

65歳超雇用推進事例集

この事例集では、65歳以上定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度などを導入している企業について

- 定年、継続雇用上限年齢の引上げを行った背景
- 取組みのポイント
- 制度の詳しい内容
- 取組みの効果

—などを詳しく紹介しています。

★引上げのきっかけ、高齢社員活用の目的、社員の高齢化への対応など、気になるキーワード別に事例を引けるよう索引も用意しました！



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

はじめに

2013年4月に施行された高年齢者雇用安定法により、企業は従業員が希望すれば65歳まで働ける仕組みを整備することが義務付けられました。このような中で、企業においては、高齢者の戦力化をより一層図ることが求められています。

他方、政府がとりまとめた「ニッポン一億総活躍プラン」（2016年6月閣議決定）や「働き方改革実行計画」（2017年3月「働き方改革実現会議」決定）では、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていくための環境整備を行っていくことが打ち出されました。

当機構では、こうした動きを受けて、厚生労働省とともに2017年3月、65歳以上への定年引上げ、65歳を超える継続雇用延長、定年制の廃止、再就職の受入れなどに関して制度改定の手順等を記載した「65歳超雇用推進マニュアル」を作成したところです。

さらに、本年度は企業事例について詳しく記載した「65歳超雇用推進事例集」をとりまとめました。

本事例集の作成にあたり、多くの企業に対し、ヒアリング調査を実施しました。対象企業の選定においては、様々な企業のニーズに対応できるよう幅広い業種、企業規模、地域をできるだけ網羅するよう心がけました。

本事例集が、定年や継続雇用の上限年齢の引上げを検討している企業、将来、引き上げる必要があると考えている企業、引上げ後、より効果的に運用する方法を検討している企業など、幅広い企業等の方々の参考となれば幸いです。

2018年2月

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
理事長 和田 慶宏

Contents

■いま、なぜ定年、継続雇用年齢の引上げなのか？	1
■本事例集の活用方法	3
■事例一覧	5
1 従業員数100人未満の企業	
事例 1 お佛壇のやまき〔小売業〕  	7
事例 2 平和タクシー〔道路旅客運送業〕  	11
事例 3 オハラ〔食料品製造業〕  	15
2 従業員数100～299人の企業	
事例 4 八千代運輸倉庫〔道路貨物運送業〕  	19
事例 5 加藤製作所〔金属製品製造業〕	23
事例 6 医療法人信和会 高嶺病院〔医療業〕 	27
事例 7 辻井製作所〔鉄鋼業〕 	31
事例 8 ウエスト神姫〔道路旅客運送業〕 	35
事例 9 スガ試験機〔業務用機械器具製造業〕 	39
3 従業員数300～999人の企業	
事例 10 ケアリング〔社会保険・社会福祉・介護事業〕  	43
事例 11 広島市信用組合〔協同組織金融業〕  	47
事例 12 ヨロズ〔輸送用機械器具製造業〕 	51
事例 13 富士特殊紙業〔印刷・同関連業〕 	55
事例 14 テンポスバスターズ〔卸売業〕 	59
事例 15 日置電機〔電気機械器具製造業〕  	63
事例 16 未来工業〔電気機械器具製造業〕 	67
事例 17 岩塚製菓〔食料品製造業〕  	71
事例 18 オリエンタルコンサルタンツ〔技術サービス業〕 	75

4 従業員数1,000人以上の企業

事例 19 エフコープ生活協同組合〔協同組合〕		79
事例 20 トラスコ中山〔機械器具卸売業〕		83
事例 21 日本ガイシ〔窯業・土石製品製造業〕		87
事例 22 太陽生命保険〔保険業〕		91
事例 23 本田技研工業〔輸送用機械器具製造業〕		95

■索引（定年・継続雇用制度、高齢者の受入れ状況別）	99
■索引（キーワード別）	101
■索引（地域別）	105
■高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課一覧	106
■都道府県労働局 職業対策課一覧	107
■高齢・障害・求職者雇用支援機構が提供する情報のご案内	108

■アイコンの説明

「Contents」や各事例ページの企業名の横に定年・継続雇用制度の状況を示すアイコンを記載しています。各アイコンの内容は以下のとおりです。

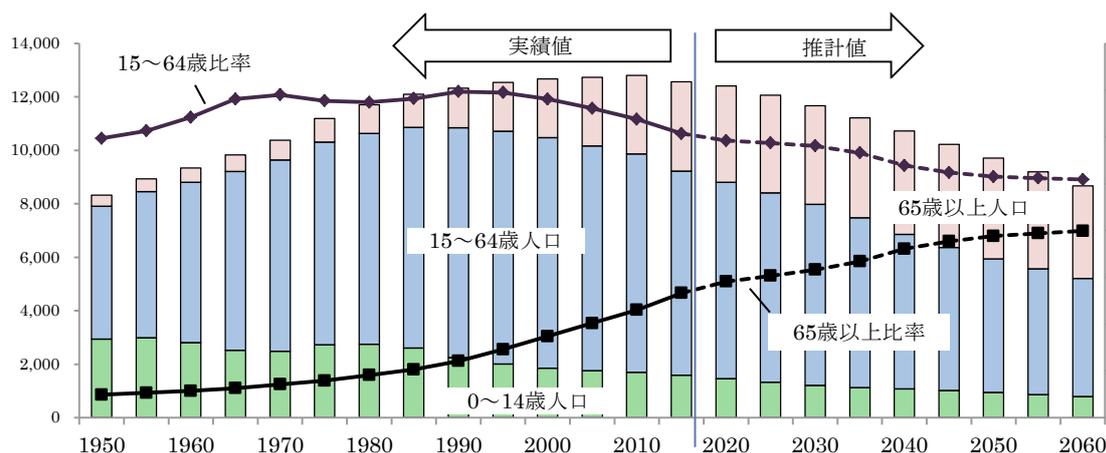
アイコン	内容
	65歳定年制を導入している企業
	65歳を超える定年制を導入している企業
	定年がない企業

アイコン	内容
	就業規則等で定年後、希望者全員を65歳を超えて継続雇用する制度を定めている企業
	就業規則等で定年後、基準に該当する者を65歳を超える年齢まで継続雇用する制度を定めている企業
	就業規則等で定年後、希望者全員を上限年齢なしに継続雇用する制度を定めている企業
	就業規則等で定年後、一定の基準に該当する者を上限年齢なしに継続雇用する制度を定めている企業

■いま、なぜ定年、継続雇用年齢の引上げなのか？

我が国では、高齢化が進んでいます。全人口に占める65歳以上人口の割合は上昇を続け、2016年には27.3%に達しています。さらに、2065年には38.4%と4割近くに達する見込みです（図表1）。少子化も進んでおり、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のあるかぎり社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

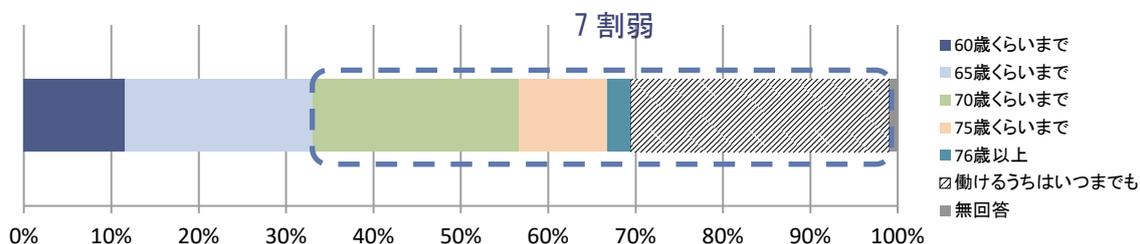
図表1 日本の人口の推移



資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

『平成29年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2017年6月時点で法に定められた雇用確保措置を実施している企業の割合は99.7%、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は75.6%となっています。一方、高齢者の側は、7割弱が「65歳を超えても働きたい」と答えています（図表2）。

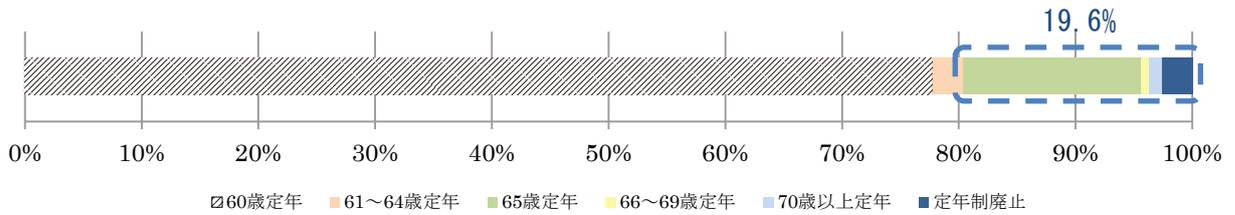
図表2 高齢者の就労意向と就労希望年齢（n=1,999）



資料出所：内閣府「平成25年度 高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2013）60歳以上の男女を対象

このような中、定年年齢をみると、60歳が最も多く、企業全体の77.7%を占めています（図表3）。これに対し、65歳定年の企業は15.2%、65歳を超える定年年齢を定めている企業は1.8%、定年制度はないという企業は2.6%あり、これらを合わせても19.6%であり、法を超える取組みとなるとまだ進んでいないようです。

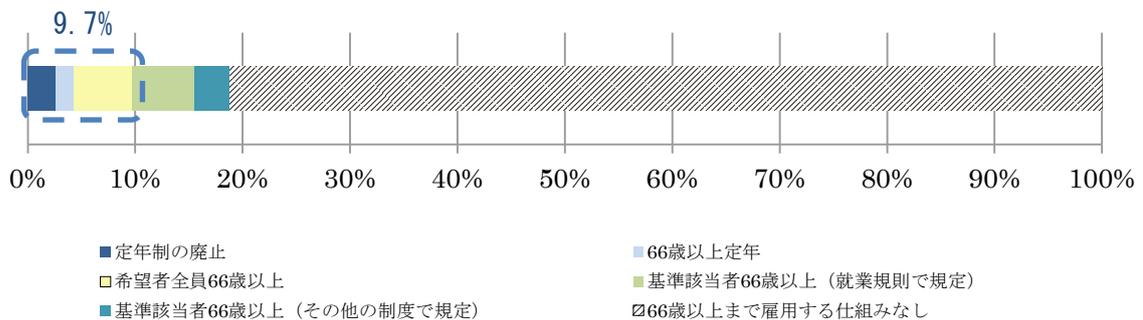
図表3 定年制の割合 (n=156,113)



資料出所：厚生労働省「平成29年 高齢者の雇用状況」(再集計)

一方、66歳以上の雇用についてみると、希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は5.3%、66歳以上定年を定めている企業と定年制度なしの企業を加えても希望者全員が66歳以上まで働ける仕組みのある企業は9.7%と限られています(図表4)。

図表4 65歳を超えて働ける仕組みのある企業 (n=156,113)



資料出所：厚生労働省「平成29年 高齢者の雇用状況」(再集計)

2012年には高齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用機会は確保されるようになり、高齢社員には、これまで以上に戦力となってもらうことが必要です。

65歳までの方に力を発揮してもらうための方策の1つが、65歳以上への定年引上げです。

一方、65歳を超えた方にも力を発揮してもらう必要があり、65歳を超えた方の雇用をさらに進めるためには、継続雇用の上限年齢の引上げが求められます。

■法で定められた高齢者雇用確保措置とは

「高齢者の雇用の安定等に関する法律(高齢者雇用安定法)」(2012年改正。2013年4月1日施行)により、65歳未満の定年の定めをしているすべての事業主は、次の①~③のいずれかの措置(高齢者雇用確保措置)を講じなければならないと定められています。

- ① 65歳以上への定年引上げ
- ② 希望者全員を対象とする65歳以上の継続雇用制度の導入
- ③ 定年の定め廃止

継続雇用制度とは、定年後も引き続き雇用する制度で、改めて雇用する再雇用制度と、そのままの条件で勤務する勤務延長制度があります。

高齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、2013年3月31日までは継続雇用の対象者を労使協定で限定することができましたが、2013年4月1日からは、雇用と年金との確実な接続を図るため、この仕組みが廃止され、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要となりました。ただし、2013年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合は経過措置があります。

■本事例集の活用方法

「65歳超雇用推進事例集」には、2017年5月から10月にかけてヒアリングした企業のうち、規模、業種、地域などを勘案して選定した23事例を掲載しています。

本事例集では、読者が使いやすいよう様々な工夫をしております。ここでは、本事例集の活用方法についてご紹介します。

<基本編>

○活用方法

各事例とも、4ページ構成で、①企業概要、②定年引上げの背景、③定年制度の内容、④高齢社員を活用するための工夫、⑤今後の課題などを示しています（項目名は、企業の取組みによって異なります）

事例のポイントをわかりやすく示しています。

図形の特徴を示すキーワードを記載しています。

各企業における定年・継続雇用制度の内容が一目でわかるようアイコンを掲載しています。

定年・継続雇用年齢の引上げなどを行った背景について記述しています。どのようなきっかけで引上げの検討を開始したのか、どのようにして検討が進められたのか、反対する声はなかったのか、引き上げても問題ないと判断したポイントは何かといったことがわかります。

人事制度の総合的改定 高齢社員のモチベーション向上 選択定年制
65歳定年

事例23 本田技研工業株式会社

～労働条件全体を見直す中で、2017年4月に65歳に定年を引上げ～

ポイント

- 将来のホンダのため、労働条件全体を大きく見直す中で、定年を65歳に引上げ、
- 各種手当を働き方に合ったメリハリのあるものとするにより、総人件費の増加を抑制。

企業プロフィール

設立	1948年
本社所在地	東京都港区
業種	輸送用機械器具製造業
事業所数	

従業員の状況

従業員数	単体：21,903名
連絡	211,915名
平均年齢（単体）	48.3歳

(2017年3月31日現在)

定年・継続雇用制度の状況（内勤職員）

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年		60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢	2017年4月1日	65歳	-	
役職定年		-	60歳	

(2017年4月1日現在)

1 企業概要

本田技研工業は、二輪車、四輪車を製造する世界的な自動車メーカーである。

同社の人事制度の対象となるのは、本田技研工業のほか、一部グループ会社に勤務する、正社員約44,000名である。職種構成をみると、大まかに、営業・研究開発・管理部門等約20,000名、生産部門約20,000名となっている。60歳到達者は、年間約1,000名おり、うち管理職は約200名である。

採用者数をもと近年、新規大卒は年400～560名、中途採用は年180～280名で推移している。電動化・自動運転などに対応するため、技術者の採用を拡大しているところであり、定年引上げのために抑制することは予定していない。

同社では、1992年に、役職者に対し、成果型の年俸制を導入している。その10年後の2002年には、一般社員の賃金・評価制度を見直し、専門性の高さをもとに、「能力開発ステージ」（概ね30歳まで）と「能力発揮ステージ」に分けるなど、仕事への考え方を取り入れたものの、半ば自動的に昇格する部分もあった。これを、定年引上げ後は、評価に応じて昇格する仕組みに改めた。

2 定年引上げの背景

同社は、2017年4月、労働条件全体を大きく見直す中で、定年を65歳に引き上げた。この背景には、自動車業界を取り巻く環境の変化と社員構成や社員ニーズの変化のほか、「Hondaフィロソフィー」がある。

国内の四輪車市場は縮小傾向にあり、競争は激化している。自動運転の技術開発なども進んでいる。新しいビジネスモデルを構築していくことが必要だが、そのためには、社員一人ひとりの生産性を上げていかなければいけない。「人」総合力強化のため、労働条件を総合的に見直すことが必要になったのである。

一方、「Hondaフィロソフィー」は基本理念、社是、運営方針からなるが、運営方針の中に、「常に夢と若さを保つこと」という文言がある。もともと、社として、年齢にかかわらずチャレンジできる職場をつくるという考えがあった。

2013年より、労使で検討を開始し、3年がかりで、①定年の引上げや在宅勤務制度の新設など安心して仕事に専念できる環境を整備することや、②仕事・成果・発揮能力に応じて処遇を充実・適正化させていくこと、③育児・介護手当を充実させること、その一方で、④時間外割増率については見直しを行うことなどの方針を決めた。

これらのうち、定年の引上げは、高齢社員のやる気を引き出し、年齢にかかわらず活躍してほしいとの経営サイドの思いと、年金の支給開始年齢が引き上げられる中、安心して働き続けたい、という社員の思いから、実現に至った。

同社では、それまでは、60歳で定年を迎

95

96

「事例23 本田技研工業」より

事業内容や企業理念など企業の特徴が把握できるようにしています。

企業プロフィール、従業員の状況、定年・継続雇用制度の状況などを表に記載しています。

3

定年引上げなど制度の内容について詳しく紹介しています。仕事の内容、役割、役職のほか、関心の高い事項である賃金についても、できるだけ具体的に記述するよう努めました。

制度以外に行っている高齢社員活用のための取組みについても、具体的に記載しています。

対象者は、2017年4月2日以降に65歳に達する管理職を含む正社員である。引上げにあたっては、60歳から65歳の間で定年退職時期を選択できる選択定年制とした。具体的には、55歳時点で定年退職時期について意向を確認し、59歳時点で具体的な時期を決定する。その後毎年1回、変更の申告を受け付けており、定年退職日まで1年以上ある場合は、定年退職時期を変更することも可能である。

定年退職日は、誕生日の月末のほか、その半年後の月末とすることができる。すなわち、60歳、60.5歳、…64.5歳、65歳と11通りの中から選ぶことができる。

2017年4月に定年を引上げたところであり、2017年4月2日以降に60歳に達した者はまだ約500名程度だが、これまでのところ、65歳での定年を選択した者が約6割と大部分を占める。これに、公的年金の支給が始まる63歳を選択する社員が続く。なお、定年引上げ後の継続雇用制度は設けていない。

60歳で定年を迎えた後、「シニアエキスパート」として継続雇用され、スタッフとして技能伝承や研究など専門性の高い業務を担当していた。給与は、役職者の下位等級のランクの半分であった。

定年引上げ後は、新たに60歳で役職定年が導入され、60歳以降は「准役職者」という位置づけとなる。部下を持たなくなり、役職からは外れるが、引き続き「現役」として働くことを期待される。必要な場合は、海外を含めて転勤の対象となる。賃金は、准役職としての格付テーブルとなる。

同社の現役社員に対する評価制度は、実績・行動に基づき6段階（S、A、B1、B、B2、C）で行われる。定年引上げ前は、継続雇用社員に対しては、3段階（A、B、C）で評価し、結果を賞与には反映していたものの、賃金への反映は行っていなかった。

定年引上げ後は、60歳以降も6段階評価とし、成果に応じて、賃金や等級にも反映できる仕組みとした。

4 高齢社員を活用するための工夫

■「役職者節目研修」の実施

同社では、59歳になり、定年退職時期の最終申告を行った役職者を対象に、「役職者節目研修」を実施している。研修では、これまで身につけた能力を棚卸しした上で、今後のキャリアを考えるほか、役職を外れて年下の上司のもとで働く際の心構えについても学ぶ。

5 定年引上げ以外の主な見直し内容

同社は、定年引上げだけでなく、労働条件を総合的に見直した。手当についても、その必要性を改めて精査し、現状に合わなくなったものを見直す一方で、必要なものについては、拡充した。主なものは、以下のとおりである。

① 家族手当から育児・介護手当へ

従来の家族手当は、家族を扶養するための費用の補填という位置づけであった。しかしながら、共働き家庭や育児や介護を抱える社員が増加する中で、時代に合わない部分が出てきた。このため、2016年10月より、家族手当を廃止し、育児・介護手当を新設することとした。

家族手当では、一人目の扶養者に16,000円、二人目以降4,800円を支給していたが、育児・介護手当では、18歳未満の子供や介護認定を受けた扶養親族一人につき、人数の制限なく、20,000円を支給することとなった。

② 時間外割増率の見直し

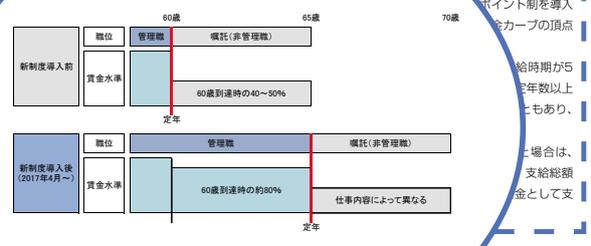
同社では、制度改定前は、時間外割増率を、

6 定年引上げ後の状況と今後の課題

定年引上げ実施後、まだそれほど時間が経過していないが、同社では、現在までのところ、好意的に受け取られているとみている。

同社は、制度改定に至るまでの間、労使で取り組みとともに、現場を巻き込み、丁寧に進めてきた。今後は、制度を確実に運営していくとともに、新たな課題の把握や現場の意見の聴取を進めていくこととしている。

図表も掲載しています。



「事例 11 広島市信用組合」より

「事例 23 本田技研工業」より

今後の課題についても、可能な限り紹介しました。

< 応用編 >

○規模別にみる

各種取組みについて、大企業では比較的容易にできることであっても、中小企業にとっては必ずしもそうでないこともあります。本事例集では、多くの企業等の方々にご活用いただけるよう様々な従業員規模の事例を取り上げています。なお、事例は規模の小さい企業から順番に掲載しています。

○業種別にみる

業種によって、共通の課題を抱えている場合があります。目次及び一覧表で業種を明記していますので、ご活用ください。

○キーワードでみる

引上げのきっかけ、高齢社員の処遇、助成金など各種支援制度の活用など、気になるキーワード別に引けるよう索引も用意しました。

索引（キーワード別）を眺めているだけでも、高齢者雇用のヒントが得られるかもしれません。

○定年・継続雇用制度、高齢者の受入れ状況別にみる

定年引上げを考えているのか、継続雇用延長を考えているのか、あるいは、高齢者の採用を考えているのかによって、参考となる事例は異なります。わかりやすいアイコンをつけています（各アイコンの説明は、「Contents」をご参照ください）。

○地域でみる

事例集作成にあたっては、できるだけ幅広い地域で事例の収集に努めました。

■事例一覧

	企業名	業種	定年制度	65歳超の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)		高齢者 採用	本社 所在地
				基準 の有無	雇用 上限年齢		
1	お佛壇のやまき	小売業	65歳	基準該当者	70歳	○	静岡県
2	平和タクシー	道路旅客運送業	66歳	基準該当者	上限なし	○	宮崎県
3	オハラ	食料品製造業	65歳	希望者全員	上限なし	○	石川県
4	八千代運輸倉庫	道路貨物運送業	65歳	基準該当者	70歳	—	広島県
5	加藤製作所	金属製品製造業	60歳	—	—	○	岐阜県
6	医療法人信和会 高嶺病院	医療業	定年なし	—	—	○	山口県
7	辻井製作所	鉄鋼業	65歳	—	—	○	埼玉県
8	ウエスト神姫	道路旅客運送業	60歳	希望者全員	70歳	—	兵庫県
9	スガ試験機	業務用機械器具製造業	65歳	—	—	—	東京都
10	ケアリング	社会保険・社会福祉・ 介護事業	65歳	基準該当者	上限なし	○	福岡県
11	広島市信用組合	協同組織金融業	65歳	希望者全員	70歳	—	広島県
12	ヨロズ	輸送用機械器具製造業	60歳	希望者全員	70歳	—	神奈川県
13	富士特殊紙業	印刷・同関連業	66歳	—	—	—	愛知県
14	テンポスバスターズ	卸売業	定年なし	—	—	○	東京都
15	日置電機	業務用機械器具製造業	65歳	基準該当者	70歳	—	長野県
16	未来工業	電気機械器具製造業	70歳	—	—	—	岐阜県
17	岩塚製菓	食料品製造業	65歳	基準該当者	70歳	—	新潟県
18	オリエンタルコンサルタンツ	技術サービス業	65歳	—	—	○	東京都
19	エフコープ生活協同組合	協同組合	70歳	—	—	—	福岡県
20	トラスコ中山	機械器具卸売業	65歳	基準該当者	75歳	—	東京都
21	日本ガイシ	窯業・土石製品製造業	65歳	—	—	—	愛知県
22	太陽生命保険	保険業	65歳	基準該当者	70歳	—	東京都
23	本田技研工業	輸送用機械器具製造業	65歳	—	—	—	東京都

従業員数 (単体)	60歳 以上者 の割合 (%)	ポイント	掲載 ページ
31	6.4	65歳定年後も働けるよう1日あたり4～8時間で選べる短時間勤務制度や、年間3か月、あるいは6か月だけ勤務することができる長期休暇制度など、柔軟な勤務制度を導入。	7
58	89.6	社員の疾病の有無、既往症、治療・通院歴などの情報を一覧化し、健康管理に活用している。「65歳超雇用推進助成金」を活用し、2017年4月に定年を従来の60歳から66歳に引上げ。	11
77	約20	受注増に対応するため、早朝から工場を操業することとし、60歳以上に限定した採用を実施。	15
104	24.0	社員の高齢化に対応するため、遠距離運送中心から近距離運送へと業態の切り替えなどを実施。65歳定年制、70歳までの継続雇用制度を導入するとともに、高齢期の賃金を見直し、昇給や役職登用も可能な仕組みを整備。	19
109	50.5	受注の急増から工場を365日稼働させることを決め、その要員確保のため、60歳以上に限定した採用を実施。	23
110	33.6	看護師の採用難から1992年に定年を廃止した。その結果、高い看護技術と若手に対する指導力をもったベテラン看護師が多数応募してくるようになり、人材難の解消ばかりではなく、看護技術の底上げにも寄与。	27
150	24.2	鋳造工程において、従来、熟練技能が必要とされた工程を標準化、自動化。作業の「誰でもできる化」と身体的負荷の軽減を実現することで、高齢社員の長期雇用環境の実現や採用に寄与している。	31
201	29.9	大型バスの運転が困難な高齢ドライバーをコミュニティバスの運転手や運行管理者補助者に転換することで雇用機会を確保。60歳定年後の意欲低下を防ぐため、「シニア正社員」制度を設け、賃金水準を引き上げた。	35
277	15.2	熟練した技能を持つベテラン技術者が定年により退職するのを防ぐため、2006年から定年を従来の60歳から65歳に引き上げた。	39
311	25.7	高齢社員を単なる労働力としてではなく、高い対人スキルを備えた貴重な戦力と位置付け。65歳以降も仕事内容が変わらない限り、64歳以前と同じ処遇としている。	43
431	7.4	好調な業績を背景に2017年4月から定年を60歳から65歳に引き上げるとともに、60歳以降の処遇も改善。定年後、70歳まで継続雇用する制度も導入した。	47
462	—	人材不足に対応するため、60歳定年後の継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に引上げ。65歳までは「職制契約社員」、「嘱託SE」、「嘱託」の3タイプで継続雇用。65歳以降は「嘱託EE」または派遣社員として継続雇用する。	51
515	8.2	熟練技能を持つ技術者が定年により退職するのを防ぐため、1994年に従来60歳だった定年を66歳に引上げ。これらの技術者の力を借りて、業界で唯一、環境や人体にやさしい水性インクによる印刷技術を確立した。	55
596	26.7	年齢や性別、経歴にこだわらない採用方針を取っており、高齢社員の割合も高い。2005年には定年を廃止した。60歳以上の高齢社員にも59歳以前の社員と共通の賃金・評価制度を適用している。	59
830	約5	2013年から段階的に定年を引き上げ、2025年に65歳とする予定だったが、2017年4月に前倒しで65歳定年制を導入。併せて、70歳までの継続雇用制度も導入した。	63
847	7.8	2006年に70歳定年制度導入。他社の一歩先を行く人事制度を導入することで、優秀な人材の確保と社員のモチベーション向上を図る。	67
935	—	米菓の仕込み工程に必要な熟練技能をもつベテラン社員が大量に定年退職するのを防ぐため、従来60歳だった定年を65歳に引き上げた。	71
957	11.4	優秀な技術者を確保し、長期にわたり活躍してもらうため、2015年から新たな定年制度を導入。役職に応じ、複数の定年を設定しており、部長・次長、技師長、主幹は65歳、チームリーダーは63歳、一般職は60歳となっている。	75
2,530	18.8	「同一労働同一賃金」の推進をはじめとする職員の待遇改善に取り組む中、2016年4月に定年を65歳に引上げ。さらにその半年後には70歳定年制を導入した。	79
2,568	約6	社員が安心して働けるよう2015年4月に65歳定年制を導入するとともに、継続雇用の上限年齢を75歳に引き上げた。併せて、社員の平均年収を3年間で約11%アップ。	83
3,937	—	社員全体の人事制度を改定する中で、高齢社員のモチベーション向上に向け、65歳定年制度を導入。併せて、誰もがチャレンジでき、その頑張りや報いることができる新たな資格・評価・賃金制度も整備した。	87
10,999	—	これまで60歳だった内勤職員の定年を65歳に引き上げるとともに、定年後は最長70歳まで継続雇用する制度を導入。65歳まで昇進・昇格、降職・降格できる仕組みとした。	91
21,903	—	事業環境が大きく変化する中、社員の働き方全体を大きく見直す中で、定年を65歳に引き上げた。各種手当を働き方に見合ったメリハリあるものとするにより、定年引上げに伴う総人件費の増加を抑制。	95

事例 1

株式会社 お佛壇のやまき

65歳
定年65歳超
基準有

-65歳定年後も働けるよう4~8時間で選べる勤務や月単位休暇を導入-

ポイント

- 定年後も長く働いてもらえるよう社員の声に耳を傾け、4~8時間で選べる勤務や月単位休暇など、柔軟な勤務制度を導入。
- 顧客情報共有システムの導入、社員の多能職化など、柔軟に働くための仕組みも整備。

●企業プロフィール

創業	1964年
本社所在地	静岡県静岡市
業種	小売業
事業所数	6か所

●従業員の状況

従業員数	31名
平均年齢	48歳
60歳以上者の割合	6.4%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2013年4月1日	60歳	65歳	対象者：全社員
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：基準該当者

(2017年4月1日現在)

1

企業概要

お佛壇のやまきは、その名が示すとおり、仏壇仏具販売店である。故人とのつながりや想いなど、古くから変わらぬものを大事にする一方で、働き方では様々な新しい工夫に取り組んでいる。

仏壇仏具を購入するのは高齢者層が多い。それだけに、同世代として相談にのることができる高齢社員の活躍の場は広い。

仏壇の購入には時間がかかることも多い。また、仏事のしきたりは地域ごとに異なることもあり、経験を踏まえた対応が求められる。お盆、お彼岸などは忙しいが、年中忙しいわ

けではない。高齢者にとって、力を発揮しやすく、働きやすい職場と言える。

そのようなこともあり、同社では定期的な新卒採用は行っておらず、中途採用が中心である。

2013年より65歳定年とし、一定の基準を満たす者を70歳まで継続雇用しているが、より長く働いてもらうための工夫を重ねている。

また、同社では、高齢者雇用だけでなく、時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進など、働き方の改革にも積極的に取り組んでいる。こうした取り組みが認められ、2010年には静岡県ワーク・ライフ・バランス大賞、

2013年には静岡県知事褒賞、2016年にはワーク・ライフ・バランス大賞・全国大賞を受賞している。

同社では、ワーク・ライフ・バランス推進のために、社長、総務部、店長などで構成するプロジェクトチームを設けており、社員の声を拾いあげ、どのようにすれば働きやすいかについて話し合っている。

2 制度改善の背景

同社では、2013年に、定年年齢を60歳から65歳に引き上げると同時に、一定の基準を満たす者を70歳まで継続雇用する制度を設けた。

70歳までの継続雇用制度の導入にあたっては、65歳以降の社員に引き続き働いてもらえるよう、フルタイムで働くことができるだけでなく、より短い時間働くこともできるよう工夫することとした。1日あたりの労働時間を4時間とする「高齢者スポット勤務制度」を導入したのである。

これにより、65歳で正社員として働き、さらに、定年後も自分に合わせたかたちで働けるようになったはずであったが、それでも、継続雇用を選択せずに退職する者もあった。1日の労働時間を一律に4時間に制限されるよりは、顧客の来店状況に合わせて、勤務時間を調整できたほうが働きやすいという声があった。また、高齢者の体力には個人差があり、それぞれやりたいこともあるので、高齢社員自身が、自分の体調や事情に合わせて選択できる方がよいとの意見も聞かれた。

政府の働き方改革の動きを受け、働き方全体を見直す中で、継続雇用制度についても、さらに工夫をすることとなった。

3 定年制度の内容

同社では、かつての定年年齢であった60歳を超えても、新たな定年年齢である65歳までは、役職、職務内容、期待される役割などに変化はない。賃金テーブルも同じものを適用している。

退職金は65歳定年時（12月31日）に在籍した年数に応じて支払われる。

また、規模の小さな企業であることもあり、評価は社長が直接行っているが、評価のしかたについては65歳までは一般社員と同じである。

4 継続雇用制度の内容

同社では、一定の基準を満たす者を70歳まで継続雇用する制度を設けているが、実際には、希望者については、70歳まで働いてもらうことを目指している。

引き続き、フルタイムで店長として働いている社員もいるが、以下で紹介する、より弾力的な働き方で働いている社員もいる。

■高齢者フレキシブル勤務制度

2012年に導入した「高齢者スポット勤務制度」は、1日の労働時間を4時間とし、高齢社員の希望に合わせて、より負荷の軽い働き方で働いてもらおうというものであった。

その後社員の声を踏まえ、2017年より、導入されたのは、「高齢者フレキシブル制度」である（図表1）。

これは顧客の来店状況や自らの体調などを踏まえ、高齢社員自らの判断で、週労働時間30時間の範囲内において、1日あたりの労働時間を4～8時間の間で自由に調整できる

制度である。

■セカンドライフ勤務制度

同社では、さらに、「自分のやりたいことと両立するかたちで働きたい」という声にも応え「セカンドライフ勤務制度」を導入することにした。

これは、社員の希望に合わせて、月単位の休暇取得を可能とする仕組みである(図表2)。

高齢社員は、希望に応じて、繁忙期の6～8月の3か月だけ勤務するクォーター勤務、繁忙期も含む年間6か月勤務するハーフ勤務を選択できるようになった¹。この働き方を選択した社員の中には、休暇中に趣味の絵画で二科展入賞を果たした社員もいる。

