

平成24年度
70歳まで現役で働ける職場づくり

先進 70歳雇用企業

—平成24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

我が国の670万人にのぼる団塊の世代が65歳を迎えはじめ、65歳以上人口の割合（高齢化率）が24.1%（2011年9月15日現在 人口推計）となるなど、高齢化と少子化の進行により、今後ますます労働力人口の減少が深刻化することが見込まれます。

こうした中で経済・社会の活力を維持し国民生活の安定を図るには、高齢者の高い就労意欲と経験・技能を活かし、65歳を超えて70歳まで、さらには年齢にかかわらず働くことのできる職場づくりをすることが、ますます重要になっていきます。

厚生労働省と当機構では、「高年齢者雇用開発コンテスト」を毎年実施し、高齢者が意欲や充実感を持ちながら、その能力を十分に活かして生産性を向上させるなどの創意工夫を行った職場改善事例を広く募集し、優秀事例について表彰を行っています。27回目となる平成24年度も全国から多数の改善事例が寄せられました。

この事例集では、今年度のコンテストにおいて厚生労働大臣賞などを受賞した企業の先進的な取り組みを紹介します。

超高齢社会への対応が急がれる中、それぞれの職場で、高齢者が経験や技能を十分に発揮し、年齢にかかわらずいきいきと活躍できる職場の実現に向けての仕組み作り等の参考としていただければ幸いです。

参考：高齢者のための改善事例を Web でご覧いただけます。

●高年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>

高年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
------------------------	---

高齢者雇用の実態と課題……………	3
------------------	---

高年齢者雇用安定法の一部が改正されます……………	5
--------------------------	---

高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業事例

医療法人社団 前友会 前田産婦人科……………	6
------------------------	---

株式会社 曽我部鐵工所……………	8
------------------	---

社会福祉法人 宗像福祉会……………	10
-------------------	----

鈴木化工 株式会社……………	12
----------------	----

株式会社 諏訪田製作所……………	14
------------------	----

深澤電工 株式会社……………	16
----------------	----

株式会社 やまぐち食品……………	18
------------------	----

株式会社 壬生電機製作所……………	19
-------------------	----

平成24年度高年齢者雇用開発コンテスト入賞企業一覧 ……	20
------------------------------	----

わが国の高齢化と高齢者雇用の必要性

わが国では2007年（平成19）年に65歳以上の人口の割合（高齢化率）が20%を超え、「超高齢社会」へ突入しました。平成23年10月1日現在、高齢化率が23.3%に達するとともに、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）も36.6%となるなど、今後もさらなる高齢化社会を迎えることから、活力ある社会を構築していくためには、年齢にかかわらず働くことができ、活躍できる仕組みづくりが急務となっています。

また、厚生労働省の平成23年「高年齢者の雇用状況」（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47.9%にとどまる一方、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%）においては、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、当機構が「団塊の世代」を対象に毎年実施している調査**の結果をみると、65歳以降も就業を希望する人のうち、65歳を超えて70歳以降も働くことを希望する人は75%を超えています。

* 当機構「高年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2011」

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

	定年制なし	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%	13.0%	32.1%	47.9%
中小企業（31～300人）	3.0%	13.9%	33.8%	50.7%
大企業（301人～）	0.4%	5.2%	18.2%	23.8%

70歳までの雇用確保措置を導入した企業の割合

	定年制なし	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%	0.9%	2.9%	7.0%	4.1%	17.6%
中小企業（31～300人）	3.0%	1.0%	3.1%	7.2%	4.1%	18.4%
大企業（301人～）	0.4%	0.1%	0.8%	5.2%	4.1%	10.6%

高齢者雇用の実態と課題

わが国の高齢者は、65～74歳くらいまで、また、働けるかぎり何歳ま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。

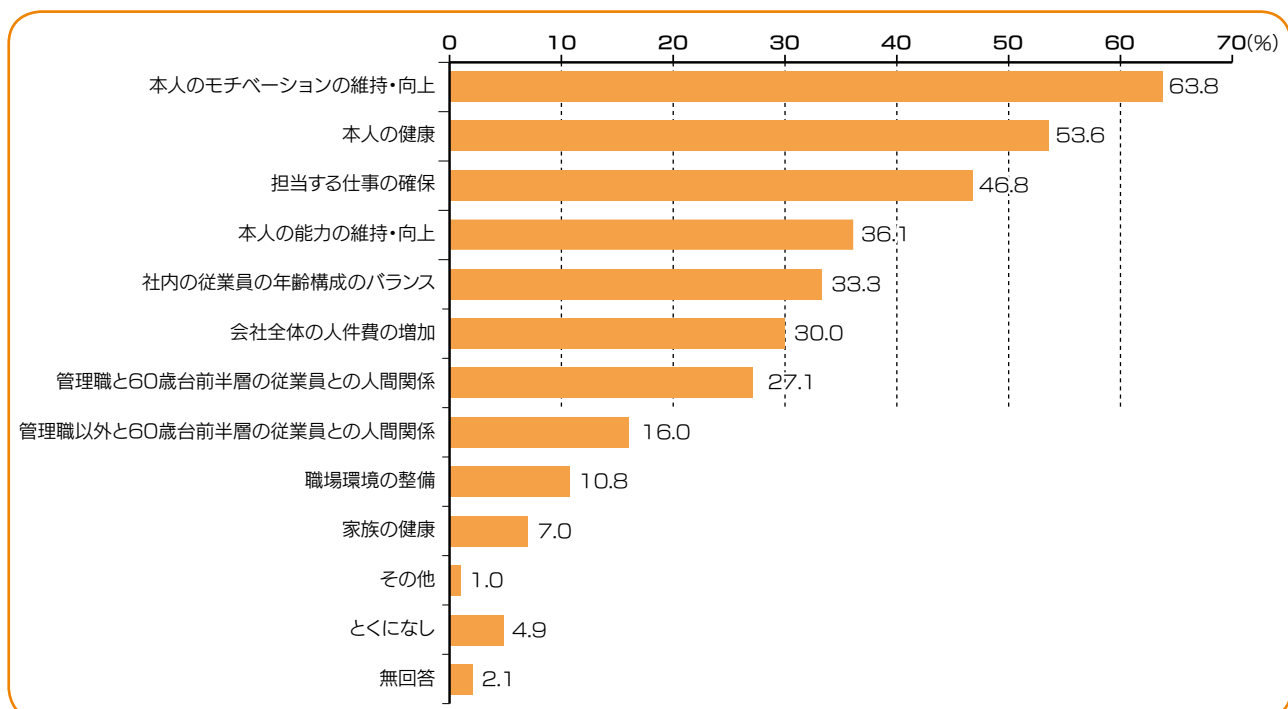
また、高齢者がいきいきと働いている企業では、従業員の高齢化に伴う体力等の問題を補い、長所を生かすような作業設備・作業方法等の改善を行うとともに、賃金体系、勤務形態など人事管理制度の整備、能力開発、健康管理などあらゆる分野について、総合的な雇用環境の整備を行っているところがほとんどです。

一方で、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・運用されてきたため、高齢化が進んだ現在ではこうしたシステムによる企業経営自体が成り立たなくなってきたことから、高齢者の積極的な雇用とその能力の有効活用をするためには、経営方針や雇用管理システムを再構築する必要があります。

また、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、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。

