

平成23年度

# 共同研究年報



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

高齢者がいきいきと働ける職場づくりのために



# 小売業における 70 歳定年延長導入後の円滑な運用 環境整備に関する調査研究

有限会社サンローズ

所在地 福岡県北九州市小倉北区浅野二丁目 14-2  
リーガロイヤルホテル小倉 1 階

設立 平成 15 年 7 月

資本金 500 万円

従業員 16 名

事業内容 小売業

---

研究期間 平成 23 年 4 月 20 日～平成 24 年 3 月 9 日

---

研究責任者	崎山 盛久	有限会社サンローズ 取締役
	下瀬 毅	有限会社下瀬労務経営コンサルティング 代表取締役
	上射場 敏夫	株式会社サクセスパワー福岡 代表取締役
	盛 真依子	株式会社富士通マーケティング
	永松 久義	有限会社サンローズ 営業本部長
	西 政行	有限会社サンローズ 顧客開発部長
	野村 裕二	有限会社サンローズ 統括部長

---

## 目次

I	研究の背景、目的	88
1.	事業の概要	88
2.	高齢者雇用状況	89
3.	研究の背景、課題	89
4.	研究のテーマ・目的	90
5.	研究体制と活動	91
II	研究成果の概要	92
1.	高齢者の働き方のニーズに合った処遇に関する研究成果の概要	92
2.	モチベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究成果の概要	93
3.	顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善の成果の概要	93
4.	共同研究の進め方と改善策及び結果	94
III	研究の内容と結果	96
1.	高齢者の働き方のニーズに合った処遇に関する研究	96
(1)	現状調査・分析	96
(2)	調査内容と問題点	96
(3)	問題点と改善の指針	98
(4)	改善案の策定	99
2.	モチベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究	110
(1)	現状分析と改善案の試行	110
(2)	改善案の経過と結果	113
(3)	研修実施の中からできた新設の規程	114
3.	顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善	114
(1)	現状調査・分析	114
(2)	システムの機能と役割	114
(3)	問題点と改善の指針	115
(4)	改善案の結果	115
(5)	改善案の試行・効果の測定	115
IV	まとめ	117
1.	総括	117
(1)	研究テーマの設定	117
(2)	研究の成果	117
2.	今後の課題	118
3.	研究成果をどう高齢者の雇用確保に結び付けていくか	118
4.	おわりに	118

## I 研究の背景、目的

### 1. 事業の概要

当社は、小倉の地で創業 65 年であった老舗百貨店の小倉玉屋が、平成 14 年 12 月に廃業。これに伴い、生涯現役で働ける企業を自分たちで作ろうと元従業員が集まり、平成 15 年 7 月に創業した会社である。また、当社は、「玉屋」の名前を北九州に残そうと佐賀玉屋（佐賀県佐賀市）との販売契約を締結し、国内で初めての百貨店機能を持つ専門店として「佐賀玉屋コミュニティープラザ サンローズ」の店名で北九州市のリーガロイヤルホテル小倉に店舗を構えている。

当社の従業員は、百貨店で培ってきた経験と販売や接客技術を持つ高齢者を中心に従来からの顧客である高齢購買者層の個人宅を訪問し、外商活動を主体としている。取扱品は、宝飾品、呉服、美術品、婦人服の特選品を中心として品揃えし、顧客からの要望による進物品、中元歳暮ギフト品、食品等の品揃えができる体制も整えている。この他、お客様へのおもてなしによる特別企画展やテーマ催事、旅行などをご案内して、熟年層の

女性を中心に支持され同業他店との差別化を図っている。

このお客様への心からのおもてなしによる催しは、高齢者が百貨店で培ってきた接客技術が生かされ、経営理念である「顧客に心からのもてなしで喜びと感動を創造し提供する会社」として創業 9 年を迎えている。

当社は、この高齢者が企業の中核である営業戦力を担っており、高齢者の意欲が業績に大きく反映されている。このため、創業時より高齢者の定年問題や労働条件など働きやすい環境整備を最優先して取り組んできている。

この他、当社の業種である「小売業」は、人的販売戦略のため、他の産業に比較して身体的に労働負荷の少ない職業であり、高齢者がいつまでも明るく楽しく働ける雇用の場として積極的に役割を果たしたいと考えている。また、この取組みが、「生涯現役で働ける会社」「高齢者が自ら創業した会社」としての事例が、企業モデルになるよう努力している。



写真-1 当社の会社方針 理念



写真-2 店舗外壁写真



写真-3 店舗入口写真

## 2. 高齢者雇用状況

高齢者の雇用状況は、技能販売職 13 名・事務管理職 3 名の 16 名で、このうち 11 名が 55 歳以上の高齢者である。(平成 24 年 1 月末現在)

当社の平均年齢は 58.8 歳となっており、60 歳以上の高年齢者は 67 歳 1 名、66 歳 2 名、65 歳から 60 歳 6 名が在籍し、全従業員の半数以上を占め、重要度の高い営業職(外商活動)で会社の中核として活躍している。特に、高齢者が持つ熟練と経験、商品知識、接客技術は、当社が取り扱う高額品(宝石・呉服・婦人服等)の営業に生かされ、顧客からの信頼度も高く、評価をいただいている。就業している高齢者は、長年培ってきた経験と知識を生かし慣れた仕事でいきいき

と元気に働いている。

## 3. 研究の背景、課題

当社は、平成 14 年に老舗百貨店が廃業した後、従業員が集まり起業した会社であり、経営手法や営業管理、労務管理などは、前会社のシステム手法を継承して運営をしてきた。このため、以前からの延長線で仕事を進めており、簡略した就業規則はあるものの賃金規定、評価制度、労働条件などが明確でなく、現状の勤務内容と矛盾点が出てきていた。このため、平成 21 年に 65 歳以上まで働くことのできる新たな高齢者の職域拡大事業に取り組む中で、就業規則の全面見直しを行い、定年年齢を 65 歳から 70 歳に引上げを図った。

この職域拡大で、高齢者が働きやすい勤務形態の在宅勤務制度や高齢者と若年層が共に補完して業務を遂行するシニアアシスト制度など新しい制度も導入している。また、働く環境の配慮面からは、POS システムを導入して従業員の個人の責任管理から会社が管理して把握できる業務改善を行い、高齢者の負荷を低減できる環境整備に努めてきた。その後も職場改善に努め、従業員の仕事の役割と仕事に応じて処遇できる賃金体系と人事評価制度などを研究し、その制度を構築してきた。

このように、当社は、高齢者を優先して採用・雇用を進めてきた中で、創業時の平均年齢 51.4 から 58.8 歳と高齢化が進んでしまった。今後の労務構成を見ると図表 1 の通り、更に、組織の高齢化が進み、労働力と組織力が低下する事態が予想されている。

このような中で、新規採用に踏み切り次の世代を育てる体制を早急に作り上げなければならない課題に直面している。

この他、導入してきた 70 歳定年延長制度、賃金や処遇制度、諸制度に対して、高齢者を含めた全従業員が、どのように受け止め、理解しているのか、また、どのように感じているかを本研究で検証して、更に高齢者を含む従業員の制度や環境を見直し、従業員が喜んで働いていける会社にしていきたいと考えている。

年	経営会議		熟練経験者								第二期体制							
	平成	社長	役員	社員1	社員2	社員3	社員4	社員5	パート1	パート2	社員6	社員7	社員8	社員9	社員10	社員11	社員12	パート3
1	23.3.1	60	65	62	61	62	61	65	66	63	59	51	45	47	55	60	53	49
2	24	61	66	63	62	63	62	66	67	64	60	52	46	48	56	61	54	50
3	25	62	67	64	63	64	63	67	68	65	61	53	47	49	57	62	55	51
4	26	63	68	65	64	65	64	68	69	66	62	54	48	50	58	63	56	52
5	27	64	69	66	65	66	65	69	70	67	63	55	49	51	59	64	57	53
6	28	65	70	67	66	67	66	70	契約	68	64	56	50	52	60	65	58	54
7	29	66	契約	68	67	68	67	契約		69	65	57	51	53	61	66	59	55
8	30	67		69	68	69	68			70	66	58	52	54	62	67	60	56
9	31	68		70	69	70	69			契約	67	59	53	55	63	68	61	57
10	32	69		契約	70	契約	70				68	60	54	56	64	69	62	58
11	33	70			契約		契約				69	61	55	57	65	70	63	59
12	34	71									70	62	56	58	66	契約	64	60
13	35	72									契約	63	57	59	67		65	61

図表-1 従業員年齢推移表(平成23年3月時点)

#### 4. 研究のテーマ・目的

前述の状況を踏まえ、次の三項目を研究テーマとした。

##### (1) 高齢者の働き方のニーズにあった処遇に関する研究

当社がここ数年取組んできた高齢者の働く環境整備事業に対して、全従業員を対象に意識調査を実施し課題と問題点を抽出する。

この分析の中から、潜在的な就業のニーズについて調査研究を行い、平成22年70歳定年延長後に取り組んだ人事考課や賃金・労働条件などの見直し・検証を行い、高齢者の就業ニーズに合致する制度や人事制度の構築を図り、高齢者が働きやすい環境整備を図るとともに、新規採用による次の世代を担う人材を確保して活力ある組織を作り上げる。

##### (2) モティベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究

当社では、長年の知恵と経験を備えた高齢者を積極的に採用してきている。この熟練された高齢者は、作業職務遂行能力や商品知識、一般教養も身につけており、当社では、職能・教育訓練を実施していない。また、当社には、教育は必要がないと考えていた。

しかしながら、今後、従業員の年齢が重ねるに従って、体力・気力が落ち、就労意欲が低下し、会社の生産性が下がってくる事が予想される。

本研究で、当社で中核を担う従業員を対象

に教育プログラムを導入し、「心構えと習慣を変えるモチベーション研修」を実施して、次の世代の幹部教育と高齢者が潜在的に持つマンパワーを引き出して行きたいと考えている。

この実施研修の状況を踏まえ、今後の教育システムを構築して年齢に関係なくいきいきと働ける社内風土にしていきたいと考えている。

##### (3) 販売顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善

当社では、今まで高齢者を含む従業員が販売業務の受注から納品までを個人の記憶による作業から、平成22年度にPOSシステムを導入し、販売業務を会社が一元管理できる体制を整え、高齢者の負担軽減を図ってきた。導入後、このPOSシステムが持つ顧客管理機能を完全に使いこなせていない状況であり、このシステム内容に含まれている機能を更に活用して、高齢者の作業負担の低減や販売支援に役立たせて行く必要があると考えている。

