

# 漬物製造業 高齢者雇用推進ガイドブック

～高齢者のパワーを最大限に活かす!これからの時代の高齢者雇用～



平成26年12月

全日本漬物協同組合連合会  
漬物製造業高齢者雇用推進委員会

## ■ ガイドブックの構成

### I. 漬物製造業と高齢者雇用

---

- 高齢者雇用に取り組むことの重要性や意味についてふれています

### II. 漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題

---

- 漬物製造業が高齢者雇用を進めていく上で共通に抱える重点課題を5つに整理しています

### III. 漬物製造業の高齢者雇用の4タイプ

---

- 漬物製造業の高齢者雇用のタイプを4つに分類しています。チェックリストによって、自社がどのタイプにあてはまるか(あるいは近い)かを分析し、高齢者雇用を進める上での重点課題を検討していただくことができます

### IV. 高齢者雇用推進のヒント(事例集)

---

- 高齢者雇用を効果的に進めるための事例(取り組みや工夫)を5つの重点課題ごとに紹介しています

## はじめに

先進諸国の中でも少子高齢化が急速に進行しているわが国では、高齢者の雇用のあり方が企業の大きな課題になっています。社会が少子・高齢化のトレンドで推移していく中で、年金などの社会保障制度、あるいは雇用に係わる法律等についても見直しが行われるなど、高齢者の雇用をとりまく環境も変化をしています。こうした環境の変化も睨みながら、高齢者の労働力を自社の経営に活かしていく道筋を考えていくことは、私たち漬物製造業にとって重要な課題であると考えます。

全日本漬物協同組合連合会は、そうした課題認識のもとに平成25年度に独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の委託を受け、「漬物製造業高齢者雇用推進事業」に取り組んで参りました。当事業では、漬物製造業のこれからの時代に向けた高齢者雇用のあり方について、その道筋を整理することを目的に、「漬物製造業高齢者雇用推進委員会」を立ち上げ、2年間にわたり検討を重ねてきました。本ガイドブックは、その成果をとりまとめたものです。

さて、私たち漬物製造業では、今日のように高齢者の雇用が社会的な課題として大きくクローズアップされるずっと以前から、高齢者の力を上手に活用してきた業界です。本ガイドブックの中でもふれていますが、漬物製造業で働く高齢者の仕事に対する満足度は高く、それぞれの職場で、高齢者がいきいきとやりがいを持って働いている姿がうかがえます。漬物製造業は、高齢者が活躍できる業界であり、高齢者の雇用は、私たちにとって、馴染みやすい課題だといえます。高齢者雇用への取り組みに課題を抱える産業が少なくない中で、このことは、私たちの大きな強みではないでしょうか。

高齢者の力を上手に活用してきた私たちが培ってきた強みを生かしながら、さらに、これからの時代にふさわしい高齢者雇用の道筋を明確にしていくことは、高齢者を含むすべての従業員にとって働きがいのある職場づくりを実現していくことにつながります。所属員企業各社におきましては、ぜひ、そうした目標を持って、高齢者の雇用のあり方をご検討いただき、自社の更なる発展へつなげていただくことを願ってやみません。

本ガイドブックでは、高齢者の雇用を効果的に推進していくための様々な工夫や取り組みを行っている所属員企業の事例を紹介しています。皆様も、こうした事例も参考にいただき、これからの時代に向けた高齢者雇用を進めていただければ幸いです。

平成26年12月  
全日本漬物協同組合連合会  
会長 近 清剛

# Contents

はじめに

<b>I. 漬物製造業と高齢者雇用</b>	<b>1</b>
1. 高齢者雇用が企業の成長発展のカギ！	1
2. 高齢者が活躍できる土壌がある漬物製造業	2
3. 漬物製造業界の強みを活かしたこれからの時代の高齢者雇用	2
<b>II. 漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題</b>	<b>3</b>
1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める	4
2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する	6
3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する	9
4. 高齢者の雇用管理のレベルアップを図る	11
5. 高齢者雇用についての関心を高める	14
<b>III. 漬物製造業の高齢者雇用の4タイプ</b>	<b>16</b>
1. 高齢者積極活用タイプ	19
2. 制度整備推進タイプ	19
3. 自然運用タイプ	20
4. 無関心タイプ	21
<b>IV. 高齢者雇用推進のヒント(事例集)</b>	<b>25</b>
1. 高齢者の職業能力向上	26
2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用	28
3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現	30
4. 高齢者の雇用管理のレベルアップに取り組む	33
5. 高齢者雇用に関する情報を活用	45
<b>参考 高齢者雇用に関する情報収集先、相談先</b>	<b>46</b>
1. 高齢者雇用に関する情報の収集	46
2. 相談先～高齢者雇用の進め方について相談したい	48

- ① 漬物製造業には、漬物製造業のほか、漬物卸売業、漬物販売業も含まれます。
- ② 「高齢者」を60歳以上の方と定義しています。
- ③ 「高齢期」を60歳以上と定義しています。
- ④ 本ガイドブックで用いているアンケート調査の結果は、特に断りのない限り、平成25年に全日本漬物協同組合連合会の所属員企業(約1,000社)を対象に実施したものです。また、ヒアリング調査結果については、所属員企業(約20社)および漬物製造業に勤務する高齢者の皆様にご協力いただき実施したものです。

※別冊「高齢期のワークライフを充実させるために〔ツール集〕」は、高齢者および従業員の教育用ツールとしてご活用ください。

# I. 漬物製造業と高齢者雇用

## 1. 高齢者雇用が企業の成長発展のカギ！

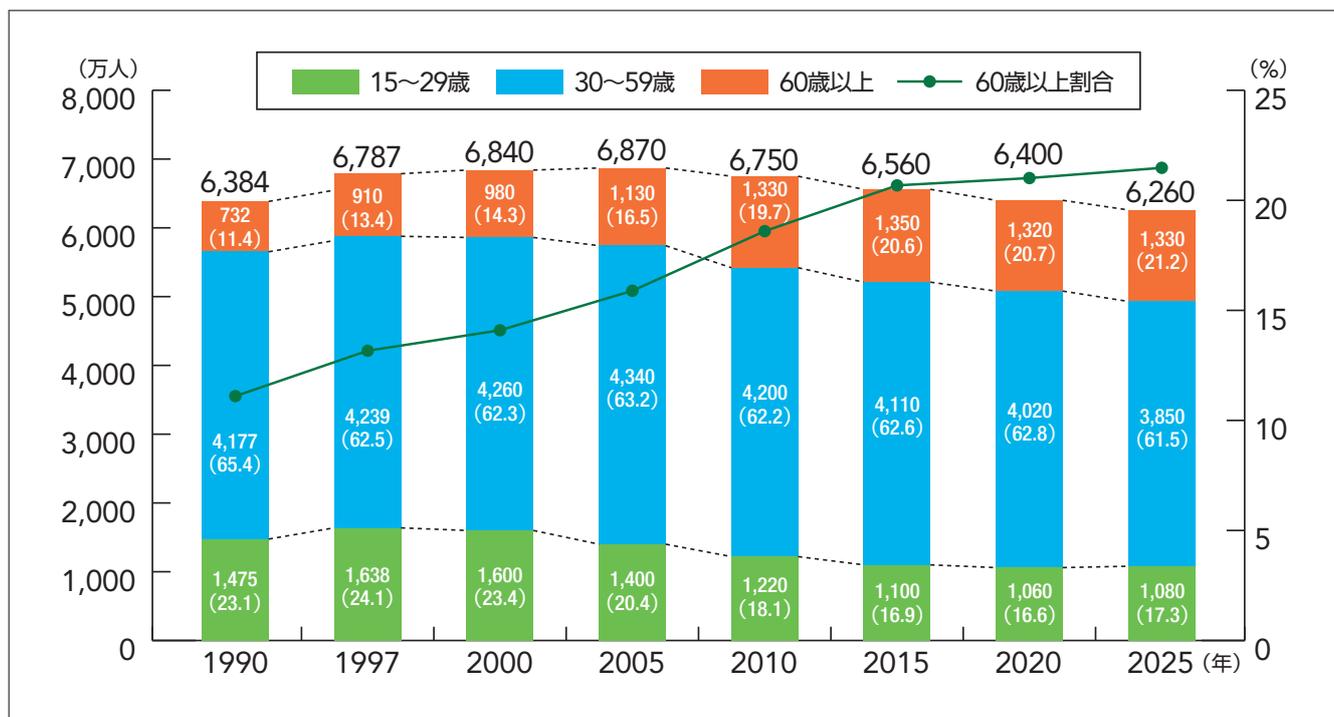
わが国では、労働力人口が減少する中で、労働人口全体に占める高齢者の割合は増大していくことが予測されています(図-1)。先進諸国の中でも群を抜いたスピードで進んでいるわが国の少子高齢化は、労働力人口の構造的な変化をもたらしているのです。

こうしたわが国の労働力人口の構造的な変化に対して、企業がどのように対応していくかは、産業の枠を超え、大きな経営課題になっています。

高齢者の雇用が社会的な課題としてクローズアップされる中で、平成25年4月には、改正「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(以下「改正高齢法」という。)が施行されました。同法では、定年後、原則として希望者全員の雇用の確保を企業に義務付けるなど、これまでより一歩踏み込んだ内容になりました。こうした法整備を受けて、「高齢者の雇用を進めると若年者の雇用ができなくなる…」という声に代表されるように、企業では、高齢者の雇用をコスト増要因として、あるいは若年者と高齢者の世代間対立という構図で議論されることも少なくありません。もちろん、将来を担う若年者の労働力を確保、育成を図ることは企業の成長を図る上で不可欠な課題であり、漬物製造業においても、若年者労働力の確保、育成を主たる経営課題と考えている企業の割合は高くなっています(※P.6 図-5参照)。

一方で、わが国の労働力人口の変化をみていくと、将来的に、若年者の労働力に頼るだけでは、企業活動を安定的に推進していくことが難しくなる時代が来ることも懸念されます。漬物製造業各社にとって、若年者の労働力を確保しながら、高齢者の労働力を上手に活用していくことが将来にわたって自社の成長発展を実現していくためのカギなのです。

図-1 労働力人口の推移



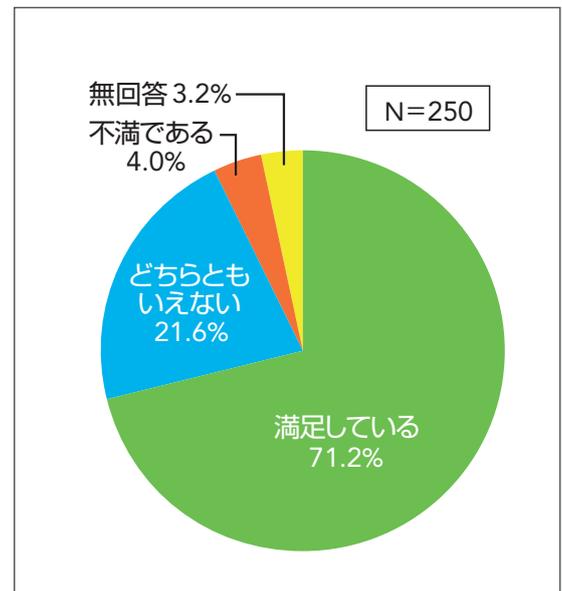
- ( )は構成比
- 1990年、1997年は総務庁「労働力調査」
- 2000年以降は労働省職業安定局推計(1997年6月)
- 「『65歳現役社会』の政策ビジョンー構築のためのシナリオと課題ー」(労働省発表)

## 2. 高齢者が活躍できる土壌がある漬物製造業

平成25年に施行された改正高齢法を契機に、あらゆる産業において、改めて高齢者雇用のあり方が大きな課題としてクローズアップされました。漬物製造業においても、それぞれの企業で、高齢者の雇用や活用のあり方を考えていく必要に迫られています。

ただ、漬物製造業では今日のように高齢者の雇用が社会的な課題として大きくクローズアップされるずっと以前から、高齢者の力を上手に活用してきた業界です。これまでも、そして今でも、多くの高齢者が漬物製造の職場で活躍しています。図-2は、漬物製造業で働く高齢者に、今の仕事に対する満足度についてアンケート(高齢者アンケート)でたずねた結果です。漬物製造業で働く高齢者の仕事に対する満足度は高く、それぞれの職場で、いきいきと働いている姿がうかがえます。

図-2 漬物製造業で働く高齢者の仕事満足度(高齢者アンケート)



このように、漬物製造業は、高齢者がいきいきと活躍できる土壌がある業界であり、漬物製造各社にとって、高齢者雇用は、馴染みやすい課題だといえます。高齢者雇用への取り組みに課題を抱える産業が少なくない中で、このことは漬物製造業界の大きな強みだといえます。

## 3. 漬物製造業界の強みを活かしたこれからの時代の高齢者雇用

少子高齢化の進行により、わが国の労働力人口に占める高齢者の割合は、将来に向けて増大していくことが予測されています。加えて、高齢者の雇用に係わる法律や、年金制度等も見直しが図られるなど、高齢者雇用を取り巻く環境は、刻々と変化をしています。漬物製造業各社は、そうした環境の変化を見据え、高齢者の力を上手に活用してきたというこれまでの強みを活かしつつ、将来に対応した高齢者雇用の進め方を考えていくことが求められます。

時代の変化に対応した高齢者雇用のあり方を考えていくためには、まず、漬物製造業各社が、自社の高齢者雇用の実態を把握し、その上で、高齢者雇用を効果的に進めるために何に取り組むべきかという課題を明確にしていくことが第一歩になります。

次章「Ⅱ. 漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題」では、漬物製造業が高齢者雇用を効果的に進める上で、共通に抱えている課題を5つに整理しています。

## II. 漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題

本ガイドブックを作成するにあたり、漬物製造業の高齢者雇用の実態を調査し、その結果をもとに、漬物製造業が高齢者雇用を進める上での重点課題を次の5つに整理しました。

### 課題 1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める

詳細はP.4～P.5

高齢者が企業から必要とされる人材として評価され、やりがいを持って働くことができる存在となるためには、高齢者一人ひとりの職業能力(仕事に対する姿勢も含め)を高めていくことが欠かせません。高齢期に入る前の出来るだけ早い時期から業務遂行に必要な技術、技能、そして仕事への取り組み姿勢などについて、計画的に教育を実施すること。加えて、高齢期以降も、本人が自身の能力向上に向けて努力を続けていくことを促すしくみを考えていくことも大切なポイントです。

### 課題 2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する

詳細はP.6～P.8

高齢者のマンパワーを若手人材の確保や育成にうまく活用していくことは、漬物製造業各社の経営に資するばかりでなく、高齢者の存在意義を高め、高齢者のモチベーションを向上させることにもつながります。意欲と適性がある高齢者の役割に若手人材の育成を据え、高齢者がその役割を確実に遂行できるよう、漬物製造業各社は、高齢者の教育や高齢者が若手を育成しやすい環境づくりに取り組んでいくことが重要です。

### 課題 3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する

詳細はP.9～P.10

漬物製造をはじめ、営業、販売、事務等、漬物製造業に係わる様々な業務で働く高齢者が、持てる能力を十分に発揮しながら働けるように、高齢者の身体的な衰え、新しいものへの対応力や感性などの衰えなどをうまくフォローできるよう、工夫や改善を図っていくことが必要です。

高齢者にとって働きやすい職場環境は、世代、性別を超え、誰にとっても安全で生産性の高い職場環境です。高齢者が働きやすい職場づくりを、高齢者の雇用推進のためという枠組みで考えるのではなく、自社の組織全体の強化へつながる取り組みとして、積極的に取り組んでいくことが大切です。

### 課題 4. 高齢者の雇用管理のレベルアップを図る

詳細はP.11～P.13

漬物製造業では、これまでの長い歴史の中で、定年年齢を超えても働き続けることが自然であるという意識が、企業と高齢者双方に少なからず存在しています。企業と高齢者が阿吽の呼吸の中で、定年後の就業が継続されることは決して悪いことではありませんが、自然の流れに任せた雇用管理だけでは、今後、様々な問題が生じることも懸念されます。漬物製造業各社は高齢者の働き方に対する多様なニーズに対応していくことはもとより、評価や処遇のしくみ、役割の与え方などの工夫、制度の設計、導入を通じて、高齢者が、向上心を持って仕事に取り組んでいけるよう、将来に向けて様々な検討をしていくことが重要です。

## 課題 5. 高齢者雇用についての関心を高める

詳細はP.14～P.15

漬物製造業各社がこれからの時代に合った高齢者雇用を実現していくためには、自社の実態に合った高齢者雇用の進め方、取り組み方などについて、方針や方向性を明確にすることが必要です。そのためには、改正高齢法等の高齢者雇用に係わる法律や諸制度について理解を深め、高齢者雇用について関心を高めていくことが第一歩になります。しかしながら、漬物製造業を対象に実施したアンケート調査（企業アンケート）の結果からは、改正高齢法（平成25年度に施行）についての認知が十分でない企業や、高齢者雇用の自社の方針や方向性が明確になっていない企業も少なくないことがうかがえました。

「漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題」について、詳しくみていきましょう。

### 課題 1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める

#### (1) 長く働きたいと考えている高齢者と、高齢者に期待する企業

“平均68.98歳”…これは、漬物製造業で働いている高齢者に、何歳まで働きたいかをアンケート（高齢者アンケート）でたずねた結果です。漬物製造業で働く高齢者の多くが、平成25年4月1日に施行された改正高齢法で希望者全員を雇用する年齢として企業に義務づけた65歳よりも長く働きたいと考えています。

では、漬物製造業各社は、高齢者の雇用についてどのように考えているのでしょうか？

図-3は、高齢者の労働力に対する期待について、漬物製造業各社にアンケート（企業アンケート）でたずねた結果です。「高齢者の労働力に大いに期待している」と回答した企業は4割強と、「高齢者の労働力にはあまり期待していない」と回答した企業の割合を20ポイント以上上回っています。34.1%が「どちらともいえない」と回答し、高齢者の労働力に対する期待を明確にしていますが、漬物製造業では高齢者の労働力に期待を寄せている企業が少なくないことがうかがえます。

図-3 高齢者の労働力に対する期待（企業アンケート）

N = 328

高齢者の労働力に大いに期待している又は、それに近い	44.2%	どちらともいえない	34.1%	高齢者の労働力にはあまり期待していない又は、それに近い	18.3%
---------------------------	-------	-----------	-------	-----------------------------	-------

無回答 3.4%

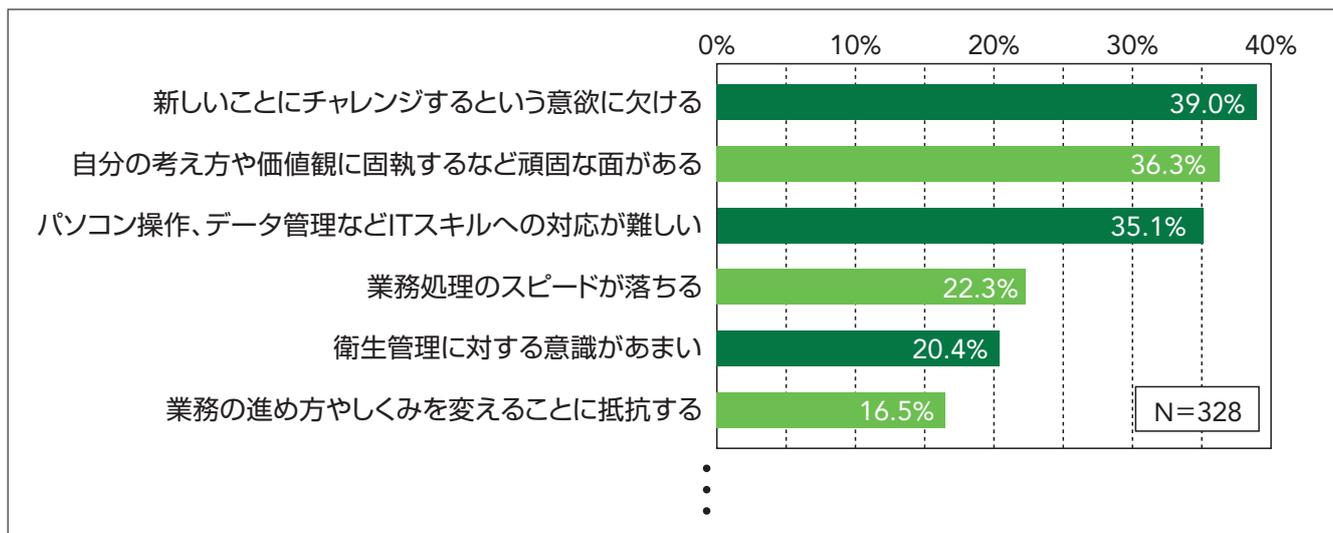
#### (2) 高齢者の職業能力に雇用しづらさを感じる企業

長く働きたい高齢者、そして高齢者の労働力に期待を寄せている企業。漬物製造業の高齢者の雇用に大きな課題は存在しないようにも見えます。

しかし、そうした状況の中において、高齢者雇用を進めていく上での課題は存在しています。その一つが高齢者の職業能力(※)の問題です。高齢者の職業能力の幅が狭く、任せられる仕事限定されてしまうことで、職場での役割分担に苦慮するケースも見られています。また、「慣れている仕事しかできない」という意識を転換してもらわなければ困る」「元管理職という意識を無くしてもらえば、いろいろとお願いしたい仕事はあるのだが…」という漬物製造業の人事担当者（企業ヒアリング）に代表されるように、高齢者の仕事に対する意識（姿勢や考え方）に、雇用しづらさを感じている企業も少なくありません（図-4）。

※ここでいう職業能力とは、仕事に必要な技術、能力だけでなく、仕事に対する姿勢や意欲、また健康状態など、長く働き続けるために必要な総合的な能力のことを意味します。

図-4 高齢者を雇用する上でのデメリット（企業アンケート）



**(3) 企業と高齢者との間にwin-winの関係を作るためには、高齢者一人ひとりの職業能力を高めていくことが不可欠**

企業が期待する働き方ができる職業能力を高齢者が持つことによって、企業から必要とされる人材として評価され、やりがいを持って働くことができます。

本当の意味で、企業と高齢者が、お互いにメリットのあるwin-winの関係を作るためには、高齢者一人ひとりの職業能力(仕事に対する姿勢も含め)を高めていくことが欠かせません。

そのためには、高齢期以降も企業の期待値レベル以上の働き方ができるように、出来るだけ早い時期から、従業員に対して計画的に教育を実施するとともに、本人が自身の能力向上に向けて努力を続けていくしくみづくりを考えていくことが必要です。

「課題1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める」の参考事例については、**第IV章のケース1～3(P.26～27)をご覧ください。**



**コラム 高齢者の意識変革を図るツール**

K社では、役職者が再雇用として役職から離れて働く際に、役職者時代の意識を引きずるケースが多いことを問題としてとらえていました。そこで同社では、高齢期の仕事に対する姿勢として求められる要件を7か条にまとめた「期待されるシニア社員像」を作成。自社の高齢者教育のツールとして活用しています。「期待されるシニア社員像」は、同社の人事担当者が、ある経営者団体の会合に参加した際に入手した資料をベースに作成したものです。同社の高齢者が、定年以降の働き方について、自分自身を見つめ直し、意識改革のきっかけになるものとして活用されています。

**「期待されるシニア社員像」**

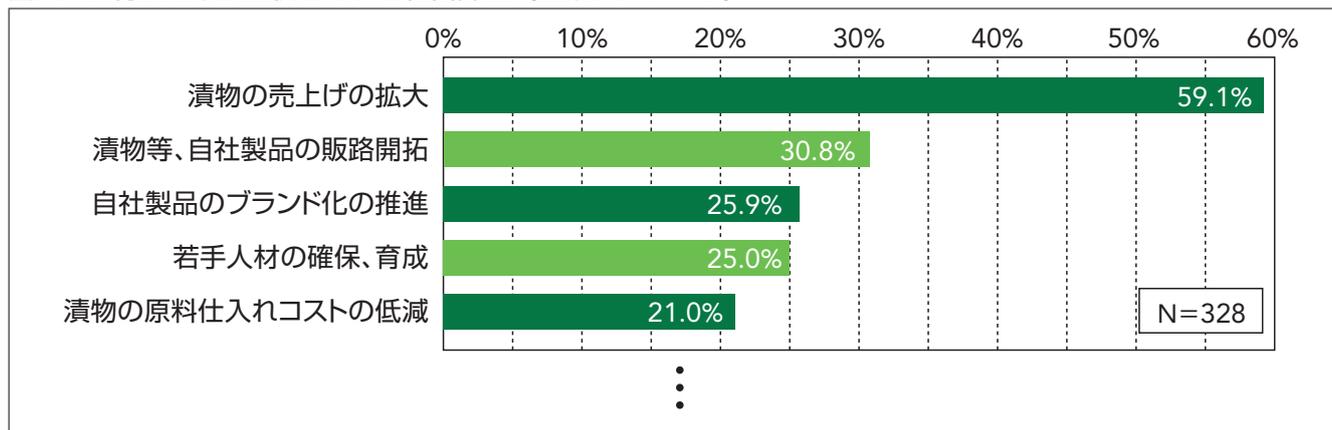
1. 一介の社員に戻ることを覚悟できる人
2. 自分より若い上司の参謀役になれる人
3. 誰とでもコミュニケーションができる人
4. 行動のスピード感を失わない人
5. スパイスの効いた助言ができる人
6. さりげなく先生役ができる人
7. 顧客志向を貫ける人

## 課題 2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する

### (1) 若手人材の確保、育成は漬物製造業にとって重要な経営課題

少子高齢化が進む中で、若手人材の確保、育成は業界を問わず大きな課題になっています。漬物製造業各社においても例外ではなく、若手人材の確保、育成は、重要な経営課題として認識されています(図-5)。

図-5 漬物製造業が重視している経営課題 (企業アンケート)

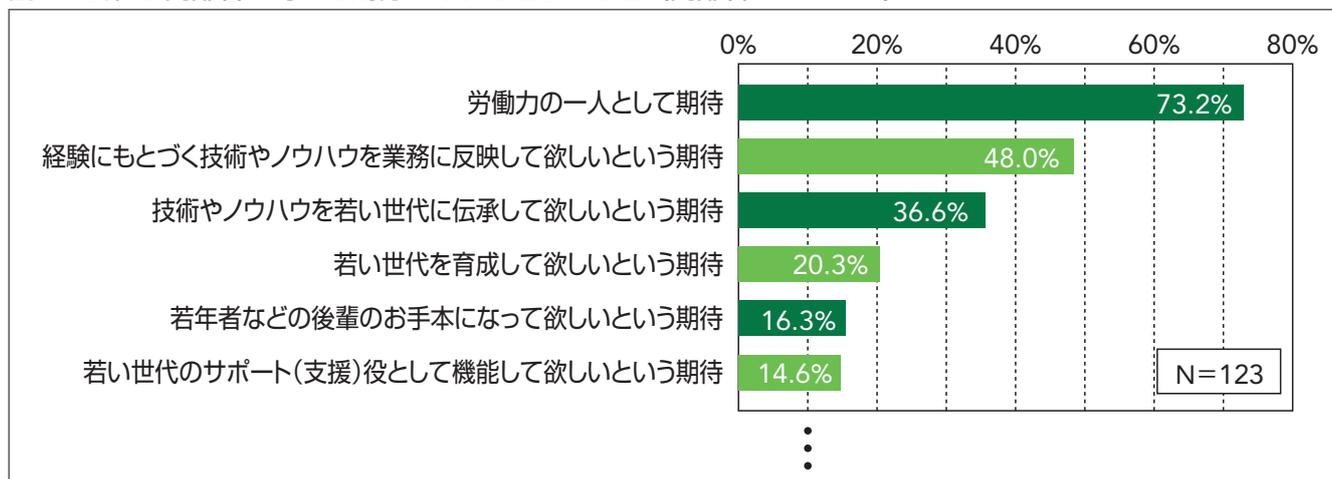


※漬物製造業各社に、重視している経営課題をたずねた結果(企業アンケートより)

### (2) 若手人材の育成について、高齢者に期待する企業も多い

漬物製造業各社が重要な経営課題として認識している若手人材の確保、育成ですが、とりわけ若手人材の育成(技術、技能の継承を含め)については、その役割の担い手として高齢者のマンパワーに期待している企業の声は少なくありません。企業からは、「長い勤務経験から培われる技術や知識、ノウハウを65歳までに後進に引き継いで欲しいという期待がある」「長年働いてきた人は、会社の歴史を理解している。技術や技能だけでなく、会社のアイデンティティや会社の文化、マインドも次の世代に伝承して欲しい」という声(企業ヒアリング)が出ており、技術、技能はもとより、会社の歴史や文化、マインドを含め、後進に伝承する役割として高齢者に期待を寄せていることがうかがえます。一方、高齢者も、そうした企業の期待を自身の役割と認識していることがうかがえます(図-6)。

図-6 会社が高齢者に対して期待していると思うこと (高齢者アンケート)

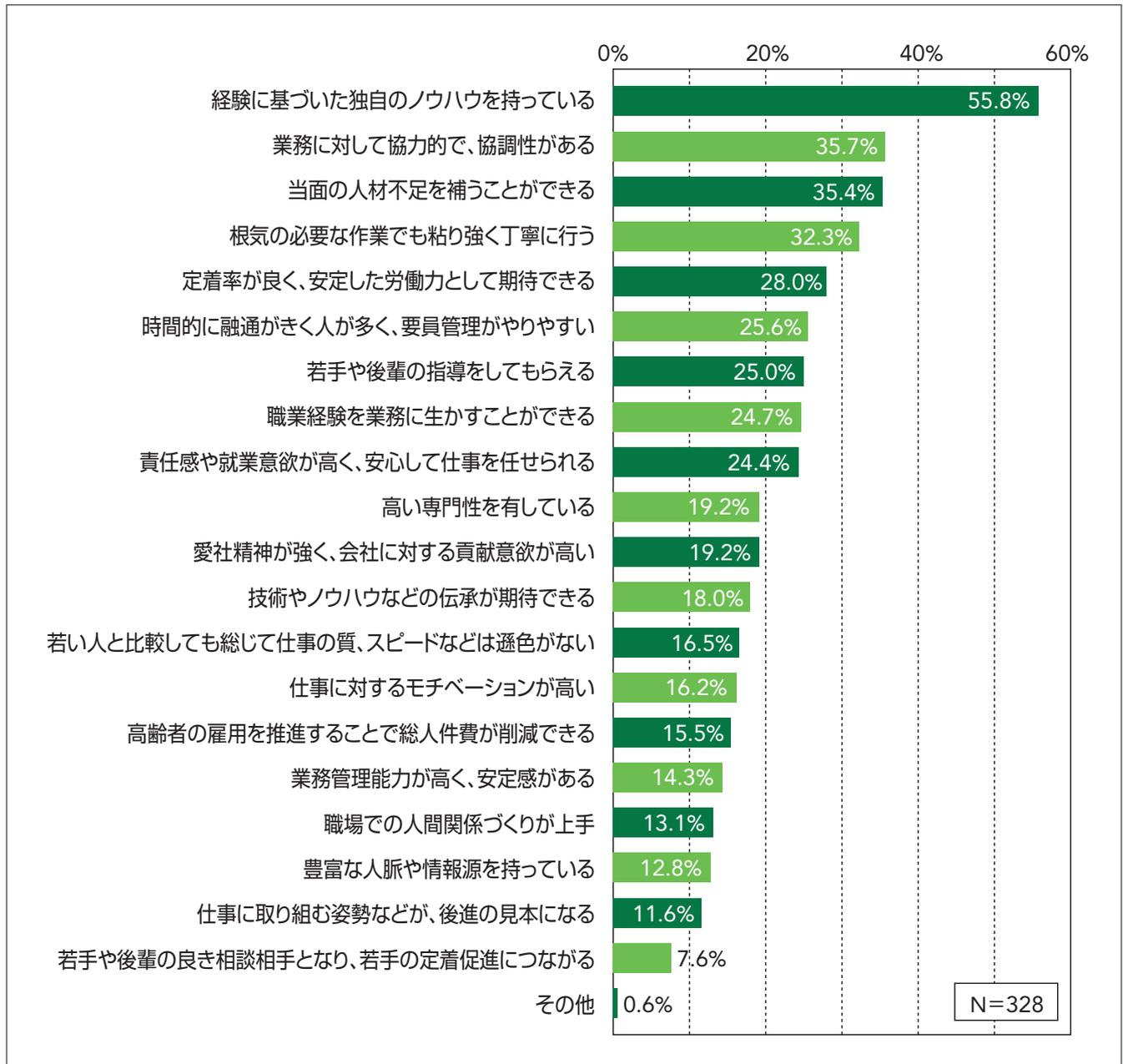


※漬物製造業各社で働く高齢者に、会社が自分たちに何を期待していると思うかをたずねた結果(高齢者アンケートより)