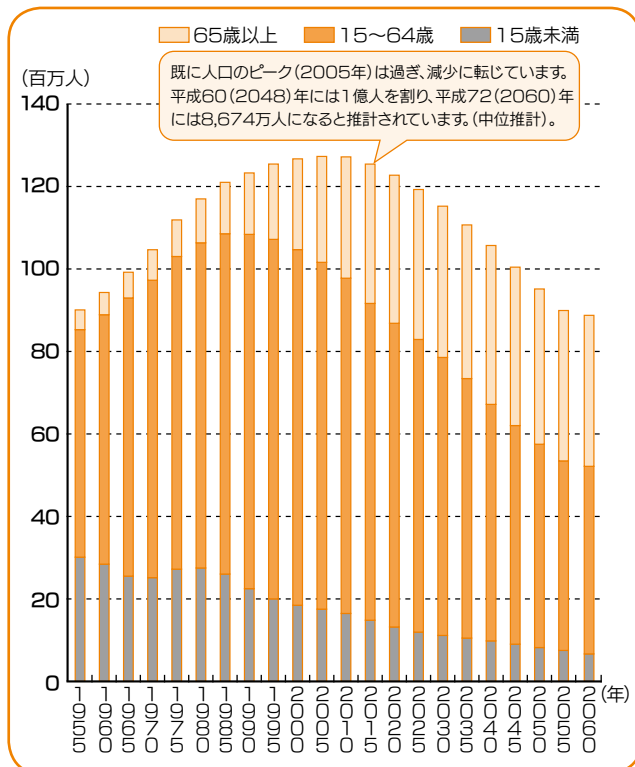
では、具体的に近年の高齢者活用の大きな動きの中で、企業はどのような課題を持っているのでしょうか。当機構が実施した『『60歳以降の従業員に関する人事管理』に関するアンケート調査』によると半数以上の企業で「モチベーションの維持・向上」や「健康」などを高齢従業員を活用するときの課題としてあげています。

■ 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%）

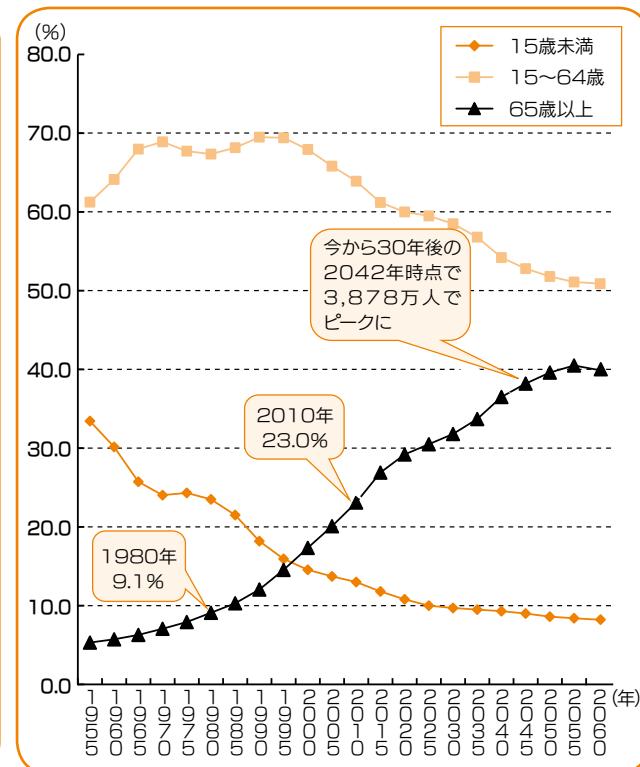


資料出所 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構『『60歳以降の従業員に関する人事管理』に関するアンケート調査』（2010年）

■わが国の人口の推移

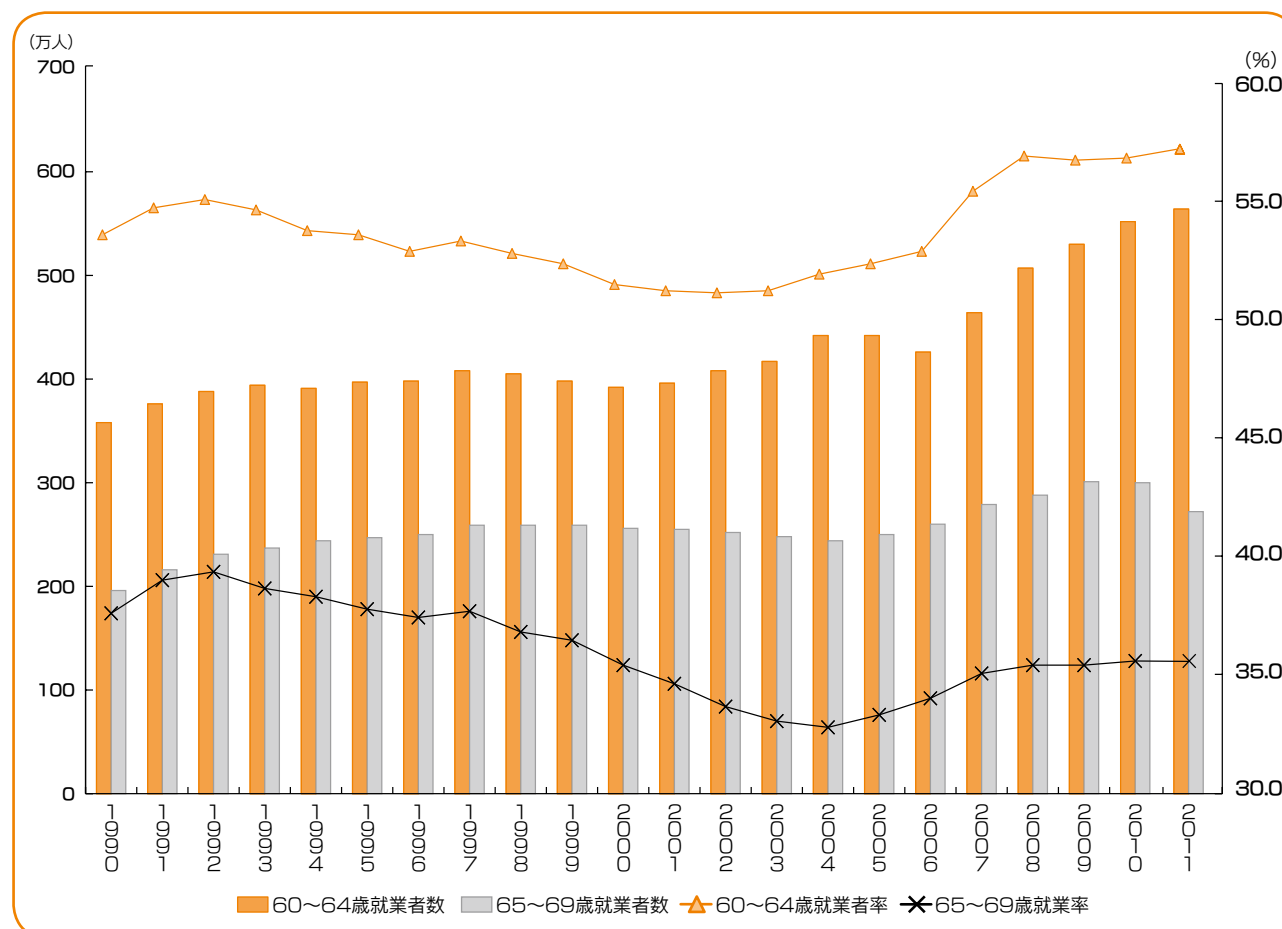


■わが国の高齢化率の推移



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24年1月推計) 中位推計(左右のグラフとも)