本研究において、この新しい販売顧客管理システムの機能を確認して高齢者が必要とするお客様の関係促進のための情報やデータ、販売状況等が簡単に検索でき、営業業務を支援できる体制を整えることを目的とする。

## 5. 研究体制と活動

本研究を進めるにあたり、全体をまとめる研究責任者として代表取締役を選任し、経営幹部 3 名と外部研究者 3 名を合わせて 7 名で研究活動を行った。

全体が集まる研究会は、初回で研究テーマの確認と方向性を確認し、随時、本研究の中間報告を行いながら進めた。最後のまとめとして、本研究の成果と課題について研究会を 3 回開催し、全体を総括することとした。

研究課題は「小売業における 70 歳定年延長導入後の円滑な運用環境整備に関する調査研究」であり、前述 4 に記載している 3 項目を研究テーマとした。

テーマが 3 項目に分かれていることから、社内研究者と外部研究者でそれぞれが分かれて研究活動することを確認し、活動スケジュール表を作成し確認を行った。

社内研究者が中心となって調査・分析を行い、その中から問題点を具体的に抽出し、外部研究者の意見や改善方法の助言・指導を受け、研究活動を実施した。

## Ⅱ 研究成果の概要

平成22年度の70歳定年延長導入時に、就業規則やホームワーク(在宅勤務)、シニアアシスト制度、POS販売システム等の一連の職場環境と職域拡大を図ってきた。その後、引き続き環境整備のために、人事考課、賃金体系について研究を続けてきた。このような中で、70歳定年延長後、更に円滑に進めるための環境整備に関する研究を目的として本研究に取り組んだ。

本研究では、「高齢者の働き方」、「モチベーション教育」、「顧客情報管理」の三つを研究テーマとして調査分析を行った。この中で、定年延長後の職場環境の現状分析、問題点の洗い出し、改善方法等について調査分析を実施した。研究体制としては、テーマ別の社内委員会での議論の結果をもとに、外部研究者からの意見やアドバイスを受けながら研究を進めた。特に、ガイドブック形式による会社の進む方向性や会社が進めている就業について、現状の規程の改訂、新設の箇所をより従業員に理解しやすい構成として完成させた。

これをもとに従業員への説明を行い、会社の方向性や高齢者の就業内容を理解してもらった。また、モチベーション教育の実施で、受講者を含め、社内のコミュニケーションが図られ職場の雰囲気は良くなった。また、会社に初めて社外研究者が入ったことで、新たな考え方や物の見方が全従業員に伝わり、会社全体の士気も高めることができた。

### 1. 高齢者の働き方のニーズにあった処遇に関する研究成果の概要

本研究の中で、当社が創業より進めてきた高齢者雇用の意義と方針について従業員が高齢者雇用に対して「どのように感じているのか」「どのように思っているのか」といった潜在的な状況の調査研究を行った。その分析の中で、定年の70歳まで働き続けるために、「企業が存続していけるのか」、「今後どの方向に進んでいくのか」といった経営方針

を理解できていない事で、会社の将来に対して不安を持っていることが明らかになってきた。この潜在意識がある中で「70歳まで働ける」「生涯現役で働ける」ための環境を整備するためには、まず、将来における会社の方向性を従業員に理解しやすい内容で提示し、その上で、会社が取組んできた高齢者雇用の目的と意義を伝え、高齢者のニーズにあった賃金や労働条件、雇用の内容等を理解することで、高齢者がやる気を高め、安心して働ける環境の整備が図れるといった考えに至った。

改善策として、従業員が理解しやすいように、長期経営計画から夢と目標を抜粋した「わが社の進む方向(経営指針書)ガイドブック」と高齢者雇用の必要性と方針から抜粋した「わが社の就業指針(当社の高齢者雇用の意義と背景)ガイドブック」の二つのガイドブックを作成した。

経営指針書のガイドブックの説明の中では、会社の夢と従業員の夢「あんならばいい・・・」「こうなればいい・・・」といった話し合える場ができ、社内で知恵を出し合う風土と社内のコミュニケーションが形成された。また、ガイドブックの製作過程では、社内研究委員が会社の経営方針を再確認する中で、計画の目標達成は、現状のやり方では、実現ができないとの結論が出た。その結果、事業活動の見直し、新規事業の検討や業務改善等、新たな経営革新について議論が重ねられ、全社で改善に取り組む体制ができた。

また、一方の「わが社の就業指針のガイドブック」を従業員に説明する中では、当社が創業時から取組んできた高齢者雇用の考え方と方向性を掲載する。また70歳までの働ける賃金体系・人事考課・労働時間・就労環境などの制度と高齢者の働き方のニーズや働き方に対応できる就業・処遇コース等を掲載したガイドブックを完成させた。

このガイドブックで内容が理解され、高齢

者を大切にしている会社として捉えて貰えるようになった。これにより、当社の高齢者雇用への取組みに対する従業員の理解が深まった。

ようになり、従業員が顧客情報を端末画面で確認できるようになった。

## 2. モティベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究成果の概要

当社が抱えている重要課題である、「組織の高齢化が進み組織の活力が低下する事が予想される」という問題を解決するために、「営業力を維持できている時期に、次期体制の人材の確保と育成が必要である」ことを社内へ説明し、その上で、営業戦力の高い高齢者と中核従業員を対象に、以前より検討していた外部研究者を講師として、教育プログラムに従って教育を試行した。これにより、積極的に仕事に取り組む姿勢や心構えの変化が見られ、自らが考え行動していける状況となった。この研修による内容から仕事の権限委譲による生産性向上を図るために「職務権限規定」を策定した。また、効果的な教育訓練と新規採用を図っていくために「教育訓練規定」の規定も制定した。

さらには、研修内容を発表する社内朝礼で教育実施に対する意識の変化が見られ活気ある職場雰囲気を作り出した。

## 3. 顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善の成果の概要

当社は、平成 22 年度に高齢者を含む従業員の業務軽減を目的として販売管理システムの導入(POS)を行い、顧客情報、買上状況などを把握して個人が管理する情報等を会社が一元管理できる体制を整えている。このシステムの中にある顧客管理機能を完全に使いこなせていない状況であったが、再度顧客管理システムの操作指導や機能を再確認して全顧客リストの見直しを行い、整理することができた。

研究の成果として、高齢者を含む従業員に対してこの顧客情報で既存顧客の紹介、買上履歴、家族情報、アフター等が明確にできる

#### 4. 共同研究の進め方と改善策及び結果

##### [研究テーマ]

1. 高齢者の働き方のニーズにあった処遇に関する研究
2. モティベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究
3. 顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善



##### [調査・分析]

1. 全従業員意識調査「雇用管理診断システムによる意識調査」
2. 教育プログラム導入による教育「モチベーションの教育実施」
3. 顧客情報システムの内容確認と研究



##### [改善案の策定と実施]

1. 働き方のニーズ、処遇に関する改善
  - ① わが社の進む方向性(経営指針)ガイドブックを作成  
目標設定の事例を提示、夢を段階的に達成していく過程を説明  
経営理念、経営方針を元に会社の方向性を明示し、表や写真でイメージを共有する  
会社の強みと弱みを分析 強みの呉服を強化する ⇒ 店舗改装「呉服店舗」を新設  
目標達成へ向けて、個人業績にチームである部門業績を新設し、組織改訂を図る。
  - ② 呉服売場新設と組織改訂  
当社の強みである「呉服」を核として新たな職域を作る  
個人成績と組織業績による組織運営に変更する組織改訂
  - ③ わが社の就業指針(高齢者雇用の意義と背景)ガイドブック  
当社の取組んできた高齢者雇用のための制度
    - イ 賃金制度の見直しと改訂  
基本給の決め方 (基本給一本から基本給=職務遂行給+職務給へ改訂)  
業績給 (高齢者がやりがいの持てる業績評価へ)
    - ロ 人事制度の見直しと改訂 評価と処遇
    - ハ 組織制度の見直しと改訂 働きやすい環境整備
2. モティベーションを引き出す教育に関する改善
  - ① 第一期生 7/初～10/末
  - ② 第二期生 11/初～1/末  
教育規定の見直しと権限委譲規定の策定
3. 顧客システムの活用と業務改善
  - ① PC 画像で顧客情報の整理と把握。顧客情報を生かし営業支援に活用
  - ② 全社員に PC 操作研修を実施



**[改善案のポイント]**

## 1. 働き方のニーズ、処遇に関する改善

ガイドブックによる全体説明会を開催(12/3)し、全従業員の理解を得る。

また、教育規定・権限委譲規定を新設

## 2. モティベーションを引き出す教育に関する改善

①第一期生 3名 7/初～10/末 社内の全体への波及効果があり、モラルが向上。

⇒催事及び業績が著しく伸びた。

②第二期生 3名 11/初～1/末

## 3. 顧客システムの活用と業務改善

①顧客情報を営業支援に活用 ②PC 操作研修で PC 画面で確認

**[効果の確認]**

第一回従業員全体会議(12.3) 環境整備のためのガイドブックを説明

第二回従業員全体会議(12.29)平成 23 年度の反省と来期の取組み

就業規則説明会を開催(1/16)環境整備のための就業規則の改定箇所

アンケート調査(記入形式)

共同研究委員での意見交換(最終共同研究会)2/20

**[研究結果のポイント]**

**70 歳まで働ける職場環境が、制度面を含めてトータル的に整備されてきた。**

**1. 高齢者の働き方のニーズにあった処遇に関する研究**

賃金・人事考課・労働時間・休日等が見直され、就業ガイドブックで理解しやすい環境を整備した。

中長期計画を見直し、また会社の強みと弱みを分析した結果、会社の進むべき方向のガイドブックが完成し、従業員が理解しやすくなった。

更に、強みである呉服に資源を集中させるため呉服売り場を新設、またこれに伴う組織改訂を行い個人からチームによる目標達成とした。

**2. モティベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究**

教育を実施した中で、受講者の心構えの変化がみられ、更に社内の雰囲気が変わり、いきいきと自ら考え行動できるようになった。

この研修内容から、高齢者を含めて生産性を向上させるためには、権限委譲によるチームでの取組み、高齢者を含めた教育制度が必要と考え、権限委譲規定、教育訓練規程の策定に至った。

**3. 顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善**

高齢者を含む従業員が、顧客情報や買上状況を会社が管理する顧客情報システムを活用して PC の端末で必要な時に情報や処理状況などが確認できるようになり、個人管理での業務の軽減につながった。

