

事例紹介

高年齢者を戦力に——生涯現役で働ける職場づくり ——平成27年度高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）と厚生労働省では、高年齢者が働きやすい職場づくりの事例を募集し、優秀事例を表彰する「高年齢者雇用開発コンテスト」を毎年開催している。

本稿では、平成27年度と同コンテストで厚生労働大臣表彰最優秀賞および優秀賞を受賞した3社の取り組み事例について、同機構の報告書『平成27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27年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より——』から転載する。なお、報告書はJEEDのホームページ(*)に全文公開されている。

(*) <http://www.jeed.or.jp/elderly/activity/activity02.html>

厚生労働大臣表彰 最優秀賞

京都中央信用金庫（京都府京都市）

バブル崩壊後、金融再編成と少子高齢化が進展する中、ガバナンス向上と金融の円滑化を推進し、地域に信頼される金融機関として成長するため、高いスキルと豊富なキャリアを持つ高年齢職員が定年後も主戦力として活躍できる制度と職場環境を整備。

当金庫は、昭和15年設立の「京都市中央市場信用組合」を前身としています。現在は京都市を中心に129カ店（平成27年4月末現在）の店舗ネットワークを有し、預金残高4兆円を超える日本トップクラスの規模と内容を誇る信用金庫となりました。「ON YOUR SIDE ～一緒にうれしい～」をスローガンに、金融機能だけでなく多方面から地域の発展に貢献しています。

職員数は3,084名（正規職員2,791人、非正規職員293名）です。職員の年齢構成は60歳未満が2,809名、60歳以上が275名です。60歳以上の職員は全職員の8.9%を占めています。40歳代など中堅層が比較的少ないため、高年齢職員の活躍に期待しています。

1 定年後の継続雇用制度を段階的に拡充

上記スローガンのもとで「一歩進んだ地域貢献」に全社一丸となって取り組むためには、安心して長く働くこと

ができる人事制度を構築し、職員のモチベーションの維持・向上を図ることが急務であると考えました。

そこでまず、高年齢者雇用安定法の改正に合わせ、平成18年4月1日から「定年60歳、希望者全員を65歳まで嘱託として再雇用する」継続雇用制度を導入しました。当時、一定基準を設けた継続雇用制度も検討しましたが、少子高齢化が進展する中、当金庫の成長には、高年齢職員のスキルとキャリアが欠かせないと考え、希望者全員を雇用する現行の制度としました。またこの制度導入に伴い、継続雇用の職員に責任ある職務を与え、かつモチベーションを維持・向上させるため、賃金設計等の処遇を能力や役割に見合ったものとする制度を整備しました。具体的な内容は、雇用形態が嘱託となること、賃金は55歳以降の職員と同様に職位と人事評価に応じて決定する年俸額となること、職場や職務は原則定年時と同じであること、異動、研修受講や職位見直しなどは正職員と同じよう

- 業 種：金融業，保険業
（協同組織金融業）
- 職員数：3,084名
（平成27年4月1日現在）
- 職員に占める60歳以上の者の比率：8.9%
- 定年年齢：60歳
- 定年後の継続雇用：
希望者全員を嘱託職員として65歳まで再雇用。その後、一定条件のもと嘱託職員（非常勤）として最長70歳まで再雇用。70歳以降も意欲や能力を勘案し、雇用継続実績あり。
- 現在の最高年齢：72歳

に行うこと等です。

その後、65歳以降も働きたいという要望があったこと、また当金庫としても優秀な職員が65歳で退職することはマイナスだと考えたこともあり、平成20年10月1日から「65歳以降は、本人が希望し当金庫が必要と認めれば、非常勤嘱託として1年更新で70歳まで再雇用する」よう制度を拡充しました。

このような継続雇用制度は高年齢者に特化した制度というよりは、「全職員が、入社してから65歳まではスキルとキャリアアップを図り、モチベーションを維持していきいきと働くこと」を目的として導入した制度です。実際に、活力をもって働く定年後の嘱託職員の働きぶりは、中若年職員の良い手本となり、職場全体のモチベーションの向上や活性化につながってい

