

平成25年度
生涯現役で働ける職場づくり

70歳戦力化企業

—平成25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の先頭集団が65歳を迎え、65歳以上人口の割合（高齢化率）が25.0%（2013年9月15日現在推計）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にな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、能力や意欲を向上しつつ企業や労働市場の本格的な戦力として、65歳を超えて70歳まで、さらには年齢にかかわらず生涯現役として働くことのできる職場づくりを進めることが、ますます重要になっています。

当機構と厚生労働省では、「高年齢者雇用開発コンテスト」を毎年実施し、高齢者が長い職業人生の中で培ってきた知識や経験を職場で有効に活かすため、企業等が進めてきた創意工夫の事例及び働く高齢者とその働き方の事例を広く募集し、優秀事例については表彰を行っています。28回目となる平成25年度は、生涯現役でいきいきと働いている職場事例を新たに募集テーマに加えたこともあり、全国から多数の事例が寄せられました。

この事例集は、今年度のコンテストの受賞を果たした企業の先進的な高齢者雇用の取り組みを紹介します。超高齢社会の対応が急がれるなか、高齢者の雇用環境の整備に係る具体的な取組と生涯現役社会の実現に向けた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
高齢者活用の動向と課題……………	3
参考：高年齢者雇用確保措置について……………	5

高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業事例

大和ライフネクスト 株式会社……………	6
株式会社 小島製作所……………	8
太平紙器 株式会社……………	10
株式会社 雲仙きのこ本舗……………	12
社会福祉法人 順明会……………	14
新有馬開発 株式会社……………	16
内田運輸 株式会社……………	18
脇田運輸 株式会社……………	19
平成25年度高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業一覧 ……	20

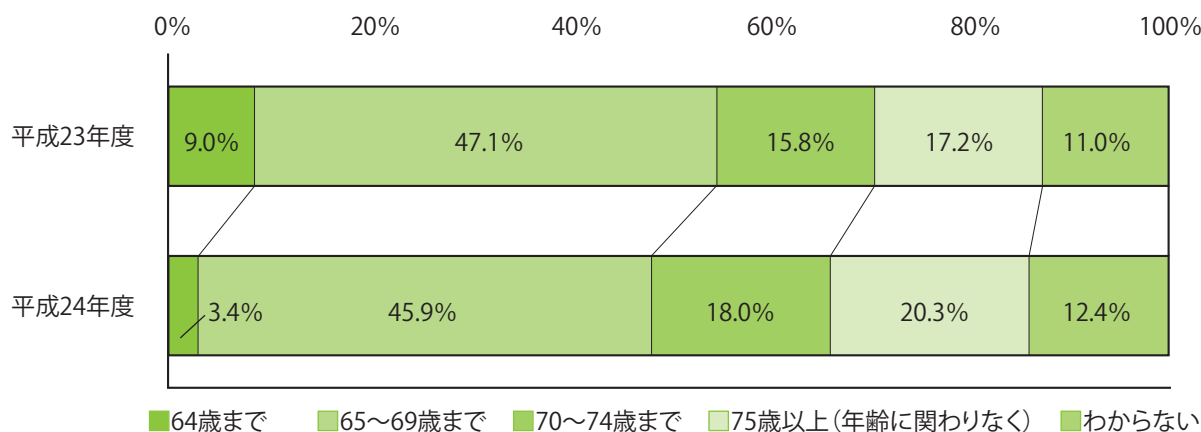
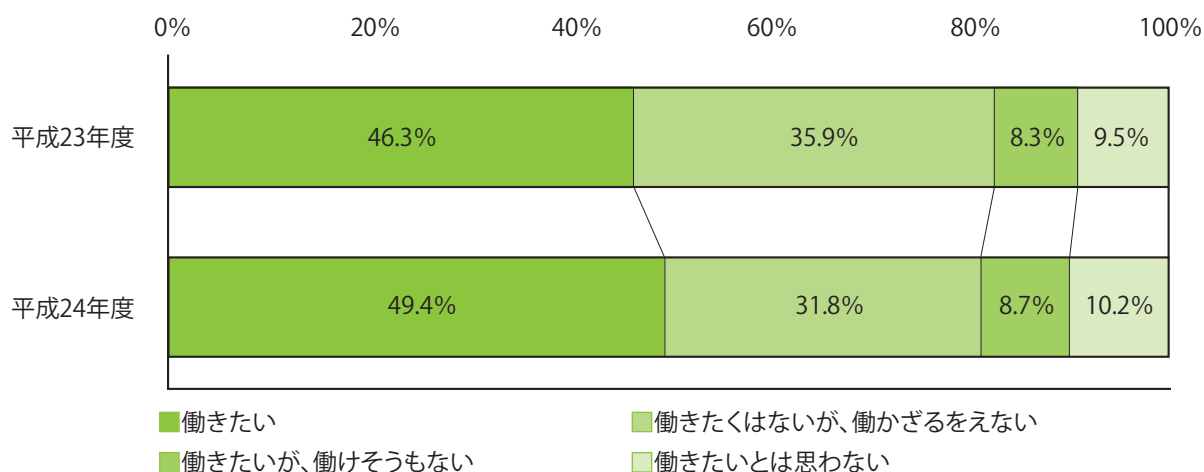
わが国の高齢化と高齢者雇用の必要性

わが国では平成 19 年（2007 年）に 65 歳以上の人口の割合（高齢化率）が 21% を超える「超高齢社会」へ突入しました。平成 25 年 9 月 15 現在推計では、高齢化率が 25.0% に上昇するとともに、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 40.3% となるなど、今後もさらなる超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、高齢者が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。

一方、働いている人の意識をみても、当機構が「団塊の世代」を対象に昨年実施した調査(*)によれば、今後も就業を希望する人のうち、「働きたい年齢に」について、「70 ～ 74 歳まで」と「75 歳以上（年齢に関わりなく）」という回答を合わせると 38.3% あり、「65 ～ 69 歳まで」という回答の 45.9% を加えると 65 歳を超えて働くことを希望する人は 8 割を超えており、就業希望年齢は高くなる傾向にあります。

* 当機構「団塊世代の就業と生活に関する意識調査 2012」

■ 団塊世代で働いている人の今後の就業希望（上段）と希望年齢（下段）



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、あるいは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。

