

## 令和6年度「高年齢者いきいきワークショップ」開催報告書

10月18日（金）、ホテルレイクビュー水戸にて「高年齢者いきいきワークショップ2024」を開催した。当日は、企業の総務担当者や経営層の方々、74名が参加し、基調講演や事例発表等を通して、高年齢者の働き方や従業員を大切にする経営の取組みについて学ぶ場となった。本報告書では、同会にご登壇いただいた6名の講師による講演内容をまとめ、紹介する。



写真1 茨城支部長 永野 朝子氏 開催挨拶

### 1. 県内企業における70歳就業確保措置の対応状況

：茨城労働局 職業安定部職業対策課 高齢者対策担当官 渡邊 聖子氏

人生100年時代を迎え、労働者の職業人生が長期化し、働き方もこれまで以上に多様化している。そのため、近年では働く人のライフスタイルに応じたキャリアの選択を優先し、誰もが能力を発揮して働くことが出来る環境の整備をすすめているが、人材の確保・育成や労働生産性の向上が重要な課題となっている。そのような中、令和3年4月1日に高年齢者雇用安定法の一部が改正された。渡邊氏は、同法の改正と、茨城県内の企業における70歳までの高年齢者就業確保措置の実施状況について次のとおり説明された。



写真2 茨城労働局 職業安定部職業対策課  
高齢者対策担当官 渡邊 聖子氏 講演

「高年齢者雇用安定法は令和3年の改正後、企業に対して、65歳までの雇用確保の措置を義務づけていたことに加え、65歳から70歳までの就業機会を確保するための措置が努力義務として定められた。

具体的には、雇用による措置として、①70歳までの定年の引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止 のほか、雇用によらない措置として、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歳まで継続的に事業主が自ら実

施する社会貢献事業、または事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業に従事できる制度 のいずれかを導入していただき、70歳までの就業機会を確保することが努力義務として設けられている。

次に県内企業の高年齢者雇用確保措置の実施状況がどのようになっているかを確認するため、茨城県に主たる事業所があり、常用雇用労働者21名以上の事業主4191社のデータが集計されている、令和5年6月1日現在の「高年齢者雇用状況等報告」を確認する。

図1の「65歳までの高齢者雇用確保措置」によると、茨城県内の65歳までの高齢者雇用確保措置の実施状況の割合は、前年と同率の99.9%であり、ほぼすべての企業から実施済との報告をいただいている。残りの0.1%についても、本報告以降に措置が講じられている。措置の内訳は、定年制の廃止が4.4%、定年の引上げが31.4%、継続雇用制度の導入が64.2%となっている。前年度と比較したときの特徴的な変化として、継続雇用制度の導入の割合が減少し、定年の引上げの割合が増加していることがわかる。このことから、高齢者の雇用確保措置において、定年の引上げを選択する企業が増加している状況がうかがえる。

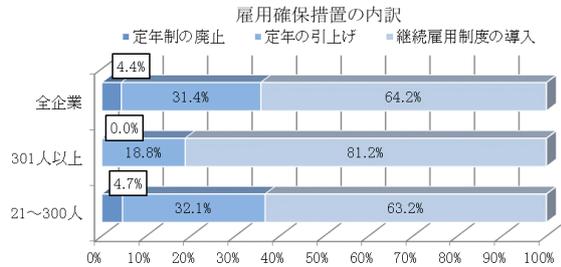


図1 茨城労働局「65歳までの高齢者雇用確保措置」

次に、図2の「70歳までの高齢者就業確保措置」によると、常用雇用労働者21名以上の企業で、70歳までの高齢者就業確保措置を実施している割合は36.9%との報告をいただいている。前年度は32.8%となっているため、4.1ポイントの増加となる。措置の内訳は、定年制の廃止が4.4%、定年の引上げが2.9%、継続雇用制度の導入が29.5%となっている。

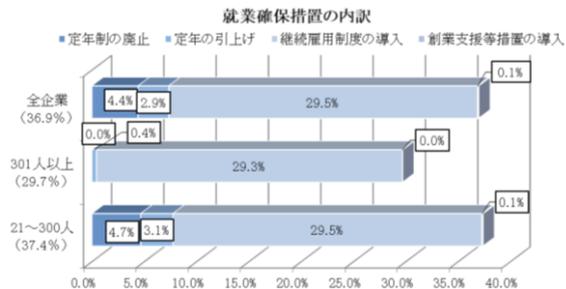


図2 茨城労働局「70歳までの高齢者就業確保措置」

さらに70歳までの就業確保措置を実施した企業を規模別・産業別で確認する。令和4年度時点では従業員が100人までの企業において30%を超える実施状況となっていたが、令和5年度時点では従業員が500人までの企業において30%を超える実施状況となっており、徐々に取り組みが進んでいる状況がうかがえる。また、従業員の規模に関わらず、農業、林業、漁業、建設業、宿泊業、飲食サービス業、医療、福祉を主とする企業において40%を超える実施状況となっている。

最後に、過去6年間における県内ハローワークでの65歳以上の求職・就職の動向について確認する。令和5年度は、65歳以上の新規求職者は17,367人となっており、6年前より4,863人増加している。65歳以上の就職件数は3,442件となっており、1,118件増加している。新規求職者に占める65歳以上の割合は18.3%となっており、6.5ポイント増加している。労働力人口が減少している中、高齢者の新規求職者は増え続けている。

長年にわたってキャリアを構築してきた高齢者の活躍推進は、人手不足への対策のみならず、企業の競争力の源泉である技術とノウハウの伝承という観点からも不可欠といえる。しかし、高齢者の就業確保措置について、法令に沿った内容ではあるが制度化されておらず、多くの企業で慣例的に継続雇用していると報告を受けている。近年では、若者の終身雇用や転職に対する考え方が変化しており、年齢に関わりなく、能力を発揮して働くことができる環境整備が重要となっている。