■60～64歳、65～69歳の就業数、就業率の推移



資料出所 総務省統計局「労働力調査」より作成(2011年は岩手県、宮城県、福島県を除く)

平成25年4月1日から高年齢者雇用安定法の一部が改正されます！

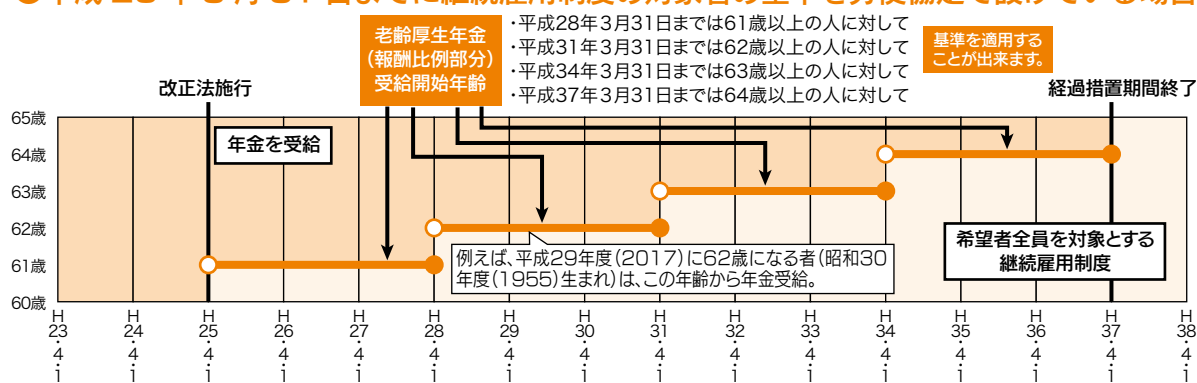
急速な高齢化の進行に対応し、高年齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、定年に達したあとの「継続雇用制度」の対象者を限定する仕組みが廃止（経過措置があります）されることとなります。

◆ 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止 ◆

65歳未満を定年としている事業主が、高年齢者雇用確保措置（※）として継続雇用制度を導入する場合、これまでは、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、今回の改正でこの仕組みが廃止され、平成25年4月1日からは、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要になります。

● 経過措置があります

● 平成25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



継続雇用制度の対象者を雇用する 企業の範囲の拡大

定年を迎えた高年齢者の継続雇用先を、自社だけでなく、グループ内の他の会社（子会社や関連会社など）まで広げることができるようになります。

義務違反の企業に対する 公表規定の導入

高年齢者雇用確保措置に係る労働局、ハローワークからの指導の実施、勧告を行い、それでも法律違反が是正されない場合は、企業名を公表することがあります。

◆ 高年齢者雇用確保措置の実施・運用に関する指針の策定 ◆

今後、事業主が講ずべき高年齢者雇用確保措置の実施および運用に関する指針を、労働政策審議会における議論などを経て策定します。

この指針には、業務の遂行に堪えない人を継続雇用制度でどのように取り扱うかなどを含みます。

※【高年齢者雇用確保措置とは】

高年齢者雇用安定法第9条により、定年を65歳未満としているすべての事業主は、65歳までの安定した雇用を確保するため、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 定年の引上げ

② 継続雇用制度の導入

③ 定年の定め廃止



厚生労働大臣表彰 最優秀賞



医療法人社団 前友会 前田産婦人科（千葉県八千代市）

- 業 種 : 医療業（産婦人科専門）
- 従 業 員 数 : 50 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 32.0%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 一定条件の下「非常勤職員」として 70 歳まで再雇用
運用上、70 歳以降も年齢にかかわらず再雇用
- 現在の最高年齢 : 78 歳

勤務形態の変更などの制度面の改善、能力開発支援、食事や運動の健康管理支援などにより総合的に職員全員が働きやすい職場環境を実現したことにより、定着率向上、人手不足解消を図るとともに、高齢者の能力を活かした職場作りを推進。

当医院は、昭和 48 年開業の産婦人科医院です。開業以来 39 年にわたり産婦人科専門の医院として地域の周産期医療を担ってきました。

創業者でもある前田名誉院長は、現在 78 歳の現役医師として活躍していますが、開業以来の経営理念に「家庭的であること」、「皆が同じ目線であること」、「勤務形態を柔軟にすること」を掲げ、職員全員で働きやすい職場づくりをおこなってきました。そのため、看護職の人手不足に悩む医療業界にあって、職員の定着率も高く、その結果、良い意味での高齢化が進んでいます。

いまでは「職員が幸せなら利用者も幸せになる」という考え方が、職員にも浸透し、より良い職場環境の創出に取り組んでいます。

1 “よろず”「相談窓口」を高齢者が 活躍する職場として創出

継続雇用の延長により 70 歳以上の助産師 2 名（71 歳、74 歳）が勤務することとなりましたが、これまでの経験を活かした利用者（妊産婦）への“よろず”「相談窓口」を新たな職場として創出しました。相談窓口で経験豊かな助産師が、若い利用者（妊産婦）の出産に対する不安や子育ての相談を行うことで、適切なケアが行えるとともに、若い職員にとっては、高齢者の経験やノウハウを学べる場となり、他の職員への教育にも役立っています。

2 生活環境の変化に応じた多様な雇用形態を採用

平成 19 年に定年を一律 65 歳としました。定年後は、当院が人手不足だったこともあり、年齢にかかわらず継続雇用していました。平成 24 年 7 月に 70 歳までの継続雇用制度を導入しましたが、70 歳以降についても、これまでと同様に雇用しています。

また、これまで正規と非正規（パートタイマー）に分かれていた就業規則を一本化しました。新しい就業規則では、正規／非正規の区分に替えて、常勤（正職員）／非常勤の区分を設けると共に、要件が整えば非常勤から常勤へ随時転換できることとしました。

3 理事会へのオブザーバー参加

現場の意見を取り上げ、働きやすさを向上させるために、経営上の意思決定機関である「理事会」に、議題に関連する理事以外の職員が代表者（オブザーバー）として参加できるようにしました。現場の意見を発言する機会が生まれ、「組織の風通し」も良くなりました。

4 能力開発に対する支援

看護職の資格取得を奨励し、時間的・金銭的支援を行うこととしました。具体的には、各職場の所属長の許可に基づき、勤務の空き時間を利用した自己啓発（学習、外部セミナー参加等）が出来るようにするとともに、セミナー参加費を全額事業主負担としました。

また、利用者（妊産婦）向けの教室を兼ね、新生児蘇生法講習会等の院内講習会の定期的開催など、認定機関主催による資格取得のための講習会を誘致・開催することで職員の受講機会の創出及び資格取得機会の向上を図りました。



5 ワークシェアリング等による働き方の工夫

各職場での連絡のための「送りノート」を整備し、交代制等のため普段顔を合わせるできない職員同士が、話し言葉での連絡を行うことにより、ヒヤリハット等の安全面の向上、顧客の満足度の向上を図っています。