●高齢者雇用の実態＝高齢従業員の戦力化

高齢者がいきいきと働いている企業の実態は、従業員の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。

働きやすい職場をつくることで、雇用管理や就業条件管理、報酬管理等、適切な「人事評価」を実施することができ、高齢者を貴重な戦力として活用できているのです。

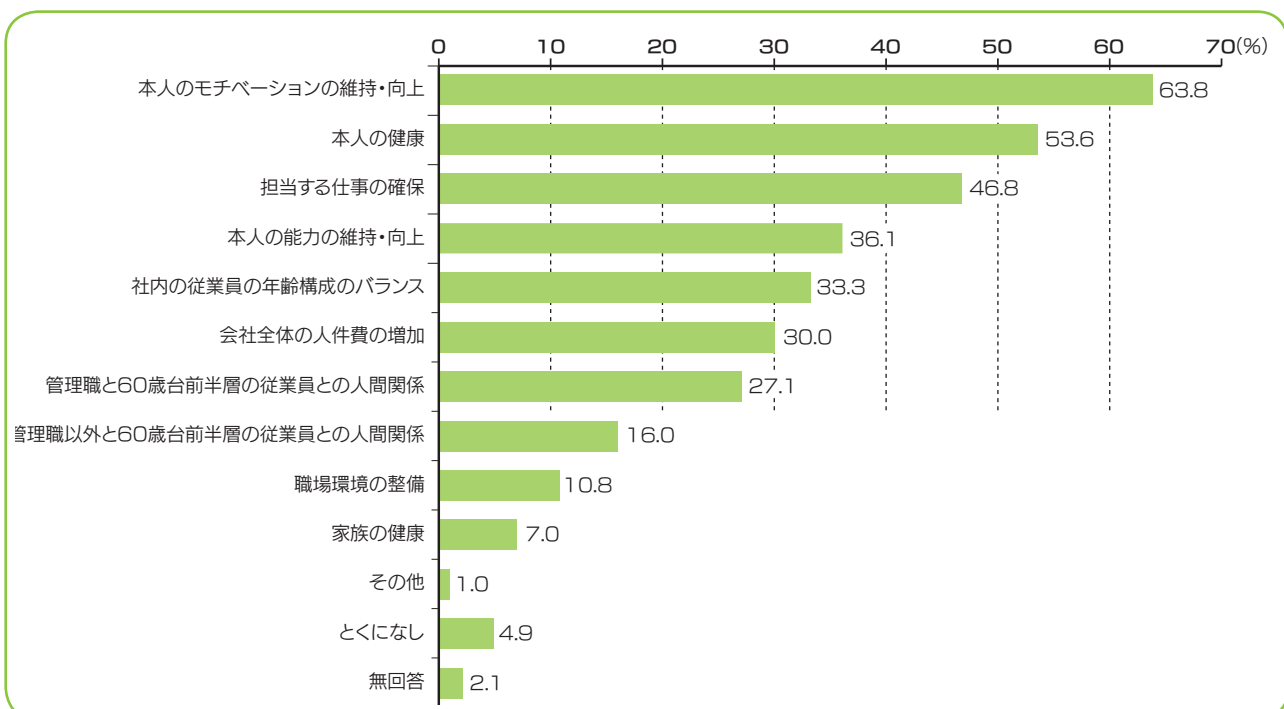
●高齢者雇用の課題

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を有効活用するためには、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、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。

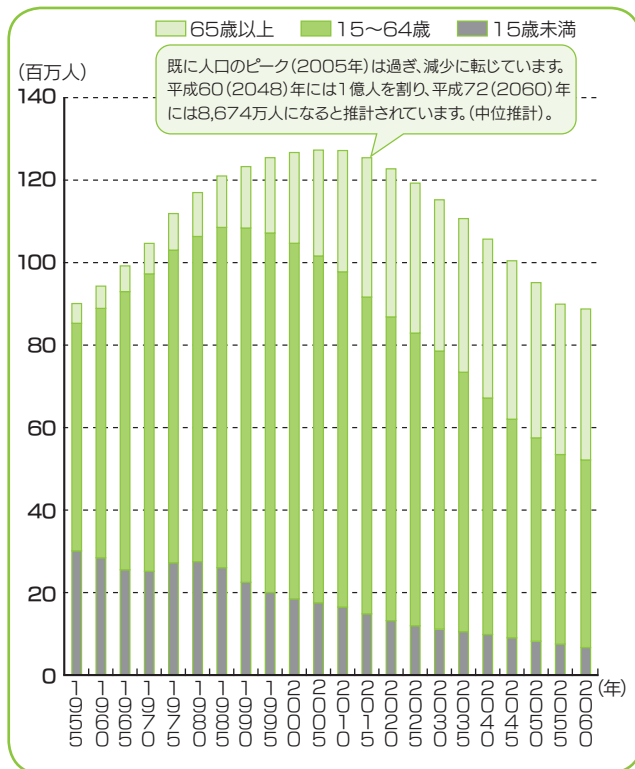
では、具体的に近年の高齢者活用の大きな動きの中で、企業はどのような課題を持っているのでしょうか。当機構が実施した「『60歳以降の従業員に関する人事管理』に関するアンケート調査」によると高齢従業員を活用するときの課題として、企業は次のような意識を持っています。

■ 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%）

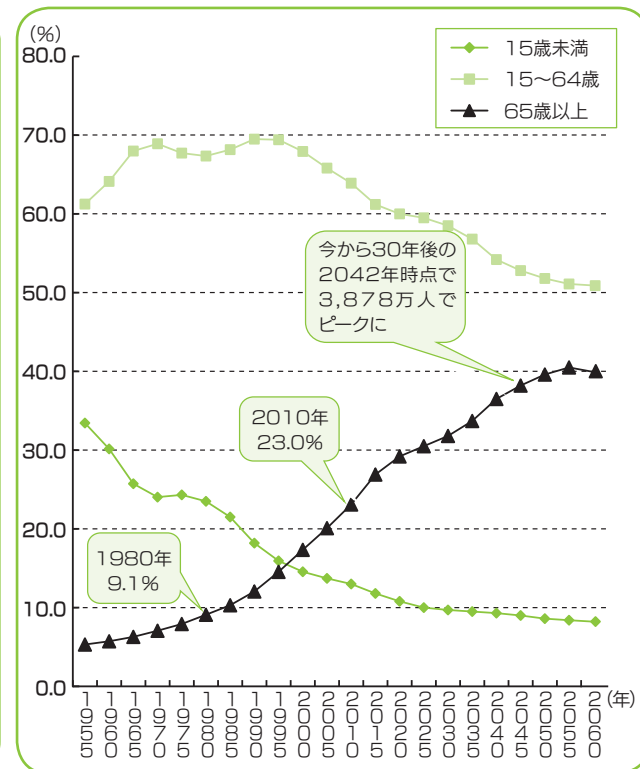


資料出所 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「『60歳以降の従業員に関する人事管理』に関するアンケート調査」（2010年）

