

# 70歳雇用推進事例集 2023

- 定年制の廃止
- 70歳以上の定年制
- 70歳以上の継続雇用制度

を導入した企業や法人の事例集です。



## POINT

- ✓ 「高齢従業員の戦力化」
- 「賃金制度」
- 「人事評価制度」
- 「安全衛生・健康管理」

などを詳しく紹介

- ✓ **70歳までの就業確保措置を講じた21事例を掲載**



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

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

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

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

今般発行する「70歳雇用推進事例集2023」(以下「本事例集」)は、2022年2月に法改正後初めて発行した「70歳雇用推進事例集2022」から2作目となります。

本事例集では、改正法が定める努力義務である「70歳までの就業確保措置」を講じた法人として、厚生労働省と当機構が主催した「令和3年度 高齢者活躍企業コンテスト」に入賞した法人などを中心に、業種、地域、規模などの観点より21法人を取り上げました。

なお、取り上げたのは、①70歳以上の定年引上げ、②70歳以上の継続雇用制度の導入、③定年制の廃止を行った事例であり、雇用以外の措置である「創業支援等措置」に取り組んだ事例は取り上げていません。

最後になりますが、コロナ禍でご苦勞をされている方々にお見舞い申し上げるとともに、そのような状況下において、本事例集に掲載するためのヒアリング等にご協力をいただいた21法人に御礼を申し上げます。

2023年2月

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

# Contents

高齢者雇用の現状 .....	1
事例一覧 .....	3

## 1 従業員数 100 人未満の法人

事例 1 建設相互測地社 [専門サービス業]		...	5
事例 2 ダイワコーポレーション [金属製品製造業]	 	...	9
事例 3 愛心会 [社会保険・社会福祉・介護事業]		...	13
事例 4 佐賀西部コロニー [社会保険・社会福祉・介護事業]		...	17
事例 5 グローバル・クリーン [その他の事業サービス業]	 	...	21
事例 6 竹内農産 [食料品製造業]		...	25

## 2 従業員数 100 ~ 299 人の法人

事例 7 高山産業 [総合工事業]		...	29
事例 8 加悦ファーマーズライス [食料品製造業]		...	33
事例 9 インラック [その他の事業サービス業]	 	...	37
事例 10 西島 [生産用機械器具製造業]		...	41
事例 11 アールビーサポート [社会保険・社会福祉・介護事業]	 	...	45
事例 12 前原製粉 [食料品製造業]		...	49
事例 13 仲本工業 [総合工事業]		...	53
事例 14 ミフネ [金属製品製造業]	 	...	57

## 3 従業員数 300 ~ 999 人の法人

事例 15 ササキ [電気機械器具製造業]		...	61
事例 16 三谷産業 [各種商品卸売業]		...	65

#### 4. 従業員数 1,000 人以上の法人

事例 17 コマニー	〔その他の製造業〕		…	69
事例 18 山新	〔その他の小売業〕			… 73
事例 19 ファンケル	〔製造業〕		…	77
事例 20 ベルジョイス	〔飲食料品小売業〕		…	81
事例 21 TIS	〔情報サービス業〕		…	85

70歳雇用推進事例集2022 事例一覧	89
高齢者雇用に関する情報のご案内	91
都道府県労働局 職業対策課 一覧	96
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」や各事例ページの法人名の横に、定年・継続雇用制度の状況を示すアイコンを記載しています。各アイコンの内容は以下のとおりです。

アイコン	内容
	定年がない法人
	70歳以上の定年制を導入している法人

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

# ■高年齢者雇用の現状

## 1 わが国の人口の減少および65歳以上の人口の増加

わが国では、世界でも例を見ない急速な少子高齢化が進行しており、総人口1億2483万人については、前年同月に比べ67万2千人の減少となっています。

また、65歳以上人口は、3627万人となっており、こちらは前年同月に比べ5万人6千人の増加となっています(総務省統計局「人口推計」※)。

総人口に占める65歳以上人口の割合は29.1%であることから、およそ3.4人に1人が65歳以上ということになります。今後もこの高齢化の傾向は続くものと考えられています。

このように人口の減少と高齢化が進展する中で社会や経済の活力を維持するには、働き手を増やすことが必要となります。一方、将来も安心して暮らすために働きたいと考える高齢者も増えていることから、高齢者でも能力や経験を活かして働ける環境の整備が一層求められています。(※令和4年10月1日現在概算値及び令和3年10月1日現在確定値を参照。)

## 2 高年齢者雇用安定法の改正

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

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

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

## 3 高年齢者雇用・就業の状況

高齢者の就業状況については、65歳までの雇用確保措置の導入が義務付けられた改正高年齢法施行後、60歳～64歳層の就業率が、2012年に57.7%だったのが、2019年には70.3%、2020年は71.0%、2021年は71.5%と上昇傾向にあります。また、65歳～69歳層の就業率は、2012年には37.1%だったのが、2019年には48.4%、2020年は49.6%、2021年は50.3%と上昇傾向にあります(総務省統計局「労働力調査」)。

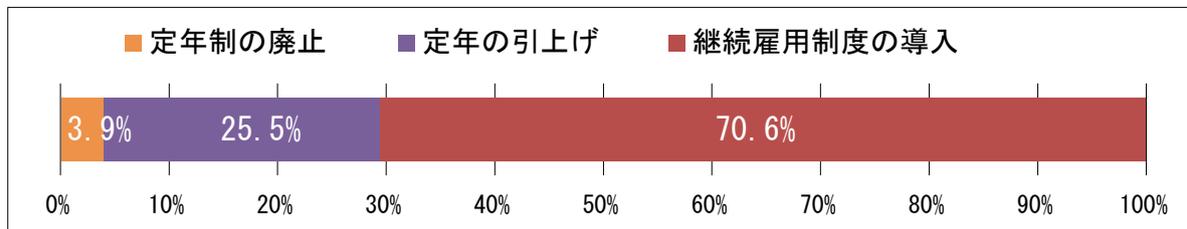
## 4 高年齢者に係る雇用制度の状況

厚生労働省が、2022年6月1日時点での企業(従業員21人以上)における高年齢者の雇用状況等の報告をとりまとめた、2022年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果(2022年12月16日公表)の概要は以下のとおりです。

### (1) 65歳までの高齢者雇用確保措置の実施状況

65歳までの「高齢者雇用確保措置」を実施済みの企業は、99.9%となっています。雇用確保措置の内訳は、定年制の廃止が3.9%、定年の引上げが25.5%（65歳定年22.2%、66～69歳定年1.1%、70歳以上定年2.1%）、継続雇用制度の導入が70.6%と、継続雇用制度により雇用確保措置を講じる企業が圧倒的に多い状況です（図表1）。

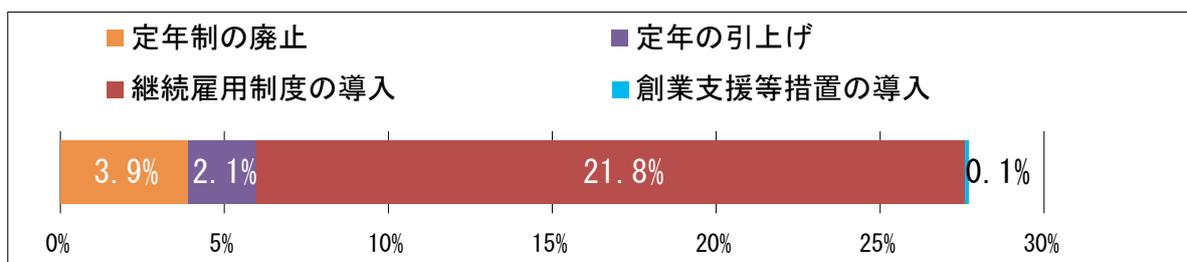
図表1：65歳までの高齢者雇用確保措置の実施状況



### (2) 70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況

70歳までの「高齢者就業確保措置」を実施済みの企業は、27.9%となっています。就業確保措置の内訳は、定年制の廃止が3.9%、定年の引上げが2.1%、継続雇用制度の導入が21.8%、創業支援等措置の導入が0.1%となっています（図表2）。

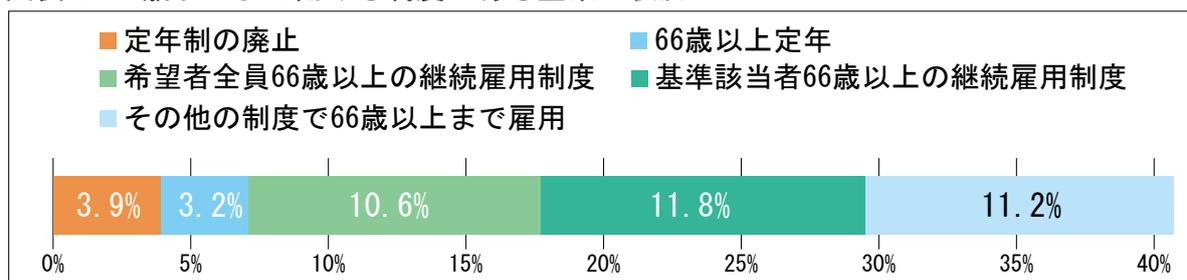
図表2：70歳までの高齢者就業確保措置の実施状況



### (3) 66歳以上まで働ける制度のある企業の状況

66歳以上まで働ける制度のある企業は、40.7%となっており、その中で希望者全員が66歳以上まで働ける企業は17.7%に留まっています（図表3）。

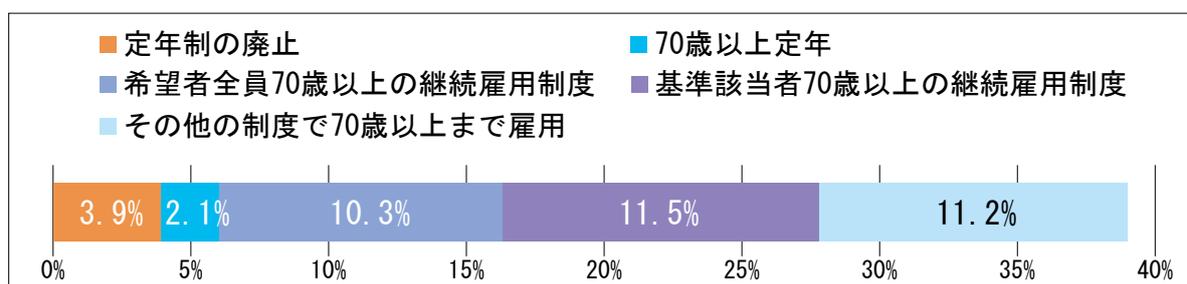
図表3：66歳以上まで働ける制度のある企業の状況



### (4) 70歳以上まで働ける制度のある企業の状況

70歳以上まで働ける制度のある企業は、39.1%となっており、その中で希望者全員が70歳以上まで働ける企業は16.3%となっています（図表4）。

図表4：70歳以上まで働ける制度のある企業の状況



## 2023 事例一覧

事例 No.	掲載 ページ	法人名	業種	所在地	定年 制度	定年年齢以降の 継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)	
						基準の 有無	雇用 上限年齢
1	5	建設相互測地社	専門サービス業	福島県	65歳	無	上限なし
2	9	ダイワコーポレーション	金属製品製造業	長野県	70歳	有	上限なし
3	13	愛心会	社会保険・社会福祉・介護事業	愛媛県	66歳	有	70歳
4	17	佐賀西部コロニー	社会保険・社会福祉・介護事業	佐賀県	65歳	無	73歳
5	21	グローバル・クリーン	その他の事業サービス業	宮崎県	70歳	無	上限なし
6	25	竹内農産	食料品製造業	長野県	無	—	—
7	29	高山産業	総合工事業	山口県	65歳	無	70歳
8	33	加悦ファーマーズライス	食料品製造業	京都府	65歳	無	上限なし
9	37	インラック	その他の事業サービス業	愛知県	70歳	有	上限なし
10	41	西島	生産用機械器具製造業	愛知県	無	—	—
11	45	アールビーサポート	社会保険・社会福祉・介護事業	三重県	66歳	無	70歳、その後基準該当者 上限年齢なし
12	49	前原製粉	食料品製造業	兵庫県	65歳	無	上限なし
13	53	仲本工業	総合工事業	沖縄県	60歳	無	70歳
14	57	ミフネ	金属製品製造業	愛知県	70歳	有	上限なし
15	61	ササキ	電気機械器具製造業	山梨県	65歳	無	70歳
16	65	三谷産業	各種商品卸売業	石川県	60歳	有	65歳、その後基準該当者 上限年齢なし
17	69	コマニー	その他の製造業	石川県	60歳	有	65歳、その後基準該当者 上限年齢なし
18	73	山新	その他の小売業	茨城県	65歳	無	70歳、その後基準該当者 75歳まで
19	77	ファンケル	製造業	神奈川県	65歳	有	上限なし
20	81	ベルジョイス	飲食料品小売業	岩手県	65歳	無	上限なし
21	85	TIS	情報サービス業	東京都	65歳	有	70歳

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

事例 1

# 株式会社建設相互測地社

70歳  
全員

—企業競争力強化に向け、強みが最も生きる任務に高齢社員を起用—

## ポイント

- 高齢社員の多くが企業競争力を左右する高度な資格を取得
- 後継者育成や管理体制強化に不可欠な作業手順書やマニュアルを高齢社員が整備
- ドローンなど最新技術を活用して高齢社員の負担を軽減、労働災害を防止

### ●企業プロフィール

設立	1969(昭和44)年
本社所在地	福島県郡山市
業種	専門サービス業(他に分類されないもの)
事業所数	3カ所

### ●社員の状況

社員数	34人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	18人	9人	3人	4人
平均年齢	53.8歳			
60歳以上の割合	47.1%(16人)			

### ●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	2018(平成30)年10月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2018(平成30)年10月	65歳	上限なし	希望者全員

(2022(令和4)年6月現在)

## 1 企業概要

株式会社建設相互測地社は1969(昭和44)年に先代社長が測量業を登録して創業、その後、補償コンサルタント業として用地補償や測量調査で業容を拡大、国や地方公共団体の公共事業を支えてきた。公共事業で取得される土地の所有者に対して土地や建物の補償が必要となるが、補償金算定に必要な測量や調査は補償業務管理士が行う。同社の有資格者数は東北地方ではベスト5に入る。また、同社では河川管理に不可欠な基礎データ取得のため流量観測や採水等を行う水文観測業務も行っており、国土保全に関わる業務で地域に貢献している。

事業所は3カ所、組織は総務部、測量部、補償部、営業部の4部門、社員数は34人(すべて正規社員)、60歳未満の者は18人、60歳代前半9人、同後半3人、70歳以上4人である。社員の平均年齢は53.8歳、60歳以上の者の割合は47.1%である。



〈建設相互測地社 外観〉

## 2 雇用制度改定の背景

### ■高齢社員の多くが高度な資格を取得

建設相互測地社は「知識・技術の宝庫である高齢社員は、会社にとって大きな戦力である」と考えている。同社の業務を支えているのは公的資格を持ち、知識や経験の豊富なベテランや高齢社員である。前述の補償業務管理士は、一般社団法人日本補償コンサルタント協会が8部門（土地評価、営業補償・特殊補償、事業損失、総合補償等）にわたって実施する研修を受講し、検定試験に合格した者が取得できる資格であるが、4年以上の実務経験者のみに受験資格があり、年1回行なわれる試験（筆記試験と口述試験）の合格率は低い狭き門である。業界ではこの資格の評価は非常に高い。同社では34人中23人が8部門中のいずれかの資格を持ち、平均で1人が3部門以上を取得している。

公共事業関連業務が多いことから、同社の社員は官公庁や関係者との折衝が多い。自社を含めた三者間での交渉では信頼を醸成しながら利害を調整し、事業を進めるための交渉力が必要となる。長年にわたってこの業務に当たり、実績もある高齢社員は先方から信頼されており、同社にとっては貴重な人材である。

なお、同社の最年長者は72歳で、専門的な知識や経験をもっているために65歳で入社し、調査業務や業者との打ち合わせ、業務全体のマネジメントを担当している。

### ■定年延長の取り組み

同社の定年年齢は長らく60歳であったが、2013（平成25）年に定年後の継続雇用制度を見直し、経過措置として段階的に上限年齢を引き上げた。2017（平成29）年には経過措置を廃止し、上限年齢を65歳に引き上げた。2018（平成30）年、同社は定年年齢を60歳から65歳に延長した。また、定年後も健康で働く意欲があれば年齢の

上限なく継続雇用することとした。

定年延長の背景には高齢者雇用に対する社会的要請もあるが、資格を持つ高齢社員は同社の競争力の源泉であることから、「生涯現役」で実務の最前線で長く活躍して欲しいこと、また、新たに採用された若手社員の育成に力を発揮して欲しいという事情があった。

なお65歳定年延長時、社内には60歳定年後の継続雇用者（65歳未満）も在籍していたが、職務も処遇も定年前とほぼ変わらぬ状態での勤務で、定年延長者と継続雇用者の間に実質的に差はなく、問題は生じなかった。

## 3 人事管理制度の概要

### ■採用

建設相互測地社では2021（令和3）年度、20歳代を4人新規採用しており、彼らを講習会に派遣するなど人材育成に努めている。採用された若手社員は人員が不足している分野に配属されている。現状では業務拡大のための配置ではなく、既存業務を支障なく遂行するための配置となっている。若手社員を早期に一人前の戦力とする必要があり、高齢社員からの技能伝承が求められている。

### ■教育訓練

同社では会社の将来を担う人材の育成を喫緊の課題と捉えている。地域全体で若者が少なくなっているだけではなく、専門学校でこの業界に興味を持ち、知識や技術を身に付けようとする若者も少なくなっている。そこで現有戦力である高齢社員に長く活躍してもらおう一方、若手社員には資格取得を奨励し、彼らが実力をつけて仕事に自信を持ち、同社で長く活躍できるしくみづくりを進めている。

補償コンサルタント業務をある程度こなせるようになるまで3年程度、ベテランとして信頼を得られるまでには10年程度を要する。若手社員育成のため、補償業務管理士検

定8部門の各部門ごとに、資格を取得した高齢社員が社内研修の講師を務め、若手社員の検定合格を支援している。

#### ■賃金制度

同社の賃金は基本給と諸手当からなる。基本給は公務員の体系に準拠しており、役職に応じて等級が異なり、同じ役職であれば号棒が上昇する。年齢による昇給は31歳で止まり、その後は職能給部分で昇給（号棒が上昇）する。現在の制度は年功的要素が強いため、職務遂行や貢献度を反映させた賃金制度に改定すべく、現在、給与体系の見直しを進めている。

諸手当は管理職手当（部長、次長、課長対象）、役付手当（係長、主任対象）のほか、前述の補償業務管理士を含め、一級建築士や測量士、土地家屋調査士や行政書士等の資格取得者に支給される資格手当があり、賃金全体に占める資格手当の割合は大きくなっている。

#### ■退職金制度

同社は特定退職金共済制度（特退共）に加入しており、退職金を定年時に支給している。

#### ■継続雇用制度

同社では65歳定年後の継続雇用制度も用意している。会社の経営状況や業務量を前提としつつも本人の健康状態や意欲を確認し、問題がなければ上限年齢なく1年更新で再雇用されることが就業規則に明示されている。

継続雇用者は更新1ヶ月前に面談で意思を確認される。職務は定年前からの仕事を継続することが多く、賃金はこれまでの実績をもとに個別に決定する。継続雇用に変わっても賃金は減額されない。継続雇用者の貢献度が高ければ定年後も役職が継続するだけでなく、昇進することもあり、役職者には役職手当が支給される。また、賞与も支給される。なお、同社では継続雇用終了時に退職金に相当する功労金を支給することもある。

## 4

### 高齢社員戦力化のための工夫

#### ■高齢社員の役割の明確化

建設相互測地社は「若手社員への技術の継承」、「品質チェック機能と工程管理」の2つが高齢社員の役割であり、会社が期待するものであると社長自ら折に触れて高齢社員に伝えている。会社からの期待を受け止める高齢社員も「会社が自分を必要としている」と感じ、意欲が高まっている。

#### ■高齢社員主導でマニュアル整備

同社では2002（平成14）年からISO認証取得に取り組んできた。顧客である発注者からの信頼を高めて「仕事を頼まれる会社」となるには提供するサービスの品質向上が欠かせなかった。また、入札条件となる総合評価点数を高めるにはQCD（品質、価格、納期）を高度化する必要があり、内部監査や管理体制を証明する国際規格であるISOの認証取得が急がれていた。

ISOでは職務や工程の「見える化」が求められるが、それらの詳細を知る高齢社員が作業の中心となった。その結果、若手社員への技術継承や技能伝承のテキストともなる「作業手順書」、「マニュアル」、「業務フロー図」が完成、社内で共有データベース化された。現在では社内のパソコン等でいつでも、誰でも、また、社内だけではなく現場からも閲覧でき、研修等の体系的教育だけではなく高齢社員から若手社員へのOJTも容易となった。

なお、2002（平成14）年に完成した「作業手順書」は同社にとって大きな意味を持つ。従来、若手社員への指導はベテランの作業を見て覚えさせることが中心であった。しかしながら各ベテランのレベルには差があり、誰に師事したかで若手社員が身に付けられるものに差が生じる恐れがあった。作業手順書は優秀なベテランの技を集めており、これを活用することで教育や指導のレベルや質が確保され、どの若手社員に対しても高度な育成を

効果的に行えるようになった。

### ■高齢社員と若手社員のペア就労

同社では若手人材育成の目的で高齢社員と若手社員を組み合わせさせて仕事をさせる。各部門の長は若手社員に習得させたい内容と高齢社員が強みとしている専門分野を考慮して組み合わせを決めている。

測量業務では若手社員と高齢社員がペアで現地に向かい、若手社員は体力が必要な作業やドローン操作を担当、高齢社員はドローンが撮影した画像分析を担う。若手社員は現場で高齢社員の高度な分析に触れる一方、高齢社員の指導の下、現場で実践的課題に挑戦することもできる。新しい技術に強い若手社員と豊富な経験を持つ高齢社員の組み合わせから生まれるチームワークは、世代間のコミュニケーションも円滑にしている。

### ■柔軟な雇用形態制度

2011（平成23）年に導入された「継続雇用者の働きやすい柔軟な雇用形態制度」により、継続雇用者はフルタイム勤務に加えて短時間勤務や隔日勤務も選択できる。継続雇用者の中には自治会などの地域活動や兼業農家の仕事、年齢から来る体力的負担等の事情から勤務時間軽減を望む場合があり、柔軟な雇用形態は高齢社員のニーズに合致し、彼らの意欲を高めている。なお、短時間勤務者では賃金が減少するが、時間給で見ると定年前より増額されている。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■健康診断の充実

社員が会社の戦力であり続けるために、建設相互測地社は健康を重視している。全社員対象の人間ドックに頸動脈超音波診断を加え、動脈硬化の早期発見に努めているほか、40歳以上の社員には5年ごとに脳ドックを実施している。また、職場には血圧計を置き、社員はいつでも測定できる。

### ■ドローン活用による負担軽減と安全確保

同社の社員は測量や川の流量測定のため現地に出向く。測量・測定機器を抱えて山奥の現場まで徒歩で進むこともあり、高齢社員には体力的負担が大きい。また、急斜面や崖下など危険な場所もある。そこで同社では早くからドローンを導入し、実用化に努めてきた。ドローン进行操作すれば人間が危険な場所に足を踏み入れることなく画像や流量を測定し必要なデータが収集できる。効率的に作業が進み、体力負担軽減や安全確保につながっている。

### ■時間単位の有休取得

有給休暇取得率向上を目指し、同社では2014（平成26）年から時間単位での取得を認めている。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

### ■復職制度の検討

建設相互測地社では過去、親の介護を理由に定年後の継続雇用を申し出ない者がいた。同社では雇用継続の観点から、今後同様の理由を申し出てくる者に対しては介護保険制度を活用しての雇用継続を促す考えである。なお、同社では病気を理由に退職した者が復職した例があり、現在は制度化していないものの、介護についても同様の対応を検討している。

事例 2

# 株式会社ダイワコーポレーション



—顧客のあらゆる塗装ニーズを熟練の高齢社員が解決—

## ポイント

- 定年は70歳、その後は上限年齢なしの継続雇用
- 若手社員の技能検定合格へ高齢社員が支援
- 高齢社員が外国人技能実習生の業務を指導、生活相談も担当

### ● 企業プロフィール

設立	1963（昭和38）年
本社所在地	長野県上田市
業種	金属製品製造業
事業所数	3カ所

### ● 社員の状況

社員数	40人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	31人	1人	6人	2人
平均年齢	47.0歳			
60歳以上の割合	22.5%（9人）			

### ● 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	2002（平成14）年3月	60歳	70歳	
役職定年	——	——	——	なし
継続雇用制度	2002（平成14）年3月	70歳	上限なし	基準該当者

（2022（令和4）年6月現在）

## 1 企業概要

株式会社ダイワコーポレーションは1963（昭和38）年に大和塗装工業として創業、その後、手作業の塗装から機械化による焼き付け塗装に進出、2001（平成13）年には株式会社ダイワコーポレーションに改名して現在に至る。同社では建設機械や精密機械部品を中心に鉄やアルミなど金属製品を長く美しく保つための塗装技術を強みとしている。腐食やさびに強く複雑形状の製品にも均質な厚さで隅々まで塗装できるカチオン電着塗装、有機溶剤を使わず環境と作業者に優しい粉体塗装など用途に応じて使い分け、一

品物や大型製品の塗装にも対応し、製品の素材、使用条件・耐用年数、大きさ、予算や納期等、さまざまな条件に合った最適な塗装を顧客に提案する「塗装コンサルタント」として顧客からの信頼を高めている。拠点は本社、上田工場、丸子工場の3カ所、社員は製造職、運搬職、事務職に分かれ、各拠点の工場長（68歳と48歳）の下で働く。社員数は40人（正規30人、非正規10人）、年齢構成は60歳未満31人、60歳代前半1人、同後半6人、70歳以上2人、平均年齢は47歳である。



〈金属製品の塗装〉

## 2 雇用制度改定の背景

### ■高齢社員の強み

ベテラン社員は塗装される製品を見て触るところから始める。そのうえで工程全体を考えながら、塗料の成分調整を行ない、具体的な作業の段取りを決めていく。高齢社員は長年にわたってさまざまな素材や形状の製品塗装を手がけており、その豊富なノウハウが活きる。

リーマンショック時、ダイワコーポレーションでは受注が大幅に減少して経営が脅かされたが、先代社長の時代から働くベテラン社員が辞めずに残り、それまでの経験や技術を活かして乗り切ってくれた。当時の社員の多くが今では高齢となったが、引き続き現場で高い技術力を発揮しており、同社の戦力となっている。高齢社員に対する会社の評価は高く、「高齢社員にはいつまでもいてほしい」と考えている。

### ■経緯

同社では2002（平成14）年、定年年齢を60歳から70歳に引き上げた。

同社が60歳定年の時代、定年後も継続雇用で働く者も退職する者もいたが、定年時点で体力的に仕事が続けられないと思われる社員はいなかった。多くは元気で定年退職しており、「まだまだ貢献できる人材が会社から去るのは損失である」と社長は考えていた。「70歳くらいまでは働けるのではないか、それならば働きたいと思う人が70歳まで働ける会社にしよう」と社長は考え、定年を70

歳に延長した。

## 3 人事管理制度の概要

### ■人材活用方針

ダイワコーポレーションでは「人でなければ出来ない」仕事に人をつけている。その方針から塗装作業にはロボットも導入、ロボットは休日や夜間も稼働している。単純作業や深夜作業は機械化・自動化して社員が働きやすい環境を実現、ノウハウと熟練技能を持った社員は余裕を持って強みを発揮でき、顧客と向き合う時間も作りやすくなった。

社員が高い技術力や技能を身に付けるため、同社は内外での教育機会を提供し、必要となる資格は年齢を問わず会社負担で取得させる。教育訓練担当者には経験豊かな高齢社員が多数起用されている。

### ■採用

同社では他社を定年退職した高齢者も採用し、求人では70歳以上にも門戸を開いている。その結果、自社にない技術を持った高齢者が入社してノウハウを移植して業務が効率化し、時間外労働の減少を実現している。

### ■処遇

同社の賃金は基本給と諸手当からなる。基本給は本人の年齢や年功ではなく、各人の職務内容や技能、勤務成績や年齢等を考慮して個別に決定している。年1回の昇給についてもこの観点から個別に決定する。賞与はこの基本給に月数を掛けて支給する。諸手当は役職手当のほか、作業による汚れを余儀なくされる塗装従事者に支給する「スプレー手当」、技能検定合格者に支給する資格手当等があり、職務内容や各人の技能の高さに配慮したものを支給している。なお、退職金は中小企業退職金共済制度（中退金）を利用している。

### ■教育訓練制度

同社ではOJTに加えて外部研修センターへの派遣、先進企業見学、会社の費用援助に

よる資格取得（技能検定合格）等によって人材育成を図っている。

若手社員の育成では高齢社員も役割を果たしており、若手社員はともに働く高齢社員の仕事の進め方を間近で見ながら技術力を高めている。



〈研修に力を入れている〉

#### ■継続雇用制度

同社では70歳定年後の継続雇用制度についても就業規則に定めており、会社として業務上の必要があれば、本人の能力と成績、健康状態を勘案し、上限年齢なく再雇用している。なお、継続雇用は1年ごとに更新する。

継続雇用者の処遇は定年前と同様であり、人事考課を行って成績優秀者は昇給する。賞与も支給されるほか、退職時に少額ではあるが再び退職金を支給している。

現在、同社では70歳以上の社員が2人いる。ともに70歳代前半であり、現場で若手社員の塗装作業を補助している。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

#### ■次世代人材育成への起用

ダイワコーポレーションが高齢社員に求めるものは若手社員のモデル、キャリア形成の将来像である。「将来、高齢社員のAさんのようになるには今、これを身に付けておかなければならない」と若手社員が動機づけられるモデルになって欲しいと同社は考えている。高齢社員の持つノウハウを若手社員に伝承してもらう仕組みづくりが課題となる。

以前の同社ではベテランが若手社員に技術を教える風土が希薄であり、若手社員はベテランの仕事ぶりを見て覚えるのが一般的であった。そこで現在は若手社員の技能検定合格をベテランや高齢社員が支援する方法に切り替えている。効果も出てきており、若手社員は塗装の基本となる知識や技術を身につけるようになっている。

なお、若手社員の教師となるベテランや高齢社員は会社が見極めて任命する。技術や技能を持ち、かつ、若手社員への接し方や教え方に通じている者のみが担当している。

#### ■肉体的負担の軽減

高齢社員が安心して働ける職場環境づくりのため、ホイストクレーンやフォークリフトを導入している。作業現場では重量物を連続して移動させることが必要となるが、腰を痛める恐れがあり、機械の導入は作業時の肉体的負担の軽減となる。また、工場内の照明をLED化して省エネと照度向上を両立している。