6 働きやすい職場づくりのための工夫

- (1) 利用者（妊産婦）と職員の健康管理のため、院内にエアロビクス施設を設けました。また、外部スポーツ施設との契約で施設を無料で利用できるようにし、利用促進を行いました。
- (2) 院長の夢は院内保育園の設立であり、院内を活用するための設計図も完成しています。現在は、近隣の市町村から出勤している職員が多く、それぞれの市町村に子供を預けなくてはいけない子供の保育が課題となっていますが、院内保育園は、そうした子供たちの保育を院内でできるほか、地域の子供も引き受けることも可能となり、地域貢献としても、ぜひ実現させるべく、理事会の承認待ちとなっています。

7 専門シェフを配した美味しい院内レストラン

院内のレストランに一流のシェフを配置し「美味しい食事が食べられるレストラン」にしました。食事時間が不規則になりがちな職務が多いため大変喜ばれています。これにより労働生産性も向上させる結果となりました。もちろん利用者（妊産婦）からも好評で、当医院の魅力のひとつになっています。





厚生労働大臣表彰 優秀賞



株式会社 曾我部鐵工所（愛媛県新居浜市）

- 業 種 : 機械器具製造業
- 従 業 員 数 : 114 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 18.4%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を 65 歳まで再雇用 運用上、上限年齢なく再雇用
- 現在の最高年齢 : 71 歳

新工場建設により、高齢者が働きやすい職場環境を実現することで高齢者の雇用継続と技術の伝承を実現。

当社は、昭和 10 年 1 月に愛媛県新居浜市に創業した主に各種歯車の製造、建設機械・船舶エンジンと産業機械などの加工から組立まで行う事業所です。

従業員 114 名のうち 60 歳以上が 21 名で全体の 18.4% を占め、また、45 歳以上から 60 歳までの割合も 20.2% となっていることから、今後、従業員の高齢化が一層進むこととなります。

また、高い技能と技術を必要とする職場では、定年退職でやめてしまうと、重要な人材を喪失することになり、事業運営にも支障がでる恐れがあるなど、高齢者の技能・技術の継承が大きな問題となっていました。そうした中で社長が、平成 13 年 5 月という早い時期から希望者全員 65 歳までの継続雇用制度を導入しました。

当社の改善の背景は、経験豊富な高齢の従業員を大切にするという考え方から始まっています。

1 平成 13 年に希望者全員 65 歳までの継続雇用制度を実現

平成 13 年 5 月から就業規則で「定年は 60 歳とし希望者全員 65 歳までの継続雇用制度」を導入しました。65 歳以上の継続雇用については制度化していませんが、従前から運用により「本人が希望すれば年齢を定めず嘱託社員として再雇用する」としていました。

現在、高齢者が働いている職場・職務については、60 歳定年後から 65 歳までは、嘱託社員として 1 日 8 時間労働。賃金は日給月給で定年到達時の約 75% を水準とし、これを日給に換算した額としています。なお、60 歳以降は人事考課を行っていません。また、職場の配置、職務内容は定年前と同じで、機械加工に携わっています。その他、重量物の取扱いなどの肉体的負担に対する配慮を行っています。

65 歳から 70 歳までは、嘱託社員の場合 1 日 8 時間労働、賃金は日給月給で 1 か月約 150,000 円、パートの場合は 1 日 8 時間労働で 2 日出勤、賃金は時給で 1,550 円としています（ただし、賞与はありません。）。

70 歳以降は、本人が勤務形態を選択できます。勤務時間は 1 日 8 時間を基本とし、出勤日数は、週 2 日を目安に本人の都合により週 1 日または 3 日でもよいこととしています。賃金は時給で 1,550 円としています。



2 高齢者が働きやすい作業環境の創出のための新工場建設

当社は、機械加工専門の鐵工所としてスタートしましたが、その後、精密歯車、建設機械部品、製鉄機械の製造に進出し、業容を拡大してきました。そうしたなか、既存の工場施設の老朽化と安全性への懸念から、平成 17 年と平成 23 年に工場の改装を行うとともに平成 20 年に加工から組立てまでを行う母体工場として本社工場を新築しました。工場建設の目的は、生産性の向上に加え、高齢者が働きやすい作業環境を創出することでした。

高齢者が働きやすい環境が整備されれば雇用の継続が進み、長年培われてきた技術の伝承も可能になります。特にバリアフリー化と余裕を持った動線の確保により安全性の確保を行うとともに、台車、リフト、クレーン等を数多く設置することで、レイアウト・動線の改善による作業負荷の軽減を図りました。また、「工場は汚い」といったイメージを払しょくし、若年者へのアピールと高齢者にも安心して継続雇用に応じてもらうため、工場内が明るい色づかいとなるように工夫しました。

こうした取り組みによって安全性の向上と作業負荷軽減を図ることで、高齢者のみならず全従業員の士気の向上に繋がりました。

3 高齢者と若年者によるペア就労による後継者の育成

業績の向上に伴う取引先の増加等により、新卒等の若年者の採用が進むようになってきましたが、若年者がすぐにベテラン従業員と同じような高い技能と技術を必要とする仕事ができるわけではありません。そこで定年後の嘱託職員を中心とした高齢者に後継者育成の役割を担ってもらうようにし、ポジションごとに高齢者と若年者がペアを組み、分からない時や指導を仰ぎたい時には自分の師である高齢者や先輩に教えてもらうこととしました。これにより高齢者から若年層への技術、技能指導を行うことができ、後継者の育成ができるようになりました。

また、新しい技能等取得のための社外研修、免許証取得等の研修費用、受験料、出張費、交通費の補助を行っており、高齢者をはじめ全社員の能力開発に対する意欲が高まり、生産性の向上に繋がっています。



厚生労働大臣表彰 優秀賞



社会福祉法人 宗像福社会（福岡県宗像市）

- 業 種 : 社会福祉事業
- 従 業 員 数 : 71 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 16.9%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を「準職員」として 70 歳まで再雇用
運用上、70 歳以降も雇用を継続
- 現在の最高年齢 : 75 歳

業績管理・人事管理の整備などのソフト面と作業設備の導入などのハード面の見直しを「自然体」でおこない、働きやすい職場環境を実現するとともに高齢者の経験・能力を活用。

当会の創業は、平成 7 年 11 月です。現在は、障害者支援施設（むなかた苑）、障害者通所施設（和みの倶楽部）、高齢者通所施設（しあわせ）の 3 つの施設を運営しています。

施設では、障害者や高齢者の日常生活全般の介護や、相談・助言を行うことが業務となりますが、経験のある職員に長く働いてもらうことは、介護サービスを受ける側も法人側も両者に利点があることから、これまでも自然に職場会議（月 1 回）、施設長との面談（年 1 回）、改善活動（QC サークル）、部門目標の設定、人事評価等を通じて、従業員の意見を収集しながら作業環境の整備や労働条件を設定し、従業員が継続して長く働けるための工夫を行ってきました。

また、未経験者の採用が増えたため、2 年前からは人事評価制度、賃金制度、教育訓練体制（スキル把握、作業手順のマニュアル化、自己啓発支援等）の整備を進めています。

なお、今後は待機児童の問題を解消するための職員向けの施設内保育園の設置、ケアホーム（障害者）の設置といった事業展開も視野に入れ、より良い職場環境の改善に取り組んでいきたいと考えています。