■わが国の人口の推移

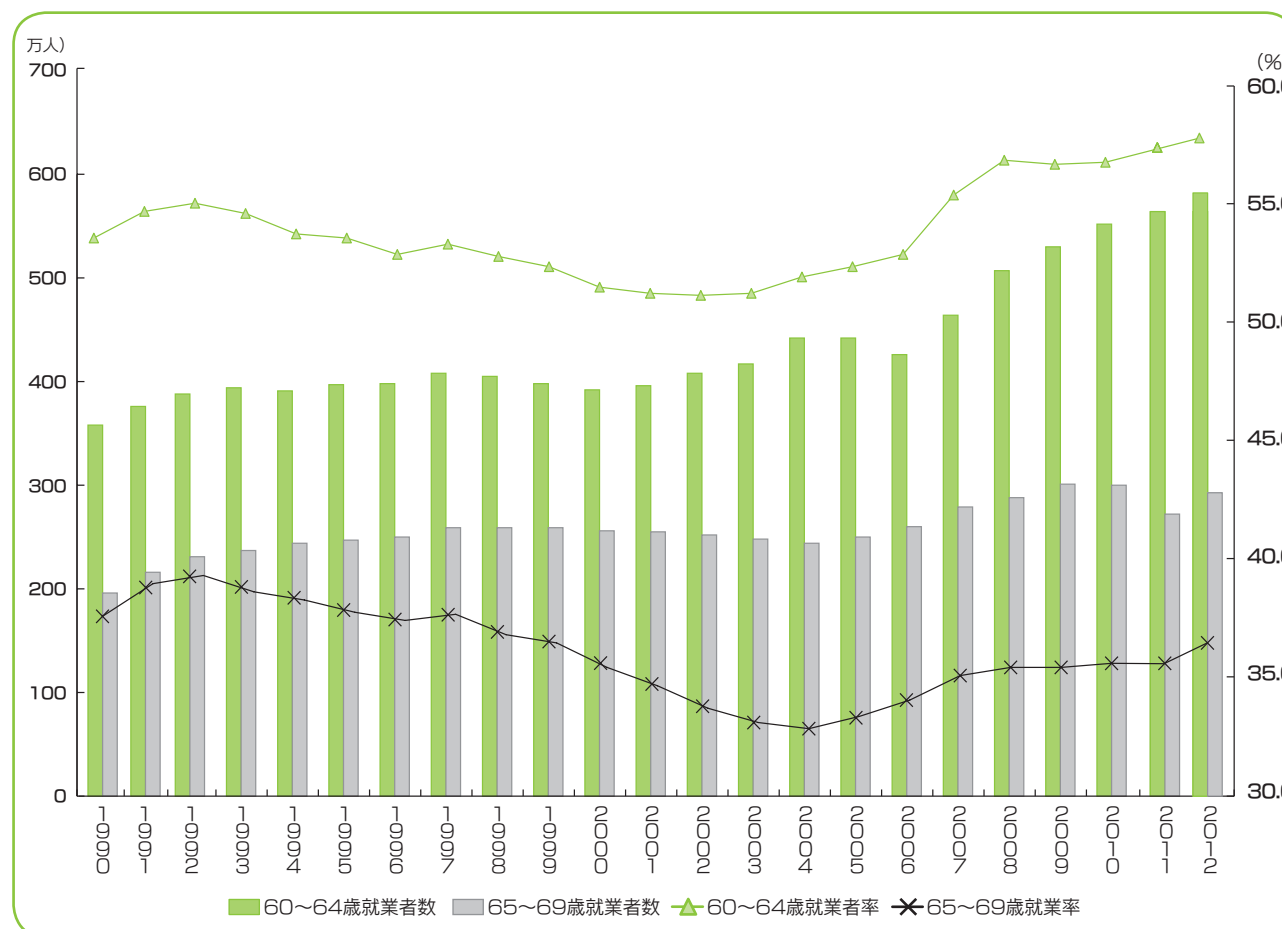


■わが国の高齢化率の推移



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)

参考：高年齢者雇用確保措置について

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 65 歳以上の定年引上げ
- 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

2. 高年齢者雇用安定法の一部改正

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、平成 24 年度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、平成 25 年 4 月 1 日からは、雇用と年金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。

（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は経過措置があります）

3. 65 歳以降も働ける社会のメリット

・安定した人材確保による企業の持続的な発展

これからの企業経営には、高齢者の高い就業意欲に基づく、培ってきた技能、技術、ノウハウ、人脈を活用していく人材戦略が求められます。

・高齢者の生き甲斐・自己実現と健康増進の実現

働く意欲と能力を生かしていきいきと働くことのできる社会は、高齢者が健康的で豊かな高齢期を送る手助けとなります。

・現役世代や企業の社会保障負担の緩和

高齢者が働くことを通じて、健康な生活を送り、支えられる側から支える側になることができれば現役世代や企業の負担は緩和されます。

厚生労働大臣表彰 最優秀賞

大和ライフネクスト 株式会社（東京都港区）

- 業 種 : その他の事業サービス業（総合不動産管理）
- 従 業 員 数 : 3,709 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 62.9%
- 定 年 年 齢 : 65 歳（管理員＝フロントマネージャー）
- 定年後の継続雇用 : 事務系管理職員は原則として希望者全員を 65 歳、マンション等管理員は 70 歳まで「嘱託職員」として再雇用
70 歳以降は、登録により嘱託職員の代行要員として勤務
- 現在の最高年齢 : 80 歳

制度面の改善、能力開発支援、生涯現役で働ける職場の創出など総合的に高齢者雇用に取り組むことにより、60 歳以上の従業員が 6 割以上を占める高年齢者の能力・経験を活かした職場づくりを推進

当社は、1976 年に創立したマンション管理を中心とした不動産総合管理会社です。

全国約 2380 棟、14 万 4000 戸のマンションを管理（H25.3.31 現在）していますが、主にその業務にあたっているのがマンション管理員（フロントマネージャー）と代行管理員（シニアフロントマネージャー）です。フロントマネージャー合計 1804 名中、60 歳以上は、正社員、嘱託社員をあわせて 1586 名で 87.9%を占めています。70 歳以上の職員はシニアフロントマネージャーを中心に約 300 名います。

昨今のマンション管理を取り巻く社会問題には、建物の老朽化と住民の高齢化という「2 つの古い」という問題がありますが、顧客に対する感情移入、共感、相手感情の完全な理解を意味する「エンパシー能力」を最大限に発揮することで、「建物を元気にすること」、「住む人を元気にすること」、「そこで働く従業員自身を元気にすること」の 3 つの元気の実現を目指し続けています。

1 いつまでも働ける雇用制度

マンション等管理員を「フロントマネージャー」と呼称していますが、平成 18 年頃から 65 歳定年後も 70 歳まで嘱託として継続雇用できることとしました。

さらに 70 歳以降でも登録によりフロントマネージャーの代行管理を行う「シニアフロントマネージャー」として働くことのできる雇用制度とし、働く意志と体力が続く限り、生涯現役で働くことが可能な職場となっています。

シニアフロントマネージャーとして登録するためには、管理業務の遂行が可能な体力及び



事務処理能力が要求されます。一方、フロントマネージャーを経てシニアフロントマネージャーに登録後、優れた経験や能力を有する者は、「クオリティサポーター」として登用し、地域の管理員の業務活動の指導を行っています。

なお、管理員に様々な呼称を付け役割を明確化していますが、マンション管理において住民の方は必ず「お客様」と呼ぶことなど、顧客第一ということを常に念頭に置いています。

2 体系的な教育研修プログラムの構築

マンション管理員として雇用する者は未経験者が多いことから、新規に採用した者が現場への着任直後から顧客に高品質のサービスを提供できるように、充実した教育研修のプログラムを実施しています。



3 新職場・職務の創出

シニアフロントマネージャーへのなかから特に優れた人材を「クオリティサポーター」として登用していますが、現在7名が活動中で最高年齢74歳、平均年齢は72歳です。この7名を中心に年間800件程度の現場を訪問し、管理事項を確認することで、業務の品質向上が図られています。

4 独自の4S（使用方法、死角注意、集中力、滑らない）

受付業務や清掃、館内の巡回など、マンション管理員は身体を動かす業務が多いことから、安全確保、事故防止は重要な課題です。そのため独自の4Sの徹底や「災害ゼロワッペン」を携行することのほか、毎月発行する社内報で事故事例を共有化し災害ゼロを目指しています。

