

「現場をのぞいてみたら未来が見えた」 “高年齢者雇用本格化の中で”



～ はじめに ～

高年齢者雇用安定法の改正により、平成 25 年 4 月から、定年に達した人を引き続き雇用する「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みが廃止されるなど、原則 65 歳までの高年齢者の雇用確保措置の義務化が図られることになりました。

これにより、高年齢者の豊富な知識、経験、技能の活用が拡大し、高年齢者の雇用確保につながることを期待される反面、人件費の増大や人事制度の改革、若年者との待遇バランスなど、多くの課題解決に企業が取り組む必要性も生じています。

そこで東京都産業労働局では、事前のアンケート調査にご回答いただいた企業の中から、213 社に対してヒアリング調査を実施いたしました。更に、対象企業で働く従業員の方及び労使団体に対してもヒアリングを行い、好事例を中心に事例集として取りまとめました。

この事例集を、労使の皆様をはじめ多くの方々にご利用いただき、高年齢者雇用に関する課題解決の一助としていただければ幸いです。

最後に、この調査の実施及び事例の作成にあたりまして、お忙しい中多大なご理解とご協力をいただきました事業所の皆様、従業員の皆様、各団体の皆様に厚く御礼申し上げます。

平成 26 年 3 月

東京都 産業労働局 雇用就業部

～ 目次 ～

I 「高年齢者雇用安定法改正に関する調査」(ヒアリング調査)のポイント...	4
II 高年齢者の多様な働き方と雇用の促進についての取組.....	6
主要事業別企業事例一覧.....	7
建設業	
製造業	
情報通信業	
運輸業	
卸売・小売・飲食店・宿泊業	
金融・保険・不動産業	
医療・福祉	
教育・学習支援業	
サービス業	
III 高年齢者雇用安定法改正に関する各界の取組.....	81
1. 東京都中小企業団体中央会.....	82
2. 業界団体(協同組合等)	84
3. 東京経営者協会	86
4. 東京商工会議所	88
5. 日本労働組合総連合会東京都連合会(連合東京)	90
6. 労働組合「高年齢者雇用安定法改正に関するヒアリング調査の概要」..	92
IV 「高年齢者雇用安定法に関するアンケート調査」データ集.....	94
労働相談情報センターの労働相談	102

I 「高年齢者雇用安定法改正に関する調査」(ヒアリング調査)のポイント

高年齢者雇用安定への改善進む

今回「高年齢者雇用安定法改正に関する調査」(東京都産業労働局)を行い、法改正への対応についてアンケート調査やヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査では、高年齢者雇用対策を積極的に推進している企業とその社員、その他業界団体、協同組合、経営者団体、労働組合を対象とし、その結果を本事例集にまとめた。なかでも企業事例の掲載については、高年齢者雇用安定法改正や高年齢者雇用に一定の理解があると判断される事業所約 213 社から事例を収集した。

以上のヒアリング調査結果のポイントは次のとおりである。

1. 「高年齢者雇用安定法改正に関する調査」(ヒアリング調査)のポイント

①企業

高年齢者雇用対策に前向きに取り組んでいる企業では、継続雇用制度の対象者を限定する基準の廃止に対して、高年齢者の役割の見直しや、高年齢者の貢献と処遇のバランスをとるための仕組みの運用などに取り組んでいた。

ヒアリングした従業員の仕事に対するモチベーションは高まっており、今回の法改正を機に雇用安定への様々な取組・対応が講じられているとすることができる。

②業界団体、協同組合、経営者団体

加入企業の法改正に対する周知方法については、業界団体、協同組合、経営者団体として、セミナー・講習会開催、経営層・役員会・理事会への周知徹底、機関誌・ホームページへの掲載、事例集の作成、相談会の実施、アンケート調査を実施している事例があった。

③労働組合

労使関係も良好で、法改正については希望者全員継続雇用を目標に取り組み、この目標は解決済みとしている労働組合が目立った。

2. 希望者全員が 65 歳まで働ける制度の導入

アンケート調査では、「12 年間の経過措置について知っており、内容もおおよそわかる」企業のうち、その経過措置を利用している割合は約 6 割を占める。

希望者全員が 65 歳まで働ける制度を導入するうえで、経過措置への対応とさらに増加する継続雇用者への対応が課題になる。ヒアリング調査における先進企業での、これらの課題への対応ポイントは次のとおりである。

①高年齢者の役割の見直し

企業には高年齢者を活用するという方針を示し、高年齢者への期待や役割を明確にすることでモチベーションの向上を図ることが必要である。

一方 60 歳以上の高年齢者の場合、能力や意欲に個人差が大きく、その差は加齢に伴い広がっていく傾向にあるので、60 歳以上の高年齢者の適性に応じた職務の提供が求められる。

そのためには、現職継続とする場合にも、業務負荷の軽減などを行うことが求められることがある。この場合、技術・技能の継承の役割や後進者を指導・教育する役割を担うとともに専門的能力を生かした職務等に就いてもらうことで、本人の付加価値が増すことが期待される。また作業環境の整備により、高年齢者が十分な能力を発揮できるようにすることが可能となる。

掲載した企業事例のなかには、高年齢者が後進者の育成に力を発揮することを、企業が評価して 65 歳定年制を実現したケースがあった。

②賃金制度等の見直し

従事する仕事の重要度や必要とされる能力、求められる業績・成果、職責が処遇に反映されていないと、継続雇用者のモチベーションの低下を招いてしまう。労使で協議し、賃金制度の見直しや人事考課を継続雇用者の処遇に反映させることが望ましい。

また、年功賃金は、若い人が一人前になるプロセスでは、一般的に年齢とともに能力も高まっていくので、合理的な制度であると言える。しかし一人前になった後は、賃金と年齢や勤続年数とのリンクを見直すことが必要である。掲載した企業事例のなかには、高年齢者の仕事と見合った賃金制度を、改善・定着しているケースがあった。

③柔軟な就業形態の整備

継続雇用者の意向や体力に合わせて就業形態の柔軟化を進めることが必要である。高年齢者は身体的な低下がみられることが多く、短時間勤務や週休 3 日制など労働時間の柔軟な運用等が必要になる。掲載した企業事例のなかには、高年齢者の健康面に配慮した労働条件を整備しているケースがあった。

④教育研修

今後はこれまで以上に高年齢者自身が、(ア) 早くからキャリア形成に関心を持ち、職場から評価される存在として、企業に雇用されうる能力を高めることや(イ) 新たな職場や業務に主体的に取り組み、後進指導や職場の人間関係作りに留意することが求められる。

また、定年前はもちろん、定年後の継続雇用の時点でも意欲をもって働いてもらうためのモチベーションアップ策を実施していかなければならない。企業では、生活設計教育、退職準備教育、同時に工夫すべきこととして、キャリア・ステージ別・年齢層別の教育研修を実施することが必要になる。掲載した企業事例のなかには、「おもてなしの技術」と継続雇用者への意欲付けによって業績を拡大しているケースがあった。

⑤職場環境の改善

加齢に伴って体力や作業効率の低下があり、労働災害が増えることは統計的にも確認されているので、職場環境をきめ細かく改善していくことが求められる。掲載した企業事例のなかには、高年齢者に配慮した職場環境を整備しているケースがあった。

Ⅱ 高年齢者の多様な働き方と雇用の促進についての取組

高年齢者雇用の主要事業別事例

昨年 9 月に都内企業 10,000 社を対象に「高年齢者雇用安定法改正に関する調査（アンケート調査）」（東京都産業労働局）を行い、各企業の法改正に対する対応などを踏まえ、200 社を超える企業にヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査に当たっては、前述のアンケート調査結果から得られた（ア）主要事業や（イ）正社員数、（ウ）高年齢者比率（全従業員のうち、55 歳以上の従業員が占める割合）等の状況や（エ）50 歳以上の従業員の方について下記の調査項目が「うまくいっているかどうか」をご回答いただいた結果等を参考にした。

- ①高年齢者対策全般
- ②本人のモチベーションの維持・向上のための対策
- ③本人の健康管理対策
- ④担当する仕事の確保に関する対策
- ⑤技術・経験の継承に関する対策
- ⑥人件費の対策
- ⑦管理職との人間関係

ヒアリング調査の結果からは、高年齢者の就業意欲がますます高く、各企業では高年齢者の雇用安定や確保、促進への取組が一段と進展していることをうかがわせる多数の好事例が報告された。

本誌では、上記の事例から 36 企業・団体のご協力をいただき、高年齢者雇用安定法改正に対する対応や高年齢者雇用に関する対策の方針並びに具体策、さらには多数の従業員の方の仕事や生活に対するご意見等を主要事業ごとに取りまとめ、紹介した。

なお、編集の都合で十分に内容をお伝えしきれていない事例や紹介には至らなかった数多くの企業があることを報告させていただくとともにお詫びいたします。

～ 主要事業別企業事例一覧 ～

建設業	1. 首都高電気メンテナンス株式会社.....	8
製造業	13. 新星電工株式会社.....	56
	2. 株式会社内野製作所.....	12
	3. エア・ウォーター・ハイドロ株式会社.....	16
	14. 株式会社セイキ製作所.....	57
	15. 株式会社宮地鉄工所.....	58
	16. 協栄プリント技研株式会社.....	59
情報通信業	17. A 社.....	60
	18. 株式会社フレックス.....	61
	19. 株式会社アーネスト・ビジネス・ソリューション.....	62
運輸業	20. B 社.....	63
	4. 松竹交通株式会社.....	20
	21. 小田急箱根高速バス株式会社.....	64
	22. 信濃運輸株式会社.....	65
	23. C 社.....	66
	24. D 社.....	67
卸売・小売・飲食店・宿泊業	5. 日本ウォーターズ株式会社.....	24
	6. 株式会社銀座マギー.....	28
	7. 株式会社小洞天.....	32
	25. コーザイ株式会社.....	68
金融・保険・不動産業	26. E 社.....	69
	8. 東邦ハウジング株式会社.....	36
	9. 東亜ビルテック株式会社.....	40
	27. 株式会社東京クレジットサービス.....	70
	28. F 社.....	71
	29. G 社.....	72
医療・福祉	10. 社会福祉法人大樹の会けやき台さくら保育園.....	44
	30. 社会福祉法人畑中保育園.....	73
	31. 社会福祉法人こぶしの会こぶし保育園.....	74
	32. H 社.....	75
教育・学習支援業	11. 学校法人湯目学園開進幼稚園.....	48
	33. 学校法人江副学園.....	76
	34. 学校法人I学園.....	77
サービス業	12. 独立行政法人情報処理推進機構.....	52
	35. 株式会社都市環境エンジニアリング.....	78
	36. 東京ホールセール株式会社.....	79

1. 首都高電気メンテナンス株式会社

「ハイレベルな専門医集団を目指して」

— すご技の高年齢者が首都の動脈を支える —

・所在地	中央区
・主要事業	建設業
・正社員数	100～299 人
・高年齢者比率	11～30%

●設立当初から希望者全員を継続雇用

高年齢者が事業を支える

首都高電気メンテナンス株式会社は、首都高速道路グループの一員として、6 年前の平成 19 年 4 月 3 日、東京はじめ神奈川、千葉などのエリアで事業を展開していた 7 社が集まって設立された企業。「首都高速道路を人体にたとえるなら、電気設備は血管であり、通信施設は神経にあたる。私たちは、これらを適切に診断して健全に維持するため、設備を熟知したハイレベルな専門医集団を志し、社会に貢献できる企業を目指す」とし、設立時から定年 60 歳、継続雇用確保措置は、希望者全員 65 歳まで再雇用する継続雇用制度を導入した。

現在、従業員は 170 名、うち、60 歳以上の者が 25 人を超える。その大半が、監理技術者（電気）、監理技術者（電気通信）、一級電気工事施工管理技士、第三種電気主任技術者として活躍しており、高年齢者は重要な戦力、定年と同時に退社されると仕事が回らない。高年齢者がこれまで蓄積してきた経験や専門資格を活用し、彼らが習得してきた技術を後継者に継承し、若年者の指導・育成に生かしたいというのが同社の方針である。

●高年齢者が

安全・円滑な交通の確保に貢献

専門医集団のなかには、首都圏高速道路のさまざまな電気通信設備を集中監視し、適正な状態の維持、安全確保のための運転操作などを行う高年齢者がいる。仕事に大きなやりがいを感じており、彼のキャリアは 40 年を超える。道路網（路線）を熟知しており、まじ

めな勤務態度、積み重ねてきた経験が貴重な存在となっていて、仕事のトラブルもなく、周囲の評価や信頼は厚い。

「首都高速道路の電気通信設備を健全に維持し、安全円滑な交通を確保して豊かで快適な社会の創造に貢献する」を方針に掲げている同社としては、貴重な人財、企業としては、高年齢者個々のもつ技術や知識に裏付けられた能力を最大限に生かすことが求められている。

●高年齢者のための労働条件の整備・改善

年次有給休暇の取得率は 60%以上

同社が高年齢者を積極的に活用するメリットを列挙すると次のとおり。

- ・若年者への技術指導によりその育成が促進され、業務の安全性や品質向上が促進される。
- ・上記の結果、親会社からの同社に対する信頼感が醸成される。
- ・高年齢者特有の勤務態度や有する経験、人間性が対外コミュニケーションの円滑化や強化に寄与し、協力会社に対する技術指導の徹底や事業の発展が期待できる。

高年齢者の活躍を支えるための労働条件は、経営実態や現役社員の処遇にも配慮しつつ下記を基準としている。

- ①雇用契約は嘱託契約とし、1 年単位の契約を更新、上限は 65 歳までとする。
- ②職務内容、事業所等は、定年前と同一とし、高年齢者が安心して働けるようにする。





③役職は、嘱託となっても対外的な関係を重視、定年前の役職を呼称として継続、継続雇用者のモチベーションが低下しないようにしている。

④賃金は、定年前の 60%程度の支給水準を目安とし、年俸制により 14 カ月相当分を支給する。

⑤勤務時間はフルタイム。また、休日は完全週休 2 日制。その他祝祭日、夏季（7 日間）、年末年始（6 日間）がある。

なかでも、年次有給休暇については積極的な取得促進に取り組み、平均取得率は 60%に達するとのこと。半日単位の年次有給休暇制度も導入し、計画的な取得促進を呼び掛け、功を奏している。

その他、健康管理対策としては、定期健診受診後の有所見者にはフォローを徹底、その再診結果を見届けている。

現在、同社では、過去に勤務した会社が異なり、普段従業員同士が打ち解けて話し合う機会も限られていることからつい生じがちな「垣根」を取り払うべく、人事異動なども行い全従業員を一体化、その総合力を発揮させようと取り組んでいる。まだ会社はスタートしたばかり。歴史も新たな会社なのでよりよい技術で社会に貢献し、事業の発展を期す上で、高年齢者の更なる活躍が期待されている。

嘱託社員（60 代前半）

●65 歳以降は第 2 の人生を

妻と一緒に旅行で楽しむ

首都高速道路保守会社から転じて、会社設立時に入社、定年後は嘱託社員として再雇用された。

会社や現在の仕事については、これまで培ってきた知識や経験が役立つので、仕事に支障はなく満足している。

会社は設立以来、業績が好調で、今後についても堅調に推移することが見込まれているなど、企業として、またグループ全体としても安定性に富んでおり、定年後も心配なく安心して働くことができる事業所だと考えている。

また、職場は定年前と変わらず、人間関係も特に苦にならず負担もないので恵まれている方だと思う。

自身の健康や体力には問題もなく元気、勤務時間についても定年前と変わらないので、当社の継続雇用制度によって、従来通りの仕事をきちんとこなしている。

定年を迎えたときに、65 歳以降は第 2 の人生を妻と一緒に旅行などで楽しみ、のんびり暮らせればいいと目標を定めたが、現在でも特に変わってはいない。65 歳まではこれまでどおり精いっぱい働くつもり、健康には特に留意して仕事に対する責任を果たしたい。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

2. 株式会社内野製作所

「高年齢者の支える精密技術が未来を創る」

ーワーク・ライフ・バランスの実現で元気な高年齢者が活躍ー

・所在地	八王子市
・主要事業	製造業
・正社員数	30～99 人
・高年齢者比率	11～30%

●最先端の技術が生み出す品質で、世界をリード

高年齢者による技術継承が企業価値を高める

東京商工会議所主催の第 11 回「勇気ある経営大賞」に輝いた株式会社内野製作所は、歯車技術において、国内の自動車メーカー各社の研究・試作開発に求められる製品の精度や専門性に高い評価と信頼を獲得している。同社では、高品質の工作機械を設備し、品質と技術を最先端でリードし続けてきた技術力が発展の礎となってきた。これらを支え、その一翼を担ってきたのが、高年齢者。彼らの有する熟練の技術やノウハウは企業の財産となり、その継承や後進の指導、得意先からの評価に重要な役割を果たしている。

技術の継承については、技術者として 1 人前になるには、少なくとも 5～6 年の期間が必要。新人には、高年齢者が機械操作などの基本実習や OJT を担当、人材育成に努めてきた。



また、事業は品質と納期が求められる。高年齢者が職場全体を見渡し若年者の支援やトラブルに対応、周辺整備や補助業務なども担当してバックアップ、成果を上げている。

●「改正高年齢者雇用安定法」への対応

若年者雇用への影響なし

同社では、今回の高年齢者雇用安定法改正に対応し経過措置を導入、65歳までの継続雇用制度に改定した。61歳以降については労使協定による継続雇用者の選定基準（出勤率、健康、懲戒処分など）に基づいて運用することとしている。

社員は、同社がこれまで希望者を全員継続雇用し高年齢者の安定雇用に取り組んできた実績を評価するとともに、定年に到達する1年前には、会社から継続雇用者に労働条件などをきめ細かく案内し、個別に相談する仕組みとする継続雇用制度への信頼を深めている。

また、雇用年齢は、本人が希望し健康面でも支障がなく、会社が必要とすれば6ヵ月ごとの契約を更新し、65歳を超える雇用も実施（現在の最高年齢者は71歳）しているとのこと。これまで会社の発展に寄与してくれた高年齢者に報いたいとの経営方針によっている。

処遇は契約社員、同一の職場で同職務、賃金は公的給付などの受給にも配慮し、定年到達時点の賃金の65%の水準と設定している。賞与は、年間2回支給、加えて直近2年間は決算賞与も支給され、仕事へのモチベーションを高めている。

勤務時間は1日8時間のフルタイム、休日は完全週休2日制（他に5、8月には長期休暇あり）、時間外労働や休日労働は「原則なし」としている。

高年齢者雇用に伴う人件費などの増大といった経営面への影響は軽微、新人は昨年7名、今年も新たに7名を採用。高年齢者の継続雇用による若年者雇用への影響は見られない。

●高年齢者の健康や安全管理への配慮

福利厚生制度の充実と職場内コミュニケーションの活性化

同社における高年齢者雇用は、若年者への技術継承や育成などにおいて「高年齢者を戦力として積極的に活用する」ことを基本方針としている。その結果、高年齢者からは、雇用の安定や収入が確保されるだけでなく、職場で「自分が生かされている、必要とされている」との声が高く、その背景には、以下のような工夫がこらされている。

①高年齢者の健康や安全管理への配慮

3年前に社屋を新設、その折に心地よい職場環境を目指しレストランを設置した。食事は多彩で栄養バランスに富み、サイドメニューも充実、社員の満足度は高い。その上、



本人の費用負担は半額以下、「社員の食事を大切に」とする社長方針による。

高年齢者に元気に働いてもらうには、健康や安全管理が欠かせない。定期健診はもちろんインフルエンザ予防などは無料化、契約更新時にも健康をチェックしている賜物で再検査必要との所見者は見られない。また、高年齢者の交通安全にも配慮し、積雪時には自家用車通勤者に休暇取得を奨励するなど、事故ゼロを実現し続けている。

②ワーク・ライフ・バランス実現のための労働時間と余暇充実の奨め

「定年後の第2の人生は、仕事だけではなく、余暇も充実させ豊かな人生を送ってほしい」というのが会社の姿勢。高年齢者には、正社員と比較して所定休日を増やし、残業をなくした。また、年次有給休暇の取得促進を呼びかけ、趣味やボランティア活動に生かしてリフレッシュしてほしいとしている。その働きかけもあって、高年齢者は余暇をカラオケや釣り、農作業や野球観戦などで過ごし、仕事と生活の調和が図られている。

③社内行事等福利厚生制度の充実による職場内コミュニケーションの活性化

年間4回の社内行事（研修旅行や新年会、バーベキュー大会など）を会社負担で社員が企画、高年齢者もその盛り上げに一役買って職場内の懇親や融和、人間関係を深めており、社員の結束力は強い。海外への研修旅行なども実施した。

●高年齢者に対する企業経営者からの期待

「定年後の人生プラン」を応援する

企業経営者からは、高年齢者に以下のようなエールが送られている。

「現場はコンピュータ化され、技術革新が進んでいるものの、苦心を重ね、一からたた

き上げてきた技術力、精密な図面を読み取る能力やノウハウは得難く、若年者の追隨を許さない、職場でも頼りにされる存在だ。得意先からも、ベテランの持つ知恵や卓越した技術力を『わが社の製品に生かしたい』とする声が寄せられている。高年齢者については、定年後の生活について『人生プラン』を設計し、今後も健康に配慮して元気に働き続けてほしい。」高年齢者の活躍で益々の発展が期待される事業所である。

契約社員（70代前半／旋盤加工）

●現在の仕事とその満足度は

52年間、旋盤加工に携わってきた。職場では、若い人のバックアップや工具研磨、測定機器などの周辺整備、機械修理などへの対応や相談に応じている。技術は、旋盤の命とされる「刃物」をつくることから学び取り組んできたという経験、自負がある。それを今後も積極的に生かしたい。また、研修なども担当し、自分としては、まだ伝えるべきノウハウがあると思っていて、技術継承や熟練化に力を注ぎたいと考えている。

自動車部品の試作品開発という他にはない「ものづくり」の面白さがあることや周囲から、自分たちができない仕事をやり遂げてくれていると評価されていること、これまで一つの会社に「働き続けられたこと」に感謝したい。

●仕事の生きがいと生活の充実度は

勤務時間が長すぎることはなく、健康で業務に支障はない。完全週休2日制で残業なしという労働条件、ゆったりとしている。賃金が定年前と比較すると低下したが、これはある程度やむを得ないと納得している。勤務時間なども軽易になっているので健康や体力への負担も少ない。私自身、家庭生活も恵まれていてカラオケや釣りといった趣味も楽しんでおり、充実している毎日だ。

私たちの製品がどのような自動車にどのように生かされ、世界の人たちからいかに喜んでいただいているか、その技術が評価され多くの人の満足につながっていると考えると仕事への生きがいや充実感を覚える。

●職場の後輩から

高年齢者の方も含めた職場の人間関係は良好で風通しがよく、働きやすい風土になっている。仕事は先進的で特殊性、専門性に富んでいて、やりがいのある仕事と満足している。高年齢者の方々とも力を合わせて企業を発展させていきたい。