### Ⅲ 研究の内容と結果

#### 1. 高齢者の働き方のニーズにあった処遇に関する研究

##### (1) 現状調査・分析

＜調査目的と調査方法対象＞

一昨年導入された70歳定年延長に対して、制度の理解や働き方の意識について調査を行う。使用ツールとして独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の雇用管理診断システムを活用し、無記名アンケート形式で選択式、一部自由記述式の質問により従業員、中間管理者、経営者から回答を得た。

##### (2) 調査内容と問題点

##### イ. 改正高齢法（平成16年改正）の理解度

厚生年金支給開始年齢の引き上げに合わせて定年延長する、または段階的に65

歳までの雇用を確保することを事業主に義務と規定する改正高齢法の理解度を見ると、全体の約62%（16人中10人）が「あまり理解していない」と答えている（図表-2）。

この結果、社会的な高齢化問題と法令化による高齢者雇用の動向の理解不足があることが明らかとなり、会社が70歳雇用環境整備に取り組んでいることが従業員に理解されていないことが推測される。

今後は、高齢者雇用の意義と背景、及び会社としての高齢雇用の方針・目的を明確化し、それを社内へ明示することが望まれる。

	管理職	一般職			
		45～49歳	50～59歳	60歳以上	計
理解している			2	4	6
あまり理解していない	4	2	1	3	6

図表-2 あなたは改正高齢法をどの程度理解しているかの結果

##### ロ. 60歳以降及び定年後の就業意識

図表-3は、60歳以降の仕事についての一般職12名に対する回答であるが、全体の約58%（12人中7人）が「職業生活から引退したい」、「まだ考えがまとまっていない」と回答しており、就業の意向が不明確の状況となっている。

この結果を推測すると、将来に向けて当社が存続していくのかとの不安や従業員の意欲・やる気の低下、健康状態など今後の情勢、状況が明らかでないため、自身の将来の就業について判断がしづらいのではないかと推測される。

	45～49歳	50～59歳	60歳以上	計
定年後も働きたい	1	1	3	5
職業生活から引退したい			1	1
まだ考えがまとまっていない	1	2	3	6

図表-3 60歳以降に働くことについての質問結果

一方で「定年後も働きたい」という回答も、全体の約40%（12人中5人）と高い値となっている。図表-4～7は、その5名の回答者へ職務内容に関する、働く場所、働き方、仕事の中身、職務時間についての回答である。

この結果を分析すると、高い割合で「今の会社で働く」「収入が少なくとも労働時間が短く負担も軽い」「今までと同じ仕事」「勤務日数が少ない」等の職務ニーズが明らかになった。

今の会社で働く	4
別の会社で働く	1

図表-4 働く場所についての回答

労働時間が長く、身体的負担がやや重い収入も多い仕事	1
収入が少なくとも労働時間が短く身体への負担が軽い仕事	4

図表-5 働き方の内容についての回答

今までと同じ仕事	4
知識や技能が活かせる仕事	1

図表-6 仕事の中身についての回答

普通の従業員と同じ	1
週・月の勤続日数が少ない。	3
1日の勤務時間が短い	0
自由裁量の勤務範囲	1

図表-7 職務時間についての回答

ハ. 定年後の働き方希望項目

図表-8は、定年後の働き方をよりよくするための制度についての回答結果である

り、今後の高齢者が生涯現役で働ける環境整備に必要な就業者のニーズを明らかにした。

	今ある制度を拡充	今ある制度で充分	今ある制度は不要である	新たに導入してほしい	新たに導入する必要はない
在宅勤務	4	4	1	0	1
短時間勤務制度	2	5	0	3	0
資格取得援助制度	1	3	1	1	4
健康維持サービス	1	5	0	3	1
定年後の一定休暇	1	2	1	3	3

図表-8 定年後の働き方の希望項目結果

二. 高齢者雇用に関する自由記述欄に記された内容全文

図表-9 は、高齢者雇用に関する意見の

自由記述内容の結果である。ここでも従業員の健康状態、会社の経営状況を心配している面が明らかとなっている。

<p>職場管理者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本人のやる気と賃金バランスをとることが最も重要と考えられるまた、組織の若返りとのバランスを考える必要があると考える。</li> <li>・ 高齢者雇用について             <ul style="list-style-type: none"> <li>① 体力が続く限り本人の自覚で働いた方がよい。</li> <li>② 生産者年齢が上がったために不況になり年金だけに頼るために厳しくなるなら、健康と体力に相談しながら労働すべきと思う。やはり働ける場があるのはありがたいと思う。</li> </ul> </li> </ul>
<p>従業員</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 70歳以降になったとしても、健康面に不安がなければ働きたいと思うが、その時点の会社の体制が今よりもっと整備され、社会の情勢に不安がなくなればよいと思う。</li> </ul>

図表-9 高齢者雇用に関する自由記述欄に記された内容全文

(3) 問題点と改善の指針

調査の結果、高齢者を含む全従業員は、この会社で働いていく上で、会社が存続していくのかと云った不安が根底にあると思われる。このため、70歳定年延長導入後の円滑な運用環境整備を進めるためには、当社の進むべき将来像、つまり長期計画を提示して従業員が夢と希望を持てる会社であることを従業員に明示し、安心して働ける会社であることを分かってもらう必要がある。このためには、現在進めている経営計画の内容を再度、社内研究委員で検証し、従業員が理解しやすいガイドブック「わが社の進む方向指針(経営指針書)のガイドブック」(図表-10)を作成し、これをもとに、社内説明会を開催して方向性を理解し共有できればとの結論となった。

また、当社が進めてきた高齢者雇用の意義と背景、さらに70歳までの働ける賃金制度や高齢者が選択できる就労コースなどを社

内研究員及び外部研究委員意見で検討し、改訂・新設を含め、この内容が理解しやすいガイドブック「わが社の就業指針(当社の高齢者雇用の意義と背景)ガイドブック」(図表-14)も同時に作成していくこととした。

この他、当社は、創業より人的販売を経営戦略として取組み、高齢者を優先し採用してきたが、組織の高齢化の進行による企業の活力の低下が予想される。このため、会社の強みと弱みを再確認する中で、強みである宝石・毛皮・呉服の扱いで更に呉服を核として当該部門に高齢者及び新規採用者を配置して、組織による経営戦力を上げることで、この問題点を改善したい。このため呉服売場の新設と組織営業力の向上に取り組む。

(4) 改善案の策定

イ. 改善案 1「わが社の方向指針(経営指針)ガイドブック」を作成

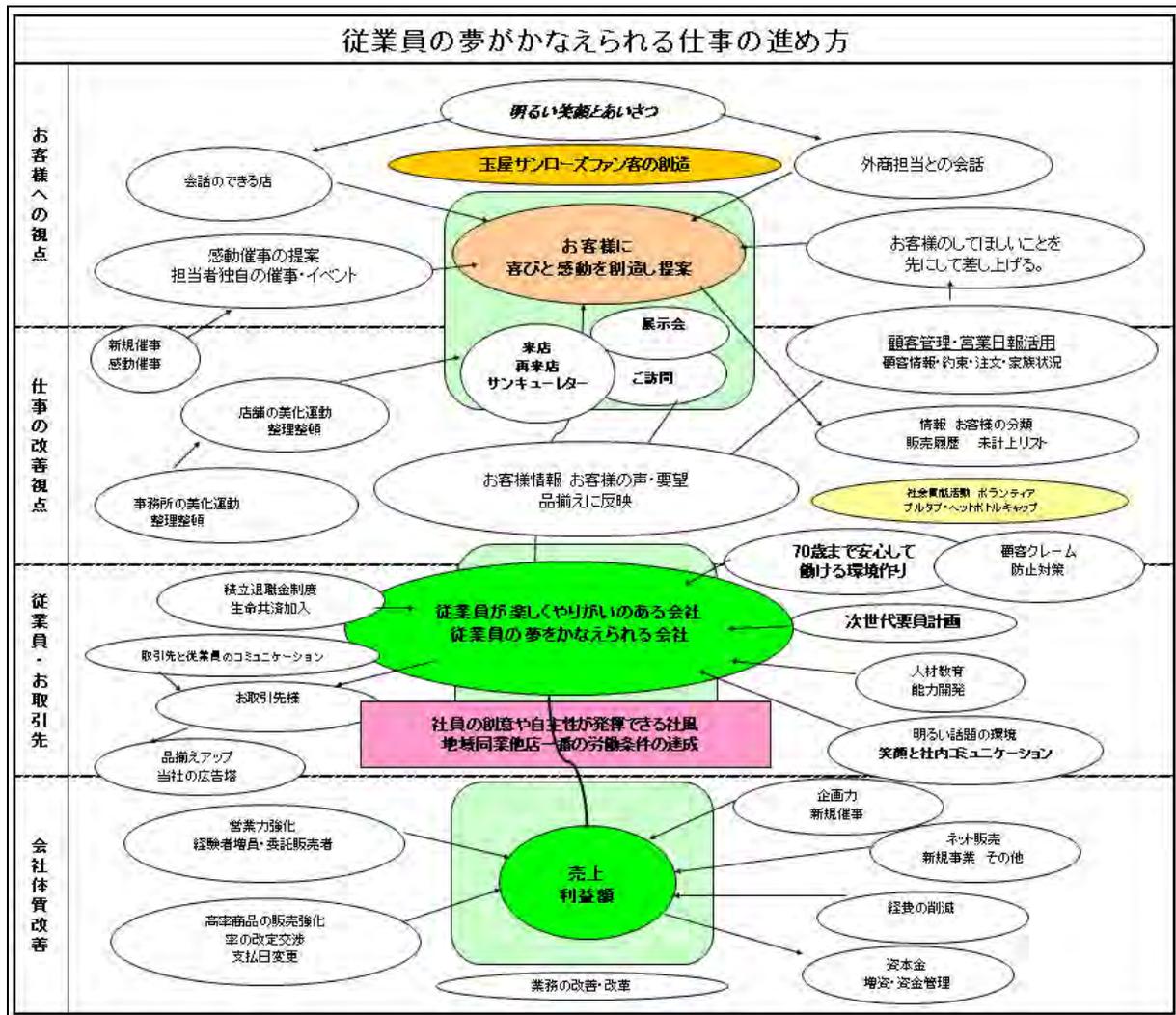


図表-10 わが社の進む方向性ガイドブック

- ①企業の方向性や企業基盤に関する不安もあり、70歳の定年までの雇用に消極的になっているのではないか思われる。会社がどの方向に進むのかを明確にして、社内の意思統一を行い従業員が夢と希望を持てる会社にしていく計画を発表する(図表-11・12・13)。
- ②長期経営計画をより従業員が理解できるようにするため、目標達成の立て方と達成の事例を取り上げ、段階的に達成していく道りを理解する構成とし、その後に当社が目指す目標や夢をビジュアル化した表・写真や文言で表示し、将来の向かう方向を理解できる「わが社の方向指針(経営指針)ガイドブック」図表-10を社

