を自社内で完結できる。特に同社の染色システム最大の特色が、1992年に実施したチーズ染色の無人化プラントの導入である。これは蓄積したノウハウと先端技術の融合であり、染色技術の科学化を図ると共に技術ポテンシャルを高めた。「チーズ染色」とは、染色ボビンというものに糸を巻き返し染める際、その形状がチーズに似ているところからそう呼ばれている。同社は天然繊維から化学繊維まで全ての繊維を染めるノウハウを持ち、染色している糸の9割はポロシャツ、Tシャツ、インナー等向けなどの丸編み素材となる。また、資材など他用途向けの染色にも取り組んでいる。現在はニット生地、ニット製品の開発･生産などにも取り組んでいる。

## 2 社員構成

同社の常用雇用労働者数は49名で、年齢

別の内訳は図表1のとおり（2019年6月20日現在）。全社員に占める60歳以上の割合が30%近く、50歳代も16名おり、今後さらなる高齢化が見込まれる。現在の最高年齢者は77歳である。

新規採用の募集をしているが、近年は応募が少なく、中途採用も随時行っている。

図表1　社員構成（2019/6/20現在）

| 年代 | 人数 |
|---|---|
| 44歳以下 | 13名 |
| 45 ～ 49歳 | 8名 |
| 50 ～ 54歳 | 8名 |
| 55 ～ 59歳 | 8名 |
| 60 ～ 64歳 | 2名 |
| 65 ～ 69歳 | 7名 |
| 70歳以上 | 3名 |
| 合計 | 49名 |

## 3　継続雇用制度改定の背景

同社は60歳定年後、65歳まで希望者全員を再雇用する継続雇用制度となっていた。慣習として、さらに70歳程度まで再雇用していたが、2018年10月に継続雇用制度を「希望者全員70歳」に改定、明確に制度化した。

制度改定の背景としては、人手不足が挙げられる。若手の採用が難しい中、同社にとって高齢社員は業務上必要不可欠な存在である。65歳以上の社員は現在10名いるが、皆豊富な経験と知識を有する優秀な社員であり、彼ら（彼女ら）は重要な戦力である。また、技能・技術の伝承についても重要な課題のひとつであり、そのためにも、高齢社員には健康に留意したうえで、後進指導に当たってもらいたい気持ちがあった。

さらに経営者の考えとして、「定年後も健康であれば、働きたい者へ機会を提供し、共に歩んだ社員の生活基盤の安定に寄与したい」という想いがあった。こうした事情や考えを背景として、継続雇用年齢の引上げに踏み切った。

## 4　継続雇用制度改定の効果

高齢社員には、退職後の生活への不安や「元気なうちは働きたい」という意欲があり、制度改定によって不安を軽減し意欲に応えることができた。この効果は非常に大きく、豊富な知識・経験を有する高齢社員が高いモチベーションで仕事をしていることが、会社全体の士気に好影響を与えているという。若手社員と高齢社員のコミュニケーションについても良好であり、大きな目的のひとつである「技能・技術の継承」についても、効果を発揮していると考えている。

また同社では、新人社員にまず高齢社員とマンツーマンで仕事をさせている。これは会社として高齢社員のノウハウ、指導力を信頼しているためである。共に仕事をする中で、新人社員は高齢社員の技術を学び経験を積み、独り立ちしていくのである。

## 5　人事管理制度

### ■働き方の変化

59歳までは全員が正社員であるが、60歳定年以降は継続雇用制度で1年更新の嘱託社員に移行する。

基本的にフルタイム勤務を継続し、仕事内容も定年前と変わらない。体力面などに不安のある場合は、短時間勤務にする等配慮しているが、実際にはフルタイムのまま勤務し続ける者がほとんどである。なお、役職者であった場合は定年後も継続する場合が多いが、一律ではなくケースバイケースで判断している。

### ■賃金の変化

給与形態について、定年前は月給制であるが、定年後は原則日給制に変わる。なお、定

年後の賃金額は定年前と比較の比較で8割程度となる。

諸手当について、家族手当や住居手当といった生活関連手当の支給は定年後なくなるが、役職手当、ボイラー技士等の資格手当、通勤手当は支給している。

賞与支給は定年後にはないが、年2回、寸志程度の金一封を渡す慣行がある。

現役社員には年1回の人事評価制度があるが、定年後の人事評価は行っていない。高齢社員の人数も増えているので今後は実施する考えである。

最後に退職金制度について、60歳定年時に一時金として支給している。積立てには中小企業退職金共済制度を利用している。

## 6 高齢社員戦力化のための工夫

### ■作業環境の改善

冒頭述べたように、同社は早い段階で工程の機械化・自動化に着手していた。それが高齢社員が働きやすい環境作りにも繋がっており、単なる作業負担軽減に止まらず様々な効果をあげている。

一例として、染料の計量ミス防止が挙げられる。計量に際しては0.1g単位で正確に計らなければならならず、間違いがあると別製品になってしまう。高齢社員に限らないが、記憶違いや、視力の低下によって計器を読み間違えるといったミスがたびたび発生していた。これを防止するため、量りにチェック機能をつけてパソコンに繋げ、分量の間違いがないかチェックする機能をつけたことにより、間違いを無くすことができた。

こうした取組を進めるに当たってのポイントとして、同社は「高齢社員は仕事ができるが、もの忘れや体力面の心配もあるので、それを補う設備を準備することが非常に重要である。このことが、生産性の向上にも大きく寄与すると考えている」としている。

### ■安全衛生・健康管理

安全面での配慮について、階段でつまずく怪我が多くなっているため、階段に黄色いテープを張り注意喚起している。

健康面では、健康診断は年1回だが、夜勤者など、より健康状態に注意が必要な就業体制の者については、年2回受診してもらっている。同社は、高齢社員は普段から健康への意識が非常に高いと感じている。

## 7 今後の課題と展望

同社は、少子高齢化による人手不足が進む中、今後の課題として若年者の採用と高齢社員のより効果的な活用を挙げている。

前述のとおり、現在は定年後の社員に対する人事評価は実施していないが、高齢社員の人数が増えているため、今後は賃金との関連を含め取り組む方向である。

また、染色の自動化、機械化は進んでいるものの、まだまだ人間の感覚や経験が必要であることは間違いない。高齢社員には、若手社員への技能・技術の伝承を引き続き期待したいと考えている。

図表2　継続雇用制度改定による人事管理制度の変化

| | 継続雇用制度　改定前（～2018年9月） | 継続雇用制度　改定後（2018年10月～） |
|---|---|---|
| 上限年齢 | 65歳 | 70歳 |
| 社員区分 | 嘱託社員（正社員が60歳で定年後、嘱託社員となる） | 変更なし |
| 対象者 | 嘱託社員全員 | 変更なし |
| 契約期間 | 1年更新 | 変更なし |
| 役職 | 60歳までの役職を継続する場合が多い | 変更なし |
| 仕事内容 | 原則60歳までの業務を継続する | 原則65歳までの業務を継続する |
| 基本給 | 日給制 | 変更なし |
| 昇給 | 無し | 変更なし |
| 手当 | 役職手当、資格手当、通勤手当 | 変更なし |
| 賞与 | 無し（年2回、金一封有り） | 変更なし |
| 人事評価 | 無し | 変更なし |
| 退職金 | 無し（60歳定年退職時に支給有り） | 変更なし |
| 労働時間 | フルタイム勤務 | 65歳以降は個別対応<br>（フルタイム勤務が多い） |
| 配置転換 | 原則なし | 変更なし |

65歳定年制　上限なしの継続雇用　経営理念に基づく人事管理　契約農家へ代行支援

# 事例3 株式会社松尾青果

## ―希望者全員を年齢の上限なく継続雇用―

★ 65歳定年　上限なし全員

**ポイント**

- 希望者全員を年齢の上限なく継続雇用
- 経験豊富な高齢社員を活用（派遣）し、地域の契約農家の人手不足解消に貢献
- 年齢や性別、国籍に関係なく誰でも安心して働ける会社

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| （創業または設立） | 1978年 |
| 本社所在地 | 長崎県南島原市 |
| 業種 | 飲食料品卸売業 |
| 事業所数 | 5ヶ所（関連会社） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 55名 |
| 平均年齢 | 50.5歳 |
| 60歳以上の割合 | 38.2% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 65歳 | 65歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2015年3月 | 制度なし | 上限なし | |

（2019年7月8日現在）

## 1 企業概要

### ■事業内容等

株式会社松尾青果は、1978年に松尾商店として創業し、2009年に事業拡大に伴い株式会社として設立された。

事業内容は、農産物（馬鈴薯（じゃがいも）、レタス、玉ねぎ等の一般野菜）の仕入れ・集荷及び販売である。自社栽培のほか、1995年に設立した農業生産法人「有限会社ぽてとの里」（南島原市）や、2000年代に設立した県外の関連会社（北海道、鹿児島）からも仕入れ、全国で収穫した旬の青果を全国の各市場へ年間を通じて安定的に流通ができるようになっている（全国リレー集出荷システム）。

南島原地域の高齢化、後継者不足、働き手不足により、農地を管理できない農家が多いことを鑑み、地域農家の人手不足解消のため、農業生産法人を設立した。当該法人から地域の人手の足りない契約農家に対し、経験豊富な高齢社員を派遣して収穫の支援等（代行支援）もいっており、季節に影響を受ける農業の調整弁としての役割も担っている。

同社は、年齢や性別、国籍に関係なく誰でも働きやすい環境づくりに積極的に取り組んだ点や、本社、関連会社など各地での雇用、契約農家の人手不足解消に貢献した点が評価され、平成27年度に「高齢者雇用開発コンテスト」の機構理事長表彰の特別賞を受

賞した。また、平成30年度に福岡県の「九州・山口70歳現役社会づくり高齢者雇用事例集」に掲載、さらに、長崎県が優良企業として認証する制度「Nぴか認証」の三つ星を取得している。

図表1　株式会社松尾青果　経営理念と基本方針（抜粋）

| | |
|---|---|
| 「朝は希望に目覚め<br>昼は努力に生き<br>夜は感謝と反省に眠る」 | 私達、株式会社松尾青果の社員は、常に自然と接して、自然の恵みをお客様にお届けし、お客様に喜んでいただくことを業としています。<br>また、私達は奇跡的な確率でこの世に生を受けた存在です。<br>一日一日を大切に、希望と感謝と反省の気持ちを持って、謙虚に生きていかなければなりません。<br>この経営理念を日々の活動の中で具体的に実践していくために、経営者として次の五つの基本方針を掲げます。 |
| 1．地方の農村の活性化を支援していきます<br>2．人間共同体的組織を作っていきます<br>3．考え、感じる豊かな人間性を育む人材育成に取り組みます<br>4．「大局着眼、小局着手」の経営を実践していきます<br>5．組織ぐるみで、「積極打開」の精神を身につけていきます | |

### ■従業員構成、近年の採用状況

従業員数は55名、年齢別では、60歳～64歳は6名、65歳～69歳は9名、70歳以上は6名となっている。なお、最高齢は76歳。そのほか、ベトナム・カンボジアからの外国人技能実習生10名が働いている。

地元メディアを中心にマスコミ取材が来社することも多く、企業の知名度アップに繋がっている。その効果もあって毎年高卒採用や中途採用の応募が数件来るため、人手不足感はない。高齢者の採用もしており、近年では、退官した40歳代の自衛隊OBを正社員として採用した。体力仕事をこなせるので非常に助かっている。

## 2　定年延長または継続雇用の背景・内容

定年年齢は65歳である。定年以降は、「希望者全員を年齢の上限なく継続雇用する」ことを2015年3月に就業規則に明記した。

改訂前は「会社が必要と認めたものについては勤務延長することがある」とされていたが、実際は、慣行により希望者全員を継続雇用していたことから、明確に制度として定めたものである。

## 3　人事評価・賃金体系の概要

人事評価の制度はなく、社長が個々の働きぶりを見て、賃金への反映について判断している。

社長の経営理念（図表1参照）を具体化し実現するための基本方針を策定しており、将来の人事評価制度に繋げていくこととしている。

賃金制度の内容は、正社員は、定年前と待遇は変わらず日給月給制であり、パート社員は日給制である。昇給の制度はないが、社長が個々の働きぶりを見て判断している。

手当は、指導者及び管理者に対し管理手当を賞与に反映して支給している。管理職を降りれば不支給となる。

賞与は、正社員は評価によって額が変わることがあるが、パート社員の場合は一律支給

図表2　継続雇用制度による人事管理制度について

| | 継続雇用制度　改定前<br>（～2015年3月） | 継続雇用制度　改定後<br>（2015年3月～） |
|---|---|---|
| 上限年齢 | 会社が必要と認めたものについては勤務延長することあり<br>※ 実際は慣行により上限なし（希望者全員） | 上限なし（希望者全員）<br>※就業規則に明記 |
| 仕事内容 | 定年前の業務を継続している | |
| 基本給 | 日給月給制（パート社員は日給制） | |
| 昇給 | あり（社長が個々の働きぶりを見て判断） | |
| 手当 | 管理手当（指導者及び管理者） | |
| 賞与 | あり | |
| 人事評価 | あり | |
| 退職金 | あり | |
| 労働時間 | フルタイム（夏季は5時～11時まで） | |
| 配置転換 | 原則なし | |

である（時給1,000円×勤務時間×勤務日数:約20万円前後）。

## 4　高齢社員戦力化のための工夫

### ■制度面の工夫

高齢者が働きやすい職場づくりとして、20年前からサマータイム制を採用している。炎天下を避けて現場作業を涼しい時間帯でいってもらうため、原則8時～ 17時までの勤務時間を夏季のみ5時～ 11時に変更し、社員のやる気向上及び作業効率の向上を図っている。また冬季は、寒さの厳しい午前中は室内作業とし、午後はなるべく明るいうちに帰宅させるようにしている。

社員が休みたい日時を自由に記入できる「出勤表」ならぬ「欠勤表」を作っており、柔軟な勤務制度となっている。欠勤表には風邪や腰痛、腹痛、入院などの病状の記号をつけるようになっているため、調子が悪い時などはすぐに休むことができる。会社としても、社員の勤務状況と健康状態を同時に把握することができ、各作業場所の人員配置の調整にこの表を活用している。

### ■業務面の工夫（前述）

同社の周辺地域では、人手不足により農地を管理しきれない農家が多い。そうした状況を解消するべく、関連会社である農業生産法人「有限会社ぽてとの里」から、契約農家に対し経験豊富な高齢社員を派遣して収穫の支援等（代行支援）をいっている。

### ■安全衛生・健康管理面の工夫

具体的な年齢は定めていないが、高齢社員には負担の少ない選果作業やレタスの収穫等

の作業を担当してもらうようにしている。また、できるだけ高齢者の個々にあった仕事内容及び時間帯等を柔軟的に指示し、ハードワークにならないよう留意している。

また、毎日現場ごとに社員が作成する作業日報を確認することで、作業の効率化及び安全性の向上を図っている。おかげで、これまで大きな事故は発生していない。

### ■職場環境改善

過去に導入したカメラ式コンピュータ自動選果機（1998年導入、2000年増設）により、農産物の選別のスピードと正確さがアップした。ロスやミスも減り、現在も高齢者の身体的負担の軽減と作業効率の改善に役立っている。

### ■能力開発面の取組

毎年8月、管理者及び中高齢者を含む一般社員向けに、長崎県内の大学の教授による、2日間の意識向上研修を実施している。内容としては、有識者の講演をはじめグループディスカッション等もいっている。

普段の業務においては、高齢社員が若者のほか外国人技能実習生に対しても仕事を丁寧に指導しており、自ずと教える技術の向上と技能継承に繋がっている。食事の面倒を見るなど、外国人技能実習生の公私に渡って世話を焼く者もおり、このことが高齢社員のモチベーションの維持･向上にも一役買っている。

## 5　今後の課題と展望

課題は今のところ特にないが、新たな事業展開の構想を展望として持っている。

社長の言葉『当社の社員は、皆私の宝物である』に表れているように、経営者と社員の間に信頼関係が築かれており、年齢や性別、国籍に関係なく誰でも安心して働き続けられる組織を一層目指している。

同社の基本方針の一つに、「地方の農村の活性化支援」がある。今後も高齢化が進む日本の地方農村を支援し、地域農業再生支援という社会貢献活動を通じて、事業を推進していく考えである。

定年制廃止　同等な処遇　ノー残業　ポリシー「社員は家族」

# 事例4 株式会社有村屋

## ―定年制を廃止し、生涯現役を実現―

定年なし

**ポイント**

- 定年制を廃止し、生涯現役を実現
- 「社員は家族」のポリシーのもと、年齢に関わらず同等に処遇
- 60歳以降は体力面に配慮して残業をさせない

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1912年 |
| 本社所在地 | 鹿児島県鹿児島市 |
| 業種 | 食料品製造業 |
| 事業所数 | 6拠点（直営店） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 62名 |
| 平均年齢 | 50.7歳 |
| 60歳以上の割合 | 40.3% |

（2019年9月19日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2008年3月 | 60歳 | 廃止 | |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2008年3月 | 65歳 | 廃止 | |

（2019年8月29日現在）

●退職金の状況

| | |
|---|---|
| 内容 | 中小企業退職金共済制度 |
| 支給時期 | 退職時（勤務延長終了時） |

## 1 企業概要

株式会社有村屋は1912(大正元）年に設立した、鹿児島を経営基盤に蒲鉾の製造と販売を行う食品加工業である。本社のある鹿児島を中心に直営の販売店を6店舗、インドネシアに製造拠点を1拠点、そして関連会社1社を展開している。

同社の従業員数（2019年9月19日現在）は62名で、そのうち本事業に係わる60歳以上の従業員は25名、従業員の平均年齢は50.7歳である。

採用状況について、同社は高校卒の新卒採用を行っており、2019年4月の採用実績は1名である。このほかに中途採用を行っている。

## 2 定年制廃止の背景

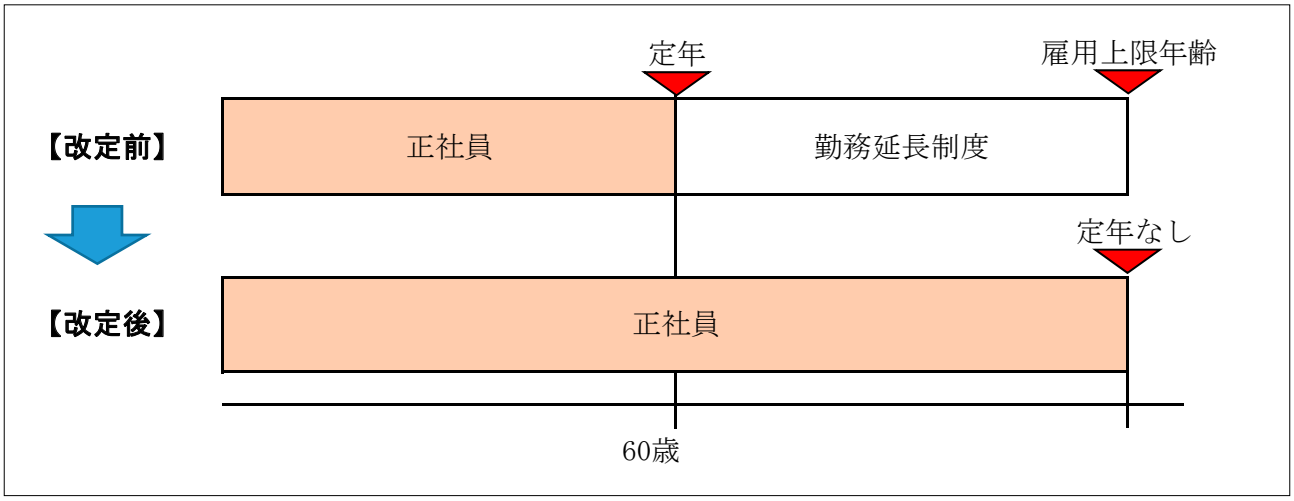
2008年2月までの同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（勤務延長制度）」であった。

ただ、社長は「社員は家族」というポリシーを持ち、働きたい気持ちがある限りその意思を尊重し、年齢によって待遇を変えたり、働ける年齢に上限を設ける必要はないと考えていた。そのため、規程上65歳が上限ではあったものの、本人の希望があればそれ以降も継続して雇用していた。

少子高齢化のもと人手不足が続くなか、長年勤務で積み上げてきたスキルや経験を持つ高齢社員は貴重な戦力である。上記のような考えを制度として明確にし、安心して働くことができる環境を提供するべく、2008年3月に定年制を廃止した。図表1はその概要を整理したものである。これに併せて継続雇用制度を廃止した。

（有村屋郡元本店）

図表1　定年制廃止の概要




## 3　人事管理制度の概要

### ■定年制廃止前

まず正社員の賃金制度について、基本給は初任給に昇給を積み上げる方式で、昇給は年2回行われる。昇給幅については人事評価結果を反映するほか、経営状況を加味して全社員一律に調整する場合もある。賞与は年2回支給され、その決め方は職位別の基準額に人事評価結果による加算額が加えた金額が支給される方式である。

人事評価は能力評価と業績評価がそれぞれ年2回行われる。評価結果は能力評価が昇給、昇進・昇格に、業績評価は賞与に反映される。人事評価の手続は社長が社員全員の評価を行う流れである。

ほとんどの社員は本社勤務のため、配置転換は行われない。退職金は退職時（継続雇用をした場合は継続雇用終了時）に支給される。

継続雇用後の人事管理制度を見ると、賃金制度について、基本給の減額はなく、昇給や賞与支給も現役正社員と同様に実施している。ただ、高齢になるとどうしてもパフォーマンスが落ちるため、昇給幅や賞与額は減少する傾向にある。こうした傾向があることや、前述の経営状況による調整を行っていること

もあり、賃金原資が過剰に増加することはない。

仕事内容について、原則として定年前から変更はなく、勤務時間もフルタイムのままであるが、残業はなくなる。短日・短時間勤務を本人が希望した場合は、社員区分をパートタイム社員に転換することで対応している。この場合賃金は時給制になるが、時間給単位では転換前から変更は生じない。パートタイム社員は、比較的勤務の融通が利く包装業務を担当してもらっているが、繁忙時には加工の手伝いもするなどフレキシブルに対応している。

### ■定年制廃止後

上記2で述べた社長の考えのとおり、定年年齢が廃止されたこと以外に人事管理制度の見直しは行わず、年齢に関わりなく同等の待遇で働くことが可能である。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

高齢社員の戦力化に向けた同社の工夫を健康面と安全衛生面の2つの面から確認する。まず健康面では残業させないようにしている点である。例えば、食品加工業務は立ち作業であるため、高齢社員には肉体的負担が大き

図表2　継続雇用制度改定の比較

| | 定年制廃止前 | | 定年制廃止後 |
|---|---|---|---|
| 名称 | 定年まで | 勤務延長制度 | —— |
| 定年年齢（継続雇用上限年齢） | 60歳 | なし（規程：65歳） | なし |
| 対象者 | —— | 定年退職者 | —— |
| 基本給 | 初任給＋昇給 | ・変更なし | ・変更なし |
| 昇給 | ・年2回実施<br>・職階別の基準額に人事評価結果で加算 | ・年2回実施<br>・決め方：個別対応 | ・変更なし<br>（決め方：個別対応） |
| 賞与 | ・年2回実施<br>・職階別の基準額に人事評価結果で加算 | ・変更なし（現役正社員と同じ） | ・変更なし（現役正社員と同じ） |
| 人事評価 | ・能力評価（年2回）<br>・業績評価（年2回） | ・変更なし | ・変更なし |
| 仕事内容 | ・パートタイムに変更した場合は包装業務に変更 | ・定年前の仕事を継続 | ・変更なし |
| 労働時間 | ・原則、フルタイム勤務。パートタイムに変更した場合は短時間・短日勤務 | ・働き方は変更なし。残業なし | ・変更なし |

い。その負担を軽減するため、残業をさせないようにしている。

次に安全衛生面では、工場内の床の洗浄に気をつけている点である。食品（さつま揚げ）加工工程で大量の油が使われるため、高齢社員は転倒によるケガのリスクが大きくなる。そのため、床の洗浄に特に注意を払っているほか、滑りにくい靴を支給する等して転倒防止に努めている。

意識しているのは、社長が自ら見て回ることである。毎日製造現場に入り、洗浄がきっちり行われているかどうかや、走行等の危険行為がないかどうかを確認している。

## 5　定年制廃止の効果と今後の課題

定年制廃止の効果について、同社はこれまで実質的な定年制廃止で運用してきたが、正社員として生涯現役を続けられる環境が整備されたことで高齢社員のモチベーションの維持・向上につながっていると考えている。

今後の課題としては、採用難が続いているため、社員の高齢化が進行し退職者が増えた場合、人手不足に拍車がかかる懸念があるとしている。

70歳定年制　処遇に変化なし　作業環境改善　安全衛生管理

# 事例5 株式会社日向屋

## ―70歳定年制の導入し、処遇はそのまま―

★ 65歳超定年

**ポイント**

- 定年年齢を5歳引き上げ70歳定年に、処遇はそのまま
- 作業設備の改善を進め、作業効率の向上と社員の作業負担を軽減
- 安全衛生管理・健康管理の改善を進め、社員の健康状態の把握に心掛ける

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1995年 |
| 本社所在地 | 宮崎県東臼井郡門川町 |
| 業種 | 食料品製造業 |
| 事業所数 | 1か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 66名 |
| 平均年齢 | 49.5歳 |
| 60歳以上の割合 | 28.1% |

（2019年9月18日現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2009年3月 | 65歳 | 70歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | ―― | なし | なし | |

（2019年9月18日現在）

## 1 企業概要

株式会社日向屋は、1995年に設立した鶏肉、豚肉を中心とした総菜の製造・販売を行う食料品製造業で、同社が立地する宮崎県東臼井郡門川町に工場1カ所を運営している。

同社の従業員数（2019年9月18日現在）は66名で、雇用形態別には正社員14名、無期転換社員10名、短時間パート社員42名である。60歳以上の高齢社員は18名で、全社員に占める60歳以上の割合は23.8%である。

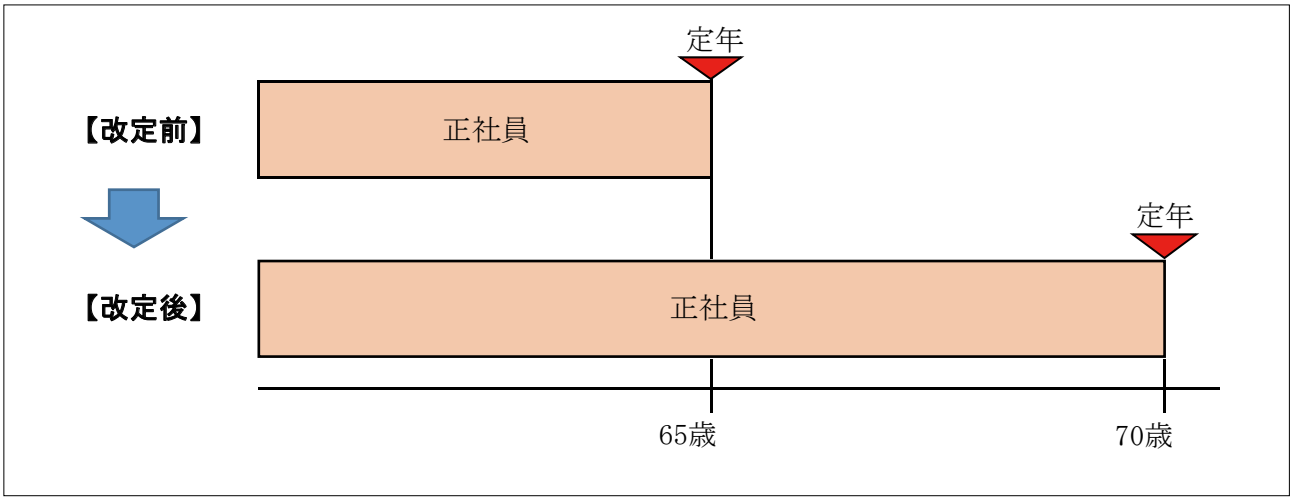
採用状況について、中途採用を基本としている。新卒を一時期実施していたものの、確保が難しいことがその理由である。現在は即戦力の中途採用に頼っている状況にあるものの、今後は営業部門を中心に新卒採用に力を入れていくことを同社は考えている。

同社の職制は「部長―課長―係長―主任」である。

## 2 70歳定年制実施の背景

2009年2月までの同社の定年制度は「65歳」であり、同社設立時から実施されていた。人手不足が続くなか、長年の経験とスキルを持つベテラン社員が長く働き続ける環境の整備を目的として2009年3月に70歳定年制ならびにパート社員の定年年齢の引上げ（65歳から70歳）を実施した。図表1はそ

図表1　高齢社員の人事管理制度改定の概要




の概要を整理したものである。

## 3　人事管理制度の概要

### ■70歳定年制実施前の人事管理制度

正社員の人事管理制度の概要を整理した図表2をみると、先述したように改定前の定年制度は65歳定年である。

人事管理制度について賃金制度の基本給は初任給に昇給を積み重ねる方式がとられ、昇給は年1回、人事評価結果によって決まる昇給が支給される。賞与は年2回、「基本給×賞与係数」による金額が支給され、賞与係数は人事評価結果に基づいて決められる。

人事評価は営業部門と製造部門で異なり、営業部は成績評価が、製造部門は意欲、能力、成果による総合評価が行われる。評価の手続は部門責任者（部長）が評価を行い、社長が必要に応じて調整を行う方式である。

役職定年は行われていない。勤務時間はフルタイム勤務で、退職金は定年退職時に支給される。

### ■70歳定年制実施後の人事管理制度

70歳定年制実施に伴う人事管理制度の改定は行われず、それまでの制度が継続された。

なお、ヒアリング調査現在、70歳定年制導入後の定年年齢到達者の実績はない。

## 4　高齢社員戦力化のための工夫

70歳定年制導入時に同社が実施した高齢社員の戦力化に向けた主な取り組みについて、①能力開発の工夫、②作業施設の改善、③安全衛生管理・健康管理の改善の3つを取り上げる。

### ■能力開発の工夫

能力開発の主な工夫は「ケーススタディによる教育訓練の実施」である。営業部門における接遇やクレーム処理等のヒューマンスキル研修、生産部門における生産作業に必要な技能やIT化に伴うパソコン等の操作技術のテクニカルスキル研修等、同社が行う社員研修や教育訓練では実例を題材としたケーススタディが行われ、実践的なスキルや技術を習得させている。その際に、社員のスキルアップへのモチベーションを高めるために、研修の目的や社員に期待する役割を明確にしている。

### ■作業施設の改善

作業施設の改善の主な取り組みは「レイアウトの変更」「作業設備の改善」である。70

歳定年制を導入した約10年前の同社の作業施設は原材料の搬入から製品の包装・搬出までの各工程が一連の流れになっていなかった。そのため、運搬作業などの間接工程が多く、ムダが発生し、作業負担が増大していた。さらに、工程の多くが立ち作業で手先を使った細かな作業が多いため、社員の疲労度が高く、腰痛などの疾患に悩まされていた。こうした作業施設の状況を踏まえて、「レイアウトの変更」「作業設備の改善」が行われた。

レイアウトの変更では間接工程における移動による負担を軽減するため、床面のバリアフリー化などといったレイアウトの変更が行われた。

作業設備の改善では原材料を運搬する場合、これまで人手でよる運搬か、普通の台車に積み重ねる運搬が行われていた。そこで、同社はトレーの規格の統一化、トレー専用の台車、作業がしやすい作業台や補助台の製作など作業設備の改善を進めたほか、主力製品の成形工程、製造工程、包装工程の機械化を行い、作業効率の向上と社員の作業負担の軽減を図った。

### ■安全衛生管理・健康管理の改善

作業スペースの問題、立ち作業、火気の使用など作業による疲労が原因と考えられる体調不良を訴える社員がみられたため、同社は健康管理･安全衛生管理の改善に取り組んだ。

第1は作業グループ間における積極的な声掛けである。この取り組みによって社員同士がお互いに体調に気にかけて共有するとともに、体調不良がみられた場合には速やかに帰宅できるように自宅までの送迎ができる体制を整備した。

第2は業務記録や清掃状況の確認である。食品に髪の毛が混入することを防ぐために、全社員を対象に帰着チェックを1時間ごとに行い、併せて健康状態を把握するため5Sを推進する専任担当者を設置した。

## 5 今後の課題

高齢者雇用の今後の課題は、継続雇用制度の整備である。同社には継続雇用制度が整備されていない。65歳定年制時代も含めて定年年齢到達した社員がいないことがその理由である。現時点の継続雇用制度の基本構想として、同社は処遇を変更せず、そのままの待遇で継続雇用に切り替えることを考えている。現在、60歳以上の正社員は2名（62歳）であり、この高齢社員が定年年齢に近づく段階になったときに具体的な検討に取り組むことを同社は考えている。