いくつかの中小企業では、職務に合った人材を採用するジョブ型人事制度や定年制が導入され、役職定年制が廃止されている。独立行政法人労働政策研究・研修機構の調査（2024年4月1日「高齢者の多様な就業と生活－中高年者縦断調査を用いた二次分析－」）によると、このように勤務先に再雇用制度や勤務延長制度がある場合は、ない場合と比べて能力活用や仕事の内容への満足度が高いとされている。また、会社側で積極的に就業実態や従業員の健康を把握していると、高齢者の満足度がより上がることも発表している。

高齢者の就業確保措置は、高齢者のみならず、全労働者の労働環境の改善につながるほか、万が一、労使間でのトラブルが発生した場合に高齢者の経験等が、解決の糸口になることもあるため、導入をご検討いただきたい。」

## 2. 基調講演「働きやすい、働きがいのある職場づくり～働き方改革から考える～」

：70歳雇用推進プランナー 外山 博敏氏

中小企業診断士、社会保険労務士及び当機構の70歳雇用推進プランナーとして活躍する外山氏は、「魅力ある職場づくり」が人材の確保、人手不足解消につながることから「働き方改革」により魅力ある職場を作ることが重要、として、次のとおり説明された。



写真3 70歳雇用推進プランナー  
外山 博敏氏 基調講演

「働き方改革とは、働く方々が個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択できるようにするための改革を意味する。

現在の日本は「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」、「働く方々の多様化」などの課題に対応するために、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境をつくるが必要となってくる。働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選

択できる社会を実現することで、成長と分配の好循環を構築し、働く人一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにしていきたい。

働き方改革による「魅力ある職場づくり」は人手不足解消につながるため、中小企業・小規模事業者では重要となる。しかし、生産性の向上がうまくいかなければ、資金面の問題により実現は難しい。付加価値を増加させる経営や給料の支給額の増加など、生産性の向上を同時に進めながら、魅力ある職場づくりをしていかなければならない。将来的には、「魅力ある職場づくり」→「人材の確保」→「業績の向上」→「利益増」の好循環をつくることを目指していきたい。

働き方改革を実施する際のポイントは二つある。一つは労働時間の見直しである。主に長時間労働の是正が重要であり、労働基準法にて厳しく規制されつつある労働時間の見直しを行うことで、働き方の選択の幅が広がり、従業員のワークライフバランスを改善すること

につながる。また、取り組みを進める過程で、従業員のモチベーションが高まる、企業に優秀な人材が集まりやすくなる、従業員が継続して就業しやすくなる、業務の効率化や見直しにつながるなど、企業の生産性の向上にも大きく寄与することとなる。

二つ目は雇用形態に関わらない公正な待遇の確保である。具体的には非正規雇用労働者の待遇改善であり、同一企業内における正社員との間に不合理な待遇の差をなくし、どのような雇用形態を選択しても待遇に納得して働き続けられるようにすることで、多様で柔軟な働き方を選択できるようになる。人手不足が進む中で非正規雇用労働者は貴重な労働力であるため、このような状態を改善する必要がある。しかし、近年では最低賃金が上昇しつつあり、現在では全国平均 1054 円となっている。また、2030 年までに 1500 円とする目標が掲げられており、生産性の向上が見込めなければ賃金支払いによる負担が増すだろう。

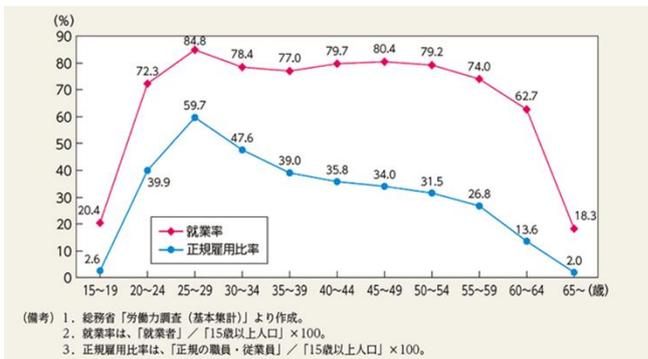


図3 内閣府「女性の年齢階級別正規雇用比率（令和4年）」

続いて、職場環境に魅力を感じて確保につながった人材の活用方法について、人材の種別（①女性、②高齢者、③外国人労働者）ごとにみていく。

初めに女性の活用について、近年、男女雇用機会均等法の整備等により、女性の社会参画が進んでいる。図3の内閣府より発表されている「女性の年齢階級別正規雇用比率（令和4年）」

を見てみると、各年代の就業率が高まっている。過去には、出産・育児などを理由に退職する方が多く、グラフがM字型のカーブになっていたが、育児・介護休業法の整備が進んだことで産休・育休などの休業制度の整備が進み、継続して就業できる環境が整備されている。また、正規雇用比率については、25~29歳の59.7%をピークに全体的に低くなっている。現在は、パートタイム有期雇用労働法や労働契約法の整備が進み、非正規雇用が中心となっている女性の雇用支援に注力されている。

次に高齢者の活用について、内閣府が令和元年度に行った「高齢者の経済生活に関する調査」の一つ、図4の「あなたは、何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか」の集計をみると、60歳以上となっても働きたいという高齢者が8割以上いることがわかった。

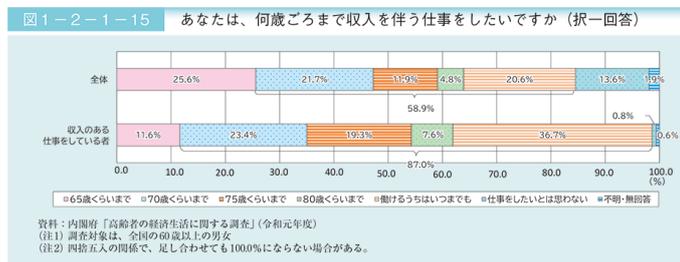


図4 「あなたは、何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか」

出典：内閣府「令和6年版高齢社会白書（全体版）」

このことから、高齢者の就業確保措置を行う重要性がわかる。そんな中、会社側に求められる具体的な取り組みは再雇用後の賃金制度の整備だ。多くの中小企業では再雇用前と同様の賃金で雇用することが多いが、一部のケースでは、高齢雇用継続基本給付金と合わせ

