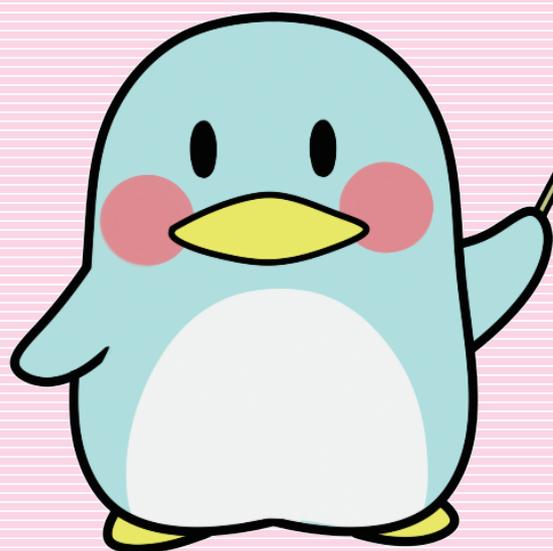


70歳雇用推進事例集 2022

- 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歳までの就業機会確保
措置を講じた20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や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」（以下「本事例集」）は、2018年2月に初めて発行した「65歳超雇用推進事例集」から4作目となり、法改正を機にタイトルを改めたものです。

本事例集では、改正高齢法が定める努力義務である「70歳までの就業機会を確保する措置」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2年度 高齢者雇用開発コンテスト」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20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ますとともに、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20法人に御礼を申し上げます。

2022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 近藤豆腐店	〔食料品製造業〕	70歳 全員	...	5
事例 2 ルネックス	〔その他の小売業〕	70歳 全員	...	9
事例 3 清水製作所	〔プラスチック製品製造業〕	定年 なし	...	13
事例 4 わが家	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	70歳 定年	...	17
事例 5 フロイデ	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	定年 なし	...	21
事例 6 万葉福祉会	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	70歳 定年	...	25
事例 7 グロリア	〔繊維工業〕	定年 なし	...	29
事例 8 新潟アパタイト	〔電気機械器具製造業〕	70歳 定年	...	33
事例 9 英興	〔窯業・土石製品製造業〕	70歳 全員	...	37
事例 10 セントラル建設	〔総合工事業〕	70歳 基準有	...	41

2 従業員数 100 ~ 299 人の法人

事例 11 伸和ピアノ	〔貨物運送業、卸売業〕	定年 なし	...	45
事例 12 成雅会泰平病院	〔医療業〕	70歳 全員	...	49

3 従業員数 300 ~ 999 人の法人

事例 13 大津屋	〔飲食料品小売業〕	70歳 定年	70歳 基準有	...	53
事例 14 溝端紙工印刷	〔印刷・同関連業〕	70歳 全員	...	57	
事例 15 積仁会岡部病院	〔医療業〕	70歳 基準有	...	61	

4. 従業員数 1,000 人以上の法人

事例 16 日本環境マネジメント〔その他の事業サービス業〕		…	65
事例 17 ノジマ〔機械器具小売業〕			… 69
事例 18 大和ハウス工業〔総合建設業〕			… 73
事例 19 りそなホールディングス〔銀行業〕			… 77
事例 20 イオン九州〔各種商品小売業〕			… 81

65歳超雇用推進事例集 2018 事例一覧	85
65歳超雇用推進事例集 2019 事例一覧	87
65歳超雇用推進事例集 2020 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
	70歳以上の定年制を導入している法人
	定年がない法人

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

■高年齢雇用の現状

1 わが国の人口の減少および65歳以上人口の増加

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1億2547万人については、前年同月に比べ61万8千人の減少となっています。

また、65歳以上人口は、3624万人となっており、こちらは前年同月に比べ18万6千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28.9%であることから、およそ3.5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3年12月1日現在概算値および令和2年12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>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</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	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										
創業支援等措置※ ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業										

3 高齢者の雇用・就業の状況

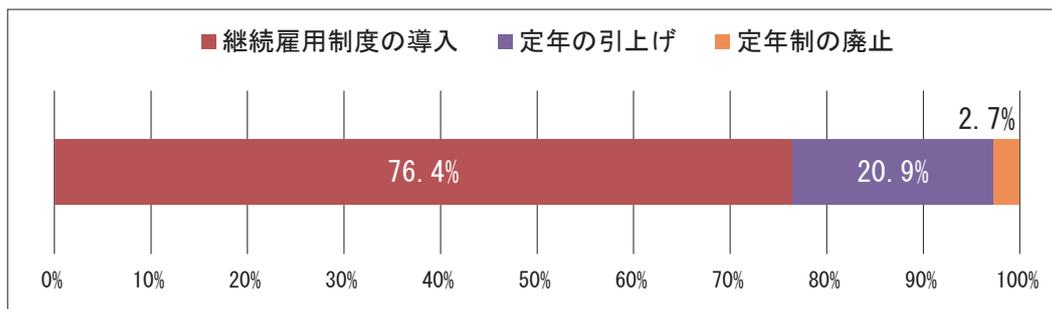
高齢者の就業状況については、65歳までの雇用確保措置の導入が義務付けられた改正高年齢法施行後、60歳～64歳層の就業率が、2012年に57.7%だったのが、2019年には70.3%、2020年は71.0%と上昇傾向にあります。また、65歳～69歳層の就業率は、2012年には37.1%だったのが、2019年には48.4%、2020年は49.6%と上昇傾向にあります(総務省統計局「労働力調査」)。

4 高齢者に係る雇用制度の状況

(1) 高年齢者雇用確保措置の状況

2020年「高年齢者の雇用状況」集計結果(2021年1月8日厚生労働省公表)によれば、高齢者を65歳まで雇用するための「高年齢者雇用確保措置」については、雇用状況を報告した従業員31人以上の企業の99.9%が実施しています。雇用確保措置実施の内訳は、継続雇用制度の導入が76.4%、定年の引き上げが20.9%(65歳定年18.4%、66歳～69歳定年1.0%、70歳以上定年1.5%)、定年制の廃止が2.7%と、65歳までの雇用確保は継続雇用が圧倒的に多い状況です(図表1)。

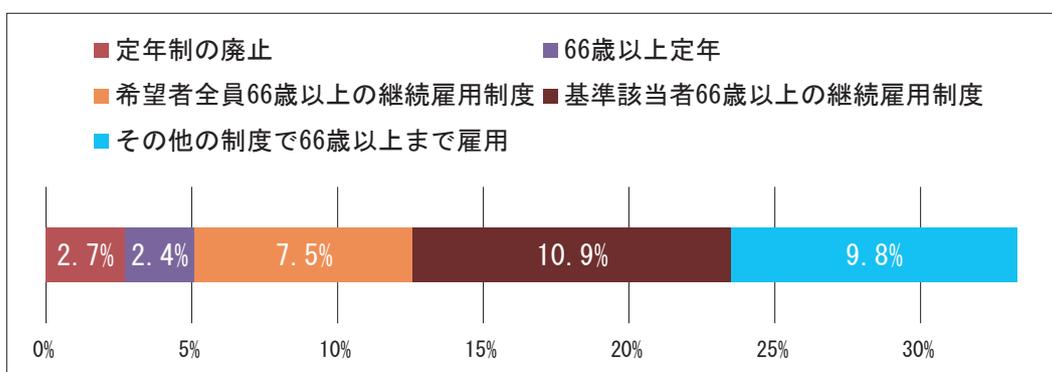
図表1 高齢者雇用確保措置の内訳（31人以上規模企業、2020年6月1日現在）



(2) 66歳以上働ける制度のある企業の状況

66歳以上働ける制度のある企業は33.4%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12.7%となっています(図表2)。

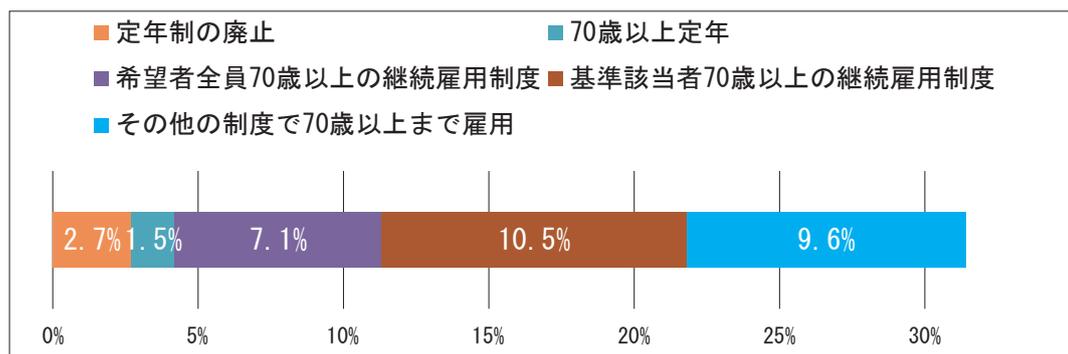
図表2 66歳以上働ける制度のある企業の状況（31人以上規模企業、2020年6月1日現在）



(3) 70歳以上働ける制度のある企業の状況

70歳以上働ける制度のある企業は31.5%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1.5%となっています。

図表3 70歳以上働ける制度のある企業の状況（31人以上規模企業、2020年6月1日現在）



5 高齢者雇用を進めるために

高齢期に入ると、各人の事情は多様になります。70歳までの就業機会の確保を図るため、企業は、高齢者の多様なニーズに対応し、高齢者が年齢にかかわらず意欲と能力に応じて働くことができるための体制を整えることが必要です。高齢従業員の実力や事情に合わせて柔軟に働ける制度を作り、パートタイム・有期雇用労働法も踏まえて公正に評価・処遇する制度を作ったり、高齢従業員の健康や体力等の状況に着目して、安全・健康対策を講じて労働災害を防止したりすることが重要になります。

■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	万葉福祉会	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

※業種は、「日本標準産業分類（中分類番号表）」に準拠。

※本表の掲載内容は、法人に対するヒアリングを実施した時点のもの。

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

事例 1

有限会社近藤豆腐店

70歳
全員

—製造現場機械化で高齢従業員の体力負担を軽減、品質と生産性も向上—

ポイント

- 前職がさまざまな高齢従業員を採用、適性を見極めて配置
- 機械化がもたらした省力化に対応して高齢従業員を新規創出職務に異動
- 従業員の仕事を工程ごとに数値化した評価で「見える化」

●企業プロフィール

設立	1950年
本社所在地	奈良県天理市
業種	食料品製造業
事業所数	2カ所

●従業員の状況

従業員数	37人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	26人	3人	3人	5人
平均年齢	50.0歳			
60歳以上の割合	29.7% (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	2019年4月	60歳	65歳	—
役職定年	—	—	—	—
継続雇用の上限年齢	2019年4月	65歳	70歳	・希望者全員70歳まで再雇用 ・基準該当者は75歳まで再雇用

(2021年8月現在)

1 企業概要

有限会社近藤豆腐店は、1950（昭和25）年に奈良県天理市で創業、現会長の父が戦後復員し、故郷の自宅近くの工場に細々と豆腐の製造販売を始めたことに始まる。現在、きぬ豆腐、もめん豆腐、おぼろ豆腐、揚げ物（うす揚げ、厚揚げ）、ひろうす（がんもどき）、ゆば、豆乳、おからパウダーなど多彩な商品を消費者に届けている。

現会長が経営を引き継いだ当時は、安価なアメリカ産大豆と「にがり」の代わりとなる「すまし粉」で作る豆腐が一般的であった。にがりを使うと豆腐は美味しくなるが、大量

生産に向かなかつたためである。「たくさんの家庭でおいしいものをいっぱい食べてもらえるのが何より」と考えていた現会長は「何とか美味しい豆腐を作りたい」と一念発起、にがりを使った豆腐作りに取り組んだ。試行錯誤しながら製造工程や道具に工夫を凝らし、特許を取るまでになった。

その後も美味しい豆腐作りのための取り組みは続き、昭和60年代には伊豆大島産のにがり100パーセントを使った豆腐の大量生産化、1997（平成9）年には国産大豆100パーセント化を実現して「国産大豆100パーセントのこだわりにがり豆腐」を発売、消費者から好評を博し、現在では大手スーパー、

奈良のホテルや割烹にも取引を拡大、また、豆腐の製造販売にとどまらず、2000（平成12）年には豆腐料理店も開店した。

従業員は37名、うち16名はパート社員である。全体の年齢構成は60歳未満が26名、60歳代前半が3名、同後半が3名、70歳以上が5名であり、全体の3割近くが60歳以上、平均年齢は50.0歳である。職種別で見ると製造25名、配送7名など、ほとんどが製造に従事している。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

近藤豆腐店は、2019（令和元）年に定年年齢を60歳から65歳へ延長した。就業規則第52条には「従業員の定年は満65歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職する」と定められている。

定年延長の背景には人手不足があった。近藤豆腐店の豆腐の人気は高く、需要をまかなうために製造部門拡大と人材確保が必要だったが、若年者の応募は少なかった。一方、会社で働く高齢従業員の仕事ぶりは年齢を感じさせず、高齢従業員でもまだまだ働けると会長は考えていた。また、高齢従業員本人が働き続けたいという意欲も高かった。そこで高齢従業員にいっそう活躍してもらうために定年延長を決定した。

■継続雇用制度

定年延長と同時に継続雇用（再雇用）の上限年齢も延長した。就業規則第52条の②には「前項の定年退職者で継続して雇用を希望する者は全員、引き続いて満70歳に達するまで雇用を継続する」と明記され、希望者全員70歳までの継続雇用が保障されている。

加えて70歳以降の継続雇用についても75歳までを念頭に、会社の基準に該当する者を継続雇用することとした。雇用を希望する者で、職務遂行能力及び心身の健康、体力

等を判断基準として認められた者は、1年ごとの契約によりシニア（パート）として再雇用される。

70歳を超える従業員は実際に在籍している。現在の最高齢者は75歳、大手商社を55歳前後に早期退職して入社している。前職の経験からチームの動かし方や中堅層に対する指導に優れており、会社にとってなくてはならない人材である。

3 人事管理制度の概要

■採用

近藤豆腐店では欠員が出ると募集し採用している。正社員でも中途採用が多い。採用にあたっては、意欲や能力を重視する。ハローワークを通じた採用活動では「高齢従業員が元気で働いている会社」を前面に出している。

職種によって特に求められるスキルもある。配送担当であれば顧客との対面となるため、コミュニケーション能力など対人スキルを重視している。必要となるスキルがあれば高齢従業員でも業務に支障はない。

近藤豆腐店に入社する高齢者の多くは、他社を定年退職した後に再就職している。前職は量販店やガソリンスタンド店員、商社などさまざまである。採用面接を通して適性を判断し、当初採用を予定していた職種以外で働いてもらうこともある。

■職務で異なる始業時間

近藤豆腐店の始業・終業時刻は、職場によって異なる。豆腐製造部門は午前4時から午後1時まで、揚げ物製造部門は午前5時から午後2時までと製造職場の朝は早い。出来上がった製品をピッキング（検品と包装）する職場と配送部門は、午前7時から午後4時までの勤務である。一方、事務部門は午前8時半から午後5時半までの勤務と午前10時から午後7時までの勤務に分かれる。いずれも8時間勤務である。

■賃金制度

近藤豆腐店の賃金のうち基準内賃金は、基本給と諸手当からなる。基本給は、本給（年齢にかかわらず固定）と勤続手当（勤続年数に応じて毎年昇給）であり、65歳まで昇給する年功給である。諸手当は、役付手当（副主任、主任、副長、店長、課長に支給）、製造と配送勤務者に支給される手当（豆腐製造手当、揚げ製造手当、配送勤務手当）、住宅手当等からなる。基準外賃金は、時間外手当、休日出勤手当、深夜手当、早朝勤務手当等からなる。ちなみに豆腐製造の第一人者である高齢従業員1名は業界団体の定める基準に該当する「豆腐マイスター」であり、特別手当が支給されている。豊富な知識を持つこの高齢従業員は、商品説明で顧客の心を掴んでいる。なお、継続雇用者の賃金は定年前の水準と変わらない。

■評価制度

近藤豆腐店が従業員に対して行っている人事考課は、「仕事の質」、「規律性」、「協調性」、「責任感」、「コスト意識」の5項目について10点満点で評価、自己評価と管理職評価を行ない、評価点に応じて処遇に反映させている。

また、各業務に従事する従業員の仕事を工程ごとに評価、「見える化」している。例えば製造従事者は、木綿豆腐や絹豆腐、湯葉それぞれの製造作業や終了後の清掃作業のレベルについて練習レベルから指導レベルまでの3段階でスキルが評価される。配送担当者は、配送トラックの運転や点検、洗車はもちろん、いくつもある配送ルートそれぞれの習熟度が3段階評価される。

これらの評価制度の一部は、試行段階のものもあるが、評価項目の見直しなどを進めながら充実を図っている。

4

高齢従業員戦力化のための工夫

■前職の経験を活かした配置

近藤豆腐店が経営する豆腐料理店は、豆腐のおいしさを伝えるだけではなく、顧客の嗜好を探るアンテナショップの役割もある。この店では高齢従業員が2名勤務している。調理を担当する高齢従業員は、もともと近藤豆腐店で製造担当として入社した。その後、前職が料理店経営であったことから、会社の要望で料理店に異動してもらっている。

■肉体的負担を考えた配置

豆腐の製造部門では40歳代の従業員が中心となっている。定番商品と季節商品合わせて30種類近くのさまざまな商品の生産量は日によって異なるほか、その日の気温や湿度で製造条件が異なり、瞬時に判断して作業しなければ不良品を出してしまう。責任の重い作業であり、また体力を使う作業も多いことから中堅従業員が現場の中心であり、高齢従業員はサポート役に回っている。

■多様な勤務形態

近藤豆腐店では、65歳以上の高齢従業員に多様な勤務形態を認めている。製造現場の始業時間が早いほか、顧客の求めに応じた時間指定配送があり、勤務時間帯が多様であることから、高齢従業員の要望に応えられる態勢となっている。

■作業機械化による負担軽減

揚げ物は揚げた後に冷まされ、袋詰めされる。これまでは冷却された製品を手作業で袋詰めしていたが、揚げ物の油で手は滑り、しかも前かがみの立ち仕事は作業員、特に高齢従業員には身体的負担が大きかった。また、一日平均3000個から5000個の袋詰め作業は経験の少ない初心者や高齢従業員にとって経験者より作業時間が長くなり、手の炎症や痛みが生じることもあった。加えて販路も拡大して供給を増やさねばならなかったこともあり、効率化が求められていた。そこで

揚げ物をパッケージ機械に載せれば自動で袋詰めする装置を導入、作業者は前かがみすることなく作業でき、負担が軽くなっただけではなく、商品の品質チェックに専念できるようになった。

また、今までは商品の検品をしながら、消費期限シールを台紙から1枚1枚はがして商品に手で貼っていたが、検品の時間がシール貼りに取られていた。現在は、パッケージ機械が自動で賞味期限を印字するため、作業者は検品作業に専念できるようになった。

これらの機械化により作業時の負担が大幅に軽減したことで、高齢従業員をはじめ従業員からは高く評価されている。また、作業者が検品作業にあてる時間に余裕ができ、商品の品質と安全性が向上し、顧客からの評価の向上にもつながっている。

■新職務の開発

製造ライン機械化によって、高齢従業員の作業負担は軽減したが、同時に省力化も実現し、従来の担当者には別の仕事を与える必要があった。当時、豆乳製品の売り上げが伸び、容器への充填作業を担当する業務が人を必要としていたため、高齢従業員を豆腐製造現場から豆乳製造現場へ配置転換している。

■誰でもできる作業への取り組み

近藤豆腐店では、製造部門の機械化を進めているが、作業の細かい点では人の判断に頼る部分がまだ多い。そこで各工程では綿密にデータをとって蓄積し、だれでも適切な判断ができるように取り組んでいる。

■高齢従業員からの提案の活用

配送部門では朝礼を始めた。他社に勤めていた時に朝礼がコミュニケーション効果を高めることを実感していた高齢従業員からの提案であり、早速始めたところ、効果があった。

■消費者でもある高齢従業員の意見の活用

作業にあたる高齢従業員からは商品に貼るシールの印字が小さいのではとの声もあり、印字の文字を拡大するなど改善している。近

藤豆腐店では社内の高齢従業員の意見を消費者の意見とも考えて受け止めている。

5 健康管理・安全衛生

■作業環境の改善

工場では、照明をLED化して目に優しい照明にしながらコストを削減、また、原料運び出し時の台車を高さが調整できるものに変え、作業時の身体的負担を軽減した。

■職場の安全対策

揚げ物製品があるため油を使い、また、油を加熱するボイラーもある。油はね対策（作業時の長袖着用）、ボイラー横の安全板設置で安全を確保している。

6 今後の課題

■ベテランから若手への技能伝承

近藤豆腐店の製造現場の作業は熟練が必要である。揚げ物の場合、箸を使って一枚一枚を丁寧に揚げる。その間、揚げている時の音や香り、形の変化に注意しながら、熱の微調整だけで膨らませていく。このようにして角のある形がしっかりした、カリッと香ばしく美味しいお揚げになる。加えてその日の気温や湿度によってタイミングなどが変わってくる。新人が一人前になるまでには時間がかかる。

近藤豆腐店には作業一般のマニュアルは整備されているが、作業の微調整をマニュアル化するのは難しいという。会社では定年退職者に対して後輩指導で役割を果たすことを期待している。ベテランからの技の伝承が不可欠であり、若手とベテランの効果的なチームワークがこれからも課題となる。

事例 2

株式会社ルネックス

70歳
全員

—顧客情報の全社的共有へ、高齢従業員の知識をデータベース化—

※本事例で取り上げる社会貢献などの事業は、「創業支援等措置」における「社会貢献事業」とは異なる。

ポイント

- 高齢従業員の持つ顧客情報を若手従業員がデータベース化する協働作業で世代間連携を強化
- 高齢期の仕事と生活のバランスを保てる「短時間勤務制度」を導入
- 企業の地域貢献・社会貢献・国際貢献事業に高齢従業員を起用

●企業プロフィール

設立	1971年
本社所在地	鳥取県倉吉市
業種	その他の小売業
事業所数	5カ所

●従業員の状況

従業員数	40人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	36人	3人	1人	0人
平均年齢	46.0歳			
60歳以上の割合	10.0% (4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年3月	60歳	65歳	
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2020年3月	65歳	70歳	・希望者全員を再雇用 ・70歳以降は運用により会社が認められた者を再雇用

(2021年8月現在)

1

企業概要

鳥取県でメガネの専門店を展開する株式会社ルネックスは、1971（昭和46）年に有限会社メガネの太田として倉吉市で創業、以後、株式会社に組織変更して米子市や鳥取市に進出、現在は5店舗を擁する。幅広い世代のニーズに応えた機能・デザインのメガネを揃えている他、補聴器の販売では専門資格を持った販売員が、高齢の顧客に使い方の練習や聞こえ方の微調整などきめ細かなサービスを行っている。また、地域貢献事業として各店舗内に併設された「コミュニティープラザ百花堂」では、地域で活躍する作家の作品を

中心に文化・芸術を紹介し、地域住民が交流できる場となっている。

従業員は正社員32名、パート社員8名の計40名である。年齢構成をみると60歳未満36名、60歳代前半3名、同後半1名、平均年齢は46.0歳である。業容拡大に向け、新卒採用も強化している。

メガネ販売店には、視力の程度、また乱視や遠視など状況もさまざまな顧客が訪れる。一方、補聴器は5年程度で買い換えが必要となるほか、メンテナンスも欠かせない。顧客が来店した際には、的確に要望を聞き取りながら、専門知識による助言で顧客に安心感と信頼感を与え、リピーターになってもらうこ

とが欠かせない。接客技術が優れ、商品知識が豊富、かつ補聴器利用者に多い高齢者と話が通じやすい高齢従業員の存在は大きい。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

ルネックスでは、創業時の定年年齢は60歳であった。この間、定年に達した者で希望する者には65歳までの継続雇用を行なっていたが、就業規則によらず運用で行なわれていた。その後、1990（平成2）年5月から、60歳定年、65歳までの継続雇用を就業規則に明文化したが、会社として今後の定年延長の可能性を考えていた時、社会保険労務士から「従業員が安心できるので定年を延長し、就業規則に明記してはどうか」とアドバイスを受けた。そこで2020（令和2）年に65歳へ定年を延長、就業規則に明記した。それにともない定年後の継続雇用も70歳まで延長され、同じく就業規則に明記している。

ルネックスの就業規則第44条では「従業員の定年は、満65歳に達した後の6月末日（決算締日）とし、その日をもって退職する」とされ、同条の2には「前条により従業員が定年に達し、引き続いて雇用を希望した場合は、1年間の雇用契約を締結して雇用する。以後契約が満了する際に就労希望を確認し契約を更新し、満70歳に達した後の6月末日（決算締日）を上限として継続雇用する」と明記している。さらに同条2の②では「満70歳に達した後の6月末日後において、本人がさらに雇用を希望し会社が認めた場合は、その後も雇用する場合がある」とも定めている。

ルネックスでは「60歳になっても、65歳になっても、70歳になっても、本気さえあれば現役続行ができる」を理念として掲げている。65歳定年と70歳までの継続雇用、さらには70歳を超えての雇用の可能性を会社が明言したことで就業意欲の高まった高齢

従業員を会社は長く活用でき、一方、若手従業員や中堅従業員も「この職場で末長く働ける」という安心感が生まれ、会社への貢献度が高まっている。

■雇用制度改定の工夫

ルネックスが定年延長を決定した際、会社や従業員の間には懸念が生じなかった訳ではない。高齢従業員がそのまま働き続けることが、店舗業務等で生産性を落とすことにならないのか、また、高齢従業員が役職者であった場合、定年後もそのまま役職にとどまることで若手従業員の昇進機会が奪われるのではないかというものである。

会社は、全従業員に就業規則を配付して説明会を実施、経営者が直接説明して従業員と意見交換を行った。経営者からは、高度な接客のノウハウを身につけた高齢従業員が会社の競争力の源泉として貴重であること、高齢従業員に長く働いてもらうことで、その知識や経験を若手や中堅の従業員に伝え、仕事に対する真摯な態度など手本になれることなどメリットの方が大きいと判断して定年延長を決断したことを説明して従業員の納得を得た。

3 人事管理制度の概要

■賃金・退職金制度

ルネックスの賃金は、基本給が中心である。手当では役職手当はあるが、資格手当に相当するものはない。業務上必要となる業界内の資格もあり、取得者に手当を支給することも検討している。賞与は年2回支給されている。また、退職金は65歳の定年時に支給され、定年後の賃金はそれまでの基本給水準が維持される。なお、退職金については継続雇用後の70歳での再支給も検討課題である。

■評価制度

ルネックスの人事考課は、約30項目について評価される。視力や聴力検査で必要となる機械操作の習熟度を10段階で評価するも

の、一般的な職務遂行能力を5段階で評価するものからなる。考課結果は昇給と賞与に反映され、賞与の場合は2割程度の差がつく。

■教育訓練制度

ルネックスでは、従来、会社が必要に応じて従業員にトップダウンで研修受講や資格取得を求めていた。必ずしも長期的観点での人材育成ではなく、従業員の側からすれば受け身的なものであった。

従業員一人ひとりのキャリア形成を各人が自分のものとして自覚して取り組むには風土改善と意識改革が必要と考えた会社は、全従業員の研修を開始した。その取り組みのなかで会社は高齢従業員を活用、若手従業員の育成のための研修会やロールプレイングには商品知識や接客ノウハウが豊富な高齢従業員を講師として起用した。その結果、どの従業員も一定水準以上の知識・技法を習得し、顧客サービスの質が向上している。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■勤務時間の工夫

ルネックスの各店舗は、独立店舗もあれば大型商業施設のテナントもあり、職場環境や営業時間はそれぞれ異なる。各店舗の従業員は6～7名であり、店長はその制約のなかで、ワークライフバランスの観点からその時々の高齢従業員の要望に応じて各人の勤務時間やシフトを柔軟に決定していた。この工夫は長年にわたって行われていたが、規定にはなく運用に任されていた。

そこで柔軟な働き方が選択できるように制度として設けたのが「短時間勤務制度」である。60歳以上の従業員は、1日3時間の範囲内で、また、労働日数については3分の1以内の短縮が可能であることが就業規則に明記され、制度として保証されるようになった。

ルネックスで働く最高齢者（67歳）は、通院の必要もあることから週4日勤務（フル

タイム勤務）である。一店員としてメガネと補聴器の接客を担当しているが、ベテラン接客術を若手従業員に伝承し、若手従業員からの信頼も厚い。

■若手向け教育訓練へ的高齢従業員起用

前述の若手対象の教育訓練では、高齢従業員が講師として起用されているが、高齢従業員にとっては技能伝承という重要業務に起用されていること、役割を担った自分が会社から期待されていることなど「やりがい」、「働きがい」が得られ、高齢従業員の意欲向上につながっている。

■高齢従業員が持つ知識の取り込み

顧客が頻繁に来店するサービス業であれば、従業員も顧客の顔を覚えての接客が容易となるが、メガネは買い換えサイクルが3年半と長く、その間に顧客が来店するとは限らないため、次の来店時に顧客満足度を高めるための工夫が必要となる。ルネックスでは「顧客カルテ」を作り、顧客のさまざまな情報を蓄積しているが、長年接客している高齢従業員の知識を十分に取り込んでおらず、また、各店で保管されていたことから、顧客が違う店舗に来店した場合には店舗間での頻繁な連絡を余儀なくされ、顧客対応が十分ではなかった。

ルネックスでは「マイ顧客」から「生涯顧客」への転換によるサービス品質を目指し、どの店舗でも、また若手従業員でも必要な情報を簡単に検索できる仕組みを構築することとした。これまで高齢従業員が知識として蓄積していた「過去の接客内容」、「顔の特徴」、「来店履歴」、「ブランド品など所持品」、「今後の提案」などの重要情報が全社的に共有される意義は大きく、また高齢従業員にとっては自分の持つ顧客情報が会社への貢献として評価されることで「やりがい」につながる。

■若手従業員と高齢従業員の協働による風土醸成

顧客カルテ作成にあたってはITや情報機器操作に抵抗がない若手従業員がデータ化や

マニュアル化を担当、高齢従業員が入力データの内容となる知識や情報を提供した。その過程で両者の距離が縮まり、他の面でも高齢従業員がノウハウを若手従業員に提供し、若手従業員がそれを抵抗なく受け容れる風土が醸成されている。若手従業員の相談に乗り、指導もする高齢従業員は、自身の存在感を感じられ、働きがいも強まっている。

■年齢を問わず実績で配置

ルネックス各店の店長は多くが50歳代であるが、定年を迎える店長を必ず交代させることは考えていない。店長は店舗運営、売り上げ管理、部下管理を担当するのはもちろんのこと、メガネや補聴器の商品知識が店員より豊富であることも求められる。短期間で育成は出来ず、状況によっては継続雇用者から店長が起用されることも考えられる。