図表2　高齢社員の人事管理制度の変化

| | 70歳定年制導入前（65歳定年時） | 70歳定年制導入後 |
|---|---|---|
| 定年年齢 | 65歳 | 70歳 |
| 基本給 | ・初任給に昇給を積み上げる方式 | 変更なし |
| 昇給 | ・年1回実施<br>・決め方：人事考課結果をもとに決定 | 変更なし |
| 賞与 | ・年2回支給<br>・決め方：基本給×賞与係数 | 変更なし |
| 人事評価 | ・営業部門：成績評価<br>・営業部門以外：意欲、能力、成果による総合評価 | 変更なし |
| 仕事内容 | ・59歳までの現役正社員と同じ | 変更なし |
| 役職 | ・役職定年なし | 変更なし |
| 配置転換 | ・なし | 変更なし |
| 労働時間 | ・フルタイム勤務 | 変更なし |
| 退職金 | ・退職時（65歳）に支給 | 変更なし（退職時〔70歳〕に支給） |

70歳定年制　人事管理制度改定　賃金制度改定　評価制度改定

# 事例6 株式会社五所川原ケアセンター ★ 65歳超定年

## ―70歳定年制の引き上げと人事処遇制度の改定―

**ポイント**

- 定年年齢を5歳引き上げ70歳定年に
- 職員の勤労意欲を促進するため人事処遇制度を改定
- 定年到達者を控え、継続雇用制度の骨格を現場の若手に検討させる

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 2001年 |
| 本社所在地 | 青森県五所川原市 |
| 業種 | 社会保険・社会福祉・介護事業 |
| 事業所数 | 4拠点 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 69名 |
| 平均年齢 | 57.1歳 |
| 60歳以上の割合 | 52.2% |

（2019年9月5日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2009年10月 | 65歳 | 70歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | ―― | なし | なし | |

（2019年9月5日現在）

## 1 企業概要

株式会社五所川原ケアセンターは、2001年に設立した老人福祉事業を行う介護事業主で、同事業主が立地する青森県五所川原市に、高齢者施設4カ所を運営している。

同事業主の従業員数（2019年4月1日現在）は67名で、雇用形態別には正社員39名、非正社員（パートタイマー）28名である。60歳以上の高齢社員は33名で、全社員に占める60歳以上の割合は49.2%である。

採用状況について、同事業主は中途採用とパート社員の採用を基本としている。今後は新卒採用に力を入れていく予定である。

同事業主の施設の職制は、「施設長―管理者（主任）副管理者（副主任）―一般職」である。

## 2 70歳定年制実施の背景

2009年9月までの同事業主の定年制度は「65歳」であった。助成金の活用、利用者と年齢の近いスタッフが接することによる利用者満足度の向上、将来の人手不足への対応を目的として2009年10月に70歳定年制を実施した。図表1はその改定概要を整理したものである。

## 3　人事管理制度の概要（70歳定年制実施前）

正社員の人事管理制度の概要を整理した図表2をみると、改定前の定年制度は65歳定年である。

人事管理制度について賃金制度の基本給は初任給に昇給を積み重ねる方式がとられ、昇給は年1回、施設長による職員の評価結果による査定昇給が支給される。賞与は年2回、「基本給×賞与係数」による金額が支給され、賞与係数は全員同じ月数であった。

人事評価は施設ごとに施設長が管理者と相談しながら5段階による主観評価が行われていた。同事業主は施設長の評価結果を尊重して、調整を行わず処遇に反映していた。

役職定年はないが、施設間の配置転換は行われている。勤務時間はフルタイム勤務であるが、施設を運営するため、1年単位の変形労働時間制が導入されている。

退職金は定年退職時に支給される。

## 4　人事管理制度の概要（70歳定年制実施後）

70歳定年制実施に伴う人事管理制度の改定は行われず、それまでの人事管理制度が継続された。

### ■人事管理制度改定後

同事業主が人事管理制度の見直しを実施したのは2017年4月である。県の介護サービス事業所認証評価制度の認証を目指し、社員の勤労意欲の促進による経営能率の向上を目的として行われた。

主な改定点は新社員格付制度、新賃金制度、および新人事評価制度の導入であり、図表2はその概要を整理したものである。賃金制度と人事評価制度について改定前の制度と比較すると、まず賃金制度について基本給はこれまでの初任給に昇給を積み上げる方式から勤続給と職能給に見直された。その決め方について、勤続給は勤続年数別定額給で、勤続年数に応じて支給額が増えていくが、ある一定年数に達すると横ばいとなる。職能給は等級段階別号俸給で、新たに社員格付制度として導入された職能等級制度の等級とリンクしている。社員は格付けされた等級に対応する賃金表の金額が支給される。

昇給については昇給方法がこれまでの施設長が行う主観評価結果による査定昇給から新たに導入された人事考課の評価結果に基づいて賃金表の各等級に設定されている号俸が上がる方式に見直された。なお、同一等級内の上位の号俸になるにしたがい、号俸の金額が低くなり、ある一定の号俸に達すると金額は1定額となる。

賞与については、これまでの「基本給×賞与係数」から「(勤続給+等級別号俸金額)×賞与係数+評価加算」が支給される。

つぎに人事評価制度について、これまでの施設ごとに施設長が管理者と相談しながら5段階の主観評価を行う方法から、職務評価と職能人事考課による5段階評価に見直された。

## 5　高齢社員戦力化のための工夫

高齢社員の戦力化に向けた取り組みについて、①能力開発の工夫、②意識・風土面の工夫、③健康対策の3つの視点からみていく。

### ■能力開発の工夫

能力開発の主な工夫は「キャリアアップ支援」である。同事業主は高齢社員を含む全社員を対象に社内研修、外部研修を計画的に実施しているほか、施設長などの幹部社員が参加する社内の定例会議で出された現場から意見をもとにスポット的な研修を必要に応じて実施して社員の能力向上を進めている。

### ■意識・風土面の工夫

意識・風土面の主な工夫は「職場コミュニケーションの推進」である。同事業主は職員間のコミュニケーションの円滑にするため、同事業主主催の忘年会や納涼祭などのレクリエーションを行い、年齢を超えた社員間の親睦を深めている。

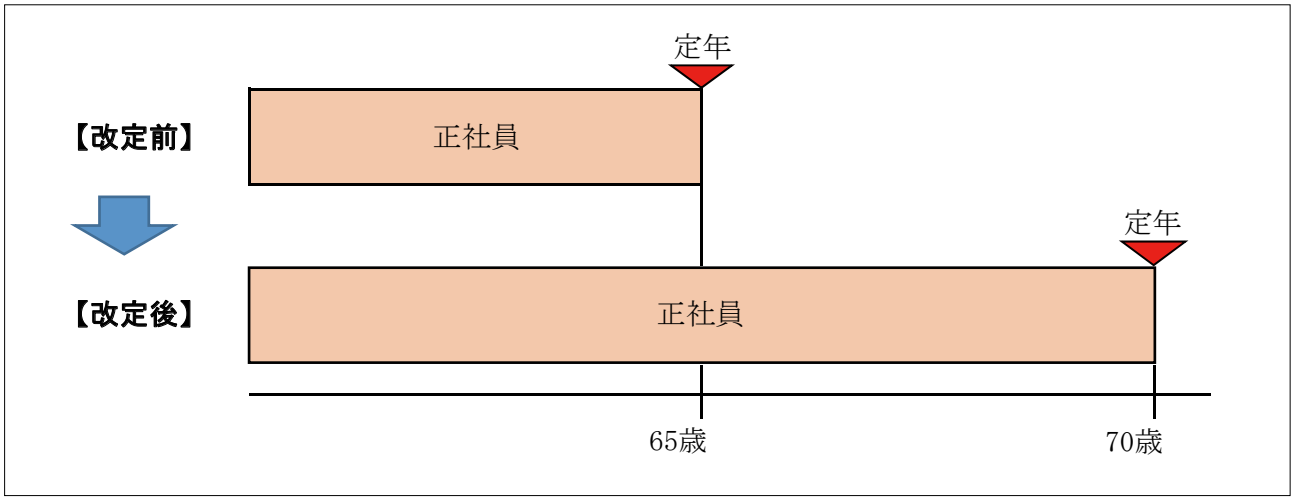
### ■健康対策

健康対策の主な取り組みは「インフルエンザ予防接種の実施」である。同事業主は高齢社員を中心にインフルエンザ予防接種を行い、高齢社員の健康管理に配慮を行っているほか、家族や本人がインフルエンザなどに感染した場合のマニュアル、規程を作成し、研修でインフルエンザなどの感染症の予防や感染した場合の対応方法を習得させている。

## 6 今後の課題

高齢者雇用の今後の課題は、継続雇用制度の整備である。70歳の定年年齢に達すると職員は退職することになる。これまで定年年齢に達した職員はおらず、現在、パートについては同条件で継続雇用をしているが、同事業主に勤務している正職員の最高年齢は68歳で、初めて定年を迎えることになる。この高齢社員は同事業主にとって貴重な戦力であり、定年以降も働き続けてもらいたいと考えている。70歳以降の高齢社員が現場で働き続けるため、再雇用時の雇用形態、賃金制度、勤続期間などの仕事環境について、これから現場で中心的な役割を担う若手社員の意見も踏まえて、同事業主は継続雇用制度の整備に取り組むことを考えている。

図表1　高齢社員の人事管理制度改定の概要



図表2　高齢社員の人事管理制度の変化

| | 70歳定年制導入前 | 70歳定年制導入後 | |
|---|---|---|---|
| | | 導入時 | 人事処遇制度改定後 |
| 定年年齢 | 65歳 | 70歳 | |
| 社員区分 | 正社員 | 正社員 | |
| 基本給 | 初任給に昇給を積み上げる方式 | 変更なし | ・勤続給（勤続年数別定額給）＋職能給（等級別号俸給） |
| 昇給 | ・年1回実施<br>・施設長評価をもとに昇給額を決定 | 変更なし | ・年1回実施<br>・職能給：施設長評価をもとに昇給額を決定 |
| 賞与 | ・年2回支給<br>・決め方：基本給×係数（月数：全員同じ） | 変更なし | ・年2回支給<br>・決め方：（勤続給＋等級別号俸金額）×係数＋評価加算 |
| 人事評価 | ・施設長と管理者による主観評価 | 変更なし | ・職務評価と職能人事考課 |
| 仕事内容 | 59歳までの現役正社員と同じ | 変更なし | 変更なし |
| 役職 | 役職定年なし | 変更なし | 変更なし |
| 配置転換 | 施設間の異動 | 変更なし | 変更なし |
| 労働時間 | フルタイム勤務 | 変更なし | 変更なし |
| 退職金 | 退職時（65歳）に支給 | 変更なし（退職時〔70歳〕に支給） | |

70歳までの継続雇用　将来を見すえた制度改定　作業負担軽減　65歳からパートタイム

# 事例7 株式会社昭宝製菓

65歳超全員

## ―将来の高齢化を見据え、70歳までの雇用をいち早く実現―

**ポイント**

- 50歳代の社員に安心を与えるため、早期に継続雇用年齢を延長
- 現場作業の機械化を進め、高齢社員の身体的負担を軽減

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1990年 |
| 本社所在地 | 石川県加賀市 |
| 業種 | 食料品製造業 |
| 事業所数 | 1か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 74名 |
| 平均年齢 | 44.3歳 |
| 60歳以上の割合 | 9.9% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2012年4月 | 60歳 | 70歳 | 65歳雇用義務化前 |

（2019年8月現在）

●退職金の状況

| | |
|---|---|
| 内容 | 法人向け保険に加入し、退職時に保険金を支給 |
| 算定方法等 | 毎月掛金×勤続月数 |
| 支給時期 | 退職時（定年到達時） |

## 1 企業概要

昭宝製菓は観光地や空港、各種イベントで販売される土産用の菓子を販売会社と共同開発し、自社工場で生産する企業である。餅、ショコラ、クッキー、タルトケーキ、饅頭を中心に、顧客の要望（菓子そのものの形やデザイン、素材、パッケージ、数量、納期）に応えながら生産している。訪日観光客増加もあって販売数は増加しており、年間売上高は約10億円。2017年に約8億円を投じて新工場を建設・移転、生産能力を3割増強している。それでも受注が会社の製造能力を超えつつあり、今まで取引がなかった会社からの新規受注にはほとんど応えられていない状況であるという。

後述の継続雇用制度充実により、2018年に地元加賀市から、高齢者の雇用維持に取り組む「定年引上げ等企業顕彰事業所」の認定を受けた。

### ■主要製品

餅は通常の餅に比べて食感や手触りが柔らかく甘みのある羽二重餅（求肥）で10粒入りの箱を3箱重ねた「三段餅」が人気商品である。この外箱を観光地ごとにデザインする。

焼きチョコレート菓子のショコラはチョコレートを抹茶やホワイト、イチゴなど多様に変えられるだけではなく、金型を変えることでクローバー型や花型などを成型できる。

クッキーは定番の形のものに食用インクをプリンターで印刷したプリントクッキーや金型を用いて三色の生地を成型する三色クッキーがある。三色クッキーは焼成時の膨張により味わい深い絵柄が出来上がるのが特長だが、都度金型を作成する必要がありコストがかかる。小ロット生産には向かないため、そのような場合にプリントクッキーの選択肢がある。

タルトケーキはタルト生地の中に様々な素材を入れた焼き菓子だが、その観光地で生産されたジャムを入れれば地域限定のご当地ものとなる。

お饅頭は一口サイズで表面に食用インクがプリント可能である。中身の餡は白餡やミルク餡が多いが、ロットを大きくできれば芋餡やみかん餡を入れて特色を出せる。

### ■商品化の過程

同社と全国250社余りの取引先とのやり取りは以下の過程を経る。

まず、販売先やターゲットとなる顧客層、製造コストに影響する販売量を検討しながら、同社で提供できる商品を企画し、また、包装紙デザインも重要で複数案を取引先へ提案する。次に、販売時期や季節感のある商品を実現する素材の可能性（価格や在庫）を検討し提案する。

商品や包装デザインが決定したら、試作品の作成、外部機関による検査を通過し、最終的に日本全国の観光地等へ発送する。

### ■製造過程の仕事

商品の製造は仕込み、加工、包装の過程を経る。仕込みでは大量の原材料を機械まで持って来てから投入するので、一連の工程で肉体労働がある。一方で原材料の配分割合が厳密に決まっており、注意を要する。

加工（成型）は「焼く」、「こねる」、「固める」、「冷やす」等の工程があり、機械への運び込みや運び出しで台車を動かす作業がある。

包装は、個別包装やトレイ詰めなど完成品によって包装の仕方が異なる。多くは機械化されているが、不良品の選別や箱詰めは人による細かい作業となる。

## 2　人事管理制度

同社の従業員は74名、うち正社員66名、パート8名である。定年は60歳、従業員平均年齢が若く（40歳前後の女性が多い）、当面定年到達者はほとんどいない。工場従業員は工場長、製造部長、製造課長と包装課長、係長、主任、一般から構成される。現在、工

（箱詰め作業の様子）

場で働く正社員の求人ではフルタイム勤務者を基本給15万円程度で募集している。正社員の中途採用は年間5、6名で40歳代の女性が多い。賃金は年功的に決定される。人事考課は行っていない。かつては正社員を対象に実施していたが、管理職の間で評価制度への理解度が不足していると感じ、現在は停止している。管理職対象に考課者訓練を実施し、十分に浸透した後に再開する予定である。

ただ、仕事ぶりが低下した者に対しては面談を通じて会社からの評価を示し、処遇にも反映させている。これは、意欲の低下が態度に現れて、周囲に悪影響を及ぼすことを防止する意図である。

## 3 継続雇用延長の背景

同社の社員の多くはまだ若く、高齢化問題は深刻な課題ではないものの、現在50歳代の社員が数多くおり、彼らが将来にわたって安心して勤務できる体制が必要と考えた。そのため、早々と70歳までの継続雇用制度を実現した。ただし、定年については当面60歳に据え置く予定である。現場で作業する者にも体力や視力が低下しているケースがあり、定年という一線を引くことで退職について検討する機会を残すという考えからである。なお、元々パート社員として65歳以降も働いている者がおり、そうした状況に合わせた面もある。

現在最高齢は71歳の男性。「健康のために働いている。ジムで運動するとお金を払わなくてはならないが、ここに来れば逆にもらえる」と公言している。また他にも65歳で採用されてから誰よりも真面目に働き、腰を痛めて入院したこともあったが、会社の繁忙期に一時退院して出勤、その後再び入院するほど責任感が強く会社の信頼も厚い。

## 4 継続雇用延長の内容

60歳の定年以降、希望者全員が1年更新で70歳まで再雇用される。定年半年前に役員が本人に意向を確認する。現状では定年到達者の数は少なく、最近1名が定年を迎えたが、継続雇用を希望しなかった。2年後には2名が定年を迎える。

継続雇用後の勤務については仕事内容、勤務時間等それまでと同じが基本だが、本人の希望があれば柔軟に対応していくことにしている。

再雇用後の給与は時間給となるが、時間換算で見ればそれほど変わらない。家族手当等の諸手当がなくなるなどで収入は定年前の8割程度となる。継続雇用者も勤務実績に応じて昇給はあるが、賞与はない。

## 5 高齢社員戦力化のための工夫

### ■作業ペースを考慮した配置

高齢社員の強みは、状況に応じて判断ができることである。また仕事に対する取り組み姿勢も真面目である。とはいえ、高齢者の作業ペースは40歳代や50歳代と比べて8割程度にとどまるのが実情であり、流れの速いライン作業からは外している。

### ■作業負担の軽減

同社の作業は立ち作業が多く、生地や材料、製品の中には重量物が多い。餅製品は10Kg以上になる。そこで保管運搬にあたってはカゴ式の台車を用意し、工場から保管場所、保管場所から出荷場までの移替えの際、積み降ろしをなくし作業を容易にした。また、餅などを包装箱に入れる作業は機械化を予定している。とはいえ三段餅を3箱まとめて紐で結ぶ作業のように手間がかかる作業は残っており、箱の大きさや形状が影響して手作業の方が効率的なものもある。機械化の対象はまだ

存在しており、会社として自動化を検討中である。

## 6　今後の課題と展望

### ■将来的な人手不足

前述のとおり60歳以上の高齢社員はまだ少ない状況だが、いずれ定年を迎える社員が増加するタイミングが来る。

同社の営業担当者は2名おり、過去の取引で開発してきた製品や自社工場の製造技術、加えて最近好まれる菓子の傾向などを熟知している。豊富な経験から顧客に様々な提案をして商談をまとめていくベテラン社員だが、いずれも50歳代半ばであり、後継者の育成が急務となっている。

また、北陸新幹線開業の影響で沿線の求人が増え、そちらに人が流れているという状況もあり、高齢化と併せて将来的な人手不足が懸念される。

### ■採用した高齢者と会社のギャップ

高齢期になってから採用に応募してくる者と会社の間でギャップがある。毎日安定的に操業したい会社としては、職務遂行能力が多少低下していても、毎日出社して一定時間働いてくれる人材を望む。ところが、高齢者の中には自分が働きたいときだけ働けるスタイルを望んで応募してくる者もいる。流通業や外食産業では受け入れ可能な働き方でも製造業では難しく、長年働いており、会社の状況や働き方を理解している高齢者にこれからも長く働いてほしいと会社では考えている。

70歳までの継続雇用　技術指導ルーム　作業負担軽減　新対話制度

# 事例8 株式会社光真製作所

65歳超全員

## ―高い技術を持つ高齢社員が作業改善や技能伝承に活躍―

**ポイント**

- 技術を持つ高齢社員に長く務めてもらうため、継続雇用年齢を70歳まで引上げ
- 技術指導専用の「テクニカルトレーニングルーム」を設置
- 作業負担を軽減し、高齢者でも働きやすい職場を実現

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1978年 |
| 本社所在地 | 滋賀県草津市 |
| 業種 | 電気機械器具製造業 |
| 事業所数 | 1か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 78名 |
| 平均年齢 | 51.0歳 |
| 60歳以上の割合 | 35.9% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2012年7月 | 65歳 | 70歳 | 希望者全員 |

（2019年8月現在）

## 1 企業概要

光真製作所は配線と板金仕上げ加工の会社として1978年創業した。その後技術力を高め、現在は大手電機メーカーや計量器メーカーを取引先として駅の自動発券機や自動改札機、包装機やATM等の重要機能部分であるメカモジュールの組立てを行っている企業である。従業員は約80名、4割近くが60歳以上の高齢社員である。フィリピンにもスービック工場を持ち、日本人2名以外は全員フィリピン人の現地化された工場である。当該工場では自動券売機のカセット部分を製造、現地日系企業から調達した部品で組み立て、完成品として日本に輸出している。

営業や管理の担当者はごく少数で、ほとんどの社員は現場で組立て作業にあたり、パートタイマーが全社員の約半数を占める。

いわゆる「多品種少ロット」で製造しているため、工程の自動化は困難。その分、後述のような作業負担軽減や技術伝承の取組に力を入れている。

## 2 近年の採用状況

新卒は近年採用できていない。近隣の中学校からの職場実習の依頼を受け付けているが、そちらも減少傾向である。

同社の現場では経験を必要とする高度な作業がある一方、未経験でも数ヶ月で覚えられる仕事もあり、経験や技能レベルに応じた業務がある。肉体的負担を減らす取組も進んでいるため、会社としては高齢者に長く勤めてもらえる環境と考えている。実際、地域では高齢者雇用に熱心な企業と認知されており、2015年に厚生労働省及び高齢・障害・求職者雇用支援機構（当機構）主催の「高年齢者雇用開発コンテスト」で表彰を受けた影響もあってか、近年は60歳以上の者が採用に応募してくることが多い。最高で75歳の者が応募してきた例もあった。

## 3　継続雇用延長の背景

同社の定年は60歳、その後は希望者全員70歳まで再雇用される。従来は60歳定年、65歳まで希望者全員再雇用であったが、2012年に再雇用上限年齢を引き上げた。若い世代の確保が難しくなる中、少しでも高齢者に長く働いてもらうための工夫に努め、同社の競争力の源泉である技術の伝承を円滑に進めたいと考えたためである。

## 4　継続雇用制度の内容

正社員に対しては、定年を迎える3年前から定年後の継続雇用について話し合う「新対話制度」を導入している。毎年1回面談を行い、本人の継続雇用の意思を確認、雇用方法や賃金、勤務、年金について説明している。早めの対応で定年後の状況を把握して不安を解消してもらうことで、定年後も意欲を持って働いてもらおうというものである。

定年後は役職を離れるほか、給与は時給制に移行、時間給1,200円となる。定年時の給与額は社員によってまちまちで減額幅も一律ではないが、7割程度は確保されている。

現場での仕事では、大型製品を一日がかりで組み立てるような業務からは外れ、組立の段取り計画や準備を担当する。なお、フルタイム勤務であり、繁忙の場合は残業もある。定年前に主任を務めていた高齢社員が「管理者としての各種書類作成や他部署との連絡・調整といった煩雑な仕事から解放され、作業に専念できる」と述べる等、高齢社員側には好意的に受け入れられている。

## 5　人事管理制度

年4回査定を行っており、その結果を昇給と賞与支給額に反映している。評価項目は年齢に関係なく40項目である。賞与は業績により中期・期末の2回としている。

パートタイマーの査定は10項目の簡易版で実施し、査定自体も年度末の1回のみ。また、賞与支給も年度末のみとなるが、定年時に一時金を支給している。パートで採用される高齢者は生活費の補填として働きたいと考える高齢者が多く平均5年程度の勤務であるが、会社ではより長く働き続けてくれるように環境整備に努めている。

## 6　高齢社員戦力化のための工夫

### ■「テクニカルトレーニングルーム」の設置

同社の高齢者は技能伝承の担い手でもある。高齢社員の持つノウハウを若手に効果的に伝えてもらうべく、生産ラインから離れた場所に「テクニカルトレーニングルーム」（通称「TTR」）という専用スペースを設けている。TTRには練習用の器具や部品、失敗作などの教材もあり、若手社員が生産ラインの慌ただしさから離れ、時間をかけてじっくりと高齢者から指導を受けられる環境である。専属の高齢者は置かないが、普段は生産ラインで働いている高齢者が若手を連れて、この場所でじっくりと教え込む。高齢者にとっても自分の技や経験を伝えることができ、仕事

（テクニカルトレーニングルーム）

（製品運搬用の棚。同社高齢社員が製作）

のやりがいとなっている。

同社には80歳を超えてパート社員として働く高齢者がいる。大手電機メーカーを定年退職後、同社に再雇用されたが、期間満了後も働き続けたいとハローワークに通い、同社に職を得た。週5日勤務して精密機器である製品の検査を担当、自身も最新の技術動向に追いつこうと日々勉強している。

## ■働きやすい職場環境作り

同社では紙ベースの作業指示書はすべて電子化し、機器で文字を拡大して読めるようにしている。また、多品種を生産している同社では、在庫している部品点数が非常に多い。部品収納ケースには品番・品名表示とともに部品写真を張りつけ、部品選択ミスを防止している。

（様々な加工設備が設置され、試行錯誤できる作業部屋）

作業中の体力負担の軽減にも積極的に取り組んでいる。まず、大型製品の組立をするラインでは、専用の作業台を配置している。この作業台は高さの調節ができ、設置した部品を回転させることができる。これにより、しゃがんだり回り込んだりといった動きが不要になった。

また、出荷の際に営業車へ製品を運搬し、台車から積み替えたりといった作業が負担になっていたため、工夫を凝らした。キャスター付きの製品運搬用の棚を製作し、製品を入れた棚をそのまま車に積んで運ぶことで、前述のような作業を省略することができた。この棚は同社の高齢社員が試行錯誤して自ら製作したもので、この件に限らず、高齢社員が様々なツールを開発して職場環境改善に貢献している。そうした開発のために使える作業部屋も用意されている。

他にも、営業車に自動積み下ろし機を搭載することで、重い製品を運ぶ担当者の体力負担軽減を実現した。

今後の取組として、高齢者だけで作業するラインを設置する構想もある。ロボットとの協働も組み入れ、取引先からの注文に応じて従来型ラインと高齢者専用ラインを使い分けるというものである。注文品の納期や数量、コストを勘案して顧客がラインを選択できることを売りにしたいとしている。

## 6　今後の課題と展望

現在、同社では65歳定年制導入を検討しており、数年以内に実現の予定である。実現に際してはすでに再雇用している61歳から65歳までの継続雇用者との整合性が必要であり、検討がなされている。

70歳までの継続雇用　ノウハウ伝授　適材適所の配置　女性活躍

# 事例9 小浜信用金庫

65歳超全員

## ―高齢者の力を70歳まで活用し、地場金融機関の強みを追及―

**ポイント**

- 定年前に長年従事した業務にそのまま配属、若手や中堅にノウハウを伝授
- 女性活躍に向けた取り組みを高齢者雇用推進に応用

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1925年 |
| 本社所在地 | 福井県小浜市 |
| 業種 | 協同組織金融業 |
| 事業所数 | 7か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 107名 |
| 平均年齢 | 39.0歳 |
| 60歳以上の割合 | 4.6% |

（2019年9月1日現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | あり | あり | 50歳代（役職により異なる） |
| 継続雇用の上限年齢 | 2018年4月 | 65歳 | 70歳 | 希望者全員 |

（2019年9月現在）

## 1 企業概要

小浜信用金庫は福井県小浜市を地盤とする金融機関である。本店を含めて7支店を持ち、職員数は107名である。

経営理念は三方よしプラスワン「お客様よし、地域よし、はましんよし、プラス職員よし」である。お客様や会員の信頼・満足度を向上させるとともに、地域社会への貢献に日々努めている。

## 2 人事管理制度

同金庫の職員の年齢構成は以下のようになっている。

18歳～30歳:24名
31歳～40歳:25名
41歳～50歳:30名
51歳～60歳:23名
61歳～65歳: 5名
65歳以上　: 0名
（2019年9月1日現在）

平均年齢は39歳であるが、56歳～60歳がここ数年で多くなっており、次第に高齢化が進んでいる。職種別に見ると、正職員91名、嘱託職員（中途採用者と再雇用者）10名、準職員（短時間勤務のパート）6名となっている。嘱託職員は月給制、準職員は日給月給

制である。

最近は新卒採用も難しい状況であるが傾向として以前よりは良くなってきたという。定年退職者は昨年度で2名、ほぼ全員が再雇用となる。

職制は、一般職、係長、課長代理、課長、次長、支店長、部長となっている。100名程度の規模であるため昇格もわりと早い傾向にある。支店長や次・課長は40歳代から55歳までが多い。

役職者の比率は高く、3分の1程度である。役職定年は支店長55歳、部長57歳、代理53歳である。多くの管理職は役職を外れた後はラインからは外れるが、一般職に戻るのでなく、経験を活かし「次席」として役席についてもらう立場が多い。主に融資、企業支援などを担当する専門職に近い立場である。

同金庫では教育研修制度として新人研修と自己啓発による検定試験、養成講座などがある。また、全国信用金庫協会（全信協）や北陸地区信用金庫協会の研修プログラム（業務効率化や事業継承をテーマにした業務研修等）に参加、職員を派遣している。再雇用者向けの業務研修やライフプラン研修はない。

退職金は60歳時で一時金として支給する。

## 3　定年延長と継続雇用延長の背景

同金庫は2005年以降、定年60歳、希望者全員65歳まで再雇用であったが、2018年4月から希望者全員70歳に制度改定した。加えて、金庫が特に必要と判断した場合は70歳超の延長も可能としている。その背景には職員数の多くない同金庫の現状から優秀なベテラン職員に高齢期も長く勤務してもらい、若手や中堅を指導して欲しいこと、厳しい採用環境にあって、即戦力である高齢職員の長期的活用が必要とされたためである。店舗など現場からの要請も多かったという。

## 4　定年延長と継続雇用延長の内容

同金庫では定年退職者に対して定年1年前に再雇用の意思確認を目的に面接を実施しており、再雇用者については1年前に把握している。同金庫としては高齢者にはこれまでの経験を活かせる部署で働いて欲しいと考えている。営業経験が長ければ本部に在籍してもできる仕事は限られてしまう。そこで店舗の戦力として配置する。逆に本部経験が長い場合は本部の専門的業務を担当してもらうのが望ましい。定年後に経験のない仕事に移るのは負担も大きいと思われ、同金庫では各職員の能力を把握して定年後の勤務先を提示し、高齢者本人もそれを受け入れて勤務している。

定年後の再雇用者は1年更新の嘱託職員となる。勤務形態は短時間勤務も希望できる。その場合は「準職員」になる。準職員には短時間勤務の選択肢もあるが、現在、再雇用者は全員フルタイム勤務である。

再雇用者は前線での営業推進より、企業格付のための査定、決算書の分析、資料作成など営業の裏方として力を発揮してもらう。また、再雇用者には部下育成も求めている。女性の再雇用者も2名おり、預金の検印やチエック作業を行っている。接客も丁寧で評価が高い。

定年後の賃金カーブは能力に応じたものとしている。定年までの貢献度で差がつくシステムである。役職経験者の再雇用では賃金は定年前と比べ2割ほどの減額、役職者以外でも2割減程度である。再雇用者にも賞与は年2回ある。また、再雇用者が受け取る手当については、家族手当の支給はないが、それ以外は正職員と同じであり、再雇用後も職務に応じて役職手当は継続する。再雇用者も正職員同様に年2回、人事評価を行っている。考課結果は賞与にのみに反映する。

再雇用者の賃金面でのモチベーション低下はないと感じている。責任ある立場から離れ、むしろ気持ちが楽になっている者が多いようだという。

再雇用の契約更新は面接により希望を聞く。年3回の本人と人事担当者の面談がある。年2回「自己申告書」を提出し、人事担当者はそれを確認のうえ面談を行う。高齢者は自己申告書に再雇用継続か退職希望かを記す。また、自身のメンタル状況や家族の状況などを記載する欄がある。

なお、65歳を超えた継続雇用職員が他社から見込まれ、同業ではない他社に入社したケースもある。現役時代から営業で顔が広い職員だったため、相手企業が本人の採用を希望したという。

継続雇用終了時は慰労金が支給される。

## 5 高齢社員戦力化のための工夫

同金庫では、継続雇用の高齢者を対象に「労働環境に係る相談窓口」を設置している。また、月一回の産業医による健康相談を実施している。高齢者の能力開発について特別なことはしていないが、高齢者には今までのスキルや能力を活かして仕事をしている。

本店でも店舗でも高齢職員は年下の管理職と仕事をする。若い管理職にはやりにくい面もあると思われるが、高齢者の知恵を引き出しながら高い業績を上げてもらうために、管理職と高齢者双方に対して面談を通して要望を聞き、アドバイスを行っている。