て60歳時点の賃金額の75%を超えるように設定する企業もある。高年齢雇用継続基本給付金については令和7年4月に現行の15%から10%に引き下げられ、その後は段階的に廃止されることが決まっている。労使間のトラブルを防ぐためにも、人事評価制度の構築と合わせて、高年齢者雇用安定法、パートタイム有期雇用労働法、労働契約法に対応した働き方改革を行い、高年齢者を活用していくことが求められる。

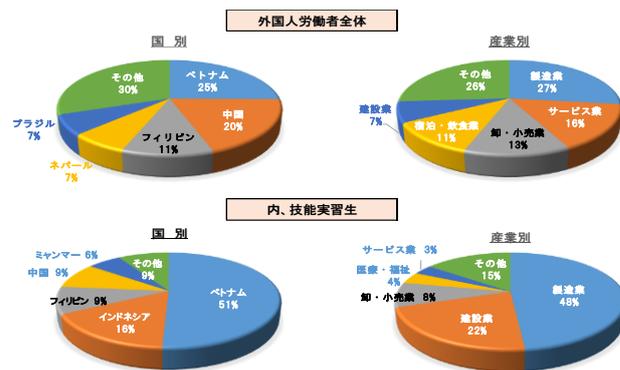


図5 外国人労働者の就業状況【全国】

出典：厚生労働省「外国人雇用状況（令和5年）」



図6 外国人労働者の就業状況【茨城】

出典：厚生労働省「外国人雇用状況（令和5年）」

最後に外国人労働者の活用について、令和5年10月末に厚生労働省より発表された「外国人雇用状況」を確認すると、200万人を超えていることが分かる。図5にて国別の内訳を確認すると、一番多いのはベトナム、次いで中国、フィリピンとなる。業種は製造業、サービス業、卸売業の順に多い。技能実習生は41万人ほどおり、ベトナム、が半数を占め、次いでインドネシア、フィリピンとなる。茨城県は54,000人ほどの外国人労働者がおり、主に製造業やサービス業に従事している。

しかし、現状は外国人労働者が誰でもできる業務に従事していることが多く、給与についても最低賃金ベースとなっていることから、より賃金の高い

国との国際的な人材獲得競争が激化している。そこで、人手不足の解消を目的として、外国人労働者に向けた技能実習制度が育成就労制度へと法改正された。これまでの技能実習制度では、制度目的と実態の乖離や外国人の権利保護などの課題が指摘されていた。人手不足への対応として外国人労働者の受入れも欠かせない状況にある中、外国人労働者にとって魅力ある制度を構築し、人材を確保することが重要となる。今回の法改正は、技能実習制度を発展的に解消して人材育成と人材確保を目的とする育成就労制度を創設し、これまで技能実習制度において指摘されてきた課題を解消するとともに、育成就労制度と特定技能制度に連続性を持たせることで、外国人労働者が就労しながらキャリアアップできる制度を構築し、長期にわたり人材を確保することを目指したものとなる。また、従来は厳しく制限されていた転籍についても緩和されている。

では、実際に魅力ある職場づくりを行うためにはどうすれば良いのか。ここでは、前野隆司氏が提唱する、「幸福経営学」を紹介する。幸福（ウェルビーイング）経営とは、企業の取引先や自社社員の幸せを実現する経営のことを指す。具体的な幸福の条件としては肉体的にも、精神的にも社会的にも満たされた状態とされる。社員の幸せを追求すれば、会社の

業績は伸び、幸せな従業員は、創造性・生産性が高く、欠勤率・離職率が低いとされている。

次に従業員満足と業績の関連性を見ていく。坂本光司氏は著作「日本でいちばん大切にしたい会社1～8（あさ出版）」にて約7,300社の企業を訪問調査したところ、700社が「人を幸せ（大切に）にする会社」であり業績が良かったと述べている。このことから、従業員満足度が高い企業ほど業績が良い傾向がうかがえる。幸福経営のポイントとして、大切にすべきパートナーには優先すべき順番があり、①社員とその家族、②外注先・下請け企業の社員とその家族、③顧客、④地域社会・地域住人、⑤株主・出資者とされている。

なぜ従業員満足度を高めることで業績に影響するのか。それは、自分が所属する会社に不平、不満、不信感を持っている社員が、会社の業績を高めることはないからだ。社員が会社に満足感を抱けない原因として、労働条件、給料、人間関係が挙げられるが、すべてを改善することはできない。従業員満足度を高めるためにも、限られた経営資源を活用し、人を大切にすることで不足する部分を補う必要がある。それが結果的に人財の流出を防ぎ、有能な人材を育てることにつながる。給与・福利厚生面も重要であるが、大企業と同じレベルに整えるのは難しいため、その規模なりに従業員に満足してもらえらる給与水準・福利厚生制度を構築することが重要となる。

最後に従業員の意識（満足度）調査の実例を紹介する。介護関連で従業員規模21～30名の企業から、離職率が高い、コミュニケーションがうまくいかないと相談があった。その際に行った具体的な支援内容は、①「職場を活性化させるコミュニケーションの確立を目指そう」をテーマとする研修会を昼と夜の各1回実施、②「働きやすい・働きがいのある職場づくり」のためのCHECK&DO25と題した25項目を4段階で評価する意識（満足度）調査、③一人10分程度の個別面談となっている。

このような調査を通して、所属する社員の不満等を把握し、人財の流出が起きないように事前に対策を行うことが重要となる。皆様も自社で幸福経営に取り組む際には、社員の意識を調査した上で、社員が満足するような働き方改革に取り組んでいただきたい。」