5 モチベーションの向上による戦力化の実現

フロントマネージャーは1人勤務が多いことから会社への帰属意識やモチベーションの維持・向上が課題となっていました。

そこで、管理員が仕事をしていく中で、独自の清掃用具の工夫や各種資料フォーマットの改善など、現場からのアイデアの好事例を表彰する「私のとおき大賞」を実施しています。また、顧客や同僚に対する気遣いやエンパシー能力の発揮についての好事例を他薦で募集する「エンパシー大賞」を実施しています。

・「私のとおき大賞」表彰事例

「玄関格子戸や高所を清掃するための独自の道具作り」、「建物内の電灯のナンバリングによる電球交換作業の効率化」など

・「エンパシー大賞」表彰事例

「マンションの植込みに子供が立ち入り植えている花を踏み荒らしたが、フロントマネージャーが『猫の顔』の形に植込みを整えたところ子供が立ち入らなくなった。」など



厚生労働大臣表彰 優秀賞

株式会社 小島製作所（千葉県柏市）

- 業 種 : 生産用機械器具製造業（建設機械部品製造）
- 従 業 員 数 : 77 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員に占める 60 歳以上の割合は 19.5%
- 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
(運用上は、上限なく就業は可能)
- 現在の最高年齢 : 78 歳

現場との共創により、高齢者の経験活用と現役世代の職業能力向上等の総合的な高齢化対策を推進する製造企業

当社は、1948 年創業の機械部品製造企業です。創業当時より、量産品から試作品まで幅広く扱い、取引先企業のニーズに対応できるように技術の向上に取り組んできました。現在の年商は約 14 億円、主力製品は建設機械部品や産業用機械部品ですが、そのほかにも、試作品加工や油圧機器、印刷機械部品の製造も手がけています。

従業員は 77 名で、そのうち正社員が 66 名となっています。従業員の年齢構成は 60 歳未満が 62 名、60 歳以上が 15 名です。60 歳以上の従業員は全従業員の 19.5% を占めています。

定年年齢は 60 歳に設定し、希望者全員を 65 歳まで再雇用しています。また 65 歳を超えても働くことができます。また、高齢者個人の事情も考慮して、勤務形態を自由に設定できるよう柔軟に対応しています。

1 「現場」と「経営」の共創に支えられた総合的な高齢化対策

当社は、経営企画・管理部門主導の対策に限らず、現場が自律的に人材育成や作業改善などの対策を進めています。このような現場レベルで対策を実行できる「現場力」と経営企画・管理部門による全体対策の「企画立案・実行力」を背景とした両者の共創により、総合的に高齢化対策を推し進めてきました。

2 教育指導役としての経験活用

企業の受注能力、受注品の品質や納期は、従業員の職業能力に大きく規定されます。このため、技能や経験を蓄積した高齢者の活躍が期待されます。また、企業が更なる成長を遂げるには、高齢者の技能を継承しながら、若手社員を育てることが求められます。

当社では、ベテランの高齢者に、仕事を離



れた研修（Off-JT）の講師や日常業務を通じた指導（OJT）の講師とする「指導役」の役割を与えています。高齢者には、自分の仕事を持ちながら、若手の指導を依頼するケースもあれば、指導の専任者として依頼する場合があります。

また、教育効果を高める工夫として、①所属部署を超えて指導できるようにしたり、②受講者が様々なやり方を学習できるように、研修の講師とその研修を復習するフォロー研修の講師を変える、などの工夫をしています。例えば、ドリルの磨き方を教える研修では、講師は60歳代後半の従業員が務め、それを復習するフォロー研修では、70歳代の従業員が講師を務めていました。また日常的な仕事においても、所属部署を超えて、若手の仕事ぶりをみたり、相談にも乗っています。このような役割を、会社も管理者も期待しており、その期待される役割は、日常的に高齢者に伝えています。

3 作業改善などの工夫

例えば、切削くずを入れた処分ボックスにキャスターを取り付けて運搬を楽にした改善や、荷崩れ防止のために廃材を利用して半製品を固定させる改善を行うなど、多岐にわたる改善を現場の発案のもとで進めてきました。

また、改善をより加速させるために、2012年12月に「作業提案制度」の規程を設けました。審査委員会を設置し、よい改善には報奨金を支給しています。提案内容は、審査委員会と役員会の両方で評価し、各会の評価点を加算して報奨金を支給しています。また別途、社長賞も設けています。



4 勤務時間の柔軟的対応

60歳代前半層の勤務時間は主にフルタイム勤務となっています。他方、65歳以降は、主に短日数勤務となっています。なかには65歳を超えても、週5日勤務を選択する高齢者もいます。65歳を超えると、本人の希望と会社の業務量を考慮しながら、柔軟に従業員の勤務時間を決めています。



5 活躍する高齢者の姿

製造課大機組のAさん（70歳・男性）は、汎用旋盤を用いた加工を担当しています。勤務時間は1日8時間、週4～5日勤務です。3名の若者に加工前の段取りや加工方法など、作業内容と技術の伝承を行っています。指導力があり、若手の模範となっていると、評価されています。

製造課機械組のBさん（72歳・男性）は、ラジアルボール盤を専門とし、指導の専門役として勤務しています。所属部署の若手社員から相談を受けて助言するほか、社内でBさんしか扱えない機械は、他の部門の従業員に対しても指導しています。

厚生労働大臣表彰 優秀賞

太平紙器 株式会社（愛媛県四国中央市）

- 業 種 : 紙加工品製造業
- 従 業 員 数 : 38 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 28.9%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を嘱託社員として 70 歳まで雇用
- 現在の最高年齢 : 73 歳

間伐材などを使ったリサイクル製品の開発などの新規事業や多品種少量生産の受注により発展するとともに、高齢者や障害者が活躍できる職場や職務の創出を実現

当社は、製紙業が盛んな愛媛県四国中央市で 1953 年に創業しました。化粧箱製造などの本来業務のほか、県産の間伐材を利用したコースターやマットの開発・販売などの新規事業への積極的展開や多品種少量の受注により堅実な発展を続けています。

高齢者雇用に係る職場改善の背景は、会社にとって知識・技能や経験が豊富で何事にも真剣に取り組む従業員は、高齢者に限らず大切にしたい、いつまでも働いてほしい、という思いがあり、高齢者が会社にとって財産であることを認識していることです。

1 選択定年制度と継続雇用制度の導入

同社の従業員数は 38 名で平均年齢は 47 歳、60 歳以上は 11 名で全従業員の約 3 割を占めています。定年は 65 歳で、定年後も希望者全員を嘱託社員として 70 歳まで雇用する制度ですが、退職する意思表示がない限り継続して雇用しています。

一方、60 歳以降、本人が希望する時期に定年扱いとして退職できる選択定年制も導入しました。60 歳以降も働き続ける場合は、家庭の事情等に応じて短時間や短日数勤務できる制度を導入し、幅広い就労ニーズに応えています。

短時間・短日数勤務は、午前または午後みの 4 時間勤務、1 日 7.5 時間労働での隔日、月 10 ～ 15 日勤務、1 週間平均 20 時間以上 30 時間未満勤務などの様々な勤務体制を選択可能としています。