### (3) 若手人材の育成について高齢者が貢献していると評価する企業は多いとはいえない

企業は高齢者に若手の育成という役割を期待し、また高齢者もそれを自身の役割として認識している状況がある中で、残念ながら、若手(後輩を含む。以下同様)の育成について、高齢者のマンパワーが貢献していると評価する企業の割合は、必ずしも高いとはいえません(図-7)。また、「若い子はこちらが教えているつもりでも叱られたと受け取るので、教え方が難しい…」という声(高齢者ヒアリング)に代表されるように、若手の育成を自分の役割として認識しながらも、育成のしかたに悩む高齢者が少なからず存在するなど、高齢者による若手の育成が企業の期待どおりに進んでいない実態もうかがえます。

図-7 高齢者雇用のメリット(企業アンケート)



※漬物製造業各社に、高齢者を雇用する上でのメリットをたずねた結果(企業アンケートより)

#### (4) 若手人材の育成に高齢者をうまく活用できるよう工夫することが重要

高齢者のマンパワーを若手人材の育成にうまく活用していくことは、漬物製造業各社の経営に資するばかりでなく、職場での高齢者の存在意義を高め、高齢者のモチベーションを向上させることにもつながります。

そうした好循環を実現していくためにも、意欲と適性がある高齢者の役割に若手人材の育成を据え、高齢者がその役割を効果的に遂行できるよう、高齢者の教育や、高齢者が若手を育成しやすい環境をつくるなど、漬物製造業各社が積極的に取り組んでいくことが重要です。漬物製造業各社が、経営課題として重視している若手人材の育成に経験と技術を持つ高齢者のマンパワーを活用していくことは、これからの時代に求められる人材マネジメントのあり方だといえます。



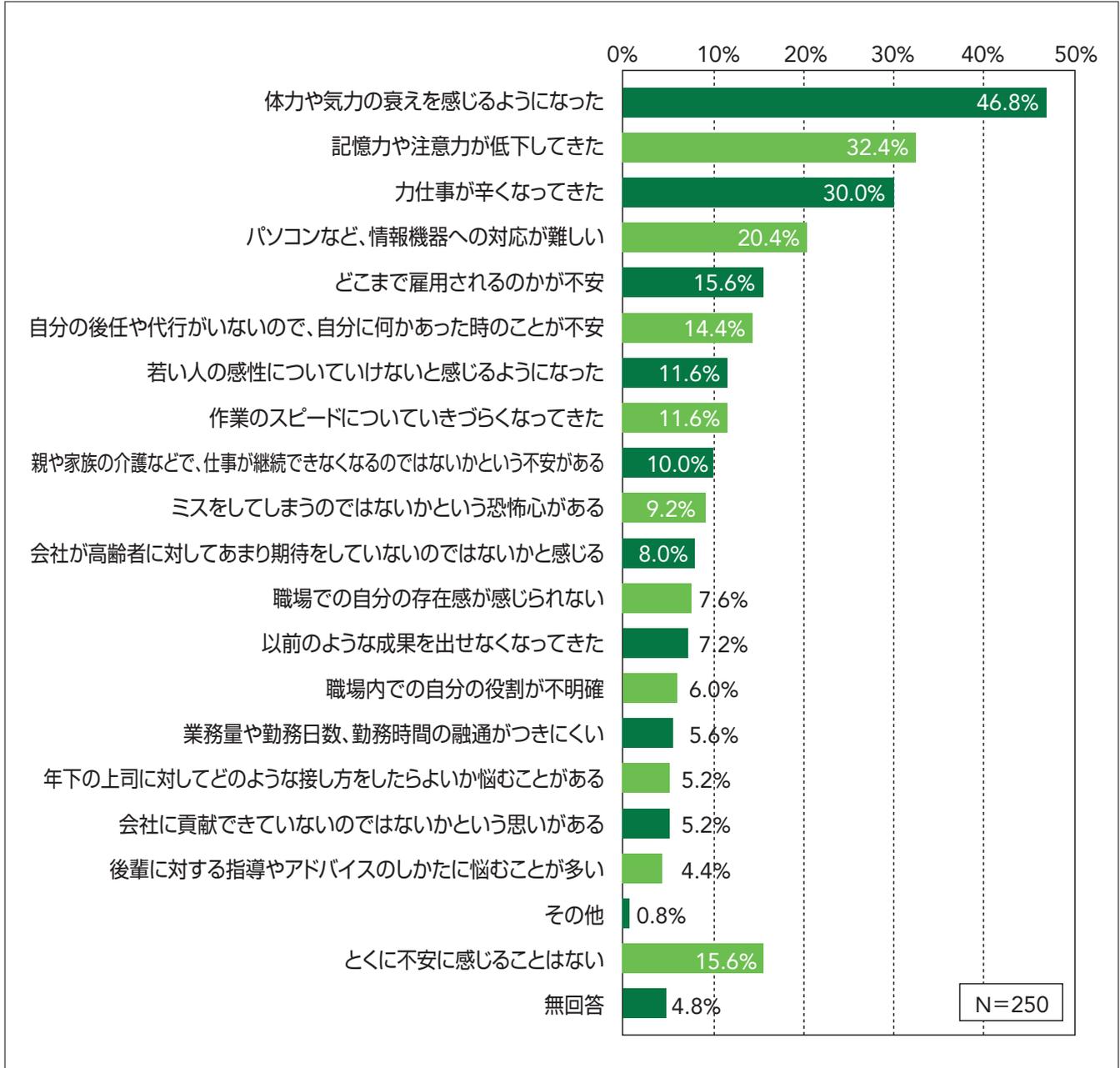
「課題2.若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する」の参考事例については、  
第IV章のケース4～6(P.28～29)をご覧ください。

### 課題 3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する

#### (1) 加齢による衰えに不安を感じながら働いている高齢者

「60歳を過ぎると、体の回復力が落ちる」「若い人の2～3倍努力しないと、スピードや判断力の衰えが補えない」…これらの声(高齢者ヒアリング)に代表されるように、加齢による衰えに対する不安を感じながら働いている高齢者も少なくありません。

図-8 定年後、仕事を続ける上で不安に感じること(高齢者アンケート)



※ 漬物製造業各社で働く高齢者に、仕事を続ける上での不安についてたずねた結果(高齢者アンケートより)

## (2) 高齢者が持てる能力を十分に発揮できるよう、工夫や改善を図っていくことが必要

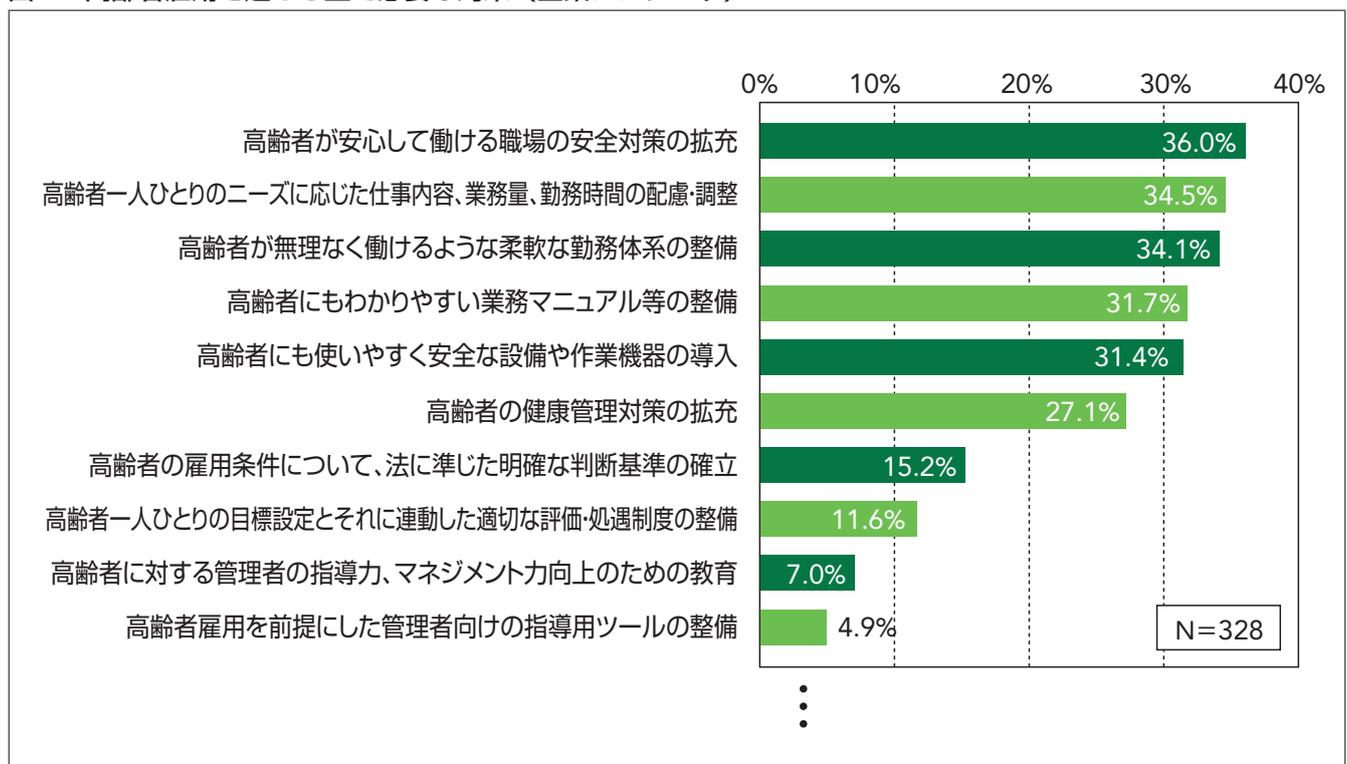
先にみたように、漬物製造業で働く高齢者の多くは、長く働きたいという強い就業意欲を持っています。一方で、漬物製造業の多くも、高齢者の労働力に期待をしています。就業意欲の高い高齢者、そして高齢者の労働力に期待を寄せる企業。双方の思いを両立させるためには、高齢者の身体的な衰え、新しいものへの対応力や感性などの衰えを上手にフォローし、漬物製造や営業、販売、事務等、漬物製造業に係わる様々な職場で働いている高齢者が、持てる能力を十分に発揮しながら働けるように、改善を図っていくことが必要です。

## (3) 高齢者にとって働きやすい職場環境は、誰にとっても安全で効率的な高い生産性が実現できる

図-9は、高齢者雇用を進める上で必要だと考える対策について、漬物製造業各社にアンケートでたずねた結果です。この結果からは、漬物製造業各社が高齢者にとって安全で働きやすい職場づくりについて高い関心を持っていることがうかがえます。

高齢者にとって安全で働きやすい職場環境は、世代、性別を超え、誰にとっても安全で効率的な職場環境です。そうした職場だからこそ、高い生産性が実現できます。高齢者にとって安全で働きやすい職場づくりを、高齢者の雇用推進のためという枠組みだけで考えるのではなく、自社全体の強化へつながる取り組みであると捉えて、積極的に取り組んでいくことが望まれます。

図-9 高齢者雇用を進める上で必要な対策（企業アンケート）



※漬物製造業各社に、高齢者の雇用を進めていく上で必要だと考える対策についてたずねた結果（企業アンケートより）

「課題3.高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する」の参考事例については、第IV章のケース7～9(P.30～32)をご覧ください。

## 課題 4. 高齢者の雇用管理のレベルアップを図る

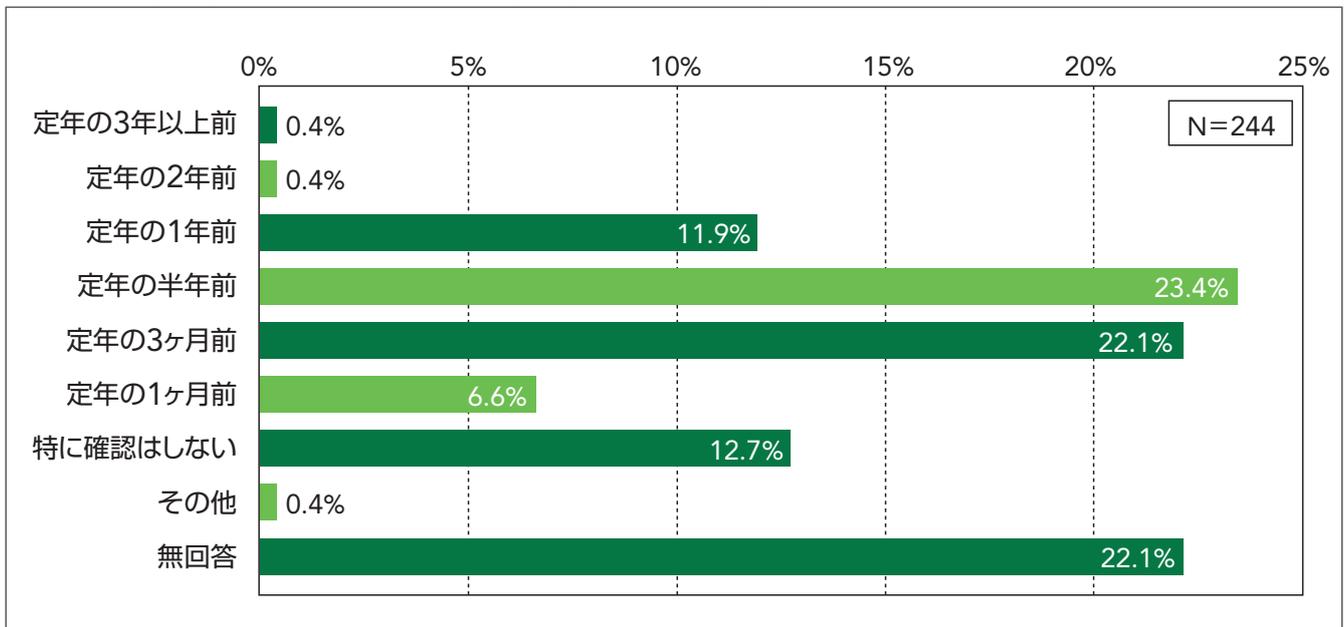
### (1) 高齢者の多様な就業ニーズに対応するきめ細かな雇用管理が必要

「両親の介護や孫の世話、自分自身の健康状態など様々な事情が個々にあって、高齢者の働き方に対するニーズは多様化しているように思う」…これは、漬物製造業のある人事担当者（企業ヒアリング）です。こうした声を裏付けるように、漬物製造業各社を対象に実施したアンケートでは、図-9(P.10)のとおり、「高齢者一人ひとりのニーズに応じた仕事内容、業務量、勤務時間の配慮・調整」が高齢者雇用を推進していく上で必要だと回答した企業の割合が高くなっています。漬物製造業各社は高齢者の働き方に対する多様なニーズに対応するため、これまでよりもよりきめ細かな雇用管理を実施していく必要性を感じていることがうかがえます。

### (2) 高齢者の雇用管理面でこれまで十分に注意が払われていなかった点にも目を向ける必要がある

では、よりきめ細かな雇用管理とは、具体的に何を行っていけばよいのでしょうか？高齢者の多様な働き方のニーズに対応するため、柔軟な就業コース、勤務形態などを考えていくことはもちろん、高齢者の雇用管理面でこれまで十分に注意が払われていなかった点にも目を向ける必要があります。一例ですが、定年後の就業意志などの確認について、1割強の企業が「特に確認しない」と回答している（図-10）ように、定年を迎える従業員に対する定年後の就業意志の確認や定年以降の働き方に関する企業と高齢者の間で話し合いが十分になされず、実質、書類のみのやりとりだけになっているケースがみられます。

図-10 定年後の就業意志などを確認する時期（企業アンケート）



※漬物製造業各社に、従業員に定年後の就業意志などを確認する時期についてたずねた結果（企業アンケートより）

企業と高齢者が阿吽(あうん)の呼吸で、定年後の就業が継続されることは決して悪いことではありませんが、高齢者雇用を取り巻く環境が大きく変わろうとしている中で、これまでのとおり自然の流れに任せた雇用管理だけでは、今後、様々な問題が生じることも懸念されます。事実、高齢者アンケートの結果では、特に男性の従業員で「定年後の働き方について、会社と十分に話し合えなかったことを不満に思う」と回答した人の割合が高くなっています(図-11)。これは、家計を支える立場の多い男性従業員にとって、定年以降の働き方や処遇について、「会社からの説明を聞きたかった」という不満や不安の表れだと考えられます。この例は、漬物製造業各社が、高齢者の雇用を進めていく上で、これまで以上にきめ細かく、丁寧な雇用管理を行っていくことの重要性を示唆しているのではないのでしょうか。

図-11 定年前の会社との話し合いについての評価 (高齢者アンケート) (%)

		全体	性別	
			男性	女性
回答数(件)		150	87	62
1	十分に話し合えた	83.3	80.5	87.1
2	十分に話し合えなかった	10.0	12.6	6.5
3	その他	4.7	5.7	3.2
	無回答	2.0	1.1	3.2

※漬物製造業各社に、高齢者の雇用進めていく上で必要だと考える対策についてたずねた結果(企業アンケートより)