3. エア・ウォーター・ハイドロ株式会社

「作業環境の安全や健康管理の徹底に取り組む」

－専門資格の取得を支援し、高年齢化に対応する－

・所在地	港区
・主要事業	製造業
・正社員数	30～99 人
・高年齢者比率	31～55%

●希望者は、全員継続雇用へ

制度を変える

エア・ウォーター株式会社のグループに属するエア・ウォーター・ハイドロ株式会社。昭和 47 年に創業され、水素を中心とした工業用ガスのスペシャリストとして、工業用水素ガスの製造や販売・リサイクルなどを手掛け、先端技術を積極的に導入して、化学、硝子、半導体や造船、通信など国内各種産業の発展に貢献してきた。

同社の従業員はすべて正社員、全事業所全体では 50 名、うち、50 歳以上の社員が 20 人で全体の 40%を占め（平均年齢：49 歳）、職場の高年齢化が進んでいる。

このような雇用実態を踏まえ、同社では高年齢者対策の改変に着手、継続雇用制度については、これまで雇用年齢の上限を段階的に高め、継続雇用対象者については選定基準を労使協定で定めていたが、今回の法改正を機に労使協定を廃し、希望者は全員継続雇用するよう就業規則を改定した。制度の改定に当たっては、社員代表との協議を経て、担当者が、各事業所に出向き、全社員に改定内容を周知徹底した。

同社が、今回、希望者全員を継続雇用するとしたのは、法改正の趣旨を理解するとともに、60 歳以上の高年齢者が 8 名在籍していてそれぞれ元気に活躍しており、職場の重要な戦力になっている、社員も新聞報道等で法改正の動きを知っており、会社の動きを注目していた、これまでも 65 歳まで雇用継続を希望した者についてはすべて雇用契約をしており、経営を阻害する要因にはなっていなかったことなどの理由を列挙できる。



●「コントラクト社員（契約社員）」 の労働条件について

同社では、継続雇用希望者については定年前に個人面接を実施、その処遇などを案内し、合意すれば、「コントラクト社員」として1年契約を締結、その後は更新する仕組みである。

勤務はフルタイム勤務が原則（事務関係は週5日 9:00～17:30。工場は3交代制）となっていて、賃金は年俸制とし、個々の社員の担当職務や過去の業績などを勘案し、定年到達時点の支給額に対して50～60%程度の支給水準としている。

定年後の役職は、定年前の役職を継続する場合が多く、モチベーションを低下させないよう配慮し、仕事の内容や職場は、これまでの業務に関する専門知識や経験、スキルを生かしたいとの考えから定年前とは変えず、効率的な人材運用を目指している。

生産現場や事務方からは、「高年齢者はスキルを持っており、ガス事業に対する知識や技術を備えているので安心して仕事を任せられる。営業部門では取引先との長年のつながりや豊富な人脈を持っていて、売上の向上や維持に寄与している」などと、企業の高年齢者対策を評価する声が高い。

また、高年齢者からは、「業績が順調に推移しており雇用も安定、落ち着いて仕事ができる」などの理由から、仕事への意欲は定年前と変わらないとする者が多い。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

飲食・小売・宿泊業

金融・保険・不動産業

医療・福祉

教育・学習支援業

サービス業

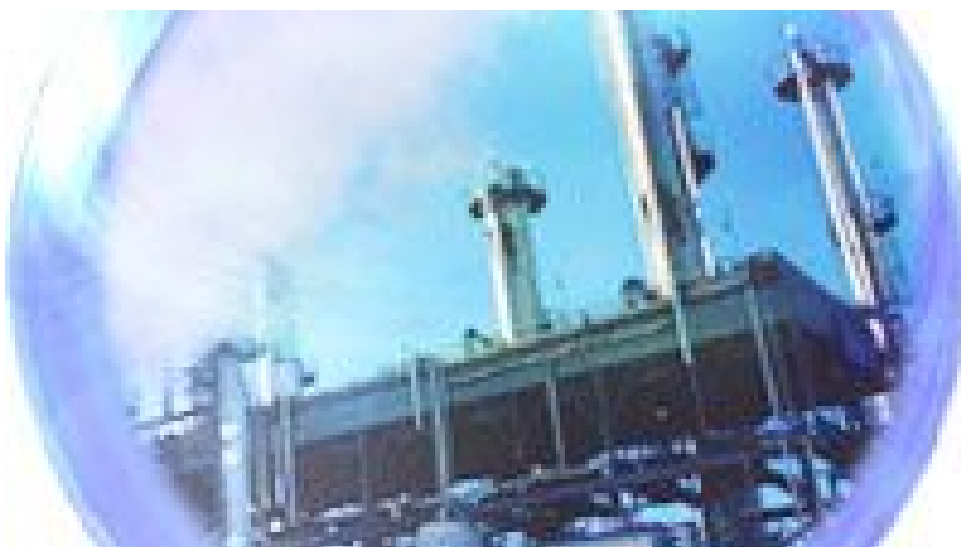
●専門資格の取得費用を会社が支援

ガスのスペシャリスト育成

同社が目指す工業ガスのスペシャリスト。その実現には「高圧ガス」の製造や貯蔵、販売、移動その他の取り扱いや環境への配慮など、技術革新を通じて需要を創造し取引先からのニーズに応え続けることが求められている。このため、労働環境を日々評価し、工場や事務所設備の改善に取り組んでいる。高年齢者にとって働きやすい環境は全社員にとっても安全な環境を約束している。

また、高圧ガスによる災害の発生は企業の存続にかかわる。重大事故防止のため、高圧ガス保安法やその他の水素関連法規等に基づく製造や販売、安全管理、維持など取り扱いに関する専門資格を保有する人材の育成は事業運営に欠かせない。そのため、社員の資格取得を奨励、特定高圧ガス取扱主任者などの専門資格取得費用を企業が負担し、取得した場合には一時金で資格取得手当を支給し、意欲づけしている。

加えて、衛生管理対策では、企業グループ全体での取組が強化されており、定期健診受診後、再検査を受けた人には全員保健師による面接を実施、メンタルヘルスについても、会社指定医によるカウンセリングなどを受診できる体制が整っている。また、メタボ対策のチラシを配布、グループ単位で「メタボ川柳」を募集し競わせるなど、中高年齢者の健康づくりへの関心を高め、その改善に取り組んでいる。



●今後の課題

―若年者の育成や技術の継承

高年齢者の雇用について、同社では、「ほとんどが中途採用。格別のことをしているわけではないが、継続雇用後も働きたいとする者が多く、それぞれ仕事にも意欲的に取り組んでいる。会社の業績や処遇が安定しているので生活設計も立てやすい」とのこと。

「今後は、取引先の海外進出などで業界の環境が一段と厳しくなり、予断を許さない。若年者の育成や技術の継承にも目を向けていきたい」としており、高年齢者が、蓄積した経験やコミュニケーション力、現場ではマニュアルに基づく正確で適切な仕事ぶりで人材育成に貢献する、高年齢者の一層の奮起が期待されている。

コントラクト社員（60代前半）

●会社の業績は安定、小規模経営の特徴を生かす

会社全体の業績が好調で、安定している。得意先が大手企業で占められていることから、取引面での信用不安がないことも大きい。

少人数の会社ということから全社員の状況を承知しており、仕事をする上で、何か問題があったとしても、それほど突飛なこともなく、これまで培ってきた知識や経験から判断して、想定範囲内で処理でき、困ることはない。

仕事の内容も、これまでの経験が生かせ、それなりに習熟しているので、自分のペースで仕事ができている。

処遇面については、同業他社と比較して、決して遜色はなく、恵まれている方だと思うので、その点は満足している。65歳までは働くつもりだ。

4. 松竹交通株式会社

「法改正を見据え、第2定年75歳を早期に実現」

— お客様に安全で快適なサービスを提供する —

・所在地	板橋区
・主要事業	旅客運送業
・正社員数	100～299人
・高齢者比率	51～70%

●「無事故」がお客様への最大のサービス

高齢者による安全運転技術の発揮が地域社会に貢献

帝都自動車交通グループに属する松竹交通株式会社。同社では交通事故防止が最優先のお客様サービスと考え、全社員一丸となって推進することによりお客様に安全で快適なスペースを提供、お客様に愛され、選ばれるタクシーを目指している。

また、同社では、環境保護の視点に立ち地球資源の有効活用や自然環境の保全に取り組むとともに、安全運行と高品質なサービスを提供することを通じ地域社会への貢献を期している。その実現を図るため、高齢者が備える幅広い人間性や社会経験、磨き上げた安全運転技術は、企業の業績拡大をもたらし、社会的責任を果たす上で大きな役割を担っている。

●第2の定年は75歳

個別ニーズに対応した労働条件が安定雇用にも効果を発揮

同社では10年以上前から定年65歳とし、今回の高齢者雇用安定法の改正を見通した上で、3年前に上限75歳とする第2定年制を導入した。その結果、健康で元気、勤務態度がまじめであれば、長期的、安定的に雇用されるとの安心感や勤務意



欲が高まり、社員からは歓迎され、定年後の継続雇用希望者は 9 割を超える。

制度導入時の労働条件については、歩合給は数%程度低下するものの、他については現状を維持、いわば勤務延長的な雇用制度となっている。処遇は嘱託、勤務時間は、本人の希望に応じた時間を個別に設定する。年金受給額などを踏まえ、自身で働き方を選択し、調整することも可能な仕組みである。人材不足が常態化しているとされる業界だが、同社の導入した第 2 定年制は求人充足率の向上や人材確保にその効果を発揮しつつある。

●高年齢者活用のメリットとその工夫

高年齢者のまじめな勤務態度や対応が利用客から好評

「65 歳を超えても働く仕事がある、働きたい人がいる。」同社では働く環境を整備すれば、労使双方の利益につながるとし、以下の点を高年齢者活用のメリットとして列挙している。

- ①高年齢者による過去の乗務経験や態度がタクシー利用客に安心感を与え、お客様サービスの向上に寄与している。
- ②生計を維持するためには定年後も働き続けたいとする高年齢者の就業意欲が高い。
- ③利用客へのマナーが良好で勤務態度もまじめ、無断欠勤や当日欠勤がない。その結果、タクシーの稼働率も維持され、営業拡大に貢献している。
- ④高年齢者による運転は、スキルがあって無謀なスピードを出さず、乱暴な運転も少ないなどの理由から重大な交通事故となる確率が低い。
- ⑤個々の生活に応じた勤務シフトにより、ドライバーは規則正しい生活パターンや健康を維持でき、企業としては労務管理の効率化につながっている。

その上で、高年齢者を活用するために、以下のような多様な工夫や配慮が凝らされている。

- ①本人が希望し、健康や乗務に支障がなければ、会社の運用で 75 歳を超える雇用もありうる（現在、76 歳以上の者が 3 名在籍。うち 1 名は 50 年の勤務を継続中）。
- ②慢性的な人材不足を補う意図や高年齢者に配慮（健康や体力、年金受給を考慮した勤務時間、休日など）した 1 カ月単位の変形労働時間制を導入。フルタイム又はパート勤務など、多様な選択肢がある。休日や休暇も土日や祝日などを休日とし、年次有給休暇は前日までに申請すれば無理なく取得できる勤務シフトとしている。
- ③正社員はもちろんパート勤務の高年齢者も含め、法令を超える年間 2 回の定期健診を実施し健康管理を徹底。また、1 次健診の結果「有所見者」については、2 次検査受診

後までフォローし、全員の受診確認をしている。

- ④教育・研修等を充実し、2種免許適性検査は2年に1回実施、検査結果に基づいて個々にアドバイス、能力の維持・向上を図っている。また、全社員を対象に企業グループが作成しているマニュアルに基づいてマナー教育や地理講習なども定期的実施、毎月開催の「明け番会議」では外部講師による健康教育なども行っている。今後は、現在個人参加で自己啓発のために支援している「外国語講座」を会社主催とすることも検討したいとのこと。

●高年齢者に対する企業の課題と評価

東京オリンピックが楽しみ、開催時まで現役で働きたい

同社では、高年齢者雇用について、「高年齢者を雇用しているといった特別な意識はない」としている。しかしながら、現実には高年齢化による運転技術や視力・運動能力の低下などが業務に影響を与えかねず、高年齢者は健康面でも個々のバラツキが大きいという側面は否定できない。だからといって、高年齢者について、定年前社員との処遇格差を設ける

ことはなく、高年齢者雇用のメリットを最大限に発揮させるよう工夫していきたい。車の操作性が向上し、事故防止のための機能が装備されれば、息長く働き続けることは可能というのが同社の姿勢である。

高年齢者からは、「東京オリンピックが楽しみ。その開催時まで現役で働きたい、頑張りたい」という声も聞かれる。「社員にはできるだけ、長く働き続けてほしい。会社としても支援し続けたい」と真摯な眼差しを向ける。



定時制社員（60 代後半／乗務員）

タクシー運転手として 13 年間、この会社で勤務している。定年後、午前 10 時から翌日朝 6 時までの 20 時間勤務で、8 勤務/月に移行した。この仕事にも慣れているし健康や体力面での問題もなく、年金を含めた収入が安定しており、仕事仲間ともうまくいっている。

しばらくは、このまま仕事を続けたい。それに仕事や野球などの社内スポーツ、飲み会や社内旅行などを通して社会や仲間とのつながりを得られることが生活の充実感にもつながっていると考えている。

正社員（60 代前半／乗務員）

以前働いていた会社が経営不安を抱えていた折には、安心して働くことができなかった。不安を抱えた毎日がなくなった分、落ち着いて働ける環境になり、以前に比較すると仕事へのモチベーションは高まった。この仕事はストレスも多いが、自分の性格に合った仕事だと感じており、生計を維持していくためには、何としても安定した収入が必要と痛切に感じており、可能であれば少しでも長く働きたいと思っている。

正社員（50 代後半／乗務員）

定年 65 歳、その後も 75 歳まで働き続けることができるといった仕事への安定度が高い。生活のため、家族のために働かなければならない状況にある。将来についてはどのようなようになるか、自分としては予測できないので、決定的なことはいえないが、自身の働き次第で頑張れば収入がついてくるので、大きな不安はない。自身の健康や体力については、日頃から自己管理を徹底しているのでまったく心配していない。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

飲食店・小売・宿泊業

金融・保険・不動産業

医療・福祉

教育・学習支援業

サービス業

5. 日本ウォーターズ株式会社

「継続雇用者の選定基準を撤廃」

－高年齢者の誇る高度な技術力が企業価値を高める－

・所在地	品川区
・主要事業	卸売業
・正社員数	100～299 人
・高年齢者比率	10%以下

●希望者全員 65 歳まで継続雇用へ制度改定

高年齢者雇用アドバイザーからも助言

米国に本社を構えるウォーターズコーポレーションは、実用性の高い新技術を分析科学の世界へ提供し続け、研究開発に携わる企業や専門機関に貢献している。その子会社である日本ウォーターズ株式会社は 分析機器（液体クロマトグラフと質量分析計）や関連製品の輸入、販売、サポート等を展開し、お客様に革新的な技術とラボ向けソリューションを提供し、今日を築き上げた。

同社が定年 60 歳後の継続雇用制度に取り組んだのは今から 10 年以上も前のこと。当初は定年後の社員を継続雇用することで若年者を雇用できない、社員構成がいびつになると懸念した時期もあったが、現在では、高年齢者がその存在意義を高め、懸念を払拭した。

今回の高年齢者雇用安定法改正については、これまでの実績を踏まえ、担当部門がトップに具申、継続雇用者の選定基準（直近の勤務成績が平均以下の場合は対象としないなど）を廃して希望者全員を 65 歳まで再雇用する継続雇用制度に改変した。

改変については、高年齢者雇用アドバイザー（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）による助言活動も参考とした。現在、60 歳以上の継続雇用者は 6 名。「技術を生かしたい、引き続き技術の継承などに寄与し仕事を続けたい」との意向を踏まえ嘱託社員として契約した。

●高年齢者が蓄積した技術が、

人材を育成する

同社では、健康でありさえすれば、継続雇用は当たり前というのが社員の共通認識、企

業の成長性や安定性、製品開発力やブランド力が評価され企業への信頼も高いことから、先輩の勤務状況を参考に継続雇用を希望する者は多い。例えば、賃金については一律になるものの他社の水準を大きく上回る支給額に設定されており、年収の変化が「モチベーションに与える影響はない」と嘱託社員は語る。

企業側としては、定年後も仕事があり生活レベルを維持できる、やりがいも感じてもらえるとしており、嘱託の評価制度をなくし、人事管理をシンプルにしたのも特徴である。就業希望に応じて、短日勤務制度を適用した継続雇用者もいる。

企業の期待は、トレーナーをはじめとする技術部門では後進の指導や技術の継承、営業部門では、そのキャリアを生かして得意先との信頼関係を強化し、営業成果を上げることにある。ちなみに、トレーナーとは、数段階のエンジニア・トレーニングや資格試験を経てライセンスを取得、認定された者だけが社内エンジニアの技術指導や継承に当たれる制度である。ときには若手の相談相手ともなって問題解決を支援するという仕組み。会社は新人の育成には少なくとも 10 年から 15 年は要すとしており、長期的な人材育成に果たす役割は大きい。

また、営業部門では、品質保証の担当や営業マネージャーとして蓄えた経験、培ったお客様との人間関係が業績の拡大や維持に寄与している。企業側も高年齢者に配慮し、営業訪問の負担軽減や残業をさせないといった工夫で継続雇用者をバックアップしている。

[Food]

食の安全性と品質の維持、
そして食品機能性への要求は増加しています。



安全な食糧の供給は常に重要な課題です。
世界中の人々へ安全な食を提供すべく
食品の開発、分析・管理、その他
食の安全に取り組む研究者の皆様の努力に
ウォーターズの先端テクノロジーが
活かされています。

©2012 Waters Corporation.
The Science of What's Possible は Waters Corporation の商標です。MKT12171



●65 歳を超えれば、「業務委託契約」で
新たな活躍の場へ

また、同社では、継続雇用年齢の上限を 65 歳と定めているが、65 歳を超える者で、会社が必要とし、豊富な営業経験を活用することが効果的と判断した場合、退職後の高年齢者個人と「業務委託契約」を締結し、営業活動のサポートを委託するといった試みにも取り組んでいる。委託業務は、売上集計や与信管理、分析機器・科学機器関連の展示会等に参加し、関連業界や販売代理店との信頼関係の維持にも尽力するといった契約条件を明確化し、営業基盤の強化に一役買っている。

アメリカ本社では、定年制が存在しない。社員はそのことも承知しており、勤続年数が 20 年以上の生え抜きも多く仲間意識が強い、フレンドリーな社風で働きやすい職場環境、自分の会社や仕事に対するプライドも高いのが企業の強み。

「以前と違って、現在は専門化が進み、間口が狭く奥行きが深くなっている。その点、高年齢者はすべて自分で解決しなければならなかったという時代を乗り越えてきた結果、幅広く豊富な現場体験に基づく問題処理能力が高い」と評価している。

「雇用は 70 歳」との社会の動きも感じられるなか、同社の今後の動きに注目したい。

嘱託社員（60 代前半／トレーナー）

●世界をリードする技術に自信と誇りを持つ

自分では、世界で数少ない技術（LC/MSー液体クロマトグラフィー／質量分析法に関する技術）の持ち主と自負しており、定年前と同じ職場で、新製品や新技術をわかりやすく社内のエンジニアに伝え、全体の技術レベルを上げ、技術継承するトレーナー業務を担当している。技術者を育てるとするのは難しい仕事だが、教えることの喜びも感じている。

また、製品に関するトラブルが発生し、他のエンジニアでは解決できないケースが発生した折に、その問題解決に取り組み、克服したときのうれしさは何物にも代えがたい。

●仕事は、自己管理とチャレンジ精神

自分としては、現在の立場を生かし、チャレンジしがいのあるテーマに取り組むことができる、それが技術者としての満足にもつながっている。仕事には、自己管理が要求され、誰に強制されるわけではない。定年前と同様、その意識を持って仕事に取り組んでいる。技術革新によって新製品が次々登場し、構造や技術も変化する。技術者としての好奇心が満たされ、新しいものに触れられる楽しさや問題解決に取り組める喜びがある。

高年齢者は体力的にも問題はないし、働くべきだ。私自身、65 歳までは働き続けたい。その後は郷里で家族と共に暮らしたい。

会社が必要とし、私自身の技術力を生かせるのであれば、その後も郷里で仕事することを将来の選択肢にしている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

6. 株式会社銀座マギー

「婦人服・服地の企画及び製造販売」

ーベテラン社員の豊富な経験と知恵を活かすー

・所在地	大田区
・主要事業	卸売・小売業
・従業員数	300～499 人
・高年齢者比率	11～30%

●時代の変化を感じながら

若々しい感性あふれるスタイルの提供

創業以来 57 年間に渡り、女性服飾業界で注目を浴び続ける、株式会社銀座マギーは、日本人の本質にある「粹」の視点で、優雅で気品ある洗練されたスタイルを追求した「ジャパネスク・ヨーロピアン・エレガンス」を提案する。

着る人が誇らしいと思える商品、心地よいと思われるショップであり続けるために、商品や接客のクオリティーにこだわり、日々の努力を怠らない。

老舗としての伝統を守りながら、同社で働く若年者も高年齢者も全員が、常に時代の変



化を感じながら、若々しい感性あふれるスタイルを提供するお店づくりと、時代を超えて愛される服を作り続けていきたいと互いに切磋琢磨する。

幅広い年代に向けてブランド展開をしており、年齢を重ねてもキャリアを活かせる職場環境がある。総合職・一般職の区別、営業職・販売職の区別等はなく、販売職からスタートして、その後バイヤー・MD・ショップ店長・業務部門へキャリアアップする道が拓かれている。

「ファッション大好き」「アグレッシブに行動できる」「人に喜んでいただくことに幸せを感じる」という社員が年齢に関係なく活躍している。

●高年齢者雇用安定法の改正への対応

業界に先駆けいち早く継続雇用制度を導入

平成 12 年に公布された高年齢者雇用安定法の改正で、高年齢者雇用確保措置が努力義務となった時に、同社では継続雇用制度の導入を図った。

継続雇用者は、事務系は MMS（マギメロースタッフ）、現場の販売やスタイリストは MSS（マギスーパースタイリスト）と呼ばれ、呼称で区別される。いずれも契約社員である。