### 3. 事例発表：株式会社ケーズホールディングス 人材開発部 佐藤 京子氏



写真4 株式会社ケーズホールディングス  
人材開発部 佐藤 京子氏 事例発表

同社は法政大学大学院中小企業研究所・人を大切に  
にする経営学会®が主催する「日本でいちばん大切に  
にしたい会社大賞」にて、第3回実行委員長賞を受  
賞した企業である。佐藤氏からは、同社が従業員を  
大切に  
にする経営に取り組むにあたっての企業理念  
や、実際に運用されている人事制度について次のと  
おり説明された。

「弊社では、人を中心とした事業構築を図り、ケ  
ーズデンキグループに関わる人の幸福を図る事業

を通じて人の「わ」（和、輪）を広げ、大きな社会貢献につなげることを企業理念として掲げている。こちらの達成を目指し、本当の意味での「お客様第一」を実践するために、企業理念を図7のようなモデル図として表している。

「お客様第一」を実践するためには、従業員が働きやすい職場でのびのびと働けることが重要だと考えている。そのために、①従業員、②お取引先、③お客様、④株主の順に大事にする考え方で運営している。これはお客様を軽んじているわけではなく、従業員が日々の業務で疲弊しているとお客様に対して本当の親切を提供することができないため、会社としてはまず従業員を第一に考える必要があることを表現している。お取引先も同様に、良好な関係を築いていなければ、お客様へ良質な商品やサービスを提供することはできない。つまり、従業員、お取引先の順で大切にすることが、お客様を大切にすることにつながる。株主については、お客様に商品やサービスを提供して得た利益を最後に還元する。このような良いサイクルを実現することで、本当の「お客様第一」を実践できると考えている。



図7 企業理念モデル図 株式会社ケースホールディングス

このような経営理念に基づき、『がんばらない経営』という考え方を掲げている。これは一見、なまける、楽をすると捉えられがちなものだが、社員に無理をさせずに一人ひとりに最大限のパフォーマンスを発揮させることでお客様に満足いただくことが目的となっている。具体的な取り組みとしては、販売担当者にノルマを課さない、正しいことを無理せず、確実に実行しているかが確認できる評価制度の整備などがある。

また、お客様の立場に立ったサービスを提供できるように、『キビキビとお客様に伝わる「本当の親切」を実行しよう』というスローガンを掲げている。お客様が感じる親切は時や場所によって異なり、定義することは出来ない。そのため、対応する社員がお客様と向き合い、その意図を汲み取る必要がある。会社としては、社員が余裕をもって接客できるような人材育成や経営に努めていきたい。

さらに、弊社の名誉会長である加藤修一は「経営は終わりのない駅伝競走」という言葉を残した。これは、短期的に無理をすることは可能であっても必ずその反動がでてくるため、終わりのない会社経営においては適切ではないことを示している。一時的な利益を求めて従業員の心身に負荷がかかるような経営は行わず、関係者全員が幸福になるように、次の経営者へこの理念を引き継いでいる。

次に、従業員を大切にしている成果がどのように出ているかを具体的な数字で示していく。例えば、新卒就職者の3年目までの離職率（大卒）は、全産業平均で32.3%、小売業平均で38.5%となっているところ、弊社では10.8%となっている。また、既存社員の離職率も1.2%となっている。1ヵ月の平均残業時間は3.1時間、休日は小売業平均が105.7日の

ところ月年間114日、初任給は大卒227,100円、短大・専卒208,500円、賞与は年間4.0ヵ月、平均年収は小売業平均が約3,196,000円のところ、約5,546,000円となっている。

このような弊社の取り組みは、外部からも高い評価を得ている。従業員が子育てをしながら働きやすいように、法定を上回る各種制度の整備や制度を利用しやすい環境づくりを行ったことで、子育てサポートに高い水準で取り組んでいる企業として、「プラチナくるみん」認定を取得。女性のみの情報交換会の開催や女性管理職の登用を進めたことで、女性の活躍に関する取組の実施状況が優良な企業として、「えるぼし(★★★)認定」を取得。心身ともに健康的に働けるように、有給休暇・連続休暇取得の促進や勤務間インターバル制度、メンタルヘルス支援を導入したことで、特に優良な健康経営を実践している法人として「健康経営優良法人認定」を取得。失効した有給休暇を介護に必要な期間だけ取得可能としたことで、仕事と介護を両立できる職場環境の整備促進に取り組む企業として、「トモニン」を取得するなど、様々な認定を受けている。

続いて、運用している人事制度についてご説明する。全国に店舗を展開しているため、人事異動による全国転勤が発生してしまう。そこで、従業員が柔軟に働き方を選択し、安心して働き続けられるように複線型コース制を採用している。基本となる「総合職」コースは、勤務地、キャリアアップに制限がなく、さまざまなキャリアプランを描ける。一方で、「一般職」コースは育児や介護などの一時的な家庭環境の変化を理由に、会社からの認定を受けた場合に選択できる。キャリアアップや給与に制限があるが、一定のエリア内での勤務となり、原則、転居を伴う異動は無い。

評価制度は、単に昇給・昇格を決めるためだけのものではなく、「人」を育てるための制度であり、人材育成の重要なツールといえる。半期ごとに行う面談では、上司と部下との円滑なコミュニケーションを大切に、公正な評価や目標までの進捗状況の確認を行う。これによって従業員がやりがいを感じられ、モチベーションの向上や満足感を得られるよう努めている。また、管理者に向けたコーチング制度の研修を行い、評価面談や日々の業務指導にてコーチングの手法を活かしている。