- 内研究委員で完成させた。
- ③このガイドブックをもとに全体説明会を開催し、従業員と会社が共に夢を達成していく内容が理解できるようにした。
- ④当社の経営理念、中期長期計画については、毎年の営業戦略発表にて周知徹底を図っているが、具体的に分かりやすく提示していない状況であった。高齢者を含む従業員が力を発揮するためには、会社の方向性を理解し全社が一つの方向にまとまる必要がある。今回のガイドブックの提示により、夢を共有できる社風が根付けばと考えている。





図表-13 従業員の夢がかなえられる仕事の進め方

ロ. 改善案2「呉服売場の新設と組織改訂」

社内研究委員による「わが社の方向指針(経営指針)ガイドブック」の作成過程において、自社の強みと弱みを再確認して当社の進むべき方向を見出した。この中で、安定した企業基盤を続けていくためには、強みである特選商品(宝石・毛皮・呉服)の特異性を出して行く必要を確認した。その中で、店舗を一部改装して呉服売場を新設し、新たな職域を拡大し、新規の雇用の場を作ると同時に、若手社員の採用・教育を図り、高齢者が可半数以上を占める職場の中で今後の労働力の維持拡大を図っていくこととした。店舗に呉服売場を新設し、リニ

ユーアルを実施した。(写真4・5)

また、店舗改装に合わせ組織変更を実施した。創業より個人成績(ノルマ)を主体とした運営を続けてきたが、これにより職場内がギクシャクしており、商品ごとによるチーム編成にして、個人成績と組織成績(チーム)による組織改革を行い、全社で目標を達成していける組織に改編していく。

この改編により、個人評価は従来通りであり、新たに新規採用者が個人予算(ノルマ)でなく商品群による組織業績で評価できる組織体制とした。



写真 4 改装前の店舗



写真 5 呉服売場新設

ハ. 改善案3「わが社の就業指針(高齢者雇用の意義と背景)ガイドブック」作成  
 調査結果の中から、現在進めている70歳雇用環境整備に対して、従業員は長く働けることは理解できるが、この意義と背景、高齢者雇用の必要性や方向性、制度面などが理解できていない。現状の高齢者雇用延長の制度である人事制度、賃金制度、組織改訂などを内部共同委員で総合的に見直し、新たに、従業員が働きやすい環境整備を構築する。  
 賃金体系の全体図と基本給の職能給・職務遂行給を表記して更に人事評価表も挿

入してどのように評価しているのか理解しやすくした。また、この中では、当社が創業時から取組んできた高齢者雇用の考え方と方向性を提示し、更に、改定箇所や新設の制度も加え、賃金体系の全体図及び基本給の職能給・職務遂行給の考え方など図表で表記した。また、職位ごとの人事評価表も入れ、どのように評価しているのかを分かりやすくした。

これらの内容を取りまとめたものとして、「わが社の就業指針(当社の高齢者雇用の意義と背景)ガイドブック」(図表-14)を作成した。



図表-14 わが社の就業指針ガイドブック

① 賃金制度の問題点と見直し  
 当社は、創業より賃金の基準が無く、従業員が同一に近い賃金になっていた。つまり、「仕事の成果や評価による賃金支給が図れていない」、「半数を超える60歳以上の高齢者により賃金総額が増えることで次を担う新規採用が図れていない。賃金体系の改善の必要がある」

という問題点があり、平成22年度の70歳定年延長を機に、基本給を職務遂行給と職務給にわけ、評価や処遇の基準を明確にしてきた。今回の研究テーマである70歳までの雇用環境整備を進めていく中で、従業員がやりがいを持てるような賃金制度の仕組みを構築していきたいと考えている。

② 社員の賃金制度と見直しと改訂

a. 基本給

65 歳定年制度の時は、賃金表や評価方法や処遇などの賃金基準が無く、基本給一本で全従業員が同一に近い賃金であった。70 歳の定年導入時期に、基本給の 65 歳時点で 70%となる賃金としたが、かなり士気への影響があり、その後、賃金・人事考課による仕組みを見直し、

基本給=職務遂行給+職務給で構成し、資格等級と業務遂行や目標達成による人事考課で賃金を決定するよう研究し改訂してきた。

本研究の中で、もう一度賃金内容を検証し、新たに入社から 60 歳までのステージ、60 歳から 65 歳までのステージ、65 歳以上のステージと各年代の賃金表として改訂した。

<b>【基本給の改定】</b>	
定年延長前	基本給 = 基本給
70 歳定年延長後	基本給 = 職務遂行給 + 職務給

図表-15 基本給の改定

b. 基本給改定のポイント

年間総労働時間による(休日増)の選択コースを新設して、高齢者のニーズにあった就業を選択できるように改訂した。図表-16 は、賃金体系の全体図で、図表-17 は、年代別職務遂行給と職務給表である。

c. 新規採用(新卒高卒・大卒)から 60 歳までの賃金表

在職者からの職務遂行給と業績給から 95%とする。

d. 現在籍者の 60 歳までの賃金表

基本給 100%を職務遂行給 53%職務給 47%の構成とした。

e. [新設]60 歳から 65 歳までの賃金表

60 歳時点の職務遂行給の 70%+職務給 100%

f. [改訂]65 歳から 70 歳までの賃金表

65 歳時点の職務遂行給の 75%+職務給 80%とする。

g. 60 歳以上の勤務者への配慮[新設]

個人業績給を 60 歳以上の勤務者に業績評価により 120%を支給する。60 歳以上の高齢者が仕事の成果に見合う

賃金を得られ、その力を十分発揮できる体制となる。

h. パート社員の制度の見直しと改訂

地域最低賃金を下限に等級格付けとする時間給の評価賃金とする。パート社員を戦力化するため、社員同様に評価により時間給を決定する。更に、パート及びパート・契約社員へ規定の業績給を支給する。

i. 人事制度

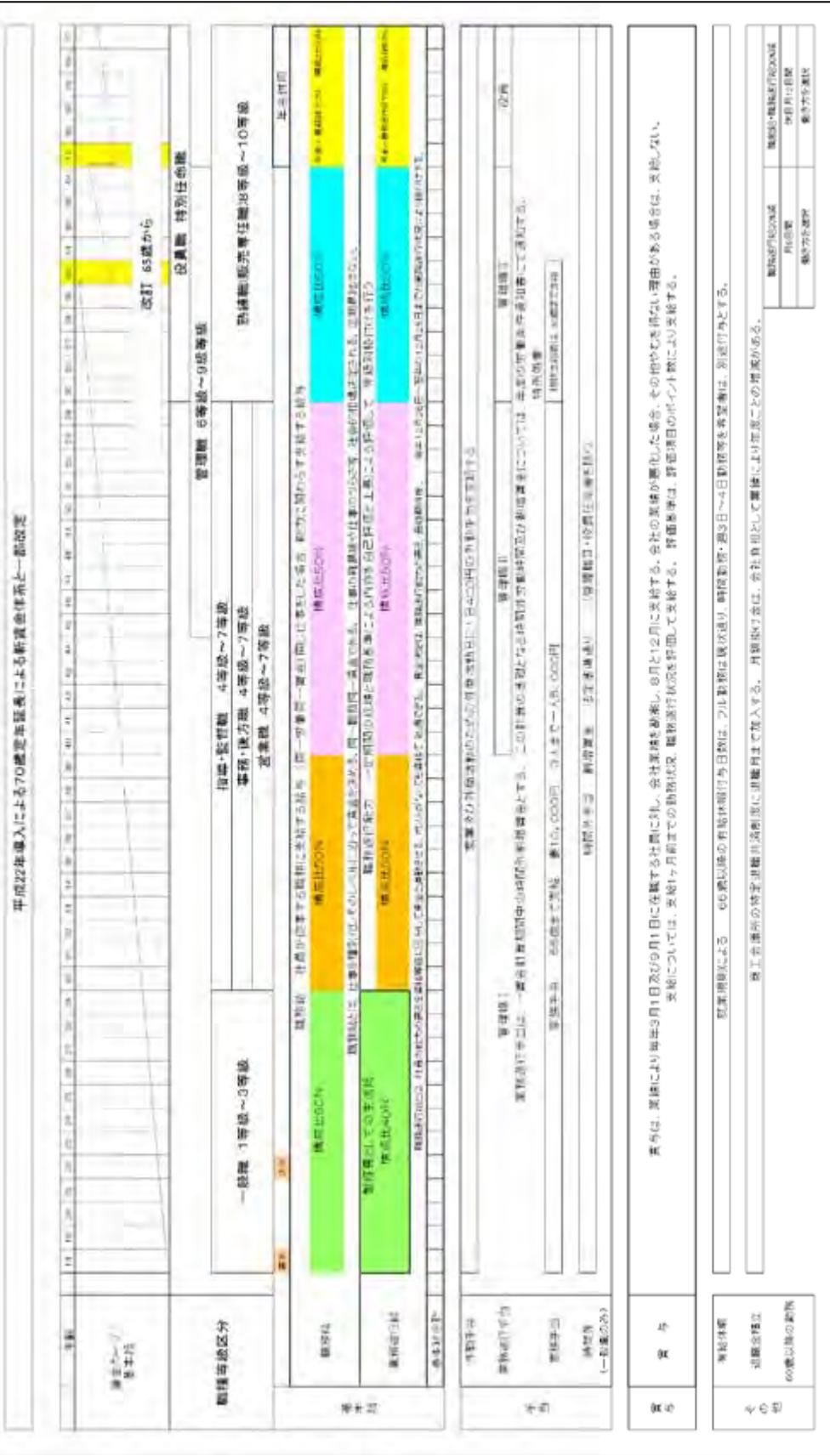
人事考課表を作成し、一般販売職(図表-19)、店舗販売職、営業職・熟練職、管理職・指導管理職別に職務遂行能力及び成績評価を一定期間において評価、等級格付けを行い、必要に応じて降昇給をするという運用を行う。今後、職務基準書を作成していき、会社の望む目標と評価を更に明確にしていく。

j. 役職の問題

高齢者が半数を占め営業の中核となっている。高齢者においても管理監督の面から役職を任命しているが、今後の制度見直しで、役職定年の導入を検討していくこととした。

当社が取組んだ高齢者雇用のための制度整備

1. 70歳まで働ける賃金体系………全体図



図表-16 65歳定年時と70歳定年時の基本給

当社が取組んだ高齢者雇用のための制度整備

1-2 70歳まで働ける賃金体系-----職務給と職務遂行給(初任給と業績給)