5 運用にあたっての工夫

■高齢社員版「多能職制度」

同社では、これまで、社員の休暇取得を促進するため、各社員が、仏壇・仏具の販売、経理業務、レジの操作、商品管理、墓石設計・販売といった様々な業務ができるようになってもらう「多能職」化を進めてきた。

だが、勤務時間が限定されるセカンドライフ勤務制度のもとでは、顧客との商談中に「休暇」期間に入ってしまうことが想定されることから、墓石設計・販売業務といった時間を要する業務を除外した上で、高齢社員向けの新たな多能職制度を創設した。

この制度の創設により、顧客に迷惑をかけることなく、月単位の休暇を取得することが可能となった。

¹ この場合は、「休暇」期間は、同社と高齢社員との間に雇用関係はなく、勤務期間ごとに雇用契約を締結するかたちとなる。

■顧客情報共有システム

「セカンドライフ勤務制度」導入に伴う高齢社員の長期不在に対応するため、同社では、顧客情報を社員間で共有できる「顧客情報共有システム」をIT企業と共同で開発、導入した。同システムには、顧客ごとに商談内容や次回に行うべきことなどが記録されている。

同システムの導入により、前回顧客に対応した高齢社員が休暇中であっても、出社中の社員が滞りなく接客できるようになった。さらに休暇終了後も、その間の動きがわかり、速やかに業務に復帰できるようになった。

6 制度改善の効果

「セカンドライフ勤務制度」導入後、2012年度末及び2016年度末に継続雇用を選択せずに退職した社員それぞれ1名が、繁忙期を含む3か月間、職場復帰することになった。経験豊かな社員の復帰により、顧客サービスの向上、復帰先の店舗の売上向上も期待できる。

同社では、「組織起点の働き方」から、「個人起点の働き方」への転換を目指しているが、新制度の導入により、具体的な事例を社員に示すことができた意義は大きいとみている。

7 今後の課題

同社では、将来的に継続雇用の上限年齢を80歳まで引き上げることを検討している。

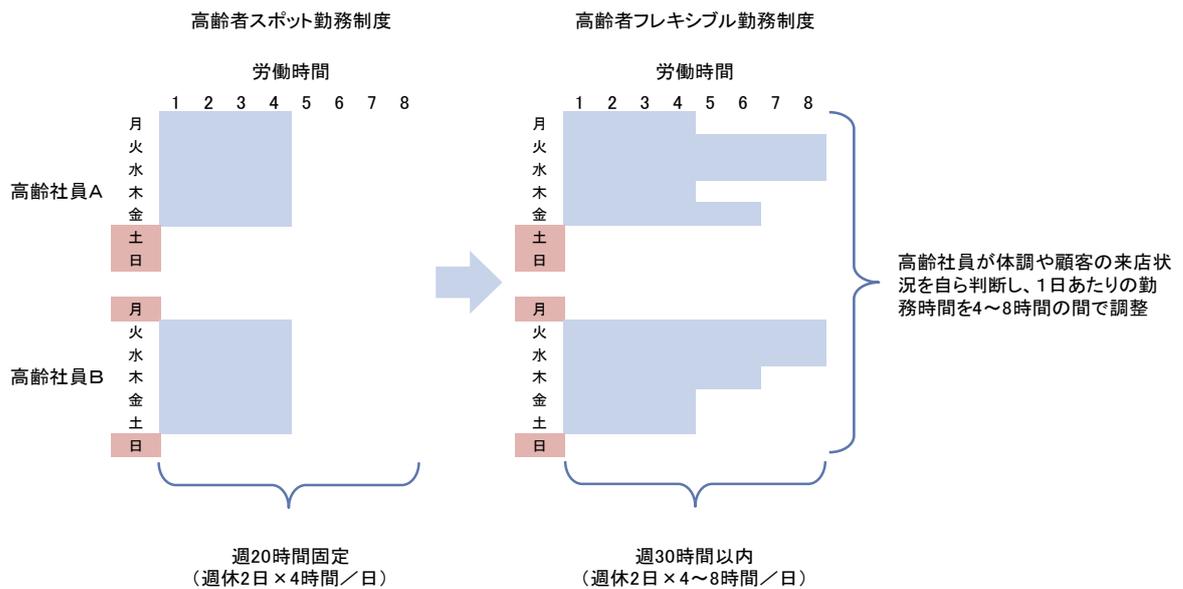
80歳までモチベーション維持しながら働いてもらうためには、単にあと10年継続雇用の上限年齢を引き上げるだけでは十分ではない。同社では、65歳をスタート地点とし、80歳をゴールと想定した新たな継続雇用社

員向けの評価制度を確立し、評価結果と報酬をリンクさせ、社員のやる気を引き出すような仕組みを検討する必要があるとみている。

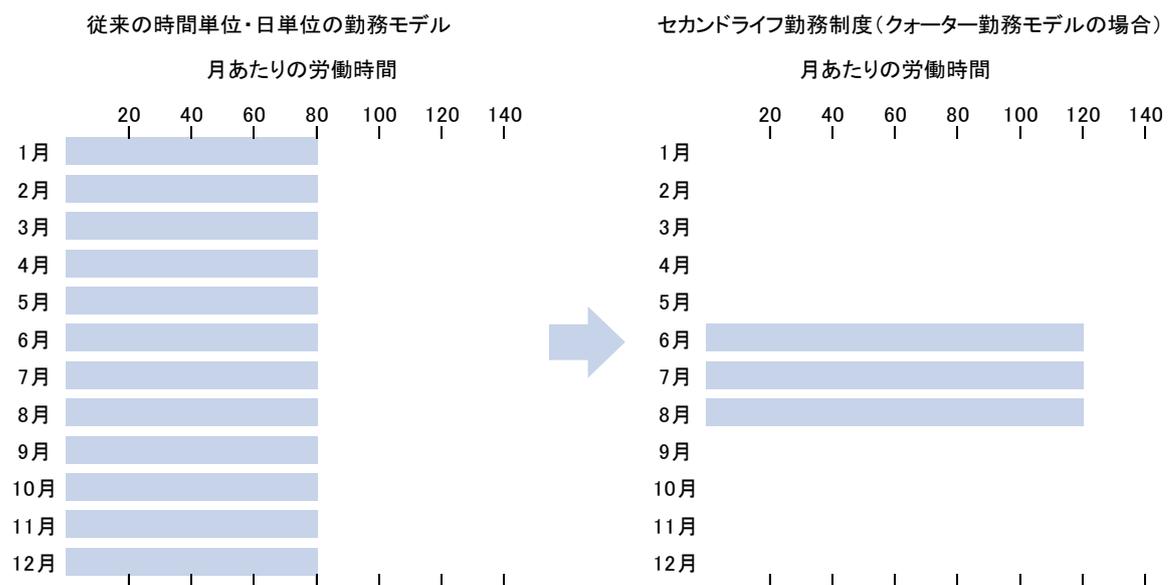
また、同社では、高齢社員について、体力やセカンドライフの観点から、働き方に一定の配慮が必要としつつも、それ以外で特別扱いすることは適切ではないと考えている。今

後に向けては、高齢社員と現役世代との間で整合性のある公平な働き方とはどんな働き方なのかについて検討していく必要があるとみている。

図表 1 より弾力的な勤務を認める「高齢者フレキシブル勤務制度」



図表 2 月単位の休暇取得を認める「セカンドライフ勤務制度」



同社提供資料より作成

事例 2

株式会社 平和タクシー

65歳
超定年
上限
なし
基準有

—社員の健康状態を個別管理し、早期対応に努める—

ポイント

- 社員の疾病の有無、既往症、治療・通院歴などの情報を一覧化し、健康管理に活用。
- 「65歳超雇用推進助成金」を活用し、2017年4月に定年を60歳から66歳に引上げ。

●企業プロフィール

創業	1971年
本社所在地	宮崎県宮崎市
業種	道路旅客運送業

●従業員の状況

従業員数	58名
平均年齢	66.7歳
60歳以上者の割合	89.6%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2017年4月1日	60歳	66歳	対象者：全社員
継続雇用の上限年齢		なし	なし	対象者：基準該当者

(2017年4月1日現在)

1

企業概要

平和タクシーは宮崎市内で営業するタクシー会社である。創業は1971年。2014年に市内でタクシー事業や中古自動車販売業などを展開する「日の丸タクシー」グループの傘下となり、同グループ代表の山元良一氏が三代目代表取締役に就任した。現在、市内に2つの営業所を持つ。

社員数は2017年4月1日現在58名である。タクシー業界の例にもれず高齢社員が多く、50代が約1割、60代前半が約15%、60代後半が約半数、残りは70歳以上となっており、60歳以上が約9割を占める。

同社ではハローワークや有料求人広告媒体を活用して、社員を採用している。60歳以上に限定した求人も積極的に行っている。近年の採用実績をみると、2014年が6名、2015年が3名、2016年が5名となっている。2016年に採用した社員5名のうち、4名は60代、1名は50代となっている。

応募者の中にはタクシー業務が未経験の者もいることから、採用後、業務に必要な第二種運転免許を取得させている。

2 定年引上げの背景

同社では2017年4月1日から定年を66歳に引き上げた。引上げ前の定年は60歳であったが、健康状態に支障がない限り、希望者全員を継続雇用しており、仕事内容、処遇は定年前と変わらなかった。

先代の社長の時代から同社を訪問していた高齢者雇用アドバイザーは、定年の引上げを助言していたが、実態として、既に定年を過ぎて働いている社員も多く、就業規則の変更に伴う手間も大きいことから、改定には消極的だった。

契機となったのは、現在の山元社長就任後の2016年に創設された「65歳超雇用推進助成金」である。

行政が熱心に取り組んでいることも後押しした。

3 定年・継続雇用制度の内容

同社では、66歳に達した日の属する年の末日を定年としている。66歳以降も、役職、賃金とも変わらない。

実態として、すでに60歳を超えて働いている社員も多かったが、正社員として、契約更新なしに働くことができるようになったことから、社員からは、歓迎されている。



社屋外観

同社では、定年後も、健康状態が良好である等の基準を満たす者を上限年齢なしに継続雇用している。現在の最高齢者は78歳である。継続雇用後の賃金水準は、仕事内容、労働日数・時間が変わらない限り、定年前と同水準である。

4 健康管理と安全の強化

■背景

同社は、「若年者の採用が困難」というタクシー業界の特性上、高齢者を積極的に活用せざるを得ない状況にある。

60歳以上の割合が全社員の約9割、平均年齢も66.7歳という状況の中、山元社長が最優先課題と位置づけたのは、社員の健康管理だった。

山元社長が健康管理に積極的に取り組むようになったのは、病気で亡くなった乗務員の葬儀に出席したことがきっかけだった。「健康診断で有所見だったにもかかわらず、二次健康診断を強く勧めなかったことが悔やまれてならない。社員の葬儀には何度か出席したことがあるが、その都度精神的にこたえる。このような思いはしたくないので、社員の健康管理には力を入れていきたい」（山元社長）

■社員別健康管理の実施

同社では、社員の健康管理の一環として、社員ごとに、疾病の有無、既往症、治療・通院歴等を一覧化した「健康情報管理表」を作成している。

留意して取り扱わなければならない情報が載っていることから常務が管理しており、3か月ごとに更新している。健康状況が思わしくない社員に対しては、個別に面談の機会を

設け、治療や精密検査の受診を勧めている。重篤な疾患で社員が入院した場合は、診断書の提出を義務づけている。乗務員の場合、医師による就労許可が下りなければ、乗務を認めない。

2015年には、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構が提供する「健康管理診断システムチェックリスト」を活用し、自社の健康管理体制を見直した。

同リストは、①「健康診断と事後措置」、②「健康管理体制」、③「健康教育、疲労対策」、④「メンタルヘルス」、⑤「その他重要な産業保健活動」の5項目について、それぞれ実施状況を確認し、高齢者の健康維持・増進に向け、現状を整理し、検討すべき問題点を明らかにするために開発されたものである。

■安全月間目標の設定

同社では、年度当初に安全月間目標を設定している。

月ごとに「新入児童の交通事故防止」、「過労運転による事故防止」といった目標を事業所内に掲示することで、乗務員に、改めて安全運転を意識してもらうこととしている。

併せて、年3回の健康管理キャンペーンも設定している。2017年度のキャンペーンは、「保健師による健康相談（4月）」、「過労・熱中症予防対策（8月）」、「メンタルヘルスセルフケア・ラインケア（10月）」となっている。

■事故防止の徹底

労働安全衛生法で毎月1回の開催が義務づけられている安全衛生委員会では、事故防止や健康管理を議題に対応策を検討している。

乗務員が事故を起こした場合は、(独) 自

動車事故対策機構 (NASVA) の「運転者適性診断」を受けさせている。これは、自動車運送事業におけるドライバーを対象に、運転時の長所や短所といった癖を様々な観点から測定するとともに、癖に応じたアドバイスを提供するというものである。同社では、診断結果をもとに事故を起こした乗務員と面談を行い、今後の配置について相談する。退職を勧奨することはないが、一部の乗務員は診断結果を踏まえてみずから退職を申し出る者もいるという。

今後は、事故を起こしていない乗務員にも診断を受けさせることを検討している。

5 高齢社員を活用するための工夫

■運転免許更新時の不合格者への対応

高齢乗務員の中には、深視力（対象を立体的に視る力や遠近感）の衰えから、第二種運転免許の更新時に不合格となる乗務員がグループ全体で毎年1名程度みられる。同社では、不合格となった乗務員の一部に対してもできるだけ新たな活躍の場を用意するよう努めている。

これまでの例として、営業所において運行管理者に代わって点呼などの業務を行う運行管理者補助者に不合格者を選任したことが挙げられる。運行管理者補助者に選任するためには、16時間の基礎講習を修了させる必要があるため、会社の費用で受講させている。

現状は、すべての不合格者に対して、新たな職務を提供することは難しいことから、今後は、新規事業を開拓するなどして、受け皿をさらに広げていきたいと考えている。

■透析患者の送迎

同社では、約6年前に透析患者の送迎業務をスタートした。当初はタクシー乗務と兼業の乗務員5～6名がローテーションで行っていたが、患者へのきめ細やかな対応が求められることから、現在は1名の乗務員がほぼ専属となっている。今後は、送迎先の医療機関をさらに拡大していく予定である。

■中古自動車販売会社の設立

山元社長は、今後、日の丸タクシーグループが設立した軽自動車専門の中古車販売会社「サンクス」で高齢者の職域拡大を図りたいと考えている。

現在、サンクスでは販売担当者が4名、自動車整備士兼洗車担当者が2名、事務担当者1名が働いている。このうち、自動車整備士兼洗車担当者は、日の丸タクシーグループに所属する別のタクシー会社と兼務となっている。

今後、健康状態に不安がある等の理由でタクシー乗務を続けることが困難になった元乗務員を洗車や購入した自動車の引き取りの業務に充てるなど、高齢者の職域拡大が期待される。



中古自動車販売会社「サンクス」

■社員の能力開発

同社では、毎年度、乗務員の月別教育計画を作成している。教育内容は、月別に①法令遵守・事故防止、②乗客の安全・基本的心構え、③営業・接客待遇、④服務規律・生活指導の4つの観点でそれぞれテーマを定め、実施している。

■柔軟な勤務シフト制の導入

同社では、初代社長の時代から、社員を大切にす風土が醸成されてきた。その表れの一つとして、乗務員の希望に応じて午前中の勤務のみを認めるなど、柔軟な勤務シフト制を導入している。こうした取組みが功を奏してか、社員の定着率は同業他社に比べて良好だという。

6 今後の課題

同社が現在課題と考えているのが、高齢乗務員の引退時期をいかに見極めるかである。そのため、点呼時など機会を捉えて各社員の変化を的確に把握していきたいと考えている。健康状態に問題があることがわかった場合は本人と面談し、今後の身の振り方を相談することにしていく。

機構の健康管理診断システムチェックリストを活用することにより、社内の健康管理体制は整備されつつあるが、メンタルヘルスに関してはどのように手をつけたいか悩んでいる。身体面での健康管理に比べてデリケートな側面が強いことから、今後、時間をかけて検討する必要がある。

事例 3

株式会社 オハラ

65歳
定年
上限
なし
全員

—工場の稼働時間の拡大に向け、60歳以上に限定した採用を実施—

ポイント

- 受注増に対応するため、早朝から工場を操業することとし、60歳以上に限定した採用を実施。
- 60歳以上で採用した社員の働きぶりをみて、定年を60歳から65歳に引上げ。

●企業プロフィール

創業	1959年
本社所在地	石川県金沢市
業種	食料品製造業
事業所数	2か所

●従業員の状況

従業員数	77名
平均年齢	47歳
60歳以上者の割合	約20%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2017年4月1日	60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢		65歳	なし	対象者：希望者全員

(2017年6月1日現在)

1 企業概要

オハラは1959年にこんにゃく製造の会社として金沢市で創業した。こんにゃく製造のみでは通年操業が難しいことから、現在は、食材加工や菓子製造にも乗り出している。特に石川県産の規格外の農水産物を活用して製品化する「じわもんシリーズ」は、売上の約10%を占める。全国から農水産品を調達し、加工販売することで、「生産する地域」と「消費する都市」の架け橋となることを目指している。

2 60歳以上に限定した採用実施の背景と内容

同社の高齢者雇用で特筆すべきは、60歳以上に限定したパート社員の募集を行ったことである。

前述のとおり、同社では規格外品の食品加工に積極的に取り組んできた。近年では地元名産のさつまいも「五郎島金時」を焼き芋にしてからペースト状にし、他社がケーキなどの原材料にするための一次加工品を製造していたが、需要が急増し、これに応えるための工場の稼働時間延長と人員増加に迫られた。

ところが、求人を出しても若者はおろか中高年者の応募もほとんどなかった。

高齢社員たちは、仕事が終わると仲間同士連れ合って、カラオケに行くなど生活を楽しんでいる。勤務時間が短いこともあり、収入が多くはないが、「孫への小遣い分くらいなら稼げる」と好評である。

多くの高齢社員は、「家でやることはなく、テレビを見て時間をつぶすような生活はもったいない。それくらいなら、身体を動かしたい」と考えている。「働けるうちは、働きたい」という者も多い。体調を崩して、休む者はほとんどいないという。同社では、このような高齢者を5年間にわたって毎年採用してきた。現在、62歳から79歳までの約20名を雇用している。

社長は、高齢社員について、「自分が彼らと同じくらいの年齢になっても、彼らほど純粋な気持ちで働く自信はない」とし、敬意を込めて、「達人」と呼んでいる。その上で、「達人は会社とは何か、仕事とは何かを理解している」と高く評価している。

現在では、先輩の達人が後輩の達人を指導しながら現場を切り盛りしており、若い社員にとっても手本となっている。

ところが、ここ数年、高齢社員のパート採

用が難しくなっている。北陸新幹線の開業後、景気が上向き、高齢者も含め求人倍率が高まっているためだ。同社では、チラシに加え、ハローワーク、石川県が設立した「いしかわ就職・定住総合サポートセンター」(ILAC)なども活用し、高齢者を募集している。

3 定年・継続雇用制度の内容

■定年制度

同社では、2017年4月、従来60歳だった定年を65歳に引き上げた。定年引き上げのきっかけとなったのは、達人たちの働きぶりであった。

達人たちが若い社員と何の遜色もなく、しっかりと働いてくれるのを見た社長は、自社の正社員が60歳を超えても問題なく働けると考えたのである。

それまで正社員で定年に達する者はいなかったが、2018年に初の到達者が出ることから、このタイミングで制度を改正することにした。

定年引き上げに伴う給与水準の切下げや役職定年の設定は行わない。



募集用チラシ (2015年)

■継続雇用制度

定年を65歳に引き上げる以前は、希望者全員を65歳まで継続雇用する制度を設けていたが、定年引上げを機に、66歳以降の継続雇用制度についても検討する予定である。ただし、当面は、正社員で対象となる者は出ない見込みである。

4 高齢者の活用に向けた工夫

■モチベーションの向上策

同社では、社員のモチベーション向上に向け、いくつかの制度を導入している。そのひとつが10年前から続けている「努力賞カード」制度である。これは仕事で助けてもらった時などカードに感謝の気持ちを記載して、相手の靴箱に入れておくというものである。

カードを送った社員には2ポイント、贈られた社員には1ポイントがそれぞれ付与される。カードは同社が回収し、壁に貼り出す。毎月、ポイント数の多い社員やチームを全社員の前で表彰する。年間で最もポイントが多かった社員、チームにはMVPとして、3万

円を支給する。

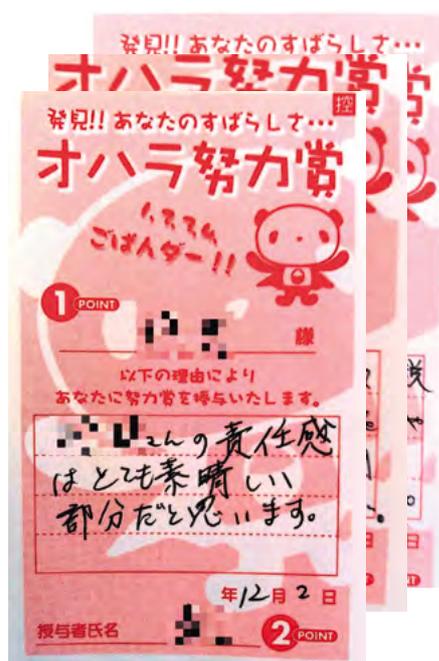
「仕事の中で喜びの種」をみつけてもらうことがこの制度のねらいである。「達人」が若い社員から感謝されることも多く、同僚間のコミュニケーションを良好にするだけでなく、チームの結束力強化にもつながっている。

■社員手帳の配布

同社では経営理念を配布した手帳を「達人」であるパート社員を含む全社員に配布している。月に一度、勉強会を開催し、経営理念を社員全員で輪読している。達人の一人からは、「自分に与えられた仕事に生き甲斐を持つ」という一節が働く上での糧になっているとの意見が聞かれた。

■健康管理

会社では正社員とならんでパート社員の健康管理を重視しており、本社内の喫煙所を健康ルームに改装した。この部屋には血圧計や体組成計、マッサージチェアを置き、休憩中や終業後に利用できる。



努力賞カード

事例 4

有限会社 八千代運輸倉庫

65歳
定年

65歳超
基準有

—賃金制度見直しやドライバーの職種転換により高齢社員を戦力化—

ポイント

- 65歳定年、70歳までの継続雇用延長とともに、賃金を見直し、昇給や役職登用も可能とした。
- 社員の高齢化に対応するため、遠距離運送中心から近距離運送への業態の切替えなどを実施。

●企業プロフィール

創業	1980年
本社所在地	広島県安芸高田市
業種	道路貨物運送業
事業所数	5か所

●従業員の状況

従業員数	104名
平均年齢	42歳
60歳以上者の割合	24.0%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2012年4月1日	60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：基準該当者
役職定年		60歳	上限なし	対象者：高いスキルや専門知識を有する者

(2017年4月1日現在)

1 企業概要

八千代運輸倉庫では、運送業、倉庫業、自動車整備業、燃料販売業と物流に関わる事業を多角的に展開している。広島県安芸高田市にある本社のほか、4つの事業拠点を持つ。

2017年7月21日現在の従業員数は104名。年齢階層別にみると、20代以下は7名(5.4%)、30代は13名(12.5%)、40代は30名(28.8%)、50代は29名(27.9%)、60代は23名(22.1%)、70歳以上は2名(1.9%)で、60歳以上の社員が約4分の1を占めている。

職種別にみると、ドライバーの人数が最も多く56名となっている。

2 定年・継続雇用年齢引き上げの背景

同社では、2012年4月、従来60歳だった定年を65歳に引き上げるとともに、定年後は基準に該当する者を70歳まで嘱託として継続雇用する制度を就業規則に盛り込んだ。さらに、制度化はしなかったが、70歳以降も健康状態が良好で、事故が少ないことを条件に継続雇用することとした。

同社が職場改善等の取組みを進めた背景に

は、慢性的な人手不足がある。同社が立地する地域は過疎化が進んでおり、数少ない若者も都市部に就職するため、若者の採用は困難であった。

また、「生涯現役社会」が社会的に要請される中で、当時の代表取締役（現会長）は企業としてこれに応えていきたいとの思いもあった。

同社では、それまで、就業規則上は、定年を60歳とし、その後は基準に該当する者を嘱託として65歳まで継続雇用することを定めていたが、実際には希望者全員を継続雇用していた。また、66歳以降も就労を希望する者が多いことから、引き続き雇用していた。

制度改定前から、高齢社員が長く働ける状態だったが、2012年に就業規則を改定して定年引上げ及び継続雇用延長を行ったのは、企業として「自ら培ったスキルと経験を活かし、いつまでも働き続けられる企業をめざす」というメッセージを社員に伝えたいと考えたからである。



社屋外観

3 定年・継続雇用制度の内容

■賃金・評価制度

定年引上げに伴い、賃金制度も見直した(図表1)。60歳以降、賃金は減額せず、役職も

維持される。さらに、人事評価の結果に応じて昇給・役職への登用も行えるようにした。

65歳で定年を迎え、継続雇用となった後は、賃金は時給制となるが、これについても見直しを行った。従来は一律850円で努力しても上がることはなかったが、制度改定後は、定年到達時の賃金水準が維持されるようにし、要件を満たせば昇給もできるようにした。さらに、能力さえあれば、定年前の役職を継続できるようにしたほか、他社を定年退職後、同社に嘱託として採用された社員であっても、高いスキルや専門的な知識・技術があれば、役職に登用できる仕組みも整えた。

この制度に沿って、65歳以降に入社した社員を安全課の課長に登用した例もある。

昇級を決める際に必要な人事評価は、継続雇用者に対しても行われ、評価シートも64歳以下の現役社員と同じものを用いる。昇給率も現役社員と同じである。

■柔軟な勤務形態の導入

継続雇用時の勤務形態については、見直し前はフルタイム勤務のみであったが、制度改定後は、①1日の勤務時間を6時間、1か月の勤務日数は所定日数とする「短時間勤務」、②1日の勤務時間は所定労働時間（8時間）、1か月の勤務日数を15日とする「短日勤務」を導入して、高齢社員の希望に合わせた勤務形態を選べるようにした。介護や社員本人の疾病など特段の理由がある場合は、①②以外でも個別に対応することになっている。

例えば、61歳の高齢ドライバーが脳梗塞を発症した際は、倉庫管理業務に職種転換した上で、勤務日数や時間を回復の程度に合わせて柔軟に設定することで、職場復帰を支援した。現在は、運行管理者補助者として勤務

している。

4 高齢社員を活用するための工夫

同社ではドライバーの高齢化に対応するため、10年以上前から、近距離運送を中心とした業態へのシフトを進めてきた。

かつては、中部・関東までの遠距離運送が中心だったが、高齢ドライバーにとっては身体的な負担が大きく、事故のリスクも増加するため、課題となっていた。現在、業務の大半が県内の近距離便となっており、高齢ドライバーの負担も軽減されている。

■新職場・職務の確保

同社では、体力的に運転業務が困難になった高齢ドライバーが引き続き活躍できるように新たな職場・職務の確保にも取り組んでいる。

2005年からは、ガソリンスタンドの経営を開始し、高齢社員を配置している。業務内容は、給油、洗車、自動車整備などで、運転業務に比べて、身体的な負荷が低く、体力が低下した高齢社員でも働くことが可能である。自動車整備は、ドライバーとしての豊富な知識、技術、技能を活かすこともできる。ガソリンスタンドで働くためには危険物取扱者資格が必要となるが、同社では資格取得に向けた支援も行っている。

図表 1 旧制度、新制度との比較（賃金水準、昇級・昇格等）

年齢区分	項目	制度改定前	制度改定後
60～64歳	賃金水準	時給制（一律 850 円）	60 歳到達時の水準
	賞与	なし	あり
	役職の継続	非継続	継続
	昇級	なし	あり
	役職への登用	なし	あり
	労働時間	フルタイム勤務	フルタイム勤務
65歳以降	賃金水準	時給制（一律 850 円）	時給制（65 歳到達時の水準）
	賞与	なし	あり
	役職の継続	非継続	継続
	昇級	なし	あり
	役職への登用	なし	あり
	労働時間	フルタイム勤務	柔軟な雇用形態

同社提供資料より作成

同社では、これ以外にも高齢ドライバーの職種転換先として、倉庫管理業務や運行管理業務を用意している。正社員1人分の仕事を高齢社員2人で担当させるという方針のもと、業務に当たらせている。

■永年勤続表彰制度

「いつまでも働き続けられる企業をめざす」という同社の姿勢を社員に示す一環として、2016年5月に「永年勤続表彰制度」を制定した。これは、勤続5年ごとに社員を表彰するというものである。毎年1回5月に実施する「全体安全会議」の場で表彰式を実施し、対象者に表彰状と記念品を授与する。正社員だけではなく、アルバイトや嘱託も対象となる。2017年度は、勤続35年の社員1名を含む21名を表彰した。

5 職場環境の改善

■風通しのよい職場環境の整備

経営者と社員間、社員同士の意思疎通を図るため、部署ごとの5～6人の班を編制して、定期的に意見交換を行う場を設けている。

各班の代表者が集まる「各班代表者会議」で、班ごとに寄せられた意見を集約して、安全衛生委員会、安全対策会議、経営会議などを通じて、経営者に伝えている。経営側から現場に伝えたい情報もこのルートを活用している。会議では、部門ごとの利益や、経営上の指標を社員に開示し、経営に対する意識付けも行っている。

これらの会議に出席する場合は、1回あたり1,000円の出席手当を支給する。議事録は、全社員に回覧し情報を共有している。

このような現場からの意見の集約が職場環

境の改善につながった例もある。例えば、本社事務所にある階段は、らせん状になっている上、各段の幅が狭く、高齢社員が踏み外す危険があったため、各段の幅が広い直線的な階段に交換した。また、事務所の和式トイレは、膝の悪い高齢社員にとって使いづらいものであったので、洋式に変更した。

6 健康管理・安全衛生

高齢ドライバーが安全に車輛を運転するためには、日々の健康管理だけではなく、運転に集中できるための環境整備も必要である。

このため、同社では、前述の安全課長を中心に運行管理システムの高度化を進めた。具体的には、デジタルタコグラフ、ドライブレコーダーを車輛に搭載し、運転記録に異常がみられた場合、ドライバーに状況を確認している。

7 今後の課題

高齢社員が働きやすくなるための取組みを今後、いかに継続していくかが課題である。そのためには、高齢社員自身にどうすれば働きやすくなるか考えてもらうことと、さらに意見を吸い上げやすくすることが必要だと考えている。

事例 5

株式会社 加藤製作所

上
限
し
全
員

—工場の365日稼働に向け、60歳以上に限定した高齢者採用を実施—

ポイント

- 受注の急増から工場を365日稼働させることを決め、その要員確保のため、60歳以上に限定して高齢者を採用。

●企業プロフィール

創業	1888年
本社所在地	岐阜県中津川市
業種	金属製品製造業

●従業員の状況

従業員数	109名
平均年齢	35歳（正社員）
60歳以上者の割合	50.5%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	対象者：全正社員

(2017年6月1日現在)

1 企業概要

加藤製作所は、1888年に農耕具を製造する鍛冶屋「かじ幸」として創業した。現在は岐阜県中津川市で、プレス・板金部品を製造する。絞り加工、曲げ加工、順送加工など多彩な加工技術が同社の強みである。特に一枚の鉄板を水圧（対向液圧プレス）で立体的に成型する絞り加工には定評がある。

2017年3月現在の製品別売上比率をみると、家電用電気器具部品が54%、自動車部品が31%、航空機部品が5%、住宅エクステリア関連が3%、環境関連部品が1%、その他が6%となっている。

2017年6月1日現在の社員数は109名。うち、過半数（55名）を占めるのが、「キャリア社員」と呼ばれる60歳以上の非正規雇用の社員

である。55名のうち35名は60歳以降に新規採用した社員で、残る20名は同社で定年を迎えた後、継続雇用された社員等である。

同社では60歳以上に限定したユニークな採用を行っている。2001年に募集を開始した当初は100名以上から応募があり、14名を採用した。近年では法律で高年齢者雇用確保措置が義務づけられた影響で、以前よりは採用は難しくなっており、応募者も65歳以上の者が多くなっている。近年の採用実績は年5人程度である。

一方、新卒者についても、大学、専門学校や工業高校の卒業生を毎年2名程度採用している。

2 60歳以上に限定した採用の実施

■背景

2000年頃、同社ではバブル崩壊後だったに

もかわらず、受注量が増加し、工場の稼働率が追いつかない状況にあった。時間外労働や休日出勤で対応しようとするれば、人件費を圧迫してしまう。そもそも、工場は住宅地に近いため、夜間の操業は困難であった。