2023年4月には定年年齢を65歳に引上げ、さらに希望すれば最大70歳まで再雇用とした。少子高齢化が進む中、会社の安定的な成長の為には、高いスキルや経験、ノウハウを持つシニア世代の人材活用が欠かせない。そのため、60歳以降は、個々の経験や特性を生かした「アクティブ項目」を所属長や本人の希望をもとに設定し、半期、一年ごとに評価に反映している。

実際に定年延長制度を利用し、役職定年で店長の職を退いて販売職として活躍している方が所属する店舗は、毎月の売上がグループ内で常に上位の成績となっている。お話を伺うと、「店長として30年以上勤務してきましたが、60歳の役職定年を機に店長職を退き、現在は販売主任として勤務しています。販売職として商品知識をしっかりと身に付け、お客様のお役に立つことが目標であり、後輩たちには、お客様の信用を得ることを大事にし、目標を持って歩んでほしいです。」と語ってくれた。このような定年後に活躍する姿は若い従業員

にとって刺激的に映るとともに、もう少しで定年を迎える管理職にとっても数年後の自分の姿を想像する良いお手本となってくれている。

最後に教育制度・福利厚生についてご説明する。社内研修としては新入社員導入研修・フォロー研修のほか、若い従業員に向けて毎月行っている施設間の移動が伴わないオンラインMT、評価制度の運用にあたり管理者に向けて行う評価者研修、販売力強化研修やマネジメント研修といった階層別研修を実施している。また、希望する方が自己啓発に努められるように、自宅で受けられるeラーニングの環境整備や、通信教育講座・資格取得への補助金の支給を行っている。

福利厚生としては、手厚い育児・介護休業の運用、人事異動に伴う社宅の貸与、積立有給休暇の取得、時間単位有給休暇の取得、従業員割引の運用、従業員持株会の実施、株式付与ESOPの運用、確定拠出年金の導入などを行っており、年々制度の拡充を進めている。

以上で株式会社ケースホールディングスの発表を終了する。ご聴講いただいた企業担当者の皆様にとって、実りある時間となっていれば幸いです。」

#### 4. 事例発表：トモエ乳業株式会社 代表取締役社長 中田 俊之氏



写真5 トモエ乳業株式会社  
代表取締役社長 中田 俊之氏 事例発表

同社は法政大学大学院中小企業研究所・人を大切にする経営学会®が主催する「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」にて、第13回審査委員会特別賞を受賞した企業である。中田氏からは、同社が従業員を大切にする経営に取り組むにあたっての考えの変化や、社員が幸福かつ健康に長く働ける為の健康増進を目指した様々な取り組みについて次のとおり説明された。

「弊社では、3つの経営理念を掲げて活動している。1つ目は『産業の中に文化あり』というもので、産業の中に生活基盤が生まれて文化が育つという考えをもとに、乳文化の伝達を通して積極的に文化の保存と発展に努めている。2つ目は『医食同源』というもので日頃からバランスの取れた食生活をおくることが、病気予防や治療の最善策になるという意味となる。体に良い牛乳を生産することで、牛乳の健康に関する価値を向上させ、食品を通して人々の健康に携わることが目標としている。3つ目は『安全で安心な牛乳乳製品等を通して社会に貢献します』というもので、衛生的な生産管理による安全・安心な商品を製造し、健全な経営をしていくことで社会貢献に努めている。

まず初めに、私が社長に就任した2014年に策定された、10年グランドデザインというものをご紹介します。第一目標として、年商500億企業を目指し、経常利益率3%以上や東名阪や海外への販路拡充を行うこと。第二目標として、利益の向上を目指し、健康付加価値商品の開発やトモエ乳業のブランド構築を行うこと。第三目標として、酪農・乳業界へ貢献する

こと。当時は、規模の拡大こそが最も重要だと考えていた。しかし、数年間の経営を経て、私の考えに変化が現れる。医師として社員達を健康にし、健康な社員達と社会貢献していくことが重要であると考え始めたのだ。この考えをもとに、私のビジョン「医食同源を極め、乳業界をリードする」が形成された。さらには、個人のビジョンと経営理念を結びつけ、会社のビジョンである「医と食で乳文化を広げ、感謝しあえる会社となる」が形成された。

会社のビジョンをもとにグランドデザインを刷新し、2022年には新たにトモエデザイン2030が策定した。第一目標として、感謝しあえる会社となることを掲げ、内的には社員の健康増進や成長促進を推進し、外的には具体的なSDGsの実践につなげていくこととした。第二目標として、酪農乳業文化の拡大を掲げ、牛乳博物館の独立や酪農乳業のテーマパークの実現を目指しながら、酪農への参入に挑戦することとした。第三目標として、上記の目標を達成するために営業利益率3%以上の確保を目指し、生産性の向上や新規事業の創出、健康付加価値商品の開発・普及に努めていくこととした。

弊社には社員340名が在籍しており、そのうち48名が60歳以上である。社員全員の幸せ向上を目的として、今日まで様々な取り組みを実践している。

まず初めに、トータルリワードPJを立ち上げた。ここでは社員たちに自分は労働の対価として会社からどのような報酬を望んでいるかを話しあってもらった。ポイントとして、給料の上昇や休暇の付与といった報酬のみを提示するのではなく、報酬を与えるにあたって、会社はどのような取り組みをするべきなのかを議論してもらった。

次に社内での出来事を社内報、壁新聞、朝礼、昼礼といったツールを用いて発信し、社員間のコミュニケーションの充実を図った。その一環として、スポーツイベント、バーベキュー大会、社内成人式、社員旅行などの社内イベントの開催や、酪農サミット等の地域イベントへの参加なども行っている。

金銭面の補助としては、予算からの上振れ分を決算賞与として会社と社員で分配する、社員持株会における持ち株比率を充実させて社員の資産形成の一助とする、育児休業中の社員への支援、社員の長期療養時・死亡時保険への加入などが挙げられる。