当会の従業員の雇用区分は、「正職員」「準職員」「非常勤」の 3 区分です。「準職員」は、採用 1 年目の従業員（看護師は除く）と定年後の再雇用者です。新規採用者は一年後、法人内の実技試験と筆記試験を通過すると「正職員」としています。勤務時間は、「正職員」「準職員」の場合はフルタイム勤務（月 160 時間勤務）となり、「非常勤」の場合は、家庭の事情など個別状況にあわせて短時間の勤務を設定しています。

1 制度面に関する改善

平成 23 年 12 月に、就業規則上、「正職員」の定年年齢は 60 歳のまま、70 歳まで働けることを決めました。定年到達時は 60 歳に到達した年度末となります。60 歳以降は雇用区分が「準職員」となり、一年間の契約単位で 70 歳まで再雇用されます。実際の運用上は、定年後も継続して働くケースが多く、本人が退職を申し出ない限り、雇用契約を更新しています。

現在、当会の最高年齢者は 75 歳（2 名）です。1 名は送迎バスの運転手（勤続年数約 10 年）、1 名は清掃を担当しています（勤続年数約 15 年）。

なお、60 歳以降の勤務時間や仕事内容といった労働条件は、家庭の事情（介護・育児等）を考慮し、個別に相談して決める場合もあります。

2 能力開発に関する工夫

近年は障害者施設への就職を希望する専門学校卒業者が減少し、新規採用者に占める未経験者が増加しています。従前は各業務部門での教育を責任者に一任していましたが、① 教える側と教えられる側で、教えた内容について齟齬が生じていたこと、② 教える側の指導力によって、教えられる側の能力の伸長に差が生じていたことから、その問題を解決し、さらに職員に成長の方向性を示すために、2年前から作業内容をマニュアル化し整備することを進めました。また、技能の習得状況はチェック表を用いて把握しています。

人材育成を促進するために、勤務シフトにより若手と高齢者とを組み合わせるようにしていますが、教育担当者として、高齢者は、チェック表の情報を踏まえながら指導を行っています。そうすることによって、マニュアルに記載のできる技術面のほか、記載が難しい仕事の流れなどの、マニュアル化できない事項も含めた指導が可能となっています。

また、職員に対する自己啓発支援もおこなっています。「正職員」に限らず、「準職員」についても、受講費用や交通費用を負担しています。

3 作業施設等に関する改善

入浴の介助は従業員の身体的な負担が大きい作業となることから、昇降ストレッチャーをつけた入浴介助の特殊浴槽を設置するなど、設備の導入を積極的におこなっています。なお、設備の導入時には職員の意見を聞きながら進めています。例えば、入浴介助のためのレールを敷設することを検討した際には、被介護者を移動させるのに時間がかかるという職員からの意見を受け、人の手を介する介助方法を選択したこともあります。



4 新職場の創出

洗濯業務は、以前は外部に委託していましたが、洗濯が大雑把であったり、洗濯物の劣化が早い、納入時期に柔軟性を欠く、といった問題もあったため、施設内でおこなうこととしました。現在は、当該業務を30歳、58歳、62歳の職員が担当しています。

職員の配置は、体力面や家庭の事情から他の業務部門から配置転換しています。



5 70歳まで働ける場の確保に関する改善

勤務シフトは、職員の希望によりリーダーが決定しています。高齢者は若年者と比べて体の負担の低い仕事を任せています。

また、定期異動に限らず、本人の希望を考慮した配置転換も行っています。例えば、障害者支援施設から高齢者通所施設に配置転換したケースは、介護職の介助時（移動、排泄、食事、入浴、就寝）に腰への大きな負担がかかり、高齢の従業員では仕事に支障を来していたため、より活躍のできる職場として、本人の希望を踏まえ、身体的な負担が少ない高齢者通所施設に配置換えをおこないました。



厚生労働大臣表彰 特別賞（作業施設等）



鈴木化工株式会社（千葉県柏市）

- 業 種 : 化学工業（ポリエチレン袋等の製造）
- 従 業 員 数 : 68 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 29.0%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 定年後は一定条件（健康で働く意欲があると会社が認めた者）の下、勤務延長・再雇用により、正社員・パートタイムとして上限年齢なく雇用
- 現在の最高年齢 : 73 歳

材料及び製品の運搬・保管等に係る設備の改善を行い、高齢者の身体的負担の軽減、作業効率の向上を実現。技能継承、管理者育成等について、若年者と高齢者とのペア就労により高齢者を活用。

当社は、昭和 41 年 4 月に個人加工業として創業しました。営業品目はポリエチレン袋の製造・販売です。ポリエチレンフィルム工場、印刷工場、製袋工場に内圧をかけて虫や埃が入ってくるのを防ぐ防虫設備（ドーム球場のような仕組み）を完成させるとともに新商品の開発（シュレッダー用丸底ゴミ袋＝特許取得）などにより、食品工場仕様ポリ袋製品から全国自治体のゴミ袋まで幅広い製品を取り扱っています。

昭和 54 年に 20 名程度だった従業員数は、現在では 68 名に増加しましたが、それと同時に従業員の高齢化が進み、従前の定年 60 歳で定年後も会社が認める者は働くことができるという制度では、「会社の認める者」の具体的な内容等が明示されておらず、従業員にとって継続雇用制度に不安を持っていました。そこで、平成 18 年に就業規則を改正し、定年を 65 歳に引き上げ、定年後も健康で働く意欲があれば上限年齢なく働くことができる制度としました。

また、65 歳以降の雇用に関しては、賃金ダウンの幅を小さくする等の処遇の配慮や、本人の事情により正社員とパートタイム勤務を選択できる勤務形態についての配慮をしています。

働き続けることができる制度が明確になったことで、生活設計ができ、健康管理上からも安心できることが、高齢従業員のモチベーションの向上と若手従業員の意識の変化をもたらし、生産性の向上にもつながっています。

このような中、近年は、新規卒卒者の採用を定期的に行っていることから、年齢構成のバランスが若年層と高齢者層に二極化していることもあり、高齢者に係る就業規則の改正に加え、生産量の増加に伴う作業施設の改善と若年者の教育、技能継承、管理者育成が喫緊の課題となりました。

1 工場内の材料置き場や運搬等に係る作業方法・施設の改善

大きく重たいプラスチックフィルムを製造機械まで運搬するのは、脚・腰・腕への負担が大きかったため、油圧式リフターやフォークリフト、リーチフォーク等の昇降・運搬用機械を導入しました。また、同様に材料・在庫置き場にもラックを設置し、昇降・運搬用機械を導入することで、作業の効率化と省スペース化を実現するとともに、高齢者にとっても働きやすい職

場環境としました。

なお、搬入・搬出を効率的に行うため、工場全体のレイアウト再設計（通路の確保）・生産設備の改善を目的とした 5S 委員会を平成 21 年に設置しました。



2 教育訓練制度の見直しとペア就労の実施

平成 20 年に人材育成の早期化と多能工化を図るため、各自の保有能力の調査を実施し、教育訓練の見直しを行いました。教育体系を整え、階層別教育（新入社員、若手社員、中堅社員、高齢社員）の充実を図るとともに、平成 22 年以降は、若手社員の育成を図るため、高齢社員を教育担当者としたペア就労を進めています。