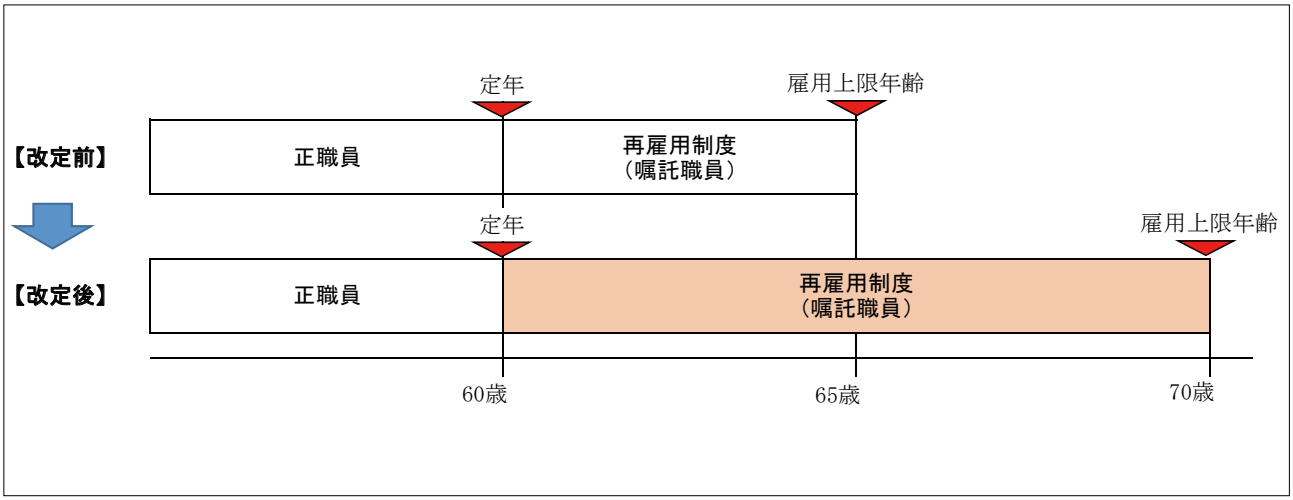
## 6 今後の課題と展望

希望者全員の継続雇用について、同金庫では十分対応可能と考えている。100名程度の組織で全員の能力をほぼ把握できているため、適材適所で配置できるからである。再雇用者の経験は貴重であり、今後も長く勤務して欲しいと考えている。

一方、福井県は2世帯3世帯で暮らす家庭が多く、家計は若い者に任せて高齢者は引退するという考えもあるという。定年年齢の引き上げは、高齢期の人生設計や働く意欲に大きく影響し、65歳以降の勤務を希望する者がどれだけ存在するのか予想できない面もある。

現在は再雇用者で短時間勤務はいないが、今後、再雇用者にパート志向が増えれば、業務内容等も工夫したいと同金庫では考えている。その際の参考になるのは、同金庫が女性職員向けに取り組んできた各種施策である。福井県は共働きが日本一多いことから、同金庫では女性職員を主要な対象として子育て支援や活躍促進、働き方の見直しに取り組んできた。仕事と子育ての両立可能な環境整備を進めた結果、女性職員のモチベーションアップ、男性職員の育児や学校行事への参加増加につながり、職場全体の活性化が進んだ。このことから同金庫は平成27年4月に全国で3番目、福井県初の「プラチナくるみん企業」に認定された。女性であれば子供の病気、高齢者であれば通院など、ともに急な事情で職場を離れざるを得ないことがある。同金庫では表彰対象となった取り組みのノウハウを高齢者の短時間勤務などにも活かせると考えている。

図表1　高齢職員の人事管理制度改定の概要




図表 2　継続雇用制度改定による人事管理制度の変化

| | 定年制度 | 継続雇用制度 改定前 | 継続雇用制度 改定後 |
|---|---|---|---|
| | | （～ 2018 年 3 月） | （2018 年 4 月～） |
| 年齢 | 60 歳 | 65 歳（上限） | 70 歳（上限）ただし、会社が特に必要と判断した者は延長も可能 |
| 対象者 | 正職員 | 嘱託職員（希望者全員） | 変更なし |
| 契約期間 | 無期雇用 | 1 年更新 | 変更なし |
| 役職 | 50 歳代で役職定年<br>（役職により異なる） | 次席<br>（役職定年後の役席。管理職相当） | 変更なし |
| 仕事内容 | 信用金庫業務 | 原則 60 歳までの業務を継続している | 変更なし |
| 基本給 | 俸給表等による | 俸給表等による<br>（59 歳時の 8 割程度） | 変更なし |
| 昇給 | 有り | 無し | 変更なし |
| 手当 | 各種有り | 家族手当のみが付与されないが、その他は正職員と同じ | 変更なし |
| 賞与 | 有り（年 2 回） | 有り（年 2 回） | 変更なし |
| 人事評価 | 有り | 有り（賞与のみに反映） | 変更なし |
| 退職金 | 定年時 60 歳一括支給 | 無し（退職時の慰労金有り） | 変更なし |
| 労働時間 | フルタイム勤務 | 原則フルタイム勤務 | 変更なし |
| 配置転換 | 有り | 原則無し | 変更なし |

70歳までの継続雇用 | 処遇に差なし | 役職を継続 | 暑さ対策

# 事例10 株式会社エスイージー

65歳超基準有

## —70歳まで処遇で大きな差を付けない配慮で高齢社員を活用—

**ポイント**

- 高齢社員にも優しい、きめ細やかな夏季の暑さ対策
- 70歳までの賞与、手当、人事考課で高いモチベーションの保持
- 定年後も役職を継続

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1963年 |
| 本社所在地 | 高知県南国市 |
| 業種 | 生産用機械器具製造業 |
| 事業所数 | 4か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 332名 |
| 平均年齢 | 43.1歳 |
| 60歳以上の割合 | 10.8% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | —— | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | —— | 55歳 | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2018年4月 | 65歳 | 70歳 | 65歳までは希望者全員。以降は基準該当者のみ（全社員共通）。 |

（2019年8月現在）

## 1 企業概要

同社は農業機械用部品、建設機械用部品、ボイラー部品など産業用機械部品製造の専業メーカーである。籾摺り機が初めて世に送り出された高知の地で1963年に創業し、以来50年以上にわたり「ものづくり」を続けている。

少数生産から大量生産まで多種多様な部品を製造しており、年間3万種類、400万部品を納品している。製品のうち7割を農機具部品が占め、同社の加工部品はヤンマー（株）のコンバインやトラクター、三浦工業（株）の蒸気ボイラーのほか、県内外の一流メーカーの製品となり活躍を見せている。

全国的に農業人口は減少傾向であるものの、現状受注は安定しており経営は順調。農業は元々「低め安定」と言われる業種でもあり、リーマンショック等の激しい景気変動の影響は薄い。そのため、関連業種である農業機器製造もあまり影響は受けないという。

社名のSEGは「スペシャル・エンジニアリング・グループ」の略称であり、その名のとおり高い技術力を有し、ヤンマー農機製造（株）からの2015年「品質管理優良認定工場」認定や三浦工業（株）からの毎年「スペシャルサプライヤー」認定を得ているほか、同社独自の縦型溶接治具が2011年に文部科学

大臣「創意工夫功労者賞」等を受賞するなど、高い評価を得ている。

勤務地は南国市内の、東工場（本社）、南工場、西工場、南国工場の4工場体制である。

従業員数は332名（2019年7月現在）、社員区分や年齢別の内訳は図表1のとおり。

図表1　従業員構成（2019/ 7現在）

| 区分 | | 人数等 |
|---|---|---|
| 社員区分 | 正社員及び嘱託社員（※） | 全社員の約75%<br>※　嘱託社員は、定年後に継続雇用された正社員の呼称 |
| | 契約社員 | 全社員の約25% |
| 年代 | 60歳未満 | 296名 |
| | 60～64歳 | 26名 |
| | 65～69歳 | 8名 |
| | 70歳以上 | 2名 |
| 合計 | | 332名 |

## 2　継続雇用制度改定の背景

同社は定年60歳、希望者全員65歳までの継続雇用制度であった。2018年4月に制度を改定し、65歳以上で一定の基準（後述）を満たした者については70歳まで雇用する制度とした。

若手の採用が厳しい一方、高齢社員は65歳を過ぎてもまだまだ元気であり、実際に70歳まで働いている者もいた。そうした実態を受け、「人手不足の解消」及び「意欲と能力のある高齢社員の一層の活躍」を目的に、経営陣の意向で制度改定が実現した。

制度改定の結果、雇用への安心感がモチベーション向上に繋がったほか、高齢者の採用応募が増えるという効果もあった。実際、63歳の者から応募があり採用に至った例もある。

## 3　継続雇用制度の内容

同社の正社員は定年後、「嘱託社員」の呼称で継続雇用される。契約期間は一年間。現状、定年を迎えたほぼ全員が継続雇用を希望する。65歳以降は基準該当者が70歳まで1年契約で勤務する。勤務形態は基本的にフルタイム勤務で、希望があれば短日・短時間勤務も可としている。なお、契約社員も同じく1年契約だが、こちらは契約更新の上限を希望者全員65歳とし、以降は嘱託社員と同じく基準該当者を継続雇用している。

仕事内容は原則60歳以前の業務を継続し、勤務場所も変わらない。ただ、嘱託社員には従来の業務に加えて若手への指導も期待しており、社内研修の講師を担当する者もいる。

以前は55歳までの役職定年制としていたが、現在は廃止しており、役職の継続は定年時個別に判断している。定年後も役職を継続する者は多く、現在も67歳の課長職がいる。

雇用契約の更新については、期間満了の1か月前に本人の意向を確認している。65歳以上の場合、そのタイミングで勤労意欲や健康状態を確認し、勤務に問題がなければ契約更新となる。現在のところ、会社側から退職を促した例はない。

なお、70歳を過ぎてもパート社員として勤務を続けてもらう例もあり、そうした社員

として71歳（最高齢）の者が2名いる。当該社員は設計部門に欠かせない人材で、週に3日ほど勤務している。

## 4 人事管理制度

### ■賃金制度

定年前から変更はなく、月給制のままである。なお、契約社員は日給制である。昇給は定年で止まるが、契約社員の場合は小幅ながら実施している。これは契約社員に退職金支給がないためで、トータルの賃金支給額で差が開かないようにする意図がある。

賞与は年2回支給。嘱託職員の金額は正社員時の約7割程度である。人事考課の結果を反映するが、評価点の給与・賞与への影響は10%未満である。

各種手当については基本的に定年前後で変化はないが、契約社員については定年前後を通して家族手当の支給はない。実務に伴う資格の溶接、ボイラーに限定した資格手当を支給しているが、今後は塗装などにも付与する予定。

退職金については、正社員を対象として定年時に一時金を支給している。

### ■人事評価制度

嘱託・契約社員ともに70歳まで実施している。評価方法は定年前と同じで、回数は賞与支給時の2回と昇給時1回の計3回である。なお、嘱託社員に昇給はないが、業務改善や意欲向上を図るため実施している。

なお、契約社員には正社員登用制度がある。希望者は各部署からの推薦を受けた上で面接及び適正試験を受験し、意欲や仕事ぶり、技能等を評価される。この制度を活用し、年間10名以上が新たに正社員となっている。

以上を振り返ると、同社は社員区分や年齢に関わらず賞与や手当等もあり、処遇面で大きな差を付けないことが基本的スタンスと言える。

図表2　嘱託・契約社員の人事管理制度比較

| | 嘱託社員 | 契約社員 |
|---|---|---|
| 雇用上限 | 希望者全員65歳、基準該当者70歳 | |
| 契約期間 | 1年更新 | |
| 基本給 | 月給制 | 日給制 |
| 昇給 | なし | あり |
| 手当 | あり（正社員と同様） | あり（家族手当のみなし） |
| 賞与 | あり（年2回） | |
| 人事評価 | あり（年3回） | |
| 退職金 | なし（定年時に一時金支給） | なし |

## 5　高齢社員戦力化のための工夫

### ■社長面談

今年度からの新規の取組として、社長と全社員との面談を実施している。事前に身上書を提出してもらい、面談により希望や意見等を吸い上げていく取組である。社長と直接対話できる機会を設けることでモチベーションが保たれ、長期間勤務してもらうために有効であると考えており、今後も行う予定である。

### ■転倒防止等対策

工場内は平面の作業場所が比較的多く、工業用油を使う業務の特性があるため、転倒が発生しやすいことが課題である。そのため、自動掃除機の導入や、足幅の保護範囲が広く滑りづらい安全靴を支給している。また、作業は運搬が多いためクレーンなどの機器の見直しを行っている。

### ■夏季の暑さ対策

同社は夏季が繁忙期に当たる。仕事量の割合は夏季7割・冬季3割であり、理由としては秋の収穫に向けた稲刈り用コンバインの需要が高まることが挙げられる。

熱中症対策として各部署に塩飴の配付、一夏に1人1箱ごとの熱中症予防水の支給、スポットクーラーの設置、ファン付き作業着の支給等を実施している。また、工場の一つでは屋根を遮熱効果のあるものへと改装した。この10年間、毎月各工場が参加するステップアップ会議を開催し、職場環境面を含めた改善項目等を検討、改善実績を上げている。

また、残業時間を縮減することで暑さ対策を講じる取組も今年度から実施している。需要を予測し、閑散期に当たる2月頃から見込み生産を実施するというものであり、一定の効果が見られたため今後本格的に推進する予定である。

## 6　今後の課題と展

同社には30～40歳代の社員が多いが、若手の新規採用は厳しい状況である。新規採用予定人数まで充足できなかった年度もあったという。依然として人手不足は重要課題となっており、このことからも高齢社員は貴重な戦力と考えている。なお、同社は今のところ外国人労働者はいない状況である。

また、先々、高齢社員の比率が高くなった場合の懸念は夏季を乗り切る体力である。今後も健康管理、設備等の工夫をさらに講じていくとしている。

上限なしの継続雇用　社内縫製技術検定制度　多能工育成　職場環境の工夫・配慮

事例11

# ナガイ白衣工業株式会社

上限なし基準有

## ―後継者育成意欲がある高齢者は「年齢上限」なく再雇用―

**ポイント**

- 健康で技術力のある高齢者は協力社員として年齢上限なく再雇用
- 多能工育成のために社内縫製技能検定を実施、高齢者が指導役

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1969年 |
| 本社所在地 | 秋田県大仙市 |
| 業種 | 繊維工業 |
| 事業所数 | 7か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 418名 |
| 平均年齢 | 43.9歳 |
| 60歳以上の割合 | 16.3% |

（2019年7月末現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2006年3月 | 60歳 | 上限なし | 2006年3月以前は実態として定年後の希望者全員を雇用。2006年3月嘱託就業規則を策定、基準該当者：上限なし（希望者全員：65歳） |

（2019年7月末現在）

## 1　企業概要

ナガイ白衣工業株式会社は1969年創業、親会社で白衣業界のリーディングカンパニーであるナガイレーベン株式会社の子会社として製造・物流部門を担っている。自社の3工場、国内協力工場11社、海外協力工場5社（中国1社、ベトナム2社、インドネシア2社）で年間600万着を生産している。国内工場では200万着を生産している。

社員数は418名、内訳は正社員338名（男87名、女251名）、契約社員3名（女性）、嘱託社員（60歳以上）45名（男4名、女42）、協力社員（65歳以上）14名（男2名、女12名）、パートの臨時社員16名（女性）、アルバイト2名である。（2019年7月末現在）

秋田県の誘致企業として当地で設立されて以来、同社は周辺の豊富な労働力で業績を拡大してきた。進出当時は工場周辺に兼業農家が多く、農家の繁忙期と農閑期が同社の繁閑のタイミングと逆となるため求職者も多く、容易に労働力が確保できた。現状では協力工場（100名から10名規模）を含め人手不足が課題である。同社も新規採用に努めているものの、この数年は予定人数までなかなか届

かないという。同社ではインターシップや工場見学の申込みについて、繁忙時期以外は基本的にすべて引き受け、会社に興味を持ってもらい、先々の人材確保に備えている。

一方、同社は海外拠点とも共存している。現在、全体の3分の2は海外で生産されており、日本生産品と遜色ない製品ができるようになった。グループ全体の利益を考えた場合、納期に余裕のある製品はコストが安い海外生産が主軸となって国内生産が圧縮される可能性もあり、納期短縮と技術力向上が国内工場の存続に欠かせない。そのためにも人材育成は喫緊の課題である。

同社における白衣製造プロセスは以下のようである。

親会社のナガイレーベンから注文品のデータが送られてくる。そのデータをもとに生産が始まる。多品種少量生産が主流の現在、多種多様な製品のデータが送られてくる。医療用白衣は医療機関ごと、同じ医療機関でも職種ごとにデザインが異なる。一着から注文を受け付けており、いかなる注文にも迅速に対応・生産・出荷することが求められている。国内繊維メーカーから調達した布がエアーテーブルに数十枚まとめておかれ、これを延反、自動裁断機が裁断する。裁断された布は業界で初めて導入された高生産性のイートンシステムにより、襟や袖などのパーツごとに完全分業で縫製される。人為的作業時間を大幅に短縮したシステムであり、生産性向上とコスト削減に大きく貢献している。仕上げの後、全品を検査し出荷される。

## 2　人事管理制度

同社の社員平均年齢は44歳で、30代、40代が少ない。会社の業務の中心となっている縫製部門では当地に立地して50年ということもあり、30年から40年働いているベテランが多い。毎年の採用者は、新卒・中途含め10名～20名ほどである。グループ企業には海外拠点があり同社からの海外出張者が品質管理を行っている。現在、海外からの技術研修生はいない。

正社員時の賃金は勤続給の構成部分が中心である。

管理職は50名ほどで、主任補、主任、係長代理、係長、課長代理、課長、次長、部長からなる。工場内では制服の色で管理職と一般職を区分している。

同社では日常から残業はほとんどなく、働きやすい職場となっている。労働時間は1日7時間40分、年間稼働日270日で年間休日は95日である。迅速な顧客対応を重視していたことから、従来は1日当たりの稼働時間を減らしても稼働日数を増やす選択をしていたが、人手不足への対応から応募者を増やすため、1日8時間、週2日休業も検討している。

定年は60歳、その後、希望者全員65歳まで一年更新で継続雇用される。65歳以降は会社の基準に合った者を対象としているが、実際は本人が希望すれば雇用は続く。一部の者が定年退職後は家庭の事情で継続雇用を辞退するが、ほぼ全員が継続雇用である。定年3か月前に「御届書」を交付して定年後の意向確認をしている。なお、定年前の退職準備プログラムなどは行っていない。

65歳への定年延長は現在検討されていない。社員の意向も様々であり、定年を65歳にした場合は、退職金を受け取れる65歳まで働き続けなくてはならないことに抵抗のある者もいるようである。

同社では社員の技能向上と多能工育成のため、社内縫製技能検定制度を設けている。1種から3種まであり、1種はDCブランド品、2種がハウスブランド品、3種はヘルスケアー品と介護ウエアー、手術・患者ウェアーである。各種とも求められる技術や技能基準を「見える化」、明確化しているため、実際に若手を教育する高齢者にとっても指導しや

すいものとなっている。実技試験と学科試験があり、合格者は一着すべてを作り上げられる技能レベルとなる。1種が一番難しい。合格すると資格認定され手当がつく。1種で月3千円である。検定合格者は現場でも高度な仕事につけるようになり、実際にその後昇進し現場を管理する立場の者が多い。この技能検定は若手にも高齢者にもメリットが大きい。若手は技術を習得でき、処遇も向上する。高いレベルの仕事ができることで仕事のやりがいにつながる。同様に高齢者も自分の持つ技術を教えることが仕事のやりがいとなって意欲向上に結び付いている。

## 3 継続雇用延長の背景

同社の業績は好調であるが、少子高齢化が進む秋田県では次世代を担う人材の獲得は難しくなっていく。現在働いている社員には長く勤めてもらう必要があり、それは高齢者に対しても同様である。また、海外工場とも共存していくためには人材育成が課題となり、その担い手としても高齢者の存在感が高まっている。定年延長については検討すべき課題も多く、すぐには実行できないものの、定年退職者に対する雇用機会提供は比較的容易である。そこで同社では継続雇用上限年齢引き上げから開始し、上述の課題解決に向けた取り組みとしている。

## 4 継続雇用延長の内容

同社の継続雇用者は65歳までは「嘱託社員」と呼ばれ、65歳を超えると「協力社員」となる。ともにフルタイムが基本である。パートタイムの選択はいまのところないが、今後、希望者が出て来れば検討の余地があるという。現在の最高年齢は73歳（相談役）である。だいたい68歳くらいで辞める人が多い。

製造に従事する高齢者の仕事は定年後ある程度軽減される。工場の管理職は原則として定年後は役職を離れる。その後、課長経験者は「参事」、次長経験者は「参与」と呼称が変わり、後任の指導を行う立場になる。一般職になっても戸惑いはないようである。縫製から物流へなど他部門への異動もない。なお、縫製や倉庫など部門によって終業時間が違う。

賃金は日給制、金額は個別に決定している。各部長や課長、工場長が個別に面談し条件を決定する。多くの者は定年前の5%ほど減となる。定年後も工場長を務める者は経験豊富で職務遂行能力も高く、定年後の賃金は以前とそれほど変わらない。

定年後の人事考課は行っていない。

賞与は年2回の支給がある。

賃金低下による意欲低下が見られる者も若干見受けられるが、部長などが個別に面談し、やる気を促している。

継続雇用者を対象とした研修などは特段行っていないが、管理職に留まる者を対象にメンタルヘルス関連の外部講習など受講させている。

65歳以降も働く協力社員はフルタイム勤務であるが、健康状態も良く、働く意欲もそれまでと変わらない者が多く、人手不足のなか、会社にとって心強い存在である。協力社員の賃金は65歳以前と同額となる場合が多い。

なお、65歳を過ぎて退職する理由は介護が多いが、配偶者とのんびり暮らしたいと考える者、体調が理由の者など様々である。

## 5 高齢社員戦力化のための工夫

同社では高齢者が働きやすい職場環境つくりに取り組んでいる。視力が低下する高齢者もいるので天井やミシンの近くの照明を明るいものに改善している。

また、勤務時間中の途中外出を認めており、

通院などに便宜を図っている。外出理由は問わない。個人ごとのカードをスキャンして記録し、抜けた時間の賃金は自動的に計算され差し引かれる。なお、健康診断の二次健診のための外出は賃金から差し引かない。

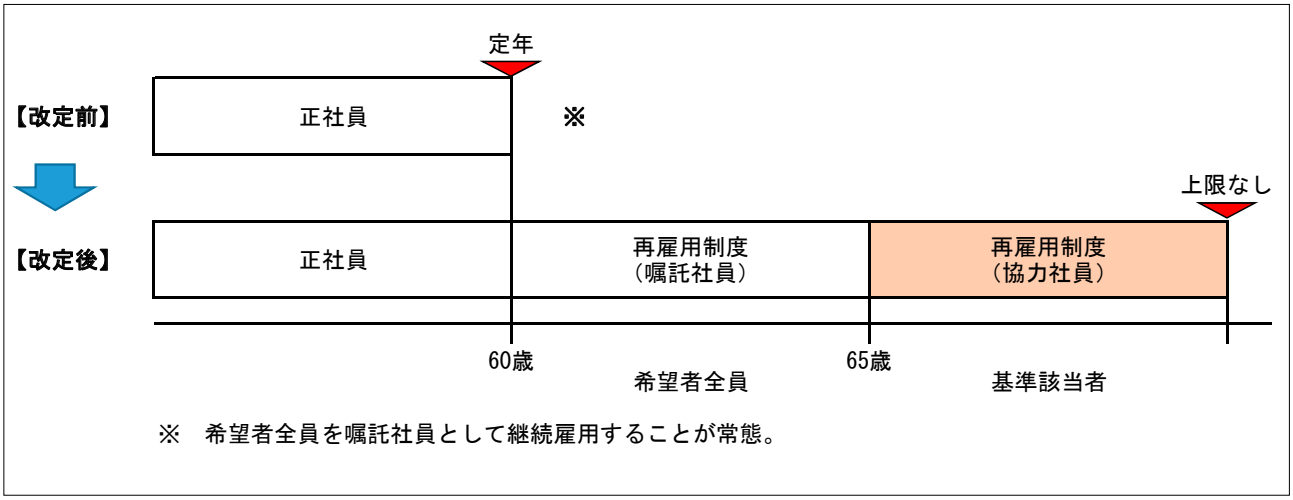
最新の縫製工場であるソーイングセンター2階の福利厚生室への階段は段差が小さく高齢者にも優しい設計である。

インフルエンザの予防接種は全額会社負担で全員が受けている。人手不足のため、罹患者の欠勤を減らすためである。

## 6　今後の課題と展望

同社で長年にわたって働いてきた一部の高齢者にも課題はある。これまでの作業分担や組織は作業工程を細分化して分業で効果を上げる仕組みであり、襟（難易度が高い）、ポケット、ファスナー付け、裾上げ、袖付け、脇入れ、端切れ縫い合わせ等の工程に特化して担当していた。今後の人材育成の方向は複数工程をこなせる多能工化である。若い人は多工程を抵抗なくこなせる一方、これまで単一工程で働いてきた一部の高齢者にとって多工程は馴染みが薄く、戸惑いも大きいようである。現在、OJTを通して作業を覚えてもらえるよう会社として取り組んでいる。

図表　高齢社員の人事管理制度改定の概要



65歳定年制　70歳までの継続雇用　処遇に変化なし　職員からの改善提案

# 事例12 医療法人社団五色会

★ 65歳定年　65歳超基準有

## —定年・継続雇用年齢を引き上げたが人事管理制度はそのまま—

**ポイント**

- 定年年齢、雇用上限年齢を5歳引き上げ65歳定年、70歳までの継続雇用制度に
- 定年・継続雇用制度改定に伴う人事管理制度の変更は行わず、モチベーションを維持
- 改善提案制度を通して職場環境の改善と理事長と職員との意思疎通を円滑に

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1978年 |
| 本社所在地 | 香川県坂出市 |
| 業種 | 医療業 |
| 事業所数 | 13拠点 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 454名 |
| 平均年齢 | 42.0歳 |
| 60歳以上の割合 | 12.6% |

（2019年4月1日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2014年11月 | 60歳 | 65歳 | |
| 役職定年 | なし | | | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2014年11月 | 65歳 | 70歳 | 基準該当者 |

（2019年7月11日現在）

## 1 企業概要

五色会は1978年に創業した医療法人で、同法人が立地する香川県坂出市内に病院・診療施設5か所、社会福祉施設4か所、高齢者施設4か所（うち1か所は株式会社）を運営している。

同法人の従業員数は454名で、雇用形態別には正社員433名、非正社員（パートタイマー）21名である。60歳以上の高齢職員は57名で、全従業員に占める60歳以上の割合は12.6%である。

採用状況について、同法人は新卒採用の他に中途採用を積極的に実施している。なお、病院業務は専門性が高いため、医師、看護師、技師、事務等の職種別の採用が行われている。

## 2 定年・継続雇用制度改定の背景

2014年10月までの同法人の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。再雇用制度は60歳の定年年齢に到達する同法人の正社員を対象に希望者全員（経過措置利用）を継続雇用する制度である。

採用難による人手確保とベテラン職員のノウハウの継承を目的として2014年11月に定年・継続雇用制度が見直され、定年年齢と

継続雇用の上限年齢がそれぞれ5歳引き上げられた。図表1はその改定概要を整理したものである。

## 3　定年・継続雇用制度の概要（改定前）

### ■正社員の定年制度と人事管理制度

正社員の定年制度と人事管理制度の概要を整理した図表2をみると、改定前の定年制度は60歳定年である。

人事管理制度について賃金制度の基本給は職種別賃金で、医師、看護師、技士、事務の4職種ごとに賃金表が設けられている。看護師を例にすると、基本給の決め方は初任給に昇給を積み上げる方式がとられ、昇給は年1回、人事評価（基本給査定）結果による査定昇給（昇給基準給×査定係数）が支給される。賞与は「基本給×賞与係数」による金額が年2回支給され、賞与係数は標準月数に賞与査定が加味されて決まる。

人事評価は看護師、技士、事務の3職種を対象に昇給に反映させる基本給査定と賞与に反映させる賞与査定が行われ（両査定とも5段階評価）、その手続は「所属長による1次評価―担当部長による2次評価―理事長による最終評価」としている

社員の活用について、仕事内容は専門スキルが求められる業務（医師、看護師、技士、事務）であるため、職種変更は行われない。また、役職定年は実施していない。勤務時間はフルタイム勤務であるが、後述の短時間正職員制度を利用して短時間、短日勤務を選択することができる。退職金は定年退職時に支給される。

### ■継続雇用制度（再雇用制度）

継続雇用制度の概要については正社員の人事管理制度との対比でみていくことにする（図表2）。

まず同制度の対象者は同法人の定年年齢（60歳）に達して退職する者で、希望者全員（経過措置利用）を継続雇用としている。社員区分は嘱託社員となり、雇用上限年齢の65歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、基本給は定年時の賃金水準が維持されるが、昇給は行われない。賞与、手当、福利厚生は正社員と同じ仕組みが適用された。

仕事内容は定年時の仕事を引き続き担当し、また、役職定年はないため役職者はそのまま役職を継続するが、人事評価で役職に求められる職責が果たせなくなった場合は外れる。

勤務時間はフルタイム勤務であるが、正社員と同じように短時間正職員制度を利用して短時間、短日勤務を選択することができる。

定年退職時に支給する退職金の他に継続雇用終了後の退職一時金等の支給等は行われていない。

## 4　定年・継続雇用制度の概要（改定後）

定年・継続雇用制度改定後の高齢社員の人事管理について概要を整理した図表2をみると、正社員、継続雇用制度の両方とも、正社員の定年年齢が60歳から65歳に、継続雇用制度の雇用上限年齢が65歳から一定の基準を設けて70歳まで引き上げられただけで、賃金制度や役職定年などの人事管理制度の見直しは行われていない。本人の意欲や能力等に応じて働ける環境が整備されたことにより、職員のモチベーションの維持・向上に役立っている。

## 5　高齢社員戦力化のための工夫

高齢社員の戦力化に向けた取り組みについて、①制度面の工夫、②業務面の工夫、③意識・風土面の工夫、④能力開発の工夫、⑤健康対策の5つの視点からみていく。

## ■制度面の工夫～健康管理の拡充

制度面の主な工夫は「短時間正職員制度の導入」である。同法人はこれまで職員（正職員、嘱託職員）の希望による柔軟な働き方（短時間、短日、利用期間）を個別対応で行っていた。同制度の導入は、こうした個別対応を制度化したものである。同制度の実施手続は、本人の申請をもとに所属長と理事長が検討して決定する流れである。ただし、同制度の対象者はパート社員を除く全社員で、希望者全員を原則として認めている。働き方は本人の希望に沿って柔軟に対応している。賃金（基本給と賞与）は時間比率で減額される。同制度利用後のフルタイム勤務への復帰は可能にしている。

## ■業務面の工夫

業務面の主な工夫は「機械設備の導入」と「業務改善」である。

第1の「機械設備の導入」について、同法人は高齢職員の腰痛対策として機械入浴槽を導入した。その結果、高齢職員の負担を軽減させることだけではなく、介護度の高い患者の入浴介助の負担軽減にもつながった。

第2の「業務改善」について、高齢職員が現役で働き続ける環境を整備するため、高齢職員の意見を反映させた業務改善に取り組む一方、高齢職員の体力、能力に応じた業務を担当させるようにしている。その一例として、体力がいる外出レクリエーションの引率の軽減、定型作業への担当替え、リハビリやレクリエーションで高齢職員のアイデアや知識を活かしたプログラムの開発への担当などである。また、写真や図を活用した作業手順の掲示、口頭による伝達ミスをなくすため紙面による仕事の指示など作業手順の改善も同法人は進めている。

## ■意識・風土面の工夫

意識・風土面の主な工夫は「改善提案制度の導入」と「職場コミュニケーションの推進」である。

第1の「改善提案制度の導入」について、同法人は仕事の方法、職場環境に関する問題点や改善案を職員が提案する「全職員参加のミーティング」を年4回している。この施策は同法人の院長も兼務する現理事長が理事長職に就任して実施された。なお、この施策の他に同法人は、月2回管理職が参加する「院長ミーティング」を実施し、管理職からも法人運営に関する問題点や改善案を提出させ、法人運営の向上に全社員の意識づけを進めている。

第2の「職場コミュニケーションの推進」について、同法人は職員間のコミュニケーションを円滑にするため、法人全体の忘年会やバーベキューを実施しているほか、職場単位の職場交流会に金銭補助（年2回、合計4,000円）を実施している。

## ■能力開発の工夫

能力開発の主な工夫は「顧問制度による後継者育成」「トレーナー制度の導入」「若手職員とのペア就労」である。

第1の「顧問制度による後継者育成」について同法人は高齢社員の技術を現役社員に継承するため顧問制度を導入した。顧問となった高齢社員は後任の教育、育成に努めている。

第2の「トレーナー制度の導入」について、新規に採用した60歳以上の高齢者の定着を促進するためにトレーナー制度を同法人は導入し、高齢職員の教育担当者を決めて、採用後、日誌による指導を1ヶ月間、毎日実施している。

