

平成23年度
70歳まで現役で働ける職場づくり

こうして実現。 70歳雇用

—平成23年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—



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

「団塊の世代」は既に全員が60歳代であり、2012年には65歳に到達しはじめます。人口・労働力の減少と高齢化が急速に進む中、高齢者の高い就業意欲と経験・技能を活かし、できるだけ多くの人たちが社会の支え手として活躍していけるような仕組みづくりが必要です。

当機構が平成20年に実施した調査[※]によれば、調査企業の3社に2社が65歳以降の雇用の取組が必要と認識しており、また、65歳以上の常用労働者が3人以上在籍する企業の半数以上（55.3%）が70歳以上の人を雇用していることが明らかになりました。

一方、働く人の意識をみても、当機構が「団塊の世代」を対象に昨年実施した調査^{※※}の結果では、65歳以降も就業を希望する人のうち「働きたい年齢」について、「70歳以上（働ける限り何歳になっても）」という回答が39.5%、「70歳くらいまで」が31.2%と、70歳くらいまでもしくは70歳を超えても働きたい人が全体の7割を超えています。

平成23年度高齢者雇用開発コンテストにおいても、様々な創意工夫により70歳まで働ける職場を実現している例など、全国から多くの改善事例が寄せられました。ここでは、その中から受賞企業の取組を紹介いたします。

超高齢社会に向けた対応が急がれる中、高齢者が経験や技能を十分に発揮し、65歳を超えて70歳まで、さらには年齢にかかわらずいきいきと活躍できる職場づくりの参考としていただければ幸いです。

※ 当機構「高齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究—第一次報告書—」

※※ 当機構「団塊世代の就業と生活に関する意識調査2010」

参考：高齢者のための改善事例をWebでご覧いただけます。

●高齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム

<http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>

高齢者雇用開発コンテスト受賞企業の事例をデータベース化して検索できるようにしたシステムです。

●職場改善支援システム

<http://kaizen.elder.jeed.or.jp/>

高齢者にとって働きやすい高生産性職場作りに役立ててもらうため、これまで蓄積された高齢者活用のためのノウハウを提供するシステムです。



目 次



わが国の高齢化と高齢者雇用の必要性……………	2
------------------------	---

高齢者活用の動向と課題……………	4
------------------	---

高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業事例

協同組合アルタ・ホープグループ……………	6
----------------------	---

菱木運送株式会社……………	8
---------------	---

企業組合ファームまあま喜ね舎……………	10
---------------------	----

株式会社渋谷文泉閣……………	12
----------------	----

フジイコーポレーション株式会社……………	14
----------------------	----

不二物産株式会社 ……	16
-------------	----

株式会社山豊……………	17
-------------	----

わが国の高齢化と高齢者雇用の必要性

わが国の人口は高齢化が急激に進み、2007年（平成19年）には65歳以上の人口が21%を超え、「超高齢社会」へ突入しました。生産年齢人口（15～64歳）に対する65歳以上の人口比率（老年人口指数）は平成22年10月1日現在で36.3%と推定されており、この比率は引き続き上昇していくことから、いくつになっても社会の支え手として活躍できる仕組みづくりが急務になっています。

わが国の高齢者は、65～70歳くらいまで、また、働けるかぎり何歳まででも働くことを希望する人が多く、事業主に対し「定年後の継続雇用」や「定年延長」の実施を強く望んでいます。しかし、厚生労働省の平成22年「高齢者の雇用状況」（6月1日現在）によりますと、希望者全員65歳まで雇用を確保する企業は46.2%にとどまります。

少子高齢化が一層進展していく中、改正高齢者等雇用安定法の「65歳までの雇用確保措置」のみならず「70歳まで働ける企業」の実現に向けて、「高齢者の能力活用や働きやすい職場づくり」についてさらに具体的に考えていくことが重要です。

高齢者が働きやすい雇用環境の整備に向けて

かつてのわが国の雇用管理システムは、豊富な若年労働者を前提として構築され運用されてきました。しかし、少子高齢化の進行により、若年指向型の雇用管理システムでは企業経営自体が成り立たなくなってきました。

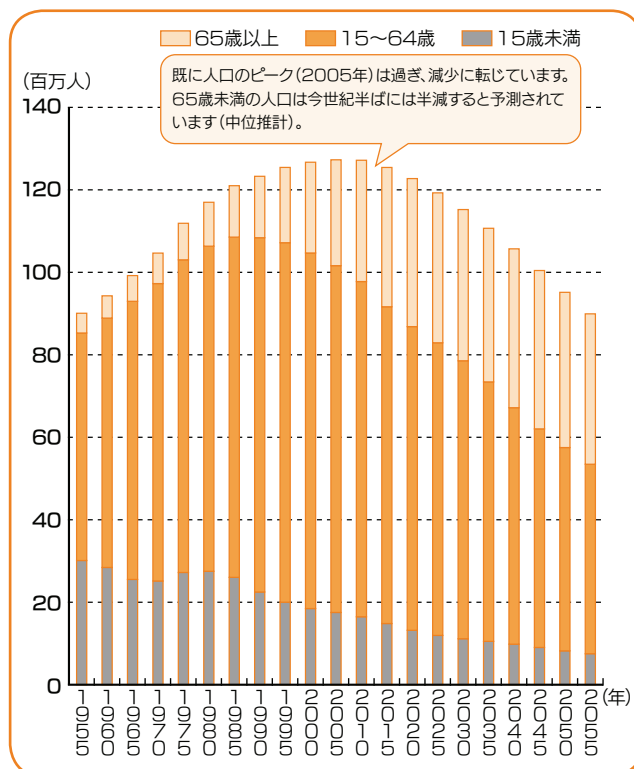
そうした意味で、高齢者の積極的な雇用とその能力の有効活用を前提として、経営や雇用管理システムを構築する必要があります。