2 高齢者と若年者、障害者によるチーム作業の実施

裁断や箱折りの作業を高齢者、障害者、若年者が一緒に行うことで、ベテランの高齢者が障害者の安全作業のサポートや若年者に OJT で技能伝承を行うことができています。また、同一作業を行うことで、若年者は高齢者に気軽に話しかけることができ、コミュニケーションの向上にも役立っています。

3 工場内の作業設備・環境の改善

紙製品は積み上げるとかなりの重量となります。従来は 3 階建ての社屋の各階で異なった製品を製造し、各階で印刷、裁断、箱折り、梱包の製品製造に係る一連の作業を行っていま

したが、それでは次の工程に材料や半製品といった重量物を運搬するのが横の移動となり、負担となっていました。

そこで、建屋中央に大型エレベーターを設置するとともに生産工程も一つの階で決まった工程を行うように改めました。そうすることで、材料や半製品の重量物の運搬が、横からエレベーターを使った縦の移動となり、負担軽減につながりました。

4 活躍する高齢者の姿

印刷された紙に切れ目を入れる機械を操作しているAさん（73歳・男性）は、その機械とともに長年働いてきました。機械は旧式になりましたが、多品種少量の注文に迅速に対応できるというメリットがあります。Aさんしか機械の微調整ができないことから、本人は「機械が壊れるのが先か、自分が倒れて働けなくなるのが先か」と話し、使い慣れた機械を操作しています。

ほかの高齢者からも健康に気をつけて70歳、75歳まで働くぞ、という元気な声が聞かれますが、体力や家庭の事情などもあり、退職せざるを得ない従業員も出てきます。そうした人たちは「職業人生を途中でリタイアした」という「悔い」が残るという気持ちがあるようなので、選択定年制の導入で、職業人生を全うしたという満足感・充足感を持っていただきたいと考えています。



厚生労働大臣表彰 特別賞（高年齢者と障害者がともに働きやすい職場）

株式会社 雲仙きのこ本舗（長崎県南島原市）

- 業 種 : 食料品製造業（きのこ栽培及び販売等）
- 従 業 員 数 : 193 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 : 61 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、80 歳まで再雇用
- 現在の最高年齢 : 71 歳

職場環境や作業環境の改善、社内ネットワークの構築により、経験豊富な高齢従業員と障害者のペア就労による安全衛生管理に取り組むなど、高齢者と障害者が働きやすい職場を実現

当社は、1957 年に創業したエノキ茸の栽培・加工を中心としたきのこの栽培及び販売を行う食品製造業を営む事業所です。近年は、消費者のニーズを敏感にとらえキノコを具材に使った麺類やレトルト食品の製造販売も行っています。

従業員は、60 歳以上が 17 名で全体の 8.8%を占める一方、障害者は 6 名雇用しています。経営理念である「人は皆、社会に必要な存在である」という考えに基づき、高齢者・障害者に関係なく積極的に雇用しています。そのために、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の徹底、職場環境や作業環境の改善、懇親会や研修会・講演会等を通じた社内ネットワークの構築を行い、従業員が働きやすく、かつ生産性の高い職場づくりに努めています。

1 チームワークによる「機能別分業体制」の構築

きのこの栽培から出荷までの工程は、後工程が前工程を引き継ぐ「機能別分業体制」となっており、一部の作業に問題があれば全体の能率が低下することとなります。そのため、チームワークを発揮した働き方が重要となってきます。

具体的には、高齢社員と若年社員によるペア勤務制度の導入により、高齢社員の知識や技術を OJT によって伝承したり、若年社員が体力を必要とする作業や機械操作を行い、高齢社員が安全衛生や品質管理といった専門知識や経験を要する作業が行うなど、お互いの持ち味を生かした役割分担としています。

また、協調性や規則の遵守などに主眼をおいた人事評価を行うとともに、賃金制度も 61 歳で定年後、月給制から日給制となるときに、役職手当を除いた定年前の賃金水準と同程度になるよう日給の単価を調整し、モチベーションの維持を図っています。

2 機械化などの作業環境の改善による負担の軽減

年間の出荷量が 4200 トンにのぼるきのこの生産過程で、栽培、商品カット・袋詰め、梱包など従業員の手作業による作業工程が少なからずありますが、若年層の職場安定率の向上と高

齢社員の体力の機能低下を補うために、単純作業や過重負荷作業等の工程を機械化しました。

- ・工場内における台車のタイヤ素材の変更

きのこ栽培で使用する台車のタイヤの素材をゴムから硬質プラスチックにし、手押しでの移動が容易になりました。



- ・パレタイザー機の導入

きのこ菌を培養する瓶をパレット単位で運搬するのは相当な重量になり、それをコンテナへ移動するのは困難でしたが、機械化することで誰でも作業可能となりました。また、商品出荷の際にも同様の機械の導入で、人手がかからず作業ができるようになりました。



- ・ダンボールケースの組立機、商品積み込み装置の導入

1日約2000ケースのダンボールの組み立てが、年齢に関係なく従事できる作業となりました。

- ・椎茸原木運搬機（電動キャタピラー）

椎茸の原木運搬をこれまでの人力の押し車から電動キャタピラーとすることで、高齢者でも楽に作業が可能となりました。



このほかにも製品カットの際の作業台の高さを可動式とすることで、作業者の身長に合わせた調整ができるようになるなど、安全性向上と働きやすい職場が構築され、結果として10倍以上の生産向上につながりました。

3 安全衛生管理のための「安全4訓」の唱和

過去の事故の発生データを解析し、発生頻度が高い時間帯に、構内アナウンスにて注意喚起を促すようにしています。

また、5Sの周知徹底をはじめ、経営者が発案した安全標語「安全4訓」（①少しの油断が重大事故を招く、②高所作業はヘルメット・安全帯着用、③指差呼称で安全確認、④機械の異常は止める・呼ぶ・待つ）を毎朝放送しています。

さらに、年1回、全社員を対象に雲仙温泉のホテルにおいて、健康管理や会社経営等に関する専門家を講師に招いた講演会を開催し、従業員のモチベーションアップを図っています。従業員が一堂に会し、同じテーマで学びあうことでチームワーク力の向上も目指しています。

4 高齢者と障害者がともに働きやすい職場づくり

現在は6名の障害者が準社員として朝8時10分から17時のフルタイム勤務をこなしています。

担当する仕事は、各部門の責任者の判断に基づき決定しています。コミュニケーション力の不足が懸念されることもありますが、出勤率が高くまじめな勤務態度という長所は職場全体として評価され、戦力としていきいきと働いています。

なお、障害者の安全衛生管理の推進のために、「①ダブっても報告、②素直な心で相談、③スピーディな連絡、④綿密な打ち合わせ」という4つの安全標語を週1回唱和し、安全の大切さを繰り返し周知しているほか、経験豊富な高齢者が、障害者の作業を補佐し、事故の未然防止に努めています。

厚生労働大臣表彰 特別賞（能力開発）

社会福祉法人 順明会（愛知県豊川市）

- 業 種 : 社会福祉・介護事業
- 従 業 員 数 : 163 名
- 従業員の高齢化 : 全従業員に占める 60 歳以上の割合は 16.6%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 一定条件の下で、上限年齢の定めなく雇用
- 現在の最高年齢 : 73 歳