第3の「若手職員とのペア就労」について、同法人は高齢職員の体力的、精神的負担の軽減と仕事を通じた知識・技能の継承を目的に若手職員とのペア就労を所属長の指示の下で実施している。例えば、寝たきり患者の褥瘡

（床擦れ）防止のために行う背抜き業務は体力的な負担が伴う作業であると同時に経験が必要な業務である。高齢職員にとって体力的に厳しい一方、若手職員は経験が浅いため作業の的確さが不十分な場合がみられる。そこでペアを組んで就労させることで高齢職員は体力的な負担が軽減される一方、若手職員は高齢職員からの指導により経験を積むことが可能になった。

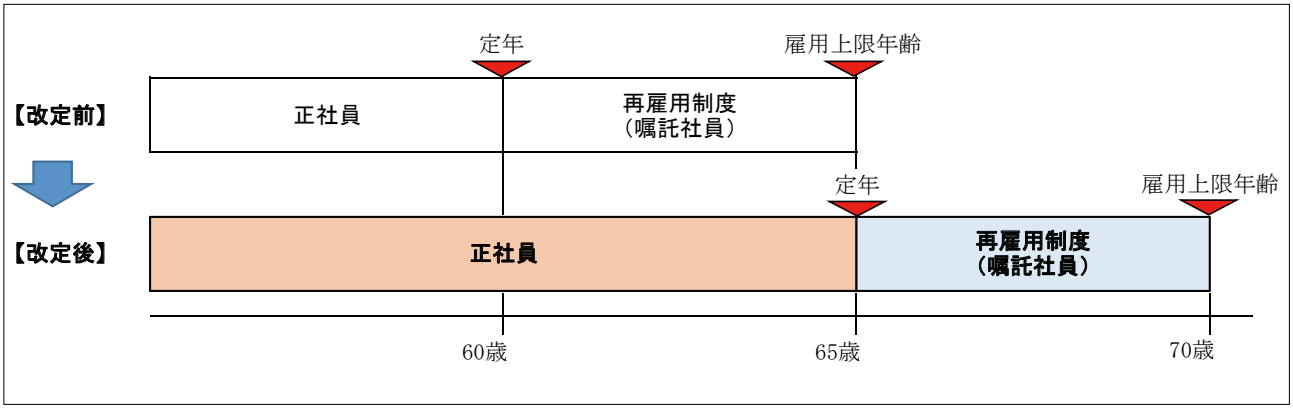
### ■健康対策

健康対策の主な取組みは「永年勤続表彰の適用範囲の拡大」である。これまで永年勤続表彰は勤続10年から5年ごとに表彰し、対象者には副賞として海外旅行券の支給と特別休暇の付与を行っていた。これまで65歳以上の高齢職員は適用外であったが、2011年から65歳以上も適用を拡大した。その結果、健康管理に対する意識が向上した。

## 6　今後の展望

高齢者雇用の今後の展望について同法人は病院・施設利用者の心にしっかり寄り添いながら、今後も機械設備を積極的に導入するなど、高齢職員が安心して元気に働ける職場環境の整備を一層進めていきたいと考えている。

図表1　高齢社員の人事管理制度改定の概要




図表2　60歳以上の人事管理制度の変化

| | 定年制度・人事管理制度 | | 継続雇用制度（再雇用制度） | |
|---|---|---|---|---|
| | 改定前 | 改定後 | 改定前 | 改定後 |
| 定年・継続雇用上限年齢 | 60歳 | 65歳 | 65歳 | 70歳 |
| 社員区分 | 正社員 | | 嘱託社員 | |
| 対象者 | — | | 定年退職者 | |
| 契約期間 | — | | 1年契約 | |
| 基本給 | ・職種別賃金<br>（医師、看護師、技士、事務の4職種）<br>・決め方（看護師）：初任給に昇給を積み上げる方式 | | 定年時の賃金水準を継続 | |
| 昇給 | 年1回実施、基本給査定をもとに昇給額を決定 | | | |
| 賞与 | 年2回支給、基本給×（標準月数＋査定係数） | | | |
| 人事評価 | ・医師以外は実施<br>・基本給査定（年1回）、賞与査定（年2回） | | 賞与査定のみ実施 | |
| 仕事内容 | 専門スキルの業務に従事 | | 定年前の仕事を継続 | |
| 役職定年 | なし | | | |
| 配置転換 | 配置転換あり | | | |
| 労働時間 | フルタイム勤務 | | | |
| 退職金 | 退職時に支給 | | — | |

75歳までの継続雇用　多様な勤務形態　75歳まで人事評価・昇給　70歳からは半年契約

# 事例13 企業警備保障株式会社

## —75歳までの多様な勤務形態で高齢者を活用—

★ 65歳超基準有

**ポイント**

- 75歳までの多様な勤務形態
- 継続雇用者の賃金は65歳までほぼ減額なし
- 75歳まで実施する人事評価制度と昇給システム

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1977年 |
| 本社所在地 | 島根県松江市 |
| 業種 | その他の事業サービス業（警備業） |
| 事業所数 | 17か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 749名 |
| 平均年齢 | 53歳 |
| 60歳以上の割合 | 41.0% |

（2019年7月末現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | —— | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | —— | — | — | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2015年4月1日 | 65歳 | 75歳 | 65歳までは希望者全員。以降は基準該当者のみ |

（2019年7月末現在）

## 1 企業概要

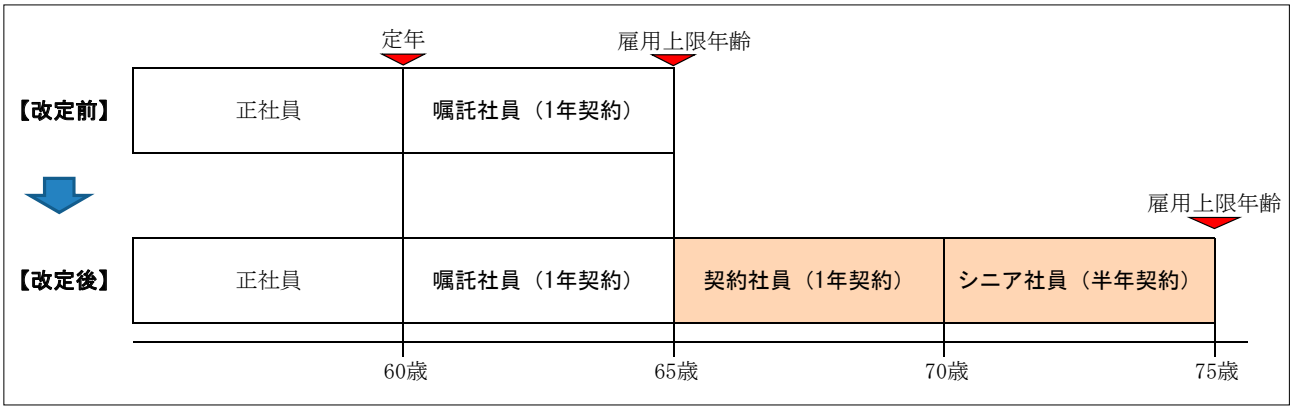
企業警備株式会社は1977年7月松江市で創業した。以来40年余、安全と安心を365日サポートする企業として地域と共に歩んでいる。事業内容は施設警備、交通誘導、イベント警備、空港警備、身辺警備といった各種警備業のほか施設管理や信用調査も手掛けている。島根県を中心に中国地方5県で事業を展開しており、山陰の警備会社では最大の人員規模である。

警備業のうち施設警備、空港保安業務が45%ほどを占めているが、地方の警備会社で空港保安の仕事を携わっているのは全国的にもそう多くはなく、航空業界からも高い評価を得ている。出雲空港、石見空港を担当している。

同社の従業員数は749名（2019年7月末現在）。うち正社員が200名弱である。60歳以上の割合が41%と高い割合となっており、最高齢者は75歳のパート社員である。

警備業は離職率も高いが、ある程度勤務した社員は長期間勤務する傾向にある。単純労働のイメージが強いが、実際には警備対象によって異なる専門知識・資格が必要で、特に空港警備では高度な知識が要求される等、やりがいのある仕事である。ただ、島根県は大手企業が少ないこともあって公務員志向が強

図表1　継続雇用制度改定の概要




く、前述のイメージもあり若手の採用には苦労している。一方、警備の需要自体は増しているため、人手が追いつかないのが現状である。そうした事情から、60歳以上の高齢者も多く採用している。中には、警察や自衛隊のOBといった人材も数多く所属しているという。

このような状況ではあるものの正社員は定期的に採用できており、今年度は8名を新卒採用した。空港警備や手荷物検査、施設整備などに配属している。1年契約の契約社員も数多く採用しており、交通警備、イベント警備は常時募集している。施設警備は退職者が出た場合補充採用している。そのほか、警備需要に合わせて冬季限定などの季節雇用をする場合もある。同社は機械警備ではなく人員配置警備であり、的確な人員配置に努めている。

## 2　継続雇用制度の背景

同社は定年年齢60歳、希望者全員65歳まで、基準該当者は75歳までの継続雇用制度である。2015年4月に65歳から75歳までに制度改定した。以前から、制度上の上限を超えて70歳前後まで働いている者が多かったため、実態に即した形の制度に改定した。

基準該当者については健康状態や職務遂行能力、本人の希望を勘案して決定しており、実際には希望者のほぼ全員を継続雇用している。

## 3　継続雇用制度の内容

同社の継続雇用制度の概要は図表1のとおり。勤務形態について、嘱託社員まではフルタイム勤務だが、契約社員となって以降は個々の事情に応じて短日・短時間勤務も選択可能である。

仕事内容について、基本的に60歳以降も同じ仕事を継続する。一口に警備と言っても警備業法により対象業務ごとに必要な資格等が異なり、違う業務への転換が容易ではないためである。役職定年制はなく、定年後に役職を継続するかどうかは、個々の状況に応じて判断する。なお、定年前は正社員が内勤管理及び現場の責任者等を担当している。

特徴として、シニア社員は半年ごとに雇用契約を結んでいることが挙げられる。70歳以降は働き続けるのが難しい者がそれまでよりさらに多くなるため、半年ごとに様子を見て判断している。職種柄管理者と顔を合わせる機会が少ないため、それを作る意図もある。なお、所属支社からの推薦による正社員登用制度がある。

## 4 人事管理制度

### ■賃金制度

給与形態は正社員から60歳定年後に嘱託社員に移行した者は月給制を引き継ぐ。基本給は若干減額となるが、ほとんど変えていない。65歳以降は時給制又は日給制になる。年齢に関わらず昇給も年1回あり、人事評価結果に基づいて額を決定する。なお、人事評価は全社員が対象で、方法も全社員同じである。元々は正社員のみを対象としていたが、近年他の社員にも対象を拡大した。

諸手当は家族手当のみは正社員が対象となるが、役職手当、資格手当は年齢や雇用区分に関わらず支給対象となる。

賞与は正社員が対象となるが、契約社員についても職長であれば支給対象となる。職長であれば75歳まで支給することになる。年2回、人事評価を反映させた額を支給するが、以前は職責に応じて一律で支給していた。

## 5 高齢社員戦力化のための工夫

### ■健康管理

高齢社員の一番の懸念は健康管理であるが、業種柄、管理者が常に監督しているわけにはいかない。そこで、同社では自己管理意識の向上へ特に力を入れており、日頃から睡眠、食事、飲酒などへの注意喚起を徹底している。

昨今の重要課題である熱中症対策については、社内広報紙において夏季の間毎月「熱中症対策」を特集している。予防対策とともに、異変時にはためらいなく救急要請することなどを記しており、毎日就業前に一読すべしと強く呼びかけている。

その他、警備中の日傘の使用や休憩室の確保など、契約先へ配慮をお願いしている。

図表2　年齢別の人事管理制度

| | 嘱託社員（60～65歳） | 契約社員（65～70歳） | シニア社員（70～75歳） |
|---|---|---|---|
| 対象者 | 希望者全員 | 基準該当者 | |
| 契約期間 | 1年更新 | | 半年更新 |
| 仕事内容 | 定年前の業務を継続 | | |
| 基本給 | 月給制 | 時給・日給制 | |
| 昇給 | 有り（人事評価結果を反映） | | |
| 手当 | 正社員と同様（家族手当のみ適用外） | | |
| 賞与 | 役職者のみ支給 | | |
| 人事評価 | 有り | | |
| 労働時間 | フルタイム・短時間・短日数勤務 | | |
| 配置転換 | 原則無し | | |

### ■身体的負担の軽減

建設会社などへは工事単位で人員配置するが、技量、体調などを配慮し工事現場の状況により適正な人員配置をしている。本部からも月に数回は現場を巡回しており、指導、コミュニケーションを図っている。

その他の工夫として、運搬・設置の軽減を考慮し、なるべく軽量な資材を調達するようにしている。

## 6　高齢社員の働きぶり

高齢社員のモチベーションの低下は感じていないという。新任警備員への指導等は高齢社員を含め先輩社員が行うことが多い。

「どの現場に誰を配置するか」は常に悩ましい問題だが、高齢社員は経験に裏打ちされた安定感があり、安心して配置できる。また、現場の工程などにも詳しく、貴重な意見を出してくれることも多い。

現場での人間関係においても、話し合いでよくまとめてくれている。

## 7　今後の課題

冒頭述べたように、需要に対して人手が追いつかない状況であり、社員にできるだけ長く勤務してもらうことがポイントである。ただ、親の介護や病気・体力の問題で退職する高齢社員の例もあるため、介護休暇や短日・短時間勤務を柔軟に活用してもらうよう、さらに働きかけていきたいと考えている。

また、今後も健康管理の重要性について継続的に指導していきたいとのことである。

65歳定年制　多様な勤務形態　看護師中途採用　高齢者と若手のシナジー

# 事例14 医療法人静和会浅井病院

65歳定年　限定なし員

## —65歳定年以降も柔軟な働き方で高齢看護師が活躍—

**ポイント**

- 看護師の人材確保・人材不足の解消を目指し、65歳定年後の勤務延長
- 他病院で経験を積んだベテラン看護師の中途採用が増加
- 訪問看護分野で高齢者と若手のシナジー

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業（または設立） | 1959年 |
| 本社所在地 | 千葉県東金市 |
| 業種 | 医療業 |
| 事業所数 | 3か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 762名（うち看護職216名） |
| 平均年齢 | 45歳（看護職のみ） |
| 60歳以上の割合 | 19.3% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | —— | 65歳 | 65歳 | 対象者：全従業員 |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2004年4月 | 65歳 | なし | 勤務延長 |

（2019年9月13日現在）

## 1 企業概要

### ■概況

医療法人静和会浅井病院は、1959年に東金市に開設した浅井医院を母体に同市で開業した。ベッド数447床（うち精神科360床）の、千葉県東部地区における精神科基幹病院である。精神科の他にも内科、消化器内科、整形外科、歯科などの診療科、人間ドックや認知症疾患医療センターも併設されており、地域の医療ニーズに対応している。精神科は、精神科救急施設にも指定され、デイケア、デイナイトケア、作業療法、訪問看護も行っている。また、同法人ではメンタルクリニック、介護老人保健施設（あさいケアセンター）を運営している。

職員数（2019月13日現在。非常勤含む）は762名で、最も多い職種は看護職で216名となっている。

### ■看護師の雇用状況

看護職は、病院に正看護師150名、准看護師45名、看護助手（ケアスタッフ）85名を配置し、あさいケアセンターでは正看護師20名、メンタルクリニックでは正看護師1名を配置している。精神科の特徴でもあるが、看護師の1/3は男性である。

看護師（正・准）の平均年齢は45歳で、60～65歳が40名、65～70歳が10名、70歳以上が6名になっており、60歳以上の

看護師が約2.4割を占めている。

看護師は、新しい技術を習得したいというキャリア志向もあって転職する者が多く、同病院も常時募集している状況である。しかしながら、複数の診療科を経験し様々な看護技術を習得した後、最終的に精神科を選ぶ者も多い。50代のベテラン看護師や若いころに同病院で働いていた者が、他の病院を定年退職してから戻ってくる例もある。

## 2　定年延長と勤務延長制度の見直し

### ■見直しの背景

同法人は、看護師の人材確保・人材不足の解消を目指し、定年の65歳以降は法人が必要と認める者（看護師等の有資格者）は年齢上限を定めず継続雇用することを就業規則で定めており、従来から長く働ける環境整備に取り組んできた。

しかしながら、継続雇用の条件として、65歳定年後は同じ部署内で勤務延長し、常勤（フルタイム）で働いてもらうことが前提であった。このため、家庭や自身の事情により勤務延長を希望せずに定年退職するケースが多い状況であった。こうした限定的な制度では「長く働ける」環境にならず、看護師等の人材確保が十分にできなかったことから、制度の見直しを図った。

### ■見直しの内容・効果

継続雇用の勤務形態は、常勤でのフルタイム勤務以外にも、非常勤の扱いになるが短時間勤務や週2、3日の勤務も可能となる。また現役時代と同じ部署に限らず、本人が希望する部署へ異動できるようにした。なお、勤務場所も病院内だけでなく、「あさいケアセンター」や別法人となる「ゆりの木苑」（特別養護老人ホーム）も選択できるようにした。65歳以降は、健康面での問題や個人の事情が様々になるため、本人が希望する働き方を柔軟に選択できる制度に変更した。

また、継続雇用の対象者は、有資格者（看護師、准看護師等）に限定していたが、職種を広げ、看護助手（ケアスタッフ）や施設管理（バスの送迎）といった者達も対象にした。

こうした見直しにより、病院の運営を支える多様な職種の人材が定年後も柔軟に長く働ける環境となり、スタッフのモチベーションの向上が図られたとともに、不足がちな看護職の人材不足が解消できた。

さらに、一度退職した者から再度働きたいという応募も多くなっており、本人の希望する働き方での再雇用に繋がっている。

## 3　人事管理制度

全従業員の賃金制度は、職種ごとの賃金テーブルになっており、年功と職能要素の色合いが濃い。前者は55歳で昇給が止まるが後者は65歳の定年まで昇給が続く。モチベーションの維持に寄与している面もあるが、賃金原資増に繋がっているため、年齢に関わらず役割や評価をベースにした制度への見直しを検討している。

定年後の賃金は、常勤で勤務する場合は、夜勤手当等の諸手当についても引き続き支給対象となる。

賞与は定年前後で変わらず年2回支給される。ただ、定年前は月給2か月分であるところ、定年後は1.5月分になる。非常勤となった場合は、職務に応じた時給制度になり賞与支給はない。

人事考課について、年間個人目標の設定と年2回の面談による達成状況の確認を行っているが、賃金には反映していない。若手職員のモチベーション向上や管理側と職員のコミュニケーション機会の増を目的として、賃金への反映を盛り込んだ新たな制度の導入を予定している。

## 4 高齢看護師へ期待する役割

### ■看護技術者としての期待

役職定年は設けていない。師長には主に4、50歳代の中堅の看護師が就いているが、全9名中2名は60歳代である。男性も3名いる。

看護師は患者と関わる仕事に専門性と生きがいを見出す者が多いため、師長への登用を希望しない場合が多い。師長の業務はマネジメントや看護業務の改善に取り組むことが中心となるが、こうした経験を若いうちから積むことは将来の看護業務に生きてくる。若いうちに師長としてのキャリアを経験させたいと考えており、役職定年を導入することの必要性も感じている。

一方で、高齢看護師には経験に裏打ちされた高い専門性を活かして活躍してもらいたいと考えている。

### ■夜勤の担い手

病棟には精神科で360床、内科で87床のベッドがあり、ほぼ満床の状況である。病棟勤務の看護師は、個々の事情への配慮はあるが、定年までは原則フルタイム勤務であり夜勤のシフトにも入っている。

夜勤は人員配置が少ない中で処置を行うため、一般的には、身体的にも精神的にも負担が大きいと敬遠される傾向にある。ただ、精神科病棟では夜間の緊急対応や処置が少ないこともあり、定年後の勤務延長者の中にも夜勤のシフトを希望する者も多く、年齢に関わりなく看護師が活躍している。

現在最高齢の看護師は、73歳（女性）の看護師、72歳（男性）のケアスタッフがいる。2名とも常勤であり、ケアスタッフは夜勤も担当している。

### ■訪問看護

同院では、精神科訪問看護（アウトリーチ）にも力をいれている。在宅生活を継続しながら治療を受けられるよう医療面・生活面の支援をチーム（看護師、ケースワーカー）で行っている。訪問看護では、患者の在宅生活を服薬管理や病状の変化や合併症の可能性なども視野にいれながら支えていく必要があり、専門知識や高いスキル、数々の症例を経験し得た対応力が求められる。経験の浅い若手の看護師よりもベテランの看護師の能力や経験が発揮できる場面が多く、定年後の看護師が主戦力となっている。

現在の最高齢の看護師は76歳だが、週1回程度訪問看護を担ってもらっている。訪問看護時の車の運転やパソコンの処理といった、高齢看護師が苦手とする作業が必要であるため、可能な限り若手看護師とペアにしている。そうすることで、高齢看護師は苦手分野をサポートしてもらえ、若手看護師は高齢看護師の処置や患者とのコミュニケーションの取り方などをすぐそばで勉強できる、といったシナジー効果が生まれている。

## 5 健康対策

同病院では、終業間際の救急搬送がない限り、ほとんど残業はない。

40歳以上の常勤職員は、自己負担なく人間ドックを受診できる。また、健康診断の結果、特定健診の対象となった職員は、同病院内の管理栄養士の指導を受けられるほか、所見があった場合は院内で精密検査を受けることができるなど、病院の特長を生かした対策を講じている。

## 6 今後の課題

現在の賃金制度には前述のとおりの課題が見られ、人事評価制度も導入が必要と認識している。同病院では、全職員の賃金・評価制度の抜本的な改善を図る予定。

また、師長や主任等、役職を希望する看護

師が少ないことから、管理職のノウハウを身に着けられるような「管理職研修」や「コーチング研修」の実施を検討中である。

さらに、入院患者の高齢化が進んでおり、介護色の強い看護業務が増えていること、看護師自体も高齢化していることも併せると、特に腰への負担が大きくなっている。現在は職員個人で補助ベルトを購入したり、病棟ごとに負担軽減の工夫を行ってきたが、病院全体としても対策強化が求められる。

図表　定年延長・継続雇用延長に合わせた強化策

| 内容 | 現状の課題 | 強化内容 |
|---|---|---|
| 賃金制度見直し | 年功序列要素が強く、高齢職員増≒賃金原資増となっている。 | 各職員の役割や、人事評価結果を反映することで、年齢に依存しすぎない制度とする。 |
| 人事評価制度導入 | 目標設定と面談は実施していたが賃金等へ反映しておらず、モチベーション向上に繋がらなかった。 | 賃金制度改善と併せて、職員のモチベーション向上を図る。併せて、管理職と一般職員の交流機会を増やす。 |
| 身体的負担の軽減 | 看護師・患者双方の高齢化が進む中で重要課題だが、自助努力が中心であり、病院全体として取り組めていない。 | まずは病棟ごとに行っている工夫を共有し、良い取組は病院全体に広めていく。 |
| 若手と高齢者のペア就労（実施済） | 訪問看護で高齢看護師のスキルが必要だが、車の運転やPC作業が負担だった。 | 若手を同伴することで、運転等のサポートを受けつつ、技術伝承が行える。 |

65歳までの選択定年制　定年年齢選択が可能　人事管理制度改定　キャリア研修の充実

# 事例15 北海道ガス株式会社

## —65歳までの選択定年制を導入—

65歳定年

**ポイント**

- これまでの65歳を雇用上限とする継続雇用制度から、65歳定年制へ移行
- ライフステージに合わせて定年年齢を60歳から65歳まで選択可能に
- キャリア研修を拡充し、30代からキャリアの自己形成に対する意識づけを持たせる

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1911年 |
| 本社所在地 | 北海道札幌市 |
| 業種 | エネルギー業 |
| 事業所数 | 9か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数（正社員） | 763名 |
| 平均年齢 | 40.2歳 |
| 60歳以上の割合 | 3.0% |

（2019年3月31日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2016年4月 | 60歳 | 65歳 | 60歳から65歳の間で定年を選択可 |
| 役職定年 | —— | 50歳代後半 | 50歳代後半 | 対象は課長、部長 |
| 継続雇用の上限年齢 | —— | 65歳 | 65歳 | 既存対象者の退職をもって制度廃止 |

（2019年7月18日現在）

## 1 企業概要

北海道ガス株式会社は、1911（明治44）年に設立したガス事業を中心に電気供給事業、熱供給事業等を行う事業者である。本社のある札幌市を含め道内9か所の事業所、工場、支店等を展開しているほか、グループ会社17社を統括している。

同社の従業員（正社員）数は763名（2019年3月31日現在）、そのうち60歳以上の社員23名、正社員の平均年齢（2019年3月31日現在）は40.2歳である。

採用状況について、同社は近年30～40名程度の技術系、事務系の総合職の新卒採用を行っており、2019年4月入社の採用実績は41名である。

## 2 65歳定年制導入の背景

2016年3月までの同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。再雇用制度は60歳の定年年齢に到達する同社の正社員を対象に希望者全員を継続雇用する制度である。

少子高齢化の社会情勢のもと、同社は生涯現役で社員が活躍できる環境整備と総合エネルギーサービス事業の展開に向けて、多様で経験豊富な人材の確保を目的として65歳定年制を導入すべく、2016年4月に人事処遇制度を改正した。図表1は65歳定年制実施の概要を整理したものである。なお、今回の65歳定年制導入に伴い、65歳を雇用上限とする再雇用制度は、新規の適用は行わず、既存対象者の退職をもって廃止する予定。

## 3　高齢社員の人事管理制度の概要

### ■65歳定年制導入前～再雇用制度

65歳定年制導入前の高齢社員の人事管理制度は「再雇用制度」であり、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は定年退職者で、希望者全員が再雇用者として継続雇用された。社員区分は有期契約社員で、雇用上限年齢の65歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、基本給は職務給で、継続雇用後に担当する業務内容（補助的業務、一般業務、管理業務）に対応した3段階の賃金表が設定されていた。なお、賞与は支給しない。

人事評価について、評価手続は正社員と同じ手続（「一次評価（所属長）―二次評価（部門長）―最終決定（人事部）」）で行われているが、評価は再雇用者専用の評価シートをもとに年1回行われた。

継続雇用後の仕事内容は長年の仕事を通して培った経験や能力を引き続き発揮してもらうため、原則、定年前の仕事とし、定年前に継続雇用の希望の有無を確認する際に、担当業務を補助的業務、一般業務、もしくは管理業務の希望を聞いたうえで、同社が判断していた。

役職は定年前の50代後半で外れるため、継続雇用時は役職にはつかなかった。

勤務時間について、原則、フルタイム勤務としていたが、再雇用者の希望により短時間、短日勤務の選択が可能となっていた。

再雇用終了後の退職一時金等の支給については、雇用期間の年間評定によって決められた金額が支給される。

### ■65歳定年制実施後～主な変更点

65歳定年制実施に伴い、人事処遇制度の見直しを実施している。

まず65歳定年制の対象者は同制度導入後の60歳到達者であり、すでに継続雇用に切り替わった再雇用者は対象外としている。

なお、定年年齢はこれまでの60歳から65歳に引き上げられたが、選択定年制を導入し65歳以前でも社員が定年年齢を選択できるようにした。

社員区分は再雇用制度の有期契約社員から正社員となり、各種手当や福利厚生制度、評価制度は正社員と同じ扱いになるが、基本給は60歳到達時には直近3年間の評価を基に一定率減額される。また、昇降給については、60歳超用の昇降給表が適用される。

仕事内容については、多くは60歳到達直前の仕事を継続するが、役職は定年前の50代後半で外れるため、60歳以降も役職にはつかない。勤務時間と配置転換は正社員と同じフルタイム勤務で、業務上の必要性に応じて転居を伴う異動が行われる。

退職金の支給はこれまでの定年退職時（60歳）と継続雇用終了時の2回から、（定年）退職時の1回に変更された。なお、65歳到達以前に定年を選択した場合にも、その時点で支給される。

## 4　高齢社員戦力化のための工夫

### ■キャリア研修の拡充

高齢社員の戦力化に向けた同社の主な取り組みは、キャリア研修の拡充である。

これまで40歳を対象にしたキャリア研修を行っていたが、65歳定年制導入に伴い、対象者を30歳と50歳にも拡大した。キャリア研修は外部講師により2日間に渡り実施され、各自がこれまでのキャリアの棚卸しを行った後、グループディスカッションを通じてこれからのキャリアを自らデザインする研修となっている。各年代とも研修の目的は同じであるが、講師について30歳は若手講師が、50歳はベテラン講師が担当するなどの工夫がなされている。この研修に対して、受講した若手の社員からは「自己の振り返りとこれからのキャリアを考えることができた」などの肯定的な意見がみられている一方、シニア世代の社員からは戸惑いや、もう少し早い時期(年齢)から研修を行ってもらいたかったという意見も寄せられている。

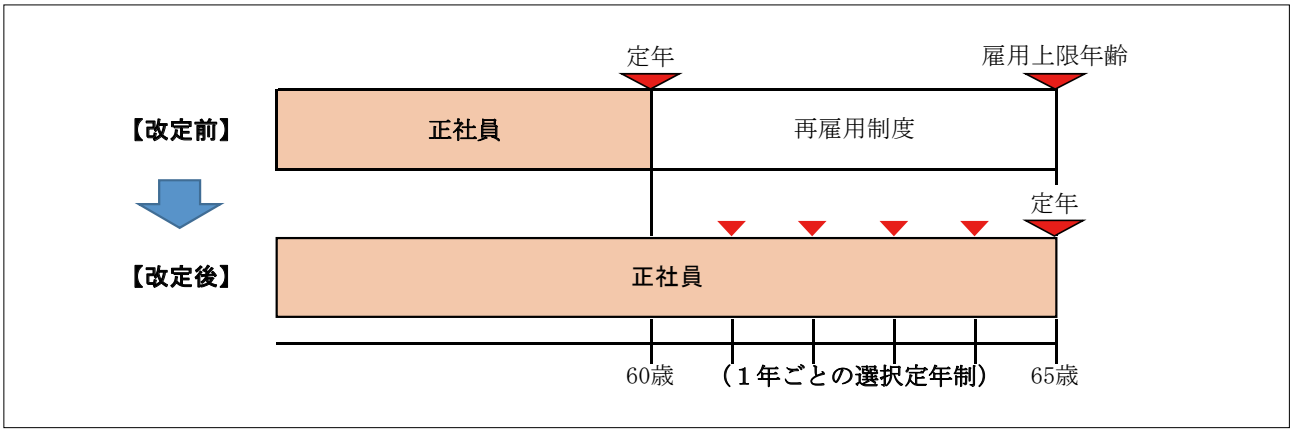
キャリア研修の他に、同社は上司との面談で人事評価のフィードバックに加えてキャリア面談も実施している。

## 5 65歳定年制実施の効果と今後の課題

65歳定年制実施の効果について、同社は社会の要請にいち早く応えることができ、社員が60歳以降も正社員として働き続ける環境を整備することができたこと、さらに当時業界では先駆けた取組みであったため、同業他社への影響力は大きかったことを挙げている。

今後の課題については、65歳定年制導入後の検証である。導入して3年が経過しているが、現時点では大きな問題がみられず、会社全体に浸透している状況にある。というのも全社員に占める60歳以上社員の割合が数%と、未だ低い状況であるからである。同社の年齢別構成は事業転換による大量採用を行った世代である40代前半が多いという特徴を持っている。65歳定年制導入による影響が本格化するのはこれからと同社は考えており、そのためにも制度運用の検証を進め、今後の影響に向けた検討を進めていきたいとしている。

図表1　継続雇用制度改定の概要




図表2　高齢社員（60歳以上）の人事管理制度の変化

| | 65歳定年制導入前 | 65歳定年制導入後 |
|---|---|---|
| 雇用管理 | 継続雇用制度（再雇用制度） | 正社員 |
| 雇用上限年齢 | 65歳（1年契約） | 65歳（60～65歳までの選択定年制） |
| 社員区分 | 有期契約社員 | 正社員 |
| 対象者 | 定年退職者 | 65歳定年制導入後の正社員 |
| 基本給 | ・業務内容別定額給（補助的、一般、管理） | ・60歳到達時に一定率減額 |
| 昇降給 | ・昇降給なし | ・昇降給あり（60歳超用の昇降給表） |
| 賞与 | ・支給しない | ・支給あり（60歳到達時に一定率減額） |
| 手当 | ・職務関連手当のみ | ・59歳以下の正社員と同じ |
| 人事評価 | ・実施（再雇用者用の人事評価シート） | ・59歳以下の正社員と同じ |
| 仕事内容 | ・原則、定年前の仕事を継続 | ・59歳以下の正社員と同じ |
| 役職 | ・外れる（役職定年） | ・外れる（役職定年） |
| 配置転換 | ・実施（必要に応じて） | ・実施（59歳以下の正社員と同じ） |
| 労働時間 | ・原則、フルタイム勤務（短時間・短日勤務も可）。 | ・フルタイム勤務（59歳以下の正社員と同じ） |
| 福利厚生 | ・正社員と異なる（一部制限） | ・59歳以下の正社員と同じ |
| 退職金 | ・支給（継続雇用者用） | ・59歳以下の正社員と同じ |