■社会貢献事業への高齢者起用

ルネックスでは、さまざまな社会貢献事業を行ない、高齢従業員を起用している。地域貢献を目的に各店舗内に併設された「百花堂」では高齢従業員2名が専任で勤務し、自身の経験と地域での人脈を活かして催し物を企画、顧客のみならず地域住民の交流の場となっている。

また、ルネックスの会長が代表を務めるNPO法人では、度が合わなくなって使われなくなったメガネを修理して老眼鏡に再生し、タイに寄付する国際貢献事業を行っているが、毎年、経営者と従業員、定年退職者などが現地を訪れて簡易視力検査を行い手渡ししている。

5 健康管理・安全衛生

■休憩室の整備・充実

ルネックスの従業員の仕事は立ち仕事が多い。当初、休憩室のある店舗は本店に限られていたため、他の店舗でもリラックスできる休憩所が望まれた。整備された休憩室は、顧客から

は見えないが、すぐに売場に直行できる構造である。昼の休憩に限らず、まとまった時間が取ればくつろげるようになり、リフレッシュの後に業務に向かえるようになった。

■健康対策

社内健診が行なわれても健康管理は従業員任せであった。そこで各店舗の休憩室に血圧計や体重計を設置、健康管理を意識しやすい職場に改善した。また健康診断結果から健康改善事項や再検査事項が明らかになった際は、再検査結果の報告を従業員に求めるようにした。

6 今後の課題

■マニュアルの充実

ルネックスでは、高齢従業員をはじめとするベテラン従業員のノウハウをマニュアル化してきたが、取り込めていない部分も多い。顧客の視力の状況や、具体的にどのようなメガネが欲しいかなどニーズを探るための問いかけは、用意された質問票で行なうが、実際の顧客とのやりとりは、答が質問から外れながらも重要な情報が得られることが多い。そのやりとりがうまく出来る高齢従業員のノウハウを盛り込みたいと会社では考えている。そのため、文書化されたマニュアルに加えて動画を制作することで、経験の少ない若手従業員でも実践力が向上できるものへと充実を急いでいる。

■社員カルテ導入の検討

ルネックスでは、人材育成強化の観点から「社員カルテ」導入を検討中である。導入により一人ひとりの従業員のこれまでの業務経験、受けてきた教育訓練、人事考課結果が一覧化され、これから配置や研修を通してフォローアップすべき内容を上司が適切に判断できるようになる。高齢従業員による若手従業員への技能伝承の際にも社員カルテが有効な情報源となることが期待される。

事例 3

株式会社清水製作所

定年なし

— 一定年制廃止により生涯現役を推進 —

ポイント

- 65歳定年、上限なしの再雇用から定年制廃止へ
- 高齢従業員と若手従業員のペア就労による技術・技能伝承
- 有給休暇の取得申請手続きを柔軟にし、有給休暇を取得しやすい環境に

● 企業プロフィール

創 業	1973年
本社所在地	山梨県北杜市
業 種	プラスチック製品製造業
事業所数	2カ所

● 従業員の状況

従業員数	40人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	29人	3人	4人	4人
平均年齢	48歳			
60歳以上の割合	27.5% (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	2013年3月	65歳	廃止	——
役職定年	——	——	——	——
継続雇用の上限年齢	2013年3月	上限なし	廃止	定年制廃止に伴う改定

(2021年8月現在)

1 企業概要

株式会社清水製作所は1973（昭和48）年に創業した土木・建築資材の製造企業であり、プラスチックのリサイクル原料を100パーセント利用した自社製品の開発・製造に積極的に取り組んでいる。同社が立地している山梨県内に2カ所の事業拠点を展開している。

従業員数（2021年4月現在）は40名で、雇用形態別には正社員32名、年齢別には60歳以上の従業員11名の構成となっており、従業員の平均年齢は48歳である。非正規雇用労働者はパート社員として採用した従業員の他に、正社員だった従業員が家庭の都合

や体調などを勘案して「短日・短時間労働」を希望してパート社員に転換した者もいる。パート社員への転換者の賃金は正社員時の水準を時間比例で決めており、社会保険等は継続している。

採用状況について、同社は中途採用中心で、UターンやIターンで採用した従業員も多い。毎年2名程度の採用を行っている。

2 雇用制度改定の背景

■ 経緯

2013（平成25）年2月までの同社の定年・継続雇用制度は「65歳定年、上限年齢なしの再雇用」であった。これは2001（平

成13)年から実施していたが、従業員構成の高齢化が進み、全従業員の40パーセント以上が60歳以上になることが予想されたことから、高いスキル・技術や就業姿勢を持つベテラン従業員が希望する限り長く働ける環境を整備するために2013(平成25)年3月に定年制を廃止した。図表1は雇用制度改定の概要を整理したものである。

■雇用制度改定の課題と工夫

同社に労働組合はないが、今回の定年制廃止に際しては従業員と意見交換を通じて制度改定を進めた。その際に大きな問題はなくスムーズに定年制廃止が進められた。

3 人事管理制度の概要

■雇用制度改定前

正社員の人事管理を概観すると、社員格付け制度は役職制度のみで「部長－課長－係長－リーダー」の4ランクから構成される。なお、同社は役職定年を実施していないが、本人の申し出により役職を降りて一般社員としてライン業務に従事する対応がとられている。後任の役職者の管理業務が難しくなるため(元上司への気兼ね等)、雇用形態をパート社員に切り替え、担当業務も変わることを条件に認めるようにしている。

賃金制度について、月例給は「基本給」であり、この他に役職者には「役職手当」や通勤手当等の「諸手当」が加わる。基本給は、本人の技能、経験、職務遂行能力等を考慮して決まる総合決定給である。初任給は地域の相場をもとに決めており、中途採用者の場合、本人の経歴等をもとに個別に決めている。昇給は、初任給に昇給を積み上げる決定方式で、基本給に人事評価結果による昇給係数を乗じた金額が支給される。なお、若手従業員の昇給額については管理職の昇給額とのバランスを考慮して、基本給に一定額を加えたものに昇給係数を乗じて算出している。なお、定年

前の昇給停止は行われず、定年まで昇給が行われる。

賞与の決め方は「基本給×賞与係数」で、賞与係数は人事評価結果をもとにした一定率が用いられている。

人事評価について、制度は整備されていないが、現場監督者の意見をもとに社長が全従業員の評価を決めている。評価結果は昇給や賞与等に反映させている。

退職金については、中小企業退職金共済制度を利用し、定年退職時に同社から一定額を加算して支給している。

65歳の定年に到達した従業員は、運用による上限年齢なしの継続雇用(再雇用制度)に切り替わる。希望者は原則として再雇用に切り替えている。再雇用は1年契約である。

再雇用者の人事制度については、役職は外れ、後進の指導を中心にしながら定年時の担当業務に従事する。賃金制度については、年金受取額をもとに定年退職時の水準を確保できる水準に見直している。昇給ならびに賞与は引き続き正社員と同じ方法で決められている。人事評価は正社員と同じ仕組みが適用される。退職金の積み立ても継続する。勤務時間はフルタイムの他に短時間・短日勤務を選択することができ、その場合の賃金額は時間比例で算出する。

■雇用制度改定後

定年制廃止に伴う人事管理制度の見直しは行われず。退職金についても引き続き退職するまで積み立てが行われる。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢従業員と若手従業員のペア就労による技術・技能伝承

高齢従業員戦力化を図るための同社の技能伝承面での主な取組みは「高齢従業員と若手従業員のペア就労による技術・技能伝承」である。

同社は異型押出成形という特殊技術を持ち、この技術が同社の競争力の源泉となっている。この特殊技術を持つ会社は少ないことから、経験者が入社することはほとんどない。同社の製造機械はそれぞれ用途や仕様が異なるため、作業の基本となる手順書はあるものの、作業のマニュアル化が難しく、細かい調整は高齢従業員の経験と勘に頼っている状況にある。同社は人材育成に力を入れているが、一人前になるには各機械の操作・工程を一通り経験することが不可欠であり、各機械の特性や作業のコツなどのスキルや経験を持つベテラン従業員の技術・技能を継承する必要がある。

同社は新人が入社するとベテラン従業員が指導役となり、主にOJTによるマンツーマン方式で基本的な製造技術のノウハウを新人に継承させている。



(様々な機械が稼働している工場)

■作業環境の改善の取組み

同社が実施する作業環境の改善における主な取組みは、「LED照明の導入」「転倒防止対策」「作業器具の改善」である。

第1のLED照明の導入については、高齢化による視力の低下を補うため、工場および事務所の照明をLED照明に切り替え、通路の照明の数を増やすとともに、工場での作業時に手元を照らすLED照明を設置した。LED照明導入によって作業場内の移動の安全性が高まるとともに作業効率が向上した。

第2の転倒防止対策については、同社の製品が大きいいため、作業中の転倒を防止するために床を適度な摩擦係数を持つコンクリート

仕様に変更した。



(LED照明化・足元の配線は頭上に移設)

第3の作業器具の改善について、取り扱う製品は数量がまとまると重量物となるため、従業員の意見を聞きながら作業器具の改善を進めている。その改善成果の1つに運搬器具がある。製品移動時には運搬器具としてカーゴ(車輪付きの荷受け台車)を使用している。カーゴは基本的に男性従業員が移動させることになっているが、カーゴのキャスター部分を直径の大きいものに改善した。これにより女性の高齢従業員でも移動できるようになっている。この他にも腰に負担がかからないよう、椅子を設置して座った状態で作業できるようにするなど、高齢従業員の体力面に配慮している。



(キャスターの大きいカーゴ)

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

健康管理面の取組みは「人間ドックの基本健診分、インフルエンザ予防接種の無償化」である。人間ドックは45歳以上の従業員を、インフルエンザの予防接種は全従業員を対象に実施し、費用の全額を会社が負担している。いずれも受診日や場所などを各々の都合に合

わせて受診できるようにしている。

この他にも長年の慣れで、高齢従業員が重量物を運んだりすることがあるので、会社としては無理させないようにするため、肉体的な負荷がかかったら翌日に休むことなどにも配慮したり、シフトの決め方も本人の都合等を優先できるよう自由度を高め、有給休暇も半日単位で取得できるようにしている。

■安全衛生

安全衛生面の取組みは「従業員全員の安全衛生の意識の向上」である。日常の業務で発生した「ヒヤリ・ハット」については、同社はその都度声かけなどを行い、問題を全従業員で共有したうえで改善を図っている。別の会社を定年退職して同社に入社した高齢従業員が、前職の溶接の技能を活かして、積み上げた製品が倒れないよう仕切りを自作するなどの例もあり、従業員一人ひとりが安全衛生

に対する意識を高め、積極的に安全衛生に努めるようにしている。

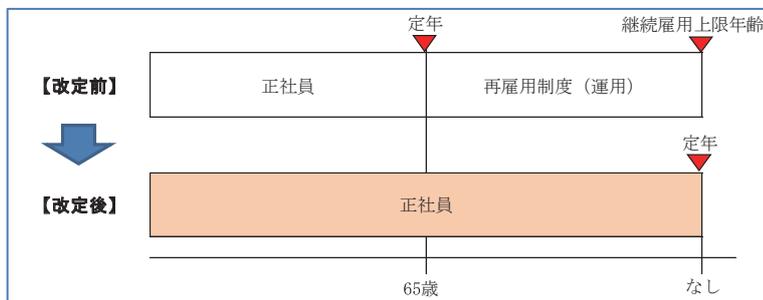
■福利厚生

福利厚生面の取組みとして、同社は年に1～2回親睦会を開催して、従業員間のコミュニケーションを深めるようにしている（コロナ禍の間は休止）。

6 今後の課題

従業員の高齢化が進むなか、同社は高齢従業員が長く働き続けられる職場環境の整備を進めてきた。今後も高齢従業員の労働負荷を軽減するため、本人の申し出があった場合は配置転換するなど柔軟に対応していくものの、高齢従業員の身体面の能力低下が認められた時の業務内容の転換や配置などの体制の整備を今後の課題としてあげている。

図表1 雇用制度改定の概要



図表2 高齢従業員（65歳以降）の人事管理制度の変化

	定年制廃止前（～2013年2月）	定年制廃止後（2013年3月～）
名称	再雇用制度	——
定年年齢(継続雇用上限年齢)	なし	なし
社員区分	再雇用者	正社員
対象者	定年退職者	——
仕事内容	・定年前の仕事を継続	・変更なし
役職	・外れる	・継続
基本給(月例給)	・水準を見直す(年金との関係)	・変更なし
昇給	・定年前と同じ	・変更なし
手当	・定年前と同じ	・変更なし
賞与	・基本給×賞与係数	・変更なし
人事考課	・定年前と同じ	・変更なし
退職金	・定年前と同じ	・退職時に支給
労働時間	・原則、フルタイム勤務 (短時間・短日勤務も可)	・変更なし

(注) 定年制廃止後の人事管理制度の変化は旧定年年齢(65歳)のそれと比較した内容である。

(出所) 図表1、2とも、株式会社清水製作所のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例 4

有限会社わが家

70歳
定年

一年齢を問わず地域の女性が働きやすい職場を目指す

ポイント

- 高齢従業員も「人材育成プログラム表」で1年後の姿を目標に立て、結果で評価・処遇
- 高齢従業員にも教育訓練の機会を与え、IT機器の操作法を習得
- 3世代家族で孫の世話をする高齢従業員の職場復帰を助ける「育孫(いくまご)休暇」

● 企業プロフィール

設立	2004年
本社所在地	長野県上伊那郡宮田村
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	5カ所

● 従業員の状況

従業員数	48人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	32人	1人	11人	4人
平均年齢	50.0歳			
60歳以上の割合	33.3% (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	2013年4月	65歳	70歳	
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2013年4月	70歳	上限なし	運用により希望者全員勤務延長

(2021年10月現在)

1 企業概要

有限会社わが家は、2004（平成16）年に女性2人で創業した福祉サービスを担う民間企業である。わが家の立地する長野県上伊那郡宮田村は、人口約9,000人、高齢化率は約3割に達している。公務員として長年にわたって福祉に携わってきた創業者は、行政や社会福祉法人によるサービスの限界を痛感、民間企業によるサービスで高齢者や障がい者の福祉の充実を目指そうと起業にいたった。

その後事業を拡大し、通所介護のみならず、小規模多機能型居宅介護、小規模多機能型居宅介護サテライト事業所、住宅型有料老人

ホームなど、5つの事業所を擁している。そのなかには高齢者や障がい者の生活全般への貢献を目指して開設した飲食や雑貨等の複合商業施設も含まれる。「私たちはこの村の福祉のよろずやでありたい」が同社の理念（社是）である。

従業員は、正社員19名、パート社員29名の計48名、正社員の約3割は宮田村在住者である。全体の年齢構成をみると60歳未満32名、60歳代前半1名、同後半11名、70歳以上4名であり、平均年齢は50歳である。正社員だけでみると60歳代1名、50歳代1名、40歳代2名、残りは30歳代（特に30歳代後半に集中）である。従業員の多くは女性である。また、60歳以上の従業員は、

他職場での勤務経験者が大半である。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

わが家の定年年齢は、2013（平成25）年4月から70歳となっている。就業規則第34条に「従業員の定年は満70歳とする。定年の時期は満70歳になった誕生日の属する月の末日とする」と定めており、定年後は希望者全員が年齢の上限なく継続雇用の対象となる。

2004（平成16）年の創業時、わが家の定年年齢は60歳であった。その後、従業員の中に定年年齢に到達する者が現われた。本人の仕事ぶりや健康に問題がなかったことから、2010（平成22）年9月に定年年齢を65歳に延長した。その数年後、今度は65歳に達する者が現われたが、やはり業務遂行上の問題はなかったことから、2013（平成25）年4月に70歳への定年延長を実施している。なお、正社員であれば70歳まではフルタイム勤務となる。

70歳への定年延長は、わが家の経営戦略に合致するものとなっている。会社が立地する伊那地域では地域が求める福祉サービスがいまだ十分に提供されていないとわが家では考えており、会社の規模拡大と、それに伴う人材の充足は大きな課題である。会社ではこれからも正社員・パート社員の採用を増やして地域ニーズに応えたいと考えているが、より重視しているのは、現在在籍する正社員・パート社員が引き続き会社に貢献できる仕組みをつくることである。

3 人事管理制度の概要

■賃金制度

わが家の賃金は、所定内賃金である基本給と諸手当、所定外賃金である超過勤務手当(時

間外労働手当・休日労働手当・深夜労働手当)からなる。諸手当の中には役職手当に加え、後述のように毎年評価される職務遂行実績が反映される手当もある。また、福祉サービスの特性から宿直手当がある。なお、現在わが家では賞与支給はないが、支給実現を目指して会社の業績向上に努めている。

■キャリアパス制度

わが家では、一人ひとりの従業員との面談を通して年間目標を設定させ、評価し、処遇に反映している。従業員は「人材育成プログラム表」に1年後の自分の姿をイメージして記入するだけでなく、8項目（法人の理念、チームワーク、接遇、経営、人材育成、セルフマネジメント、リスクマネジメント、地域との関わり）について目標を設定する。その後、定期的に行なわれる面談で目標達成度や達成のための方法が確認され、年度末には自己評価し、上司による3段階の評価を通して確定する。全従業員が同じ8項目で評価されるが、各項目の目標の詳細は職位上昇とともに難易度が高くなる。「地域との関わり」で例示すると以下のように高度化していく。

- ・お客様、地域、関係機関の人を知る
- ・お客様、地域、関係機関との関係を作る
- ・必要な場所（会議・仕事・イベント）に出向くことができ、関係を作る
- ・外部への営業を行い、繋がりを作ることができる
- ・困った人を見捨てない、お互い様と言える関係づくり
- ・「わが家さんで良かった」と言われる関係性

各項目は4段階評価（非常によくできた～まったくできなかった）であり、総合評点が次年度の手当（職務遂行実績にかかわる手当）に反映される。この手当は、1年間の仕事ぶりを評価して決定しているため、評価に

よっては次年度に減額されることもある。また、評価の累積は退職金算定にも反映されている。

この「人材育成プログラム表」により、高齢従業員を含め従業員一人ひとりの立場や役割が明確になっただけでなく、意識付けもできた。また、この「人材育成プログラム表」を通じた面談によりコミュニケーションが図られ、高齢従業員の働く意欲が高まったという。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

現在の最高齢者は、82歳のパート社員で、長年農業に従事していたが、わが家の従業員の紹介で81歳になってから入社し、10時から14時まで勤務している。また、わが家の従業員の多くは女性であるが、女性はライフステージの各段階で多様な役割を負っている。その点で若い女性従業員にとっては高齢従業員の知恵や経験が参考になる。また、妊娠中や子育て中の女性従業員がそれまでと同様の仕事や役割を遂行しにくくなった時、高齢従業員が代わって行うことがわが家では日常のこととなっている。

高齢従業員の力を活かして助け合える体制がわが家には出来ており、そのメリットは大きいという。このように会社に貢献している高齢従業員をいっそう戦力とするために、わが家では以下のような取り組みを行なっている。

■経験が活きる部署への配置

わが家が持つ事業所のなかでも小規模多機能型では少人数で業務を担当するため、一人ひとりの従業員には多様な業務遂行が求められる。そこで経験豊かな高齢従業員を配置している。高齢従業員にとっても、自身のこれまでの経験が活かされるので、仕事に取り組む意欲も高くなっている。

また、わが家の事業所は、それぞれに規模や形態が異なることから、ある職場で働いていた高齢従業員が何らかの理由で職務遂行が

難しくなっても、他職場への異動で再び意欲的に仕事ができる。

■高齢従業員の知恵の活用

サービス利用者である高齢者の食事は、若手従業員も調理するが、惣菜など高齢者の嗜好に合ったメニュー作りには高齢従業員の知恵と経験が欠かせない。そこで高齢従業員が若手従業員にノウハウを伝承している。また、わが家では外国人も働くようになり、管理職が彼らの相談に乗っているが、日本に慣れていない彼らの生活上の相談相手として高齢従業員は頼りにされることも多く、良き助言者となっている。

■IT機器の導入

サービス利用者の情報を手書き入力することは、手間がかかるだけでなく、記入漏れや誤記の恐れもある。一方、収集した情報をデータベース化して分析できれば、個々の利用者に最適なサービスを提供できる。

現在、わが家ではタブレットに音声入力で情報を取り込めるようにしているが、高齢従業員のなかにはアレルギーを感じる者もいるという。若手従業員や中堅従業員だけではなく高齢従業員にも実際に操作してもらう必要があり、高齢従業員の理解と使い方習得が欠かせない。高齢従業員の多くはスマートフォンを日常使っているため、そのレベルで機器が操作できることを伝えながら、普及に努めている。

■高齢従業員が学べる機会の充実

わが家では、現場で働く60歳以上の高齢従業員にも座学やOJTを実施している。福祉サービスの担い手として求められる公的資格の取得機会は高齢従業員にも与えられている。わが家に入社してくる者のなかには、福祉サービス未経験者もあり、外部研修への派遣やオンライン研修受講の機会を提供している。外部研修の中には、公共交通機関だけでは移動できないものもあり、高齢従業員の場合は自ら運転するなど移動の負担が大きくな

るため、社内研修や近隣地域の研修に限定している。

■管理職によるコミュニケーション

わが家では、正社員・パート社員すべてに対し、管理職による年間4回程度の面談を設けている。経営者にその内容が伝えられるが、自身も頻繁に各事業所に出向き、高齢従業員に声を掛け、話を聴いている。高齢従業員から「その一言でやる気が出た」と言われることもあり、上司による頻繁なコミュニケーションは欠かせない。

■食事会開催によるコミュニケーション

わが家では「第2号被保険者の会」と称した食事会がある。「第2号被保険者」とは、介護保険の被保険者のうち40歳以上65歳未満を意味するが、正社員だけではなくパート・アルバイトを含めた全従業員を年一回会社が慰労する会である。この食事会では、参加者が自分の仕事上の経験を話すことも多く、それが次世代にノウハウとして引き継がれる（コロナ禍により、ここ2年間は中止）。

■地域との良好な関係による人材確保

わが家では、かつて働いていた地域の元従業員が復職することがある。また、従業員の紹介で採用されることもある。地域に根ざす存在になることが人材確保に有効であるとわが家では考えている。

■育孫（いくまご）休暇

わが家が立地する伊那地域では、3世代家族が多く、年齢を問わず、どの世代も働いている場合が多い。働く高齢者のなかには、子ども世代から孫の世話を求められることもあり、時として、高齢者が仕事を続けられなくなることもある。高齢従業員からの要望をきっかけに、わが家では「育孫休暇」（通称「おまごちゃん休暇」）を制度化し、長期間の無給休暇を用意した。本人の希望に応じていつでも復帰できる制度である。また、同社では子連れ出勤を認めているが、同様に孫連れ出勤している高齢従業員もいるという。

5

健康管理・安全衛生

■安全への配慮

事業所のなかには構造上段差が存在する職場もあり、過去には転倒事故もあった。そこで通路に段差がある場合は床のマットの色を変え、段差の存在が分かるようにした。色によって注意喚起することで効果があった。

■夜間の負担軽減

視力低下も起きやすい高齢従業員の負担を軽減するため、業務や研修が夕方に及び、帰宅で夜間に運転することのないよう、夕方以降に開催を余儀なくされた会議には高齢従業員の出席は求めず、会議の記録を翌日に配付している。

6

今後の課題

■柔軟な働き方のいっそうの実現

現在わが家では、パート社員には短時間勤務や育孫休暇などを通して多様な働き方ができる仕組みを整えているが、高齢従業員だけではなくすべての従業員が、その時々状況に応じて仕事と生活が両立できる働き方のいっそうの実現を目指している。

■高齢従業員のキャリアパスの充実

高齢従業員は、必ずしも生計維持のための収入確保が目的に仕事をしているわけではない。自分の人生に与えられた時間を有効に使いたいがための就労という面も大きい。わが家ではキャリアパス制度を通じて仕事に対する従業員の取り組みを動機づけているが、高齢従業員の特性に応じたキャリアパスの構築と充実を図りたいとしている。

事例 5

株式会社フロイデ

定年なし

—高齡従業員の役割は「指導」して「相談」に乗れる「教育者」—

ポイント

- 外国人スタッフの生活上の相談に乗り、日本語の意味や表現を教える高齡従業員
- IT機器やQRコード、機械化で高齡従業員の作業時の負担を軽減
- 高齡従業員の体調や都合に応じて勤務時間を柔軟化

●企業プロフィール

設立	2002年
本社所在地	愛知県名古屋市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	2カ所

●従業員の状況

従業員数	60人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	44人	5人	7人	4人
平均年齢	50.0歳			
60歳以上の割合	26.7% (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	2019年10月	70歳	上限なし	
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2019年10月	上限なし	制度廃止	

(2021年8月現在)

1 法人概要

株式会社フロイデは、2002（平成14）年、「全ての人の笑顔を目指して」を経営理念に有限会社として創業、その後、株式会社に改組して業容を拡大、現在は住居型有料老人ホーム、グループホーム、居宅型介護支援事業、訪問介護事業を行っている。

従業員は60名（うち非正規雇用労働者19名）、年齢構成で見ると60歳未満44名、60歳代前半層5名、同後半層7名、70歳以上4名、平均年齢は50.0歳である。60歳未満の従業員のうち10歳代から30歳代まではそれぞれ数名であり、ほとんどは40歳代である。業務別では看護職4名、事務職

3名、用務1名以外はすべて介護担当者であり、60歳以上の介護担当者は8名となっている。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

フロイデは、かつて定年を延長している。60歳から70歳への定年延長を2017（平成29）年に行った。当時、60歳定年後も継続雇用される高齡従業員は多く、仕事ぶりは定年前と変わることはなかったことから、70歳への延長が決まった。

定年延長後もフロイデでは、高齡従業員の働きやすい職場環境づくりに努めていたが、

定年到達者は再雇用者として働くことが一般的であり、就業意欲も高く、仕事ぶりに問題はなかった。また高齢従業員からも「70歳を超えても元気なうちは働きたい」「職場で利用者や同僚から喜んでもらえることが嬉しい」など、70歳代でも働き続けたいとの声が多かったことから定年廃止が検討されるようになり、2019（令和元）年に定年廃止に踏み切った。それまでの就業規則第48条には「従業員の定年は満70歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする」と規定されていたが、現在の第48条は「定年条項を廃止する」と改められている。

なお、70歳定年時は、定年後再雇用が就業規則に明記されており、「業務上必要とし、且つ健康で勤務に耐えられると会社が認めた場合は、70歳を超えて定年を延長し、または再雇用することがある」とされていた。定年が廃止されたため再雇用制度も廃止された。

3 人事管理制度の概要

■賃金制度

フロイデの賃金は、基本給と職能給と諸手当からなる。賃金の約4分の3を占める基本給は年功を反映しており、60歳まで昇給する。その後も若干の昇給が続く。約4分の1を占める職能給部分は、職業能力評価制度による評価シートに基づいて決定する。評価は「入浴介護時のシャワーの温度が適切か」など業務に密着した170以上の項目からなる。本人と管理職双方で評価し、結果は昇給と賞与に反映される。昇給は年1回である。

社会福祉専門職の介護に関する国家資格である介護福祉士資格を持つ従業員は、給与と賞与で優遇されている。

なお、年3回（春、夏、冬）支給される賞与は、年間の評価に加え、出勤率、その他の要素で決定している。また、希望者には70

歳まで加入可能な確定給付型企業年金制度を導入、会社が一定額を補助している。退職金も制度を変更して70歳まで加入できるものとなっている。

■教育訓練制度

フロイデでは、評価シートで把握できた各従業員の課題を人材育成につなげている。本人評価と会社評価が大きく異なる場合、そこに教育ニーズが見いだされる。この対象には高齢従業員も含まれ、会社は外部研修も含めた機会を用意し参加を促している。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

フロイデの求人には高齢者の応募も多い。ある時は応募者5名のうち4名が60歳以上であった。また、70歳代後半の高齢者からの応募もあったという。

応募してくる高齢者は、福祉現場未経験の者が多い。会社では体力・基礎的な能力があれば年齢にかかわらず原則として採用しているが、仕事に慣れず1日で退職する者もいる。しかし、ほとんどの高齢従業員は真面目であり、長く仕事に従事してくれており、離職率は非常に低い。

フロイデで働く最高齢者は、現在77歳の女性で生命保険会社勤務の経験があり、フロイデには70歳から勤務している。現在はパートの介護職員として午前中のみ勤務して、利用者向け調理を中心に、利用者のトイレ介助も担当している。また、60歳代で介護業務担当の高齢従業員は、大企業出身で管理業務にも優れ、フロイデが業務マニュアルを整備するにあたって多くの助言を行なっている。

高齢従業員を適材適所で活かすため、フロイデではさまざまな工夫を行なっている。

■外国人スタッフの相談相手・日本語の教え手

福祉に携わる人材不足解消のため、フロイデでは数年前から外国人スタッフの採用が始

まった。現在は20歳代を中心としたフィリピン人スタッフ6名が在籍しており、技能実習生と留学生である。留学生は勉学を最優先させ、技能実習生は法令を遵守した範囲の中で、無理なく勤務させている。異国での慣れない生活をしながらの仕事は苦勞をとまなうが、人生経験豊富な高齢従業員が、彼ら外国人スタッフの良き相談相手として適任ではないかと会社は考えていた。

現在、フロイデでは外国人スタッフに対する仕事の指導は40歳代前後の管理職が行ない、高齢従業員は、日常生活で彼らが困ったことへアドバイスし、日本語の勉強会を開いて教えている。外国人スタッフは、日本語能力検定試験（N2）合格が目標となっている。

高齢従業員が特に真価を発揮するのは、日本語の解説である。外国人スタッフには言葉が理解できても、その言葉が使われる背後にある日本人の感情までは分からない。また、日本人の表現を理解するのも難しい。「入居者がこう言っている時は、これをして欲しいと思っている」と教えるのが高齢従業員の役割である。その結果、彼らの日本語理解力は向上し、生活上の不安が解消されている。利用者からも頼りにされる存在となっている。

■短時間勤務の導入

フロイデでは、60歳以上のパート従業員は、体調や個人の事情に応じて短時間勤務が選択できる。就業規則などに明記された制度ではないが、適切に従業員に周知した仕組みであり、個々人の体調や要望に応じて柔軟に設定している。高齢パート従業員の一人は、勤務時間を7時から12時までの5時間から7時から9時までの2時間に短縮している。

短時間勤務導入の背景には世代によって希望する働き方が異なることが背景にあった。子育て世代からは「土日や祝日は家族で楽しみたい」「学校行事に参加したい」「子どもが急に病気になった時の勤務変更を柔軟にしてほしい」という要望が、一方、高齢従業員か