#### ■柔軟な働き方の提供

同社では自社が必要とする技術を持つ高齢社員にいつまでも働いてもらうため、日常のコミュニケーションを通じて高齢社員の事情を把握、柔軟な働き方を用意している。フルタイム勤務の高齢社員が自身の通院や家族の介護が必要となった場合でも、その合間を縫っての勤務が可能となり、仕事を辞める必要はなく収入も確保出来る。この柔軟な働き方は高齢社員以外の社員にも働きやすい環境を実現する。同様に高齢社員から「働き続けたいが個人的事情でフルタイムでは難しい」との要望があれば、短時間勤務等の工夫で勤務継続を図っている。

#### ■職務の変更

高齢社員が体力低下等で担当業務遂行が難しくなれば、同社は職務変更も検討する。社長は本人と面談し、担当作業を変更すれば負担は軽くなるが給与の低下もあり得ることを

伝えて本人の意思を確認、高齢社員の納得する方策を考える。

### ■外国人技能実習生の担当

同社では4人の外国人技能実習生が働く。慣れない異国での生活をしながら仕事を覚えるのは大変であるが、生活面での相談に乗り、彼らが安心して働けるように支援しているのは高齢社員である。「日本のものづくりの気持ちを伝えたい」、「日本を好きになって欲しい」と考える高齢社員の熱意は高く、外国人技能実習生の日本での生活適応や技能向上に高齢社員は欠かせない。

### ■高齢社員に対する職場の理解促進

同社では作業はチームで行なっており、加齢によって高齢社員の体力や作業スピードが低下すれば若手社員が手助けすることも必要となる。同社は若手社員に「自分もいずれそうなるのだから、高齢社員を手助けするように」と指導している。若手社員にとっては親世代との協働であるが、世代を超えて助け合う風土作りを同社は推進している。



〈ミーティングでは世代を超えて意見を出し合う〉

## 5 健康管理・安全衛生

### ■高齢社員に対する注意喚起

加齢にともなう体力低下や注意力低下により事故につながる危険性が高まることから、同社は高齢社員に対して日常から作業の危険性と安全を啓発している。実際に能力低下が見られれば、同社は高齢社員本人に事実を伝え、注意喚起している。

### ■有資格者のみが機器操作

ホイストクレーンを操作する者には年齢を問わず資格を取得させている。クレーンが重量物を運搬することから、労働災害発生を防ぐためである。

### ■熱中症や屋外作業への対応

健康の重要性を痛感している社長は積極的に社員の健康管理に取り組んでいる。夏場の熱中症予防のため、職場にはウォーターサーバーを設置している。また、屋外作業も多いことから防寒具を支給して健康に配慮している。

### ■勤務時間内のインフルエンザ予防接種

インフルエンザの予防接種は勤務時間内に会社負担で行っている。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

### ■社内制度の整備と豊富な選択肢の提供

ダイワコーポレーションは「この会社で働きたい、長く勤めたい」と希望する人材を求めてきた。一方で人材確保は常に課題であり、これまでは若手社員や中堅社員の採用は困難が多かった。そのため、すでに働いている社員にこれからも長く働き続けてもらうための方策が検討されてきた。70歳への定年延長や定年後の上限年齢のない継続雇用制度創設がその一例である。

また、個人的事情によって短期的もしくは長期的にフルタイム勤務が難しくなった社員に対して提供している柔軟な働き方は、高齢社員にとっても勤務を継続できる効果的な手段となっている。

同社では今後もこの方針を堅持し、高齢社員を始めとしてすべての社員が働きやすくなる社内制度の整備、社員に提供する選択肢(副業等)の充実を検討している。

事例 3

# 社会福祉法人愛心会

70歳  
基準有

ーライフスタイルに合わせて定年年齢を選べる制度を導入ー

## ポイント

- 66歳より早い定年年齢を選択しても、希望すれば短時間正職員として再雇用
- 全職員対象のスキルアップ研修の「振り返り」で職員をフォロー
- リフレッシュして生き生きと活躍できるよう有給休暇を取得しやすい職場に

### ●法人プロフィール

設 立	2005(平成17)年
所 在 地	愛媛県宇和島市
業 種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	1カ所

### ●職員の状況

職 員 数	50人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	33人	8人	7人	2人
平均年齢	48.6歳			
60歳以上の割合	34.0%（17人）			

### ●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（令和元）年6月	60歳	66歳	60歳から66歳まで定年を選択可能
役職定年	——	——	——	なし
継続雇用制度	2019（令和元）年6月	65歳	70歳	・ 基準該当者 ・ 70歳以降は基準該当者を上限年齢なく再雇用〈運用〉

（2022（令和4）年5月現在）

## 1 法人概要

社会福祉法人愛心会は、2005（平成17）年に設立した特別養護老人ホーム・短期入所施設を運営する法人である。

職員数は50人、職員の平均年齢は48.6歳である。職員構成の特徴について、年齢別には60歳以上が17人（34.0%）と多く、40歳代の中堅層が少ない。雇用形態別には正職員39人、短時間正職員、パートタイマー11人である。同法人では、法定の週40時間を基準に職員を常勤と非常勤に区分しているため、週40時間未満の短時間正職員は非常勤としている。



「野ウサギが子育てに来る」

～庭と建物が一体となった職場～

美しい四季折々の花々。つがいの小鳥が来れば、野ウサギも遊びに来る。そんな自然豊かさ溢れる庭園と、著名な設計士によって作られた建物が一体となった施設。

採用状況については、2021（令和3）年度は正規職員3人とパートタイマー1人となっている。同法人では、現在の事業規模（入居者50人程度）と職員規模（50人）を継続することにしており、職員の採用については、職員が退職した時に新たな職員を採用する方式としている。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前の愛心会の雇用制度は、図表（P16）のとおり、60歳定年、希望者全員65歳までの継続雇用制度で、それ以降は、基準該当者は70歳まで継続雇用となっていた。また、さらに運用で、70歳以降も基準該当者は上限年齢なく再雇用するというものだった。

同法人には創業当時から勤務する職員が多く、貴重な戦力として不可欠な存在となっているものの、定年年齢に近くなりつつあった。そこで、今後も長く安心して働くことができる柔軟な環境を拡充するため、2019（令和元）年6月に66歳定年制に改定した。



〈自然の中で利用者の心は和む〉

### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の制度改定への取組みは、本機構の65歳超雇用推進プランナー（以下「プランナー」）からの提案であった。同法人は当初、定年制の廃止を考えていたが、定年に近い職

員との意見交換で「定年があることにより働く目標を持つことができ、モチベーションを維持できる」との意見が寄せられた。プランナーとの相談により定年年齢を66歳とするとともに、60歳定年を念頭に置いたライフプランを設計している定年年齢に近い50歳代の職員に配慮して定年年齢を60歳から66歳の間で自分で決める選択定年制とした。なお、59歳到達時に定年年齢を選択し、66歳以前の年齢（60歳から65歳）を選択した職員の中で退職後も働くことを希望する者全員に対して、同法人はいったん退職手続きをしたうえで、1年契約の再雇用を行っている。雇用形態は短時間正職員、雇用上限は新定年年齢と同じ66歳としている。短時間正職員の賃金制度と評価制度は正職員と同じ制度を引き続き適用するが、基本給と扶養手当の支給額は時間比例で見直している。

定年延長に伴い旧制度のもとで継続雇用に切り替わった60歳代前半層の高齢職員の対応については、正職員への転換を行わず旧制度における継続雇用者のままとした。

## 3 人事管理制度の概要

### ■定年延長に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う60歳代前半層の人事管理制度の対応については、単に定年年齢を引き上げた以外は、原則として定年前の制度を引き続き適用するものの、退職金の掛金の積立と支給時期をこれまでの60歳から新定年年齢の66歳に見直した。

### ■正職員

正職員の人事管理制度の概要については、役職定年制度は実施せず、役職者は新定年年齢まで役職を継続している。

賃金制度については、基本給は社員格付け制度の職能資格制度と連動した「職能給（等級別号俸制）」と「業績給（等級別評価給）」からなる。職能給、業績給とも職種別にそれ

ぞれ賃金表を設け、年1回人事評価（能力評価）結果に基づいて職能給の昇給を行っている。定年延長後も新定年年齢まで昇給を行っている。業績給は年1回、人事評価（業績評価）によって支給金額が決まる洗い替え方式をとっている。賞与は「基本給×月数×係数」により算出している。月数は経營業績によって、係数は人事評価結果によってそれぞれ決めている。

人事評価については、能力評価と業績評価の2種類を行い、能力評価は年1回、業績評価は年2回行っている。

評価は、施設長が事務長と協議して決めている。なお、施設長は毎月行われる各ユニット（施設内の職場）の会議や各種委員会に出席したり、日常の業務などによる職員とコミュニケーションを通して、職員の働きぶりをみている。

#### ■継続雇用制度

同法人は70歳までの再雇用制度を導入しており、66歳の定年到達者と選択定年した再雇用の短時間正職員を対象に一定の基準を設けて1年契約の再雇用に切り替えている。継続雇用時の職員格付けは定年退職時の等級を維持する。役職者は定年時に役職を外れ、一般職員として定年時の職種の業務を担当する。

賃金制度と評価制度は、正職員と同じ制度を引き続き適用し、賃金水準の見直しは行わない。退職金については、継続雇用者を対象にした新たな退職金は支給しない。



〈職員が協力して施設を飾りつける〉

## 4 高齢職員戦力化のための工夫

### ■高齢職員に期待する役割

高齢職員に期待する役割については、愛心会は戦力として正職員と同じ役割と業務を遂行することを期待していることに加えて、指導役の役割を課している。

### ■全職員を対象とした研修の実施

同法人が実施する職員のスキルアップ研修は、年齢にかかわらず対象者全員を受講させている。職員はシフト勤務であることから、対象者全員が受講できるよう同じ研修を2回実施している。そのため、必要に応じて2回受講する職員もいる。

研修の理解度を把握するため、研修受講者には研修を受けての感想、今後の活用、目標などを記入する「振り返り」を提出することを課している。この振り返りに日ごろの心配事や意見を記入する職員もいるので、職員個人の抱える問題や職場づくりのフォローにつながり、職員とのコミュニケーションツールにもなっている。

### ■手書きによる介護記録の一元化

PCなどのデジタル技術を使った業務の効率化が進められている中、同法人は手書きによる介護記録の一元化を進めている。介護の状況を即座に漏らさず記録することが大切であり、紙だからこそそれが可能であると同

法人は考えているからである。介護支援を行いながら、その場で介護記録シートを記入することが高齢職員にとってはやりやすいということが手書きにしている理由である。記入する際には、どの担当が記入したかが一目でわかるように、ボールペンの色を分けている。

## 5 健康管理・安全衛生・福利厚生

### ■職場環境の改善

愛心会では、現場で働く職員の肉体的負担を軽減させるための施設づくりを進めている。たとえば、施設全体をバリアフリーに設計し、建物の床面はクッション床を採用して、職員の足や腰への負担軽減を図った。そのことは、職員の負担軽減だけではなく入居者の転倒による骨折などの危険性の軽減にもなっている。

さらに、全ユニット（職場）に1台ずつ「リフト浴」を導入して、個浴支援に携わる職員の人数を少なくして、職員の肉体的精神的負担と入居者の心理的負担を減らしている。

### ■有給休暇を取得しやすい職場づくり

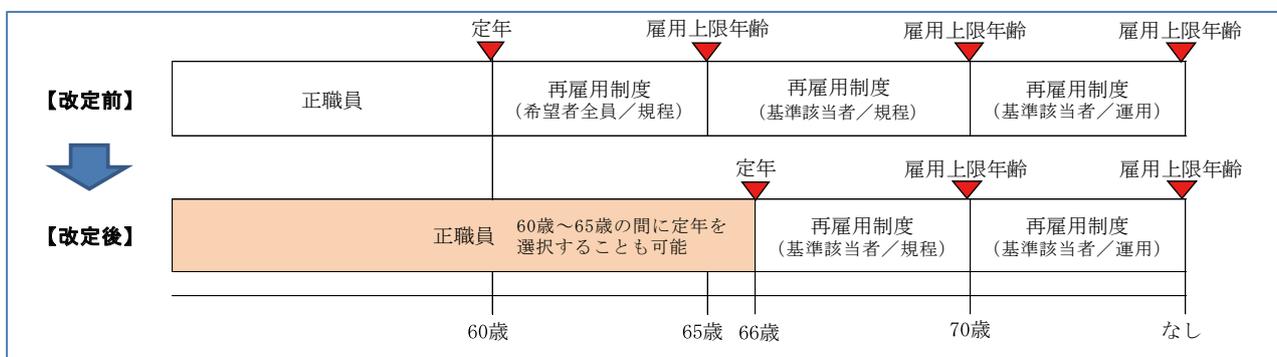
同法人では月に9日ある公休に加え、毎月

有給休暇を1～2日取得することを推奨している。これは同法人の設立以来、取り組んできた有給休暇を取得しやすい職場づくりが定着してきたことである。そのために職員間のカバー体制も確立した。職員がプライベートを大切にすることでリフレッシュし、生き生きと仕事に取り組めるようにするため、今後とも有給休暇を取得しやすい職場づくりを続けたいと考えている。

## 6 今後の課題

今後の高齢者雇用の課題として、愛心会は働き方に対する高齢職員の意識面のサポートを挙げている。介護事業は利用者と接しながら介護サービスを提供するため、仕事や働き方に対する誠実な姿勢が求められる。こうした意識は年齢にかかわらず必要なことである。高齢職員の戦力化という点、加齢に伴う体力面のサポートが課題として注目されるが、意識面のサポートも同じように重要な課題であると同法人は考えている。

図表 雇用制度改定の概要



(出所) 社会福祉法人愛心会へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例 4

## 社会福祉法人佐賀西部コロニー

70歳  
全員

－「互譲互助」の経営理念で高齢職員も障害者も生き生き働ける場－

## ポイント

- 障害者が生き生き働ける場づくりに経験豊かな高齢職員が貢献
- 高齢職員ならではの事情に合わせ変形労働時間制や時間単位の有給休暇制度を導入
- 継続雇用的高齢職員も貢献度に応じて昇給

## ●法人プロフィール

設立	1984(昭和59)年
所在地	佐賀県藤津郡
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	4カ所

## ●職員の状況

職員数	72人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	40人	19人	8人	5人
平均年齢	55.0歳			
60歳以上の割合	44.4% (32人)			

## ●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	2020(令和2)年4月	60歳	65歳	
役職定年	——	——	——	なし
継続雇用制度	2020(令和2)年4月	65歳	73歳	希望者全員

(2022(令和4)年4月現在)

## 1 法人概要

社会福祉法人佐賀西部コロニーは1984(昭和59)年設立、「互譲互助」を経営理念に、障害者支援施設、障害福祉サービス事業所(就労継続支援B型)、グループホームを運営する。

職員数は72人、うち正規職員31人、非正規職員41人(嘱託職員40人、パート1人)、職員の年齢構成は60歳未満が40人、60歳代前半が19人、同後半が8人、70歳以上5人、全体の平均年齢は55歳である。職員の職務は多岐にわたり、管理者、サービス管理責任者、生活支援員、職業指導員、栄養士、世話人、目標達成指導員等から構成される。

同法人の特徴は法人設立時から行なっている「循環型リサイクル事業」にある。地域の森林資源(間伐材)を活かして木工品を製作、その際に生じる端材を砕いて固めて菌床にしてキノコを栽培、次に菌床として使えなくなった廃材でカブトムシを養殖し、養殖使用後の廃材は園芸肥料となる。資源はすべて法人内でリサイクルできる。キノコ栽培やカブトムシ養殖の作業には障害者が携わり、販売したキノコやカブトムシの収入でB型事業所の工賃を全国平均の2倍に引き上げている。

また、「地域元気営農事業」として地域の高齢農家の遊休みかん園を取得して農業にも参入、同法人代表が考案した「海水農法」でみかんを栽培する他、高齢農家に海水農法に

よるさつま芋栽培を委託して買取り、販売している。農業作業にも同法人を利用する障害者が参加し、さつまいもの栽培や海水散布、出荷作業に従事している。

このように同法人では地域振興に障害者が参加する仕組みを作り上げているが、障害者の作業を助け、施設を運営する職員として多くの高齢者が活躍している。



〈海水農法の作業場〉

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

2020（令和2）年、佐賀西部コロニーは定年をそれまでの60歳から65歳へ延長した。同時に定年後の継続雇用については希望者全員を1年更新で73歳までとし、就業規則に明文化した。従来から定年退職者が定年後もパート職員として働くことが多く、高齢職員の多くは継続雇用を希望していた。一方、法人経営の観点からも若年者採用が難しい地域特性や業務経験豊かな高齢職員の活用が欠かせない点から、定年が延長された。多くの職員から「安心して働くことができる」と好評である。現在、定年後の継続雇用者は5人いる。

### ■制度改定に向けた課題とその対応

同法人では65歳定年実施を契機に高齢者雇用をより効果的に推進するため、従来の制度を見直し、高齢職員が働きやすい職場環境整備に取り組んでいる。高齢職員活用方針は「法人理念の実現のため、高齢職員がこれま

で培った経験・ノウハウを最大限発揮できるように、制度や職場環境等を整え、年齢にかかわらず働き続けられる法人を目指す」である。

## 3 人事管理制度の概要

### ■新規採用と定年後継続雇用

佐賀西部コロニーに採用される者はまず嘱託職員として入職する。公平性の観点から正規職員と嘱託職員の業務明確化を通して両者の賃金等の格差は改善されている。嘱託職員はその後、登用試験を経て正規職員となる。一般職以上の管理階層は責任者、課長、部長、管理者となっている。定年後は嘱託職員となるが「リーダー嘱託職員」の呼称を持ち、正規採用前の嘱託職員と区別される。

### ■人材育成方針

同法人の教育訓練は、①新入職員教育、②安全衛生教育、③外部研修、④資格取得、⑤自己啓発、からなる。

同法人の以前の人材育成方針ではまず個人が目標を立て、それを法人が支援していた。個人主導で進められるので意欲の高い個人には動機付けとなるが、実際に取り組むテーマや進め方には個人任せの部分もあった。

2018（平成30）年から法人が求める人材像を改めて検討、育成に必要な内外の研修を組み合わせた育成カリキュラムの運用を開始した。その後、2020（令和2）年に教育訓練規程として制度化、法人全体で職員の人材育成に取り組む環境を整えた。

### ■キャリア形成

同法人では正規職員と非正規職員に毎年「キャリアパス要件」の表を配付する。このキャリアパス要件表には各職員が勤続年数や職責に応じてこれから進むべきキャリアパスについて、今後求められる役割、期待される能力（指導能力、危機管理能力、相談援助技術、人材育成能力、課題解決・業務改善能力、

マーケティング能力、リーダーシップ能力、組織運営管理能力、経営能力)、権限や職務、昇進の目安となる年数等を明示し、加えてその実現のために必要となる教育も明らかにしている。職員はこれから仕事をする上で何が必要となるのか、何を身に付けるべきかが分かる。キャリアパス要件表にはリーダー嘱託職員も位置づけられており、果たすべき役割が明示されている。

#### ■目標管理制度

同法人の正規職員は毎年、「目標設定シート」に目標と達成スケジュールを書き込む。目標は目標項目(何を)、達成基準(どの程度)、期限(いつまでに)について、また達成スケジュールは具体的方法(どのように)を記載する。年度末に管理職との面談で達成度を確認し、これをもとに新年度目標を設定する。目標達成には職場の同僚である高齢職員との協力も欠かせない。目標設定シートを通して若手職員や中堅職員と高齢職員のチームワークも向上しているという。

なお、同法人では各職員のこれまでのキャリアや受講してきた内外の教育訓練メニューを個人シートにまとめてデータ化している。管理職は各職員の個人シートを参考に次に提供すべき教育訓練メニューを検討できる。

#### ■処遇

同法人の正規職員の給与は基本給と諸手当からなる。基本給は年齢と職務が反映される。年齢給部分は55歳まで昇給する。職務給部分は担当職務の業務や役割、責任を考慮して決定される。従来は職務の負荷がそれほど給与に反映されていなかったが、他の法人の賃金表を参考に、各職務の分析を行なって決定するようになった。諸手当には管理職・責任者手当、資格手当(社会福祉士、精神保健福祉士、介護福祉士、正看護師、調理師、理学療法士等国家資格を持つ者が対象)等がある。

賞与は年2回支給され、期末手当と職能手当からなる。前者はすべての職員に対して一

律の支給率であるが、後者は人事考課の結果が反映される。退職金は独立行政法人福祉医療機構の退職手当共済事業から支給される。

定年後のリーダー嘱託職員の給与水準は正規職員と異なるが、高齢期も意欲を持って働けるよう少額ではあるものの70歳まで昇給する。賞与も正規職員と同じく期末手当と職能手当が支給され、職能手当は人事考課が反映される。

#### ■人事考課

同法人の人事考課は年2回支給される賞与の職能手当部分に反映される。各職員は年度初めに理事長から年度にあたって取り組むべき課題が示される。その課題の達成状況を事業所長が第1次評価、続いて全事業所長が合同で第2次評価して4ランクからなる最終評価を決定、平均賃金に業務評価率を乗じることによって支給額が決定される。評価結果は賞与支給の際に事業所長コメントとして賞与明細に添付され、本人に手渡される。この方式は定年後も働くリーダー嘱託職員も同様である。

## 4 高齢職員戦力化のための工夫

### ■高齢職員の役割明確化

佐賀西部コロニーでは高齢職員の主要な役割を後継者育成と職場改善と位置づけている。定年退職して継続雇用者となる高齢職員に対し、法人は管理職との面談の場を設定して高齢職員に期待することを伝え、自覚を高めている。高齢職員は各部門にもれなく配属され任務に当たっている。

高齢職員の持つスキルとして長年にわたって作業してきた生産や栽培の知識がある。これらは経験や勘も含めてマニュアル化しにくいものも多い。高齢職員は単に製造技術や栽培技術だけではなく、ともに作業する障害者の動機付けや安全を考慮した作業手順や注意点を後継者である若手中堅職員に効果的に伝える役割が求められている。

一方、これまでの管理職としての経験も年下の管理職に伝えながら管理業務を補佐する役割や、職員の要望を感じ取って現管理職に伝える調整役も期待されている。

### ■肉体的負担の軽減

各職場でも工夫を進めている。収穫物を載せるリヤカーの取っ手を半分切ってまたがずに使えるようにし、荷台に載せるコンテナが3個収まるように荷台サイズも改良した。これにより運搬作業が安全で楽になった。この改良は高齢職員が行なっている。



〈改良を加えたりヤカー〉

さつまいもを洗う作業では剥がれやすい芋の皮を傷めることなく丁寧に洗う作業が注意力を要し、かつ手洗いのために手の荒れと腰痛が生じがちであったが、この作業を自動洗浄機の自前開発で機械化し、作業者の負担軽減と生産効率向上を実現した。

工芸部門の作業場にあった段差を木工部門が解消して転倒事故を防止、高齢職員も多く早朝勤務となる調理部門では休憩室を改装して疲労回復につなげている。

### ■変形労働時間制度の導入

同法人では定年後の嘱託職員も含めてフルタイム勤務が基本である。業務の性格から土日勤務も必要となるが、4週間単位の変形労働時間制度も採用しており、各施設では特定の曜日や時間帯の担当が同じ職員に集中しないようにシフトを工夫している。

また、有給休暇は40時間を限度に時間単

位での取得が可能であり、高齢職員からは孫の送り迎えや自身の通院に利用できるため好評である。

## 5 健康管理・安全衛生

佐賀西部コロニーでは高齢職員が障害者を指導しての農作業など屋外での肉体労働も多く、健康管理や安全衛生の取り組みが欠かせない。安全衛生では各事業所責任者を委員長にリスクマネジメント委員会を月1回開催し、ヒヤリハット事例や実際に発生した事故を検証、再発防止に努めている。

健康管理では定期健康診断結果に基づく二次検診受診を指導し、結果を把握している。高齢職員のなかには白内障など手術が必要となって仕事に制限が出る場合もあり、十分な治療を経ての職場復帰サポートを行なっている。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

定年延長は長い期間働きたいと考えていた高齢職員から評価されている。また、高齢職員の役割を後継者育成と職場改善中心と明確化したことで、高齢職員が日々の仕事で目指すべき方向も定まった。若手職員の採用も円滑になってきた現在、彼らを将来の中心戦力とするための技能伝承が喫緊の課題となっており、後継者育成に励む高齢職員に負担の掛からない働きやすい環境を充実させることが佐賀西部コロニーの課題となっている。

事例 5

# 株式会社グローバル・クリーン

70歳  
定年

70歳  
全員

—多様な人材を積極的に雇用し、誰もが活躍できる職場風土を醸成—

## ポイント

- 定年を70歳に引き上げ、本人の希望があれば上限年齢なく継続雇用
- パート・アルバイト社員同士で計画を立てる取得しやすい有給休暇制度
- 地域の高齢者、女性、障害者などの多様な人材を活用

### ●企業プロフィール

設立	2000(平成12)年5月
本社所在地	宮崎県日向市
業種	その他の事業サービス業
事業所数	1カ所

### ●社員の状況

社員数	80人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	61人	4人	2人	13人
平均年齢	40歳			
60歳以上の割合	23.8% (19人)			

### ●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	2011(平成23)年2月	65歳	70歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2008(平成20)年7月	上限なし	上限なし	希望者全員

(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

株式会社グローバル・クリーンは、2000(平成12)年に税田和久現社長が創業し、65歳以上の高齢者、女性、障害者などの計9人の社員という陣営で個人事業主としてスタートした。創業して8年経った2008(平成20)年に念願の法人化を実現した。現在は独自のサービスである「クリーンコンサル®」(プロフェッショナルの清掃ノウハウや衛生管理向上支援のコンサルの商標登録)を日本全国へ発信している。創業から22年が経過し、ビルメンテナンスから始まった同社の事業は、清掃管理や不動産部門にも拡大している。現在の社員数は80人、うちパート・

アルバイト69人である。全体の年齢構成は60歳未満が61人、60歳前半が4人、同後半が2人、70歳以上が13人であり、全体の2割強が60歳以上、平均年齢は40歳である。社名に「グローバル」という名を冠したのは、地元のお客様に世界レベルの品質を届けたいという創業者の強い思いの表れである。「人に優しく、地球に優しく。すべては『きれい』のために」を理念に掲げ、ビルメンテナンスから清掃管理、不動産部門の開拓と着実に業容を拡大している。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

グローバル・クリーンは、2011（平成23）年に定年年齢を65歳から70歳へ引き上げた。就業規則第39条には「従業員の定年は満70歳に達した月の末日とする」と定められている。

定年引上げの背景には、業界の慢性的な人材不足の状況に対処する必要があったこと、個人事業主時代から支えてくれたパート社員が65歳を迎えるにあたり、60歳を超え定年を間近に控えている社員が他にも3人いたという状況がある。ベテランの能力・知識が業務上必要であるため、定年年齢を70歳に引き上げることにした。

同社では、これまでにきめ細やかな研修と個々の事情に応じた働き方を可能にする環境整備を進める中で、2020（令和2）年までに多様な人材確保を進めることにより、高齢者雇用を進めつつ、65歳以上の社員の割合を10%まで上げるという目標を立て高齢者雇用を推進してきた。現在は65歳以上の社員の割合が約19%に達している。

### ■雇用制度の工夫

70歳定年に改定した後は、本人の希望があれば上限年齢なく継続雇用している。その際、本人の希望・適性・評価や体調等を上司と相談して雇用することとした。また、本人の希望等により労働時間を減らすなどの対応を取っている。

## 3 人事管理制度の概要

### ■人事評価制度

正社員の社員格付け制度は、人事評価規定により決定し、役職定年は設けていない。評価制度は、職能資格等級制度に基づき、一定期間における業務成績、勤務成績、職務遂行能力を評価している。能力評価は基本給に、

業績評価は賞与にそれぞれ反映し、目指すべきレベル等を面談において、上司から本人へフィードバックしている。

継続雇用者の社員の格付けは、定年到達時の職位、等級を維持することとし、後進の指導をしながら、担当業務に従事することとしている。評価制度としては、年齢や勤務年数よりも他者と比較して何ができるのかを見極め、一定期間における業務成績、勤務成績、職務遂行能力を評価している。年齢が高くても戦力になる仕事をすれば賃金テーブルに沿って昇給する。本人へのフィードバックは正社員と同様である。

### ■賃金制度

パート・アルバイト社員の戦力化のため、具体的な業務に応じた公平な賃金制度づくりに注力した。年齢に関係なく新人教育やシフト管理などの業務を行うことで賃金が決まるので、高齢社員のモチベーションが大きく向上した。

正社員の月例給は、「基本給+技能手当+営業手当」であり、基本給の種類は年齢給と職務給で、決め方は職能等級表による。昇給方法は人事考課に基づき年1回昇給し、定年まで昇給する。賞与は各期の業績を勘案し、業績評価の結果に応じて決定する。退職金は確定給付企業年金制度である。

継続雇用者の賃金制度は、概ね正社員と同様であるが、支払形態が時間給であること、賞与と退職金が無いことが違いである。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■経営情報の共有による社員の意識改革

グローバル・クリーンでは、経営理念や経営方針、経営計画を盛り込んだ経営指針書を毎年作成している。社員全員が経営指針発表会に出席し、その場において、定年に達していても働く意欲があって、健康であれば引き続き社内で活躍できることを周知してい

る。

また、他部署の社員同士が顔を合わせて情報交換を行うことで、社内全体の風通しもよくなっている。また発表会後の親睦会（コロナ禍の間は休止）はコミュニケーションを図る絶好の場となっている。

#### ■様々な手法によるコミュニケーション

70歳を超えた社員の中には、年々体力の衰えを感じるなどの不安を抱いている者もいるので、対面や電話、ライン等のSNSなど様々なコミュニケーション手法を通じて情報を得ている。得た情報は、毎週月曜日の幹部会議で議論して対応を話し合っ具体的対策を講じている。

#### ■キャリア形成支援

創業間もないころは個人のスキルに頼る面が多く、現場の一部のパート社員に打合せやシフト管理を任せていたが、そのことについての評価基準がなく賃金にも反映されないという問題があった。そこで「職務能力要件」「教育訓練体系」を作成し、社員の職務能力を体系化し、業務内容と評価基準を明確にして能力評価を行うことにした。現場でキャリアを積んだ高齢パート社員が人材育成にあたるような相乗効果も生まれた。職務能力要件が明確になったことで、現在の自分の立ち位置と、「何をできるようになれば評価されるのか」が明確になった。それを補うための教育訓練計画を体系的に行うことで身につけてもらうことが可能になった。

また、高齢社員は年に数回のキャプテンミーティングに参加し、違う現場同士のコミュニケーションを通じて事例を学びあい、育成や緊急対応といった共通の悩みについてお互いの職場で活かせる情報交換を行っている。