85歳までの継続雇用　技能伝承　経験豊富な専門集団　高齢者の作業安全確保

# 事例16 株式会社ラックランド

## ―知識・技術を活かして85歳まで長く活躍―

★ 65歳超基準有

**ポイント**

- 80歳代の社員が活躍している現状を踏まえ、継続雇用上限年齢を85歳へ引き上げ
- 経験豊富な高齢社員を若手の指導役として起用

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1970年5月 |
| 本社所在地 | 東京都新宿区 |
| 業種 | 設備工事業 |
| 事業所数 | 20か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 1,184名 |
| 平均年齢 | 42.0歳 |
| 60歳以上の割合 | 6.9% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | ―― | ―― | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2018年1月 | 65歳 | 85歳 | 基準該当者 |

（2019年9月現在）

●退職金の状況

| | |
|---|---|
| 内容 | 退職一時金・確定給付年金・確定拠出年金 |
| 支給時期 | 60歳（一時金）、60歳以降（年金） |

## 1 企業概要

株式会社ラックランドは1970年に冷凍冷蔵設備業として創業後、「食」に関わる商業施設・店舗の設計や商空間制作事業を手掛けてきた。飲食業開業を希望する個人や企業向けに、店舗施設の立地調査や入居を予定するビルの設備調査から店舗の企画・設計・施工を手掛ける。それだけではなく、開業後の設備メンテナンスや店舗や施設の省エネ・CO2削減事業まで、店舗や商業設備のライフサイクル全体をサポートする。他にも商業施設の企画制作事業（建築設備、内装監理業務、大型店立地法に基づく関係者との調整、設備設計、施工）、食品工場・物流倉庫の企画制作事業など、その業務範囲は幅広い。最近では「食文化の発信」を目的に東南アジアに進出した飲食チェーンの現地支援のため現地法人も設立している。

社員は約1,200名。部門は所属人員の多い順に営業、設計、工事、メンテナンス、管理、に大別される。なお、同社の請け負った

工事はグループ企業が行ない、同社の「工事」部門所属者は施工現場の監督者であるが、将来的には自社で工事を行なえるように職人を増やす計画である。

## 2　近年の採用状況

新卒採用は高卒、専門学校卒、高専卒、大卒、大学院卒を年間計10名程度、中途採用は業務拡大等必要に応じて実施している。なお、グループ企業の採用も同社が一括して行なっている。今年度は60歳以上の者を7名採用している。ハローワークや人材紹介会社経由であり、同社の業容拡大に貢献できる専門知識や経験を持つ者を積極的に採用している。また、過去には社員や取引先から紹介のあった高齢者を採用したこともあるという。高齢者の採用にあたっては面接と適性テストを併用し、コミュニケーション能力を重視しているほか、採用後は若手への教育に取り組んでもらうことを強調している。

73歳で契約社員として入社し、80歳近い現在も元気に働く高齢社員の例がある。物流センターや食品加工工場で使用される低温倉庫の営業を担当している。

元々他業種で働いており、定年を迎えた後も働いていた。「人が生きていくためには人との交わりや緊張感が必要なのに、退職するとそれが失われてしまう。多くの者は働き続けたいと考えている」と語る。そのため、「60歳定年では50歳頃から定年後のことを考えてしまい、仕事に手がつかないのが実情」であり、会社の打ち出した85歳までの継続雇用については「85歳まで今までと同じように働けるということは、定年がなくなったのと同じことであり、働く意欲のある社員が勤務を全うできる環境が用意されたという意味で、大変意義深い」と評価している。同社の打ち出した上限年齢は85歳というほぼ終身に近いものであり、まだまだ働きたいと感じる高齢者の意欲をいっそう引き出している。

## 3　継続雇用延長の背景

同社は60歳定年、その後は65歳までの継続雇用を制度化していた。2018年1月に就業規則を改定し、正社員としての就労可能年齢を65歳から85歳に引き上げた。

高齢社員は設備・建築・内装・冷蔵・厨房技術などの知識を持った経験豊富な専門集団である。彼らは同社の強みとして欠かせない存在であり、働く意欲のある高齢社員に長く活躍できる環境を整備したいという思いから、継続雇用上限年齢の大幅引き上げに踏み切った。85歳という年齢設定は、当時実際に85歳近くの高齢社員が働いていたことが影響している。

## 4　継続雇用延長の内容

60歳定年後の65歳までの継続雇用は1年契約のフルタイム勤務で、それまでの仕事をそのまま続けてもらう。66歳以降の継続雇用では、やはり1年更新の契約ではあるものの、パートタイム勤務も可としている。実際、多くの高齢社員はパートタイム勤務に移行する。雇用継続は希望者全員ではなく、会社が求める役割を果たせる資格や能力を有していることが条件となる。ただ、そうでない方であっても、継続希望があれば社内で従事できる仕事を探して紹介し、なるべく継続できるよう取り計らっている。

なお、年2回の人事面談において雇用形態や勤務日数・時間等につき本人の希望を確認し、適宜見直しを行なっている。

図表　継続雇用制度改定前後の比較

| | 改定前<br>（～2017年12月） | 改定後<br>（2018年1月～） |
|---|---|---|
| 上限年齢 | 65歳 | 85歳 |
| 対象者 | 希望者全員 | 職務遂行に足る資格・能力を有する方 |
| 契約期間 | 1年 | |
| 賞与 | 年1回<br>（12月の決算期。定年前は7月を加えた年2回） | |
| 人事評価 | 基本的に対象外。決算期賞与に係る評価のみ実施。 | |
| 労働時間 | フルタイム | 基本フルタイムだが、パートタイムへの転換可能。<br>（賃金は時給換算で転換前と同水準） |
| 配置転換 | 高所等、危険な現場からは外れる。 | |

## 5　高齢社員に求める役割

高齢社員の役割は技能伝承である。工事部門の現場監督は、工事の品質・安全・工程管理がしっかりできて独り立ちするまでに最低3年かかるという。そこで、同社では現場でのOJTを通じた教育に力を入れている。

高齢者は若手に「持っているものを伝えたい」という意識が強い。自ら相談会を主催して若手教育の場としている者もおり、後継者育成の担い手として貴重な戦力となっている。

若手社員側も、頼りになる先達として良好な関係を築いており、高齢社員に関わるクレームは聞かれない。後述のように、高齢社員は最新技術になかなか対応できない面があるため、そんな時は逆に若手社員が教える側となる。持ちつ持たれつの関係と言える。

## 6　人事管理制度

給与は定年前の約6割となり、賞与も定年前の年2回から1回のみの支給となるが、やりがいのある仕事を続けられることで不満はあまり出ないという。パートタイム社員の賃金は月給時の賃金を時給換算して支給しており、時給単位ではフルタイム勤務時と差が出ないようにしている。

定年後も人事考課を行ない、本人と部門長の評価をすり合わせる。結果は賞与に関してのみ反映している。

人間ドックも正社員同様に会社全額負担で受診できるだけではなく、60歳以降は脳ドックと大腸検査も追加している。

## 7　高齢社員戦力化のための工夫

### ■危険な現場はウェブカメラで遠隔指示

高齢者といえども、現場に出て施工管理を行っている。現場にベテランの高齢社員が一人いれば現場メンバーはまとまり、若手の育成も円滑に進む。とはいえ高所や暑い屋外の現場もあり、高齢者には体力負担がかかる。また、判断力や注意力の低下が事故を招く可

能性もある。

そこで、危険度の高い現場や工期の迫った現場には高齢者は派遣しないようにしている。そのような現場にはウェブカメラを設置し、事務所の高齢者が映像を見ながら現場に指示やアドバイスできる仕組みを設けている。高齢者が機器操作に慣れないことがあるため、高齢者対象の研修を行っているほか、若手が高齢者に操作方法を伝授している。

## 8　今後の課題と展望

### ■定年延長の検討

高齢社員の意識もさまざまであり、定年後の人生計画、働き続ける意欲や能力にも個人差がある。それらに対応するという観点から現在は定年延長を行なっていないが、高齢者雇用を取り巻く環境の変化を読み取り、検討に入っている。

### ■接し方・教え方の教育

前述のように高齢者は技能伝承や後継者育成に熱心であるものが多いが、その教え方は自身の経験（強い言葉で怒られながら教わった）を基になされている場合がある。世代が変わってきた現在、従来の教え方はパワーハラスメントととらえられる可能性もある。同社では高齢者にハラスメント研修を開いて若手に対する教え方を注意喚起するとともに、現代の若者に合わせた接し方や教え方を伝え、高齢者の知識や経験を若手が積極的に受け止められる環境づくりを進めている。

### ■安全対策の徹底

同社は多くの現場を持ち、高齢社員もそこで働くことが多い。現場では、後継者育成を目指したOJTの指導役として高齢社員が求められ、また、異常事態が発生しても適切に対処できる彼らは頼りにされている。現場に欠かせない存在である彼らが安全に活躍できる仕組みの構築が必須である。そのため、現場における若手や中堅との役割分担や安全ルールの整備と徹底、機器の工夫と充実を課題として、同社では改善の取組を進めている。

70歳までの継続雇用 | 兼業可能 | 多様な勤務形態 | 社是「おもしろおかしく」

事例17

# 株式会社堀場製作所

65歳超基準有

―多様な働き方を提供し、年齢にかかわらず「おもしろおかしく」実現へ―

**ポイント**

- 高齢者が望むさまざまな働き方を用意、週3～5日勤務や兼業が可能
- 余人をもって代えがたい人財を高齢期に活用しながら後継者育成

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1945年 |
| 本社所在地 | 京都府京都市 |
| 業種 | その他の製造業（計測機器製造） |
| 事業所数 | 16か所 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 1,656名 |
| 平均年齢 | 40.2歳 |
| 60歳以上の割合 | 5.8% |

（2018年12月末現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2011年10月 | 65歳 | 70歳 | 基準該当者 |

（2018年12月末現在）

## 1 企業概要

株式会社堀場製作所は資本金120億円、連結売上高2,105億円の企業である。従業員（単体）は約1,700名（海外グループ全体で約8,000名）、平均年齢は40歳である。（2018年12月末現在）

創業者である堀場雅夫は京都大学在学中の1945年に「堀場無線研究所」を設立、これは現在の学生ベンチャーの先駆けである。研究所では核物理実験用の高速演算機に欠かせないコンデンサを自作していたがこの事業がとん挫、そこでコンデンサ生産に欠かせないpH（ペーハー）メータを販売したところ性能の良さから評判となり、1953年に株式会社堀場製作所に改組し、以後、分析・計測機器メーカーとしての道を歩んできた。現在では各種分析・計測機器の開発・製造・販売を担うトップメーカーとして、自動車や環境、医用、半導体、科学業界向けにユニークな製品を供給している。

## 2 人事管理制度

同社の社是は「おもしろおかしく」である。創業者堀場雅夫の思想であり、人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事にプライドとチャレンジマインドを持ち、エキサイティングに取り組むことで、人生の満足度を高めて欲しいという願いが込められている。

「おもしろおかしく」は同社社員一人ひとりの行動指針でもある。ユニークな製品の開発、環境変化に対応した制度の構築、起業家精神を持って個性的なアイデアや改革の実現に努力する者こそが成功する。グループ社員一人ひとりが自立して成長し、その能力や多様性を最大限に発揮できる環境を提供するのが会社の務めである。「おもしろおかしく」は同社の人事管理制度の根底にあり、高齢者雇用施策や制度もこの社是を反映して構築されている。同社では社員が「おもしろおかしく」を通して自己実現するため、以下の「5つのおもい」を強く持ち、実践することを求めている。

・誰も思いつかないことをやりたい。
・技を究めたい。
・自分の仕事や会社を誰かに伝えたい。
・人や地球の役に立ちたい。
・世界を舞台に仕事をしたい。

同社の社員は以下の職群に分類される。各職群内の資格は各資格に定められている資格要件をクリアしていること、また本人の自己申請と所属長の推薦により、全体評価者会議内によって格付され昇格していく。処遇についてはライフサイクル給（年齢給）と職能資格給で決まる給与体系である。

●総合職（S職）
新入社員から入社して5年目までの者
●エキスパート職（E職）
27歳以上の社員で全体の7割、E1 ～ E3までの3階層
●マイスター職（M職）
技術系専門職、全体の2割程度、M1と上位M2の2階層
●プロフェッショナル（P職）
海外派遣要員や管理職候補者の1割程度、P1と上位P2の2階層

組織の階層は本部、センター、部、チームの4階層であり、役職としては本部長、センター長、部長、チームリーダーがある。

同社の毎年の採用者は新卒の場合、堀場製作所単体で60 ～ 70名、グループ企業を含めると120名程度である。業容が拡大している現状から、今年度は約160名採用となった。一方で中途採用も開発設計職や技術職、海外展開要員や営業要員が主な対象である。

## 3　継続雇用延長の背景

研究開発力を強さの源泉とし、海外展開も積極的な同社では、高齢となった研究者や技術者、営業担当者、海外勤務経験者の今まで以上の活用が求められている。

同社の主要顧客である自動車業界では「百年に一度」と言われる技術革新のなか、多方面の研究テーマがあり、それにともなう部品や製品の開発に迫られている。測定機器のニーズが増加するとともにその要求内容も高度化しており、これは同社にとっても対応していかねばならない課題である。また、自動車業界の海外展開とともに現地拠点での研究開発も進展している。同社製品の海外生産や海外販売も今まで以上に求められ、海外体制の強化、海外業務に携わる要員の増員と育成も欠かせない。ちなみに海外勤務者は現在約100名、経験者は全体の2割にのぼる。営業要員についても官公庁向けに太いパイプを持つベテランの後継を育成するためには時間がかかる。

技術系社員、海外経験者、営業要員はそれぞれ短期に育成できない上、これらの人財は他社からの引き抜かれる可能性が高いため、会社の危機感は強い。会社として社員がやりたい仕事、挑戦したい仕事を提供できなければ、人財の活用は難しくなるだけではなく、他社への転職に目を向かわせてしまう。同社では

高齢者が求めるセカンドキャリアとの両立も念頭に、それまでの経験が活かせる仕事、社是である「おもしろおかしく」働いて自己実現できる仕事を任せ、社員の要望と現実のミスマッチを生じさせないように努めている。

## 4 継続雇用延長の内容

同社では60歳定年後は70歳までの継続雇用制度を用意している。定年後の意向調査を含め、55歳時点で1日コースのライフプランセミナーを本社で実施し、定年後の生計や仕事について周知している。

60歳定年後は65歳までは1年更新の嘱託再雇用、65歳以降は一定以上の評価で働く意向のある者のみを対象に70歳まで半年更新の再雇用となる。会社は社員に対して「おもしろおかしく」を通した自己実現を促しており、多様なメニューはその実現をサポートしている。ちなみに上司と部下の年齢逆転は定年年齢前から多くの職場で見られており、定年退職者が役職を離れてそれまでの部下の下で働くことに抵抗はないという。

技術系専門職であるマイスター職（M職）で定年を迎える者の処遇はそのまま継続する。一方、エキスパート職（E職）は最上位のE3の者でも嘱託再雇用後はE2での処遇となる。定年後の高齢者は全体としてマイスターとエキスパートのふたつにまとめられる。

多くの者は65歳までは再雇用を希望する。再雇用者の役割は後継者育成であり、定年前と同じ職場で働く。65歳以降の再雇用は後継者育成がまだ完了していない場合、営業や技術・サービスなどで余人をもって代えがたい場合等に適用されるが、その場合は70歳を超えての雇用も検討されている。

嘱託再雇用では勤務日を少なくしたタイプも用意しており、週5日から3日までの範囲で勤務できる。勤務日数や役割に応じた賃金となる。週当たり勤務日数は嘱託再雇用の更新時に変更できる。ボランティア活動など仕事以外の時間を充実させたい者が短日数勤務を希望するほか、兼業する者もいる。兼業は会社の同業種以外であれば許され、実際に大学講師、農業、飲食店経営を行う者がいる。60歳定年後にグループ会社への転籍もある。グループ会社は経営管理要員を必要としており、堀場製作所の出身者が子会社トップとして転籍することもある。

継続雇用者の賞与はフルタイム（5日）勤務者のみ支給している。将来的には他の形態の勤務者にも支給することで意欲向上につなげたいと会社では考えている。

## 5 高齢社員戦力化のための工夫

同社の継続雇用制度は会社の社是を基本指針とし、多様な高齢者のスタイルに応えられるようにさまざまなメニューを用意している。今後は継続雇用者の給与や賞与を改善し、彼らの満足度を高めていく方針である。

## 6 今後の課題と展望

嘱託再雇用の高齢者の主な任務は後継者育成であるが、現状では部門によって進捗に差があるという。定年前にほぼ育成が完了している部署もあれば、嘱託再雇用者自身が継続してその業務についている部門もある。

一方、同社がこれまで供給してきた製品は多品種少量品や一品ものの受注製品など多岐にわたる。高齢者もいずれは会社を離れるため後継者育成は急務である。同社では高齢者の経歴や技能をデータ化して後継者育成に役立つ仕組みや70歳を超えての継続雇用を可能にする新たな嘱託再雇用制度について検討中である。

図表　継続雇用制度改定による人事管理制度の変化

| | 継続雇用制度　改定前<br>（～2011年9月） | 継続雇用制度　改定後<br>（2011年10月～） |
|---|---|---|
| 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 | 1年更新 |
| 役職 | 60歳定年後役職から外れる | 変更なし |
| 仕事内容 | 原則60歳までの業務を継続している | 変更なし |
| 基本給 | 7割勤務者（週4日勤務）が一番多いが、<br>その場合賃金は定年前の7割程度 | 変更なし |
| 昇給 | ベースアップ適用有り | 変更なし |
| 手当 | 通勤手当等 | 変更なし |
| 賞与 | 1、2割ほどいるフルタイム勤務者に賞与あり | 変更なし |
| 人事評価 | 無し | 変更なし |
| 退職金 | 無し（60歳定年退職時に支給有り） | 変更なし |
| 労働時間 | 週3～5日勤務等、多様な勤務 | 変更なし |

70歳までの継続雇用　パート社員 70 歳定年　パート社員定年引上げ　運用で70歳以上勤務可能

# 事例18 株式会社ダイイチ

65歳超全員

## ―継続雇用の上限年齢を70歳まで引き上げ、個別対応でその後も雇用―

**ポイント**

- 雇用上限年齢を5歳引き上げ、70歳までの継続雇用制度に
- 70歳到達後は両者のニーズが一致した場合、70歳以降も運用によりパート社員として雇用
- 制度改定に併せてパート社員の雇用上限年齢も70歳に引き上げ、60歳超の応募者が増加

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1958年 |
| 本社所在地 | 北海道帯広市 |
| 業種 | 飲食料品小売業 |
| 事業所数 | 23拠点（店舗） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 約1,900名 |
| 平均年齢 | 45.2歳 |
| 60歳以上の割合 | 約25.0% |

（2019年7月19日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2016年10月 | 65歳 | 70歳 | パート社員（正社員は定年60歳） |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2016年10月 | 65歳 | 70歳 | 希望者全員 |

（2019年7月19日現在）

## 1 企業概要

株式会社ダイイチは1958年に設立した北海道を経営基盤に食品スーパーマーケット事業を行う小売業である。本社のある帯広エリアを中心に、旭川エリア、札幌エリアに23店舗を展開している。

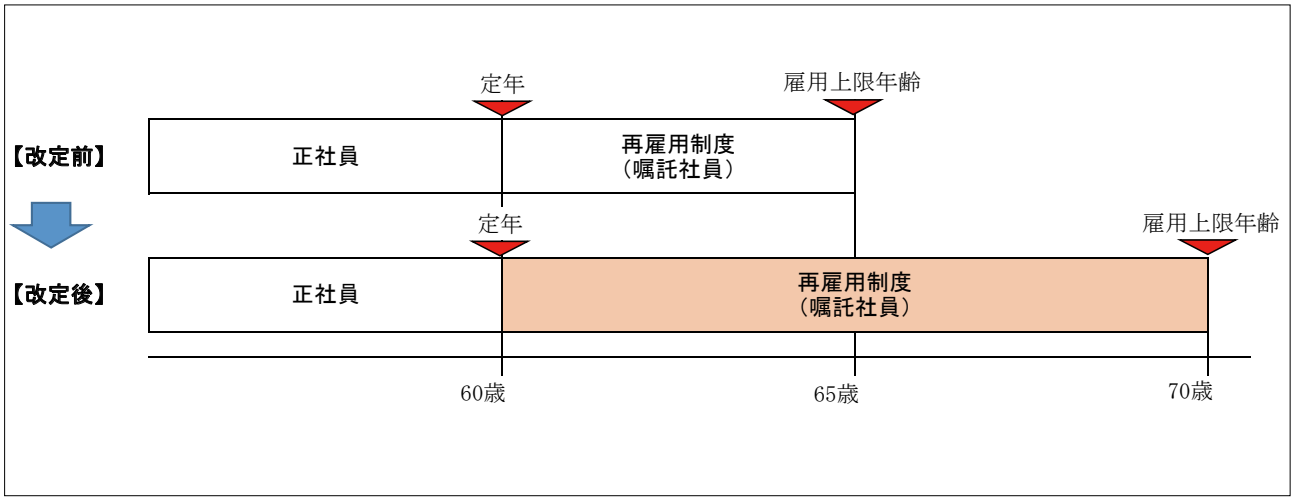
同社の従業員数（2019年7月19日現在〔ヒアリング調査時〕）は約1,900名で、雇用形態別にみた内訳は正社員約310名、準社員（契約社員）80名強、嘱託社員約25名で、残りがパート社員である。60歳以上の社員は嘱託社員の約25名及びパート社員の約150名で、従業員の平均年齢（2019年7月19日現在）は45.2歳である。

採用状況について、同社は店舗の店長及び本部スタッフ候補としての販売職の新卒採用を毎年10～15名程度行っており、2018年4月の採用実績は14名である

## 2 継続雇用制度改定の背景

2016年9月までの同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。再雇用制度は60歳の定年年齢に到達する同社の正社員を対象に希望者全員を継続雇用する制度であった。なお、同社では雇用上限年齢の65歳に達した継続雇用終了者が引き続き働くことを希望した場合、運用により現場の個別対応でパート社員

図表1　継続雇用制度改定の概要




の待遇で継続雇用していた。

少子高齢化のもと人手不足が続く中で、社員に長く働くことができる雇用環境を提供し、ベテラン社員が持つ経験と能力を発揮してもらうことを目的として、2016年10月に雇用上限年齢を70歳に引き上げた。図表1はその概要を整理したものである。これに併せてパート社員の定年年齢もこれまでの65歳から70歳に引き上げた。

## 3　継続雇用制度の概要

### ■継続雇用制度改定前～ 65歳までの再雇用制度

継続雇用制度改定前の高齢社員の人事管理制度は「再雇用制度」であり、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は定年退職者で、希望者全員が再雇用者として継続雇用される。社員区分は嘱託社員で、雇用上限年齢の65歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、現役正社員とは異なり年俸制が再雇用者に用いられ、昇給、賞与は支給されない。賃金表は3ランクからなり、定年時の役職と等級によってランクに格付けられる。賃金水準は定年前に比べて60歳時、63歳時の2回に分かれて一定率減額される。なお、人事評価は行われない。

継続雇用後の仕事内容は長年、仕事を通して培った経験や能力を引き続き発揮してもらうため、原則定年前の仕事としている。定年時に役職を外れるため、継続雇用時は役職にはつかない。配置転換は現役社員と異なり、転居を伴わないエリア内での異動が行われる仕組みになっている。

勤務時間について、原則フルタイム勤務であるが、個別対応で短時間、短日勤務を行い、時間比例で賃金水準を減額している。

退職金は定年退職時に支給され、継続雇用終了後の退職一時金等は支給していない。

### ■継続雇用制度改定後～雇用上限年齢が70歳に

継続雇用制度改定後について高齢社員の人事管理の変化を整理した図表2をみると、①雇用上限年齢が65歳から70歳に引き上げられたこと、②65歳時の賃金水準が一定率減額されたこと以外に人事管理制度の見直しは行われていない。対象者は同制度改定後の雇用上限年齢に到達した継続雇用者で、65歳を超えて引き続き継続雇用を希望する場合に、契約更新を行っている。また、70歳引き上げ時に、個別対応で雇用している65歳～ 70歳の継続雇用終了者のパート社員にも

声を掛け雇用継続を呼び掛けている。

なお、雇用上限年齢の70歳に到達した者の中で引き続き継続雇用を希望し、同社としても引き続き働いてもらいたい場合、すなわち両者のニーズが一致した場合は運用による個別対応でパート社員として雇用している。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

同社は高齢社員の戦力化に向けた安全面や「設備」の配慮は、全員を対象にして取り組んでいる安全衛生の一貫として対策を講じている。また、店舗での品出し、荷物の運搬等、肉体的負担が伴う作業・業務については、日常的に社員全体がサポートしている。その一方で、同社は高齢社員への配慮の必要性を感じているのは通勤災害である。冬場の北海道は転倒骨折も多く、その中でも高齢者の割合が高い。同社でも昨年の冬場の通勤時転倒してケガする高齢社員がみられ、対策を講じていきたいと考えている。

## 5 制度改定の効果と今後の課題

制度改定の効果について、同社は70歳まで働ける環境が整備されたことで高齢社員のモチベーションの向上につながっていると考えている。また、人手不足が続いているなかで継続雇用制度改定に併せて実施したパート社員の雇用上限年齢の引き上げによる60歳以降のパート社員への応募も増え、反響があったことを同社は考えている。

今後の課題は人材確保を同社は挙げている。継続雇用制度改定によって高齢社員が長く活躍できる環境を整備することができたが、依然として人手不足の問題は続いている。今後とも人材確保に向けた取り組みを続けていくことを同社は考えている。

最後に定年引上げについて、同社は現時点では導入の予定はないものの、今後とも社会情勢の変化を考えて情報収集を適宜、進めているとしている。

図表2　高齢社員の人事管理制度の変化

| | 継続雇用制度改定前 | 継続雇用制度改定後 |
|---|---|---|
| 名称 | 再雇用制度 | 再雇用制度 |
| 継続雇用<br>上限年齢 | 65歳 | 70歳 |
| 社員区分 | 嘱託社員 | 嘱託社員 |
| 対象者 | 定年退職者 | 継続雇用終了者（65歳） |
| 契約期間 | 1年契約 | 変更なし |
| 基本給 | 年俸制（3ランクの賃金表）<br>60歳、63歳時に一定率の減額 | 65歳時に一定率の減額 |
| 昇給 | 実施せず | 変更なし |
| 賞与 | 支給せず（年俸制） | 変更なし |
| 人事評価 | 実施しない | 変更なし |
| 仕事内容 | 原則、定年前の仕事を継続 | 変更なし |
| 役職 | 役職はつかない | 変更なし |
| 配置転換 | 転居を伴わない転勤あり | 変更なし |
| 労働時間 | 原則、フルタイム勤務。ただし、個別対応で短時間、短日勤務を実施。 | 変更なし |
| 福利厚生 | 異なる（住宅手当など一部手当の支給なし） | 変更なし |
| 退職金 | なし | 変更なし |

70歳までの継続雇用　継続雇用の希望調査　退職後の再雇用　全社員への永年勤続者表彰

事例19

# 新幹線メンテナンス東海株式会社

65歳超基準有

—継続雇用延長や退職後の再雇用制度等、様々な対策で人材を確保—

**ポイント**

- 2014年に、それまで65歳までだった継続雇用の上限年齢を70歳に引上げ。
- 2018年に、正社員だけでなく、定年後の再雇用者を含めた全従業員を永年勤続者表彰の対象とした。

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1999年4月 |
| 本社所在地 | 東京都中央区 |
| 業種 | その他の事業サービス業（清掃業） |
| 事業所数 | 12 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 2,013名 |
| 平均年齢 | 49.4歳 |
| 60歳以上の割合 | 23.9% |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | —— | 63歳 | 63歳 | 正社員 |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2014年 | 65歳 | 70歳 | 一定の基準を満たす者（労使協定） |

（2019年3月1日現在）

●退職金の状況

| | |
|---|---|
| 内容 | 確定給付企業年金（正社員のみ） |
| 算定方法等 | 60歳時点の基本給金額に基づき算出 |
| 支給時期 | 63歳（一時金）、63歳以降（年金） |

## 1　企業概要

新幹線メンテナンス東海株式会社は、東海道新幹線の車両の清掃・整備を行う会社として知られている。前身は東海道新幹線の開業以前に遡り、1952年設立の鉄道整備株式会社で、1978年に同社より分社化された新幹線鉄道整備株式会社と、株式会社クリーンサービス東海が1999年に合併し現会社となった。業務内容は清掃系と旅客系に大別され、清掃系社員は東京駅での折り返し新幹線の清掃、車両基地での車両の清掃、東京から熱海までの新幹線各駅施設の清掃等を担当しており、旅客系社員は駅でのきっぷ販売、改札業務、お身体の不自由な方の乗降介助、遺失物対応等、東海道新幹線を利用する旅客サービスの一部を担っている。

広範な業務の中でも、特に車両清掃業務の

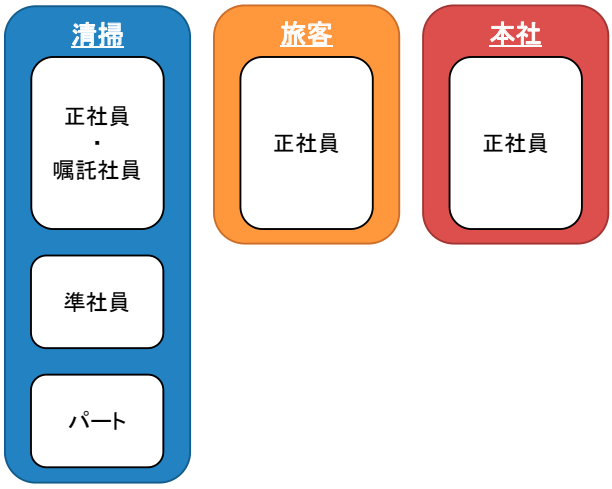
質の高さは注目を集め、清掃スピードや仕上がりの良さは高く評価されており、外国からの視察も多い。

質の高さの背景にはしっかりとした人材育成過程がある。清掃業務担当として採用された場合、まず研修を3日間受講した後、見習いとして比較的清掃しやすい普通車の担当からスタートする。グリーン車を担当できるようになるまではおよそ半年かかるという。

従業員は、正社員、嘱託社員、準社員、パートからなる。嘱託社員と準社員は共に1年契約の有期雇用だが、嘱託社員は定年後再雇用者の区分である。図表1は社員区分を図示したものである。本社は正社員のみだが、その他は正社員、嘱託社員、準社員、パートからなる（駅でのきっぷ販売、改札業務は短大、専門卒以上の正社員のみ）。新卒者も毎年十数名程度採用しているが、旅客系に配属されており、清掃系の業務は中途採用者が中心である。中途採用にあたっては、年齢制限は設けておらず、40代を過ぎてから入社する者も多い。

2019年3月1日現在、従業員数は2,013名。人数比はおおよそ「旅客・本社:清掃=3:17」であり、清掃系が圧倒的に多い。また正社員における男女比は「男:女=10:9」で、女性比率がかなり高い。65歳以上の者も100名近く働いている。

図表1　社員区分




（出所）新幹線メンテナンス東海株式会社提供資料

## 2　定年制度及び再雇用制度の概要

### ■再雇用制度改正前

定年（正社員のみ適用）は63歳。再雇用された場合は嘱託社員となり、希望者全員が65歳まで雇用される。これは旅客系、清掃系共通である。

### ■再雇用制度改正後

2014年に制度を改正し、労使協定で定めた要件を満たしていれば70 歳まで働けることとした。

さらに、いわゆる無期転換ルールの適用に伴って2018年4月に再度改正。それまで準社員やパートは最長70歳まで有期雇用だったが、改正後は個々の採用時年齢等に応じた定年（63 ～ 70歳間。図表2（次頁）参照）を設け、定年到達後のみ有期雇用という整理とした。