ます。

2 高齢期の働き方を仕事と生活の両面から考えるための研修

定年後も意欲的に働くためには、早くからキャリア開発に積極的に取り組んでもらう必要があります。そこで54歳の職員を対象に、定年後も継続して働くことの意義と処遇を明示し、自身のライフプランを考えてもらうためのキャリア開発研修を行っています。さらに59歳時点で、改めて退職金や年金制度について詳細に説明を行ったうえで、定年後の勤務継続に関する意向確認を行っています。

研修の実施は、定年後働くうえでの様々なギャップ解消に役立っています。

3 高年齢職員の能力を最大限活かした「債権管理チーム」の発足

融資担当者には、不況下で顧客の返済が滞るなど困難な状況になった場合、コミュニケーションをとりながら顧客が受入可能な解決策を一緒になって考えていく姿勢が求められます。ところが、若手や中堅の担当者は、経験不足等から、手続きが事務的に進んでしまい顧客の立ち直るきっかけを見逃していることもありました。

そこで当金庫では、顧客の返済等に関する相談に適切なアドバイスを行うため、支店長経験者等の高い折衝力を持つ65歳以上の非常勤嘱託職員をメンバーとする「債権管理専門チーム」を発足しました。現在、同チームには非常勤嘱託職員の課長を筆頭に約5名が所属し、顧客との直接折衝を行うのみならず、支店職員と同行するなど自身の持つスキルの伝承も行っています。このように専門特化した分野の業務を集約して行うことは、会社全体の仕事の効率化にもつながっています。

厚生労働大臣表彰 優秀賞

株式会社 田村工務店 (福島県郡山市)

慢性的な人手不足問題を解決するため、経験と技術を持つ高年齢社員の活躍を期待して定年制を廃止。年齢にかかわらず「現役社員」として働くことができる制度や環境を整える一方で、多様な働き方を希望する高年齢社員のため、彼らの受け皿となる会社(子会社)を設置した。

- 業 種：建設業
- 社員数：64名
(平成27年4月1日現在)
- 社員に占める60歳以上の者の比率：20.3%
- 定年年齢：定年制なし
- 現在の最高年齢：67歳

当社は、昭和48年に創業し、型枠工事を主力とする建築・土木事業を行っています。昭和54年に有限会社に、昭和63年に株式会社に組織変更を行い、現在に至っています。

社員数は64名で、全員が正規社員です。社員の年齢構成は60歳未満が51名、60歳以上が13名です。60歳以上の社員は全社員の20.3%を占めています。

1 定年制廃止とその背景

建設業界特有の問題でもありますが、当社でも慢性的な人手不足問題を抱えています。特に人材の獲得や定着、育成に悩まされていました。このような状況にもかかわらず、経験や技術を持った社員が定年を迎えて当社を去っ

ていくことに憂慮する一方で、退職者からも就労を希望する声が聞かれるようになってきました。

そこで、もともとは60歳定年制としていましたが、平成15年に63歳、平成23年に65歳と段階的に定年年齢を引上げ、平成25年には定年制を廃止しました。

定年制廃止による処遇面の変更は行わず、従前の処遇を継続しています。また、旧定年年齢の65歳を超えて正社員として働き続ける場合は、主に現場の職長あるいは補佐役としての役割を担ってもらうようにしています。

2 作業負担等を考慮し高年齢社員を特定の業務に特化

型枠工事は「工場内での加工業務」

と「現場での組立・設置業務」に大別され、業界ではこれらをすべて一班で行うのが一般的でした。ところが、作業負担等の理由から、高年齢社員によっては「現場での組立・設置業務」を行うことが難しいという問題がありました。そこで、年齢を重ねても働き続けることができるよう、安全面等から現場への立ち入りが難しくなった高年齢社員を「工場内での加工業務」に特化させるよう作業方法を見直しました。定年年齢を引上げる段階でこの改善を行ったことで、定年廃止後も、65歳以降の高年齢社員が働き続けることができる環境を整えることができました。