分業体制の見直しによる役割の創出（送迎業務）と、継続的教育によるサービス向上を図る福祉施設

当会は、2003 年に愛知県豊川市で開業し、老人介護事業を展開してきました。当会の敷地内には、特別養護老人ホームのほか、デイサービスセンター、ケアプランセンター、カフェが併設されています。

当会は、介護事業を通じて地域に貢献する理念を抱け、介護サービスの質の向上をテーマに取り組んできました。また、利用者の家族に日頃の運動方法を助言するなど、介護予防にも力を入れています。一方、現場で働く人間が、厳しい介護業務を通じ、自らの仕事に生きがいを見だし、充実した人生を感じ取ることが重要であると考えています。

全従業員は 163 名で、正社員は 101 名となります。60 歳以上は 27 名で、全従業員の 16.6%を占めています。高齢者の多くは、特別養護老人ホームに配置されています。

当会の定年年齢は 65 歳で、健康に課題がなければ 70 歳まで非正社員として継続雇用されます。運用上、雇用上限年齢はなく、希望すれば年齢に関わりなく働くことができます。

1 あらたな職場を作る～送迎業務を高齢者に任せる

利用者へのサービスは、施設内に限りません。サービスを受ける側は、自宅まで迎えにくるところから非日常の世界に入ります。このため、施設の外で行われる送迎業務においても「もてなしの心」を持ったサービスの提供が求められます。

この送迎業務は、従来、介護職員が担当していました。介護職員は、介護サービスの提供やその準備が主たる業務になります。これに加えて送迎業務も担当すると、介護職員の業務負担が増加し、どうしても送迎業務がおろそかになります。また、本来業務である介護サービスの質が低下してしまう恐れがありました。

このため、送迎業務を介護職員の仕事にすることをやめ、送迎業務をひとつの



仕事として位置づけました。新たに高齢者を雇い、この仕事を任せるようにしました。

現在、送迎業務は8名在籍しており、すべてが62歳以上の男性です。道路の混雑状況や道路の危険ポイントについて他の社員と共有化してスムーズな運行を徹底したり、利用者の健康状態に応じて座席を設定すること、施設利用時の利用者の状況を把握して家族に伝えることなど、自発的にサービスの質を高めようとするため、利用者から高い信頼を獲得しています。今後は増員し、20名体制への拡充を考えています。

2 人材育成の工夫～常に、従業員に考えさせる教育

教育とは、教える側が教わる側に一方的に伝えることではありません。教える側が、教わる側に「自ら考えさせ」、それを「継続させる」ことが、重要なポイントであると考えています。

採用後には、介護の仕事の心得や本質を理解して、「もてなしの心」をもって、送迎業務に従事することを目的とした導入教育を行っています。導入教育は5日間かけておこない、新規採用者は、①経営理念の説明や接遇訓練、②介護の考え方を学びます。②では、ベテラン介護職員の行動を観察し、その行動の背景にある思想・考え方を学びます。ベテラン職員がおこなう行動を報告させ、それをもとに議論をしながら、理解促進を図っています。例えば、「入室時にノックをする」という記述があれば、研修担当者は「なぜノックをした後にすぐに入室せずに、2秒あけるのか」と問いかけ、その行動の意味を考えさせています。

また、仕事を離れた教育のほか（介助方法の研修等）、毎朝のミーティング時に当会の信条（「クレド・カード」）をもとに、ファシリテーター（援助者）をおいて、心のこもったサービスのために何をすべきかを考えています。常に考える習慣を身につけることから、これが継続的な育成となります。これは、教育効果にとどまりません。この活動から、様々な改善提案が寄せられ、「作業改善提案制度」の機能も果たしています。



3 キャリア段位とコンピテンシー評価～職務行動で評価する～

従業員の向上心を喚起するために、送迎業務で目指すべき職務行動を示し（キャリア段位）、その職務行動に応じて評価（コンピテンシー評価）し、処遇に反映させようとしています。このキャリア段位制度は、もともと介護職で導入していた仕組みを水平展開させています。なお、介護職で導入している「キャリア段位制度」は①嚥下、②排泄、③口腔ケア、④入浴、⑤移動・移乗別に、求められる職務行動を、難易度別に提示しています。これらの行動は、従業員が他の従業員の良い点を評価する仕組み（「クレド・カード」）を通じて、収集しました。介護職の「キャリア段位制度」は、これを①介護領域別、②作業手順別に整理し、③ランク付けして作成しました。



厚生労働大臣表彰 特別賞（生涯現役で働ける職場）

新有馬開発 株式会社（兵庫県三田市）

- 業 種 : 娯楽業（ゴルフ場経営）
- 従 業 員 数 : 60 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 35.0%
- 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、希望者は年齢に制限なく再雇用
- 現在の最高年齢 : 79 歳

高齢者向けの職務の切り出しなどで地域の高齢者の就労機会をつくりだし、「高齢者だからこの仕事」という特別な措置をとることなく、生涯現役で働ける職場作りを推進。

当社は、昭和 35 年に会員制ゴルフ場「有馬カンツリー倶楽部」を開場しました。18 ホールと打撃練習場、アプローチ練習場、練習バンカー、パッティンググリーンがあります。

昭和 58 年に北摂三田ニュータウンが隣接することに伴い、大幅なコース改造とクラブハウスの改築を行いました。平成 7 年から減農薬によるコースの管理を始め環境及び健康にやさしいゴルフ場を目指しています。

全従業員のうち 60 歳以上は 35% ですが、高年齢者雇用のために特別な措置をとることなく、高年齢者雇用を実現していることが特徴です。「高年齢者だからこの仕事であるとか、安全な仕事だけをさせるといような区分は設けず、若い人と一緒に働く職場にする、特別なことをしなくても高年齢者でも働くことができる」という考えで会社経営に当たっています。

他の企業の定年退職者の採用や高齢者のパートタイマー採用を行うことで高齢者雇用を推進しており、フロント、コース管理部門、売店部門、清掃部門等さまざまな部門で高齢者がいきいきと働いています。

1 生涯現役で働ける職場

定年年齢は 60 歳、希望者全員を 65 歳まで再雇用する制度であり、65 歳以降も運用上で希望すれば年齢に制限なく再雇用しています。従業員の平均年齢は 49 歳で、20 歳台から 70 歳台まで幅広くバランスのとれた年齢構成になっています。仕事については、現代風の意見や経験からくる意見をさまざまに取り入れて実践しています。今後もこれを維持し活気ある会社とするために、高齢者雇用だけでなく、若手社員の育成も重要と考え



ています。若者と中高齢者がうまく融合することで、生涯働きやすい職場になると考えています。

2 高齢者の新職場の創出

正規職員が毎日グリーン刈込みやバンカー砂均しをするのは時間的に大変であり、他の作業を円滑に進めることも困難な状況でした。これを解消するために、8年前から早朝のグリーン刈込みと夕方のバンカーの砂均し、グリーンとティーグラウンドの清掃作業をパートタイマーで行うこととしました。隣接するニュータウン在住のゴルフの好きな高齢者を対象として、キャッチフレーズ「早朝散歩代わりにゴルフ場でグリーンを刈りながら約7000歩を歩きませんか」で募集したところ、多くの60歳以上の方から応募があり、採用することで高齢者の雇用拡大につながりました。パート社員は、ゴルフ場から自宅が近いので、早朝のグリーン刈り込みも問題なく、その後、一時帰宅して夕方にバンカー砂均し2時間勤務であるため、無理なく勤務できています。