教育訓練については、階層別に基本要件となる技能や最新技術の習得を目的として、加盟工業組合付設の高等職業訓練校に従業員を派遣し、その費用を会社が負担しているほか、若手社員の育成のため、資格取得に係る通信教育などを受講している者に対して費用等の支援を行っています。充実した教育訓練制度によって、従業員にもスキルの幅を広げようという考えが浸透しました。

3 高齢者とともに障害者も活躍できる職場づくり

障害者の雇用については、ハンデがあっても作業可能な業務を提供することが必要と考え、会社における全業務の一覧表を作成し、その中から障害者が担当する業務を決定しました。

作業は、高齢従業員が一部をサポートすることで、心配なく働ける雰囲気作りや、適切な作業環境への配慮が可能となっています。



厚生労働大臣表彰 特別賞（作業施設等）



株式会社 諏訪田製作所（新潟県三条市）

- 業 種 : 刃物製造業
- 従 業 員 数 : 43 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 14.0%
- 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
運用上、会社が必要と認める者を4～6時間のパートにより
再雇用（本人と企業の合意があれば何歳まででも勤務可能）
- 現在の最高年齢 : 81 歳

高齢従業員の体力的な負担軽減や工場見学者への安全配慮から、機械の配置・動線の見直しやエアコンの設置、見学者コースの設置などの作業施設の改善により、働きやすい快適な職場環境を実現するとともに、オープンファクトリー化による従業員の作業効率及びモチベーションの向上を実現。

当社は、新潟県三条市で 1926（大正 15）年に創業しました。もとは軟鉄線や軟銅線などの切断に使用する喰切の製造からスタートし、その後は、瓢箪型爪切、植木盆栽用刃物、栗の皮むき鉋なども開発・販売しています。近年は、デザイン製の高い高級ニッパー式爪切り、栗の皮むき鉋、又枝切などを製造しています。なかでも爪切りは、グッドデザイン賞をはじめ、アジア、ヨーロッパでもデザイン賞を受賞するなど高い評価を受けています。

刃物職人は「一人前になるまでに 10 年を要する」といわれ、職人教育など初期投資を回収するためには、一人前の職人をできる限り長く雇用することが重要です。

60 歳で定年後は、希望者全員が 65 歳までは嘱託社員として、引き続き働き続けることができる制度としています。65 歳を過ぎると、会社が認めた者は 1 日 4 ～ 6 時間のパートタイマーとして再雇用され、給与は時給となります。

なお、給与は全社員 100% 職能給（「作業の数量（出来高制）」＋「（若手や後輩の）指導手当」で構成）とし、技術を習得・向上させていくにつれて給与も上がっていく仕組みとしています。いったん身に付けた技術は、その評価が高齢になったからといって極端に下がることはないと考え、定年後もあまり変わらない給与にするようにしています。

なお、継続雇用は「高齢者自身が健康であること」を重視し、本人との面接で健康状態や就業時間の希望を聞き、フルタイム勤務のほか短時間勤務も認めています。



1 職場環境に配慮した工場の改築

従来、「鍛冶屋」は暑くて当然という意識があり、工場の中にはエアコンなどの空調設備はありませんでした。そのため工場内は、夏季には高温になり、

冬季は底冷えする状態でした。そのため、高齢社員には体力面の負担が大きかったこともあり、工場改装の際にエアコンを設置しました。これにより高齢社員を含む全社員の疲労が軽減され、作業効率の向上が実現しました。

また、従来は床に配線されたコード類をダクトにまとめること、ドアのレールを廃し吊り下げ式にすることで、高齢社員の躓きの原因を除去するとともに、運搬用台車の移動や掃除を行いやすくしました。さらに加工機などのレイアウトの見直しや動線の改善により働きやすい職場を実現しました。

2 鍛冶屋の黒色での統一

火を使う鍛冶屋は「黒」がイメージカラーです。工場の改築時に壁や床面を黒色にするとともに、作業用の機械・機器は従業員が塗装し、すべてを黒色に統一しました。

また、作業用の機械の回転部分等の可動部分は「赤」とすることで、安全に配慮しました。

なお、工場の内装には、爪切りの製造の際に生じる廃材を活用しドアの取手やシャンデリア、ランプスタンドを作成し設置することで、廃材の有効活用を図るとともに、今後の新商品開発・新職場創出の可能性を見出すことができました。



3 工場のオープンファクトリー化

10年位前から地元の小学生の社会科見学（年間200人程度）の対応をしていましたが、見学中の怪我防止や効果的な対応を考慮し、オープンファクトリー化することとしました。

見学者から「見られる」ことで気持ちも引き締まり作業効率や意欲も向上しました。また、出来上がった商品の評価だけでなく、さまざまな作業を経て製品ができあがるまでの過程を紹介することで、「二次産業（作る）→サービス業（見せる）」という社員の意識改革につながり、挨拶やマナーなど社員教育の充実を図ることもできました。

4 技能伝承のためのペア就労の実施

工場の作業はいわゆる「一人仕事」ですが、高年齢者から若年者への特殊技術の伝承のために、高年齢者と若年者を同じ作業部門に配属し、若年者がわからない点は、いつでも同じ部門の高年齢者から教わることができるようにしました。

また、工場内でも高齢社員の背後に若手社員の作業場所を設置し、いつでも仕事振りを見ることができるよう配慮しています。

こうすることで、高齢者は若年者の指導という責務が明確になり、モチベーションが向上しました。また、従業員を単なる「ものづくり職人」としてではなく、顧客ニーズに応え、「製品知識」及び「原材料の鍛造」から「製品の加工・研磨・検品」まで一連の作業工程を身につけた「多能工」としての育成を図っています。



厚生労働大臣表彰 特別賞（高齢者と障害者がともに働きやすい職場）



深澤電工株式会社（静岡県駿東郡）

- 業 種 : 電子部品製造業
- 従 業 員 数 : 58 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 20.7%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を、正社員、準社員、パートタイマーとして 70 歳まで再雇用。運用上、年齢に上限を定めず継続雇用
- 現在の最高年齢 : 72 歳

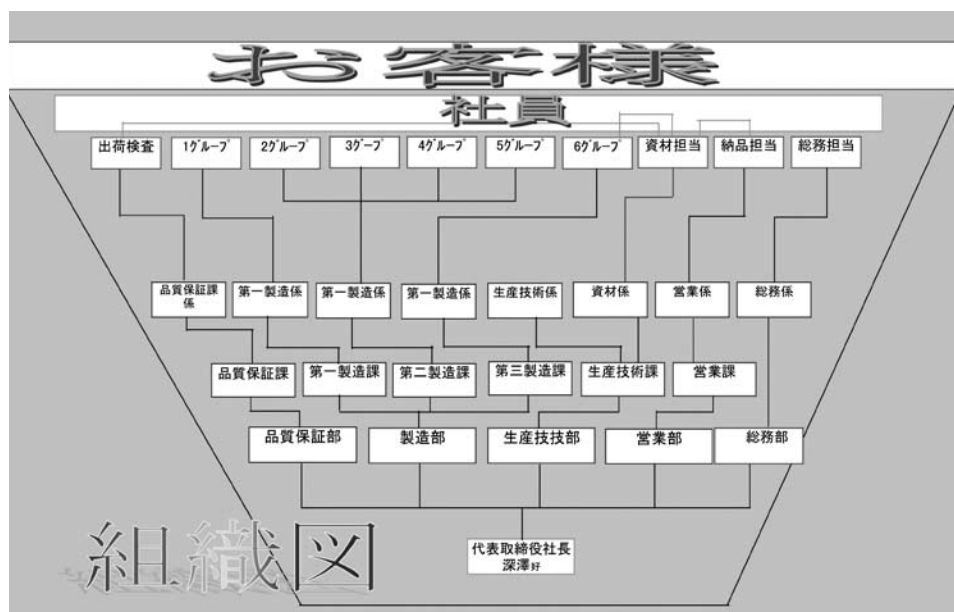
徹底した 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動の結果、工場内の動線の確保、作業台の自社改善など職務再設計をおこない、年齢・障害等に関係なく働ける職場（ダイバシティ・マネジメント）を実現。加えて、トイレ清掃事業等の職域を拡大。