新規採用者～60歳までの賃金表

毎年12月26日～翌年の12月25日までの業務遂行状況により格付けする。  
職務別の人事評価表に基づき、自己評価と上長評価十乗社評価の平均点とする。

評価点数	SS	S	A	B	C	D	E
100～91	90～81	80～71	70～61	60～51	50～41	40以下	
10	114,000	111,000	108,000	105,000	102,000	99,000	96,000
9	111,000	108,000	105,000	102,000	99,000	96,000	93,000
8	108,000	105,000	102,000	99,000	96,000	93,000	90,000
7	105,000	102,000	99,000	96,000	93,000	90,000	87,000
6	102,000	99,000	96,000	93,000	90,000	87,000	84,000
5	100,000	100,000	95,000	90,000	85,000	80,000	75,000
4	100,000	95,000	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000
3	95,000	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000	65,000
2	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000	65,000	60,000
1	85,000	80,000	75,000	70,000	65,000	60,000	55,000

※7等級より上は3,000円

在籍者から60歳までの賃金表

毎年12月26日～翌年の12月25日までの業務遂行状況により格付けする。  
職務別の人事評価表に基づき、自己評価と上長評価十乗社評価の平均点とする。

評価点数	SS	S	A	B	C	D	E
100～91	90～81	80～71	70～61	60～51	50～41	40以下	
10	135,000	130,000	125,000	120,000	115,000	110,000	105,000
9	130,000	125,000	120,000	115,000	110,000	105,000	100,000
8	125,000	120,000	115,000	110,000	105,000	100,000	95,000
7	120,000	115,000	110,000	105,000	100,000	95,000	90,000
6	115,000	110,000	105,000	100,000	95,000	90,000	85,000
5	110,000	105,000	100,000	95,000	90,000	85,000	80,000
4	105,000	100,000	95,000	90,000	85,000	80,000	75,000
3	100,000	95,000	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000
2	95,000	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000	65,000
1	90,000	85,000	80,000	75,000	70,000	65,000	60,000

60歳から65歳までの賃金表

毎年12月26日～翌年の12月25日までの業務遂行状況により格付けする。  
職務別の人事評価表に基づき、自己評価と上長評価十乗社評価の平均点とする。

評価点数	SS	S	A	B	C	D	E
100～91	90～81	80～71	70～61	60～51	50～41	40以下	
10	94,800	91,900	87,500	84,000	80,500	77,000	73,500
9	91,900	87,500	84,000	80,500	77,000	73,500	70,000
8	87,500	84,000	80,500	77,000	73,500	70,000	66,500
7	84,000	80,500	77,000	73,500	70,000	66,500	63,000
6	80,500	77,000	73,500	70,000	66,500	63,000	59,500
5	77,000	73,500	70,000	66,500	63,000	59,500	56,000
4	73,500	70,000	66,500	63,000	59,500	56,000	52,500
3	70,000	66,500	63,000	59,500	56,000	52,500	49,000
2	66,500	63,000	59,500	56,000	52,500	49,000	45,500
1	63,000	59,500	56,000	52,500	49,000	45,500	42,000

65歳から70歳までの賃金表

毎年12月26日～翌年の12月25日までの業務遂行状況により格付けする。  
職務別の人事評価表に基づき、自己評価と上長評価十乗社評価の平均点とする。

評価点数	SS	S	A	B	C	D	E
100～91	90～81	80～71	70～61	60～51	50～41	40以下	
10	70,875	68,250	65,625	63,000	60,375	57,750	55,125
9	68,250	65,625	63,000	60,375	57,750	55,125	52,500
8	65,625	63,000	60,375	57,750	55,125	52,500	49,875
7	63,000	60,375	57,750	55,125	52,500	49,875	47,250
6	60,375	57,750	55,125	52,500	49,875	47,250	44,625
5	57,750	55,125	52,500	49,875	47,250	44,625	42,000
4	55,125	52,500	49,875	47,250	44,625	42,000	39,375
3	52,500	49,875	47,250	44,625	42,000	39,375	36,750
2	49,875	47,250	44,625	42,000	39,375	36,750	34,125
1	47,250	44,625	42,000	39,375	36,750	34,125	31,500

職務給①-2

一般事務職	一般販売職	営業職	事務後方職	管理専門職	指導・監督職
10	102,000	102,000	102,000	102,000	109,000
9	99,000	99,000	99,000	99,000	106,000
8	96,000	96,000	96,000	96,000	103,000
7	93,000	93,000	93,000	93,000	100,000
6	90,000	90,000	90,000	90,000	97,000
5	85,000	85,000	85,000	85,000	92,000
4	80,000	80,000	80,000	80,000	87,000
3	75,000	75,000	75,000	75,000	82,000
2	70,000	70,000	70,000	70,000	77,000
1	65,000	65,000	65,000	65,000	72,000

職務給②-2

一般事務職	一般販売職	営業職	事務後方職	管理専門職	指導・監督職
10	110,000	110,000	110,000	110,000	129,000
9	105,000	105,000	105,000	105,000	124,000
8	100,000	100,000	100,000	100,000	119,000
7	95,000	95,000	95,000	95,000	114,000
6	90,000	90,000	90,000	90,000	109,000
5	85,000	85,000	85,000	85,000	104,000
4	80,000	80,000	80,000	80,000	99,000
3	75,000	75,000	75,000	75,000	94,000
2	70,000	70,000	70,000	70,000	89,000
1	65,000	65,000	65,000	65,000	84,000

職務給③-2

一般事務職	一般販売職	営業職	事務後方職	管理専門職	指導・監督職
10	110,000	110,000	110,000	110,000	129,000
9	105,000	105,000	105,000	105,000	124,000
8	100,000	100,000	100,000	100,000	119,000
7	95,000	95,000	95,000	95,000	114,000
6	90,000	90,000	90,000	90,000	109,000
5	85,000	85,000	85,000	85,000	104,000
4	80,000	80,000	80,000	80,000	99,000
3	75,000	75,000	75,000	75,000	94,000
2	70,000	70,000	70,000	70,000	89,000
1	65,000	65,000	65,000	65,000	84,000

職務給④-2

一般事務職	一般販売職	営業職	事務後方職	管理専門職	指導・監督職
10	88,000	88,000	88,000	88,000	100,000
9	84,000	84,000	84,000	84,000	96,000
8	80,000	80,000	80,000	80,000	92,000
7	76,000	76,000	76,000	76,000	88,000
6	72,000	72,000	72,000	72,000	84,000
5	68,000	68,000	68,000	68,000	80,000
4	64,000	64,000	64,000	64,000	76,000
3	60,000	60,000	60,000	60,000	72,000
2	56,000	56,000	56,000	56,000	68,000
1	52,000	52,000	52,000	52,000	64,000

職務給⑤-2

一般事務職	一般販売職	営業職	事務後方職	管理専門職	指導・監督職
10	110,000	110,000	110,000	110,000	129,000
9	105,000	105,000	105,000	105,000	124,000
8	100,000	100,000	100,000	100,000	119,000
7	95,000	95,000	95,000	95,000	114,000
6	90,000	90,000	90,000	90,000	109,000
5	85,000	85,000	85,000	85,000	104,000
4	80,000	80,000	80,000	80,000	99,000
3	75,000	75,000	75,000	75,000	94,000
2	70,000	70,000	70,000	70,000	89,000
1	65,000	65,000	65,000	65,000	84,000

職務給⑥-2

一般事務職	一般販売職	営業職	事務後方職	管理専門職	指導・監督職
10	88,000	88,000	88,000	88,000	100,000
9	84,000	84,000	84,000	84,000	96,000
8	80,000	80,000	80,000	80,000	92,000
7	76,000	76,000	76,000	76,000	88,000
6	72,000	72,000	72,000	72,000	84,000
5	68,000	68,000	68,000	68,000	80,000
4	64,000	64,000	64,000	64,000	76,000
3	60,000	60,000	60,000	60,000	72,000
2	56,000	56,000	56,000	56,000	68,000
1	52,000	52,000	52,000	52,000	64,000

改訂65歳以降は左表職務給から格付けの金額の90%支給する。

高卒	初任給の設定ができるようになった		職務給
	基本給	職務給	
	135,000	70,000	65,000
			155,000
			80,000
			75,000

試用期間終了後賃金締切日より業績給支給(右表)  
※各自の成績により支給

業績給 上記予算配分の月別予算達成率により支給する。  
前月の売上実績により、営業・店舗・総務 社員に支給する。(但し別注: 商品品目平均の利益率を下回るものや職種毎等毎社員等一定以上の場合、削減する。)

予算対比	%	S5	S4	S3	S2	S1	A	B	C	D	E
営業職Ⅰ	200	180	160	140	120	110	100	90	80	80	80
営業職Ⅱ	31,500	28,500	24,000	21,000	18,000	16,500	15,000	12,000	9,000	0	0
営業職Ⅲ	18,900	35,340	29,760	26,040	22,320	20,340	18,600	14,880	11,160	0	0
営業職Ⅳ	41,850	37,620	31,680	27,720	23,760	21,780	19,800	15,840	11,880	0	0