人事制度について、就業規則にて希望者全員70歳まで雇用と定めているが、70歳以降も年齢に関係なく継続雇用ができる制度を整備している。現在働いている方の中で最高齢は79歳の男女2名となる。また、フルタイム勤務を基本としているが、短日勤務を導入することで若手中堅社員と高齢社員の勤務形態を考慮した配置のマッチングを行うなど、柔軟な勤務体制を構築している。併せて、就労支援事業所として障害者が働く場を社内にて設けており、精神障害をもつ人が従事している。

職場では、屋外作業員への配慮として疲労の軽減や熱中症の対策を行い、高齢の方でも長く働けるように配慮している。具体的には熱中症対策として飲み物（牛乳や麦茶、スポーツドリンク）や塩飴の配布、空調服購入費用の一部を会社



図8 配布した牛乳を飲む従業員

で負担、冷暖房完備の休憩室を設置した。その他にも疲労軽減対策として、自由に利用できる男女別のリフレッシュルームや酸素ボックスを設置している。これらの取り組みが認められ、特に優良な健康経営を実践している中小企業等の法人として日本健康会議より認定される「健康経営優良法人中小規模法人部門」を2019年より継続して取得している。

また、特殊な一例として、社内にトモエ乳業診療所を設置している。ここでは、社員の健康相談や医療機関への紹介、がん検診受診費用の全額負担を行っているほか、インフルエンザの予防接種などを社内で行うことで、費用補助を担っている。

さらに、「いばらきリスクリングプロジェクト」に参画し、リスクリング推進宣言を行っており、グッドプラクティス賞を受賞した。具体的な取り組みとしては、約160の講座から、自身の好きな講座を受講することができ、修了した場合は、受講料全額を会社が補助する通信教育費用の補助。当社指定の資格を取得した社員には、報奨金を授与する資格取得者奨励制度の整備。トモエ乳業で働く上で必要な技術や知識を身に付けるための独自の教育プログラムであるTMS（つくろう・学ぼう・成長しよう）を運用し、社員自らで作成した約150のテキストやテストをもとに、プログラムを修了し所定の成績を取った社員には、報奨金を授与するなどしている。

これらの取り組みが評価され、2023年3月17日に「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、審査委員会特別賞を受賞した。これを機に更なる社員の幸せ向上を目指すことを宣言し、次のような取り組みに従事したいと考えている。①健康経営優良法人ブライツ500取得への取り組み、②産休・育休後にパート、時短、フルタイムを選択でき、いつでも正社員に戻れるような働き方改革、③出産祝い金の増額、④条件付き定年退職の廃止、⑤深夜勤務手当の割増、⑥メモリアル休日としての季節休の導入、⑦がん検診の費用補助、⑧禁煙指導、⑨社員の健康増進を目的としたスポーツジムの月額補助などである。

以上でトモエ乳業株式会社の発表を終了する。今後も社員と共に、健康第一で成長していきたいと思う。」

## 5. 事例発表：社会福祉法人縦山会 副理事長 坏 真毅氏



写真6 社会福祉法人縦山会  
副理事長 坏 真毅氏 事例発表

同法人は銚田市に本部をおく社会福祉法人であり、特別養護老人ホームや介護老人保健施設などの事業を営んでいる。従業員全体の23%が高齢者であり、様々な業務に携わっている。坏氏からは、法人の運営方針と働きがいの関連性を述べたうえで、ホームページやSNSを用いた広報活動のほか、人材育成を目的とした研修や現場の生産性の向上への取り組みについて次のとおり説明された。

「当法人では、利用者の人生を尊重し、その人ら

しい生活を共に過ごし支える『共生』、利用者に寄り添い、生きる喜びを共に感じながら、あたたかいサービスの提供に努める『共感』、地域と共によりよい地域福祉の創造に貢献する『共創』の理念のもと、地域に安心を提供し、より地域に貢献できるように努めている。

介護事業は人が人を支援するものであるため、法人の運営方針と働きがいのある職場づくりは一体的だと考えている。当法人の運営方針は、①持続可能な法人運営のためには、地域の人たちに必要とされる法人となる必要がある。「一人ひとりの強みや個性を活かせること」、「その人らしく輝ける職場であること」、「社会とのつながりが感じられること」、「思いやり、共感力のある人間を育てること」、②多様性を尊重した誰一人取り残さない社会を目指すことで、人を育て、働きがいにつながり、職員・地域に選ばれる法人になるというものである。

法人の存在や運営方針は、知ってもらう機会を設けなければ伝わらない。そのため、利用者やその家族、地域の方々、求職者の方々へ当法人の活動を発信するためにホームページやSNSの活用を力を入れている。

ホームページでは写真を多用し、介護事業のイメージアップに繋げている。施設内の状況や最近の行事のほか、理事長および私からの挨拶や法人の想いなどを掲載している。求職者が入職前にこのページを見ることで事前に当法人を理解していただき、入職後の定着率の向上に繋がっていると感じている。また、スタッフへインタビューを行い、実際に働いている職員の体験談や入職理由を掲載している。介護をより身近に感じていただけるとともに、人の思いで成り立っている仕事であることが伝われば、法人の運営理念の浸透につながると考えている。求人欄には、私と職員2名で行ったトークセッションを掲載している。介護職を選んだ理由ややりがいを感じる時、どのような介護職を目指したいか、介護職を目指す人へのエールなど、職員の想いを話してもらった。職員にはそれぞれ価値観があり、介護にも多様な考え方があり。そのため、法人の理念は一つの正解を目指すことではなく、多種多様な生き方・考え方を受け入れ、利用者や職員同士がお互いを尊重して仕事をすることが、働きがいのある仕事に繋がると考えている。

SNSの活用については、主にフェイスブックやインスタグラムにて、職員が自主的に事業所の活動を紹介し、福祉がいかに魅力ある仕事かということ発信している。このような情報発信を経て、利用者のご家族だけでなく、地域の方々にも口コミが広がり、求人活動に繋がると考えている。