当社は、昭和 39 年に主に電子制御装置の製造やプリント基板の実装組立の量産を業務として設立しました。現在は、家庭用ハイブリッド・ハンドドライヤーの開発・販売、機器等の設計・開発・組立・修理、人材派遣、業務請負など幅広い業務を展開するとともに 1 種類から何百種類の受注にまで対応した「変種変量生産体制」を可能とする工場づくりに取り組んでいます。

60 歳定年後の仕事と給与は定年前と同一としています。また、70 歳以上で準社員とパートが 1 名ずついます。業務内容は設計と運搬です。

なお、正社員と準社員の違いは、労働時間の違いのみで、本人の希望により準社員となっても、いつでも正社員に登用可能としています。

1 「社員が上で社長を一番下」という組織図



平成 23 年 8 月に希望者全員 70 歳までの継続雇用を制度化しました。以前も 70 歳以上の従業員はいましたが、就業規則に明記されておらず、自然に継続雇用していました。

また、当社は、上意下達の指揮命令系統を示した一般的なピラミッド型の組織図を 5 年前に見直し、「社員が上で社長を一番下」という組織図とすることで、社員を大切にしていることを明確にし、大切な意見が下りてくるようにしました。

2 職場環境改善の背景

少子高齢化による労働力人口の減少や、学卒や新卒の入社希望の低下、入社希望があっても即戦力とならず定着率も低いことから、物づくりに携わる中小企業が技術力と活力を向上させていくためには、高齢者・障害者・子育て中の女性・若年者など、すべての人が与えられた環境の中で、自分の能力を発揮して働くことが重要と考えました。

また、元気なうちは働きたいと考える高齢社員の比率の高まりと、高齢社員の長い職業人生で培ってきた豊富な技能・経験・知識を活かすためには、意欲と能力に応じて働ける環境を整備することが必要と考えました。

3 徹底した 5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動の実施

工場内の設備等については、「清掃・清潔」のため、清掃時に壁際に設置した棚を移動することができるよう自作ですべての棚にキャスターを取り付けています。また、はんだ付け等の作業により出た不要の銅線を回収する引出し状のボックスを作業台の下に自作で取り付けています。また、組立等の作業台は、足の高さを自由に調整し、作業者の身長に合わせるができるよう、自作で調整式の足を作成しました。

「整理・整頓」については、事務所及び工場内に設置されている備品、消耗品及び工具類に、すべてネームプレートを貼付するとともに職員の机の中も同様に整理・整頓を徹底しています。

掃除は、始業時のほか昼と夜も実施し、あわせて 1 日 3 回徹底して行った結果、床に物が落ちていない・滑りやすすくない・動線にバリアがない、という高齢者にとっても障害者にとっても安全な働きやすい職場となりました。職場全体がリフォームしたてのように磨かれていることから、職員自身も衛生的な習慣が身につく、職場全体の安全衛生管理の向上に役立っているほか、探し物がなくなり無駄な動きが減ったことで、高齢者にとって体力負担の軽減や作業の効率化が図れ、コストダウンにも繋がりました。

また、社内にとどまらず、地域貢献として地域のごみ拾いを定期的に行っています。

4 トイレクリーニングサービスの新事業「天使のお掃除」

5S 活動を徹底して推進していますが、特にトイレ清掃については、単に磨くだけでなく和式・洋式といった形や清掃場所ごとに手順や方式のノウハウがあり、また、清掃は特別な薬品を使用せずに「素手」で行ってきました。このトイレ清掃の意識とこれまでの 5S 活動のノウハウを活かして、トイレクリーニングサービスの新事業「天使のお掃除」（商標登録済）を構築し請負事業として展開しました。

この新事業は、作業環境への順応性と忍耐力のある高齢者の特性を活かし、知的障害者を支えることができるようにしたいという思いから高齢者と障害者が一緒に行う業務という整理をしており、今年の 8 月から知的障害者 2 名と 65 歳の職員 1 名で契約先企業の清掃を行うこととしています。



機構理事長表彰 優秀賞



株式会社やまぐち食品（北海道恵庭市）

- 業 種：食品製造業
- 従 業 員 数：68 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 35.3%
- 定 年 年 齢：71 歳
- 定年後の継続雇用：定年後は一定条件の下、パートタイマーとして 75 歳まで再雇用（運用上、再雇用により 80 歳まで雇用）
- 現在の最高年齢：76 歳

社員・パートタイマーの職務基準・評価基準を整備するとともに、70 歳まで働ける企業であることを従業員に知らせることで、いつまでも安心して働ける職場として従業員の定着率と生産性の向上を実現。

当社は、昭和 26 年 6 月に創業し、豆腐製品の製造・販売を行っています。平成 2 年に恵庭市の工業団地に新工場を建設し、平成 15 年には当社製品の直売店を大型スーパーマーケット内に 3 店舗と本社工場内に 1 店舗展開しています。

豆腐製品という生鮮食品の製造販売は、保存期間が極めて短く、365 日、早朝から 1 日 12 時間工場を稼働させる必要があることから、若年者の定着と採用が困難で、主力の労働力として高齢者や主婦のパートに依存しています。また、当社工場が食品製造業の工場群の地域にあるため、時給の差によって他の事業所とパート従業員の奪い合いがありました。

そこで、パート従業員がたとえ他の事業所よりも時給が低くても安心して長く働ける職場にしたいという思いから、元気で勤労意欲のある高年齢者には 70 歳まで働ける環境整備と制度作りをすすめてきました。

1 70 歳まで働ける職場と希望すれば正社員に転換可能な評価制度

平成 21 年 1 月に 71 歳定年制を導入しました。定年を「71 歳」としているのは、70 歳になった一年間（71 歳になるまで）働けるということを明確にするためです。

正社員は 60 歳の時点で給与の見直しを行っています。家庭状況（子供の進学）や家計状況（住宅ローン等）、年金額等について面談の上、ワークライフバランスに見合った給与にするようにしています。

また、当社のパート従業員は勤続年数 36 年の者がいるなど正社員よりも業務を良く知る者がいるため、平成 16 年に就業規則を改正し、年次有給休暇、育児・介護休暇制度など、パートタイマーも正社員と同等の扱いをすることで、優秀な者の処遇を改善し、有効活用を図ることとしました。実際にパートタイマーで優秀な者については、本人の希望、やる気などの条件により正社員に転換し、工場のチームリーダーとしたことで工場生産の大きな戦力になりました。