高年齢のやりがいが出る特別処遇  
※60歳以上の従業員は、個人成績達成率より120%の支給とする。

年齢	S5	S4	S3	S2	S1	A	B	C	D	E
20										



年度				人事考課表						
				一般 販売職						
所属 氏名				本人印		上長印				
<b>評価点数</b> 5:常にできている 4:よくできている 3:できている 100% 2:あまりできていない 1:できていない										
能力区分	職務遂行のための基準	判定ガイドライン				自己評価	上長評価	総合評価		
		5	4	3	2				1	
顧客満足の推進	(1) 挨拶を含めて明るい声と表情でお客様と接している。	○周囲からも評価されるなど、模範となっていた	○挨拶・表情ともおおむね良好で、特段の注意や指導を要さなかった			○気分がムラがあり、明るい態度で接することができないことが度々あった				
	(2) お客様から要望を受けた場合には速やかに行動に移している。	○お客様要望に非常にスピーディに行動し、模範的であった	○要望は速やかに上司等に伝え、特段の注意や指導を要さなかった			○要望されたことを抱え込んだり失念したりすることが度々あった	×2倍	×2倍	×2倍	
	(3) サンキュレーターを中心とした顧客とのコミュニケーション作り	○お客様が喜ぶコミュニケーションづくりが、模範的であった	○お客様へのコミュニケーションづくりのサンキュレーター、誕生カード等のおおむね遂行できた。			○無関心であり、行動は見受けられなかった	×2倍	×2倍	×2倍	
責任感	(4) 上司・先輩の上位者や同僚、お客様などの約束事は誠実に守っている。	○完了できるようにスケジュールを組んでいた ○突発的な変更にも柔軟に対応していた ○先方の都合を確認していた	○約束事を誠実に守るようにしていた ○約束事を忘れないようにメモしていた ○遅れそうときは早めに連絡していた			○約束事を忘れたことがあった ○期日/納期に遅れることがあった ○内容/品質が約束事と異なる結果となることがあった	×2倍	×2倍	×2倍	
	(5) 必要な手続や手間を省くことなく、決められた手順どおり仕事を進めている。	○できない理由ではなくできる方法を考え、実行していた ○忙しければ優先度を考慮して順序を入れ替えていた	○困難な状況を認識し上位者に説明していた ○予め忙しさを念頭に入れてスケジュールを組んでいた ○難しい仕事でも自分なりに工夫/努力していた			○安請け合いをして、回りに迷惑をかけていた ○最初はできると思っても、途中で投げ出していた ○困難な状況のまま放置していた				
コミュニケーション	(6) 上司・先輩などの上位者に対し、正確にホウレンソウ（報告・連絡・相談）をしている。	○定期的に連絡するためスケジュールを設定していた ○内容を整理してわかりやすく報告していた ○内容に応じて、口頭か文書か、メモか報告書か、使い分けて報告していた	○伝達事項を漏れなく連絡していた ○上位者に対してタイミングよく報告していた ○必要性を感じたら遅滞なく相談して問題解決を図っていた			○聞かれるまで何もしていないことがあった ○上位者に報告を怠っていた ○上位者・同僚への連絡を怠っていた				
	(7) 自分の意見や主張を筋道立てて相手に説明している。	○事前に要点を整理していた ○必要に応じて内容のメモを渡していた ○相手の表情、頷き、相槌を確認しながら説明していた	○言いたいことを整理してから話していた ○必要に応じてメモを作成していた			○何を話しているかわからないことがあった ○相手の理解度を考慮せず一方的に話していた				
チャレンジ意欲	(8) 仕事を効率的に進められるように、作業の工夫や改善に取り組んでいる。	○マニュアルに違反しない範囲で自分なりのやり方を工夫していた ○改善提案を積極的に進めていた	○マニュアルを厳守していた ○認められた範囲で効率的に仕事を進める工夫をしていた			○よいと思っても促されないと発言しなかった ○上位者への提案をためらうことが多かった				
	(9) よいと思ったことはどんどん上位者に意見を述べている。	○問題の指摘ではなく「こうしたらいいのではないか」という提案を行っていた ○既存のルールやマニュアル等に前向きな意見を述べていた	○時々、上司に提案を行うことがあった ○問題があると感じることはきちんと報告していた			○よいと思っても促されないと発言しなかった ○上位者への提案に気後れやためらいがあった				
営業成績				判定ガイドライン				自己評価	上長評価	総合評価
目標予算	前年実績		5	4	3	2	1			
			○優秀な成績で会社に貢献している。(150%以上)	○目標に達成している。(100%評価3)又は、目標を下回っている。(評価2)			○著しい成績となっている。(70%評価1)	×2倍	×2倍	×2倍
本年実績	目標 予算比									
特にこの1年で達成できたこと							総合評価			
次の1年で特にやりたいこと(上記評価項目から3項目を選んでください)次年度よりチャレンジ倍率2倍で評価とします。							備考			

図表-19 一般職の人事考課表 ※能力区分については一部抜粋

**当社が取組んだ高齢者雇用のための制度整備**

5 多様な働き方のニーズへの対応……労働時間や勤務時間・短日労働で選べる選択コース  
60歳から選べる選択コース

就業コース	就業時間	休日	賃金																																																																						
フルタイム勤務	9:40～18:30	【新設】60歳からの休日 7日間(繁忙期の6月1月除く・7月7日間) 祝・年末年始休日 3日・5日・8日 年間休日13日 60歳以下の年間休日9日) 【新設】65歳からの休日 12日間(繁忙期の6月1月除く) 祝・年末年始休日 3日・5日・8日 年間休日15日 60歳以下の年間休日9日)	60歳からの賃金 基本給=職務遂行給(賃金表3-1)+職務給(賃金表3-2) 【新設】業績給を賃金表より120%を支給する。 ※個人成績が上がれば収入が増えます。 ※毎年の人事評価により給達が変わります。 65歳からの賃金 基本給=職務遂行給(賃金表4-1)+職務給(賃金表4-2) 【新設】業績給を賃金表より120%を支給する。 ※個人成績が上がれば収入が増えます。 ※毎年の人事評価により給達が変わります。																																																																						
パート・契約勤務	1日8時間以内 就業時間の基本 10:00～16:00	休日13日以上 勤務70日以内	有給特許給により支給する。パート・契約勤務者へは、引当金2万円を支給する。 ※個人成績が上がれば収入が増えます。 (例)：パート社員評価表																																																																						
パートタイム勤務			<table border="1"> <thead> <tr> <th>評価点数</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>等級</td> <td>95</td> <td>85</td> <td>75</td> <td>65</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>評価点数</td> <td>100～91</td> <td>90～81</td> <td>80～71</td> <td>70～61</td> <td>60～51</td> </tr> <tr> <td>20～41</td> <td>40以下</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>等級</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td>1,120</td> <td>1,140</td> <td>1,160</td> <td>1,180</td> <td>1,200</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>1,060</td> <td>1,080</td> <td>1,100</td> <td>1,120</td> <td>1,140</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>1,000</td> <td>980</td> <td>960</td> <td>940</td> <td>920</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>940</td> <td>920</td> <td>900</td> <td>880</td> <td>860</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>880</td> <td>870</td> <td>860</td> <td>840</td> <td>820</td> </tr> <tr> <td>12</td> <td>820</td> <td>810</td> <td>800</td> <td>780</td> <td>760</td> </tr> <tr> <td>13</td> <td>760</td> <td>750</td> <td>740</td> <td>720</td> <td>700</td> </tr> </tbody> </table>	評価点数	A	B	C	D	E	等級	95	85	75	65	55	評価点数	100～91	90～81	80～71	70～61	60～51	20～41	40以下					等級	A	B	C	D	E	7	1,120	1,140	1,160	1,180	1,200	8	1,060	1,080	1,100	1,120	1,140	9	1,000	980	960	940	920	10	940	920	900	880	860	11	880	870	860	840	820	12	820	810	800	780	760	13	760	750	740
評価点数	A	B	C	D	E																																																																				
等級	95	85	75	65	55																																																																				
評価点数	100～91	90～81	80～71	70～61	60～51																																																																				
20～41	40以下																																																																								
等級	A	B	C	D	E																																																																				
7	1,120	1,140	1,160	1,180	1,200																																																																				
8	1,060	1,080	1,100	1,120	1,140																																																																				
9	1,000	980	960	940	920																																																																				
10	940	920	900	880	860																																																																				
11	880	870	860	840	820																																																																				
12	820	810	800	780	760																																																																				
13	760	750	740	720	700																																																																				
在宅勤務 ホームワーク	自由就業	自由就業	在宅勤務の賃金は、次のページ在宅勤務をご覧ください																																																																						

図表-20 60歳から選べる選択コース

二. 改善案の試行と効果測定

改善策として、

- a. 改善案 1「わが社の方向指針(経営指針)ガイドブック」を作成
- b. 改善点 2「呉服売場の新設と組織改訂」
- c. 改善案 3「わが社の就業指針(高齢者雇用の意義と背景)ガイドブック」作成研究過程における就業規則の改定箇所の説明

この改善案を元に全従業員を集め、3回の全体説明会を開催し、それぞれのガイドブックと資料をもとに説明を行い、従業員が理解できるように努めた。特に、70歳まで働ける環境整備の中で、現状の制度と新たに改訂、新設した内容を加えた人事制度、賃金制度、賃金体系図、基本給=職能給+職務遂行給、人事評価表等について、従業員が各ガイドブックにより、十分に内

容を理解できたと感じている。

この中で、当社が抱えている問題点の組織の高齢化について、60歳以上の総労働時間を少なくし、年金併用を含み賃金を抑制し、これにより新規採用枠(総人件費)が図られることで、今後の労働力を確保することができ企業が存続していける事も従業員に説明し、改訂が進んだ。また、改定、新設による就業規則の見直しを行った。

この内容を全従業員(参加人員:15名)に説明した後、理解度のアンケート調査を行ったところ、全従業員が就業規則の改定を理解でき、また新しい人事制度・賃金制度も理解できているとの結果を得た(図表-21)。

**70歳まで働ける環境整備からの就業規則改定箇所に関するアンケート調査**

**説明会後の理解度調査**

実施日 1月16日  
 対象者 ・パート契約・パート社員  
 対象人員 15名(欠席1名)

就業規則の理解	理解できた	理解できない	
15	15		

新しい人事制度			
働き方の提案	よく理解できた	理解できた	理解できない
15	6	9	

賃金システム	よく理解できた	理解できた	理解できない
15	5	10	

働く意欲	60	65	70	70歳以上
15	7	7	7	1

60歳以後のコースは、	60～65歳	65歳～70歳	70歳以上
フルタイム勤務	8	4	1
パート・契約勤務		1	
パートタイム勤務	2	1	
在宅勤務			1

複数記入可

図表-21 就業規則改定の説明理解度のアンケート

**2. モティベーションとパワーを引き出す教育プログラム導入に関する研究**

**(1) 現状分析と改善案の試行**

**イ. 現状分析と問題点**

調査方法としては、社内研究委員が集まり、討議形式で研修についての現状の課題と対応策について協議した。その中で、当社は、豊富な経験と技術、専門能力を持ち即戦力として活用できる高齢者を積極的に採用しているため、人材育成に関して何も対策を講じていないこと、また今後、組織が高齢化してくる中で、組織の活力や高齢者の意欲等が低下してくるとの問題を確認した。