3 従業員のモチベーションアップの取り組み

平成23年に着用率がいまひとつ上がらない制服を一新しました。新しい制服は従業員自身が決めることとし、評判もよく全員着用するようになりました。お客様からも「制服いいね」との言葉もいただき、従業員が明るく楽しく仕事に取り組めるようになり、売店の販売量の増加にもつながっています。

平成24年6月に1Fと2Fに分かれていた従業員食堂を2Fに統一化して、コミュニケーションを育み、職場の一体感を図りました。また、ゴルフ場は人の出入りが多く、どの人が従業員か区別がつかない状況であったため、従業員名簿を写真入りで制作し、名前と顔が一致するようにしました。

全員で統一した目標を持ち、モチベーションを維持するために、インターネットの口コミ評価ランキングで接客部門近畿1位を目標としてサービス向上に努めています。



4 福利厚生等

レクリエーションとしてボーリング大会（年1回）、ゴルフコンペ（年2回）、忘年会などを実施していますが、特に好評なのは月1回のゴルフ研修です。この練習では、ゴルフのマナー、ルールの講習、スウイング及びアプローチのレッスンを福利厚生の一環として無料で参加できるものです。また、プレイヤーのスタート終了後に練習することもできる「ゴゴ連」という制度もあります。いずれもエンジンカート付きで練習ができ、ゴルフ好きにはたまらない制度です。

機構理事長表彰 優秀賞

内田運輸 株式会社（福岡県糟屋郡須恵町）

- 業 種：一般貨物運送事業（石油製品の輸送）
- 従 業 員 数：137 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 19.7%
- 定 年 年 齢：60 歳（職員職の定年は 63 歳）
- 定年後の継続雇用：希望者全員を年齢に制限なく嘱託社員として再雇用
- 現在の最高年齢：79 歳

長年貢献してくれた高齢者に対して可能な限りこれからも活躍して欲しいという方針のもと、肉体的負担の軽い職務の開発や負担の重い作業の機械化・自動化の推進、作業効率の向上を図るための設備の改善を実施。

当社は、昭和 25 年創業で主に高圧ガス及び石油製品の九州全域輸送、物流業務を行っています。従業員の構成は、正規従業員が 108 名、非正規従業員が 29 名の計 137 名、平均年齢は 47 歳です。

当社の高齢者雇用の背景には、縁あって当社に勤めることになった社員にはいつまでも会社とのつながりを持っていて欲しいという考えからです。

1 高齢者の負担軽減のためのさまざまな取り組み

○「一人ひとりのニーズに応じた仕事は見つかる」

高齢により就労している業務を続けることが困難になった場合は、出来るだけ希望する就労形態に近い職場をグループ内で探し出し、転籍できるようにしました。

○「限りなき事故ゼロへの挑戦」

タンクローリー配管内の残油による引火防止のため「しぼり」作業を不要とする、チルト（スイング）式タンクローリーを導入しました。

また、ドライバーは運転、石油積み込み、荷卸しのほか、帰着後の洗車、報告書記入など、さまざまな仕事がありますが、門型洗車機を導入することで、作業の効率化と負担の軽減を図りました。

2 技能伝承のための「〇〇塾」

免許制度の見直しや若者の自動車離れの影響もあり、車両整備で高度な技術を持つ高齢者がいるものの、後継者育成が課題となっていました。そこで 60 歳から 63 歳へ定年延長された 3 年間を技能・技術の継承期間とし、その後の継続雇用期間は技能継承後のフォロー役として活躍してもらうこととしました。

単に技術を教えるだけでなく、決まり事を守る意識付けにも役立つよう技能継承の場を「〇〇塾（〇〇は本人の名前）」と銘打ち、定期的に関講し、必要な知識や技量を多くの社員が継承できるようにしました。高齢者の側でも良き見本にならねばという自覚や緊張感とともに、教えるという新しい立場でやりがい生まれる結果となりました。

機構理事長表彰 優秀賞

脇田運輸 株式会社（大阪府大阪市住之江区）

- 業 種 : 一般貨物自動車運送事業・貨物運送取扱事業
- 従 業 員 数 : 59 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 18.6%
- 定 年 年 齢 : 65 歳
- 定年後の継続雇用 : 希望者全員を 67 歳まで再雇用
67 歳以降は子会社に就職し、70 歳雇用を実現
- 現在の最高年齢 : 66 歳

トレーラー運転が主な業務のため、体力・健康面の配慮から 65 歳を定年とし、定年後の 2 年間は後輩への技術伝承として 67 歳まで雇用を確保するとともに、それ以降は子会社へ再就職するか、これまでの技能を活かした請負業務に従事することで、70 歳雇用を実現。

当社は、昭和 46 年に大阪市門真市で創業、平成 8 年に三重営業所設立で事業拡大、平成 16 年、配車効率化と車庫集約のために大阪市住之江区に本社営業所を移転して現在に至ります。平成 22 年には、より質の高い輸送サービス、顧客の満足を得ることを目指し、ISO9001 の認証を取得しました。

保有車両台数は、エンジン付きトレーラーヘッド等が 40 台、その他荷台車を併せて合計 119 両です。売上高は年々増加し、従業員数は 59 名です。顧客のニーズに応え安全で効率的な重量物輸送を通して顧客及び社会に貢献していきたいと考えています。

1 安全で効率的な重量物輸送を可能とする雇用制度の改善

従業員の高齢化に伴い、従業員の経験及び技術を末永く活用することが重要との方針のもと、定年 55 歳から 65 歳定年に引き上げました。これに加え、定年後は 67 歳まで希望者全員を正社員として再雇用し、後輩への技術伝承期間としています。67 歳以降については、体力面、健康面での課題や事故防止の観点から再雇用はしていませんが、67 歳以降も働きたい者については、車の陸上輸送サービスを行う子会社に就職するか、これまでの技能を活かした請負業務に従事するかの 2 通りから選択することにより 70 歳雇用を可能としています。

2 能力開発に関する改善

毎月 1 回全従業員を対象として安全衛生会議を開催して、過去の事故や他社の事故状況を分析検討して技術向上及び事故防止に取り組んでいます。そのほか、荷物積み降ろしの作業手順のマニュアル化、外部講師による講習会を実施（3 ヶ月に 1 度）しています。

毎年無事故、優良ドライバーを表彰することによるモチベーションの向上、教育訓練費用の会社全額負担（クレーン、玉掛け、リフト、大特など）、大型車両の運転については、新人はベテラン高年齢者とペア就労により運転技能の指導を受けるなど様々な取り組みをしています。