加藤景司専務（当時・現代表取締役）が考えたのが、土日の操業であった。だが、地元の若者は名古屋で職を見つける者が多く、主婦層も土日は家事等で忙しい可能性が高い。

そこで、加藤氏が目をつけたのが高齢者である。ちょうどその頃、加藤氏と親交のあった大学教授が市内の高齢者を対象にアンケート調査を実施した。その調査結果では、就労していない60歳以上の高齢者の割合は53%で、そのうち就労を希望する者が17%もいたのだ。

経営会議で提案したところ、「高齢者に働かせるのは危険ではないか」「長続きしないのではないか」との否定的な意見も見られたが、まずはやってみようが高齢者の採用に踏み切った。

■採用の実施

同社が「60歳以上」に限定したパート社員の募集を開始したのは、2001年2月のことである。「土曜・日曜はわたしのウイークデイ」というキャッチコピーを入れた求人広告を新聞に折り込み、2万部配布したところ、最終的に100名を超える応募があった。

居心地よく、長く働いてもらうことが重要と考え、人柄重視で選考した結果、製造業務未経験者ばかりが残った。

高齢社員を雇い入れるにあたっては、バリアフリー化が不可欠と考えた。冷暖房設備の整備、視力が低下した高齢社員の負荷を軽減するための半自動の箱詰め機の導入、職場ごとの休憩室の設置、溶接作業時の煙対策などで、計3,000万円を要した。このうち、約2,000万円は、当

時、同社を訪れていた高齢者雇用アドバイザーの助言により、「高齢者職場バリアフリー助成金」でまかされた。

高齢者、障害者など就職が困難な者をハローワークなどの紹介で、継続して雇用する事業主に支給される「特定求職者雇用開発助成金」も活用した。

■高齢社員の育成

2001年に採用した高齢社員はいずれも製造業務の経験がなかったことから、一から作業を教える必要があった。

男性社員には主にプレス作業、女性社員には組立作業を担当してもらうことを決めた。

就業前の研修では、工具の名称、作業場の清掃や使用後の工具の置き場所、保護具の着用手順といった基本事項を徹底的に指導した。その上で、高齢社員一人ひとりに現役社員を複数名付け、約10日間かけて指導した。指導においては、材料への手の添え方、道具の使い方などを手取り足取り教えた。

最初は定型業務の中でも、製品の箱詰め、ナットの溶接などあまり高い技術がいない作業を任せ、慣れるにしがたって、難易度を上げていった。

当初は製品名や工具の名称を覚えるのに苦労していたものの、3か月を経過する頃にはサポート役が一人でも十分になるまで成長した。

■求める役割

同社では、高齢社員を「現役社員のサポーター」と位置づけ、現役社員の指示に従って作業できる程度の技能水準を求めている。ただし、本人の能力・意欲によってはさらに高度な作業を任せることもある。

高齢社員の大半はモチベーションが高く、中には自主的に担当業務のリスクアセスメントや

生産性の分析を行い、上長に進言した者もいる。一方で、若い時のように根を詰めて働きたくないという者も一部にはみられる。

同社としては、高齢社員の管理について、「居心地よく働いてもらうことが大事。現役社員のような厳格な管理ではやる気を失ってしまうリスクもある。とはいえ、製品の品質等、大事な部分はしっかり管理していきたい」と考えている。

■ 処遇

高齢社員の賃金は時給制である。採用開始当初は、地域の平均的な水準を考慮して、一律に時給800円とした。現在は、年齢や仕事内容、経験を考慮して昇給を行っている。

賞与は支給しないが、会社の業績に応じて報奨金を支給している。

■ 評価制度

同社は、後述するとおり、社員全体について、各工程における保有技能の水準を「スキルアップ教育記録」で管理しており、高齢社員も対象となっている。ただし、現役社員と異なり、技能の習得状況を賃金には直接反映していない。

■ 勤務日数・時間

勤務日数・時間については、年金の受給額に影響しないよう配慮して決めている。「各社員の生活に合わせて、無理なく働いてもらう」との方針で、土日の昼間だけ2時間働く者もいれば、月曜日から木曜日の8—16時までフルタイムで働く者もいる。

3 定年・継続雇用制度の内容

同社では、60歳を定年としている。60歳以上に限定した採用を開始した2001年当時、定

年退職者のうち、一定の条件を満たす者を継続雇用していた。だが、60歳以降で採用された高齢社員との公平性の観点から、運用上、継続雇用者、新規採用者とも希望者全員73歳まで継続雇用することとした。

73歳を超えても本人が希望すれば引き続き雇用する。雇用上限年齢を73歳とした理由は、後期高齢者となる一步手前の年齢でこれまでの経歴を振り返り、今後の進退を会社と相談して決めて欲しいとの意図からである。

定年を迎えた社員は、60歳以降に採用された高齢社員とともに「キャリア社員」と呼称しており、半年ごとの雇用契約となる。

継続雇用者の賃金水準は現役時代からの経験を考慮して新規採用者との間で差を設けている。

4 高齢社員を活用するための工夫

■モチベーションの維持・向上策

高齢社員に10のことを身につけてもらうためには、10以上言う必要がある。しかし、プライドを傷つけないよう、注意するときは人前ではなく、一対一で、責める口調にならないよう配慮した。一方、ほめるときは他の社員にも聞こえるように誉めるよう心がけている。

同社では、毎年、賞与の時期に現金を手渡す「支給式」を実施している。高齢社員には、業績に応じた報奨金を支給しているが、その際、併せて、各自の「努力の度合い」を記載した「通知表」を渡している。

■作業環境の改善

同社では、改善提案制度を設け、安全、品質、生産など会社に関する改善提案を毎月1件以上、社員に義務づけている。「のうりよく委員会」と

事例 6

医療法人 信和会 高嶺病院

定年
なし

—一定年の廃止が看護師の人材難解消、看護技術向上にもつながる—

ポイント

- 看護師の採用難から1992年に定年を廃止。
- その結果、高い看護技術と若手に対する指導力をもったベテラン看護師が多数応募してくるようになり、人材難の解消ばかりでなく、看護技術の底上げにも寄与。

●法人プロフィール

開設	1982年
本社所在地	山口県宇部市
業種	医療業

●従業員の状況

従業員数	110名
平均年齢	51.6歳
60歳以上者の割合	33.6%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	1992年	60歳	定年なし	対象者：全職員

(2017年8月1日現在)

1 組織概要

医療法人信和会 高嶺病院は、山口県で唯一のアルコール依存症治療専門の精神科病院として1982年に開設された。患者本人の同意がある任意入院だけではなく、医療保護入院¹の患者も積極的に受け入れていることから、治療意欲の低い患者や重症の患者も多い。治療は4か月の入院期間と退院後8か月の通院治療が基本となっている。自助グループとの連携の重視や訪問介護の実施など、退院後

の支援にも力を入れている。

2017年8月1日現在の職員数は110名。このうち、給食調理員、清掃員など十数名はパート勤務となっている。年齢階層別にみると、「20～29歳」層が7名(6.4%)、「30～39歳」層が21名(19.1%)、「40～49歳」層が20名(18.2%)、「50～59歳」層が25名(22.7%)、「60～64歳」層が8名(7.3%)、「65～69歳」層が21名(19.1%)、「70歳以上」層が8名(7.3%)で、60歳以上の職員の割合は37名(33.6%)となっている。

毎年、新卒、中途合わせて、7～8名程度を採用している。近年の採用実績をみると、2016年度は8名(正看護師3名、准看護師1名、看護助手1名、給食調理員1名、作業療法士1名、事務担当者1名)、2017年度

¹ 「精神保健及び精神障害者福祉に関する法律」に定められた入院形態の一つ。対象は入院を必要とする精神障害者で、自傷他害の恐れはないが任意入院を行う状態にない者である。精神保健指定医による診察及び家族等のうちいずれかの者の同意が必要。

は7名（准看護師2名、看護助手2名、給食士2名、事務担当者1名）となっている。中途採用者の割合が高く、採用者の平均年齢は、2016年度は48.8歳、2017年度は38.6歳となっている。

後述する定年の廃止により、人材難は解消しつつあるが、依然、若手看護師の割合は少ない。現在20代の正看護師はおらず、准看護師も1名（1.9%）のみである。

同病院では、普通科高校卒業者を採用し、看護学校に通わせながら育成する方法も採ってきた。

2 定年廃止の背景

同病院が定年を廃止したのは1992年のことである。1987年の開院以来、看護師の採用難が続いていた。看護学校を卒業したばかりの看護師は、就職先として大病院の総合診療科を第一志望に選ぶ傾向がある。また、アルコール依存症に対する社会的偏見もあって、新卒者の応募がほとんどないか、新卒者を採用できても、患者への対応に伴う精神的負荷の大きさや同僚との人間関係を理由に3～5年で辞めてしまう者も多く、同病院に

としては悩みの種だった。

看護師の確保・定着に向け、1992年に職員の賃金を約2割引き上げた。その結果、採用時の応募者数は増加したものの定着率は依然低いままであり、補充のため、採用を繰り返さなければならなかった。

この時期、同病院では定年の引上げについても検討を進めていた。きっかけは、山口県雇用開発協会から、「いずれ少子高齢化の時代がくれば、労働力の確保は一層困難になることが予想される。今のうちに定年を廃止して、他の事業主の先駆けとなれば、世間の注目を集め、採用にも好影響が期待できる」との助言を受けたことである。定年を廃止した場合、定年延長導入奨励金が支給されることも後押しした。

3 定年廃止の効果

定年廃止により看護師をはじめとする人材の確保が容易となった。定年廃止から数年後、県内の病院で定年近くまで働いていた58歳前後の看護師が続々と応募してくるようになった。



病院外観

精神科での勤務は他の診療科とは異なり、体力的な負荷は必ずしも大きくはない。定年廃止と同時期に賃金を引上げ県内の医療機関の中で最高水準となったことも功を奏した。

豊富な人生経験と高い技術をもったベテラン看護師が増えることで治療効果が向上するとともに、これらベテラン看護師による若手への指導力のおかげで病院全体の治療技術も底上げされた。

定年廃止から数年後には40～50代の中堅層の看護師も応募してくるようになった。その理由として、県内でいち早く定年を廃止したことが大きく、同病院で働く看護師の紹介で応募してくる者のほか、ハローワーク経由の者もいた。1999年、2000年の2年間で合わせて23名を採用することができた。

深夜勤、準夜勤の要員が増え、シフトを組む際の自由度が増したことから、育児・介護、高齢化に伴う体力の低下といった個々の事情に対応しやすくなったほか、休暇の取得率も向上した。こうした取組みにより、定年廃止後数年間は65歳前後で退職する者も少なくなかったが、70歳前後まで働く者も増えた。

4 高齢職員の役割・処遇・配置

同病院では、ベテラン看護師に、高い看護技術ばかりでなく、豊富な人生経験を活かした患者への対応も期待している。

アルコール依存症患者には、母親のような優しさをもって接することが必要だが、時には患者を厳しく叱るなど父親のような役割も求められる。こうした対応は人生経験の浅い若い看護師には難しい。

高齢看護師の持つ経験を後進に伝える場として、中高年看護師、若手看護師、作業療法

士、精神保健福祉士などの混成チームによる訪問看護が機能している。患者の自宅を訪問し、中高年のベテラン看護師が生活指導を行う姿を間近にみせることが、若い看護師の成長につながっている。回復過程にある患者に接することで、治療効果を実感でき、働きがいにつながる効果もある。

■賃金制度

職種ごとに異なる賃金テーブルを用意している。年功序列的色彩が濃く、65歳まで昇給が続く。65歳以降は基本給を約10%カットしている。65歳時点で退職していなくても退職金（一時金）を支給する。

短時間勤務を選択した場合、労働時間数に応じた賃金を支給する。

■評価制度

日ごらの働きぶりを上長が評価し、特に勤務成績が良い者には昇給及び賞与に反映させている。

5 高齢職員を活用するための工夫

■柔軟な勤務制度の導入

同病院では、本人の希望に応じて、隔日勤務、半日勤務など多様な勤務形態を認めている。現在、60歳以上の看護師のうち、3名が短時間、あるいは短日数勤務を選択している。同病院のシフトは、①8時15分～17時15分、②16時45分～0時（準夜勤）、③23時45分～8時30分（深夜勤）の3種類である。制度上、60歳以降の看護師を除外しているわけではないが、実態として、60歳以上の看護師で深夜勤に就く者はいない。準夜勤に就く者も3割程度である。

■就業環境の改善

2005年に病院を現在の宇部市に移転する際、①ナースステーションを中心に病棟を配置することで動線を短縮する、②ナースステーションにゆとりをもたせ、休憩室や専用トイレを配置する—といった工夫を行い、高齢者であっても働きやすい環境の整備に努めた。

■人材育成の仕組み

同病院では、2000年頃から、定期的に職員を集め、院長主催のカンファレンスを行い、治療や看護のあり方を確認している。それまでは、患者に対し、看護師ごとに異なった方法でアプローチすることもあったが、これに

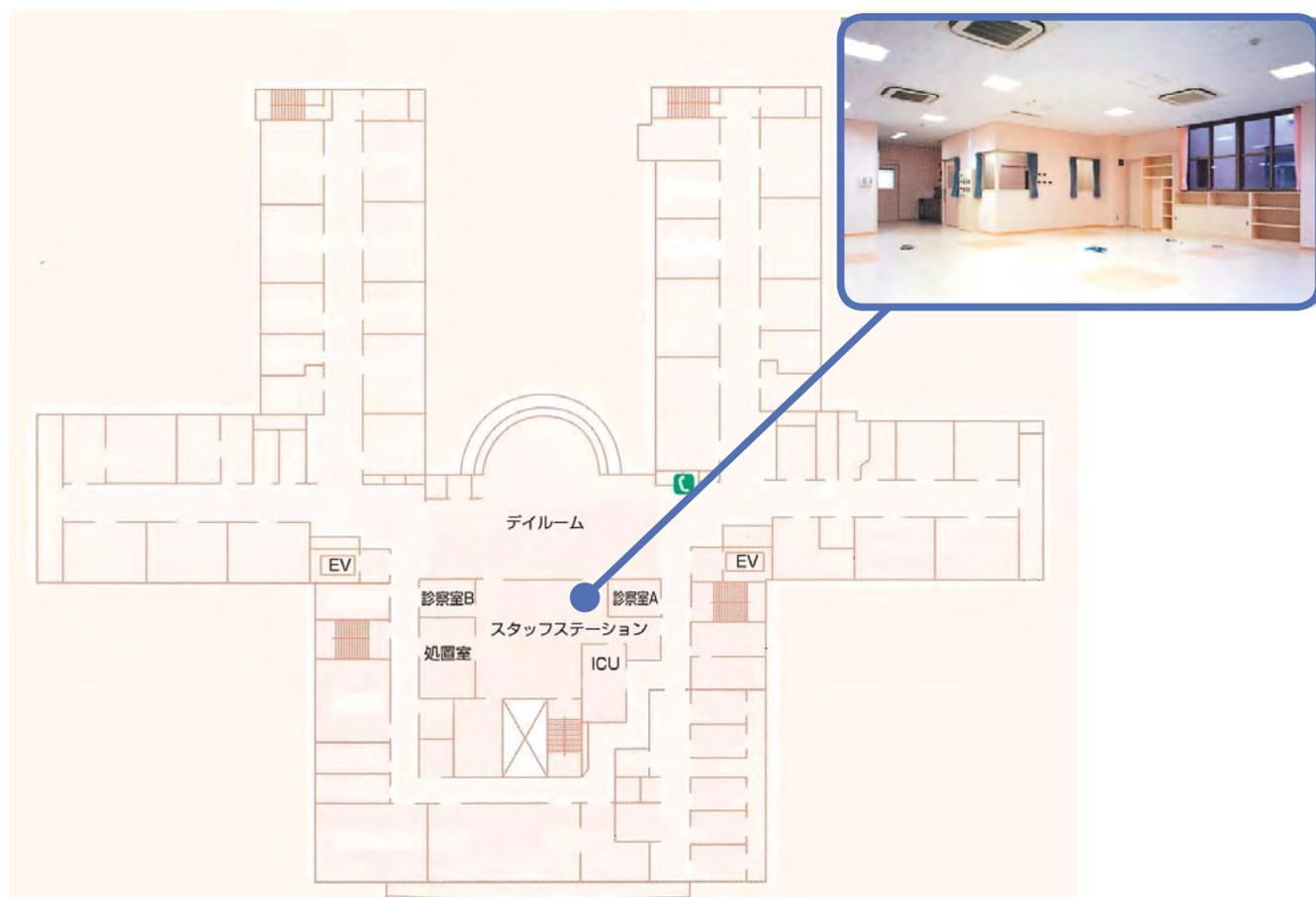
よりチーム医療の質が向上した。

また、年齢にかかわらず、日本精神科看護協会が主催する研修やアルコール依存症学会に職員を派遣するなど専門的な知識・技術を学ぶ機会を提供している。

6 今後の課題

定年廃止により、人材難は解消しつつある。同病院では高齢のベテラン看護師の確保・活用に成果を上げてきたが、年齢構成のバランスに偏りがあるのも事実である。

治療において、ベテラン看護師と若手看護師が補完し合い、チーム医療をさらに活性化することが必要である。



スタッフステーションの配置

事例 7

株式会社 辻井製作所

65歳
定年

— 熟練技能を要する工程を標準化・IT化し、高齢者を雇用・採用 —

ポイント

- 誰もが作業ができるよう、熟練技能を要する工程を標準化・IT化し、身体的負荷を軽減。
- これにより、高齢者が長く働ける環境を整備し、高齢者の採用も実施。
- 2006年から段階的に定年を引き上げ、2013年に65歳に。

●企業プロフィール

創業	1919年
本社所在地	埼玉県川口市
業種	鋳物部品製造業
事業所数	2か所

●従業員の状況

従業員数	150名
平均年齢	44.6歳
60歳以上者の割合	24.2%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2006~2013年	60歳	65歳	2006年から2013年にかけて段階的に引上げ (2017年10月1日現在)

1 企業概要

辻井製作所は、鋳物の街、埼玉県川口市に本社を置く鋳鉄鋳物メーカーである。操業は1919年。事業の柱は製缶と鋳鉄で、これら2事業で年間売上高の9割を占める。

多品種少量生産を得意とし、鋳鉄部門ではエレベーター用プーリー（滑車）、製缶部門では電力会社向けに電柱柱に取り付ける変圧器ケースなどを製造している。

2001年からは硫酸や硝酸の濃縮用機械向けの部品として用いられる耐酸鉄系合金鋳鉄「アリロン」の製造を開始し、国内独占メーカーとなっている。

最新の設備の導入やIT化による経営合理化

に積極的な企業として知られており、2008年には「中小企業IT経営力大賞」を受賞し、経済産業省より「IT経営実践認定鋳造工場」に認定されている。

149名の社員のうち、60歳以上の者は36名と約4分の1を占める。



社屋外観



同社の製品（左：エレベーター用プーリー、右：柱上変圧器ケース）

2 定年引上げ、高齢者採用の背景

鋳造業には、「3K（きつい、きたない、きけん）」のイメージがつきまとう。それだけに若年者を採用することは困難だった。

若年者を採用することができても、熟練技能が求められる鋳造部門で戦力として活用できるまでにはかなりの時間を要する。

3Kのイメージを払拭するとともに、社員を即戦力化するための方策として、同社が取り組んだのが、作業工程の標準化、IT化だった。

例えば、鋳造部門において、原材料を溶解炉で溶かして、高温の溶湯をつくる溶解工程では製品ごとに材料の比率がため、適切な配



油圧シリンダ付アームがついたミキサーによる作業

合となるよう調整する必要があった。かつてはこの調整作業を熟練技能者の勘に頼ってきたが、これをシステム化することで、画面の指示に従って材料を炉に投入しさえすれば、経験が浅い社員であっても適正な配合ができるようになった。

他の工程においても、作業内容を数値化し、マニュアルに記載する作業を進めた。

その一方で、作業者の身体的負荷を軽減するための機械化も進めた。鉄製の枠の中に鋳物砂を詰める造形作業は、重い砂を扱うため、身体的負荷が大きかったが、油圧シリンダ付アームがついたミキサーを導入したことで、負荷はほぼ解消された。

作業工程の標準化・IT化により、それまで熟練技能者だけが保有していた高度な技能が「誰でもできる化」された。そのことで、高齢社員の働く場が失われたわけではなく、身体的負荷が軽減されたことで、むしろ活躍の場が広がった。さらに若い社員と高齢社員が同じ現場で働きやすくなるという思わぬ効果もあった。

このような中、同社では2006年から段階的に定年を引き上げることを決めた。その直接のきっかけとなったのが、公的年金の支給

開始年齢の引上げだった。

同社では2000年以前から60歳定年を迎えた後も本人が「やめたい」と言わない限り、雇用を続けてきた。60歳以降の賃金については、公的年金が支給されることを前提に59歳以前の手取額と同程度になるよう額を調整してきた。

ところが、2001年4月から公的年金の支給開始年齢が引き上げられたことにより、従来の賃金の支給額では、年金が支給されるまでの間、手取額が減ってしまう。

これを受けて、同社では、2006年に、定年引上げについての検討に着手した。

3 定年制度の内容

■定年の引上げ

検討の結果、同社では当時の公的年金の支給開始年齢である63歳を定年とし、以降は支給開始年齢の引上げに合わせて、定年も段階的に引き上げることを決めた。

さらに中小企業退職金共済制度を活用して、新たに定年退職時に退職金（一時金）を支給することも決めた。定年引上げ当時、すでに63歳を過ぎていた社員にもさかのぼって退職金を支給した。

2013年4月に老齢基礎年金の支給開始年齢の引上げが完了したことに伴い、2013年4月からは定年を65歳としている。

最新設備の導入により、身体的負担の大きい作業はほぼなくなったこともあり、60歳以降も59歳以前と同じ作業を担当する場合がほとんどである。処遇についても、59歳以前とまったく同じである。

■継続雇用制度

65歳で定年を迎えた後は、1年契約の有期雇用となる。契約更新日は誕生日に達した日の翌日である。

仕事の内容は、原則、64歳以前と同じである。社員から希望があれば、変更も可能だが、作業工程は標準化・IT化されており、身体的負荷が大きい作業も少ないため、希望者はほとんどいないという。

勤務時間についてはフルタイムで働く者が大半を占める。

現在、最高齢の社員は塗装作業を担当する78歳の社員である。50代で同社に転職し、現在に至っている。

原則、定年と同時に役職から外れるが、後任がいけない場合など、役職を継続する場合もある。また、特に優れた技能をもった役職者には、定年後、「指導員」の肩書を与え、若手社員をマンツーマンで指導させている。

指導員の給与は一般の継続雇用者よりも高めとなっている。

4 高齢者の採用

同社では、溶接の経験者や設計図がある程度理解できるような者は、高齢者であっても採用することがある。現在、60歳以上の社員36名のうち、5名は60歳を超えてから採用された者である。

5 人事・評価制度など

■評価制度

評価シートを用いた人事評価を実施し、その結果を昇級・賞与へ反映している。なお、

同制度は65歳以降の継続雇用者に対しても適用される。

6 高齢社員を活用するための工夫

■健康管理

夏場の工場内では、気温が著しく上昇し、とくに高齢社員の熱中症のリスクが高まる。

そこで、同社では、冷房の効いた休憩室を用意し、社員にスポーツドリンクを無料で提供している。

■年代別役割の設定

同社では、全社員が生き甲斐をもって働けるよう年代に応じた役割を設定している。若年層については、「ベトナムへの海外出張（指導）を行い、夢や成長につなげる」、中高年層については、「業務の中心となって責任を果たす」、高齢層については、「誇りと生き甲斐を持ち、若年層への指導を中心に取り組む」

としている。

このような役割を設定したことで、高齢社員は、「自分たちの姿をみて、若い世代が頑張ってくれている」と励みになり、モチベーションの低下を起こさず働いているという。

7 今後の課題

作業工程の標準化・IT化は進めたものの、多品種少量生産を行っていることから、新たな製品の製造のために、作業工程を見直さなければいけないことは頻繁にある。

また、生産計画の策定にあたっては、依然として特定の社員頼みとなっているところがあるため、改善を図っていくことが必要である。

さらに、高齢社員だけでなく、若年社員も含め、ITをさらに使いこなせるようにしていくことが必要である。



参考：同社のIT経営の実践
(経済産業省中小企業IT経営力大賞ポータルより)

事例 8

株式会社 ウエスト神姫

65歳超
全員

—シニア正社員制度を創設し、継続雇用時の処遇を改善—

ポイント

- 60歳以降の社員のモチベーション低下を防ぐため、2017年に「シニア正社員制度」を創設。
- 60歳定年後65歳まで契約更新なしに継続雇用。定年到達時に近い賃金水準で賞与も支給。
- 高齢期の身体機能の低下に対応し、コミュニティバスの運転など新たな職務を用意。

●企業プロフィール

設立	1996年
本社所在地	兵庫県相生市
業種	道路旅客運送業
事業所数	3か所

●従業員の状況

従業員数	201名
平均年齢	53.6歳
60歳以上者の割合	29.9%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	対象者：全社員
継続雇用の上限年齢	2015年3月	67歳	70歳	対象者：原則希望者全員
役職定年	2017年4月1日	60歳	65歳	対象者：シニア正社員（後述）

(2017年4月1日現在)

1 企業概要

ウエスト神姫は兵庫県を地盤とする神姫バスの子会社である。乗合バス、貸切バスの運行を行っており、地域の足としての重要な役割を果たしている。

設立当初は16名のみで、大型路線バス中心の会社としてスタートしたが、2017年に、宍粟（しろう）市の公共交通再編に伴い、市内に126ある地域自治会をくまなく回る小型のコミュニティバス事業を行うこととなった。これが追い風となり、現在は、140台近いバ

ス車両を有し、社員数も200名を超えるまでとなった。

だが、運輸業界の例にもれず、同社においても、若年者の採用は困難であり、新規採用者の多くは50歳を超えていた。このような中、高齢者をいかに戦力化していくかが課題となっており、様々な取組みを行ってきた。

同社では、女性活躍推進法に基づく一般行動計画を作成し、女性ドライバーの活躍推進や、有給休暇取得促進にも力を入れており、2016（平成28）年度には、「ひょうご仕事と生活のバランス企業」として表彰されている。

高齢者の戦力化が課題となる中で、同社は、2014年、厚生労働省の委託事業である「地域別生涯現役社会実現モデル事業」に応募し、近畿地区のモデル事業に選ばれた。この事業は、①定年制の廃止、②70歳以上の定年制の導入、③70歳以上までの継続雇用制度のいずれかを導入する企業に対し、厚生労働省の委託を受けた産業雇用安定センターが支援するというものである。

当時、同社では、定年を60歳としており、定年後は嘱託として67歳まで1年更新で継続雇用していた。

社員一人ひとりに対し、高齢期の働き方について意見を聞いたところ、大半が「70歳まで働きたい」と考えていることが明らかになったことから、継続雇用の上限年齢を70歳に上げた（図表1）。

しかし、定年後、賃金が大きく減額されることによるモチベーションの低下や1年ごとの契約更新という雇用の不安定さが依然課題として残っていた。

そこで、同社では、モデル事業終了後も、65歳までの定年引上げを視野に入れ、労使で検討を進めた結果、後述する「シニア正社員制度」の創設に至った。

図表 1 地域別生涯現役社会実現モデル事業における取組みの内容

株式会社 ウエスト神姫															
<p>●応募動機: 公共交通機関として地域社会へのさらなる貢献を念頭に、会社が具備する事業ノウハウの活用と新分野への展望も含め、経験豊富な高齢者の活用について専門家の意見も参考に70歳までの継続雇用制度の導入を図りたい。</p> <p>●制度導入に対する意欲: 高齢者の雇用確保・活用等に向け、経験豊富な高齢者が活躍できる新たな事業分野への展望も展開するなど、その姿勢は意欲的である。</p> <p>●制度内容</p> <table border="1"> <tr> <td>改善前</td> <td>・定年 60 歳 ・定年後希望すれば 67 歳まで再雇用</td> </tr> <tr> <td>改善後</td> <td>・定年は現行どおり 60 歳 ・定年後 70 歳まで契約社員として継続雇用する制度。ただし、バス乗務職においては国土交通省策定の「事業用自動車の運転者の健康管理マニュアル」を順守するものとする。</td> </tr> </table> <p>●社内検討委員会での検討内容（社内検討委員会を5回開催）</p> <table border="1"> <tr> <td>課題</td> <td>① 加齢に伴う被災リスクの軽減 ② 高齢者だけでなく職場全体のモチベーションアップ ③ 雇用、勤務形態の多様化と賃金制度 ④ 高齢者の職域拡大とライフプランの支援</td> </tr> <tr> <td>検討事項</td> <td>① 従業員アンケート結果の就業規則への反映（働き方のスタイル、年金と賃金とのバランス等） ② 高齢者を中心とした会社全体のモチベーション向上策 ③ 継続雇用の評価基準等、その骨子と周辺環境との整合性について</td> </tr> <tr> <td>改善のための方策</td> <td>① 職場環境点検による車庫照明等作業環境の改善 ② 運転適齢診断の実施、健康状態自己申告書の提出等により、自己認識・健康チェックの実施 ③ 再雇用時における家族の健康チェック、新たな目標設定、職場全体での福利厚生策の充実 ④ アンケート結果をもとに多様な雇用・勤務形態及び賃金制度、継続雇用評定基準等の人事処遇制度の確立</td> </tr> </table> <p>●取組みの成果と課題</p> <table border="1"> <tr> <td>成果</td> <td>従業員のモチベーション向上、70歳までの継続雇用制度が出来たこと。</td> </tr> <tr> <td>課題</td> <td>雇用の安定性の観点から、さらに60歳から65歳までのシニア正社員制度及び短時間正社員制度の導入検討</td> </tr> </table>		改善前	・定年 60 歳 ・定年後希望すれば 67 歳まで再雇用	改善後	・定年は現行どおり 60 歳 ・定年後 70 歳まで契約社員として継続雇用する制度。ただし、バス乗務職においては国土交通省策定の「事業用自動車の運転者の健康管理マニュアル」を順守するものとする。	課題	① 加齢に伴う被災リスクの軽減 ② 高齢者だけでなく職場全体のモチベーションアップ ③ 雇用、勤務形態の多様化と賃金制度 ④ 高齢者の職域拡大とライフプランの支援	検討事項	① 従業員アンケート結果の就業規則への反映（働き方のスタイル、年金と賃金とのバランス等） ② 高齢者を中心とした会社全体のモチベーション向上策 ③ 継続雇用の評価基準等、その骨子と周辺環境との整合性について	改善のための方策	① 職場環境点検による車庫照明等作業環境の改善 ② 運転適齢診断の実施、健康状態自己申告書の提出等により、自己認識・健康チェックの実施 ③ 再雇用時における家族の健康チェック、新たな目標設定、職場全体での福利厚生策の充実 ④ アンケート結果をもとに多様な雇用・勤務形態及び賃金制度、継続雇用評定基準等の人事処遇制度の確立	成果	従業員のモチベーション向上、70歳までの継続雇用制度が出来たこと。	課題	雇用の安定性の観点から、さらに60歳から65歳までのシニア正社員制度及び短時間正社員制度の導入検討
改善前	・定年 60 歳 ・定年後希望すれば 67 歳まで再雇用														
改善後	・定年は現行どおり 60 歳 ・定年後 70 歳まで契約社員として継続雇用する制度。ただし、バス乗務職においては国土交通省策定の「事業用自動車の運転者の健康管理マニュアル」を順守するものとする。														
課題	① 加齢に伴う被災リスクの軽減 ② 高齢者だけでなく職場全体のモチベーションアップ ③ 雇用、勤務形態の多様化と賃金制度 ④ 高齢者の職域拡大とライフプランの支援														
検討事項	① 従業員アンケート結果の就業規則への反映（働き方のスタイル、年金と賃金とのバランス等） ② 高齢者を中心とした会社全体のモチベーション向上策 ③ 継続雇用の評価基準等、その骨子と周辺環境との整合性について														
改善のための方策	① 職場環境点検による車庫照明等作業環境の改善 ② 運転適齢診断の実施、健康状態自己申告書の提出等により、自己認識・健康チェックの実施 ③ 再雇用時における家族の健康チェック、新たな目標設定、職場全体での福利厚生策の充実 ④ アンケート結果をもとに多様な雇用・勤務形態及び賃金制度、継続雇用評定基準等の人事処遇制度の確立														
成果	従業員のモチベーション向上、70歳までの継続雇用制度が出来たこと。														
課題	雇用の安定性の観点から、さらに60歳から65歳までのシニア正社員制度及び短時間正社員制度の導入検討														

厚生労働省「平成25、26年度地域別生涯現役社会実現モデル事業 事業実施報告書」より作成

■継続雇用制度

同社では、60歳に達する日が属する月の月末に定年を迎える。さらに、社員が希望する場合は、引き続き70歳まで継続雇用する。

具体的な仕組みは、以下のとおりである。

- ① 定年を迎える半年前に、継続雇用を希望する社員は、「再雇用（継続雇用）に関する調査書」を提出する。調査書には、継続雇用を希望する旨のほか、継続雇用時の勤務日数、勤務時間、職務内容についての希望も記載する。
- ② そのうえで、「健康状況自己申告書」を提出する。
- ③ 所属長は社員と面談し、「継続勤務援助計画書」を作成する。
- ④ 定年の1か月前に、所属長と継続雇用希望者とで再度面談を行い、60歳以降の雇用契約内容を確認する。
- ⑤ 以降、1年ごとに継続雇用の評価基準に基づき、契約を更新する。