この改善策として、現状で取り組める方法として、以前より検討していた教育プログラムで、実際に教育を実施しながら課題を検証していき、高齢者を中心に自らが考え、行動していける社風ができる取り組みを

計画した。

特に、現状の営業力を維持できている今の時期に、営業戦力の中核従業員と高齢者の潜在能力を引き出し、次期体制の人材の確保と育成が必要であると結論を出した。

**ロ. 教育プログラムの目的と内容**

**① 教育モチベーションプログラムの目的**

このプログラムは、効果的なセルフイメージ、個人目標と組織目標等に、特に焦点を絞って外部研究者から指導、教育を受け、モチベーションとパワーを引き出すことを目的とする。

**② モデル教育期間と受講者**

**a. 第一期モデル教育期間**

平成 23 年 7 月 1 日～10 月 15 日

教育受講者として社内から営業本部長、外商部長、運営統括部長の三名を選任した。

- b. 第二期モデル教育期間  
平成 23 年 11 月 1 日～平成 24 年 1 月 20 日  
教育受講者として外商部長、外商次長、店長の三名を選任した。
- c. 教育アドバイザーとして外部研究者による教育を実施した。進行状況により社内研究者もポイントで出席し、研修の状況を把握した。

- ③ 社内へ教育実施の主旨説明会「キック・オフ・ミーティング」  
全従業員を集め、当社の人材育成、教育の課題と必要性を説明し、その上で受講者へ研修の任命を行い、教育、研修の雰囲気作りを行った。
- ④ 教育スケジュールと内容  
開催時間 約 2 時間  
開催場所 KMMビル会議室

回数	第一期教育	第二期教育	講義内容
第 1 回	7 月 15 日(金)	11 月 9 日(水)	生産性の性質
第 2 回	8 月 1 日(月)	11 月 22 日(火)	時間管理による目標達成
第 3 回	8 月 17 日(水)	12 月 2 日(金)	優先順位を通じて生産性を高める
第 4 回	9 月 1 日(木)	12 月 16 日(金)	人間関係を通じて生産性を向上
第 5 回	9 月 15 日(木)	1 月 6 日(金)	チームに権限を与える
第 6 回	10 月 1 日(土)	1 月 13 日(金)	チームの生産性を向上させる
第 7 回	10 月 15 日(土)	1 月 20 日(金)	まとめ

図表-22 モデル教育期間と受講内容

- ⑤ 研修方法
- a. 個人学習——レッスンCD、テキストの反復、レッスン内容の実践とフィードバックシートに記入
  - b. グループミーティング——フィードバックシートの発表と学習テーマに基づいて作業を実践し、内容を発表する。研修テーマについてディスカッションや目標達成のアイデアの意見交換を行い、全体的な学習テーマについて考え方を外部研究者より指導を受ける。
  - c. 期待する具体的な変化
    - a. 大いなる夢を描き、語り、実現していく環境にしていきます。
    - b. 「元気で明るい」健康的な体にします。
    - c. 能力開発して積極的に仕事をしていきます。
    - d. 積極的にコミュニケーションを図り、明るく楽しい職場を作ります。
    - e. 挑戦する精神で、技術と資格を身につけます。
    - f. 生産性を図り、積極的に社員に権限移譲を行い、やりがいのある会社にします。
- ⑥ 期待する具体的な変化
- a. 大いなる夢を描き、語り、実現していく環境にしていきます。
  - b. 「元気で明るい」健康的な体にします。
  - c. 能力開発して積極的に仕事をしてい



写真7 研修スタートのキックオフ



写真8 モティベーション研修風景

ハ. 改善案の試行

日程	試行研修テーマ	研修ポイント
キックオフ	心構えがすべてである	<ul style="list-style-type: none"> <li>・鮮やかに創造し、熱烈に望み、心から信じ、魂を込めた熱意をもって行動すれば何事も必ず実現する</li> </ul>
第1回	生産性の性質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性の意味を理解</li> <li>・どのような行動によってあなたが最も生産的になるか</li> <li>・見返りの大きい活動。</li> </ul>
第2回	時間管理による目標達成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人時間生産性の分析。</li> <li>・職務の内容と分類。</li> <li>・時間の使い方を支配している心構えの改善</li> </ul>
第3回	優先順位を通じて生産性を高める	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人生産性を上げるための優先順位を設定する。</li> <li>・20：80の法則</li> </ul>
第4回	人間関係を通じて生産性を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果的なコミュニケーション。</li> </ul>
第5回	チームに権限を与える	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下に権限移譲も心構えから。</li> </ul>
第6回	チームの生産性を向上させる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標の共有と意思の疎通</li> <li>・自主的なチームの育成と指導方法</li> </ul>
第7回	まとめ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己改革と個人生産性の効果</li> </ul>

図表-23 研修テーマ

㈱サンローズ 第1期 SMIモチベーション研修

経営理念

私たちは、従業員が一体となり、お客様へ  
 楽しさ・喜び・驚き・感動を提供できる事業として発展し、  
 この成果をすべての人と共有できる事業として推進します。  
 この他、地域社会にも貢献できる企業を目指します。

【第1期・決意宣言】

私は、会社の目指す目標

◆ビジョン

お客様へ感動していただけるサービス、楽しい時間、ほっとできる時間を提供します

◆今期重点目標

1. 売上 **2億8000万円**
  - ①上期 1億1000万円
  - ②下期 1億7000万円
2. 60歳以上の熟練者の力を借り、社風を変え、新たな体制を作る。  
(創業10周年に向けて、次期体制を構築していく)
3. 新卒を採用し、若い力を取り入れ、活気溢れる社風に変えていく。
4. 教育制度を構築し、自己改革していく風土創り。  
(社外講師による生産性向上について教育システムをスタート)
5. 高齢者の労働ニーズ、モラルの向上へ向けて問題点の抽出と改善を図る。
6. 経営戦略の見直し(商品・エリア・顧客・営業・組織・資金・経費全ての見直しを図る)
7. 新規顧客の掘起し(毎月見込み客リスト・30件配布・訪問状況・チェック・評価)  
一人300名以上の名簿を作る。

この目標達成に貢献し、私自身の素晴らしい人生の方向性を発見することを誓います。

そのために私は、

1. 常に目標に対して問題発見の意識を持ち、解決の為に積極的な行動ができる人になります。
2. 環境の変化に対して柔軟に考え、環境の変化に応じた行動ができる人を目指します。
3. 自分の強みと弱みを理解し、自分の強みを最大限に生かす努力を惜しまない人になります。
4. 他人の時間を大切にし、自分の時間を最大限に活用できる人を目指します。
5. 組織に対して常に積極的に提案でき、提案に対しての行動ができる人に成長します。
6. 周りの人に思いやりと気づきを与えられるムードメーカーとして行動ができる人になります。

図表-24 モチベーション研修の方向性

(2) 改善案の経過と結果

モチベーション研修として第1期、第2期の教育を実施した。この研修では、受講者

が自ら考え、本人の心構えと習慣を見直し、気づきの機会と自身の潜在意識を活用し、目標達成が可能となる事を研修目的として実

施してきた。特に研修では「目標の共有と意思疎通による手法」、「人間関係による生産性」、「権限委譲によるチームによる目標達成」等の視点で指導が行われ、最善の成果を上げる方法を参加者で考えてきた。

この研修は、トップダウンで初めて実施したため、社内からの反発を予想していたが、逆に受講者からは、任命されたことで自己の仕事の進め方や考え方が変わり、勉強でき元気に積極的になってきたと好感を得ている。

また、この研修により受講者と社長、経営陣の心構えが変わり、成果として、催事の成功や売上減に歯止めがかかり、社内で意見や提案が出てくるなど職場の雰囲気が変わってきた。

### （３）研修実施の中からできた新設の規程

#### イ．職務権限規定の新設

研修の中で、権限委譲によりチームによる目標達成の手法を研修した。権限委譲により、組織のスキルや一人の人間の知識を超えて生産性が伸びたり、また部下に行動をとらせる事ができるが、当社は全ての権限が社長に集中し、権限委譲が行われていなかった。組織改訂を含め職務権限規定を新設し、権限授与を行い、自らの考えで行動ができる体制を構築した。

#### ロ．社員教育規定の新設

当社で初めての社外講師による研修を実施した。研修の必要性を実感し、また今後の新規採用による人材への教育が必要となることから、社員教育規定を新設した。

## 3．顧客情報システムの有効活用と営業業務の改善

### （１）現状調査・分析

当社では販売管理システムを高齢者による個人管理から会社管理にして、負担を軽減することを目的として、平成 22 年 3 月に導入、平成 22 年 4 月より稼働している。この間、仕入、販売、取引先、受注状況などの会計処理を主体に取り組んできた。このため、調査方法として社内研究委員が集まり、下記の販売管理システムに含まれる顧客管理シ

ステムの機能と役割を把握し、その上で、討議形式で現状の顧客管理の問題点と改善の指針について協議した。



写真 9 顧客管理システムの内容確認

### （２）システムの機能と役割

- ・新規顧客の登録や既存顧客の照会、DM ラベル発行ができる。
- ・顧客登録では、家族間での紐付けも可能。
- ・顧客紹介では基本情報の他、「購買履歴」「売掛履歴」「DM 発行履歴」「家族情報」が確認できる。
- ・顧客照会結果として抽出されたデータや顧客一覧表の発行が可能。
- ・顧客 DM ラベルの発行が可能。
- ・催事売上管理表の発行により催事ごとの DM 効果、来客数(率)、購買数(率)、売上、利益額(率)、客単価が把握できる。
- ・DM 未着入力や DM 回収入力で DM 履歴を残すことができる。
- ・重複登録された顧客を検索して 1 つの顧客に統合させることができる。
- ・受注・販売後のアフターフォローや顧客の誕生日・記念日等のアクション通知や販売促進のための資料として活用できる。
- ・顧客情報の顧客バーコードを事前発行することができる。