らは「長時間の勤務は難しいので、できれば自分のペースで働けると嬉しい」との希望が上がっていた。

各世代が働きたい時間に働け、お互いに勤務しやすいこの仕組みにより、高齢従業員は、子育て世代が抜ける時間を数時間埋めるなど負担の軽い働き方ができる。

■余裕を持った人員配置

各職場の人員配置は余裕を持たせており、高齢従業員が体調不良などで欠勤を余儀なくされても業務に支障が出ないようにしている。また、事務の従業員も介護の経験や資格を持っているため、突発的な事態が起こっても現場に応援に向かえる体制となっている。

■高齢従業員を講師にした研修の実施

フロイデが行なっている社内研修では、若手従業員に対する技能伝承の一環として高齢従業員が自身の経験談を語って聞かせることもある。例えば、70歳の元看護師の経験談は若手従業員に大いに参考になっている。

■資格取得の奨励

フロイデでは高齢従業員も含め、前述の介護福祉士などの資格取得を奨励している。「試験を受けても落ちたら恥ずかしい」と躊躇する高齢従業員もいるが、会社では資格取得を促している。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■IT機器導入による負担軽減

高齢従業員が担当する業務として、施設利用者の血圧・体温・酸素飽和度等の測定と記録がある。従来は書庫から利用者のファイルを取り出し、それぞれの測定器具の入ったカバンを取り出し、それを持って利用者のもとに行き、測定後はファイルに手書きし、カバンとファイルを元の場所に戻し、次の作業に移っていた。手書きと機材運びの負担軽減を目的にタブレットによる測定と自動入力に切り替えた。負担軽減に加えて記入ミスの恐れ

がなくなり、作業時間も短縮化、次の仕事に迅速に移れるようになった。導入に際しては高齢従業員でも抵抗なく使えるよう、自分で操作する部分を少なくしている。

また、利用者に日々飲んでもらう薬を準備する際、これまでは2人で担当してダブルチェックを行っていたが、現在は利用者個々にQRコードを登録しており、作業は1人で担当でき、時間短縮も実現した。

■機械化による負担軽減

従業員に最も身体的負担がかかる業務は入浴介助である。そこでリフト浴装置を導入、機械が利用者を支えるので高齢従業員の負担は軽くなるだけでなく、利用者も安全に入浴できるようになった。

また、これまでは従業員が用具を抱えて巡回していたが、現在は容易に動かせる台車に用具を装備して巡回しており、やはり体力負担が軽減されている。

■夜勤の軽減

フロイデでは正社員の負担軽減のため、勤務シフトを組む際にはなるべく夜勤を入れないようにしている。ただし夜勤手当に相当する額を毎月支給しており、状況に応じて夜勤に入ってもらおう。

■休憩室の充実

これまでフロイデでは、職場の休憩室として打ち合わせスペースを使っていた。仕事をしている従業員と休憩している従業員が一緒のため、必ずしも落ち着ける雰囲気ではなかった。現在はパーティションで区切った空間が設けられており、仮眠用のベッドも置かれている。リフレッシュできる環境となった。

■年2回の健康診断

フロイデで働く60歳以上の高齢従業員は、希望すれば年間2回、会社の費用負担で健康診断を受診できる。高齢従業員にそれまでと変わらぬ働きをしてもらうためにも、また、高齢従業員自らが健康に気遣う姿勢を促すためでもある。

6

今後の課題

フロイデは、これからの高齢者雇用の可能性を肯定的に捉えている。近年、フロイデ利用者の年齢は以前より10歳程度上昇しているが、これは働ける年齢が同様に上昇しているとも考えられ、また、利用者との年齢バランスを考えれば高齢従業員が担当者として相応しいと会社は考えている。

一方、高齢従業員にとっては、会社で働くことで社会との接点を持つ、生きがいにつながっている。働く時間が短くなると社会との関わりが少なくなってしまうので、勤務時間を短くしたくないと考える高齢従業員もいると言う。

人手不足に悩まされていたこともあり、フロイデは高齢従業員の持つ価値の高さを認識している。そのメリットを享受している現在、「人生経験も豊富で真面目で仕事に責任感も強い方が多い60歳以上の方を積極的に採用する」というのが現在のフロイデの方針である。若年従業員や外国人スタッフ育成に欠かせぬ人材として高齢従業員の存在は大きい。

フロイデは、高齢従業員の役割を、若手従業員や外国人スタッフを「指導」し、彼らの「相談」に乗れる「教育者」ととらえ、継続的に研修機会を提供し、働きたい時に意欲的に仕事に取り組んでもらえる環境で、その強みを発揮してもらおうと考えている。

事例 6

株式会社万葉福社会

70歳
定年

—世代間でライフスタイルに合わせ無理なく働けるしくみを構築—

ポイント

- 1人ではなく2人で行なうきめ細かな作業で、体力負担軽減と利用者へのサービス品質が向上
- 若手だけではなく、新人の高齢者の手本にもなる高齢の職員の働きぶり
- AIで勤務シフトを作成、高齢の職員が希望する勤務時間や休日を受け入れた配置が容易に

●企業プロフィール

設立	2010年
本社所在地	熊本県八代市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	7カ所

●職員の状況

職員数	74人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	47人	17人	7人	3人
平均年齢	56.5歳			
60歳以上の割合	36.5% (27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年4月	65歳	70歳	
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2017年4月	70歳	上限なし	運用により希望者全員を勤務延長

(2021年8月現在)

1 企業概要

株式会社万葉福社会は、2010（平成22）年に熊本県八代市で創業、社会福祉法人ではなく企業として介護事業を行なっている。創業者である現社長は、大学と大学院で社会福祉を学び社会福祉士資格を取得、卒業後は1年10か月ほど介護の現場で働いていた。その職場では人手不足から休みが取りづらく、人材育成も十分なものではなかった。福祉に携わる人たちの働く環境を変えなければ福祉サービスは立ち行かないと考え、独学で経営学や人事管理を学び、株式会社万葉福社会を起業して、M&Aで創業した。

万葉福社会では、福祉サービスのなかで

も「看取り介護」と「認知症介護」に重点を置いている。「看取り介護」は、それまで積極的に取り組んでいる福祉事業者が地域に存在していなかったこと、そして万葉福社会がサービスの信念としている「あきらめない介護」の実践として強化している。また、「認知症介護」は、福祉サービスで特に必要とされていながらも専門性が高く、人材育成も含め十分なサービス提供体制が地域で整っていないためであった。

現在は、住宅型有料老人ホーム、介護保険事業に加え、損害保険代理店事業と介護経営コンサルタント事業も行なっている。従業員は、正職員60名、パート職員14名の計74名である。年齢構成で見ると60歳未満47

名、60歳代前半17名、同後半7名、70歳以上3名、全体の平均年齢は56.5歳である。また、女性職員が全体の8割を占めている。ちなみに年間の離職者は2～3名と福祉サービス事業者のなかでは非常に低い水準である。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

創業者が経営を引き継いだ会社の定年年齢は60歳であったが、その時点で定年を65歳に延長している。定年延長は引き継ぎ前から在籍していた職員に歓迎された。その後、事業は拡大して2ヵ所目の施設が開設されたが、その立ち上げに貢献してくれた職員が定年に近づいた。まだまだ戦力として期待できるものが大きかったことから、会社は2017（平成29）年に定年を70歳へと延長した。

60歳代は後半層も含めて貴重な戦力と考えていた社長であったが、近隣の福祉事業所では60歳定年や65歳定年のところが多く、62～63歳の高齢者は65歳までしか働けないと考え、求人応募に躊躇しているようであった。「70歳定年」であればそのような高齢者も応募してくると考えたことも万葉福祉会の定年延長のきっかけである。

3 人事管理制度の概要

万葉福祉会では、ワークライフバランスに十分配慮した働き方を用意し、子育て世代に優しい福利厚生重視型の働き方を提案・提供することを人事管理の方針としている。

また、高齢の職員に対しては、それまで培ってきた経験や知識、技術や技能を活かし、若手や中堅の職員に伝えながら、これからも長くこの会社で能力発揮してもらえしくみ作りに取り組んでいる。

■賃金制度

万葉福祉会の賃金制度は、職能資格給を中心として諸手当が加わる。また、介護福祉士などの国家資格のある者は、基本給が増加、夜間勤務のある者は、昼間のみの勤務者より賃金は高い。人事考課の結果により昇給がある。

70歳定年後の継続雇用者については、勤務延長してフルタイム勤務する者と、本人の希望に応じて勤務時間数を減らしたパートタイム勤務者がいるが、定年前の給与水準もしくは時間給換算した額と諸手当を支給している。

また、正職員に加え、パート職員にも賞与が支給されている。

■評価制度

万葉福祉会の評価制度では、勤務態度、技術習得度、仕事への取り組み方の3点から考課している。全員の評価結果を集計し、会社としての弱みが把握できれば次年度の研修計画に反映している他、個々人にはOJTを中心に能力向上を図っている。能力向上の対象は高齢の職員も例外ではない。

■教育訓練制度

万葉福祉会の職員研修は、高齢の職員も含め全員が対象である。全員共通の研修と部門別研修がそれぞれ月1回ずつ用意されている。外部研修にも職員を送り出している。

全員共通の全体会では、社長が自ら講師となり、会社のこれからの経営を講義する。地域の将来的な人口推移から予想される、これから必要とされる福祉サービスやそのために必要な人材について、年齢を問わず職員が理解できるように論理的に説明される。職員にとっては、自身のこれからの役割や期待されるものを考える機会ともなり、自己啓発のきっかけともなる。

部門別研修では、業務に直結する知識や手法を充実させている。介護の現場で働く高齢の職員も参加する研修では、体力を使わずに

できる介護の方法を紹介し、高齢の職員は自身が無理なくできる作業方法を習得する。

万葉福祉会では、将来の経営幹部だけではなく、介護サービスの世界で起業しようとする意欲ある職員も育てようと考えている。希望者のみを対象としているスキルアップ研修会を用意し、技術だけではなく介護保険の全体や組織をまとめるマネジメントが学べるようになっている。

■採用

万葉福祉会には、福祉関係の学校からの見学希望者も多く、これからの事業拡大に備えて新卒者も採用している。一方、会社では子育て世代1名に対して2名以上の子育て終了世代が採用されており、世代間の人数バランスもよい。高齢者の採用にあたっては「働く目的」を特に確認している。面談を通して応募者のモチベーションの高さ低さが分かるという。

4 高齢職員の戦力化のための工夫

万葉福祉会の高齢職員の働く意欲は、一般的に高い。もともと農村地域であることから地域特性として、年齢にかかわらず働く意識が強い。兼業農家も多く、介護の仕事と他の仕事を両立させ、生活全般の豊かさを追求した働き方を多くの高齢の職員が実践している。また、孫へのお小遣い稼ぎなども働く理由となっている。

■働き方のハイブリッドモデル

万葉福祉会では「働き方のハイブリッドモデル」を掲げ、「スタッフがライフスタイルに合わせて無理なく助け合う」しくみを提供している。例えば、子育てのため休みをたくさん取りたい人には希望する時に休みを取ってもらい、子育てが終わって助けられる人が働く。また、家族との時間を重視して早く帰りたい人には早く帰ってもらえるようにし、残業してでも稼ぎたいと考える職員に後を任

せる（家族との時間を重要視するワークライフバランス型と燃える集団の共存）。日中の人手が足りない時は、週2回からでもパートで働きたい人が埋めるというスタイルである。これにより職員のストレスが解消され、プライベートが充実し、満足度向上につながる。

■1人ではなく2で行なう作業

多くの施設では利用者のおむつ交換など体力を要する様々な作業を職員が1人で行なうが、万葉福祉会では2人一組で行なっている。一見するとコストがかかるように見えるが、単独作業では職員が無理な姿勢を余儀なくされて体力負担もかかる。2人作業であれば作業は短時間で終了して職員の体力負担も軽減され、他の作業に迅速に移れる。2人のダブルチェックにより安全性も高まる他、職員の協働作業は職員間のコミュニケーション向上にも効果がある。作業時の利用者の負担も軽くなり満足度も高まる。サービス品質が高まることで施設の評価が高まり、結果としてコストは吸収できているという。

■希望する勤務時間への配慮

万葉福祉会では、勤務日のシフト作成で職員からの希望を十分に吸い上げているが、勤務時間についてもできるだけ配慮している。特にパート職員に対しては、出勤時間を午前7時から10時の間で柔軟に決めており、家庭の事情に対応できるように配慮している。

■希望する休日が取れるしくみ

福祉業界では、職員が希望した日に休めるのは月に2日程度と言われることもあり、自分が休みたい日に休むには、職場グループ内で休日を交換するが、職場の人間関係によってはそれが難しいこともあるという。万葉福祉会では、各人が制限なく希望通りの休みを取れるように勤務シフト作成前に希望を吸い上げている。

■高齢の職員と若手のコミュニケーション促進

万葉福祉会では、高齢の職員が自らの知識

や経験を若手に伝えるための研修会が開かれる。高齢の職員は講師となるが、会社は敢えてパワーポイントの教材作成を求めている。経験のない高齢の職員は作成に苦労するが、その時に若手に作成を手伝わせている。高齢の職員にとっては若手から新しい知識を得られ、両者のコミュニケーションも深まり、世代を越えたチームワークづくりにおおいに役立っている。

■若手の手本となる高齢の職員

利用者やその家族に対する高齢の職員の接し方は、非常に優れたものがある。家族に語りかける時には「間」を大事にし、「タイミング」を考えている。若手はなるべく多く語りかけようとするが、そっとしておいて欲しい時もある家族にとっては負担となる。高齢の職員の場合は、身内を介護した経験や看取った経験から、話し掛けられる側の心情も理解している。現場で高齢の職員のやりとりや振る舞いを間近に見ることで、若手もそのタイミングが分かり、自分でもできるようになる。経験豊かな高齢の職員の存在は大きい。

■新人の高齢者の手本となる高齢の職員

万葉福祉会で働く最高齢者は72歳、8年前に採用されている。以前は他の福祉施設で働いていたが60歳を超えて退職、その後再び働きたいと万葉福祉会に応募している。

また、万葉福祉会で入居生活相談員を務めている60歳代の高齢の職員は、以前勤めていた医院での入居相談員の経験を活かし、医療的ケアが必要なため施設入居が難しい利用者の入居案件を調整し、看護師や施設管理者の相談相手として活躍している。他方、通所介護職員の高齢の職員は、高齢利用者のレクリエーションや入浴サービスを担当、日曜大工が得意なことからレクリエーションで必要となる素材を自ら制作してくれる。

これら高齢の職員の意欲的な働きぶりが若手・中堅職員だけではなく、入社した高齢の職員の手本ともなっている。

5

健康管理・安全衛生

■用具や器具の改善

万葉福祉会では、年齢を超えて職員間で助け合える風土が定着しているが、重量物の運搬は近い距離でも台車を使わせ、なるべく高齢の職員ではなく若手が行なうことを励行している。

■視力低下への対応

高齢の職員のなかには視力が低下して細かい字を読みにくくなる者も現われるが、記録用紙などのサイズを拡大し、高齢の職員の負担にならないように配慮している。これは同時に記入時間短縮ももたらし、作業効率アップとなる。

■夜勤時の負担軽減

万葉福祉会の3つの施設では、24時間看護師が常駐しており、夜勤負担軽減のための工夫が図られている。利用者のベッドには生体バイタルモニターが設置されており、異変があれば看護師がすぐ駆けつけられる。施設からの呼び出しですぐ到着できる医師と看護師も待機している。また、施設間の距離が近く、隣の施設からも応援に駆けつけられるようになっている。

6

今後の課題

■デジタル化の推進

万葉福祉会では、業務のデジタル化が進んでおり、管理業務はもちろん、勤務表もAIでシフトを作成している。現場業務でもデジタル化を進めているが、働く人々の使い勝手を最優先に導入の可否を検討している。デジタル化は設備投資を必要とするが、多額の投資をした設備が技術革新のスピードの速さによって陳腐化しては経営の重荷になるため、慎重に検討している。

事例 7

グロリア株式会社

定年なし

—チームワークにより、高齢従業員が長く働き続けられる職場環境を整備—

ポイント

- 定年制を廃止し、処遇は見直さず退職するまで定年前の制度を継続
- 研修センターを設置して、高齢従業員が技術指導員として活躍
- 作業工程の細分化と作業器具の開発により、作業負担を軽減

● 企業プロフィール

創 業	1960年
本社所在地	千葉県南房総市
業 種	繊維工業
事業所数	1カ所

● 従業員の状況

従業員数	93人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	65人	7人	11人	10人
平均年齢	45.0歳			
60歳以上の割合	30.1% (28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	2016年11月	70歳	廃止	——
役職定年	——	——	——	——
継続雇用の上限年齢	——	——	——	2011年の70歳定年制実施の際に廃止

(2021年8月現在)

1 企業概要

グロリア株式会社は、1960（昭和35）年に創業した官公庁・民間ユニフォームの専門メーカーで、同分野では国内有数のシェアを誇る。東京に営業拠点1カ所を展開するほか、地域貢献の一環として2018（平成30）年に廃校となった小学校跡地に新社屋を建設、安定した事業展開を行い、地域の雇用にも大きく貢献している。

従業員数（2021年4月現在）は93名で、雇用形態別には正社員75名、年齢別には60歳以上の従業員28名の構成となっており、従業員の平均年齢は45歳である。

採用活動については、正社員を対象に、毎

年3～5名程度採用している。同社で働く非正規雇用労働者は全て正社員からの転換者である。正社員の採用は中途採用中心で、主力部門の製造部は職種別（縫製工、裁断工、裁断員見習、保全業務見習、プレス仕上げ）に随時行われているが、製造部以外の部門（総務、営業、品質保証）は欠員補充による中途採用が行われている。

2 雇用制度改定の背景

■ 経緯

2016（平成28）年10月までの同社の定年・継続雇用制度は「70歳定年」であった。70歳定年制は2011（平成23）年に実施し、

それまでは「60歳定年、65歳までの継続雇用」であった。縫製加工に従事する製造部の主力従業員の高齢化が進んだことを背景に、長年の仕事を通して培ってきた経験とスキルを持つ従業員が、希望する限り長く働くことのできる環境を整備するために70歳定年制を実施し、さらに70歳に到達する従業員が出てきたこと、従業員からも長く働くことができる環境整備の要望があったため、2016（平成28）年11月に定年制を廃止した。図表は雇用制度改定の概要を整理したものである。

■雇用制度改定の課題と工夫

同社には労働組合がないため、今回の定年制廃止に際しては従業員と意見交換を通して制度改定を進めた。その際に大きな課題はなくスムーズに定年制廃止が進められた。

3 人事管理制度の概要

■雇用制度改定前

まず正社員の人事管理を概観すると、社員格付け制度は役職制度で「部長－課長－班長」の3ランクから構成される。なお、同社は役職定年を実施していないが、年金受給開始年齢の65歳になった従業員から、役職を降りて一般社員としてライン業務に従事したいとの要望が寄せられることがある。後任の役職者による管理業務が難しくなるため（元上司への気兼ね等）、雇用形態をパート社員に切り替え、担当業務も変わることを条件に役職を降りることを認める対応がとられている。

賃金制度について、月例給は「基本給」と「職務手当」であり、この他に通勤手当等の「諸手当」が加わる。基本給は、年齢、経験、技能、職務遂行能力、協調性等をもとに決まるいわゆる総合決定給である。賃金表を設けておらず、中途採用者の初任給は、本人の経歴や前職の給与水準等をもとに個別に決めている。昇給は、最低賃金が見直された時に行われる。

なお、定年前の昇給停止は行われず、定年まで昇給する。職務手当は職種別、製造部についてはさらに作業工程別の習熟度（習得度）に応じて決まる賃金である。製造部以外は一定額が支給されるが、製造部は課別に複数ランクの支給額が設定されている。同社では人事評価制度が整備されていないものの、班長以上の役職者の業務日報等をもとに役員会で従業員の技術・技能の習得状況を判断して処遇に反映させている。賞与の決め方は「基本給×係数」で、係数は役職者の業務日報等をもとに役員会で決められた一定率が用いられている。

退職金については、中小企業退職金共済制度を利用して支給している。

正社員からパート社員に転換した場合の処遇については、基本給は時給制、賞与は一定額となる。働き方については、フルタイム勤務を原則とするが、本人の申し出により短日勤務を選択することができる。ただし、製造部のように全従業員がライン業務に従事する部署もあるため、短時間勤務は認めていない。

■雇用制度改定後

定年制廃止に伴う人事管理制度の見直しは行われない。退職金についても引き続き退職するまで積み立てが行われる。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢従業員による技術・技能伝承と技術・技能のマニュアル化

高齢従業員戦力化を図るための技能伝承面での主な取組みは「高齢従業員による技術・技能伝承」と「技術・技能のマニュアル化」である。

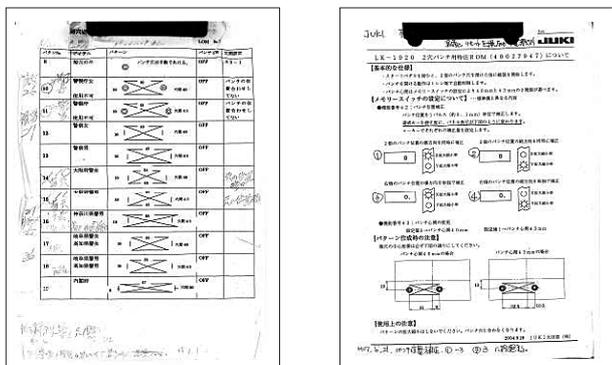
まず高齢従業員による技術・技能伝承について、同社は人材育成を目的とする研修センターを、2018（平成30）年に新設した工場の敷地内に設置し、経験の浅い従業員に高齢従業員が初歩的な技術指導を行う場として

活用している。研修センターは、高齢従業員の知識と技術を伝承する場として大きな役割を果たすと同時に、社外の人でも自由にミシンを利用できるように一般に開放しており、地域住民とのコミュニケーションの場となっている。



(研修センター)

つぎに「技術・技能のマニュアル化」について、ユニフォーム製造は品質管理が重要であるため、品質のばらつきや見落としがないように、高齢従業員が中心となって作業マニュアルを作成した。マニュアルによって作業内容が標準化され、時間のロスがなくなり作業の効率化、品質の安定化が可能になった。



(作業マニュアル)

■作業環境の改善の取組み

同社が実施する作業環境の改善における主な取組みは、「作業工程の細分化」と「作業用機械・器具の開発」「LED照明の導入」「選べる椅子と製品移動の台車の設置」「動線の短縮」である。

第1の作業工程の細分化について、製造工程は「裁断」「縫製」「検品」「仕上げ」の4工程から構成されている。縫製作業の品質を

安定させるため、各工程の細分化を進め、各作業に特化した縫製機械を導入するとともに機械の利便性を高める作業器具の開発を進めたことで、作業の効率化、高い品質の維持、身体的負担の軽減、人材育成の効率化が実現した。

第2の作業用機械・作業用器具の開発については、保全係を設置して、細分化した工程ごとに特化した作業用器具を開発した。これまで開発した主な作業用器具等として、ミシンの動きに連動して布を自動で動かす機械、高齢従業員の負担を軽減するためのボタンを押すだけで4辺を縫うことができる器具、簡単に袋状の製品を裏返せる金属棒、ポケットなど縫い目にきれいに折り目がつく金属棒、スイッチを足で踏むと自動で縫製作業が進むミシンなどがある。



(左：ボタンを押すと4辺を縫える器具)



(右：スイッチを踏むと自動で縫製作業が進むミシン)

第3のLED照明の導入について、高齢従業員の視力低下をカバーするため、工場内にLED照明の導入と、ミシン用照明の設置をそれぞれ行い、縫製工場全体とミシン作業の手元の照度を上げ、目の疲労を和らげている。



(ミシン用照明)

第4の複数の作業用椅子の準備と製品移動用の台車の設置については、工場内では長時間座り作業を行う高齢従業員が多く、健康状態にも差があるため、作業用の椅子を複数用意して体調に合わせて選べるようにしている。また、品質チェックを終えた製品を手作業で移動させることは重労働であることから、製品を移動させる台車を用意した。



(製品移動用の台車)

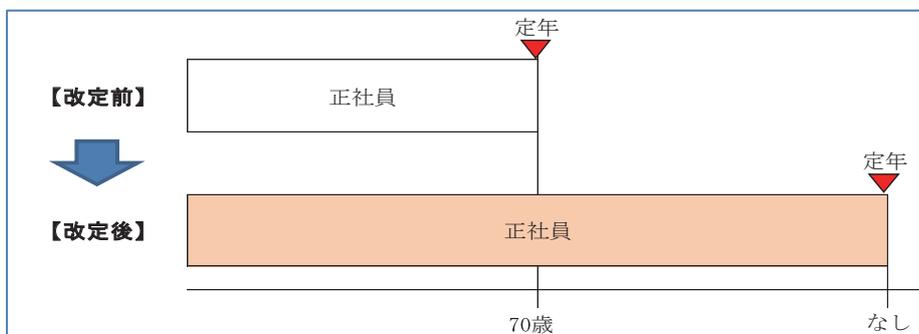
第5の動線の短縮について、工場では工程ごとに細かく作業が分けられているため、作業中に製品の運搬を行う場合もある。縫製工場での作業スペースは直線的な配置が一般的であるが、あえて直線的に配置せず運搬時の移動距離が短くなる工夫をしている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

健康管理面の取組みとして産業医による全従業員の健康状態の確認とアドバイスを実施

図表 雇用制度改定の概要



(出所) グロリア株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

している。1人あたり年間2～3回、各15分間程度の面談機会が持てるように設定しており、必要に応じて相談ができる体制を整えている。

■安全衛生

安全衛生面の取組みとして、従業員の通用口から工場につながる渡り廊下にスロープを設置し、段差をなくすことで転倒防止を図っている。

■福利厚生

福利厚生面の取組みとして、花見やクリスマスなどのイベント行事を積極的に行っている（コロナ禍の間は休止）。各イベントに全従業員が参加しているため、従業員間のコミュニケーションを深めることができている。

6 今後の課題

同社は、高齢従業員が長く働き続けられる職場環境の整備を経営課題に掲げ、チームワークで作業環境の改善など進めてきたため、現時点では高齢者雇用に関する課題はない。従業員の平均年齢が上がるなか、将来の同社の製造業務を担う若手従業員の確保が今後の課題としてあげられている。

事例 8

株式会社新潟アパタイト

70歳
定年

－能力を活かして働ける職場作りを目指す－

ポイント

- 経営が困難だった時代も今も「人が会社にとって何よりの財産」を実践
- 社長自ら従業員の状況や要望を把握し、迅速に解決策を検討・実施
- 高齢者のみならず、すべての従業員の負担が軽くなる職場改善や設備の工夫を実践

● 企業プロフィール

設立	1988年
本社所在地	新潟県上越市
業種	電気機械器具製造業
事業所数	3カ所

● 従業員の状況

従業員数	95人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	76人	12人	4人	3人
平均年齢	47.0歳			
60歳以上の割合	20.0%（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	2014年4月	65歳	70歳	正社員
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2014年4月	70歳	上限なし	基準該当者（運用）

(2021年7月現在)

1 企業概要

株式会社新潟アパタイトは、自動車やカメラ、医療機器用部品などに使われる精密ばね製品の組み立て・検査・トレー梱包・ピッキング等の電気部品製造と技術者派遣を行う企業である。創業は1988（昭和63）年、自社工場と取引先企業の工場内、計3カ所で操業している。

従業員は、正社員21名、パート社員74名の計95名、また、年齢構成をみると60歳未満76名、60歳代前半12名、同後半4名、70歳代前半3名であり、平均年齢は47歳である。従業員の多くは女性である。現在の最高齢者は76歳、前職はホテル従業員だった

が60歳で新潟アパタイトに入社している。本人は「働けるうちは働きたい」と語っている。

同社には過去に困難を極めた時代があった。リーマンショック時は仕事がなくなった。この時には社長は、従業員を高速道路のサービスエリアの芝刈りやスーパーの試食販売コーナーに派遣して、畑違いの仕事をしてもらうなど、雇用を守るためにあらゆる手を尽くした。そのような歴史もあり、会社の経営方針は「人が会社にとって何よりの財産」「能力を活かして働ける職場作りを目指す」と定めている。最近も新型コロナウイルスの影響が取引先企業に及んだため、新潟アパタイトもその影響を受け売上高は減少したが、すで

に回復している。

なお、同社は、障害者雇用にも熱心に取り組んでおり、2015（平成27）年に就労継続支援A型事業所「With You」を開所し、2019年には就労継続支援B型事業所「Be With You」も設立しており「Be With You」については、全国トップレベルの工賃を支払う事業所となっている。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

新潟アパタイトの定年年齢は70歳である。就業規則第33条に「従業員の定年は、満70歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする」と定めており、定年後は、運用により、基準（健康で働く意欲のあること）に該当する者が年齢の上限なく継続雇用の対象となる。

定年年齢は、2014（平成26）年に65歳から70歳に引き上げられた。当時、同社で働く従業員のなかに65歳に達する者がいたが、仕事ぶりには何の遜色もなかった。リーマンショック時の苦労も知るこの従業員に、会社はこれまで通り仕事を続けてもらうべきと考えていたが、その状況を社会保険労務士に話したところ、「それならば定年引き上げを考えてはどうか」とのアドバイスがあった。定年延長を行っても生産性を落とさずにできる作業があるかを検討したところ、治具の開発や作業工程の工夫で対応可能であることが分かり、定年延長を決断している。

この定年延長は、新潟アパタイトの経営方針に合致するものでもあった。

3 人事管理制度の概要

■賃金制度

新潟アパタイトの賃金は、基本給・手当・割増賃金からなる。基本給は全体の約9割を

占め、年功的に上昇、最低賃金と地場の水準を考慮して改訂される。手当は役付手当と通勤手当からなり、役付手当は工場長やリーダー、サブリーダーに支給される。また、日常業務で創意工夫を提案した従業員に対しても報償として手当を支給している。

退職金は、基本給と勤続年数をもとに計算し、普通養老保険を活用して支給する。

■評価制度

一般従業員には担当業務の難易度に応じて手当が支給される。担当業務は「作業スキル一覧表」によって4段階（①経験があるが1人ではできない、②通常の作業ができる、③高難度の作業ができる、④高難度な作業ができて人に教えることができる）に評価され、「認定証明書」が与えられる。工場にはこの作業スキル一覧表が掲示されている。各人の作業スキルを「見える化」し、それに処遇を結びつけることで納得性が得られ、不公平感がない。加えて「見える化」されたスキル水準により、自分に足りないものが分かり、これから習得すべきスキルが明らかとなる。