#### ■高齢社員との面談

定年年齢を過ぎても働きたいという意欲のあるパート・アルバイトの面談を随時行い、体調や業務上の課題等を確認しながら、より働きやすい環境を作るようにしている。

#### ■継続雇用後のサポート

勤務時間の増減の希望がないか、体調に変化などないか、ヒアリング面談をしている。

#### ■技能伝承

高齢社員が若手社員とともに現場作業を行い、若手社員は、そこで学んだことを作業マニュアルの形にとりまとめている。

## 5

## 健康管理・安全衛生・福利厚生

#### ■現場作業に係る社員の負担の軽減

定年年齢を70歳に引き上げたことにより、継続雇用者が増加した。当時2011（平成23）年は7時間程度の現場作業であったが、体力がもたないかもしれないと面接時に不安を口にしていたので、午前と午後で仕事を分け人員の確保を行った。人件費は多少増えたが、社員の負担は減少したと考えている。なお、安定したサービスを実施できるよう、地域の高齢者を積極的に採用している。

#### ■ジョブローテーション制の導入

作業現場で急な欠員が発生すると安定したサービスの提供ができないことから、代理で入れる要員を一つの業務に最低でも、2人を確保するジョブローテーション制を導入した。

#### ■作業負荷の軽減

高齢社員や女性でも負担がかからないよう作業性と安全性を重視してオペレーションを見直し、できるかぎり立位の姿勢のまま作業できる道具を積極的に導入している。また、当初は男性と女性の職域を分けていたが、女性にも大型機材の作業研修を実施するなどして、男女間の職域の差をなくした。

#### ■心身の健康管理

就業形態にかかわらず、パート社員も含めて毎年1回以上の健康診断を実施している。また、産業医によるストレスチェックを毎年1回行い、高度のストレスが見られる社員には個人面談を実施している。さらに毎月1～

3人の社員については産業医による面談を随時行うといった、高ストレス者が増えることを未然に防ぐための取組みを進めている。

### ■安全衛生

体調不良により仕事の継続が困難となっても、無理のないシフトや勤務日数とすることにより配慮している。また、何かあってからでは遅いので、上司との定期的な面談を行い、本人の状況等を確認し、体調、体力などの健康状態や希望を聞くようにしている。また、産業医との面談は毎月定例の安全会議を通じて対象者を決めて実施している。

### ■任意労災保険への加入

短時間労働者も多く、健康保険に未加入であるパート社員もいるため、労災以外の病気や入院等の休業補償がなされず、安心して働ける環境ではなかった。このため、パート・アルバイトを含め、すべての社員が就業中にケガをしたり、病気で入院することになっても補償されるよう任意労災保険に会社は加入した。また、社員が病気と向き合いながら働けるよう、治療費の補助を行っている。

高齢化や障害など、人生においても誰にでも起こり得ることに協力できる会社でありたいという思いは、創業以来変わることはない。同社には「どんな人でも輝けるお掃除学校構想、ウルトラクリーンアカデミー」の設立という大きな夢がある。高齢者、女性、外国人、様々な事情をもった若者など、働きづらさを抱えた方が自分らしく働く、地域の人が気軽に立ち寄れるコミュニティ空間をめざしている。

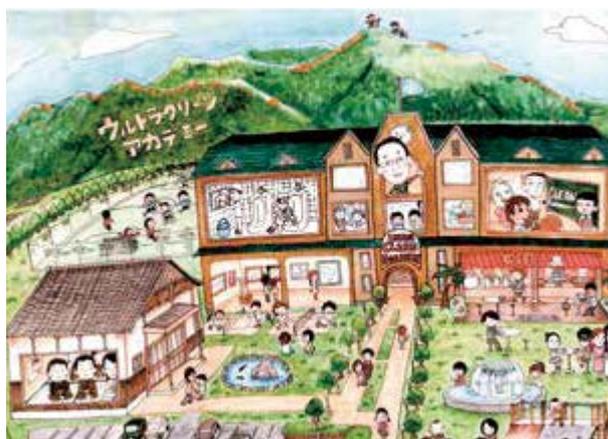


イラスト2点

「しょうがいなくなる日」

(株式会社ラゲーナ出版)

筆者： 税田和久、税田倫子

絵： タニオカみお

## 6 これからの課題

業界では一部ロボット化が進んでいる作業もあるが、高齢社員の負担軽減のためにも、テクノロジーや最新機材などを積極的に取り入れていくことを視野に入れている。



グローバル・クリーンの税田社長は、誰もが安心して働ける環境づくりのための活動にも積極的で、「福祉のまちづくりフォーラム」での講演や、絵本作りなどの活動も行っています。

## 事例 6

## 株式会社竹内農産

定年  
なし

一定年制を廃止し、生涯現役の雇用体制を確立—

## ポイント

- 定年制を廃止し、生涯現役の雇用体制を確立
- LED照明やフォークリフトを導入し、社員の作業負担を軽減
- 作業能力を高めるため検定取得を全社員に奨励し、取得にかかる費用は会社が負担

## ● 企業プロフィール

設立	1974(昭和49)年
本社所在地	長野県小県郡
業種	食料品製造業
事業所数	2カ所

## ● 社員の状況

社員数	91人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	51人	8人	11人	21人
平均年齢	55.9歳			
60歳以上の割合	44.0% (40人)			

## ● 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(令和元)年7月	63歳	なし	
役職定年	——	——	——	58歳
継続雇用制度	2019(令和元)年7月	上限なし	廃止	

(2022(令和4)年5月現在)

## 1 企業概要

株式会社竹内農産は、1974(昭和49)年に設立した野沢菜漬けなどの漬物を製造する食料品製造業の会社であり、本社のある長野県内に直売所1カ所を展開している。

社員数は91人、社員の平均年齢は55.9歳である。社員構成の特徴については、年齢別には60歳以上の社員が40人(44.0%)を占めて最も多い。雇用形態別には正規社員42人、非正規社員49人である。

採用状況については、同社は中途採用を中心に実施しており、採用実績は1年間に3人程度である。高齢者の採用も積極的に行っており、過去に74歳の高齢者をパート社員と

して採用したこともあり、その人は現在も同社で活躍している。



〈自然豊かな環境に立地する竹内農産〉

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前の竹内農産の定年・継続雇用制度は「63歳定年、65歳までの継続雇用（希望者全員の再雇用制度）」であり、その後は運用で上限年齢なしの継続雇用制度（再雇用制度）としていた。

少子高齢化が進展する中、同社が立地する山間部は過疎化が進み、若年者の応募が減少し、社員の確保が難しくなる一方、同社の社員の多くを占める製造部門の高齢化が進んでいる状況にあった。また、定年後も継続して勤務を希望する者や65歳を超える高齢者の応募が増えたこともあり、戦力として高齢社員が長く活躍できる環境を整備するため、2019（令和元）年7月に定年制を廃止した。図表（P28）はその概要をまとめたものである。



〈野沢菜は鮮度が大切〉

### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の定年制廃止に取り組み始めたのは2019（令和元）年4月頃で、大きな課題はなく社労士と相談しながら制度改定の準備を進めた。制度改定前に定例の朝礼で全社員に説明をして理解を得た。なお、定年制の廃止に伴い旧制度のもとで継続雇用（再雇用）に切り替わった再雇用者の対応については、パートタイム勤務のままとした。

## 3 人事管理制度の概要

### ■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認すると、社員格付け制度については役職制度のみで、製造職、販売職、事務職の各職種とも「部長-次長-課長-課長代理-係長-主任」の役職を設けている。なお、竹内農産では役職定年制を設けており、役職者は原則として58歳で役職を降りて一般社員となり、若手を育成する役割を担いながら、同じ部署で引き続き業務に従事する。

賃金制度については、基本給の決め方は初任給に昇給を積み上げていく方式をとっている。初任給の金額は職種別に設け、年1回、人事考課結果に基づいて昇給を行う。なお、一定年齢に達したら昇給は停止する。退職金制度は特定退職金共済制度を利用し、掛金の積み立ては制度改定前の旧定年年齢63歳までとし、63歳以降に受け取ることが可能である。

人事評価については、能力評価（年1回）と業績評価（年2回）の2種類を行っている。評価結果については昇給などに反映させている。

代表取締役が製造職の社員を評価し、事務職と営業職の社員は専務が評価している。評価のポイントは事務職、製造職の場合、コミュニケーション能力、PDCAによる業務遂行、報連相等であり、役職者の場合は部下のマネジメントなども評価される。営業職の場合は営業成績を中心にみている。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■わかりやすい作業マニュアルの作成

製造部門では多くの高齢社員が勤務しており、作業を覚えるためのわかりやすい作業マニュアルが必要となる。竹内農産は品質管理課が作成した写真入りの作業マニュアルや手

引き書を社員の育成に活用している。これらのお陰で未経験の中途採用者でも早く作業方法が習得できるようになり、短期間での戦力化が可能となっている。将来的には動画による作業マニュアルを作成したいと考えている。

#### ■検定取得の奨励

同社は漬物技術検定を年齢に関わりなく取得するよう社員に奨励している。元々、同検定は技能実習生を受け入れるための要件であるが、社員にとって作業能力のレベルがどの程度か客観的に把握することができ、作業能力を高めるための目標にもなっている。同社ではテキスト、講習会、講習会などへ参加するための交通費などの金銭的支援のほか、資格取得者には資格手当を支給している。

## 5 健康管理・安全衛生

#### ■作業施設等の改善

竹内農産が実施している主な作業施設等の改善は、①床暖房装置の導入、②LED照明の導入である。

第1の床暖房装置の導入については、寒冷地に立地している同社では製造業務の中の野沢菜等の洗浄に大量の水を使っているため、特に冬場は作業している社員の負担が大きくなるという事情がある。このため、同社は床暖房装置を導入して、作業の負担軽減を図っている。



〈寒い季節でも人の手により丁寧に洗浄する〉

第2のLED照明の導入については、食品製造では異物混入等の事故発生防止に細心の注意を払うことが求められる。一方、製造ラインに従事している高齢社員にとって視力への負担はかなり大きい。このため、同社は高年齢者雇用安定助成金（注:平成29年3月31日に制度廃止）を活用して、照明のLED化を進めた。



〈作業員の視力への負担に配慮しLED化を進めた〉

この他の作業施設等の改善として、同社は重量物運搬のためのフォークリフト、野沢菜漬けの全自動包装機等の導入により作業の負担軽減を図っている。



〈漬け込みタンクを持ち込み産地から工場へ直送〉

#### ■徹底した健康管理の推進

食品製造では社員に厳しい健康管理が求められており、毎日、朝の会議で検温や手の傷の有無等の確認を行い記録している。体調の確認時に少しでも異変が見られたら、無理をせず、その日の担当業務は製造のライン業務

から離れた補助業務に切り替えている。

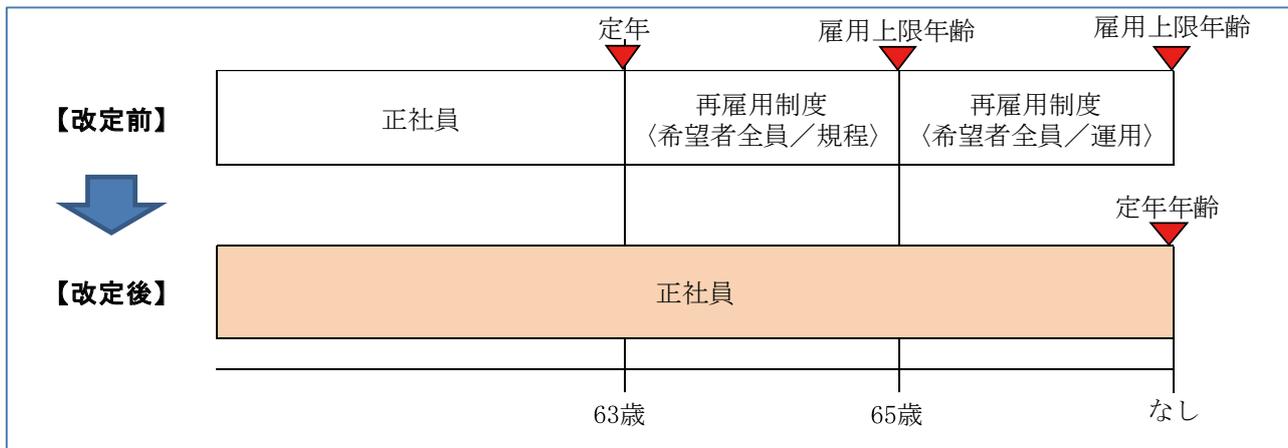
## 6 今後の高齢者雇用の課題

今後の課題として、竹内農産は人手不足を解消するため、高齢者も含め多様な人材を積極的に採用していくことを考えている。過疎の進んだ山間部に立地していることもあり、以前より若年者の採用には苦慮しており、広告などの投資をして若年者を募集するより、地元で根付いて生活している人たちの雇用に費用を投じることの方が効率的であると考えている。地元には高齢者も多いこともあり、高齢者に優しい職場を作るために、高齢者が

衰えがちな、目、腰、膝などに負担がかからない作業環境を作るなど、さまざまな工夫にも取り組んでいきたいと考えている。



図表 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社竹内農産へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例 7

## 高山産業株式会社

70歳  
全員

—希望者全員70歳まで継続雇用など長く働ける制度を構築—

## ポイント

- 65歳定年、希望者全員70歳まで継続雇用(70歳以降も運用で継続雇用)
- 短時間勤務制度や身体的負担を軽減する機器の導入などにより長く働ける職場づくり
- 組み合わせを固定しない若手社員とベテラン社員のペア就労で技術伝承

## ●企業プロフィール

設 立	1954(昭和29)年
本社所在地	山口県美祢市
業 種	総合工事業
事業所数	3カ所

## ●社員の状況

社 員 数	100人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	61人	17人	14人	8人
平均年齢	50.0歳			
60歳以上の割合	39.0% (39人)			

## ●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(令和元)年10月	63歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2019(令和元)年10月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者上限年齢なく再雇用〈運用〉

(2022(令和4)年6月現在)

## 1

## 企業概要

1954(昭和29)年に設立した高山産業株式会社は、中核事業である土木・建築事業をはじめ高速道路事業、不動産・住宅事業、運輸事業などを展開する総合工事業で、県内に事業所3カ所を設けている。

社員数は100人、社員の平均年齢は50.0歳である。社員構成の特徴について、年齢別には60歳以上の社員が39人(39.0%)を占めて最も多く、20代、30代が少なく、40代、50代が多い。雇用形態別には正規社員95人、非正規社員5人で、この5人は再雇用者である。



〈高山産業 外観〉

採用状況については、同社は中途採用を中心に実施しており、採用実績は年間5人程度である。新型コロナウイルスの発生前までは同業種から転職をする50代以上が多かったものの、新型コロナウイルス発生後は介護

職を中心とした異業種から転職をする20～40代が多くなった。こうした変化を同社は若い世代を採用できる機会と受け止めている。



〈道路、河川、橋梁など多岐にわたる土木部の仕事〉

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前の高山産業の定年・継続雇用制度は「63歳定年、65歳までの希望者全員の継続雇用」で、さらに運用による上限年齢なしの継続雇用制度があった。

少子高齢化の進展と人材不足の状況のもと、同社の社員の多くを占める現業部門は高齢化が進んでいる状況にあった。これまで培ってきた技術力や知識を活かす一方、若手社員への伝承を進めるため、同社は2019（令和元）年10月に65歳定年制を実施し、65歳までだった希望者全員の継続雇用制度の上限年齢を70歳に引き上げた。図表（P32）はその概要をまとめたものである。

### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の65歳定年制実施と希望者全員の継続雇用制度の上限年齢の引上げの取組みを、同社は2019（令和元）年度に入ってから開始した。制度改定の構想自体は現社長が社長に就任する前から考えていた。制度改定実施に際して、同社は全社員に説明し理解を得て合意した。なお、65歳定年制実施に伴い旧制度のもとで継続雇用に関わり替わった再雇用者の対

応については、旧制度の再雇用のままとした。

## 3 人事管理制度の概要

### ■65歳定年制実施に伴う人事管理制度の対応

高山産業では、65歳定年制実施に伴う60歳代前半層の人事管理制度の対応については、原則として60歳以前の制度を引き続き適用している。また退職金制度については、退職金の掛金の積み立て期間を新定年年齢の65歳までに引き上げた。

### ■正社員

正社員の人事管理制度については、社員格付け制度は役職制度のみで、施工管理職、営業職、事務職には「部長-課長-係長-主任」の役職を、作業職には「主任」の役職をそれぞれ設けている。なお、同社は役職定年制を設けておらず、役職者は定年後、継続雇用に関わり替わっても役職を引き続き続けている。例えば、現在、60歳代後半の部長は65歳定年を迎え継続雇用に関わり替わっても部長職として引き続き働いている。しかし、70歳以降も役職を続けるとなると、若手社員の昇進の機会を奪うことになってしまう可能性もある。一方、若手社員に昇進の機会を与えなければならぬものの、働き盛りの若手社員が部長になると、現場のマネジメントが難しくなる面もあり、そのバランスが今後の検討課題でもある。

賃金制度については、基本給は年齢給と能力給からなり、能力給は職種別（施工管理職、営業職、事務職、作業員）に賃金表を設けており、人事考課（能力評価）結果に基づいて年1回昇給を行っている。なお、65歳定年制に伴う昇給の停止などの対応は行わず、新定年年齢まで昇給は行う。賞与は「基本給×会社業績係数×賞与係数」によって年2回支給している。会社業績係数は半期の経営業績をもとに月数を設定し、賞与係数は人事考課（業績評価）結果を用いて決めている。退職

金制度は、建設業退職金共済制度と確定拠出年金を利用している。

人事評価は、能力評価と業績評価の2種類による3段階評価を行っている。評価結果は能力評価を昇給に、業績評価を賞与などの処遇に反映している。評価の流れについては、所属長である部長による1次評価、社長による2次評価を行っている。

#### ■継続雇用制度

70歳までの継続雇用制度は、希望者全員の再雇用制度である。70歳を超えた者を対象とする継続雇用は、運用により基準該当者を対象として年齢の上限なく再雇用している。雇用区分は嘱託社員である。70歳超の再雇用制度への移行は本人の申し出があった場合、健康状態を中心に、適性と評価等をもとに総合的に判断している。

70歳までの継続雇用制度の人事管理制度を概観すると、原則として正社員時代の業務を引き続き担当する。フルタイム勤務の勤務形態を原則としているが、本人の希望により短時間勤務に変更する対応を行い、それに併せて賃金等の待遇を見直している。

現職継続のフルタイム勤務の場合、基本給は定年時の水準を適用している。賞与と人事評価は正社員と同じである。また、継続雇用者を対象とした新たな退職金は支給しない。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■短時間勤務制度の導入

今回の制度改定に併せて高山産業は、本人の希望に応じて1～3時間の勤務時間短縮措置を講じる短時間勤務制度を導入した。事業特性の関係からフルタイム勤務としているものの、高齢社員が体力の低下など健康状態の変化によりフルタイム勤務を継続することができず退職するケースがみられていた。そこで同社は、短時間勤務制度を導入することで高齢社員が働き続けることができるようにし

た。

### ■研修会・講習会の実施

同社が実施する研修会・講習会は、高齢社員を含めて業務遂行に必要な社員を対象としている。本人の希望がないかぎり、原則として、継続雇用後も同じ職種を継続するので、高齢社員は新しい技術やスキルを身につけることが求められる。同社が開催する研修会や講習会には高齢社員も積極的に参加させている。

### ■若手社員とのペア就労による技術伝承

ベテランの技術や知識を若手社員に伝承するため、同社は工事着手から完成までのすべての期間において、高齢社員をはじめベテラン社員と若手社員がペアを組む現場でのOJTを実施して、ベテラン社員の持つノウハウや経験を若手社員に継承させている。さらに、ペアは固定せず、その都度ベテラン社員と若手社員の組合せを変えて、多くのベテラン社員からノウハウや経験などを学べるようにしている。



〈確実に・安全に・より速く!! ベテランの力が活きる〉

## 5 健康管理・安全衛生

### ■身体的負担を軽減する職場環境の整備

建設現場は高齢社員にとって身体的負担が大きく、正社員と同じように働き続けることが難しいこともある。そこで、高山産業は新しい機械も積極的に導入し、働きやすい職場環境を整備している。例えば、体力的に負担

の大きい草刈り業務では、リモコンで操作できる大型草刈機を導入して、足場の悪い場所や広範囲の草刈りを行う負担を軽減するとともに、作業効率や安全性を大幅に向上させた。こうした働きやすい職場環境の整備は高齢社員だけではなく、現場で働く社員にとっても身体的負担の軽減につながっている。

■柔軟な現場作業体制

建設現場は屋外であるため、特に夏場の屋外作業は高齢社員にとって身体的にかなりの負担となっている。同社は冷房車の配置、作業時間の短縮、経口補水液冷却用品を常備して夏場の屋外作業、とりわけ熱中症対策に細心の注意を払っている。

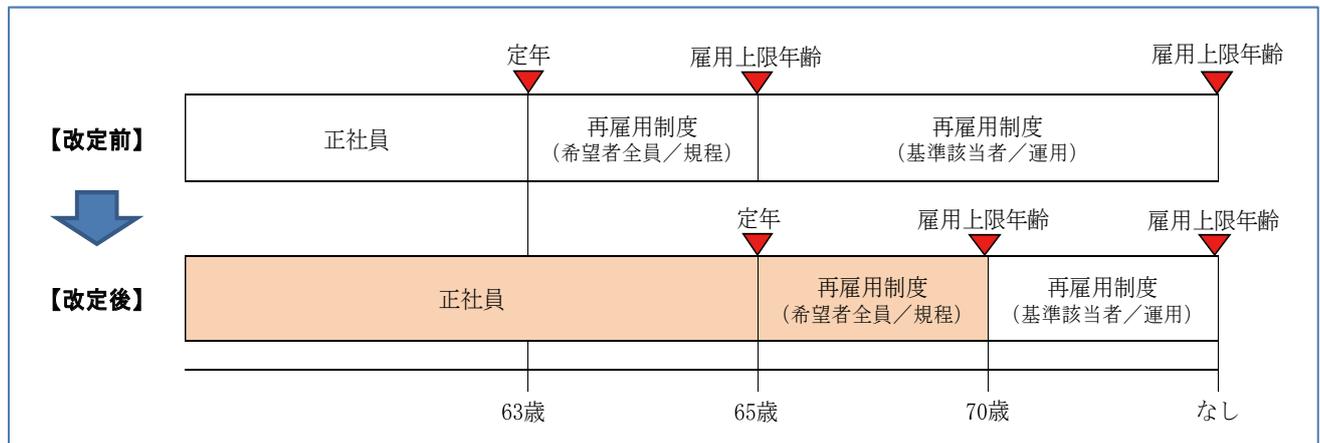
にとって身体的な負担は大きい。継続雇用は1年契約としており、本人が希望し健康状態に問題がなければ契約更新をしている。若手社員と一緒に汗をかいて元気に現場で働いている70歳代の高齢社員がいるが、加齢に伴う健康状態の個人差は大きくなる。現在、80歳代の高齢社員はいないものの、今後、80歳を超えて働き続ける高齢社員がみられることも予想される。その場合は産業医と相談しながら対応していくことを考えている。



6 今後の高齢者雇用の課題

今後の高齢者雇用の課題として、高齢社員の働き方をあげている。建設現場は高齢社員

図表 雇用制度改定の概要



(出所) 高山産業株式会社へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例 8

# 株式会社加悦ファーマーズライス

70歳  
全員

－戦力として高齢社員が活躍できるよう65歳定年制を実施－

## ポイント

- 高齢になってから入社した社員も長く活躍できる環境の整備
- 製造工程表の早めの周知、フォークリフト導入、LED化で作業しやすい環境に
- 安心して作業に専念できるよう健康管理体制を拡充

### ●企業プロフィール

設 立	1999(平成11)年
本社所在地	京都府与謝郡
業 種	食料品製造業
事業所数	2カ所

### ●社員の状況

社 員 数	124人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	67人	14人	25人	18人
平均年齢	55.3歳			
60歳以上の割合	46.0% (57人)			

### ●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(平成31)年3月	60歳	65歳	
役職定年	――	――	――	
継続雇用制度	――	――	上限なし	希望者全員

(2022(令和4)年6月現在)

## 1 企業概要

株式会社加悦ファーマーズライスは、地域の雇用確保と地元産米の有利販売を目的に1999(平成11)年に設立した食料品製造業の会社で、地元名産の米を活用した日配の寿司などのチルド米飯、冷凍米飯の製造・販売事業を展開している。京都市内に営業所1カ所を設けている。

社員数は124人、社員の平均年齢は55.3歳である。社員構成の特徴について、年齢別には60歳以上の社員が57人(46.0%)を占めて最も多く、20歳代、30歳代は非常に少ない。雇用形態別には正規社員26人、非正規社員98人である。



〈加悦ファーマーズライス 外観〉

採用状況については、同社は中途採用を中心に実施しており、採用実績は毎年度1人程度である。また、高齢者の採用も行っており、過去に65歳を超えた高齢者を採用したこともあり、その人は現在も活躍している。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前の加悦ファーマーズライスの定年・継続雇用制度は「60歳定年、規程により希望者全員65歳まで再雇用」で、その後は、運用により希望者全員を上限年齢なく再雇用していた。

少子高齢化が進む中、同社が立地する地域雇用の人材不足が深刻化し、社員の確保が難しく、同社の社員の多くを占める製造部門の高齢化が進んでいる状況にあった。戦力として高齢社員が長く活躍できる環境を整備するため、同社は2019（平成31）年3月に65歳定年制を実施した。図表（P36）はその概要をまとめたものである。

### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の65歳定年制実施の準備の取組みを同社は2019（平成31）年3月の改定の1年以上前から開始した。社員代表との協議を進める一方、全社員が参加する全体会議で制度改定の説明をして理解を得た。なお、65歳定年制実施に伴い、旧制度のもとで継続雇用に切り替わった再雇用者の対応については、処遇は変更されないものの雇用区分を正社員にした。



〈丹後のばら寿司〉

## 3 人事管理制度の概要

### ■65歳定年制実施に伴う人事管理制度の対応

加悦ファーマーズライスでは、65歳定年制実施に伴う60歳代前半層の人事管理制度の対応については、原則として60歳以前の

制度を引き続き適用するが、退職金制度については、掛金の積み立てと給付開始時期を65歳に変更した。

### ■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認すると、社員格付け制度については役職制度のみで、正社員には「部長-次長-課長-係長-主任」の役職を、製造部門のパート社員には「パートリーダー-パート副リーダー」の役職をそれぞれ設けている。なお、同社は役職定年制を設けていないが、役職者が定年後、継続雇用で切り替わる場合は役職を離れる。

賃金制度については、基本給は職能給（等級号俸制）で、人事考課結果に基づいて昇給（賃金表内の昇号）を年1回行う。なお、65歳定年制に伴う昇給の停止などの対応は行わず、新定年年齢まで昇給は行う。賞与は「基準額×会社業績係数×賞与係数」によって年2回支給する仕組みとなっている。基準額は基本給、役職手当と業務手当からなり、会社業績係数は半期の経営業績をもとに月数を設定し、賞与係数は人事評価結果を用いて決めている。ただし、人事評価は年1回行うので、賞与係数は5月支給分のみを用いている。退職金制度は中小企業退職金共済制度を利用している。

人事評価は目標管理制度を用いている。期初に、経営トップが全社目標と全社方針を発表し、それを受けて各部門長が部門目標、部門方針を決定する。各社員は、部門目標、部門方針を踏まえて目標管理シートを作成することになっている。人事評価は、役割、目標、能力、行動、勤務態度の5項目について行い、基準は「抜群」「上回る」「期待通り」「下回る」「支障あり」の5段階で評価する。各社員と中間面談を行い、状況確認や対策立案などを行っている。

評価結果は、昇給、賞与などの処遇に反映する。評価の流れについては、所属長による1次評価、部門長による2次評価の手順を踏

まえて、社長はじめ幹部による会議で部門間の調整を踏まえ最終決定を行う。

#### ■継続雇用制度

同社の継続雇用制度は、希望者全員上限年齢なしの再雇用制度である。雇用区分は嘱託社員、原則として正社員時代の業務を引き続き担当し、元役職者はさらに後進の指導も担当する。フルタイムの勤務形態を原則としているが、本人の希望により短日・短時間勤務に変更する、業務負担の軽減を希望する場合はパートタイムの雇用身分に切り替えるなどの対応を行い、それに併せて賃金等の待遇も見直している。

賃金制度については、現職継続のフルタイム勤務の場合、基本給は定年時の水準を適用する。賞与は「基本給×会社業績係数」によって、正社員と同じ年2回支給する仕組みである。また、継続雇用者を対象とした新たな退職金は支給しない。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

#### ■製造工程表の周知

加悦ファーマーズライスが製造するチルド・冷凍米飯等の商品は、日や時間帯によって種類、数が異なるため、作業を行うチームはそれに合わせて編成する。製造部門の社員は作業内容（種類、数など）とチームのメンバーを把握しておくことが求められる。同社は製造作業工程表を前日に掲示して、事前に社員が担当する作業内容と、チームのメンバーを把握させ準備させるようにしている。



〈日々変わる作業チームの編成〉

## 5 健康管理・安全衛生・福利厚生

#### ■働きやすい職場づくりの取り組み

加悦ファーマーズライスでは安全衛生面については、加齢に伴う身体能力の変化を補いつつ、働きやすい職場づくりを図るため、フォークリフトの導入や照明のLED化等を進めている。フォークリフトの導入によって、これまでの米の運搬作業に係る負担が軽減され、高齢社員の身体的負担も軽減されている。



〈機械化により負担軽減を進める〉

#### ■健康管理の推進

食品製造では厳しい衛生管理が求められる上、立ち仕事も多いために、徹底した社員の健康管理が不可欠である。同社は、①社員の健康診断の受診奨励、②人間ドック受診補助、③インフルエンザ予防接種の自己負担額補助を実施して、社員の健康管理体制を拡充している。①については、社員の健康診断の受診を奨励するため、健康診断の受診時間を勤務時間として組み入れ、診断結果で要指導、要精密検査となった社員に対して医療機関の受診を促している。②については、とくに60歳以上の社員には補助額の増額を行っている。③については、インフルエンザ予防接種を促すために全社員に自己負担額の補助を行っている。



〈衛生管理に加え、製造スタッフの安全・健康も重要〉

■休憩室の設置によるコミュニケーションの推進

製造部門は仕事の特性により、製造服、帽子、マスクを着用してチームで作業をしており会話は最小限にしている。そのため、社員同士の見分けが難しく、コミュニケーションがとりづらい。同社は作業施設内に休憩室を設けて、チームの休憩時にリフレッシュしたり社員同士のコミュニケーションがとれるようにしている。