■シニア正社員制度の創設

継続雇用制度に加え、2017年4月より、新たにシニア正社員制度を設けた。

これは、本人がシニア正社員になることを希望し、かつ家族も同意した場合、60歳定年後65歳までの間、シニア正社員に登用し、契約更新なしに継続雇用するというものである。

シニア正社員には、定年到達時に近い水準の月給に加え、賞与も支給する。また、定年前に役職者だった場合、60歳以降も役職を継続する。さらに、60歳以降に、新たに役職とすることができるよう、任命基準も改定した。

2019年1月よりシニア正社員の登用を開始する。

■高齢ドライバーのための新たな職場の開拓

同社では、路線バスに乗務させるのは、60歳前後までと考えている。路線バスは、午前5時から午後11時まで毎日、運行しており、交替勤務となることから、体力的な負担が大きい。さらに、ラッシュ時には、定員いっぱいの乗客を乗せ、安全運転と定時運行を両立しなければならないというプレッシャーも伴う。

このため、同社では、高齢ドライバーには、コミュニティバスのドライバーなどに転向してもらっている。コミュニティバスの乗務は午前6時半から午後7時までと、路線バスに比べてかなり短く、かつ平日のみの運行である。また、車体が小さいため、運転に伴う負担も小さい。

このほか、運行管理者補助者に異動するケースもある。運行管理者補助者の職務内容は、各事業所における、バスの出庫前のドライバーへの点呼や健康状態の把握である。



同社の路線バス

■新規採用者の育成

同社は、50代以上の者を含め、幅広い年

齢の者を採用している。年齢だけでなく、経歴も様々で、中にはドライバーとしての勤務経験がない者や、バス業務に必要な大型二種免許をこれから取得するという者もいる。

そのような社員に対しては、年齢にかかわらず、入社後3か月間の集合研修を行い、さらに2か月間、先輩ドライバーの直接指導により実技を学ばせている。

■安全衛生管理

2014年より、継続雇用した高齢社員に対しても、人間ドック並みの血液検査や大腸がん検査など、法定の項目を超える健康診断を実施している。さらに、2017年には、脳ドック検査、心疾患検査も実施している。

また、健康であっても、加齢によって身体機能は低下するため、安全に運転をしてもらうためには、見え方や反応速度など身体能力の低下を意識してもらうことが重要である。

このため、60歳以上の高齢ドライバーが安全に運転業務につくことができるよう、独自のチェックリストを作成し、その結果を用いた研修を開催している。研修では、神姫バスの安全監理官を講師として、各自がチェックリストに回答した結果をもとに、どのような点に気をつける必要があるかについて議論する。

さらに、兵庫県立大学と共同でドライバーの健康や疲労に関する調査を行い、その結果をドライバーにフィードバックするほか、疲労や腰痛を防ぐための正しい運転姿勢の講習も行っている。

■仕事と介護の両立への対応

社員を対象にアンケート調査を実施したところ、家族の介護で悩んでいる者が多いことが明らかとなった。このため、同社では、仕

事と介護の両立に向け、管理者を対象に、無理なく柔軟な勤務シフトを作成するためのセミナーを実施したほか、社内に相談窓口を設けた。

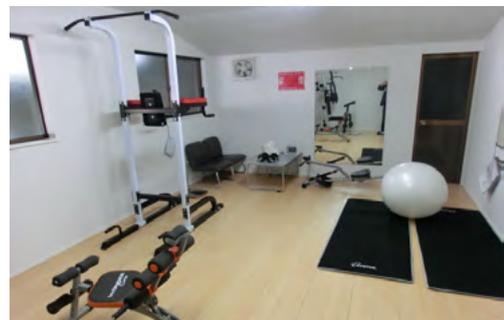
■職場環境の整備

同社では、環境の整備にも取り組んでいる。

社員に対するアンケート調査結果をもとに職場を点検したところ、屋内車庫が薄暗い、車両のヘッドライトの照度が低いといった問題点が明らかとなった。

これに対し、車庫の照明をLEDに変えたほか、車両のヘッドライトを照度の高いものに取り替えるなど改善を図った。

さらに、社員の健康の維持・促進の観点から、物置部屋を改修し、横になって休める畳敷きのスペースやトレーニングマシーンを備えた休憩室を新設した。



同社の休憩室の様子

5 今後の課題

同社では、70歳まで働ける環境を整備するための第一段階として、シニア正社員制度を導入した。

できるだけ多くの社員にシニア正社員として働いてもらいたいと考えている。

今後は、いかに高齢社員が無理なく働けるようにしていくか、そのためにいかに高齢社員向けの職域を開発していくかが課題となっている。

事例 9

スガ試験機株式会社

65歳
定年

— 熟練技術者の確保に向け、定年を65歳に引上げ —

ポイント

- 熟練した技能を持つベテラン技術者が定年により退職するのを防ぐため、2006年から定年を従来の60歳から65歳に引き上げた。

● 企業プロフィール

創業	1920年
本社所在地	東京都新宿区
業種	業務用機械器具製造業
事業所数	6か所

● 従業員の状況

従業員数	277名
平均年齢	37.9歳
60歳以上者の割合	15.2%

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2006年4月1日	60歳	65歳	対象者：全正社員

(2017年6月1日現在)

1 企業概要

スガ試験機では、自然環境下での製品の耐久性をテストするための環境試験機を製造している。

環境試験機には、①促進耐候性試験機（日光、雨、雪、湿度、オゾンへの耐久性を人工光源を用いて試験する）、②腐食促進試験機（錆などを人工的に促進して試験する）、③測色計、光学測定器（色、光沢、透明さの程度、写像性などを測定する）、④産業分野別の試験機（雪、雨、埃、砂塵など過酷な環境下での製品の耐久度を調べる）—の4分野がある。環境試験機のメーカーは他にもあるが、4分野すべてを製造しているのは会社だけである。

職種別には、技術部門（製造及び設計）が約8割を占め、営業部門は約14%、総務・経理部門の約7%と続く。

2 定年引上げの背景

同社は、2006年4月1日に、定年年齢を65歳に引き上げたが、その背景には、2つの課題があった。

第1に、熟練技能者の確保である。試験機の製造工程には、熟練技能者の経験と勘がものを言う作業がいくつかある。適正なデータを得るための調整作業もその一つである。設置場所、測定内容などの要素を勘案して、試験機の組み立て時に適切に調整できるように

なるまでには10年を要する。

同社では、2005年頃まで、このような熟練技能者が毎年10名程度ずつ60歳定年となり、退職していく状況であった。その一方で、新規大卒・高卒者を募集しても応募が少なく、若手の採用・育成は進んでいなかった。

第2に、2004年に成立し、2006年より施行されることとなっていた「平成16年改正高年齢者雇用安定法」への対応である。対象者を限定できる仕組みは認めていたものの、65歳までの高年齢者雇用確保措置を義務とする内容であったため、その対応についても検討する必要があった。

こうした中、人事担当者が、当時の経営トップに対応策について相談したところ、段階的な継続雇用制度を導入するのではなく、一気に定年を引き上げようということになった。その方が、技能を持つベテラン社員にしっかり働いてもらえる、それを何よりも優先すべきだと考えたのである。

さらに定年引上げにあたっては、59歳以前の社員の賃金を下げないようとの指示もあった。

3 定年制度の内容

定年引上げにより、管理職を含めて一律65歳定年とした。

60歳以降も、原則、59歳以前に担当していた職務を引き続き担当する。管理職の場合もそのままの役職で職務を継続する。

同社の賃金は、職能給であるが、安定した生活基盤のもと、知識・技術を身につけて欲しいとの考えから、年功的要素も強い。

60歳以降は、59歳以前に比べ、昇級幅は小さくなるものの、59歳以前と同じ賃金制度が適用される。

■60歳以降の社員に期待する役割

定年引上げ当初は、60歳以降のベテラン技能者に対し、「技術アドバイザー」という肩書を与え、後進の指導役になってもらうことを期待していたが、本人や周囲の社員に対し、意識付けを行わなかったため、必ずしもうまくいかなかった。

現状は、高齢者に対し、プレーヤーとして業務をこなしつつも、必要があれば後進にアドバイスすることを期待している。



同社の製品（左：促進耐候性試験機、右：腐食促進試験機）

■人事評価制度

60歳以降の社員に対しても、59歳以前と同じように、目標管理による評価と、コンピテンシーによる評価を行っている。目標管理による評価結果は主に賞与に、コンピテンシー評価の結果は賃金（昇級）に反映される。

■退職金制度

同社では、適格退職年金制度¹により、退職金を積み立ててきたが、制度廃止に伴い、「退職金制度」を見直し、「退職一時金」+「確定拠出年金」を組み合わせた制度に改定した。

積み立ててきた退職金原資については、全額「確定拠出年金制度」に移管した。移管の際、移管時における退職金を各個人ごとに算出し、移管金を比例配分した。

4 継続雇用制度の内容

同社では、65歳定年後の継続雇用については、就業規則等で定めてはいないが、一定の基準に該当する者を個別契約により、70歳まで継続雇用している。この基準は、「継続雇用を希望する者で、その者の会社への貢献度が高く、継続雇用の際の職務を行う上での技量を有している者で、かつ会社がその者を業務上必要と判断した者」としている。ただし、実態としては、希望者のほぼ全員を継続雇用

¹ 企業が従業員に退職金を支給することを目的に、税制上の優遇を受けて、社外に資産を積み立てる制度。法に定められた適格条件を満たせば、税制上の優遇措置を受けることができたが、受給権の保護に問題があったため、2012年3月末で廃止された。「確定拠出年金」「確定給付企業年金」「中小企業退職金共済」「厚生年金基金」のいずれかに移行できる。規約型確定給付企業年金のモデルとなった。

している。契約期間は一年となっている。定年到達日の2か月前に本人と面談し、継続雇用についての意思を確認している。

65歳以降に、さらに継続雇用を希望する者は、今までのところ、定年到達者の3～4割である。6～7割は、「65歳まで働いたのだから、今後は悠々自適に過ごしたい」、「仕事以外の別の道も探してみたい」などの理由により、継続雇用を希望していない。

なお、これまでの実績をみると、技術職、営業職、事務職あらゆる職種で継続雇用を行っている。

定年前に非管理職だった者は、定年後は、パート社員として、64歳以前に担当していた作業を継続する。一方、管理職経験者は、「技術主幹」として、指導的な役割を担う。現在、18名の継続雇用者のうち、16名がパート社員、2名が技術主幹である。

「技術主幹」は、指導的な役割を担う継続雇用社員のための肩書であり、これまで培った設計、組立加工、配線、機器の調整等の知識・技術を後進に伝える役割も担うことが、雇用契約に明記されている。若手技能者は、職務上生じた疑問点について、上長には尋ねにくいことでも、技術主幹には気軽に質問しているという。

「技術主幹」制度を創設したのは3年前である。当時、部長職だった者が、担当プロジェクトの途上で定年に到達した。引き続き責任ある立場でプロジェクトを遂行してもらうため、制度導入に至った。

パート社員の賃金は時給制である。賞与は支給しない。勤務日数・時間は本人の希望を勘案して決める。1週間の労働時間が28時間程度の者が多い。

一方、技術主幹については年俸制となる。

65歳到達時点の賃金から賞与分を引いた程度の額を支給する。勤務時間はフルタイムとなっている。

パート社員、技術主幹とも65歳以降は、人事評価制度の対象外となる。

5 社員全体に対する人材育成制度

同社では、入社後、3か月間の基礎研修及び実習を修了した後、本人の希望や適性を踏まえて、配属先を決める。

同社では、試験機の製造・修理における配線や組立等の重要な工程につき、作業技術を標準化するとともに、担当技術者の認定制度を設けている（図表1）。担当技術者は、講習担当者による技術講習を受けた上で、さらに筆記・実技試験に合格し、「作業標準者」として認定されなければ、作業ができないことになっている。

同社では、人員効率の最適化の観点から、技術者の多能工化に取り組んでいる。その一環として、各技術者が身につけた技術の種類・水準については、スキルマップにより「みえる化」するとともに、これに基づいて教育計画を立案・実施している。評価制度を実施し、

昇級・賞与への反映を行っている。なお、同制度は65歳以降の継続雇用者に対しても適用される。

一方、営業職については、入社初年度は先輩とともに行動し、2年目以降は単独で行動しつつ、同社の技術の核となるウエザリング技術の知識について学んで行く。

6 今後の課題

現在は65歳を定年としているが、経営トップは、「働けるうちはいつまでも働いて欲しい」と考えており、今後、制度でどう担保していくかが課題である。65歳まで働く社員は意欲・能力とも高いことが多い。

その一方で、55歳頃から意欲・能力が低下するケースもあり、このような社員に対してどのように対応していくかを考える必要がある。

60歳を過ぎた技術部門の社員に対し、後進の育成に対する意識付けをどのように行うかも課題である。優れた技術者に対して、「マイスター」などの肩書を与えて顕彰する制度を設けることも検討しているが、まだ実施に至っていない。

図表 1 作業標準者認定制度

作業標準者名称	認定条件	認定を受ける作業
配線作業	一般的な電気知識、電気配線に必要な部品・工具に関する知識を有すること	製品の配線・修理などの配線業務
組立作業	配管作業に必要な知識、部品・工具に関する知識を有すること	製品の配管・修理などの配管業務
冷凍作業	冷凍サイクル、冷媒、膨張弁の調整に関する知識を有すること	冷凍機の配管・修理業務
OMR構成作業	オゾン濃度測定に関する知識、オゾン濃度調節計の校正に関する知識を有すること	オゾン濃度調節計の修理・校正業務

同社提供資料より作成

事例10

株式会社 ケアリング

65歳
定年上限
なし
基準有

—高齢社員を貴重な戦力と位置づけ、仕事に応じた処遇を実施—

ポイント

- 高齢社員を、単なる労働力ではなく、高い対人スキルを備えた貴重な戦力と位置づけ。
- 65歳以降も仕事内容が変わらない限り、64歳以前と同じ処遇としている。

●企業プロフィール

設立	2000年
本社所在地	福岡県福岡市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業

●従業員の状況

従業員数	311名
平均年齢	48.1歳
60歳以上者の割合	25.7%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2007年4月1日	60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢	—	上限なし	上限なし	対象者：基準該当者

(2017年6月1日現在)

1 企業概要

ケアリングは、福岡市、北九州市を中心に通所サービス、訪問介護、施設介護など様々なサービスを展開する介護事業者である。

同社代表取締役である中尾光明氏が、外資系医療機器メーカーに勤務していた際に、出張先の北欧で先進的な介護・福祉を目の当たりにし、介護事業に携わることを決意。別の介護事業者に転職したが、「よりよい介護サービスをより多くの方へ」提供したいとケアリングを立ち上げた。

会社設立にあたっては、「介護保険における負担が平等を要求されるならば、受ける利益も平等でなければならない」「高齢者・障

がい者・社員に関してあらゆる差別は行わない」という理念を掲げた。

この「差別を行わない方針」は、利用者ばかりではなく、同社で働く社員に対しても向けられている。「少数の正規社員と多数の非正規ホームヘルパー」という構成が当たり前の介護業界において、社員が安心して働ける環境を整備するため、非正規社員の正規化に取り組んでいる。一人ひとりの賃金を同業他社よりやや低めに抑えても、一人でも多くの社員を正社員として雇用する努力を継続した結果、以前は3対7だった正規、非正規の比率は現在ではほぼ5対5となっている。



同社のシンボルマーク。「介護する側と介護される側が、ひとつの接点を持ちふれあう。そこには人としての心の繋がりが生まれる。やがてその意識は社会に波紋となってひろがっていく」との考えを示す。

同社では毎年、45～60名程度を採用している。理学療法士は新卒者が多いが、それ以外の職種は中途採用が大半を占める。同社では採用に際して、経験と人柄を重視していることから、年齢は不問としており、採用者の平均年齢は50歳を超える。



施設内の様子

2 定年引上げの背景

同社では、設立当初から、「働きたい人が働き続けられる職場づくり」と「能力を発揮できるように適材適所」を行ってきた。高齢社員についても同様で、就業規則では「特に必要と認められた者」に限り継続雇用する旨を定めていたが、実際には、健康で働きたいという意欲がある限り、上限年齢を設けずに、継続雇用してきた。また、パフォーマンスが発

揮できる限り、仕事の内容や役割なども変えずに、適材適所で配置してきた。

介護福祉など人材確保に悩む業界の中には、人手不足への対応として、単なる労働力として高齢者を雇用するという企業もある。しかし、同社では、高齢社員を、単なる労働力ではなく、高い対人スキルを持った貴重な戦力として位置づけている。

このように、同社では、高齢社員が働き続けるための環境は既に整っていたが、2006年度末に定年到達者が生じる見込みとなったことをきっかけに、定年年齢を60歳から65歳に引き上げることとした。

3 定年制度・継続雇用制度の内容

こうして、2007年4月から、同社の定年退職日は、「定年（65歳）に達した日の属する月の月末」となった。60歳以降も、仕事の内容、役割、役職とも変わらず、賃金も変わらない。

65歳で定年を迎えた後も、健康で意欲があれば、上限年齢を設けずに、継続雇用している。65歳以上であっても、同じ仕事をしてもらうことを基本としているが、健康上の問題や家族の介護などのために、以前と同じパフォーマンスを発揮できなくなった場合は、配置転換したり、本人の希望に応じて労働日数・時間を変えたりしている。体力に自信のなくなった社員を、単独で勤務する訪問介護から、チームで勤務する通所介護施設に配置転換した例などがある。

継続雇用となってからも、仕事内容が変わらないかぎり、定年前と同水準の賃金が支給される。

4 賃金・評価制度

賃金制度は、「職務が同じであれば、処遇も同じとする」との方針に基づいて設計されている。

正規社員、非正規社員とも、①基本給、②各種手当、③職責手当からなる。基本給は、非管理職の場合、職務遂行能力に応じて、初級、中級、上級の3クラスに分かれており、それぞれのクラスごとに賃金の幅が定められている。この幅の中で、勤務内容、資格、経験、技能、勤務成績などを考慮して、各人ごとに決定する。部門責任者や管理職の場合は、職種にかかわらず、賃金の幅は同じである（図表1）。

正規社員、非正規社員とも、同じように評価を行っており、人事考課結果（標語）が一定以上であれば、昇給を行う。

職責によって、職責手当があり、人事考課結果（標語）が一定以上であれば、ランクごとに定められた額を支給する（図表2）。

5 高齢社員活用のメリット

介護サービスでは、高齢者に対する共感能力が強く求められる。

介護現場では、高齢の入所者から「もう死にたい」と言われることなどもある。これに対し、若いヘルパーではとっさに対応しづらいところもあるが、年齢が上であれば、自身にとっても死は身近なものであるだけに、入所者に共感し、自然に返答しやすい。このような対応を日ごろから目の当たりにすることで、若手社員が学ぶことも少なくないという。

6 高齢社員活用の工夫

■高齢社員を講師とした勉強会の実施

月1回開催するミーティングでは、高齢社員を講師として、ヒヤリハット事例や入所者の個性に応じた対応方法などをテーマに若手社員への指導を行っている。

こうした取り組みを行うことにより、社員は入所者の人格をより意識するようになり、それが入所者への声のかけ方や言葉遣いに表れるようになった。高齢社員の働きがいにもつながっているという。

■ワークシェアリングの実施

ワークシェアリングにも取り組んでいる。正社員1名と高齢看護師2名が組んで、「月・火・水」と「木・金・土」を担当するようにした。厨房でも、正社員の管理栄養士1名に対して、高齢社員2名が交替制で、8時30分から15時30分まで働いている。また、正社員が平日に休暇を取得した場合に、高齢社員2名が交替制でこれに対応することもある。

このような取り組みにより、社員が急に休まざるをえなくなった時にも、柔軟に対応できるようになった。また、短時間・短日数勤務によって、身体的な負担が軽減されることから、より長く働き続けられるようになった。

■健康管理

東洋医学を学んだ社員を講師に漢方薬膳教室、介護予防教室を定期的で開催している。

また、個人別に健康状態をチェックするための表を作成し、社員の健康状態を毎日確認している。その上で、大学病院と連携し、健康管理に向けた指導を行っている。

同社の高齢社員の多さは、訪問介護を担当する非常勤ヘルパーが創業以来ずっと定着して就労した結果でもある。最高齢は77歳である。当然のこととして、リタイアの時期は迫っている。高齢社員の持つ熟練した介護のスキルを、若いスタッフがいかに継承できる

かも課題である。介護業界は、人手不足が深刻である。しかし、高齢者の雇用は、その代替的雇用ではない。人が人を支援する介護という仕事にとって、高齢者を高齢社員が介護することは、より寄り添った介護が可能であるということだ。同社では、この観点を大事にして今後も高齢社員の雇用を実現して行きたいとしている。

図表1 職種別賃金表

部門責任者	***, ***~***, ***円			
管理職	***, ***~***, ***円			
上級	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円
中級	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円
初級	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円	***, ***~ ***, ***円
	介護職員	生活相談員	看護師	事務職

図表2 職責手当

職責	標語	
	A	B
部門責任者	60,000円	50,000円
管理職	35,000円	30,000円
上級・チームリーダー	30,000円	28,000円
中級・チームリーダー	25,000円	20,000円
初級	10,000円	5,000円

同社提供資料より作成

事例11

広島市信用組合

65歳
定年

65歳超
全員

—65歳定年制と希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入—

ポイント

- 2017年4月に、定年年齢を60歳から65歳に引き上げ、処遇も改善。
- 定年後、70歳まで継続雇用する制度も導入。

●法人プロフィール

設立	1952年
本社所在地	広島県広島市
業種	協同組織金融業
事業所数	34か所

●従業員の状況

従業員数 (内訳)	431名 正規職員：377名 嘱託職員：31名 パート職員：23名
平均年齢	36歳
60歳以上の割合	7.4%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2017年4月1日	60歳	65歳	対象者：全正規職員
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：希望者全員
役職定年	2014年3月1日	55~58歳	廃止	

(2017年8月1日現在) *役職により異なる。

1 組織概要

広島市を中心に34店舗を展開する信用組合。「堅実・健全経営に徹し、“一番頼りになるコミュニティ・バンク”」を目指しており、「市信用（シシンヨー）」の愛称で呼ばれる。

国際情勢や金融市場の影響を受けやすい投資信託や生命保険などの金融商品を一切扱わず、預金、融資、為替など金融機関本来の業務を着実にを行うことで、右肩上がりの業績を続けている。

従業員の年齢階層別の内訳をみると、20代職

員が4割を占めるなど若い職員が多く、60歳以上の職員の割合は7.4%である。

新卒者を毎年40名程度採用しており（大卒者20名程度、短大・高卒者20名程度）、中途採用は、ほとんど行っていない。

2 定年引き上げの背景

同組合では、2017年4月から、定年年齢を65歳に引き上げた。

その背景には、同組合の好調な業績がある。堅実な経営を続けた結果、14期連続で増収

となり、2016年度の経常収益は過去最高であった。財務体質も健全で、2017年3月末の不良債権比率は2.74%と極めて低い水準であった¹。

このような中、同組合が取り組んだのが職員の待遇の改善であった（図表1）。安心して働ける環境を整備することで、職員のモチベーションをさらに上げたいと考えたのである。

同組合では、まず、給与の見直しに着手した。優秀な人材を確保するため、2012年度から、毎年、初任給を引き上げた。この結果、四大卒の初任給は、2012年度から2017年度にかけて、27,000円増の210,000円となった。

併せて、2013年以降、食事手当、資格手当など各種手当から基本給への振替を行った。

2013年3月には役職定年制を廃止した。それまで、部長は58歳、副部長は57歳で主任調査役、課長・支店長は56歳で調査役、次長・副長・代理は55歳で副調査役、係長は55歳で主任となり、役職から離れることとなっていたが、これを廃止したのである。

また、女性職員の管理職への積極的な登用や17時40分の定時退社の励行・徹底など、働き方全体の見直しにも取り組んだ。

その上で2017年度に行ったのが、65歳への定年引上げである（図表2）。それまでは、60歳定年後、希望者全員が62歳まで、労使協定で定めた基準を満たす職員については65歳まで、嘱託として継続雇用することとされていた。実際には、ほぼ希望者全員が65歳まで継続雇用されていたが、仕事内容、役職なども変わり、それに伴って、賃金が59歳時

点の40%程度にまで下がっていたことから、モチベーション低下が課題となっていた。

定年引上げの議論は、少し前からあったが、実際に検討を開始したのは2017年1月である。「次は、定年引上げに取り組もう」と理事長が決断したことがきっかけとなった。

検討を進める中で、人件費のシミュレーションを行ったところ、定年引上げにより、人件費が年間約1,800万円増えることが明らかとなった。かなりの金額ではあるが、内部留保を活用し、必要な原資を確保できることが確認できた。

検討過程では、定年を段階的に引き上げる案も浮上したが、「制度はシンプルのほうがよい」と理事長が判断したことから、段階を踏まずに、一気に65歳定年制を導入した。

3 定年・継続雇用制度の内容

■定年制度

同組合では2017年4月1日から定年を65歳に引き上げた。原則、60歳以降も59歳時点に担当していた役職、業務を継続する。



同組合のイメージキャラクター大野豊さんのポスター（2017年度）

¹ 同期における中国財務局管内の信用組合の不良債権比率は平均5.31%である。

60歳以降は、資格手当が減額される。このため、全体的には59歳時点よりも賃金は2割程度低下するが、制度上、65歳までは昇給・昇格もありうる。

退職金も65歳の定年年齢に達してから支払われることとなった。

定年引上げに伴って、60歳以降の職員も、人事評価制度の適用対象となった。59歳以前の職員同様、期首に、①業績、②情意（勤務態度）、③能力に関する目標を設定し、年末に上長と面談して、各目標の達成状況を点数化し、昇級・昇格時に反映させることとした。

■継続雇用制度

定年の引上げに併せて、継続雇用の上限年齢も延長し、希望者全員70歳まで継続雇用する制度を導入した。

同組合の定年は満65歳に達した日（誕生日の前日）である。

65歳で定年となった後は、嘱託の身分となり、定年前と同じ部署で現役職員をサポートする。

継続雇用時の賃金は「嘱託給」一本となる。現段階では、賃金水準は、65歳到達時の賃金を踏まえ、個別に決定している。仕事の内容にもよるが、例えば、支店長だった場合、65歳到達時の60～80%程度、一般職だった場合は60～65%程度となっている。

なお、原則、役職は外れるが、余人をもって代え難い人材の場合、定年前と同じ賃金水準を維持したまま、役職にとどまることもありうるという。実際に、現在、65歳の職員1名が、嘱託の身分で、部長職に就いている。

嘱託に対しても人事評価を実施しているが、評価項目は現役職員とは異なる。

現在、嘱託の最高齢は67歳の職員である。

定年前と同じ部門で「事務企画」担当者として、営業事務全般の管理や、支店職員からの問い合わせへの助言のほか、後進の指導育成などを行っている。

4 定年引上げの効果

同組合では、「60歳以降の5年間の年収が大幅に増えることで、職員全員が安心して働けるようになったことは大きい。人材の獲得や、定着率向上にもつながるのではないかとみている。

5 今後の課題

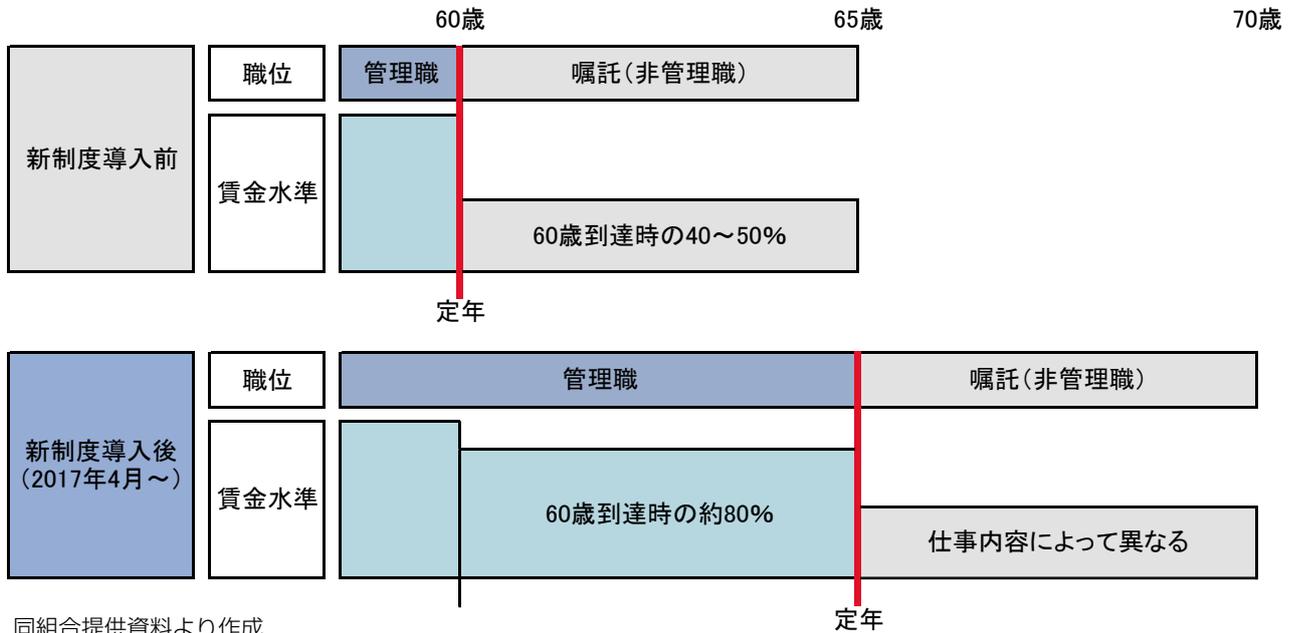
同組合では、若い職員の割合が高い。今後、ベテラン職員をいかに活用して、後進を育成するかが課題と考えている。その一つの方策として、支店に高齢社員を配置して、後進の指導・育成にあたらせることも検討している。

図表 1 広島市信用組合における人事制度見直し

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
役職定年制の廃止	廃止 (60歳まで役職維持)					定年引上げにより65歳まで役職維持
定年引上げ						定年 60歳→65歳
初任給引上げ	→					
手当引上げ	資格手当 →		資格手当	支店長手当・資格手当	支店長手当・資格手当	資格手当
食事手当から基本給への振替		2,000円	10,000円			
資格手当から基本給への振替				30,000円	16,000円	12,000円
女性職員の管理職への登用	女性役職者 5店舗 34名				女性役職者 31店舗 69名	
労働時間の管理		→				

同組合提供資料より作成

図表 2 新制度導入前・導入後の比較 (イメージ)



同組合提供資料より作成

事例12

株式会社 ヨロズ

65歳超
全員

—継続雇用の選択肢を複数用意し、さらなる活躍に期待—

ポイント

- 人材不足に対応するため、60歳定年後の継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に引上げ。
- 65歳までは、「職制契約社員」（フルタイムで役職継続）、「嘱託SE」（フルタイムで役職なし）、「嘱託」（短時間勤務で役職なし）の3タイプで継続雇用。
- 65歳以降は、「嘱託EE」又は「派遣社員」として継続雇用。

●企業プロフィール

創業	1948年
本社所在地	神奈川県横浜市
業種	輸送用機械器具製造業
事業所数	21か所

●従業員の状況

従業員数	単体：462名 連結：7,491名
平均年齢（単体）	36.6歳

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	
継続雇用の上限年齢	2017年4月1日	65歳	70歳	対象者：全社員

(2017年11月30日現在)

1 企業概要

ヨロズは、横浜市に本社を置く自動車部品メーカーである。国内メーカーのほか、海外メーカーにも出荷しており、自動車足回りのサスペンション部品の供給では国内トップクラスである。

仕様書に沿って部品を製造するだけでなく、ニーズを先取りした製品の設計・開発・提案を実施している。

もとは日産の系列企業だったが、1999年に資本提携を解消され、海外に販路を求めた。

現在では、アメリカ、アジア等に拠点を展開するグローバル企業で、売上の約8割が海

外売上で占める。グループ全体で、例年新卒者を90名程度（大卒、高卒、約50%の割合）採用しているほか、20名程度の中途採用を行っている。

2 継続雇用延長の背景

急速にグローバル化が進んだことから、同社では、海外拠点で技術やマネジメントを指導できる人材が必要となった。特に、アジア地域に拠点を設けた場合、各機能職制をフルセットで派遣し、指導することが必要である。海外拠点にかなりの人員を割かねばならないことから、同社では、人材が恒常的に不足す

るようになっていた。

少子高齢化が進む中、女性、高齢者、障害者など多様な人材をこれからどう活用していくかについて検討を行い、その一つとして高年齢者の活躍推進案を作成した。

それまで、同社では、60歳で定年を迎えたあと、希望すれば業務量によってはフルタイム勤務も可能であったが、原則として短時間勤務（4時間）の嘱託社員として再雇用され65歳まで働くことができた。

しかしながら、それでは、60歳以降の社員が十分に力を発揮しているとは言えない。そのため、高齢社員がさらに力を発揮できるよう、65歳までの働き方の選択肢を増やすとともに、継続雇用の上限年齢を引き上げることとなった。トップダウンではなく人事部が中心となって話し合っただけのものではない。

こうして、「65歳まで」と「65歳以降70歳まで」の制度を分けて考え、65歳までは、できるだけ59歳以前と同じように力を発揮してもらい技能を有する社員には伝承・後継者育成を担ってもらおう。その一方で働き方について、多様なニーズが出てくる65歳以降は、そうしたニーズに応えつつ、得意なところを