ちなみに最高レベルに到達した従業員は「指導者」として認定され、教え手としての役割が期待される。さらに、「指導者」となった高齢従業員のなかから特に選ばれた者は「伝道師」として指導にあたっており、彼らには手当も支給されている。

新潟アパタイトでは、従業員と社長の面談を四半期ごとに行なっているが、作業スキル一覧表をもとに従業員側の個人採点と会社側の採点を比較し、最終評価を決定する。評価の際、会社は当人が少しでも前に進む姿勢が見られれば積極的に評価している。特に高齢従業員の場合は「急がず、慌てず、緩やかに右肩上がり」になってくれれば良いと考えている。なお、高齢になって能率が落ちてても、それまでの評価を下げることはない。

■短時間・短日数勤務制度

定年後の継続雇用者やパート従業員に対し

ては、短時間・短日数勤務制度を用意し、就業規則に規定している。この制度では、1日の勤務時間が2時間（2名）、3時間（6名）、4時間（3名）、5時間（パート従業員の3割）、5時間半（パート従業員の5割が対象）の働き方を用意しているほか、短日数勤務者では常勤者の4分の3以内の日数で対応している。若年・中堅従業員は、子育てや介護のため、高齢従業員も通院など自分の生活に合わせて利用しており、利用者の満足度は高い。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■設備の工夫

主要業務である検査工程では、顕微鏡を使い数センチに満たない細かなばね製品の傷や変形だけではなく、変色もチェックする。全数検査が求められる、かつ、出荷に間に合わせるため時間との勝負でもある。常にクレームゼロを目指し、不良品を取引先に納入しないため厳重に行なわれている。

ところが50歳を超えると視力低下が起きがちで、不良品を見逃す可能性が懸念された。そこで拡大画像を見られるようにして、小さなばねでも容易に不良品の有無を判断できるようにした。さらに、ばねの変形を検査する工程では、不良品が電気を通すことを利用した新しい治具を開発して目視検査を省略し、視力が低下した高齢従業員でも担当できるようした。これらの改善は高齢従業員のみならず、あらゆる作業者の負担を軽くするものとなった。

■配置の工夫

日常から従業員一人ひとりの状況や要望に応じた取り組みに努めている。作業スキル一覧表を活用した能力向上に努める一方、加齢による体力低下でそれまでと同様の職務遂行が難しくなった従業員から要望があれば、職場改善や職務変更を検討・実施する。社長や管理職は従業員の入社前の職歴にも通じてお

り、あらゆる可能性を考え、「能力を活かして働ける職場作りを目指す」という経営方針を実践している。ある高齢従業員は、午前中伝票整理、午後は工場での検査・梱包作業を担当している。終日の検査・梱包業務では体力負担が大きすぎることで、前職が事務職であったことを会社が考慮しての措置である。

■職務の開発

以前は外注していた工場内の清掃作業を内製化し、高齢の従業員が中心となって担当している。清掃担当者は、それまで工場で作業をしていたことから構内の事情に詳しく、他の従業員が業務をしやすいように整理整頓を行ってくれるため、生産性向上にも貢献している。同様に取引先工場の清掃作業も請け負うことで、自社高齢従業員の新たな職場開発となっている。

■迅速な対応

常に各従業員の話をお聞き、仕事ぶりを観察し、社長が率先して取り組み、迅速に対策を講じている。ある従業員は、高齢になって視力が低下し、ばね製品の検査の仕事が難しくなると社長に申し出た。一方、配送部門では、1台での配送では取引先を回りきれず、2台必要との声が社長に届いていた。そこで社長自ら配送を体験して増車増員の必要性を確認、検査業務が難しくなった高齢従業員に配送業務への異動を打診し実行した。結果、高齢従業員の要望に応えながら、人手不足だった業務での課題を解消した。

また、取引先工場内に派遣された従業員から、職場の冷房があまり効いていないという連絡があり、経営陣がその日のうちに確認し、熱中症対策の用具を使用しての勤務が可能であることを確認し実行している。

■ノートを通じた情報交換

従業員は、毎日のミーティングに加え、ノートに記入する。その内容はその日の業務で感じたことや改善のヒントなど多岐にわたる。ノートは従業員の間でも回し読みされてい

る。管理職は最低でも週2回は内容を確認し、従業員の要望を知ることができている。

■若手と高齢者を交えた委員会の開催

従業員と管理職がともに業務運営を考える委員会を開いている。従業員メンバーは、2ヶ月交替でその都度3名選出され、メンバーの年齢層も工夫し、若手従業員と高齢従業員がともに話し合えるようにしている。建設的提案が出ることも多く、コミュニケーション充実だけではなく、業務改善にも役立っている。

■若手と高齢者のコミュニケーション促進

従業員間のコミュニケーションは、世代間ギャップの解消にもつながっている。若手と高齢者間のコミュニケーションでは、高齢者の知恵が若手に伝えられるだけではない。孫の相手をしている高齢者にとって、孫世代を子どもとして育てている若手従業員の意見やアドバイスは役に立ち、これをきっかけに両者のつながりが深まるという。

■経営者・管理職の積極的コミュニケーション

会社の取り組みに対して従業員からは、「年を取り、体力や視力の低下は避けられないが、自分の努力に加えて、社長や管理職が寄り添って自分たちの話を聞いてくれ、どのような作業なら可能なのかを同じ目線で考えてくれ、すべての従業員に事情を説明して周知してくれるのがありがたい」との声が寄せられており、会社に対する従業員の信頼感が高まっている。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■懇談会や食事会の開催

コロナ禍以前は、年数回懇談会や食事会を開いていた。従業員の大半を占める女性が企画し、取引先からのクレームゼロが継続すれば100日ごとに食事会をレストランで開催したほか、レストランからケータリングしての社内開催もあった。社長も出席し、従業員からのさまざまな要望を聞く機会となってい

た。状況が変わった現在は、従業員で相談した結果、お弁当や家庭で楽しめるオードブルなどのお持ち帰りを実施している。

6 今後の課題

■定年延長

新潟アパタイトでは、現在の70歳定年の妥当性について常に再検討している。かつて70歳を前に退職した高齢者がいたが、会社が70歳定年と明記していたことがきっかけだったのではと会社は考えている。当人の仕事ぶりは問題なく、会社としてはまだ働いてもらいたかったため、年齢で区切ることの問題が残るとする。一方、高齢者増加によって従業員の健康問題が一層の課題となることも会社は理解している。

従来から新潟アパタイトでは、高齢従業員のみならず、すべての従業員の負担軽減に向けた職場改善と設備改善・開発を行ってきたが、従業員の意見を聞きながら今後も継続して取り組んでいく。

■事業多角化

「人が会社にとって何よりの財産」を経営方針としてきた新潟アパタイトであるが、今後の経営環境変化のなかでもこの方針を堅持するためには、新たな取り組みが必要であると考えている。近い将来、検査や梱包など現在の業務の多くが自動化省力化される可能性が高く、それが現実になった時、会社の業務内容が変化せざるを得ないという。そこで製造業から幅を広げての事業多角化を検討中である。雇用を守りながら、かつ、従業員一人ひとりが「能力を活かして働ける職場作り」の実現のためである。

事例 9

英興株式会社

70歳
全員

一定年年齢・再雇用の上限年齢を上げ、人事管理制度はそのまま

ポイント

- 高齢従業員と若手従業員がペアを組み技能伝承
- 作業手順の「標準化」「映像化」「高齢従業員と若手従業員のペア就労」による効果的な技術伝承
- 高齢従業員も参加した5S活動の全社的な展開

● 企業プロフィール

設立	1947年
本社所在地	京都府京都市
業種	窯業・土石製品製造業
拠点数	9拠点

● 従業員の状況

従業員数	105人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	91人	8人	1人	5人
平均年齢	44.1歳			
60歳以上の割合	13.3% (14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年12月	60歳	65歳	——
役職定年	——	——	——	——
継続雇用の上限年齢	2018年12月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降、年齢上限なしの再雇用(運用)〈基準あり〉

(2021年8月現在)

1 企業概要

英興株式会社は、1947（昭和22）年に設立の石英ガラス製品の加工・販売事業を展開する企業で、国内トップクラスの加工技術を持つ。本社をはじめ国内に2カ所の製造拠点、7カ所の営業拠点を展開している。

従業員数105名で、雇用形態別には正社員102名（残りの3名は継続雇用の嘱託社員）、年齢別には60歳以上の従業員14名の構成となっており、従業員の平均年齢は44.1歳である。

採用状況については、同社は中途採用中心

で、ほとんどの従業員が中途採用者である。また、営業拠点の従業員は現地採用を原則としている。同社は、取引先との関係を長期にわたって維持するため、取引先の担当を替えることはしていない。そのため、営業社員の営業拠点間の人事異動は行われていない。また、毎年5名程度の中途採用を行っており、その中には他社で定年を迎えた者もいる。同社は他社で培った技術・専門能力を持つ者の中途採用に積極的であるが、技術・専門能力を持っていなくても高い意欲が見られれば採用して、OJTによる教育訓練を通して戦力化している。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

2018（平成30）年11月までの同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、規定による65歳までの継続雇用（再雇用制度）、運用による65歳超の上限年齢なしの継続雇用（再雇用制度）」であった。65歳までの再雇用制度は、60歳の定年年齢に到達した従業員の中から希望する者全員を継続雇用する制度である。同社の製品は、顧客からの完全個別受注の多品種少量生産であるため、加工作業は機械化が難しく、ベテラン従業員による手加工と機械加工で行われている。事業を継続するには、現在主力として活躍しているベテラン従業員の経験と熟練が不可欠であるため、彼ら（彼女ら）の蓄積された技術の活用と後進への技能の伝承が必要であり、高齢従業員が長く働き続ける職場環境の整備を目的として、2018（平成30）年12月に定年年齢と、規定による再雇用制度の雇用上限年齢をそれぞれ5歳引き上げ、「65歳定年、規定による70歳までの希望者全員継続雇用（再雇用制度）、運用による70歳以降の上限年齢なしの継続雇用（再雇用制度＜基準あり＞）」とした。図表1はその全体像をまとめたものである。

■雇用制度改定の課題と工夫

同社に労働組合はないため、今回の雇用制度改定に際しては、従業員との意見交換を通じて制度改定を進めた。その際に大きな課題はなく、65歳まで正社員として働くことができる環境が整えられることに好意的な意見が寄せられた。

3 人事管理制度の概要

■雇用制度改定前

社員格付け制度は、役職制度のみで、営業部門は「部長－所長・課長－主任」の3ラン

クから、工場は「工場長－マネージャー－リーダー－サブリーダー」の4ランクからそれぞれ構成される。

賃金制度については、月例給の「本給」に、「職能給」「役職手当」「扶養手当」などの諸手当が加わる。本給は年齢給で、年齢別に金額が設定され、定年まで毎年昇給が行われる。職能給は、能力の高さに応じて決まる賃金で、社長による能力評価に基づいて支給する金額が決められている。

賞与は年2回支給され、その決め方は個別に前期の支給額を参照しながら人事評価結果をもとに経営層が決められている。半期ごとの会社業績による原資をもとに、支給額全体の4割部分を人事評価の反映部分としている。

人事評価については制度を設けておらず、日ごろの働きぶりなどを社内ヒアリングをもとに社長が相対評価で決められている。こうした人事評価は年2回行われ、評価結果は職能給と賞与に反映する仕組みがとられている。

役職定年は設けていない。定年退職とともに役職を離れる。継続雇用者（再雇用者）として引き続き同社で働く場合、役職者は一般の嘱託社員として、定年時に担当していたライン業務に従事する。

退職金は、民間保険会社の企業型確定拠出年金制度を活用して定年時に支給している。

規定による65歳までの再雇用制度は60歳の定年に到達した従業員を対象とした継続雇用制度で、継続雇用を希望する者は、全員継続雇用に切り替わる。継続雇用は半年契約である。

再雇用者の人事制度について、先に紹介したように役職者は役職を外れ、後進の指導を中心にしながら定年時の担当業務に従事する。賃金制度については、正社員の制度が引き続き適用されるものの、本給と職能給の水準の見直しが行われる。人事評価制度は、正社員の制度が適用される。退職金は、再雇用者用のものが用意され継続雇用終了時に支給

される。勤務時間は、フルタイム勤務を基本とするものの、短時間・短日勤務を選択することができ、その場合の支給額は時間比例で算出される。

運用による65歳超の再雇用制度は、65歳までの継続雇用終了者を対象とした継続雇用制度で、本人と会社のニーズが一致した場合、半年契約の再雇用が引き続き行われる。人事制度、賃金制度は65歳までの継続雇用制度が継続され、65歳以降も引き続きそれまで担当していた業務をフルタイム勤務で行う場合、待遇は変わらない。退職金も65歳までの再雇用制度のものが継続される。

■雇用制度改定後

定年年齢、および規定による継続雇用制度の上限年齢の引上げに伴う人事管理制度の見直しは行われず、正社員化した60歳前半層の人事管理制度は、60歳未満の正社員の人事管理が継続され、再雇用制度についても同様に改定前の人事管理制度が継続された。具体的には、65歳定年、規定による70歳までの希望者全員継続雇用（再雇用制度）、運用による70歳以降の上限年齢なしの継続雇用（再雇用制度<基準あり>）である（図表2）。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■後進へ的高齢従業員の技術伝承の取組み

同社が実施している後進へ的高齢従業員の技術伝承の取組みは「加工作業手順の標準化・統一化」「加工作業の映像化」「高齢従業員と若手従業員のペア就労による技術伝承」「高齢従業員による若手従業員のスキル習熟度評価」の4つである。

第1の「加工作業手順の標準化・統一化」については、製造工程には火炎加工(手作業)、切断、マシニング加工、レーザー加工、旋盤加工、洗浄、アニール等の作業工程があり、それらをどのような順番・タイミングで行うかで要する時間が大きく異なる。これまで加

工の手順が熟練の高齢従業員ほど自分のやり方に固執して教え方が統一されていなかった。そこで、作業手順を標準化・統一化して最適な工程表を作成し、職場での共有化が可能になった。

第2の「加工作業の映像化」については、例えば、バーナーの火の色、バーナーを入れる角度等を撮影し、それにナレーションを入れた動画を技術伝承の補助ツールとして活用している。この映像化を通して効果的な技術伝承が可能になり、こうした作業の映像化を他の作業にも展開していくことを同社は考えている。

第3の「高齢従業員と若手従業員のペア就労による技術伝承」については、熟練の高齢従業員が若手従業員とペアを組み、円滑に指導できる体制を整備した。高齢従業員は「工程表」と「映像化」された補助ツールをもとに作業工程の勘所を若手従業員に伝えることで効果的な技術伝承を行うことが可能になった。なお、同社は、技術を引き継いでほしい人を選んでペアを組んでいるが、相性も考慮して定期的にペアの見直しや変更を行っている。

第4の「高齢従業員による若手従業員のスキル習熟度評価」については、加工作業で進めている技術伝承の中でペアを組む若手従業員の作業ごとのスキルの習熟度の評価を、高齢従業員に行わせている。この評価結果は給与などには反映されないものの、若手従業員にとってスキルの習熟度を把握することが可能になるとともに、高齢従業員の指導意欲が高まり、モチベーションの向上につながっている。

■作業環境の改善の取組み

作業環境の改善の取組みについては、高齢従業員も参加した5S活動を実施している。従業員は石英ガラスを持って移動するため、足元が見えづらく転倒する恐れがあることから、使用したガス管の収納など床を整理

して転倒防止を図った。また、加工工程では酸水素ガスを燃焼させるので職場が暑くなる傾向にある。そこで、同社は、工場に空調設備を完備するとともに電動ファン付きの作業服を支給して作業に取り組みさせている。

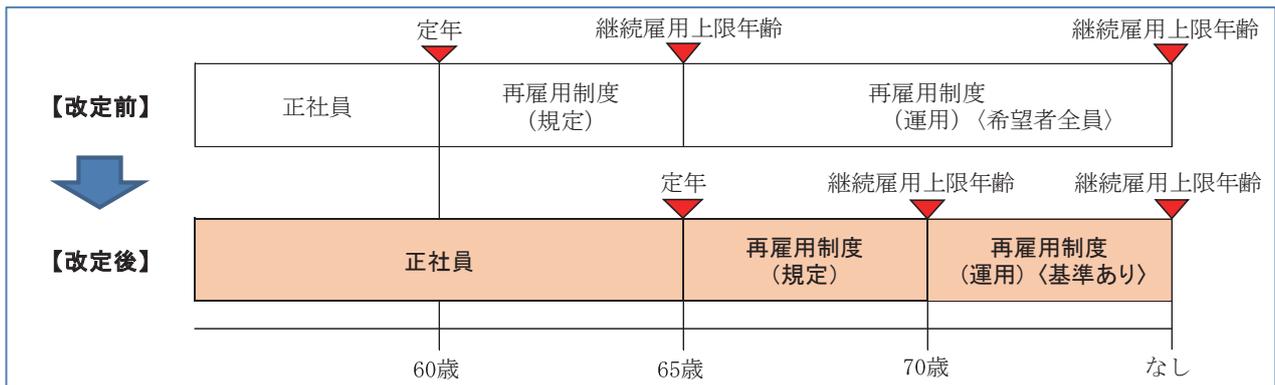
5 健康管理

健康管理面の取り組みでは、年2回の健康診断を実施していることに加えて、保健師の指導で一般に高齢者に多い持病（高血圧症・高脂血症）の管理制度を導入した。こうした取り組みにより高齢従業員の体調のリズムが安定し、生産性の向上につながった。

6 今後の課題

高齢者雇用に関する今後の課題として、同社は高齢従業員の活躍できる場を管理部門や営業部門にも拡大することをあげている。現在、高齢従業員の多くは技術部門に所属しているため、技術部門を中心に高齢従業員の戦力化の取り組みを進めてきた。今後は管理部門や営業部門にも高齢従業員が活躍できる職場づくりを拡充することを今後の課題として同社はあげている。

図表1 雇用制度改定の概要



図表2 改定後の高齢従業員（60歳以降）の人事管理制度

社員区分	正社員	再雇用者
定年年齢（継続雇用上限年齢）	65歳	規定：70歳 運用：上限年齢なし（基準あり）
対象者	——	定年退職者
仕事内容	——	・定年前と同じ
役職制度	・あり（定年時に役職を離れる）	——
基本給（月例給）	・本給（年齢給） ・職能給	・定年前と同じ ・再雇用時に水準の見直し
昇給	・本給：定年まで昇給	・定年前と同じ
賞与	・前期の水準と人事評価結果をもとに決定	・定年前と同じ
人事考課	・社長による相対評価	・定年前と同じ
退職金	・民間保険会社の企業型確定拠出年金制度 ・定年時に支給	・再雇用者用の退職金を支給 ・再雇用終了時に支給
労働時間	・フルタイム勤務	・定年前と同じ（短時間・短日勤務も可）

（出所）図表1、2とも、株式会社英興のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例10

セントラル建設株式会社

70歳
基準有

一定年年齢、継続雇用の上限年齢をそれぞれ5歳引上げー

ポイント

- 定年年齢、継続雇用の上限年齢をそれぞれ5歳引上げ65歳定年と70歳継続雇用に
- 継続雇用上限年齢の70歳到達後も、一定の条件を満たした者を対象に上限年齢なしの再雇用に
- 継続雇用では高齢従業員の事情に合わせて短時間・短日勤務を可能に

●企業プロフィール

創 業	1961年
本社所在地	岐阜県恵那市
業 種	総合工事業
事業所数	6カ所

●従業員の状況

従業員数	120人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	78人	21人	9人	12人
平均年齢	49.0歳			
60歳以上の割合	35.0% (42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年11月	60歳	65歳	——
役職定年	2018年11月	定年時	60歳	後任がない場合は役職を継続
継続雇用の上限年齢	2018年11月	65歳	70歳	・一定条件の下70歳まで再雇用 ・70歳以降 一定条件の下、年齢の上限なく再雇用

(2021年7月現在)

1 企業概要

セントラル建設株式会社は、1961（昭和36）年に設立された建設業の会社である。同社が立地する岐阜県を中心に6カ所の事業拠点を展開している。

従業員数（2021年4月現在）は120名で、雇用形態別には正社員105名、年齢別には60歳以上の社員42名の構成となっており、従業員の平均年齢は49歳である。

採用状況について、同社は新卒採用を毎年1～2名程度、業務の状況などを見ながら中途採用（パート、短時間勤務者など）を年に10人前後行っている。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

2018（平成30）年10月までの同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用制度（再雇用制度）、65歳以降の雇用上限年齢なしの継続雇用（再雇用制度）」であった。65歳までの継続雇用は、60歳の定年年齢の到達者を対象に希望者全員を嘱託社員（1年契約）またはパートタイム（1年契約）として継続雇用する制度である。嘱託社員はフルタイム勤務で、短日短時間勤務を希望する者はパートタイムとして雇用する。65歳以降の雇用上限なしの継続雇用制度は、65歳の雇用上限年齢に達した再雇用者の中から業務に取り組む姿

勢や健康状態などに問題がない者を再雇用する制度で、個別対応により雇用区分や勤務時間などの待遇が決められている（図表1）。

建設業界全体の人手不足の状況のなか、社員構成の高齢化が進む同社は、長年の仕事経験を持つ高齢従業員が年齢に関わりなく働ける環境整備に迫られていたことに加え、各部署からベテラン従業員が蓄積している技術や知識・ノウハウの若手従業員への継承の要望が寄せられていた。そこで、同社は、2018（平成30）年11月に65歳定年制の導入、ならびに継続雇用制度（再雇用制度）の雇用上限年齢の引上げを実施した。図表1は、雇用制度改定の概要を整理したものである。

■雇用制度改定の課題と工夫

同社に労働組合はないため、今回の雇用制度改定に際しては、従業員と意見交換を通じて制度改定を進めた。ベテラン従業員からは健康維持、収入面の安定のためにも長く働くことができる環境を整備してもらいたいとの意見が寄せられていた。

3 人事管理制度の概要

■雇用制度改定前

まず正社員の人事管理について概観すると、社員格付け制度は職能資格制度と役職制度からなり、職能資格制度は8等級から構成される。役職制度は「部長－次長－課長－課長代理－職長－係長－班長－主任」の8ランクであり、部長から課長代理までが管理職、職長から主任までが監督職である。

賃金制度については、月例給は、年齢給と職能給からなる「基本給」に、普通社員に支給する「業績手当」、現場社員に支給する「技能手当」、そして役職手当、資格手当、通勤手当等の「諸手当」が加わる。基本給の決め方をみると、年齢給は年齢に応じて決まる賃金であり、58歳まで年齢に応じて昇給するが、それ以降は60歳の定年まで同一金額と

なる。この年齢給は、普通社員と月給制と日給月給制の現場社員に支払われ、日給制の現場社員には支払われない。職能給は、等級別号俸給で、職能資格制度の等級に対応した賃金表の金額が支給される。昇給は、人事評価結果に基づいて賃金表の号俸が昇号する。なお、定年前の昇給停止は行われず、定年まで昇給が行われる。賞与の決め方については、現場社員を例にすると「基本給×係数」で、係数は人事評価結果（5段階評価）に基づいた一定率が用いられている。

人事評価については、年1回の能力考課と年2回の業績考課が行われ、評価結果は能力評価が昇格と昇給に、業績評価は賞与にそれぞれ反映される。評価手続きについては、所属長（課長）による1次評価が行われ、その後、役員会による最終評価が行われる。

定年前の役職定年については、部長・次長クラスは設けておらず、課長以下の役職者は55歳時点で役職から離れる。継続雇用では、後任の役職者のサポートと現場業務に従事する。

退職金については、建設業退職金共済制度と中小企業退職金共済制度を利用し、定年退職時に従業員と話し合いの上、その時点で支給するか、継続雇用終了時まで掛け金を継続して支給するかを決めている。

つぎに60歳の定年に到達し継続雇用で切り替わった後の人事管理を概観すると、雇用制度は、希望者全員の65歳までの継続雇用制度（再雇用制度）と65歳以降の雇用上限なしの継続雇用制度がある。なお、65歳以降の雇用上限なしの継続雇用は個別対応で処遇を決めているため、以下は65歳までの継続雇用制度を紹介する。

人事制度については、社員格付け制度は定年時の等級を継続する。役職は、定年退職時に外れ、現場業務に従事する。

賃金制度ならびに人事評価制度は、正社員の制度が適用される。なお、定年時の業務を引き続き担当する場合、水準の見直しは行わ

れないことを原則とし、継続雇用時に担当業務を含めた待遇は個別交渉で決められている。

勤務時間は、フルタイムの他に短時間・短日勤務を選択することができ、その場合の賃金の支給額は時間比例で算出される。

■雇用制度改定後

65歳定年制導入に伴う人事管理制度の見直しは大きく行われず、正社員化した60歳代前半の人事管理制度（社員格付け制度、賃金制度、人事評価制度）は、60歳未満の正社員の人事管理がそのまま継続される。なお、役職定年については旧定年年齢の60歳到達時に管理職は役職を外れ、後進の指導を中心に現場業務に従事するが、後任の役職者がいない場合は、後任者が育つまで引き続き役職を継続している。退職金については、建設業退職金共済制度と中小企業退職金共済制度を利用した積み立てが新定年年齢の65歳まで行われ、定年退職時に支給している。

雇用上限年齢が5歳引き上げられた継続雇用制度について概観すると、70歳までの継続雇用制度の対象者は、65歳の定年到達者を対象に継続雇用を希望した者の中から一定の条件を満たした者としている。70歳以降については、70歳に達した者を対象に一定の条件を満たした者が継続雇用者となり、雇用期間と雇用形態は改定前と同じもの（70歳までの継続雇用制度：嘱託社員〔1年契約〕、パートタイム〔1年契約〕、70歳以降の雇用上限なしの継続雇用制度〔1年契約〕）が継続されている。

なお、一定の条件を満たしているかどうかの判断は、業務に取り組む姿勢や健康状態が良いかどうかで判断している。

人事管理制度についても改定前の人事管理の個別施策（社員格付け制度、賃金制度、人事評価制度、退職金等）などが継続されている。

■新職場の創設・職務の開発

同社は、事業の多角化として農業分野に進出し、高齢従業員が中心となって働くための新たな職場を開発した。昨今の農家減少などから耕作放棄地や空き地が増えており、同社では建設業に使用する重機などを所有していることから、こうした土地の再生・再利用しての農作物づくりを事業化した。農業分野のノウハウがなかったため、専門家の指導などにより建設現場で培った車両系建設機械運転技術等を活かした農園を整備した。農業事業は、工事現場の仕事が少ない時、また農業の繁忙期などに若手従業員も手伝うようにしている。この取り組みを通じて高齢従業員が若手従業員に指導をしたり、相互にコミュニケーションをとったりすることが多くなり、若手従業員への教育にもなっている。

■高齢従業員に対するフォロー体制

業務に必須なIT機器の取扱いに関しては、若年従業員が高齢従業員をフォローする体制をとっている。また、これに限らず、不明なことはお互いに教えあうなど相互補完して工夫しており、若手従業員と高齢従業員が協力しあう体制ができている。

■作業環境の改善の取組み

同社では業務を簡素化するために、使用設備などのチェックを担当する者と、現場で作業する者を分け、現場で作業する者は作業のみに集中できるようにしている。また、車両系建設機械を導入し、これまで数日間かかる作業の身体的な負荷を大幅に軽減するなど、身体的な負荷の軽減などにも取り組んでいる。

■社内行事を通じた地域貢献

同社は地域住民が気軽に参加できる「住まいるバザール」を毎年4月に実施している。農場で採れた農作物を使った加工食品の試食会や体験コーナーなどもあるので、会社の取り組みが地域住民に理解され、高齢従業員のモチベーションになっている（コロナ禍の間は休止）。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

健康診断のほか、年間を通して産業医による健康相談を毎月実施しており、申し出があれば、メンタルヘルス相談も実施している。また、インフルエンザ予防接種も、費用を会社負担で全従業員が受けられるようにしている。

治療中の持病やケガの履歴がある高齢従業員については、周囲の者が声掛けをするようにして、危機管理に結び付けている。

身体の衰えなどがあるのに責任感から作業を進めてしまい負傷しないよう、高齢従業員からの相談を受け付けるようにしている。

■福利厚生の取組み

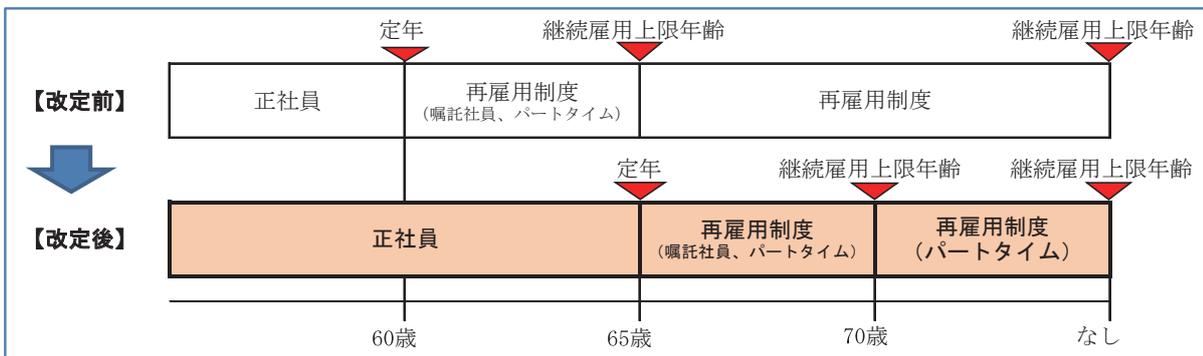
各職場に休憩スペースを設け、時間に関係なく休憩をとって、疲労を回復させるようにしている。また、野球や釣りなどのサークル

活動の費用を一部負担して、リフレッシュや従業員間のコミュニケーションの向上につながっている。

6 今後の課題

高齢者雇用に関する今後の課題として、同社は全従業員が互いに助け合う職場環境の整備をあげている。先に紹介したように業界として慢性的な人手不足の状況にあり、高齢従業員は貴重な戦力として活躍してもらうために、同社は働く環境の整備に取り組んでいる一方、同社の将来の中核を担う若手従業員の育成も重要な経営課題の1つである。そのためには、高齢従業員だけでなく若手従業員の育成にも努め、世代を超えた助け合いができる職場環境を整備することを今後の課題としてあげている。