〈徹底した衛生管理〉

6 今後の高齢者雇用の課題

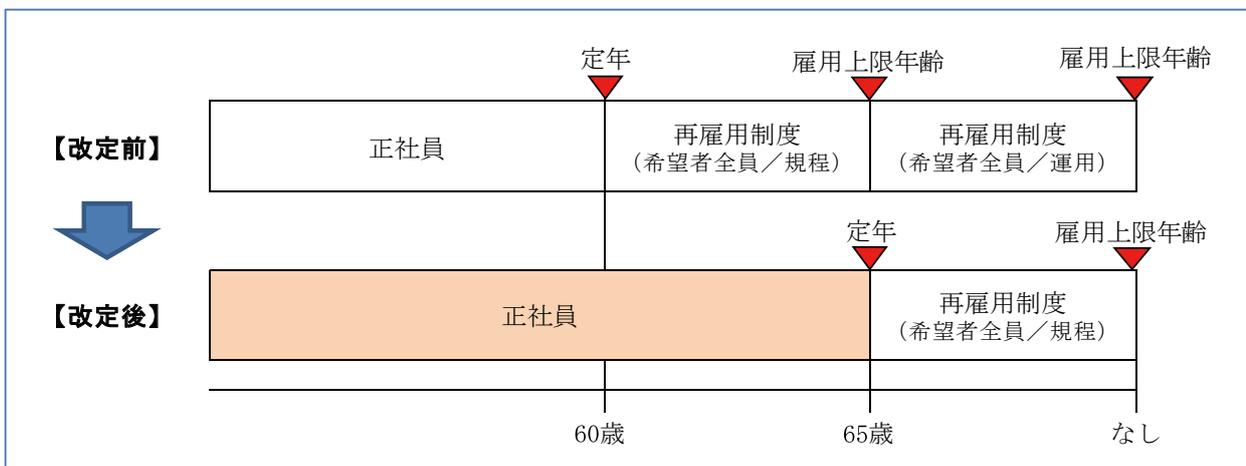
加悦ファーマーズライスは今後の高齢者雇用の課題として、若手社員の確保と高齢になってから入社した高齢社員の定着の2つを挙げている。第1には、同社の主力部門である製造部門の高齢化が進んでおり、今回の雇用制度改定の背景の1つとなっている。蓄積してきた高齢社員のスキルや経験を継承させる若手社員の確保が課題となっている。

第2には、地域の雇用確保を主な目的として設立した同社は、高齢者の採用を積極的に進めてきたが、その一方で採用したにもかかわらず体調面を理由に退職してしまう高齢社員がみられている。人手不足状況にある同社にとって、戦力として活躍している高齢になってから中途入社した社員の定着が今後の課題と考えている。



〈焼鯖寿司〉

図表 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社加悦ファーマーズライスへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例 9

# インラック株式会社



— 未経験の高齢者も充実した教育訓練制度で戦力化 —

## ポイント

- 高齢者であっても学ぶ意欲と謙虚さがあれば新規採用
- 未経験高齢者にも警備業法で定める新人研修の時間数を上回る研修を実施
- 管理職が頻繁に現場を訪れて高齢社員の要望と勤務環境を把握

### ● 企業プロフィール

設立	2008(平成20)年
本社所在地	愛知県一宮市
業種	その他の事業サービス業
事業所数	4カ所

### ● 社員の状況

社員数	133人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	66人	25人	25人	17人
平均年齢	58.0歳			
60歳以上の割合	50.4% (67人)			

### ● 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	2020(令和2)年3月	65歳	70歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2020(令和2)年3月	70歳	上限なし	基準該当者

(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

インラック株式会社は2008（平成20）年創業、各種施設設備や店内保安業務、交通誘導警備やイベント警備、身辺警備等の警備業務、防犯機器販売・施工を行なっている。これからはあらゆる方面で危機管理業務が非常に重要になると考えた現社長が危機管理業務のプロフェッショナル集団として起業した。愛知県や岐阜県で事業展開し、本社と支社、営業所を擁し、社員の大半を占める警備業務従事者は、支社と営業所に所属している。本社の管理職、支社長や営業所長など管理部門の社員は比較的少なく、大半は現場で勤務する警備業務従事者であり、管理部門社員の

多くは現場経験者から登用されている。

社員は133人（正社員104人、非正規社員29人）である。社員の年齢構成をみると60歳未満が66人、60歳代前半が25人、同後半が25人、70歳以上が17人、全体の平均年齢は58歳である。



〈大半の社員は現場で勤務する〉

## 2 雇用制度改定の背景

### ■業務の実際

警備業では、警備を委託される現場は毎回多様である。一人勤務もあれば数人での勤務もある。短時間や短日数勤務もあれば長期にわたる現場もある。また、現場の約5割は警備員が直行直帰するが、現場スペースが限られて警備員が自家用車で通えなければ、営業所に皆が集合して車1台で出向くなどの対応となる。

歴史のある老舗の顧客は警備員として高齢者を、一方、若い会社は若手の警備員を望む傾向があるが、一般的にコミュニケーション能力の高い高齢警備員の需要は多い。また、同僚やいっしょに仕事をする者との間でも良好な関係が構築できなければ現場の安全は確保できず、高齢社員にも他者に対する丁寧な態度が求められる。

### ■経緯

2020（令和2）年、インラックは就業規則を改正し、定年を65歳から70歳へ延長した。従来から65歳定年以降も働きたいと考える高齢社員は多く、定年後の再雇用者も多かった。同社にとっても警備業務に熟達した高齢社員は65歳でも問題なく職務を遂行できること、警備業界は全般的に人手不足であり、同社が65歳定年のままでは、同社が長年かけて育成し、警備業務に関する知識や経験、技術を培ってきた高齢社員が70歳まで働ける同業他社に流出する恐れが強く、同社にとっては大きな損失となる。そこで同社は高齢社員がより長く働ける環境を整備したいと考えた。

## 3 人事管理制度の概要

### ■採用

インラックでは、警備業務従事者の大半をハローワーク経由で採用している。20歳代

から70歳代まで幅広く応募があり、前職は建築や飲食など多彩である。同社は採用活動で高齢者の採用も積極的に行っている。面談や業務説明を通して本人の意欲を確認して採用する。同社が求める人材は「過信のない人」であり、警備業務経験者であっても初心を忘れた者ではなく、未経験者でも学ぶ気持ちを持つ人材を求めている。

応募者の大半は警備の仕事は未経験であり、「警備業はきついと聞かやっっていけるのか」と質問してくるなど不安を抱えている。同社では初心者でも警備のプロになれるように教育訓練制度を整備していること、他社よりも充実した福利厚生制度があることを説明しながら応募者の不安を取り除いている。未経験者であっても、同社の考え方や仕事の進め方を理解して身に付ければ問題はないばかりか、入社後立派に業務を遂行してくれるという。

### ■給与体系と人事評価

同社の給与体系は、基準内賃金（基本給と資格手当）と基準外賃金（各種手当）からなる。基本給は年功や年齢ではなく、業務経験や担当業務、実績で評価、決定される。国家資格や警備業関連資格を持つ者には資格手当が支給される。

同社の社員は各営業所に配属されて勤務し、営業所長が各人の仕事ぶりを見極めて評価する。日常の職務遂行だけではなく、随時行われる研修の成績や資格取得状況も評価の対象としている。年1回の査定により昇給する。評価内容は面談で各人に伝えられる。

社員のほとんどは警備業務に従事しており、単独もしくは少数で現場に派遣されて勤務している。上司である営業所の責任者は現場を回りながら各人の仕事ぶりを確認し、その仕事ぶりに対する顧客からの評価を聞く。顧客からは「安全確認がしっかり行われている」、「仕事ぶりが丁寧」、「通行人とのトラブルがない」などのコメントが寄せられる。顧

客の評価が高い高齢社員は同じ顧客から依頼される次の警備業務にも指名されることが多い。これらの情報は査定に活かされている。

#### ■継続雇用制度

70歳定年後も1年更新で年齢上限のない継続雇用制度（再雇用）が就業規則に明記されている。登用の条件は職務遂行に関する10段階評価で7以上と評価された者であるが、通常の勤務成績であれば継続雇用決定となる。継続雇用時の処遇は定年前と変わらず、評価結果によっては昇給もある。

同社の警備員の最高齢者はアルバイトの76歳、月8～10日の勤務となっている。定年後の継続雇用者の最高齢者は73歳である。継続雇用者となった高齢社員の一部はフルタイムで働いている。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

#### ■若手社員への技能伝承

警備担当者が赴く現場は状況が毎回異なる。高齢社員はさまざまな現場での経験がある者が多く、注意すべき点や起こりうる事態などを把握しているだけではなく、突然起こる事態への対処力もある。加えて対人対応も丁寧であることから、顧客である企業や店舗、工事業者とのコミュニケーションも円滑になる。

インラックは高齢社員がこのような総合力を若手社員に伝えてくれることを期待している。そこで高齢社員と若手社員をペアにして現場に派遣し、共同して業務にあたらせている。高齢社員は自身の役割や任務を認識し、教え手としての自覚も高まり、仕事にやりがいを感じ、意欲も高まっているという。

#### ■教育訓練の充実

同社では社員の教育訓練に力を入れている。警備業法改正により、警備業務に従事するための新人研修で求められる時間数は30時間から20時間に短縮されたが、同社では

現在も30時間をかけている。この30時間中、15時間が基本教育（警備業務の違いにかかわらず行う共通の教育）、残りの15時間は研修後に配属される担当業務の違いを反映した内容となっており、現場実習も含まれる。

個人差もあって研修の内容に追いつくのに時間のかかる者もいるが、同社では30時間を超えて教育することもある。また、研修減免可能な国家資格保有者に対しても改めて研修を受講させている。

同社には講師として研修を担当できる社員が10人以上いる。講師は会社の用意したテキストに加えて自分で作成した教材も使用して研修を進めている。



〈研修に力を入れている〉

#### ■資格取得の奨励

同社では社員向け研修を年2回行なう他、各人の業務遂行を高度化かつ円滑にするために各種資格取得を奨励し、取得に必要な費用も援助している。

高齢社員の中には年をとってからの資格取得のための勉強を躊躇する者もいる。「資格取得のためにこれから勉強するのは大変」、「勉強しても資格は取れないのでは」とあきらめようとする高齢社員に対しても会社は粘り強く取得を促している。

資格を取得できれば給与も上がるため、高齢社員にとって得るものは大きい。また、同僚に資格取得者が出れば「自分もやってみようか」との波及効果も期待でき、全社的なレベルアップ・底上げが期待できるという。

### ■SNSを活用した連絡体制構築

各地の現場で働いている社員の状況を随時把握するため、同社ではSNSを活用した連絡方法を確立した。これにより会社から複数スタッフへの多様な連絡、社員から会社への緊急の連絡や報告、相談が円滑・簡略に行えるようになった。

### ■負担の軽い職務の開発

高齢になって現場でのフルタイム勤務が負担となった場合でも、現場での短時間勤務や現場巡回などのサポート業務、また、営業所内での業務に従事することで働き続けることは可能である。

### ■大学との共同研究

同社は「生涯現役」実現に向け、社員の労働環境改善に向けた取り組みを強化している。一例として、岐阜大学との共同研究がある。この共同研究では、片側交互通行時の誘導作業について、ベテラン警備員と経験の浅い警備員の行動を撮影してAIが分析、車両を停める適切なタイミングをノウハウとして蓄積し、誘導作業のサービス品質向上につなげている。誘導にあたる警備員の現場での心理的負担が軽減され、より注意すべき点に警備員が注力できるようになった。同社における機械化・自動化は労働力の代替ではなく、働く者がより高度な仕事をするため、働きやすくするための手段である。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■健康診断結果のフォローアップ

インラックは社員の定期検診の結果を重視し、「要検査」となった者は必ず再検査に行かせている。支社長や営業所長は日常から高齢社員を含め社員への声掛けに努めており、高齢社員個々人の変化を見逃さず、負担の重い現場から比較的軽い現場への変更など業務の調整を行う。

### ■屋外作業対策の充実

気象条件がさまざまな屋外作業に配慮し、事故防止のためのパトロールを随時行っている。夏期は熱中症対策として空調服を導入した。また、保冷剤が4個入る冷却ベストを試験的に貸与したところ好評であり、社員全員分を確保している。加えて熱中症重点巡回、塩飴やサプリメント、スポーツドリンクの配付も行っている。冬期はヒーター付きベストを貸与している。

### ■新型コロナ感染予防対策の充実

ここ数年の新型コロナウイルス感染予防対策として検査キットを常備し、また、感染した社員が療養できるよう社宅の部屋を確保したが、幸いに現在まで感染者は出ておらず、使用することなく推移している。

### ■安全衛生に関わる研修の開発

同社では外部講師も招いた安全衛生研修を随時行っている。研修では受講者にアンケート調査も実施し、改善提案も集め、会社と社員で情報共有のうえ、改善に努めている。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

### ■定年廃止を視野に入れた将来構想

仕事を続けるには年齢よりも体力や健康面が決め手となるため、年齢で一括りにすることは問題が多いとインラックでは考えていた。高齢社員の就労に対する姿勢、経験豊富な知識が同社に対する高い貢献につながっていることから、安心して働ける環境を充実させるため、将来的には定年廃止を視野に環境整備に努めていくとしている。

同社では、高齢者雇用の観点からも新しい事業展開を構想している。体力的な限界から警備業務が難しくなった高齢社員の生活拠点の提供を目的として高齢者施設を開設し、老後の生活の不安なく生活できるようにすることを検討している。

## 事例10

## 西島株式会社

定年なし

一定年なし、自分で引退を決めるまで正社員として働ける会社

## ポイント

- 60歳、70歳を超えても深化する社員の技術力が会社の競争力の源泉
- 管理職には若手や中堅を登用、50歳代で役職を降り「匠」として現場に専念
- 社員は会社での生涯にわたるキャリア形成を真剣に考え自己研鑽

## ●企業プロフィール

設立	1924(大正13)年
本社所在地	愛知県豊橋市
業種	生産用機械器具製造業
事業所数	1カ所

## ●社員の状況

社員数	139人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	119人	8人	3人	9人
平均年齢	41.8歳			
60歳以上の割合	14.4% (20人)			

## ●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	——	——	——	なし
役職定年	——	——	——	なし
継続雇用制度	——	——	——	なし

(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

西島株式会社は1924(大正13)年、耕運機などの発動機を製造する「西島鐵工所」として創業した。戦後は発動機需要がなくなったため工具メーカーへの転身を図り、1945(昭和20)年には「豊橋工俱西島鐵工所」と改称した。ところが工具そのものよりも工具を製造する機械(旋盤や工作機)に注力することが企業成長につながると考え、専用工作機メーカーに踏み出した。1998(平成10)年に現社名に変更、創業100周年を迎える2024(令和6)年には新工場が完成する。組織は製造、営業、技術、管理の各部門からなる。

社員数は139人(非正規社員9人を含む)、うち、60歳未満は119人、60歳代前半は8人、同後半は3人、70歳以上は9人であり、60歳以上の比率は14.4%、平均年齢は41.8歳である。

同社の製品は自動車業界向けの専用工作機械が多い。業界を超えて使用できる汎用機を量産するのではなく、顧客の特定用途向けに一品ものとして製作される。同社では「一流の製品は一流の人格から」をモットーにした全社員一丸となった製品づくり、受注後の設計・材料調達から組立試運転まで全行程の内製化による「自社一貫生産体制」により、製造工程のすべてのノウハウを自社に集積、そこから生み出される独自技術を強みとしている。

専用機製造で培った難削材の精密加工技術とノウハウを応用して2002（平成14）年には医療分野にも進出、子会社の西島メディカルでは人工膝関節を製造している。これまでは欧米人の体型や生活スタイルを反映した海外製品に頼らざるを得なかったが、西島メディカルの製品は椅子ではなく床に座るという日本人の生活スタイルに合わせて膝を深く曲げられる構造となっており好評である。



〈一流の製品は一流の人格から～エントランスを飾る看板〉

## 2 雇用制度の背景

### ■定年のない会社

西島の経営理念は“一流の製品は一流の人格から”【一生元気、一生現役】、経営方針は「定年なし、学歴関係なし、技術に限界なし」である。同社の社長は経営者の役割は「企業を継承すること」と「社員の生活を守ること」と考えている。定年のない企業はこの両方を実現する。

同社が強みとする製品は顧客それぞれの要求に応じて作られる専用機械であり、顧客企業から再び同じ用途の機械を受注しても、前回と同じものを作ることはない。製造部門の社員は熟練技能や技術に加えて応用力が求められる。ベテラン社員の持つ総合力は長期間にわたって培われ深化する。社長は「技能は深まり、人脈が厚くなる」と評価している。同社に定年がないのは、社員に一生にわたる雇用保障と生活保障を約束することで安心感を生み出し、社員が不安なく働き、職務に専念し、一生をかけて技能や技術を高め、道を究めてもらうためである。「人材は労働力で

はなく技術力」とする同社では、競争力の源泉である技術力を生み出しているのは高齢社員を始めとしたすべての社員である。

### ■会社を救った高齢社員

同社は過去に危機に見舞われた。1990年代半ばのバブル経済崩壊時、主要顧客であった自動車業界からの受注が激減した。たまたま地場産業である電照菊栽培の農業団体から機械製作の打診があった。高齢化していた農家の作業負担軽減のため、菊の下葉や茎の裁断から箱詰めをすべて自動化する「自動選花機」の開発であった。まったくノウハウがない分野にもかかわらず当時の60歳代社員がこぞって開発に参加、完成にこぎ着けている。

ベテランなしにはなし得なかった危機脱出は高齢社員の存在の大きさを知らしめるものとなった。それまでも事実上、定年はなかったが、これを機に、1995（平成7）年、同社は「定年なし」を正式に表明している。

### ■ベテランの強み

高齢社員を始めとするベテランの強みにはマニュアル化できないものが多い。ベテランには高度な技に加えて、作業の今後の進捗状況を左右する判断力、想定外の事態への対処力があり、これらの力は若手や中堅が及ばないだけではなく、伝承にも時間がかかる。製品の品質を高め、納期を厳守して顧客の希望に応えるために高齢社員の存在は欠かせない。

## 3 人事管理制度の概要

### ■人材育成

西島では景気や業況に関わりなく毎年新卒を3～4人、多い年では9人定期採用している。

採用後、数ヶ月から数年の間隔で配置転換を繰り返す。OJTと研修も組み合わせて訓練し、溶接、板金、機械加工、組立てなどを一通りこなせる多能工（ゼネラリスト）を育成する。町工場の時代から、同社では社員に多様な業務を経験させていた。ひとりで何役もこなせる社員なしには経営は成り立たな

かった。今もその方針は受け継がれている。また、配置転換を通して社員の適性を見極め、適性ありと会社が認めた分野（技術、組立、設計、管理等）で時間をかけて経験を積み、技術や技能を身につける。

同社では若手や中堅を国内外へ出張させ、原則として60歳以上は出張しない。若手や中堅は体力があり、体験や知識をおおいに吸収できる。出張も人材育成の一環であり、外に出すことで顧客ニーズや市場動向、ITなどの最新技術に触れさせ、自身の強みとさせる。



〈オーダーメイドの専用工作機械〉

同社の管理階層は工場長、部長、課長、課長補佐、業務補佐からなるが、20歳代・30歳代が課長に、40歳代が部長に登用される。若いうちに管理職を経験することで管理能力が身に付き、全社的観点から会社を見る力がつく。管理職はプレーイングマネージャーとして現場の仕事にも携わり、3年から6年で交代、50歳代は管理職から離れて現場に戻る。技術革新への対応力と現場感覚を低下させないためである。現場に戻ったベテランは「匠」として製造の第一線で本来の力を発揮するだけでなく、自身のノウハウのマニュアル化や後進の指導に励む。「ゼネラリストからマネージャーへ、そしてスペシャリストへ」が同社の人材育成方針である。

#### ■賃金制度

同社の社員は引退するまで正社員であり、嘱託や再雇用になって身分が変わることはない。同社の賃金体系は基本給と諸手当からなる。基本給は年功を基本としつつ、50歳代で年功部分の昇給は止まる。その後の昇給は

実績に基づいて決定される。なお、同社ではベテランが管理職を離れて現場に戻る際に管理職手当が支給されなくなるが、現場に戻り技術をさらに高めていくことで、会社はその技術を評価して対価を支払い、自己成長をモチベーションとして匠としての技術を極めて行ってもらう。

#### ■評価制度

同社では人事考課を年2回行なう。人物査定（人間性）と能力査定（技術力）の二本立てであり、「相手の立場に立って行動したか」、「部下の成長に努めたか」など20数項目で査定を行なう。まず本人評価を行い、各段階の上司評価に社長評価を含めて7段階で絶対評価する。評価の観点は「求められた役割を果たしたか」、「半年前の自分と比べて今年どれだけ伸びたのか」であり、マイナスの査定は行わない。

#### ■退職金制度

定年のない同社には退職金制度はない。退職金は支給されないが、前述のように役職離脱後も賃金水準が低下しないまま推移することから、生涯賃金は手厚い水準となる。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

#### ■ベテラン社員は現場の仕事に専念

西島で働くベテラン社員は原則として出張や残業、夜勤がない。体力的負担の掛かる仕事から離れることで現場の仕事に専念させるためである。

#### ■社員自らが決める引退

同社の社員の最高齢は80歳、過去には勤続66年の社員も在籍していた。

定年のない同社の社員は自分の判断で引退を決める。引退を考え始めた社員に対して、会社は働き続けることが可能な方法を提案する。最終的には本人や家族が決めることであるが、高齢社員がいることで「経験を会社に還元してもらえ」と同社は考えており、働き続けることを粘り強く要請している。同社

の願いを理解した家族が社員を励まし、本人が引退を考え直すこともあるという。現在、3世代がいっしょに働いている例もある。

### ■社長の積極的コミュニケーション

同社では社長が毎日2時間ほど掛けて会社の中を回り、社内で働く150人の一人ひとりと言葉を交す。単なる挨拶ではなく、仕事や生活に関する話を聞く。また、今その職場で課題となっていることへの取り組み状況を尋ね、同僚間で食い違いがあればその場で両者から話を聴き、同社の方針に照らして解決策を指示している。



〈稼働する150台以上の機械のうち40台は自社製造〉

### ■高齢社員の表彰

定年制のない同社には勤続50年を超える社員が在籍する。同社では勤続50年と60年に表彰制度を設けており、それぞれ「50年クラブ」と「60年クラブ」のメンバーとなる。「50年クラブ」のメンバーの中には図面手書きの時代に入社し、その後のコンピュータ化では導入の実績を担った社員、中卒で入社して社員寮で生活し、加工の仕事を一筋で勤めてきた社員がおり、同社から24金の「勤メダル」が贈呈された。

## 5 健康管理・安全衛生・福利厚生

### ■健康管理体制の充実

長期間にわたって働いてもらうためには若いうちからの健康管理が欠かせない。西島では健康診断に際し、通常40歳以上が対象となる検査項目を全社員対象としている。また、全員が社員食堂で昼食をとるが、食費が安価

であるだけでなく、減塩など健康管理を徹底したメニューとしている。

### ■新型コロナウイルスへの対応

新型コロナウイルス感染拡大時、店頭でマスクやトイレトペーパーが不足したが、同社では社内備蓄用物資を社員に配布した。社員の感染予防対策を確実にし、生活の不便を解消している。

### ■独身寮と社宅の提供

社員の生活安定が仕事で実力を発揮する大前提との考えから、同社では社員向けの独身寮や社宅を用意し、安価で提供している。住宅費などの負担を軽減させて財産形成を容易にし、30歳代で持ち家を実現できるようにしている。

### ■社員や家族を集めた行事の開催

新型コロナウイルス感染拡大前、同社では機会を捉えてさまざまな催しを開いていた。新入社員とその家族を招待した歓迎会、全社員や家族を集めて食事や音楽演奏を楽しむ家族会、年代別に集めて意見交換する飲み会などである。コロナ禍のため食事会等の行事は現在休止中であるが、コロナ禍解消後に再開する予定である。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

西島では経営方針を広く捉え、性別や国籍も関係なく受け入れ、高齢者だけでなく、障害者や女性、外国人の活用にも積極的である。障害者は3人採用、健常者と同じ待遇で働いている。CAM（コンピュータ支援製造）室は女性パート社員が戦力の中心となっている。パート社員は多様な勤務形態を選べ、家事や育児と仕事が両立可能である。多様な人々が働きやすい仕組みが整っている同社では高齢者も働きやすい。そして、いつまでも働ける会社であることから、社員も同社での生涯にわたるキャリア形成を真剣に考えて実践しており、会社の技術力を高めている。

事例11

# 株式会社アールビーサポート

70歳  
全員  
70歳  
基準有

－「生涯現役」を叶えるための労働環境づくりと手厚い福利厚生－

## ポイント

- 「自分の年齢は自分で決めるべき」という方針の下、定年66歳、継続雇用70歳
- 待遇や福利厚生を充実させ、年齢で仕事内容や賃金に差をつけない制度を整備
- 最新の介護機器等を導入して職員の負担を軽減し生産性を向上

### ●企業プロフィール

設立	1999(平成11)年
本社所在地	三重県津市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	2カ所

### ●職員の状況

職員数	144人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	120人	11人	6人	7人
平均年齢	45.5歳			
60歳以上の割合	16.7% (24人)			

### ●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	2017(平成29)年4月	63歳	66歳	
役職定年	——	——	——	60歳
継続雇用制度	2017(平成29)年4月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を 上限年齢なく再雇用

(2022(令和4)年5月現在)

## 1 企業概要

株式会社アールビーサポートは、1997(平成9)年に開設した医療法人府洲会に属している。同社は、1999(平成11)年に設立され、老人介護サービスの提供を通じて地域に貢献してきたが、2000(平成12)年の介護保険制度施行にともなって在宅における通所・訪問・配食事業や入所事業、介護付き有料老人ホーム、サービス付き高齢者向け住宅の運営などに事業展開してきた。同社の職員は、女性が約7割を占めている。職種は、事務職、介護士、看護師、機能訓練指導員、ケアマネージャー、清掃員、ドライバー、託児

スタッフなどとなっている。



〈サービス付き高齢者向け住宅 安濃津ろまん 外観〉

この業界は、慢性的な人手不足の状態であるため、同社はホームページの求人ページで

募集職種、仕事内容、給与体系などをわかりやすくするなど工夫を凝らしている。これが奏功し、2020（令和2）年の場合、199人から応募があり、そのうち39人は60歳以上だった。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■長く働ける制度づくりの経緯

アールビーサポートでは慢性的な人手不足を解消する必要性を感じていた。健康寿命が延びていく中、健康で高いスキルをもった高齢職員は十分に戦力になることから、「自分の年齢は自分で決める」という同社の方針のもと、優秀な人材が年齢に関わらず長く働ける制度を構築することとした。

## 3 人事管理制度の概要

### ■好待遇を目指した賃金制度

アールビーサポートでは、以前は60歳に到達した時点で賃金を一定割合減額し昇給も停止していた。しかし、そのことにより60歳に到達した職員のモチベーションの低下が見られ退職者も出たことから、2017（平成29）年の制度改定を機に、60歳時点での賃金減額と昇給の停止をやめ、定年まで昇給することにし、さらに、定年後も評価によっては昇給させるようにした。基本給は、定年までについては等級表により定めており、人事考課に基づき年1回昇給させている。継続雇用の嘱託については、定年到達時の職位・等級を維持している。パート職員に雇用転換した場合、賃金については、健康状態・能力・人事考課等を勘案して個別に決定している。また、資格手当、処遇改善手当、精勤手当、消費税補助手当、子供手当、職務手当、住宅手当、夜勤手当など各種手当を充実させ、所得の向上を実現することで、年齢に関わりなく優秀な人材には長く働いてもらえる魅力的

な職場としている。また、夏冬春の賞与の他、特別手当として、「お年玉」「クリスマスケーキ」「うなぎ手当」などのサプライズ手当を支給している。

### ■納得度の高い評価制度

評価制度は、これまで人事評価の汎用型のひな形を使っており適切な評価ができていなかったため、職種別にオリジナルの評価表を作成した。また、評価者が所属部署の上司だけだったため、複数のスタッフが評価に参加する「全方位型評価方式」に改めた。これにより、自己評価に加え、複数の職員による評価を第1段階、管理職による評価が第2段階、理事長による評価が第3段階という評価制度のため、偏った評価がされないようになり公平性が高まった。

評価の基準は、一般職の場合、【成績評価】として、「仕事の準備・整理整頓」「仕事の向上・改善」など4項目を、【意欲評価】として、「規律性・執務態度」「責任感」「積極性」など5項目を、【能力評価】として「理解力」「表現力」の2項目を1次評定者と2次評定者がそれぞれ5段階にて評価している。看護職員の場合、「働く意欲と取り組み」「責任感」「チャレンジ意欲」「改善・効率化」「認知症ケア」「服薬管理」「緊急時の対応」など30項目について、複数の職員が採点し6段階で評価している。具体的で詳細な評価項目を設定したことで、職員は会社から何を期待されているかが明確になり、各自レベルアップのための改善行動につなげやすくなった。

評価は半期に1度行われ、各部署の主任が本人と面談を行って評価結果のフィードバックを行っている。評価結果は、定期昇給、賞与、月手当などに反映させている。この評価は、正規職員だけでなく、嘱託職員、パート職員に対しても行われ、高齢職員であっても評価が高ければ給与がアップする。評価は、良い点を伸ばして昇給させることに主眼を置いており、降格や減給の材料にはしない。

## 4

### 高齢職員戦力化のための工夫

#### ■各人の事情に応える多様な勤務形態

アールビーサポートは、24時間365日体制の仕事をしており土日勤務や夜勤もあるため、正規職員が規定の労働時間・日数での勤務が難しくなった場合に備え、正規職員の身分のまま短日・短時間勤務ができる制度や、週休3日正職員制度、パートへの転換など多様な勤務形態を設けている。職員の事情が解消された場合、申請すればフルタイム勤務の正規職員に復帰することもできる。

#### ■教育訓練制度の工夫

入社した職員に対しては、1ヵ月以上のOJTにより十分な指導を行っている。また、職員に介護資格の取得を促すために、ミニテストを毎月実施して成績優秀者に景品を贈呈している。さらに、居室清掃やシーツ交換・洗濯などを行う高齢のクリーンスタッフが、ヘルパーと同等のスキルで仕事に従事できるようにするため「介護職員初任者研修」を受講させるなど、職員の意識の向上にも取り組んでいる。

#### ■IT機器導入による負担軽減

電子カルテ、タブレットを導入し、記録を残す業務の負荷を大幅に削減した。計算式やドロップダウンリストなどをフォーマットに盛り込むことで、高齢職員にも簡単に入力ができるようにしたことで作業効率がアップした。

#### ■作業環境の改善による負担軽減

車いすの利用者が座った姿勢のまま入浴できる「リフトライナー」や、寝たきりの利用者が横になったまま入浴できる「ストレッチャー浴」などの設備を導入した。



〈リフトライナー〉



〈ストレッチャー浴〉

これらにより、職員の腰痛防止をはじめ身体的な負担が大幅に軽減された。

さらに、浴室清掃をデッキブラシで行っていたところを、高圧洗浄機を導入した。



〈高圧洗浄機〉

また、面積の広い1階ロビーを複数の職員がモップ掛けしていたのを、自動掃除ロボットにより夜間に清掃することにした。

これらにより作業を大幅に軽減化・効率化した。

#### ■アンケートを用いた職場環境改善

60歳以上の職員を対象にアンケートを実施し、①段差や滑りやすい場所 ②年齢的に厳しい業務 ③安全・便利な備品について意見を求めた。寄せられた意見をもとに、①に

については、浴室と脱衣所の出入り口の数ミリの段差を解消するとともに、玄関前にある1センチ程度の段差を解消した。②については、高齢職員は大柄な利用者の介護業務から外し、原則として夜勤にもつけないことにした。③については、アシストスーツを導入して腰痛予防に役立てたり、スティックタイプの掃除機を導入し身体的な負担を軽減するなどした。このように職員の声は定期的に聞き取り、働きやすい職場づくりに活かしている。