高齢者の職業能力を考えると、一般に責任感や豊富な知識、経験など長所を評価する一方で、健康状態、仕事の能率、新しい仕事に対する適応性や協調性などの点で問題が指摘されることもあり、これらの問題をいかに克服するかが課題となります。

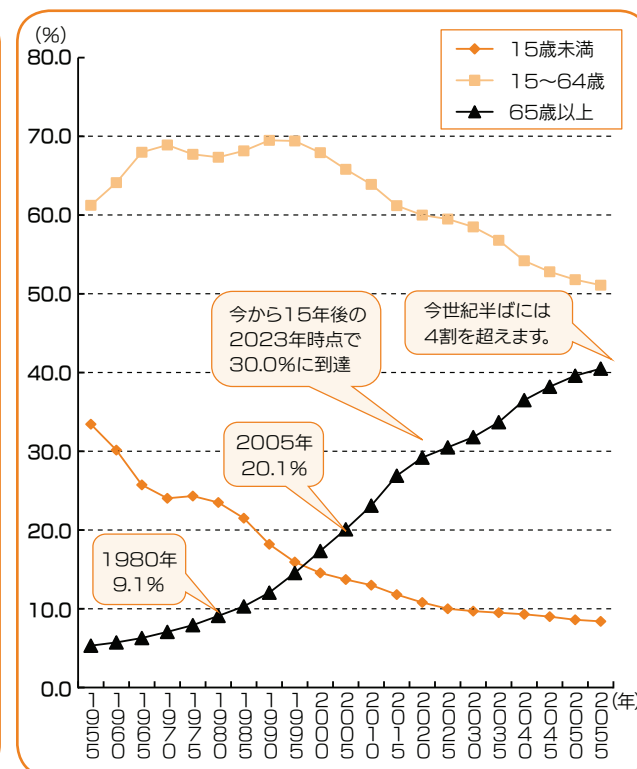
このため、高齢化に伴う問題を補い、長所を生かすような作業設備・作業方法等の改善を始め、賃金体系、勤務形態など人事管理制度の整備、能力開発、健康管理などあらゆる分野について、相互の関連性を考慮しながら総合的な雇用環境の整備を進めていくことが極めて重要なことになっています。

わが国の人口の高齢化

■わが国の人口の推移



■わが国の高齢化率の推移



資料出所 2005年までは総務省統計局「労働力調査」、2010年度以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成18年12月推計) 中位推計(左右のグラフとも)

高齢者雇用のための制度の普及状況

「65歳以上まで希望者全員が働ける企業」の割合

	定年の定め の廃止	65歳以上 定年	希望者全員 65歳以上継続雇用	合 計
企 業 計	2.7%	12.4%	31.1%	46.2%
中小企業 (31～300人)	3.0%	13.2%	32.6%	48.8%
大企業 (301人～)	0.6%	5.4%	18.0%	24.0%

「70歳まで働ける企業」の割合

	定年の定め の廃止	70歳以上 定年	継続雇用			合 計
			希望者全員 70歳以上	基準該当者 70歳以上	その他の制度 で70歳以上	
企業計	2.7%	0.7%	2.7%	7.4%	3.5%	17.1%
中小企業 (31～300人)	3.0%	0.8%	2.9%	7.6%	3.6%	17.9%
大企業 (301人～)	0.6%	0.1%	0.9%	5.5%	3.5%	10.4%

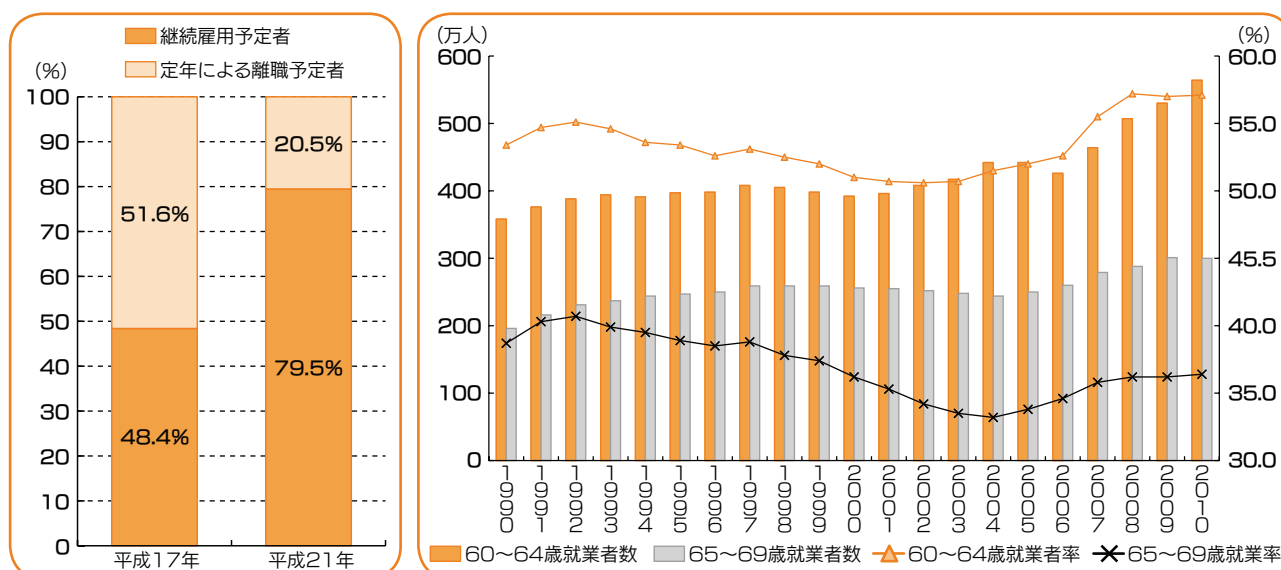
資料出所 厚生労働省「平成22年「高齢者の雇用状況」集計結果」

高齢者活用の動向と課題

高齢者雇用確保措置の義務化以降、高齢者活用に向けた取組が進んでいます。厚生労働省「平成21年6月1日高齢者雇用状況報告」によると、定年到達者のうち継続して雇用される予定の者の割合が大幅に増加しています。平成17年度と平成21年度を比較すると48%から80%に大幅に増加していることがわかります。