少子高齢化の中で高齢者の活躍は持続可能な運営に必須だと考えている。何歳でも自分らしく働いてほしいという法人の方針により雇用を進めている。当法人では、高齢者の職員を合計43名ほど雇用し、主に介護補助・清掃に多く配置することで、病床の生活を支える役割を担ってもらっている。働くことで、年金収入だけの不安を解消し、余裕があることで家族付き合いも円滑になるほか、人と関わることで気持ちが活性化し、働いて毎日の生活にメリハリができる、などの働きがいを感じてもらえる。

雇用の多様性と併せて、入職後に多様に学ぶ機会を設けている。内部・外部研修により職

員の気づきの機会を充実させることで福祉の担い手として主体的に成長し、幅広いニーズに応えられるような人材を育成することを目標としている。自らが行動すべきことを発信できる職員が1人でも多くなれば、職員や地域に選ばれる法人となることができる。

研修の機会を充実させるために次のような取り組みを行っている。正職員・パート職員に向けたキャリアアップ支援制度を設け、研修受講料や資格取得費用の本人負担をなしとし、研修を受講する時間を勤務扱いとしている。介護の仕事においては様々な国家資格があるため、このような制度の整備がキャリアアップにつながる。また、准看護師資格取得制度もあり、こちらも同様に勤務しながら取得することが可能となっている。また、ジョブメドレーアカデミーと呼ばれる介護や障害福祉、在宅医療などの各業種に特化したオンライン動画研修サービスを活用し、毎月決められた研修を本人が望む時間に受講できるようにしている。そのほか、外部組織である茨城県老人福祉施設協議会や茨城県福祉サービス振興会が開催する研修会への参加を促し、他法人の職員と交流する機会を設けている。

このように高齢者雇用の推進や研修制度の整備を進めているが、人材確保は困難となっている。そのため、介護現場の生産性の向上を併せて行っている。介護現場の「生産性向上」は、人減らしではなく労働負担の軽減を実現し、介護サービスの



図9 「眠り CONNECT®」(左) 「眠り SCAN®」(右)

パラマウントベッド株式会社

の質を向上させるためのものである。その手段の1つである「介護ロボット・ICT 機器」は単にそれを導入すれば生産性向上が図れるものではなく、適切に使いこなすための業務改善と合わせて取り組む必要がある。当法人ではパラマウントベッド株式会社の「眠り SCAN®」を導入しており、これはベッドマットの下にセンサーを設置することで体動、呼吸、心拍といった睡眠状態を「眠り CONNECT®」にてリアルタイムに確認できる。特に夜勤者が利用者の状態を直接的に確認する必要がなくなったため、身体・精神的負担が軽減された。

このような生産性向上の取り組みの効果として、効率的な見守りが可能となり、利用者の状況を予測しながら次のケアを考える余裕も生まれるようになった。現在では、職員の身体的かつ精神的な負担が軽減され、利用者や職員にとって、より安全で過ごしやすい環境が得られている。「介護ロボット・ICT 機器」を活用した積極的な業務改善により、介護サービスの質の向上と働きやすい職場の環境づくりや介護職場のイメージアップにもつながり、将来的な介護人材の確保が期待できる。職員自身も課題解決のPDCA サイクルを実践することによって、主体的にやりがいをもって業務に望むことが出来る。

今後は、職員の健康増進や介護用衣服の導入、体の使い方の指導による腰痛予防や、高齢になっても健康に仕事が継続できるように生活習慣の改善の計画や健康診断の再診を促すこととしたい。また、「介護ロボット・ICT 機器」についてはAIが進化していることから、

現在は職員自身が行っている日々の記録業務をセンサーとAIの連動によって自動化する技術の開発が進められているため、将来的には業務に取り入れられるように努力したい。

以上で社会福祉法人縦山会の発表を終了する。ご聴講いただいた企業担当者の皆様にとって、少しでも参考になれば幸いである。」

## 6. トークセッション：70歳雇用推進プランナー 井深 敏彦氏、事例発表3社



写真7 (左から) 坏 真毅氏、中田 俊之氏、佐藤 京子氏、井深 敏彦氏 トークセッション

従業員を大切にする経営に先進的に取り組んでいる3社からの事例発表後、当支部の70歳雇用推進プランナーである井深氏により、トークセッションという形で4つの質問を議題として挙げていただき、3社の取り組み内容をさらに深掘りしてもらった。

1つ目の質問は「法人の掲げている経営理念をどのようにして社員に周知しているのか」である。佐藤氏からは「世代交代の際に次へ経営理念を伝えることは一般的に難しい面も多いと感じている

。弊社では名誉会長の加藤修一による「創業者精神を学ぶ会」を定期的で開催し、パート社員やグループ会社の社員を含む、数十人単位で懇親会を兼ねて創業者の人生や経営理念を語っていただいている。また、創業者の加藤馨の人生を綴った「正しく生きる」という本を社員や内定者に無料配布することで理念の浸透に努めている。」との答えをいただいた。

中田氏からは「前社長から受け継いだ大切な理念だが、抽象的な目標であるため、社員は何をすればよいかわからないと感じていた。そこで、社員たちに経営理念を体系化してもらい、「トモエスピリッツ」というクレドを策定した。前社長の人生を漫画化したものを配布して理念の浸透に努めつつ、社員の取り組みや評価が「トモエスピリッツ」の達成に密接にかかわっていることを話している。」との答えをいただいた。

坏氏からは「概念的な経営理念だが、介護は人を相手にする直接的な仕事であり、介護を通して利用者や地域とのつながりがあることを伝え、広い視点で理解してもらっている。また、理念にて物事には多様な答えがあるとし、多様な介護を実践する職員一人ひとりが利用者に評価され、感謝の言葉を伝えられることで、つながりという好循環を感じてもらっている。」との答えをいただいた。