3 高年齢社員の受け皿会社(子会社)の設置

定年制を廃止し、高齢であっても現

役社員として働き続けることができる環境を整える一方で、旧定年年齢の65歳を機に、短時間・短日勤務等、多様な働き方を希望する高年齢社員が現れました。正社員だけしか選択肢がない働き方では、柔軟な働き方を希望する高年齢社員が退職してしまう恐れがありました。このため、当社はそれまで休眠状態であった子会社をリニューアルし、多様な働き方を希望する高年齢社員の移籍先としました。この子会社では主に前述の「工場内での加工業務」を行っています。なお、当社から子会社に移籍する場合は、当社を一旦退職し、退職金を支払った後、

再雇用する形としています。

子会社で雇用している社員は27名で、管理職を除いた社員は全員が60歳以上の非正規社員（身分は嘱託）です。なお、当社と同様、子会社にも定年制を設けていません。最高年齢者は77歳です。

最近では、他社を退職した65歳以上の人が子会社への入社を希望してくるようになりました。

4 魅力ある職場づくりのための取組

当社では、工場内の作業場はすべて建屋に覆われているのではなく、片側

の壁がない外部空間となっています。これは加工を終えた原材料を取り込んだり、あるいは加工を終えた部材を迅速に搬出したりするためですが、そのため一般的な建屋のある作業環境と比べ、社員にとって魅力に欠ける職場環境となっており改善の余地がありました。そこで、工場のトイレや休憩室の改修を行い、少しでも職場の魅力が増すよう努力しています。

また、揃いの作業着を年2着支給し、着用してもらうことで、社員の意識統一を図ることを目指しました。

厚生労働大臣表彰 優秀賞

東都金属印刷 株式会社（千葉県船橋市）

従業員の高齢化が進む中、高年齢従業員を豊富な知識や技能・技術をもつ当社の「宝」ととらえ、高齢になっても安心・安全に意欲をもって働ける職場環境づくりのため、労使一丸となって制度面・能力開発・健康管理など多角的な改善を実現。

- 業 種：製造業（印刷・同関連業）
- 従業員数：49名
（平成27年4月1日現在）
- 従業員に占める60歳以上の者の比率：24.5%
- 定年年齢：65歳
- 定年後の継続雇用：一定条件のもと嘱託職員として年齢の上限なく再雇用
- 現在の最高年齢：81歳

当社は大正10年に創業しました。創業からしばらくは家庭用金物の製造販売を行っていましたが、昭和20年に金属印刷業へ全面転換し、現在に至っています。

金属印刷業を専業で行っているのは全国で28社しかなく、そのほとんどが中小企業です。当社を含め、大企業では扱えないような難易度の高いものやコストがかかるもの、ニッチなニーズに応えるものを取り扱い、多品種少量生産を行っています。

当社では曲面印刷ではなく、平らな金属板へのオフセット印刷を行っており、印刷したものは納品先で曲げ加工等が行われ、缶に仕上がります。紙の印刷と違ってインクの染み込みがないため、焼付・乾燥という工程があり、

焼付の前後で色が変わることを想定して印刷するなど経験が求められる部分も多くあります。

従業員数は49名（正規従業員36名、非正規従業員13名）です。従業員の年齢構成は60歳未満が37名、60歳以上が12名です。60歳以上の従業員は全従業員の24.5%を占めています

1 定年制度等制度面の拡充・見直しと実施に至る経緯

もともと当社は「60歳定年、以降は一定基準のもと65歳まで再雇用」という制度としていましたが、高年齢従業員からは「ほんとうに定年後も働けるのか」という不安の声があがっていました。一方で、若年者の採用難に伴って従業員の高齢化が進み、今後も

加速するであろうことを懸念していました。そこで当社では、豊富な知識や技能・技術を持つ高年齢従業員を「宝」ととらえ、彼らが企業発展の推進力として働き続けることのできる職場環境づくりに取り組むこととしました。