また、実際に60歳代後半層の就業者数も増加傾向にあり、就業率もここ数年上昇しています。

■ 定年到達予定者等の状況 ■ 60～64歳、65～69歳の就業数、就業率の推移

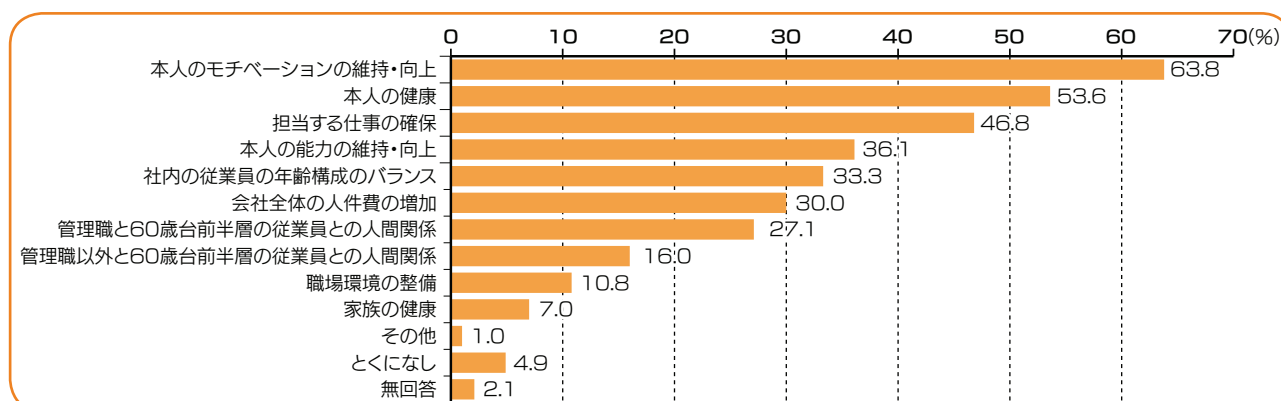


資料出所 左のグラフ：厚生労働省「平成21年6月1日高齢者雇用状況報告」（51人以上規模企業）
右のグラフ総務省統計局「労働力調査」より作成

近年の高齢者活用の大きな動きの中で、企業はどのような課題を持っているのでしょうか。当機構が実施した『「60歳以降の従業員に関する人事管理」に関するアンケート調査』によると、高齢従業員を活用するときの課題として、企業は次のような意識を持っています。

職場における様々な工夫により、高齢者も企業も、もっといきいきとすることができるのではないのでしょうか。

■ 60歳代前半層の従業員の活用推進の課題（複数回答、N=2805、単位%）



資料出所 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構『「60歳以降の従業員に関する人事管理」に関するアンケート調査』（2010年）

参考：高年齢者雇用確保措置実施状況

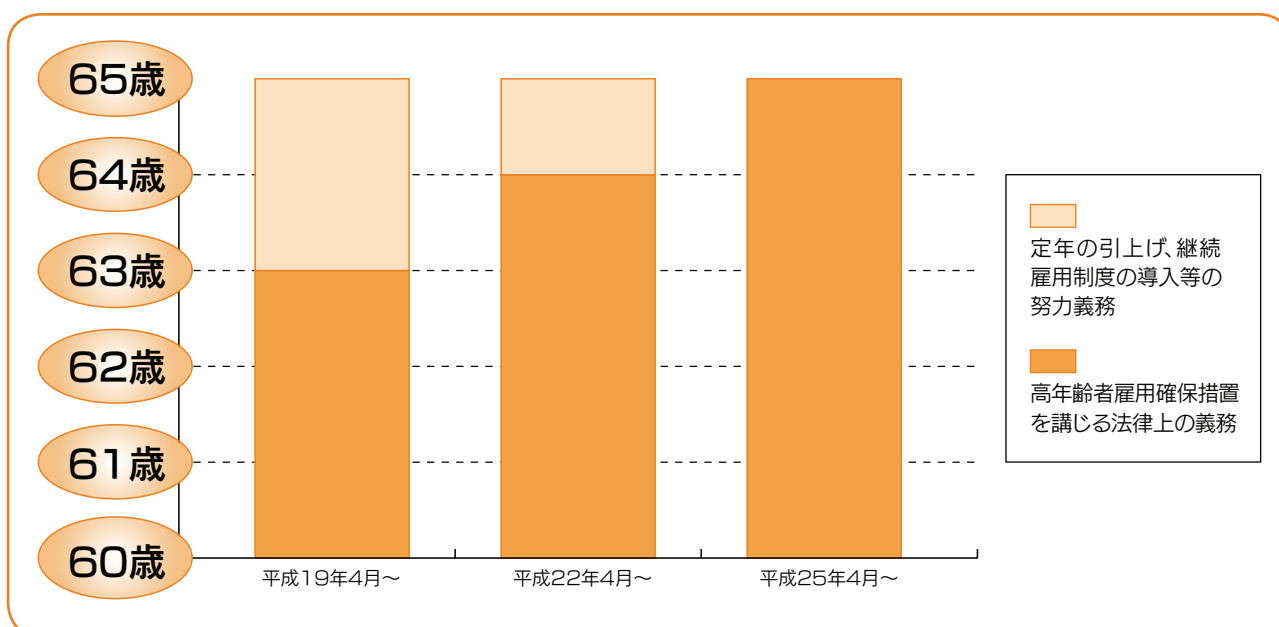
1. 高年齢者雇用確保措置とは

高年齢者等雇用安定法により 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（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないと定められています。