図表1 雇用制度改定の概要



図表2 高齢従業員（60歳以降）の人事管理制度の変化

	雇用制度改定前（～2018年10月）	雇用制度改定後（2018年11月～）（注1）	
社員区分	嘱託社員	正社員	嘱託社員
名称	再雇用制度（注2）	—	再雇用制度（注2）
定年年齢（継続雇用上限年齢）	65歳（希望者全員）	65歳	70歳（一定の条件を満たした者）
対象者	定年退職者	—	定年退職者
仕事内容	・定年前の仕事を継続	・変更なし	・変更なし
役職	・定年退職時に外れる	・原則、60歳到達時に外れる	・変更なし
基本給(月例給)	・年俸制（役員との個別交渉）	・変更なし	・変更なし
昇給	・昇給あり（定年前と同じ）	・年齢給：60歳以降同一金額	・変更なし
手当	・定年前と同じ	・変更なし	・変更なし
人事考課	・定年前と同じ	・変更なし	・変更なし
退職金	・継続雇用時に受け取る場合、掛け金を継続雇用終了時まで継続	・変更なし	・変更なし
労働時間	・原則フルタイム勤務（短時間・短日勤務も可）	・変更なし	・変更なし

（注1）雇用制度改定後の人事管理制度の変化について「正社員」は60歳未満の人事管理制度と比較した内容、継続雇用制度は改定前の継続雇用制度と比較した内容である。

（注2）雇用制度改定前の65歳以降の雇用上限年齢なしの継続雇用制度（再雇用制度）、雇用制度改定後の70歳以上の雇用上限なしの継続雇用制度（再雇用制度）はそれぞれ個別対応により処遇を決めているため掲載していない。

（出所）図表1、2とも、セントラル建設株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例11

伸和ピアノ株式会社

—実質「定年なし」から定年制廃止へ—

定年なし

ポイント

- 定年制を廃止し、昇給停止や役職定年はなし
- 各職場の難易度に応じた職務給を取り入れ、やる気のある従業員の給与をアップ
- 「作業技術と能力給との相関関係」という客観的な指標を用いた公平な人事評価

●企業プロフィール

創 業	1970年
本社所在地	千葉県千葉市
業 種	貨物運送業、卸売業
事業所数	2カ所

●従業員の状況

従業員数	122人			
内 訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	106人	7人	4人	5人
平均年齢	44.7歳			
60歳以上の割合	13.1% (16人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定 年	2016年8月	65歳	廃止	——
役職定年	——	——	——	——
継続雇用の上限年齢	2016年8月	なし	廃止	——

(2021年7月現在)

1 企業概要

伸和ピアノ株式会社は、1970（昭和45）年に創業し、ピアノの買い取り、販売、修繕、調律、配送などを主な業務としている。本社のある千葉市の他に営業拠点として関西支店（西宮市）と事業拠点として札幌営業所を展開している。

従業員数は122名、そのうち60歳以上の従業員は16名で、従業員の平均年齢は44.7歳である（2021年3月現在）。

採用状況については、中途採用を中心に毎年3～5名程度を採用している。近年、不定期ではあるが、特別支援学校やピアノ調律・管楽器リペアなど専門学校の新卒者を採用し

ている。

2 定年制廃止の背景

■経緯

2016（平成28）年8月までの同社の定年・継続雇用制度は「65歳定年、希望者全員上限年齢なしの継続雇用（勤務延長制度）」であった。同社にとっては、業務を遂行する上で高齢従業員の経験、スキルなどは不可欠であることから、継続雇用に切り替わっても待遇は見直さず、定年前と同じ賃金水準を継続しており、短時間勤務を希望する高齢従業員に対しては時間比例による賃金制度を採用している。また、本人からの退職の申し出が

ない限り継続雇用を続けていた。このように実質「定年なし」の雇用制度であったが、創業者の「安定して生活するには経済的な裏付けが必要であり、その為には安定して働くことが重要である」という理念のもとに、高齢従業員の生活を一層安定させ、生涯現役として活躍できるようにするため、2016（平成28）年8月に定年制を廃止した（図表1）。

3 人事管理制度の概要

■社員格付け制度の改正

同社は、2020（令和2）年11月、それまで「取締役部長－取締役課長」の2ランクであった社員格付け制度を、「取締役部長－次長－部長代理－課長」の4ランクに改正した。

これにより、従業員のモチベーション向上につながることを期待している。

■賃金制度と人事評価の改正

2021（令和3）年4月から賃金制度の全面的な改正を行った。

まず、「基本給」は、全従業員一律とした。

次に、勤続年数に応じた昇給制度（「勤続給」）を新設した。これにより、毎年定期的に昇給が実施される（定期的な昇給金額は、入社2～3年目は1万円とし、その後は段階的に緩やかなカーブを描いて、勤続16年目以降からは、退職まで毎年5千円昇給）。また、各職場の難易度に応じた「職務給」を設けた。

更に、管楽器修理部門、ピアノ修理部門、調律部門、ピアノ塗装部門など、技術を必要とする部門では、それぞれの部門に「作業技術と能力給との相関関係」という客観的な指標に基づく「能力給」を新設した。この制度は、個人の技術の向上を図り、会社の利益に大いに良い影響を及ぼす結果が得られると共に、個人の収入の増加も実現できるため、社員のモチベーションを更に刺激することになり、良い循環をもたらすと考えている。

以上は、技術系の仕事に携わっている従業員全員に機会が与えられており、同社は公平な制度であると考えている。また、個人的な技術評価の見直しは、半年毎に行われ、その結果は翌月の給与から反映される。

■諸手当制度

「皆勤手当」「子育て支援手当」「禁煙手当」（煙草を吸わない従業員に支給）が全従業員を対象に支給されるほか、営業部門の従業員に対しては、「身嗜み手当」（散髪代など）を支給する制度を、10年以上前から導入している。

また、業績が良好の時に一時金（臨時賞与）を支給したこともある。

■定年制の廃止に伴う人事管理・退職金制度

65歳を迎えても、本人の希望する部門で希望する職種に従事しており、人事管理制度についても、それまでの役職を継続している（図表2）。

退職金については、65歳以降も引き続き中小企業退職金共済の掛金の積み立てを行い、退職する時に支給される。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢従業員の意欲・能力向上のための取組み

同社は長年蓄積してきた経験やスキルを活かすため、高齢従業員の仕事は、これまで担当している仕事を継続してもらう方針をとっているが、併せて蓄積してきた経験や知識を有効に活かすため、特別支援学校や各種専門学校から新卒入社した従業員や若手従業員の育成を担当させている。

また、特別支援学校の知的障害者のインターンの指導や、他社で長期間休職していた従業員が同社で採用となった時の指導を高齢従業員が担当したこともある。このような場面で、自分が培ってきた経験や知識が会社の役に立っていることも、高齢従業員の励みになっている。

■新職場・新職務の創出の取組み

同社には、倉庫内でピアノ等の積み下ろしなどを行う「倉庫内移動部門」があり、この業務は、特別な専門技術を要しないため、50～60歳代の中途採用従業員の力を活かせる職場となっている。

■作業環境の改善の取組み

同社は高齢従業員をはじめ、従業員が働きやすい作業環境の整備にも取り組んでいる。

例えば、ピアノ工房部門では、作業スペースに個人の専用ブースを設けて、このブースに必要な工具類や消耗部品を一式取り揃えたことで、無駄な歩行と体力の消耗を削減した。

また、工房内の天井照明をLED化したことで、作業効率の向上と、目の負担軽減を実現した。



(工房ブース)

5 健康管理・安全衛生

健康管理・安全衛生面についても多様な取組みをしている。健康管理については、全従業員が使用できるトレーニングルームの設置、休憩室に血圧計の設置、社内共有スペースに体組成計の設置といったことをしている。

安全衛生面では、作業中の事故やケガを未然に防止するための労働災害防止活動として、2ヶ月ごとに勉強会を実施すると共に、「ヒヤリハットアンケート」などの結果を集計して、職場環境の改善を図っている。

一例として、作業者同士の衝突を避けるた

めに防火扉の向こう側の状況がわかるカメラを設置したことにより、開いた扉に衝突する労働災害がなくなった。

更には、工房内はエアコンが完備されており、温度管理を適切に行い、快適に働けるようにしている。

また、作業で使用する有機溶剤などによる健康被害防止のために、年2回、社内の環境測定と、特定化学物質等健診を実施しており、国の基準を毎年クリアしている。



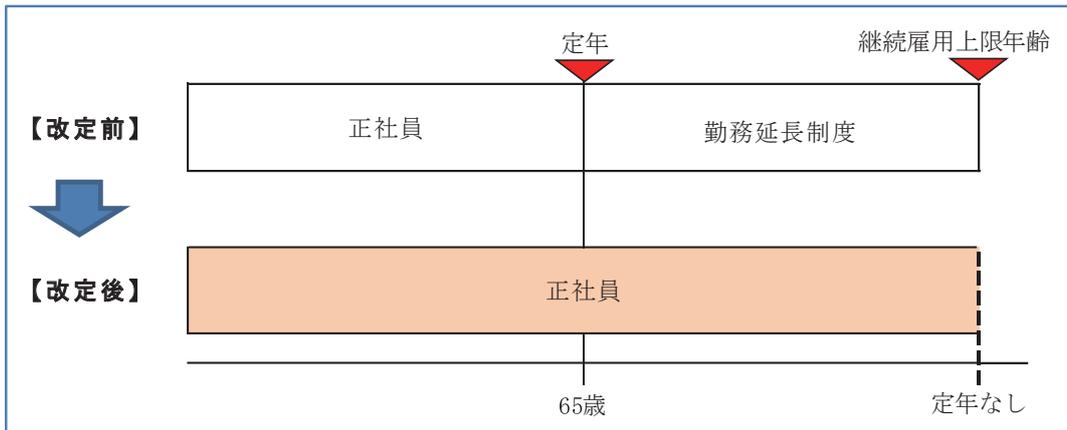
(専用台車作業)

6 今後の課題

高齢者雇用に関する今後の課題として、同社は主にピアノや管楽器の査定・買い取り・運搬業務を所管する営業部門における高齢従業員に対応した新職場・新職務の創出をあげている。

現在、同社で従事している高齢従業員の多くはピアノ工房部門、倉庫内ピアノ移動部門で、クリーニング・修理業務やピアノの積み下ろしなどに従事しているが、今後は、営業部門の従業員の高齢化が進むため、同部門の従業員が引き続き社内の別の部門で長く働くことができる職場・職務を創設する必要があり、まずは関東の比較的近隣の都市にピアノ・管楽器などの販売・買い取り・リペア店舗を段階的に展開することを検討している。

図表1 雇用制度改定の概要



図表2 高齢従業員（65歳以降）の人事管理制度の変化

	定年制廃止前（～2016年7月）	定年制廃止後（2016年8月～）
名称	勤務延長制度	——
定年年齢 （継続雇用上限年齢）	65歳 （希望者全員年齢の上限なく継続雇用）	なし
社員区分	継続雇用社員	正社員
対象者	定年退職者	全社員
仕事内容	定年前の仕事継続	原則として定年前の仕事継続するが、 本人が希望する場合は異動することもある
役職	継続（役職定年なし）	変更なし
基本給（月例給）	定年前と同じ基準	変更なし
昇給	あり	変更なし
手当	定年前と同じ	変更なし
人事考課	定年前と同じ	変更なし
退職金	継続雇用終了時に支給 （中小企業退職金共済）	退職時に支給 （中小企業退職金共済）
労働時間	原則、フルタイム勤務 （短時間・短日勤務も可）	本人の希望を優先 （短時間・短日へ変更も可）
配置転換	原則としてなし	本人の希望を優先（継続・異動）

（図表1、2の出所）伸和ピアノ株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例12

医療法人成雅会泰平病院

70歳
全員

－「100歳まで働ける環境づくり」実現に人事制度と職場環境を改革－

ポイント

- 家族の介護などで勤務継続が難しくなる高齢職員を助ける「ハーフタイム勤務制度」
- 全職員が意欲をもって働けるよう、能力と役割に応じた賃金・評価制度を導入
- 接遇やマナーが身についた高齢職員のノウハウをマニュアル化して研修教材に活用

●法人プロフィール

設立	1976年
本社所在地	福岡県糟屋郡須恵町
業種	医療業
事業所数	6カ所

●職員の状況

職員数	299人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	222人	34人	28人	15人
平均年齢	48.0歳			
60歳以上の割合	25.8% (77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年4月	60歳	65歳	
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2019年4月	65歳	70歳	・希望者全員 ・70歳以降は、基準該当者をパート職員として年齢上限なく継続雇用（運用）

(2021年11月現在)

1 法人概要

医療法人成雅会泰平病院は、1976（昭和51）年開業の「泰平老人病院」が母体である。その後、介護老人保健施設、認知症対応型共同生活介護グループホーム、小規模多機能ホーム、介護付有料老人ホーム、居宅介護支援事業所へと事業を拡大し、現在にいたっている。「誠心・誠愛・誠優・誠笑」を理念に地域住民に利用しやすい施設として地域医療の中核的存在となっている。

職員は正職員231名、パート職員68名の計299名である。全体の年齢構成をみると

60歳未満222名、60歳代前半34名、同後半28名、70歳以上15名であり、平均年齢は48.0歳である。現在、理事長のリーダーシップのもと、「100歳まで働ける環境づくり」を目指し、人事制度の改革が進められている。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

定年年齢が60歳であった時、泰平病院では、地域ニーズに応えるべく医療に加えて介護事業を拡大してきたが、職員の増員が必要

となっただけではなく、優秀な人材の確保が課題となっていた。泰平病院では新規職員の採用に努めたが、採用した新人を育成するには、彼らを指導し教育できる人材も不可欠であった。その役割を果たせるのは現在泰平病院で働いているベテラン職員であり、彼らにより長く働いてもらうことが望ましかった。

そこで定年年齢引き上げと再雇用の上限年齢引き上げが検討され、令和元年、65歳への定年延長を実施した。同時に定年後も働くことを希望する者は全員、70歳まで再雇用することとした。ちなみに70歳以降は、運用として、労使で合意した者は、年齢の上限なくパート職員として再雇用しており、実質的に本人から退職の申し出がないかぎり雇用を継続している。現在は、就業規則第13条に「職員の定年は満65歳に達した日の属する年度末とする」、同14条に「職員が定年退職後に再雇用を希望し、解雇事由または退職事由に該当しない者については、嘱託として再雇用する」と定めている。

嘱託再雇用については「嘱託職員規定」を改定し、「・・・原則として満65歳に達した日の属する期間の末日をもって終了する」から「・・・原則として満70歳に達した日の属する期間の末日をもって終了する」と改めた。なお、泰平病院では60歳定年となっていたこれまでも、退職後に働くことを希望する者に対しては再雇用を行っていた。65歳への定年延長は実情に即したものであったが、就業規則に「65歳」と明記することで、法人の方針を職員に明確にする効果もあった。

■定年延長の経過措置

60歳から65歳への定年延長に際し、泰平病院では55歳以上の者を対象に退職金支給の経過措置を用意した。60歳時点で退職金を受け取れるようにすることで、該当者が60歳定年を前提とした生活設計や資金計画を考えていた場合でも対応できるようにし

た。

■外部からの採用年齢引き上げ

60歳定年で継続雇用上限年齢65歳であったそれまでは、パート職員としての採用も上限年齢は65歳であったが、継続雇用上限年齢が70歳となったため、パート職員についても65歳以上の採用を積極的に行っている。

3

人事管理制度の概要

泰平病院の定年延長は、優秀な人材に長く働いてもらうための仕組みづくりであったが、単に定年年齢だけを延長するのではなく、処遇や教育訓練制度も合わせて改定し、高齢職員も含めた全職員が意欲を持って長く働くことができ、かつ優れたサービスを利用者に提供できる能力をさらに身につけてもらうことを目指した。これらの取り組みにより、利用者が増加して収益性も高まり、職員の処遇向上とともに設備投資や教育訓練投資の原資を充実させることが可能となり、経営の好循環が実現する。

■賃金制度

泰平病院の医師など管理職については、年俸制で処遇されている。月給制の一般職員については、これまでの賃金制度は基本給と各種手当（役職・通勤・夜勤等）で構成され、基本給は年功給部分と能力給部分があった。また、職員の職種が多岐にわたり（看護師、介護福祉士、薬剤師、理学療法士等）、それぞれの格付けなどが異なり複雑化していた。

改正された賃金制度は、従来の年功主体型から能力と役割に応じた「ハイブリッド等級制度」に変わり、どの職種についても等級（格付け）を7段階（1等級から7等級）として役職（主任、課長、部長等）と対応させ、かつ、人事考課によって上位等級に昇格できるようにした。例えば、非管理職は担当職の名称で1等級から3等級に位置づけられ、新人

は1等級からスタートする。

なお、定年後再雇用の職員では、フルタイム勤務者は定年時と変わらぬ額の給与が支給され、パートタイム勤務者では、定年時給与を時間給に換算して支給される。

■評価制度

泰平病院の職員の処遇は、上記の等級に対応しているが、その等級ならびに昇格は「育成主体型評価制度」で決定する。人事考課は「スキルアップシート」を用いた能力向上度評価と、「業務実践スキル評価シート」による業務実践度評価で行なわれる。

「スキルアップシート」は全職種共通であり、職務に対する「基本姿勢・規律」や自己啓発を含めた「教育・研究」などの面で細かく考課する。各項目につき5段階で自己評価と上司評価を行う。また、「業務実践スキル評価シート」は職種別に用意されており、各人の専門性を5段階で評価する。上位等級ほど高い専門性を求められ、それが達成されているかを評価する。考課項目のひとつである「計画の立案」について見れば、新人は「指導を受けながら計画立案ができる」が考課基準であるが、より上位の等級であれば「明確な問題にそって計画・立案できる」ことが求められる。

各項目の評価は点数化され、自己評価と上司による評価を通して確定する。昇格については、年間の総合評価の結果が一定の基準を満たしていれば最短で翌年に昇格する場合もある。標準的には一定の成績を常に上げて数年で昇格し、それに対応する役職に昇進する。

4 高年齢職員戦力化のための工夫

■技能伝承の担い手としての高年齢職員

高年齢職員の優れている点は利用者一人ひとりに応じた接遇、常に笑顔を絶やさない対応であり、若手職員にその姿勢を習得してもらうことが期待されている。接遇やマナーは最

重要なスキルであり、ベテランの作成したテキストやプリント資料を用いた研修が実施されている。医療福祉現場の経験が浅い若手職員も多く採用されるなか、マニュアルの充実が喫緊の課題となっている。ベテラン職員の経験を集積したマニュアルの作成は管理職を中心に進められており、高年齢職員の知識や経験が数多く盛り込まれている。ノウハウ吸収のためにも高年齢職員が長く職場で働き続けられることが求められている。

■外国人技能実習生の指導役・相談相手

泰平病院では、外国人技能実習生の採用が始まっているが、母国を離れて不安の大きい実習生が安心して働けるよう、生活経験豊かな高年齢職員が講師役とともに生活相談の相手として活躍している。

■勤務時間の工夫

これまで高年齢職員の退職理由として多かったのは「家族の介護」であった。勤務と介護の両立が実現できればベテラン職員の退職を防ぐことができることから、「ハーフタイム勤務制度（半日勤務）」を導入した。利用する高年齢職員も多く、介護に限らず、趣味の時間確保や体力回復なども目的として活用されており、高年齢職員の雇用継続につながっている。

■高年齢職員向けの教育訓練

前述の人事考課を通し、自分に足りない、または向上させたい能力や知識が明らかとなるが、それをきっかけに研修に積極的になる高年齢職員も多い。泰平病院では、高年齢職員に対しても教育訓練や研修参加の機会を提供している。

■アンケートを活用した改善

泰平病院では、さまざまなアンケート調査実施により、職員が快適に働き続けられる風土づくりに活かしている。「職場生活等に関するアンケート」によって各職場の課題を探り、改善点を特定、改善活動を実施する。また、「退職事由アンケート」は退職者を対象

に実施され、退職事由が職場風土や人間関係に起因することが判明すれば、その改善につながっている。有能な職員が不本意な理由で退職するのは泰平病院にとって損失であり、アンケートを起点とした改善活動は効果を上げている。

5 健康管理・安全衛生

■介護支援用ロボットの導入

入所者がベッドから車椅子へ移動する際などの移乗作業は、職員にとっては体力負担が大きく、腰痛発生の可能性も高まる。そこで介護支援用ロボットを導入した。職員はこれを装着し作業にあたる。体力負担が軽減されるだけでなく、余裕を持った作業ができるようになり、サービスの質向上にもつながっている。なお現状では装着のしづらさがあり、使い勝手が必ずしも良好ではない。そこでメーカーに要望して改善を進めている。

■用具や器具の改善

泰平病院では、高齢職員の体力負担軽減のため、設備や器具の改善に努めている。給食を運ぶ運搬車は高齢職員が動かしやすいものに替え、体力負担を軽減している。これにより、高齢職員でも容易に作業できる。

■安全対策

院内照明のLED化、院内各所の段差解消に取り組んでいる。利用者の安全確保のために優先して行なわれているが、同時に職員の安全対策となり、高齢職員が働きやすい職場の実現にもなる。

■利用者にも配慮した熱中症対策

高齢職員の健康維持のためにはエアコンの利用が欠かせないが、高齢の利用者はエアコンの強風を好まない人もいる。そこで職員が風に当たれるように壁掛け扇風機を設置している。

■夜勤の軽減

高齢職員のなかには夜勤の負担が重いと訴

える者もいる。泰平病院が擁する多様な事業所のなかには夜勤が少ない職場もあり、異動を通して負担軽減につながっている。

6 今後の課題

■職員の年齢バランスの維持

各種サービスを提供している泰平病院では若手、中堅、高齢者のそれぞれを必要としており、高齢職員だけでは機能しない。肉体的負担の多い職場がなくなることはなく、若手職員も不可欠である。年齢層のバランスが適度に保たれねばならず、高齢者雇用だけを進めることは現実的ではない。泰平病院では若手職員採用と高齢職員雇用のバランス維持に努めている。

■IT化の推進

現在の業務の多くは紙媒体で行なわれており、サービス水準向上のためにもデータ化が急がれている。そのため高齢職員にもIT機器操作を習得してもらう予定である。高齢職員向け研修の企画や実施方法を検討中である。

■役職定年制導入の検討

定年延長によって泰平病院で働く高齢者は増加したが、年齢による役職離脱は制度化されていない。そのため将来的にはポスト不足も懸念される。人材育成には実際に役職に就けて経験させることが必要であり、次代を担う中堅層の能力開発が課題となる。そのため、将来的には役職定年制の導入も検討されている。

■定年の廃止

泰平病院が現在進めている「100歳まで働ける環境づくり」の実現に向け、人材育成制度や処遇制度、人事考課制度が改定されてきたが、その延長線上として定年延長も視野に入っている。現在、その実現の可能性、対処すべき課題の洗い出し、さらなる制度改正が検討されている。

事例13

株式会社大津屋



—賃金等の処遇はそのまま、70歳定年制を導入—

ポイント

- 運用で「73歳までの継続雇用」だったところを就業規則に明文化
- 全従業員との面談やペア就労による意欲・能力向上の取り組み
- 最新の機器や調理設備の導入による作業の平準化、機械化を進め従業員の作業負担を軽減

●企業プロフィール

設立	1963年
本社所在地	福井県福井市
業種	飲食料品小売業
店舗数	12カ所

●従業員の状況

従業員数	338人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	250人	35人	33人	20人
平均年齢	43.6歳			
60歳以上の割合	26.0%（88人）			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2019年6月	65歳	70歳	—
役職定年	—	—	—	—
継続雇用の上限年齢	2019年6月	73歳	73歳	・就業規則に明文化（基準あり） ・73歳以降は基準該当者を年齢の上限なく再雇用（運用）

（2021年7月現在）

1 企業概要

株式会社大津屋は1963（昭和38）年に設立の酒造会社（前身となる会社は1573年創業）であったが、1981（昭和56）年からコンビニエンスストア事業を行い、現在では、福井県内に12店舗を展開している。地元の食材を活かして昔懐かしい味を再現する「店内調理」などで、他店との差別化を図りながら業容を拡大してきた。

従業員数338名（正規130名、非正規208名）に占める60歳以上の従業員は88名（約26%）と高齢化が進んできている。

採用は、新卒に加え、中途採用も実施しており、毎年、新卒5名程度、中途者10名程度を採用している。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

2019（令和元）年5月までの同社の定年・継続雇用制度は「65歳定年、運用による73歳まで継続雇用（再雇用制度）」であった。65歳の定年年齢に到達した従業員は、希望する者全員を継続雇用する制度である。少子高齢化が進むなか、採用難による人手不足の

状況も重なり、長年の仕事経験を持つ高齢従業員が年齢に関わりなく働ける環境整備に迫られており、当時、70歳を超えて継続雇用のもとで活躍している高齢従業員がいたこともあって、実態に即した雇用制度の整備を目的として、2019（令和元）年6月に「70歳定年制」を導入し、運用で行っていた73歳までの継続雇用を就業規則に規定した。

■雇用制度改定の課題と工夫

高齢になると業務知識、能力、経験、体力などに個人差が大きくなることもあるため、70歳定年制導入に対して懐疑的な意見もみられた。そのため、面談、人事評価、店長とのコミュニケーションなどを通じて高齢従業員へのフォローを的確に行うことを従業員に丁寧に説明することで社内の理解を得た。

3 人事管理制度の概要

■雇用制度改定前

社員格付け制度は、職能資格制度と役職制度からなる。職能資格制度は大きく「総合職」と「一般職」にわかれ、それぞれ6等級から構成される。

新卒採用者、中途採用者とも採用後は一般職の等級に格付けられるが、「総合職社員登用試験制度」（応募資格は、原則として40歳未満の一般職社員）を設け、試験に合格すれば総合職に登用される仕組みになっている。

役職制度は「事務職」と「販売職」とに分けて職制が設けられ、事務職の職制は、「部長・副部長・主任」の3ランク、販売職は、「コーチ・コーディネーター・主任」の3ランクである。販売職のコーチは事務職の部長相当、コーディネーターは店舗の店長クラス、主任は店舗内の部門（例えば、惣菜など）の責任者で、コーディネーターと主任は正社員（一般職）の他にパートタイム社員がつくこともある。

賃金制度について、月例給は「基本給」に、

「職務手当」「役職手当」などの諸手当が加わる。基本給は等級別号俸給で、総合職、一般職ごとの等級に対応した賃金表の金額が支給される。昇給は人事評価結果に基づいて号俸が変わる。なお、昇給は定年までである。

賞与の決め方は「基本給×月数×係数」で、月数は会社の業績により、係数は人事評価結果により、それぞれ決められる。

人事評価は、能力評価と業績評価からなるコンピテンシー評価を実施している。能力評価は年1回、業績評価は年2回行われる。能力評価は昇給昇格に、業績評価は賞与にそれぞれ反映される。評価手続きについては、職場責任者による1次評価が行われ、その後、役員または社長による最終評価が行われる。

役職定年は設けていないが、特に店舗では若手従業員に店長の経験を積ませるため、ベテラン従業員は適切なタイミングで店長を外れ、新しく店長に就任した若手従業員のサポート役を担当することもある。

退職金は、継続雇用後も引き続き掛金の積み立てが行われ、退職時に支給される。算定方法は「基本給×係数」であり、係数の決め方は総合職と一般職で異なる。

65歳の定年に到達した従業員は、運用による73歳までの継続雇用（再雇用制度）に切り替わる。継続雇用されるには、原則として人事評価の結果が一定基準を満たしていることを条件としているものの、これまで希望者全員を継続雇用で切り替えている。継続雇用は1年契約である。

継続雇用者の人事制度については、社員格付けは定年時の役職、等級を継続する。役職は外れ、後進の指導を中心にしながら定年時の担当業務に従事する。賃金制度については、正社員の制度が引き続き適用され、水準の見直しも行われない。人事評価制度は正社員の制度が適用される。退職金は、継続雇用の切り替え後も引き続き掛金の積み立てが行われ、継続雇用を終了した際に支給される。勤

務時間はフルタイムの他に短時間・短日勤務を選択することができ、その場合の支給額は時間比例で算出される。

また、短時間勤務には、「ナイター社員」（夜間専門スタッフ）、「ハーフ社員」（原則4時間勤務）、「ほっとスタッフ」（自分の就労可能な時間を登録）など多様な形態もあり、これらの働き方を選択する場合、待遇はパートタイム社員の待遇（時給制、賞与なし）となり、退職金はパートタイム社員への切り替え時に支給される。

■雇用制度改定後

70歳定年制導入に伴う人事管理制度の見直しは行われず、正社員化した65歳以降の人事管理制度は、65歳未満の正社員の人事管理がそのまま継続される。

継続雇用制度については、73歳までの継続雇用（再雇用）を就業規則に明文化するとともに、運用により73歳を超える継続雇用（再雇用）を実施した。なお、73歳を超える継続雇用の場合には半年ごとの契約更新が行われ、その際には健康面の確認が行われる。人事管理について、それまでの仕事と働き方に変更がない場合は、引き続き同じ賃金制度、人事評価などが継続されるが、退職金については73歳の時点で支給される。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢従業員の意欲・能力向上のための取組み

同社が実施している高齢従業員の意欲・能力向上のための主な取組みは「全従業員との面談の実施」「高齢従業員と若手従業員のペア就労」「店舗における最新機器導入による作業の標準化」の3点である。同社は、パートタイム社員・アルバイトなどの非正規雇用労働者を含む全従業員との面談を年2回実施しており、高齢従業員もその対象としている。面談ではコンピテンシー評価シートをもとに本人の希望・要望の確認、役割および知

識の習得度の話し合いが行われている。高齢従業員にとって役割や責任が明確になり、モチベーションの向上につながっている。

高齢従業員と若手従業員のペア就労について、高齢従業員に若手従業員への作業方法や接客マナー等の指導役を担当させ、高齢従業員の業務経験、作業方法、接客マナーを若手従業員に伝承させている。

店舗における最新機器導入による作業の標準化については、AIを活用した惣菜自動会計システム、自動釣銭機など、店舗に最新機器を導入して、作業の平準化を図っている。これによって、作業負担が軽減され、精神的な負担が軽減された。機器の操作が苦手な高齢従業員に対しては時間をかけて操作方法を研修したことにより、高齢従業員が活躍できる場が広がった。

■作業環境の改善の取組み

同社が販売している惣菜の多くは、大型の調理設備を使つての自社製造である。そのため、調理作業には体力と注意力が求められ、担当している高齢従業員にとって肉体的、精神的負担が大きかった。そこで、同社は、煮炊き・攪拌機、真空包装設備、冷却装置、蒸気殺菌設備など、最新設備を積極的に導入し、調理作業の標準化、機械化を進めて高齢従業員の負担を軽減した。