〈アシストスーツ〉

## 5 健康管理・安全衛生・福利厚生

### ■休憩時間におけるリフレッシュ

職員休憩室および事務所に給茶機を設置し、設置費用や茶葉代などはアールビーサポートが負担している。職員は、適時に休憩をはさみリフレッシュして業務を再開できるようになった。

### ■交通安全のための取り組み

ドライバーや送迎バスの運転手に安全運転講習を定期的を実施するほか、ドライブレコーダーによる安全運転チェックを行い、合格点に満たない者には啓発動画を視聴させレポートを提出させることで事故防止に努めている。

### ■健康的な昼食の補助

栄養士がバランスを考え利用者に提供している給食と同様の食事を「職員給食」として費用を一部同社が負担して提供している。職員は、高血圧や心疾患のある者向けの減塩食や、低カロリー食などの療養食も利用することができる。

### ■充実した医療補助

職員が健康を維持しながら長く勤務できるようにするため、病院の受診費用と薬代の自己負担3割のうち、2割を同社が負担する「医療費補助制度」を導入している。これは、職員本人だけでなく、健康保険上の扶養家族も対象としている（月上限額あり）。

### ■コミュニケーションの向上

春に施設別親睦食事会、年末に忘年会を実施している（コロナ禍の間は休止）。部署別に競うゲームをしたり、出し物を企画するなど、仕事以外の場面でも職員同士や、上司とのコミュニケーションを図って親睦を深めている。

## 6 今後の課題

### ■積極的な高齢職員の活用

各種手当の見直しによる待遇の改善、様々な機材の導入、医療費の補助、入社祝い金などの投資は高額に上るが、年齢に関係なく優秀な職員を確保できれば、優良なサービスを長期にわたって提供でき中長期的なランニングコストの削減につながるため、高齢職員を積極的に活用することのメリットは大きいとアールビーサポートでは考えている。

事例12

# 前原製粉株式会社

70歳  
全員

—高齡社員の知識と技能を活かし「日本一美味しい製品を作る」職場を目指す—

## ポイント

- 高齡社員の短時間勤務制度を導入し、賃金制度も見直し
- 健康管理、安全衛生、福利厚生に力を入れ、高齡社員のストレスを軽減
- タブレットの導入や設備の機械化により作業負担を軽減

### ● 企業プロフィール

設立	1954(昭和29)年
本社所在地	兵庫県姫路市
業種	食料品製造業
事業所数	1カ所

### ● 社員の状況

社員数	152人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	113人	5人	16人	18人
平均年齢	50.0歳			
60歳以上の割合	25.7% (39人)			

### ● 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	2017(平成29)年4月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2017(平成29)年4月	65歳	上限なし	希望者全員

(2022(令和4)年3月現在)

## 1 企業概要

前原製粉株式会社は、明治末期より、姫路で家業形態により、穀粉業として主に寒晒(白玉粉)を製造していた。1933(昭和8)年に「赤穂義士」にちなんだ「義士印」を商標登録し、1954(昭和29)年に法人化、工場形態となり、穀粉の本格的生産を開始し、1965(昭和40)年には包装餅の生産も始めた。

現在は白玉粉やきな粉などの和粉(わごな)、包装餅、鏡もちなどの製造を行っている。

姫路市に本社を置き、そのほかに駐在営業として東京や岡山など4カ所でそれぞれ在宅勤務により営業業務を行っている。

社員数152人のうちパート・アルバイトが78人となっており、78人のうち約半数が60歳以上である。また、製造現場を支えているのは高齡社員が約半数を占めるパート・アルバイトであるため、同社において高齡社員が主要な戦力となっている。

また、「社員の幸福と成長 能力・人格面での成長を全員が目指し、個人が尊重される風土を作る」という経営理念に基づき、障害者雇用にも取り組んでおり、2019(令和元)年には障害者雇用優良事業所等の全国表彰式において社員が優秀勤労障害者として機構理事賞を受賞している。

## 2 制度改定の内容

### ■定年・継続雇用制度

高齢化時代の到来を見据え、将来的に定年延長は時代の要請とされることを予見して、2017（平成29）年に、以前の60歳定年、その後65歳まで希望者全員継続雇用する制度を、65歳定年、その後年齢に関わりなく希望者全員継続雇用する制度に改定した（P52の図表参照）。

継続雇用制度について、現時点では継続雇用対象となるのが数年後ではあるが、高年齢者雇用安定法の改正や将来を見据えて定年延長と併せて継続雇用制度の整備を行った。

### ■短時間勤務制度

就業規則を改正し、55歳以上でフルタイム勤務である正社員・契約社員を対象として1日あたり1時間短縮して勤務できる短時間勤務制度を2021（令和3）年1月に導入した。

また、以前からフルタイム以外の勤務を希望する社員がおり、勤務パターンを固定化せずに本人の希望に応じて個別に半日勤務にするなどの対応も可能としている。

### ■賃金制度の見直し

以前、60歳定年に達し継続雇用に切り替わった場合は、一律2割減としていたが、昇給も含め個別の対応とすることとした。背景として、対象者が少なく一律の制度にするのは難しいと判断したためである。

## 3 人事管理制度の概要

### ■社員の種類

前原製粉における社員の種類は、正社員、契約社員（有期・無期）、嘱託社員（継続雇用者）、パート・アルバイトの4種類である。

契約社員のうち、有期雇用労働者は中途採用者、無期雇用労働者はパート・アルバイトから転換した者として基本的には分類している。

### ■正社員・契約社員

賃金について、基本給は主に年齢・勤続年数と人事評価結果により決定され、ほかに役職、家族、通勤、営業手当などが支給される。定年（65歳）まで昇給があり、人事考課に基づき年1回昇給する。また、賞与については、基本給×3ヵ月をベースに勤怠状況（出勤日数など）で上下する仕組みとなっており、業績が大幅に落ちることがなければ月数については基本的に3ヵ月で毎年固定である。

退職金は定年（65歳）到達時に支給される。

人事評価制度について、職務習熟度、パフォーマンス、個人目標が評価項目となっており、所属長による1次評価及び社長による最終評価で評価が決定し、評価結果は基本給に反映され、上司から面談などで本人にフィードバックされる。

パフォーマンス評価は5段階で評価され、仕事内容や協調性などが評価項目となる。

個人目標評価については、毎年部門ごとの目標を個人レベルに落とし込んで目標設定を行う。

契約社員の人事管理制度についても、基本的には、上記と同じだが、個人目標がないなどの違いがある。

### ■嘱託社員（継続雇用者）

継続雇用者の職位は、定年到達時に個別に検討し、そのまま維持される場合もある。

基本給も定年到達時の金額をもとに個別に検討し、昇給は勤怠、仕事状況を評価して決定される。体力が低下し以前と同じレベルの仕事ができないと評価される場合は昇給を見合わせることもある。

人事評価は正社員と同じようを実施することとしている。

### ■パート・アルバイト

賃金については、兵庫県の最低賃金より高めの金額を設定しており、勤務成績のほかにプラス要素があれば昇給することもある。昇給や繁忙期に労働時間が長くなってしまふこ

とにより、年収が増加し扶養家族から外れてしまうことが危惧される場合は年間の労働時間を調整することにより対処している。

また、パート・アルバイトにも、2009（平成21）年から、退職金制度が導入されており、年間労働時間の区分ごとに月あたりの積立額が違い、退職後に支給される仕組みとなっている。

退職金導入について、正社員にあってパート・アルバイトにないという不公平感を解消するために導入を決意した。

退職金に関わらず基本給や社会保障関係などコストはかかるが、求人募集時にプラス要素になるなどのメリットもあるほか、会社の重要な戦力となって長年働いたパート・アルバイト社員への相応の報酬であると考えている。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■総合相談窓口の設置

社員からの様々な相談について受け付ける「総合相談窓口」を設置し、社内掲示によりPRを行っている。相談対応者は全管理職と産業医、社会保険労務士となっており、年金や社会保険、健康、仕事上の要望など様々な相談を受け付けている。特に高齢社員の場合は年金や収入に関する相談が多い。

また、社外の産業医や社会保険労務士にメールや電話などでも相談できることから、社員も安心して相談できる体制となっている。

### ■社内認定有資格者制度

会社独自の社内認定資格は、目視検査員・食味官能検査員・測定機器社内検査員、ホルマリン燻製作業員など14種類あり、ISO取得の取り組みをきっかけに、高齢社員やベテランの社員が有する技能・技術等も参考にして、体系化し作成した。

品質管理強化の目的から、資格認定に合格した者でないと当該作業に従事することはできず、有資格者が講師となって教育をしている。

有資格者は、社外資格と併せて一覧にして社内掲示している。

当制度は、社員の能力開発やキャリア形成、若手社員への技能伝承などの際に基本的な一つの指標としても利用している。

また、社外の資格取得にかかる費用は会社が負担しており、会社側から資格取得を促すのが基本ではあるが、取得を希望する者がいれば、同じく負担している。

### ■タブレットの導入・指導

高齢社員にも使いやすいタブレットを導入し、OJTで実際に使用しながら指導を実施した。

使用用途は、タイムカードや有給休暇申請などの勤怠関係のほか、製造現場での製造日報や不良品数管理、温度管理、賞味期限管理などで活用しており、毎日の業務で使用しているため、高齢社員を含めたほとんどの社員に普及している。

タブレットでは紙に記入するよりも大きな字で見ることができるので高齢社員にとって大きなメリットがあり、入力時にはセルに選択肢を用意することにより手間を省くことなどができるようになった。ペーパーレス化により記録類の保管の手間・労力も削減できたのでタブレット導入の満足度は高い。



### ■作業場の改善

仕入れ品の中には1袋当たり20kg以上の品物もあることから、重量のある原料を搬送するためのバキュームリフトの導入や原料投入場所への昇降台の設置、原料米投入の際に投入口までフォークリフトによる搬送、製品包装過程でのベルトコンベア導入など、高齢社員の体力低下や負担軽減を図るための改善を行った。

### ■高齢者の採用

80歳の高齢者を採用した実績がある。当社員は現在（2022（令和4）年）82歳で週4日程度、9時から15時まで勤務しており、職場の掃除や洗濯などの業務を行っている。

## 5 健康管理・安全衛生・福利厚生

### ■健康管理

健康診断において、法定診断項目に加え、大腸がん検診を追加した。また、腰痛体操や検診情報、禁煙対策など、高齢社員向けの健康管理情報を掲示している。

### ■安全衛生

作業現場によっては高温になる現場もあるため、夏季には熱中症対策として水に溶かして使用するタイプの熱中症対策の粉末およびペットボトル水を支給している。

### ■福利厚生

高齢社員もよく利用している休憩室をリニューアルした。男女別にし、各部屋に畳と給茶機（みそ汁あり）を設置するなどの改善を行った。

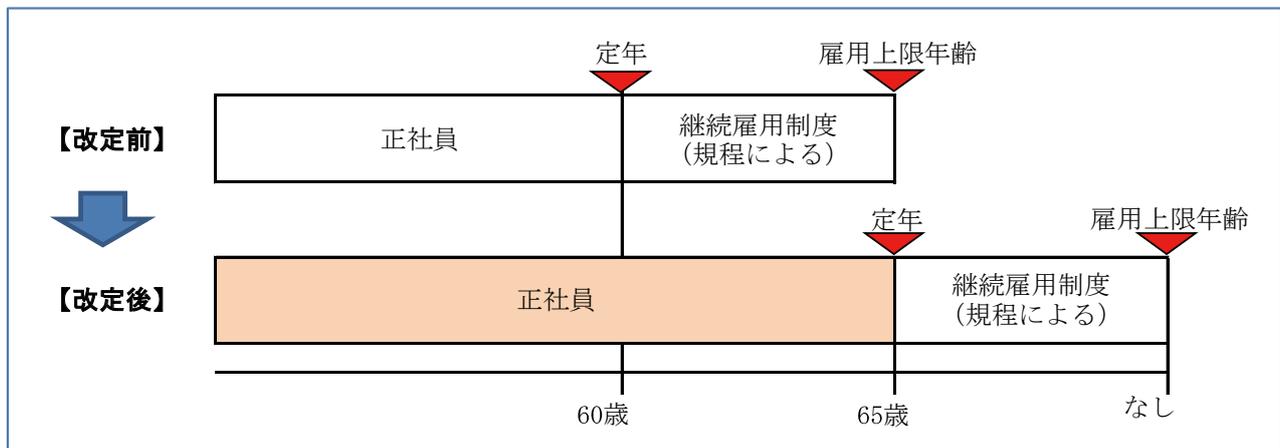
また、コミュニケーションの場として、年に1回全社員対象の懇親会（新年会）や年数回に職場、部門ごとの懇親会を実施している（コロナ禍の間は休止）。

## 6 今後の課題

数年後継続雇用対象となる正社員がいるほかその次の50歳代の正社員への対応についても引き続き個別に検討していく。直近のストレスチェックの結果などから高齢社員の満足度は比較的良いことから、次は若年社員への対応も検討していく。

また、前原製粉の「日本一美味しい製品を作る」という確固たる理念を支えているのは高齢社員の豊富な知識と技能であることから、高齢社員が十分にその能力を発揮できる職場作りを重視しながら、総力で一層の高みを目指していく。

図表 雇用制度改定の概要



（出所）前原製粉株式会社へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例13

# 株式会社仲本工業

70歳  
全員

—継続雇用の上限年齢を引き上げ、高齢社員の技術や経験を伝承—

## ポイント

- 技能継承と人材確保を目指し、希望者全員の継続雇用制度における上限年齢の引上げ
- 生産性向上支援訓練を活用して社内活性化と生産性向上を図る
- 「7000歩運動」の推進による社員の健康増進

### ● 企業プロフィール

設立	1966(昭和41)年
本社所在地	沖縄県沖縄市
業種	総合工事業
事業所数	2カ所

### ● 社員の状況

社員数	175人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	152人	13人	10人	0人
平均年齢	40.6歳			
60歳以上の割合	13.1% (23人)			

### ● 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
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2019(令和元)年8月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を上限年齢なく再雇用〈運用〉

(2022(令和4)年4月現在)

## 1 企業概要

1966（昭和41）年に設立した株式会社仲本工業は、建築・土木・鋼構造物の3事業を中核事業とする総合工事業で、県内に事業所2カ所を設けている。

社員数は175人、社員の平均年齢は40.6歳である。社員構成の特徴について、年齢別には20歳代を中心に各世代がおおむね2割～3割弱の構成で、60歳以上の社員は23人（13.1%）である。雇用形態別には正規社員142人、非正規社員11人である。継続雇用者の雇用形態は嘱託社員で、現在22人である。



〈仲本工業 外観〉

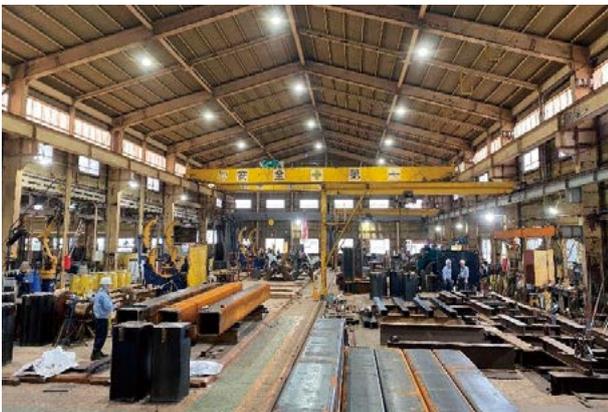
採用状況について、同社は毎年継続した新卒採用と中途採用の両方を実施している。非正規社員は中途採用された者で、一定期間を経て正社員に転換している。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前の仲本工業の定年・継続雇用制度は、60歳定年、65歳までの継続雇用であり、65歳以降は、運用により上限年齢なく基準該当者を継続雇用していた。

知識・経験・技術を持つベテラン社員は同社にとって不可欠な存在であり、65歳の継続雇用上限年齢に達しても、慣行として本人が希望すれば引き続き雇用している状態であった。しかし、旧制度では65歳以降は運用による継続雇用であった。現在、60歳以上の割合は13.1%と高くない水準であるものの、50歳代は30%弱（28%）の水準にあり、今後、年齢構成の高齢化が進む状況にある。人手不足が深刻化する中で、若手社員への技術継承と人材確保を目的として、2019（令和元）年8月に65歳から希望者全員の70歳継続雇用制度へと雇用の上限年齢の引上げを実施した。図表（P56）はその概要をまとめたものである。



〈鋼構造物の製作を行っている自社工場〉

### ■制度改定に向けた課題とその対応

創業者の「社員は家族」という言葉のとおり人材を大切にしているため、長年勤務する社員も多くいる。しかし、建設業界の従来のイメージである「3K（きつい・汚い・危険）」と、少子高齢化が進む中で、人材の確保が厳しい状況にあった。そこで「新3K（給料がいい・休暇がとれる・希望がもてる）」に向

けた取り組みの一環として、今回の希望者全員の継続雇用制度の上限年齢の引上げを実施し、経験豊かな高齢者の活躍を推進している。

## 3 人事管理制度の概要

### ■正社員

正社員の人事管理制度の概要については、社員格付け制度は役職制度のみで、「部長-部長代理-課長-課長代理-係長-主任」の役職を設けている。なお、役職定年制はなく、継続雇用に切り替わっても役職は継続する社員も多くいる。

賃金制度について、基本給は本給と年齢給からなり、年齢給は年齢別定額給で一定年齢に達すると昇給は行わない。本給は能力、技術、経験などを総合的に考慮して決まる総合決定給で、その決め方は学歴別初任給に昇給を積み上げる方式をとっている。なお、中途採用者の場合、前職の職歴などをもとに個別に決めている。昇給は人事考課（能力評価）結果に基づいて年1回行っている。また、資格が必要な仕事も多いことから「資格手当」については細かに規定している。技術士や1級建築士、土木・建築施工管理技士（1級、2級）などの各種資格を対象としており、社員にとっては資格取得を目指すモチベーションとなっている。賞与は「基本給×賞与係数」によって支給する仕組みとなっている。賞与係数は経營業績により設定した基準係数をもとに人事考課（業績評価）を用いて決めている。

### ■継続雇用制度

継続雇用制度は、70歳までの希望者全員の再雇用制度、運用により一定条件のもと、上限年齢なしの継続雇用としている。いずれも雇用区分は嘱託社員である。70歳超の再雇用制度への移行は本人の健康状態や適性と評価等をもとに総合的に判断している。

今回の希望者全員の継続雇用制度改定（雇

用上限年齢の引上げ)に伴う人事管理制度の対応は、原則として65歳以前の制度を引き続き適用している。そこで、70歳までの継続雇用制度の人事管理制度を概観すると、嘱託社員の雇用形態、フルタイム勤務の勤務形態により、原則として正社員時代の業務を引き続き担当することになっている。

賃金制度については、現職継続のフルタイム勤務の場合、基本給は定年時の水準を適用し、昇給と賞与支給は原則行っていない。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■若手社員とのペア就労による技術・技能伝承

仲本工業は若手社員のレベルアップと技術・技能継承を図るためベテラン社員と若手社員のペア就労によるOJTを鋼構造物製作工場で実施している。ペア就労では、ペアを組んだベテラン社員と若手社員が師弟関係のように同じ業務に従事し、教える側と教わる側の意識をもって技術の伝承がなされている。

最近はこのペア就労を進化させて、中堅社員を加えた3人組のグループ編成とし、育て合いと相互コミュニケーションの効果を高めている。



〈コミュニケーションが重要なペア労働〉

### ■配置転換希望者の相談窓口の設置

配置転換を希望する高齢社員のために、同社は総務経理部に相談窓口を設置した。体力を要する仕事が多く、負担の少ない作業内容への転換を希望する高齢社員からの要望が

あったのがきっかけである。同社は要望が寄せられた場合、機械化されているラインへの配置転換や高所作業から危険度の低い業務への変更などを行っている。

### ■生産性向上支援訓練

同社は生産性の向上を図ることを目的として「生産性向上支援訓練」を実施している。初回の2020(令和2)年は管理職を対象としており、2022(令和4)年は対象を拡げ全社員に実施している。



〈生産性向上支援訓練〉

## 5 健康管理・安全衛生・福利厚生

### ■週単位での作業計画表作成、作業負担軽減

高齢社員の体力保持を図るため、週単位で作業計画表を作成し、管理者が個々の業務を把握するとともに、必要に応じて調整して、高齢社員に残業をさせないようにしている。さらに、毎朝の朝礼時に、管理者が表情や顔色、検温によって高齢社員を含む部下の健康状態を確認して、当日の担当業務の調整を行っている。

### ■独自の特別休暇「傷病休暇」を導入

仲本工業は通常の年次有給休暇に加えて、体調不良や病院への通院の際などに30分単位で取得できる「傷病休暇」を導入して、働きやすい環境整備を進めている。

### ■「7000歩運動」の実施

社員の健康増進を促す取組みとして、同社は役員を含め社員全員に万歩計を配付し、1

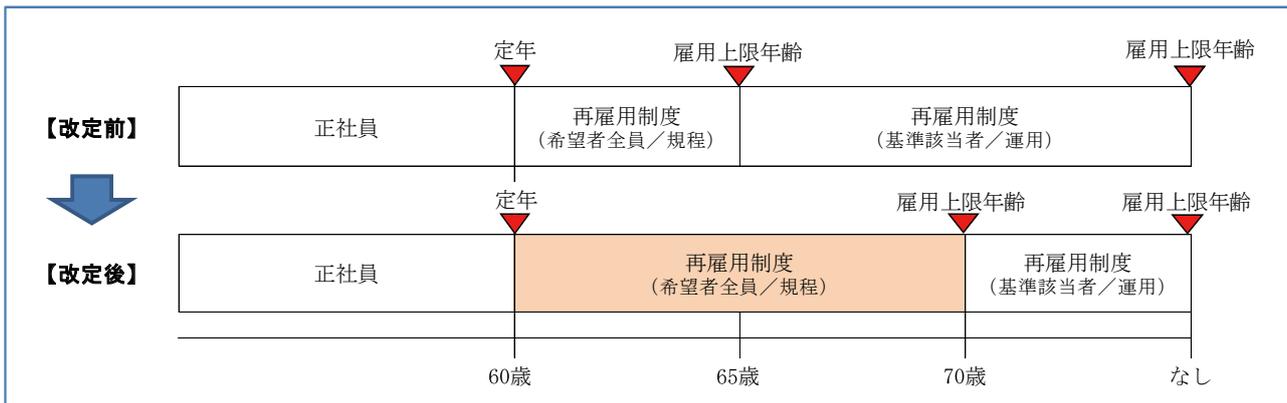
日平均7000歩を目標に掲げてウォーキングを奨励している。また、毎日の歩数を記録してもらい、その結果は社内掲示とメール送信によって公表するとともに、全体会議での表彰も実施している。前回より大幅に歩数が伸びた社員やランダムに選んだ順位の社員にも副賞を進呈するなど、社員に楽しんで取り組んでもらうための工夫を行っている。この取組みは社員の健康意識を高めるだけでなく、コミュニケーションの機会にもなっている。

6

今後の高齢者雇用の展望

仲本工業は人材確保・育成が課題となっている中、高齢社員の優れた技術や豊かな経験を活かし、それらを若手・中堅社員に伝承することにより、次世代の人材育成と企業の発展を目指している。また、すべての社員が笑顔で働くことができる、働きやすい、働きがいのある環境づくりを目指し、今後も社員を大切にし、人材育成にも、ワーク・ライフ・バランスにも、そして高齢者雇用にも積極的に取り組んでいこうと考えている。

図表 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社仲本工業へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例14

## 株式会社ミフネ



—年齢に関係なく意欲を持って働ける職場を創出—

## ポイント

- 継続雇用の更新面談は社長と「One on One」ミーティング形式
- 一人ひとりの事情を考慮した仕事内容や柔軟な勤務体制
- 賃金制度、評価制度を見直すとともに、高齢になっても働ける仕事を創出

## ● 企業プロフィール

設 立	1978(昭和53)年
本社所在地	愛知県豊田市
業 種	金属製品製造業
事業所数	2カ所

## ● 社員の状況

社 員 数	195人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	183人	6人	2人	4人
平均年齢	40歳			
60歳以上の割合	6.2% (12人)			

## ● 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	2011(平成23)年4月	60歳	70歳	
役職定年	2011(平成23)年4月	——	60歳	
継続雇用制度	2020(令和2)年9月	上限なし	上限なし	基準該当者

(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

## ■ 概要

株式会社ミフネは、トヨタ系自動車プレス部品の加工企業である。トヨタ関連企業に勤務していた梅村敏会長が1978(昭和53)年に自動車部品を製造する個人会社「御船鉄工」として独立・開業した。1981(昭和56)年に法人会社となり、1990(平成2)年に株式会社ミフネを設立した。創業時に梅村会長が掲げた理念は「積少為大」(小を積みて大となす)。二宮尊徳のモットーとして知られるこの言葉に基づき、小さな改善を積み重ねることで、着実に競争力を高めてきた。現在は2013(平成25)年に2代目

に就任した梅村和弘社長を、創業者である梅村会長と生産現場を取り仕切る梅村昌弘専務がサポートするかたちで事業に取り組んでいる。現在豊田市内に2つの工場を構えている。



〈株式会社ミフネ 外観〉

自動車部品を中心に手掛け、金型設計・製作から配送まで自社で行う体制を整え、毎日2,000種類の製品を出荷している。大きな変革期を迎えていると言われる自動車業界にあって、「良質廉価な一気通貫のものづくり」を特徴とし、多品種少量生産に対応する技術力・生産力と、製造から配送まで一貫して自社で行う体制、そして多様な人材を受け入れて活かし、年間3,000種類の製品を作り、自動車生産を通じて社会に貢献している。



〈多種の製品を設計・製作している〉

### ■業況

経営環境としては、2021（令和3）年までは、コロナウィルス感染症による影響は部分的であったが、2022（令和4）年は大きな影響を受け売上が減少傾向である。

### ■年齢構成、職種

60歳未満の社員の年齢構成は50代が数人で、30代、40代が多い年齢構成となっている。60歳以降は12人で最高年齢は82歳である。また職種としては、事務職、営業職、製造職、技術職の4職種である。職制の種類としては、事務・技術職が「部長 → 次長 → 課長 → 係長 → 主任」、製造職が「部長 → 次長 → 課長 → 係長 → 組長」となっている。

### ■採用状況

2022（令和4）年度は5人の社員を採用している。内訳としては、新規採用（高卒）4人（製造職・技術職）と中途採用1人であ

る。中途採用される高齢社員は60代前半層（61～65歳）が中心であり、前職が製造・生産技術職に従事した定年退職者1人を採用した。ものづくり改善室に配属して、これまで蓄積してきた経験や技術等を活かして生産ラインや設備の改善を担当している。雇用形態はパートタイマーで、勤務形態は短日・短時間勤務も選択できるようになっている。応募する高齢者の中にはプライベートなライフスタイルに比重を置き、柔軟な働き方を希望する高齢者も多い。

## 2 雇用制度改定の内容

### ■背景

2011（平成23）年時点ではまだ50代社員は少なかったが、年齢で区切って退職するのはおかしいとの考えのもと、年齢に関係なく体力が維持できて働く意欲がある人には長く働いてもらいたいという会社の基本的な考え方を具現化した。

### ■定年・継続雇用制度の内容

2011（平成23）年4月にそれまで60歳としていた定年年齢を70歳に引き上げた。さらに、2019（令和元）年4月から運用として、定年後に一定の条件のもとに事務的な面談を行ったうえ、有期契約のパート社員として再雇用をしていたが、これを2020（令和2）年9月に定年後再雇用の契約更新方法として就業規則に明記した。本人が希望し会社が必要と認める場合は上限年齢を定めず働き続けられる継続雇用制度を導入した。具体的には、70歳以降の雇用は3ヵ月契約とし、3ヵ月毎に直接本人と社長が面談して本人の希望、健康状態、通勤や仕事上の問題点を話し合い、双方が納得して契約の延長や退職を決めている。

### ■個人の事情に配慮した柔軟な勤務体制

3ヵ月毎の契約更新面談では、短日勤務や

短時間勤務などの希望があれば、それぞれの事情に配慮して柔軟に対応している。これにより、短時間勤務で早く帰宅することで、夕方に農業をしたり孫を迎えに行けるなど、仕事を続けながら趣味や自分に合った生活を楽しむことができるようになったと好評を得ている。また、社員は60歳を迎えた時点で働き方を選ぶことができ、短時間のパートタイマー勤務に変わることができる。

### ■運用に当たっての工夫

契約更新面談は事務的なものではなく、社長が本人の話を傾聴することを主体とした双方向対話の「One on One」形式としている。70歳以降の再雇用については、「本人が希望し会社が必要と認める者」という曖昧な条件で運用しているが、本人と会社双方の納得性を高めるためのコミュニケーションを強化するなど工夫しながら運用をしている。

## 3 人事管理制度の概要

### ■賃金制度

従来の賃金制度は、年齢と勤続年数で決めており年功序列型の賃金制度であった。ところが、雇用を取り巻く環境が変化しこれまでの年功序列型の賃金制度に限界がきていた。そこで、2011（平成23）年4月に高齢層でも中堅層でも高い能力を持ち実績を上げる者には相応の処遇を与えるべきであるとの考えから賃金体系の見直しを行った。賃金構成は、「基本給+諸手当（管理職、役職、住宅、家族、通勤、皆勤）+割増賃金（時間外勤務、深夜勤務、休日勤務、業務（事務・技術職を対象）、生産効率（製造職を対象））」である。基本給は年齢給（年齢別定額給）と職能給（等級別号俸制）から成り立っている。基本給の支払い形態は、製造職の一般社員は日給月給制、製造職の管理職（課長以上）、事務職、技術職などが月給制である。昇給は人事考課の評価を考慮して決めているが、60歳以降

は昇給はストップする。ただし、60歳以降の賃金構成は60歳前と同じ賃金構成となっている。また賞与は半年ごとの業績を基本として、人事考課を考慮して支給額を決めている。役職定年は一律60歳であるが、役職を離れたら一般社員となりライン業務を担当し後任者のサポートも行っている。

再雇用者における基本給の決め方は、過去の実績を基に本人と相談をして決めている（基本給を時給換算）。賞与については正社員と同様である。評価は社長と「One on One」形式の面談を実施している。