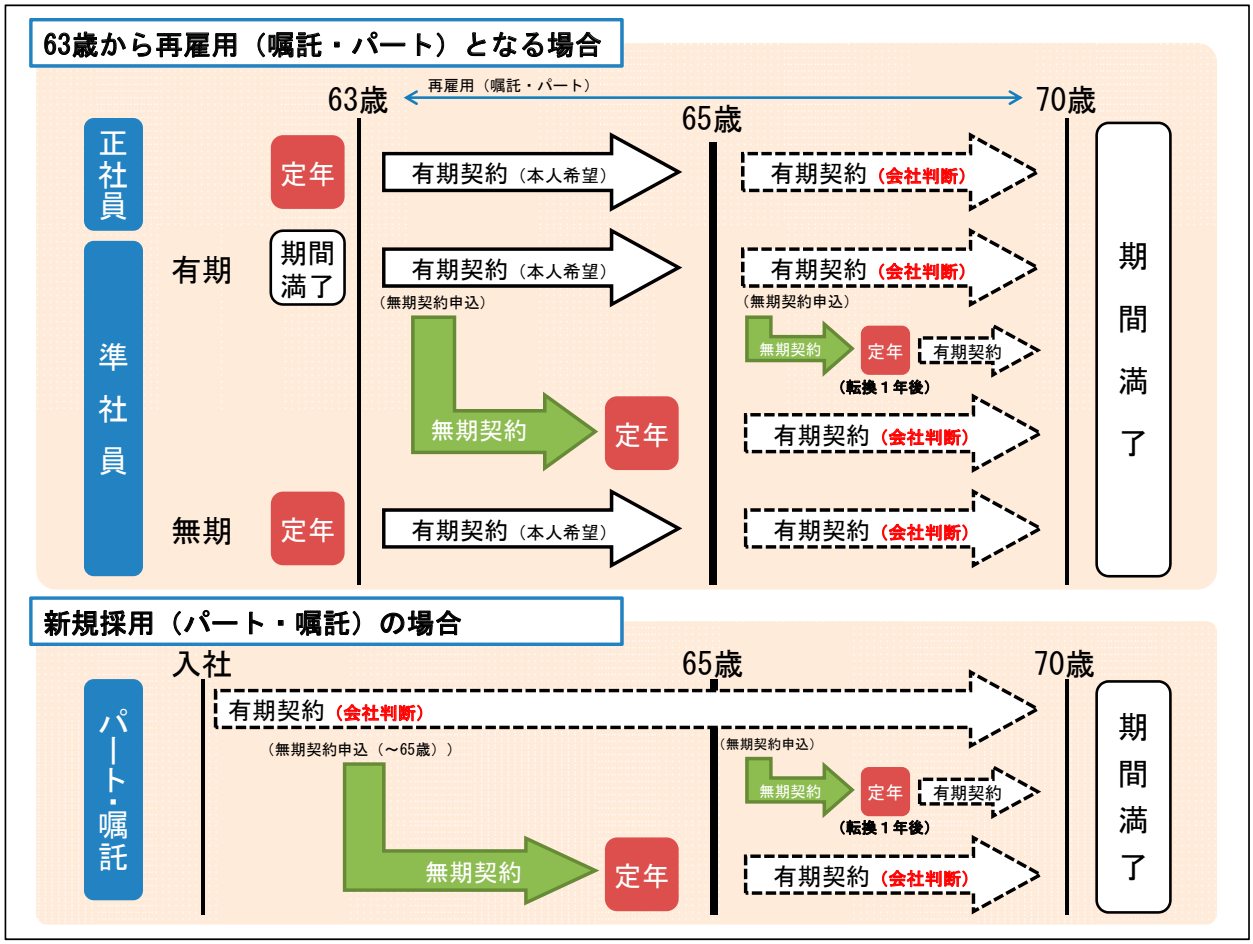
これらの制度改正が功を奏したか、2018年度の定年到達者に占める再雇用者割合は84%と、2015年度比で22%上昇した。また、中途採用の募集時に70歳までの雇用を明記することで、他社との差別化を図れるとしている。

## 3　再雇用制度改正の背景と効果

同社が上限年齢延長を行った背景には、清掃業務ができる熟練社員にはなるべく長く働き続けてほしいという思いと、65歳を過ぎても元気に働く社員がいるという実態がある。

例えば東京駅で折り返す新幹線の清掃時間は約10分。限られた時間で清掃を終えるた

図表2　定年及び継続雇用の上限年齢（2018年4月以降）




（出所）新幹線メンテナンス東海株式会社提供資料

めには、次に何をするか考えていては間に合わない。大局を見極め、瞬時にやるべきことを判断する集中力と判断力が求められる。また1日の勤務で2万歩以上歩くこともあるほか、発着の多い朝夕の時間帯には、連続で数本の列車を清掃することになるなど、ある程度の体力も求められる。

こう聞くと、とても過酷で高齢者には厳しい業務ではなのではないかと考えてしまいがちであるが、実際には意欲を持って元気に働いている高齢社員は多く、65歳を過ぎても20代の社員が舌を巻くほど溌溂とした仕事ぶりを見せている者もいるという。社員の平均年齢は49.4歳であり、高齢者であっても経験を積めば若手を凌ぐ活躍ができる業務であると言える。

実際のところ、2014年の制度改正前にも、65歳を超えて働いている高齢社員は一定数存在しており、こうした実態を踏まえて、明確に雇用制度を定めることとなった。

## 4　人事管理制度

### ■定年前

定年前の正社員の賃金は、59歳までは、定期昇給により上昇していく。定年を迎え嘱託社員になると、定期昇給はなくなる。

退職金について、対象となるのは正社員のみであり、確定給付企業年金の形で支給される。

## 5　高齢者を戦力化するための工夫

同社では、高齢者に戦力として働き続けてもらうために、様々な工夫をしている。

### ■再雇用についての希望調査実施

翌年に定年を迎える社員及び63歳以上の全社員を対象に「再雇用についての希望調査」を実施している。

継続雇用の希望有無や就労条件（勤務地、短時間勤務への転換等）の希望を把握し、可能な限り希望に沿った条件で働いてもらうための資料とするほか、継続雇用を希望しない理由を把握し、今後の対策検討の参考とする意図もある。

### ■一度退職した社員の再雇用制度

同社では、育児や介護、体力面の不安といった理由で退職する社員が増加していることが長く課題であった。

そこで、2016年から、

① 育児・介護等の理由で退職した正社員及び準社員

② 定年時または継続雇用後に契約期間満了にて退職した正社員、準社員、及び嘱託社員

を対象に、再雇用または、雇用契約内容を変更できる制度を導入した。また、①の社員については、退職に至った理由がなくなった場合、一定の試験に合格すれば、準社員または嘱託社員となることも可能である。

### ■永年勤続者表彰の拡大

以前より実施していた永年勤続者表彰について、2019年度より、従来は勤続20年及び10年の正社員を対象としていたものを、勤続30年の区分を追加したほか、正社員のみだった表彰対象を全社員に拡大した。

社員区分に関わらず、長く働き続けることを評価できるようにすることで、社員の勤続意欲向上に繋げたいと考えている。

### ■その他

このほか、健康管理にも力を入れており、インフルエンザ予防接種や人間ドック受診の補助なども行っている。さらに、労災防止を目的とし、作業前体操の実施や研修時の体力測定なども行っている。QC活動でも夜勤の社員向けに職場の特徴を考慮した「夜明けの体操」を考案するなど、様々な取り組みがなされている。

## 6　今後の課題

東海道新幹線の堅調な輸送に伴い、同社の業務量は年々増加しており、今後も更なる増加が想定される。一方、少子高齢化に伴う労働人口の減少が見込まれており、要員の確保が課題である。同時に作業自体の効率化や機械化などによる省力化も今後の重要課題のひとつである。

70歳までの継続雇用　多様な勤務形態　キャリア研修の充実　報奨制度

事例20

# 株式会社京葉銀行

65歳超基準有

## ―継続雇用の上限年齢を70歳とする新たな継続雇用制度を導入―

**ポイント**

- 65歳以降の役割を明示し、雇用上限年齢を70歳とする新たな継続雇用制度を導入
- 65歳以降も時間当たりの賃金水準は同じ水準
- 高齢社員のライフスタイルに合わせて柔軟な働き方を整備

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1943年 |
| 本社所在地 | 千葉県千葉市 |
| 業種 | 銀行業 |
| 事業所数 | 122拠点（店舗） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 2,208名（正行員・スタッフ行員・シニアスタッフ行員） |
| 平均年齢 | 38.4歳 |
| 60歳以上の割合 | 9.0%（単体） |

（2019年3月31日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | 55歳 | 55歳 | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2018年7月 | 65歳 | 70歳 | 基準該当者 |

（2019年7月19日現在）

## 1　企業概要

株式会社京葉銀行は1943年に設立した千葉県を経営基盤に銀行業務を展開する地方銀行で、本社のある千葉県内に118店舗、東京都内3店舗、インターネット支店1店舗、及びグループ会社3社を有している。

同行の従業員数（2019年3月31日現在）は正行員2,010名で、60歳定年後は契約社員となり、65歳までのスタッフ行員は162名、継続雇用延長後70歳までのシニアスタッフは36名である。従業員の平均年齢（2019年3月31日現在）は38.4歳である。

採用状況について、同行は銀行業務の中核を担う総合職の新卒採用を毎年100名程度行っており、2019年度の採用実績は97名である

## 2　継続雇用制度改定の背景

2018年6月までの同行の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（スタッフ行員制度）」である。スタッフ行員制度は60歳の定年年齢に到達する同行の正行員を対象に希望者全員を継続雇用する再雇用制度である。なお、同行では雇用上限年齢の65歳に達した継続雇用終了者が引き続き働くことを希望した場合、個別対応で同行の関連会社に派遣登録して臨時的、短期的な業務に従事していた（「OBパート」と呼称）。

65歳到達後も継続して働きたいという高齢社員の要望が寄せられる一方、OBパートを活用する現場からは、継続的な業務や限定的でない業務に活用したいというニーズの増加、OBパートの対象となる基準が不明確といった問題を抱えていた。このような臨時的、限定的な雇用確保の手段から、65歳以降も引き続き同行の戦力として豊富な経験を有する高齢社員の能力を活かし、次代の育成を図ることを目的として、2018年7月に雇用上限年齢を70歳とするシニアスタッフ行員制度を導入した。図表1はその概要を整理したものである。同制度のポイントは、求める役割の明確化、雇用対象者基準の明確化、雇用条件の見直しの3点である。

## 3　継続雇用制度の概要

### ■継続雇用制度改定前～スタッフ行員制度

継続雇用制度改定前の高齢社員の人事管理制度は「スタッフ行員制度」のみであり、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は定年退職者で、希望者全員がスタッフ行員として継続雇用される。社員区分は契約社員で、雇用上限年齢の65歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、基本給は現役正行員とは異なり、スタッフ行員用の基本給が整備されている。その決まり方は職務給で、職務レベルに応じて6段階の賃金ランクが設定され、定年時に担当していた職務によって賃金ランクに格付けられる。昇給はなく賞与は支給されない。

人事評価は現役正行員に行われている人事評価（業績評価と能力評価）のうち、能力評価のみが行われるが、その評価シートはスタッフ行員用が用いられ、評価結果は契約更新に利用されている。

仕事内容は長年、仕事を通して培った経験や能力を引き続き発揮してもらうため、原則定年前の仕事としている。なお、同行は役職定年（専任行員制度）を実施し、55歳に役職ポストを外れるため、継続雇用時は役職にはつかない。配置転換は現役正行員と異なり、転居を伴わないエリア内での異動が行われる仕組みになっている。

勤務時間について、原則フルタイム勤務（月150時間）であるが、高齢社員の希望によりミドルタイム勤務（月105時間、短時間・短日勤務）を選択することができ、その場合には時間比例で賃金水準が減額される。

退職金は定年退職時に支給され、継続雇用終了後の退職一時金等は支給していない。

### ■継続雇用制度改定後～シニアスタッフ行員制度

継続雇用制度改定後における高齢社員の人事管理には「シニアスタッフ行員制度」が追加され、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は以下の基準をすべて満たした者である。

① 当行及び関連会社で勤務経験のある65歳から70歳（原則）の行員であること
② スタッフ行員として65歳の雇用契約期間満了まで勤務実績があること
③ 継続して勤務する希望があること
④ 担当業務の資格条件等を満たしていること
⑤ 前年の評定が一定以上の評価であること
⑥ 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
⑦ 前年の出勤率が一定率以上であること

これら基準はスタッフ行員として通常の勤務をしていれば満たす基準であるため、シニアスタッフ行員制度の雇用条件を確認したうえで、シニアスタッフ行員を希望した者はこ

れまで全員継続雇用されている。また基準①では、OBパートとして働いている高齢社員やすでに同行を退職した70歳未満のOBも同制度の対象にしている。

社員区分は契約社員で雇用上限年齢は70歳までの1年ごとの契約更新が行われる。①基本給の支払形態が「月給制」から「時給制」に切り替わったこと、②労働時間が「原則フルタイム勤務」から「原則ミドルタイム勤務」に変更されたこと、以外に人事管理制度の見直しが行われていない。なお、労働時間については、ショートタイム勤務（月75時間、短時間･短日勤務）を選択することができる。

こうした制度のもと、同行はシニアスタッフ行員に、①経験豊富な行員として業務面で後輩の良き手本、②培った知識・経験・技能伝承の担い手、③金融市場における競争力を維持するための高度専門家　という3つの役割を期待している。

## 4　高齢社員戦力化のための工夫

### ■キャリア研修の拡充

50歳代前半を対象にキャリア研修を行っている。その内容は役職定年制（専任行員制度）やスタッフ行員制度等の説明が行われ、50代後半以降の働き方、キャリアを考えてもらう等である。シニアスタッフ行員制度導入に伴い、同制度の内容説明を加えて、定年後も最長10年間働き続ける環境が整備されたこと、そのための活躍できるスキルを磨く必要性の意識づけを同研修で行っている。

### ■報奨制度の適用拡大

報奨制度（「メリット配分」と呼称）の適用対象となる行員をスタッフ行員だけでなくシニアスタッフ行員にも拡大した。仕事の成果として現役正行員には賞与を支給しているが、スタッフ行員等にはそれが支給されていない。同施策はスタッフ行員等の仕事の成果に対する処遇としての役割を担う施策であり、金融商品の販売、新規法人の開拓実績などの成果に対して1回50万円を上限に年2回（年間100万円を上限）支給される。

### ■表彰制度の導入

表彰制度の導入について、同社が高齢社員に期待する役割の1つである技能伝承で顕著な功績を挙げたスタッフ行員、シニアスタッフ行員を対象に表彰する施策である。前述の報奨制度対象は、成果が顕在化する営業の業務に集中する問題があり、営業以外の業務に携わる高齢社員にも適用対象になるよう仕事への成果として処遇する施策である。表彰対象となる基準として、指導を担当した行員の成長度、行内講師を担当、実務マニュアル作成などが設けられている。

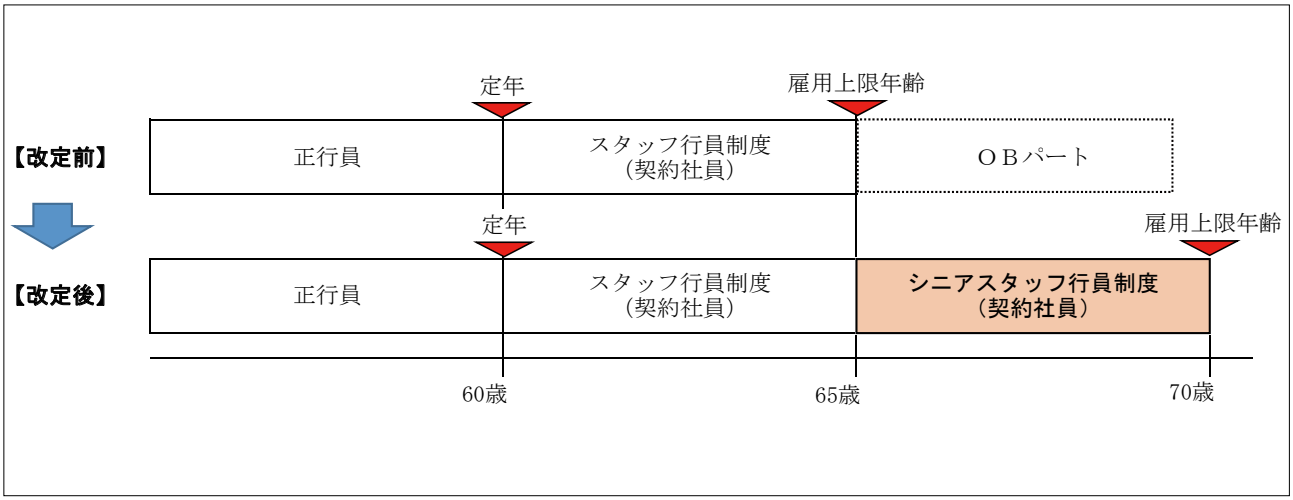
## 5　制度改定の効果と今後の課題

制度改定の効果について、同行は70歳まで働ける環境が整備されたことで高齢社員のモチベーションの向上につながっていると同行は考えており、現場からもスタッフ行員、シニアスタッフ行員が指導員として若手行員とペアを組ませて渉外業務等の技能継承が効果的に行われている等の意見が寄せられている。

今後の課題は、高齢社員のモチベーション問題である。取組の成果が上がっている一方で、人事評価によって仕事の成果が処遇（賃金）に反映されていない状況にある。こうした問題を是正していくために今後とも検討していくことを同行は考えている。

最後に定年引上げについて、同行は現時点では導入の予定はないものの、社会情勢の変化を注視しつつ情報収集を適宜進めている。

図表1　継続雇用制度改定の概要




図表2　高齢社員の人事管理制度の変化

| | 継続雇用制度改定前 | 継続雇用制度改定後 |
|---|---|---|
| 名称 | スタッフ行員制度 | シニアスタッフ行員制度 |
| 継続雇用<br>上限年齢 | 65歳 | 70歳 |
| 社員区分 | 契約社員 | 契約社員 |
| 対象者 | 定年退職者 | 継続雇用終了者（65歳）等 |
| 契約期間 | 1年契約 | 変更なし |
| 基本給 | タイプ：職務給（6ランク）<br>支払形態：月給制 | タイプ：変更なし<br>支払形態：時給制 |
| 昇給 | 実施せず | 変更なし |
| 賞与 | 実施せず | 変更なし |
| 人事評価 | 現役正行員と異なる（能力評価のみ） | 変更なし |
| 仕事内容 | 原則、定年前の仕事を継続 | 変更なし |
| 役職 | 役職はつかない | 変更なし |
| 配置転換 | 転居を伴わない転勤あり | 変更なし |
| 労働時間 | 原則、フルタイム勤務（月150時間）。<br>ミドルタイム勤務（月105時間）の選択可。 | 原則、ミドルタイム勤務。ショートタイム<br>（月75時間）勤務の選択可。 |
| 福利厚生 | 現役正行員と概ね同じ | 変更なし |
| 退職金 | なし | 変更なし |

70歳までの継続雇用　継続雇用２コース設置　多様な勤務形態　キャリア研修・管理職研修

# 事例21 株式会社ジャックス

## ―65歳以降の継続雇用制度を導入―

65歳超基準有

**ポイント**

- 65歳以降の継続雇用を設置
- 65歳超社員のライフスタイルに合わせて多様な働き方を用意
- 管理職研修、キャリア研修等を通して65歳超の社員が活躍できる環境を整備

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1954年 |
| 本社所在地 | 東京都渋谷区 |
| 業種 | 貸金業、クレジットカード等非預金信用機関 |
| 事業所数 | 62拠点（営業所） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数（正社員） | 2,918名（2019年4月1日時点） |
| 平均年齢（正社員） | 40.1歳（2019年3月31日時点） |
| 60歳以上の割合 | 6.0%（単体） |

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | ―― | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | ―― | 50歳代後半 | 50歳代後半 | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2018年8月 | 65歳 | 70歳 | 基準該当者（2つの継続雇用コースを設置） |

（2019年6月21日現在）

## 1 企業概要

株式会社ジャックスは1954年に設立した、クレジット事業、カード事業、ローン保証等のファイナンス事業、集金代行・家賃保証等のペイメント事業等の事業を行う信販業である。国内65の営業拠点等を展開し、北海道、東北、北関東、首都圏、中部、近畿、中国・四国、九州の8エリアに分けて統括している。

同社の従業員数は正社員2,918名、契約社員81名、60歳以上の社員（契約社員）は194名で、正社員の平均年齢は40.1歳である。60歳以上の社員194名の内訳は、シニア社員172名、エルダー社員14名、シニアパートナー社員8名である。

採用状況について、同社は全国転勤のあるグローバル職と地域限定で転勤のないリージョナル職の新卒採用を行っており、毎年50～100名程度の新卒者を採用している。その採用実績は、2018年4月採用が84名である。

## 2 継続雇用制度改定の背景

2018年7月までの同社の定年・継続雇用

制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（シニア社員制度）」であった。シニア社員制度は2006年に導入された再雇用制度で、60歳の定年年齢に到達する同社の正社員を対象に希望者全員を継続雇用する制度である。

少子高齢化の社会情勢のもと、同社は従業員全体の1割を占めるシニア社員が65歳以降も活躍できる環境を整備することを目的に2018年8月に70歳を上限年齢とする「エルダー社員制度」を、同年11月に「シニアパートナー社員制度」をそれぞれ新設した。図表1はその概要を整理したものである。今回導入したエルダー社員制度とシニアパートナー社員制度は現行の65歳を雇用上限とするシニア社員制度に加えて、65歳以降の継続雇用を目的に新たに導入された制度である。

## 3　継続雇用制度の概要（改定前）

### ■シニア社員制度

継続雇用制度改定前の高齢社員の人事管理制度は「シニア社員制度」であり、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は定年退職者で、希望者全員がシニア社員として継続雇用される。社員区分は契約社員で、雇用上限年齢の65歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、第1に基本給はシニア社員用の賃金表が設けられている。賃金表は3ランクからなる評価別定額給である。3段階の人事評価結果に対応している。賃金水準は定年前の4割程度である。第2に賞与は年2回、継続雇用者の賞与表により支給される。その決め方は評価別定額給で5ランクの金額が設定され、人事評価（業績評価）結果（5段階）に対応している。

人事評価は役割評価と業績評価が行われ、シニア社員用の評価シートが用いられている。役割評価は年1回、業績評価は年2回行われ、評価結果は役割評価が、次年度のランク基本給に、業績評価は賞与にそれぞれ反映される。

シニア社員の活用について、第1に継続雇用後の仕事内容は長年、仕事を通して培った経験や能力を引き続き発揮してもらうため、原則定年前の仕事としている。定年前に継続雇用の希望の有無を確認する。第2に役職は定年前の50代後半で外れるため、継続雇用時は役職にはつかない。配置転換は現役社員と異なり、転居を伴わないエリア内での異動が行われる。

勤務時間について、フルタイム勤務のほかに、短時間、短日勤務を選択することができる。現在、シニア社員の9割がフルタイム勤務を選択して働いている。退職金は定年退職時に支給され、継続雇用終了後の退職一時金等は支給していない。

## 4　継続雇用制度の概要（改定後）

### ■エルダー社員制度

継続雇用制度改定後の65歳を超えた社員の人事管理は「エルダー社員制度」と「シニアパートナー社員制度」であり、図表2はその概要を整理したものである。

まずエルダー社員制度は、対象者はシニア社員制度の雇用上限年齢到達者で、65歳以降も引き続き継続雇用を希望する者の中から同社がエルダー社員として雇用する社員を決定する。社員身分は契約社員で雇用上限年齢の70歳まで1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、専用の賃金テーブルとなっている。基本給は就業時間による差はあるが全員同一金額である。賞与は5つの評価ランクによって年2回支給される。

エルダー社員の活用について、第1に継続雇用後の仕事内容は原則、シニア社員時の仕事を引き続き担当する。第2に役職はシニア社員制度と同様につかない。第3に配置転

換はシニア社員制度と同じ転居を伴わないエリア内での異動が行われる仕組みになっている。

勤務時間についてシニア社員と同様にフルタイム勤務のほかに、短時間、短日勤務を選択することができ、現在エルダー社員の4割がフルタイム勤務を選択して働いている。なお、継続雇用終了後の退職一時金等は支給していない。

### ■シニアパートナー社員制度

シニアパートナー制度は、対象は65歳以降も継続雇用を希望する者の中から同社が決定する。

社員身分はシニア社員と同様に契約社員で雇用上限年齢は70歳までの1年ごとの契約更新が行われる。

賃金制度について、基本給は全員同一金額である。人事評価は行わないため、賞与は一律定額が支給される。

シニアパートナー社員の活用について、継続雇用後の仕事内容は原則、シニア社員時の仕事分野を引き続き担当するが定型的な業務が多く、職責、難易度等は軽減され、転居を伴う異動はない。

勤務時間については、同様にフルタイム勤務、短時間、短日勤務があり、その他60時間勤務（1日5時間×週3日勤務）を選択することができるが、現在、これを選択している者はいない。なお、シニアパートナー社員としての継続雇用終了後の退職一時金等は支給していない。

## 5　社員戦力化のための工夫

### ■健康管理の拡充

これまでの健康管理は健康診断結果を踏まえた生活習慣病の予防案内にとどまっていたが、健康診断結果で要精密検査、要治療と診断された社員に対するフォローを同社の健康保険組合と一緒に実施している。

### ■フォローアップ

各拠点に勤務しているシニア社員をエリアごとに集めて仕事や健康の悩みなどのフォローアップをエリア主導で実施している。本社からは人事部のスタッフを派遣して同席するほか、その結果をもとに必要に応じて対応している。

### ■管理職研修の実施

職場でのコミュニケーションエラーに対処するため、今年7月に管理職を対象にしたコミュニケーション研修を実施した。研修では外部講師を招いて座学研修のほか、ロールプレーイング等の実践的な内容で実施している。

### ■50代を対象としたキャリア研修の実施

50歳、51歳を対象にしたキャリア研修を全員に実施している。管理職は50代後半で役職定年を迎え、定年まで一般社員としてライン業務に従事し、継続雇用社員も引き続き戦力として活躍してもらうため、意識改革やコミュニケーションスキル等の習得が外部講師により行われる。

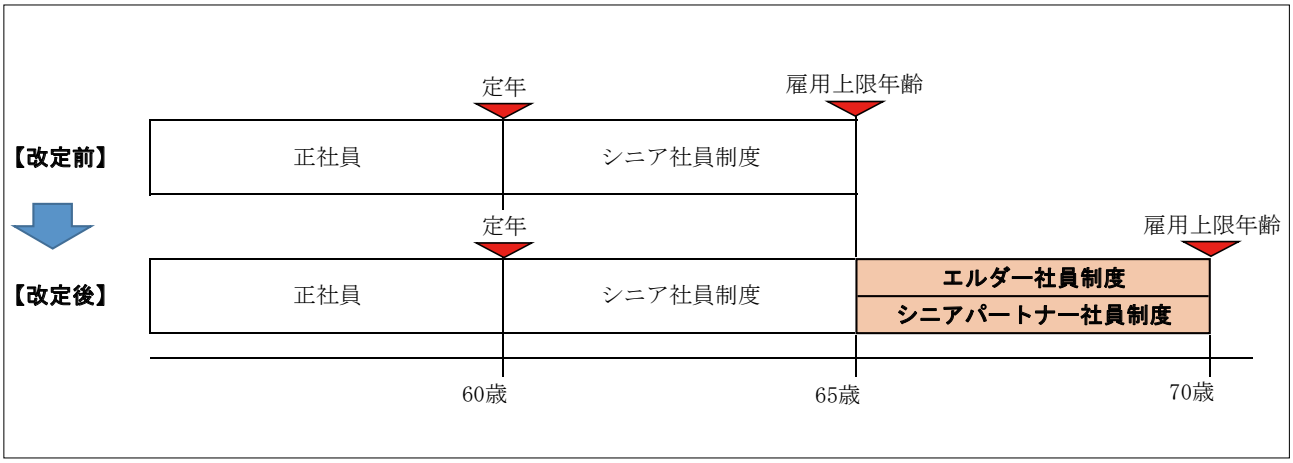
## 6　今後の課題

今後の課題は同社では以下の点を挙げている。1点目は「社員の職域領域の拡大・職域能力の向上」、「モチベーションの維持」である。高い業務スキルが必要な仕事を担うことが考えられ、そのためにはシニア社員の業務スキルを高めること、さらに幅も広げるために多様な業務経験を積んでもらい、モチベーションを維持してもらうことが重要となる。2点目は「管理職のマネジメント能力の向上」である。年上部下を抱える管理職は今後増えていくことが予想され、年齢を問わず部下に

力を発揮してもらえるようなマネジメント能力がこれからますます必要となる。

なお、定年引上げについては、現時点では導入の予定はないが、今後、社会情勢の変化を考えて、情報収集を進めている。

図表1　継続雇用制度改定の概要




図表2　60 歳以上の社員の人事管理制度の変化

| | 継続雇用制度改定前 | 継続雇用制度改定後 | |
|---|---|---|---|
| 名称 | シニア社員制度 | エルダー社員制度 | シニアパートナー社員制度 |
| 継続雇用上限年齢 | 65歳 | 70歳 | 70歳 |
| 社員区分 | 契約社員 | | |
| 対象者 | 定年退職者 | 継続雇用終了者（65歳） | |
| 契約期間 | 1 年契約 | | |
| 基本給 | ・シニア社員用の賃金表（3ランク） | ・エルダー社員用の賃金表（ランクなし） | ・シニアパートナー社員用の賃金表（ランクなし） |
| 昇給 | ・年1回実施<br>・役割評価結果と賃金ランクが連動 | 実施せず | |
| 賞与 | ・年2回支給<br>・シニア社員用の賞与表（5ランク）<br>・業績評価結果と賞与ランクが連動 | ・年2回支給<br>・水準：基本給の 1 か月分 | |
| 人事評価 | ・シニア社員用の人事評価<br>・役割評価：年1回、3段階評価<br>・業績評価：年2回、5段階評価 | なし | |
| 仕事内容 | 原則、定年前の仕事を継続 | 原則、定年前の仕事を継続 | 原則、定年前の仕事分野を継続 |
| 役職 | 役職はつかない | 役職はつかない | |
| 配置転換 | 転居を伴わない転勤あり | シニア社員制度と同じ | |
| 労働時間 | フルタイム勤務とゆとり勤務の選択 | | フルタイム勤務、ゆとり勤務、60時間コースから選択 |
| 福利厚生 | 正社員と同等 | | |
| 退職金 | なし | | |

70歳までの継続雇用　65 歳まで役職継続　多様な勤務形態　定年前のサポート体制

# 事例22 株式会社東邦銀行

65歳超基準有

—ライフスタイルに合わせて最長70歳まで就労可能な継続雇用制度を整備—

**ポイント**

- ライフスタイルに合わせて最長満70歳まで働くことができる継続雇用制度を整備
- 高齢社員のニーズに合わせて多様な就業形態を導入
- 早期の段階から継続雇用制度の理解を進めるためのサポート体制を強化

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 1941年 |
| 本社所在地 | 福島県福島市 |
| 業種 | 銀行業 |
| 事業所数 | 118店舗 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 2,983名 |
| 平均年齢（正行員数） | 40.9歳 |
| 60歳以上の割合 | 7.3%（単体） |

（2019年10月1日時点）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | —— | 60歳 | 60歳 | |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2014年7月 | 65歳 | 70歳 | 基準該当者 |

（2019年7月19日現在）

●退職金の状況

| | |
|---|---|
| 内容 | 一時金（定年退職時以外に行員再雇用のみに支給） |
| 算定方法等 | 勤続年数に応じて |
| 支給時期 | 退職時 |

## 1 企業概要

株式会社東邦銀行は1941年に県内3銀行の合併により設立した福島県を経営基盤に銀行業務を展開する地方銀行である。本社のある福島県内を中心に118店舗を、グループ会社8社を有している。

同行の従業員数は正社員（行員）2,127名、非正社員856名である。60歳以上の従業員（以下「高齢社員」）は60代前半層（行員、業務主任嘱託）が139名、60代後半層（シニアサポーター）は35名である。従業員の平均年齢は40.9歳である。

採用状況について、同行は銀行業務の中核を担う総合職と勤務地限定のエリア総合職の新卒採用を行っており、2019年の採用実績は60名である

## 2 継続雇用制度改定の背景

同行が今回実施した継続雇用制度改定前（2013年3月まで）の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（シニアパート制度）」である。シニアパート制度は60歳の定年年齢に到達する同行の行員を対象に一定の要件を満たした者を継続雇用する再雇用制度である。

2013年4月施行の改正高年齢者雇用安定法を受けて、高齢社員がこれまで培った知識や経験を発揮する雇用環境の整備を目的として、2013年4月に業務主任嘱託制度を、2014年7月に行員再雇用制度およびシニアサポーター制度を導入した。図表1はこれら一連の改定概要を整理したものである。

## 3　継続雇用制度の概要（改定前）

### ■シニアパート制度

継続雇用制度改定前の高齢社員の人事管理制度は「シニアパート制度」であり、図表2はその概要を整理したものである。

同制度の対象者は定年退職者で、一定の要件を満たした者がシニアパートとして継続雇用される。社員区分はパートタイム社員、契約期間は1年で65歳まで更新を行うことができる。

賃金制度について、基本給は現役行員とは異なり、シニアパート用の基本給（同一金額、時給制）が適用される。昇給はなく賞与は支給されない。また、人事評価は実施されない。

仕事内容は長年、仕事を通して培った経験や能力を引き続き発揮してもらうため、原則定年前の仕事とするが定年時に役職を外れるため、継続雇用時は役職がつかない。配置転換は現役正行員と異なり行われない。