■福利厚生 of 取組み

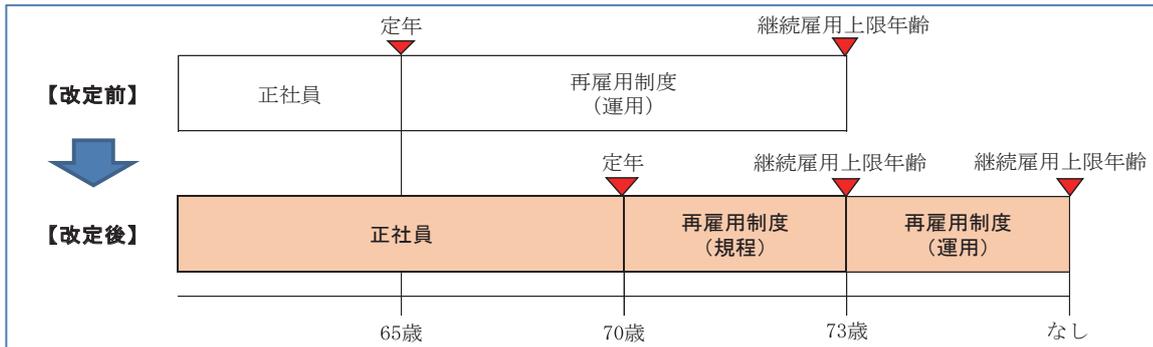
福利厚生面の取組みとして、各種イベント、旅行等の行事の拡充を行っている。多店舗展開の課題の1つに従業員同士の交流不足がある。同社は各種行事を積極的に行うとともに、その対象を全従業員としている（コロナ禍の間は休止）。世代間を超えた交流が社内に促進され、コミュニケーションの活性化につながっている。また、高齢従業員は働く上で年金、介護、税金などの不安が多いことからこうした不安をいつでも相談できるような体制を整えている。

5 今後の課題

高齢者雇用に関する今後の課題として、同社では高齢従業員が持つ経験、スキル等の後進への継承をあげている。人手不足が続くなか、高齢従業員に貴重な戦力として活躍してもらうために、同社は働く環境の整備に取り

組んでいる一方、同社の将来の中核を担う若手従業員の育成も経営課題の1つである。そのためには、先に紹介したように高齢従業員と若手従業員のペア就労のように高齢従業員が持つ経験、スキル等を後進に継承していくことが今後の課題となる。

図表1 雇用制度改定の概要



図表2 高齢従業員（65歳以降）の人事管理制度の変化

	雇用制度改定前（～2019年5月）	雇用制度改定後（2019年6月～）（注1）	
社員区分	継続雇用	正社員	継続雇用
名称	再雇用制度	—	再雇用制度
定年年齢 （継続雇用上限年齢）	73歳	70歳	規程：73歳 運用：上限年齢なし
対象者	定年退職者	—	定年退職者
仕事内容	・定年前の仕事を継続	・変更なし	・変更なし
役職	・一律の役職定年年齢は定めていないが、定年前から職場の状況に応じて役職を外れている	・変更なし	・変更なし
基本給(月例給)	・定年前と同じ	・変更なし	・変更なし
昇給	・昇給あり（現役正社員と同じ）	・変更なし	・変更なし
手当	・定年前と同じ	・変更なし	・変更なし
人事考課	・定年前と同じ	・変更なし	・変更なし
退職金	・継続（継続雇用終了時に支給）	・変更なし	・変更なし
労働時間	・原則、フルタイム勤務（短時間・短日勤務も可）	・変更なし	・変更なし

（注1）雇用制度改定後の人事管理の変化は「正社員」は65歳未満の人事管理制度と比較した内容、継続雇用制度は改定前の継続雇用制度と比較した内容である。

（注2）73歳を超えて継続雇用を続ける場合、退職金は運用による73歳の継続雇用の雇用契約時に支給される。

（出所）図表1、2とも、株式会社大津屋のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例14

溝端紙工印刷株式会社

70歳
全員

—多能工化を進め、年齢に関わりなく活躍できる組織づくりを実践—

ポイント

- 賃金・評価制度改定によって再雇用後も引き続き同じ待遇を実現、再雇用者には第二退職金を給付
- 高齢従業員と若手従業員が仕事を教えあう職場環境を整え、多能工化を進める
- 現場から積極的に声を上げる組織風土の醸成に努め、社員の意見を取り入れた職場改善を推進

●企業プロフィール

設立	1947年
本社所在地	和歌山県伊都郡かつらぎ町
業種	印刷・同関連業
事業所数	15カ所

●従業員の状況

従業員数	396人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	319人	37人	21人	19人
平均年齢	48.3歳			
60歳以上の割合	19.4% (77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	—
継続雇用の上限年齢	2000年頃	—	上限なし	希望者全員

1 企業概要

溝端紙工印刷株式会社は、1947（昭和22）年に設立した飲食用紙製品のデザイン・製造・販売を行う企業であり、1907（明治40）年に創業した印刷事業を前身としている。同社は全国に生産拠点7カ所、営業拠点8カ所を展開している。

従業員数（2021年4月現在）は396名で、雇用形態別には正社員335名、年齢別には60歳以上の従業員77名の構成となっており、従業員の平均年齢は48.3歳である。

採用状況について、同社は職種別（工場技術職、製品企画、営業、デザイン、生産管理、

品質管理、事務、経理等）に新卒採用と中途採用を行っており、毎年4～8名程度採用している。



（本社工場）

2 賃金・評価制度改定の背景

■経緯

同社の定年・継続雇用制度は「60歳定年、希望者全員年齢上限なしの再雇用」である。この定年・継続雇用制度は20年以上前に整備された。しかし、再雇用後の賃金水準を見直していたため、高齢従業員のモチベーションの低下を招いていた。この課題を是正するため、2016（平成28）年に賃金・評価制度の改定を行った。

■賃金・評価制度改定の課題と工夫

同社に労働組合はないため、今回の賃金・評価制度改定に際しては、四半期ごとに行う各事業拠点の巡回時に従業員へ説明して意見を聞いたり、社内報を通して制度改定の周知を進めた。その際に大きな課題はなくスムーズに賃金・評価制度改定が進められた。

3 人事管理制度の概要

改定後の正社員の人事管理を概観すると（図表）、社員格付け制度は役職制度のみで「部長（取締役）－次長－次長補－課長－課長補－係長」の6ランクから構成される。なお、同社は役職定年を実施していない。

賃金制度について、月例給は「基本給」であり、この他に、扶養手当、住居手当、時間外手当、2交代手当などの「諸手当」が加わるほか、役職者には役職手当も支給される。基本給は、本人の技能、経験、職務遂行能力等を考慮して決まる総合決定給である。全従業員に同じ賃金表が用いられ、学歴別職種別に初任給のランクが設定されている。

昇給は、人事評価結果をもとに賃金表のピッチを昇号する仕組みがとられているが、評価結果が悪い場合は下がるなど、メリハリのある決め方の昇給となっている。なお、定年前の昇給停止は行われず、定年まで昇給が行われる。

賞与の決め方は「基本給×賞与係数」で、賞与係数は人事評価結果をもとにした一定率（月数）が用いられている。具体的には、経営業績によって標準評価の係数が設定され、それをもとに人事評価結果により個別の係数が決められる。

人事評価については、能力、仕事への取り組み姿勢、成果による会社への貢献度の評価が年2回行われている。評価の流れは、直属の上司による1次評価、部門責任者による2次評価を経て、社長による最終決定が行われる。評価結果は昇給や賞与等に反映されている。

退職金について、同社は民間保険会社の退職金制度を利用し、定年退職時に退職金を支給している。

60歳の定年に到達した従業員は、希望者全員の年齢上限なしの継続雇用（再雇用制度）に切り替わる。再雇用は1年契約である。

再雇用者の人事制度については、社員区分は嘱託となり、役職は再雇用後も引き続き同じ職務をフルタイム勤務で続ける限り継続している。ただし、本人から勤務時間を短くしたり、負担を軽くしてほしいなどの希望が出されたら役職を離れ、一般社員として担当業務に従事する。

賃金制度については、再雇用後も引き続き同じ業務をフルタイム勤務で続ける場合、賃金水準は見直されないほか、基本給、昇給、賞与は引き続き正社員と同じ方法で決められている。人事評価は、正社員と同じ仕組みが適用される。退職金については、再雇用者用の退職金（同社は「第二退職金」と呼称）を設け、再雇用者としての勤務年数に比例して算出した金額が再雇用終了時に支給される。勤務時間は、フルタイムの他に短時間・短日勤務を選択することができ、その場合の支給額は時間比例で算出される。

4

高齢従業員戦力化のための工夫

■年齢に関わりなく従業員が活躍できる組織づくり

高齢従業員の戦力化を図るために同社が実施している主な取り組みは「年齢に関わりなく従業員が活躍できる組織づくり」である。



(会社にとって貴重なベテランの技術)

印刷に関する設備・機械は日進月歩で進歩している一方、ベテラン従業員の経験、技術等も不可欠である。同社は、長年培ってきた経験や技術を持つ高齢従業員と新しい設備や機械を使いこなせる若手従業員が互いに仕事を教え合う職場環境を整え、年齢に関わりなく全ての従業員が活躍できるように多能工化を進めている。



(多様な機械をつかこなすベテラン)

■作業環境の改善

同社が実施する作業環境の改善における主な取り組みは、「従業員の意見を取り入れた職場改善」である。同社は現場から積極的に声を上げる組織風土の醸成に取り組んでおり、職場の作業環境の改善に関する意見が寄せられたら費用対効果を考え対応する体制を整備している。こうした体制により、2016（平成28）年に新工場を開設した際に、照明のLED化を進め、1階の材料を全自動で最上階の工場へ運ぶ自動ラック倉庫を導入した。自動ラック倉庫の導入により、高齢従業員だけではなく全従業員の身体的負担が軽減された。



(自動ラック倉庫)

5

健康管理・安全衛生・福利厚生

■健康管理

健康管理面の取り組みは「トレーニングルームの設置」「会社負担の胆管がん検診の実施」である。従業員の健康増進を図るため、一部の工場にトレーニングルームを設置し、従業員が自由に利用できるようしており、高齢従業員も積極的に利用している。会社負担の胆管がん検診については、医療機関と連携して年1回の健康診断に加え、印刷に携わる従業員や希望者を対象に受診できるようにしている。

■安全衛生

安全衛生面の取組みは「従業員全員の安全衛生の意識の向上」である。安全衛生委員会で安全衛生について話し合うほか、消防訓練や救急手当講習を実施し、安全衛生に対する意識の向上を図っている。また、危険が伴う印刷の断裁作業については、両手でボタンを押さなければ稼働しない断裁機を導入したことで事故の減少に取り組んでいる。

■福利厚生

福利厚生面の取組みとして、お祝い金などによる子育て支援をはじめ、懇親の場として社長主催の食事会、クラブ活動、旅行、誕生会などを実施し、従業員間のコミュニケーションの向上をはかり、長く働ける職場環境の構築に取り組んでいる。また、地域貢献の観点から、長年にわたり最寄り駅周辺の清掃活動を取り組み、地域交流の機会を設けている（コロナ禍の間は休止）。

6 今後の課題

従業員の高齢化が進むなか、同社は高齢従業員が長く働き続けられる職場環境の整備を進めてきた。

「働き方改革」の観点や若年者の採用を促進するため、2020（令和2）年度より年間休日を15日増やした。これにより生産性の向上が今後の課題となる。高齢従業員の中には加齢により仕事のスピードが落ちる者もいるが、仕事ぶりが丁寧でミスが少ない。若手従業員の仕事のスピードは比較的速いが、ミスや仕上がりに問題がある者もいる。高齢従業員と若手従業員の良いところを活用することで生産性を高めていくことを今後の課題として同社はあげている。



（商品の一部）

図表 人事管理制度の概要

社員区分	正社員	再雇用者
定年年齢 （継続雇用上限年齢）	60歳	雇用上限なし
対象者	——	定年退職者
仕事内容	——	・定年前と同じ
役職定年	・なし	・なし（短時間・短日勤務に変更した場合、役職を離れる）
基本給（月例給）	・総合決定給（全員同じ賃金表）	・定年前と同じ
昇給	・賃金表に基づく昇給	・定年前と同じ
賞与	・基本給×賞与係数	・定年前と同じ
人事考課	・貢献度（能力、成果、姿勢）による総合評価	・定年前と同じ
退職金	・生命保険会社の制度を利用 ・定年時に支給	・第2退職金を支給
労働時間	・原則、フルタイム勤務 （短時間・短日勤務も可）	・定年前と同じ

（出所）溝端紙工印刷株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例15

医療法人積仁会 岡部病院

70歳
基準有

—昭和30年から65歳定年制を実施、高齢者雇用のノウハウが充実—

ポイント

- 馴染みの看護職員が患者を長年にわたって担当、高齢化した患者から厚い信頼を獲得
- ベテラン看護職員のノウハウは今日の看護マニュアルにも息づいている
- ITで高齢者の負担軽減、ITは高齢者への充実した研修体制と個別指導のうで導入

●法人プロフィール

設立	1944年
本社所在地	石川県金沢市
業種	医療業
事業所数	5カ所

●職員の状況

職員数	472人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	398人	38人	17人	19人
平均年齢	46.6歳			
60歳以上の割合	15.7% (74人)			

●定年・継続雇用制度の状況

定年	法人開設時(1944年)から65歳
役職定年	60歳(余人をもって代えがたい場合は継続することもある)
継続雇用の上限年齢	・70歳(基準該当者)〈1年更新〉 ・70歳以降(基準該当者)〈1年更新〉【運用】

(2021年9月7日現在)

1 法人概要

石川県金沢市の医療法人積仁会は岡部病院を中心に「おかべグループ」を構成している。岡部病院は、1944(昭和19)年に前身となる金沢脳病院として開設以来精神科医療の拠点として地域に貢献してきた。理念は「誠実」であり、自分の家族や友人に自信と安心をもって紹介できる病院、施設づくりを目指すことを運営規範としている。多職種による医療・福祉を推進し、一人ひとりの健康な力(ウェルネス)を最大限発揮できる生活の実現のため、岡部病院のほか、介護老人保健施設、共同生活支援事業、訪問看護、地域包括支援センターを整備している。1997(平成

9)年には社会福祉法人も設立し、小規模特別養護老人ホーム、小規模多機能型居宅介護、認知症グループホーム、障害者就労継続支援事業、就労移行支援事業を整備している。

職員数は472名、年齢構成で見ると60歳未満が398名、60歳代前半が38名、同後半が17名、70歳以上は19名、45歳から55歳の職員が多く、平均年齢は46.6歳、60歳以上の者の割合は15.7パーセントとなっている。パート職員は23歳から75歳まで幅広い年齢層が働いている。

患者の入院期間が長くなりがちな精神科病院では外科や内科と異なり、患者と職員の関係は長期的なものとなる。精神科の看護職員には患者と密接なコミュニケーションをとる

ことが求められる。食事や投薬など患者の納得がなければ事は進まないだけでなく、場合によってはトラブルも生じかねない。患者が看護職員の指示に従うのは日頃の信頼関係が基礎にあり、岡部病院の看護職員には、患者と長期的な人間関係や信頼関係が築ける人間性が求められる。

2 雇用制度の内容

■65歳定年制

岡部病院の就業規則第15条には「職員の定年は原則満65歳とし、定年に達した日の翌日をもって自然退職とする」と定められている。岡部病院は、前身の金沢脳病院を改組して1958（昭和33）年に発足したが、当初から定年年齢は65歳であった。

65歳定年制の背景には精神科病院特有の事情があった。病院のなかでも外科や内科は身近な存在のため、看護学校新卒者は就職先として選ぶことが多い。一方、精神科は馴染みがないだけでなく、従来は隔離病棟など閉鎖的イメージが強く、就職先として選ばれることは多くなかった。

人材確保のため岡部病院では中途採用に力を入れる一方、他の病院よりも定年年齢を高くして現職者がより長く働ける仕組みづくりに努めてきた。同様の事情から、65歳定年を迎えた後も働ける仕組みとして70歳までの継続雇用制度を設けていた。近年ではメンタルヘルスの重要性が高まって心療内科への通院も当たり前のことになり、精神科のイメージも改善され、若手の就職先として選ばれることが多くなったという。

■継続雇用制度

岡部病院の継続雇用は實際上、年齢の上限は70歳までは就業規則と継続雇用規則に明記され、以降の雇用は個別で実施されている。就業規則では65歳定年を定めた次に「前項の規程にかかわらず、業務上の都合により特

に必要があると認めたものについては、別に定める継続雇用規程により満70歳を限度として嘱託採用することがある」と明記している。継続雇用規程によれば、その対象者は、仕事に対する意欲がある健康な者であり、希望者はほぼ該当する。1年間の雇用契約を更新しながら満70歳に達するまで続く。なお、原則フルタイム勤務であり、夜勤もある。

70歳以降の継続雇用は、本人が希望し、意欲と健康に問題がなければ同様に更新される。岡部病院では高齢者の活用方針として「働ける間は元気に働いて活躍していただくアクティブシニア」を掲げており、働きやすさを考慮して配置や時間に対して柔軟な対応をしている。過去には82歳の看護師も在籍していた。

3 人事管理制度の概要

■賃金制度

岡部病院の賃金体系は基準内賃金（基本給、諸手当）と基準外賃金（時間外手当、休日出勤手当、夜勤手当、当直手当等）からなる。基本給は職種給と能力給からなり、職種別の賃金は号俸と等級で決定、能力給部分は習熟度評価結果が反映する。また、役職者には役職手当が支給される。昇給は年1回、能力等級要件の習熟度、人事考課、経験年数を勘案して決定される。なお、60歳以降の昇給はない。また、介護等に関して国家資格を持つ職員には資格手当を支給している。

継続雇用者の賃金については職種毎に一律としている。

■習熟度評価と人事考課制度

岡部病院では、職員満足度を高めるために評価に透明性を持たせた等級習熟度評価制度を導入している。能力給決定の基礎となる習熟度評価結果では、各職種に求められる業務を細分化し、各業務につき、それができているかいないかで判定する。看護師の場合、そ

の項目は30以上ある。

人事考課は求められる行動特性を自己と考課者で評価し合うことで職業人としての成長を促している。60歳までが対象であったが、最近では個人の成長を促すツールとして60歳以上も対象としている。

■役職定年制

岡部病院では、60歳になった職員は余人を持って代えがたい場合を除き、原則として役職離脱し、その後は後継者育成が主要な任務となる。同じ職場での勤務も多い。

■退職金制度

65歳定年制の岡部病院であるが、退職金支給規程により60歳で退職金を清算している。職員個々の高齢期の資金計画に柔軟に対応している。

4 高齢職員戦力化のための工夫

岡部病院の患者は入院期間が長く、また、退院しても自宅や施設からの通院で岡部病院との繋がりがあがる。その間に患者は高齢化するが、患者が若い時から高齢期になるまで同じ職員が担当することも多く、お互いに高齢者となった職員と患者の間に築き上げられた信頼関係もあってコミュニケーションが容易になる。

このように高齢職員は病院にとって欠かせない人材であり、より長く働いてもらうためのさまざまな取り組みが行なわれている。

■高齢職員配置の工夫

岡部病院の病棟は6つある。高齢ではない患者が入る病棟での職員の主な仕事は見守り中心であり、肉体的負担は少ない一方、高齢の患者が入る病棟では入浴や排泄の介助が必要となり、職員の体力負担もある。そこで職員の年齢も考慮しながら配置を決定している。

■勤務時間の配慮

岡部病院で働く高齢職員は主に看護師や看

護補助が多く、最高齢の75歳のパート職員は2名、うち1名は40歳頃に他病院から転職してきた。正規職員として働いた後、現在は週4日出勤して午前8時半から午後3時まで勤務している。もう1名は社会復帰施設の生活支援員で、週5日勤務である。病院では勤務形態や勤務時間について、高齢職員の体調や事情に応じて日常から弾力的な運用をしている。

■夜勤の軽減

岡部病院では、定年後も働く高齢職員に管理職が面談して要望を聞き、高齢職員の夜勤回数や早朝勤務、深夜勤務の軽減などを行っている。高齢職員からは「年齢を問わず安心して働き続けられる」、「将来の不安がなくなったし、元気な間はいつまでも働き続けたい」と好意的な声が多い。

■十分な研修を行なってIT導入

岡部病院では、2016（平成28）年、業務効率化のために電子カルテを導入した。導入時は、IT担当のスタッフ2名が講師となって研修会を実施し、高齢職員が問題なく操作できるように対応した。集団研修だけではなく個別にも教育の機会を作ることで高齢職員の習熟度を高めたほか、操作は慣れであることを啓蒙しながら取り組むことを促している。なお、精神科の病院では生活療法的な治療が多く、機材を駆使しての業務は多くはない。そのため新しい機器導入にともなう問題が生じることは多くはない。

■高齢職員の知見をマニュアル化

岡部病院では、ベテラン看護師の知識や経験を若手・中堅職員に伝承するため、「看護手順マニュアル」がある。マニュアルは、若手職員研修時のテキストとなるだけではなく、患者に対する職員の看護サービス水準の平準化と高度化に寄与している。

■研修への参加

岡部病院では、教育委員会を設置して各種の研修を実施し、高齢職員に対しても研修参

加を促している。新しい技法などを学ぶことに熱心な高齢職員もおり、自主的に研修会に参加している。なお、高齢職員が研修会に参加する場合、主催する教育委員会はテキストやスライドの文字を拡大し、イラストを多用するなど見やすさを工夫している。

■研究発表会で高齢職員が発表

岡部病院では、毎年度末にグループ全体で研究事例発表会を開催している。年齢、グループ内の事業所を問わず誰でも発表でき、毎年多くの研究、事例発表に参加している。岡部病院からは65歳の看護師が若年の職員とチームを組んで発表しており、世代間のコミュニケーション促進につながっている。

■中途採用者の経験活用

外科や内科の病院と違い、精神科勤務の職員は同じ患者に長く接することで関係も深まるだけではなく、その患者が回復していく過程を見守れることがやりがいになる。このやりがいを求めて岡部病院に転職してくる看護師も多い。高齢になった患者は合併症を患っていることが多いことから、看護職員には精神科以外の知識も求められる。その点で外科や内科の他病院勤務の後に岡部病院に転職してきた看護職員の力も活きる。

5 健康管理・安全衛生・福利厚生

■作業の機械化

車椅子に乗った患者の体重測定や寝たきりの患者の入浴では、看護職員が患者の体を抱える必要があり、肉体的負担は大きい。岡部病院では車椅子に乗ったまま体重測定できる測定器やベッドへの移乗支援機器、機械浴室を導入、職員が担当する作業の軽減を図っている。また、食事介助等人手の必要な場面ではスポット的に人員を導入することで職員の負担軽減を実現している。

■バリアフリーと動線短縮

2015(平成27)年から2018(平成30)

年の病棟改築で建物の中央にスタッフルームを配置し、それまでの直線的な動線が円形の動線に変わった。また、バリアフリーと照明のLED化も進めた。これにより転倒事故が大きく減少した。

■通勤時の安全対策

通院・通勤用マイクロバスを1日9便運行して、車の運転が難しくなった高齢の患者、職員の来院支援をしている。また、冬の降雪時の出勤援助のために消雪装置や除雪車を整備し、若手職員が除雪にあたっている。

■定期健康診断の受診奨励

衛生管理者による定期検診の受診勧奨、外部保健師による個別保健指導を強化し、職員の健康づくりを促進している。

■休憩室設置

病棟の改築により休憩室が整備され、ソファ等家具を置くなど、休憩時間に気兼ねなく休めるようにした。

6 今後の課題

岡部病院は、患者の健康な力が最大限に発揮され、自立と社会復帰に注力するため、いつでも入院でき、早期に退院できる体制を構築している。現在、入院枠を減らす一方、退院後の生活訓練施設の整備や在宅療養に必要な訪問介護にも力を入れている。それには職員の協力が必要であり、これからも高齢職員の確保は大切な要素、資源になってくる。

事例16

日本環境マネジメント株式会社 70歳
定年

一年齢に関わりなく活躍できる環境を目指し、処遇を変更せず70歳定年に一

ポイント

- 定年年齢を70歳まで引上げても処遇を変更せず、引き続き定年前の世代と同様の活躍を期待
- 高齢者採用も積極的に実施
- 経験豊富な高齢従業員を指導役として若手従業員等を支援

● 企業プロフィール

設立	1974年
本社所在地	埼玉県さいたま市
業種	その他の事業サービス業
事業拠点数	約30カ所

● 従業員の状況

従業員数	1,512人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	575人	147人	245人	545人
平均年齢	61.0歳			
60歳以上の割合	62.0% (937人)			

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2018年12月	65歳	70歳	——
役職定年	——	——	——	——
継続雇用の上限年齢	——	上限なし	上限なし	基準該当者を再雇用

(2021年7月現在)

1 企業概要

日本環境マネジメント株式会社は、1974(昭和49)年に設立された指定管理者事業、ビルメンテナンス事業、廃棄物管理事業、下水道管理事業などを展開するビルメンテナンス業の会社である。同社が立地する埼玉県をはじめ関東圏内を中心に全国に約30カ所に営業拠点を展開している。

従業員数(2021年4月現在)は1,512名で、雇用形態別の内訳は、正社員176名、有期契約社員1,336名、年齢別には60歳未満575名、60歳以上937名である。従業員の平均年齢は61歳である。

同社の雇用形態は正社員(総合職、一般職)

と有期契約社員からなる。有期契約社員は、継続雇用者の社員区分の嘱託社員と現場の業務を担う専門職のパート社員で、パート社員はさらに勤務時間の長さによってフルタイム勤務のLパート社員(時給制)、週20時間のMパート社員(雇用保険対象、時給制)、週20時間未満のSパート社員(時給制)の3タイプにわかれる。

採用状況について、人材移動が活発な特性を持つ業界のため、中途採用を中心としているものの新卒採用も実施している。毎年 averages 的な正社員の採用実績は、新卒3名程度、中途者5名程度である。同社は高齢従業員の採用も積極的に行っており、ハローワークにシニア向けの求人をしている。

2 雇用制度改定の背景

■経緯

2018（平成30）年11月までの同社の定年・継続雇用制度は「65歳定年、年齢上限なしの継続雇用（再雇用制度）」であった。継続雇用は65歳の定年年齢に到達する正社員を対象に、本人の希望と健康状態を確認して雇用する制度である。先に紹介したように人材移動の活発な業界特性であるがゆえに、長年の仕事経験を持つ高齢従業員は、60歳未満の従業員と同様に同社にとって貴重な戦力である。そこで、高齢従業員だけではなくすべての従業員が年齢に関わりなく働ける環境を整備することを目的として2018（平成30）年12月に70歳定年制を導入した。図表1は雇用制度改定の概要を整理したものである。

■雇用制度改定の課題と工夫

今回の70歳定年制導入に際して課題となったのは、引き上げる新たな定年年齢の設定であった。同社の事業は、資格取得を必要とする業務が多いため、人事管理面で長年の仕事経験と資格を保有しているベテラン従業員が年齢に関わりなく戦力として活躍してもらうための働く環境づくりを進めていた。その一環として2015（平成27）年に65歳定年制を導入した。今回の70歳定年制導入に向けた社内での検討段階では定年制廃止、75歳定年制といった案も出ていたが、その一方で、自動車の運転が多いという業務特性の観点から加齢に伴う健康面の課題があることから、2018（平成30）年12月に70歳定年制となった。同社は労働組合がないので、70歳定年制導入に際して労働者代表に対して変更内容を説明して意見交換し、社内イントラネットを通して従業員へ周知を行った。

3 人事管理制度の概要

■雇用制度改定前

（1）正社員

正社員の人事管理について概観すると、まず社員格付け制度は、職能資格制度（「資格等級制度」と呼称）と役職制度からなり、職能資格制度は8ランクから構成される。役職制度の職制は「本部長（執行役員兼務）一部長－グループリーダー－チームリーダー」の4ランクで、6等級以上かつ部長以上が管理職である。

正社員の賃金制度については、月例給は「基本給」であり、この他に「役職手当」などの諸手当が加わる。基本給は等級別定額給で、職能資格制度の等級に対応した賃金表の金額が支給される。昇給は、人事評価結果に基づいた昇給表の金額が支給される。昇給表は50歳未満と50歳以上に分かれ、50歳以上の昇給額は50歳未満より低く設定されている。定年前の昇給停止は行われず、定年まで昇給が行われる。賞与の決め方は「基本給＋役付手当」に「等級係数」と「賞与係数」を乗じる方式である。等級係数は、職能資格ごとに一定率が設定され、賞与係数は業績評価によって決められる。

嘱託社員の賃金は月給制であり、仕事の内容などによって額が決められる。パート社員の賃金は、原則として同じ仕事であれば同じ時給であり、リーダーには職場責任者手当を支給している。

人事評価については、同社は業績評価、役割・能力評価、人物評価（「フィロソフィー評価」と呼称）を実施している。評価は、昇給が年1回、賞与が年2回それぞれ行われ、昇給と賞与で各評価要素の配点に差を持たせ、昇給は人物評価の配点が高く、賞与は業績評価の配点が高くなるように設計されており、昇給と賞与にそれぞれ反映される。評価手続きについては、所属長による1次評価、部長による2次評価、その後、役員による最終評価が行われる。こうした人事評価は正社

員を対象に行われ、有期契約社員に対しては実施していないものの、運用により日常の働きぶりを各職場の責任者が部長、本部長に報告している。

役職定年については設けていないものの、人事評価に基づいて役職者としての仕事の成果が出ていない場合、降職させている。こうした役職管理は日常的に行われており、役職者の高齢従業員は、仕事の成果を出し続けている限り、役職に就いている。

退職金については、同社は支給していないものの、企業年金として確定拠出年金制度を利用しており、その掛金を積み立てている。積み立ての対象者は、正社員までとなっている。

(2) 継続雇用者

同社では、70歳定年制に切り替えてからは定年を迎えた従業員がいないため、継続雇用に切り替えた実績がない。そのため、以下は、継続雇用を希望する者が出た場合の同社の考え方である。

まず継続雇用制度は、年齢上限なしの継続雇用（再雇用制度）で、社員区分は嘱託社員である。継続雇用への切り替えに際しては、希望者に対し、人事評価結果を踏まえ、健康状態が良ければ希望者全員を継続雇用へ切り替えることを考えている。継続雇用は1年ごとの契約となる。

社員格付け制度は、定年時の等級を継続する。現在、継続雇用者が正社員と同じ仕事で同じ働き方の場合、役職定年はないものの、今後、役職定年制を設けるかを検討している。

賃金制度については、正社員の制度が引き続き適用され、水準の見直しも行わないことを基本方針としており、具体的な待遇は個別対応で行う。継続雇用者の昇給については、正社員と異なる基準を設ける。なお、継続雇用者については、正社員のような人事評価制度はない。

勤務時間はフルタイムの他に短時間・短日

勤務を選択することができ、その場合の賃金額は時間比例で算出する。

上記の継続雇用制度以外にも、本人が継続雇用への切り替えの際に、あるいは継続雇用へ切り替わった後で仕事内容の負担を軽減することを希望する場合、話し合いによりパート社員に切り替える。その場合の待遇はパート社員のそれが適用される。