平成 16 年の高年齢者雇用安定法の改正への対応としては、労使協定を結び、継続雇用者を選定する基準を定め、就業規則に明示した。

今回の法改正に当たっては、継続雇用の対象者を限定する基準を年金支給開始年齢以上の者とする経過措置を導入した。

正社員が 60 歳定年に達すると、退職金を支払い継続雇用する形態をとる。MMS あるいは MSS になるとその後は半年単位で雇用契約を更新することになる。

契約社員だった者も 60 歳定年に達すると、同様の、継続雇用の手続きをする。

賃金・処遇については、MMS あるいは MSS になると、職種や能力あるいは過去の実績を勘案して、新たな賃金を決定する。

手当も変わらず支給される。賞与についても業績に応じて支給される。半年ごとに行う雇用契約更新時に昇給することもある。

社長方針により、社員の生活環境が極端に変化しないようにと、賃金低下への配慮がなされている。

評価制度については、60 歳定年前と、同じ方法で行われる。

勤務時間は 1 日 8 時間、週 40 時間である。（店舗の営業時間との関係でシフト制として



いる)

高年齢者の働き方のニーズに応じて、短時間勤務も選択できる。この場合はパート社員となり、MMS・P あるいは MSS・P という呼称になる。

●高年齢者を活用するにあたっての具体的な配慮や工夫

定年後も引き続き高い生産性を発揮して業績に貢献してもらう

(1)フェイストゥフェイスによるカウンセリング

60 歳までの契約社員は 1 年ごと、60 歳以上の契約社員には半年ごとの雇用契約更新時に、人事部長が面談して、体力や健康状態、さらには家族の状況などもきめ細かく話し合い、継続勤務の希望を聞いている。

この時、希望があれば、契約社員 MMS や MSS からパート社員 MMS・P や MSS・P への変更を行う。

(2)モチベーションの維持・向上のための取組

①賃金については 60 歳定年時と比べて激変しないよう配慮する。

②高年齢者雇用に対する会社の方針や期待する役割が明確になっており、社員もよく理解している。若年者が、重い物を持ってくれたり、細かい作業を手伝ってくれたり、高年齢者に対する配慮が浸透している。

③60 歳定年前と引き続き同じ仕事を担当し、専門能力や技能・スキルを発揮し、円滑な

業務運営ができるよう配置する。定年を実感することなく今まで通り自然に仕事をし
てもらう。

- ④販売実績管理は個人ノルマ制ではなくチーム制なのでお互いに助け合う、アットホー
ムな雰囲気があり、職場のコミュニケーションはよい。高年齢者はチームの役割分担
のなかで、自分の顧客を若年者に移行させながら、若年者のサポートや育成を図って
いる。

(3)職域の開発のための取組

同社では経営の効率化を図るために実施した出店数の見直しが功を奏し、各店の婦人服
販売点数は増加傾向となっている。店舗数を増やすことが見込めない現状では、今後も引
き続き業績を向上させていくためには、高年齢者の販売能力や知識を生かす、新たな職域
の開発が重要となってくる。具体的には、催事部をつくり、催事の企画、販売管理等の職
種を増やし、高年齢者の活用を促進していく。

●「高年齢者雇用」と「若年者の採用」

後進育成への高年齢者の役割

高年齢者雇用と若年者の採用は相反するものと捉えてはいない。高年齢者が「若年者の
定着支援及び育成」に果たす役割は大きい。

MMS や MSS という呼称は、定年後の 5 年間に、後進へデザイン技術や現場の接客技術
およびノウハウ等を継承する期間であることを強く意識してもらおうと設けている。

高年齢者は退職前の責任として、後進の社員へ、マギースタイルを継承する期間と捉え
て積極的に OJT している。

若年者は、定年後に MMS、MSS として働く高年齢者から、顧客獲得やファンづくりの
方法、接客技術、経験や知識に基づく店舗運営のノウハウを学びとっている。

デザイナーとして入社しても、マギーとしての婦人服のデザイナーとなるように、MMS
から技術、スタイルを学び取る。高年齢者が若年者のデザイナーをマギーオリジナルのク
オリティーへ引き上げることに力を発揮している。

このように高い専門性、仕事に対する意欲、心身の健康、コミュニケーション能力のあ
る高年齢者がマギーでは生き生きと仕事をしている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

7. 株式会社小洞天

「伝統の味と心配りで、おもてなし」

－ 創業の精神【人も良く、自分も良く】を実践し、技を伝える －

・所在地	港区
・主要事業	飲食業
・正社員数	30～99 人
・高年齢者比率	11～30%

●レストランは人が技術や経験を継承することで

職場が成り立つ

中国料理の株式会社小洞天は昭和 19 年創業、シュウマイの小洞天として 70 年もの間、日本人の口にも親しみやすい味を追究し、受け継ぎ、接客サービスの向上に取り組んできた。現在、レストランの経営（都内 4 カ所）及びデパート食料品売り場などで中華総菜の加工販売を行っている。

創業の精神は、「人も良く、自分も良く」、人を大切にする企業姿勢が貫かれている。レストランは、ホールスタッフの数も多くゆったりとし、落ち着いた雰囲気、お客様にベストなタイミングで料理をお出しするといった心配りも行き届き、リピーターが増えている。

経営を支えるのは、ベテランの従業員。高年齢者の豊富な技術や経験が料理や接客には欠かせず、なかには、40 年近く働いている人もいる。同社の主要な客層が中高年齢層ということもあって、高年齢者の対応やサービスがお客様に安心感を与え、信頼性確保に貢献し続けている。

●高年齢者の継続雇用後も

働き方に変化なし

同社では、平成 18 年 4 月に定年の引上げや継続雇用制度の導入など、65 歳までの高年齢者の雇用確保措置を講じることが義務化された折り、いち早く希望者を全員 65 歳まで継続雇用する制度の導入に踏み切った。今日では定年後の雇用に関しては従業員アンケートの結果等も参考に、定年 60 歳となる数カ月前には本人と話し合い、就業希望や健康、体力などを確認したうえで雇用契約を結ぶこととしている。

継続雇用後の主な労働条件は、賃金は年俸契約とし、高年齢者雇用継続給付の受給（現在、6名が受給）を基準とする支給額。賞与は業績によって支給する場合、しない場合があり、店頭にメールボックスを設置し、お客様の声などを業績評価に反映させている。

その他、勤務時間についてはシフト制、本人の事情などに応じた体制とし、役職手当はないものの役職呼称は継続、対外的な関係にも配慮しモチベーションの維持につなげている。

また、福利厚生面では、保養所マンション等を運営し、夏季休暇時の癒しの場として従業員から利用され、喜ばれている。

「労働条件は、事前にしっかり話し合っていて決めているので、不満は出ていない。定年後も、賃金は他社と遜色なく、他はほとんど変わらない形で仕事ができる体制なので、身につけてきた技術や経験をそのまま生かせる。後継者を育てるなかで、従業員同士もお互いに話し合える環境づくりを心がけているのでコミュニケーションはいい」とのこと。早くから取り組んできた高年齢者対策が定着、労使ともに今回の法改正をごく自然の流れと受け止めている。





●お客様に喜んでいただける空間を提供し、
顧客を広げる

同社が目指すのは、お客様から愛される企業であり続けたいとする思い、その実現には「真の美味と心を尽くしたおもてなし」が求められ、経験豊富な高年齢者の果たす役割が重要、料理長や店長など経験者の多くが部下や後輩に技やノウハウを伝えることで企業が支えられている。

- ①料理部門では、総料理長を中心に全店の味を守り、統一するために、毎月定例で料理長会議を開催、旬の料理やお奨めメニューの創作や指導、個々の料理人の個別指導などを徹底、味の創造と伝承に取り組んでいる。
- ②食品製造加工部門では、会社が必要とし、高年齢者の豊富な技術・経験を引き続き活用したいとのことで 65 歳を超える高年齢者を継続して雇用、味にこだわり、後継者の早期育成を目指している。
- ③接客部門では、店長会議や OJT を強化し接客マナーの向上に努めている。なかでは、お客様の顔と名前を一致させることや季節のお奨め料理の提供などお客様の好みや要望に応じた多彩なメニューとボリュームを提案するだけでなく、「店内での私語禁止」といった基本動作に至るまで顧客ニーズを把握しているベテランが指導し、居心地の

よい空間を提供、根強いファン獲得に力を注いでいる。

その結果、従業員からは「人を育てる、人にやさしい企業」、本人にやる気さえあれば「居心地がよい会社」とされ、人材確保と安定雇用の実現に寄与している。

「今は、65 歳までの継続雇用と規定しているが、それぞれの生計もあるので 65 歳を過ぎても働きたい方はたくさんいる。本人が元気で意欲があれば、年齢に関わらず働ける環境の整備や新たな職場の提供など、今後も考えていく」という同社の思いは、高年齢者活用に取り組む各企業へのアドバイスと受け止めた。

正社員（50 代前半／営業課長）

●仕事にはキャリアが必要

仕事には、キャリアが必要だと思う。一部分だけわかっていても全体を把握できていないといい仕事はできない。

自分はコックやホール、店長等を経て幅広い仕事をこなしてきたので全体的なコーディネートができることが強みになっている。

法改正については 5 年位前から、継続雇用希望者を 65 歳まで雇用する体制が整っているので働く意識に変わりはなく、待遇や福利厚生については特に不満もない。自社のシューマイも美味しいし、十分満足している。

仕事に対するトップの考え方や人間性には共鳴しており、社員同士もフランクで社内もギスギスしていないのがいい。

職場は家庭的な雰囲気が強く、そんなことが離職率の低い要因にもなっているのではないかな。

●仕事が好き、定年後は家族を大切にしたい

自分は、これまで年代ごとに目標を決めて生活してきた。今はたくさんのお客様に携わってきたお店を好きになってほしいと考えている。

そのため、現場の人達と料理や接客が、よりよくなるよう対話したり、料理や仕事に関する資料や本を読みセミナーにも参加して自身のスキルを上げるように努めている。

定年後は、時間に余裕をもって、家族と過ごす時間を増やし、これまでの経験を生かし、体が動く限り仕事をしたい、自分としては仕事をするのが好きなので、今後も続けていきたいと考えている。

8. 東邦ハウジング株式会社

「地場でいちばんの不動産業を目指して」

－ 定年制を 65 歳に改定 －

・所在地	大田区
・主要事業	不動産業
・正社員数	30～99 人
・高年齢者比率	10%以下

●街のナンバーワンになる

地元のお客様に信頼される多機能型の社員

大田区を本拠とする東邦グループは、「地場でいちばんになる。地域密着でエンドユーザーからの期待と信頼に応える」を社是とし、その一翼を担う東邦ハウジング株式会社では、不動産の買入から設計・建築・販売、そして販売後のフォローサービスやリフォーム、増改築に至るまで不動産に関する川上から川下までの事業を社内で展開することを強みとし発展してきた。



「お客様と長いお付き合いをするには、社員が頻繁に変わるとお客様の信頼を失う。顧客の信頼を得るには、専門性が高く多機能型の社員を育成し、安心して働き続けられる環境を整えることが重要」とし、グループ全体としても、「若手も必要だが、経験を積み仕事のできる人材なら、問題処理能力も高いので 65 歳を超えても活躍してほしい」としており、同社では高年齢者雇用安定法の改正に応じて「定年を 65 歳」にすると決断、平成 25 年 4 月から施行した。

●将来を見据えた

定年 65 歳制の導入

同社の社員数は全体で 40 名と小規模な経営ではあるが、それだけに求められる人材は、健康で技術力がある、内勤だけではなく現場で建物診断や営業もするといった意欲に溢れていることが条件である。

入社の際は、宅地建物取引主任者、建築士、建築施工管理技士などの資格が必須（注）としており、不動産に関する幅広い知識や専門性が要求される。同社が今回の法改正に際して、定年を 65 歳に改定した事由の第 1 は、企業の将来を担う人材を大切に育て、育てた人材に安心して息長く働き続けてほしいとの経営者の思いである。新年度から新卒者 3 名を採用することを予定しているが、彼らに定年 65 歳であることを明示し、安定感を求める若年者の心を捉える一因となった。

（注：現在、同社の宅地建物取引主任者の資格保有者は 90%、一級建設士 75%、建築施工管理技士 50%以上）

●先達として活躍する

2 名の達人

定年 65 歳制を実現した事由の第 2 は、現在 60 歳を超えてなお、企業をリードし中核となって働く高年齢者 2 名の活躍とその実績にある。

その一人は、一級建築士で設計課に在籍する 62 歳の契約社員。勤務実績は 19 年を数え、マンションから戸建ての設計まで幅広くこなし、その技術力は高く評価されている。また、職場内のコミュニケーションや人間関係も円滑で、信頼を集めている。

他の一人は定年後も必要とされ、数年前に継続雇用となった社員。仕事は内勤業務（総務、経理、物件引渡し業務など）、営業から積み上げてきた豊富な経験が生かされている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業



平成 17 年 11 月、世間を騒がせた耐震偽装問題。同社でもその被害を受け企業の命運を左右しかねない状況となったが、経営者と社員が一体となって問題に取り組み、業界でも稀有な解決例によって、被害を受けたマンション住民からは大きな感謝が寄せられた。彼らの蓄積した専門技術や経験・能力は企業から高く評価され、年齢に関わりなく活躍する姿が後進に道を開いたといえる。

●マンツーマンで

後継者を育てる

高年齢者 2 名の課題となっているのは、時間や手間を要す後継者の育成。人材を育てるにはベテランの有する技術や経験を部下や後輩に継承するための日常的な OJT は欠かせず、果たすべき役割は大きい。

営業であれば、お客様の所に同行訪問し、営業のノウハウを教える。設計なら共同作業を通じて、その都度きめ細かくアドバイスし指示する。とりわけトラブルなどが発生した場合には豊富な技術や経験が物をいう。その際、的確に対処できる人材を育てることが育成目標となっている。

これらの課題に取り組む高年齢者のモチベーションは高く、要因は、恵まれた労働条件にある。身分は契約社員だが、勤務延長的な処遇、定年後の賃金は一部低下するが個々の能力で決定し賞与も支給されるため、定年前の年収と大差はなく、役職も変わらない。

業務内容は、50代になると、営業は心身ともにきつくなるので内勤へ配置転換、仕事の負担を軽減させる、設計などは身体的負担が軽く高齢でも、働き続けることができるので、特に年齢の上限は定めていない、など高齢者に配慮した条件設定となっている。

「仕事や会社への満足度は高い」としている2人、次代を育てるとの思いに溢れている。

契約社員（60代前半／企画業務課 課長）

●高齢者が働き続けることができる環境を整える

仕事は定年前と変わらず、経験が生かせる。会社に評価され、勤務延長になっていて、仕事に見合った労働条件なので、定年前後でモチベーションも変わらない。

働き続けられるのは、資格がある（宅地建物取引主任者）から。将来の生活生計を考えると今後も働き続けたいという思いに変わりはしない。

経営者は、休日に現場へ行って、マンション販売などに携わるのは、高齢者には決して楽な仕事とはいえないため、内勤業務に転換させるといった環境整備などもしてくれているので、体力面で業務に支障が出ることはない。

「地域に根差した会社になる」という企業方針がお客様から評価されており自身の仕事にもやりがいを持って、満足している。

今後も働き続けるのであれば、健康管理が特に重要と思うので注意している。そのため、体力づくりの一環として毎週1回マラソンにチャレンジし、将来は、フルマラソンへの出場を目指している。

契約社員（60代前半／設計課 課長）

●人を育てることを働きがいに

入社以来、一貫して建設部設計課に勤務してきた。

一級建築士として、図面を引いたり、現場で図面通りにできているかどうかを確認したりする仕事。図面を見ることができないといけないので、特に専門性が要求される。仕事に習熟していて、自分の専門技術を生かせるという意味でも「仕事が好き、仕事が面白い」と感じている。

生活する以上は収入面を抜きにはできないが、仕事にやりがいがあって、それが自分のモチベーションにつながっている。働くことは、当たり前のことだと思っている。これからは、「人を育てる」ことを考えていこうと思っている。

「常にチャレンジ」が目標！いま“グッドデザイン賞”の受賞を目指している。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

9. 東亜ビルテック株式会社

「75 歳が現役、ビル管理の仕事人が活躍」

— 安心と安全、快適な暮らしを守り続ける —

・所在地	千代田区
・主要事業	ビル管理業
・正社員数	29 人以下
・高齢者比率	51～70%

●健康に支障がなければ、

雇用年齢の上限は定めず

東亜建設工業グループの子会社として事業を展開する東亜ビルテック株式会社は、個人の能力を伸ばし、組織の力を最大限に生かすことを基本方針に、ビル管理や工事、サービス事業の3本柱でお客様を総合的にサポートし、基盤を固めてきた。

なかでも、ビル管理については、「生活や業務空間のトータルな守り手」として建物を生き生きと機能させるべく、総合管理、清掃、設備保全管理、環境衛生管理、警備などに取り組んでおり、その主たる支えとなっているのが高齢の仕事人集団。

同社は親会社の定年退職者の受け皿としても位置づけられ、経過措置を活用して65歳までの雇用安定を図る一方、必要に応じて高齢のパートタイマーを採用し、年齢には関わりなく雇用促進に取り組んでいる。

「高齢者の雇用確保は、時代の要請、定年後も働きたいとする人が増えている。健康で元気、いい人材であれば、できるだけ長く勤めてほしい」というのが企業姿勢。高齢者は企業に欠かせない重要な戦力と位置付けている。従業員は、全体で47名、うち55歳以上の者が32名を数え、高齢者比率は70%弱という数字が、何よりもその実態を物語っている。

同社が指摘する高齢者活用のメリットとしては

- ①経験豊富な人ばかりなので、新任でもスムーズに仕事ができる
 - ②高齢者の多くは、子どもが既に自立しているため、夫婦二人であれば毎日働く必要がない人も多く、会社の人件費負担は軽くなる
- 等がある。

●70 歳を超えても働き続けられる

高年齢者の条件

企業を支える高年齢者、彼らの主な仕事は、ビル管理やビル清掃など。働きやすい職種で何十年も在籍、定年後もそのまま同じ仕事を続けている。

企業では「仕事に関する事情もよく知っており同じ職場で安心して働けるのでモチベーションが下がることもない」としており、今回の法改正については、円滑に推移している。

企業が求める高年齢者の条件、同社では次の 2 点にあるとしている。

- ①高年齢者の人柄。小規模な事業所の強みを生かすには職場に関わる人々との人間関係や相互のコミュニケーションが大切、委託された設備では不特定多数の方との折衝や調整などが必須となるが、これらに対応し無用のトラブルを生じさせない、予期せず発生すれば収拾できる人柄や処理能力が求められる。
- ②専門資格の保有。現在同社では、多くの高年齢者が多種多様な資格を生かして活躍している。資格保有状況は次頁（参考：高年齢者が保有する専門資格の例）のとおりで事業許可や登録には欠かせず、事業運営と発展に寄与している。

また、同社としても、高年齢者の更なる戦力化を目指し、本人が専門資格を習得したい



建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

と考え、会社も必要と判断して専門講習や資格取得試験等に取り組む場合は、積極的に支援し、受験費用だけでなく当日の賃金等も支給することで自己啓発への意欲を喚起、モチベーション向上に役立てている。

●75 歳が現役

元気だから働きたい

雇用年齢にこだわらず、「健康であれば働き続けてほしい」と人材を求める企業、「空いた時間は有効に使いたい。元気だから働ける」と就業を希望する高年齢者、互いのニーズが合致していることを条件に同社では多様な勤務時間制を採用、平均 2～3 日の短日勤務や 1 日 2～3 時間の短時間勤務なども準備し環境整備に取り組んでいる。その結果、最高年齢者は 75 歳、今もなお現役で活躍し委託先からの信頼も厚い。

また、ビル管理部門でメンテナンス契約が担当の所長。勤続は 40 年（親会社から転籍）に及び、豊富な経験を武器に会社の貴重な戦力とされている。

●高年齢者の

働きやすい環境づくりに取り組む

高年齢者雇用について、同社では、現状の体制を維持しつつ高年齢者を中心とした要員管理を効率化し安定成長を実現したいとのこと、実現のための配慮は、以下にも窺える。

- ①管理委託されている施設を定期的に巡回し、従業員の相談ごとに応じ、問題を処理、いち早く従業員の不安を解消し、業務に精励させる。
- ②高年齢者の健康には特に留意する、生活習慣病の予防など定期健診や再検査受診を徹底し、定期巡回時には必ず声を掛け、フォローする。

「65 歳、70 歳は、まだまだ若い。元気な人がたくさんいる。社会がもっと働く場を創らなければいけない」と同社では期待を込める。

（参考：高年齢者が保有する専門資格の例）

一級建築士、一級建築施工管理技士、一級土木施工管理技士、一級電気工事施工管理技士、（マンション）管理業務主任者、福祉住環境コーディネーター、宅地建物取引主任者、電気主任技術者、電気工事士、建築積算士、建築物環境衛生管理技術者、特殊建築物調査資格者、建築設備検査資格者、ビルクリーニング技能士、一級ボイラー技士、危険物取扱主任者、冷凍機械責任者、防火管理者、消防設備士、消防設備点検資格者、警備員指導教育責任者、衛生管理者、労働安全コンサルタント、一級建設業経理事務士 他

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業

金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業



10. 社会福祉法人大樹の会 けやき台さくら保育園

「高年齢者のやさしさが子どもたちの豊かな心を育む」

一働き方の選択で豊富な経験と高い専門性を生かす高年齢者一

・所在地	立川市
・主要事業	保育園
・正職員数	30～99人
・高年齢者比率	10%以下

●子どもたちの持つ個性（キラリ）の芽を育み

地域がキラリキッズタウンになることを目指す

立川市の北東部に位置する地域にある社会福祉法人大樹の会けやき台さくら保育園は、キラリプロジェクトを推進中である。保育方針の中で「キラリ」とは、子どものよいところ・大切なこと・大事なこと、保護者にとって大切なこと、とされている。一人ひとりの個性を尊重し、よいところや得意分野を伸ばしていこうという活動だ。子どもたちだけでなく、職員の「キラリ」へのバックアップや保育園が地域の「キラリ」オアシスとなるよう活動の輪を広げている。

4つのキラリプロジェクトがある。

- ①運動…遊びを通して運動好きの子どもたちをもっと増やそう。
- ②音楽…楽しい歌を作って音楽好きの子どもたちをもっと増やそう。
- ③造形…園内を手作りおもちゃでいっぱいにして、みんなで遊ぼう。
- ④食育…楽しく食べて好きな食べ物を沢山増やそう。

子どもたちの一日は楽しい出会いや発見の連続だ。大勢の友達や保育スタッフとの出会い、お手玉、綾取りといった伝統のおもちゃから新しい玩具や絵本、あるいは音楽などとの触れ合い、これらが子どもたちの情操に伝わり、小さな個性の芽を育む。

保育園のスタッフは、いろいろな立場の人が当たるのが望ましい。若いスタッフは動きの素早い3歳児以上を担当し、経験豊富な高年齢者スタッフは乳幼児を受け持つ。男性スタッフは、重い物を持つなど、力仕事を行う。