勤務時間は短時間勤務を基本とし、具体的な勤務日数と勤務時間は当事者と協議の上、決められる。退職金は定年退職時に支給され、継続雇用終了後の退職一時金等は支給されない。

## 4　継続雇用制度の概要（改定後）

一連の継続雇用制度改定後における高齢社員の人事管理は「行員再雇用制度」「業務主任嘱託制度」「シニアサポーター制度」で、図表2はその概要を整理したものである。

### ■行員再雇用制度

満60歳以降行員が勤務する場合は、原則後述の業務主任嘱託となるが、本制度は、業務上必要な場合において、これまでのキャリア・適性、本人の意向等を確認し、営業店・本部等のポスト職ならびにそれに準ずる職務に従事している専門的スタッフを対象とする継続雇用制度である。

社員区分は契約行員、契約期間が1年で、最長満65歳まで契約更新を行うことができる。

賃金制度について、基本給は継続雇用者用の資格等級別定額給で、定年時の資格等級に対応した継続雇用者用の賃金表が適用される。昇給は行われ、その決め方は現役行員と同じ人事考課が年1回行われる。賞与は年2回支給され、その決め方は現役行員（満55歳以降）と同じ支給方式（基本給×賞与係数〔標準係数+考課係数〕）が適用される。考課係数は人事考課に基づいて決められる。人事考課は現役行員と同じ仕組み（成果考課とプロセス考課）が適用される。なお、人事考課の手続は、現役行員と同じ直属の上司による1次考課、部支店長による2次考課、人事部による最終考課の流れで行われる。

仕事内容は定年時の仕事が継続され、役職についても継続雇用後も継続する。勤務時間は現役行員と同じフルタイム勤務で、必要に応じて時間外、休日労働が行われる。定年退職時に支給される退職金の他に契約終了時に勤続年数に応じた一時金が支給される。

### ■業務主任嘱託制度

業務主任嘱託制度は定年年齢に到達した同

社の行員ならびに嘱託行員を対象とする継続雇用制度で、希望者全員が定年年齢到達後、同制度に切り替わる。社員区分は嘱託行員で、1年契約が雇用上限年齢の65歳まで自動更新される。なお、同制度には役席を対象としたスペシャリストコース（営業店、本部）と一般コースの2コースが設けられている。

賃金制度について、基本給はコース別（スペシャリスト、一般）の定額給で、定年時の資格等級、役席等にかかわらず、コースごとに同一金額が適用される。支払形態は時給制で、後述の勤務時間分の金額が月例給として支給される。昇給は実施されないが、賞与は年2回支給され、考課およびコースごとに決定される。人事考課は業績考課のみが行われる。

仕事内容は定年時の仕事が継続され、役職はつかない。勤務時間は、現役行員と同じフルタイム勤務、短時間勤務を選択でき、時間外労働、休日勤務は原則行われない。退職金は定年時に支給され、継続雇用終了に伴う行員再雇用制度の一時金は支給されない。

### ■シニアサポーター制度

シニアサポーター制度は、65歳までの継続雇用を終了した者を対象にした最長満70歳まで継続雇用が行われる制度である。希望者の中から、本人の健康状態（業務に支障はないこと）ならびに銀行・本人の合意等を前提として勤務可能としている。社員区分はパートタイム、契約期間は1年で、70歳まで契約更新を行うことができる。

賃金制度について、基本給は65歳までの継続雇用とは異なり、シニアサポーター用の基本給（同一金額、時給制）が適用される。昇給はなく賞与は支給されない。また人事考課も行われない。

仕事内容は65歳までの継続雇用で担当していた仕事としている。なお、役職には引き続きつかない。

勤務時間は短時間勤務を基本とし、具体的な条件は当事者と協議の上、決められる。同制度の契約終了に伴う退職一時金等は支給されない。

## 5　高齢社員戦力化のための工夫

高齢社員の戦力化に向けた同行の主な取り組みは、①定年前のサポート体制の強化、②従業員意識調査の実施、③健康管理、の3つである。

### ■定年前のサポート体制の強化

一連の継続雇用制度の拡充に平行して同行は早期の段階から同制度の十分な理解と準備のサポート体制を強化した。具体的には、まず30歳時、40歳時、50歳時の各節目の年齢に生活設計・自己の具体的方向性の決定等を目的とした「ライフプランセミナー」、54歳時にモチベーションアップや部下指導等を目的とした「キャリアデザイン講座」が行われる。それを踏まえて、56歳～59歳時には部店長による個人面談で「進路申告カード」が作成され、その後、人事面談時の希望確認が行われる。定年6ヶ月前に「定年後継続雇用希望」、3ヶ月前の「採用許可申請書」の提出を経て継続雇用に切り替わる。

### ■従業員意識調査の実施

職場環境の改善を目的とした従業員意識調査を同行は2015年から外部の法律事務所に委託して実施している。対象者は高齢社員を含む全行員で経営・事業への評価、働く場としての満足度等の設問が用意される。この調査から得られた行員の声を各施策の改善等に反映している。

### ■健康管理

健康管理について、同行は現役行員に毎年実施している健康診断を高齢社員にも同様に

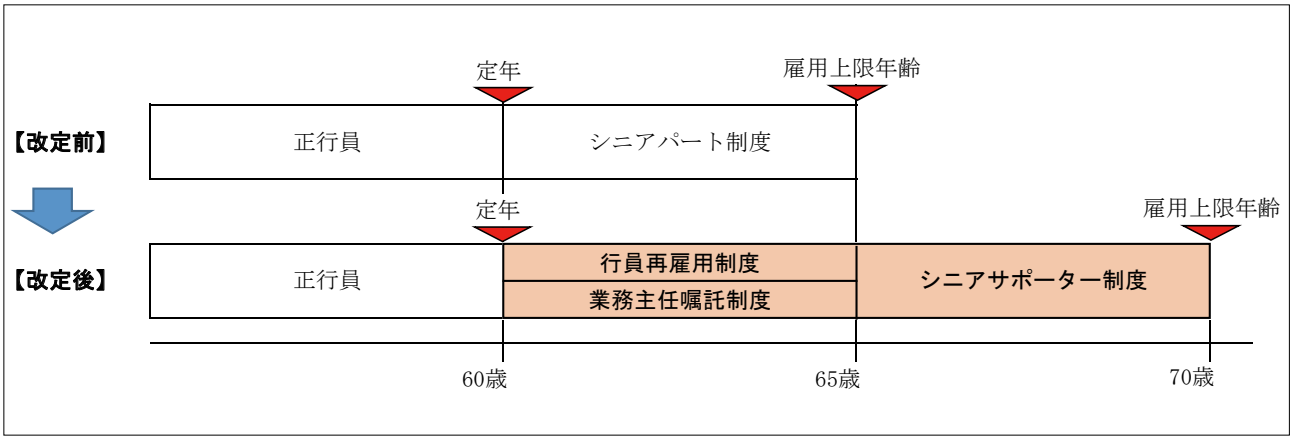
実施しているほか、現役行員に5年ごとに実施している人間ドックを任意で高齢社員に実施している。

## 6　制度改定の効果と今後の展望

制度改定の効果について、同行は①高齢社員の豊富な知識と経験を活かして、銀行業務の重要な部分を担当することで戦力化が図ることができるとともに高齢社員のモチベーションが向上したこと、②指導者として中堅行員の育成を進めることができたことを挙げている。

最後に定年引上げについては、ベテラン行員の活躍機会拡大に向けて、社会情勢の変化を注視しつつ情報収集を適宜進めている。

図表1　継続雇用制度改定の概要




図表2　高齢社員の人事管理制度の変化

| | 継続雇用制度改定前 | 継続雇用制度改定後 | | |
|---|---|---|---|---|
| 名称 | シニアパート制度 | 行員再雇用制度 | 業務主任嘱託制度 | シニアサポーター制度 |
| 継続雇用上限年齢 | 65歳 | 65歳 | 65歳 | 70歳 |
| 社員区分 | パートタイム | 行員 | 嘱託行員 | パートタイム |
| 対象者 | 定年退職者 | 定年退職者 | 定年退職者 | 継続雇用終了者 |
| 契約期間 | 1年（更新可） | 1年（更新可） | 1年契約の自動更新 | 1年（更新可） |
| 基本給 | 時給制 | タイプ：継続雇用者用の資格等級別定額給<br>支払形態：月給制 | コース別定額給<br>支払形態：時給制 | 時給制 |
| 昇給 | 実施せず | 実施せず | 実施せず | 実施せず |
| 賞与 | 実施せず | 年2回<br>決め方：現役行員（満55歳以降）と同じ | 年2回<br>決め方：考課およびコースにより決定 | 実施せず |
| 人事考課 | 実施せず | 現役正行員と同じ | 業績考課のみ | 実施せず |
| 仕事内容 | 原則、定年前の仕事 | 原則、定年前の仕事 | 原則、定年時の仕事 | 原則、継続雇用時の仕事 |
| 役職 | 役職はつかない | 継続 | 役職はつかない | 役職はつかない |
| 配置転換 | 実施せず | 実施 | 実施 | 実施 |
| 労働時間 | 短時間勤務 | 原則、フルタイム勤務。個別対応で短時間勤務（現役行員と同じ扱い）。 | 原則、フルタイム勤務。個別対応で短時間勤務（現役行員と同じ扱い）。 | 短時間勤務 |
| 退職金 | 支給せず | 退職餞別金を支給 | 支給せず | 支給せず |

65歳定年制 | 処遇に変更なし | 役職定年なし | レンゴーはつらつ健康宣言

事例23

# レンゴー株式会社

65歳定年

## ―「生涯現役」を掲げ、処遇を変更せず役職定年もない65歳定年に―

**ポイント**

- 「生涯現役」を労使共通のスローガンとして機運を盛り上げ
- 60歳以降も59歳までの処遇を維持、役職定年も設けず、現役世代と同様の活躍を期待

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1909年 |
| 本社所在地 | 大阪府大阪市 |
| 業種 | 紙・紙加工品製造業 |
| 事業所数 | 37か所（単体） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 4,474名<br>（うち正社員4,047名） |
| 平均年齢 | 39.8歳（正社員） |
| 60歳以上の割合 | 約4% |

（いずれも単体、2019年9月末現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2019年4月 | 60歳 | 65歳 | 対象者：正社員 |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |

（2019年7月19日現在）

●退職金の状況

| | |
|---|---|
| 内容 | 一時金30%、確定給付企業年金70% |
| 算定方法等 | ポイント方式（60歳まで累積し固定、60歳以降は利息のみ付与） |
| 支給時期 | 65歳で支給（途中退職の場合は退職時に支給） |

## 1 企業概要

### ■段ボール業界のリーディングカンパニー

レンゴー株式会社は、1909年に創業し日本で初めて段ボールを事業化した。「段ボール」と名付けたのも同社の創業者である。段ボールは包む製品･商品によって大きさや形、印刷が異なり、すべてオーダーメイドでリサイクル率98%と環境に優しい。段ボールは100年以上も主力事業であり、同社は業界のリーディングカンパニーである。

段ボール以外のパッケージも手掛け、海苔がパリッと巻けるオニギリのフィルム包装やビールの6缶パックを開発・普及したのも同社である。段ボール自体も進化しており、通販向けに中身の大きさを計測してジャストサイズで自動梱包する包装システムを開発、また開封しやすくそのまま陳列して販促効果がある段ボールは店舗での品出し・陳列作業の効率化につながる。同社は、あらゆる包装ニーズに応える世界一のゼネラル・パッケージング・インダストリー、「GPIレンゴー」を目

指している。

### ■従業員数

同社の従業員数は4,474名（2019年9月末現在）、うち正社員は4,047名、他427名で、全体の約5割が製造現場の現業職、60歳以上は約4%である。採用状況は毎年100名程度の新卒者を採用し、2019年4月は107名を定期採用した。

## 2　65歳定年の背景

### ■人材確保・強化のため

同社は、1982年に60歳定年、2001年に再雇用制度を導入した。2013年には原則希望者全員が65歳まで働き続けられる制度とし、約8割の社員が再雇用されていた。しかし、賃金低下等による再雇用者のモチベーションダウン（交替勤務や休日出勤を嫌がる等）、その姿を見ている後輩世代への影響といった問題意識を労使双方が持っていた。

一方で少子高齢化を背景に労働力人口が減少する中、近年、各企業の求人意欲が旺盛になり、同社は採用に苦戦したり、若年層を中心に依願退職が増えたりと、人材の確保が課題として浮上してきた。

同社は、女性の活躍をはじめ、近年、「多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる企業体」を目指し、積極的に取り組んできた。この動きをさらに加速して会社の生産性向上とイノベーションの担い手である人材の確保・強化を図るため、高齢者のさらなる活躍が必要と判断した。

### ■労使共通のスローガン「生涯現役」

同社は、人材の多様化と高齢者活用を推進するため、「生涯現役」を労使共通のスローガンとして、2017年3月より「60歳以降の雇用のあり方」に関する労使協議に着手した。

## 3　65歳定年の内容

### ■処遇は変わらず役職定年なしの改定案を労働組合に提示

2018年3月、会社は、社員のモチベーション維持を最優先に、60歳以降も給与・賞与の処遇は59歳までと変わらず、一律的な役職定年も設けない制度改定案を労働組合に提示した。具体的には次の通りである。

① 2019年4月、定年を60歳から65歳に延長する。
② 定年延長に伴い各人の現在の基本給を下げることはしない。
③ 60歳以降の賃金改定は59歳までの計算式と同じ。発揮能力に応じて64歳まで昇給可能。
④ 60歳以降の賞与は59歳までの計算方法と同じ。
⑤ 一律的な役職定年は導入しない。
⑥ 退職金は60歳までは退職金ポイントを従来通り付与して固定。60歳以降は利息のみ付与。

65歳定年を導入する場合、60歳以降の処遇改善の原資を捻出するため、59歳までの賃金カーブを緩やかにしたり、退職金水準を下げることも珍しくないが、同社は賃金抑制等を行わず、60歳以降も昇給可能とした。当然、人件費は相応のアップとなるものの、「人への投資」を重視する会社の姿勢の表れであり、企業のパワーアップに資すると考えた結果である。

期待を上回る改定案を会社から提示されて労働組合に異論はなく、全社員を対象にした労使による説明会を経て、2018年6月、2019年4月より65歳に定年延長することに労使が基本的に合意した。

### ■役職制度の見直し

同社は一律的な役職定年を導入しなかったが、2019年4月、管理職の役職制度を見直している。

管理職の中に「部長待遇」や「担当課長」等と呼ばれて部下を持たない待遇職が少なくなく、社外から「ライン長が分かりにくい」と言われることがあった。今回、ライン長を明確にするため、ライン長ではない待遇職は「担当○○」と呼称を統一した。役職手当・役職賞与も従来はライン長と待遇職が同額であったが、ライン長の方を高くした。世代交代の停滞を避けるためには、役職は65歳まで自動継続するのではなく、必要に応じて役職の世代交代を進めていく方針である。

また、旧制度による再雇用者の不公平感を緩和するため、2019年3月末までに60歳定年を迎えた再雇用者についても処遇改善を行った。

## 4 高齢社員戦力化の工夫

65歳定年に関して、労働組合から制度面での反対意見はなかったものの、「今の仕事を65歳まで続けられるか体力面が不安」「交替勤務を続ける自信がない」という組合員の声が寄せられた。そのため、全社的に「生涯現役」を目指す機運を高める施策を講じた。

### ■労使共催研修を実施

2018年秋、65歳定年のスタート世代となる57～59歳の組合員を対象に労使共催研修を実施した。研修参加者は同世代で互いに刺激を受けるとともに、始業時のラジオ体操を正しくしっかりと行うための専門指導員による「ラジオ体操講習」や、社外講師の「健康づくり講演会」が好評であった。

また、「65歳定年」や「生涯現役」をテーマとする、家族も応募できるポスターコンクールを労使共催で実施し、優秀作品をポスターに印刷して全国の事業所に掲示した。

### ■健康経営をスタート

同社は、65歳定年に併せて「生涯現役」を意識しながら、社員と家族の健康のさらなる保持・増進を図るため、会社、労働組合、健康保険組合がそれぞれ行ってきた取り組みを整理し、2019年1月に「レンゴーはつらつ健康宣言」を策定・公表し、健康経営を本格的にスタートさせた。

同宣言は心身両面の健康づくりと安全・安心な職場づくりに取り組むことをうたい、当面は前項の労使共催研修で好評であったラジオ体操講習や健康づくり講演会の全国展開に取り組んでいる。

## 5 今後の課題

段ボール業界は受注産業であり、長時間労働体質が根強いことから、同社は「働き方改革」の最重要課題を「長時間労働の是正」と考えている。それは同時に女性や若年層の、そして体力面に不安のある高齢者の活躍推進にもつながり、企業の持続的成長にとって不可欠である。

長時間労働は業界共通の課題であり、その解決には業界をあげた取り組みが必要となる。「働き方改革」に先駆ける2014年秋、段ボール業界団体は「全要素生産性の向上」を掲げて「長時間労働の是正」のため労使による取り組みをスタートし、現在も鋭意継続中である。

図表　60 歳以降の人事管理制度の比較

| | 継続雇用制度<br>2019年3月までの60歳定年到達者 | 定年制度<br>2019年4月以降 |
|---|---|---|
| 継続雇用<br>上限年齢 | 原則65歳まで<br>（見直しに向け協議中） | 65歳定年 |
| 社員区分 | 準社員（一般社員）、嘱託社員（管理職） | 正社員 |
| 契約期間 | 1年更新 | — |
| 役職 | 役職は外す | 役職定年なし |
| 仕事内容 | 原則59歳以下と同じ | 59歳以下と同じ |
| 基本給 | 18万円（一般社員） | 59歳以下と同じ |
| 昇給 | なし | 59歳以下と同じ（昇給幅はやや圧縮） |
| 手当 | 交替勤務手当・マイスター手当等 | 59歳以下と同じ |
| 賞与 | 考課に応じて0～50万円（一般社員） | 59歳以下と同じ |
| 人事評価 | 賞与算定のため年2回実施 | 59歳以下と同じ |
| 退職金 | なし<br>（60歳定年時に支給済） | 60歳までは従来通り累積、60歳で固定<br>60歳以降は利息のみ付与 |
| 労働時間 | 原則59歳以下と同じ<br>（パート勤務制度あり） | 59歳以下と同じ |
| 配置転換 | 原則なし | 59歳以下と同様、可能性あり |
| 福利厚生 | 単身赴任以外の社宅は退去 | 59歳以下と同じ |

70歳までの継続雇用　非正社員、定年・昇給延長　正社員登用制度　70歳からはアルバイト勤務可能

# 事例24 株式会社カインズ

## ―各部門のエキスパートである高齢者が売り場で活躍―

★ 65歳定年　65歳超基準有

**ポイント**

- 商品知識豊富な高齢者を売り場の「顔」として活用
- タブレットで在庫を確認し、売り場と倉庫の往復を廃止して体力負担軽減

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 創業 | 1989年 |
| 本社所在地 | 埼玉県本庄市 |
| 業種 | その他の小売業（ホームセンター） |
| 店舗数 | 218 |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 約20,000名（うち正社員約2,800名） |
| 平均年齢 | 35.4歳（正社員） |
| 60歳以上の割合 | 10.0% |

（2019年2月末現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2019年9月 | 60歳 | 65歳 | 非正社員（正社員は60歳定年、継続雇用65歳、基準該当者70歳） |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | 2019年9月 | 65歳 | 70歳 | 基準該当者（70歳からはアルバイトとして勤務可能） |

（2019年9月現在）

## 1 企業概要

株式会社カインズは物販チェーン6社を中心に30社からなるベイシアグループのホームセンターチェーンとして1989年に設立された。資本金32億円、売上高4200億円の企業である。従業員は約2万名（パート・アルバイトを含む）、28の都道府県に218の店舗を擁する。「くらしが広がる、発見やアイデアと出会える『店舗』で。くらしのできることが増える『商品』で。くらしの願いに丁寧に、親身にお応えする『サービス』で。」をモットーに、商品企画から設計、生産・品質管理、物流、プロモーション、販売の一連の流れを一貫して行うSPA（製造小売業）を推進している。

## 2 人事管理制度

### ■正社員

同社の正社員は約2,800名、平均年齢35歳で全国転勤がある。以下詳述する非正社員である「専任社員」や「特定技能社員」が特定の商品群に特化したエキスパートであるの

に対して、正社員はゼネラリストである。入社後は研修を経て店舗に勤務、また、25歳程度でラインマネジャーとして各売り場を管理、以降、本社と店舗を異動しながらキャリアを積む。

### ■店舗における各メンバーの役割

店舗では正社員である店長のもと、副店長、園芸やアウトドアなど各売り場を統括するラインマネジャー、一般正社員が勤務し、以下、パートやマスター社員が働く。顧客は地域住民がほとんどで地域密着型店舗である。一般的な店舗は総勢130名勤務、うち正社員は1割程度となっており、実際の業務の多くをパートやマスター社員が担っている。非正社員は地域出身者がほとんどである。後述するように、非正社員の高齢者は全国の店舗で中核人材として活躍している。

### ■非正社員の人事管理制度

店舗運営の主体となっているのはパート社員など非正社員である。その比重と価値は大きく、同社では正社員もパート社員も「メンバー」と呼んでおり、パート社員からの正社員登用制度もある。有期雇用契約メンバーは全国で約1万名働くアルバイト社員（60歳以上約1,400名、70歳以上約10名）や約5,000名在籍するパート社員（平均年齢45歳、60歳以上約500名）など以下のとおりである。

●アルバイト社員
（週所定労働時間20時間未満）

●ショートパート社員
（一日4~5時間程度勤務、週所定労働時間20時間以上、社会保険適用）

●ロングパート社員
（一日6時間以上で週5日勤務、社会保険適用、賞与支給）

●マスター社員
（一日7~8時間で週5日勤務、社会保険適用、賞与支給）

●マスターチーフ
（一日8時間で週5日勤務、各店舗のラインマネジャーを代行）

パート社員からマスター社員、マスター社員からマスターチーフへの登用は各レベルで一定期間勤務し、上司の評価が一定以上のレベルに達し、かつ業務習得が認定された場合に2段階の面接と筆記試験を経て実現する。社会保険が適用され、時間給も引き上げられ、賞与も支給される。

マスターチーフは正社員登用の機会がある。マスターチーフとして一定期間勤務し、上司の評価が一定レベル以上に達していれば登用試験を受験できる。登用試験は適性試験、筆記試験と面接からなる。正社員登用時は「エリア社員」として自宅から通勤できる。過去に20名ほどが登用されている。

同社は多様な選択肢を用意し、現在勤務しているメンバーのさまざまな要望に応えられる体制とし、すでに戦力となっているメンバーの長期間にわたる勤務継続を促している。パート社員だった女性が夫の転勤で辞めざるを得なくなった時、会社は転居先に立地している店舗を紹介、本人もそこで働くことでキャリアが継続している例もある。

### ■エキスパートとして売り場の中心戦力となる「専任社員」と「特定技能社員」

非正社員であるパート社員やマスター社員、マスター社員やマスターチーフは必要に応じて店舗内で担当する売り場も変わり、特定商品や売り場に強いエキスパートではない。同社にはドラッグ部門の「契約薬剤師」とならんで「特定技能社員」や「専任社員」というエキスパートが存在する。同社の店舗はサイクル、リフォーム、工具、農業資材、ガーデニング等の売り場から構成される。「特定技能社員」や「専任社員」は各売り場で専門的知識や経験を強みに販売に従事する。

その店舗の売り場の「顔」として活躍してもらうため職種と勤務地が限定されている。40歳以降の入社が多く、現在600名ほど在籍し、平均年齢は約50歳、60歳以上は85名である。専任社員は技能等級があり、入社時は原則として一般級として格付けされ入社するが、その後、年1回の上長評価と店長推薦で「3級」、「2級」、「1級」、「特定技能社員」へと昇給する。技能等級が上がるごとに基本日給に技能加給が加算され支給される。3級者から1級者までは日給月給制であるが、特定技能社員は月給制となる。

専任社員として入社後、売り場で毎週教室を開いて固定客を増やし売り上げを伸ばした者が「特定技能社員」に昇進した例がある。また、採用時は一般級の格付けが通常であるが、元競輪選手がその専門知識の高さからスポーツバイク売り場担当の特定技能社員に格付けされた例もある。特定技能社員の役割は大きい。自分の勤務する店舗や周辺店舗を巡回して売り場担当者向けに商品知識の勉強会を開くほか、正社員向けに本部で行われる講習会で講師として後継者育成に協力している。

## 3 継続雇用延長の背景

ホームセンターには建設業者や農家も訪れるが、商品知識の豊富な高齢者であればプロも納得する応対ができる。高齢者は単なる労働力ではなく、同社の店舗をネット通販や競合店と差別化するための強力な資源である。そこでカインズでは従来から優秀な高齢者は評価を通じて給与が引き上げられ、メンバーとしての身分もパートからマスター社員や正社員へと引き上げられてきた。しかしながらこの間も人手不足は深刻化し、他社との競争も激しくなってきた。優秀な人材の囲い込みがより必要となっている。

2018年、同社ではさまざまなタイプの非正社員である有期雇用契約者との契約を無期雇用契約に移行し、同時に定年を60歳から65歳へ延長することを決定、2019年9月までに完了することとした。アルバイト社員、パート社員、マスター社員、契約薬剤師、のすべてが対象である。同社では「これまで培ってきた知識と経験を生かし、大切な戦力として今まで以上に能力を発揮してください」と呼びかけを行った。

## 4 継続雇用延長の内容

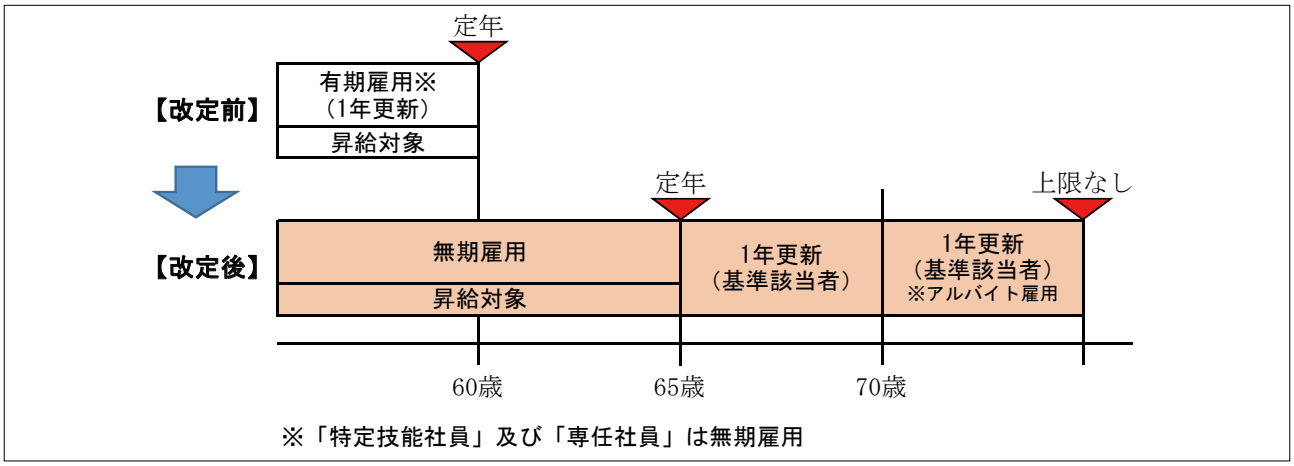
### ■正社員（従来の無期雇用契約者）の継続雇用制度

同社の定年年齢は60歳、以降は希望者全員が65歳まで1年更新で「嘱託社員」となる継続雇用制度がある。また、65歳以降は基準該当者として会社が認めた者については1年更新で70歳まで再雇用される。60歳を超えての定年延長も検討されているが、同社を含むベイシアグループ全体で統一的に人事施策を進める関係からその調整の途上にある。なお同社の定年退職者は毎年5名程度にとどまる。会社設立時にグループ内から年配者が異動してこなかったため、従業員平均年齢が現在でも35歳程度と若いためである。現状では定年退職者のほとんどは嘱託社員となるが、その処遇は個別に決定しており、役職離脱なしで給与水準の変わらない者もいれば、4割程度減少する場合もある。

### ■非正社員（従来の有期雇用契約者）の継続雇用制度

前述のように新制度で有期雇用契約者は65歳まで無期雇用となり、定年は65歳となる。この間は昇給の対象でもある。その後、65歳からは1年更新の有期雇用に移行するが、特定技能社員、専任社員、契約薬剤師は嘱託有期雇用、マスター社員とパート社員は定時嘱託有期雇用、準パート社員とアルバイト社員はアルバイト有期雇用となる。70歳

図表　高齢社員（非正社員）の人事管理制度改定の概要




以降の雇用機会も提供することとなった。

70歳以降も会社の業務において特に必要があると認められ、かつ、本人の合意が得られた場合はアルバイト区分にて延長される。

現在、同社ではすでに70歳を超えた高齢者がアルバイトとして勤務している。60歳前後までしか働けない職場にいた高齢者が魅力を感じて移ってくるという。最高齢は82歳、園芸や花の売り場で店頭に立っており、常連客も増やしている。

## 5　高齢社員戦力化のための工夫

前述のように同社は中高年者にも採用の門戸を開いており、高齢期に入社する者も多い。高齢者は通院や家族の介護に時間を割かねばならない者もいるが、同社では半日単位で有休取得を可能にしており、自分の希望する時間帯に働きやすい。そのため、70歳超の高齢者からの応募も多いという。

一方、高齢者の体力低下を考慮し、重い商品を台車から棚へ移動させる際、商品を持ち上げずに収納できる仕組みを導入したほか、在庫確認のために頻繁に店舗と倉庫を往復するかわりにスマートフォンで確認できるようにしている。同社の高齢社員の強みは専門分野の商品知識を持ち、顧客のニーズに合わせたアドバイスが適宜行えることである。これらの強みを阻害しないよう肉体的負担を軽減するのが戦力化の工夫となる。

## 6　今後の課題と展望

同社の業績向上には店舗売上げの増加、販売を伸ばせる人材の配置と育成が欠かせない。特にホームセンターではリビングや園芸、アウトドアといったそれぞれの分野に強い人材の強化が求められる。現状はそのような方面に強いベテランや高齢者を活用しているが、その後継者の育成も欠かせない。現在、店舗に立っている高齢者は固定客獲得だけではなく、自身の知識を伝承することで次の世代の育成にも大きく貢献している。同社の正社員は若手や中堅が多く、彼らはゼネラリストとして育成されるとはいえ、店舗の中核であるエキスパートの高齢者が彼らに伝えるべきことは多い。これらの任務を意欲的に果たせるような処遇と働き方の制度充実が会社の課題となっている。

同時に労働災害に対する取り組みも欠かせないと会社では考えている。大きさや重量がさまざまな商品が売り場や倉庫に並べられている業態であり、高齢者が商品取扱い時に転倒などの事故やけがをする可能性はなかなか解消できない。会社では店舗共通のマニュアル整備と各店舗の状況に応じた対策立案、高齢者本人の自覚促進に努めている。

65歳定年制　人財力改革　段階的な制度設計　キャリア研修の充実

# 事例25 明治安田生命保険相互会社

65歳定年

## —65歳への定年引上げなど計画的な高齢者活用方針—

**ポイント**

- シニア層に対する様々な活躍支援について、段階的に「人財力改革」を展開
- 職種再編、評価制度、処遇制度など、的確に準備

●企業プロフィール

| | |
|---|---|
| 設立 | 2004年 |
| 本社所在地 | 東京都千代田区 |
| 業種 | 保険業 |
| 事業所数 | 99（支社等） |

●従業員の状況

| | |
|---|---|
| 従業員数 | 42,950名 |
| 平均年齢（職員等） | 44歳4ヵ月 |
| 60歳以上の割合 | 8.3% |

（2018年3月末現在）

●定年・継続雇用制度の状況

| | 改定年月日 | 改定前 | 改定後 | 備考 |
|---|---|---|---|---|
| 定年 | 2019年4月 | 60歳 | 65歳 | |
| 役職定年 | —— | なし | なし | |
| 継続雇用の上限年齢 | —— | 65歳 | 65歳 | |

（2019年4月1日現在）

## 1 企業概要

明治安田生命保険相互会社は、2004年、三菱グループの明治生命保険と芙蓉グループの安田生命保険が企業グループの垣根を越えて合併し発足した。総資産は業界第3位であり、大手生保4社の一角に数えられる。

営業部・営業所等が全国に953拠点あるほか、支社が全国に90社ある（2019年度始現在）。支店の事務職は1支店あたり約50名となっている。職員等の約1万名の内訳は、総合職が約7割、契約社員が約2割、その他が約1割となっている。男女の割合は男性が約4.5割、女性が約5.5割となっている。同社は、2019年4月、60歳の定年を65歳に引上げる「65歳定年制を導入」し、2015年に職員の人事制度を改正し、職種の再編、職制の整理等を行っている。