活かして働いてもらおうということになったのである。

3 継続雇用制度の内容

■60～65歳までの制度

同社では、2017年4月1日から、新たな継続雇用制度を導入した。新制度では、定年後65歳までの働き方として、①定年時点において役職者であった者を対象とした「職制契約社員」、②役職に関係なく8時間勤務を基本とした「嘱託SE (Senior Expert)」、③短時間勤務（4時間）の「嘱託」の3つを設けた（図表1）。

「職制契約社員」は年度単位の契約で、役職、仕事内容、労働時間とも定年前と同じである。例えば、定年前に総務部長であった社員は、定年後も65歳まで総務部長として引き続き勤務することが可能となった。リーダーシップや課題解決能力など管理職として必要な能力を備えており、かつ経営トップの承認を得た者が対象となる。現在4名の「職制契約社員」が在籍している。



フロントサスペンションメンバー：車体を支える骨格。強さと軽さが求められる。

「嘱託SE」はフルタイムの再雇用嘱託で、誕生日が属する月の翌月から1年単位の契約となる。仕事内容は原則定年前と同じである。現在1名が嘱託SEとして継続雇用されている。

いずれの雇用形態においても60歳以降の賃金は月給制で賞与もある。職制契約社員は給与・賞与ともに定年前と同等であるが、嘱託SEは59歳までの年収の70～75%の水準となる。

一方、「嘱託」は、従来からあった短時間勤務の契約社員である。賃金は時給制で賞与はない。59歳までの年収の70%～75%をベースに時給換算している。勤務時間は半分の4時間となるため、年収ベースでは約35%となる。

福利厚生に関しては定年前と同様であり、社宅にも入居できる。

60～65歳社員に対して、短時間勤務という形態を残した理由であるが、これはリーマン・ショック後経済環境悪化の煽りを受け生産が減少、ワークシェアリングにより人員削減を回避した経験と関係する。短い労働時間を経験した社員の中には、かえってその方がよいという社員もいたため、短時間勤務（4時間）という選択肢を残したのである。

■65～70歳までの制度

高い技能を有し、会社が認める者については、65歳以降70歳を上限に「嘱託EE (Emeritus Expert)」として継続雇用し、これまでと同じ職場で引き続き技能伝承を含む後継者の育成を担ってもらう。

その他の社員は、子会社の派遣会社である「ヨロズサービス」に転籍し、本社の特定のプロジェクト期間の業務やスポット的な応援業

務に就いてもらう。社内に該当する業務がない場合は、関連会社等外部の仕事に就いてもらうことになる（図表2）。

いずれの働き方においても、時間当たり賃金は60～65歳と同水準であり、福利厚生も同じである。

しかし地元自治会の役員や民生委員など地域に貢献している社員もおり、今のところ65歳を過ぎても働きたいという者は多くない。技術系・事務系の社員の中には働きたい者が比較的多いが、製造現場の社員で働きたい者は少ない。

■高齢者に求める役割

同社では社員に対し、65歳までは定年前同様力を発揮してもらうことを期待している。特に高度な技能を有する社員に対する期待は大きい。

高齢社員にも、海外の拠点で技術指導・育成にあたってもらえることが理想だが、高齢になると健康面で不安が出てくる。現在、海外で勤務する継続雇用者は4名おり、うち1名は65歳を超えている。

4 今後の課題

現状、同社では何とか新卒者を確保できており、社員の定着も良好だが、海外からメガサプライヤーと呼ばれる、巨大な部品供給会社が日本に進出しつつある。今後、引抜き、転職などが増えることも考えられる。自動車メーカーが電気自動車開発等にエンジニアを投入するようになれば、その分、部品メーカーの仕事は増えると考えられる。このため、人手不足はしばらく続くとみているが、そのような中で、会社としての魅力を増し年齢にか

かわりなくよりよい人材を確保していくことが必要だと考えている。

図表 1 60～65歳までの継続雇用制度における働き方

呼称等	対象者	勤務時間	雇用契約	賃金
職制契約社員	59歳時点で管理職だった者	フルタイム	継続雇用 (年度ごと)	月給制
嘱託SE	59歳時点で管理職だった者・非管理職だった者	フルタイム	継続雇用 (1年契約)	月給制
嘱託	59歳時点で管理職だった者・非管理職だった者	短時間勤務 (4時間)	継続雇用 (1年契約)	時給制

同社へのヒアリングに基づき作成

図表 2 65～70歳までの継続雇用制度における働き方

呼称等	対象者	勤務時間	雇用契約	賃金
嘱託EE	企業が認める者 (熟練技能保有者等)	フルタイム	継続雇用 (1年契約)	月給制 または 時給制
ヨロズサービスへの転籍者	希望する者	—	派遣社員として登録し、 派遣時に雇用契約を締結	時給制

同社へのヒアリングに基づき作成

事例13

富士特殊紙業株式会社

65歳
超定年

—高齢社員の技能により、食品パッケージへの水性グラビア印刷技術開発に成功—

ポイント

- 定年によるベテラン技術者の退職を防ぐため、1994年に66歳定年制を導入。
- ベテラン技術者の力を借りて、2003年食品パッケージへの水性グラビア印刷技術の開発に成功。

●企業プロフィール

創業	1950年
本社所在地	愛知県瀬戸市
業種	印刷・同関連業
事業所数	9か所

●従業員の状況

従業員数	515名
平均年齢	約38歳
60歳以上者の割合	8.2%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	1994年4月1日	60歳	66歳	対象者：全正社員
役職定年		58歳	61歳	

(2017年6月1日現在)

1 企業概要

富士特殊紙業は、1950年にキャラメルなどを包装する「ロウ紙」(パラフィン紙)のメーカーとして、静岡県富士市で創業した。その後、愛知県に移転、瀬戸工場などでプラスチックや紙を使った食品パッケージを製造している。売上高は年間約150億円である。

同社の強みは、高い技術開発力に支えられた印刷技術である。印刷業界では、有機溶剤を使用した油性グラビアインキによる印刷が主流であるが、これに使用する洗浄剤、インキ等の資材には様々な化学物質が含まれている。このため、その成分の有害性や臭気が社

員に対し、健康被害や劣悪な職場環境をもたらす恐れがあった。

そこで、同社が着目したのが、臭気が少なく、人体に優しい水性インキを用いた水性グラビア印刷だった。

しかし、この水性インキは、食品パッケージなどによく使われるプラスチックフィルムに印刷することは難しく、同社が開発する以前は、技術として確立されていなかった。

同社は1996年に社内プロジェクトを立ち上げ、水性グラビア印刷技術の開発に取り組んだ。

その中で中心的な役割を担い、開発を成功へと導いたのが1994年の定年引上げに

よって、社内に留まることとなった高齢のベテラン技術者たちだったのである。



社屋外観

2 定年・継続雇用制度の内容

■66歳定年制の導入

1994年、同社は、それまで60歳だった定年年齢を66歳に引き上げた。

その背景には、当時、発展途上段階にあった水性印刷技術の開発と社内の若手社員に対する技術指導を担っていた熟練技術者・技能者を定年で失いたくなかったことがある。

また、中京圏においては、地元有力企業が採用を有利に進める中、他社より一歩先んじた人事労務管理制度を導入し、人材確保に役立てたいとの考えもあった。定年を引き上げる際に、65歳でなく、66歳としたのも、この考えによるものであった。

同社の役職定年は61歳である。以降は「参与」などの肩書を与え、後継者育成などに重点的に取り組んでもらうこととしたが、それまでと役割が変わることから、新しい任務の重要性を丁寧に説明し、新たな役割を十分理解してもらうようにしている。

定年引上げに伴い、賃金制度も見直し、

60歳以降66歳まで、基本給は59歳時点と同じ水準を66歳まで維持することとした。ただし、役職手当が減額されるため、年収は2割ほど低下する。

■前払い退職金制度

同社のユニークな制度として、「前払い退職金制度」があげられる。これは定年時に支給される退職金を分割し、35歳、45歳、55歳、そして定年退職時の66歳の4回に分けて支給するというものである。勤続3年以上の社員が対象である。

最初の3回は税法上、退職所得控除を受けられないため、手取額は少なくなるが、マイホーム取得や子供の大学入学費用などライフステージの各段階で必要な費用がまかなえることから、社員には好評である。「次の退職金支給までまたがんばろう」という意欲向上にもつながっている。同社側にとっても、定年時に支払う金額が減るため、引当金負担が軽いという財務的メリットがある。

■継続雇用制度

同社では、66歳定年後の継続雇用制度は定めていないが、必要な人材については、定年前に打診し、了解を得たうえで、継続雇用している。雇用契約期間は、半年または1年で、必要に応じ、契約更新する。現在、8名の継続雇用者が働いている。

処遇については、時給制の場合もあれば、月額報酬を取り決めている場合もある。高い技能を持つ高齢社員を定年後も継続雇用し、後継者への技能伝承を行わせている例や、中国工場での勤務経験者を継続雇用し、中国に設立した合併会社を軌道に乗せるための業務を行わせている例などがある。

定年引上げにより社内に留まったベテラン技術者たちは、水性グラビア印刷技術の開発に大きく貢献した。

水性インキは、臭気が少なく、人体に優しい一方で、フィルムに定着しにくく、乾燥するのに時間がかかるという欠点がある。

この欠点を克服し、食品パッケージに水性インキで印刷をすることは、同社の長年の夢であった。何とかこれを実現したい、との思いから、同社は、1996年、社内にプロジェクトを立ち上げた。経営トップも、このプロジェクトには力を入れ、フィルム、インキなどのメーカーとともに、技術開発に向け、粘り強く取り組んだ。

熟練技能を有する高齢社員たちもこれに加わった。同社には、過去にも新素材にインキをうまく載せるために、インキの載せ方や乾かし方を工夫し、これを成功させた経験があった。この経験を、水性グラビア印刷技術の開発に活かそうとしたのである。

インキの扱いに詳しい高齢社員たちの力を

借りつつ、試行錯誤を繰り返した結果、印刷の際のドットを小さく、浅くすることで、インキの量を減らし、乾きを早くするという技術を開発した。

さらに2003年に、世界で初めて、国産の水性インキ専用の印刷機を完成させた。

現在、同社は、業界で唯一、水性インキで食品フィルムに印刷して包装資材を提供できる企業となり、多くの関連特許も保有している。(一社)健康ビジネス協議会の「水性印刷商品認証制度」も取得し、環境に配慮した企業として広く認知されている。

こうして、プラスチックフィルムへの水性グラビア印刷技術の開発に成功したが、現状では、まだ改良の余地がある。水性インキでは一部外気や日光を遮断するフィルムとの接着強度が十分とは言えないケースもある。

こうした技術開発の業務は、苦勞も多いが、「どこの会社でもできないこと」にチャレンジし、「うちの会社しかできない技術」を発することは、社員の誇りでもあるという。「自分の人生をかけられる会社」という認識にもつながっている。



水性グラビア印刷による印刷例

4 高齢社員を活用するための工夫

■柔軟な勤務制度

同社では、60歳以降も、戦力として期待されており、フルタイムで働くだけでなく、製造現場では交替制勤務などもある。

その一方で、個々の状況に応じて、問題なく働けるような配慮も行っている。

高齢社員だけでなく、一般社員も対象で、例えば、家族の介護を行う者、健康面で問題がある者については、申告があれば、交替制勤務から外し、昼間のみ勤務とするなどの柔軟な対応を行っている。

作業を行ううえでの負担に対する配慮も行っている。

■身体的負荷の軽減

印刷済みのプラスチックフィルムのロールを扱う製品梱包作業でも、多くの高齢社員が働いているが、フィルム構成の中にはアルミ箔が使用されていることで重量があり、持ち上げることが大変なものがある。このため、補助器具を導入し、負担軽減を図った。これにより、高齢社員の負担が軽減されただけでなく、女性や障害者でも業務を担当できるようになった。

■マンツーマン指導制度

同社では、目標管理制度と組み合わせたマンツーマン指導を行っている。

期首に上司と部下が半期の目標を設定し、その内容を工場内に社員の顔写真付きで貼り出す。周囲に目標を公言することになるので、本人も強く自覚するようになる。

そのような中で、各現場では、先輩社員が若手社員にマンツーマンで教育する。

インキの量を数滴単位で調整する方法や、当日の湿度や温度に応じた機械の操作、インキを掻き取る刃の角度や置き方、印刷するフィルムを装置へ張る「テンション」の技法など、熟練技能者が日ごろの作業で何気なく行っていることを、実際にやってみせながら、若手社員に伝承している。

70代の高齢社員が10代の若手社員に技能伝承しているような例もある。

■事業所内保育所の設置

同社では2017年4月より事業所内に保育施設を設置している。同社社員の子供はもとより、継続雇用者やパートタイマーの孫も預けることが可能となったことで、より長く働けるようになった。

■OB会の開催

3か月に1回、定年退職者を中心としたOB会「富嶽会」を開催しており、現役社員の参加もあって盛況である。同会では、現役社員はOBから仕事に役立つ様々な話を聞けるだけでなく、自分の将来の姿を重ね合わせることができ、将来の安心感につながっているという。

5 今後の課題

前述のとおり、同社では事業環境の変化に対応した技術開発に取り組んでおり、従来にも増して、熟練技能者・技術者の活用が求められる。創業70周年を迎える2019年までには定年を70歳に引き上げることも検討しており、高齢社員が60代後半になっても、高い意欲を維持したまま、活躍できる雇用環境の整備が課題となっている。

事例14

株式会社 テンポスバスターズ

定年
なし

-60歳以上が4分の1。戦力化に向け、評価と研修を実施-

ポイント

- 年齢を問わない中途採用を実施。
- 60歳以上の社員が4分の1を占める中、戦力化に向けた研修を実施。
- フルタイム、パートともそれぞれ、59歳以前と変わらない賃金・評価制度を実施。

●企業プロフィール

設立	1997年
本社所在地	東京都大田区
業種	その他の卸売業

●従業員の状況

従業員数	596名
平均年齢	41.4歳
60歳以上者の割合	26.7%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2005年	99歳	なし	対象者：全正社員

(2016年6月1日現在)

1 企業概要

テンポスバスターズは、厨房機器のリサイクル販売からスタートした会社である。厨房機器販売のほか、店舗用不動産の紹介、内装工事や、飲食店の開業支援や経営支援なども手がけており、年間の支援件数は2万件にのぼる。全国で59店舗を展開している。

創業以来、意欲と能力のある人材であれば、年齢、性別、職歴、経験などにとらわれず、積極的に中途採用をしてきた。また、新規役職者を社内で募集する「役職者立候補制度」や、社長を社内外から公募し、半年間「社長の椅子争奪バトル」を行うなど、ユニークな事業経営を行っている。

2017年11月に、持ち株会社「株式会社テ

ンポスホールディングス」が設立されたことに伴い、テンポスバスターズは、その中核子会社となった。

同社では、必ずしも高齢者を積極的に採用してきたわけではない。だが、意欲と能力を重視し、年齢にとらわれない採用を続けた結果、2016年6月現在、60歳以上社員の割合は全社員の約25%と4分の1を占めるようになった。

同社の賃金制度には、年功的な要素はなく、能力、役割や成果で支給額が決まる。

エイジフリーを実践していることが評価され、2005年に、厚生労働省及び（独）高齢・障害者雇用支援機構が行う高年齢者雇用開発コンテストにおいて部門別賞（能力開発部門）を受賞している。

2

高齢者活用の経緯

同社では、創業後に急速に事業が拡大し、人手が不足する中で、年齢や性別、経歴にとらわれない採用を実施してきた。特に高齢者にターゲットを絞って積極的に採用してきたわけではないが、意欲と能力のある人材を採り続けた結果、60歳以上の社員は自然に増えてきたという。

2004年には60歳以上に限定したパート社員の採用制度「パラダイスシステム」を導入した。60歳以上の高齢者に働く場を提供するため、柔軟な働き方で働いてもらおうというもので、最初は補助的な業務にあたってもらい、徐々に、店舗販売、中古厨房機器の洗浄・修理、管理部門などの業務にあたってもらった。

同社では、創業から数年経過時点で、実質的に定年がない状態となっていたが、2005年には定年自体を廃止している。

パラダイスシステム自体は、年齢を限定したシステムであったこともあり、数年で廃止されたが、同社では、その後も年齢にとらわれない中途採用を積極的に進め、パート社員のほか、フルタイムの月給制社員としても高齢者を活用している。

2016年6月1日現在、60歳以上の社員数は159名で、うち約9割はパート社員だが、60歳を超えたフルタイムの月給制社員も徐々に増えてきている。また、2017年11月現在、最高齢者は78歳のパート社員で、店舗販売を担当している。

3

人事労務管理制度

■雇用形態

同社には、月給制が適用される社員と時給



店内の様子（新宿店）

制が適用されるパート社員の2種類がある。

月給制社員の場合、フルタイム勤務が原則だが、パート社員は、短日数・短時間勤務も可能である。

月給制社員には総合職と地域限定のエリア社員とがある。エリア社員の場合、同一エリア内での異動はあるものの、転居を伴う異動はない。事情に応じて、総合職とエリア社員相互の転換ができる仕組みとなっている。なお、パート社員は、原則店舗限定の勤務となる（図表1）。

パート社員の場合、採用後2か月間は、有期雇用社員として働く。この期間の働きぶりをみて、問題がなければ期間の定めのない雇用契約に移行する。

■月給制社員の賃金制度

月給制社員の賃金は、①基本給、②成果給、③人事考課給、④店舗給などからなる。

同社において、賃金は、能力、役割や成果によって決まるものとされており、年齢や経験年数など年功的な要素はない。基本給は原則として定額であり、これに四半期ごとに実施される評価結果に基づいて、成果給、人事考課給、店舗給が加算される仕組みとなっている。

成果給は、それぞれの社員が稼いだ粗利を

図表 1 テンポスバスターズにおける雇用区分

呼称		勤務時間	賃金	備考
月給制社員	総合職	フルタイム	月給制	転居を伴う異動あり
	エリア社員			同一エリア内の異動あり (転居を伴う異動なし)
パート社員		パートタイム	時給制	<ul style="list-style-type: none"> ・原則店舗限定勤務 ・短時間勤務・短日数勤務も可能 ・採用後、2か月は有期雇用、その後は無期雇用に転換

同社提供資料より作成

もとに評価する。人事考課給は、会社が求める知識を身につけ、会社が求める行動をとっているかどうかによって評価する。

なお、2017年11月からは、評価にあたって、毎期、洗い替えをするのではなく、それまでの実績も加味するよう改めた。これは、「(変動幅が大きいと)生活設計の目処が立たない」との声が、30～40代の社員の中からあったためである。

店舗給は、全59店舗におけるランキングの区分に応じて、定められた定額を加算する。

賞与については、会社の利益に応じて全体の賞与原資を決定したうえで、店舗の成績に応じて、これを各店舗に配分する。各店舗では、それぞれの社員が稼いだ粗利などを勘案しつつ、一人ひとりの賞与額を決定する。

同社では、正社員、パート社員に限らず、全社員の賞与額を公開している。賞与額について、他の社員と比較して不公平感を持つものが出ないよう、各店長は、賞与支給時には、一人ひとりの社員と面談し、店舗の業績や本人の働きぶりなどをとらえ、なぜこの賞与額になるのかを丁寧に説明している。

このように、年齢を問わず、働きぶりがしっかり評価され、賃金・賞与に反映される制度となっている。

■パート社員の賃金制度

パート社員の時給は、AからIまでの9ランクに分かれている。

より時給の高いランクに移るためには、年2回開催される「時給改定試験」に合格する必要がある。同社では、社員に対し、年1回以上、この「自給改定試験」を受験することを義務づけている。試験は、ランクごとに定められた知識・能力要件の中から、15問程度を問うものであるが、試験の結果が基準を満たさなかった場合は、下のランクに降格される。

上から2番目のHランク以上に昇格すれば、「販売のプロフェッショナル」として認められ、店長になることも可能となる。パート社員の雇用形態のまま、店長の職に就いている者も2名いる。パート社員のまま店長となっている社員の賃金(時給制)を、正社員の店長(月給制)と比べると、転勤や会議への出席などについて制約があることから、賞与額には差はあるものの、月々の賃金の時間当たり単価は同水準である。

賞与については、パート社員に対しても、正社員同様、7月、12月の年2回支給している。正社員と同じように、店舗ごとにパート社員の賞与原資を設定した上で、これをとらえ店長が、一人ひとりのパート社員の賞与額を決定する仕

組みとなっている。

■ 役職者立候補制度など

同社では、役職に空きが出た時や、新たな部署や店舗を立ち上げる時は、「役職者立候補制度」により、新規役職者を社内で募集している。

同社は、幹部候補者の登竜門として、店長として人を使う立場の心構えや覚悟について学ぶ「テンポス道場」を実施しているが、これを修了していれば、年齢、性別や職位、さらに、正社員、パート社員の別に関係なく立候補することができる。

このほか、同社では、先方が受け入れてくれるならその職場に移ることができる「フリーエージェント制」や、他店の社員を引き抜くことができる「ドラフト制」など、年齢に関係なく、社員の自主性を重視した人事制度を運用している。

■ 退職時期の決め方

同社では、退職時期は社員が自ら決めるものと考えている。だが、本人からの申し出があっても、「まだやれるだろう」と慰留するケースが多い。

4 高齢者の戦力化に向けた研修の実施

高齢社員に戦力として働いてもらうために、評価に加えて、研修にも力を入れている。

同社では、2009年から「幸齢者（こうれいしゃ）研修」の名称で、60歳以上の社員を対象に、2泊3日で合宿形式による研修を実施している。

同研修では毎回テーマを決め、グループ討議などを行っており、2016年には「老害と言わ

せない」をテーマに、高齢社員が働く上で、最低限必要な水準について受講者全員で話し合った。また研修は毎回エリアを変えて実施しており、研修者は店舗を訪問し、店長と棚の陳列方法や接客などについて情報交換を行い、より良い店舗づくりに活かしている。

社員のモチベーションアップや業務の効率化に高い効果がみられたことから、現在は対象者を60歳未満の者にも拡大し、別の名称で実施している。

5 今後の課題

テンポスバスターズでは、持株会社化に伴い、今後、グループ企業各社にも同社と同じ人事制度を導入していく方針である。

同社では、「定年がないこと」が文化として定着しているものの、買収でグループ傘下に入った企業は必ずしもそうではない。高齢社員をうまく活用できていない会社もあると思われることから、今後、粘り強く制度を浸透させる必要があるとみている。

同社が定年を廃止できたのは、年齢にかかわらず、成果を求め、人事評価の結果を賃金に反映させていることと一体となっており、高齢社員にとっては厳しい面もある。そうした点も含めて、浸透を図っていく必要がある。

事例15

日置電機株式会社

65歳
定年

65歳超
基準有

一段階的定年引上げを前倒しし、2017年から65歳定年制を導入

ポイント

- 2013年から段階的に定年を引き上げ、2025年に65歳とする予定だったが、2017年4月に前倒しで65歳定年制を導入。併せて、70歳までの継続雇用制度も導入した。

●企業プロフィール

創業	1935年
本社所在地	長野県上田市
業種	電気機械器具製造業
事業所数	12か所

●従業員の状況

従業員数（連結）	830名
平均年齢	42歳
60歳以上者の割合	約5%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2017年4月1日	62歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：基準該当者

(2017年4月1日現在)

1 企業概要

日置電機は1935年創業、長野県上田市に本社を置き、各種電気計測機器の開発、生産、販売・サービスを行なっている。売上高は約200億円、社員数は約830名（うち男性620名、女性210名）、60歳以上者の比率は約5パーセント、社員平均年齢は約42歳である。

同社の主要製品である電気計測器は自動試験装置、記録装置、電子測定器、現場測定器の4製品群に大別される。電気計測器は産業のマザーツールと呼ばれ、電圧・電流・電力・抵抗に代表される、電気をはじめとしたあらゆる

物理現象を測定するもので、電気工事・設備の保守点検、パソコンやスマートフォンに使われる電子部品の検査、電気自動車や太陽光発電のメンテナンスなどあらゆる場面で必要不可欠な機器である。

約300種類の製品はいずれも自社開発製品であり、オンリーワンの高付加価値製品として毎年30機種程度の新製品が発売される。競争力維持のため、営業部門が顧客ニーズを迅速に把握して開発部門にフィードバックして製品化、生産部門も生産技術を高度化し高品質・短納期・低コストで自社一貫生産している。このように同社は研究開発型の企業であり、社内に生産部門はあるものの、社

員に占める研究開発スタッフの割合は高くなっている。全体の約3割が技術部門、営業や管理部門はそれぞれ約2割、製造部門は3割弱である。また、毎年20名から30名を採用するが、高卒は1割に満たず、社員は高学歴者が多い。

なお、これまでは長野県の企業というイメージが強かったが、東京証券取引所上場もあり、最近では全国区の研究開発型企业として県外からも認知されるようになり、採用状況は良好である。

2 定年引上げの背景と制度の内容

同社では1987年に55歳から60歳へ定年を引き上げた後、2005年には65歳までの継続雇用制度を開始、2011年には改正高年齢者雇用安定法を見据え、年金支給開始年齢に合わせ3年ごとの段階的引上げによる65歳定年制の導入を進めることとした。そこで2013年から61歳へ定年を引き上げた。

この間、売り上げの伸長もあり、今後労働力の不足も予想されることから、人材の一層の有効活用が求められるようになることも見込み、2017年4月に65歳定年制を前倒し導入した。引上げ当初は、定年到達者は毎年10名程度と少ないものの、今後、徐々に増えていくことが予想され、2025年にはバブル期に大量採用した50代前半層が60歳を迎える。定年到達者が少ないうちに65歳定年制を導入したほうが混乱が少なく、かつ何か課題が生じたときも見直す余裕があると判断したことも制度導入の前倒しを後押しした。

徐々に若手に引き継いでいく部分はある

が、仕事の内容自体は、59歳以前と以後では変わらず、勤務形態もフルタイム勤務である。

同社では、定年の引上げに際し、60歳以降の賃金水準も引き上げた。旧制度では、60～65歳までの年収は定年まで段階的に漸減し、定年後は嘱託として、給与を再設定した上で、65歳まで一定額を支給することを想定していた。

一方、新制度では61歳に達する年度の4月から毎年10%ずつ漸減し、65歳時には50%程度となる。5年間の平均でみると、60歳時点の70%程度の水準となる。

制度改定前に継続雇用となった65歳以下の社員に対しては65歳定年が適用された場合の収入となるように差額を補填している。

定年引上げに伴い、従来60歳で支払われていた退職金は65歳で支給されることになった。退職金の計算式は、「基本給×勤続年数×支給率」となっているが、60歳以降に退職した場合でも、定年退職した場合と同じ最大係数で計算する。勤続年数の上限は、定年の引上げに伴い、35年から段階的に引き上げていたが、新制度では40年とした。

このように65歳定年制の導入は同社にとってはコストが増える一面もあるが、会社としてはむしろ将来の人手不足を考え、今のうちから社員のいっそうの戦力化を図るための布石と捉えている。したがって、若年者の採用を縮小する、現役社員の賃金カーブを抑制するといった「現場にしわ寄せする」方策は考えていない。

3 継続雇用制度の内容

同社では2005年から65歳までの継続雇

用制度を設けており、2016年まで62歳だった定年の後は65歳まで継続雇用の機会（1年ごとの契約更新）が提供されていた。継続雇用者は社内では「シニアスタッフ」と呼ばれ、工場の効率化につながるアイデアを豊富に持つ生産技術者や製品開発ノウハウが秀でている技術者などが活躍している。継続雇用者を活用していた各部門からは、優秀な高齢社員には65歳以降も働いてもらいたいという要求が出され、個別事情に応じて本人と各部門の意向が一致すればそれを認めていた。

2017年からの65歳への定年引上げにより継続雇用制度も見直されることとなったが、個別契約ではなく、健康面含め一定の条件を満たした上で、70歳までの継続雇用を制度化した。社員に対して将来の安心感を与え、現在の業務に邁進してもらうためである。

70歳までの継続雇用を円滑に進めるため、同社では周到に準備を進めた。高齢社員を受け入れる各部署では今まで在籍者のいなかった65歳超の人々に与えられる仕事があるのか、また、彼らの意欲は問題ないのかといった不安があった。そこで人事部が部門長と話し合いの機会を持つなど啓発に努め、不安解消を図った。

また継続雇用の対象となる本人も不安や要望があるが、職場と定年退職者の間に入って両者の要望を聞き、マッチングする担当者を人事部内に専任で配置した。

今回改正された継続雇用制度は1年ごとの契約更新である。本人の持つスキルに応じて4つの業務種別とし、それぞれに応じて給与水準は異なる。種別は高度なものからa（技術や高度スキル保有者）、b（業務特有のスキル保有者）、c（技能・専門スキル保有者）、

d（一般的な技能スキル保有者）となる。また、高齢社員のニーズに応じた4種類の勤務形態（通常勤務週5日、1日6時間の短時間勤務週5日、短日数勤務週4日、短日数勤務週3日）を用意している。なお、継続雇用者は人事考課の対象であり、賞与が業績連動賞与として考課に応じて支給される。

なお、継続雇用されるためには条件があり、①健康の基準（人間ドックの結果の基づき必要な診察や治療を適切に受けていること、職務上必要な視力・体力が許容限度内にあること）、②能力・意欲の基準（会社が求める業務遂行基準に達しており、業務態度から遂行意欲が水準に達していること）が求められる。

4 48歳から定年までの処遇の見直し

同社では、定年引上げ開始に先立つ2012年4月から、48歳以降の賃金制度を見直している。同社の基本給は、能力給と年齢給で構成されるが、従前の制度では、年齢給は47歳まで自動的に昇給し、それ以降は頭打ちとなった。さらに55歳以降は毎年処遇を見直していた（図表1）。

こうした制度は社員のモチベーション低下につながっていたことから、2012年4月には定年引き上げを視野に48～55歳までの支給水準を引き上げるとともに、人事考課の結果に応じて、昇給を可能な仕組みとした。さらに今回の新制度では55～59歳についても、それ以前の賃金水準を維持、あるいは人事考課によっては昇給するようにした。

5 今後の課題

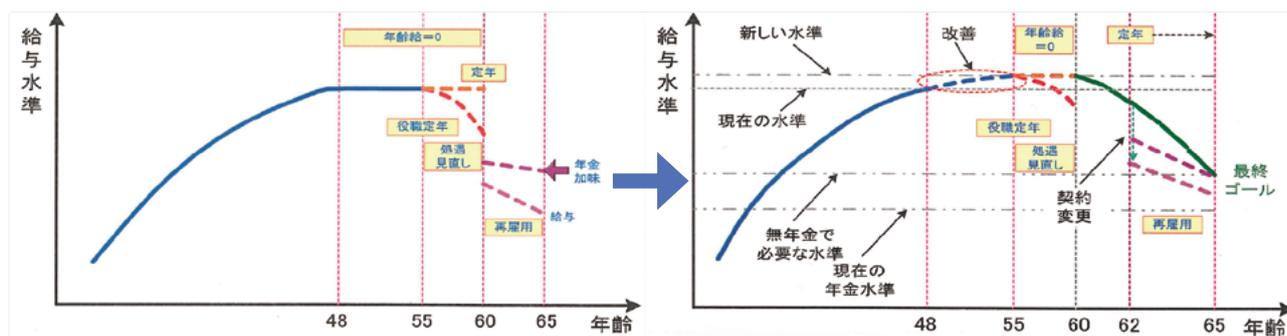
同社の定年引上げの目的は自社の競争力向

上に向け、現有人員、特に経験豊かな高齢社員をより長い年数で活躍してもらうことにある。65歳への定年引上げ、70歳までの継続雇用、それに伴う処遇改善は会社にとってコスト増であるが、社員が将来の展望を抱きながら安心して職務に従事できることが、自社の業績向上につながると会社では考えている。同社ではこれまで以上の企業成長でコスト増を吸収しながら高齢社員活用を進める方針である。

とはいえ、高齢社員の体力低下等による職務遂行能力の低下の恐れ、病気等の健康リスク、また、家族介護による突然の退職も考えられる。一方、65歳以降の働き方について、現状では新制度が適用された3名全員が週3日勤務を選択し、フルタイム勤務が求められる部署での活用が可能かという問題を提起している。

また、60歳以降の役割について、会社は後継者育成などに力点を置いて欲しいと考えているが、その意識が希薄であったり、「まもなく定年」と漫然ととらえるケースもある。従来は会社や管理職が高齢期に求められる役割について強調してこなかったが、研修等を通して本人の意識改革、特に65歳まで働くことへの発想転換を図る必要があると会社では考え、定年前の者を対象としたキャリアセミナーの定期開催を計画している。

図表1 48歳～定年までの処遇のイメージ（見直し前と見直し後の比較）
 (見直し前) (見直し後)



同社提供資料より作成

事例16

未来工業株式会社

65歳
超定年

一世間の注目を集めるため、他社の一步先を行く70歳定年制を導入—

ポイント

- 「年間休日140日」、「原則残業禁止」などユニークな人事制度で知られる未来工業は、2006年に70歳定年を導入。
- 他社の一步先を行く人事制度を導入することで、優秀な人材の獲得と社員のモチベーション向上を図る。

●企業プロフィール

設立	1965年
本社所在地	岐阜県安八郡
業種	電気機械器具製造業
事業所数	28か所

●従業員の状況

従業員数	847名
平均年齢	45歳
60歳以上者の割合	7.8%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2006年	61歳	70歳	対象者：全正社員
役職定年		なし	なし	

(2016年6月1日現在)