### (3) 評価や処遇のしくみ、役割の与え方などの工夫により高齢者のモチベーションを高めていく

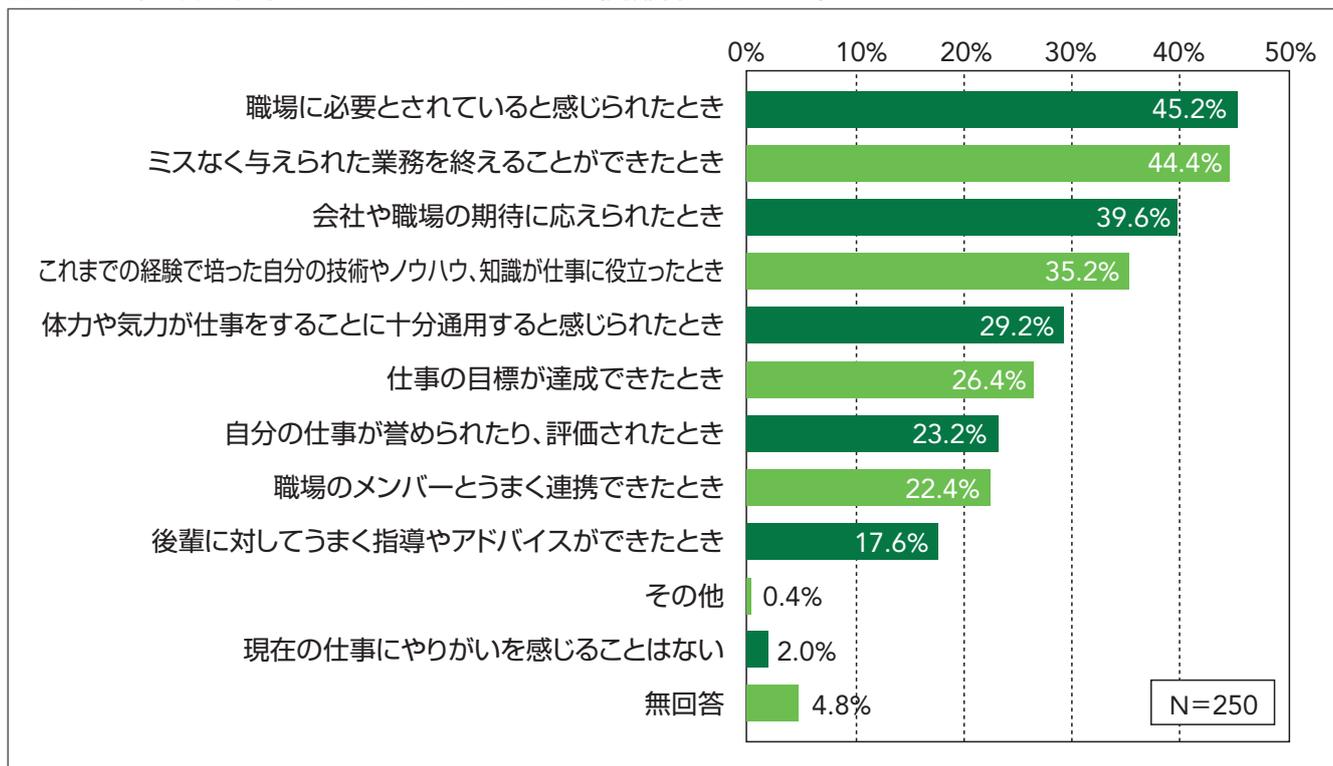
高齢者のモチベーションをいかに高めるかという課題についても、雇用管理のあり方が重要なポイントとなります。評価や処遇のしくみ、役割の与え方などを工夫することで、高齢者が向上心を持って仕事に取り組んでいけるような制度の設計、導入を検討していくことも重要です。すでに漬物製造業の中では企業と高齢者(高齢者以外の従業員も含む)双方にメリットをもたらすことを目的とした制度の設計、運用を行っている企業があります。本ガイドブックの第IV章(P.25～)では、そうした企業事例を紹介していますので、是非、参考にしてください。

### (4) 高齢者を上手にマネジメントしていけるように管理者の教育が必要

図-12は、高齢者に定年後の仕事の中で、やりがいを感じる時についてたずねた結果です。「職場に必要とされていると感じられたとき」と回答した人の割合が最も高くなっています。高齢者の仕事に対するモチベーションに影響を与える要因として、職場の中で周囲から、「必要とされている」、「認められている」、という「承認欲求」が大きいことを示しているといえます。

こうした高齢者の意識を十分に理解した上で、管理者が高齢者を上手にマネジメントできるよう、管理者のマネジメント教育などにも取り組んでいく必要があります。

図 -12 定年以降の仕事でやりがいを感じる時（高齢者アンケート）



※ 漬物製造業各社で働く高齢者に、定年以降の仕事でやりがいを感じる時についてたずねた結果(高齢者アンケートより)

「課題4.高齢者の雇用管理のレベルアップを図る」の参考事例については、  
第IV章のケース10～23(P.33～44)をご覧ください。

II. 漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題



**コラム** 高齢者雇用を推進するために企業として  
取り組んでいること

平成26年4月に全日本漬物協同組合連合会所属員企業を対象にアンケート調査を実施しました。高齢者雇用の推進に係わる取り組みについてたずねた結果(複数回答)、割合の高かった順から、上位3つの項目は次のとおりでした。様々な取り組みを行っている企業がある一方で、「特に何も行ってない」と回答した企業の割合が同率で最も高い割合になりました。法的な対応にとどまり、高齢者の労働力をより効果的に活かすために一歩進んだ取り組みを行うまでには至っていない企業が少なくないことがうかがえるデータです。

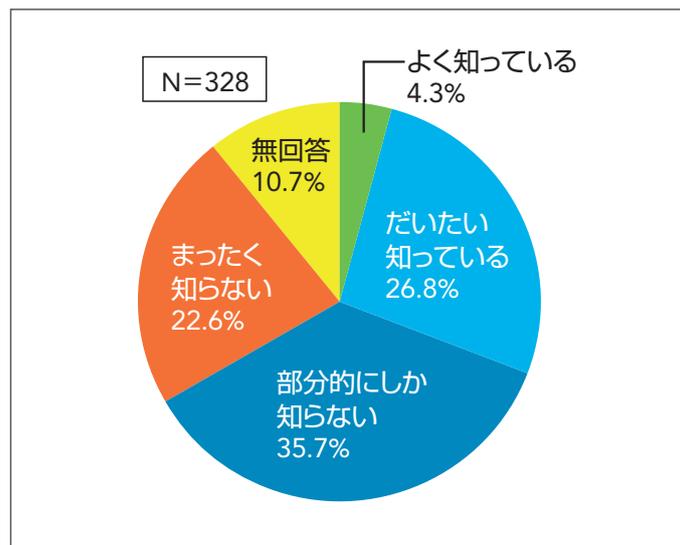
	N=286
①高齢者の持つ知識や経験を活用できる配置や勤務形態の工夫	32.9%(94社)
①特に何も行ってない	32.9%(94社)
②高齢者が安心・安全に働けるような職場環境の改善、整備	28.3%(81社)
③高齢者の身体的な衰えなどを補う仕事の進め方の工夫・改善	25.5%(73社)

## 課題 5. 高齢者雇用についての関心を高める

### (1) 約 6 割の企業が改正高齢法に対する認知が十分でない

図-13は、平成25年度に施行された改正高齢法についての認知度について漬物製造業各社にたずねた結果です。同法について「部分的にしか知らない」「まったく知らない」を合わせると約6割(58.3%)という結果となりました。

図-13 改正高齢法についての認知度(企業アンケート)



### (2) 高齢者雇用をどのように進めていくのか、自社の方向性が定まっていない企業も少なくない

高齢者雇用の自社の方向性については、図-14のとおりです。46.0%の企業が「高齢者雇用についての会社の方針が明確になっている」と回答している一方で、2割弱(18.6%)の企業が「(自社の高齢者雇用の方向性は)明確でない」と回答しています。また、3割強(31.7%)の企業が「どちらともいえない」と回答しており、「明確でない」と回答した企業と合わせると、過半数の企業が、高齢者雇用の自社の方向性が明確であるとはいえない状況にあることがうかがえます。

図-14 高齢者雇用についての自社の方針(企業アンケート)



※漬物製造業各社に、高齢者雇用進める上での方針の明確度をたずねた結果(企業アンケートより)

### (3) 高齢者雇用に係わる法律や諸制度について情報を収集し、高齢者雇用について関心を高めていくことが第一歩

漬物製造業各社がこれからの時代に合った高齢者雇用を実現していくためには、自社の実態に合った高齢者雇用の進め方、取り組み方などの方向性を明確にすることが必要です。

そのためには、漬物製造業各社が改正高齢法等の高齢者雇用に係わる法律や諸制度について情報を収集し、それらに対する理解を深めながら、高齢者雇用について関心を高めていくことが第一歩になります。

「課題5. 高齢者雇用についての関心を高める」の参考事例については、  
第IV章のケース24～25(P.45)をご覧ください。

ここまでみてきた5つの重点課題は、漬物製造業が高齢者雇用を進める上で共通する課題です。ただし、企業の経営や生産のスタイル、従業員構成、あるいは地域の労働市場などの企業を取り巻く環境によって、5つの重点課題のウェイトは異なってきます。これら5つの重点課題のうち、自社にとっては、何が重点課題となるかを考えていくために、現状の自社の高齢者雇用のタイプを知ることが大切です。

次章「Ⅲ. 漬物製造業の高齢者雇用4つのタイプ」では、漬物製造業の高齢者雇用のタイプについてふれていきます。自社の高齢者雇用は、どのタイプにあてはまるのか(あるいは近いのか)を考え、先に見た5つの課題のうち、何が自社にとっての重点課題になるのかについて考えてみてください。

## Ⅲ. 漬物製造業の高齢者雇用の4タイプ

高齢者雇用の進め方は、従業員構成、漬物の生産スタイルや事業構成、あるいは地域の労働市場など、その企業の特徴や取り巻く環境などの影響が大きく反映されます。前章で確認した「漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの課題」についても、その進め方の違いによって、重点が異なってきます。

そこで本章では、漬物製造業における高齢者雇用の進め方を4つのタイプに分類し、それぞれのタイプの特徴や、高齢者雇用推進上の主な課題について整理しました。漬物製造業各社がこれから的高齢者雇用を考えていくためには、現状の自社の高齢者雇用のタイプを把握し、何が自社にとっての重点課題なのかを考えていくことが大切です。

次のチェック項目で、現状の自社の高齢者雇用のタイプを診断してみてください。

### 【高齢者雇用の現状診断チェックリスト】

※ 設問1～5について、それぞれの選択肢から、自社の状況に最もあてはまると思われるものを1つずつ選んで○をつけてください。完全にあてはまる項目がない場合も、自社の実情に最も近いものを1つ選ぶようにしてください。

#### 設問1. 高齢者の経験や技術が活かされる状況として最もあてはまるもの1つに○をつけてください

##### 選択肢(①～④のうち、1つだけ選んで○をつけてください)

① 漬物の製造工程では手作業もあり、高齢者の経験や熟練した技術が活かされる場面が多い

※ 製造工程がない企業は、自社の業務について判断してください

② 漬物の製造工程では、機械化が進み、スピードや体力も必要で、高齢者には負担がかかる作業工程が多い

※ 製造工程がない企業は、自社の業務について判断してください

③ 高齢者が働くことは自然なことなので、漬物の製造工程が高齢者に向いているかどうかについて深く考えたことはない

※ 製造工程がない企業は、自社の業務について判断してください

④ 自社には高齢者がいないのでよくわからない

#### 設問2. 高齢者の労働力に対する期待度として、最もあてはまるもの1つに○をつけてください

##### 選択肢(⑤～⑧のうち、1つだけ選んで○をつけてください)

⑤ 高齢者は自社の労働力として必要不可欠なものと考えているので、より戦力として貢献してもらうためにどうしたらよいかをいつも考えている

⑥ どちらかというが高齢者よりも若い労働力への期待が大きい

⑦ 自社では高齢者が働くことは自然なことなので、特に高齢者の労働力に対する期待について深く考えたことはない

⑧ 自社には高齢者がいないのでよくわからない

設問3. 高齢者の労働力を活用するための取り組み状況として、最もあてはまるもの1つに○をつけてください

選択肢(⑨～⑫のうち、1つだけ選んで○をつけてください)	
⑨ 改正高齢法等への対応はもちろんのこと、高齢者が無理なく安全に働ける職場環境作りや、高齢者のモチベーション向上、あるいは職業能力を高めるための工夫を会社としてかなり積極的に行っている	
⑩ 改正高齢法等への対応を図るなど法令遵守への対応はできており、それ以外にも、高齢者を雇用していく上で必要と思われる取り組みはある程度行っている	
⑪ 高齢者の雇用について、法律対応以外の取り組みは特に行っていない	
⑫ 改正高齢法など高齢者雇用に関することについてあまり関心はない	

設問4. 高齢者の就業状況として、最もあてはまるもの1つに○をつけてください

選択肢(⑬～⑯のうち、1つだけ選んで○をつけてください)	
⑬ 健康で本人に働く意志と能力があれば、基本的に65歳以降も働き続けられる制度があり、実際に働いている人がいる	
⑭ 雇用の上限年齢が設定されており、一部に例外はあっても、基本的には上限年齢を超えて働き続けることはできない	
⑮ 明確な制度はないが、人によっては65歳以降も働き続けている人もいる	
⑯ 自社には高齢者がいないのでよくわからない	

設問5. 高齢者雇用の方針について、最もあてはまるもの1つに○をつけてください

選択肢(⑰～⑳のうち、1つだけ選んで○をつけてください)	
⑰ 高齢者雇用を積極的に進めていくことが自社の方針として明確になっており、そのことを社内の全従業員に浸透させるよう努力している	
⑱ 高齢者雇用を積極的に進めていくことを自社の方針として整理しているが、そのことを全従業員へ浸透させる取り組みはあまり行っていない	
⑲ 高齢者の雇用について特に会社の方針は定めていない	
⑳ 自社には高齢者がいないのでよくわからない	

設問1～5それぞれについてチェックが終わったら、集計を行います。

【集計表】

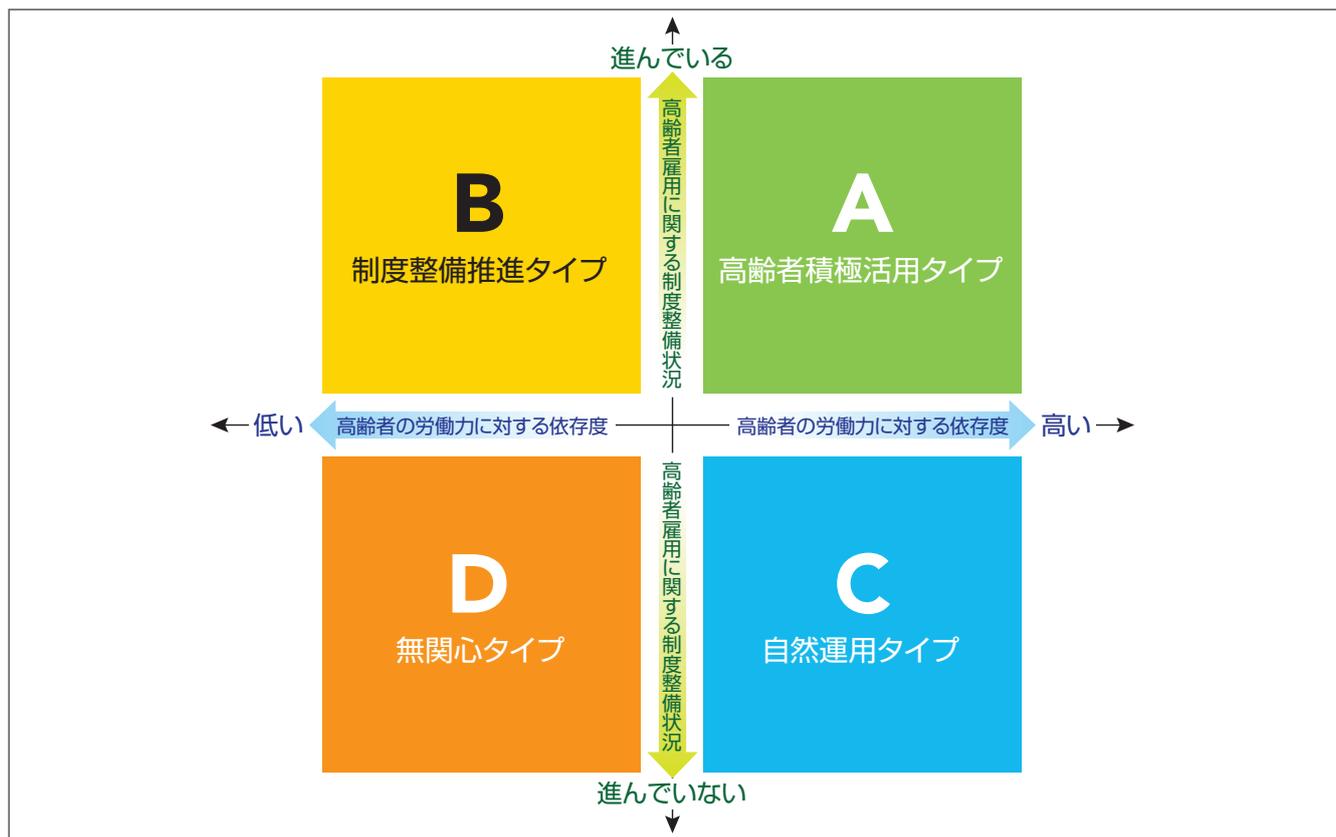
設問1～5で、それぞれ1つずつ選んだ選択肢の番号と同じ番号を下表で確認し、○で囲みます（例えば設問1で①の選択肢を選んだ場合、下表の①を○で囲みます。設問2以降も同じように○をつけていきます）。設問5まで番号に○をつけ終わったら、縦方向にその数の合計を出します。○の数が最も多いものが、現状の自社の高齢者雇用のタイプです。