それぞれがどんな役割を果たし、どう助け合って関係し合っているのかを、子どもたちに

自然な形で体感させる。このことが情緒を安定させ、人への思いやりの心や、豊かな感受性を育むことにつながる。

●高年齢者雇用安定法の改正への対応

65 歳まで希望者は継続雇用、それ以上も更新

同保育園では、今回の高年齢者雇用安定法の改正に対応し、それまでの「継続雇用者を限定する基準」を廃止し、「解雇事由又は退職事由に該当しない限り、65 歳まで継続雇用する」とする就業規則の変更を行った。

職員 35 名うち、60 歳以上の高年齢者は正職員 2 名、パート職員 4 名である。原則は 60 歳定年になると退職金を払いパート保育士として再雇用する形態である。業容が拡大する場面では、正職員 2 名のように 1 年程度勤務延長する場合もある。

雇用契約は 1 年ごとの有期労働契約を更新する形態をとる。65 歳以上になっても本人が希望すれば、健康状態や体力面での衰えをチェックし、更新する場合がある。

正職員の勤務時間は 1 日 7 時間 30 分のフルタイムである。パート職員の勤務時間は、原則 1 日 7 時間 30 分であるが、本人の希望に応じて短日や短時間勤務等様々な就労パターン



建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・
飲食店・
小売・
宿泊業金融・
不動産業
保険・医療・
福祉教育・学
習支援業

サービス業

を用意している。休日は週 2 日であるが、月 1 回、土曜日勤務がある。

仕事については、パート保育士になると、労働の負担を軽減することも考えて、保育士から各担当保育士の補助となる。配膳や清掃といった業務も行うようになるが、家庭での母親のように子どもの成長のためにはどんな仕事にも労苦を惜しまない。

●高年齢者の体力や

運動能力に配慮した働き方を用意

保育の仕事は、子どもを抱えたり、素早く動き回る子どもの後を追ったりするなど重労働である。

そこで高年齢者のパート保育士には、疲れが蓄積して健康を害さない配慮が必要となる。雇用契約を更新する時に、一人ひとり丁寧に面談し、健康状態や体力をよく観察するとともに、本人の希望をよく聞いて、一番よい働き方を決めている。具体的には 1 日の勤務時間を調整する短時間勤務や 1 週間の労働日を少なくする短日勤務を選択できるようにしている。年齢とともに働く時間は少なくなってくるが、腰痛対策をして高年齢者の経験や保



育ノウハウは活用していくというのが基本姿勢である。

高年齢のパート保育士を疲れさせないように、働き方も工夫している。保育園児は 0 歳児から 5 歳児までがいる。

4 歳や 5 歳の活発に動き回る子どものとっさのけがの防止は、主として運動神経のよい若い保育士に委ねられている。

高年齢のパート保育士は、体重が軽く動きのまだ活発でない 0 歳児から 3 歳児までのクラス担当補助を原則としている。実際には、その中でもまだ一番動きが少なく、軽い 0 歳児クラス担当補助になるように配慮している。

若い保育士への保育技術やノウハウの継承は、職場のコミュニケーションをまずよくすることからはじめている。職員は 4 つのキラリプロジェクトのどれか一つに参加する。園児のキラリを伸ばす手助けをするとともに、自分たちのキラリもお互いバックアップしあう。こうした活動や 10 種類ほどある IT や環境美化、防災などの小委員会活動を通じて、コミュニケーションの円滑化を図っている。

●園長も期待する高年齢者の役割

保育の現場でベテラン保育士が大活躍

保育園は、保護者とは「よい子育て」という共通の目的で結ばれており、保護者の仕事と子育てとの両立を支える環境を提供する。子どもたちには食事、排せつ、休息、衣類の着替えなど 1 日の生活ベースを、安全で情緒が安定するように過ごさせなければならない。

家庭を再現する生活の各場面では、何といても豊富な経験に裏付けられた高年齢者の保育ノウハウが欠かせない。子どもが、むずかっても、慌てず、じっくりと余裕をもって対応するので、安心して任せられると評価されている。

高年齢のパート保育士は、保護者とコミュニケーションをとるのが上手く、保護者からの信頼も厚い。自分の子育ての経験をベースに話をするから説得力がある。若いお母さんの中には、自分の親にも相談できないことも高年齢のパート保育士には聞くことができるという人もいようだ。

高年齢のパート保育士も、卒園式には保護者から感謝の言葉を沢山いただく。毎年、経験することだが満足感でいっぱいになり、ますますモチベーションを高めている。

「保育園としても高年齢のパート保育士の経験と能力を今まで以上に活用して、健康で安全な保育環境をつくりあげていくつもりだ」とのことである。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

飲食店・小売・宿泊業

金融・保険・不動産業

医療・福祉

教育・学習支援業

サービス業

11. 学校法人湯目学園開進幼稚園

「『認定こども園』で教育・保育を一体的に行う機能を備える」

ー地域の子育て支援に高まる高齢者の役割ー

・所在地	町田市
・主要事業	幼稚園
・正職員数	30～99 人
・高齢者比率	11～30%

●幼児期の発育段階に合わせた

バランスの取れた保育方針

学校法人湯目学園開進幼稚園は、昭和 45 年の開園以来 40 数年に渡り幼児教育のパイオニアとして、地域とともに歩んできた。

たくさんの友達とのかかわり、さまざまな自然とのふれあい、情熱を持った先生との出



会い、そして静と動をバランスよく組みあわせた変化に富んだ活動を通して、よりたくましく、心豊かな賢い子に育てていくという教育目標を持つ。

同幼稚園は幼児期の発育段階に合わせた、知育・徳育・体育のバランスが取れた以下の保育を目指している。

- ①健康…………自ら健康で安全な生活を作り出す力を養う。
- ②人間関係…自立心を養い、人と係わる力を養う。
- ③環境…………自然や社会の事象など身近な環境に積極的に係わり生活の中に取り入れる態度を養う。
- ④言葉…………経験したことや考えたことを、言葉を使って表現し、人の話す言葉を聞き取る意欲と態度を育てる。
- ⑤表現…………感じたことや考えたことを表現する意欲を養い、豊かな感性と創造性を育てる。

また、今年平成 26 年には 1 歳から就学前までの子どもの教育と保育を一体的に行う幼保連携型「認定こども園」を開設することとなっており、新しいタイプの総合施設に生まれ変わる。

「子ども大好き」「子どもの成長を見るのが何よりも楽しみ」という幼稚園教諭が、一人ひとりの成長を考えながら、教育理念に沿ったカリキュラムを立て、日々幼児教育に奮闘する。園児の教育のほか、園内の安全、園児の健康面、保護などの管理も重要な仕事となっている。高年齢者をはじめとする職員全員がこれらにあたり、安全チェックを徹底している。

●高年齢者雇用安定法の改正への対応

満 65 歳までの定年年齢の引上げ及び 70 歳までの継続雇用措置

高年齢者雇用安定法の改正については、平成 16 年の法改正の折り、定年年齢を 63 歳まで引き上げるとともに、段階的に 65 歳まで引き上げることとした。

今回の法改正への対応としては、ハローワーク等の意見も参考にして、定年年齢を 65 歳まで引き上げるとともに、70 歳までの継続雇用制度の導入を図った。

70 歳までの継続雇用対象者に係る基準については労使協定を締結した。その基準は意欲、体力、資格等が主たる内容である。

幼稚園教諭は結婚すると退職するケースが多く、高年齢者の少ない職場の現状ではあるが、高年齢者になっても快適に働くことのできる労働環境づくりに対しては、職員は高く評価している。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

飲食店・小売・宿泊業

金融・保険・不動産業

医療・福祉

教育・学習支援業

サービス業



日頃より、幼稚園教諭には雇用継続の意向調査を常に行うことによって、欠員を起こさないよう取り組んでいる。

65 歳定年退職となると、退職金を支払い、パート職員として継続雇用する。

65 歳以降の継続雇用者は 1 年単位の雇用契約の更新制となる。

賃金その他の処遇は、勤務年数他、一定のルールに基づいて不公平感のないように取り決める。

●高年齢者を活用するにあたっての配慮や工夫

体力の低下、疲労回復への配慮

午後 2 時までは、正職員の教諭がクラス担任として教室を運営し、園児への教育に対する責任は基本 1 人で負う。

正職員の教諭が定年を迎えると（65 歳以上）、パート教諭として、担任補助にまわり、心身の負担軽減を図る（担任と担任補助は教員経験などの世代間の違いを乗り越えて、お互い補完しあって、園児に対応していく）。

午後 2 時からの預かり保育の時間帯も同じで、正職員の教諭が主となるが、補助をするパート教諭も自らの子育ての経験を生かし、園児に接している。この時間帯は、より家庭

的な雰囲気の中で保育を行う点や、子育て中の教諭の勤務を調整する時間帯であることから、今後さらに高年齢パート教諭の果たす役割への期待が高まっている。

パート職員の勤務時間については、2 シフト制を敷いており、自分の生活時間に合わせて選択できる。勤務日数にも休日を増やすなどの配慮をしている。

職場のコミュニケーションの円滑化は、毎日仕事に入る前の打合せや、週 1 回の教務主任を交えた話し合いで、希望や要望を伝達し合うことで行っている。細かいところまで打合せするので、問題の共有ができ、担当補助の高年齢者も安心して園児に接することができる。

パート職員（60 代前半／幼稚園クラス担当補助）

●幼稚園の仕事、私のやりがい

私は 20 代のころ働いていた今の職場に、10 年前に職場復帰した。以降、60 歳を超えた現在まで雇用を継続してくれている幼稚園には感謝している。

幼稚園の授業では、子どもたちは、若い元気な先生と存分に体を動かして遊ぶ。その後自分の担当するキッズクラブ（預かり保育）へくる。キッズクラブの中では、家庭的な雰囲気の中、楽しく和やかに過ごさせている。自分の教えた事をどんどん吸収して成長していく子どもたちの姿は、たくさんの喜びや感動を与えてくれる。

それと同時に、幼稚園で学んだことを土台に子どもたちの人格が形成されていくと思うと、とても重要でやりがいのある仕事に従事していると身の引き締まる思いだ。

仕事を持つ親が増えて、キッズクラブを利用する子どもたちも多くなってきた。これからの将来を担う子どもたちにキッズクラブにいる間は、母親に代わって精一杯の愛情を注ぎ、楽しいことをたくさん経験させてあげたい。自分も子どもたちの純粋さや真っ直ぐな気持ちに触れることで、人間としてさらに成長できるのではと感じる。また、これらのことが自分自身の健康にも繋がっているのだと思うと感謝の念で一杯になる。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

飲食店・小売・宿泊業

金融・保険・不動産業

医療・福祉

教育・学習支援業

サービス業

12. 独立行政法人情報処理推進機構

「継続雇用制度改正への対応と IT 人材の育成」

ー新たな人事制度の導入でモチベーションアップを図るー

・所在地	文京区
・主要事業	サービス業
・正社員数	100～299 人
・高年齢者比率	11～30%

●希望者全員継続雇用へ制度を改定、

他の雇用への影響なし

頼れる IT 社会の実現を目指して、情報セキュリティ、情報処理システムの信頼性向上、IT 人材の育成事業を展開している独立行政法人情報処理推進機構（IPA）。改正高年齢者雇用安定法に対応すべく平成 24 年 10 月から始まった労使協議では、従来の労使協定による継続雇用者の選定基準（60 歳以降の継続雇用時には①心身に不調がない②業績が極めて悪くないなど）を維持する経過措置の導入を検討していたが、ハローワークなどと相談の結果、「経過措置」導入の煩雑さを考慮し、「65 歳まで全員再雇用する継続雇用制度」の導入へ転換した。平成 25 年 3 月末には労使協議も完了し、就業規則を改定した。具体的には、「嘱託規程」を整備し、65 歳までは引き続き嘱託職員（非常勤）として雇用することとし、必要があると認められる場合は、65 歳を超えて勤務することも可能とした。

この結果、職員からは、希望すれば、全員 65 歳まで継続して働けるので、定年後の生活



設計がたてやすくなったと歓迎され、就業意欲向上につながっている。なお、高年齢者の仕事の多くは、余人をもって代えがたい業務なので、定年後の継続雇用者が増えたとしても、派遣社員やパート社員の採用が抑制されることはないというのが同機構の考えである。

●高年齢者の仕事ぶりが

後進のロールモデル化

情報処理推進機構が高年齢者活用のメリットに掲げるのは、過去の経験や技術を生かした人材の育成。IT リテラシーの向上や実践的で高度な IT 人材の育成を意図した国家試験「情報処理技術者試験」の実施なども含め、高年齢者は欠かせない存在となっている。

また、仕事のなかには、業務の継続性が求められる内容もあり、高年齢者は過去の経緯を承知し、業務を理解しているので、その経験や知識を活用できる。

その他、若い職員の日々の仕事面でも、高年齢者のマネジメント力やコミュニケーション力が OJT に生かされている、高年齢者の仕事ぶりが職員のロールモデルとされ、「もっと頑張れる!」「自分もそうになりたい」と、後進の励みや育成につながっている。情報サービス業の黎明期を知っている高年齢者は業界との関係も深く、仕事が円滑に進む効果もあるなど、日々の仕事の中で高年齢者の幅広い活用が事業の発展を支えている様子が窺える。

●嘱託職員の賃金制度の見直しと

評価制度の実施

嘱託職員の賃金については、これまで運用で個別に決定していたが、法改正を機に、職員全体の賃金バランスを考慮し制度を見直し。63 歳までは定年直前の給与の 70%、63 歳以降は 50%を基準に減額することで、職員の理解を得た。

また、評価制度については、平成 25 年度から下表のとおりとし、職員のモチベーション維持、向上に取り組んでいる。業績評価制度の対象となる嘱託職員については、業績目標を設定し、業績向上に寄与したと評価されれば賃金に反映される仕組みである。

①業績評価制度（平成 13 年度より実施）	②能力評価制度（平成 25 年度より新規導入）
年初に設定した目標について半期毎に業績を評価。結果を年 2 回の賞与に反映させ、メリハリの効いた質の高い短期的評価を実現。	国の評価制度なども参考に、毎年度の評価結果を昇格などに反映、中長期的な観点から人材育成が可能となる環境を整備。



●新たな職域の拡大と

研修制度の充実

高年齢者雇用の課題の一つとされる職域の拡大についても同機構では工夫を凝らしている。新プロジェクトの立ち上げ時には、若い職員だけではなく高年齢者にも参加してもらい、長年積み上げてきたスキルを活用し、その成果を高めているのが一例。

また、全職員を対象に、階層別研修やワンアワーセミナー（海外出張などの体験談を 1 時間程度で報告し、全員で共有化する狙い）などを適宜実施し、能力開発やスキル向上に取り組んでいるが、高年齢者が研修講師を担当する場合もある。その他、マインド面の醸成を目指し、メンタルヘルスやハラスメント研修なども実施、中高年齢職員の意識改革や就業意欲の向上に役立てている。

●外部人材の流動化を歓迎

技術向上や人材育成に効果

同機構では、風通しのよい職場づくりへの取り組みにも目を向けている。具体的には、定例会議を通じて情報を共有するとともに、内部向けのポータルサイトに各種の規程やマニュアルなどを掲載、組織の垣根を越え、円滑な業務運営を実現すべく努めている。

高年齢者についても、定年前に管理職であった職員は、役職呼称は変わるものの後輩をサポートする役割をこなし、職場活性化に一役買っている。

「この 5 年間に民間から長年技術職だった 55 歳以上の高年齢者 10 名程が、当機構で働

き始め、国の施策やプロジェクト推進にノウハウを生かしている。意欲と能力を備えた人であれば、60歳以降も継続して働き、技術指導だけでなく、幅広い企業との交流についても積極的に取り組んでもらいたい。外部人材の流動化が進めば、多面的・多角的なシナジー効果が生まれ、技術向上や人材育成に大きな効果が見込める」としている。高年齢者の活躍の場が広がると期待される。

嘱託職員（60代後半／研究員）

●社会に役立つことが生きがい、情報処理システムへの信頼性を高める

IT業界に長期にわたって携わってきたが、その際に情報処理推進機構が提供するサービスを利用し、仕事が助けられたという思いがある。

縁あって、機構で働くことになったが、今度はそのサービスを利用させていただく立場になった。独立行政法人として国が立てた政策の具現化を目指す事業は、社会に広く役立つ仕事でやりがいを感じている。過去に蓄積した現場の経験を生かし、国の方針をいかに伝え、どのように展開していくかが現状の課題だが、困難ながら充実している。

今やITは日常生活を支えており、その果たす役割も大きい。生活は快適で便利になったが、裏腹に危険も増えており、その影響も大きく広がった。私たちは、情報処理システムへの信頼性を高めるとともに、安全・安心を第一に、セキュリティリスクへの対応策などを講じ、万一のトラブルに備えるための方策を提供している。IT業界だけでなく、社会全体に対して、自分の仕事が役立てられるならば大変うれしい。

また、仕事柄、たくさんの有識者とお付き合いができる職務であることから、その知見に触れ、常に勉強の機会が与えられていることでも、多くの充実感が得られている。

正職員（50代後半／事務職）

●職場の仲間が仕事の支え

総務や経理の事務は長い時間をかけ、苦心して覚える仕事なので、必ずしも簡単にできる仕事ではない。職場の上司は、その点を評価してくれているので、とても満足している。また、みんなが和気あいあいと楽しく仕事ができる職場風土も居心地を良くしてくれる。

大切なのは、職場の仲間。仕事が忙しくても、支えてくれる若い仲間もいるし、人間関係にも恵まれているので、今でもモチベーションを維持できている。

長年苦労して覚えた仕事なので、60歳の定年後も、それを生かすべく、この職場で働きたい。仕事をやめると老けこむと聞かし、もうしばらく頑張りたいと考えている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

13. 新星電工株式会社

高年齢者が働きやすい労働条件、作業環境を整備する

・所在地	大田区
・主要事業	電気設備工事
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	11～30%

◆大型建築プロジェクトで職場の安全を守るチームワーク

新星電工株式会社は大田区に本社を置く電気工事会社である。都心部の大型建築プロジェクト、再開発事業、リニューアル工事あるいは官公庁施設などの電気工事を手掛ける。大型工事現場が中心であり危険な現場も少なくないため、何よりも職場の安全が優先される。一緒に働く仲間を守り自分の身を守る安全な職場環境は高年齢者をはじめとする従業員同士の風通しのよいコミュニケーションとチームワークから生まれる。

◆高年齢者の技能・技術を活用し、若年層の育成に期待

同社は60歳定年である。定年後65歳までは継続雇用により嘱託扱いになるが、役職は外部との折衝などに配慮し定年前と変わらず、高年齢者の就業意欲を維持している。会社の考えとして、本人が元気で働きたいと希望すれば、雇用最終年齢の規定を上回って65歳、あるいは70歳以上でも必要に応じて継続雇用を考えている。同社が高年齢者の活用に積極的に取り組んでいる理由として技能・技術にだけていることをあげている。加えて、高年齢者は現場での人間関係に対する配慮も行き届いており、チームワークの要となっている。

定年後の継続雇用契約の際には、健康に注意する、無理をしないということの他に若年者、中堅へのノウハウの継承や若年者の指導なども役割として果たすように求めている。

◆体力面や仕事の危険度によって職場に配慮

継続雇用後の賃金の支給額は個々に異なり定年前の70～80%程度に設定している。個々の仕事や能力によって支給額が決定する仕組みである。現役当時よりは支給率は低下するが、定年後も賞与を支給している。評価制度は定年前と同じである。

高年齢者の継続雇用後の業務分担や勤務時間、勤務日数は定年前と変わらない。しかしながら、高所作業や重量物の取扱いなど高年齢者に対して、体力的には厳しい身体的な負担となる業務は、企業としての安全配慮義務を果たすとの方針から個々の仕事ぶりや能力を見極めて対応することとしている。

また、事務部門では総務課に勤務する嘱託の女性がいる。会社の経理・総務全般をみている総務のスペシャリストである。勤務年数は20年、フルタイムで勤務している。若年者・中堅とのコミュニケーションも良好で、会社にとって大きな戦力となっている。会社のITシステムが変わったときには積極的に取り組み、会社の業務効率が向上するよう工夫しながら作業を進めるなど、仕事に対する意欲が高い。

総務の仕事の継承や仕事に対する意欲など若年者にもよい影響を与えている。

14. 株式会社セイキ製作所

高年齢者による技術・経験の継承が若手の育成の力

・所在地	町田市
・主要事業	機械部品製造販売
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	11～30%

◆機械メーカーを陰で支えるマシンキー専門メーカー

株式会社セイキ製作所はマシンキー専門メーカーとして 50 年の歴史を持つ。従業員 60 名の小規模企業ながら 500 社余りの機械メーカーに製品を供給している。マシンキーは機械部品のシャフトの回転をギヤに伝えるためにシャフトに埋め込まれる部品である。地味な製品だがユーザーである機械メーカーのニーズは多様化しており、少ロット化、短納期化への対応、あるいは、特殊素材や特殊規格品への対応など技術的な要求も多様化している。

こうしたニーズに対応する高年齢者技術職の有する専門技術、豊富な経験がものを言う職場でもあり、同社における高年齢者雇用はスムーズに行われてきた。なかには勤続 40 年の技術職もいて、得意先からの評価や信頼は高い。

◆経験豊富な技術職が若年者をリードする技術の継承が大きな力

高年齢者は売上に対する貢献度が高い。フルタイムのケースでは技術職で勤続 40 年、事務職で勤続 20 年の従業員が活躍している。パート採用の高年齢者に平均雇用期間は 5～6 年、週 30 時間以内の勤務の人が多い。

高年齢者雇用のメリットとして同社では以下の項目を挙げている。高年齢者雇用に関するデメリットは特に見受けられない。

- ①高年齢者雇用は技術職が多い。技術・経験の蓄積が豊富で、若年者と一緒に仕事をすることで技術・経験の継承が可能である。
- ②高年齢者の仕事に取り組む姿勢を高く評価している。これは一緒に働く若年者によい影響を与え、チーム力アップにつながっている。
- ③人件費の面では高年齢者による影響は限られている。

◆高年齢者が強い自信を持って働くことで会社の売上に貢献

高年齢者雇用安定法改正にあたっては希望者全員を継続雇用することとし、就業規則の改定を行った。改定した就業規則はタイムカードの横に置くことで常時閲覧できるように掲示し、従業員への周知を図った。

賃金に関しては、継続雇用時に本人の担当職場や過去の実績を見て個別に決定される。仕事の内容は定年前と同じ仕事を継続している人が多く、技術、経験に強い自信を持って働いている。高年齢者の技術、経験は企業の無形の財産であり業績拡大に貢献している。

高年齢者雇用における職場環境管理としては、インフルエンザの予防接種を全員実施、嘱託雇用の人には年 1 回の健康診断を全員が受診するよう徹底し、高年齢者の健康管理に取り組んでいる。