### ■評価制度

評価制度は能力評価（人事考課表）と業績評価の2種類である。KPI、品質管理、安全、生産性向上の4分野をベースに作成し、プロセス評価を能力評価で、結果評価を業績評価で見ている。評価の流れとしては、「本人評価 → 所属長評価 → 部門長による最終評価」となる。本人への評価のフィードバックは上司との面談を通じて本人に伝えている。また、改善点などについても話し合いを行っている。評価の結果は、基本給、生産効率手当、業務手当、賞与などに反映している。

### ■退職金制度

退職金は、中小企業退職金共済制度に民間の保険制度を利用した会社の積立金で補填をしている。30歳の中途採用で60歳時に少なくとも1,000万円を受け取るように考えている。掛金は60歳まで積み立てている。給付は60歳からで、時期（60歳以降）と方法（全額一時金、一時金と年金方式の併用など）については社員の希望にあわせている。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■高齢になっても働ける仕事の創出

プレス加工がメインの仕事で金属材料を扱うため、70歳を超えると体力や仕事能力の低下が見られるようになる。そこでメインの

ラインを外れて加工後製品の仕分け箱への整理や運搬など安全性を重視したオフラインの仕事を切り出して、高齢になっても無理なく長く働けるようにしている。



〈ほとんどの製品は製造に技術を要する〉

#### ■高齢者の積極的な採用

他社を定年退職した高齢者を積極的に採用し、当社での経験を要しない仕事を担当してもらっている。

#### ■情報共有による自律型社員の育成

高齢社員を含めて社員全員が、経営方針や受注情報など会社状況の情報を共有することで、一人ひとりが会社経営の一端を担っているという意識を持ち、意欲を持って仕事に取り組んでいる。

#### ■活発な社内コミュニケーションにより良好な職場の雰囲気醸成

忘年会や懇親会など仕事外で親睦を図る場を随時設けて社員同士のコミュニケーションを深め（コロナ禍の間は休止）、高齢社員も若手社員と一緒に話し合いをする和気あいあいとした良い職場の雰囲気づくりを目指している。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■安全管理・健康管理

安全が一番との考えから、月1回場所や部署を変えながら安全パトロールを実施している。安全パトロールを実施した際に危険な箇所等が見つければ、職場改善会議に諮り修理等を行っている。また健康診断を年1回実施するほか、産業医による健康相談を実施している。熱中症対策として、全員に空調作業服を貸与している。

## 6 今後の課題

ミフネは自動車関連の部品製造会社として、リーマンショック、東日本大震災の困難に直面したが社員を増やししながら発展させてきた。現在自動車産業は大きな変革期にあり、会社の事業構造の変更が視野に入れている必要がある。高齢者雇用は継続雇用制度によって上限年齢なく働くことができる制度がうまく回っており当面変更の予定はないが、新事業の創出にも力を入れ、より多くの高齢社員が働くことのできる職場の創出を目指す予定である。また、今後移転することとなる新工場では、照明の明るさ、運搬経路の通路整備、重量物取り扱いのサポートツール導入など、社員の健康確保と安全性を高める職場改善を一層進めていく予定である。

事例15

# 株式会社ササキ

70歳  
全員

—社員の約8割は40歳代以下、他社を定年退職した高齢社員も技術と技能を指導—

## ポイント

- 製造部門生え抜きの高齢社員を「範師」に任命、若手教育と来訪者案内役に起用
- 外部出身の定年退職者が管理職や技術者として各部門で活躍
- 高齢社員の健康維持と労災防止に「エイジアクション100」を活用

### ●企業プロフィール

設立	1995(平成7)年
本社所在地	山梨県韮崎市
業種	電気機械器具製造業
事業所数	2カ所

### ●社員の状況

社員数	371人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	360人	9人	1人	1人
平均年齢	37.9歳			
60歳以上の割合	3.0% (11人)			

### ●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	2005(平成17)年11月	60歳	65歳	
役職定年	——	——	——	なし
継続雇用制度	2005(平成17)年11月	65歳	70歳	・希望者全員 ・71歳以降は基準該当者を上限年齢なく継続雇用〈運用〉

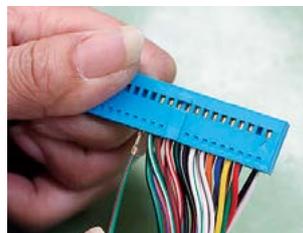
(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

株式会社ササキは1995(平成7)年創業、2000(平成12)年に株式会社となった。半導体製造装置をはじめとした産業機械に組み込まれるワイヤーハーネスの製造、電子機器の組み立てを行う企業である。山梨と宮城の2カ所に拠点を持つ。社員数は371人(うち非正規129人)、年齢構成は60歳未満360人、60歳代前半9人、同後半1人、70歳以上1人、平均年齢は37.9歳、60歳以上の社員は全体の3%である。

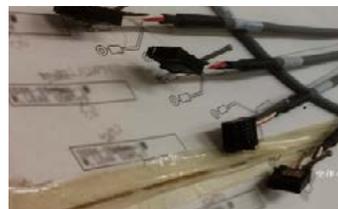
産業機械は電気で動く。機械の内部には多様な装置や基板が組み込まれており、電線

(ケーブル)を通じて端末(コネクタ)から電気や信号が送られ作動する。



端末の付いた電線をワイヤーハーネスという。ワイヤーハーネスは人間の神経に相当するもので

あり、一本の束から枝分かれして機械内部の各部につながっている。産業機械ごとに装置や基板の配置、大きさが異なる。そのためワイヤーハーネスも多様になる。



同社が受注するワイヤーハーネスは各種産業機械や機器の動力用ハーネス、通信用ハーネスに分かれ、ワイヤーハーネスが組み込まれる産業機械は大型から小型まで多様である。その多くは少量生産の機械であり、大量生産することはない。束ねられた電線の数、それぞれの長さや太さ、また、端に付けられる端末の大きさや形は製品ごとに異なる。品質水準確保のため組み立ては正確さが要求されるが、多品種少量生産で自動化が難しく、熟練者の手作業に依存するところが大きい。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

2005（平成17）年、ササキは定年を60歳から65歳に引き上げた。また、65歳定年到達者を70歳まで継続雇用する制度も導入した。なお、71歳以上であっても業務の状況によっては継続雇用される。

### ■「範師」の活躍

長年にわたって製造に従事し、製造部門長も務めた女性高齢社員は知識や経験が豊富で現場の隅々まで熟知しており、若手の育成に適任であった。2017（平成29）年、同社は当時69歳だったこの嘱託社員を「範師」に任命した。現在74歳の範師は時短勤務である。範師は「ものづくりマイスター」（後述）でもある。

新入社員に対して範師は工具の使い方から書類の作り方まで丁寧に教え、新人の不安を払拭する。指導書は範師の手書きノートであるが、文字を大きくし、色分けし、写真も貼り付けて見やすく分かりやすいものとなっている。一方、教育スケジュールは範師が定年後に操作を覚えたパソコンで作成している。

範師の席は工場内で誰もが通るところにあり、通りかかる社員の表情を見ながら声を掛ける。まだ社内に相談相手が少ない新入社員の相談に乗ることもある。範師は社内のコミュ

ニケーションを円滑にする役目も担っている。

同社では社会貢献（※）の一環として、生産性向上や品質改善に取り組む海外人材育成に協力、JICA（独立行政法人国際協力機構）や公益財団法人日本生産性本部、経済産業省主催事業で来日した改善活動研修員を受け入れている。また、幼児から高校生までの生徒や社会人が見学に訪れる。範師は来訪者の案内役となり、製造現場を熟知する範師の実体験を交えた話は見学者に好評で、広報の第一人者でもある。

※本事例の社会貢献は、改正高年齢者雇用安定法の「創業支援等措置」における社会貢献活動とは異なる。

## 3 人事管理制度の概要

### ■若年者新卒採用と高齢社員中途採用

ササキの2022（令和4）年度採用は、新卒（高卒）7人、中途採用（4～8月）104人（非正規含む）、うち、55歳以上は非正規採用の12人であった。なお、2022（令和4）年以前では、他社の定年退職者や早期退職者を正社員として中途採用している。

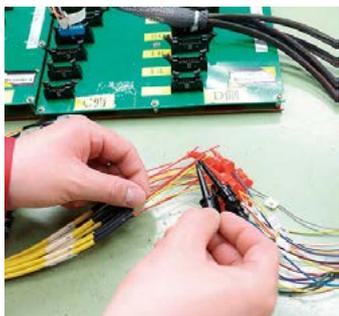
急成長した同社では管理職が不足していたことから、大企業や異業種出身の中途採用者は各部門の管理職として活躍、現在では管理職の約半数は他社からの転職者である。同社は転職者が前職で培った専門分野での技術や知識を自社の態勢強化に活かしており、金融機関出身者による社内規定整備、電機メーカー出身者による社内情報システム構築などの例がある。また、定年後、県外から山梨県に移住した高齢社員が生産技術を担当するなど、県内だけではなく県外出身のベテランも中途採用後、同社で活躍している。

### ■人材育成

会社の歴史が短いため、同社の社員の約8割は40歳代以下である。次代を担う若年・中堅社員の育成は喫緊の課題であり、ベテランや高齢社員の役割は大きい。同社は厚生労

働省の若年技能者人材育成支援等事業を活用、生産現場のベテラン社員を「ものづくりマイスター」として登録、後継者育成の担い手としている。

なお、同社では全社員の社内資格制度や経歴をクラウドで記録、見える化し、人材育成計画や適材適所の配置に活用している。



#### ■評価と処遇

同社の賃金は基本給に相当する「能力給」と諸手当からなる。基本給は能力給である。社員は目標を設定し、達成度は期末に評価される。評価は所属長による1次評価、部長による2次評価、人事委員会による最終評価を経て決定する。定年まで昇給する。賞与は毎月の能力給に人事考課による係数を掛けて決定する。

#### ■継続雇用制度

同社の65歳以上の社員は「嘱託従業員」となる。嘱託従業員は2種類あり、同社の定年退職者で継続雇用を希望して採用された従業員と、同社の定年年齢を超えた人で嘱託として同社に新たに採用された従業員からなる。社内社外の高齢者を幅広く受け入れる制度である。短時間勤務も可能である。多くの高齢社員が各部署で中心的な役割を果たしている。なお、嘱託従業員の賃金水準は、継続雇用者は定年時基本給の約7割を限度とし、新たに採用された者は社員の賃金規程を基準に決定している。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■多様な人々を受け入れる企業風土

ササキは「やまなし心のバリアフリー宣言

事業所」に登録しており、高齢者や障害者、妊婦など多様な人々への接し方を学ぶ研修会を全社員対象に行なっている。社内にはサステナビリティ推進部を設け、多様な個性を持った人々を受け入れる風土づくりを進めている。

### ■専門職としての処遇

2018（平成30）年、同社は専門的知識や技術を高めた社員を対象に専門職制度を創設、熟練度に応じて「マエストロ/マエストロ（巨匠）」、「マイスター（匠）」、「スペシャリスト（職人）」、「アーティザン（熟練工）」の名称が与えられる。

### ■資格支援制度

社内における検定に合格した者が、国家認定資格（現在5名が資格取得、5名中4名は60歳以上）を受験する際には支援制度を設けている。主に、必要な材料や練習時間の確保、受験料の補助等、他にも人材育成のための豊富な制度を設け、高齢社員は受験のために材料や練習時間の支援を積極的に行っている。

### ■カイゼン活動への起用

同社では長年にわたってカイゼン活動が盛んである。毎日の仕事の中で感じる「なぜ」という素朴な疑問をそのままにせず、職場や作業の改善につなげる風土や文化が醸成されている。カイゼン活動推進には職場で長年の経験がある高齢社員の知識や経験が活きる。高齢社員は作業方法の見直しを提案、スライドドア設置や段差解消により生産効率向上、労働環境改善が実現している。

### ■高齢社員自らの工夫

現場の作業机や引き出しは動線短縮化や腰痛防止等の観点から配置や高さが見直されている。また、表示については、そこで作業する者が高齢社員であれば自分が見やすいように字を拡大して書いて貼り出している。

### ■自動化による負担軽減

同社では完成品の導通検査に自動検査機を

導入、最大3000ポイントの端子を同時に検査できるため、大物のワイヤーハーネス検査では作業者の負担を大幅に軽減している。

#### ■アシストスーツの導入

大物のワイヤーハーネスではケーブルも重くなるが、同社ではアシストスーツを導入、腰痛防止とともに体力負担が軽減され作業率が向上、労災防止にもつながっている。

#### ■経験豊かな高齢社員による社員サポート

新型コロナウイルス感染拡大時、学校や児童館の臨時休校・休館で子どもを預けられない社員がいた。会社は子連れでの出社を認め、親が仕事をしている間の子どもの見守り（勉強やゲーム）を高齢社員等で行った。育児や子育て経験の豊富な高齢社員の支援によって親は気兼ねなく仕事に集中でき、また、世話をしていた高齢社員は自分が役立っているという達成感が得られ、世代を超えた社員間の結びつきも強まった。

#### ■丁寧な職場復帰プロセス

病気療養した高齢社員が職場復帰する際、当初は体力が低下していたことから、最初からフルタイム勤務とするのが難しかった。そこで同社では短時間勤務から復帰できるようにした。同社は当該社員と面談を重ね、復帰スケジュールを検討した。この結果、職場復帰に励む社員の心理的負担が軽減された。

#### ■独立希望者に対する支援

創業支援等措置として独立やフリーランスとなった元従業員の活用を盛り込んだ高年齢者雇用安定法が改正される以前から、同社では社員の独立支援に取り組んでいた。同社が定めた「2020年度品質目標実行計画書」には社員の独立支援を盛り込んでおり、独立制度の手順化、独立した場合の諸手続の解説書も作成、会社としての支援体制を構築している。現行の独立支援制度は改正法に立脚したものではないが、すでに4人（うち1人は55歳以上）が独立、高齢社員も希望すればこの制度の適用対象である。

## 5

### 健康管理・安全衛生

#### ■照明・空調の改善

ササキの事務所や工場の照明は2015（平成27）年に白熱灯からLEDに変更された。製品の精密な組み立てや検査作業にあたる高齢社員の視力低下に対応するとともに、電力コスト削減も実現している。2016（平成28）年には建屋内の空調設備を壁掛け型から天井埋め込み型に変更、棚に遮られていた冷風が通りやすくなり、快適な環境となった。

#### ■エイジアクション100の活用

50歳以上の社員を対象に中央労働災害防止協会の「エイジアクション100」を活用した体力チェックを実施、社員自ら状態を把握し、注意すべき点を知り、体力維持と向上に努めることを促した。なお、同社は厚生労働省主催「見える」安全活動コンクール（2020年度）に入賞、転倒災害や腰痛の防止、熱中症予防等の取り組みが優良と認定されている。

#### ■人間ドックの充実

過去、同社では年1回の定期健康診断のみを実施し、会社としての人間ドックは行っていなかった。2019（令和元）年に就業規則を改定、30歳から5歳刻みで同社が指示して人間ドックを受診させる「指名人間ドック」と35歳以上で希望する社員を対象とした「任意人間ドック」を制度化した。

## 6

### 制度改定の効果と今後の課題

ササキが立地する山梨県韮崎市では農家の高齢化と耕作放棄地の増加が問題となっている。同社では高齢社員や障害を持つ社員向けの仕事として身体負担の少ないIT農業を構想している。地域への貢献と高齢社員や障害者向けの職域拡大を実現するものである。

事例16

# 三谷産業株式会社

70歳  
基準有

— 高齢社員の活躍促進のため無期限の継続雇用制度を導入 —

## ポイント

- 定年後、65歳までの雇用形態を正社員化し、66歳以降は雇用の上限年齢のない嘱託社員としての継続雇用制度を導入
- 本業で培ったスキルと経験を社外副業として活かす「出来高払いオプション制度」で高齢社員のモチベーションアップ
- 「第二退職金制度」で高齢社員の長期間にわたる会社への貢献に応える

### ● 企業プロフィール

設立	1928(昭和3)年
本社所在地	金沢本社：石川県金沢市 東京本社：東京都千代田区
業種	各種商品卸売業
事業所数	9カ所

### ● 社員の状況

社員数	616人（単体）			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	578人	26人	9人	3人
平均年齢	39.7歳（非正規を除く）			
60歳以上の割合	6.2%（38人）（非正規を除く）			

### ● 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
役職定年	2021(令和3)年4月	65歳	60歳	
継続雇用制度	2021(令和3)年4月	65歳 (希望者全員マスター嘱託社員)	65歳 (希望者全員マスター正社員)	・改定前・後のいずれも子会社に転籍の上、本社等に出向。 ・改定後のマスター正社員のうち基準該当者は、66歳以降、マスター嘱託社員として継続雇用。上限年齢なし。

(2022(令和4)年4月現在)

## 1

### 企業概要

～創業90年を越えるベンチャー企業として積極的な新事業を展開～

三谷産業株式会社は1928(昭和3)年に、石炭の卸売として石川県金沢市で創業した複合商社で、北陸、首都圏、ベトナムを地盤に、化学品、情報システム、樹脂・エレクトロニクス、空調設備工事、住宅設備機器、エネルギーの6つの分野で事業を展開する複合企業

である。商社でありながら、時にメーカー、コンサルタントとして、年々高度に、複雑になっていく顧客の課題解決に取り組んでいる。

社員数(2022(令和4)年4月現在)は616人(単体。非正規を除く)、うち、60歳代前半は26人(単体。以下、同じ)、同後半は9人、70歳以上は3人で、60歳以上の割合は6.2%である。社員の平均年齢は39.7歳である。

採用状況については、新卒者採用をメインとしつつ、中途採用についても積極的に行っており、他社を定年退職した方など専門性の高い高齢者も中途採用している。最高齢の78歳の社員は他社を定年退職後、同社で採用された技術者であり、現在は週3日ほどの勤務で、若手営業担当者との同行企業訪問を行うなど活躍している。

同社は複合商社として6つの分野での幅広い事業を展開しており、社員は長期にわたって技術・専門性を高めていくことが多い。

他方、同社は複雑化する顧客ニーズの変化を捉えて、「創業90年を越えるベンチャー企業」として積極的な新事業展開に取り組んでおり、それを支えるための人材ニーズは高く、知識・経験が豊かな高齢社員への期待は高い。



〈三谷産業（金沢本社） 外観〉

## 2 雇用制度改定の背景

### 経緯

～ベテラン社員のさらなる活躍を求めて～

三谷産業では、従来、継続雇用制度として、国内グループ会社全てを含め、60歳定年となった社員のうち希望者全員を人材事業などを担うグループ会社（アドニス株式会社）に転籍させ、65歳までは1年ごとの契約により嘱託社員として同社を中心とする元の職場に在籍出向させる形で取り組んできた。

今回の雇用制度改定の背景として、各分野での豊かなノウハウとスキルを持つベテラン社員のモチベーションを高めつつ、さらなる

活躍推進を図るということがあった。

### ■雇用制度改定の課題と工夫

～アンケートにより社員の理解を深める～

今回の雇用制度改定に際しては、同社に労働組合はないため、社員全員を対象とする説明会を行った。併せてアンケートを実施し、収集した質問に対する回答を後日行うことにより、制度についての社員の理解を深めるようにした。

同社の「終身雇用」について、社員に対しては、「終身、一人ひとりにとって 丁度いい 働き方での 雇用」とメッセージを出している。

## 3 人事管理制度の概要

### ■無期限の継続雇用制度の導入

2021（令和3）年の見直しでは、60歳定年制及びグループ会社への転籍・三谷産業等元の職場への出向の形は従来と変わらないが、65歳までマスター正社員として希望者全員継続雇用とし、66歳以降については基準該当者を1年ごとの契約によりマスター嘱託社員とする、雇用の上限年齢を設けない継続雇用制度を導入した（P68の図表参照）。なお、マスター正社員からマスター嘱託社員への移行は、直近の勤務評定、産業医による就業上支障がない旨の判断などの評価基準をクリアする必要があるが、希望者のほとんどが移行できている。

### ■賃金制度・評価制度

同社の賃金制度及び評価制度を概観する。同社の賃金制度は、1999（平成11）年にこれまでの年功的要素の強い賃金制度から成果給に変更された。

また同社では、目標管理・人事考課制度を採用しており、目標の達成度や期待役割について本人にフィードバックするとともに、個人の評価ランクに応じた賞与、昇給への反映がなされている。

定年後社員については、従前は目標管理・人事考課制度について60～65歳までの嘱託社員のみ適用され、66歳以上の嘱託社員には適用されていなかったが、2021（令和3）年からマスター正社員及びマスター嘱託社員に目標管理・人事考課制度が適用されることとなった。

マスター正社員には、個人の評価ランクに応じた賞与、昇給への反映がなされ、マスター嘱託社員については一律の職務給となり、昇給がないものの、個人の評価ランクに応じた賞与への反映がなされている。

これらの見直しにより、マスター正社員及びマスター嘱託社員のモチベーションアップが図られている。

#### ■役職定年制

従来は、後任者がまだ育っていない等の理由により、定年後も役職を継続することがあった。2021（令和3）年4月の無期限の継続雇用制度の見直しに合わせて、60歳での役職定年制度を導入し、後進にノウハウを伝えるなど組織の新陳代謝を図っている。

#### ■退職金制度

##### ～長い継続雇用をねぎらう第二退職金～

同社では確定拠出年金を採用しており、60歳定年時に支給している。

また同社では、2021（令和3）年4月の無期限の継続雇用制度の導入と同時に、退職金制度の見直しを行い、60歳定年時に支給する退職金とは別に、「第二退職金制度」を新設した。マスター正社員及びマスター嘱託社員については、熟達者Ⅰ（定型労働型:事務業務、庶務業務）、熟達者Ⅱ（現業継続型:定年前に行っていた業務の一部を継続等）、熟達者Ⅲ（専門性発揮型:技術伝承者、営業スペシャリスト、マネジメント補佐）の人材区分に位置付けられるが、60歳以降、当該人材区分別にポイントを積み立て、積み立てられたポイントに応じて、退職時に支給する仕組みである。60歳の定年以降もマスター

正社員やマスター嘱託社員として長く継続雇用されることとなるため、退職時に「お疲れ様」という気持ちを込めて、第二退職金を支払うこととしている。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■キャリア形成支援

#### ～キャリア・リ・デザイン研修で60歳以降の働き方の選択を支援～

三谷産業では、キャリア研修として年3回、キャリアを考える勉強会を開催しているほか、毎月キャリア相談を実施している。

高齢社員に対するキャリア研修として、50歳到達時にライフプランセミナー（確定拠出年金をテーマ）を実施しており、57～59歳時に、60歳以降の働き方を主体的に選択する準備を促す「キャリア・リ・デザイン研修」を実施している。59歳時には、人事面談及びキャリア面談で60歳以降の働き方の希望の確認等の相談を行っている。

### ■出来高払いオプション

#### ～経験豊かな高齢社員の社外副業を支援～

役職定年制の対象になる元上級管理職であるマスター正社員やマスター嘱託社員を念頭に置いた制度として、「出来高払いオプション」制度を2021（令和3）年度に創設した。検討のきっかけはトップの「社員にいろいろな経験をさせる風土づくりをしたい」という意見であった。

この制度は、これまで培ったスキルと経験を社外副業に活かしてもらう仕組みであり、社内外講師、営業紹介、技術指導、システムコンサル、企画・業務系コンサル、キャリアアドバイザーの職務が用意されている。社外副業先は、グループ会社等からの人材ニーズを受けて、人事部がマッチングするケースに加えて、社員自らが社外へ開拓することも可能としている。時給は通常の給与の2～3倍の設定となる。新しい制度であり、まだ利用

者はいないが、高いスキルを持つ高齢社員の活躍の場の広がりが期待される。

■社員が安心して働ける勤務制度や休暇制度

同社では、会社にとって貴重な「人財」が、自身の健康や家庭の事情に応じて無理なく仕事を続けられるように、短時間勤務制度（育児、介護、病気治療）、フレックスタイム制度、介護手当制度、通院休暇制度、積み立て有給制度（病気治療）、テレワーク制度などの制度を整備している。これらの制度は、高齢社員にとっての働きやすさにもつながっている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■人間ドック受診への補助

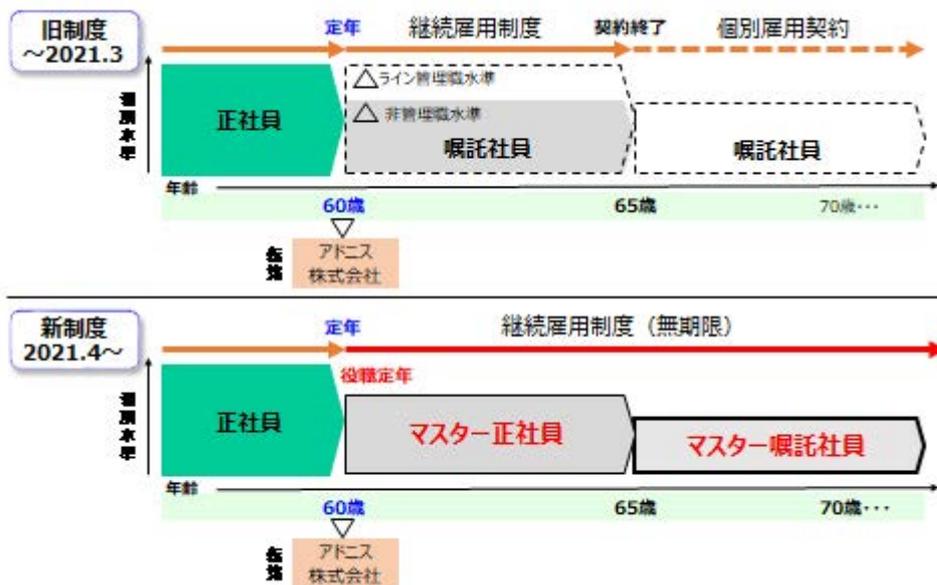
三谷産業では、社員の間ドック受診については、5年おきの節目の年については同社が全額負担し、その他の年については本人負担1万円となるよう同社が一定額の負担をしている。

6 今後の課題

三谷産業には幅広い事業分野・職種があり、新会社立ち上げも多いことから、高齢社員をはじめとする人材のマッチング可能性は他社より高いが、特にITスキルや会計処理のスキルのある人材ニーズが高い。このため、同社では、社員に対して早期のキャリア研修や能力開発を一層進める必要があると考えている。

また、同社では、60歳定年となった社員のうち希望者全員を人材事業などを担うグループ会社に転籍させ、定年前に働いていた元の職場に在籍出向させているが、将来的には、同社グループ全体の成長のため、グループ会社間を含めた人材マッチングを図っていくことを検討している。

図表 雇用制度改定の概要



事例17

# コマニー株式会社

70歳  
基準有

—65歳以降は年齢上限のない新たな働き方の新制度を導入—

## ポイント

- 60歳定年後は65歳まで「嘱託社員」、65歳以降は上限年齢なしの「契約社員」
- 高齢社員が講師の「施工アカデミー」が若手社員の技術力向上に貢献
- 女性がQCサークル活動で改善した工具や設備が高齢社員の負担を軽減

### ●企業プロフィール

設立	1961(昭和36)年
本社所在地	石川県小松市
業種	その他の製造業
事業所数	27ヵ所

### ●社員の状況

社員数	1,257人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	1,147人	76人	29人	5人
平均年齢	42.2歳			
60歳以上の割合	8.8% (110人)			

### ●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
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2021(令和3)年4月	65歳	65歳	・希望者全員 ・65歳以降は一定の条件の下、上限年齢なく再雇用

(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

コマニー株式会社は、1961（昭和36）年創業のパーティション(間仕切り)専門メーカーである。「小松キャビネット株式会社」として創業した当時はキャビネットやロッカーを製造販売していたが、自社技術や設備、販売体制を効果的に活かせる製品としてスクリーン（衝立）に着目、その後、パーティション事業に特化、1970（昭和45）年には「株式会社小松パーティション工業」に、そして1984（昭和59）年、現在の社名に変更した。パーティション製造販売では国内有数の企業である。



〈コマニー本社 外観〉

石川県小松市に本社、工場は本社の敷地内に併設の工場と埼玉工場、また、全国27ヵ所に営業所を擁する。部門は営業、工務、開発、設計、企画管理、施工、製造等からなる。社員数は1,257人（うち非正規社員は150人）、年齢構成は60歳未満1,147人、60歳代前半76人、同後半29人、70歳以上5人であり、60歳以上の比率は8.8%、平均年

齢は42.2歳である。

パーティションは用途に応じて空間を分けるための設備であり、オフィスや工場、学校や病院、駅や空港などさまざまで使われる。その用途はトイレを始め、オフィスの会議室や個室タイプの事務スペース、工場のクリーンルームなど多様である。製品は外板となる表面材の内側に裏打材が接着され、両面の外板は枠材を挟んで厚みを調整、枠材の内部は充填材である紙製のペーパーコアや石膏ボードで満たされる。また、裏打材と枠材がなく、充填材を表面材で挟んだ3層構造のものもある。工場で生産されるパーティションは納入される現場ごとに大きさや構造が異なる。納期の制約があるなかで、ベテラン作業者が外板と枠材の間に収まるように切断したペーパーコアを挟み込み、パーティションを組み立てる。

パーティションは耐久性や耐衝撃性、清潔性や防音性、メンテナンスのしやすさが求められるだけでなく、あらゆる人々が使いやすい機能、空間全体と調和したデザインが要求される。同社は新たに生まれるニーズに対応したパーティション商品を開発、「間仕切りメーカーから間づくりをする企業へ」変身続けている。



## 2 雇用制度改定の背景

コマニーの経営理念は「全従業員の物心両面の幸福」であり、社員一人ひとりの身体的・精神的・社会的なウェルビーイング（幸福・健康）の実現を目指している。

同社の定年年齢は60歳である。定年後の

継続雇用について、これまでは65歳まで嘱託社員として再雇用される制度が設けられていた。2021（令和3）年4月、同社は制度を改定、65歳以降の新たな働き方の新制度を導入、上限年齢を撤廃した。その背景には厚生年金受給開始年齢の段階的引き上げや、70歳まで働ける機会の確保を企業の努力義務とする高年齢者雇用安定法改正案の発表があった。この機を捉え、同社のトップは「健康、能力があればいつまでも働ける会社にしよう」と社員に発信、65歳以降もいつまでも働ける会社が実現した。「人生100年時代といわれる中、年齢にとらわれずに可能な限り仕事で長く活躍できる環境を築くことが、従業員にとってより実りあるライフプランを描けることにつながる」と確信した同社は、65歳以降の新たな働き方の制度として「シニア社員等雇用制度」を導入した。

## 3 人事管理制度の概要

### ■採用

コマニーの社員の年齢構成は、若手と高年齢層が多く、中間の年齢層が比較的少ない。そのため新卒採用と並んで中途採用も強化している。中途採用では設計管理や施工管理、営業、工務（工事管理）の経験者を対象に「キャリア採用」に力を入れている。

### ■処遇

同社の賃金体系は基本給と諸手当からなる。基本給は年功給をベースに人事考課による評価を反映させている。営業社員の場合は成果給部分を含めている。年1回昇給する。賞与は評価結果を反映して決定する。退職金は60歳定年時に支給している。