■雇用制度改定後

70歳定年制導入に伴う人事管理制度の見直しは行われず、正社員化した60歳代後半の人事管理制度は65歳未満の正社員の人事管理制度がそのまま継続される。なお、企業年金の掛金の積立は65歳までとしている。

継続雇用制度について、定年引上げに伴う改定は行われず、それまでの制度が継続されている。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢従業員の意欲向上のための取り組み

同社が実施している高齢従業員の意欲向上のための主な取り組みは「永年勤続者の表彰」である。長年の功績を称え、ねぎらうことを目的として、有期契約社員を含む全従業員を対象に勤続10年ごとに表彰を行っている。

■高齢従業員の活躍のための取り組み

高齢従業員の活躍のための主な取り組みは「外国人技能実習生や若手従業員への支援・指導役」である。同社が受け入れている外国人技能実習生の指導を高齢従業員が担当し、高齢従業員の技術や経験を技能実習生に伝え、知識や技術取得に貢献してもらっている。

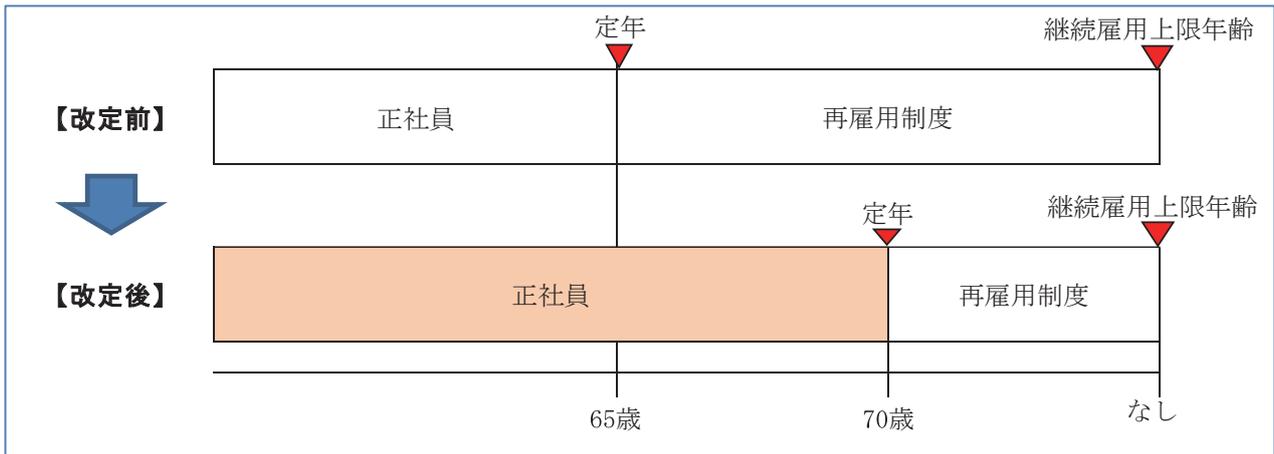
また、チームで作業を行う現場では高齢従業員を現場責任者に任命して、高齢従業員がリーダーとしてチームをとりまとめるとともに、若手従業員のサポート役として支援している。

5 今後の課題

高齢者雇用に関する今後の課題は、高齢従業員が培ってきた経験、ノウハウ等の若手従業員への継承である。人手不足が続くなか、高齢従業員に貴重な戦力として活躍してもら

うために、同社は働く環境の整備に取り組んでいる。また、将来の中核を担う若手従業員の育成も重要である。そのため、次世代の育成方法を確立することを今後の課題としてあげている。

図表1 雇用制度改定の概要



図表2 高齢従業員（正社員）の60歳以降の人事管理制度の変化

	70歳定年制導入前（～2018年11月）	70歳定年制導入後（2018年12月～）
定年年齢	65歳	70歳
仕事内容	—	・変更なし
役職定年	・設けていないが、人事評価により仕事の成果を出していないと評価した場合は降職。	・変更なし
基本給(月例給)	・変更なし	・変更なし
昇給	・定年まで昇給あり	・変更なし
手当	・変更なし	・変更なし
人事考課	・変更なし	・変更なし
退職金	・定年まで確定拠出年金の掛金を積み立て	・65歳まで確定拠出年金の掛金を積み立て
労働時間	・原則、フルタイム勤務 (短時間・短日勤務も可)	・変更なし

(注1) 70歳定年制導入後の人事管理制度の変化は旧定年年齢（65歳）のそれと比較した内容である。
 (注2) 同社は継続雇用制度（再雇用制度）を導入し、正社員時代と同じ処遇を継続することを基本方針としているが、具体的には個別対応としているため継続雇用制度を作成していない。
 (出所) 図表1、2とも日本環境マネジメント株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

事例17

株式会社ノジマ

70歳
基準有

一定年後の運用による再雇用を80歳まで規定化—

ポイント

- 「パフォーマンス評価」と「プロセス評価」の結果を処遇に反映させ人材を育成
- 幅広い年齢層が活躍できる職場風土づくり
- 高齢者の活躍の場を提供することにより社会に貢献

(※「創業支援等措置」の「社会貢献事業」とは異なる。)

●企業プロフィール

設立	1962年
本社所在地	神奈川県横浜市
業種	機械器具小売業
拠点数	196拠点

(2021年8月現在)

●従業員の状況

従業員数	7,801人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	7,680人	67人	32人	22人
平均年齢	29.3歳			
60歳以上の割合	1.6% (121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	2013年4月	60歳	65歳	—
役職定年	—	—	—	—
継続雇用の上限年齢	2020年7月	—	80歳	※運用による再雇用を規定化(基準あり)

(2021年8月現在)

1 企業概要

株式会社ノジマは、1962（昭和37）年設立のデジタル家電製品の販売事業を展開する企業である。本社をはじめ国内に196箇所の店舗を中心とする事業拠点を展開している。

従業員数7,801名で、雇用形態別には正社員2,889名、年齢別には60歳以上の従業員121名の構成となっており、従業員の平均年齢は29.3歳である。

採用状況について、同社は新卒採用のほかに、第二新卒、中途採用等の通年採用も積極的に行っており、毎年400～500名程度を採用している。



2 雇用制度改定の背景

■経緯

2020（令和2）年6月までの同社の定年・継続雇用制度は「65歳定年運用」のみであった。新卒採用を始めたのは1988年頃であり、正社員で定年年齢に達する従業員が

これまでほとんどいなかったため、この時点では継続雇用については制度として制定されたものはなかった。当時、最高年齢78歳をはじめ、65歳以上のシニア従業員が50名程度勤務していた。同社で働くことが生きがいになっているというシニア従業員の声を受けて、従業員の健康維持、従業員の士気向上、社会貢献を目的として、同社は、2020（令和2）年7月に、現行の再雇用制度の80歳までの規定化を実施した。



（ベテランの力を活かす）

■雇用制度改定の課題と工夫

同社に労働組合はないが、今回の雇用制度改定に際しては、従業員への丁寧な説明を行い、意見交換をすることを通じて大きな課題はなく、スムーズに制度改定が行われた。

3 人事管理制度の概要

改定後の人事管理制度の概要は次の通りである。

■正社員

まず正社員の人事管理制度を概観すると、社員格付け制度はグレード制度と役職制度である。グレード制度は、全従業員を業務の期待値や達成度に基づいて格付ける制度である。役職制度については、本部は「部長－グループ長－リーダー」の3ランクから、店舗は「地区長－エリア長－店長－リーダー」の4ランクからそれぞれ構成される。なお、店

舗にはマネジメント系の役職の他に、販売系の専門職の役職として「プロフェッショナルコンサルタント－エースコンサルタント」が設けられている。なお、同社は、役職定年を設けていないが、年代を問わず能力によって役職の昇格降格が活発に行われることで、企業の新陳代謝を促している。また、能力が伴っていても、面談などで指導的なポジションに代わりたいという意向を示す者が出てくることがある。そのような場合、役職を後進に譲り、育成をしつつラインスタッフとして活躍してもらうようなケースも出てくる。



（販売系の専門職「エースコンサルタント」）

賃金制度については、月例給は「基本給」「役職手当」に諸手当が加わる。基本給はグレード別レンジ給で、年2回（4月、10月）の昇給（同社は「昇降給」と呼称）が行われる。昇給は人事評価結果に基づいて各グレードに設けられた号俸のピッチが上がるが、評価結果が悪い場合は下がる。昇給の停止は行われず、定年まで昇給は行われる。賞与は年4回（6月、9月、12月、3月）支給され、その決め方は、年2回行われる人事評価の1回分が2回分の賞与に反映される。

人事評価については、業績に基づく「パフォーマンス評価」と行動をみる「プロセス評価」による総合評価（6段階）が年2回行われる。また、処遇には直接反映しないが、360度評価を実施している。異動や昇格を決める際の参考として利用し、人材育成につ

なげている。評価方法については、一般社員を例にすると被評価者が指名した数名の評価者によって行われる。

退職金は、勤続年数3年以上を対象に、基本給と勤続年数によって支給額を決めている。定年の場合は60歳時に支給している。

■継続雇用者（再雇用者）

継続雇用者（再雇用者）の人事制度については、80歳まで規定化した再雇用制度について取り上げる。対象者は、65歳定年を迎えた正社員と無期雇用転換社員（契約社員）である。本人が希望した場合は、定年時の健康状態、勤務態度、職務遂行能力等を勘案して再雇用している。解雇や退職などの事由に該当しない限り、ほとんどの者が再雇用されている。雇用期間は、原則1年間である。主な雇用区分は、嘱託社員とアルバイトであり、嘱託社員は月給制のフルタイム勤務、アルバイトは時給制の短日・短時間勤務としている。仕事内容は、定年前の経験を活かし、引き続き定年前の職場で活躍してもらう対応がとられている。

社員格付け制度、賃金制度、人事評価制度等の人事管理制度は、正社員の制度をそれぞれ継続し、賃金水準（基本給）は見直されない。嘱託社員として引き続きフルタイム勤務をする場合、定年前の年収が維持される。アルバイトの場合、定年前の年収（月例給と賞与）を時給換算した金額をベースに時給額が決められている。再雇用者を対象とした退職金は支給していない。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

■高齢従業員が活躍できる職場風土づくり

同社は、雇用区分、年齢、性別で区別することなく意欲・能力により仕事を任せる社風から、幅広い年齢層が活躍できる職場風土づくりの取組みを行っている。その1つとして、先に紹介した販売系の専門職の「エースコン

サルタント」に再雇用者がついて活躍している。また、社内報で高齢従業員の活躍している姿を紹介して、若手従業員に意欲・能力次第で長く活躍できる環境と職場風土であることを伝えている。



（エースコンサルタントとして活躍）

■若手従業員のメンター

同社の平均年齢は29.3歳、60歳以上の従業員比率は1.6パーセントと、若手従業員が多い会社である。若手従業員のメンターの役割を年齢の近い年上の先輩従業員が担うのが一般的であるが、同社の場合、若手従業員の祖父母世代の高齢従業員が務めている。幅広い年齢層が活躍できる職場風土づくりと併せて、高齢従業員と一緒に仕事をするにより、一般に見られる世代間の意識のギャップやコミュニケーション不足の問題はみられていない状況にある。

■高齢者の採用

同社は50代、60代の高齢者の採用も行っており、その直近の実績は2020年度は50代9名、60代2名である。

■年齢・雇用区分にかかわらず能力開発の実施

同社が実施している各種教育・研修は、年齢や雇用区分にかかわらず、必要に応じて実施しており、再雇用者の高齢従業員もその対象としている。デジタル家電商品は、常に新商品が発売されるため、従業員は、商品知識に関する最新の情報を更新することが不可欠

である。それは再雇用の高齢従業員も例外ではない。同社は高齢従業員が希望すれば社内だけではなくメーカーでの研修にも参加が可能である。



(商品知識を拡充して接客にのぞむ)

5 健康管理・安全衛生

■健康管理

健康管理面の取組みについては、健康面やメンタル面など不安がある場合の相談窓口として、産業医との面談等を必要に応じて行う体制や、各店舗で開店前に店内放送でラジオ体操を実施できる環境の整備を行っている。

■ヒヤリハット調査による危険の発見・改善

同社は、作業改善の取組みとして、ヒヤリハット調査を実施し、危険の発見・改善を実施している。店内の床材や配線コードにつまづくなどした事例を共有し、全店で床材や配線で同様の状態になっていないか見直しを呼びかけたり、商品などを運ぶ際に腰を痛めた事例を共有し、腰痛防止対策の実施を呼びかけたりしている。

6 今後の課題

高齢者雇用に関する今後の課題として、同社は健康管理体制の拡充をあげている。先に紹介したように、若手従業員が多い構成となっており、従業員全体に占める60歳以上の比率は少ない状況にあるが、これから定年を迎える従業員が増えて行き、今後は高齢従業員が増えていくことが予想される。高齢従業員の健康状態には個人差があり、年齢を重ねていくとその差は大きくなる。本人の健康状態を自己判断に任せるのではなく、健康診断等を通してきめ細かく把握していくことが不可欠と考えており、健康管理体制の充実を今後の課題としてあげている。



事例18

大和ハウス工業株式会社

70歳
基準有

－60歳台社員を戦略的に再配置、シニアの意欲と貢献度も向上－

ポイント

- 61歳以降の働き方と職場、職務は本人の意向を最優先に時間をかけて決定
- 若手や中堅を後方支援する部署に経験豊かなシニア社員を重点配置
- 65歳定年後は、健康で意欲があり、基準に該当すれば年齢上限なく再雇用

●企業プロフィール

設立	1955年
本社所在地	大阪府大阪市
業種	総合建設業
事業所数（本社・東京本社含む）	73カ所

●従業員の状況

従業員数	18,424人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	17,463人	654人	254人	53人
平均年齢	40.5歳			
60歳以上の割合	5.2%（961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	2013年4月	60歳	65歳	
役職定年	—	—	—	60歳
継続雇用の上限年齢	2015年4月	65歳	上限なし	基準該当者

(2021年4月現在)

1 企業概要

大和ハウス工業株式会社は1955（昭和30）年に「建築の工業化」を企業理念に創業、鋼管構造による「パイプハウス」、プレハブ住宅の原点である「ミゼットハウス」を開発し、日本の住宅産業をリードしてきた。現在は建築事業（戸建て住宅や賃貸住宅等の住宅系、商業施設や物流施設等の建築系）に加え、都市開発事業、海外事業、環境エネルギー事業、医療・介護ロボット販売事業などを広範に展開している。事業所は本社（本社／東京本社）、本店（本店／東京本店）、全国に37カ所の支社、32カ所の支店があり、さらに9カ所の工場を擁する。従業員は1万

8424名、うち、60歳代前半は654名、同後半は254名、70歳以上は53名であり、社員の平均年齢は40.5歳である。

2 雇用制度の内容

■経緯

大和ハウス工業の高齢者雇用施策はすでに20年近い取り組みの歴史がある。2003（平成15）年に60歳定年後の「嘱託再雇用制度」を導入、2013（平成25）年には定年延長を実施、「65歳定年制」が実現した。その後も取り組みは続き、2015（平成27）年には65歳定年後の再雇用制度である「アクティブ・エイジング制度」を導入、年齢上限

のない高齢者活用が始まった。大和ハウス工業の65歳への定年延長の背景には将来的な少子高齢化による労働力不足や高齢者雇用に対する社会的要請への対応もあるが、自社の豊富な人材をさらに活かすことで企業競争力を強化する目的があった。

大和ハウス工業が他社に先駆けて60歳定年後の再雇用制度を導入した後、解決すべき課題が浮上した。一級建築士など希少な国家資格保有者は市場価値も高く、定年後に他社から高額報酬でスカウトされることがあった。また、社内に残る再雇用者は仕事と処遇のバランスが釣り合わないと考えて意欲が低下する者が見られた。長年培った経験や知識で高レベルの業務が担当できる高齢従業員を社内で十分活用できていないと考えた会社は「65歳定年制」を導入、60歳代前半層を社員化して処遇改善に努めた。

この結果、60歳代前半層は「不安定な雇用（嘱託）から安定的な雇用（職員）へ」、「硬直的な処遇から能力や実績が反映される処遇へ」、「やってもやらなくても同じ制度からやれば報われる制度へ」と変革された。

60歳から65歳への定年延長に際し、その時点で再雇用されていた65歳未満の者には再び正社員に復帰するか、またはそのまま再雇用者として働き続けるかを選択させた。多くは正社員に復帰している。一方、60歳から企業年金が受け取れることもあり、独立するなど新しいことに挑戦する者もいる。

■65歳定年制

大和ハウス工業では新たに正社員化された61歳以降の者について、「61才以降（60才に到達した翌年度以降）の処遇に関する内規」を作成、60歳までの従業員とは異なる処遇とすることで戦力化を図っている。

61歳以上の従業員には以下の4コースが用意されている。なお、各コースの割合は理事コースが約1割、シニアマネージャーコースは数パーセント、メンターコースが1割強、

プレイヤーコースは約7割となっている。

・理事コース

余人を持って代えがたく役職定年の例外となる者が対象で支店長や本社部門長などの役割を担う。「常務理事」、「理事」、「副理事」の3ランクがあり、業績によって昇格は可能である。報酬は60歳到達前と同水準となる。一例としてA支店の支店長がその支店の理事・支店長となる。

・シニアマネージャーコース

会社の指名により61歳以降も課長、室長、本社グループ長などの管理職を継続する。役職も呼称もそれまでと変わらず、報酬も60歳到達前と同水準である。1年更新であり、後継者が育成されれば他のコースに移る。

・メンターコース

一定ランクのライン長経験者の中から事業所長や部門長の推薦に基づき、かつ役員が推挙した者が在籍する。伝承や育成の対象者となるフォロワーに対する業務支援を行ないながら、自身が培ってきた人脈・経験・知識を伝承する。「シニアメンター」の呼称で働き、メンター手当が支給される。実例としてB支社C事業部の工事部長が本社・安全管理部のシニアメンターとして業務にあたる。

・生涯現役コース（プレイヤーコース）

管理職格の「シニアエキスパート」、主任・一般職格の「シニアスタッフ」の名称で営業、設計、工事、アフターサービス、管理等、現場のベテランプレイヤーとして現業の第一線で活躍し、成果を出してもらう。職種毎の成果給（販売促進手当、完工手当）は60歳以前と同様に支給される。D支店E営業所の営業所長がD支店の営業推進部・シニアエキスパートに、F支店G営業所の設計課長がF支店の品質保証部・シニアエキスパートに、また、H支店I営業所の工事担当者がH支店I営業所の工事担当者（シニアスタッフ）となる例がある。

■61歳以降の働き方決定までのプロセス

大和ハウス工業のシニア人材活用は周到な準備のもと、時間をかけて進められる。本人の希望を最優先に、本人の今までの経験や持ち味が活きる部門への再配置が最も望ましいことから、人事部では日常からその可能性がある職場の開拓に努めている。

・ライフデザインセミナー

60歳に到達する年度の5～7月にグループのリゾートホテルで1泊2日の日程で行なわれる。役職定年後の人事制度について説明があり、これからのキャリアデザイン（シニア社員としての心構え）、マネーデザイン（年金や老後の資金計画）、ヘルスデザイン（健康管理）を考えてもらう。

セミナーの冒頭では人事部長からシニアの主要な役割は後輩育成であることを説明し、自覚を促している。また、外部講師の講演もあり、「役職定年後に年下の上司へどのように仕えるか」、「いかにして今までと変わらずに会社に貢献するか」などがテーマとなる。参加者からは「これからの仕事人生について、セミナーを受けて初めて自分のこととして考えた」との感想が多数出てくるという。

・希望調書作成

7月には上司との面談の場で本人が希望する職種や勤務地をそれぞれ第3希望まで記した「希望調書」が作成される。面談では特に会社に伝えたいことを聴いている。健康問題の有無や、老親や家族の介護のために郷里に帰って働きたいのかなどを記入してもらう。

・再配置の調整

9月から12月にかけて、人事部に集められた希望調書をもとに各事業部と再配置の調整が行なわれる。勤務地については本人希望により持ち家や家族の所在地を優先している。本人に配属先が内示されるのは12月末、正式決定は翌年2月である。60歳到達直前の3月に業務引き継ぎが行なわれ、役職定年となる。

・60歳到達記念品贈呈と特別休暇

60歳到達者には最大30万円分の旅行券とギフトカードが贈呈され、最初の1ヶ月間（4月）は特別休暇として出社の必要はない。本人にはこれからのキャリア開始の準備期間となる一方、配属される職場では受け入れ体制を準備・確立する期間ともなる。シニア社員としての勤務開始は5月である。

■65歳以降の再雇用制度

2015（平成27）年に導入された「アクティブ・エイジング制度」は65歳定年以降の「嘱託再雇用制度」である。査定結果等の要件を満たせば年齢上限なく働き続けることが可能であり、本人の意欲を重視している。再雇用の要件は、健康状態、勤務態度、職務遂行能力などを総合的に勘案している。勤務は週4日のフルタイムとなり、月額20万円の給与に加え、賞与も業績評価と個人評価のうで支給される。企業年金も受け取れる。

65歳以降も働きたい社員は多い。退職してから何をすべきかで悩む者もいるという。65歳定年到達者の半数以上が「アクティブ・エイジング制度」を選択しており、最高齢者は72歳で設計を担当している。

3

人事管理制度の概要

■賃金制度・評価制度

大和ハウス工業の社員は全国社員（G職）と地域社員（L職）に分かれる。全国社員は会社のあらゆる業務を行なう者で勤務地を全国とし、地域社員は会社のあらゆる業務を行なうが勤務地は特定の住所地からの通勤圏内に限定される。

60歳までの社員の基本給は職能給と資格給であり、管理職には役割給も支給される。残業手当は残業実績に応じて支払われる。61歳以降のシニア社員の処遇は、「61才以降（60才に到達した翌年度以降）の処遇に関する内規」に定められており、基本給は職能給に一本化され、残業30時間分のみ

なし残業手当も含まれる（超過残業分は別途支給）。なお同社では目標管理制度を導入しており、61歳以上の社員もその対象であり、半期に一回は上司と面談している。

■企業年金制度

大和ハウス工業には企業年金制度があり、65歳からの終身支給である。以前は60歳からの支給であったが、公的年金同様、高齢化による受給者の増加、会社負担分の急増が予想されたため、定年延長とともに支給開始年齢も引き上げられた。年金払い込み年数が延びることで将来受け取れる年金は増加する。また、60歳で退職しても繰り上げ受給できるようにしており、社員からの不満は出なかったという。

4 高齢社員戦力化のための工夫

■シニアが活躍できる場の開発

人脈を活かして情報を収集する「営業推進部」、施工現場が安全であるかを確認する「安全管理部」、出来上がった物件の品質をチェックする「品質保証部」など、大和ハウス工業の部門のなかにはシニアの経験が大きく活躍する部門が存在する。

一例として、60歳の役職定年前は営業所長だった者がその後は営業推進部の「シニアエキスパート」として勤務、所長時代の人脈と経験によって顧客との関係構築や情報収集を担当し、情報は若手営業社員に伝え、自らの経験の伝授のため同行営業も行なっている。

他の例では役職定年前は10名の工事監督者を管理していた工事部長が安全管理部の「シニアメンター」に就任、指導役として担当エリアの現場を巡回し、安全面のチェックと指導を行なっている。その豊富な経験から若手工事監督者からは「生き字引」として頼られる存在となっている。

現在、会社ではこれらの部門にシニアを重

点配置する一方、これまで在籍していた若手や中堅を営業や建築など最前線に移している。最前線は若手や中堅、後方支援部門はシニアという役割分担が明確となった。

■職務に応じた手当の支給

61歳以上の社員が所属する各コースでは、業務に応じた手当が用意されている。後継者育成が中心となるシニアメンターには「メンター手当」、上位技術者（技監、技術主幹）に認定された者に対しては上位技術者手当が支給される。

■社員意識調査の実施・活用

大和ハウス工業では4年に1度、社員意識調査を行なっている。調査から得られた声を踏まえて人事制度の改定や充実を図っている。

5 健康管理・安全衛生

■オンライン産業医の活用

大和ハウス工業では各事業所で契約する産業医に加え、社員の健康管理にオンライン産業医サービスも活用している。海外を含む職場や自宅から、時間外や休日でも相談が可能である。

6 今後の課題

大和ハウス工業ではシニア活用を「コスト」ではなく「投資」として捉えている。65歳までの正社員化に加えて65歳以降もアクティブ・エイジング制度で働く高齢者は多く、人件費負担は増える。しかしながらシニア社員は高度な業務を遂行しつつ後進の育成にも貢献しており、会社は投資のリターンを享受できている。大和ハウス工業ではこれからもシニア活用を高度化し、人材に対する投資効果を高める仕組みづくりを推進していく。

事例19

株式会社りそなホールディングス

70歳
基準有

— 個人の多様な生き方や働き方に応える選択定年制を大手行で初導入 —

ポイント

- 60歳から65歳までは定年を自分で決められる選択定年制
- フルタイム社員もパートタイム社員も時給換算で同額の基本給を支給
- 複線型人事制度では19のコースを用意、専門能力を持つ高齢社員も各コースで強みを発揮

● 企業プロフィール（りそな銀行）

設立	1918年
本社所在地	大阪府大阪市
業種	銀行業
事業所数	326カ所（有人店舗）

● 従業員の状況

従業員数	27,829人			
内訳	60歳未満	60～64歳	65～69歳	70歳以上
	25,254人	1,611人	964人	0人
平均年齢	40.3歳			
60歳以上の割合	9.3%（2,575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年4月	60歳	65歳	65歳までの選択定年制
役職定年	—	—	—	
継続雇用の上限年齢	2019年10月	65歳	70歳	基準に該当する者を継続雇用

（りそな銀行、埼玉りそな銀行および一部のグループ会社）（2021年8月31日現在）

1 企業概要

株式会社りそなホールディングスは、わが国5大銀行グループの一角を占め、傘下にりそな銀行、埼玉りそな銀行、関西みらいフィナンシャルグループ（傘下に関西みらい銀行とみなと銀行）を有する日本最大の信託併営商業銀行グループである。特に中小企業と個人分野に厚い顧客基盤を持ち、首都圏と関西圏を中心に全国に800を超える店舗（有人店舗）を展開している。従業員は、全体で27,829名（うち非正規従業員は9,343名）、従業員の平均年齢は40.3歳である。

りそなホールディングスは、女性活躍に関する取り組みを評価され、2013（平成25）

年には経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選定されるなど、ダイバーシティへの取り組みの歴史が長い。

以下に紹介する選択定年制などの新人事制度もダイバーシティに積極的に対応したものである。ダイバーシティを単に男女や年齢の違いから来る多様性に限定せず、価値観や考え方の多様性も含めてとらえ、それらを尊重し、働き方に対する一人ひとりの考え方の違いに応えられる多様な選択肢の提供が推進されている。りそなホールディングスでは、これらの取り組みが社員の可能性を引き出して企業への貢献となり、企業価値が高まると考えている。

2 雇用制度の内容

■65歳までの選択定年制

りそなホールディングス傘下のりそな銀行と埼玉りそな銀行は、2021（令和3）年、定年を60歳から延長し、65歳までの間で自由に選べるようにした。選択定年制は大手銀行で初の採用となった。

りそなホールディングスは、毎年グループ従業員の意識調査を行なっているが、「何歳まで働きたいですか」との質問に対して「65歳を過ぎてでも働きたい」とする回答が増えていた。会社ではグループ全体の年齢構成バランスや人件費負担の観点から70歳までの雇用機会提供の可能性を検討した。

その結果、高齢者雇用により従業員のモチベーションが高まること、高齢化が進む日本においては高齢者雇用を積極的に進める必要があり、むしろ早期に取り組むことで高齢社員の知識や経験を取り込んだ組織づくりが可能となり、グループと傘下銀行の競争力向上に繋がるとの判断から、2019（令和元）年の継続雇用上限年齢引き上げを経て、2021（令和3）年の定年延長を決断した。

「選択定年制」導入の背景には「年齢にとられない評価・処遇と適材適所の登用・配置」という基本的な考え方がある。一律に65歳まで定年を引き上げるのではなく、個人の多様な生き方に応じて選択できる制度の実現が基礎となっている。

■継続雇用制度

りそな銀行と埼玉りそな銀行では、2019（令和元）年から定年後の継続雇用の上限年齢をそれまでの65歳から70歳に延長している。今回の選択定年制導入により、従業員によって定年退職時の年齢は異なるが、その後の継続雇用では70歳まで働く選択肢が用意されている。継続雇用の対象は、就業規則に定めた基準に該当する者で、健康状態、出勤状況、勤務態度などを総合的に勘案して決めている。

従来の定年制度では、定年到達者の約8割はその後も継続雇用され、新制度の下では、対象者の約9割は65歳での定年を希望している。

継続雇用時の職務は、原則的にそれまでと変わらず、今までの経験や知識で培われた強みを引き続き活かして会社に貢献してもらおう。なお、継続雇用者の職務等級は、定年到達時の職務等級に基づき決定する。基本給は継続雇用者向けの賃金表が適用され、働き方に応じて月給制もしくは時給制となる。賞与も職位に基づく標準額をもとに上司が査定して支給する。定年以降の賃金も業績に応じて昇給は可能であるほか、賞与も60歳代以降についても業績に応じて支給される。

3 人事制度の概要

■複線型人事制度

2021（令和3）年、りそな銀行と埼玉りそな銀行では人事制度を複線型に刷新した。従来、従業員は3つのキャリアフィールド（ソリューション系、カスタマーサービス系、企画スタッフ系）から自身の希望するキャリアを選択していたが、新制度ではその分野が19コースに細分化・拡充された。それまでの大まかなキャリアの括りを変え、従業員の個々のキャリアの専門化と高度化の実現を目指している。金融機関の業務は、店舗を中心としたビジネスから金融とITを融合したフィンテックに移行しており、対応できる人材育成が喫緊の課題となったためである。

新制度で用意された19のコースのなかには、DXスペシャリストやITスペシャリスト、データサイエンティストなどデジタル人材育成を目指したキャリアや、企業法務人財やリスク管理人財、監査人財など経営管理や企業ガバナンスの専門人財向けのコースも用意されている。この複線型人事により、高齢社員にも新しい分野にチャレンジできる機会を提供している。

分野の細分化は、専門性の高さに応じた処遇を反映しやすくしている。これまでも市場価値の高い高度人材が活躍しており、貢献に応える処遇が求められていたが、従来は専門性に応じた処遇差を大きくしておらず、貢献度の反映が難しかった。今回の制度改正で19コースに拡大したことにより、各分野で発揮している専門性の高さに応じて位置づけることが可能となり、貢献度に応じた処遇が容易となった。