15. 株式会社宮地鉄工所

高年齢者が製造現場のリーダーを育成

・所在地	大田区
・主要事業	製造業
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	11～30%

◆熱間鍛造の現場では経験豊富な高年齢者が活躍

株式会社宮地鉄工所の主な事業は熱間鍛造品の設計・製造である。同社の創業からの製品群には旧国鉄を含む鉄道会社や信号機器メーカー向けの各種機材があり、これらを製作するための独特の製造技術が近代化された形で受け継がれている。そして現在、「多品種少量生産、業界に限らず、量より質にこだわった製品づくり」を心掛けている。

同社の製造現場では長年の経験と高度な技術とを持った従業員がいなければ、高い品質を維持することができない。このため、経験豊富な高年齢者が活躍する場面が少なくない。

◆5年前に65歳定年制を実施

同社では5年前に定年を65歳に引き上げ、定年以降も就業可能な従業員には継続雇用の希望に応じてきた。このため、法改正後も労務管理上の変更事項は特にない。

65歳定年制の採用は、同社の仕事をする上で65歳という年齢が体力的に全く問題ないということばかりでなく、即戦力として経験豊富な従業員に引き続き働いてもらう方がメリットが大きいという事情もあった。

定年後の賃金は公的給付受給などで極力不利益がないように専門家と相談しながら決めている。同社は日給月給制、1年ごとの契約においては1日8時間勤務で週3日勤務となっている。定年後は週3日勤務にすることで体力を維持でき、若年者と一緒の作業場でも同等かそれ以上に働く事ができている。階段などについては日頃から作業環境を整備し労働安全対策を強化しており、高年齢者だけでなく従業員全体が働きやすい環境になっている。

◆若年者の技術の向上が高年齢者の生きがい

同社の職場は高年齢者の活躍が目立つ。クライアントから他社にできない難しい仕事の依頼があった時、それまでの経験を応用して新しい製品を創造するのは、多くの場合高年齢者である。そのために、若年者が慕っている高年齢者が中心となって技術の継承がスムーズに行えるように職場の雰囲気づくりを行っている。技術の継承は先輩の仕事を見て経験を積むことが大きいので、若年者は高年齢者と一緒に作業をすることになる。同社では、従業員は家族同様であるという意識でいて欲しいため、年末の忘年会をはじめ年に何回か従業員同士で飲食を共にする機会を設けている。こうしたことを通じて従業員同士の関係が良好に保たれ、結果として作業場での事故も減少する。

同社の高年齢者は仕事に対するモチベーションが高い。入社以来、鍛造一筋の78歳の男性がいる。豊富な経験と高い技術力にプライドを持ち、それを尊重し学ぼうとする若年者がいる。若年者に仕事を教え、その技術向上を見るのが彼の生きがいとなっている。

16. 協栄プリント技研株式会社

高年齢者が海外工場の技術指導に活躍

・所在地	調布市
・主要事業	製造業
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	10%以下

◆微細加工、金型技術で海外に飛躍、応用分野の拡大

協栄プリント技研株式会社はプリント基板（PCB）、フレキシブルプリント基板（FPC）用打抜き金型などの製造販売を手掛ける。昭和42年の創業時からプリント基板製造技術を通じて、エレクトロニクス業界の高密度化、高精度化に対応してきた。また、その技術はエレクトロニクス分野に限らず、航空・宇宙や医療機器などの様々な分野における微細加工部品にも応用されている。

同社の製造拠点は国内ばかりでない。中国、韓国、ベトナム、アメリカ、メキシコの海外5拠点で金型等の製造を行っている。

◆高年齢者雇用安定法改正を受けて就業規則を改定

今回の法改正への対応では、労使協定により定めていた継続雇用を限定する基準を年金支給開始年齢以上の者とする就業規則の改定を行った。

60歳定年になると、嘱託社員として継続雇用する。職務内容については原則として、職種は変わらず、同一部署の同一の職務を担当する。

賃金については、本人の業務実績、担当職務、責任の重さなどを勘案して、個別に決定している。

人事評価については定年前と同様の基準で評価している。

勤務時間についてはフルタイムが原則だが、本人の希望に応じて短日勤務や短時間勤務の選択もできる。

◆経験豊富な高年齢者が海外の金型製作を技術指導

金型は製品を量産する元になるもので、金型の出来が悪いと製造ラインがストップしてしまう。高品質なものづくりが要求される。

同業界ではIT化が加速しており、金型製作にもコンピュータを駆使した、新しい技術が浸透し、若年者の活躍の場が目立っている。しかし一方で、金型製作は、機械の操作だけでなく、技術（職人技）の習得も必要である。この技術の継承は重要な課題であり、熟練した高年齢者が若年者の指導育成に果たす役割は大きい。

同社では海外での金型の設計製造に力を注いでおり、経験豊富な高年齢の社員が現地に出張し、技術面、精神面で現地社員を指導・サポートし金型の品質を向上させている。

海外での事業展開には、技術を持った経験者の指導は不可欠である。海外工場（ベトナム）に赴任して、工場長として活躍している高年齢者もいる。高年齢者の活躍の場が同社では海外にまで広がっている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

17. A 社

高年齢者のリーダーシップで高品質ものづくり

・所在地	都内
・主要事業	製造業
・正社員数	30～99 人
・高年齢者比率	11～30%

◆高年齢者が働くためにはゆとりが必要である

A 社は創業以来、船舶用の電気機器の製造を行っており、官公庁や主要造船所に製品を納入している。特殊な分野の製品も多く、各種の特殊試験を行い、認定された品質と性能をもった電気機器を手掛けている。

同社は 60 歳定年制を採用している。従来から 60 歳の定年を迎える従業員に対して定年の 1 年前に継続雇用についての意思確認を行い、希望者はほぼ全員受け入れてきた経緯がある。すでに運用されてきた制度が今回の制度改正でさらに条件がよくなることになり、社員代表との話し合いもスムーズであった。

継続雇用により従業員の契約形態は嘱託社員となる。賃金は定年前の 50～60%で、仕事は同一部署での同一職務を基本とし、経験を生かし、安心して働けるように配慮している。

また同社では、高年齢者については健康についてのバラツキや個人差が大きくなるため、高年齢者に元気に働き続けてもらうための自己管理を指導し、有所見者がある場合には再検査の受診確認などに努めている。高年齢者に無理をさせない配慮が行き届いている。

◆高年齢者の技術や豊富な経験が仕事の質を高め維持する

高年齢者の活躍は目立つ。製造部門で活躍する 66 歳男性社員は新卒で入社し、製造部門一筋の生え抜き社員である。仕事が速く的確で、健康面や生活面での自己管理もしっかりしている。

経理部門で活躍する 60 歳の女性社員は、経理を担当していた大手企業を 50 代で退職、同社へ入社した。経理部門の経験が豊富で、仕事を安心して任せられる。真面目で謙虚、働くことを生きがいとして健康管理もしっかりしている。

健康管理面がしっかりしている元気な高年齢者は働く意欲も強い。こうしたことは高年齢者に限らず若年者にも言えることで、後進の良い手本になっている。

同社は高年齢者の豊富な経験、知識、高い技能を何とか活用したいと考えてきた。技術や豊富な経験が生きる現場であり、高年齢者がいることにより仕事の質を維持できる。

同社では中堅・若年者の従業員が高年齢者とともに働くことで技術や真摯に働く姿勢を継承してくれることが、継続雇用制度の最大のメリットと理解している。同社では高年齢者から中堅・若年者への技術の継承はうまくできていると考えている。

18. 株式会社フレックス

高年齢者の専門知識活用と情報技術の継承

・所在地	港区
・主要事業	情報通信業
・正社員数	300～499 人
・高年齢者比率	10%以下

◆テレビニュース制作にプライドと責任感

株式会社フレックスはテレビ朝日のグループ会社としてニュース・報道番組の制作を行っている。撮影から編集、アーカイブ（記録・保存）までを報道制作部、報道技術部、報道編集部、アーカイブ部の各部門で連係している。

従業員はテレビのニュースを制作するという仕事にプライドと責任感を持っている。経験の継承、技術の継承が高年齢者の役割として大きな職場である。たとえば、カメラマンならカメラ技術、ビデオエンジニアなら照明技術、編集部門なら編集に関するノウハウや技術、アーカイブなら映像保存のノウハウといったものである。それらの継承に際してベテランの活用は不可欠である。

◆高年齢者が敬意を払われる職人気質のニュース制作現場

ニュースでは現場経験が大きな力を発揮する。高年齢者は最近の出来事ばかりでなく過去に起きた事件もよく知っている。事件が起きた、災害が起きたという場合に、過去に同様の事件や災害が起こった時の対処法など実体験に基づいた行動が可能である。また、この職場は先輩、後輩の関係がはっきりしている職人気質の職場であり、高年齢者の現場経験に対して若年者が深い敬意を払っている。そうしたことから高年齢者の若年者に対する技術教育や指導もスムーズに行われている。

◆継続雇用者のモチベーション維持のため職能給で賃金を補う

同社は、60 歳定年。定年後は 65 歳まで契約社員となり役職はなくなる。賃金は定年前の約 50%（公的給付を加味した一定額を基準に個別に決定）、勤務は 10 時から 18 時、基本的に勤務日数は変わらないが、業務負担軽減のために残業がないよう配慮している。

同社では 55 歳位から個々の健康状態や資質をみて内勤業務に配置換えする機会が多いが、定年までカメラマンで仕事を続ける場合もあり、個々の能力と資質でケースバイケースとなっていて、専門的な能力を最大限に発揮させたいというのが企業の方針である。

能力を発揮している高年齢者の例として、アーカイブ・情報ライブラリーの仕事をしている 65 歳の女性がいる。勤続年数約 25 年、現在契約社員でフルタイム勤務である。仕事に対する能力が高く、仕事に関わる様々な情報も積極的に取り込めるよう自己啓発している。若年者とのコミュニケーションもよく貴重な戦力となっている。同社では、この女性のノウハウを 5 年かけて後進に指導してもらったが、現場からの要請もあり 1 年間さらに勤務の延長をお願いした。

本人の能力が高いことからこのような事例もありうるとしており、企業ではいっしょに仕事をしてきた後輩に高年齢者のノウハウが継承されることを強く期待している。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

19. 株式会社 アーネスト・ビジネス・ソリューション

・所在地	中央区
・主要事業	情報システム構築
・正社員数	30～99 人
・高齢者比率	10%以下

65 歳定年制。後進育成に力を発揮

◆ソフトウェアのプロフェッショナルが展開するベンチャー企業

株式会社アーネスト・ビジネス・ソリューションは情報システム（ソフトウェア）開発・運用企業である。平成 13 年にシステム開発のプロが集まって創業した新しい会社である。グローバルを進める顧客に対してコストパフォーマンスの高い情報システム関連サービスを提供するため、付加価値の高いソリューションの提供、アジアを始めとしたグローバルな IT ビジネスの展開を目指している。

ソフトウェアの開発・運用の仕事は目に見える物を残すというよりも、知識・情報を活用してソフトウェアを創造していくという仕事である。現場の経験者が持っている知識・情報を後進に継承していくことが重要であり、経験豊富な高齢者の役割も大きい。

◆ソフトウェアは目に見えない知識・情報で成り立つ

高齢者雇用のメリットは、数十年現場で頑張ってきた従業員が持っている様々な知識・情報を活用できることである。さらに、そうした知識・情報・技術を後進に継承することで企業が成り立っていく。頭脳プレーが中心のソフトウェア開発の現場では、従業員同士がコミュニケーションを取りながら作業を進め、その中で後進を育成していく。高齢者は長年こうした環境で育ってきた人たちであり、コミュニケーション能力も高く、後進を育成していくという意識を持っている。

◆フルタイムで働く嘱託の賃金レベルは定年前を維持する

同社ではこれまで 65 歳定年制とし、60 歳到達時にこれまでと同様の働き方を続けるか、または嘱託として短時間勤務となるか、本人の希望や申し出に応じて選択できる仕組みとなっている。嘱託となった場合の労働条件は会社から明示し、本人とも話し合いの上、新規雇用契約を結ぶ。

賃金のレベルは通常のフルタイムで働く場合、嘱託に変わる前の時点と大きく変わらないが、短時間勤務などの希望がある場合にはそれにに応じて金額を設定する。

仕事の内容は本人からの特別な希望がない限り変わらない。勤務日数は週 5 日、勤務時間は 9 時から 18 時であるが、昼夜が逆転するシステム業務などは高齢者の体力や健康など個々の状況を見極め配慮している。

現在活躍している 60 歳以上の高齢者は 2 名いるが、通常の社員から嘱託という立場に変わっただけで、意識としては現役当時と変わりなく仕事に取り組んでいる。

勤務年数 13 年の男性（62 歳）は同社の立ち上げ時から勤務している。元々技術系でコンサルティング的な仕事を以前から行っており、現在は管理関係と客先でのコンサルティング的な仕事を半々で行っている。勤務時間はフルタイム勤務で、業務に対する経験・知識が豊富で技術力も高く健康である。会社にとって大きな戦力となっている。

今後は本人の希望があり会社が必要とすれば 65 歳以上の雇用も行っていく予定である。

20. B 社

若者集団の中で輝きを放つ 2 人の高年齢者

・所在地	都内
・主要事業	情報通信業
・正社員数	100～299 人
・高年齢者比率	10%以下

◆コンプライアンスの徹底は規定の整備から

B 社は、平成 16 年にスタートを切った若い会社である。しかし、資本関係にある総合エンジニアリング企業からシステム開発部門が、分離、独立を果たしたものであって、その経験と鍛えられた技術力には 30 年を超す歴史がある。コンピューターシステムの設計開発に多くの実績を残し、業界でもひととき水準の高い技術者集団としての評価を得て、末永い継続的な顧客との協力関係を構築している。

同社では、法令遵守を実践し、働き甲斐のある職場、誇りを持って働ける職場づくりに、高年齢者を含む社員全員が取り組んでいる。

数年前に初めて高年齢継続雇用の対象者が現れることになり、会社として高年齢者雇用安定法を研究し、継続雇用確保措置に基づくルール化を急いだ。この時、労使協定により継続雇用者を限定する基準を設けた。

今回の法改正にあたっては、経過措置を導入し、継続雇用の対象を限定する基準を年金支給開始年齢以上の者とするよう、労使協定に基づき、就業規則を変更した。運用実態としては 65 歳までの希望者全員の継続雇用は達成できている。

対象となる継続雇用者は現在 2 名に限られているが、徐々に高年齢者の増加が見込まれている。継続雇用者の賃金その他の条件は、公的給付などを考慮して、年収ベースで 60 歳到達時の約 70%程度になる。手当等は変わらず支給される。ボーナスは年 2 回、現役水準の約 60%程度が支給される。雇用契約は嘱託社員として 1 年単位の更新契約となるなど労働条件の変化はあるものの、中高年齢の社員は 65 歳までの雇用継続が明確化されたことを高く評価しており、モチベーションは上がった。

◆高年齢者が若者集団をリードして業務の効率化と顧客満足度の向上に貢献

社員の平均年齢は 30 代前半である。コンピューターシステムの設計・開発には若い発想力と知的体力が必要とされるが、技術力や専門能力を持つ高年齢者の活躍する場は用意されている。

2 人いる高年齢者のうち、1 人は品質管理責任者であり、豊富な設計経験と蓄積された技術力を生かしコンピューターシステム開発の各段階における、お目付け役としての役割を果たす。

今 1 人は豊富な開発経験を生かし、IT 知見と技術力をベースにソリューション営業を手掛け、顧客より高い信頼を得ている。

また、2 人は社内における若年者の指導者としての役割も果たす。豊富な体験に裏打ちされた指導には、社内の誰しも素直に耳を傾けるといふ。

継続雇用者の話によると、定年到達時に、賃金・処遇が変わるということに戸惑いを覚えたが、今では役割を与えてくれ、期待もしてくれている会社に感謝しているという。期待がポジティブシンキングを生み、あと 5 年（65 歳まで）で、お客様に対し何を提案でき、この会社に残せるかを真剣に考えるようになった、とのこと。

2 人の活躍は、この会社における高齢者活用の礎となると企業では評価している。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

21. 小田急箱根高速バス株式会社

高年齢者に配慮した労働条件を整備

・所在地	世田谷区
・主要事業	運輸業
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	10%以下

◆輸送の安全確保が最大の社会的責務

小田急箱根高速バス株式会社は箱根・御殿場、伊豆、三島などの観光地を結ぶ高速バスを運行する。人命を預かる運輸業として「安全・安心・快適」を企業理念の一つとしている。特に、旅客輸送の安全確保は同社最大の社会的責務であり存在基盤となっている。職場は高速路線バス運転の技能、知識に加えて接客のキャリアがものを言い、高年齢者の活躍の場も少なくない。

同社では60歳定年制、今回の法改正に当たっては経過措置を導入し、65歳までの継続雇用とした。その際、運転士については選考基準（視力等の健康面や勤務態度を除く）の一部見直しを行った。改定の内容はその際、高年齢者をはじめ全社員に周知している。

◆高年齢者活用のために高年齢者に配慮した労働条件を整備

同社の職場は社歴の浅い運転士の離職率が高く、採用して研修、育成しても容易に定着しないケースが目立つ。このため、経験豊富で元気な60代の社員を活用することは会社にとって大きなメリットとなっている。60代の運転士を高速路線バスの日勤のシフトに入れることで、柔軟な勤務シフトを組むことができ売上維持に大きく貢献している。

高年齢者活用にあたって社員の大半が運転士のため以下のような取り組みを行っている。

- ①健康面でカウンセリングやアドバイザー制度を取り入れ、産業医の面談を義務付けている。
- ②1日8時間で週40時間勤務を定年後4勤3休（週32時間勤務）の短時間勤務とした。
- ③泊りが伴う高速路線バスの運転だが、高年齢者は日勤で活用している（もっとも、希望次第では無理のない範囲で高年齢者の泊りの勤務もできるように労使協議中である）。
- ④将来は視力低下等健康面で運転が困難になった場合、案内所や本社勤務などへの配置転換も考えている。

◆継続雇用が高年齢者のモチベーションを高める

高年齢者の多くが運転士とのことだが、高速路線バスの日勤に入ることにより技術や経験を生かしこれまでどおり運転士として働けることがモチベーションの維持に役立っている。このため、60代の運転士は安全第一の職場で主治医や保健師のアドバイスを心得て自発的に健康管理を行うよう勧めている。こうした職場環境の整備も高年齢者のモチベーションを高めている要因とすることができる。

制度改定以降、60代の運転士に対する乗客からのお礼の言葉が増え、売り上げ増に貢献、「気持ちよく旅行ができた」等雇用継続による安心感が業務に好影響を及ぼしている。

同社では運転技術等に関しては中堅社員が若年者を組織的に指導（2～3カ月の添乗指導等）している。若年者には一つの会社に長年勤めるという高年齢者の働き方を継承してほしいと考えている。そのためにも、同社では65歳まで高年齢者が生き生きと働ける土壌を築き、若年者にも会社に対する帰属意識を高めてもらい離職率を減らしたいと考えている。

22. 信濃運輸株式会社

高年齢者の経験を活用し 65 歳を超える雇用を実現

・所在地	江戸川区
・主要事業	サービス業
・従業員数	300～499 人
・高年齢者比率	11～30%

◆首都圏に特化した物流ソリューション企業

信濃運輸株式会社は競争が激しい物流業界において昭和 31 年の設立以来 50 年余り、首都圏に特化した物流ソリューション企業として展開してきた。「『より安全に』『より確実に』『より信頼される企業として』社会の発展に貢献する」ことを基本理念としている。低温物流サービス（三温度帯）、常温物流サービス（TC 通過型）（DC 保管型）、配送サービス、倉庫事業、荷役作業等、それらをシステム管理する倉庫管理・運行管理・動態管理等の情報システムサービスを事業の柱としている。

現在、運輸業界はドライバー不足という問題を抱えている。ドライバーを募集しても 20 代～40 代の応募が少なく、若いドライバーの確保が難しいのが現状である。そうしたことから高年齢者のドライバーが貴重な戦力となってくる。

◆深刻なドライバー不足を高年齢者の活用で乗りきる

同社は 60 歳定年制。継続雇用に関してはこれまで希望者全員を継続雇用していることから現状の就業規則等で法改正に伴う規則の変更はなかった。ドライバー不足が深刻な状況下では新規採用も 50 代以上の経験者が比較的多く、高年齢者のドライバーに頼らざるを得ない。高年齢者の継続雇用、継続活用は同社にとって重要な活動となっている。

倉庫内の作業員とドライバーでは勤務形態が異なる。庫内作業員の賃金は基本給についてはそのまま、職能給が最大で 20% 下がる。下がり幅は定年前までの仕事の評価で変わり、定年後の評価は特に実施していない。ドライバーに関しては職能給ではなく、乗務手当による歩合給となっている。

◆高年齢化に伴う安全衛生への配慮は必要である

定年以降の継続雇用に関しては、定年の半年から 3 カ月前に対象者の希望を確認して、継続雇用の手続きをとる。定年後は嘱託扱いとなり、原則として役職はつかない。

庫内作業は定年後も仕事内容、勤務時間、勤務日数などに変更はない。日比谷センター（浦安の事業所）に勤務する嘱託社員の勤務実態は月・水・金の週 3 日、勤務時間は通常時間帯である。同センターはフラワービジネスの大手企業専門の仕事を行っている。生花を扱う仕事は、倉庫内は常に冷蔵であり、また水を扱うため、冬の作業は厳しいが元気に働いている。生花に関しては容易に習得できないほどの知識を持っており、後進の指導にも積極的で 65 歳を超える雇用の実現が会社の重要な戦力として役立っている例でもある。

また、ドライバーは本人の体力や判断力をみて必要に応じて外勤から内勤の事務職などに異動するケースがある。年齢が高くなるにつれて判断力の低下や肉体的な疲労などのリスクが伴うので、労災事故の防止や日頃の健康管理などにも配慮するよう SAS（睡眠時無呼吸症候群）の診断や健康診断の結果票により追跡調査も行っている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

23. C 社

独自の乗務員リーダー制度でやる気を高める

・所在地	都内
・主要事業	運輸業
・正社員数	100～299人
・高齢者比率	71%以上

◆地域に根ざした地元タクシー屋さん

C社は古くより地元で創業し、地域に根づいた営業で地元での評判が高く、タクシー事業の発展を遂げている。

従業員数200名超で、平均年齢はおよそ58歳と高齢者が多く、高齢者パワーを感じる企業だ。

労使間は良好で、従業員代表らと数年前から処遇に係る労働条件について協議を重ね、なかでも定年に関しては双方合意の末、昨年12月に定年年齢を65歳に引き上げた。定年後継続雇用の場合は、パートか正社員と同じ勤務体系の「嘱託」として雇用される。賃金体系は、出来高払制で、若年者と高齢者との区別はないので互いに手を抜くことなく、それぞれ業務に専念し売上アップを図っている。