平成 25 年度高年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	東京都	大和ライフネクスト 株式会社	その他の事業サービス業 (総合不動産管理)
2	優 秀 賞	千葉県	株式会社 小島製作所	生産用機械器具製造業 (建設機械部品製造)
3	優 秀 賞	愛媛県	太平紙器 株式会社	紙加工品製造業
4	特 別 賞 (高年齢者と障害者が ともに働きやすい職場)	長崎県	株式会社 雲仙きのこ本舗	食料品製造業 (きのこ栽培及び販売等)
5	特 別 賞 (能力開発)	愛知県	社会福祉法人 順明会	社会福祉・介護事業
6	特 別 賞 (生涯現役で働ける 職場)	兵庫県	新有馬開発 株式会社	娯楽業（ゴルフ場経営）
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構理事長表彰				
1	優 秀 賞	大阪府	株式会社 イマジョー	ユニフォーム製造・販売
2	優 秀 賞	福岡県	内田運輸 株式会社	一般貨物運送事業 (石油製品の輸送)
3	優 秀 賞	長野県	株式会社 協和精工	精密部品・電気機器製造
4	優 秀 賞	福岡県	株式会社 ケアリング	福祉介護事業
5	優 秀 賞	千葉県	株式会社 さんひで	青果物仲卸業
6	優 秀 賞	大阪府	脇田運輸 株式会社	一般貨物自動車運送事 業・貨物運送取扱事業
7	部 門 別 賞 (高年齢者と障害者が ともに働きやすい職場)	愛知県	社会福祉法人 愛光園	社会福祉事業
8	部 門 別 賞 (能力開発)	群馬県	有限会社 清水	社会福祉・介護事業
9	部 門 別 賞 (制度面)	佐賀県	新進運輸 株式会社	運送業
10	部 門 別 賞 (生涯現役で働ける 職場)	東京都	中島警備保障 株式会社	交通誘導警備
11	部 門 別 賞 (高年齢者と障害者が ともに働きやすい職場)	千葉県	医療法人 南陽会 田村病院	医療業
12	部 門 別 賞 (高年齢者と障害者がと もに働きやすい職場)	静岡県	株式会社 松下組	総合工事業

13	奨励賞	静岡県	株式会社 あそび学園	保育所 介護施設
14	奨励賞	沖縄県	社会福祉法人 以和貴会 特別養護老人ホーム 朝日の家	特別養護老人ホーム
15	奨励賞	北海道	株式会社 サンオー建設	土木・建設業
16	奨励賞	京都府	株式会社 浄美社	ビルメンテナンス業
17	奨励賞	千葉県	社会福祉法人 招福会	特別養護老人ホーム
18	奨励賞	京都府	第二ヤサカ交通 株式会社	道路旅客運送業
19	奨励賞	東京都	株式会社 太平洋	マンション・ビル管理員業務
20	奨励賞	広島県	津久田工業 株式会社	産業機械製造業
21	奨励賞	千葉県	医療法人 同和会 千葉病院	医療業
22	奨励賞	東京都	社会福祉法人 ドン・ボスコ保育園	児童福祉事業
23	奨励賞	千葉県	社会福祉法人 流山あけぼの会	介護保険サービス業
24	奨励賞	岡山県	株式会社 日建	ビルメンテナンス業
25	奨励賞	東京都	社会福祉法人 パール	高齢者福祉施設
26	奨励賞	石川県	株式会社 富士タクシー	道路旅客運送業
27	奨励賞	宮崎県	有限会社 平和食品工業	食品製造卸
28	奨励賞	大分県	社会福祉法人 みのり村	社会福祉事業
29	奨励賞 (70歳現役)	鳥取県	有限会社 アトラス警備保障	警備業
30	奨励賞 (70歳現役)	高知県	荒川電工 株式会社	電気工事業
31	奨励賞 (70歳現役)	熊本県	安全タクシー 株式会社	一般乗用旅客自動車運送業
32	奨励賞 (70歳現役)	大分県	株式会社 大分からあげ	食品製造・小売
33	奨励賞 (70歳現役)	大阪府	大阪相互タクシー 株式会社	道路旅客運送業
34	奨励賞 (70歳現役)	佐賀県	株式会社 観光ホテル千代田館	宿泊業
35	奨励賞 (70歳現役)	兵庫県	株式会社 きぬや	呉服・小売
36	奨励賞 (70歳現役)	山形県	株式会社 キュアサービス 楽しくケアセンター	社会福祉・介護事業
37	奨励賞 (70歳現役)	栃木県	協洋産業 株式会社	輸送用機械器具製造業
38	奨励賞 (70歳現役)	広島県	三栄産業 株式会社	ビルメンテナンス業
39	奨励賞 (70歳現役)	埼玉県	医療法人社団 秀栄会 所沢第一病院	医療業
40	奨励賞 (70歳現役)	長野県	株式会社 田内屋	食料品製造業
41	奨励賞 (70歳現役)	神奈川県	特定非営利活動法人 たすけあいあさひ	介護福祉事業

42	奨励賞 (70歳現役)	埼玉県	株式会社 辻井製作所	鋳造製缶業
43	奨励賞 (70歳現役)	京都府	株式会社 ティーエーシー	その他の事業サービス業
44	奨励賞 (70歳現役)	愛知県	東海ビル管理 株式会社	その他の事業サービス業
45	奨励賞 (70歳現役)	愛媛県	株式会社 西村商事	総合ビルメンテナンス業
46	奨励賞 (70歳現役)	徳島県	社会福祉法人 柏涛会	社会福祉業
47	奨励賞 (70歳現役)	高知県	社会福祉法人 ファミーコ高知	社会福祉法人
48	奨励賞 (70歳現役)	福井県	福井県民 生活協同組合	卸・小売業
49	奨励賞奨励賞 (70歳現役)	長野県	二葉屋製菓 株式会社	和洋菓子製造業
50	奨励賞奨励賞 (70歳現役)	東京都	株式会社 フレッサ	織物・衣服・身の回り品小売業
51	奨励賞奨励賞 (70歳現役)	茨城県	株式会社 フレッシュユックスオー	派遣業
52	奨励賞 (70歳現役)	北海道	株式会社 マルゼンシステムズ	ビル管理業務
53	奨励賞 (70歳現役)	広島県	有限会社 マルミツフーズ	食品製造業
54	奨励賞 (70歳現役)	静岡県	株式会社 丸守	食料品製造業
55	奨励賞 (70歳現役)	京都府	株式会社 安井空工務店	総合工事業
56	奨励賞 (70歳現役)	奈良県	社会福祉法人 やすらぎ会	老人福祉・介護事業
57	奨励賞 (70歳現役)	東京都	リボンタクシー 株式会社	タクシー業
58	努力賞	埼玉県	株式会社 KSP・EAST	警備業務
59	努力賞	茨城県	三共貨物自動車 株式会社	運送業
60	努力賞	島根県	株式会社 さんべ開発公社	宿泊業
61	努力賞	大阪府	株式会社 信貴精器	その他の製造業
62	努力賞	長野県	株式会社 関川組	総合建設業
63	努力賞	大阪府	東亜ローソク 株式会社	製造業
64	努力賞	神奈川県	社会福祉法人 地域福祉協会	特別老人養護施設
65	努力賞	兵庫県	株式会社 中燃	道路旅客運送業
66	努力賞	広島県	医療法人社団 はっぴねす	医療業
67	努力賞	三重県	株式会社 光機械製作所	工作機械の製造
68	努力賞	広島県	株式会社 広島リネンサブライ	クリーニング業
69	努力賞	福井県	福井不動産管理 株式会社	ビル総合管理業
70	努力賞	富山県	株式会社 瑞穂	金属製品製造業



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>