2 高齢者の知識と経験を活かした商品・店舗づくり

製品の直売店の店長を男性社員から女性（パート）店長としたところ、70 歳の高齢者の店舗では最高で 1.5 倍ほど売上が伸びました。

女性の顧客と近い立場での商品陳列や惣菜作りの結果が売り上げにつながったものと思われます。



機構理事長表彰 特別賞（作業方法等）



株式会社 壬生電機製作所（京都府京都市）

- 業 種 : 電気機械器具製造業
- 従 業 員 数 : 65 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 10.8%
- 定 年 年 齢 : 60 歳
- 定年後の継続雇用 : 定年後は希望者全員を嘱託職員として 65 歳まで再雇用
そのほか 70 歳まで、自宅での業務請負契約を行う。
- 現在の最高年齢 : 66 歳

正社員やパートのほか、定年退職後の嘱託雇用をはじめとした様々な形態により仕事を提供し、高年齢者の労働を促すとともに、会社の業務全体をシェアすることで大きな意味でのワークシェアを実現。工場内は、個別デスクで各人が作業を行う「一人屋台生産方式」を採用し、高齢者が働きやすい環境を実現。

当社は、昭和 25 年創業で主に電気回路の端子台を製造するほか、各種スイッチや端子台の表示板に印字するプリンター、LED 照明器具の開発・製造を行っています。

社内では、主に設計と組立てを中心とし、部品加工や軽組立作業等は、外注や内職で行っています。

高齢者雇用の各種改善は、昨今の世界規模での金融危機等の影響によりワークシェアを進め、雇用形態を変更することで一人も解雇することなく乗り切ろうとしたことから行いました。

1 高齢者の長年の経験と技術を活かした一人屋台生産方式による製造の実現

当社の生産（組立て）方式は、多種少量受注生産の増大に対応するため、職員がそれぞれ出荷指示書に基づき単独で作業・生産する方式「一人屋台生産方式」を採っています。部品は生産現場に保管されており、作業者は指示書の製品品番の部品をピッキングして組み立てる 1 人作業となっています。

この方式は、作業の切り替えロス時間の軽減と稼働率のアップによる生産効率の上昇を図ることができ、また、納期に基づき自分で生産計画が立てられるので 1 週間の勤務日程を柔軟に設定することができるため、定年後の再雇用の職員とマッチしたものになりました。

2 多様な雇用形態の確立と高齢者雇用

若年従業員への技能継承の方法、高齢従業員の定年後の生活面の支援、従業員のモチベーションの維持・向上などを総合的に検討し、一人屋台生産方式の確立のほか、勤務形態を選択できるようにすることや、若年者とのペアによる技能の伝承などに取り組んできました。

なかでも業務請負制度（65 歳以上の元社員が対象）については、意欲のある者や病気等で雇用継続が困難になった者に、部品組立や包装などの軽作業を委託し、自宅で働くことも可能な方法を採用しました。注文が少なく仕事量が少ない時もありますが、だいたい 1 ヶ月 4～5 万円ほどの収入になることで、元社員の「少しでも収入がほしい。会社で顔を出したい。」というニーズに対応し、感謝されています。

平成24年度高齢者雇用開発コンテスト 入賞企業一覧

	賞 名	都道府県	企業等名	業種（主たる業種）
厚生労働大臣表彰				
1	最 優 秀 賞	千葉県	医療法人社団 前友会 前田産婦人科	医療業
2	優 秀 賞	愛媛県	株式会社 曾我部鐵工所	機械器具製造業
3	優 秀 賞	福岡県	社会福祉法人 宗像福祉会	社会福祉業
4	特 別 賞 (作業施設等)	千葉県	鈴木化工 株式会社	化学工業 (ポリエチレン袋等の製造)
5	特 別 賞 (作業施設等)	新潟県	株式会社 諏訪田製作所	刃物製造業
6	特 別 賞 (高齢者と障害者がともに働きやすい職場)	静岡県	深澤電工 株式会社	電子部品製造業
独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構理事長表彰				
1	優 秀 賞	広島県	社会福祉法人 くるみ会	社会福祉、介護事業
2	優 秀 賞	東京都	太洋モータース 株式会社	タクシー業
3	優 秀 賞	北海道	株式会社 やまぐち食品	食品製造業
4	部 門 別 賞 (能力開発)	京都府	西山ドライブウェイ 株式会社	運輸に附随するサービス業
5	部 門 別 賞 (制度面)	兵庫県	株式会社 原岡運送店	一般貨物自動車運送業、 運送取扱業
6	部 門 別 賞 (新職場創出)	長野県	福田青果システム 株式会社	青果・食料品の販売
7	部 門 別 賞 (作業方法等)	京都府	株式会社 壬生電機製作所	電気機械器具製造業
8	奨 励 賞	千葉県	医療法人社団 暁会 のぞみ	介護老人保健施設
9	奨 励 賞	東京都	社会福祉法人 育陽会 エンゼル保育園	認可保育所の設置運営
10	奨 励 賞	東京都	株式会社 オリバー	ビルメンテナンス業
11	奨 励 賞	滋賀県	株式会社 佐野製作所	照明器具製造業
12	奨 励 賞	長野県	社会福祉法人 信濃友愛会	社会福祉事業、障害者支援施設

13	奨励賞	青森県	社会福祉法人 常光会	介護福祉事業
14	奨励賞	愛媛県	医療法人大志会 介護老人保健施設 アンビションうちこ園	医療・福祉
15	奨励賞	岡山県	内海産業 株式会社	貨物取扱業
16	奨励賞	大阪府	ニュー岸交 株式会社	一般乗用旅客自動車運送業
17	奨励賞	宮城県	株式会社 半田屋	飲食店
18	奨励賞	福井県	福井ビル管理 株式会社	ビルメンテナンス業
19	奨励賞	鳥取県	株式会社 ふるさと鹿野	宿泊・飲食業
20	奨励賞	香川県	株式会社 モンテサービス	清掃業
21	努力賞	大阪府	泉本精工 株式会社	精密機械部品製造販売
22	努力賞	茨城県	株式会社 ウミノ	木材製品製造、電気製品の梱包
23	努力賞	大阪府	大阪電装工業 株式会社	変圧器製造
24	努力賞	沖縄県	株式会社 沖縄環境分析センター	環境計量証明事業
25	努力賞	群馬県	株式会社 クリスタルカントリークラブ	娯楽業
26	努力賞	山梨県	株式会社 サンウッド	家具・装備品製造・販売
27	努力賞	広島県	山陽精螺工業 株式会社	金属製品製造業
28	努力賞	大阪府	白石封筒工業 株式会社	印圧及び紙加工業
29	努力賞	神奈川県	テクノ電気工業 株式会社	電気機械器具製造業
30	努力賞	広島県	医療法人 西本会	医療業及び社会復帰施設
31	努力賞	東京都	株式会社 日本ケアリンク	介護支援事業
32	努力賞	沖縄県	社会福祉法人 まつみ福祉会 介護老人保健施設 桜山荘	第二種社会福祉事業
33	努力賞	宮崎県	医療法人 雅会 シルバーコート新町	老人介護施設
34	努力賞	東京都	株式会社 夢交通	道路旅客運送業



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

〒 261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉 3-1-3 障害者職業総合センター内

電話 043-297-9527 FAX 043-297-9550

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>