- ① 定年引上げ
- ② 継続雇用制度の導入→原則として希望者全員を対象とする
- ③ 定年の定めの廃止

※この義務の違反については、罰則の適用はありませんが、行政指導（指導・助言・勧告）の対象となります。

2. 対象年齢について



3. 継続雇用について

継続雇用制度

現に雇用している高年齢者が希望するときは、当該高年齢者をその定年後も引き続いて雇用する制度

継続雇用制度については、原則は希望者全員を対象とする制度の導入が求められますが、事業主が労使協定により、継続雇用制度の対象となる高年齢者にかかる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、措置を講じたものと見なされます。

厚生労働大臣表彰 最優秀賞

協同組合アルタ・ホープグループ（佐賀県佐賀市）

- 業 種：小売業（スーパーマーケット）
- 従 業 員 数：259 名
- 従業員の高齢化：全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 14.3%
- 定 年 年 齢：60 歳
- 定年後の継続雇用：希望者全員を 70 歳まで再雇用。
70 歳以降は年齢に上限なくアルバイトとして雇用
- 現在の最高年齢：73 歳

「いけいけ 70 運動」を提唱し、高齢者雇用の推進体制の整備や人事評価に基づく賃金設定、作業改善、能力開発支援、職域確保等の総合的な対策から 70 歳雇用を推進

当組合は、平成 5 年に 2 つの協同組合が合併して設立したスーパーマーケットを運営する協同組合です。平成 13 年に希望者全員 65 歳までの継続雇用制度を導入しましたが、65 歳以降も就業を希望する者が多く、かつ継続雇用者は能力や意欲が高いため、平成 20 年には希望者全員が 70 歳まで働ける制度に改定しました。70 歳以降についても健康に問題がなければ、上限なく雇用しています。

70 歳まで働ける場を確保するため、継続雇用制度の見直し、高齢者雇用の推進体制の整備、能力開発支援、作業改善、分業体制の再編成によるワークシェアリングの推進、新職場創出、人事評価制度の導入など、総合的な取組を進めてきました。

1 70 歳雇用の推進体制の整備

70 歳まで働ける職場づくりを進めるために、「いけいけ 70 運動」を展開しています。運動のねらいは、次の 4 つです。

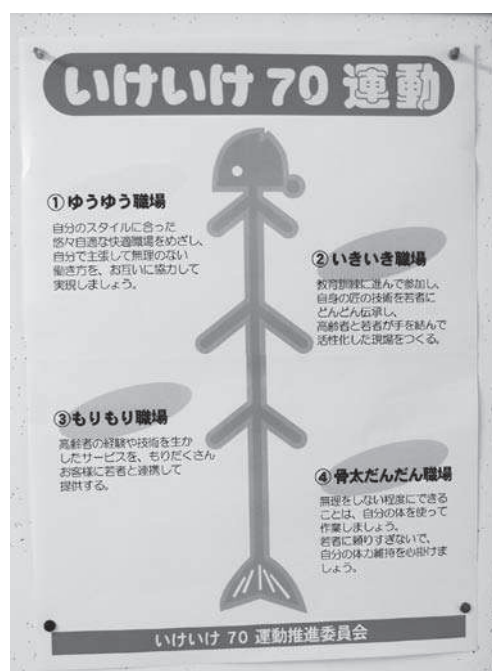
- ① ゆ う ゆ う 職 場：自分のスタイルにあった悠々自適な快適職場をめざし、自分で主張して無理のない働き方をお互いに協力して実現する。
- ② い き い き 職 場：教育訓練に進んで参加し、自身の匠の技術を若者に伝承し、高齢者と若者が協力して活性化した現場を作る。
- ③ も り も り 職 場：高齢者の経験や技能を生かしたサービスを、若者と連携して顧客に提供する。
- ④ 骨太だんだん職場：無理をしない程度にできることは、自分の体を使って作業する。若者に頼り過ぎないで自分で体力維持を心がける。

この「いけいけ 70 運動」を実践するために、平成 22 年度に「いけいけ 70 運動推進委員会」を発足しました。委員会は、委員長（人事部長）と委員（代表理事、事務局次長、生鮮部副次長、嘱託社員 2 名（高齢者））で構成しています。委員会は、働きやすい職場を作るため「仕事を楽しく」という現場の考えを、経営側が「どのような支援をするのか」という視点から検討しています。最初は、高齢者と若者の従業員の意思疎通の円滑化を図る対策から、検討を始めました。

委員会の設置により、①職場の問題・課題を収集できるチャネルが増えたこと、②高齢者が自主的・自発的に職場の問題を解決するようになったこと、③高齢者に限らず、他の従業員から相談を受けるなど、職場の苦情処理機関の役割も担っていること等の効果も挙がっています。



店舗の外観



いけいけ 70 運動図

2 能力開発に関する工夫

継続雇用者の嘱託社員には、技能伝承の役割も期待しています。現役社員への技能伝承の方法は、OJT・OFF-JTの2つからなります。

OJTでは、定年前社員の仕事に付き添い、仕事を見ながら指導や助言を行っています。例えば、定年前に生鮮部門の次長職にあった嘱託社員の場合、定年前社員の担当者の仕入れに同行し、また経営管理に用いる計数などのデータを分析し、助言を行っています。

OFF-JTでは、嘱託社員が社内教育の担当者として定年前社員に指導を行っています。嘱託社員は、ノウハウのマニュアル化を進めており、現在は、研修の範囲を販売管理や計数管理、在庫管理、衛生管理・鮮度管理、接客対応などに拡大しています。

3 新職場創出・ワークシェアリング推進の工夫

①新職場創出

高齢者向けの仕事として、「ナイトマネージャー」と「お客様サービス係」を新設しました。「ナイトマネージャー」とは、夜間店舗の責任者であり、3店舗で4名の高齢者を配置しています。「お客様サービス係」とは、高齢者の買い物の手伝いやレジ担当者の周辺業務を支援する担当者で、高齢者を3店舗に1名ずつ配置しています。