1 企業概要

岐阜県に本社を置く未来工業は、1965年の設立以来、電設資材の製造販売を手がけてきた。2万点にも及ぶ製品は、営業担当者が建設業者電設業者などの顧客のニーズを現場で聞き取り、自社の開発部門に伝えることで迅速に商品化している。この顧客本位の姿勢が強い競争力の源泉となり、高い利益率、ひいては高業績につながっている。

2016年6月1日現在の社員数は847名である。60歳以上の社員の割合は7.8%となっている。

同社では、パート社員、アルバイト、派遣社員など非正規社員は雇用しない方針としており、全社員が正規社員である。

同社のユニークな点は、あらゆる面で他社の一步先を目指す姿勢である。業界や地域で注目を集め、自社の知名度を向上させ、優秀な人材の確保や業績向上にもつなげているという。不安材料はあっても、まず一步先に踏み出した上で、課題が生じれば対応策を考えるという方針をとっている。

他社の一步先を行く姿勢は、商品開発のみならず、人事労務管理のあり方でも同様で、「年間休日140日」、「原則残業禁止」などの

施策として結実している。

ちなみに同社が株式上場するに際しては、多くの企業が選ぶ大安ではなく、あえて仏滅を選んだが、これも世間の注目を集めたいという当時の代表取締役の発案によるものだった。



同社の主力製品「スイッチボックス」

2 人事労務管理制度

同社が目指すのは、「社員にとって居心地のよい」会社である。非正規社員は採用していない。正社員として処遇を安定させてこそ、個々の社員が当事者意識を持ちながら創意工夫し、ひいては業績向上につながると考えているからである。

同社の賃金はおおまかに、①基本給、②役職手当、③その他手当—の3本立てである。基本給は、60歳までは年齢が高くなるにつれて上昇し、それ以降は横ばいである。原則、給与が下がることはない。

同社の人材育成方針では、社員自らが、仕事の中から成長のきっかけに「気づき」、「考え」、「行動する」ことを求めている。人材育成における会社の役割はもっぱら、仕事を通じて様々な機会を提供することであると考えている。したがって、体系的な研修は重視しておらず、入社時に新入社員研修を行うのみ

である。ただし、社員一人ひとりの学びに対する意欲は尊重し、これを金銭的に支援する自己啓発支援を実施している。

同社では、社員がそれぞれの立場でいかに行動するのが最善かを考え、行動に移すことを奨励している。これを実践する社員が評価され、昇進する。

管理職には部下に命令することを禁じている。部下に動いてもらうためには、業務の必要性を納得させた上で、自発的に動くよう説得することが求められる。

上司の役割のひとつとして、部下との間で、目標設定やその達成度を確認するための面談を実施することがあげられる。目標の設定は、あくまで部下の成長とモチベーション維持が目的であり、未達成でも賃金には影響しない。

役職定年制度はないが、経営環境の変化に応じて機動的に人事異動を行っており、ベテランの管理職が非管理職として異動するケースもみられる。

前述のとおり、未来工業の人事労務管理制度は、他社の一歩先を行くユニークなものが多い（図表1）。例えば、1日あたりの勤務時間は7時間15分と他社よりも短い。原則、残業は禁止している。勤務時間短縮のきっかけは、本社が郊外に移転した際、女性社員から「17時に会社を出てもスーパーのセールに間に合わない」との苦情が出たことである。年間休日数も140日と製造業としては異例の多さである。他にも、行き先を海外とした社員旅行を5年に一度実施、3歳までの育児休暇、2年間の介護休暇などいずれも群を抜いている。

同社では、改善提案制度を実施しており、社員からは年間1万件以上もの提案が寄せられる。内容にかかわらず、1回あたり500円

を支給している。提案が採用された場合、最大3万円の報奨金が支給される。年間200件の提案を出せば、これとは別に15万円が支払われる。

3 70歳定年制の内容

同社が世の中の一步先に行く姿勢は定年制度にも表れている。60歳への定年引上げが義務化された際、同社ではそれまで55歳だった定年を60歳にした後に61歳に引き上げている。

さらに高年齢者雇用確保措置を講ずることが企業に義務づけられた2006年の改正高年齢者雇用安定法の施行を目前に、当時の社長による判断で定年を一気に70歳まで引き上げることを選んだ。

同社では70歳までフルタイム勤務で働くことが前提となっている。短日数勤務や短時間勤務は制度化されておらず、実際の該当者もいない。60歳以降はいつ退職しても定年退職扱いとなり、社員本人の意思で退職時期を決定できる仕組みとなっている。

60歳以降の仕事内容はそれまでと変わらない場合もある一方、一担当者、管理職のサ

ポート役、若手の指導役など、新たな職務に就くこともある。例えば、顧客側の担当者が若手へ変わった場合、同社側も若手を営業担当者に充てることがあり、このような時、従来営業を担当していた高齢社員は、内勤となったり、特定の顧客を担当しない営業職となることもある。

なお、現状では、70歳以降の継続雇用は行っていない。

4 高齢社員を活用するための工夫

同社では高齢社員にも交替制勤務があるが、視力低下が夕方以降の作業能率低下を招くこともある。高齢社員の肉体的負担や対応力低下が認められれば夜勤から昼勤への配置転換、機械操作から組付けへの配置転換などが行われる。

5 今後の課題

同社では、社員がどのような働き方を望んでいるかを把握しながら、70歳定年制の浸透を目指したい、としている。



同社の製品「ブッシングパンチ」。天井への穴あけとブッシング（電気機器のケースや建物の壁などに取り付けてそこから引き込む電線を絶縁する装置）の取り付けが同時にできる。顧客のニーズを新製品の開発につなげた一例。

図表 1 未来工業のユニークな人事施策一覧

施策名	内容
全社員が正規雇用	パートタイマー、アルバイト、派遣社員など非正規社員は雇用しない。育児休職者が発生した場合などやむを得ない場合は派遣社員を利用している。
休日数日本一	年間休日数は有給休暇を除き、約 140 日としている。夏休みは約 10 日間、年末年始は約 20 日間、飛び石連休の場合、中日も休日としている。
所定労働時間は 7 時間 15 分	同社の所定労働時間は 7 時間 15 分。始業時刻は 8 時 30 分、終業時刻は 16 時 45 分となっている。
残業禁止	原則、残業は禁止している。ただし、繁忙期は必要最低限の残業を認めている。
副業OK	同社では、仕事に影響が出なければ勤務時間後や休日のアルバイトを認めている。
報・連・相の禁止	同社では、上司に対する「『報告』『連絡』『相談』は禁止」とされているが、これは創業者山田昭男氏の「社員は自律的に働くべき」という理念を示したもので、実際は「報・連・相」は行われている。
新人にも大きな裁量を付与	新入社員であってもやる気があれば、仕事を任せてもらえる。失敗しても叱責されることはない。
最長 3 歳までの育児休業	育児休業は子どもが 3 歳になるまで、しかも、何度でも取得することができる。
5 年に一度海外旅行を実施	5 年に一度の割合で海外への社員旅行を実施している。希望者は全員参加することができる。費用は同社が負担する。旅行中のクイズ大会で全問正解した社員には、1 年間の有給休暇を与えるといった内容の企画が組まれることもある。
クラブ活動への補助	社内のクラブ活動に対して、活動内容にかかわらず月 1 万円の活動費を補助している。所属人数が 5 名以上であることが要件。
自己啓発支援	社員が受講する通信教育の受講料を同社が負担する。同社が指定した資格を取得した場合、手当を退職するまで支給する。
改善提案制度の実施	1997 年から社内提案制度を導入している。提案 1 件に対し、内容にかかわらず、500 円を支給している。提案が採用された場合、最大 3 万円の報奨金を支給する。

同社提供資料より作成

事例17

岩塚製菓株式会社

65歳
定年65歳超
基準有

— 定年引上げにより、熟練社員の大量退職回避に成功 —

ポイント

- 仕込み作業で熟練した技能をもつ高齢社員の大量退職を回避するため、定年を65歳に引上げ。

● 企業プロフィール

創業	1947年
本社所在地	新潟県長岡市
業種	食料品製造業
事業所数	34か所

● 従業員の状況

従業員数	単体：935名 連結：1,032名
平均年齢（単体）	41.2歳

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2008年4月1日	60歳	65歳	対象者：全社員
継続雇用の上限年齢	2015年10月21日	65歳	70歳	対象者：基準該当者

(2017年3月31日現在)

1 企業概要

岩塚製菓は新潟県長岡市に本社を置く米菓製造業である。新潟県と北海道に5か所の生産拠点、全国11か所に支店、18か所に営業所がある。年間売上高は約220億円、社員数（単体）は2017年3月31日現在、935名となっている。平均年齢は約41歳、全体に占める60歳以上の者の割合は約10パーセントである。

近年の採用状況は、業績により変動しており、採用を行わない年度もある。2017年度の採用数は新規学卒者大卒6名、高卒21名、中途9名である。

採用後、大卒者は営業職、開発職、技術職、高卒者は製造職に配属する。ただし、採用後1年間は、研修期間として、全員が工場勤務する。

2 定年引上げの背景

同社の人事労務管理制度を紹介するにあたり、社員の具体的な職務内容を説明するため、以下に会社の主要製品である「おせんべい」と「おかき」の製造工程を示す（図表1、図表2）。

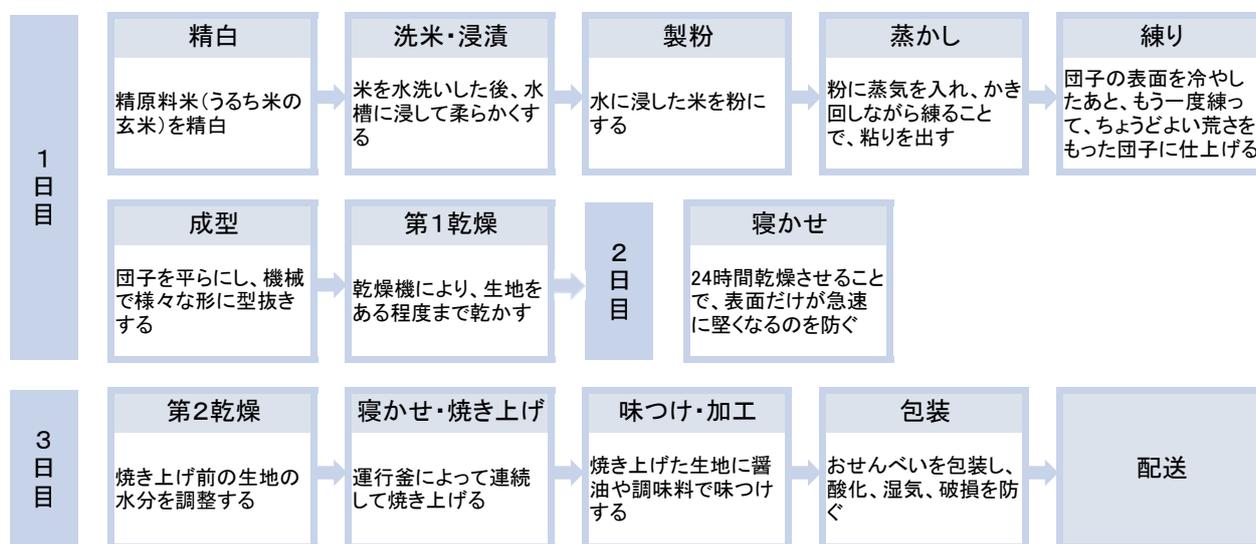
3日から5日かかる製造工程は、大きく川上工程（原料の精白からねかせまでの仕込み）

と川下工程（焼き上げや包装）に分かれる。川上工程では大規模な装置を運転し、最後は装置の分解洗浄作業も含めた24時間操業で力仕事もあるため、交代制（1班が12～13名の3班編成で3交替または4班編成で6勤2休制、1ラインに5名配置）の男性労働力が中心である。一方、川下工程は市場の需要に応じて生産量が変動するため、女性労働力を中心とした日勤や繁忙期の残業で対応している。

川上工程と川下工程では求められる技能レベルも異なる。とくに川上工程では、ベテラン社員が、日々納入される原料米（うるち米ともち米）の微妙な品質の違いを勘案した上で製造装置の加工条件を設定している。作業に際しては、建屋の老朽化により、室内環境の完全な管理が難しいなか、気温や湿度を勘案して装置を動かすことも求められる。

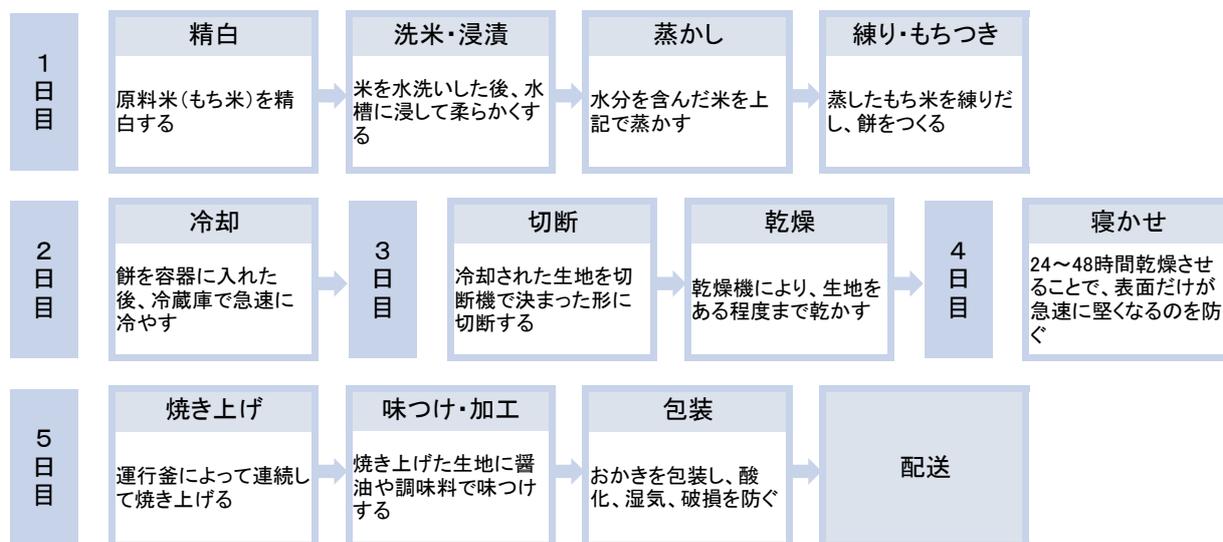
この川上工程における仕込みの良し悪しで、製品の品質の8割が決まってしまうため、

図表 1 おせんべいの製造工程



同社ホームページ掲載資料をもとに作成

図表 2 おかきの製造工程



同社ホームページ掲載資料をもとに作成

担当者に求められる技能レベルは高く、その知識や技能を積み重ねるにも時間と経験が必要となる。一方、川下工程の包装は高度な技能はそれほど必要ではない。

以前は、家内工業的色彩が強く、ひとつの工場内ですべての工程を扱っていたため、工場内の異動を通じて、各工程に通じることができた。しかし、今では、工程別に分業化が進み、工程横断的な技能形成が難しくなっている。

現在60歳代以上の社員は、家内工業的色彩が強かった時代に入社し、工程間の異動を通じて、様々な工程に精通しているだけでなく、各工程間の関連性にも知見を持っている。一方、各工程の分業化が進んだあとに入社した中堅社員や若手社員は、個別の工程には精通しているものの、ベテランの持つ総合的な知識や技能には及ばない。この点において、ベテランの高齢社員から中堅・若手社員にバトンタッチする際の技術の断絶が大いに危惧されたことが、65歳への定年引上げに至った背景である。

同社では、59歳までの社員は10段階の職能資格で処遇している。60歳以後は「エルダー社員」と呼称している。教育訓練制度としては、OJTの他に、新入社員研修、年3回のフォローアップ研修、階層別研修（一般社員向け、リーダー向け、管理職向け）を整備している。現状、高齢社員の戦力化に向けて導入している研修としては、定年後の生活設計や介護に関することを学ぶ「ライフプランセミナー」がある。

3 定年制度の内容

同社では2008年に定年を従来の60歳か

ら65歳に引き上げた。その背景には製造部門に欠かせない熟練技能者を確保する必要があった。

定年引上げ前、同社が今後5年間の人員構成の推移をシミュレーションしたところ、製造部門を中心に200名近いベテラン社員が定年退職することが判明した。社長にとって、これらの社員は創成期からの労苦をともに分かち合ってきた仲間であり、一人ひとりの顔も覚えている。さらに、中堅社員や若手社員の及ばぬ技能的優位性を持つ高齢者が60歳定年により大量に退職することは、同社にとっては大きな痛手であった。

こうした経緯から、社長は65歳定年制の導入を決断しており、必ずしも人手不足の解消は主な目的ではなかった。

当時、60歳定年後は1年更新で65歳まで継続雇用する制度があったが、60歳で退職する者も多く、熟練労働力の確保という点からは不安定であった。定年引上げは、社員にとってメリットが大きいため、労働組合も賛成した。

同社が60歳以上の社員に求める役割は、59歳以前と変わらず、製造部門にいた社員は製造、販売部門にいた社員は販売で力を発揮してもらうことを求め、フルタイムで勤務してもらう。深夜勤務も65歳まで対象となる。部長経験者など2名は「総監」の肩書で特命事項を担当している。また、工場長経験者など製造畑出身の3名は「技監」という肩書で現場指導にあたっている。それぞれ、賃金とは別に月4.5万円の手当を支給している。

勤務時間は工程によって異なり、これを前提に勤務する者が多いため、他の工程への異動は好まれない。たとえば、「焼き上げ」工

程の場合、早朝5時から勤務が始まり、14時には作業を終了する。その後は自宅で余暇を過ごす者が多い。

60歳以降の賃金は、59歳時点の7割を原則として、上限（約26万円）、下限（約17万円）を設定しており、全社的なベースアップがなければ据え置きとなる。賞与は4か月程度であるが、3段階で行われる人事考課（製造は勤務態度評価、営業は成績達成度評価）の結果が反映される。

4 継続雇用制度の内容

定年引上げ前における継続雇用制度は、60歳定年後、65歳まで嘱託として、1年ごとに契約更新する仕組みとなっていた。また、55歳以降の社員を対象とした「選択定年制」を導入していた。

退職後、嘱託としての賃金水準は、59歳以前の70%程度であり、賞与は支給していなかった。

同社は社員に対し、「55歳以降はいつ辞めても会社都合退職になるのだから、とりあえず60歳まで働いてはどうか」と勧めていた。60歳定年到達時は、必ずしも全員が継続雇

用を選択せず、農業やセカンドライフを楽しむため、会社を離れる者もいた。

定年引上げ後は、65歳以降の者を対象に、人事考課がB評価以上で、本人に働く意思があり、かつ、職場の上司が必要とした場合に継続雇用する。現在、10名が在籍しており、処遇は個別契約で、本人の希望する勤務形態も可能な限り反映し、フルタイムからパートタイムへの変更もある。

5 定年引上げの効果

同社における65歳定年制の導入は県内企業としては非常に早いものであった。しかし、定年の引上げが、新卒採用や中途採用に影響を及ぼしているとはみていない。もともと自社のベテラン労働力の確保が目的であったため、その点では十分効果があったと考えている。

65歳定年制の導入により、職場では上司と部下の年齢の逆転が生じているが、人事担当者まで報告されるようなトラブルもなく、職場内で適切に処理されているとのことであった。



同社製品

事例18

株式会社 オリエンタルコンサルタンツ

65歳
定年

—高度人材確保と戦力化のため、役職に応じ、複数の定年を設定—

ポイント

- 優秀な技術者を確保し、戦力となってもらうため、役職に応じ、複数の定年を設定。
- 部長・次長、技師長・主監は65歳、チームリーダーは63歳、一般職は60歳。
- 優秀な技術者を確保するため、新卒、キャリアに加え、シニアの採用も強化。

●企業プロフィール

創業	1957年
本社所在地	東京都渋谷区
業種	技術サービス業
事業所数	57か所

●従業員の状況

従業員数（単体）	957名
平均年齢	42.2歳
60歳以上者の割合	11.4%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2015年1月1日	60歳	65歳	対象者：部長・次長、技師長・主監
			63歳	対象者：上記以外の管理職
			60歳	対象者：総合一般職及び一般職

(2017年9月1日現在)

1 企業概要

オリエンタルコンサルタンツは、建設コンサルタント会社として創業以来、社会インフラに関わる技術・サービスを提供してきた。事業領域は、道路や鉄道から、都市計画、交通、環境、観光、防災、保全など多岐にわたる。

20代後半及び40代の社員が多いが、60歳以上の社員も約117名と多い。

優秀な技術者を確保するため、新卒、キャリアに加え、シニアの採用にも力を入れている。2016年度は新卒約70名のほか、ほぼ同数の中途採用も行った。60歳以上のシニ

アであっても優秀であれば採用する。

2 定年引き上げの背景

同社が定年引き上げに向けた検討を開始したのは、2014年8月頃である。背景には、建設コンサルタント業界において人材獲得競争が激化する中、人材の活用・増員が不可欠であり、特に優秀な高齢社員にモチベーションを持って能力を最大限発揮し、できるだけ長く働いてもらいたいとの思惑があった。

この業界では、長年の経験が求められる場面が少なくない。たとえば、トンネルや橋梁

の設計時に、最適な工法を選択する際にもこの経験がモノを言う。優秀なベテラン社員の中には、コンサルタントとして顧客からの信頼が厚く、同社の社名よりも、「〇〇さんが参加してくれるのであれば」と個人の名前で、仕事を獲得する者もいるという。

同社では、工学博士をはじめ、技術者に与えられる技術士など多くの有資格者が在籍している。

コンサルティングには、高度な知識・技術が求められるだけに、同社においては、定年引上げ以前から、優秀な人材については、継続して雇用しており、65歳を超えてからも継続雇用することがあった。しかしながら、定年後に役職から外れることによってモチベーションが低下する者もあり、これが課題となっていた。

これに対し、経営層は、優秀な人材には60歳以降も責任ある立場で、意欲的に働いてもらおうと考えた。従来からベテラン社員による若手社員への技術伝承は行われていたが、定年を引き上げることで社員として責任を持ってより確実に技術伝承を進めたいとの思いがあった。

こうして、優秀な人材には、より長く本格的な戦力となってもらおうというコンセプト

のもと、定年の引上げに踏み切った。

制度の検討にあたっては、経営層と統括本部の担当者数名からなるチームを結成し、必要に応じて、社会保険労務士など外部の専門家などにもアドバイスを求めた。

制度改定に必要な原資については、定年引上げによるベテラン社員の貢献が人件費の増額分をカバーできると判断したため、大きな問題とはならなかった。

3 定年・継続雇用制度の内容

■定年制度

同社の定年制度の特徴は、退職時の役職に応じて、65歳、63歳、60歳と3通りの定年年齢を設定している点である（図表1）。

65歳定年の対象となるのは、マネジメント部門における部長・次長、専門部門における技師長・主監である。

63歳定年の対象となるのは、チームのリーダーに指名される管理職社員である。

これら以外の一般社員は、60歳定年が適用され、それぞれ定年退職日は、65歳、63歳、60歳の誕生日の属する月の末日である。

同社では、発揮した業績、成果に対し、会社への貢献をもとに公正に評価することとし

図表 1 役職と定年の関係について

役職	定年年齢	全正社員に占める割合
①部長、次長、技師長・主監	65歳	16%
②チームリーダー	63歳	17%
③一般社員	60歳	67%

同社提供資料より作成

ている。役職によって定年年齢が異なることについても、長年の会社への貢献度と発揮した業績、成果に応じた処遇の一環として、自然な流れで受け止められており、不満の声などは聞かれないとのことである。

65歳定年制、63歳定年制の対象となった社員は、それぞれ定年まで、本人の意欲を確認の上、それまでの役職を継続することを基本としている。仕事の内容も59歳以前と同じであり、評価方法も変わらない。

賃金水準については、従来から、60歳を境として大きく低下するような仕組みではなかったが、新制度においては、役職も変わらないことから、それまでとほぼ同水準である。

退職金は一時金と確定給付年金のいずれかを選択する仕組みとなっている。定年が何歳であっても、退職金の積立ては60歳までである。

■継続雇用制度

定年引上げ前においては、60歳で定年を迎えた社員については、希望者全員を継続雇用する制度があった。さらに、優秀な人材については、制度化されてはいなかったものの、その後も継続雇用する慣行があった。

同社では、役職ごとに定年を引き上げた後も、就業規則上の雇用上限年齢は65歳のままとしている。本人に意欲と能力があれば、その後も継続雇用するが、制度化はしていない。

定年後は、管理職であった社員も役職から外れ、技術の伝承を含む後進の育成やプロポーザル方式の入札に提出する提案書のチェックなどを担当する。フルタイム勤務が原則だが、家族の介護などやむを得ない事情があれば勤務日数・時間などの配慮も行う。

継続雇用社員についても人事評価の対象となる。評価は所属部署の上長が行う。定年到達時の年収をベースに、評価結果に基づいて所定の率を乗じ、基本給と賞与を決定する。実際には、能力があれば、継続雇用となったからといって、賃金が大きく下がるようなことはないという。

4 人事評価制度

同社の評価制度は、能力考課と成果評価の二本立てとなっている。

能力考課は、期首に1年間の能力向上を踏まえた成長目標を設定し、期末に能力の発揮度合をS点（Skill）、M点（Management）、A点（Attitude）から評価する仕組みとなっている。

評価方法はいわゆる360度評価で、被評価者の上司、同僚、部下など複数名が行う。

同社の月例賃金は、基本給と各種手当からなる。基本給は360度評価で得られた能力評価点を基にして給与に換算して設定する。

一方、成果評価は、期首に1年間の成長目標を設定し、4半期ごとに、目標の達成度合いを上司と振返りを行う仕組みとなっている。成長目標の達成の度合いは、能力考課における360度評価時の参考資料として用いる。また、支店別の成果評価は、賞与にも反映する。

5 社員全体に対する人材育成制度

同社では、①社員は自律した個であるために常に自己研鑽することを約束し、②会社・仲間は社員の成長を支援、育成することを約束する—という「2つの約束」を両輪に人材

育成を行うこととしている（図表2）。

このうち、①「社員の約束」では、自律した個として、プロフェッショナル人材として成長すること、主体性とチームワークを大切に行動を取ることなどを社員に対して求めている。一方、②「会社・仲間への約束」では、社員の成長を支援するための環境を整備するとともに、社員の業績を公正に評価し、処遇することでさらなる個の成長へとつなげることをしている。

具体的な人材育成の実施方法は、①Plan（経営理念や中長期の経営ビジョンに基づき、各社員が1年間の能力向上、成果の目標を設定するとともに、自らの将来像等とそれを実現するための各年代でのキャリアパスも設定）、②Do（設定した目標に基づき、日常業

務を実施するとともに、自己研鑽に努める）、③Check（結果を能力考課、成果評価で評価）、④Action(上司と部下が面談し、1年間の成長度合いを共有)という流れになっている（図表3）。

6 今後の課題

同社では、現時点では、定年に到達する社員数はまだ多くはない。

だが、いずれ定年到達者の数が増えれば、定年後のモチベーション低下が課題となることが考えられる。

さらに定年後も社員が自己研鑽を続けられるよう対応を検討する必要がある。

図表2 同社における人材育成の全体系図



同社ホームページより抜粋

図表3 PDCAサイクルによる人材育成の展開



事例 19

エフコープ生活協同組合

65歳
超定年

—65歳定年制導入の半年後、さらに70歳に定年を引上げ—

ポイント

- 65歳に定年を引き上げた後、半年後、さらに70歳まで定年を引上げ
- 定年引上げに併せて、50歳以上のフルタイムスタッフ全員のキャリア研修を実施

●企業プロフィール

創業	1983年
本社所在地	福岡県糟屋郡
業種	協同組合
事業所数	41か所

●従業員の状況

従業員数 (内訳)	2,530名 フルタイムスタッフ・ 福祉事業専門スタッフ： 1,061名 定時スタッフ・アルバイト： 1,469名
平均年齢	47.3歳
60歳以上者の割合	18.8%

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2017年4月1日	65歳	70歳	対象者：全職員
役職定年	—	57歳	57歳	

(2017年4月1日現在)

1 組織概要

エフコープ生活協同組合は、福岡県を事業エリアとする九州最大の生活協同組合である。1983年に福岡県内の5つの地域生協が合併して設立された。約48万人の組合員を対象に、食料品・日用品などの配達、地域に密着した店舗展開、介護サービス、夕食宅配、共済、葬祭事業を展開している。事業所数は41か所で、内訳をみると、宅配支所が17、店舗が15、介護サービス事業所が9となっている。

職員数は2017年4月1日現在、2,530名(出向者除く)となっており、うち、定時スタッフ、アルバイトを除いたフルタイムスタッフ・福祉事業専門スタッフの数は1,061名となっている。各事業所への職員の配置割合は、宅配支所に7割、店舗に2割、本部や介護サービス事業所などに1割となっている。

年齢構成をみると、設立時に採用した現在55歳前後の職員数が多くなっている。

毎年、中途採用者も含めて100名前後を採用している。

同生協では、2001年より、雇用形態ごと

の評価制度、賃金制度、福利厚生制度を統一し、一体的に運用する人事制度改革に取り組んできた（図表1）。

2016年10月に、雇用形態にかかわらず同一の評価制度・賃金制度を適用する基本フレームが整った。

2 人事制度改革の背景

同生協が、人事制度改革に取り組んだ背景として、経営難を理由に2002年に正規職員の希望退職を募集し、100名以上が職場を去るという過去があった。

その後、経営難は解消に向かったものの、人手不足が深刻化し、フルタイムの非正規職を導入することになった。当初は、正規・非正規間の棲み分けはなされていたものの、次第に職域の境界が曖昧となってきたのである。

2007年に、正規・非正規職員間の処遇格差を解消するため、雇用形態間の処遇を同一とし、差を設ける場合は、その根拠を明らかにする「同一労働同一賃金」を推進する方針

を打ち出した。

2008年には、正規職員とフルタイム非正規職員を「フルタイムスタッフ」として一本化した。翌2009年には、パートタイムの非正規職員である「定時スタッフ」と「フルタイムスタッフ」との間に、評価制度や昇格・昇進要件を統一した。

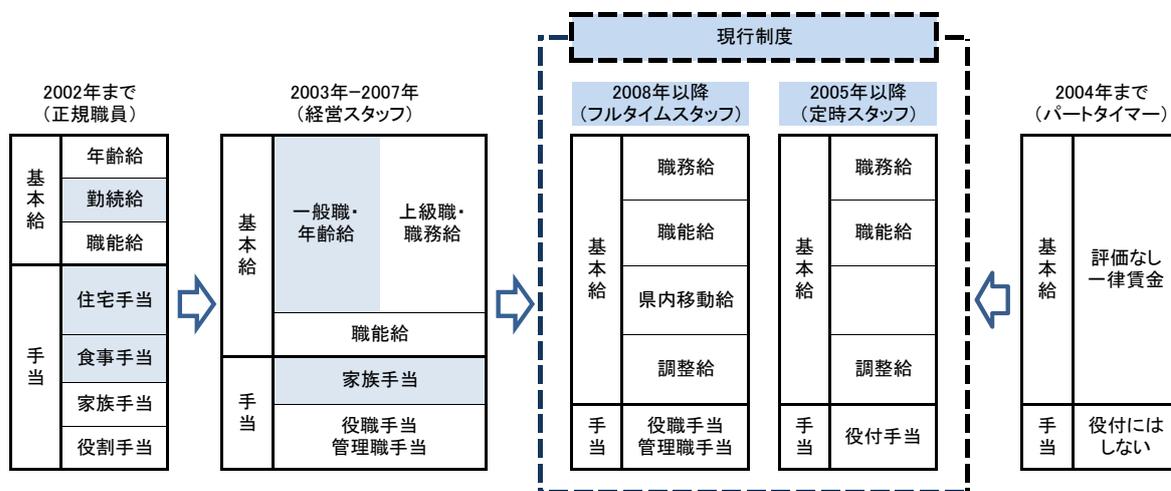
2016年4月にはこれまで別立てだった「福祉事業専門スタッフ」の賃金制度、評価制度もフルタイムスタッフ、定時スタッフと同一のものとした。

さらに同年10月には定年を65歳に引き上げた。従来、同生協の定年は60歳で、その後は1年契約のシニアスタッフとして65歳まで継続雇用していた。

しかし、職員からは、「契約更新することなく安心して働きたい」という声も強く、これらの課題の解決に向け、定年引上げに踏み切った。

定年引上げに必要な原資については、60歳以降、仕事の内容が変わり、仕事に見合った職務給のみで構成しているため、労働とコストの均衡をはかることが可能となった。

図表1 エフコープ生活協同組合における賃金制度の変遷



同社提供資料より作成

3 定年制度の内容

同生協では、65歳定年制導入から半年後の2017年4月には、「65歳以降も働きたい」という職員の声に応えるとともに、急速に進む人手不足に対応するため、定年をさらに引き上げ、70歳とした。

同生協では、定年引き上げ前と定年引き上げ後も役職定年は変わっていない。役職定年の対象となる管理職は、管掌、本部長、部長、センター長、SM店長、支所長である。57歳到達後の3月31日を境に仕事の内容、役職が変わる。

70歳定年については、就労環境の改善につながることから、労働組合も導入については前向きであった。

なお、同生協では定年後の継続雇用は実施していない。

4 賃金制度・評価制度

■人事制度改革にあたっての考え方

同生協では、「日本の雇用モデル」の一例として、以下①から⑩を提案するとともに、人事制度改革にあたって同モデルに基づき、実践していくとしている。

①70歳まで働き続けられ、雇い続けられる雇用システムとする、②雇用形態にかかわらず、同一の評価基準を用いる、③59歳までは賃金は職務給と職能給で構成する、④60歳以降の賃金は、職務給のみで構成する、⑤時間外労働を削減し、年次有給休暇の取得率を向上させる、⑥働き方の柔軟性を拡充する、⑦昇進・昇格・昇給については、制度、運用ともに実力主義で公平に行う、⑧能力開発・スキルアップを支援する、⑨福利厚生を含め、同一処遇とし、