なお、それぞれのタイプごとに、高齢者雇用を進めて行く上での主な課題をあげています。自社の重点課題を考える上での参考にしてください。

高齢者雇用の4タイプ 設問番号	A. 高齢者積極活用タイプ ↓	B. 制度整備推進タイプ ↓	C. 自然運用タイプ ↓	D. 無関心タイプ ↓
設問 1	①	②	③	④
設問 2	⑤	⑥	⑦	⑧
設問 3	⑨	⑩	⑪	⑫
設問 4	⑬	⑭	⑮	⑯
設問 5	⑰	⑱	⑲	⑳
合計	<input type="text"/> 個	<input type="text"/> 個	<input type="text"/> 個	<input type="text"/> 個

高齢者雇用の4つのタイプは、図-15のように、「高齢者の労働力に対する依存度」と「高齢者雇用に関する制度整備状況」の2つの軸によって表されます。

図-15 漬物製造業の高齢者雇用の4タイプ



高齢者雇用の4タイプのそれぞれの特徴や高齢者雇用推進上の課題は次のとおりです。

## A. 高齢者積極活用タイプ

### 【高齢者積極活用タイプの企業の特徴】

- 漬物の製造工程は比較的手作業も多く、高齢者の熟練した技術が活かされる場面が多い
- 地域の労働市場からは若年者の確保が難しい場合が多い
- 高齢者の労働力にメリットを感じており、大いに期待している
- 高齢者の労働力を効果的に活用していくことを自社の重要課題として捉えている
- 高齢者の働き方に対する多様なニーズへの対応、高齢者のモチベーションや、職業能力の向上、高齢者が安全かつ無理なく働ける職場環境づくり等に対する関心が高く、会社として様々な工夫を行っている
- 健康で本人に働く意志と能力があれば、基本的に65歳以降も働き続けられる

### 【高齢者積極活用タイプで考えられる主な課題】

このタイプは高齢者の労働力に対して高い期待(依存度)を持っています。そのため、高齢者が十分に能力を発揮し、安全かつ安心して働き続けられるように、様々な工夫や改善を積極的に推し進めています。長く働き続ける高齢者が多いことから、高齢の従業員が今後増加していくことが予想されます。また、高齢者の労働力に対する会社の依存度が高いため、高齢者のマンパワーをいかに高め、引き出していくかなど、現状の取り組みの更なるレベルアップが課題です。

#### ◎「課題1.高齢者が働くために必要な職業能力を高める」

- 高齢者の職業能力のレベルアップ

#### ◎「課題4.高齢者の雇用管理のレベルアップを図る」

- 高齢者の新たな役割や業務の開発
- 高齢者が安全にムリなく働ける職場環境づくり
- 高齢者の健康管理

## B. 制度整備推進タイプ

### 【制度整備推進タイプの企業の特徴】

- 漬物の製造工程は機械化が進んでおり、作業工程にスピードが求められることから、高齢者にとって負担が多い面がある
- 自社の従業員構成をみると、今後、高齢の従業員が増えていくことが予測される
- 従業員の高齢化の進行や、改正高齢法への対応を見据えた緒制度(評価、処遇、勤務コース等)を整備等、法令遵守への対応をしっかりと行っている
- どちらかという、若い労働力を確保し、組織の新陳代謝を図っていききたいというニーズが強い。そのため、高齢者に対する期待(依存度)はあまり高くない
- 雇用の上限年齢が設定されているため、一部に例外はあっても、基本的には上限年齢を超えて働き続けることはできない制度となっている

### 【制度整備推進タイプで考えられる主な課題】

高齢者の労働力に対する期待(依存度)が「高齢者積極活用タイプ」の企業に比べて高くないことから、高齢者のモチベーション向上や仕事に対する意識改革が大きな課題になります(P.22 コラム「会社の期待度と高齢者の“働き方の満足度”の関係」を参照)。高齢期の仕事に対する意識は、急な変革が難しいため、高齢期に入る前のなるべく早い段階での教育を図ること、また若い管理者が高齢者をうまくマネジメントできるようにマネジメントスキルを高めていくことが課題になります。今後に向けて高齢者の従業員が増加していくことが予測されることから、高齢者の新たな役割や職域の開発なども重点課題です。相対的に若い労働力に対する期待値が高いため、技術の伝承を含め、若年者の育成という役割を高齢者に担ってもらうための環境整備をしていくことも重要なポイントです。

- ◎「課題1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める」
  - 高齢者の意識改革(仕事に対する姿勢)やモチベーションの向上
- ◎「課題2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する」
  - 高齢者の育成力強化
- ◎「課題4. 高齢者の雇用管理のレベルアップを図る」
  - 高齢者の新たな役割や業務の開発
  - 高齢者に対する年下上司のマネジメント力向上

## C. 自然運用タイプ

### 【自然運用タイプの企業の特徴】

- 漬物の製造工程は、比較的手作業も多く、高齢者の熟練した技術が活かされる
- 地域の労働市場が高齢化しており、若年者の確保が容易ではない場合が多い
- 高齢者が働き続けることは特別なことではないという意識を企業も従業員も持っており、高齢者が働き続けることを自然に受け入れられる環境がある
- 健康で本人に働く意志と能力があれば、65歳以降も働き続けられることが多いが、雇用の上限年齢について、明確な制度上の決まりがない場合が多い
- 高齢者の雇用について、法律対応以外の取り組みは特に行っていない

### 【自然運用タイプで考えられる主な課題】

高齢者の労働力に対する期待(依存度)は高いのですが、高齢者の労働力を戦略的に活用していくという面では、検討する余地が十分ある状態です。高齢者雇用について、法律対応以外の取り組みは行っていない場合が多いため、5つの課題について全般的に取り組んでいくことが必要です。まずは、自社の高齢者雇用の現状把握を行うこと、加えて、自社の高齢者雇用の方針を整理し明確にすることが重要です。社内には技術や技能を持つ高齢者がすでに活躍されている場合が多いことから、後進への「技術伝承」、あるいは「職場の安全や効率化」「健康管理」等が優先される課題です。

- ◎「課題1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める」
  - 高齢者の意識改革(これからの時代に求められる姿勢)
- ◎「課題2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する」
  - 技術、技能伝承

## ◎「課題3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する」

- 全社的な業務改善の推進による安全で効率的な職場づくり

## ◎「課題4. 高齢者の雇用管理の高度化を図る」

- 高齢者の健康管理

## ◎「課題5. 高齢者雇用についての関心を高める」

- 経営メリットにつながっている業界内外の高齢者雇用の事例収集

## D. 無関心タイプ

## 【無関心タイプの企業の特徴】

- 現在、高齢者の従業員がいない(あるいはほとんどいない)、あるいは従業員が定年を迎えるのはまだ先のことであるため、高齢者の雇用についてあまり関係がない
- 改正高齢法や、高齢者雇用に関する諸制度についてあまり関心がなく、高齢者雇用に関する情報にふれる機会が少ない

## 【無関心タイプで考えられる主な課題】

現在、自社に高齢者の従業員しかいないため、高齢者雇用のテーマについて関心が薄い状態です。ただし、当分の間、60歳以上の従業員がいない企業であっても、65歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の措置を講じていなければなりません。また、今後、中途採用等で、想像より早く高齢者雇用の問題を考えなくてはならない状況が来る可能性もあります。まずは、高齢者雇用に係わる情報を入手し、理解を深めていくことが大切です。

## ◎「課題5. 高齢者雇用についての関心を高める」

- 高齢者雇用に関する情報入手と改正高齢法等に対する理解の促進
- 将来に備えた制度設計の検討
- 経営メリットにつながっている業界内外の高齢者雇用の事例収集

P.23~24のワークシート「高齢者雇用の自社分析」を使って、これまでみてきた4つのタイプのうち、自社の高齢者雇用はどのタイプにあてはまるか、また、高齢者雇用を進めていく上での自社の重点課題は何かについて考えてみてください。





## コラム 会社の期待度と 高齢者の“働き方の満足度”の関係

図-16 会社の期待度と高齢者の“働き方の満足度” (％)

	全 体	会社の高齢者雇用についてのスタンス				
		会社は高齢者の労働力に期待していると思う	会社は高齢者の労働力に期待していないと思う	よくわからない	その他	無回答
回答数 (件)	250	123	28	91	0	8
1 とても満足している	9.2	10.6	7.1	8.8	0.0	0.0
2 まあ満足している	62.0	67.5	60.7	56.0	0.0	50.0
3 どちらともいえない	21.6	16.3	25.0	29.7	0.0	0.0
4 やや不満である	3.2	3.3	3.6	3.3	0.0	0.0
5 とても不満である	0.8	0.0	0.0	2.2	0.0	0.0
無回答	3.2	2.4	3.6	0.0	0.0	50.0

※漬物製造業各社で働く高齢者の現在の仕事に対する満足度と会社の期待に対する認識の関係をみた結果(高齢者アンケートより)

図-16は、漬物製造業各社で働く高齢者の現状の「働き方全般」についての満足度と、会社の期待に対する認識の関係をみた結果です。「会社は高齢者の労働力に期待している(以下、会社は期待している)」と感じている人は、78.1%が働き方全般に対して「満足している(※)」と回答しています。

一方で「会社は高齢者の労働力に期待していない(以下、会社は期待していない)」と感じている高齢者は、「満足している(※)」と回答した割合が67.8%となっており、前者と比較して10ポイント以上低くなっています。具体的なデータは省きますが、「担当している仕事内容」、「業務量」、「賃金」、「通勤場所」、「職場の上司との関係」、「職場での自分の役割」、「職場環境」、「職場の同僚、後輩との人間関係」など項目別に満足度をみても、「会社は期待していない」と認識している高齢者よりも「会社は期待している」と認識している高齢者の方が、満足度が高くなるという結果となりました(詳しくは、『平成25年度 漬物製造業高齢者雇用推進事業報告書』を参照ください)。

高齢者に対する社会からの期待が高齢者の仕事に対する満足度に影響するのであれば、高齢者に対して、会社からの期待を明確に示すことは、高齢者のモチベーション向上を図る上で大切なポイントになるのではないのでしょうか。

※「満足している」：「とても満足している」と「まあ満足している」の合計

【ワークシート『高齢者雇用の自社分析』の記入例】

【ワークシート】

## 高齢者雇用の自社分析

**【自社の高齢者雇用のタイプは？ 〇】**

A. 高齢者積極活用タイプ

B. 制度整備推進タイプ

C. 自然運用タイプ

D. 無関心タイプ

1

P.16～P.18の「高齢者雇用の現状チェックリスト」より、自社の高齢者雇用のタイプを診断する

**【自社の高齢者雇用推進上の重点課題は？ 〇】**

課題1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める

課題2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する

課題3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する

課題4. 高齢者の雇用管理のレベルアップを図る

課題5. 高齢者雇用についての関心を高める

2

更にP.19～P.21の高齢者雇用のタイプについての解説を参考に、自社の高齢者雇用推進上の重点課題について考え、あてはまる項目にチェックを入れる

**【自社には具体的にどのような取り組みが必要か？】**

① 高齢者の育成力を強化するための研修を実施する

② 高齢者が後輩の教育を効果的に進められるようにするために業務マニュアルを整備する

③ 高齢者が安全に働けるよう、まずは、職場環境の整理、整頓を実施する

3

自社にとって何が重点課題になるのか、また、具体的にどのようなことに取り組むことが必要かについて社内で検討し、記入する

【ワークシート】

## 高齢者雇用の自社分析

### 【自社の高齢者雇用のタイプは？ 】

- A. 高齢者積極活用タイプ
- B. 制度整備推進タイプ
- C. 自然運用タイプ
- D. 無関心タイプ



### 【自社の高齢者雇用推進上の重点課題は？ 】

- 課題1. 高齢者が働くために必要な職業能力を高める
- 課題2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用する
- 課題3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現する
- 課題4. 高齢者の雇用管理のレベルアップを図る
- 課題5. 高齢者雇用についての関心を高める



### 【自社には具体的にどのような取り組みが必要か？】

## IV. 高齢者雇用推進のヒント(事例集)

本章では「II.漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題」について、それぞれの課題ごとにヒントとなる事例を紹介しています。事例のポイントについてもふれていますので、自社で取り組みの際の参考にしてください。

### ■事例(ケース)一覧表

重点課題	ケース	ページ
1. 高齢者の職業能力向上	1: 再雇用後も仕事ぶりを評価し時給に反映する 2: 若い人とのペア勤務態勢 3: 評価と連動した多能工化教育	P.26
2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用	4: 若年者の育成を高齢者に任せる 5: 作業マニュアルの要約版を現場教育で活用 6: 業務の引き継ぎを計画的に実施	P.28
3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現	7: 高齢者や女性の視点で実施している業務改善 8: ヒヤリハットと改善提案による業務改善の推進 9: 高齢者が簡単パソコン操作できるように工夫	P.30
4. 高齢者の雇用管理のレベルアップに取り組む	10: 高齢者の仕事ぶりや健康状態をよく見極め、働き方を調整 11: 自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を支える高齢者のマンパワー 12: 定年後の処遇に連動させた職能資格制度 13: 目標管理制度の評価結果が定年後の処遇に連動 14: 定年以降も処遇はスライド 15: 高齢者の新たな役割を創出 16: 営業担当者は定年後ピッキング業務を担当 17: 営業担当者は、55歳以降は営業以外の部署へ配置転換 18: 営業担当者には再雇用後も営業を続けてもらう 19: 定年後の職種は人それぞれの体力や能力によって決める 20: 定年前の面談により定年後の不安を軽減 21: 社会保険労務士資格を持つ社員が相談や質問に答える 22: 高齢者を対象にした相談窓口の設置 23: 健康管理チェックリストによる日々の健康管理	P.33
5. 高齢者雇用に関する情報を活用	24: 経営者自らが高齢者雇用に係わる情報を収集 25: 経営支援に係わる情報を上手に活用し、高齢者の処遇のしくみを作る	P.45

## 1. 高齢者の職業能力向上

### (1) 高齢者の職業能力を高める取り組み

#### ケース1: 再雇用後も仕事ぶりを評価し時給に反映する

B社では、再雇用者についても半年に1回評価を行い、その結果に基づいて時給の見直しを行っています。評価は、作業の効率、作業ルールの知識（筆記テスト）、企業理念の理解の項目について職場の上司が行います。評価結果は、時給に10円単位で反映されるしくみです。これまでは一人ひとりの評価をせず一律の処遇としていましたが、仕事の能力の違いに対して従業員から不満の声が出るようになったため、この評価のしくみを導入しました。処遇に反映される額は決して大きくありませんが、評価が処遇に反映されることが、従業員一人ひとりの仕事に対するモチベーション向上に寄与していると同社では評価をしています。

#### 【ケース1のポイント】

- 再雇用後も評価を行い、評価結果を少額でも処遇に反映させることで、高齢者の自発的な能力開発、モチベーションの向上を促していること

#### ケース2: 若い人とのペア勤務態勢

G社では、若手と高齢者がペアで業務を行う態勢をとっています。これには、高齢者の持つ技術を次の世代に伝承することに加え、高齢者のモチベーションを高めたいというねらいがあったといいます。若手に教えるという役割を全うするためには、高齢者が自分自身の技術や知識を陳腐化させることなく、常に勉強をし、磨き続けておくことが必要です。「高齢者のモチベーションの源泉は、いかに会社、職場から必要とされているかということ」とG社の社長がいうように、若手を教育し、育てるといった役割を担うことは、職場から必要とされているということであり、それが高齢者のモチベーションの源泉になると、同社では考えています。