### ■65歳までの嘱託社員制度

同社では60歳定年後の社員は希望者全員65歳まで「嘱託社員」として再雇用する。職務はそれまでと変わらない。なお、業務上の必要から引き続き役職に留まる場合があ

る。給与は定年前から若干低下する。フルタイム勤務が原則であるが、個人の事情に応じて短時間勤務も認めている。

#### ■65歳以降の「シニア社員等雇用制度」

シニア社員等雇用制度は、継続雇用制度と業務委託契約制度（※）からなる。

継続雇用制度では65歳到達時に本人が希望し、健康状態、本人の技能・能力、本人の評価を参考にして会社が認めた場合、「契約社員」として1年更新で上限年齢なく再雇用される。契約社員は時給ベースでの処遇となり、フルタイムだけではなく短時間勤務も可能である。職務内容はそれまでと変わらず、65歳までの嘱託社員（定年再雇用）の賃金がベースとなる。

業務委託契約制度は、同社が職制や必要とされる資格・スキルを持つ社員と業務委託契約を結ぶ。設計などの個人スキルで自由な働き方をベースに同社の業務をすることができる。過去、現場監督経験者が独立を希望して退職したことがあり、専門知識や資格を持つ人材の社内活用策として制度化された。これにより、独立したい社員の願いを叶え、同社は優秀な人材を活用できる。現在、業務委託契約制度の対象者はいないが、これからの活用が期待されている。

※ 本事例の業務委託契約制度は、改正高年齢者雇用安定法の「創業支援等措置」における業務委託契約制度とは異なる。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■施工アカデミー校長による人材育成

施工部門の社員は全国各地の営業所に配属され、現場でパーティションを設置する。社員は基礎的な技術や技能だけではなく、毎回異なる現場での確、迅速に作業を行うための応用力も必要とされる。コマニーでは従来から施工社員向けの教育訓練を行ってきたが、いっそうの充実のため、2020（令和2）年から本社工場内に「施工アカデミー」を設立、

若手社員の教育に力を入れている。対話を重視して教えるアカデミーで訓練を受けた若手社員の施工技術は向上し、自信をつけた社員が各地で活躍している。

アカデミーの講師には60歳を超えた社員が就任している。テキストは電子化し、タブレットで教育しており、フルタイム勤務の講師もタブレットを用いて生徒を指導している。講師職の後継者も育成が進んでおり、現講師が勤めた後、現在50歳代の社員が、60歳以降の業務として引き継ぐ予定である。



### ■作業設備・工具の改善

同社の製品が多様な人々を対象としていることから、会社ではダイバーシティ&インクルージョン活動を推進し、社員である高齢者や女性、障害者一人ひとりの個性や属性の違いを尊重し、相互に緊密なコミュニケーションを図って多様性を受け入れ、活かすことのできる組織風土の醸成を進めてきた。この取り組みが高齢社員の働きやすさを実現している。

同社ではQC（品質管理）サークル活動が盛んであり、製造部門の女性社員で構成したサークルは女性の視点から働きやすい職場作りを目指し、部材を持ち上げずにスライドさせて移動できる作業台の改善や重い工具の軽量化を実現した。この成果が製造部門の高齢社員の体力負担軽減につながっている。

### ■若手社員と高齢社員の相互理解促進

同社では若手社員と高齢社員が共に参加する研修を実施している。研修では仕事に対する考え方について両者それぞれが発表する。お互いの発表を題材に議論するなかで世代を超えた相互理解が深まっている。

### ■ライフプランセミナーの実施

同社では特に50歳以降の社員に向けてライフプランセミナーを実施し、健康面や生活面の情報を提供する。また、面談では60歳以降の働き方について職務や勤務時間などの希望を聞いている。会社から社員に対しては、定年後も同じ職場で働きながら、特に上司のサポートや若手育成に励んでもらいたいと伝えている。一方、現場で体力も使う施工の職務は高齢社員の負担が大きくなる場合があり、勤務時間短縮や職務変更も検討される。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■作業環境の改善

コマニーの本社工場内の建屋内部は広く、夏場は空調を行っても暑くなる。そこで大型シーリングファン2基を導入した。この設備は小さな力で広範囲に大きな風を発生させることができるため作業者の体感温度を下げ、熱中症リスクを低減できる。冬場の暖房効率も向上し、作業環境改善とコスト低減、地球環境配慮を実現している。

### ■在宅勤務制度の充実

柔軟な働き方を目指し、同社では従来から設計部門を中心に在宅勤務を取り入れている。新型コロナウイルス感染拡大後は在宅勤務をさらに推進している。

### ■健康管理体制の充実

高齢社員の中には体力や身体機能低下が起きることも予想され、健康問題や安全対策も課題となる。同社では健康診断結果を注視し、健康管理にいろいろ努めている。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

### ■「働き続けたい意思」の掘り起こし

コマニーが65歳以降も働ける制度を設けたことで、社員の意識も変化している。希望すれば誰でも年齢制限なく働けることから、

いつまでも同社で働きたいと考えていた社員は実際に意思表示して働くようになった。また、「制度があるなら働こう」という者も現われ、「働きたい」という社員の潜在的ニーズを掘り起こすことが可能となった。

### ■60歳以降の働き方を選べる制度

同社では60歳以降の働き方をコース化し、60歳定年後も同社で働く社員が勤務内容や勤務形態、給与を自身で選べる制度を検討中である。現在、勤務形態については個別に決定しているが、より分かりやすく体系的な制度に改め、社員主体のキャリア設計の実現を目指している。

### ■評価制度の確立

年齢制限なく働ける社員の意欲をいっそう高めるため、同社では高齢社員の評価制度のあり方を検討している。65歳以降の契約社員を対象に評価を行い、賞与に反映させる計画である。

### ■年齢構成バランスの維持

現在、同社の60歳定年到達者は年間10人から20人程度で推移している。一方、これからはその数が倍増すると予想される。65歳以降も働き続ける社員の増加は年齢構成に影響するが、新卒採用によって年齢構成のバランスをとることとしている。

### ■生き生き働ける職場、環境づくり

65歳以降いつまでも働ける制度は社員に安心感を与え、歓迎すべきものであるが、同社にとっては人件費負担が増加する。しかし、同社は負担を上回る効果を期待し、その実現に自信を持っている。一人ひとりの社員が65歳以降も自分に合った働き方を考え実現し、これまで培ってきた知見や経験を業務や後進育成に活かし、健康で意欲を持って元気に活躍し続けることができる職場、環境づくりを推進し、全社員がその能力を最大限に発揮し、生き生きと誇りを持って働き続けることができる企業を目指している。

## 事例18

## 株式会社山新

70歳  
全員70歳  
基準有

—得意客を増やす売り場の顔は商品知識豊富な高齢社員—

## ポイント

- 希望者全員70歳まで再雇用、特に必要とされる高齢社員は75歳まで再々雇用
- 中途採用者は職歴や知識、経験が活きる商品の売場に配置
- 情報端末使用で事務室と売場の往復を削減、重量物は昇降機で運搬し負担軽減

## ●企業プロフィール

設立	1869(明治2)年
本社所在地	茨城県水戸市
業種	その他の小売業
事業所数	34カ所

## ●社員の状況

社員数	2,172人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	1,906人	232人	33人	1人
平均年齢	42.3歳			
60歳以上の割合	12.2% (266人)			

## ●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	2021(令和3)年2月	60歳	65歳	
役職定年	——	——	——	なし
継続雇用制度	2021(令和3)年2月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は基準該当者を75歳まで再雇用

(2022(令和4)年3月現在)

## 1 企業概要

株式会社山新は1869（明治2）年創業、150年以上の歴史を持つ。和家具の製造販売からスタートし、現在はホームセンター（28店舗）、家具・インテリア専門店（6店）、カー用品専門店（3店舗）、ペット用品専門店（2店舗）を運営する小売業の会社である。その中でも、祖業である家具・インテリア、ホームセンター、カー用品専門店、ペット専門店の4つの大型専門店が1カ所に集まった複合ショッピングセンターを展開している。現在の主力事業であるホームセンターは、家具だけでは将来経営が難しくなると予想した経営者が家具に代わる事業を探索していた

折、アメリカ視察で訪れたホームセンターを見て事業化を決断し、地域密着型事業として開始した。

ホームセンターは全国チェーンの企業も多く、同社の営業エリアである茨城県、栃木県、福島県でも競争が激しい。競争相手の大手企業は大量仕入れによる低価格販売を武器とするが、同社は「急成長より継続性」、「全国制覇より地域密着」、「大きい会社よりいい会社」を信念に、農家の多いエリア（建築資材や農業資材・用品が中心の店舗）、商業系エリア、首都圏通勤者の多いエリア（一戸建てに住む客向けの家屋補修・修理用道具や資材、家庭園芸用品が中心の店舗）など立地地域に応じた品揃えやレイアウトを変え、ニーズに密着

した顧客への対応や提案力で対抗している。

社員数は2,172人（うち1,037人は嘱託、パート、アルバイト等の非正規社員）である。60歳未満は1,906人、60歳代前半は232人、同後半は33人、70歳以上は1人、平均年齢は42.3歳である。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■売場を支える高齢社員

山新各店舗の売場は生活用品、リフォーム、建築資材、農業資材、園芸、電動工具、サイクル、自動車、ペット、家具など各部門にわたる。それぞれの売場には担当者が配置され、仕入れから商品・売場・売上げの管理を担当する。

大型店舗の取扱商品数は約14万点にも及ぶ。同社のホームセンターで売場を担当する社員は、業務や取扱商品の多様さから、ある程度仕事を覚えるまでに約3年、お客様の質問に十分答えられるようになるまで5年程度かかるが、3年を超えた社員はそのまま定年まで働き続けることが多い。40歳代になればベテランとして力を発揮でき、その能力は60歳になっても落ちないと考えている。お客様が商品を使う場面を想定した社員の提案力は高い。社員は農家に出向いて栽培のノウハウを学び、農家のニーズを習得するなどしており、お客様に提案できる人材となる。ベテランの高齢社員はお客様から用途や予算、納期を相談されれば具体的で的確な接客対応ができる。

ベテラン高齢社員の強みは商品をよく知っていることである。お客様が持ち込んだ故障品を製造元に送って修理すると時間がかかる。同社の強みは持ち込まれたものを高齢社員がその場で修理して返却できるケースがあり、お客様に不便をかけずに済むことも多い。高齢社員や高齢パート社員に相談するつもりで訪れるお客様も多い。お客様からの信頼が

厚い高齢社員は売場の顔として集客と売りに上げに貢献している。

### ■経緯

同社で貴重な戦力となっている高齢社員については、今後、毎年20人から30人が定年を迎えると想定されている。元気で意欲があり、経験豊富な社員には販売の第一線で長く活躍してもらうだけでなく、後継者育成にも努めてもらうことが企業競争力強化に直結する。

同社では2019（令和元）年度に65歳定年延長の検討を開始した。2020（令和2）年度には制度変更プロジェクトを発足、本社や店舗からメンバーを選出、毎月1回の頻度で半年以上にわたって定年延長にともなう課題を検討した。検討した課題は以下に見られるように多岐にわたった。

- ・定年年齢（何歳とするか）
- ・引き上げ回数（一度か段階的か）
- ・定年年齢の選択の有無
- ・対象者（管理職を含めるか）
- ・60歳以降の社員の仕事と役割
- ・60歳以降の社員の配置と異動
- ・60歳以降の社員の労働時間
- ・60歳以降の社員の評価と賃金
- ・退職金支給時期
- ・65歳以降の継続雇用

検討にあたっては60歳間近または60歳を超えた社員に意見を聞き、制度設計の参考とした。その結果、「体力面では若年社員より劣ることはあっても、知識・経験などは劣らない」との結論から、定年65歳、希望者全員70歳までの再雇用制度の方向性が示された。

2021（令和3）年、同社は定年を60歳から65歳へと延長した。また、定年後の継続雇用についても制度を改め、希望者全員を70歳まで、その後は会社の事情に応じて一部の者について75歳までと定めた。

### ■定年延長移行時の措置

同社では60歳定年の時代は継続雇用の上

限年齢が65歳、その後は特に必要な者のみを再雇用していた。65歳への定年延長にあたり、同社では60歳到達間近の社員に2つのコースを用意した。60歳到達6カ月前の社員を対象にアンケートを実施し、正社員として65歳まで働くか、60歳定年扱いで退職金を受けとった後は「嘱託社員」として時給制で働くかを選択させた。

また、定年延長時にすでに継続雇用者であった者にも意向を確認し、その結果、6割程度は正社員に戻っている。正社員復帰は継続雇用より収入は増えるが労働時間が長くなる。それでも意欲が高い者は復帰を希望した。一方、部下の管理など正社員の責任の重さを理由に引き続き継続雇用に留まる者もいた。選択は個人の自由であり、同じ継続雇用者でも趣味や農業に時間を割く者は短時間、収入を増やしたい者はフルタイムに近い働き方をしている。

### 3 人事管理制度の概要

#### ■採用

山新の新卒採用は年間30人程度、一方、中途採用も同程度で30歳代から50歳代が採用されている。同社への転職者の前職は多彩であり、その経歴が活きる売場に配属される。元農家であれば園芸、JA（農協）出身者は農業資材、電動工具メーカー営業経験者が電動工具の修理・販売など、それまでの経歴が十二分に活かしている。

同社では正社員以外の採用も多いが、非正規社員には「ステップアップ制度」が用意され、正社員への道が開かれている。パートやアルバイトとして3年以上勤務し、年2回の評価が基準に達していれば準社員への登用試験の受験資格が与えられる。準社員も同様な手続きで正社員登用試験への挑戦が可能である。なお、準社員は8時間勤務の「準社員1」と同6～8時間の「準社員2」に分かれる。

職務の責任はパートと正社員の間程度である。60歳以上は20人程度が準社員である。

#### ■処遇

同社の人事考課は業績評価と職務評価からなる。前者はお客様への対応や提案力、お客様からの評価が含まれており、副店長が第1次評価者、店長が最終評価者である。前年度よりも業績が高まっていなければ評価は低くなる。後者は担当職務の責任の重さで評価する。どちらも年功要素はなく、評価成績如何では減給もある。

60歳以降の職務はそれまでと変わらない。また、人事考課によって昇格降格がある。評価の中では若手社員の育成や指導の重みが増す。

#### ■教育訓練制度

各売場の社員の商品知識や専門性を高め、また常に登場する新製品への対応のため、本社や店舗だけではなく、商品を製造したメーカーへ出向いての研修が行なわれている。前述のように商品を購入するユーザーの実際の使い方を知るために農家に直接出向いて学ぶこともある。新商品知識を学べるように、休憩室には新商品紹介コーナーを設けている。売場では専門知識に関する教育や指導は高齢社員に任されている。

#### ■継続雇用制度

同社の就業規則には「定年到達者が引き続き勤務を希望した場合は希望者全員を定年退職日から満70歳まで期間契約社員として再雇用します」と明記されている。また、70歳到達者で知識・経験・技術・資格を有し、当人の退社が業務に支障をきたす場合は、アルバイトとして75歳まで1年更新で再雇用される場合もある。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

#### ■体力負担の軽減

店舗には次々と新しい情報機器が導入される。かつては商品検索のために売場から離れ

た事務室のパソコンまで確認に行かねばならなかったが、今では売場で情報端末を操作して即座に検索可能となり、お客様を待たせることもなくサービスは向上している。高齢社員にとっては売場と事務所の往復がなくなり、肉体的負担も軽減している。なお、高齢社員も端末操作は無理なく行えるが、新しい機器の操作に手間取った場合は若手社員が高齢社員に教えることで解決している。

また、売場では高齢社員が重い商品を頻繁に取り出すことがある。高い位置にある商品は脚立を使って取り出すが、高齢社員にとっては体力負担と危険を伴う。そこで2018（平成30）年から昇降機を順次導入、安全に高い場所にある商品も下ろせるようになった。ロボットスーツの導入も検討中である。



〈昇降機による高所作業ではヘルメットを装着〉

### ■カムバック制度

自身の通院や介護などでフルタイム勤務が難しくなる高齢社員に対しては勤務時間や日数について管理職と相談して変更できるようにしている。それでも勤務が困難になった場合、5年以内であればその理由が解決した後、再入社できる制度（カムバック制度）を創設した。正社員としての復職を原則とするが、正社員の勤務では負担が大きい場合は準社員で復帰できるなど柔軟に対応している。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■各店舗で健康診断

山新では定年延長と継続雇用上限年齢引き上げを機に、社員の健康にいっそう留意して

いる。労働災害発生防止と疾病予防対策も推進している。健康診断は検診車が各店舗に向いて行っている。

### ■センサーやチャイムの設置

高齢社員の中には反射神経が低下している者もあり、店舗から控室に戻る際のドア開閉時にぶつかる可能性があった。そこでドア衝突防止センサーや、ドアが開く前にチャイム音とフラッシュで注意喚起する「ドアぶつかり防止チャイム」を取り付けた。



〈ドアノブの上にセンサーをつけ衝突事故対策〉

## 6 制度改定の効果と今後の課題

### ■社員の安心感と企業競争力強化を実現

定年延長により山新の社員は年金支給開始年齢までの収入確保が可能となった。加えて退職年齢と勤続年数が5年延びることで退職金も上乘せされるようになった。定年延長は社員の経済的安定を強化している。

また、長く働けることで若手社員や中堅社員の安心感が生まれ、定着率がいっそう高まることで採用活動が有利になり、有望な人材の獲得に資することを同社は期待している。

短期的に見れば定年延長により人件費負担が増し、業績にも影響がある。しかしながら長期的に見れば店舗力が高まり、顧客サービスの維持向上が十分期待できると同社は考えており、定年延長の効果に自信を深めているだけでなく、その効果をいっそう高めるための方策を常に検討中である。

事例19

# 株式会社ファンケル

70歳  
基準有

－「働けるうちは働きたい」という意欲の高い社員のための「アクティブシニア社員制度」－

## ポイント

- 定年を65歳に引き上げ、併せて上限年齢なしの再雇用制度を導入
- 役職定年制、役職任期制を導入して、管理職ポスト問題を回避
- セカンドキャリア研修でキャリアの棚卸しを実施

### ● 企業プロフィール

設立	1981(昭和56)年
本社所在地	神奈川県横浜市
業種	製造業
事業所数	208カ所

### ● 社員の状況

社員数	2,654人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	2,594人	46人	12人	2人
平均年齢	37.4歳			
60歳以上の割合	2.3% (60人)			

### ● 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	2020(令和2)年4月	60歳	65歳	
役職定年	2020(令和2)年4月	—	役職別に設定	併せて役職任期制も実施
継続雇用制度	2017(平成29)年4月	65歳	上限なし	基準該当者

(2022(令和4)年4月現在)

## 1 企業概要

株式会社ファンケルは、1981（昭和56）年に設立した化粧品・健康食品の研究開発・製造および販売を行っており、本社のある神奈川県をはじめ、国内208カ所の事業拠点を展開している。

社員数は2,654人、社員の平均年齢は37.4歳である。社員構成の特徴については、年齢別には40歳代が多く、社歴が浅いこともあり60歳以上が60人（2.3%）と少ない。雇用形態別には正規社員951人、非正規社員1,703人である。非正規社員は、契約社員から無期労働契約に転換した直営店舗で販売業

務に携わるエリア正社員を中心としている。



〈ファンケル 外観〉

採用状況については、同社は総合職を対象にした新卒採用、店舗スタッフ等を対象にしたエリア正社員の新卒・中途採用をそれぞれ行っており、新卒採用は約80人を例年採用している。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

2017（平成29）年以前のファンケルの定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（希望者全員）」であった。

社歴約40年の同社では創業期から働いている社員が引退時期に差しかかる中、そうした社員から「働けるうちはいつまでも働きたい」という意見が寄せられていた。少子高齢化が進む中、定年延長を実施する企業が増えるなど、高齢者の就労環境の整備が社会的に要請されつつあった。そこで、同社は働きたい人、働いてもらいたい人を長く雇用できる制度の構築をねらいとした上限年齢なしの継続雇用制度の導入を2017（平成29）年4月に、65歳への正社員の定年年齢の延長を2020（令和2）年4月にそれぞれ実施した。図表（P80）は「上限年齢なしの継続雇用制度と65歳定年延長」の実施前と実施後を比較したものである。



### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の一連の制度改定は、同社のグループ会社全体で実施した取り組みである。たとえば、65歳定年延長については、経営層の承諾を得てから準備に取りかかり、半年前の2019（令和元）年秋頃から社員代表との協議を進めた。一連の制度改定は、経営層の理解を得てから動き出したこともあり、大きな問題はなくスムーズに進んだ。なお、定年延長に伴い旧制度のもとで継続雇用に切り替わった60歳代前半層の高齢社員の対応については、正社員への転換を行わず旧制度にお

ける継続雇用者（嘱託社員）のままとした。



## 3 人事管理制度の概要

### ■定年延長に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う人事管理制度の対応については、第1に60歳代前半層を対象にした賃金表を新たに設けた。同賃金表は59歳以前の賃金表の水準を見直したもので、60歳到達時の社員格付け制度の等級ランク（役割等級ランク）に対応した60歳前半層用の賃金表の等級ランクに格付けされ、新定年年齢まで人事考課に基づく昇降給が行われる。

第2に役職定年制と役職任期制を新たに導入した。役職定年制は、役職別に定年年齢を設け、役職定年に達した管理職は役職を離れるとともに、役割等級がマネジメント職から役職定年者用の等級に移り、一般社員としてライン業務に従事する。賃金制度については、引き続き人事考課結果に基づいて昇降給を行う。役職任期制は全役職者を対象とし、3年に1回再任の判断を行っている。

### ■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認すると、賃金制度については、基本給は社員格付け制度の役割等級制度と連動した「役割給（等級別号俸制）」である。人事考課結果に基づいて昇降給を年1回行っている。なお、定年延長後も昇給は新定年年齢まで行っている。役職者には役職手当も支給している。賞与は基本給に会社の業績と勤務成績に基づいた係数を加味して支給している。この賞与の決め方は60歳代前半層も同じである。退職

一時金と退職給付制度からなる退職金制度については、新定年年齢の65歳まで掛金を積み立てる。

人事評価については、役割評価と業績評価（目標管理）の2種類を行い、評価結果は、役割評価は昇給に、業績評価は賞与にそれぞれ反映させている。

評価の流れについては、課長による1次評価、部長による2次評価、そして部門長による最終評価となっている。評価の際に行う面談では上司と本人との間で評価理由の共有、今後の目指すべき方向性などの確認を行っている。

#### ■継続雇用制度

同社が実施する継続雇用制度は、「アクティブシニア社員制度」という再雇用制度で、65歳の定年到達者を対象に一定の基準を設けて継続雇用に切り替えている。雇用形態は1年契約のパート社員である。業務内容は本人と相談しながら個別に決めている。賃金制度は基本給（時給制）のみで、昇給は行わない。高齢社員の働き方の希望は多様であり、週4日勤務とか1日5時間勤務など、本人の希望に柔軟に対応できるようにしている。



## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■高齢社員に期待する役割

ファンケルが役職定年によって一般社員となって定年まで働き続ける60歳前半層に期待する役割は、引き続き戦力として活躍することに加えて、次世代を育成することである。高齢社員が長年にわたり蓄積してきたスキル・知識や経験を次世代に継承してもらうようにしている。

### ■セカンドキャリア研修

セカンドキャリア研修は定年延長に伴い開始した研修で、導入初年度である2020（令和2）年度に55歳以上を対象にオンライン形式で実施した。研修部門と人事部が連携して同研修を実施しており、キャリアの棚卸しの講師を研修部門が、定年延長の制度の説明を人事部門がそれぞれ担当している。

今後は、55歳以上だけではなく、社員全員が自身のキャリアについて振り返り、これからを考える機会を複数設けることを考えている。

### ■継続雇用者に対するキャリアサポート

同社が継続雇用者を対象に実施する主なキャリアサポートは各職場の上長を通じた日常的な仕事を通じたコミュニケーションと定期的な面談（One on Oneミーティング）である。継続雇用者として働く場合の心構え、働き方の切替えなどについて生の声を聞く機会を設けている。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■常勤の保健師による健康管理

ファンケルでは、5人の常勤保健師が全社員の健康状態を個別に管理しており、健康状態に何か問題があれば、会社に報告する体制をとっている。継続雇用者に対しても同様の対応をとっている。健康に生涯働いてほしいという思いがあるので、毎年の健康診断結果

や体調を見て、契約の更新についても相談する仕組みとしている。

## 6 制度改定の効果と今後の課題

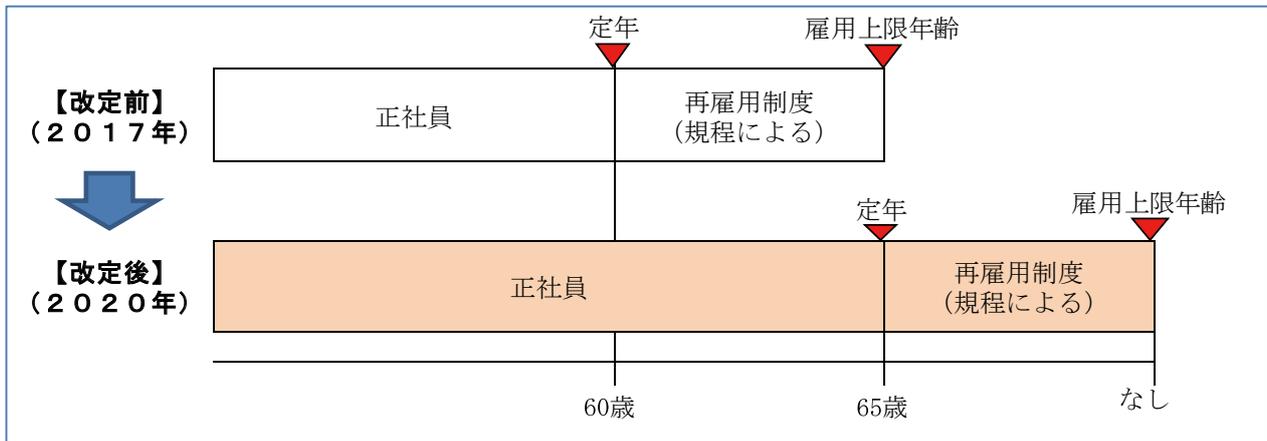
### ■制度改定の効果～会社と社員の信頼関係の強化

ファンケルで働き続けることができる雇用制度が整備され、社員にキャリア形成の選択肢が増えたことにより、会社と社員との信頼関係が強化できたと同社は考えている。

### ■今後の課題

現在、高齢社員は少ないため、現時点で課題はみられていない。しかし、現在最も人数の多い年齢層である40歳代が10年後に定年年齢に近くなった場合、現在の制度が維持できるかが課題と同社は考えている。

図表1 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社ファンケルへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例20

# 株式会社ベルジョイス

70歳  
全員

—本人の意思を尊重できる選択定年制を導入—

## ポイント

- 65歳定年制に併せ選択定年制を導入、その後は、上限年齢なく継続雇用
- 高齢社員が「リリーバー」として近隣店舗で指導役
- 戦力として活躍しつづけるための業務支援や労働災害防止を積極的に推進

### ●企業プロフィール

設立	1951(昭和26)年
本社所在地	岩手県盛岡市
業種	飲食料品小売業
事業所数	59ヵ所

### ●社員の状況

社員数	4,499人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	3,131人	629人	414人	325人
平均年齢	49.2歳			
60歳以上の割合	30.4% (1,368人)			

### ●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(平成31)年3月	60歳	65歳	60歳から65歳まで定年を選択可能
役職定年	—	—	—	なし
継続雇用制度	2019(平成31)年3月	65歳	上限なし	希望者全員

(2022(令和4)年8月現在)

## 1 企業概要

株式会社ベルジョイスは、1951(昭和26)年に設立したスーパーマーケット事業を行う小売業の会社で、本社のある岩手県を中心に宮城県、青森県に58店舗を展開している。

社員数は4,499人、社員の平均年齢は49.2歳である。社員構成の特徴としては、年齢別には60歳以上が1,368人(30.4%)と多く、20歳代は新卒採用を積極的に行っているため厚みがあるものの、30歳代、40歳代の中堅層が少ない。そのため、中途採用により中堅層の拡充を進めている。雇用形態別には正社員942人、契約社員167

人、パート・アルバイト3,390人である。契約社員には、パート・アルバイトから契約社員になった者(契約社員一般)と、後述の定年後の継続雇用者(契約社員専門)とに分かれている。

採用状況については、同社は新卒採用を中心に中途採用の両方を実施しており、昨年度の採用実績について新卒採用者数は25人、中途採用は12人である。このほかに、パート・アルバイト社員を対象にした社内登用制度「ステップアップ制度」を同社は設けており、中途採用者12人のうち8人が同制度によりステップアップした者である。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前のベルジョイスの定年・継続雇用制度は、60歳定年、65歳までの継続雇用制度（希望者全員を再雇用）であり、65歳以降は、上限年齢なしの継続雇用制度（基準該当者を再雇用）であった。

同社には65歳を超えて働く高齢社員が多く、高齢社員の持つ経験やスキルなどが店舗運営に大きく貢献している状況にあった。労務構成の高齢化が進む中、戦力として店舗で活躍している高齢社員の働く環境を拡充するため、図表（P84）のとおり、2019（平成31）年3月に65歳定年制に改定した。

### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の制度改定は、グループ会社全体で実施した取り組みであり、3年前からグループ会社と連携をとりながら改定に向けた準備を始め、1年前から労使交渉を開始した。

準備開始当初、同社は65歳へ定年年齢を一気に引き上げることを考えていたが、定年に近いベテラン社員の意見を聴取したところ、定年年齢を選択したいという意見が寄せられた。そこで、同社はベテラン社員の意見を取り入れ、定年年齢を原則65歳とするものの、本人の意思で満60歳から満64歳までの各年齢で定年年齢を選択できるようにした。定年年齢の選択は、60歳到達の半年前に対象者に連絡し、60歳到達1ヵ月前に行う個人面談で選択させるようにした。なお、定年延長に伴い旧制度のもとで継続雇用に切り替わった60歳代前半層の高齢社員の対応については、旧定年年齢の60歳到達時に退職金を支払っているため、正社員への転換を行わず旧制度における継続雇用者のままとした。

## 3 人事管理制度の概要

### ■定年延長に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴う60歳代前半層の人事管理制度の対応については、原則として59歳以前の制度が引き続き適用されるものの、2022（令和4）年3月から退職金の掛金の積立と支給方法をこれまでの60歳から65歳に見直した。

### ■正社員

正社員の人事管理制度を概観すると、役職制度については、定年延長後も役職者は新定年年齢まで役職を継続している。

賃金制度については、基本給は社員格付け制度の役割等級制度に連動した「基礎給（等級別定額給）」と「習熟給（等級別範囲給）」からなる。習熟給は等級ごとに上限・下限を設け、年1回人事評価結果に基づいて昇給を行っている。なお、定年延長後も新定年年齢まで昇給は行う。また、同社の手当には役職手当は含まれていない。賞与は「基本給×月数×係数」により算出する。月数は経営業績によって、係数は人事評価結果によって決めている。