②ワークシェアリングの推進

多様な勤務形態を導入することによって、短時間や短日数勤務を希望する従業員向けの雇用を創出しています。このワークシェアリングによる分業体制の見直しを行った結果、正社員の残業時間を減らすことができました。そのほか、高齢者が正社員の仕事を一部代替することによって、正社員が課題発見や課題解決などの判断業務に集中できるようになり、顧客に提供する商品やサービスの品質が向上し、店舗の経営成績（顧客数や売上高）も上がりました。

厚生労働大臣表彰 優秀賞

菱木運送株式会社（千葉県八街市）

- 業 種 : 運送業
- 従 業 員 数 : 57 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 8.8%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 一定条件の下、嘱託社員として 70 歳まで雇用
- 現在の最高年齢 : 66 歳

運転法規を組み込んだデジタコグラフの開発・搭載により適正な運転・休憩時間とコンプライアンスを実現し、高齢者向け職務の創出により 70 歳雇用を実現

当社は大手製粉グループやホームセンターの運送を手掛け、荷主の業種・業態も多様化し、それに伴い配送エリアも拡大してきています。平成 20 年に 65 歳定年制を導入し、健康・安全面で不安が見られない限り引き続き同じ業務に従事してもらうこととしました。平成 23 年には、既に 66 歳になる高年齢者を勤務延長していたので、定年後一定条件を満たすものは 70 歳まで雇用することとしました。普段からどのような仕事でも嫌がらずに一生懸命取り組む「やる気」がある社員には、出来る限り長く働いてもらえる環境を作ることが、企業の使命であるとの考えからです。

1 作業施設等に関する改善

当社では従来から事前に「運行計画書」を作成して運送業務を行っていましたが、従業員の高齢化を考慮し、トラック運転の安全を確保するため、「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（改善基準告示）に基づいて業務を遂行できるよう、改善基準の内容を組み込んだ労働時間管理機能を持つデジタコグラフの開発に 4 年前より取り組み、実用化するに至りました。



デジタコグラフ

また、上記に併せて法令順守に関する教育訓練を社員全員に徹底し、意識の向上を図るとともに、社長自らが顧客に社の方針を説明してまわり、顧客の理解を得ています。その結果、デジタコグラフの表示するところから乗務すれば、労働時間、休息時間、休憩時刻、帰庫時刻、出庫時刻等「改善基準告示」を遵守することができるようになり、運行管理・運転日誌の自動化、労働時間の短縮、作業効率の向上、疲労の軽減につながり、事故が大幅に減り安全性が飛躍的に向上しました。

2 新職場の創出等の改善

当社はこれまで自動車運転者の労働環境を改善し、若年者を採用する努力を積み重ねてきた一方、高齢者を活用し65歳までは従来通り働けるような労働環境の整備も進めてきました。その結果、65歳まで働ける環境の整備は整いましたが、65歳を超えても引き続き働く意欲のある高齢者のために、新たな職務の創出が必要となりました。そうした状況の中で、取引先がペットフードの検査・箱詰め・梱包作業の委託先を探していること、また、規格外れの即席ラーメンを粉砕して家畜の飼料とするリサイクル事業の委託先を探していることの情報を得て、比較的簡単な設備で受託できることが確認できました。

現在では通常勤務者、短日数勤務者及び短時間勤務者が常時交代でペットフードのライン作業に従事し、即席ラーメンのリサイクル事業は最高齢者が担当し、必要に応じて他部署からの応援を得ています。



最高齢者 秋川さん

3 健康管理・安全衛生管理・福利厚生等の改善

従来より、仮眠室や社員食堂を設けて、運転者の安全衛生環境の整備に努めてきましたが、デジタコグラフの導入により「効果的な労働時間の運用」が出来るようになり、家族との団欒がとれるようになった結果、家族の理解も得られるようになりました。また、経営者が日々始業時の点呼を行い、運転者の健康状態を把握し、年2回の健康診断と産業医による個別面談等を行っています。

4 高齢者と障害者がともに働きやすい職場

現在当社には、2人の障害者（肢体）が勤務しています。事務部門及びペットフードのラインにおいて、他の従業員と同一の処遇で同様の作業をこなし、重要な戦力となっています。

厚生労働大臣表彰 優秀賞

企業組合ファームまぁま喜ね舎（福井県福井市）

- 業 種 : 食料品の加工・販売
- 従 業 員 数 : 35 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 77.1%
- 定 年 年 齢 : 70 歳
- 定年後の継続雇用 : 一定条件の下、99 歳まで嘱託職員として再雇用
- 現在の最高年齢 : 72 歳

「おふくろの味」「地域の食文化」を伝承するために「高齢者の高齢者による高齢者のための企業組合」を創設し、地域の高齢女性が活躍できる職場を創出

当組合は、平成 11 年に JA 福井市の農産物直売所の建築計画を機に、市内東部地区女性部で「惣菜加工品」販売のための加工部会を立ち上げ、各支部（11 グループ）で惣菜加工品の試作・検討を重ね、平成 13 年農産物直売所「アグリらんど喜ね舎愛菜館」オープンに合わせ各グループが曜日単位で活動を開始しました。試行錯誤だった商品作りが軌道に乗り「おはぎ」は今では喜ね舎の主力商品になっています。

設立当初約 560 万円だった年間売上げ（各グループの総計）が、平成 22 年度には約 1 億 3000 万円に拡大しましたが、個人で材料を持ってきたり、自宅で下ごしらえをしたりと、個人にかかる負担も大きく、グループ間での衛生面のルールも統一されていませんでした。また、食材調達をグループごとに行っていたので、在庫のムダが出るといった問題もありました。

このため、平成 22 年 4 月、今後の担い手の育成、組織活性化等、法人化に向けての準備期間とするため、任意グループ「ファームまぁま喜ね舎」として 11 グループを一本化し、法人化に向けた体制づくりを進め、平成 23 年 4 月、企業組合としてスタートしました。企業組合としたことで、各グループが得意とする惣菜等のレシピが共有化され衛生管理や在庫管理の統一が図られるとともに、社会保障制度や労働保険制度が適用されるため、安心できる職場環境が整うこととなりました。