#### 【ケース2のポイント】

- 若手の育成担当という役割を高齢者に任せることで、高齢者が自発的に自分の能力開発に取り組むように促していること
- ペア勤務態勢という形があるため、若手の育成を担うという高齢者の役割が明確になったこと

## (2) 高齢者に対する教育の実施

### ケース3: 評価と連動した多能工化教育

B社は、「このラインでしか仕事ができないという人を作らない」を方針に据え、従業員の多能化教育に取り組んでいます。従業員一人ひとりがいろんな業務を行えるようにするために、部門長が、OJT教育による一人ひとりの育成計画を作成。日々の仕事の中で、対応できる業務の数を増やすための教育を行っています。この教育は、高齢者も例外なく対象となります。同社では、従業員の評価の項目に、対応できる仕事の数と、その仕事の遂行レベルを入れ、処遇と連動させています。従業員の中には、担当できる仕事の数が増えることで、職場内で大いに頼りにされ、仕事への姿勢が以前とは比べものにならないほど前向きになった人もいます。同社では、この制度により、従業員一人ひとりが向上心を持ち、より一層、職務能力を高めていくことを期待しています。



#### 【ケース3のポイント】

- 計画的にOJT教育を進めていること
- 能力開発が処遇に結びつくため、従業員一人ひとりの仕事に対する向上心が高まったこと



### コラム 高齢者に対する管理者のマネジメント力強化

「かつての先輩や上司である年上の部下をマネジメントしなければいけない…どう対応してよいかわからない」「立場が変わっても、以前のように先輩風、上司風を吹かせる年上部下への接し方に困っている」…このように、いわゆる年上部下への対応に悩んでいる若い管理者も少なくありません。かつての先輩や上司を部下として扱うことに心理的な抵抗が働くため、なかなか有効な方法が見出せないようです。その処方箋が、年上部下との積極的なコミュニケーション。かつての先輩や上司をなんとなく“煙たい存在”として敬遠して遠ざけるのではなく、積極的にコミュニケーションをとるのです。コミュニケーションをとりながら、部署の目標をよく理解してもらい、その目標を実現するために、年上部下に協力して欲しい役割を伝えます。目標達成までの過程では、できるだけ「相談する」「知恵を借りる」といったスタンスで年上部下の自尊心を保ちつつ、豊富な経験や知識を引き出していくようにします。もちろん、年上部下の仕事ぶりなどで問題があれば、先輩や元上司であっても、毅然と対応することも必要です。こうした関係を構築できれば、職場の戦力は確実に強化されます。若い管理者には、こうしたノウハウを伝え、年上部下を上手にマネジメントできる力を強化していただきたいと思います。

## 2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用

### (1) 若年者の育成を担う高齢者の役割を職場で明確にする

#### ケース4: 若年者の育成を高齢者に任せる

次世代の職場リーダーのフォロー（育成）役を高齢者に任せているE社。同社には、これまで勤続年数が一番長い人が職場の班長になるという暗黙のルールがあり、それぞれの職場では、最もキャリアの長い高齢者が班長に就いていました。同社ではかねてより次世代の班長を育てることの必要性を感じており、思い切って若手に班長を任せ、これまで班長を務めていた高齢者には新しい班長のフォロー役に徹してもらうよう、会社として方針を決めました。班長の交替にあたり、工場長から全従業員に会社の考え方を丁寧に伝えて理解を得たことで、班長の交替は円滑に進んだといいます。特に、班長を務めていた高齢者の新しい役割（新しい班長のフォロー役）を、本人だけでなく職場のメンバーにも明確にしたことで、職場での新しい自分の役割に取り組みやすくなる環境が整いました。

#### 【ケース4のポイント】

- 高齢者の役割（新しい班長のフォロー役）を会社の方針として明確にしたこと
- 高齢者の役割を、本人だけでなく職場のメンバーにも伝え共通の理解を得たこと

### (2) 高齢者が若年者（後輩を含む）を効果的に育成できるように支援する

#### ① 教育ツールを用意する

#### ケース5: 作業マニュアルの要約版を現場教育で活用

C社では、分量の多い作業マニュアルの要約版（以下、要約版）を作成。これをラミネート加工し、作業場で見られるように機械のそばに置いています。要約版とは、作業の手順や作業上の注意点などについて、写真を使って誰にでも簡単にわかるようにしたものです。

要約版では、「この工程は約10分かかるので、その間に次の工程で使用するタンクを洗浄しておく」などのように、作業を効率的に進めるための“コツ”も明記されています。要約版があることで、不慣れな人でも手順に抜けが起きることなく確実に作業を進めることができる

といいます。また、「教える側が教えられる側と一緒に要約版を見ながら教えていくことで、意思疎通が進む」というように、教育の効果を高める効果を感じています。



機械のそばに業務マニュアルの要約版を常備

#### 【ケース5のポイント】

- 作業マニュアルを作業中見ることができるよう工夫したこと
- 作業マニュアル要約版を教育ツールとして活用していること

## ② 育成計画を作る

## ケース6: 業務の引き継ぎを計画的に実施

C社では、ラインのリーダーが引き継ぎ計画書を作成し、その計画に基づいて、定年を控えた社員が後輩に業務の引き継ぎを行います。引き継ぎ期間は、約3ヶ月で、その間に、仕事を通じて業務の進め方、業務を進めるための技術、知識を教育していきます。この期間は、業務を進める上でのコツのように、マニュアル類に明文化されていない実践的なノウハウについても後輩に伝えることができる貴重な機会にもなっているといえます。同社では、引き継ぎ計画を作成し、それに基づいて教育をしていくことで、教育成果を確認しながら、漏れなく確実に引き継ぎを実施することができるというメリットを感じています。

## 【ケース6のポイント】

- リーダーが引き継ぎの育成計画を作成し、その計画に基づいて高齢者が後輩の教育を行ったこと
- 計画の進捗の過程で、教育成果を確認しながら進めていったこと



## コラム 後輩の育成に悩む高齢者

「若い子はこちらが教えているつもりでも、叱られたと受け取るので指導の仕方が難しい…」 「自分たちは先輩から怒鳴られながら育ってきたが、今の子にそのスタイルは通じない。どう接していいか…」 …これらの声に代表されるように、後輩に対し上手に教育やアドバイスができないことを悩む高齢者が少なくありません。もちろん後輩の育成が上手な高齢者もいるのですが、それはその人の属人的なセンスによるもので、組織のノウハウにはなっていないのが現実です。

一人でも多くの高齢者が後輩を上手に育成する力を持てるようにするためには、属人的なセンスに任せるだけではなく、組織的に高齢者の育成力を強化するための取り組みが必要です。「技術や技能の伝承」、「若手の育成」を大きな課題と認識している漬物製造業各社には、高齢者の育成力強化に是非、取り組んでいただきたいと思います。

豊富な経験や知識を持つ高齢者が、後輩に対して上手に教育やアドバイスを行えるようになれば、技術や技能が次の世代に引き継がれ、企業にとっても大きなメリットになるはずです。また、高齢者にとっても、働きがいを得られ、モチベーションアップにつながります。

なお、本ガイドブック別冊の『高齢期のワークライフを充実させるために(ツール集)』には、後輩の育成が上手な高齢者の特長を紹介しています。漬物製造業で活躍している高齢者の中でも、後輩の育成が上手だと社内で評価されている高齢者の方々にヒアリング調査を行い、その共通点をとりまとめたものです。社内での高齢者教育に是非ご活用下さい。



### 3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現

#### (1) 高齢者や女性の視点で職場の業務改善のポイントを抽出

##### ケース7: 高齢者や女性の視点で実施している業務改善

「高齢者や女性の視点で、今の業務の進め方に問題はないかを考えるようにしている」というB社。作業スピードや男性の感覚だけの視点で業務改善を進めると、高齢者や女性に負荷がかかる業務の進め方になりやすいという反省を踏まえてのことだといいます。

同社では、高齢者や女性でも無理なく働ける環境づくりを目指した業務改善に日々取り組んでいます。大きな水槽を取り扱う業務では、水槽を小さくして高齢者や女性でも無理なく取り扱えるようにしました。同様に、調味液の入った一斗缶も小型化、軽量化を図りました。その他、高さを調節できる作業台の導入、作業場の照度を高めるなどの改善、空調により工場内の温度が1年を通じて一定に保つなどの改善も行っています。

また、漬物製造の現場は水仕事が多く、体が冷えやすいことを考慮して、休憩室に床暖房を導入したほか、休憩室の半分を畳にして、横になって休めるように工夫するなど、高齢者や女性が無理なく働ける環境づくりの徹底を図っています。

#### 【ケース7のポイント】

- 高齢者や女性の視点で、業務の改善点を見つけ、改善を図っていること
- 作業現場だけでなく、休憩室も含め、全体的に目を配り改善を図っていること



#### コラム 漬物の製造現場での負担やリスクの軽減

重量物の取扱いや、水を使うことが多いことは漬物製造業にとって共通の課題です。そうした職場において、高齢者が安全に働ける職場を作っていくことについては、B社の他にも多くの企業が工夫をしています。

##### 〈重量物を取り扱うことの負担軽減〉

- ローラーや台車を活用し、運搬に負担をかけないように工夫
- 運搬の距離を短くする作業動線やレイアウトの改善
- 重量物を取り扱う作業は、高齢者や女性については作業時間を短縮
- 高齢者や女性には、重量物を取り扱う業務を担当させない

##### 〈水を使う職場での配慮〉

- 就業前に長靴の底の減り具合を全員で点検し、転倒事故の予防
- 工場の床材に、お風呂場の滑り止め用床材を使用
- 足用カイロを従業員に配付
- 休憩室の自販機は夏場でもホットドリンクが買えるように設定



重量物は、台車で運搬

## (2) 改善手法を活用し、体系的に業務改善を推進

### ケース8: ヒヤリハットと改善提案による業務改善の推進

「現場の改善は、従業員のヒヤリハットや改善提案が元になっている」というC社。現在では、活動も活発に行われていますが、活動自体が停滞した時期があったといいます。そうした停滞期から抜け出し、活動が活発になったのは、業務改善活動の年間計画を策定し、工場長自らが先頭に立ち計画の推進に取り組むようになってから。工場長自ら、工場の従業員に何度も業務改善の方針を説明し、工場で働く一人ひとりの理解を促していきました。今では従業員から、ヒヤリハットや改善提案が数多く出されるようになりました。



従業員から提案された改善アイデア

最近では、従業員の改善提案で、ゴミの樽を小型化し、併せて、樽を持ち上げずにゴミ捨て場に運搬できるように、手動ローラーで工場からゴミ捨て場に排出できるように工夫しました。こうした例のように大きなコストをかけずに、高齢者を含む従業員の業務の負担を大幅に軽減するなどの成功体験も増えてきました。その他、従業員から出されたヒヤリハットをもとに、滑りやすい箇所に手すりや滑り止めを施すなど、工場内のリスク削減に積極的に取り組み、高齢者も安心して働ける環境を作っています。

#### 【ケース8のポイント】

- トップが先頭に立ち業務改善に取り組む意志を見せていること
- 業務改善の方針が、従業員一人ひとりに徹底するよう何度も説明していること
- 年間の実施計画を策定し、計画、実行、検証のサイクルに基づいて業務改善を実施していること



#### コラム ヒヤリハットとは

仕事中に「ヒヤリ」や「ハッ」としたけれども、幸い事故や災害に至らなかった出来事を「ヒヤリハット」といいます。実は、1件の重大事故が起きるには、29件の軽傷事故、300件の無傷事故（ヒヤリハット）があるとされています。したがって、重大事故を未然に防ぐためには、日々職場で発生しているヒヤリハットに着目して、対策を考えていくことが大切になります。ヒヤリハットの活動は、次の①～④の流れで進めます。

- ① 職場でヒヤリとしたこと、ハットしたことがあった
- ② ヒヤリとしたこと、ハットしたことを報告する（報告書に書いて提出する）
- ③ 報告の内容について、安全担当者が中心になってみんなで改善策を考える
- ④ 改善策を実行し、周知徹底を図る



### (3) 加齢による衰えを工夫でフォロー

#### ケース9: 高齢者が簡単にパソコンを操作できるように工夫

H社では、漬物の製造の他、直営店で漬物の小売販売を行っています。直営店では、再雇用で働いているベテランの女性スタッフが多く活躍しています。「接客は上手だし、長く勤めてくれているので皆それぞれに固定客がある」と、同社ではこれらベテランのスタッフを高く評価しています。ただ、一方で、問題もありました。店舗では、発注をパソコンで行う必要がありますが、ベテランスタッフはパソコンが苦手な人が多く、入力等の間違いも多かったといえます。また、年齢とともに物忘れも増えてきて、発注のし忘れなどもたびたび起きるよう



になりました。同社は、「発注ミスや注文のし忘れはシステムで防ぐ」という考えのもと、発注システムの改善に取り組みました。「パソコンが苦手な高齢者でも簡単に操作できるよう、手順を極力簡単にする」という改善コンセプトを据え、単に数字だけを入力するだけのシステムに改善しました。改善によって、ベテランでも無理なく発注業務ができるようになり、発注ミスなどは相当改善されました。また、簡単に入力できることで、後回しにすることがなくなり、発注忘れが起きにくくなりました。

ベテランスタッフの強みである「接客に集中できる態勢ができてきた」と同社ではシステムの改善を評価しています。

#### 【ケース9のポイント】

- 物忘れやミスなどのヒューマンエラーを、人間の注意力だけでカバーしようとするのではなく、物忘れやミスが起きにくいシステムを作ることに対応しようとしたこと

## 4. 高齢者の雇用管理のレベルアップに取り組む

### (1) 高齢者の働き方に対する多様なニーズへの対応

#### ケース10: 高齢者の仕事ぶりや健康状態をよく見極め、働き方を調整

D社では、60歳以降の再雇用者については、勤務日数、勤務時間を自分の希望に合わせて働ける制度を導入しています。現在、再雇用として働いている高齢者も、週3日勤務の人、週5日勤務の人など様々です(図-17)。

同社は、深夜、早朝勤務が中心の卸業ですが、高齢者については出勤時間を自分の希望する時間に自由に設定することができます。この制度を導入したのは、「高齢者はお金だけが目的で働いている訳ではなく、健康維持やちょっとした経済的余裕が欲しくて働いている人も多い。そうした人たちに対して、会社の都合だけを押しつけても働いてもらえない」という同社社長の考えが背景にあります。同社では、再雇用後、概ね65歳までは、フルタイムで働くことを希望する人が多いのですが、人によっては疲れる様子も見られるので、そうした人には、勤務時間の短縮を勧めるなど、きめ細かなマネジメントをしています。

同社では高齢者本人の働き方のニーズを尊重する一方で、仕事ぶりや健康状態などに注意しながら、上手にマネジメントすることが高齢者雇用のポイントだと考えています。

図-17

①週3日(4-5時間)	男性69歳
②週5日(7時間)	女性68歳
③週5日(7時間)	女性67歳
④週5日(8時間)	男性68歳
⑤週4-5日(5時間)	男性68歳
⑥週4日(5-6時間)	男性68歳
⑦週3日(2-3時間)	男性73歳

#### 【ケース10のポイント】

- 勤務時間や勤務日数などについて、単に高齢者のニーズに任せるのではなく、高齢者の仕事ぶりや健康状態をよく把握し、必要であれば勤務時間を調整するなど会社側のきめ細かなマネジメントを行っていること

#### ケース11: 自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を支える高齢者のマンパワー

B社では、従業員一人ひとりが自分の働き方のニーズに合わせて、働く時間や曜日等を決めることができます。従業員は翌月の勤務希望日を申告。それをもとに各部門長がシフト調整を行います。従業員の希望は、ほぼパターン化されているのでシフト調整はさほど大変ではないといえます。どうしてもシフト調整が難しい場合は、フルタイム勤務の人員で調整を行うことで対応しています。なお、フルタイムで働いているのは、B社の場合、ほとんどが高齢者で、子育て世代が働きにくい時間帯を高齢者が補っているということになります。自分の希望に合わせて、自由な働き方ができる制度は、子育て世代など従業員から喜ばれており、同社では、自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を、今後、人材募集の際のアピールポイントとして訴求していこうと考えているといえます。若い人材層を確保するためのB社の戦略を支えているのが、高齢者のマンパワーなのです。

#### 【ケース11のポイント】

- 働き方のニーズに合わせて働ける制度を設けることで、子育て世代の人など、若い世代を確保しやすくなったこと
- 子育て世代が働きにくい時間帯をフルタイムで働く高齢者がカバーしていることで、同社の人材確保戦略が維持できていること