まず定年・継続雇用制度を「65歳定年、以降は一定基準のもと年齢の上限なく再雇用」と拡充しました。また、高齢になると生活面や体力面等の個人差が大きいの事実にかんがみて、短時間・短日勤務制度を導入しました。各人と面談のうえ働き方を決めています。定年後もフルタイムで働いているのは1名のみです。さらに体力面の考慮という点では、夜勤を50歳代以上

の従業員に行かせない、休暇をとりやすくするといった工夫も行っています。

さらに、定年延長に伴って賃金体系を見直しました。当初は60歳以降の賃金を減額することも検討しましたが、最終的には減額を行わず、昇給や賞与の支給も行うことにしました。なお、定年前の賃金は月給制で、職種別の人事評価に基づき決定しています。一方、定年後の賃金は時給制となり、経験と職務内容に基づき各人と話し合って水準を決定しています。

以上の改善は労使協議のうえで実施したものであり、従業員の要望に応える内容であったことから、職場のモチベーションの維持・向上に寄与しました。

2 高年齢従業員がもつ技能・技術の伝承

当社での技術習得には長い期間を要

するため、高年齢従業員が永年かけて培った技能・技術を失わせない仕組み作りが必要でした。

まず、若年従業員と高年齢従業員のペア就労を実施しました。これはOJTで技能・技術の伝承を図るだけでなく、体力・視力が低下した高年齢従業員は指導役に徹し、実際の作業は若年従業員が行う、という役割分担にもなっています。また、それまで十分な内容でなかったマニュアルを、高年齢従業員の手により見直し、充実させました。

3 従業員の多能工化が働きやすい職場づくりを促進

従来、従業員を特定の工程に特化する単能工としていましたが、作業量のばらつき等の問題があったため、一定期間での作業のローテーションを実施し、多能工化しました。結果、作業効率の改善はもとより、体力・視力が低

下した高年齢従業員を補助的業務に配置する等の柔軟な職種転換も可能となりました。また、多能工化は、技能・技術の伝承によって自分の仕事が奪われるのではないかと不安を高齢者から取り除く効果もあり、出し惜しみせず積極的に技能・技術の伝承を行う風土づくりに好影響を与えました。

4 全従業員を対象にした教育訓練

外部セミナー等の受講については費用を全額会社負担として奨励しています。年齢にかかわらず全従業員を対象にしているため、高年齢従業員の戦力化に役立っています。

5 健康管理

健康維持のため、全従業員に対しインフルエンザの予防接種を、高齢者に対しがん検診を、会社負担で実施しています。

Mail magazine
メールマガジン

労働情報

主なコンテンツ

研究成果情報

調査研究成果、フォーラム開催など。

行政

厚生労働省などの中央省庁や行政機関が発表した労働関連の記者発表資料など。

統計

「労働力調査」や「毎月労働統計」など労働関連の統計調査結果。

労使

労働組合や使用者団体の動向、見解、報告や、当機構独自取材の記事など。

動向

企業や調査研究機関のニュースリリース。意識調査から景況感まで幅広くフォロー。

企業

ワーク・ライフ・バランス、女性・高齢者・障害者など、個別企業の人事関連制度の動きを紹介。

海外

各国の失業率など海外の労働関連情報。ILOなど国際機関の報告も。

判例命令

労働関連の裁判の判決、中央労働委員会の不当労働行為事件に係る命令など。

法令

労働関連の法律、政令、省令、告示。

イベント

行政や研究機関などのイベント案内（セミナー、講習会、シンポジウムなど）。

雇用・労働分野の最新情報を配信中!

週2回(水曜日と金曜日)無料配信

人事労務管理情報、行政・労働組合の動向、イベント情報、労働判例・命令など雇用・労働分野の最新ニュースを無料でお届けします。



パソコン・携帯から

カンタン登録



メールマガジン労働情報

検索

<http://www.jil.go.jp/kokunai/mm/>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT)

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23(研究調整部広報企画課)

Tel: 03-5903-6254 Fax: 03-5903-6114 E-mail: j-mm@jil.go.jp

ホームページ: <http://www.jil.go.jp/>