◆高齢者パワーの源は、乗務員リーダー制

同社では、「乗務員リーダー制」として、従業員で乗務員の中から運転歴・勤務状況・営業成績等により特に優秀な者を数名抜擢し、手当付与の上、毎月4回、同僚や後進等に対しセミナー形式で実技指導を行っている。その内容は多岐にわたり、接客方法、営業ノウハウ、運転技術等、超ベテランドライバーの真髄を継承している。原則毎週指導が行われるので、受講者はすぐに業務に応用でき、結果会社業績に反映されるのが同社の強みである。

若年者がなかなか応募に來ない業界業種なので、高齢者雇用によりその長所を生かしたいと考えている。

設備面では、タクシー車両の装備を充実し、ナビの導入・ドライブレコーダーの設置・車内カメラ導入・クレジットカードの決済機導入等、乗務員が効率的な業務運営ができるようにした。

◆モチベーション維持、向上は健康診断

同社では、健康診断を年2回実施。その他指定の産業医にカウンセリングを随時行っている。このことで従業員が安心して仕事に取り組むことができ、モチベーションの維持・向上が図れる。その他モチベーション維持向上のため、国土交通省の優良乗務員表彰、警察署の無事故無違反表彰等、各行政府省庁関係における表彰制度を活用している。

高齢者雇用に関しては、その業界や業種・職種等により一律に（継続）雇用できない事情や向かない面もあるので、それを国や企業等全体でどうやってうまく克服してゆくかが課題であるが、同社においても、今後も従業員と協議しながら、高齢者が活躍できる仕組みづくりをして、高齢者パワーを発揮してもらい、地元中心に展開していきたいとしている。

24. D 社

高年齢者を大切にし、雇用を守る

・所在地	都内
・主要事業	精密機器輸送
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	11～30%

◆ワンストップ物流サービスを顧客に提供

D 社は精密・IT 機器の輸送と据付を手掛ける物流企業である。精密・IT 機器の輸送・保管から据付・撤去・産業廃棄物処理までを一貫して手掛け、ワンストップ（一つの窓口）物流サービスを顧客に提供している。特に、IT 機器の輸送、据付、撤去、廃棄のサービスは同社の創業当初からの得意分野となっており、コンピュータの結線、離線作業等も行っている。

◆働いている人を大事にするという会社の方針で高年齢者を支える

同社にとって高年齢者雇用は企業に求められる若年雇用とのバランスも踏まえ、これまで長年企業活動に貢献してきた人に報いる意味が大きい。経営方針として働いている人を大事にするという考えがあり、以前から 60 歳以上の継続雇用を行ってきた。今回、高年齢者雇用安定法改正に関連して定年 60 歳は現状どおりだが、継続雇用者の選定基準なしに希望者全員継続雇用という形に就業規則を改定した。その上で 65 歳を超えても従業員本人が元気で仕事ができ会社が必要とすれば年契約で上限 70 歳まで勤務できるようにしている。

高年齢者の継続雇用により人員構成の入れ替わりが遅くなり新規採用のタイミングが遅くなるという側面はあるが、高年齢者は若い人と同じ仕事をしており技術や経験が豊富な分だけ仕事の質は高くなる。今後、雇用年齢が上がっていくことになるが、70 歳でも元気な高年齢者がいるため、勤務の上限を 70 歳としている現在の制度を将来的には見直していく可能性もある。

◆元気で働ければ若者も高年齢者も同じ

同社では、定年対象者に対しては遅くとも半年前には定年後の雇用に関して話し合いを持っている。継続雇用に関する労働条件に相互に合意できれば契約を交わすことになる。その場合、定年後の雇用形態は嘱託となり、役職に関しては各個人の業務内容や能力によってそのまま留まる場合とそうでない場合とに分かれる。賃金は会社が個々に決定する。業務の内容は嘱託になってからも定年前と変わらないため業務負担にはなっていない。体力を考慮した作業などは対象者からの希望があった場合や会社側で考慮する場合もあるが、現在 60 代で働いている人は元気なので特に問題とはしていない。

同社で働いている高年齢者はみな元気である。勤務の長い人だと 50 年近く働いている人もいる。同社では、働くことに関して年齢は関わりがないと捉えている。60 歳以上の従業員でも 20 代の従業員と一緒に作業しているので、健康に気をつけて元気に働いているならば、ベストミックスが生まれ高年齢者ということは何ら問題とはならない。

25. コーザイ株式会社

高年齢者が現場の工夫や効率化に貢献

・所在地	杉並区
・主要事業	管工機材・住宅設備機器の卸
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	11～30%

◆的確な商品配送に必要な社内のチームワーク

コーザイ株式会社は昭和23年の創業以来、水に関する資材の販売に一貫して携わってきた。時代の変遷とともに扱う商品は配管機材から空調機器、住宅設備機器にまで広がり、省資源、省エネルギーそして地球環境にもやさしい商品群へと裾野を広げている。営業拠点は東京都と埼玉県に5カ所。建築物の工期にあわせて的確に品物を配送するためにプランニング能力、納期管理が重要である。経験豊かな高年齢者をはじめとする営業担当者が顧客との間で適切なコミュニケーションを築き、業務・管理担当がそれを受発注、事務処理、そして配送するという社内のチームワークが力を発揮している。

◆高年齢者雇用安定法改正に先駆け10年前から65歳までの継続雇用実施

同社では高年齢者雇用安定法改正に先駆けて10年前から60歳定年、65歳までの継続雇用制度を実施している。これは、定年の2カ月前になると定年後継続雇用についての説明を行い、希望を聞いた上で1カ月前に雇用契約を結ぶというもの。この制度が社内に定着し、高年齢者雇用安定法改正への対応はスムーズであった。

こうした継続雇用の経験からわかることは、60歳で継続雇用になると役職などの責任が軽減され、仕事に余裕が出ることから、後進の育成や指導を意識するようになり、会社にとっては大きなメリットになること。また、長く会社に在籍してきた高年齢者は愛社精神が旺盛であり、後進の社員と一緒に働くことで愛社精神の継承にもつながっている。

◆まめに褒め、そして評価制度と賞与でモチベーションを維持・向上

同社ではモチベーション維持・向上を考え、日常活動では高年齢者に対し気付いたことを褒めるよう心がけている。例えば、「あなたがいてくれるから安心できる」「あなたの経験や知識が商品管理に役立っている」「配送はあなたがいるから回っている」といった感謝や励ましの言葉を直接本人に伝えることでぬくもりある職場風土を醸成している。

継続雇用後の賃金は基本給一本のシンプルな給与体系にする一方で、これまで通りの評価制度を残し、賞与も支給することにより就業意欲の向上に役立っている。

◆高年齢者の経験や人脈を生かせる職域拡大にも気を配る

高年齢者は今までの経験や人脈などを生かして、同じ職場で同じ仕事をするケースが多く安心して働けるよう配慮しているが、経験を別の職場でも生かすことによって経営改善に役立てる場合がある。長年営業に従事した高年齢者が定年後商品管理部門に配属され、営業時代の知識を商品管理に生かして、取扱い商品の配置や配送システムを工夫するなどして仕事の効率向上に貢献したケースである。高年齢者の継続雇用によるメリットとは、長年蓄積してきた経験や知恵を生かして、現場における仕事の工夫や効率化など様々な効果が期待できるところである。

26. E 社

営業活動をリードする高年齢者パワー

・所在地	都内
・主要事業	電子機器の販売
・正社員数	30～99人
・高年齢者比率	11～30%

◆高年齢者が管理職として若年者をけん引する

E社は電子機器の開発・販売を行う流通サービス企業である。ある特定の分野に特化し、その分野における顧客のあらゆるニーズに対応した商品を供給することで市場での優位性を獲得してきた。卸・小売企業として、特定分野の「商品力」「開発力」「サービス力」を強化することで市場での優位性をさらに高めて行こうとしている。その一翼を担って高年齢者がパワーを発揮している。

同社は60歳定年制をとっている。61歳以降に関しては体力や仕事に対する意欲があれば上限年齢を設けずに継続雇用しており、現在の最高齢者は71歳である。以前から定年前になると個々に定年以降の話し合いを行い、労働条件を明示した。

現在、同社では高年齢者の多くが管理職として処遇されており、会社の中心的存在となっている。高年齢者が会社の太い幹となり、30代後半～40代の社員が後に続いている。

同社では50代後半～60代の高年齢者が活躍している。勤務時間も若手と変わりなく必要に応じて時間外労働になる場合もあり、仕事に対するモチベーションが高い。営業職とはいえ専門性が高く、大手電機メーカーの設計者と技術的な話ができないと対応できないことから仕事に対するプライドも高い。また、商談が整っても売上につながるまでには半年～1年とサイクルが長いので最後まで見届ける責任感もある。同じ仕事をしていれば、若年者も高年齢者も年齢に関わりなく区別する必要はない。

しかしながら、営業職はたえず第一線で仕事をしており、単独で動く場合が多く時間的にもゆとりがないのが現状となっている。ついては、同社では高年齢者の高い能力や技術を若手に継承することが大切と考え、今後はその改善に取り組むことが必要とされている。

◆高年齢化による能力低下はない

高年齢者に関しては仕事のやり方もわかっており、能力低下も見受けられないことから、仕事への意欲が落ちなければ、会社として仕事を続けて欲しいと考えており、高年齢者にはこれまでどおり売上維持、向上を期待している。同社の営業は電子機器などある特定分野の技術が求められるため、技術や経験が豊富な高年齢者が貢献している。また、それらを支える内勤業務についても同様に活躍しており、会社として期待もしている。

同社では継続雇用者を高年齢者として特に意識していない。能力的にも、意識面、体力面においても若年者より勝っている人も多い。このため、営業職については勤務体制、評価も基本的には現役社員と同じである。高年齢者でも技術、能力が高く、健康であれば賃金も定年前の90～100%と大きな差異はなく昇給もあるのが特徴となっている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

27. 株式会社東京クレジットサービス

新たな職務、新たな職場で再スタート

・所在地	千代田区
・主要事業	金融・保険業
・正社員数	30～99人
・高齢者比率	11～30%

◆MUFGグループの一員として世界に通じる質の高いサービスを提供

株式会社東京クレジットサービスは三菱UFJフィナンシャルサービスグループ及びVISAグループの一員として、クレジットカード発行業務やカード利用に関わる加盟店の募集・管理・個人向けファイナンス等を行うカード部門や国内トップクラス両替商として3大都市圏を中心に外貨両替店「ワールドカレンシーショップ」を展開している外貨両替部門、及び住宅ローン関連業務（住宅ローンつなぎ業務・フラット35業務）に参入している会社である。銀行グループ関連会社である同社には、50代前半で銀行から転籍してくる従業員が多く、熟年者が多い職場となっている。高齢者が前任の金融機関などで培ってきた専門知識や営業力、人脈やコミュニケーション力などを積極的に活用することが業績拡大に貢献している。

◆高齢者の継続雇用については5年以上の実績

同社では平成18年当時から60歳定年制とその後の継続雇用制度を取り入れていた。今回の法改正で同社独自の就業規則や嘱託就業規則の中に希望者全員の継続雇用を明確化するなどの規定を盛り込む形となった。変更事項は以下の3項目である。

- ・継続雇用期間は1年だが、更新することで最終的に65歳まで雇用する事を明確化
- ・勤務形態については60歳以上の人は週4日、または状況に応じて週3日勤務を認める
- ・賃金に関しては定年前より低くなるが、本人の生活設計等も踏まえて運用する

勤務時間は8時50分～17時20分（1時間休憩）、7時間30分勤務と銀行と同じ勤務形態である。賃金は低くなるとはいえ、同社としては一般の賃金に比べて高いレベルにあると考えており、昇格や昇給など制度自体は変えていない。

規則の変更に関しては社内や従業員との協議等で約半年を費やしたが、最終的に専門家のチェックを経て従業員全員に周知を図った。継続雇用に関しては平成18年から動いていたことから社内の調整はスムーズに進んだ。

◆健康管理面での制度の充実が熟年者の多い職場を支える

同社では3部門（カード部門・外貨両替部門・住宅ローンつなぎ部門）にそれぞれ熟年者（50歳以上の方）がいる。銀行時代と全く違うカード関係の仕事に就くケースもあり、周囲の経験者に習い経験を積んでいく。こうした後進の育成などは経験者が行っており、業務の継承は問題なく行われている。

高齢者が活躍している現場は、カード営業部、カード業務部、外貨両替ワールドカレンシー部、住宅ローン営業部など。中堅や若年者とのコミュニケーションも円滑で、後任者が来た場合の引継ぎなど経験豊富な従業員が貴重な戦力となる。同社では安心して働ける雇用制度や高い賃金レベルが高齢者の活躍を後押ししていると自負している。

熟年者の多い同社では健康管理面での制度は充実している。健康診断専門のクリニックと契約しており、健康診断後月1回、産業医が来社して個々に面談するシステムになっている。高齢者は健康面で気にかかることが多いので専門医のチェックを受けられることは心強い。

28. F 社

仕事と働きに見合った賃金制度の定着と推進

・所在地	都内
・主要事業	不動産業
・正社員数	30～99人
・高齢者比率	10%以下

◆不動産売買には長い経験やノウハウがものを言う

F 社は都市銀行系の不動産会社のグループ企業として不動産の売買、賃貸借の仲介等を行っている。不動産の売買に伴う物件の確保などは長い経験やノウハウの蓄積によるところが大きく、経験豊富な高齢者ほど活躍の場が広がる。高齢者が長い年月をかけて培ってきた不動産に対する目利きの高さによる優良物件の仕入等は、売上の向上・維持に多大な効果を発揮している。

◆売上等の貢献度に応じた賃金の支給

同社では以前から施行していた継続雇用制度について、法改正にあたり希望者全員を再雇用する継続雇用制度へ就業規則を改定した。法改正に伴う改定事項については、これまで運用してきた継続雇用制度に基づいており、労働組合との協議も順調に進展、合意を得て改定内容を社内掲示板に掲示、従業員各自が確認できるよう周知徹底した。

継続雇用者の賃金については、定年到達時点の支給額には及ばないが、売上達成状況等の業績貢献度に応じたインセンティブ制度を導入し、業績次第では年収が維持され大幅に下がることのない制度を構築することによって、就業意欲が低下することのないよう配慮している。その結果、継続雇用者は、現役当時と変わらぬ力を発揮しており、会社としても業績が維持拡大されていることから高齢者の人件費増が経営に与える影響は限られているとのこと。評価制度や賃金制度は労使とも満足できるものとなっている。

その他、継続雇用者の仕事については定年前と同じ職場での勤務、勤務時間はフルタイム、出勤日数も同一を基本としているが、雇用契約締結時や毎年の契約更新時には本人の希望等も確認して柔軟に対応し、高齢者が働きやすい職場環境を整えている。

◆若年者は高齢者に同行することで技術や経験を継承

営業に携わる高齢者、その多くは不動産の売買、賃貸借の仲介などの豊富な経験の持ち主で占められ、社歴も長く、いわば、不動産が好きな人材が集まっている。定年退職後も引き続き働く理由としては、生計の維持を抜きにはできないものの、健康で元気、仕事を続けることが生き甲斐になっているという面が大きい。

会社としても高齢者の長年の経験やネットワーク、営業ノウハウが売上に結びつくので、戦力度が高いことから、高齢者のモチベーションを高めるための賃金制度を定着させ、加入する健康保険組合の外部アドバイザー制度なども活用することによって、高齢者の体力維持や健康管理を充実し、その活躍を支えている。

高齢者の活躍は、営業活動のみにとどまらない。不動産の目利き等は情報力やこれまでの営業経験等によるところも大きいので、そのノウハウをどのように継承するかが重要な課題。同社では、その解決のために若年者や中堅社員を高齢者に同行することでノウハウを吸収させ、後進の育成にも力を注いでほしいとし、高齢者に更なる期待を寄せている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

29. G 社

「健康で安心して働ける会社」

希望者は全員検診で人間ドックを受診

・所在地	都内
・主要事業	不動産業
・正社員数	100～299人
・高齢者比率	11～30%

◆法改正による社内の変化や影響は

従業員数約 130 名、不動産賃貸業を中心に順調な発展を続けている G 社では、今回の法改正に応じて経過措置を導入したが、これまでの雇用実態では、希望者を全員継続雇用していることから、社員は制度変更を冷静に受け止めており、定年前の高齢者も、上司の個人面接を通じて継続雇用制度への理解が深まっている。なお、制度改正に伴う新卒採用は、業務によるとし、高齢者雇用に伴う全体への影響はないとのこと。

◆高齢者の年収は定年前の 70%～80%の水準

同社における高齢者雇用は、「特別な扱いをしない」、「元気で活躍できる間はしっかり働いてもらう」ことを基本に、現時点では職域が限られ、仕事がないなどといったことは想定していない。そのため一部の労働条件を除き、現役社員と同様の処遇にすることを原則に、下記を狙いとしている。

- ①高齢者が長年培ってきた専門的な知識を定年後も継続して活用する。
- ②経験の浅い若年社員の指導とそのマネジメントによる人材の育成を促進する。

また、高齢者の主な労働条件は次の通りとなっている。

- ①職務は、定年前と同様（不動産の開発、営業、管理事務など）、職場も変わらない。
- ②役職は、本人のモチベーションや対外への配慮などを行い定年前と同様または担当部長といった呼称にするなど個々に工夫する。
- ③勤務時間は、フルタイム。賃金は、定年前の役職などを基準に年収 70%～80%程度水準を維持（なかには勤務延長とする場合もある）。
- ④契約更新時には、本人の就業意向を確認しつつ、独自の人事評価（業績、勤務態度など）に基づいて労働条件の見直しを行う。

◆福利厚生の充実と社員からの評価

なかでも、福利厚生については、「安心して働ける会社を目指す」ことを企業の方針とし、休暇制度なども充実している。しかも、健康管理については、衛生管理体制（産業医や衛生委員会など）を確立し、健康診断時に希望者は全員人間ドックを受診でき、自己管理をバックアップしている。

高齢者は、自分がやるべき仕事があり、その仕事の成果に見合った処遇が得られることから、モチベーションが維持され、定年後も安心して働ける職場、やりがいのある仕事と受け止めており、企業への信頼感の高さが窺えた。

30. 社会福祉法人畑中保育園

高齢者と若年者との連携で保育力向上

・所在地	青梅市
・主要事業	医療・福祉
・正職員数	30～99人
・高齢者比率	11～30%

◆保育園の仕事は重労働、高齢者の体力が仕事継続のカギ

社会福祉法人畑中保育園は昭和 47 年の開園で、生後 57 日目から就学前の子供を対象として保育活動を行っている。定員 90 名の園児を 16 名の保育士とパート保育士 4 名、その他 10 名の職員により保育活動を行っている。

保育園の仕事は幼児相手であり、かなりの重労働である。このため、60 歳を過ぎる高齢者は腰痛などの体力的な問題で仕事の継続が難しいケースがある。

◆幼児の親が安心するベテラン保育士の子育て経験、豊富な知識

高齢者のベテラン保育士は子育て経験や保育園での知識・経験が豊富なことで、幼児の親たちに安心感を与えることができ、保育園にとっては貴重な存在である。同保育園においてもベテラン保育士が講師になり若い保育士たちに講習を行う会を持っている。また、若手とベテランがペアを組んで保育を担当する形をとっており、そのことで、若い保育士には知識・経験の継承が可能となり、逆に年配の保育士は新しい知識を吸収するといった相乗効果を生んでいる。こうして、保育園の保育方針や伝統が先輩から後輩に継承されることを、同保育園として最も期待している。

高齢者は保育園にとって大きな役割を持つが、幼児を対象とするだけに身体的にも精神的にも決して負担は軽い。若い保育士と協力・連携し、健康管理を徹底し、心身に負担のない労働条件を保育園が整備することによって戦力として期待できる。

◆60 歳からの仕事は非常勤で補助的な役割にして負担軽減

高齢者雇用安定法改正への対応は継続雇用制度の導入、及び 60 歳を過ぎて働く場合の職務内容を非常勤の立場で補助的な役割とすることなどである。勤務時間はフルタイムとパートタイムを本人が選択する。賃金は青梅市の基準に準じているが、頑張っている人には基本給を若干アップするなどの配慮を行っている。改正については理事会の承認を得た上で職員会議を開催し説明を行った。また、職員に国や都の改正法に関するパンフレットを回覧した。

安全衛生については高齢者に限ったことではないが同園には看護師が 2 名在籍しており、年 2 回の健康診断の結果をみて看護師が個別に結果報告と健康相談を行っている。高齢者に働きやすい職場環境となっている

同保育園にとって知識・経験の豊富な人たちは貴重な人材であり、保育士も保育という仕事に生き甲斐を感じており、ベテラン保育士にはできるだけ長く勤めて欲しいと考えている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・小売・
宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

31. 社会福祉法人こぶしの会 こぶし保育園

・所在地	小平市
・主要事業	医療・福祉
・正職員数	30～99人
・高齢者比率	11～30%

高齢者が早朝・夜間勤務で現役世代を支援

◆自然素材にこだわった子供の身体に優しい保育園

こぶし保育園は40数年前に、働く母親たちが、わが子のために創った保育園である。したがって今でも母親たちの要望を第一優先で受け入れようという伝統が受け継がれている。

この地域で初めて産休明け保育を実施したのも、障がい児やアレルギーの子どもたちの受け入れを行ってきたのもその現れである。その折、アレルギー対策の一環として、自然素材のヒノキ材と漆喰を使った壁に改築したが、20年近くたった今でも、子どもたちにとって優しい保育環境になっていて、雰囲気を出しものになっている。

元気で笑顔を絶やさない高齢者をはじめとする各世代の保育スタッフが、園児一人ひとりが、のびのび・いきいきと過ごせる空間づくりに取り組んでいる。

◆65歳まで希望者は全員継続雇用

今回の高齢者雇用安定法改正への対応として、就業規則の退職に係る事項の中を「（解雇事由又は退職事由）に該当しない者については、嘱託社員として定年退職日の翌日から65歳まで継続雇用する」に変更した。平成25年4月以降は希望者全員の65歳までの雇用確保が明文化された。組合と協議をもったが、65歳まで快適に働くことのできる環境づくりについて、高い評価を得た。

◆笑顔を絶やさない職場づくり

高齢者の労働条件は下記の通りで、働きやすい環境の整備に取り組んでいる。

(1)雇用契約 雇用契約は1年ごとに見直し、更新する。賃金その他の処遇は、勤務年数や勤務成績などに基づいて個別に決定する。

(2)評価制度 人事評価については、正職員は正職員の中で、あるいはパート職員はパート職員の中で極端な評価差をつけないように配慮している。職員同士の競争が発生して、ぎすぎすした雰囲気で仕事をすれば、子どもの情操に悪影響を与える。アットホームな雰囲気で、チームを組んで子どもを育てていこうという考えである。

(3)勤務時間 勤務時間は8時30分から17時30分までの1日8時間（休憩1時間）となっているが、11時間開所保育園ということで8つのシフト時間制で運営している。