人事評価については、業績達成度評価、課題達成度評価、行動評価の3領域から構成され、半期ごとに行っている。

業績達成度評価は、設定した数値目標の重要度に応じてウエイトを設定し、その達成度を前年度の比較等により評価点をつける仕組みとしている。

課題達成度評価は「職務遂行の正確さ」「職務遂行の幅・量」「職務遂行のスピード・効果」「業務改善への貢献」の4項目について、「期待をはるかに上回る」「申し分ない」「時々ミスがある」など5段階の評価を行う。

行動評価は「実務」「姿勢」「意欲」「組織」「自己」の5区分にわかれ、区分ごとに評価項目を設定している。たとえば、実務には「段取り準備」「状況判断」「改善・工夫」「知識・技能の習得」の4項目が、姿勢には「勤務

態度」が、意欲には「意欲・情熱」が、組織には「連絡・調整」「チームワーク」の2項目が、「自己」には「自己管理」の項目をそれぞれ設けている。こうした評価項目には役職ごとにウエイトを設定し、これらの合計点をもとに評価を行っている。

評価の流れについては、店舗スタッフの場合、1次評価者は店長、2次評価者は店舗運営部門の責任者、本部スタッフの場合、1次評価者は部署長、2次評価は営業部門、管理部門の責任者としている。

#### ■継続雇用制度

継続雇用制度については、同社は再雇用制度を導入しており、65歳の定年到達した者で希望する者は全員継続雇用している。定年時に担当する業務や役割を継続（以下「現職継続」）する場合、継続雇用時の社員格付けは定年退職時の等級を継続する。役職者についても同様で定年時に一律役職を外れるのではなく、継続雇用後も役職を継続するが、本人の希望により業務の変更等をする場合、社員格付けの等級の変更等の対応を行っている。なお、継続雇用は1年契約で、契約更新時に高齢社員との間で業務内容などの確認を行い、本人の申し出（場合によっては会社側の提示）により役職を離れたり、担当業務や役割の変更を行ったりしている。

継続雇用される高齢社員の賃金制度については、基本給は定年前の正社員と同じ基礎給と習熟給の賃金表を適用する。現職継続の場合、基礎給は定年時の等級を継続するものの、習熟給の運用については正社員と異なる。賞与の決め方、運用は正社員と同じである。退職金は定年時に支給している。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■高齢社員に期待する役割

ベルジョイスは高齢社員を戦力と考えており、正社員と同じ役割と業務の遂行を期待し

ていることに加えて、指導役としての役割も課している。従来は現場での新人研修の指導員は店舗の正社員、または本社のトレーナーが担当していたが、これを店舗の高齢社員に切り替え、指導役の高齢社員に対して、同社のマニュアルにプラスして自らの経験から得たポイントを若手社員に伝えるようにさせている。

### ■「リリーバー制度」の導入

各店舗で指導役の高齢社員を配置しているものの、すべての店舗に配属されているわけではないため、本社所属の高齢社員が「リリーバー」として近隣の店舗に出向き、各担当部門で指導を行う「リリーバー制度」を新たに導入した。水産、惣菜、チェッカー、食肉の各部門のベテラン40人がリリーバーとして活躍している。

### ■IT機器の操作支援

店舗では、スタッフがIT機器を使って業務を遂行しているが、定期的にシステムの変更・更新が行われている。その都度、各部門トレーナーやリリーバーがIT機器操作の指導をしているが、特に機器操作を苦手とする社員や高齢社員にはマンツーマンで丁寧に指導している。



〈トレーナーによるマンツーマン指導〉

### ■能力開発

高齢社員は基本的に業務遂行に必要な知識やスキル、技術などを身につけているため、若手社員に比べて能力開発を行う必要性が低い部分もある。しかし、担当分野において新たな知識の習得の必要性がみられた場合、正社員と同様に高齢社員にも研修を実施している。

## 5 健康管理・安全衛生

### ■労働災害防止の取組み

ベルジョイスでは、高齢社員の転倒事故が発生したことがあり課題となっていた。月1回の店長会議で危険箇所の注意喚起のための掲示などの対策を実施していたものの、注意した内容がパート社員まで行き渡らないこともあり、店長会議だけではなくチーフ会議でも注意喚起するようにした。



〈危険箇所を周知する掲示〉

また、惣菜部門では転倒と切創（せっそう）の事故発生の危険が伴う。厨房は大量の揚げ物や焼き物の調理が行われるため、床が油で滑りやすく転倒につながる可能性があった。そこで、同社は滑りにくいラバーソールのシューズを配付し、転倒防止策をとり、手の切創事故については、食品調理用の切創防止手袋の着用を義務づけ、備品として欠品しないようにして切創事故防止に努めた。



〈切創防止手袋の着用〉

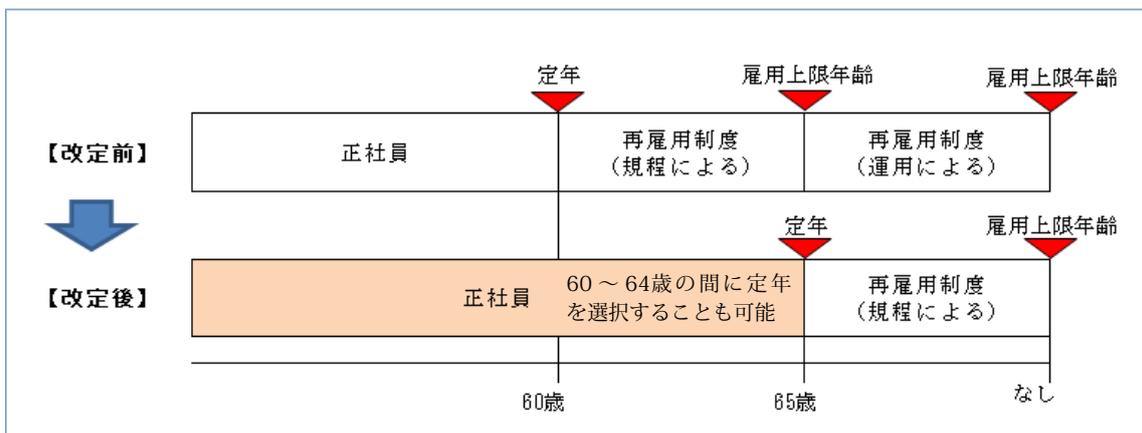
そのほか、全部門的に腰痛を訴える高齢社員は多く、腰痛防止の体操を取り入れるために、衛生委員会が中心となって動画を配信する取組みを始め、店舗に設置しているパソコンでだれでも視聴できるようにした。さらに、腰痛ベルトを試験的に導入し、検証結果を踏まえて全店舗に導入する予定としている。

## 6 今後の高齢者雇用の課題

### ■選択定年の対応

定年延長の準備に際して定年に近いベテラン社員への意見聴取がきっかけで定年年齢を選択できるようにしたものの、実際に65歳以前の年齢を選択した定年到達者はほとんどいなかった。ベルジョイスとしても、選択定年は過渡期の対応の位置づけなので、将来的には定年年齢を65歳に統一することを予定している。

図表 雇用制度改定の概要



(出所) 株式会社ベルジョイスへのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例21

# TIS株式会社

70歳  
基準有

ーライフプランに配慮した選択定年制を導入ー

## ポイント

- 定年を65歳に引き上げ、併せてライフプランに配慮した選択定年制を導入
- 定年後も正社員と同じ処遇の「エルダー社員制度」を導入
- キャリアステージに応じたキャリア支援を実施

### ● 企業プロフィール

設 立	1971(昭和46)年
本社所在地	東京都新宿区
業 種	情報サービス業
事業所数	9カ所

### ● 社員の状況

社 員 数	5,853人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	5,687人	157人	9人	0人
平均年齢	38.9歳			
60歳以上の割合	2.8% (166人)			

### ● 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 (令和元) 年4月	60歳	65歳	60歳、63歳、65歳で定年を選択可能
役職定年 (ポストオフ)	2019 (令和元) 年4月	(運用停止)	60歳	役職者は3種類:M職(マネジメント職)、H職(ハイエンドプロフェッショナル職)、プロ職のG4。うち、M職(マネジメント職)のみ役職定年の対象。
継続雇用制度	2020 (令和2) 年4月	65歳	70歳	基準該当者

(2022 (令和4) 年4月現在)

## 1 企業概要

TIS株式会社は、1971(昭和46)年に設立したソフトウェア開発、ソリューションの提供、ならびにこれらの業務に関連するコンサルティング業などの事業を行っており、東京の本社をはじめ、国内6カ所と海外3カ所の事業拠点を展開している。

社員数は5,853人、社員の平均年齢は38.9歳である。社員構成の特徴について、年齢別には30歳代前半と50歳前後が少なく、60歳以上も166人(2.8%)と少ない。

雇用形態別には正規社員5,833人、非正規社員20人である。

採用状況については、同社は新卒採用と中途採用の両方を実施しており、新卒採用は新技術を習得する人材として、中途採用はプロジェクトマネージャ(PM)など経験が必要な業務を担う人材として採用している。年平均の採用実績は約400人弱で、その内訳は新卒採用者数が300人弱となることが多く、中途採用者数に比べてやや多い。

## 2 雇用制度改定の背景

### ■経緯

改定前の2018（平成30）年のT I Sの定年・継続雇用制度は「60歳定年制、65歳までの継続雇用制度（希望者全員の再雇用制度）」であった。

慢性的な人材不足の状況にあるIT業界において、60歳以降、限定的な職域で再雇用すると能力を発揮する機会の損失となり、また同社に勤務するハイパフォーマーのベテラン社員が引退時期に差しかかる中、同社の戦力として長く活躍できる環境を整備するため、2019（平成31）年4月に65歳への定年延長を、2020（令和2）年4月に70歳までの継続雇用制度「エルダー社員制度」（基準該当者）の導入をそれぞれ実施した。図表（P88）は65歳定年延長とエルダー社員制度の実施前と実施後を比較したものである。なお、同社は従業員のリフスタイルを尊重した選択定年制を併せて実施した。選択定年は60歳、63歳、65歳で、59歳時に定年年齢を決める。また、63歳、65歳を選択した場合でも、63歳の誕生日月の半年前までに上司の承認が得られた場合、定年年齢を変更可能としている。

### ■制度改定に向けた課題とその対応

今回の一連の制度改定は、同社の年齢にとられない実力主義による人材活用や報酬決定を目指した人事方針のもとで進められた。経営層の承諾を得てから準備が開始され、定年延長実施の半年前の2018（平成30）年下期から社員への説明会が行われた。一連の制度改定は実力主義を推進するコンセプトへの理解もあり、大きな問題はなくスムーズに進んだ。なお、定年延長に伴い旧制度のもとで継続雇用に切り替わった60歳代前半層の再雇用者の対応について、希望者を正社員に転換した。

## 3 人事管理制度の概要

### ■定年延長に伴う人事管理制度の対応

定年延長に伴い正社員となった60歳代前半層の人事管理制度の対応については、原則として59歳以前の制度を引き続き適用しているものの、組織長ポストの世代交代を促す観点から、役職3種類のうちM職（マネジメント職）は60歳で降職する役職定年制（ポストオフ）を実施した。役職定年に達したM職は専門職（ハイエンドプロフェッショナル職：「H職」）に移り、専門職社員として業務に従事する。なお、基本給は役職者の役割を含めて設定されており、H職も役職者のため、役職定年（ポストオフ）しても基本給は変わらない。

### ■正社員

正社員の人事管理制度の概要を確認すると、社員格付け制度は職群別職種・グレード制度を設けている。職群はM職（マネジメント職）、H職（ハイエンドプロフェッショナル職）、プロ職（プロフェッショナル職）の3つの職群からなり、新卒採用者はプロ職からキャリアを始める。プロ職の4グレード（G1からG4）のキャリアパスを経た後、高度専門職として社内の委員会で認定された者が、H職（ハイエンドプロフェッショナル職）となる。また、プロ職最上位のG4やH職から組織長のポストに任命された者がM職（マネジメント職）となる。

賃金制度については、基本給は社員格付け制度（職種・グレード制度）と連動した「役割給（等級別号俸制）」である（プロフェッショナル職は「実力給」）。昇降給は、年1回人事考課結果に基づいて行っている。なお、定年延長後も新定年年齢まで昇降給を行う。賞与は固定賞与、個人賞与、組織加算により支給している。個人賞与には業績評価が反映される。固定賞与は職種・グレードごとに支給月数が設定される。組織加算は半期の営業利益

等を考慮し、毎回経営判断にて賞与支給月数が決定される。退職金制度については、確定拠出年金または前払退職金の選択制で、掛金の拠出は60歳までに終了する。社員自身が給付方法、給付の受取り時期について選択する。

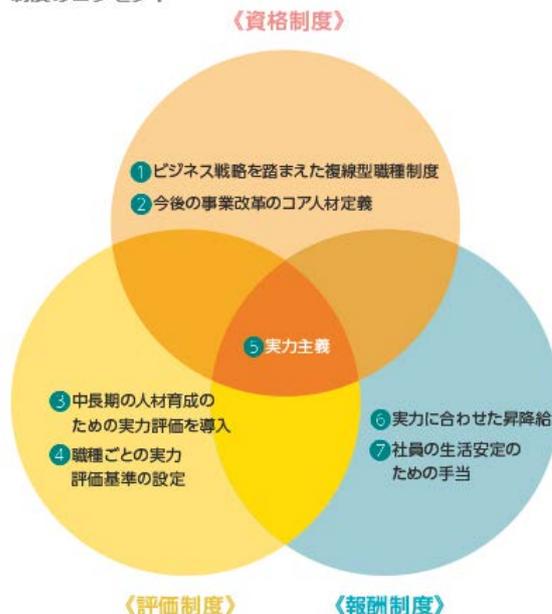
人事評価は実力評価（プロ職は相対評価）と業績評価（絶対評価）の2種類が行われ、評価結果は、実力評価が昇降給と昇降格に、業績評価が賞与にそれぞれ反映される。

評価の流れについては、一般社員を例にすると、直属の上司による1次評価、部門責任者である部長による最終評価が行われる。業績評価は人事部門による部門間の調整は行われないが、相対評価の実力評価については評価の偏りが無いよう評価分布の確認が行われる。

#### ■継続雇用制度

同社が実施する継続雇用制度は「エルダー社員制度」というもので、65歳の定年到達者を対象に一定の基準を設けて継続雇用に切り替えている。雇用形態は1年契約の有期契約社員である。業務内容は定年時に担当する業務や役割を継続することを原則としている。人事制度、賃金制度、評価制度の処遇について確認すると、人事制度に係わる社員格付け制度は定年時の職種・グレードを継続する。昇格は契約更新時に昇格前のグレードと評価をもとに判断が行われる。賃金制度について、基本給は正社員の賃金表が用いられており、水準の見直しは行われない。昇降給は、正社員と同じ手続きが行われる。賞与と評価制度については、決め方（仕組み）と運用は正社員と同じである。継続雇用者を対象とした退職金制度はない。

#### 制度のコンセプト



TISは、社会の高度なニーズとIT技術の動向を的確に捉え、顧客の経営課題の解決を支援できるパートナーとなっていくことを目指すため、社員一人一人が専門的で高度な能力を身につけ、それぞれの職務責任を果たしていけるようになる人事制度を策定した。

## 4 高齢社員戦力化のための工夫

### ■高齢社員に期待する役割

定年延長した60歳前半層に期待する役割は、年齢にかかわらず引き続き戦力として活躍してもらうことであり、高齢社員を含めた全社員対象に実施している業績評価面談の中で組織目標や期待役割が共有されている。

### ■キャリア形成支援

TISでは、全社員、キャリアプランシートを作成、キャリア面談を実施しており、希望者は社内外のキャリアコンサルタントによる個別面談などを実施することができる。高齢社員についても、キャリア面談とキャリアプランシートの作成などを通じてキャリアデザインの形成を行っている。

### ■セカンドキャリア支援制度

セカンドキャリア支援制度は、40歳代後半から60歳代前半を対象に社外転身を応援

することを目的としたキャリア支援制度で、転身支援金やキャリア支援サービスの提供、転身のための休暇付与などが行われている。

### ■キャリアデザイン教育

キャリアデザイン教育は社員ひとりひとりが自らのキャリアを意識し、自己実現を目指して生き生きと働き続けることを目的とした教育である。キャリアステージごとにキャリアデザインの機会の提供、教育の実施とその支援が行われている。同社が設定しているキャリアステージは、20歳代前半の新入社員総括研修、20歳代後半の昇格者研修、30歳代のトランジション編、40歳代を対象としたミドルエイジ初期、50歳代前半を対象としたミドルエイジ中期、50代後半を対象としたミドルエイジ後期のように細分化している。また、研修やOne on Oneミーティングなどで解消しきれない個別のキャリア相談に対しては、人事本部のキャリアコンサルタント資格保有者に対応させるなど、個別のフォローも充実させている。

## 5 健康管理

### ■ヘルスリテラシーの向上

T I Sが実施している健康管理の主な取り組みは、ヘルスリテラシーの向上と健康保持・増進の体制の確立である。ヘルスリテラシーの向上について同社は、①全社員を対象に正しい健康情報の見分け方と知識を身につ

けるための「セルフケア」、②役職者を対象に、部下への効果的なアプローチ、メンタルヘルス対策、ハラスメント防止を図る「ラインケア」、③主にメンターが組織やチームを超えて相談役となり、若手社員・キャリア採用者の課題解決をサポートする「メンター制度」を実施している。

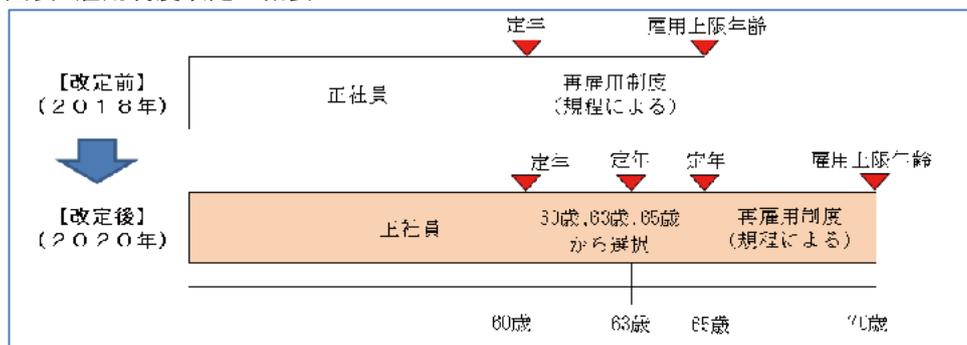
### ■健康保持・増進体制の確立

健康保持・増進体制の確立について、同社は主な拠点である東京、名古屋、大阪に健康相談室を設置し、現場部門・人事・産業保健スタッフが一体となって日常発生する心身の不調や疾病に関する相談、生活習慣改善に関するアドバイスを行うなどのサポートを行っている。さらに、各拠点にヘルスキーパールームを常設し、専任の鍼灸マッサージ師による施術と指導・助言を提供している。

## 6 今後の高齢者雇用の課題

今後の高齢者雇用の課題として、T I Sは定年退職者のサポートの拡充を挙げている。社員の貢献度に合わせて報いていくという実力主義であるだけに、高齢期を迎えた社員にとっては厳しく感じられる部分もあると考えられるが、長年戦力として活躍してきた社員であるため、働く意欲に応じてできるだけ多くの社員が長く働けるようサポートしていただける仕組みを今後も検討していきたいと考えている。

図表 雇用制度改定の概要



（出所）TIS株式会社へのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 70歳雇用推進事例集 2022 事例一覧

事例 No.	掲載 ページ	法人名	業種	所在地	定年 制度	70歳以上の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)	
						基準の 有無	雇用 上限年齢
1	5	近藤豆腐店	食料品製造業	奈良県	65歳	有	75歳
2	9	ルネックス	その他の小売業	鳥取県	65歳	無	70歳
3	13	清水製作所	プラスチック製品製造業	山梨県	なし	—	—
4	17	わが家	社会保険・社会福祉・介護事業	長野県	70歳	—	—
5	21	フロイデ	社会保険・社会福祉・介護事業	愛知県	なし	—	—
6	25	万葉福社会	社会保険・社会福祉・介護事業	熊本県	70歳	—	—
7	29	グロリア	繊維工業	千葉県	なし	—	—
8	33	新潟アパタイト	電気機械器具製造業	新潟県	70歳	—	—
9	37	英興	窯業・土石製品製造業	京都府	65歳	無	70歳
10	41	セントラル建設	総合工事業	岐阜県	65歳	有	70歳 その後、 上限なし
11	45	伸和ピアノ	貨物運送業、卸売業	千葉県	なし	—	—
12	49	成雅会泰平病院	医療業	福岡県	65歳	無	70歳
13	53	大津屋	飲食料品小売業	福井県	70歳	有	73歳
14	57	溝端紙工印刷	印刷・同関連業	和歌山県	60歳	無	上限なし
15	61	積仁会岡部病院	医療業	石川県	65歳	有	70歳
16	65	日本環境マネジメント	その他の事業サービス業	埼玉県	70歳	有	上限なし
17	69	ノジマ	機械器具小売業	神奈川県	65歳	有	80歳
18	73	大和ハウス工業	総合建設業	大阪府	65歳	有	上限なし
19	77	りそなホールディングス	銀行業	大阪府	65歳	有	70歳
20	81	イオン九州	各種商品小売業	福岡県	65歳	有	70歳

※掲載内容は、本事例集発行時(2022年2月)のもの。



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

従業員数 (単体)	60歳以上 の人数(人)	60歳以上 の割合 (%)	キーワード整理			
37	11	29.7	75歳までの継続雇用 (基準あり)	配置や勤務時間に配慮	新職場・職務の創出	賃金・評価制度改定
40	4	10.0	多様な勤務形態	世代間連携の強化	技術・技能の マニュアル化	地域や社会への貢献
40	11	27.5	定年廃止	多様な勤務形態	世代間連携の強化	作業環境改善
48	16	33.3	70歳以降も継続雇用 (運用)	人材育成プログラム	IT機器の導入による 負担軽減	多様な勤務形態
60	16	26.7	定年廃止	外国人スタッフへの 指導	IT機器の導入による 負担軽減	多様な勤務形態
74	27	36.5	70歳以降も継続雇用 (運用)	多様な勤務形態	体力負担の軽減	作業環境改善
93	28	30.1	定年廃止	処遇継続	技術・技能の マニュアル化	作業環境改善
95	19	20.0	70歳以降も継続雇用 (基準あり) (運用)	作業スキルの 「見える化」	多様な勤務形態	職場の風土づくり
105	14	13.3	70歳以降も再雇用 (基準あり) (運用)	処遇継続	技能伝承	作業環境改善
120	42	35.0	処遇継続	技能伝承	新職場・職務の創出	IT機器導入による 負担軽減
122	16	13.1	定年廃止	賃金・評価制度改定	新職場・職務の創出	作業環境改善
299	77	25.8	70歳以降も継続雇用 (基準あり) (運用)	賃金・処遇制度改定	職場の風土づくり	技術・技能の マニュアル化
338	88	26.0	73歳継続雇用を明文化 (基準あり)	世代間連携の強化	多様な勤務形態	作業環境改善
396	77	19.4	上限なしの継続雇用制度	賃金・評価制度改定	作業環境改善	健康管理
472	74	15.7	70歳以降も継続雇用 (基準あり) (運用)	配置や勤務時間に配慮	IT機器の導入による 負担軽減	技術・技能の マニュアル化
1,512	937	62.0	70歳以降も再雇用 (基準あり)	配置や勤務時間に配慮	処遇継続	技能伝承
7,801	121	1.6	80歳までの継続雇用制度 (基準あり)	多様な勤務形態	賃金・処遇制度改定	職場の風土づくり
18,424	961	5.2	配置や勤務時間に配慮	新職場・職務の創出	多様な勤務形態	研修制度の充実
27,829	2,575	9.3	選択定年制度	多様な勤務形態	複線型人事制度	賃金・評価制度改定
28,600	9,221	32.2	パート社員70歳定年	多様な勤務形態	賃金制度改定	年齢を問わない教育

## ■高年齢者雇用に関する情報のご案内

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

### (1) 高年齢者雇用対策ラボ

厚生労働省で、高年齢者雇用に関するポータルサイトを作成しています。  
<https://www.kourei-koyou.mhlw.go.jp/>



### (2) 高年齢者雇用安定法

令和3年度から施行されている高年齢者雇用安定法の改正内容(高年齢者就業確保措置の創設など)について、厚生労働省ホームページにてパンフレットなどの資料が掲載されています。

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



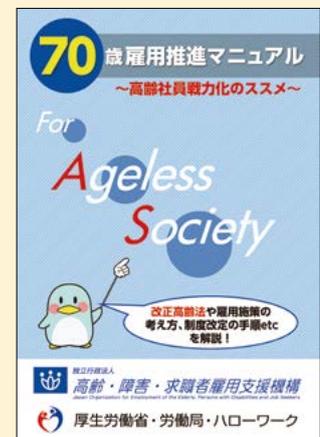
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html)

### (3) 人事制度改定

- ① 70歳雇用推進マニュアル

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

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



- ② マンガで考える高年齢者雇用

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

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



#### (4) 先進企業事例

##### ① 65歳超雇用推進事例集シリーズ

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。

2020

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk000004dicd.pdf>



2019

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000024uro.pdf>



2018

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000000tf3f-att/q2k4vk0000048j8q.pdf>



##### ② 70歳雇用推進事例サイト

当機構が収集した高年齢者の雇用事例をインターネット上で簡単に検索できるWebサイトです。「高年齢者活躍企業コンテスト表彰事例（エルダー掲載記事）」や「65歳雇用推進事例集シリーズ」、「70歳雇用推進事例集2022」などで紹介された事例を検索できます。

今後も、当機構が提供する最新の企業事例情報を随時公開します。

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



##### ③ 競争力を高めるための高齢者雇用

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

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/q2k4vk000002qbi0-att/q2k4vk000002rnmr.pdf>



#### (5) 産業別の取組

##### ① 産業別高齢者雇用推進ガイドライン

建設、製造、サービス、ITなど、多岐に亘る分野の95業種（110件）で高齢者雇用推進に取り組み、その成果をまとめた冊子を掲載しております。

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



## ② 高齢社員戦力化のためのヒント集

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

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/q2k4vk000003uejo-att/q2k4vk000004d183.pdf>



## (6) 啓発誌等

### ① エルダー

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

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



### ② メールマガジン

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

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



## (7) 各種調査結果

データで見る定年延長、継続雇用の効果

2010年以降に定年延長、継続雇用延長を行った全企業を対象に行った調査結果を、規模別、業種別に分析しています。

・65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題

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



(8) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

① 相談・援助サービス（70歳雇用推進プランナー等）

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

# 70歳雇用推進プランナー<sup>※</sup> 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

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

なぜ高年齢者の戦力化が必要なの？



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



## 70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

高年齢者の雇用に関する専門知識や経験等を持っている  
専門家です。

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



### 相談・助言

無料

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

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

### 提案

無料

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

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

### その他のサービス

無料

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

### 企画立案等サービス

有料

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



※令和5年4月より「65歳超雇用推進プランナー」から名称変更しました。

② 取組に対する助成（65歳超雇用推進助成金）

高齢者雇用の取組に対し、次のとおり助成を行っています。

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

ロ 高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対する助成

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

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



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

HP

① 70歳雇用推進プランナー等による相談・援助

[https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisory\\_services.html](https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisory_services.html)

② 助成金

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



## 都道府県労働局 職業対策課 一覧

都道府県	郵便番号	住 所	電話番号
北海道	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	011-709-2311(代)
青 森	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	017-721-2003
岩 手	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎	019-604-3005
宮 城	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022-299-8062
秋 田	〒010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル	018-883-0010
山 形	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル	023-626-6101
福 島	〒960-8021	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	027-210-5008
埼 玉	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー	048-600-6209
千 葉	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	043-221-4391
東 京	〒102-8305	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎	03-3512-1664
神 奈 川	〒231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル	045-650-2801
新 潟	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025-288-3508
富 山	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	076-432-2793
石 川	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎	076-265-4428
福 井	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎	0776-26-8613
山 梨	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	055-225-2858
長 野	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	026-226-0866
岐 阜	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎	058-245-1314
静 岡	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎	054-271-9970
愛 知	〒460-0003	名古屋市中区錦2-14-25 ヤマイチビル	052-219-5507
三 重	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	059-226-2306
滋 賀	〒520-0806	大津市打出浜14番15号 滋賀労働総合庁舎	077-526-8686
京 都	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	075-275-5424
大 阪	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通F.Nビル	06-4790-6310
兵 庫	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー	078-367-0810
奈 良	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742-32-0209
和 歌 山	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073-488-1161
鳥 取	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	0857-29-1708
島 根	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎	0852-20-7020
岡 山	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	086-801-5108
広 島	〒730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル	082-502-7832
山 口	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083-995-0383
徳 島	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	088-611-5387
香 川	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎北館	087-811-8923
愛 媛	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎	089-941-2940
高 知	〒781-9548	高知市南金田1番39	088-885-6052
福 岡	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館	092-434-9807
佐 賀	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	0952-32-7217
長 崎	〒850-0033	長崎市万才町7-1 TBM長崎ビル	095-801-0042
熊 本	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟	096-211-1704
大 分	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル	097-535-2090
宮 崎	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	0985-38-8824
鹿 児 島	〒892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル	099-219-8712
沖 縄	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館	098-868-3701

# 70歳雇用推進企業事例収集委員会

## (外部委員)〔敬称略〕

内田 賢 東京学芸大学 教育学部 教授(委員長)  
田口 和雄 高千穂大学 経営学部 教授(作業部会座長)

## (高齢・障害・求職者雇用支援機構)

榎野 一美 雇用推進・研究部長  
薄井 良勝 雇用推進・研究部 管理指導第二課長  
黒木 朗充 雇用推進・研究部 普及啓発課長  
浮地 和宏 雇用推進・研究部 産業別雇用推進課長  
塚越 聡雄 雇用推進・研究部 調査役(事務局兼務)

## (事務局)

関口奈緒子 雇用推進・研究部 産業別雇用推進係長  
鳶本 涼平 雇用推進・研究部 産業別雇用推進課

## 執筆担当 (敬称略)

事例 1,2,4,9,10,15,17,18	内田 賢
事例 3,6,7,8,13,19,20,21	田口 和雄
事例 16	榎野 一美
事例 14	薄井 良勝
事例 5	浮地 和宏
事例 11	塚越 聡雄
事例 12	鳶本 涼平

## 70歳雇用推進事例集 2023

2023年(令和5年)2月 発行

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

# ■高齡・障害・求職者雇用支援機構 支部高齡・障害者業務課 一覧

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

2022(令和4)年10月現在

※高齡・障害者窓口サービス課(助成金、納付金業務を主に担当)の番号