■多様な社員形態

従業員は、社員（正社員）、スマート社員（限定正社員）、パートナー社員（パートタイマー）に区分され、運転手など庶務社員も存在する。

社員間の違いは、業務範囲と勤務時間の違いによる。社員（正社員）は業務範囲と勤務時間に限定がなく、遠方への転勤や異動、時間外勤務や休日勤務があるなど責任や負担が大きい。スマート社員では業務範囲と勤務時間のどちらかが限定、パートナー社員は両方が限定されており、社員（正社員）に比べれば負担は小さくなる。

各社員が担当する職務については、難易度や職責の大きさによって19段階の職務等級に細分化され、年功的な要素はない。また、上位の職務等級への昇格も年功的には運用されていない。人事評価は、3種類の社員すべてで共通化されており、定年後の社員の評価も共通である。

従業員は、自身のキャリア形成を目指した働き方や、生活と両立できる働き方が選択できる。パートナー社員からスマート社員や社員（正社員）への登用制度が用意され、上司の推薦や試験、面接による選考でキャリアアップは可能である。また、社員（正社員）、スマート社員、パートナー社員間の転換は、一定条件の下本人の申告で可能となっている。

これらの制度は、就職、結婚、出産、復職など人生の各段階で働き方を変えることが可能となり、仕事と生活のバランスを調整でき

る。また、高齢社員の場合は、フルタイムからパートタイムに移行して余暇や介護、地域活動に時間を充てたいという要望に応えることが可能で、仕事もそれ以外の活動も意欲的に取り組めるようになる。

■賃金制度

従業員の処遇は、責任や負担の大きさによるもの以外で異なることはない。社員、スマート社員、パートナー社員いずれも同一の職務等級・勤務形態であれば時給換算で同額の職務給（基本給）が支給されている。

■評価制度

人事評価制度は、社員に求める価値観と行動基準に即した行動がなされているか評価する「バリュー評価」と、半期ごとに行なわれる目標設定の達成度を評価する「業績評価」からなる。バリュー評価は主に給与に、業績評価は賞与に反映される。賞与は業績に応じ全体の資金量が確定、部門業績等に応じた部門ごとの配分額が管理職に提示され、管理職が部下を査定して決定する。査定結果は本人との面談時にフィードバックされる。

■役職定年制

役職定年年齢は定められていないが、下の世代が育った時点で役職から外れるため、50歳代半ばくらいで経験を活かしてサポート役に回ってもらうことが多い。会社では、役職を外れて以降の役割の変化に対応した働き方や、その際に強みとなるものをそれ以前から自身でイメージして身につけ、引き続き一担当者として活躍してもらうことを期待している。

■教育訓練制度

りそなホールディングスでは、全世代の従業員に自身のキャリア形成を考えさせ、必要なサポートは会社が行なっていくとしている。この方針のもと、入社時と入社3年目、5年目、38歳、48歳、57歳前後でキャリアアップのための研修を実施している。

定年到達にはまだ年数のある48歳で実施

されるセミナーでは、それまで培ってきたスキルの棚卸しを行ない、その後のキャリアを考えるきっかけとしている。60歳到達を目前とした時期（57歳もしくは58歳）に行なわれる研修では、高齢期の社員に会社が期待する役割は経験やノウハウを活かした組織貢献や若手・中堅社員の育成であることを伝え、60歳を超えて実際に活躍している先輩の事例を紹介、今後の生活をイメージしての人生設計と自身の働き方について考える機会としている。

■退職金制度

退職金は自身の選択した定年時に受け取る。退職金の算定方式は給与・賞与に乗率を掛けて毎月の積立額を計算するが、乗率は各積立時の職位に応じて異なる。

4 高齢従業員戦力化のための工夫

りそなホールディングスの高齢者雇用推進の背景には、今後予想される労働力不足時代に専門能力を持った人材を確保する意図がある。加えて高齢者が「70歳まで働ける」という安心感から意欲を持って会社に貢献してくれることを期待している。

■高齢従業員の配置

70歳を上限としているりそな銀行・埼玉りそな銀行の継続雇用制度では、実際に70歳まで働く意向の高齢従業員もおり、多くは65歳以降もフルタイムで勤務している。自身のキャリアを活かして働き続けたいと考える高齢従業員が多いという。現在の最高齢者は67歳が数十名おり、支店や事務センター等で勤務している。継続雇用者はその豊かな経験を活かして活躍しており、戦力強化につながっている。

りそなホールディングスは、全国に多くの勤務地と職場があるため、継続雇用者が定年前と同じ職場で仕事を続けることは少ない。そのため管理職だった者が同じ職場で非管理

職として働くことも起こりにくい。

■役割と処遇の均衡

りそな銀行・埼玉りそな銀行の60代従業員は、定年前の正社員と継続雇用者がともに働いている。両者には勤務形態や役割の違いから処遇に差が設けられているが、各人が担当する役割の大きさや責任の重さと処遇に不均衡が生じないように常に見直している。

■従業員に対する啓発

りそなホールディングスでは従業員に対し、実年齢にとらわれず、自身のキャリアを充実させて欲しいとしている。わが国企業の定年延長は55歳から60歳へ、60歳から65歳へと常に5歳刻みで進められてきた。りそなホールディングス傘下のりそな銀行・埼玉りそな銀行も65歳を5年延長した70歳を一つの節目とした。キャリアが長くなる中で、今後高齢従業員に求める役割はより大きくなると会社は考えており、従業員にはキャリアプランを再構築する取り組みが求められている。

5 健康管理・安全衛生

■負担の軽い勤務形態

60歳を迎えて定年退職し、継続雇用者として働き続ける場合に残業はなく、また、指定日勤務や半日勤務も選択できる。自身の体力や生活面の事情に応じて勤務することが可能である。

6 今後の課題

65歳までの選択定年制と70歳までの継続雇用が本格化するこれからは、それぞれの職場で高齢従業員が若手や中堅の従業員とともに仕事をする場面が増えてくる。一部には世代間のコミュニケーションギャップを懸念する声もあるという。異なる世代がそれぞれの強みを出しながら仕事を進めていく風土作りに向け、会社ではさまざまな施策を検討中である。

事例20

イオン九州株式会社

70歳
基準有

-合併を機にお互いの良い制度を取り入れ、社員がより長く働くことのできる制度を構築-

ポイント

- パートタイマーの定年を70歳に引き上げ
- 年齢を問わない教育や資格取得の機会が充実、試験に合格するとキャリアアップも可能
- 正社員は65歳定年後は自身のライフスタイルに合わせた働き方の選択ができる

●企業プロフィール

設立	1972年
本社所在地	福岡県福岡市博多区
業種	各種商品小売業
事業所数	319

●従業員の状況

従業員数	28,600人			
内訳	60歳未満	60~64歳	65~69歳	70歳以上
	19,379人	4,777人	3,969人	475人
平均年齢	49.4歳			
60歳以上の割合	32.2% (9,221人)			

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年	改定前	改定後	備考
継続雇用制度	2006年	—	65歳	60歳定年後の継続勤務制度
定年(正社員)	2008年	60歳	65歳	
定年再雇用制度	2018年9月	—	70歳	正社員65歳定年後の再雇用制度 (基準該当者)
定年(パートタイマー)	2019年9月	65歳	70歳	
継続雇用制度	2020年2月	—	75歳	特定部署の経験者・資格保有者等

(2021年4月現在)

1 企業概要

イオン九州株式会社は、「九州でナンバーワンの信頼される企業」を目指して総合小売業のイオンや食品スーパーのマックスバリュ等の店舗を展開する企業である。

1954（昭和29）年に株式会社福岡大丸を創立し、1972（昭和47）年に株式会社福岡大丸とジャスコ株式会社との業務提携契約により福岡ジャスコ株式会社を設立、1989（平成元）年に九州ジャスコへ商号を変更。以降の吸収合併により2003（平成15）年にイオン九州株式会社に商号を変更

した。

その後も吸収合併を繰り返し現在に至るまで成長してきた。

2 制度変更の背景

同社は過去合併を繰り返してきたことから、合併毎に年齢構成比が高年齢者に偏る傾向が見られた。このままでは、新入社員を継続採用しても定年退職する人数のカバーができず、業務拡大ができなくなるという危機感を抱くようになった。この問題を解消するために正社員の65歳まで定年延長、70歳までの

再雇用制度を導入するなど雇用制度の見直しを行ってきた。

3 制度の内容

■正社員の賃金制度

以前は、職能資格制度を採用しており、試験により昇給・昇格する制度としていた。試験は毎年度初めに職能資格ごとに課題図書・試験範囲が発表され、筆記・面接試験に合格するとことにより次の職能資格に登用される仕組みで、誰でも受験できることにしていた。

2021（令和3）年2月に、上記職能資格制度に職務等級制を加えたハイブリッド型の処遇制度を導入した。これまでは職能資格に重きを置き処遇を決定していたため、同じ職位で同じ仕事をしているにも関わらず職能資格の差により賃金にも差が出る等の不公平感があった。この問題を解消するために、登用の仕組みは残しつつ、現在している仕事に対しても給料に反映できる制度に改定した。

■定年再雇用制度

正社員については、65歳定年退職者が健康状態、出勤状況、勤務態度など一定の基準を満たす場合、70歳まで1年契約の嘱託社員として勤務できる制度を2018（平成30）年9月に導入した。

同制度は、再雇用後の勤務地を本人の希望するエリアの店舗とすることができ、勤務時間についても、フルタイム、1時間短縮、2時間短縮、3時間短縮の4種類から選ぶことができる制度である。

定年再雇用後は、原則、店舗勤務となり、自身の状況に応じた勤務地・勤務時間の選択により働き続けることができる。

賃金については月給制となっており、2種の職能資格（主任専門職・店担当）と上記4種の労働時間の組み合わせによる8種類の区分により支給額が決定される。

また、人事評価があり、評価結果は再契約

の更新に反映される。

制度導入後、8割の社員がこの働き方を選択し、定年前のスキルを新たな職場で活かしている。

■定年延長（パートタイマー）

2019（令和元）年9月にパートタイマーの定年を65歳から70歳に延長した。処遇の引き下げ等はなくそのままとしている。

パートタイマーの賃金については、2種類の職能資格ごとの資格給に、部門給、能力給、地域給などが加算される。

人事評価については、年1回実施され、職能資格ごとに設定した評価項目により5段階に評価され、評価結果は賃金の一部である能力給等に反映される。

評価結果が処遇に反映されるため、高齢社員の働くモチベーションにつながっている。

■継続雇用制度（シニアアルバイト制度）

スキルが必要で採用が難しい職種において、70歳に達した社員（嘱託社員・パートタイマー）を75歳を上限に勤務延長する制度を2020（令和2）年2月に導入した。

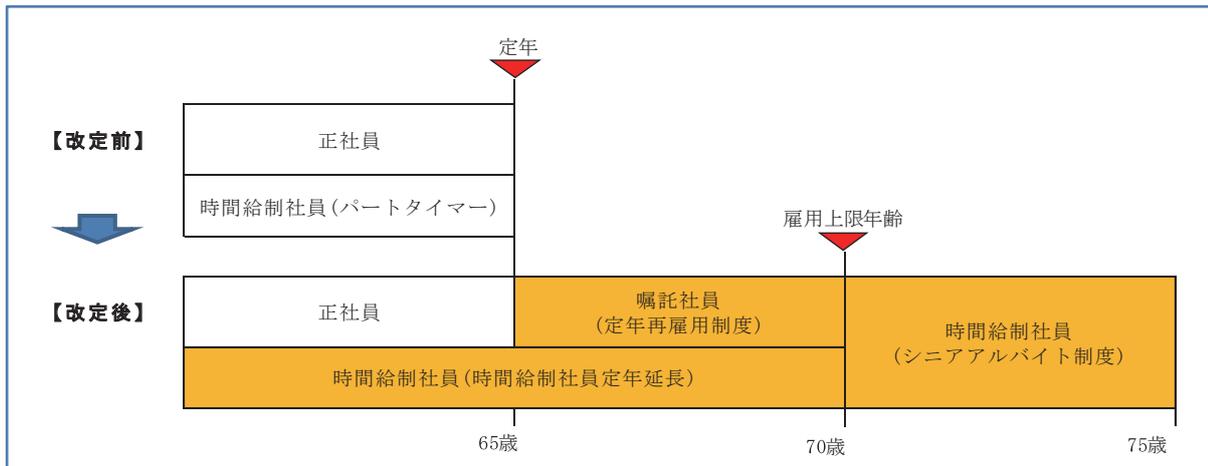
対象者は、健康で働くことができることを前提として、4つのグループ（農産・水産・畜産・デリカ）で現在勤務している者または勤務経験者で、社内・外の資格（薬剤師やイオンビューティケアアドバイザー等）を有する者となっている。

同制度については、契約期間が半年の時間給制社員となり、月の所定労働時間が86時間以下になるようにしている。

2020（令和2）年の延長者の実績は144人となっており、現在の70歳以上の社員数は、合併時に増加した社員も併せて475人となっている。

同制度利用者について、現在はパートタイマー社員のみであるが、今後2018（平成30）年導入の定年再雇用嘱託社員が70歳に達するため、70歳以降も働く社員が増加する見込みである。

図表 雇用制度改定の概要



(出所) イオン九州株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

4 制度導入時の課題・工夫

■合併

合併を繰り返してきた同社は、そのたびに、各会社と人事制度をすり合わせる必要があった。

過去の合併時の人事制度の見直しでは同社よりも合わせることが多かったが、2020（令和2）年9月にマックスバリュ九州株式会社と合併した時にはお互いの良い制度を取り入れた。例えば、正社員の定年再雇用制度についてはマックスバリュ九州株式会社になく、合併前の65歳以降の社員は時間給制社員になるしかなかったが、新制度により65歳以降も嘱託社員として以前の制度より良い待遇で70歳まで勤務できるようになった。また、パートタイマーの70歳定年に関しては2020（令和2）年3月にマックスバリュ九州と合併した株式会社レッドキャベツにはなかったため、レッドキャベツの社員については合併前に比べ、より長く働けることになった。

新しい制度を構築するなかで、各社の良い制度を取り入れることにより、社員がより長く働くことのできる制度を構築してきた。

■労使協議

70歳以降の再雇用制度(シニアアルバイト制度)の導入時に、健康面の基準について、労働組合間の協議にて議題にあがった。高齢社員の体調については個人差があるため基準を定めるのが困難であった。高齢社員でなくとも通院等している社員がいるなか、高齢であることを理由に別途基準を定めることは難しいため、健康で働くことができるかどうかは原則自己申告によりその後の経過については半期ごとの面談にて確認を実施するよう協議を重ね制度を制定した。

また、労働組合に対して丁寧に事前説明を実施し、社員に対する説明会は労働組合と会社側と両方で実施するなど、制度導入をスムーズに行えるようにした。

5 高齢社員戦力化のための工夫

■ライフプランセミナー

55歳の正社員を対象にライフプランセミナーを実施している。自分の人生は自分で管理する重要性を確認し、ライフプランを作成して現在～未来を「見える化」することでリタイア後の経済的不安を解消し、健康で生きがいのある生活を送ることができる気づきと

動機付けを行うことを目的としている。

実施内容はセカンドライフの収入・支出、家計の見直し、退職後の手続き、確定拠出年金の受け取り、定年再雇用制度の説明をWebによる4時間コースで実施している。

■年齢を問わない教育・資格取得の機会

教育の場として、二日市にある教育センターでは、専任の技術トレーナーとして水産・デリカ・畜産等のトレーナーを配置しており、現場と同じ設備環境で年齢に関係なく訓練を受けることができる。

資格取得のための自己啓発に関して、一定額を上限として、費用(書籍代、通信教育)の半額を補助し、「全従業員へのお知らせ」にて周知を行っている。

また、鮮魚士(3,2級)、ベビーアドバイザー、チェックアウト2級などの資格取得に関するセミナーへの参加について、年齢・雇用区分に関係なく受講資格がある。職種により異なるが、資格取得により手当がつき、合格者には名札に資格が明記されるため、資格取得の促進に加えモチベーションアップにもつながる。

■安全衛生

産業医の巡回による作業場チェックを実施し、内容を安全衛生委員会で報告することにより、都度改善している。

具体的な改善として、バックルームの整理整頓・定位置管理、階段踏み外し防止の蛍光テープの貼り付け、暗いバックルームでの作業時の蛍光灯点灯、売り場へとつながるスイングドアの内開きの徹底等を行っている。

高齢社員の労働災害発生率は若年社員に比べて高くその多くが転倒であることから重点的に対策を行っている。

■健康管理

健康管理への取り組みとして、健康相談室を設置し、専任の保健師が健康診断受診率の向上、優先度の高い社員への保健指導強化、メンタルヘルスに関わるストレスチェック受

診率の向上、禁煙の推奨等を行っている。

社員の高齢化に伴い、健康管理対策はより重要になる。自己責任のみに委ねるのではなく、組織として取り組むことが重要となるとの考えから、健康経営宣言企業として、社員の健康管理に取り組んでいる。

6 今後の課題

定年再雇用制度等について、社員に十分に理解してもらえるよう制度の周知を図り、より長く元気に働くことを応援する会社風土づくりを目指していく。

■65歳超雇用推進事例集 2018 事例一覧

事例 NO.	企業名	業種	本 社 所 在 地	定年制度	65歳超の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)	
					基準の 有無	雇用上限 年齢
1	お佛壇のやまき	小売業	静岡県	65歳	基準該当者	70歳
2	平和タクシー	道路旅客運送業	宮崎県	66歳	基準該当者	上限なし
3	オハラ	食料品製造業	石川県	65歳	希望者全員	上限なし
4	八千代運輸倉庫	道路貨物運送業	広島県	65歳	基準該当者	70歳
5	加藤製作所	金属製品製造業	岐阜県	60歳	—	—
6	医療法人信和会 高嶺病院	医療業	山口県	定年なし	—	—
7	辻井製作所	鉄鋼業	埼玉県	65歳	—	—
8	ウエスト神姫	道路旅客運送業	兵庫県	60歳	希望者全員	70歳
9	スガ試験機	業務用機械器具製造業	東京都	65歳	—	—
10	ケアリング	社会保険・社会福祉・介護事業	福岡県	65歳	基準該当者	上限なし
11	広島市信用組合	協同組織金融業	広島県	65歳	希望者全員	70歳
12	ヨロズ	輸送用機械器具製造業	神奈川県	60歳	希望者全員	70歳
13	富士特殊紙業	印刷・同関連業	愛知県	66歳	—	—
14	テンポスバスターズ	卸売業	東京都	定年なし	—	—
15	日置電機	業務用機械器具製造業	長野県	65歳	基準該当者	70歳
16	未来工業	電気機械器具製造業	岐阜県	70歳	—	—
17	岩塚製菓	食料品製造業	新潟県	65歳	基準該当者	70歳
18	オリエンタルコンサルタンツ	技術サービス業	東京都	65歳	—	—
19	エフコープ生活協同組合	協同組合	福岡県	70歳	—	—
20	トラスコ中山	機械器具卸売業	東京都	65歳	基準該当者	75歳
21	日本ガイシ	窯業・土石製品製造業	愛知県	65歳	—	—
22	太陽生命保険	保険業	東京都	65歳	基準該当者	70歳
23	本田技研工業	輸送用機械器具製造業	東京都	65歳	—	—

※掲載内容は、本事例集発行時(2018年2月)のもの。



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

高齢者採用	従業員数(単体)	60歳以上の割合(%)	キーワード整理			
○	31	6.4	高齢社員の対人スキル活用	月単位の休暇制度	柔軟な勤務時間制度	—
○	58	89.6	採用難への対応	職域拡大・職場創出	安全・健康管理	助成金の活用
○	77	約20	操業時間拡大への対応	早朝勤務への対応	60歳以上の限定募集	モチベーション向上策
—	104	24	トップ主導	高齢社員の役職への登用	職域拡大・職場創出	安全・健康管理
○	109	50.5	操業時間拡大への対応	土日勤務への対応	60歳以上限定募集	助成金の活用
○	110	33.6	採用難への対応	高齢社員の対人スキル活用	柔軟な勤務時間制度	助成金の活用
○	150	24.2	技術・技能の伝承	継続雇用者への肩書の付与	身体的負荷の軽減	技能の「誰でもできる」化
—	201	29.9	高齢社員のモチベーション向上	高齢社員の役職への登用	職域拡大・職場創出	安全・健康管理
—	277	15.2	熟練技能者の確保・活用	技術・技能の伝承	継続雇用者への肩書の付与	—
○	311	25.7	トップ主導	高齢社員の対人スキル活用	年齢不問の採用	ワークシェアリング
—	431	7.4	トップ主導	安心して働ける環境の整備	技術・技能の伝承	—
—	462	—	優秀な管理職の確保	コース別継続雇用	柔軟な勤務時間制度	—
—	515	8.2	熟練技能者の確保・活用	技術・技能の伝承	継続雇用者への肩書の付与	柔軟な勤務時間制度
○	596	26.7	年齢不問の採用	高齢社員も厳格に評価	高齢者戦力化の研修	—
—	830	約5	将来の労働力不足への対応	コース別継続雇用	柔軟な勤務時間制度	—
—	847	7.8	トップ主導	知名度向上による人材確保	機動的な配置転換	—
—	935	—	熟練技能者の確保・活用	技術・技能の伝承	—	—
○	957	11.4	熟練技能者の確保・活用	役職で異なる定年年齢	—	—
—	2,530	18.8	安心して働ける環境の整備	高齢社員のモチベーション向上	高齢者戦力化の研修	柔軟な勤務時間制度
—	2,568	約6	トップ主導	安心して働ける環境の整備	—	—
—	3,937	—	高齢社員のモチベーション向上	安心して働ける環境の整備	人事制度の総合的改定	健康管理
—	10,999	—	トップ主導	シニアマーケット重視への対応	高齢社員のモチベーション向上	—
—	21,903	—	人事制度の総合的改定	高齢社員のモチベーション向上	選択定年制	—

■65歳超雇用推進事例集 2019 事例一覧

事例 NO.	企業名	業種	本 社 所在地	定年制度	65歳超の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)	
					基準の 有無	雇用上限 年齢
1	協伸静塗	金属製品塗装業	富山県	60歳	有	上限なし
2	松川電気	電気・通信設備工事業	静岡県	65歳	—	—
3	テクノスチールダイシン	鋼構造物工事業	栃木県	70歳	有	上限なし
4	ウェルフェア三重	社会保険・社会福祉・介護事業	三重県	66歳	無 有	70歳 上限なし
5	王宮	宿泊業	大阪府	65歳	無	70歳
6	川之江港湾運送	道路貨物運送業	愛媛県	65歳	無	70歳
7	日本毛織	繊維製品製造業	大阪府	65歳 (選択定年)	—	—
8	合掌苑	社会保険・社会福祉・介護事業	東京都	定年なし	—	—
9	マキテック	生産用機械器具製造業	愛知県	65歳	有	上限なし
10	前澤工業	はん用機械器具製造業	埼玉県	65歳 (選択定年)	有	70歳
11	ソディック	機械製造業	神奈川県	65歳	無	70歳
12	ポーラ	化粧品製造・販売業	東京都	60歳	有	上限なし
13	ロック・フィールド	食料品製造業	兵庫県	65歳 (段階的引上げ)	有	70歳
14	広島電鉄	道路旅客運送業	広島県	65歳	有	70歳
15	澁谷工業	生産用機械器具製造業	石川県	60歳	無	70歳
16	オーエスジー	生産用機械器具製造業	愛知県	65歳	有	70歳
17	朝日新聞社	新聞業	東京都	65歳	—	—
18	みやぎ生活協同組合	協同組合	宮城県	65歳	有	70歳
19	大和証券	証券業	東京都	60歳	有	上限なし
20	東急コミュニティー	不動産賃貸業・管理業	東京都	60歳	有	事務員70歳 技術員72歳 管理員75歳
21	東京地下鉄	鉄道業	東京都	65歳 (選択定年)	—	—
22	サミット	小売業	東京都	60歳	有	75歳

※掲載内容は、本事例集発行時(2019年2月)のもの。



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

高齢者採用	従業員数 (単体)	60歳以上の割合 (%)	キーワード整理			
○	32	15.6	上限なし継続雇用	多様な人材活用	高齢者による技能伝承	高齢者活用の危機管理
—	46	10.9	事実上の定年制廃止	健康管理体制の充実	資格取得支援	経営理念に基づく人事管理
○	105	14	70歳定年制	70歳以上継続雇用	資格保持者の確保	高齢者による技能伝承
○	105	11.5	66歳定年制	希望者全員70歳	職務再設計(分業)	キャリア支援(資格取得)
—	110	6	65歳定年制	70歳までの継続雇用	家族主義的経営	現場とのコミュニケーション
○	151	21.9	65歳定年制	70歳までの継続雇用	—	—
—	510	6.9	65歳定年制	人材確保	発揮能力重視	退職金見直し
○	570	28.6	定年制廃止	再雇用者の正社員化	限定正社員制度	夜勤専門スタッフの配置
○	580	6.7	65歳定年制	上限なしの継続雇用	60歳以上も昇給あり	コミュニケーションに配慮
○	680	16	65歳定年制	70歳までの継続雇用	再雇用者の正社員化	ベテランと若手のペア就労
—	701	5.5	65歳定年制	トップ主導の定年延長	働き方に応じた選択肢	—
—	1,230	5.2	ダイバーシティ	上限なしの継続雇用	5つの継続雇用コース	評価によりコース変更あり
○	1,547	2.6	段階的に定年延長	70歳までの継続雇用	全員参加の説明会	2つの継続雇用コース
—	1,755	8.5	65歳定年制	70歳までの継続雇用	職種別賃金制度	短時間正社員制度
○	1,800	3	70歳まで継続雇用	トップ主導で制度改正	高齢者で競争力強化	熟練技能の見える化
○	1,812	6	65歳定年制	賃金・評価制度を工夫	—	—
—	4,460	—	65歳定年制	5年間有効の特別休暇	全社員対象の説明会	キャリア研修支援
—	6,970	18.4	65歳定年制	役割等級制度導入	人事考課制度の見直し	人材確保
—	8,942	—	雇用上限の廃止(一部職種)	ベテラン向け研修制度	介護支援	健康支援
○	9,310	56.2	高齢者採用	高齢社員研修	勤務延長と再雇用を併用	—
—	9,500	—	65歳定年制	賃金制度の改訂	選択定年	—
○	16,000	17	パート社員の65歳定年	パート社員75歳継続雇用	1年超で無期雇用化	考課表で評価

■65歳超雇用推進事例集 2020 事例一覧

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

※掲載内容は、本事例集発行時(2020年2月)のもの。


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

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

■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 及び QR コードを掲載しております)。

(1) 改正高年齢者雇用安定法

改正高年齢者雇用安定法について、厚生労働省ホームページにて特集ページ(下記 URL)が開設され、下記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

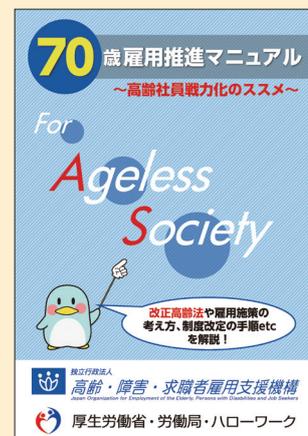


(2) 人事制度改定

- 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」「高年齢社員戦力化」へ向けた考え方を取りまとめています。

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



- ② マンガで考える高年齢者雇用

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/comic.html>



(3) 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。

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



② 70歳雇用事例サイト

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）」、「65歳超雇用推進事例集シリーズ」で紹介された122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/suguwakaru.html>



(4) 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92業種（104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92業種の産業別高齢者雇用推進ガイドラインから、企業の取組事例や提案を抽出し、4つのテーマ別に分類しました。

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



(5) 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より無料で登録いただけます。

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



(6) 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>



(7) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援

① 相談・援助サービス（65歳超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。

65歳超雇用推進プランナー 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

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

なぜ高齢者の戦力化が必要なの？



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



65歳超雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門知識や
経験等を持っている専門家です。

企業の人事労務管理等の諸問題の解決に取り組んだことのある人事労務管理担当経験者

経営コンサルタント 社会保険労務士 中小企業診断士 学識経験者 など



相談・助言サービス

無料

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

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

提案サービス

無料

70歳までの雇用機会確保等に向けた高齢者戦力化のための定年引上げや継続雇用延長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、高齢者を活用する上での課題を見いだし、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。)



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いずれかを導入した事業主に対する助成金

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金

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金

※ 助成金のご利用にはそれぞれ要件が定められています。機構ホームページをご覧ください。各都道府県支部高齢・障害者業務課（東京、大阪は高齢・障害者窓口サービス課）にお問い合わせください（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 65歳超雇用推進プランナー等による相談・援助

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_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3階	011-709-2311(代)
青 森	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎7階	017-721-2003
岩 手	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3005
宮 城	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎2階	022-299-8062
秋 田	〒010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル5階	018-883-0010
山 形	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	023-626-6101
福 島	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎4階	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7階	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2階	028-610-3557
群 馬	〒371-0854	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル9階	027-210-5008
埼 玉	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー 15階	048-600-6209
千 葉	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎4階	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12階	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3階	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3階	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6階	076-432-2793
石 川	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎5階	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9階	0776-26-8613
山 梨	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号 4階	055-225-2858
長 野	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1 3階	026-226-0866
岐 阜	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1314
静 岡	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階	054-271-9970
愛 知	〒460-0003	名古屋市中区錦2-14-25 ヤマイチビル13階	052-219-5507
三 重	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎2階	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5階	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 5階	075-275-5424
大 阪	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通FNビル21階	06-4790-6310
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14階	078-367-0810
奈 良	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎2階	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5階	073-488-1161
鳥 取	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9 1階	0857-29-1708
島 根	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5階	0852-20-7020
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3階	086-801-5108
広 島	〒730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル4階	082-502-7832
山 口	〒753-8510	山口市河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館7階	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4階	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3階	087-811-8923
愛 媛	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5階	089-941-2940
高 知	〒781-9548	高知市南金田1番39 2階	088-885-6052
福 岡	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館6階	092-434-9807
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6階	0952-32-7217
長 崎	〒850-0033	長崎市万才町7-1 TBM長崎ビル6階	095-801-0042
熊 本	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-211-1704
大 分	〒870-0037	大分市東春日町17番20号大分第2ソフィアプラザビル3階	097-535-2090
宮 崎	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎5階	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1階	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3階	098-868-3701

70歳雇用推進事例収集委員会

(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
堤 隆之 雇用推進・研究部 管理指導第二課長
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)

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、5、6、8、12、15、18、19
事例 3、7、9、10、11、13、14、16、17
事例 20

内田 賢
田口 和雄
事務局

70歳雇用推進事例集 2022

2022年(令和4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	〒261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 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年2月現在

(※)高齡・障害者窓口サービス課(助成金・給付金等を主に担当)の番号