子どもには、いつも笑顔で接しなければいけないが、仕事が忙しすぎて疲れると、顔に出る。特に高齢のパート保育士には多様な就労パターンを用意して本人の体力の状態に合わせた働き方を選べるようにしている。短日勤務を希望すれば、それにも応じている。

短時間勤務では、1日4時間勤務があれば6時間もある。さらには本人の希望で2時間のみという人もいる。比較的時間が自由に使える高齢のパート保育士は朝7時30分からの2時間と夕方4時から3時を主として担当する。正規の勤務時間は現役世代が勤務する。勤務時間の分担で、職員のワーク・ライフ・バランスを支える存在にもなっている。

32. H 社

患者さんにやさしい薬局を目指し、高年齢者が活躍

・所在地	都内
・主要事業	調剤薬局
・正社員数	100～299人
・高年齢者比率	11～30%

◆高年齢者が安心して働き続けられる調剤薬局を目指して

薬剤師が慢性的に不足している調剤薬局、その人材不足解消を図ることがH社としても重要な課題となっている。今回の高年齢者雇用安定法改正ではその課題解決を意図し、定年60歳到達後、継続雇用希望者は全員65歳まで雇用を延長する制度に改定、それぞれ店別に制度改変に対する従業員代表との話し合いを行い、周知徹底した。

事業の拡大を図るため必要とされる優秀な人材＝「人財」を確保し育成する、加えて事業発展のために貢献し続けてくれている社員に手厚く報いたいとしており、経営者の強い思いが窺える。

◆企業が必要とする人材とは

現在、同社では60歳以上の高年齢者は19人在籍。なかには68歳になる薬剤師も、日々元気に活躍されている。

「定年後も働き続けたいという意欲やスキルがある。健康や体力、気力があって業務遂行に支障がない。勤務態度がまじめで人間性に富む、働き続けられる家庭環境であれば、あえて雇用年齢に上限を問うつもりはない」というのが経営姿勢。

労働条件については、個々の希望も勘案した勤務になるよう配慮し個別に決定、安心して継続勤務できる企業の実現に取り組んでおり、高年齢者雇用がもたらしかねないと懸念されるデメリットはないとのこと。従業員からは、「勤続年数の長い人が多く、職場の人間関係やチームワークがいいから働きやすい職場、今後も安心して働けそう」との声が聞かれ、モチベーションについても格別の変化は見受けられない。

◆かかりつけ薬局として、お客様との絆を強くする

高年齢者にいつまでも元気で働き続けてほしいとの経営方針は、身近で信頼される「かかりつけ薬局」として固定客の増大に重要な意義をもっている。高年齢者が備えている生活経験や専門知識、豊富な相談事例が来店されるお客様の安心と健康な生活の実現に寄与している。個別のニーズや相談に応じることができ、相互の信頼が深まれば顧客の固定化が促進され、「絆」はますます強くなる。高年齢者の活躍が薬局経営の安定化と業績拡大に果たす役割は大きい。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業

33. 学校法人江副学園

教育現場に求められる高年齢者のキャリア

・所在地	新宿区
・主要事業	教育・学習支援業
・正職員数	29 人以下
・高年齢者比率	31～50%

◆外国人のための日本語教育の現場は高年齢者比率 31～50%と高い

学校法人江副学園は海外からの留学生や日本に居住、滞在する外国人のための日本語教育に 39 余年間携わってきた。また、近年では長年の日本語教育で培ってきた独自の日本語教授法を基に、ろう教育にも力を注いでいる。同学園の日本語教授法は「江副文法」と名付けられ、外国人に対する日本語教育のみならず日本人の国語教育にも生かされ、ろう学校ではその有効性が評価されている。同学園は日本語を教える学校、言語を教えるには言葉に対する深い知識が求められる。それだけに人生経験や教育体験に裏付けられた高年齢者の言葉に対する広い知識や深い理解が教育現場に与える影響は大きい。学園は、高年齢者が必要とされる職場であり、高年齢者比率は 31～50%と高い数値を示している。

◆日本語学校の教師は高年齢だから辞めてもらうという仕事ではない

高年齢者雇用安定法改正以前の平成 24 年 3 月、同学園では定年を 65 歳に引き上げ、内部ネットワークで周知徹底した。定年を引き上げたのは、その当時 60 歳以上の高年齢者が学園の中核的な存在として元気に働いており、今後も学園運営には欠かせない人材としてその活躍が重要な柱になると考えられたことが定年制度見直しの事由に数えられる。

現在、同学園には 65 歳以上の職員は在籍していないが、将来は 65 歳以降についても必要に応じて非常勤勤務の形態で雇用を継続することを視野に入れている。日本語学校の教師という仕事は、高年齢者だから教育指導力が急激に低下するといったわけではない、体力的に支障がなければ定年後も継続して高年齢者も活躍できると考えている。

同学園の契約形態は常勤勤務者（教員・職員）、非常勤教員、非常勤職員の 3 形態、非常勤職員は時給制、非常勤の教員は午前 4 時限を 1 コマ、午後 4 時限を 1 コマとし、そのコマ数で賃金が決まる。1 コマ金額は、経験年数などや教育スキルによって異なる。非常勤でも貢献度によっては、賞与が出る場合がある。

◆経験豊富なベテランの先生が生徒の進路相談で活躍

同学園にとって高年齢の教師はなくてはならない存在である。日本語学校は学生が日本語を勉強し習得するばかりではなく、進学や就職などの準備をするところでもある。教師は進路指導や就職活動に対するアドバイスや大学院進学のための相談にも応じるなど重要な場面に立ち会うことになる。こうした場面でも、経験豊富なベテランの教師が力を発揮し、学生からの信頼を獲得し、学園の評価を高めている。

また、現在、スマートフォンを使っの教育システムのプロジェクトを立ち上げている。IT に対する専門知識や技術を活用して実際に組み立てるのは若年者、基本となる方針を決定するのは 50 代、60 代の高年齢者、それぞれの役割がマッチし、相乗効果を発揮して学園運営の高度化に結び付いている。

34. 学校法人 I 学園

65 歳定年制の導入で教師の専門能力を活かす

・所在地	都内
・主要事業	教育・学習支援業
・正職員数	100～299 人
・高年齢者比率	31～50%

◆65 歳定年制の導入

80 数余年の歴史を誇る I 学園は、国際舞台で活躍できる人材の育成を目指している。

また、同学園では国際性と並行して重視しているのが地域性である。学校教育においては、家庭や地域社会との連携が大事な要素となっている。教育に対する熱意と使命感を持つ高年齢者をはじめとする各世代の教師が、豊かな人間性と思いやりを持って、家庭や地域社会とのかかわりを一層密にしながら、信頼される、愛される学園を目指している。

前回、平成 18 年施行の高年齢者雇用安定法の改正を契機として労使協定を結び、就業規則を変更して、一部 65 歳以外の定年部門を全て 65 歳定年制とした。したがって、今回の法改正に対しては、支障なく制度は実施されているので、既に対応済みとし、特に改変すべき労働条件はなかった。

教育に対し情熱を持っている教師は、自分たちの専門知識を生かせる仕事が、65 歳まで引き続きできることで、安心が高まり、モチベーションも上がった。

(1)65 歳定年制を導入した理由は以下の 3 項目である。

- ①専門知識や指導経験といった教育スキルが年齢とともにさらに向上することが見込まれること。
- ②教師という職業の専門性が高年齢者になっても継続的に発揮でき、何歳になっても活躍できる場面は多くあること。
- ③若手教師の育成に果たす役割への期待。

(2)65 歳定年引き上げに伴う労働条件について。

賃金制度については、モチベーションの低下を避けるため、賞与、手当の支給に関しても、評価制度も、60 歳定年時と同様である。勤務時間は、高年齢者も含むすべての年代の教職員には、1 年単位の変形労働時間制を適用している。

(3)高年齢者の働き方へのサポート。

健康管理については定期健康診断のほか、私学共済制度のサービス（人間ドック）受診が中心となる。また、衛生委員会の充実などにより、衛生管理体制を確立し職場環境の整備を行っている。

◆教育スキル、ノウハウの継承

教師の能力開発に関しては「研究授業」という活動が重要な役割を担っている。「研究授業」を、中堅・若手が行い、その評価は第三者である他校の先生が分担し、終了後の評価者のチェック、高年齢者も含めた参加者全員の学習指導力や専門知識向上を図るというものである。「研究授業」は毎学期行われている。

高年齢の教師は、学習指導力、学校運営力など、多方面のスキルを持つ。高年齢者の果たす役割は大きく、戦力度も高いので、同学園では積極的に活用していくとのこと。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学習支援業

サービス業

35. 株式会社 都市環境エンジニアリング

最年長 81 歳、生涯現役社員を応援する

・所在地	江東区
・主要事業	廃棄物収納処理
・正社員数	100～299 人
・高齢者比率	31～50%

◆高齢者比率 31～50%、70 代 80 代社員が活躍

株式会社都市環境エンジニアリングは事業活動に伴って排出される廃棄物を処理する企業である。オフィスビル、複合施設、ホテル、商業施設などあらゆる建物の廃棄物に対応し、排出される廃棄物を収集・運搬・処理・リサイクルすることに加え、施設内の廃棄物保管室の管理や、顧客に最適な処理方法を提案するコンサルティング業務等を行っている。「人類の持続的繁栄のため、廃棄物・資源・エネルギー問題の解決に努め、お客様の満足と従業員の仕合せを目指す。」を経営理念に掲げ、人を大切にする経営を目指している。

同社の高齢者比率は 31～50%と高く、最年長の従業員が 81 歳、70 代の従業員も多い。健康でやる気があれば 65 歳を過ぎても雇用を続けるというのが同社のスタンスである。

◆高齢者の継続雇用は経験、職能、知識をそのまま生かして即戦力へ

同社では、前回の法改正の折り、60 歳以後の継続雇用者は選定基準を労使協定し、基準に合った人のみを継続雇用の対象としていた。今回の法改正で継続雇用者選定基準を年金の支給開始年齢以上の者とする経過措置を採用した。もっとも、選定基準に合わず、継続雇用が実現しなかったケースはほとんどなく、安心して働ける環境整備を進める会社の姿勢を、高齢者をはじめとし、社員は評価している。

廃棄物処理の業界では人材確保が容易でないことから、高齢者の継続雇用は会社にとっては労働力の確保という大きなメリットがある。高齢者に同じ職場で引き続き働いてもらえれば、経験、職能、知識をそのまま生かして即戦力となる。一方で、高齢者にとっては安心して長く働き続けられることで生涯賃金が増えるというメリットが生じる。

◆後進の育成に生きがい、経験豊富な高齢者が若年者をバックアップ

同社では高齢者の活用にあたっては様々な配慮を行っている。賃金については過去の業績や勤務成績、勤務負担などを勘案して基本給を継続雇用前の金額の 8 割程度を基準に確保することにしているが、評価制度を従来どおり残して賞与に反映させている。また、役職定年は 65 歳に置いているので、身分上は継続雇用者という形だがそのまま現役当時の役職にあるという例も多く、その場合役職手当も支給される。健康でやる気があれば会社の必要に応じて 65 歳を過ぎても雇用は継続する場合もあるが、その場合は本人の希望を聞きながら、業務、勤務時間、日数などで相談に応じている。

また、65 歳で役職を退くことになるが、役職の有無にかかわらず後進の育成に生きがいを見出し頑張ろうとする人もいる。仕事に自信のない若手に自信を持たせるため、65 歳で役職を退いた人がマンツーマンで若年者のバックアップをするという仕組みを 2～3 年前から実施している。

経験豊富な高齢者は同社にとって大きな戦力となっている。

36. 東京ホールセール株式会社

高年齢の女性パート社員の活躍

・所在地	府中市
・主要事業	サービス業
・正社員数	100～299人
・高年齢者比率	31～50%

◆特殊クリーニング技術の習得には時間がかかる

東京ホールセール株式会社は、毛皮や皮革、じゅうたんなどの特殊クリーニングや高級衣料の保管業務などの専門工場として技術や経験を提供している。また、常にクリーニングアイテムの開発や撥水加工、防炎加工、抗菌加工等の特殊二次加工にも注力している。顧客は一般クリーニング店を主力に高級衣料販売店、問屋、商社、百貨店など広範囲にわたっている。同社の高年齢者比率は31～50%と高い。特殊クリーニングの技術は短期間では身に付かないことから、技術職に高年齢者が多くなっている。高年齢者の技術職により染色、しみ抜き、プレス等の技術が継承されている。

◆65歳定年採用 70歳までの継続雇用を明文化

高年齢者雇用安定法改正により60歳定年を65歳に、また、70歳までの継続雇用を明文化した。継続雇用制度については、これまで会社の運用によっていたため、法改正を契機に雇用年齢の上限を70歳と明文化した。その上で、70歳以降についても会社が必要とし、本人が希望する場合には契約を更新する場合もありうる。制度改定に当たっては従業員代表と話し合いを持ち、高年齢者の経験・ノウハウなどを活用していく趣旨を説明した。

高年齢者の働き方に関しては本人の希望を聞き、労働時間や日数を調整している。個々で働き方は異なるが、体力を要する仕事ではないので、本人が希望しない限り仕事の内容は定年前と同じである。

◆女性7割の職場のコミュニケーションづくりにレクリエーションを重視

高年齢者が活躍するのは工場の現場であり、7割が女性の職場である。近隣の女性が多く、技術者には70歳以上の人もいる。技術の優れた高年齢の女性を確保し定着を図っていくためには、仕事と家庭の両立に配慮する必要がある。本人の希望を聞き短日勤務や短時間勤務が選択できるようにしている。

同社では社内福祉を充実し、コミュニケーションの円滑化も図っている。具体的にはバーベキュー大会、社員旅行、演劇鑑賞、新年会のレクリエーションを行っている。バーベキュー大会は会社の敷地内で行われるので近所の人も参加、従業員もほぼ全員参加している。こうしたレクリエーションを活発に行なうことで、従業員同士が友達感覚で仲良く仕事ができる。地域の人との交流も盛んになるので、仕事への理解が、家庭でも深まる。

健康管理に関しては1日3時間勤務の従業員でも本人の希望があれば会社負担で定期健診が受けられるようにしている。また、月に1回産業医が来社、健康相談も可能である。

同社はクリーニング技術を売りにしている会社であり、仕事に対して「技術的に誇れるものがある」という意識を持って活躍している高年齢者が多い。社会や人間関係の広がりを求める女性の期待に応えることで、女性の活力やエネルギー、健康や生き甲斐につながると同社では考えている。

建設業

製造業

情報通信業

運輸業

卸売・小売・
飲食店・宿泊業金融・保険・
不動産業

医療・福祉

教育・学
習支援業

サービス業



Ⅲ 高年齢者雇用安定法改正に関する各界の取組

1. 東京都中小企業団体中央会 82
組織化を通じ中小企業の振興・発展に寄与
高年齢者雇用の促進・活用を啓発
2. 業界団体（協同組合等） 84
法改正へ対応、高年齢者の活用メリットを周知
高年齢者の戦力化と活用ノウハウの共有
3. 東京経営者協会 86
企業事例の紹介やセミナーで法改正への対応を促進
経営労務相談等では高年齢者対策を個別支援
4. 東京商工会議所 88
労働力人口の減少や高年齢化に対応
多様な人材の活用（ダイバーシティ・マネジメント）を推進
5. 日本労働組合総連合会東京都連合会（連合東京） 90
希望者全員を対象とした 65 歳までの雇用確保に向けて
高年齢者の処遇改善やモチベーション向上対策を要望
6. 労働組合 92
「高年齢者雇用安定法改正に関するヒアリング調査の概要」

1. 東京都中小企業団体中央会

組織化を通じ中小企業の振興・発展に寄与
高年齢者雇用の促進・活用を啓発

概要	同中央会は、中小企業が不足している経営資源を補い合う「組織化」を通じ、中小企業の振興・発展のため各種支援を行うほか、中小企業・組合等の諸問題の解決を図るため、中小企業対策に関する様々な政策提言活動も行っている団体。
住所	中央区銀座
会員数	1,748 団体（平成 25 年 4 月 1 日現在）

1. 中小企業の振興発展を支援する中小企業団体中央会

中小企業団体中央会は、中小企業等協同組合及び中小企業団体の組織に関する法律に基づいて設立された特別認可法人で、各都道府県に一つの中央会と全国中央会により構成されている。中央会の主な目的は、中小企業の組織化を推進し、その強固な連携による共同事業を推進することによって、中小企業の振興発展を図っていくことにある。中央会では、組合等の設立や運営の指導・支援、異業種の連携組織や任意グループなどの中小企業組織の形成支援などのほか、金融・税制・労働問題など中小企業の様々な経営問題についての相談にに応じている。

昨今の少子高齢化による日本社会における様々な影響の中で、2013 年問題として 4 月より厚生年金の 60 歳から 65 歳への支給開始年齢の引き上げが始まった。これと時期を同じくして、原則希望者全員を 65 歳まで継続雇用することとした高年齢者雇用安定法が改正施行されることとなった。従来よりの雇用と年金の接続の論点からも、高年齢者雇用対策が検討されてきたところだが、今回、東京都中小企業団体中央会の取組・活動をまとめた。

2. 中小企業における高年齢者雇用に関する調査より

中小企業を組織化し、そのサポートを主な活動内容としている東京都中小企業団体中央会では、毎年「中小企業労働事情実態調査」を実施し、「東京都における中小企業の労働事情」という約 40 頁ほどの冊子にして発行している。この調査は、東京都における中小企業の労働事情を的確に把握し、適正な中小企業労働対策の樹立並びに時宜を得た雇用・労働対策事業の推進に資することを目的に実施しているものである。平成 24 年度の調査では、経営状況、労働時間、賃金に関する時系列調査項目のほか、育児及び介護休業制度への対応等、高年齢者や障がい者の雇用状況など直面する労働情勢に関連した重点項目を加えて実施した。調査時点は平成 24 年 7 月 1 日現在で、調査対象事業所は東京都内にある中小企業団体傘下の事業所で従業員 300 人以下の 1,500 事業所とした。この内、有効回答事業所は 511 事業所で有効回答率は 34.1%であった。調査結果をみると、業種計で 100 人未満の事業所が 477 と、全体の 93.3%を占めており、さらに 30 人未満の事業所では 327 と全体の 64.0%となっている。従って、小規模企業の経営並びに労働事情の実態を反映したものとなっている。当該調査項目の中に、高年齢者の雇用について、高年齢者雇用安定法に基づく高年齢者の雇用措置の状況があり、全体では「継続雇用制度を導入している」が 72.3%、「定年年齢を 65 歳以上に引き上げている」が 18.7%、「定年の定めを廃止している」が

7.2%の順となっている。従業員規模別にみても、講じている措置の比率が高い順番は各規模で同じだが、従業員数 30 人以上の事業所では、8 割以上が継続雇用制度を導入している状況である。また、高年齢者活用の現状では、60 歳以上の高年齢者の雇用の有無は、全体では「雇用している」と回答した事業所が 78.5%、「雇用していない」と回答した事業所が 21.5%となっている。従業員規模の大きさに比例して高年齢者を雇用している割合が高くなっており、従業員 30 人以上の事業所では 9 割を超えている。60 歳以上の高年齢者を雇用していると回答した事業所における高年齢者の雇用形態は、全体で「嘱託・契約社員」が最も多く 53.4%、次いで「正社員」が 44.9%、「パートタイマー」が 23.4%、「派遣」が 1.7%、「その他」が 1.5%となっている。

3. 団体としての取組・活動

今回、平成 25 年 4 月 1 日施行の高年齢者雇用安定法の改正については、事前の問合せが各組合から多くあり、その対応としての以下の取組を行ってきた。

- ①調査（上記に記載した、毎年実施している「中小企業労働事情実態調査」を行い、その結果を「東京都における中小企業の労働事情」という冊子にして発行している。）
- ②PR 活動として、(A) 東京都中小企業団体中央会のホームページにハローワーク作成の高年齢者雇用安定法改正関係のチラシをアップした。(B) 毎月発行の情報誌(中小企業だより 2013 年 1 月号)に 7 ページにわたり、高年齢者雇用安定法改正に関するシンクタンク系会社執筆の特集記事を載せた（㈱ニッセイ基礎研究所「高年齢者雇用安定法の改正と今後の課題～2013 年問題と中小企業の取り組み～」）。(C) 銀座にある東京都中小企業会館（以下、会館という）において、東京労働局に依頼して高年齢者雇用安定法改正に関する説明会を開催、多くの組合関係者が出席して好評だった。
- ③会館内の会議室前や玄関付近等のラックに高年齢者雇用安定法改正に関するチラシ等を配置した。
- ④東京都中小企業団体中央会の支援事業の内、「組合指導コンサルタント事業」として、社会保険労務士といった専門家をコンサルタントとして組合に派遣し、高年齢者雇用安定法改正に係る就業規則変更のアドバイス等を行った。

4. 今後の課題及び方針

平成 25 年 4 月の高年齢者雇用安定法改正施行と時期を同じくして労働契約法が改正施行され、中でも有期労働契約が反復更新されて通算 5 年を超えたときは、労働者の申し込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる、いわゆる「5 年無期化ルール」がスタートした。若年労働者や契約社員等対象に早期に正社員化し雇用を安定させる趣旨はよいのだが、年齢に関係なく適用になる点で、高年齢者雇用における継続雇用制度ひいては生涯現役社会実現という目標に対する阻害要因になるのではないかと危惧するところであり、中小企業が高年齢者を定年後、特に 65 歳以降も継続して雇用できるかについては課題がある。

団体としては、個別企業の状況までは把握できないが、今後も傘下組合に対して様々な形で PR 活動等を行い、そのことが傘下組合に属する企業の高年齢者雇用及び活用を進めるための取組に資するものと考えている。

2. 業界団体（協同組合等）

法改正へ対応、高齢者の活用メリットを周知 高齢者の戦力化と活用ノウハウの共有

高齢者雇用安定法の改正について、東京都中小企業団体中央会の会員組合等がその加入している企業に対しどのような取組を行ったかについて、ヒアリング調査を実施した。

高齢者雇用に関する業界の取組や特徴、就業の実態、さらには課題について次の通りの結果を得ることができた。

（18の協同組合等にヒアリング調査実施）

葛飾貨物運送事業協同組合、銀座築地飲食業協同組合、首都圏ソフトウェア協同組合、東京ガス風呂販売店協同組合、東京金物卸商協同組合、（公社）東京グラフィックサービス工業会、東京電設資材卸業協同組合、東京都医師協同組合連合会、東京都管工事工業協同組合、東京都クリーニング商工業協同組合、東京都自動車整備商工組合、（社）東京都信用組合協会、東京都石油業協同組合、東京都塗装工業協同組合、東京トラック同盟協同組合、東京不動産事業協同組合、東京都鍍金工業組合、東日本一般缶工業協同組合（アイウエオ順）