## (2) 従業員のモチベーションや能力向上につながる処遇制度

### ケース12:定年後の処遇に連動させた職能資格制度

G社では職能資格制度を導入しています。同制度を設計する際に、定年前の評価が、定年後の働き方のコースに連動するように工夫しました。定年後の働き方のコースは、①役員、②定年到達時の処遇のスライド、③定年到達時の75%の処遇、④時給制へ移行の4つがあり、定年後にどのコースで働けるかは、定年前までの評価をもとに決定されるしくみです。定年後の働き方のコースに直結する評価は、直属の上司、部門長など評価者の評価をもとに、最終的に年に計3回、社長が社員と直接面談を行い決定されます。定年到達まで、この評価が積み重ねられ、定年以降の働き方のコースが決まります。社員は定年までの期間、定年後に自分がどのコースで働きたいかを見据えて、仕事に向き合っていくことが求められます。同社ではこの制度が、社員一人ひとりの仕事に対する意識を高め、モチベーションの向上や職業能力の向上に寄与していると評価しています。

#### 【ケース12のポイント】

- 定年前の評価を定年後の処遇に連動させることにより、従業員は、定年前から定年後の働き方を意識しながら、高いモチベーションを持って仕事に向き合うことが動機づけられる。そのことは、社員一人ひとりの職務能力の向上にもつながっており、高齢期でも高いパフォーマンスを発揮できる背景となっている
- 評価について、社員の納得度を高めるため社長と社員が直接コミュニケーションできる機会を意識的に多く設けていること

### ケース13:目標管理制度の評価結果が定年後の処遇に連動

H社では、社員が60歳の定年を迎えたあとの処遇を、定年前の評価によって決めています。定年前の評価によって、定年後の賃金が定年前と比べて下がる人がいる一方で、定年前の賃金そのままスライドする人もいます。定年前の評価が定年後の処遇に直結するだけに、同社では社員の納得が得られるよう、評価については慎重に行っているといえます。社員の評価は、目標管理制度による目標の難易度や達成度をベースに、直属の上司の評価を反映していきます。その際、被評価者について職場の従業員にもヒアリングを行い評価の参考にするなど、綿密かつ客観的に評価をしていくことを心がけているといえます。

なお、同社では目標管理制度の運用にあたり、社員やパートと、月に1回のペースで目標の達成度などについて面談を行います。この面談は、評価について社員が会社と納得するまで話し合う貴重な機会にもなっています。



#### 【ケース13のポイント】

- 定年前の評価が定年後の処遇に直結するしくみであるため、評価について社員の納得が得られるように工夫していること
- 目標管理制度(※)の面談を社員と会社とのコミュニケーションの機会として有効に活用していること

#### ※目標管理制度とは:

目標管理制度とは、上司(評価者)と、部下(被評価者)との間で目標に関する合意を結び、それに対する達成度合いで評価をする制度です。基本的に、目標に達しなければ評価が低くなり、目標を上回った成果を挙げれば評価が高くなります。上司が一方的に目標を与えるのではなく、上司と部下とが面談してよく話し合い、部下本人の意見を目標設定に反映していくことが大切です。こうしたプロセスを踏むことで、部下の“やらされ感”が払拭され、目標達成に向けて自発的かつ意欲的な取り組みが期待できるのです。

## ケース14: 定年以降も処遇はスライド

I社では、定年後も定年前と同じ仕事を担当し、同じ責任を持って働くことを前提としています。定年後の処遇についても、「定年前と同じ仕事をし、同じ責任を持って仕事をするのに、給料が下がってはモチベーションが保てない」という同社社長の方針のもと、定年前の賃金をそのままスライドする制度を導入しています。この処遇制度により、高齢者はモチベーションを持って仕事に取り組んでいると同社では評価をしています。「若い社員は、先輩の姿を見ている。先輩の姿から自分の未来を感じ取っている。高齢者がやりがいを持ってモチベーションを維持している姿を後輩に見せていくことも大切なこと」と同社社長が言うように、高齢者のモチベーションを高める処遇は、若い社員の会社に対するロイヤルティを向上させることもねらいにあるのです。

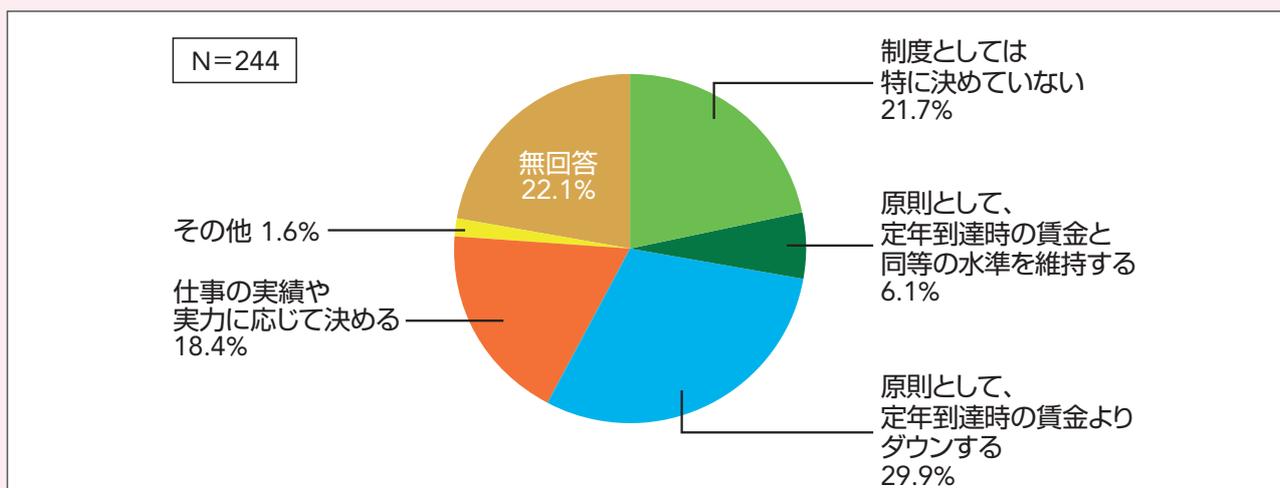
### 【ケース14のポイント】

- 高齢者の処遇のあり方について、経営トップが明確な方針を打ち出していること
- 高齢者雇用のあり方は、若年者に対しても影響を与えることを意識して高齢者雇用の施策を考えていること

## 【参 考】 漬物製造業界の定年後の処遇は？

図-18は、継続雇用後の賃金の設定状況についてたずねた結果（企業アンケート）です。「定年到達時の賃金よりダウンする」と回答した企業の割合が最も高く29.9%、次いで「制度としてはとくに決めていない」（21.7%）、「仕事の実績や実力に応じて決める」（18.4%）の順となっています。

図-18 定年後の賃金の設定状況



「定年到達時の賃金よりダウンする」と回答した企業に定年後の賃金の下げ幅についてたずねた結果が、図-19です。賃金の下げ幅を20～29%の間に設定していると回答した企業の割合が26.0%最も高いという結果となりました。なお、賃金の下げ幅の割合について、回答の平均は27.38%となっています。

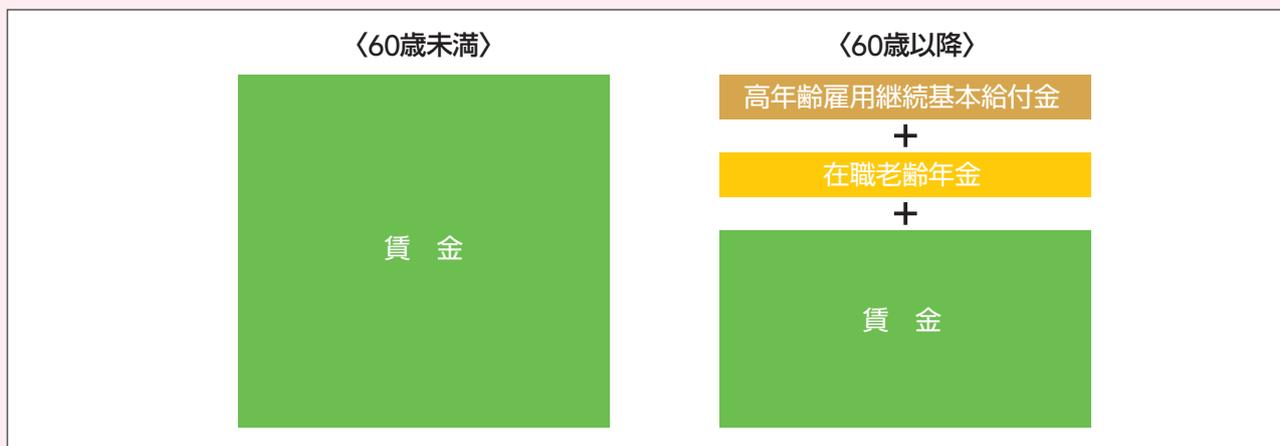
この調査結果からは、漬物製造業の多くで、再雇用の場合の賃金について定年前より下げた場合に雇用保険から支給される高年齢雇用継続基本給付金(※)と、厚生年金保険から給付される在職老齢年金(※)などの公的給付によって補う賃金設計をしていることがうかがえます(図-20)。これらの公的給付は、再雇用された従業員にとって、賃金の低下を補い、トータルでの収入の低下を最小限度に抑えることが出来るというメリットがあります。

一方、企業にとっても公的給付を考慮せずに賃金を高く支払う場合に比べて、賃金コストだけでなく社会保険料も含めたコスト削減につなげることが出来るというメリットがあります。

図-19 定年後の賃金の下げ幅

		(%)
回答数(件)		全体
1	0～9%	4.1
2	10～19%	13.7
3	20～29%	26.0
4	30～39%	21.9
5	40～49%	13.7
6	50～59%	8.2
7	60～69%	1.4
無回答		11.0
平均値		27.38
最小値		5.00
最大値		60.00

図-20 再雇用時の賃金設計イメージ



### 高年齢雇用継続基本給付金とは

- 雇用保険の被保険者であった期間が通算して5年以上ある雇用保険の一般被保険者で、定年後も働いている60歳以上65歳未満の人に、毎月支給される給付金です。ただし、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に限られます。

### 在職老齢年金とは

- 60歳以降も会社で働いて収入が発生する場合、その賃金月額と年金月額の合計に応じて、年金が調整(減額)されます。これを在職老齢年金といいます。老齢厚生年金の支給構成は、

**老齢厚生年金=定額部分+報酬比例部分+加給年金**

となります。平成25年4月1日から老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢は、3年ごとに1歳ずつ引き上げられ、平成37年4月1日からは65歳となります(図-21)。

図-21 老齢厚生年金(報酬比例部分)の支給開始年齢

年度	支給開始年齢
平成25年4月1日～平成28年3月31日	61歳
平成28年4月1日～平成31年3月31日	62歳
平成31年4月1日～平成34年3月31日	63歳
平成34年4月1日～平成37年3月31日	64歳

### (3) 高齢者の役割や配置の見直し

#### ケース15: 高齢者の新たな役割を創出

排水処理施設の検査と浄化作業の担当者が不足していたB社では、同作業の業務マニュアルを作成。そのマニュアルを基に検査と浄化作業の技術習得のためのひき続き教育訓練を実施し、同作業を担当できる人材を育ててきました。同作業の担当となった社員は、定年以降も年中無休の体制で対応してくれるため、同社では大変に助かっているといいます。

なお、同作業の担当者の中から専任指導者を任命し、後輩の育成にも尽力してもらっています。同作業は、大変な作業ではありますが高齢者でも対応できる業務であり、定年以降の働き方の選択肢の一つとなっています。

また、同社は高齢者の役割として、職場の清潔の維持を専門に担当する業務を新設しました。工場の機械のスピードについていけなくなった高齢者がいた場合、本人とよく話し合った上で、ゴミの削減、窓やドアの清掃、草取り等の軽作業を担当してもらっているといいます。製造ラインで仕事を担当してもらう場合は、機械のスピードは落とせないため、それ以外で任せられる仕事はないかと考えたのです。この業務を担当する人材がいることで、同社では、漬物製造の過程で出来た絞り滓（カス）を肥料としてリサイクルするなどして、ゴミの排出量を半分にすることができました。また、工場内や屋外の清掃によって、食品製造業として恥ずかしくない、常に清潔な環境を維持することができるようになったといいます。この業務は、比較的軽作業のため、担当する高齢者にとっても、自らの体力に合わせて働くことが出来るという点で喜ばれています。



#### 【ケース15のポイント】

- 高齢期の役割を見据えて、排水処理施設関連の業務について、定年前から教育訓練を行っていること
- 排水処理施設関連業務の選任指導者を任命するなど、後輩の育成担当としての役割を社内で明確にしていること
- 高齢期の体力や能力に応じて働ける業務（清掃専門）を作っていること

## ケース16: 営業担当者は定年後ピッキング業務を担当

D社では、営業担当者は、定年を機に営業担当から離れ、荷揃い(ピッキング)業務を担当してもらうようにしています。定年を機に営業業務から離れてもらうのは、取引先のバイヤーが若年化しており、高齢の営業担当者との年齢ギャップが年々拡大し、高齢者が営業を続けることにメリットが少ないと感じていたからです。また、取引先の都合に合わせて仕事をしなくてはならない営業業務は、時間も不規則で負担が大きいので、高齢者には負担の少ない内勤業務を担当してもらいたいというのが主な理由です。

「荷揃い作業は、輸送の際に商品が傷まないよう、商品特性をよく見極めて積み込むことが必要。営業の経験者は、それをよく理解しているので、改めて教育をしなくても、完璧にやってくれる」というように、荷揃い作業を営業畑の高齢者に任せることに、同社はメリットを感じています。

### 【ケース16のポイント】

- 定年前に担当していた業務と関係がある(工程が近い)業務の場合、定年後に改めて教育をしなくても、期待値以上の質の高い仕事をしてもらえること

## ケース17: 営業担当者は、55歳以降は営業以外の部署へ配置転換

「営業は激務であり、数値と目標との間の葛藤とプレッシャーがすごい。また、取引先の担当バイヤーが若くなっているので、年齢とともに対応力が落ちる。」と話すT社の社長。社長自身が営業を長く経験してきた経験を持ち、営業業務の厳しさを実感しているといいます。同社では、社長の方針のもと、営業業務の負担や、取引先のバイヤーの若年化等を考慮して、55歳の到達をもって、例外なく営業業務から他部署の管理者として配置転換することを決めています。

### 【ケース17のポイント】

- 営業担当者の高齢期の働き方を会社方針として明確にしていることで、営業担当者は、高齢期の働き方について早い機会に考えながら、準備できること

## ケース18:営業担当者には再雇用後も営業を続けてもらう

「営業は担当者の数が不足しているので、再雇用後も営業を担当してもらっている」というK社。営業の再雇用者は、再雇用社員という雇用形態となり、業績によって賃金にA、B、C、Dの評価加算が付き、時給が評価に応じて上がっていく形で処遇されます。再雇用社員には、パート従業員の指導や応援のほか、リーダーのサポートやアドバイザー的な役割を担ってもらいますが、一方で「必ず担当先を持ってもらうこと」を大事にしているといいます。「サポートや応援役だけだと、業務量も少ないし、しばらくすると職場で存在感がなくなってしまう」ということが、担当先を持ってもらう大きな理由です。なお、再雇用後の担当先は、若手に任せるべきところ、再雇用社員に任せるべきところを考慮して決めていきます。定年を一つのきっかけとして、その人の担当先を棚卸しし、引き続き担当してもらう先、若手に譲る先を見直す機会とすることがねらいです。「営業は人に仕事が付いている面がある」というように、同社では、取引先によっては、高齢者が営業業務を担当することのメリットを感じています。

### 【ケース18のポイント】

- 取引先によっては、高齢者が営業担当をすることでメリットを出せること
- サポート業務だけでなく、担当先を持たせることで、職場での存在感が維持されること

## ケース19:定年後の職種は人それぞれの体力や能力によって決める

J社では、定年後の職種をその人の体力や能力によって決めています。定年前の仕事をそのまま継続する人もいれば、荷受けやピッキングを担当していた人が、警備や食堂の清掃の担当になる人もいます。また、営業だった人で、定年後は、直売店の店長として働いている人もいます。これまでとはまったく異なる業務を担当することもあります。

### 【ケース19のポイント】

- 定年後の職種について、固定的ではなく、幅広い選択ができる可能性を用意していること
- 体力や健康状態など、高齢期の個人差に応じて、自分に合った働き方の選択ができること