違いを設ける場合は、その理由を明らかにする、⑩同一労働同一賃金の実施と併せ、生産性を上げ、処遇の向上を追求する。

■賃金制度

上記③、④で掲げたように、同生協の基本給は、59歳までは担当する職務の大きさに応じた職務給と、職員が発揮した能力の高さに応じた職能給で構成されているが、60歳以降は、コストとのバランスが重要性を増すため、職務給のみとなる。

これは、60歳以降は、短時間勤務など柔軟な働き方の必要性が増すと考えられる一方で、60歳以降、多くのスタッフは管理職などから外れ、事業の推進、またはマネジメントをサポートする役割に変化していくことから、賃金が低くなるケースが増えてくる。

■評価制度

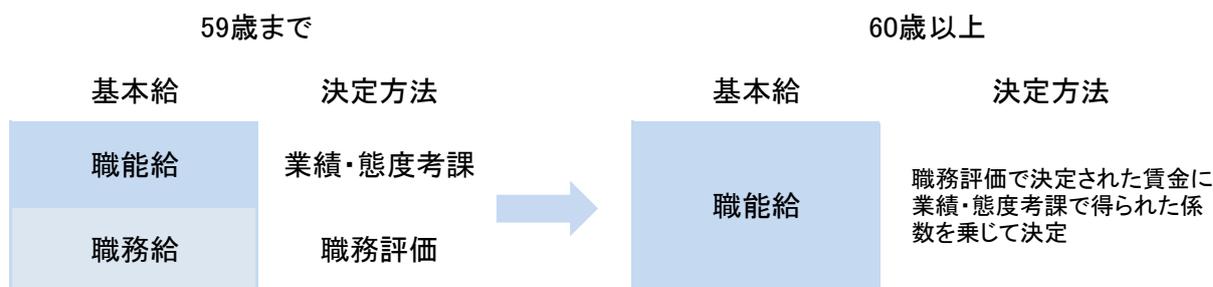
同生協の人事評価は、59歳までは、「仕事の大きさ」と「職員が発揮した能力の高さ」の2本立てで行う。仕事の大きさは、職務評価により決定し、職務給に反映する。一方、発揮した能力の高さは「業績・態度考課」で決定し、職能給に反映する。

「業績・態度考課」は、年2回実施する。アルバイトを除く、全職員が対象となる。上司との面談により、到達目標を設定し、年度の上半期と下半期の2回評価を行い、その合計点によって5段階で格付けする。

評価結果は、前述のとおり、翌年度の職能給に反映するが、60歳以上の職員の場合、職務給のみとなるため、「業績・態度考課」の結果に応じて、0.96～1.10の評価係数を乗じることで、職務給に反映させる。(図表2)

職務給、職能給とも同じ等級であれば、定

図表 2 59歳まで、60歳以降の基本給の構成及び賃金決定方法の比較



同社提供資料より作成

時スタッフの月例賃金の時間単価はフルタイムスタッフの時間単価以上となる。ただし、賞与と退職金を加えて年収で比較した場合は、フルタイムスタッフのほうが高くなるが、これは人事異動の範囲が異なることを根拠としている。

人事異動の範囲は、雇用形態、職能資格等級、年齢区分によって異なる。例えば、職能資格等級が一定以上のフルタイムスタッフの場合、福岡県内全域が異動の対象となり、職務内容も限定されない。一方、同じフルタイムスタッフでも、60歳以降は、職務内容は限定されないものの、異動範囲は自宅から直線15km以内となっている。

同生協では、退職金は、60歳統一基準日で精算しており、勤続ポイントと職能ポイントの累計の合計ポイントによって支払われる。退職金の支給対象はフルタイムスタッフのみである。

5 高齢者の活用に向けた工夫

■生涯エキスパート研修の実施

70歳定年の導入に伴い、生涯現役力が発揮できるような意識改革と仕事改革が求められ、2017年4月より、50歳以上のフルタイムスタッフ全員に「生涯エキスパート研修」を受講させることとした。

研修では、「仕事生活チェックリスト」¹を用いて、60歳以降も意欲的に能力を発揮しなが

ら、働き続けるために必要な能力を把握する。

その上で、職場ごとの集計結果や全国平均値などを参考に今後、高めるべき能力について気づきを与え、その方法について検討する。

■雇用形態間の移行制度

職員の健康状態や生活状況の多様化に対応し、フルタイムスタッフおよび福祉事業専門スタッフについては全員が、短時間勤務（週15時間以上35時間未満）を選択できる。また、スタッフは、必要な期間、定時スタッフに移行し、いつでも元の雇用形態に戻ることができる。

6 定年引上げの効果と今後の課題

同生協では、定年引上げの効果として、60歳以降の退職者が減少するなど、これまでのところ、概ね狙いどおりとみているが、数年後には60歳を迎える職員数の増加が見込まれることから、全職員に、定年引上げ後の取組みやスタッフの働き方について理解を深めていきたいと考えている。

¹（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構が開発した60歳以降も働きがいを持続しつつ、戦力として仕事を続けるために必要な要件を把握するためのツール。高年齢者雇用アドバイザーによる相談・援助サービスの中で実施している。

事例20

トラスコ中山 株式会社

65歳
定年

65歳超
全員

— 一定年引上げと収入増の両面で社員の待遇の向上を図る —

ポイント

- 2015年4月に定年を65歳に引き上げるとともに、契約社員（雇用延長）の上限年齢を70歳、パートタイマーの上限年齢を75歳とした。
- 併せて、全社員の平均年収を3年で11%増やした。
- 社員が安心して働ける環境を整えることが制度改定の目的。

● 企業プロフィール

創業	1959年
本社所在地	東京都港区
業種	機械工具卸売業
事業所数	98か所

● 従業員の状況

従業員数 (内訳)	2,568名 社員：1,522名 パートタイマー： 1,046名
平均年齢	38.9歳
60歳以上者の割合	約6%

● 定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年	2015年4月1日	63歳	65歳	対象者：全社員
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：契約社員（基準該当者）
		70歳	75歳	対象者：パートタイマー（基準該当者）
役職定年		60歳	62歳	—

(2017年12月1日現在)

1 企業概要

「がんばれ！！日本のモノづくり」を企業メッセージとするトラスコ中山は、機械工具などのプロツール（工場用副資材）の専門商社である。社名の「トラスコ（TRUSCO）」は、「TRUST（信頼）」と「COMPANY（企業）」を合わせた造語である。

プロツール総合カタログ「トラスコ オレンジブック」や商品検索サイト「トラスコ

オレンジブック.Com」などを通じた多様化するチャンネルへのプロツール販売と、「必要なときに」「必要なものを」「必要なだけ」供給する独自の物流体制で、高業績が続いている。2017年12月期は売上高・経常利益ともに、過去最高を更新した。東京本社、大阪本社のほか、支店75か所、物流センター16か所、ストックセンター5か所の拠点がある。

業界の常識や古い慣習にとらわれない経営

方針を取っており、社員のモチベーション向上のため、2015年から3年間で全社員の年収を11%引き上げた。

2017年の新卒採用実績は83名、2016年は98名であった。

2 定年・継続雇用年齢引き上げの背景

トラスコ中山では、2012年4月、定年を60歳から63歳に引き上げた。同時に、役職定年も58歳から60歳に引き上げている。

世間一般では、人材難から定年を引き上げる企業も多くみられるが、同社の場合、あくまで、社員が安心して働ける環境を構築することにより、モチベーション向上につなげることが一義であった。

引き上げのきっかけは、社員名簿である。同社は、社員同士のつながりを大事にしており、社員間のコミュニケーションツールとして顔写真入りの社員名簿を毎年作成している。社員名簿を見ていた社長が、60歳を迎えた社員の中に、まだ子供が学校に通っている社員がいることに気づいた。年金の受給開始年齢が引き上げられる中、社員が収入面で安心して働けるようにすべきだと考えたのである。

定年引き上げ以前も、定年後も一定の基準を満たした者を65歳まで契約社員として継続雇用していたが、賃金は正社員の時の約60%となっていた。

さらに2015年4月には、公的年金の受給開始年齢の引き上げへの対応として、63歳だった定年を65歳に引き上げた。さらに契約社員（雇用延長）の上限年齢を70歳に変更した。

同社では、この時期、前述の年収引き上げも実施している。



同社の社員名簿

いずれの改定も社員が安心して働ける環境整備とモチベーション向上という観点から検討され、同社の経営会議で即決された。一連の改定により、人件費の増額は、社員のモチベーションを向上させることで、これを上回る業績が期待できると判断したのである。

同社では、全社員にとって明らかに利益となる制度であれば、実施後、問題が生じたときも、全員の知恵で、乗り越えていくことができると考えている。したがって、取り組むべき課題があれば、先送りするのではなく、まずは取り組んでみるという方針を取っている。こうした社風も制度改定を後押しした。

3 定年制度の内容

前述のとおり、再度の定年引き上げの検討を開始して、わずか3か月後の2015年4月、定年が63歳から65歳に引き上げられた。同時に、役職定年も60歳から62歳に引き上げられた。また、定年後再雇用となっていた社員のうち、2015年4月時点で63～64歳だった社員については、正社員へ戻した。

一般社員の場合、かつての定年である60歳や63歳を過ぎても、65歳までは、仕事の

内容や勤務形態は変わらない。

一方、役職者の場合は、役職定年後、一社員として後輩を指導したり、現場をサポートする役割を担う。

制度上、58歳以上の社員についても、全国転勤のある正社員（キャリア）であれば、転勤はありうる。なお、希望して、故郷に戻る社員も一定数いる。

4 継続雇用制度の内容

定年の引上げと同時に、契約社員（雇用延長）の上限年齢も引き上げられた。

従来の制度では、63歳で定年を迎えたのち、65歳までフルタイムの契約社員として再雇用されていた。また、その後、希望する者についてはパートタイマーとして70歳を上限に雇用していた。

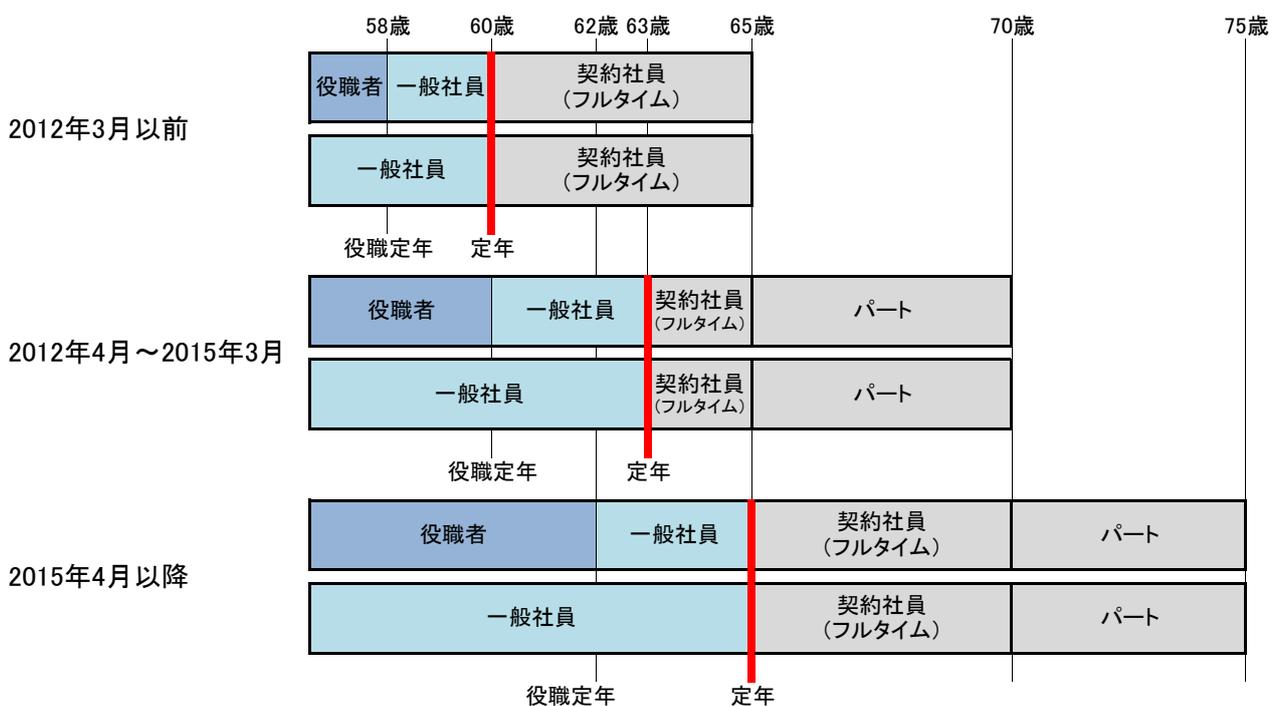
新制度下では、契約社員として70歳まで、

さらに、一定の基準を満たす者については、パートタイマーとして最長で75歳まで雇用されることとなった。（図表2）

一定の基準とは、具体的には、①定年到達後、引き続き勤務する意思があること、②健康面で問題がないこと、③直近2回の人事考課で「C+」以下でないか（C+以下は全体の1.6%）、又は、本人の働きぶりを知る同僚、部下からの評価結果も加味する360度評価制度「オープンジャッジシステム（OJS）」の点数が5点満点中2.5点未満でないこと（全社平均3.3点）であるが、現在までのところは、実態としては希望者全員を雇用しているという。

65～70歳の契約社員については、責任の範囲は変わるが、正社員と同じフルタイム勤務であり、仕事の内容も原則として定年前と同じ職場で同じ仕事をする。年収については、定年前の概ね6割程度となる。

図表2 高齢者の雇用制度の変遷（イメージ）



同社提供資料より作成。

70歳まではフルタイムとして、75歳まではパートタイマーとして働くことができるが、社員全員が、70歳、75歳まで働くことを希望するわけではない。定年後数年間だけ働くような社員もいる。そうした社員に、自分で決めた年齢がゴールであり、そのゴールまでしっかり仕事をしようという気持ちを持ってもらえるよう、同社では、70歳を迎えた雇用延長満了者にお祝い金を支給している。ただし、雇用延長満了を迎える前に退職する場合は、退職時の年齢に応じて最大100万円を進呈する。

5 年収の引上げ

同社の賃金は、年収ベースでみると、①年数を重ねるに従って毎年少しずつ上昇する「基本給」、②評価結果に応じて変動する「評価給」、③各種手当（役職手当、扶養手当、住宅補助手当など）、④賞与、⑤ファイナンシャルボンド（退職金の年次払分）で構成される。

これらのうち、②の評価給は、半年ごとに行なわれる人事考課の結果に応じて変動する。変動幅は資格等級の区分が大きいほど高くなる。

同社の資格等級のうち、S2（係長心得）以上の場合、変動幅は40～160%、J2～S3（一般社員～主任）の場合は50～150%、J4～J3（一般社員）の場合は60～140%である。（図表3）

新制度では、この評価給を2015年から3年かけて底上げした。1年ごとの引上げ幅は10%である。たとえば、部長職（M1）の社員が標準評価（B評価）を得た場合、制度改定前は、28万円の評価給が支給されていたが、2015年4月からは30万8,000円、2016年4月からは33万9,000円、2017年4月からは37万3,000円が支給される。

併せて、役職者に支給する役職手当も毎年2万円引き上げた。

これらの改定により、社員の平均年収の11%引上げを実現した。

6 今後の課題

現状では精神的にも体力的にも健全な社員が多いが、今後75歳までパートタイマーとして勤務することを考えると、高齢社員の健康管理が課題である。

図表3 評価給変動率

単位：%

考課評 語 等級など	A+	A	A-	B+	B	B-	C+	C	C-
S2～M1 事業所長 (JS含む)	160	135	120	110	100	90	80	65	40
J2～S3	150	125	115	105	100	95	85	75	50
J4・J3	140	120	110	105	100	95	90	80	60
勤続満2年までの 新入社員	125	115	110	105	100	95	90	85	75

同社提供資料より作成

事例21

日本ガイシ株式会社

65歳
定年

-25年ぶりに人事・賃金制度を見直し、経過措置企業から65歳定年へ-

ポイント

- 安心して変わらぬ働きができるよう65歳定年制を導入。
- 年功的だった制度を見直し、誰もがチャレンジでき、その頑張りに報いることができる新たな資格・評価・賃金制度を整備。
- 定年引上げと同時に、高齢時の2大リスクである「疾病」・「介護」に対する制度も導入。

●企業プロフィール

設立	1919年
本社所在地	愛知県名古屋市
業種	窯業・土石製品製造業

●従業員の状況

従業員数	単体：3,937名 連結：17,517名
平均年齢	40.3歳

●定年・継続雇用制度の状況

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年		60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢	2017年4月1日	65歳	—	
役職定年		58歳	58歳	

(2017年3月1日現在)

1 企業概要

日本ガイシは名古屋市に本社を置くセラミックス製品製造企業である。

電線を送電塔、電柱などと絶縁するための器具である「碍子(がいし)」製造では世界一で、約30%のシェアを占める。現在の主力製品は自動車の排ガス浄化用セラミックスで、この分野では世界シェアトップである。

社員約4,000名の職種構成は、営業・管理約700名、技術・開発約1600名、製造約1700名となっている。60歳以上は約200名である。60歳到達者は、現在は年間40名程度で、うち管理職は20名程度である。

2016年の新卒採用実績は146名で、学歴別にみると、大学院卒・大学卒が86名、高卒が60名となっている。中途採用にも力を入れており、2016年は145名採用している。

2 定年引上げの背景

同社では、2017年4月、従来60歳だった定年を65歳に引き上げた。25年ぶりに行われた人事・賃金制度見直しと併せての改定である。

見直し前の制度は、年功的要素が強く残るものであった。1992年の制度改定以来、継続雇用制度の導入等の一部見直しのみで、大きな見直しはせずに来たが、その間、少子高齢化、

生産年齢人口の減少が進み、年金受給開始年齢の引上げ、65歳までの雇用義務化、女性活躍推進と、人を取り巻く労働者環境が大きく変化しており、社員構成や時代にあったものとは言えなくなっていた。

同社では、10年後には、バブル期に採用した社員が60歳を迎え、60歳以上の従業員が2.5倍に増加し、ベテラン層の戦力化が今まで以上に大きな課題となってくる。一方で、現在25歳から35歳の年代層が全従業員の35%を占める中心層となっており、今後若手・中堅層の活躍が欠かせない状況でもある。

同社が、人事・賃金制度の見直しを開始したのは、2014年である。若手社員中心のプロジェクトチームを結成し検討を開始した。昔ながらの年功的な制度を、誰もがチャレンジでき、成果や役割など頑張ったことが反映されるような制度にすべく議論する一方で、ベテラン社員のモチベーション向上策についても検討が進められた。

特に60歳以上のベテラン層は、定年という節目を迎える中、年金受給開始年齢が引き上げられ、正規社員ではない再雇用嘱託社員という身分で働くことになる。業務はほぼ従前通りこなしながらも、立場・責任は曖昧となり、評価にかかわらず大きく処遇だけが落ちる状況になっていた。ベテラン層のモチベーションを維持し続け、安心して働ける環境とする為には、これらの課題を解決しなくてはいけなかった。そのため、処遇面の改善原資として、賃金カーブの見直しや企業年金基金のシミュレーションなどの詳細設計をしつつ、65歳定年引上げの基本構想を固めていくことになったのである。

65歳定年を採用している企業、事例が少ない中ではあったが、今後60歳以上の人員が増えていく人員構成と共に、近い将来65歳定年が当たり前の時代となるであろうことも、他社

に先駆けて導入することを決断する要因となった。もちろん、若手・中堅社員のモチベーションが低下することがないように、一人ひとりが積極的にチャレンジでき、その頑張りに報いることができる制度も並行して検討を進めることとした。

3 定年制度の内容

■定年引上げ以前の状況

同社では、定年引上げ前は、60歳定年で、定年後は、希望者全員62歳まで、さらに、労使協定を根拠とする基準に該当する者については65歳到達時まで継続雇用する制度を定めていた。改正高年齢者雇用安定法において、附則で認められた経過措置を活用する、いわゆる「経過措置企業」であった。

定年後、継続雇用者の雇用契約期間は1年で、毎年契約更新を行う仕組みであった。また、管理職には、60歳定年を迎える2年前に役職定年（58歳）があった。

制度導入当初は、継続雇用を希望する社員の割合はそれほど高くなかったが、近年では定年退職者の8割以上が継続雇用を選択するようになっていた。週3日勤務を選択することも可能ではあったが、特段の事情がない限り、ほとんどの社員がフルタイム勤務を選択していた。

その一方で、再雇用嘱託社員となり、賃金も定年到達時に比べ、ほぼ半分となることから、モチベーションの低下が課題となっていた。

このため、賃金水準を改善することが課題とされていたが、先に述べたように、人事制度全体を見直す中で、一気に65歳に定年を引き上げることとなったのである。

■65歳定年制導入後

人事制度全体が見直される中、2017年4月より、定年を60歳から65歳に引き上げた。

一般職は、60歳以降も同じ職場で、同じ業務を継続することを原則とし、60歳到達時点と同水準の賃金水準が維持される。基本給はもちろん、賞与や各種手当なども同じ扱いである。

管理職については、職責、役割に応じた年収設定を行う。グループマネージャー(課長クラス)や部長などの役職者には、新たに役職手当を新設した。58歳の役職定年は継続して実施し、役職手当と基本年収の見直しを実施する。役職から外れると役職手当の廃止とともに、従来一律80%にダウンさせていた基本年収を、評価に応じて70～100%の範囲で見直す。例外的に役職を継続する場合においては、役職手当は継続して支払う。

60歳以降は、再度、職責、役割に応じて、7ランクの基本年収で設定し直す。引き続き経営的役割を果たすなど特別な役割を発揮する者は大幅な年収ダウンとしないようにする一方、管理職として役割を期待できないものは一般職の年収を下回る設定とし、メリハリを持たせた。多くの管理職は、それぞれの役割に応じて後方支援的な役職者の補佐業務、プロジェクト推進、トラブル対応や部下の育成を担う。また元々プレイングマネージャー要素があるので、担当業務を引き続き継続するケースも想定している。

■定年上げの原資

定年上げを行い賃金維持するためには、原資が必要である。原資確保のために、①高年齢層の賃金抑制、②退職金制度の見直しを実施した。

人事制度見直し前は、同社の賃金は右肩上がりで、60歳まで上昇する仕組みだったが、昇

給配分の抑制を概ね50歳以降で行い、賃金カーブ上昇幅を抑えることにした。

退職金制度は、退職一時金と確定給付型企业年金からなるが、人事制度見直しでは、企業年金制度の改定を実施した。企業年金制度は、定年後15年を保証期間とした終身年金である。改定のポイントは、定年引上げによる支給開始年齢の引上げと、保証期間終了後の支給金額の減額である。

これにより確保された金額を、60歳以降の賃金維持の原資とした。

4 定年引上げ以外の見直しの主な内容

見直し前の人事制度は、年功的要素の色合いが濃く、個人の頑張りが昇級や昇格に反映されにくいものであった。また、入社時に、スタッフ職(P群)、技能職(Q群)、一般事務職(R群)という職群に分かれた管理が行われていた。各々の職群によって仕事の範囲が限定され、結果として職域の広がりが抑制され、チャレンジし職域を拡げたいと考える従業員の意欲を阻害する要因になっていた。また職群転換においても制限があり、能力・意欲があっても、それを活かす機会が十分与えられていなかった。

これに対し、資格制度を見直し、誰もが努力すれば昇格や職群転換の機会が平等に得られるようにした。従来のP群、Q群、R群をJ群(一人前を目指し、一人前として活躍する人材)、M群(実務・現場を牽引する人材)に統合し、すべての社員が上位の職群を目指せるようにした。同時に資格定義を明確化し、目指すべきキャリアを示し成長を促すこととした。

評価制度も見直した。従来は年1回の人事考課と年2回の賞与査定を実施しており、人事考課にて昇格と昇給を決定していたため、昇格を

意識した年功的な査定に偏り、昇給への反映も年功的な要素が強くなってしまっていた。

新制度では業績評価と役割評価の2つが実施される。このうち、業績評価は、期ごとの目標達成度やそのプロセスを評価するもので、年2回上期末と下期末に実施される。その時々個人の頑張り・成果を評価するもので、毎年の昇給・賞与に反映される。

一方、役割評価は、本人の能力、求められる期待役割に対する充足度を昇格に反映するもので、年1回実施される。新制度では年功的要素を少なくし、成果などに応じて、よりメリハリのある評価を行うこととした。

5 65歳を超えての雇用

現状、65歳を超えての雇用は制度化していない。しかし、人員が不足している部門に対しては例外的に半年ごとの契約で雇用することを認めている。

6 高齢社員の活用に向けた工夫

定年引上げと同時に、社員が安心して65歳まで働けるよう、高齢時の二大リスクである「疾病」と「介護」への対応策を充実させた。

がん、脳卒中、心疾患などの重大疾病に罹患し、反復・継続して治療が必要な従業員が、退職することなく治療と仕事を両立できるよう短時間勤務や週3日勤務など柔軟な勤務制度を適用できる制度とした。さらに、本人・主治医・産業医・会社間でのフォロー体制も整えた。

また、親などの介護に備え、介護への対応策も強化した。具体的には、①父母・配偶者が要介護認定を受けた場合に「介護支援一時金」を支給する、②外部機関と契約し、メール・電話

での無料相談、介護支援プラン作成、訪問サービスなどの介護支援サービスを受けられるようにする、③介護に対する心構えや法制度、会社の制度などの情報を掲載した「介護ハンドブック」を配布すると共に、介護説明会の実施など新たな取組みを開始した。

7 今後の課題

同社では、今後、ベテラン社員が増えていく中で、役職を退任した管理職にどのような役割職責を担ってもらうかは課題となるとみている。特に部長以上の重い職責経験者の職務を明確にし、その役割に適した処遇とすることでモチベーションを維持し、成果を発揮できる環境とすることが重要である。

セーフティネットとなる介護・疾病治療に関する両立支援制度は、まだ始まったばかりであるが、今後の運用の中でさらに充実させる必要がある。また、現在、65歳を超えての雇用は、例外的な扱いである。対象者を限ることは必要だと考えているが、将来的には、制度化することも必要ではないかと考えている。

8 これから定年引上げを考える会社へのアドバイス

65歳定年は、いずれ当たり前前の時代がくるであろう。65歳定年はどうあるべきかの答えなどなく、各々の会社の事情に応じて、各々の制度となるものである。

同社が、65歳定年制度にあたって考えたことは、会社の課題を見つつ、いかに従業員が働きがいをもって働けるかということであった。経営層、労働組合との十分な議論を重ね、納得できる制度を作り上げることが、重要ではないかと考える。

事例22

太陽生命保険 株式会社

65歳
定年65歳超
基準有

—大手生保では初の65歳定年制、70歳までの継続雇用制度導入—

ポイント

- 2017年4月、内勤職員の定年を65歳に引き上げ、最長70歳まで働ける制度を導入。
- 2016年6月より、「健康寿命の延伸」に向けて、「太陽の元気プロジェクト」を展開中。
- 営業職員は、2005年より70歳定年、定年後も最長80歳まで働ける制度を導入済。

●企業プロフィール

設立（創業）	1948年（1893年）
本社所在地	東京都中央区
業種	保険業

●従業員の状況

従業員数 （内訳）	10,999名 内勤職員：2,487名 外勤営業職：8,512名
--------------	--

(2017年3月31日現在)

●定年・継続雇用制度の状況（内勤職員）

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年		60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢	2017年4月1日	65歳	70歳	対象者：基準該当者
役職定年		57歳	なし	

(2017年4月1日現在)

1 企業概要

太陽生命保険は、T&Dホールディングス¹の中核生命保険会社で、女性・中高年齢層を中心とした家庭向けの商品・サービスを得意としている。「認知症治療保険」や、職員が顧客宅を訪問して保険金等の支払手続きをサポートする「かけつけ隊サービス」、70歳以上の顧客宅を年1回訪問する「シニア訪問サービス」など、シニアマーケットでのトップブランドの構築に向けて、特色ある商品・

サービスを提供している。

また、「健康寿命の延伸」という社会的な課題に応えるため、2016年6月より、「従業員」「顧客」「社会」のすべてを元気にする取り組み「太陽の元気プロジェクト」を展開中である。

同社では、2005年に、営業職員を対象に、定年を70歳とし、その後も一定基準を満たし会社が認めた場合、最長80歳まで働ける制度を設けている。さらに、この2017年4月に、内勤職員についても、60歳から65歳に定年を引き上げ、その後も継続雇用嘱託職員として最長70歳まで就労できる制度を導入した。

¹ 太陽生命、大同生命、T&D ファイナンシャル生命などを傘下に置く金融持株会社。保険業界売上6位。

同社は、2016年以降、営業職員とは別に、内勤職員として、総合職を中心に毎年50名程度の新卒者を採用している。総合職は毎年安定した採用を行っているが、一般職は、集金業務の廃止、ペーパーレス化の進展など業務効率化により、一時、採用を抑制していた。その後、2016年から「かけつけ隊サービス」、「シニア訪問サービス」を開始したことに伴い、その担い手である一般職の採用を再開している。

2 定年・継続雇用年齢引き上げの背景

田中勝英社長の指示により、内勤職員の定年引き上げの検討を2016年4月より開始した。

引き上げ前は、内勤職員の定年は60歳とし、65歳までの継続雇用制度は導入していたが、役職定年である57歳到達時、60歳定年到達時に、2段階で賃金が減少する。このため、モチベーションの低下等が課題となっていた。

田中社長は、健康寿命が延伸し、「元気な高齢者」が増える中、健康産業である同社の社員が、まずは長く元気に意欲的に働ける環境を整える必要があると認識していた。政府

においても、一億総活躍国民会議等にて高齢者雇用の問題が議論される中、世の中に先んじて動くべきであると判断したものである。

検討にあたっては、人事部担当役員の直轄組織として、若手社員5名からなるプロジェクトチームを設置した。メンバーは人事部門のほか、企画部門、営業部門から招集した。

定年を引き上げた場合、通常は、人件費の問題が生じる。同社の場合は、今後5年間程度は、60歳定年を迎える従業員が少なく、また業務の効率化とともに「かけつけ隊サービス」など一般職にも新たな活躍の場も設けていた。そのため、一時的な人件費の増加はあっても、これは「将来への投資」であり、定年を引き上げても問題はないと判断したのである。

検討の中では、役職定年の廃止により、若手職員の管理職のポストが減少するのではという懸念もあった。しかし、同社では従前から、成果に基づき、昇進・昇格、降職・降格させるなどメリハリのある人事運用を行っており、今後これをさらに徹底することで理解を得た。

労働組合には2016年8月に制度改定を提案したが、社員に不利益となる事項はなく、



「太陽の元気プロジェクト」ロゴマーク

雇用の確保、生涯収入も大幅に増加する内容であり、円滑に協議が進み、2017年2月に合意した。

3 定年制度の内容

■定年制度

2017年4月、それまで60歳だった定年を65歳に引き上げた。

定年引上げ後は、役職定年を廃止し、57歳以降も、それ以前と同じように評価し、評価結果に基づいて、昇進・昇格、降職・降格制度の適用対象とした。職務内容や役職も変わらず、賃金制度も同じである。転勤や時間外労働も対象となる。

同社の賃金は、①資格給、②成果給、③職位手当—からなり、役職に登用されていない場合は①+②のみとなる。

資格給の根拠となる資格は低い方から1級から10級、さらに理事に分かれている。昇給額は、人事評価によって上下する。1～4級で標準以上の評価であれば昇給額は10,000円の増額となる。5級以上で標準以上の評価であれば、5,000円の増額となる。

成果給は、人事考課の結果に基づき、毎年度、洗替方式により、支給額が決定される。

職位手当は、職位ごとの定額制であり、上位職ほど金額が大きくなる。

定年引上げに併せ、総合職の初任給の引上げも行った。初任給は205,000円だったが、成果給部分を増額し、225,000円とした。

定年引上げ前に57歳に達した約60名の特別職員に対しては、引上げ後に57歳に達する者との処遇差が生じることから、丁寧に説明した。

退職一時金の支給時期は65歳とした。支

給金額は、定年引上げ前と同水準とし、移行措置として、60歳から64歳の間退職した者に対しても65歳で退職する場合と同額の退職金を支給することも決定した。

退職年金の支給開始年齢も引き上げて、65歳からとした。60歳以降は年金ポイントを付与せず、定年引上げ前と同水準の金額を支給する。①10年確定年金、②10年保証期間付終身の2種類あるが、新卒入社で定年退職を迎えた場合は、ほぼすべての従業員に終身年金が支給される。

4 継続雇用制度の内容

■最長で70歳まで働ける継続雇用制度

定年引上げと同時に、定年後、最長70歳まで働ける継続雇用制度も導入した。勤務体系、処遇は改定前と同様であるが、採用時および1年ごとの契約更新に際しては、一定の基準を設定した。具体的には、「健康状態が良好で、標準以上の評価を2年間継続する」などであり、通常の勤務・評価であれば就労を認める内容とした。