2つ目の質問は「各社の特徴的な取り組みについて」である。佐藤氏からは「がんばらない経営は、従業員に余計な圧力をかけず、一人ひとりの能力を伸ばしてお客様に伝わる親切を模索する余裕を持っていただくための理念である。しかし、目指すところがないとやりがいもないため、社員には半期ごとの売り上げ目標や行動改善、課題を所属長とすり合わせ、

目標・課題に向かって行動してもらっている。達成できなくともペナルティーはなく、あくまでチャレンジすることを応援している。業績の確認は半期ごとに評価シートを作っており、それに基づいて昇給・昇格・役職が決まる。ここでの評価項目はコンピテンシーを重要視しており、管理者は部下の自己啓発への取り組み、周囲に対してどのように貢献できるかを考え行動として発揮しているか、そこからわかる個々人の強みを組織に活かしてくれるよう評価している。働くうえでのやりがいについては、給料という形ある報酬のほか、小売業特有の販売が楽しい、お客様から直接感謝の言葉が届く場面が多いなどが挙げられる。」との答えをいただいた。

中田氏からは「医者から経営者へ転身するにあたって、前社長である父の想いや残したものに感化されたほか、仲良くなった従業員たちの健康や生活を守りたいという想いがあった。そんな社員の幸せの向上を図るため、自社内で作成した満足度調査を行った。調査で判明した不満点を改善するうちに、自社内での調査を続けることが困難だと感じ、外部機関が行っている幸福度調査を行うこととした。最初の数年は回答率が7割を超えず、幸福経営を実践するために有意なデータを集計することが出来なかったが、従業員への呼びかけを積極的に行うことで回答率が大きく向上することとなった。」との答えをいただいた。

坏氏からは「当法人はHPやSNSに多数の写真を掲載しているが、職員には参加型で写ってもらい、写真を介して仕事を知り合いに知ってもらうことで、介護の仕事に誇りを持つ契機にしたいと考えている。また、面談やトークセッションといった職員と向き合う活動を行うための手段としても活用している。掲載後は、自分の写真を職員が閲覧することで、経営理念を共有する機会にもつながっている。利用者の写真を掲載するには許諾を取る必要はあるが、以前よりも参加して下さる人が多い。利用者の家族が写真を見たという声が本人に届くほか、地域の人が写真を見て介護の仕事に理解を得られる。また、写真の様子や職員の声など、広報内容に一貫性があれば入職希望者の安心につながり、将来的な採用や定着につながると考えている。」との答えをいただいた。

3つ目の質問は「高齢者の雇用にかかる人事制度と定年後のモチベーション維持について」である。佐藤氏からは「60歳以上の社員には独自の評価項目として、アクティブ項目を設けている。ここでは、60歳以上を超えてどのように会社に貢献するか、どのようなことを志向しているか、これまでの経験を活かしてどのように活躍してほしいかを本人と所属長の間ですり合わせを行ってもらう。このようにして、本人の強みを活かす形でアクティブ項目を設定することで、項目をもとに違う分野で活躍してもらう場合もあるほか、本人の能力を生かせる役割を用意したい。」との答えをいただいた。

中田氏からは「弊社は70歳までの継続雇用にかかる条件がないことから、長期にわたって雇用している社員が多く、そのような社員は愛社精神が高いため、モチベーションも維持できている。また、定期的に健康診断を行うことで社員が健康状態の改善を図る場を醸成し、60歳を超えても健康で安心して働いてもらうことがモチベーションの向上に繋がると考え

ている。しかし、定年後の継続雇用制度を運用するにあたって、認知能力の病気に罹患する人や職場で不協和音を生み出す人が現れることが予想できるため、基本は1年単位で契約を更新することとし、管理者側に職場にそぐわないと評価された人については、契約を更新しないこととしている。」との答えをいただいた。

坏氏からは「65歳定年、70歳まで継続雇用という人事制度を運用しているが、ほぼすべての社員が65歳以降も継続して働くことを望んでくれる。介護現場で問題となる社員の腰痛についても、介護機器を導入することで緩和され、長期の雇用に悪影響を与えることは少ない。これほどの高いモチベーションをもって働いてくれる要因の一つに、退職することで同僚や利用者とのつながりが途絶えてしまうことが挙げられる。再雇用にあたってはパート勤務を望む人が多いが、資格を持っている人や年功制を活用したい人とは面談を行い、仕事のやり方や内容をどうしたいか検討している。また、定年前に介護職員だった方は継続して介護に従事することが多い。」との答えをいただいた。

4つ目の質問は「離職率が低い要因について」である。佐藤氏からは「経営理念にて、社員にノルマを課していないため、会社内での売り上げの取り合いや昇進争いがなく、人間関係がギスギスしていないことが挙げられる。また、そのような環境下で社員同士が協力し、お客様への親切をのびのびと実行できることで、お取引先やお客様とも良好な関係を築けていることも一つの要因である。」との答えをいただいた。

中田氏からは「福利厚生充実や自己啓発につながる勉強の場の用意が挙げられる。特に手軽に受けられる通信教育の受講率が高いことから、社員の勉強意欲が高いことがうかがえる。意欲の高い人にとって受講料の補助や資格の取得に対する報奨金の授与は魅力的に映ると考えている。また、決算賞与や社員の持株といった、自社の経営にリンクして見返りが貰えるというのも要因の一つだろう。」との答えをいただいた。

坏氏からは「給与が重要というのは当然だが、80代の先輩が活躍できているような雰囲気や風土が大事だと考えている。多様な年齢層の方が同じ職場に勤めているため、自身より年上の先輩の働く姿を見る機会があり、それが長期的な雇用に繋がっているのだろう。また、経営理念にて多様性の尊重を謳っているとおり、社員それぞれの価値観や思想、仕事への取り組み方を受け入れる器が用意されているため、安心感をもって勤められるのではないかと考えている。」との答えをいただいた。

トークセッションの内容は以上である。