## 2 制度改善の背景

定年の引上げ検討は、時間をかけて実施。背景には同社の要員構造がある。2004年1月に安田生命保険と明治生命保険が合併し、2つの会社が一緒になったことをきっかけに早期退職制度等による要員の効率化を推進していたところ、行政処分などもあり、新規採用の苦戦と若年層を中心とした退職が続いたため30代前半層が少ない。一方でバブル期においては、職員の採用数を増やしていたこ

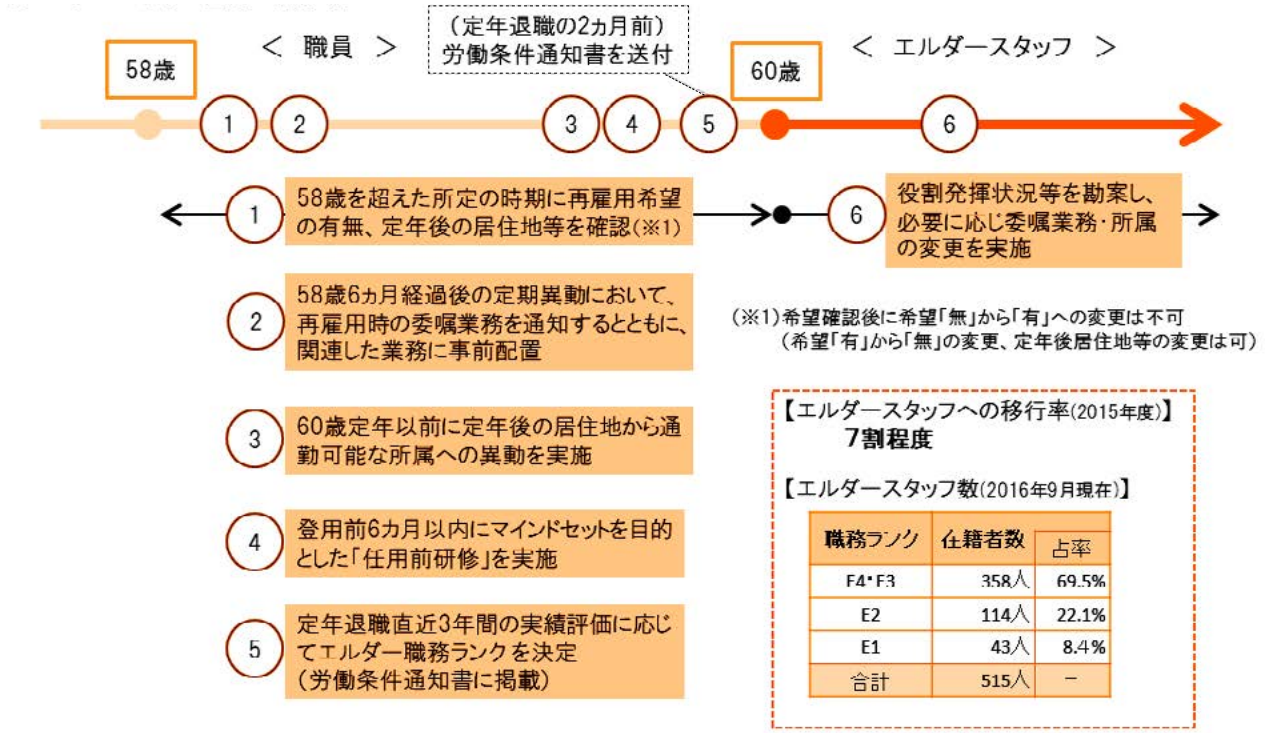
とにより、40歳代後半～50歳代が多い要員構成となっている。一般的に他の各社もそうであると思われるが、同社は上記事業により、その傾向が極端に出ている。現在の業務量を現在の要員数で処理している状況であるが、40歳後半～50歳代の所謂ボリュームゾーンの者たちが退職をしていくと働き手が不足することが見込まれる。さらに総合職においては、数年後には50歳以上が過半数となる見込みである。加えてお客さまニーズの多様化、アフターフォローの充実や環境変化を踏まえ、業務量は増加見込みにある。これを踏まえ、10年以上前から「人財力改革」「人事改革」等として人財基盤の強化を図っている。その中で、シニア層については①2013年4月にエルダースタッフ制度を創設、②2015年4月に57歳以上の処遇調整廃止、プロ・エルダースタッフ制度の創設、③2017年4月に契約社員エルダースタッフ制度の創設、④2019年4月に定年年齢の引上げ（65歳定年年齢制の導入）といった制度改正を行っている。

## 3　定年・継続雇用制度の内容

### ■エルダースタッフ制度

2013年4月にエルダースタッフ制度を創設したが、そのポイントとしては、①希望者全員の65歳までの雇用機会を確保する、②年金の支給開始年齢まで処遇を加算する（定額加算）、③2014年度からエルダースタッフの評価を導入したことである。職務はサポート的な職務を中心に、様々な職務を設定し、多様な働き方のニーズに対応するために短時間や短日数勤務の形態を整備した。また評価は最終評価者（所属長）による業務遂行評価及び組織業績評価に基づき、5段階のエルダースタッフ評価を行っている。評価はドライに行うが、絶対評価ではなく、パフォーマンス評価として、プロセス・結果を踏まえた点数を相対化している。なお、その過程で、個人の業績とは別に組織業績評価として、業

図表1　エルダースタッフ任用の流れ




（出所）明治安田生命保険相互会社提供資料

績が良かった部署には所属全員に対して5～10%の加点を行っている。

## ■エルダースタッフ任用の流れ

60歳以降もエルダースタッフとして活躍できるよう58歳を迎えた時に再雇用希望の有無と定年後の居住地等の希望を確認し、58歳6ヵ月以降の定期異動時（4月と10月）に再雇用時に委嘱する業務を通知する。その時点での業務と再雇用後に委嘱する業務が異なる場合は、再雇用後に関連する職務を発するようにしている。例えば本社スタッフに対して、定年後は支社のお客さまサービス業務を委嘱する場合は、58歳6ヵ月経過後の定期異動で定年後の業務に近い職務を発令し、慣れてもらうことにしている。また再雇用直前には、再雇用後のマインドセットを身につけてもらうため、対象者全員に対して「任用前研修」を実施している。

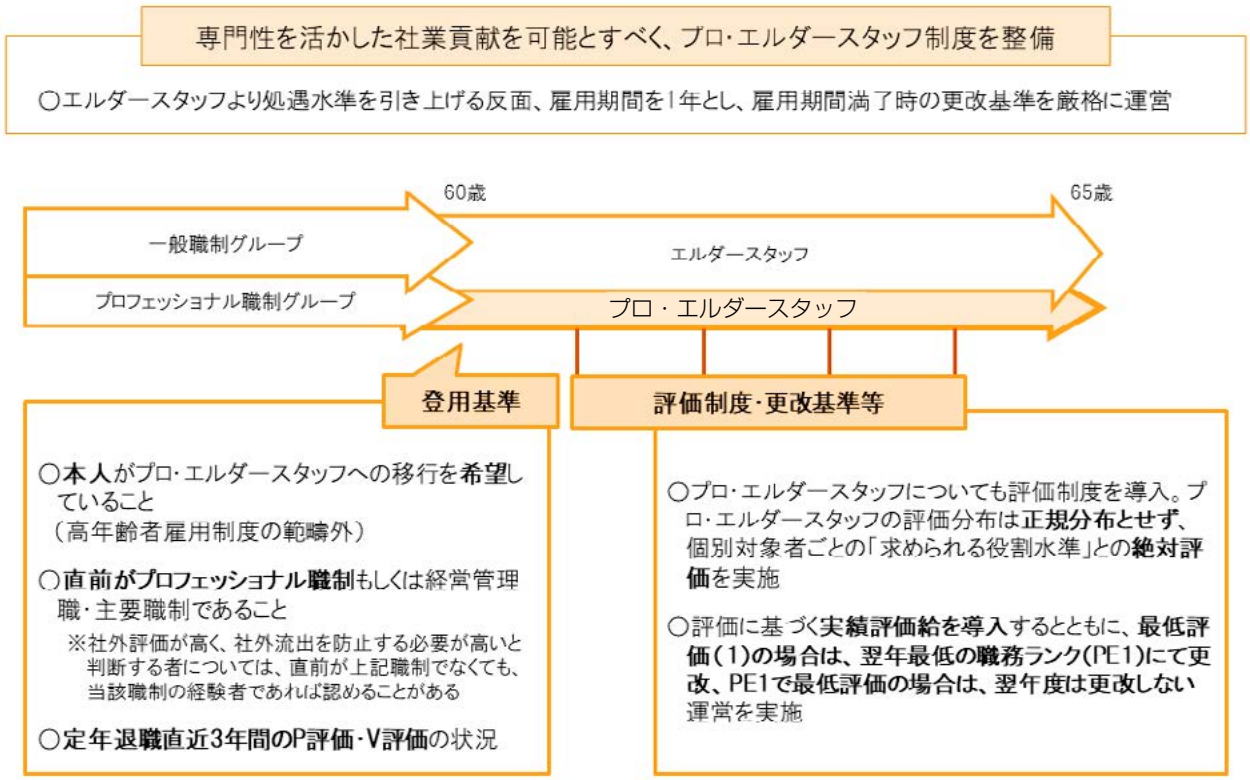
## ■プロ・エルダースタッフ制度の創設

2015年4月に、役割重視とし、「頑張った人が報われる」ことを企図した制度改正を行った際に、それまでの57歳時点での処遇調整を廃止し、50代後半での大きな役割へのチャレンジも促す処遇体系とした。また2017年4月には無期転換後の契約社員については、希望すれば60歳以降も65歳まで契約社員エルダースタッフとして再雇用する制度とした。

併せて導入したプロ・エルダースタッフ制度は、能力や専門性の高い人材が継続的に大きな役割を望む場合に、高年齢者雇用確保措置とは別に、高い処遇で応じることのできる内容としている。優秀な人材の社外流出を防止することを念頭に導入した制度であり、エルダースタッフより処遇水準を引き上げる反面、雇用期間を1年とし、雇用期間満了時は更改基準を設定している。

前述のとおり、以前から65歳定年も見据

**図表2　プロ・エルダースタッフ制度の概要**




（出所）明治安田生命保険相互会社提供資料

えて制度改正を行う中で、プロ・エルダースタッフ制度の導入等により、中高年層がその能力・知見を発揮できることも確認できたので、さらに一歩進んで65歳への定年引上げをすることにした。

### ■65歳定年制の導入

2019年4月に、職員の定年年齢を60歳から65歳へ引き上げた。総合職のままシニア型に移行する仕組みとした。エルダースタッフ制度と比べ、60歳以降も管理職を含めた幅広い職務を可能とし処遇も向上させる。生活面も配慮し、事前に設定した居住地から通勤可能な勤務地での勤務を原則とする。60歳以降もエルダースタッフより高い処遇となるが、60歳未満の処遇の引き下げ調整等は実施せず、生涯年収は増加する。当面、ボリュームゾーン年齢層を抱えるため人件費は増えるが、経営判断のうえで実施した。また、職員の受け止めとしては、長く働けることを年齢層の高い職員を中心に歓迎されている。若年者においても、中高年齢で頑張っている姿に刺激を受けて自分も頑張れるというポジティブな受け止めもある。当初は、年上の部下が増加することや、シニア層のモチベーション、健康維持などに懸念もあったが、評価・処遇制度、教育研修、健康増進活動などで対応を行っている。

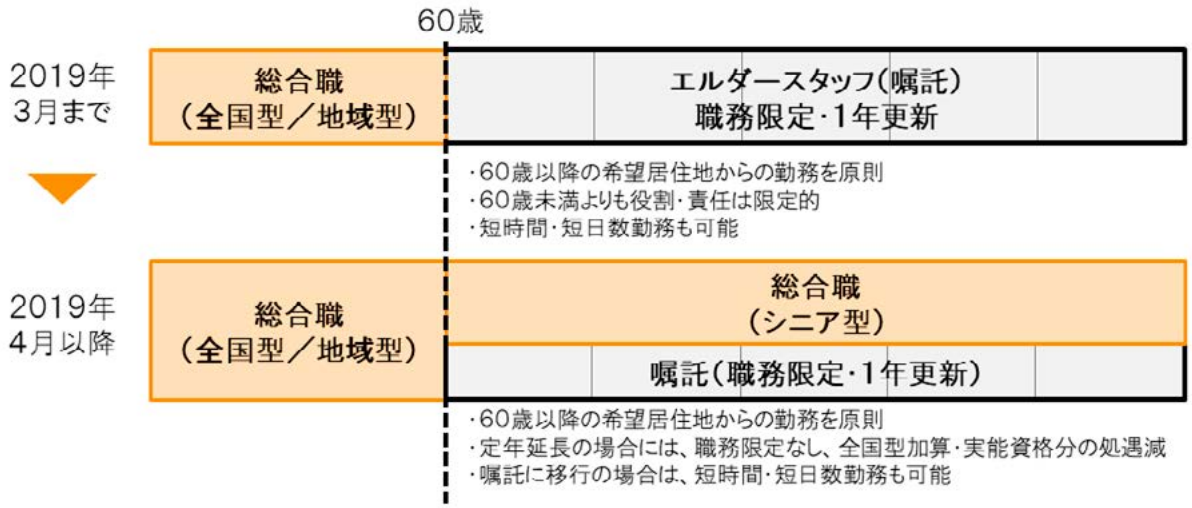
## 4　研修制度

65歳定年年齢引上げに伴い50歳キャリア研修を実施し65歳までのキャリアプランを考えるという研修を導入した。内容は各自で①今後の15年でどういう活躍ができるのか、②自身の経験等を踏まえてその目標を達成する方法を考える、③そのためにどんな知識を身につけていくかなどを各自で検討していくものである。研修は希望制としており、まずはやる気のある者に受講頂き、活躍するシニアとしてのモデルになるよう推進している。

## 5　今後の課題

年上の部下の増加や、部下の抱える業務の多様化等、マネジメントの難しさが引き続き課題となっている。シニア層本人のマインドセットとともに、上司のマネジメント力強化のための各種研修等も導入している。

図表3　定年延長のイメージ




（出所）明治安田生命保険相互会社提供資料

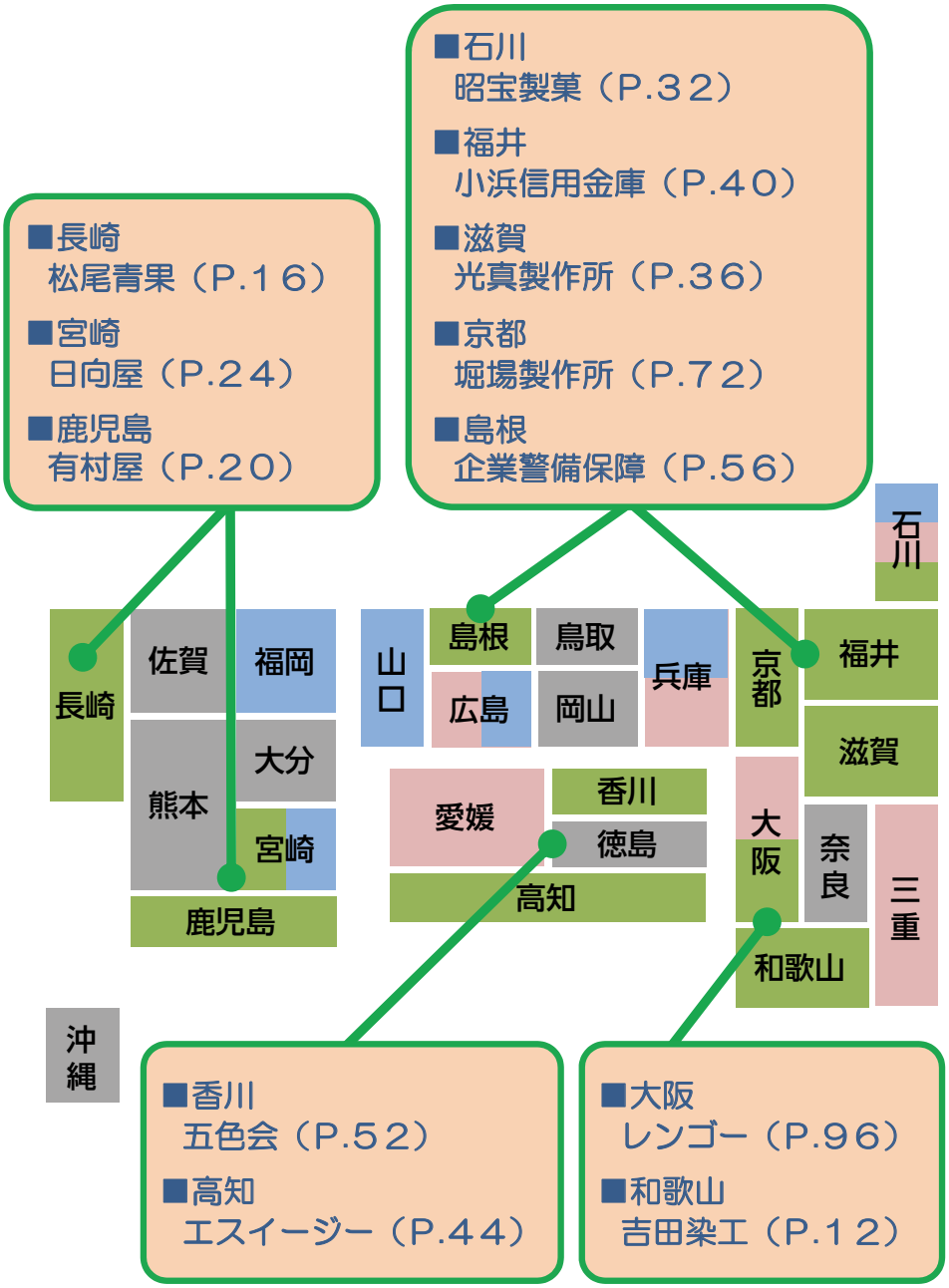
## 索引（制度・取組別）

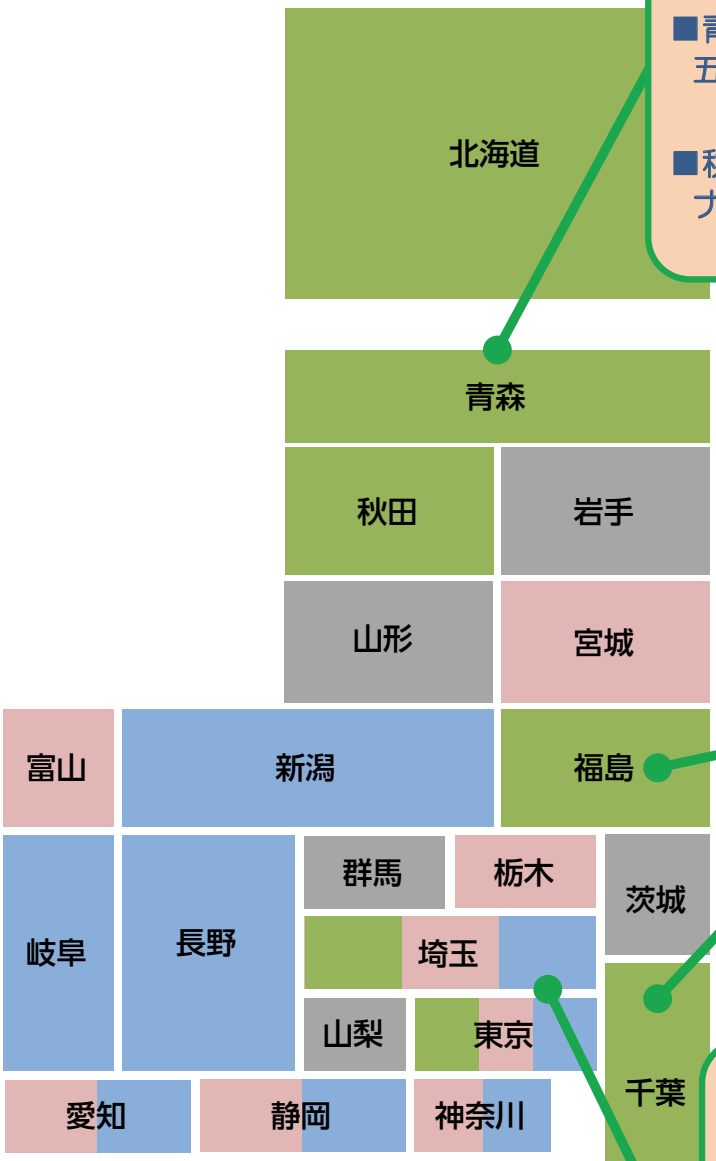
| 事例 No. | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 企業名 | | | 七欧通信興業 | 吉田染工 | 松尾青果 | 有村屋 | 日向屋 | 五所川原ケアセンター | 昭宝製菓 | 光真製作所 | 小浜信用金庫 |
| 業　種 | | | 設備工事業 | 繊維工業 | 飲食料品卸売業 | 食料品製造業 | 食料品製造業 | 社会保険・社会福祉・介護事業 | 食料品製造業 | 電気機械器具製造業 | 協同組織金融業 |
| 掲載ページ | | | 8 | 12 | 16 | 20 | 24 | 28 | 32 | 36 | 40 |
| 定年制度 | 60 歳 | | ○ | ○ | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | 61 ～ 64 歳 | | | | | | | | | | |
| | 65 歳 | | | | ○ | | | | | | |
| | 70 歳 | | | | | | ○ | ○ | | | |
| | 定年なし | | | | | ○ | | | | | |
| 継続雇用制度 | 66 ～ 69 歳 | 希望者全員 | | | | | | | | | |
| | | 一定の基準あり | | | | | | | | | |
| | 70 歳以上 | 希望者全員 | | ○ | | | | | ○ | ○ | ○ |
| | | 一定の基準あり | | | | | | | | | |
| | 上限なし | 希望者全員 | | | ○ | | | | | | |
| | | 一定の基準あり | ○ | | | | | | | | |
| 採用 | 60 歳以上の高齢者を採用 | | ○ | | ○ | | | ○ | ○ | ○ | |
| 記述の有無 賃金制度 | 定年延長関係 | | ○ | | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | 継続雇用延長関係 | | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 評価制度 | | ○ | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 退職金制度 | | | ○ | | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |
| 記述の有無 ほか戦力化の取組 | 安全衛生 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ | ○ | |
| | 健康管理 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | ライフプラン研修・キャリア研修 | | | | | | | ○ | | | |
| | 技能・技術伝承 | | ○ | ○ | ○ | | | | ○ | ○ | ○ |

| 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| エスイージー | ナガイ白衣工業 | 五色会 | 企業警備保障 | 静和会浅井病院 | 北海道ガス | ラックランド | 堀場製作所 | ダイイチ | 新幹線メンテナンス東海 | 京葉銀行 | ジャックス | 東邦銀行 | レンゴー | カインズ | 明治安田生命保険 |
| 生産用機械器具製造業 | 繊維工業 | 医療業 | その他の事業サービス業（警備業） | 医療業 | エネルギー業 | 設備工事業 | その他の製造業（計測機器製造） | 飲食料品小売業 | その他の事業サービス業（清掃業） | 銀行業 | 貸金業，クレジットカード業等非預金信用機関 | 銀行業 | 紙・紙加工品製造業 | その他の小売業（ホームセンター） | 保険業 |
| 44 | 48 | 52 | 56 | 60 | 64 | 68 | 72 | 76 | 80 | 84 | 88 | 92 | 96 | 100 | 104 |
| ○ | ○ |  | ○ |  |  | ○ | ○ | ○ |  | ○ | ○ | ○ |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | ○ |  |  |  |  |  |  |
|  |  | ○ |  | ○ | ○ |  |  |  |  |  |  |  | ○ | ○ | ○ |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  | ○ |  |  |  |  |  |  |  |
| ○ |  | ○ | ○ |  |  | ○ | ○ |  | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ |  |
|  |  |  |  | ○ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | ○ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ○ | ○ |  | ○ | ○ |  | ○ |  | ○ | ○ |  |  |  |  | ○ |  |
|  |  | ○ |  | ○ | ○ |  |  | ○ |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ | ○ |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| ○ | ○ | ○ |  |  | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  |  |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ |  | ○ | ○ |  |  |  | ○ |  |  |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ |  |  | ○ |  | ○ | ○ | ○ |  |  |
|  |  |  |  |  | ○ |  | ○ |  |  | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ |
| ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |  | ○ | ○ |  | ○ | ○ |  | ○ |  | ○ |  |

## 索引（地域別）

- ６５歳超雇用推進事例集
- ６５歳超雇用推進事例集２０１９
- ６５歳超雇用推進事例集２０２０（本書）






■北海道
北海道ガス（P.64）
ダイイチ（P.76）
■青森
五所川原ケアセンター（P.28）
■秋田
ナガイ白衣工業（P.48）

■福島
東邦銀行（P.92）
■千葉
静和会浅井病院（P.60）
京葉銀行（P.84）

■埼玉
カインズ（P.100）
■東京
七欧通信興業（P.8）
ラックランド（P.68）
新幹線メンテナンス東海（P.80）
ジャックス（P.88）
明治安田生命保険（P.104）

# ▌高齢・障害・求職者雇用支援機構が提供する情報のご案内

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の活用に関わる企業の工夫や研究成果等、様々な資料を作成・公開しております。多くは機構のホームページに掲載しておりますので、高齢者雇用推進に向けた参考資料として、是非ご活用ください。

## 1　先進企業の取り組み事例

**■65歳超雇用推進マニュアル（その1 ～その3）**

65歳以上への定年引上げ、65歳を超える継続雇用延長、定年廃止、再就職受入れなどに関して制度を見直す手順や企業事例などを紹介しています。

| 65 歳超　マニュアル | 検索 |
|---|---|

**■65歳超雇用推進事例集（同、同2019、同2020（本書））**

65歳以上の定年制、雇用上限年齢が65歳超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。

- 雇用制度の内容
- 雇用制度改定に至った背景
- 賃金制度、人事評価制度　　等

| 65 歳超　事例集 | 検索 |
|---|---|

## 2　定年延長や継続雇用年齢引上げに係る調査結果

**■制度改善（本当のところ）シリーズ**

「定年延長」や「継続雇用年齢の延長」を行った企業に対し、2017年度に調査を行いました。その調査結果等をもとに、定年延長等を行うことによる効果や実施にあたっての課題等を紹介しています。

| 制度改善　本当のところ | 検索 |
|---|---|

## 3　産業別の取組み

**■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、多岐に亘る分野の延べ90業種で高齢者雇用推進に取り組み、その成果を冊子としてとりまとめています。

産業別　ガイドライン　**検索**

**■高年齢者戦力化のためのヒント集**

2018年度までに策定した82業種の産業別高齢者雇用推進ガイドラインから、企業の取組事例や提案を抽出し、「雇用制度」「求める役割」「モチベーション」「健康・安全」の4つのテーマ別に分類しました。

産業別　ヒント集　**検索**

## 4　研修用資料

**■まんが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。高齢者雇用について社内の理解を進めるツールとしてご活用ください。

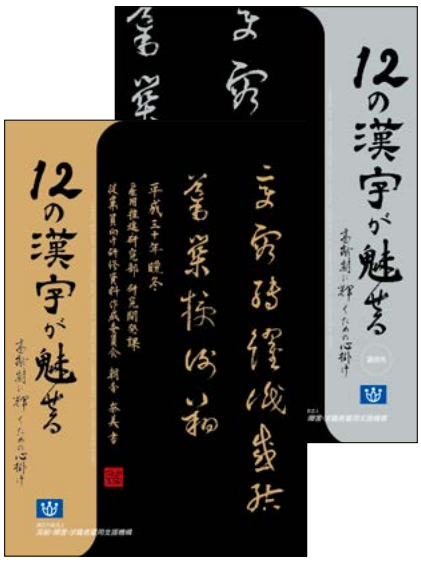
まんが　高齢者雇用　**検索**

**■12の漢字が魅せる　高齢期に輝くための心掛け**

定年を間近に控えた方や、継続雇用されている方の意識改革を進めるための研修資料です。定年を迎えるに当たっての心構えを、12の漢字を用いて表現しています。研修講師向けに「研修の進め方」等を掲載し、実際に使いやすい資料となっています。

※　こちらはHPには掲載していません。配付をご希望の際は、下記の当機構担当部署までご連絡ください

【連絡先】雇用推進・研究部　研究開発課　　TEL：043-297-9527



# ■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㈹ |
| 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５階 | 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５階 | 018-883-0010 |
| 山　形 | 990-8567 | 山形市香澄町３丁目２番１号　山交ビル３階 | 023-626-6101 |
| 福　島 | 960-8021 | 福島市霞町 1-46　福島合同庁舎 | 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９階 | 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<br>ランド・アクシス・タワー　15 階 | 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 | 043-221-4392 |
| 東　京 | 102-8305 | 千代田区九段南１丁目２番１号　九段第３合同庁舎 12 階 | 03-3512-1549 |
| 神奈川 | 231-0015 | 横浜市中区尾上町 5-77-2 馬車道ウエストビル | 045-650-2817 |
| 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５階・６階 | 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４階 | 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５階 | 054-271-9972 |
| 愛　知 | 460-0003 | 名古屋市中区錦 2-14-25　ヤマイチビル 11 ～ 13 階 | 052-219-5507 |
| 三　重 | 514-8524 | 津市島崎町 327 番２　津第二地方合同庁舎 | 059-226-2306 |
| 滋　賀 | 520-0806 | 滋賀県大津市打出浜 14 番 15 号 | 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 21 階 | 06-4790-6311 |
| 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 14 階 | 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５階 | 0852-20-7022 |
| 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４階 | 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２階・３階 | 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５階 | 089-941-2940 |
| 高　知 | 780-8548 | 高知市南金田１番 39 号 | 088-885-6052 |
| 福　岡 | 812-0013 | 福岡市博多区博多駅東２丁目 11 番１号　福岡合同庁舎新館６階 | 092-434-2807 |
| 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　住友生命長崎ビル | 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９階 | 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３階 | 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 | 098-868-3701 |

2019 年 12 月 1 日現在

## 65歳超雇用推進企業事例収集委員会

（敬称略）

（外部委員）

内田　　賢　　東京学芸大学教育学部教授（委員長）
田口　和雄　　高千穂大学経営学部教授

（高齢・障害・求職者雇用支援機構委員）

矢田　玲湖　雇用推進・研究部長
竹村　泰則　雇用推進・研究部　産業別雇用推進課長
宮本　隆　　雇用推進・研究部　研究開発課長
伊勢　文博　雇用推進・研究部　調査役

（事務局）

伊勢　文博　雇用推進・研究部　調査役
渡辺　秋大　雇用推進・研究部　産業別雇用推進課

**執筆等担当者**

| | |
|---|---|
| 事例1、7、8、9、11、16、17、24 | 内田　賢 |
| 事例4、5、6、12、15、18、20、21、22 | 田口　和雄 |
| 事例2、3、10、13、14、19、23、25 | 雇用推進・研究部 |


**65歳超雇用推進事例集（2020）**

2020年（令和2年）2月28日　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（雇用推進・研究部 産業別雇用推進課）

# ▌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

| 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 | 〒261-0001 | 千葉市美浜区幸町 1-1-3　ハローワーク千葉５階 | 043-204-2901 |
| 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<br>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<br>06-7664-0722（※） |
| 兵　庫 | 〒661-0045 | 尼崎市武庫豊町 3-1-50　兵庫職業能力開発促進センター内 | 06-6431-8201 |
| 奈　良 | 〒634-0033 | 橿原市城殿町 433　奈良職業能力開発促進センター内 | 0744-22-5232 |
| 和歌山 | 〒640-8483 | 和歌山市園部 1276　和歌山職業能力開発促進センター内 | 073-462-6900 |
| 鳥　取 | 〒689-1112 | 鳥取市若葉台南 7-1-11　鳥取職業能力開発促進センター内 | 0857-52-8803 |
| 島　根 | 〒690-0001 | 松江市東朝日町 267　島根職業能力開発促進センター内 | 0852-60-1677 |
| 岡　山 | 〒700-0951 | 岡山市北区田中 580　岡山職業能力開発促進センター内 | 086-241-0166 |
| 広　島 | 〒730-0825 | 広島市中区光南 5-2-65　広島職業能力開発促進センター内 | 082-545-7150 |
| 山　口 | 〒753-0861 | 山口市矢原 1284-1　山口職業能力開発促進センター内 | 083-995-2050 |
| 徳　島 | 〒770-0823 | 徳島市出来島本町 1-5　ハローワーク徳島５階 | 088-611-2388 |
| 香　川 | 〒761-8063 | 高松市花ノ宮町 2-4-3　香川職業能力開発促進センター内 | 087-814-3791 |
| 愛　媛 | 〒791-8044 | 松山市西垣生町 2184　愛媛職業能力開発促進センター内 | 089-905-6780 |
| 高　知 | 〒780-8010 | 高知市桟橋通 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 |

2019 年 12 月 1 日現在

※高齢・障害者窓口サービス課（助成金、納付金等業務を主に担当）の番号