### コラム 高齢者の担当業務を考えるときのヒント

「ピッキング業務を担当させられた時は未経験の仕事で不安だったが、物流業務の経験が活かせるのでとても楽しい…」こう話すのは、定年を迎える直前に、長く携わった物流担当からピッキング業務へ配置転換になったBさん。当初は不安だったピッキング業務でしたが、物流の立場からピッキング業務の進め方を考えてみようと思い立ったといいます。後工程の物流業務が効率よく進むように、自分のピッキング業務の進め方を考えていくことで、仕事が面白くなるだけでなく、全体の流れが良くなることにやりがいを感じてきたというBさん。Bさんのケースは、長く経験してきた業務の前後の工程など、関連ある業務を担当することにより、良い意味でキャリアを活かしながら働くことができることを示す例だといえそうです。定年前に担当していた業務以外を担当してもらうケースは、今後ますます増えてくることが予想されます。Bさんの事例は、そのような状況に対して、前向きな示唆を与えてくれているのではないのでしょうか。



## (4) 定年後の働き方に対する不安の軽減

### ケース20: 定年前の面談により定年後の不安を軽減

A社では、社員が定年を迎える半年程前に該当者と面談を行っています。面談では、再雇用として働く意志の有無について社員に確認をするとともに、社会保険労務士に同席してもらい、定年後の賃金などの処遇について、働き方に応じたいいくつかのパターンを詳細に説明してもらうようにしています。同社では、定年後の賃金については、年金等の公的給付と合算して定年前の収入とほとんど変わらないように設計していますが、働く日数や時間を調整して働くことを希望する人にとっては、定年後の収入がどうなるのかは大きな関心事です。面談の席で、社会保険労務士から一人ひとりのパターンに応じて、詳しく説明してもらうことで、定年後の生活設計、働き方に対する社員の不安の軽減に大きく寄与していると同社では考えています。

#### 【ケース20のポイント】

- 定年後の就業意志を確認する面談の場を、社員の不安軽減の機会ととらえ、有効に活用していること

### ケース21: 社会保険労務士資格を持つ社員が相談や質問に答える

J社では、社会保険労務士の資格を持つ社員が、これから定年を迎える従業員の相談や質問に対応しています。従業員からは、年金額や、定年に係わる各種手続きなどの質問が多く寄せられるといいます。同社では、社員が気軽に質問できることで、「社員の定年後の働き方や生活に対する不安の解消につながっているのではないか」と考えています。

#### 【ケース21のポイント】

- 定年を迎える社員が、定年後の不安について日常的に、気軽に相談できる体制を用意していること

## ケース22: 高齢者を対象にした相談窓口の設置

G社では、再雇用で働く高齢者を対象にした「相談窓口」(以下、窓口)を設けています。窓口は、同社の総務部の顧問やスタッフが対応しています。窓口を利用する高齢者の相談内容は、家族の病気や怪我の看護、親の介護の必要などから、勤務時間を短くして欲しいという内容が多いといいます。同窓口を設ける前は、そうした悩みを誰にも相談することなく自分の胸にしまい込む人が多く、場合によっては、退職をしてしまう人もいたそうです。しかし、「窓口を設けてからは、利用件数は年々増えている」というように、同社では、窓口の設置により、働き方について、個々が抱える悩みの解決など高齢者の潜在的なニーズに応えることができたと評価しています。

### 【ケース22のポイント】

- 高齢期に就業を続けていく場合、肉親の介護等、様々な事情で働き方に悩むケースも増えていくため、気軽に相談できる体制については潜在的なニーズが高いこと



## (5) 高齢者の健康管理の強化

### ケース23: 健康管理チェックリストによる日々の健康管理

A社では、従業員が出社した際に健康管理チェックリストを使って、当日の自分の健康状態を会社に申告するというルールにしています。このルールを導入した際は、なかなか正直に申告してもらえなかったそうですが、健康管理の重要性を何度も従業員に伝えていくことで、今では、しっかりと申告してくれるようになったといいます。「出社時の健康状態によっては、その日の業務はやめてもらうこともある」というように、ルールは厳格に運用しています。特に、工場での業務では、その日の健康状態によって担当のラインを変更するなどの対応を行い、従業員一人ひとりの健康状態に合わせて、無理なく、安全に仕事ができるように、きめ細かな配慮をしています。

#### 【ケース23のポイント】

- 高齢者を含め従業員の健康状態を就業前に確認することで、未然のリスク対応をとっていること
- 従業員の当日の健康状態で、担当業務を変更するなど、きめの細かい要員マネジメントをしていること



## 5. 高齢者雇用に関する情報を活用

### (1) 高齢者雇用についての情報収集

#### ケース24: 経営者自らが高齢者雇用に係わる情報を収集

A社では、経営者自らが、行政や経営者団体等が開催するセミナーに参加し、高齢者雇用に係わる法改正などの情報を得るようにしています。

経営者自らが、高齢者雇用について関心を持つとともに、関係する情報を正しく理解することで、助成金制度など、適切かつ効果的に活用できるようになったと同社社長はいいます。

##### 【ケース24のポイント】

- 経営者が高齢者雇用に関心を持ち、理解を深めることで、経営に活かせる情報やノウハウを集め、活用することができること

### (2) 外部専門家からのアドバイスを活用

#### ケース25: 経営支援に係わる情報を上手に活用し、高齢者の処遇のしくみを作る

「こちらから情報を取りに行くと役立つ情報が手に入る。待ちの姿勢ではなかなかいい情報は入ってこない」というG社社長。同社では、行政や大学、経営者団体等が実施している様々な経営支援事業の情報にアンテナを張り、自社の経営に大いに活用しているといいます。中小企業診断士の実習にモデル事業所として協力し、自社の経営上の課題や解決策について具体的なアドバイスをもらうことのほか、大学の研究に協力し、今後増加が見込まれる海外観光客に対する漬物物販のマーケティング調査を実施するなど、自社だけではなかなか取り組めないテーマについて、費用をかけずに外部の様々な知見を自社の経営に有効活用しています。「我々だけで考えるよりも、外部からのアドバイスを参考にしていくことが有効」と、現在、同社が運用している高齢者の処遇制度のしくみも、そうした機会に機縁ができた外部専門家のアドバイスを参考にして導入したものです。

##### 【ケース25のポイント】

- 経営支援に係わる情報を積極的に取りに行くことで、自社の経営（高齢者雇用に係わるしくみづくりについても）に外部の知見を有効に活用していること

なお、高齢者雇用に関する情報の入手先については、P.46～P.49の「参考:高齢者雇用に関する情報収集先、相談先」を参照ください。

## 参考：高齢者雇用に関する情報収集先、相談先

(平成28年12月現在)

### 1. 高齢者雇用に関する情報の収集

#### (1) 漬物製造業の高齢者雇用の実態について知りたい

- 平成25年に全日本漬物協同組合連合会の所属員企業と、そこで勤務している高齢者を対象に、高齢者雇用の実態調査を実施しました。その結果を「平成25年度 漬物製造業高齢者雇用推進事業報告書」としてとりまとめています。

問い合わせ先：全日本漬物協同組合連合会

〒135-0022 東京都江東区三好1-1-2渡辺ビル

TEL: 03-5875-8094 FAX: 03-5875-8095

<http://www.tsukemono-japan.org/>

e-mail: zentsukeren@tsukemono-japan.org

#### (2) 高齢者雇用についての法律等について知りたい

- 厚生労働省のホームページには、平成25年4月1日に施行された高年齢者雇用安定法の改正法についてのQ&Aが紹介されています。

URL: <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/qa/index.html>

高齢者雇用安定法 Q&A

検索

#### (3) 高齢者雇用に係わる助成金等について知りたい

- 高齢者雇用に関する助成金等の情報は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページで確認できます。

URL: <http://www.jeed.or.jp/elderly/subsidy/>

助成金 高齢者 機構

検索

**(4) 他業種の高齢者雇用の実態や取り組みが知りたい**

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページでは、様々な業種の産業団体が高齢者雇用に関する具体的な実態把握を行い、とりまとめた策定した高齢者雇用推進ガイドラインが紹介されています。

URL: <http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>

産業別高齢者雇用ガイドライン 

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページでは、高齢者雇用に関する様々な業種での取り組みをとりまとめた事例集や検索システムを公開しています。

URL: <http://www.jeed.or.jp/employer/elderly/case.html>

雇用事例等 

**(5) 高齢者雇用に係わる公的給付について知りたい**

- 日本年金機構のホームページでは、老齢年金全般について情報提供をしています。

URL: <http://www.nenkin.go.jp/>

年金機構 老齢年金 

- ハローワークインターネットサービスでは、高年齢雇用継続基本給付金についての情報を提供しています。

URL: [https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance\\_continue.html](https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html)

ハローワークインターネットサービス 雇用継続給付 

## 2. 相談先～高齢者雇用の進め方について相談したい

- 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である高年齢者雇用アドバイザーを全国に配置しています。高年齢者雇用アドバイザーは、高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います。詳しくは、最寄りの高齢・障害者雇用支援センターへお問い合わせください。

### 【高齢・障害者雇用支援センター一覧】

高齢・障害者雇用支援センターでは、事業主等の皆様へ、高年齢者等の雇用に関する相談・援助、助成金・奨励金の支給申請の受付、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、障害者雇用に関する講習・情報提供、啓発活動等の業務を実施しています。

平成26年12月現在

名称	郵便番号	所在地	電話番号(代表)
北海道高齢・障害者雇用支援センター	060-0004	札幌市中央区北四条西4-1 札幌田舎ビル 4階	011-200-6685
青森高齢・障害者雇用支援センター	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業訓練支援センター内	017-721-2125
岩手高齢・障害者雇用支援センター	020-0024	盛岡市菜園1-12-10 日鉄紅森岡ビル 5階	019-654-2081
宮城高齢・障害者雇用支援センター	980-0021	仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ 13階	022-713-6121
秋田高齢・障害者雇用支援センター	010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル 3階	018-883-3610
山形高齢・障害者雇用支援センター	990-0039	山形市香道町2-2-31 カーニープレイス山形 3階	023-674-9567
福島高齢・障害者雇用支援センター	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業訓練支援センター内	024-526-1510
茨城高齢・障害者雇用支援センター	310-0803	水戸市城南1-1-6 ザザン水戸ビル 7階	029-300-1215
栃木高齢・障害者雇用支援センター	320-0811	宇都宮市大通2-1-5 明治安田生命宇都宮大通りビル 2階	028-610-0655
群馬高齢・障害者雇用支援センター	379-2154	前橋市天川大馬場130-1	027-287-1511
埼玉高齢・障害者雇用支援センター	330-0074	さいたま市浦和区北浦和4-5-5 北浦和大栄ビル 5階	048-814-3522
千葉高齢・障害者雇用支援センター	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉 5階	043-204-2801
東京高齢・障害者雇用支援センター	130-0022	東京都墨田区江東橋2-19-12 墨田公共職業安定所 5階	03-5638-2284
神奈川高齢・障害者雇用支援センター	231-0003	横浜市中区北仲通4-40 商工中金横浜ビル 5階	045-640-3046
新潟高齢・障害者雇用支援センター	951-8061	新潟市中央区西籠通6-866 NEXT21ビル 12階	025-226-6011
富山高齢・障害者雇用支援センター	930-0004	富山市桜橋通り1-18 北日本桜橋ビル 7階	076-471-7770
石川高齢・障害者雇用支援センター	920-0856	金沢市昭和町16-1 ヴィサージュ 1階	076-255-6001
福井高齢・障害者雇用支援センター	910-0005	福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル 10階	0776-22-5560
山梨高齢・障害者雇用支援センター	400-0031	甲府市丸の内2-7-23 錦与甲別ビル 1階	055-236-3163
長野高齢・障害者雇用支援センター	380-0836	長野市南陽町1040-1 日本生命長野南陽町ビル 6階	026-269-0366
岐阜高齢・障害者雇用支援センター	500-8856	岐阜市橋本町2-20 遷飛ビル 5階	058-253-2723
静岡高齢・障害者雇用支援センター	420-0851	静岡市葵区真金町50-6 大崎生市静岡ビル 7階	054-205-3307
愛知高齢・障害者雇用支援センター	450-0002	名古屋市中村区名駅4-2-28 名古屋第二瑞玉ビル 4階	052-533-5625
三重高齢・障害者雇用支援センター	514-0002	津市島崎町327-1	059-213-9255
滋賀高齢・障害者雇用支援センター	520-0056	大津市末広町1-1 日本生命大津ビル 3階	077-526-8841
京都高齢・障害者雇用支援センター	600-8006	京都市下京区西南通榎馬場西入立売中之町99 西条SETビル 5階	075-254-7166
大阪高齢・障害者雇用支援センター	541-0056	大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル 3階	06-4705-6927
兵庫高齢・障害者雇用支援センター	650-0023	神戸市中央区東町通1-2-7 大同生命神戸ビル 2階	078-325-1792

名称	電話番号	所在地	電話番号(代表)
奈良高齢・障害者雇用支援センター	630-8122	奈良市三条本町9-21 JA奈良伝宝ビル 6階	0742-30-2245
和歌山高齢・障害者雇用支援センター	640-8154	和歌山市六番丁24 ニッセイ和歌山ビル 6階	073-499-4175
鳥取高齢・障害者雇用支援センター	680-0835	鳥取市東品治町102 鳥取駅前ビル 3階	0857-50-1545
島根高齢・障害者雇用支援センター	690-0887	松江市殿町111 山陰放送・第一生命共同ビル 3階	0852-60-1677
岡山高齢・障害者雇用支援センター	700-0907	岡山市北区下石井2-1-3 岡山第一生命ビル 4階	086-801-5150
広島高齢・障害者雇用支援センター	730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第2広電ビル 7階	082-511-2631
山口高齢・障害者雇用支援センター	753-0074	山口市中央5-7-3 山口センタービル 2階	083-995-2050
徳島高齢・障害者雇用支援センター	770-0823	徳島市出来島本町1-5	088-611-2388
香川高齢・障害者雇用支援センター	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業訓練支援センター内	087-814-3791
愛媛高齢・障害者雇用支援センター	790-0006	松山市南原町5-8 オフセビル 4階	089-986-3201
高知高齢・障害者雇用支援センター	780-0053	高知市新前町5-5 大同生命高知ビル 7階	088-861-2212
福岡高齢・障害者雇用支援センター	810-0073	福岡市中央区舞臺2-1-10 QRE福岡赤坂ビル 5階	092-718-1310
佐賀高齢・障害者雇用支援センター	840-0816	佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル 5階	0952-37-9117
長崎高齢・障害者雇用支援センター	850-0862	長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル 5階	095-811-3500
熊本高齢・障害者雇用支援センター	860-0844	熊本市中央区水辺町8-6 朝日生命熊本ビル 3階	096-311-5660
大分高齢・障害者雇用支援センター	870-0026	大分市金池町1-1-1 大分セントラルビル 3階	097-548-6691
宮崎高齢・障害者雇用支援センター	880-0805	宮崎市博通5-4-8 岩切第2ビル 3階	0985-77-5177
鹿児島高齢・障害者雇用支援センター	892-0844	鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビル 11階	099-219-2000
沖縄高齢・障害者雇用支援センター	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

※最新情報は、以下の通り独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページもあわせてご確認ください。  
<http://www.jeed.or.jp/location/ks/>

## 漬物製造業高齢者雇用推進委員会委員名簿

---

### 【座長】

明治学院大学名誉教授 笹島 芳雄

### 【委員】

株式会社三奥屋 総務部	近 聡子
株式会社ウメタ 営業部長	伊東 茂
株式会社新進 総務部長	横堀 学
秋本食品株式会社 管理本部長	磯崎 登
東海漬物株式会社 管理部長	天野 敬三
株式会社天政松下 関東支店長	寺本 隆哉
株式会社野崎漬物 総務部長	茶原 忠昭
株式会社マルトウ 代表取締役	久保 廣登
全日本漬物協同組合連合会 前専務理事	脇坂 文一

### 【シンクタンク】

マネジメント・デザインズ株式会社 代表 石原 泰治郎

### 【漬物製造業高齢者雇用推進委員会事務局】

全日本漬物協同組合連合会 専務理事	藤川 研四郎
全日本漬物協同組合連合会 事務局	鎌田 洋行
全日本漬物協同組合連合会 事務局	石渡 智恵子



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構委託  
産業別高齢者雇用推進事業

## 漬物製造業 高齢者雇用推進ガイドブック

～高齢者のパワーを最大限に活かす!これからの時代の高齢者雇用～

平成26年12月

全日本漬物協同組合連合会

〒135-0022 東京都江東区三好1-1-2 渡辺ビル

TEL: 03-5875-8094 FAX: 03-5875-8095

<http://www.tsukemono-japan.org/> e-mail: [zentsukeren@tsukemono-japan.org](mailto:zentsukeren@tsukemono-japan.org)

無断転載を禁ず