以上、システムの機能と役割について確認し、操作方法についても行えるように実施操作を試みた。

**(3) 問題点と改善の指針**

問題点	改善の指針
導入している顧客管理システムの役割と機能の理解ができていない。	社外研究者に依頼して、再度顧客管理システムの指導を受ける
顧客情報を随時入力しているため重複している。抜けている情報がある。	顧客情報を整理し、必要な情報を加えていく。
この顧客情報で何ができるのかが明確でない。	既存顧客の照会、 買上履歴、売掛履歴、DM発行履歴 家族情報(誕生日・記念日) 受注や売上後のアフター 催事売上管理(DM、来店、粗利益、客単価等催事効果を確認)
従業員のメリットは？	顧客の買上履歴により購入嗜好がつかめ販売アプローチが可能となる。アフター状況や誕生日・記念日などが把握でき対応により顧客から喜ばれる。買上状況、売掛金回収状況を個人記憶から画面によって販売状況が把握でき対応がスムーズとなる。
パソコンPOS等の機器に対するアレルギーがあり、なかなか機器を触ろうとしない。	パソコンの簡単利用ポイントを作成し個人別に指導を行い。反復指導で自主的に利用可能にする。閉店後30分を個別指導時間とする。

図表-25 問題点と改善の指針

**(4) 改善案の結果**

今後、高齢化に伴う記憶力の低下や高齢者が退職後の現顧客の維持などを補うために、販売顧客システムの中の顧客管理情報を活用して改善を図る。特に、その中で従業員が必要とする顧客情報、入金・売掛金情報、販売購入履歴、アフター情報、販促情報などをパソコンで閲覧できる体制を構築する。このためには、操作マニュアルを作成し、これを元に従業員がパソコン操作を自ら覚え、扱えるようにできる個別教育を実施する。

この他、これを機に全顧客データの内容を見直し、重複や転居による住所変更など整理整頓して効率が上がる顧客管理システム

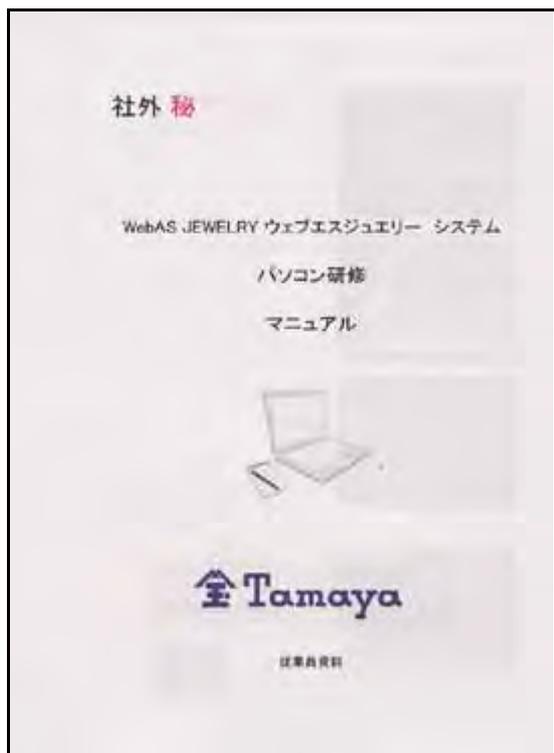
にしていく。これにより高齢者の職場環境も進み、更に顧客満足の向上に繋がると考えている。

**(5) 改善案の試行・効果の測定****イ. パソコン操作社員研修**

期間 平成23年11月21日～12月12日

17:30～18:30

対象 全従業員を2名ごとに個別指導



図表-26 パソコン研修のマニュアル



写真 10 操作説明会風景

現状のパソコン操作レベルに応じて個別で指導し、顧客管理操作ができるようにした。また、簡単にできる手順書を作成し、研修資料とし、更にパソコン横に設置するようにした。

全従業員	16名
操作 初心者	8名
操作 中級者	6名
操作 上級者	2名

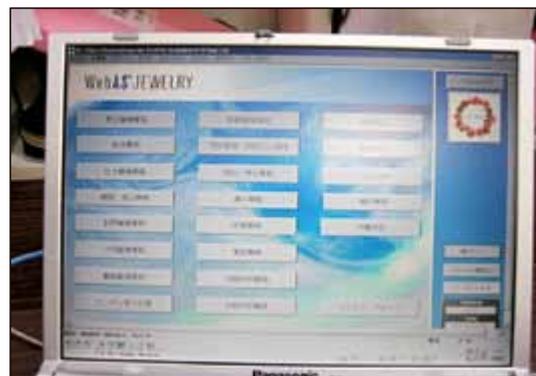


写真 11 PC 端末画面

#### ロ. 全顧客データ整理

郵送期間

平成 23 年 8 月 23 日～9 月 8 日

全顧客に催し物を DM ご案内

「秋の特選ローズ祭」

催事開催日

平成 23 年 9 月 8 日～9 月 9 日

高齢者を含む従業員が担当する顧客及び一般顧客の転居や、来店や購入のない未稼働顧客の情報を整理することを目的に、全顧客に催し物の DM を郵送した。また、DM 効果と来店数を把握した。

改善前顧客数	4,093 件
重複、未稼働末梢	-68 件
新規登録	105 件
整理後顧客	4,130 件

#### DM 郵送の顧客状況調査

DM 郵送	4,130
来店客	123 名
来客率	2.9%
購買数	86 名
購買率	69.9%
売上高(千円)	11,629
客単価(円)	135,222

## IV まとめ

### 1. 総括

#### (1) 研究テーマの設定

当社は、高齢者が集まり創業した会社である。高齢者が培ってきた経験と知識を持った優秀な人材を優先して採用・雇用を進めており、人的販売戦略に基づいて経営を進めてきた。この人的販売戦略は、顧客を満足させ企業の繁栄に役立つ資質を持った人材の確保が、経営上重要なポイントとなる。その反面、人件費をはじめとしてコスト増となることから、効率的に進めていかなければならない。当社は、労働力・営業力確保の面から平成 22 年度に 70 歳定年延長を導入し、就業規則や職場環境などを改善してきた。

今回、この 70 歳定年延長後、更に環境整備を図ることによって、高齢者の働きやすい環境と現状の問題点である高齢化の進行による組織力の低下、営業力の低下、気力の低下などが予想される中で、今後の経営基盤の確立を図らなければならない。

このため、本研究にて 70 歳定年延長導入後の円滑な運用環境整備に関する調査研究をテーマに取り上げ、具体的項目として「高齢者の働き方」「モチベーション教育」「顧客情報管理」の三つの研究調査分析を行い、具体的な制度の見直しと改訂や新設により賃金規定・人事評価・就業選択コース・就業規則などについて調査研究を行い、トータル的に 70 歳定年延長後の環境の整備を実現することとした。

#### (2) 研究の成果

当社は、平成 14 年に老舗百貨店が廃業した後、従業員が集まり起業した会社であり、経営手法や営業管理、労務管理などは、前会社の手法を継承したものであり、簡略した就業規則はあるものの賃金規定、評価制度、労働条件などが明確でなく、特に賃金の評価や処遇、年齢等の基準が明確でなく従業員が同一に近い賃金となっていた。その後、基本給を職務遂行給と職務給で構成し、資格等級と

業務遂行給及び職務給表を策定し、個人の成績や評価による賃金規定とした。本研究の中では、入社から 60 歳までのステージ、60 歳から 65 歳までのステージ、65 歳以上のステージと各年代の賃金表に改訂でき、高齢者を含む新規採用者の賃金規程が明確となり人材の確保が図れる体制となった。

また、創業 9 年目であり、会社の方向性や目標に不安を抱いている従業員が多くいることや当社が進めている高齢者雇用の方向性等が理解できていないことが明らかになり、ガイドブック形式で会社の進む方向性や当社が進めている就業内容を従業員に配布、説明を図ることができた。この結果、当社の高齢者雇用の取組み等について従業員がより理解しやすい体制となった。

ガイドブックの作成過程において、社内委員で会社の問題点や改善方向等について議論を重ねた結果、経営戦略を見直し、顧客を店舗商品へと導く店舗・組織改訂が必要との判断に至り、平成 24 年度から個人成績中心から部門間で取り組める体制が整った。

さらに、教育や研修については、経験と知識を持つ高齢者のベテランを中心に採用していることから、必要がないと考えていたが、今回第一期と第二期の研修を行う中で、受講者から、自己の仕事の進め方や物の考え方が勉強でき、積極的に元気で働けるようになったとの声が出ている。特にこの研修で、社長や経営陣の心構えが変わり、従業員も明るく仕事に取り組み、売上の減少に歯止めがかかり、厳しい環境を乗り切る体制が整備された。

また、高齢者の記憶力低下と作業の軽減を図るための改善策として販売管理システム

(POS システム) の活用を試みた。高齢者の中には、コンピューターが扱えず、新システムの習得にも消極的であることからパソコン研修マニュアルを作成し、個別指導により高齢者にも対応できる体制が整い、今後も継続して研修をして習得していく体制が整備され

た。

## 2. 今後の課題

高齢者が働きやすい環境整備を進めていく中で、今後の新規採用枠確保のために人件費負担面を見直したことで、60歳以上の賃金ベースを加減する制度となっている。これにより、高齢者の意欲が損なわれると考え、年代別の年間休日の増加により労働時間の短縮を図っている。

<今回の制度改定のポイント>

- ・ 60歳以下 年間休日 97日
- ・ 60歳から65歳 年間休日 113日
- ・ 65歳以上 年間休日 134日
- ・ 60歳以上の勤務者への配慮として、割増(120%)の業績給を支給する。
- ・ 短日・短時間就業、在宅勤務コースの選択が可能

当社の労務構成上、過半数を超える高齢者が営業戦力の中核となっており、今回の総労働時間を削減した中での生産性への影響や高齢者の就業意欲の動向を見ていかなければならない。今後、役職制度や評価表を含めた人事管理上の工夫を続け、高齢者に対する会社の期待を明確にして全従業員が理解、共有していく必要がある。

## 3. 研究成果をどう高齢者の雇用確保に結び付けていくか

当社の人的販売戦略は、個人と顧客とのコミュニケーションによって販売を実現させるもので、経験と知識を持つベテランの高齢者を初めとした人材確保が企業の成長に欠かせないと考えている。しかし、新規採用を図る中で、賃金や労働条件などの就業内容が明確でなく採用が進んでいない状況であった。

本研究で賃金・評価制度が構築された事により、高齢者を含む新規採用者へ就業情報の提供ができ、積極的な採用活動がとれるようになった。

また、本研究で策定した、わが社の進む方向性とわが社の就業指針のガイドブックを活用して、新規雇用確保の資料及び新規採用者

への研修資料として活用ができるようになった。

## 4. おわりに

当社が取り組んできた70歳働ける環境整備事業として「生涯現役で働ける会社」「高齢者が自ら創業した会社」としての事例が、企業モデルになるよう今後も努力し、高齢者を初めとした新規雇用を推進していきたいと考えている。