現在 35 名（全員が女性）の従業員のうち、60 歳以上の高齢者は 27 名（77.1%）で、各工程の責任者となって、「おふくろの味」「地域の食文化」の伝承に努めています。

勤務時間は早朝 4 時より午後 6 時までとなるため、フルタイム従業員、パート従業員に時差出勤制度を取り入れ、その勤務割りは事前に周知されるため従業員は家庭での生活と仕事とを両立させることができます。

1 制度面に関する改善

今まで定年等の認識は薄かったですが、企業組合設立に伴い、定年制を 70 歳とし、それ以降は「一定条件（やる気、能力、家族の理解）のもと 99 歳まで雇用する」と決めました。

賃金についても、企業組合設立以前からの全員同一時間給制度からフルタイム勤務者については、日給月給制「基本給＋役職手当＋能力給＋資格手当」で、パートタイム勤務者は、

「基本時給＋能力時給」とし、さらに早朝手当として「基本時給× 1.25」を加算しています。資格手当は、フルタイム勤務者のみでなく、パートタイム勤務者にも支給することとしているので、60 歳を過ぎても資格取得を目指すなどモチベーションアップにつながっています。

賃金設定を明確にし、社会保険制度を理解してもらったうえで、どのような働き方を望むのかについて面談し「年金がカットされても職責を全うしたい」、「年金カットはいやなので短時間勤務を希望する」等々の意見を集約し、多様な就労形態を構築しました。

2 能力開発に関する改善

平成 13 年より各グループは、独自の味付けによる「おふくろの味」を持っていました。主力商品である「おはぎ」については、商品の品質・味を一定に保つため、調味料の分量や調理方法などを調理場の壁に貼り「見える化」し、誰もが指示を仰がなくても作業を進められるようにし、50 品目ほどある惣菜については、勤務表を作成するときに、品質の高い商品を作ることができる人を指導者として若年従業員と組み合わせ、ペア勤務としました。ペア勤務と各部署での指導者を明確にすることで、若年従業員が熟練高齢者の指導を容易に受けられるようになり、若年従業員の調理に関する知識・技能が向上し作業の平準化が図られるとともに、年齢による壁もなくなり、風通しのよい職場が実現しました。

また、70 歳定年制を導入したことで、「70 歳までには、若年従業員へ知識・技能の伝承を図る」、「資格取得を目指す」など労働意欲の向上も図ることができました。



職場の風景

3 多様な就労形態に対応できる工夫

早朝 4 時から夕方の 6 時までの就業時間帯があり、パート従業員はいるものの配置や勤務時間等が不規則であり、子育てが終わり比較的時間に余裕のある高齢従業員が中心となって業務をこなしていました。一方で、それが高齢者の負担にもなっていました。

企業組合設立に向けて、全従業員に就労可能時間をヒアリング調査し、その就労可能時間により、フルタイム従業員、パート従業員 A～C に区分し、また、隔日勤務、短日数勤務制度も設け、多様な就業形態を整えました。

全従業員の就労可能時間の把握と、多様な就労形態に対応できる「時差出勤勤務表」の作成により、各従業員の労働時間の平均化が進み、多くの熟練高齢者の労働時間が軽減されるとともに、パートタイム従業員の増員が図られました。

厚生労働大臣表彰 特別賞（ワークシェアリング等による働き方）

株式会社渋谷文泉閣（長野県長野市）

- 業 種 : 製本業
- 従 業 員 数 : 168 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 17.9%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を主に正規社員として 65 歳まで雇用。65 歳以降についても、1 年更新で上限年齢を定めず雇用している
- 現在の最高年齢 : 75 歳

高齢者の体力的な問題や就労上の希望に配慮するとともに、「パートナー制度」の導入により残業負担の軽減を図り、高齢者がライフスタイル等に合わせて「空いている時間に仕事ができる」職場を実現

当社は、大正 6 年に印刷・製本を行う従業員数名の家内工業として創業しました。戦争のため昭和 19 年に事業を中断しましたが、昭和 34 年に製本会社として再興され今日に至っています。国内初となるフルラインオートコンピューター制御を工場に導入するなど作業のデジタル化を進める一方で、職人として従業員が持つ技術や知識を大切にしながら、「読みやすく・丈夫で・美しい本作り」を究極のテーマに製本業務に取り組んでいます。定年等を過ぎても「達者なうちは働いてもらいたい」という方針の下、高齢従業員については、個人面談を毎年実施し、個々の従業員が持つ体力的な問題や就労上の希望に配慮するとともに、高齢者が働きやすい職場づくりとして、電動リフトの導入や作業台の高さの標準化、重量物移動の省力化等の改善・工夫に取り組んできました。平成 22 年 7 月には繁忙期における高齢従業員の残業負担を軽減しつつ短納期化に対応するため、仕事の状況に応じて登録者に自由に働いてもらう「パートナー制度」を導入し、「空いている時間に仕事ができる」職場を実現しています。

1 能力開発に関する改善

当社は、印刷・製本関係の各種公的資格の取得を奨励しており、費用を会社が負担しています。

また、当社には最高技術顧問が掲げた「経営 20 カ条」があり、その中の一つ「旧来の方法が一番良いという考え方を捨てよ」を実践する一環として、平成 23 年 5 月から全従業員を対象とした社内研修を実施しています。この研修の講師は最高齢者である 75 歳の相談役が勤め、内容は製本業における技術や経験の伝承のみならず仕事に対する姿勢や会社が求める従業員のあるべき姿まで多岐に渡ります。この研修の効果として、作業の再確認により従業員の「ムダを見つける目」が開いたり、高齢者と若年者等の相互理解が深まっています。