職務内容は、定年時に総合職の場合、特に限定しない。定年時に一般職の場合は、一般事務を補佐する。勤務地は、原則、自宅から通える事業所とするが、所属の要員状況によっては別の事業所に配属することもある。

時間外労働は、原則として行わない。

年収は、総合職で年間約300万円、一般職で約240万円程度となる。

5 今後の課題

改定内容は、すべての従業員に恩恵が及ぶ内容であり、全従業員の会社へのロイヤリ

ティは高まった。特に、改定前であれば役職定年や継続雇用される予定の年代の社員については、モチベーションが非常に高くなった。

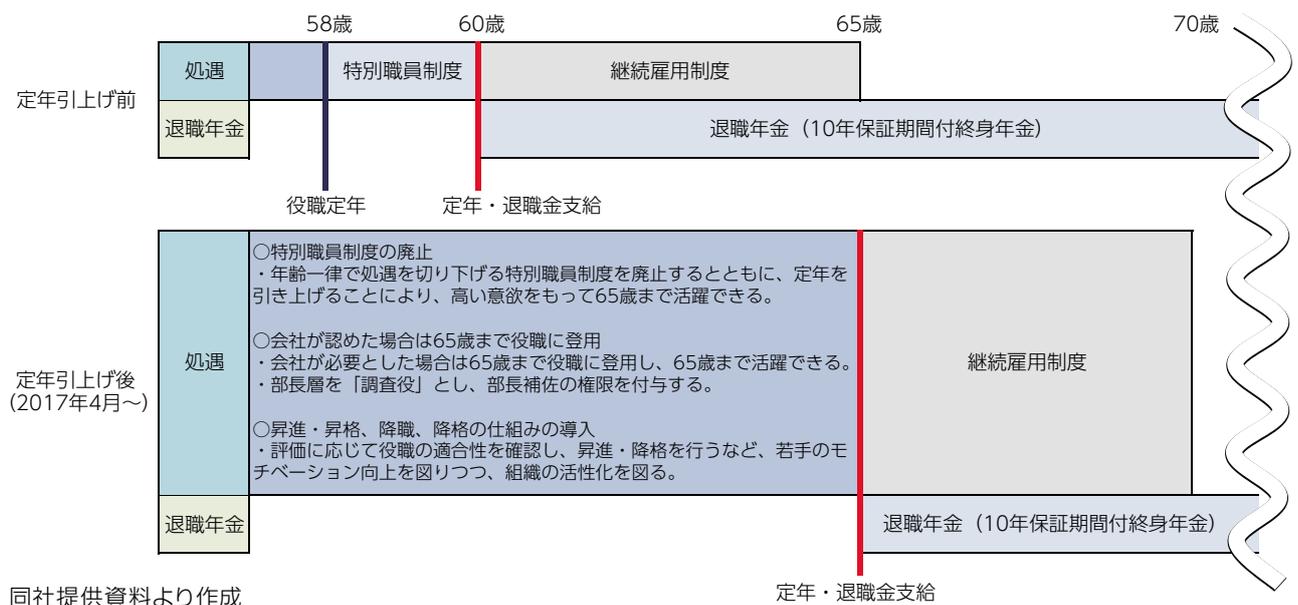
しかしながら、今後のことを考えると、50代以降の社員の能力開発、同社の強みを生かしたシニアマーケットの開拓、さらには、生産性向上のための環境整備なども必要と考えている。

具体的には、今後は、定年引上げにより65歳まで現役で活躍できる環境となるため、50代以降の人員配置をより戦略的に行い、社員の多様なキャリア開発・形成を行うことが求められる。

また、同社の重要な顧客であるシニア層向けの商品・サービスの提供や、代理店チャネル等の新チャネルの構築など、シニア社員の経験を活かせる職場を構築する必要がある。

さらに、シニア層を含む社員全体の生産性の向上のための仕組みも求められる。定年引上げを踏まえ、現在の資格制度をより細分化し、きめ細やかな能力開発を実施する、メリハリある人事評価による処遇を徹底する、シニア社員を部下に持つ管理職の意識を変える、などの課題にも対応し、競争意識を持ち、高い意欲で活躍できる環境を整え続けることとしている。

図表1 定年引上げ前・定年引上げ後の比較（イメージ）



事例23

本田技研工業株式会社

65歳
定年

ー労働条件全体を見直す中で、2017年4月に65歳に定年を引上げー

ポイント

- 将来のホンダのため、労働条件全体を大きく見直す中で、定年を65歳に引上げ。
- 各種手当を働き方に合ったメリハリのあるものとすることにより、総人件費の増加を抑制。

●企業プロフィール

設立	1948年
本社所在地	東京都港区
業種	輸送用機械器具製造業
事業所数	

●従業員の状況

従業員数	単体：21,903名 連結：211,915名
平均年齢（単体）	48.3歳

(2017年3月31日現在)

●定年・継続雇用制度の状況（内勤職員）

	改定年月日	改定前	改定後	備考
定年		60歳	65歳	対象者：全正社員
継続雇用の上限年齢	2017年4月1日	65歳	—	
役職定年		—	60歳	

(2017年4月1日現在)

1 企業概要

本田技研工業は、二輪車、四輪車等を製造する世界的な自動車メーカーである。

同社の人事制度の対象となるのは、本田技研工業のほか、一部グループ会社に勤務する、正社員約44,000名である。職種構成をみると、大まかに、営業・研究開発・管理部門等約20,000名、生産部門約20,000名となっている。60歳到達者は、年間約1,000名おり、うち管理職は約200名である。

採用者数をみると近年、新規大卒は年400～560名、中途採用は年180～280

名で推移している。電動化・自動運転などに対応するため、技術者の採用を拡大しているところであり、定年引上げのために抑制することは予定していない。

同社では、1992年に、役職者に対し、成果型の年俸制を導入している。その10年後の2002年には、一般社員の賃金・評価制度を見直し、専門性の高さをもとに、「能力開発ステージ」（概ね30歳まで）と「能力発揮ステージ」に分けるなど、仕事ベースの考え方を取り入れたものの、半ば自動的に昇格する部分もあった。これを、定年引上げ後は、評価に応じて昇格する仕組みに改めた。

2

定年引上げの背景

同社は、2017年4月、労働条件全体を大きく見直す中で、定年を65歳に引き上げた。

この背景には、自動車業界を取り巻く環境の変化と社員構成や社員ニーズの変化のほか、「Hondaフィロソフィー」がある。

国内の四輪市場は縮小傾向にあり、競争は激化している。自動運転の技術開発なども進んでいる。新たなビジネスモデルを構築していくことが必要だが、そのためには、社員一人ひとりの生産性を上げていかなければいけない。「人」総合力強化のため、労働条件を総合的に見直すことが必要になったのである。

一方、「Hondaフィロソフィー」は基本理念、社是、運営方針からなるが、運営方針の中に、「常に夢と若さを保つこと」という文言がある。もともと、社として、年齢にかかわらずチャレンジできる職場をつくっていかうという考えがあった。

2013年より、労使で検討を開始し、3年がかりで、①定年の引上げや在宅勤務制度の新設など安心して仕事に専念できる環境を整備することや、②仕事・成果・発揮能力に応じて処遇を充実・適正化させていくこと、③育児・介護手当を充実させること、その一方で、④時間外割増率については見直しを行うこと—などの方針を決めた。

これらのうち、定年の引上げは、高齢社員のやる気を引き出し、年齢にかかわらず活躍してほしいとの経営サイドの思いと、年金の支給開始年齢が引き上げられる中、安心して働き続けたい、という社員の思いから、実現に至った。

同社では、それまでは、60歳で定年を迎

えた後は、希望者全員を65歳まで継続雇用していた。しかしながら、継続雇用下では、賃金が59歳時に比べ、ほぼ半減してしまうため、社員のモチベーションの維持に課題があったのである。

総合的な労働条件の見直しが行われる中では、処遇の充実・適正化や手当の見直しも行われた。育児介護手当を充実させる一方で、昇格の方法を見直したり、世間相場より高かった時間外手当の割増率を見直すことなどを決めた。これによって、定年引上げの原資を捻出して総人件費の増加を抑えることができたため、59歳以前の賃金カーブの見直しは行わないこととした。

労働条件全体に影響する大きな見直しであったことから、2016年初めの段階では、総論では賛成だが、各論では賛成できないという社員も少なくなかった。若手社員の中には、定年は先の話であり、生涯賃金は増えるにせよ、時間外手当の割増率が減るのは望ましくないという声もあった。

制度改定について説明することの必要性を感じた同社では、その後、人事部の社員が手分けして、国内・海外の全事業拠点を訪問し、社員への説明会を250回以上開催した。平行して、労働組合執行部も、組合員の理解促進に向け、積極的に働きかけを行った。労使が力を合わせ、現場を巻き込みつつ、制度改定を進めたのである。

3

定年制度の内容

社員への説明に時間をかけたため、当初目指していた2016年よりは少し遅れたものの、2017年4月に、65歳に定年が引き上げられた。

対象者は、2017年4月2日以降に65歳に達する管理職を含む正社員である。

引上げにあたっては、60歳から65歳の間で定年退職時期を選択できる選択定年制とした。具体的には、55歳時点で定年退職時期について意向を確認し、59歳時点で具体的な時期を決定する。その後も年1回、変更の申告を受け付けており、定年退職日まで1年以上ある場合は、定年退職時期を変更することも可能である。

定年退職日は、誕生月の月末のほか、その半年後の月末とすることができる。すなわち、60歳、60.5歳、…64.5歳、65歳と11通りの中から選ぶことができる。

2017年4月に定年を引き上げたところであり、2017年4月2日以降に60歳に達した者はまだ約500名程度だが、これまでのところ、65歳での定年を選択した者が約6割と大部分を占める。これに、公的年金の支給が始まる63歳を選択する社員が続く。

なお、定年引上げ後の継続雇用制度は設けていない。

■60歳以降定年までの役割・処遇

定年引上げ前、一般社員は、定年後、継続雇用社員として、1年ごとの有期雇用契約となった。基本的には、59歳時点の職務を継続するものの、決裁的な仕事を担うライン長の業務からは外れ、海外出張・出向はできなくなるといった制約があった。賃金水準は59歳時点の約50%となった。

定年引上げ後は、59歳時点と同じ職務につき、海外出張や出向なども可能となった。賃金水準も59歳時点の約8割に引き上げられた。

一方、役職者については、定年引上げ前は、

60歳で定年を迎えた後、「シニアエキスパート」として継続雇用され、スタッフとして技能伝承や研究など専門性の高い業務を担当していた。給与は、役職者の下位等級のランクの半分であった。

定年引上げ後は、新たに60歳で役職定年が導入され、60歳以降は「准役職者」という位置づけとなる。部下を持たなくなり、役職からは外れるが、引き続き「現役」として働くことを期待される。必要な場合は、海外を含めて転勤の対象となる。賃金は、准役職者としての格付テーブルとなる。

同社の現役社員に対する評価制度は、実績・行動に基づき6段階（S、A、B1、B、B2、C）で行われる。定年引上げ前は、継続雇用社員に対しては、3段階（A、B、C）で評価し、結果を賞与には反映していたものの、賃金への反映は行っていなかった。

定年引上げ後は、60歳以降も6段階評価とし、成果に応じて、賃金や等級にも反映できる仕組みとした。

■退職金の見直し

定年の引上げに伴い、退職金制度も見直した。それまでは確定給付年金のみであったが、確定拠出年金を導入し、1割程度を確定拠出年金に移行するとともに、ポイント制を導入することとした。また、退職金カーブの頂点を60歳から65歳とした。

65歳で定年退職する場合、支給時期が5年後ろ倒しになるが、もともと一定年数以上は頭打ちとなる仕組みであったこともあり、支給額は変えなかった。

60～64歳での定年を選択した場合は、65歳で定年退職する場合に比べ、支給総額が下がらないよう、差額分を一時金として支

給する。

4 高齢社員を活用するための工夫

■「役職者節目研修」の実施

同社では、59歳になり、定年退職時期の最終申告を行った役職者を対象に、「役職者節目研修」を実施している。研修では、これまで身につけた能力を棚卸しした上で、今後のキャリアを考えるほか、役職を外れて年下の上司のもとで働く際の心構えについても学ぶ。

5 定年引上げ以外の主な見直しの内容

同社は、定年引上げだけでなく、労働条件を総合的に見直した。手当についても、その必要性を改めて精査し、現状に合わなくなったものを見直す一方で、必要なものについては、拡充した。主なものは、以下のとおりである。

① 家族手当から育児・介護手当へ

従来家族手当は、家族を扶養するための費用の補填という位置づけであった。しかしながら、共働き家庭や育児や介護を抱える社員が増加する中で、時代に合わない部分が出てきた。このため、2016年10月より、家族手当を廃止し、育児・介護手当を新設することとした。

家族手当では、一人目の扶養者に16,000円、二人目以降4,800円を支給していたが、育児・介護手当では、18歳未満の子供や介護認定を受けた扶養親族一人につき、人数の制限なく、20,000円を支給することとなった。

② 時間外割増率の見直し

同社では、制度改定前は、時間外割増率を、

他社に比べ、高めの水準に設定していた。

具体的には、30時間まで35%、30時間超を40%としていたが、制度改定後は30時間まで30%、30時間超35%に引き下げた。その一方で、45時間を超える区分を新たに設定し、これについては従来よりも高い水準とした。休日出勤時の手当についても、引き上げるなど、メリハリのあるものとした。

③ その他

このほか、国内出張の日当を廃止したり、事由を問わず単身赴任手当を支給することとするなど、各種手当の適正化を行った。

6 定年引上げ後の状況と今後の課題

定年引上げ実施後、まだそれほど時間が経過していないが、同社では、現在までのところ、好意的に受け取られているとみている。

同社は、制度改定に至るまでの間、労使で取り組むとともに、現場を巻き込み、丁寧に進めてきた。今後は、制度を確実に運営していくとともに、新たな課題の把握や現場の意見の聴取を進めていくこととしている。

■索引| (定年・継続雇用制度、高齢者受入れ状況別)

1. 定年の定めのない企業

事例 6	医療法人信和会 高嶺病院	〔医療業〕	27
事例 14	テンポスバスターズ	〔卸売業〕	59

2. 70歳定年制導入企業

事例 16	未来工業	〔電気機械器具製造業〕	67
事例 19	エフコープ生活協同組合	〔協同組合〕	79

3. 66歳定年制導入企業

事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕	11
事例 13	富士特殊紙業	〔印刷・同関連業〕	55

4. 65歳定年制導入企業

事例 1	お佛壇のやまき	〔小売業〕	7
事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕	15
事例 4	八千代運輸倉庫	〔道路貨物運送業〕	19
事例 7	辻井製作所	〔鉄鋼業〕	31
事例 9	スガ試験機	〔業務用機械器具製造業〕	39
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43
事例 12	広島市信用組合	〔協同組織金融業〕	47
事例 15	日置電機	〔電気機械器具製造業〕	63
事例 17	岩塚製菓	〔食料品製造業〕	71
事例 18	オリエンタルコンサルタンツ	〔技術サービス業〕	75
事例 20	トラスコ中山	〔機械器具卸売業〕	83
事例 21	日本ガイシ	〔窯業・土石製品製造業〕	87
事例 22	太陽生命保険	〔保険業〕	91
事例 23	本田技研工業	〔輸送用機械器具製造業〕	95

4. 希望者全員65歳超の継続雇用制度を導入している企業

事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕	15
事例 8	ウエスト神姫	〔道路旅客運送業〕	35
事例 11	広島市信用組合	〔協同組織金融業〕	47
事例 12	ヨロズ	〔輸送用機械器具製造業〕	51

5. 一定の基準を満たす者について65歳超の継続雇用制度を導入している企業

事例 1	お佛壇のやまき	〔小売業〕	7
事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕	11
事例 4	八千代運輸倉庫	〔道路貨物運送業〕	19
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43
事例 15	日置電機	〔電気機械器具製造業〕	63
事例 17	岩塚製菓	〔食料品製造業〕	71
事例 20	トラスコ中山	〔機械器具卸売業〕	83
事例 22	太陽生命保険	〔保険業〕	91

6. 60歳以上の高齢者を採用している企業

事例 1	お佛壇のやまき	〔小売業〕	7
事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕	11
事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕	15
事例 5	加藤製作所	〔金属製品製造業〕	23
事例 6	医療法人信和会 高嶺病院	〔医療業〕	27
事例 7	辻井製作所	〔鉄鋼業〕	31
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43
事例 14	テンポスバスターズ	〔卸売業〕	59
事例 18	オリエンタルコンサルタンツ	〔技術サービス業〕	75

■索引 (キーワード別)

1. 制度改定の動機・背景

■ トップ主導

事例 4	八千代運輸倉庫	〔道路貨物運送業〕	19
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43
事例 11	広島市信用組合	〔協同組織金融業〕	47
事例 16	未来工業	〔電気機械器具製造業〕	67
事例 20	トラスコ中山	〔機械器具卸売業〕	83
事例 22	太陽生命保険	〔保険業〕	91

■ 採用難への対応

事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕	11
事例 6	医療法人信和会 高嶺病院	〔医療業〕	27

■ 将来の労働力不足への対応

事例 15	日置電機	〔電気機械器具製造業〕	63
-------	------	-------------	----

■ 優秀な管理職の確保

事例 12	ヨロズ	〔輸送用機械器具製造業〕	51
-------	-----	--------------	----

■ 熟練技術者・技能者の確保・活用

事例 9	スガ試験機	〔業務用機械器具製造業〕	39
事例 13	富士特殊紙業	〔印刷・同関連業〕	55
事例 17	岩塚製菓	〔食料品製造業〕	71
事例 18	オリエンタルコンサルタンツ	〔技術サービス業〕	75

■ 操業時間拡大への対応

事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕	15
事例 5	加藤製作所	〔金属製品製造業〕	23

■ 知名度向上による人材確保

事例 16	未来工業	〔電気機械器具製造業〕	67
-------	------	-------------	----

■ シニアマーケット重視への対応

事例 22	太陽生命保険	〔保険業〕	91
-------	--------	-------	----

■ 人事制度の総合的改定

事例 21	日本ガイシ	〔窯業・土石製品製造業〕	87
事例 23	本田技研工業	〔輸送用機械器具製造業〕	95

■ 高齢社員のモチベーション向上

事例 8	ウエスト神姫	〔道路旅客運送業〕	35
事例 19	エフコープ生活協同組合	〔協同組合〕	79
事例 20	トラスコ中山	〔機械器具卸売業〕	83
事例 21	日本ガイシ	〔窯業・土石製品製造業〕	87
事例 22	太陽生命保険	〔保険業〕	91
事例 23	本田技研工業	〔輸送用機械器具製造業〕	95

■ 安心して働ける環境の整備

事例 11	広島市信用組合	〔協同組織金融業〕	47
事例 19	エフコープ生活協同組合	〔協同組合〕	79
事例 20	トラスコ中山	〔機械器具卸売業〕	83
事例 21	日本ガイシ	〔窯業・土石製品製造業〕	87

2. 高齢社員の強みの活用

■ 高齢社員の対人スキル活用

事例 1	お佛壇のやまき	〔小売業〕	7
事例 6	医療法人信和会 高嶺病院	〔医療業〕	27
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43

■ 早朝・土日勤務への対応

事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕	15
事例 5	加藤製作所	〔金属製品製造業〕	23

■ 技術・技能の伝承

事例 7	辻井製作所	〔鉄鋼業〕	31
事例 9	スガ試験機	〔業務用機械器具製造業〕	39
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43
事例 11	広島市信用組合	〔協同組織金融業〕	47
事例 13	富士特殊紙業	〔印刷・同関連業〕	55
事例 17	岩塚製菓	〔食料品製造業〕	71

3. 高齢社員の採用

■ 60歳以上の限定募集

事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕	15
事例 5	加藤製作所	〔金属製品製造業〕	23

■ 年齢不問の採用

事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	43
事例 14	テンポスバスターズ	〔卸売業〕	59

4. 高齢社員の処遇

■ 高齢社員も厳格に評価		
事例 14	テンポスバスターズ	〔卸売業〕 …………… 59
■ 高齢社員の役職への登用		
事例 4	八千代運輸倉庫	〔道路貨物運送業〕 …………… 19
事例 8	ウエスト神姫	〔道路旅客運送業〕 …………… 35
■ 継続雇用者への肩書の付与		
事例 7	辻井製作所	〔鉄鋼業〕 …………… 31
事例 9	スガ試験機	〔業務用機械器具製造業〕 …………… 39
事例 13	富士特殊紙業	〔印刷・同関連業〕 …………… 55
■ 機動的な配置転換		
事例 16	未来工業	〔電気機械器具製造業〕 …………… 67
■ 役職で異なる定年年齢		
事例 18	オリエンタルコンサルタンツ	〔技術サービス業〕 …………… 75
■ コース別継続雇用		
事例 12	ヨロズ	〔輸送用機械器具製造業〕 …………… 51
事例 15	日置電機	〔電気機械器具製造業〕 …………… 63
■ 選択定年制		
事例 23	本田技研工業	〔輸送用機械器具製造業〕 …………… 95

5. 高齢社員に対する教育訓練

■ 高齢者の戦力化に向けた研修		
事例 14	テンポスバスターズ	〔卸売業〕 …………… 59
事例 19	エフコープ生活協同組合	〔協同組合〕 …………… 79

6. 高齢社員の働き方

■ 柔軟な勤務時間制度		
事例 1	お佛壇のやまき	〔小売業〕 …………… 7
事例 6	医療法人信和会 高嶺病院	〔医療業〕 …………… 27
事例 12	ヨロズ	〔輸送用機械器具製造業〕 …………… 51
事例 13	富士特殊紙業	〔印刷・同関連業〕 …………… 55
事例 15	日置電機	〔電気機械器具製造業〕 …………… 63
事例 19	エフコープ生活協同組合	〔協同組合〕 …………… 79

■ 月単位の休暇制度		
事例 1	お佛壇のやまき	〔小売業〕 …… 7

■ ワークシェアリング		
事例 10	ケアリング	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕 …… 43

7. 社員の高齢化への対応

■ 職域拡大・職場創出		
事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕 …… 11
事例 4	八千代運輸倉庫	〔道路貨物運送業〕 …… 19
事例 8	ウエスト神姫	〔道路旅客運送業〕 …… 35

■ 安全・健康管理		
事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕 …… 11
事例 4	八千代運輸倉庫	〔道路貨物運送業〕 …… 19
事例 8	ウエスト神姫	〔道路旅客運送業〕 …… 35
事例 21	日本ガイシ	〔窯業・土石製品製造業〕 …… 87

■ 身体的負荷の軽減		
事例 7	辻井製作所	〔鉄鋼業〕 …… 31

8. 各種支援制度活用

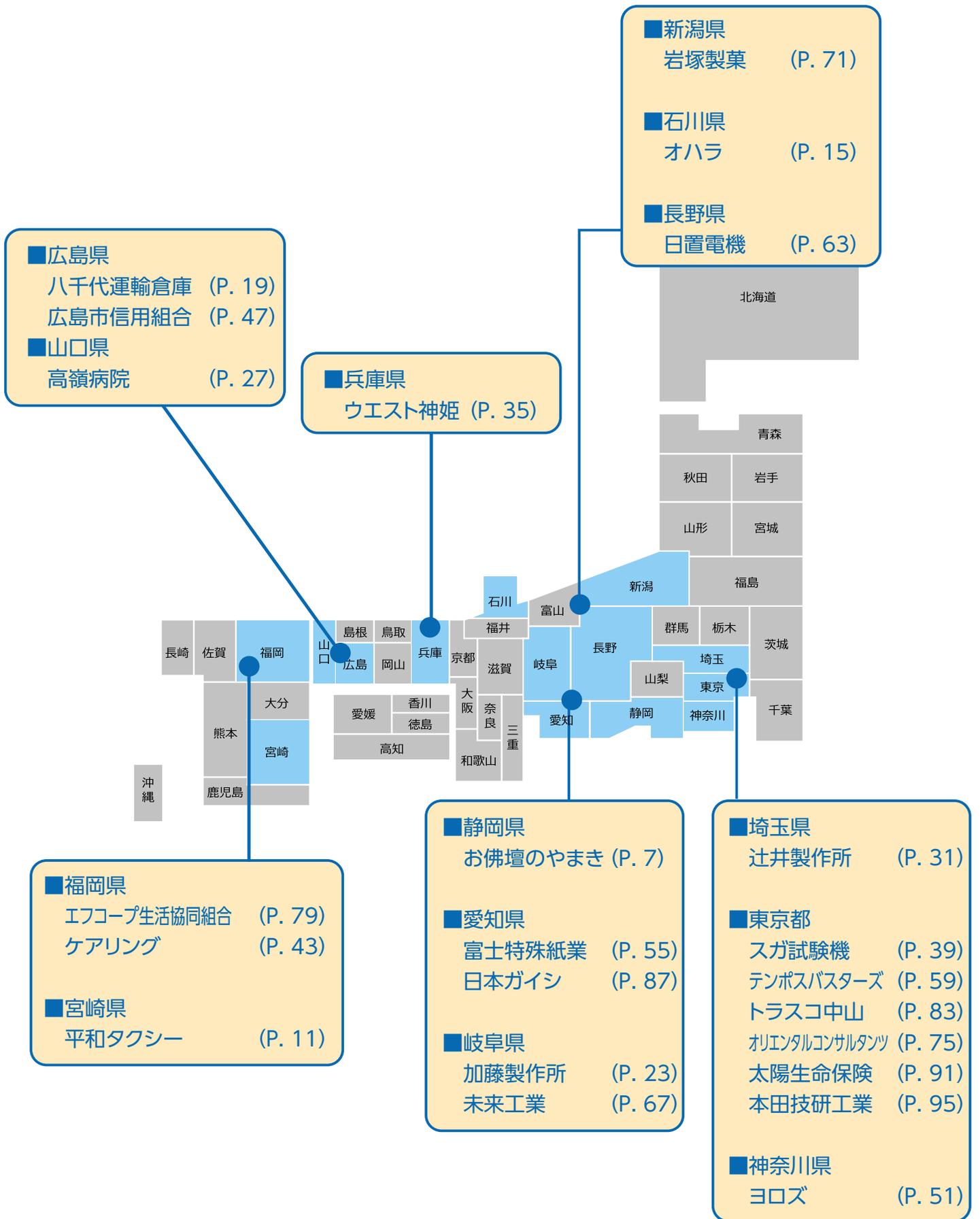
■ 助成金活用		
事例 2	平和タクシー	〔道路旅客運送業〕 …… 11
事例 5	加藤製作所	〔金属製品製造業〕 …… 23
事例 6	医療法人信和会 高嶺病院	〔医療業〕 …… 27

9. その他、高齢社員活用に向けた工夫

■ モチベーション向上施策		
事例 3	オハラ	〔食料品製造業〕 …… 15

■ 技能の「誰でもできる化」		
事例 7	辻井製作所	〔鉄鋼業〕 …… 31

索引 (地域別)



■高齡・障害・求職者雇用支援機構 支部高齡・障害者業務課 一覧

		住 所	電話番号
北海道	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手	020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城	985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田	010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形	990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城	310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬	379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
		高齡・障害者窓口サービス課	03-5638-2284
神奈川	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山	933-0982	高岡市ハケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川	920-0352	金沢市観音堂町へー1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井	915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨	400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野	381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 M1テラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀	520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪	566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
		高齡・障害者窓口サービス課	06-7664-0722
兵庫	661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良	634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山	640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根	690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山	700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島	730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口	753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島	770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛	791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知	780-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡	810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀	849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎	854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本	861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分	870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎	880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島	890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

2018年3月31日現在

都道府県労働局 職業対策課 一覧

	住 所	電話番号
北海道	〒060-8566 札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎3階	011-709-2311(代)
青森	〒030-8558 青森市新町2-4-25 青森合同庁舎7階	017-721-2003
岩手	〒020-8522 盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3005
宮城	〒983-8585 仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022-299-8062
秋田	〒010-0951 秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル5階	018-883-0010
山形	〒990-8567 山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	023-626-6101
福島	〒960-8021 福島市霞町1-46 福島合同庁舎4階	024-529-5409
茨城	〒310-8511 水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎7階	029-224-6219
栃木	〒320-0845 宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	028-610-3557
群馬	〒371-0854 前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル9階	027-210-5008
埼玉	〒330-6016 さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー 15階	048-600-6209
千葉	〒260-8612 千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎2階	043-221-4391
東京	〒102-8305 千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎12階 高齢・障害者窓口サービス課	03-3512-1664
		03-5638-2284
神奈川	〒231-0015 横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル3階	045-650-2801
新潟	〒950-8625 新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025-288-3508
富山	〒930-8509 富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎6階	076-432-2793
石川	〒920-0024 金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎5階	076-265-4428
福井	〒910-8559 福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎9階	0776-26-8613
山梨	〒400-8577 甲府市丸の内1丁目1番11号	055-225-2858
長野	〒380-8572 長野市中御所1丁目22-1	026-226-0866
岐阜	〒500-8723 岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1314
静岡	〒420-8639 静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階	054-271-9970
愛知	〒460-0008 名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルディング15階	052-219-5507
三重	〒514-8524 津市島崎町327番2 津第二地方合同庁舎2階	059-226-2306
滋賀	〒520-0051 大津市梅林1-3-10 滋賀ビル3階	077-526-8686
京都	〒604-0846 京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	075-275-5424
大阪	〒540-0028 大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通FNビル21階 高齢・障害者窓口サービス課	06-4790-6310
		06-7664-0722
兵庫	〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー14階	078-367-0810
奈良	〒630-8570 奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742-32-0209
和歌山	〒640-8581 和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎5階	073-488-1161
鳥取	〒680-8522 鳥取市富安2丁目89-9	0857-29-1708
島根	〒690-0841 松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5階	0852-20-7020
岡山	〒700-8611 岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎3階	086-801-5107
広島	〒730-0013 広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル4階	082-502-7832
山口	〒753-8510 山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083-995-0383
徳島	〒770-0851 徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎4階	088-611-5387
香川	〒760-0019 高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎3階	087-811-8923
愛媛	〒790-8538 松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5階	089-941-2940
高知	〒780-8548 高知市南金田1番39号 労働総合庁舎	088-885-6052
福岡	〒812-0013 福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館6階	092-434-9806
佐賀	〒840-0801 佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎6階	0952-32-7217
長崎	〒850-0033 長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル6階	095-801-0042
熊本	〒860-8514 熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-211-1704
大分	〒870-0037 大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097-535-2090
宮崎	〒880-0805 宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎5階	0985-38-8824
鹿児島	〒892-0847 鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル	099-219-8712
沖縄	〒900-0006 那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎1号館3階	098-863-3701

■高齢・障害・求職者雇用支援機構が提供する情報のご案内

高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の活用に関わる企業の工夫などを事例集にして紹介しています。

(1) 先進企業の取り組み事例

- ① 『65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～』
- ② 『65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～（その2）』
- ③ 『65歳超雇用推進マニュアル 全体版』

➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>)



『65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～（その2）』

- ④ 『65歳希望者全員雇用時代 高齢従業員戦力化に向けて

－『『企業における高齢者雇用の推進』に係る検討委員会』報告書－

➡ (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

- ⑤ 『平成29年度 高年齢者を戦力に 生涯現役で働ける職場づくり

－平成29年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より－

➡ (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

- ⑥ 『エルダー活躍先進事例集 ～高齢従業員の特色を活かし、戦力化を図る～』

➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/03.html>)



『平成29年度 高年齢者を戦力に』



『エルダー活躍先進事例集』

(2) 産業別、高齢従業員がいきいきと働くための対策とヒント集

『産業別高齢者雇用推進ガイドラインのご紹介～高齢従業員がいきいきと働くためのヒント集～』

➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/hints.html>)



『産業別高齢者雇用推進ガイドラインのご紹介～高齢従業員がいきいきと働くためのヒント集～』

(3) 研修用資料

① 『まんがで考える高齢者雇用』

➡ (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

継続雇用制度等により高齢者雇用をすすめている企業において、現役社員と高齢者の方がともにいきいき働けるように、若い方にも読みやすく、まんがで高齢者雇用について解説しています。

② 『12の漢字が魅せる 高齢期に輝くための心掛け』

➡ (http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html)

企業において、定年を間近に控えた方や、継続雇用されている方がより能力を発揮してもらえるよう、意識改革をねらいとし、12の「漢字」で働き方の変化を読み解く研修資料を作成しています。



『まんがで考える高齢者雇用』

65歳超雇用推進企業事例収集委員会

(外部委員)

内田 賢 東京学芸大学教育学部教授 (委員長)

(高齢・障害・求職者雇用支援機構委員)

浅野 浩美 雇用推進・研究部長

中山 勝則 雇用推進・研究部 調査役

東良 史絵 雇用推進・研究部 研究開発課長

(事務局)

米島 康雄 雇用推進・研究部研究開発課 専門役

執筆等担当者

監修：内田 賢

「いま、なぜ定年・継続雇用上限年齢の引上げなのか？」(P.1～2) 浅野 浩美

「本事例集の活用方法」(P.3～4) 浅野 浩美

事例本文 (P.7～98)

事例1 東良 史絵、浅野 浩美

事例2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 22 米島 康雄、浅野 浩美

事例3, 13, 15, 16, 17 内田 賢

事例12, 18, 19, 23 中山 勝則、浅野 浩美

事例20, 21 浅野 浩美

65歳超雇用推進事例集

2018年(平成30年)2月22日 第1版第1刷発行

編集・発行 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号

障害者職業総合センター内

電話 043-297-9528 (雇用推進・研究部 研究開発課)

65歳超雇用推進事例集

問合せ先