2 作業施設等に関する改善

「仕事に自分を合わせるのではなく、自分に仕事を合わせる」という考えの下、作業方法や作業設備等の改善に取り組んでいます。具体的には、印刷物の上げ下げをラクに行えるレベルスタンドや重量物の運搬に使用する電動リフトを導入したり、作業台の高さを標準化（高さを80cmに統一）しました。また当社の第2工場である柳原工場においては、増築により作業スペースを拡大・確保するとともに、国内初のフルラインオートコンピューター制御の導入により重量物運搬作業の機械化を図っています。こうした取組みにより高齢従業員の身体的負担が軽減し、作業効率が向上したことで顧客の多様なニーズへの対応にも繋がっています。

また、年に1回高齢者を含めた全従業員による改善提案を実施して、モチベーションの維持向上を図っています。

3 ワークシェアリング等による働き方の工夫

繁忙期における当社の業務量は閑散期のおよそ3倍にもなり、高齢従業員からの「定年後についてはできるだけ時間外労働はしたくない」という希望に応えつつ、年々増加する受注量や短納期化への対応を図るには、労働力を如何に確保するかが大きな課題でした。

この課題を解消するため、柳原工場内に新たに作業スペースを確保し、平成22年7月に「パートナー制度」を導入しました。この制度は勤務シフト等の拘束が全くなく自由に働ける者（パートナー）として登録された人たちが自身の生活に合わせて仕事をし、従来高齢従業員が行っていた箱入れやビニールカバー掛けといった機械化できない手作業を代わりに行うというものです。この制度により以前は高齢従業員等が時間外勤務によりこなしていた業務をパートナーが代替することとなり、高齢従業員の残業による負担の軽減が図られました。また、パートナーは生活を最優先にしながら空き時間に就労することができるので、高齢従業員とパートナーの双方が、ライフスタイルや健康状態等を大事にしながら無理なく継続して働ける環境となっています。



パートナー制度



研修風景

厚生労働大臣表彰 特別賞（制度／作業方法、作業施設等）

フジコーポレーション株式会社（新潟県燕市）

- 業 種 : 一般機械器具製造業
- 従 業 員 数 : 134 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 13.4%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を主に嘱託職員として 70 歳まで再雇用。
健康で働く意欲と能力のある者は期限延長あり
- 現在の最高年齢 : 75 歳

「高齢者は知恵、技術、ノウハウ、経験の塊」。職場の財産として積極的に活用、制度面の改善や高齢者が働きやすい職場になるよう作業環境の工夫・改善

当社は、農業機械や除雪機や乗用草刈機、高所作業機の製造販売の会社です。特に除雪機はヨーロッパにも輸出され、高いシェアを誇るとともに、経済産業省の「元気なモノ作り中小企業 300 社」等に選定されるなど高い評価を受けています。

当社では「高齢者は知恵、技術、ノウハウ、経験の塊」であり、職場での財産と考えていることから、高齢者の経験やノウハウを生かしていくという観点に基づき、高齢者が継続して働けるよう平成 22 年に就業規則を「希望者全員 65 歳まで」から「希望者全員 70 歳まで」と改訂したほか、高齢者が働きやすい職場になるよう作業環境の工夫・改善を行っています。

1 制度面に関する改善

平成 22 年 6 月に就業規則を「希望者全員 65 歳まで」から「希望者全員 70 歳まで」に改訂し、70 歳まで働けるようにしました。

また、定年後に本人の希望で雇用形態を選択できるように改定し、フルタイム勤務で月給制の「準社員」、時給制の「パートタイム」を選択できる等の選択肢を設けています。

2 能力開発に関する改善

社長から新入社員（内定者を含む）までの社員全員を対象に、自社の最低限理解しておくべき技術について学んでもらうために「モノ作り道場」と称した社内研修を開設し、2日間研修を行い、受講者自身のハンガーや工場美化用のプランターなどを「材料の切断から曲げ、溶接、仕上げ」までの一連の工程を経て製作することとしており、その指導には経験の豊富な再雇用者を起用しています。高齢者の経験や体験を活かすことができ、「モノ作り」の心を習得するとともに高齢者の威厳の維持にも寄与しています。

人事考課に関しては高齢者を含む全職員に対して全社での合同査定を行い、統一基準に基づいた席次（職場階級）を設定し、賞与や各種手当に反映させています。

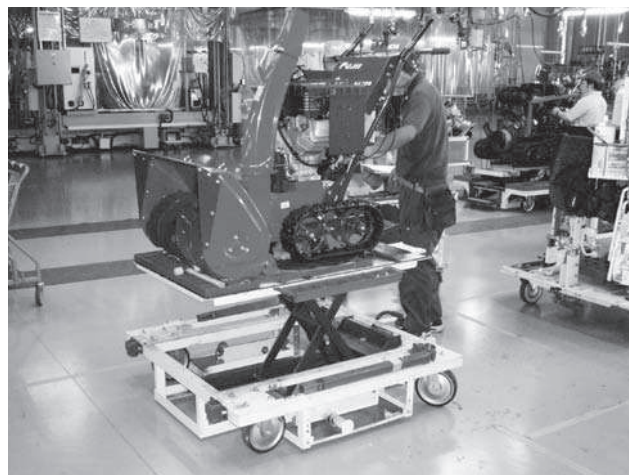
また、これと併せて社員各自が行う「自己査定制度」（自己申告式）も導入し、各自の保有資格やその他アピール事項、査定期間中の成功・失敗例について等を所定の様式（人事考課申請書）に記入し、昇給や賞与査定時に活用しています。



モノ作り道場

3 作業施設等に関する改善

高齢者がつまずいたり、転倒しないように、当社工場の床はフルフラット化を目的として配線や配管を天井に這わせるようにしたり、工具類を吊り下げ式とし、「床に物を置かない」ことを徹底しています。同様の考えから、トイレ等の入り口も段差がないようにしたり、工場の出入口の一部はシャッターにしています。



昇降式作業用台車

また、そのシャッターはセンサー式になっており、将来的に目指している車椅子での就労を可能としています。

組み立て工程では、社内で製作した台車を活用し、数台の台車を組み合わせて組み立てを行うよう工夫したほか、照明の照度アップを行い、高齢者が手元での作業を行う際に見やすいように配慮しました。

4 新職場の創出等の改善

継続雇用者の職場内における一定の地位を確立するため、「シニアアドバイザー制度」を導入し、モチベーションの維持・向上を目指しました。個人別に知識、経験、技能を評価したうえで、作業ラインの職制として任命しています。

その他、本社工場に自社の「歴史資料館」を開設し、案内役に高齢者を起用しています。高齢者の経験を活かすことができ、副次的効果として技能の伝承と高齢者の威厳を高めることにも寄与しています。

不二物産株式会社（神奈川県横浜市）

- 業 種 : 金属製品製造業
- 従 業 員 数 : 22 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 22.7%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 運用により希望者全員を年齢に上限なく再雇用
- 現在の最高年齢 : 75 歳

作業姿勢から職場環境に至る多様な改善への取組と、労使一丸となって「より良い職場」「より良い会社」づくりの風土の醸成により、高齢者が働きやすい職場環境を実現

当社は、建築用サッシ製造・施工会社として昭和 36 年に横浜市内で創業しました。近年では、主力業務をスチールドアの生産にシフトするとともに、LED 照明の受電盤の製造も行っています。平成 21 年に倒産した主要取引先企業の全従業員を受け入れ雇用したことをきっかけに、高齢者にとって働きやすい職場づくりに取り組みました。作業姿勢や作業設備の改善から職場環境の改善に至るまで多くの改善を実施しているほか、短時間勤務や隔日勤務などによるワークシェアリング制度を導入し働きやすさについても配慮しています。こうした改善には「会社が従業員に寄り添う」という経営姿勢が反映されています。

1 能力開発に関する改善

照明器具製造技術の習得を目的に近隣の LED 照明製造企業で約 3 週間の外部研修を実施しました。研修の実施に際しては、高齢者には期間を長く設定する、得意技能や適性を勘案する、「新技術の習得＝本人の成長」と位置づけ意欲的に取り組むよう促す、取得項目を少なくするなどの配慮もしました。この研修により新規技能の習得が図られたことで、従業員の多能工化に繋がっています。

2 作業施設等に関する改善

毎月第 3 土曜日に全従業員が参加して開催される「合理化会議」において従業員から出された提案を基にして、立ち作業を座り作業に変更する作業姿勢の改善や台車及び工具台へのキャスター装着といった改善を実施したほか、高層窓の設置や照明の増設及び工場内床のバリアフリー化等といった職場環境の改善にも取り組んでいます。

3 ワークシェアリング等による働き方の工夫

脳梗塞を患った高齢従業員が職場復帰する際に、短時間勤務や隔日勤務などによるワークシェアリング制度及び高齢従業員と若年従業員が 2 人一組で作業を行うペアシステム制度を導入しました。対象となる高齢者については、体力的な問題や家庭の事情等といった本人の希望をできる限り尊重・配慮して、概ね 1 年ごとに就労契約を結ぶようにしています。また、年 1 回行われる自己申告に基づき決定した就労条件を、高齢従業員がともに働く他の従業員に宣言（コミットメント）し、周囲の理解を得ると同時に高齢者本人に就労条件等の自己理解を促しています。これにより、従業員の相互理解が図られ、高齢者が余計な気を遣わずに「働ける限りは働こう」という意識をもって仕事に取り組んでいます。

株式会社山豊（広島県広島市）

- 業 種 : 食料品製造業
- 従 業 員 数 : 107 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員のうち 60 歳以上の高齢者比率は 27.1%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を正社員・嘱託社員・パートとして 65 歳まで雇用。
65 歳以降についても、一定条件の下、雇用している
- 現在の最高年齢 : 78 歳

品質管理委員会が主導する「見える化運動」を通じて日常的に職場改善を実施し、高齢者が「働きやすい」だけでなく「働いて良かった」と思える会社の実現に取り組む

当社は、「広島魁（他社がしていないことを先駆けてやる）」の精神に則り、主力商品である広島菜漬「安藝菜」を中心に、数多くの漬物等の製造及び販売を行っています。漬物という商品の性格上、製造工程の中には機械化が不可能なものもあり、高齢者の知識や技術が商品製造に欠かせない重要なものであるため、高齢者が元気にいきいきと活躍できる職場の実現に取り組んでいます。

1 作業施設等に関する改善

当社では、品質管理委員会が主体となって工場内の「見える化運動」を実施しています。これは、個々の従業員から日常的に出される部門毎の改善提案を品質管理委員会が取りまとめ、有効だと判断されるものを実施するというものです。この「見える化運動」を通じて職場の点検によるムダの発見、動線分析による工場レイアウトの変更などを実施したほか、大型機械 1 台から小型機械 2 台体制に変更して個々の従業員の作業ペースに対応したり、梱包資材の配置変更による作業の効率化や表示プレートの色分けによる識別の容易化を行ったことで高齢者が働きやすい職場を実現しています。

2 働き方の工夫

正社員（フルタイム勤務）からパート等（時間勤務）への転換を可能にしているほか、就労形態を多様化したり、勤務日数や勤務時間の選択が可能な勤務制度を導入するなど、高齢者が働きやすいように配慮しています。また、「見える化運動」によって、製造工程毎に職務を専任化していたことがムダな労働時間の多さに繋がっていたことが判明したことから、徹底した多能工化教育を実施して、製造工程間での従業員の柔軟な配置転換（助勤制度）を行えるようにしています。なお、繁忙期への対策として、中元期・歳暮期の勤務時間を 1 日あたり 30 分増やし、閑散期（1 月・2 月・9 月・10 月）の勤務時間を 30 分短縮する変形労働時間制を導入しています。





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

〒105-0022 東京都港区海岸 1-11-1（ニューピア竹芝ノースタワー）

電話 03-5400-1656 FAX 03-5400-1654

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ URL <http://www.jeed.or.jp>