1. 高齢者雇用安定法改正の会員企業への浸透方法

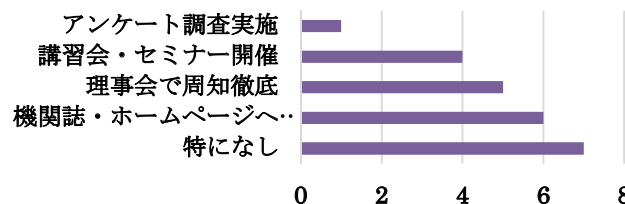
法改正の加入企業への浸透方法については表1のような結果となった。

「機関誌、ホームページへの掲載」により、直接加入企業へ告知する方法が最も多く、東京電設資材卸業協同組合、東京都不動産事業協同組合他が実施した。

次いで、東京都管工事工業協同組合、東京都塗装工業協同組合他による「理事会、役員会」で取り上げ、支部を通じて加入企業への徹底を図る方法が多かった。

より積極的な活動として、（公社）東京グラフィックサービス工業会他は「講習会・セミナーの開催」や「アンケート調査の実施」を行った。

表1 会員企業への浸透方法
複数回答あり



2. 業界団体の高齢者雇用の現状

高齢者雇用の現状については、表2のようになった。

高齢者を「重要な戦力と考える」とした業界団体は、次のような考え方で取り組んでいる。

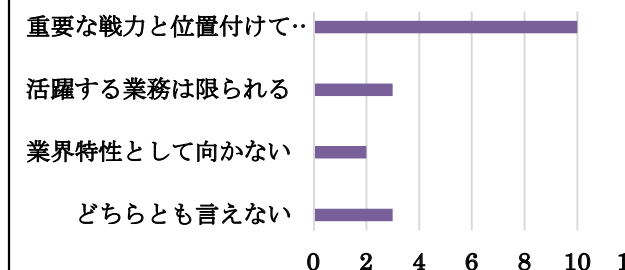
まず、業界特性からくる雇用のミスマッチで人材不足になる。あるいは新人を教育訓練し、育成するには時間がかかる。このような理由で高齢者への依存度を高めているが、健康でやる気があれば年齢に関係なくいつまでも働き続けることができる、とした団体がある（葛飾貨物運送事業協同組合、東京都鍍金工業組合、東京都塗装工業協同組合他）。

次に、高齢者の持つ豊富な経験と知識、優秀な技能、あるいは蓄積された地域情報といったものを高く評価し活用する、とした団体がある。「他の追随を許さないという職人的熟練技能者の存在」ということも、ここに含まれる（（社）東京都信用組合協会、銀座築地飲食業協同組合他）。

さらに、経験豊富なベテラン技能者のスキルやノウハウの継承を進めている団体としては、東京都塗装工業協同組合他がある。

「活躍する業務は限られる」と答えた、首都圏ソフトウェア協同組合他からは、加齢による体力・

表2 高齢者雇用の現状 n=18



聴力・視力の低下に対して、労働条件を研究しながら新たな職域を開発し、元気な高齢者は活用していくという努力をしている様子が窺えた。

3. 業界団体としての高齢者活用を進めるための取組

多くの業界団体より回答を得た。主だったものを取り上げると次のようになる。

- ① 高齢者雇用促進のための広報活動の推進（機関誌、ホームページ、セミナーなど）。
「改正高齢者雇用安定法の概要」の配布、年金受給に関する啓発用パンフレットの作成と配布、労務管理セミナーの開催、高齢者活用セミナーの開催など、広範囲なテーマ設定になっている。（東京都管工事工業協同組合、（公社）東京グラフィックサービス工業会他）
- ② 商品開発や業務改善プロジェクトチームに参画させ、重要な役割を与える。
蓄積された高い専門技術・技能を次世代へ継承するという目的を持つ。よい循環が生まれ、高齢者をいつまでも第一線で活躍させる大きなエネルギーとなっている。（首都圏ソフトウェア協同組合他）
- ③ ライフプラン研修による定年前からの人生設計への意識付け。
その目的は、現在及び将来の不安をできるだけ解消し、職務に専念してもらうことにある。(i)健康、(ii)セカンドライフプラン、(iii)生きがいや働きがい、(iv)キャリア開発、などの見直しを図っている。（（公社）東京グラフィックサービス工業会他）
- ④ 情報リテラシー（パソコン、スマホ）などの能力開発やスキルアップ及び資格取得のための研修会やセミナーの開催（東京金物卸商協同組合他）。

4. 高齢者活用の好事例

高齢者活用の好事例の一部を紹介すると、次の通りとなっている。この他にも、本事例集で具体的な活動を紹介できなかった協同組合についても多様な好事例が寄せられている。

経験を生かして第一線で活躍	（社）東京都信用組合協会他
・ 地域の人的ネットワーク及び地域情報を生かし、支店長職のまま、新規顧客開拓や異業種交流に力を発揮している。	
・ 老舗の伝統の力を支える職人技能者が極めた技は、無形の財産としての輝きを放っている。	
保有する専門資格を生かす	東京都管工事工業協同組合他
・ 施工資格を持ち、図面が描け、見積りもできる高齢者が活躍している。	
・ 資格を有し、かつ豊富な経験を持つ現場の責任者は協力会社や地域住民に対し、コミュニケーション能力を発揮して建築現場での仕事を確実に進めることができる。	
・ 有資格者数、仕事の実績数が発注企業ランクを決めることがある。これらの条件を満たす高齢者が多いと、さらに経験やノウハウが加味されて受注競争上有利に働く。	
技能の継承のための職域開発	東京都塗装工業協同組合他
・ 熟練技能者の中で豊富な経験と知識を生かし、業界団体主催の講習会の専門講師として後継者育成に取り組んでいる。	
勤務時間を現役世代と補完する	東京都石油業協同組合他
・ 高齢者が早朝・夜間勤務を担当し、現役世代のワーク・ライフ・バランスを支援する。	

5. 高齢者雇用に関する団体としての課題

会員企業から業界団体に寄せられている高齢者雇用に関する課題には次のようなものがある。

- ① 健康面でのサポート
業界によっては、慢性的な人材不足から、優秀な技能を持つ高齢者への依存度はますます高まる。加齢による体力や運動能力の低下という現実に対し、年齢に関係なく働き続けてもらうためには、定期健診だけでなく、相談窓口の設置や生活習慣病予防の健康面でのサポートが必要になる。
- ②モチベーションの維持・向上
ある程度の技能を有すれば、仕事はあり、生活していく分には困らない。現状に満足してしまっただけで、さらに努力しないという高齢者も存在する。高齢者のモチベーションの維持・向上には、評価制度や目標管理の導入で成果に見合った賃金の支払い等の制度改革が必要となる。
- ③ 高齢者の能力開発
企業経営における事業の拡大及び安定成長の実現のためには、新規販路の開拓や付加価値の高い新製品の開発が重要となる。そのためには優秀な人材の確保と育成が必要となるが、高齢者によっては新技術や新製品についての知識の習得が困難となる。研修会やセミナーで定年以前からの中高年者の能力開発に取り組む必要がある。
高齢化の進展した現在、企業が今後も発展していくためには、高い就労意欲を持つ高齢者が活躍する場を広げることが、喫緊の課題となっている。今後、個々の業界団体（協同組合等）の業種特性に合わせた、高齢者に関する労働環境の整備が期待される。

3. 東京経営者協会

企業事例の紹介やセミナーで法改正への対応を促進
経営労務相談等では高年齢者対策を個別支援

組織の概要	日本の東証第一部上場企業を中心に構成される団体。日本商工会議所、公益社団法人経済同友会と並び「経済三団体」の一つである。経営者の相互啓発・連携の場づくり、情報提供、経営・人事など各種相談への対応、人材の育成・活用支援など多彩な活動を展開している。
住所	千代田区大手町
会員数	1,484 社（平成 25 年 4 月 1 日現在）

1. 改正高年齢者雇用安定法施行に伴う会員企業の対応状況

平成 25 年 4 月 1 日に法改正が施行されたことに伴い、企業の法改正への対応状況や高齢者雇用に関する制度の見直しの内容などについて、会員企業 989 社を対象に平成 25 年 4 月 1 日現在で、「高年齢者雇用安定法改正への対応に関するアンケート調査」を実施した。277 社（回答率:28.0%）から回答を得た。

その回答から会員企業の対応状況を分析すると、今回の法改正に伴い定年制の見直しや定年年齢を変更した企業は少数であった。回答企業すべてに定年制があり、約 97%が定年年齢は「60 歳」としている。そして、4 月 1 日の法改正にあわせて「定年年齢を変更した」企業は 2 社、うち 1 社は 65 歳までの選択定年制を導入しており、「今後変更予定」は 3 社であった。また、97%が「継続雇用制度」を導入しており、上限年齢を定めている企業の内 1 社を除いたすべてで「65 歳」としている。さらに、今回の法改正で、すでに継続雇用の対象者基準を設けている企業に限り、2024 年度まで基準を適用できる経過措置が設けられたが、約 3 分の 2 の企業が経過措置を適用すると回答している。約 2 割の企業が「基準に適合する者を対象としていたが、高年齢者雇用安定法の改正に合わせ、希望者全員に変更」としていた。

また、法改正に伴い、「人事制度等の見直しをした」企業は 36%、「特に見直しはしていない」企業は 64%で、見直しを実施した企業は、約 3 分の 1 であった。人事制度等の見直しをした場合、約 8 割が「継続雇用者の処遇水準や評価制度等の見直し」を実施しており、具体的な見直しの内容として、31%の企業が「継続雇用者を対象とした評価制度の新たな導入」を行っている。また、「定年到達時の賃金と比べ賃金水準を引き上げた」または「賃金水準を引き下げた」とする企業や「報酬比例部分の相当額を補てんした」企業も見られた。その他の回答の中には、これまでは継続雇用の対象とならなかった者も含まれるような、従来より賃金水準が低い「新たな賃金テー

ブルを設置」し、賃金テーブルの幅を広げた企業も4社あった。

2. 法改正に対する団体としての今後の取組

実務シリーズと呼んでいる事例集で、企業に法改正への対応をヒアリングした内容を紹介した。

法改正後の事例研究として、会員企業40社で構成された人事雇用管理委員会で2カ月に1回程度各社の事例を発表しており、その他に東京経営者協会がヒアリングした事例を含めて紙の媒体にしている。

約1年半にわたり12号まで発行したこのシリーズは、全会員に配布され、企業の取組の参考に供されている。法改正への対応についてのセミナーとして、法改正が施行された時に厚生労働省担当官からの役員向けの解説、東京労働局担当官からの企業向けセミナー2回、また弁護士から企業向けに法改正の解釈を含めた解説を1回、経営労務相談員等による事例紹介や処遇設計のセミナーを3回開催した。それぞれ100人程度の参加があった。その他、法改正の対応セミナーとは別に、会員企業が所属する5つの地域ごとに開催する支部例会や人事労務担当者がかかわる委員会、研究会の場でも職員が法改正の内容について解説し、周知を行った。また、東京経協では経営労務相談室を設置し、弁護士、経営労務相談員が無料で会員企業からの相談に応じている。直近1年間に全体で414件の相談があったが、その内の53件（13%）が定年関係のテーマが対象で、具体的な相談内容としては、法改正に伴う経過措置を残す場合の対象者に係る要件、定年後継続雇用者の処遇体系の見直し、高年齢者のモチベーションアップをどのように図るか、1年契約の短時間労働者が定年を迎えた場合の雇用形態の在り方、などであった。さらに、関連して就業規則、諸規程等継続雇用規程を含めた内容が36件（9%）あった。そのほか、メールマガジンを人事労務担当者には週1回ずつ、役員向けには月1回配信しているが、ここで法改正の内容を周知しており、さらに、年4回発行している機関誌「ぱとろなとうきょう」でも、数回にわたり改正高年齢者雇用安定法の内容を紹介している。

3. 団体として高年齢者活用を進めるための今後の取組

団体の今後の取組として、経過措置が終了する前には処遇制度の見直しを行う企業が増えることから、企業の関心が高い企業事例の収集を行っていく。また、有期の契約期間が5年を超えた後の無期雇用への転換の問題も労働契約法との関係で何らかの動きがあることが考えられ、法律の動向を注視しつつ、会員に適切な情報を提供していくとしている。

4. 東京商工会議所

労働力人口の減少や高年齢化に対応
多様な人材の活用（ダイバーシティ・マネジメント）を推進

組織の概要	東京 23 区内の会員（商工業者）で構成される民間の総合経済団体。商工業の総合的な発達と社会一般の福祉の増進を目的に、(1)経営支援活動、(2)政策活動、(3)地域振興活動の 3 つを柱として活動している。
住所	千代田区丸の内
会員数	76,352 社（平成 25 年 4 月 1 日現在）

1. 独自アンケート調査の結果から

今回の法改正前に会員企業向けに実施した「高年齢者雇用に関するアンケート」（平成 23 年 10 月実施）の結果等から企業の意見をとりまとめ、高年齢者雇用安定法の改正にあたり「継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準制度」を一律に廃止することについては、慎重に検討するよう求め続けた。同調査結果によると、基準制度の廃止に反対の企業は、基準制度導入企業の 56.8%であり、そのうち、「基準が廃止された場合、経営に大きな影響がある」という企業は 47.7%を占めた。また、基準制度が廃止された場合、大きな影響があると回答した企業のうち約半数が「新卒者の採用抑制」をせざるを得ないと回答するなど若年者雇用への悪影響を懸念する声が多数寄せられていた。同じく基準制度が廃止された場合、大きな影響があると回答した企業からは、「民間の職業紹介事業者などを通じて行う出向・転籍や再就職等のあっせんなども、事業主による雇用確保措置を講じたと認めるべき」といった意見や、政府等に対して「高年齢労働者への賃金助成の制度を拡充してもらいたい」といった要望が多かった。

上記調査結果に加え、「高年齢者は身体面での個人差が大きく、建設業や運輸業など職場での安全管理が重要な職場で、全員を継続雇用することは難しい」、「業種や職務内容によっては、高年齢者の就業が困難な職場がある」、などといった声があがっていたことが、継続雇用制度における基準制度の廃止に慎重だった理由である。

ただし、法改正後の厚生労働省の調査（平成 25 年「高年齢者の雇用状況」）によると、65 歳まで働くことのできる中小企業は、24 年の法改正前から大幅に増加しており、多くの中小企業は法改正に対して迅速な対応を行っている。

2. 団体として

東京商工会議所は平成 21 年 10 月に「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック～人材と働き方の多様化による組織力の強化～」を発行した。このガイドブックは、日本が少子高齢化に伴い労働力人口が減少するという構造的な問題に直面する中で、多様な人材（女性や高年齢者、外国人、障がい者、ニート・フリーターといった属性の方々）の活用をテーマにした具体的な事例を紹介することで、多様な人材がいきいきと働ける環境を整備することを通して、組織力を強化するとともに、生産性を向上させることを目的とするものである。なかでも、先進的事例として、高年齢者を活用している企業を数多く取り上げており、今回の高年齢者雇用安定法の改

正にかかわらず、高年齢者雇用のノウハウを会員企業間で共有している。

また、今回の高年齢者雇用安定法の改正に関して、会員企業を対象にした「改正高齢法・改正労契法セミナー」を平成24年12月に開催した。当初は1回の開催予定であったが、会員企業からの要望が強く、急遽、追加開催を行い、改正法の周知・啓発に努めた。

その他、ホームページやメールマガジンを活用するとともに、23区に設置している支部においてもセミナー等を実施するなど、周知・啓発活動に取り組んでいる。

3. 高年齢者活用のポイント：「中小企業のためのダイバーシティ推進ガイドブック」より

上記ガイドブックから、高年齢者を活用している中小企業の先進的事例において、共通して浮かび上がってきた主なポイントを紹介する。

○高年齢者を巻き込んだコミュニティの形成とその支援

- ・現場の従業員間で自然発生的に生まれるコミュニティを徹底的にケアする。楽しく仕事する雰囲気を守る。気配りも欠かさない。
- ・得意とする技術や事業分野を図表にまとめたものを社内のイントラネットに掲載するなど、高年齢者自身が自主的で前向きな活動に取り組む。
- ・外部講師により月に一度行われる社内勉強会へ積極的に参加させることで、知識、思考の陳腐化を防ぐ。

○第二のスタートに対するケア

- ・定年後（60歳）に継続雇用する従業員に対しては定年制を設けない。
- ・定年時における面談で、今後の働き方やライフプランについて、経営者と従業員で確認する。
- ・60歳以上の従業員で構成される部会を組織し、他店舗で働く同世代の従業員との結束を高める活動や、技能・知識や人生経験を若い世代に引き継ぐ活動を進めている。

○「死木化」させない仕組み

- ・定年近くなった従業員にも研修を実施し期待をかける。
- ・課長職経験者の多くには、設備投資や人員計画など協議する場に参加させる等、一定の権限を与える。嘱託であっても、人事異動に伴い新たな業務を経験させる。
- ・年齢や経験に関係なく全従業員を対象に管理職ポストを公募する。年2回の賞与では、管理職の推薦状によって増額が検討され、賞与と一緒に推薦状も従業員に贈呈する。

○ベテランの能力、ノウハウ、経験の活用

- ・挨拶の徹底。前職でのやり方にこだわりすぎて、マイナスにならないように、経験者への初期対応に気を遣う。
- ・東京商工会議所の会員サービス事業「人材情報プラザ」を活用し、求める人材のマッチングを図る。
- ・定年後のカウンセリングを充実させ、個人の望む職務内容とのすり合わせを行う。ベテランと若手でペアを組ませ、技術・技能の伝承に取り組む。
- ・設備・技術・ノウハウの全てを自社内に保有。ベテラン技術者が持つノウハウをマニュアル化する。

5. 日本労働組合総連合会東京都連合会(連合東京)

希望者全員を対象とした 65 歳までの雇用確保に向けて
高年齢者の処遇改善やモチベーション向上対策を要望

組織の概要	都内で働く勤労者で組織する労働組合。「ゆとり・豊かさ・社会的公正」を目指し、「人間優先の東京」につくり変えていくことを大目標に、「働くことを軸とする安心社会の実現」に向け、元気よく、明るく、わかりやすい運動を実践している。
住所	東京都港区
組合員数	106.2 万人

●活動方針「高年齢者の雇用安定に向けて」

連合東京では、平成 25～平成 26 年度の 2 年間「高年齢者の雇用安定と活用に向け、その取り組みを強化する」ことを重点政策とし、具体的には、以下のことに取り組むとしている。

(1)希望者全員を対象とした 65 歳までの雇用確保

雇用と年金を確実に接続させるため、改正高齢者雇用安定法で定める雇用確保措置のいずれかを導入する。このうち継続雇用制度を導入し、その対象者の基準を労使協定している場合は、希望者全員を対象に 65 歳までの継続雇用とする労働協約の締結に向けた労使協議を行う。

(2)高年齢者に適した職務・仕事、労働時間、働き方に見合った処遇の確保

高年齢者の就業の場を確保するため、高年齢者のニーズに対応する働き方とそれに見合った賃金、労働時間などの労働条件、高年齢者が働きやすい職場の創出や作業環境、能力開発、健康管理などについて労使協議を行う。定年後の職務内容は、本人の能力・希望などを考慮した合理的なものとするよう協議する。

また、平成 25 年 4 月から開始されている老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢引き上げにより、年金を全く受給できない期間が生じるため、もうひとつの公的給付である雇用保険の高年齢者雇用継続給付と合わせた収入水準の維持に向けた 60 歳以降の賃金制度の再設計について労使協議を行う。

(3)対象者の組織化

継続雇用労働者は労働組合の組合員とする。

●「高年齢者と若年者の雇用の質は違う」

重点政策の背景には、以下の考え方がある。

- (1)高年齢者と若年者とは、仕事で求められているものや期待されている役割が異なっており、雇用の質が違う。
- (2)高年齢者は技術や技能の継承と後進の指導、若年者は高年齢者から学び将来を担う人材になるとの考えから、若年者の就業は中長期的な観点で将来ビジョンを描き、すべての働く者がやりがいをもって安心して働ける環境整備を図る視点を持つべきである。
- (3)非正規労働者として 60 歳を迎える人の雇用と年金の接続についても、労使協議の対象とし、65 歳までの雇用確保に向けた労使協議を行う。

●「高年齢者雇用安定法改正対応の取組みに関する調査」の実施

上記の方針に基づいて、連合東京では加盟組合の対応と処遇改善など改正法対応を機にどのような交渉と処遇改善が進んだのか、「高年齢者法改正対応の取組みに関する調査」を実施、今後の取組を検討する上で重要な基礎資料となった。

12 月にまとめた結果（ $n=372$ 労働組合）からは、法改正に対して、7 割を超える労働組合が取り組み、賃金などの処遇改善を求めたとの回答が寄せられているものの、回答のあった 276 組合のうち半数が依然として経過措置を取るとしており、更なる取組が必要としている。

●使用者及び経営者団体等への要望と今後の課題

「個別の企業では、高年齢者を重要な戦力とすべく雇用確保措置改善に取り組んでいる様子が窺えるものの、経営者団体では、若年者の就業に影響する、個々の状況が異なるので希望者全員を継続雇用するについて異論がある、とのこと。高年齢者の処遇改善やモチベーション向上対策を要望しても大きな成果を得るまでには至っていない。経営者団体はもちろん業界全体として、高年齢者雇用対策推進についての議論が巻き起こるよう取り組んでほしい」というのが連合東京としての意見である。

また、行政には、「希望者全員 65 歳まで」について、広く周知活動を継続し、制度を早急に社会に根付かせる取組を行うことや、経過措置を利用している企業に対して、早期に希望者全員対象の制度とすべく助言、指導を行うことを要請している。

その上で、今後は以下を課題として、引き続き高年齢者雇用に取り組んでいくとしている。

- (1)非正規労働者の雇用と年金の接続。
- (2)健康面や介護などの理由で 60 歳以降働くことのできない人に対する社会的セーフティネットの整備。
- (3)労働側が主張してきたものの実現に至らなかった雇用確保措置が取られなかった場合における私法上の効果（民事効）の規定の創設などについて、引き続き検討。

6. 労働組合「高齢者雇用安定法改正に関するヒアリング調査の概要」

産業別名 労働組合名 (事業内容)	組合員数 (人数)	高齢者状況 (高齢者比率)	高齢者雇用確保 措置の実施状況
U Aゼンセン どんユニオン (飲食サービス業)	276人	外食産業は歴史も浅く、他に比べて勤続年数も短い。 (平均年齢37～38歳) 継続雇用対象者は年間1名程度と限られている。 (10%以下)	定年60歳、希望者全員65歳まで継続雇用。 今年の春闘から本格的に65歳定年引き上げへの取り組みを始めた。 店舗は体力的に厳しい環境なので、工場勤務や店舗関連機械のメンテナンス、店舗外装の修理など、職域拡大への取組を行っている。
J A M 東京航空計器労働組合 (製造業)	282人	継続雇用者(非組合員)は約56名。 これまで採用が限られていたことから高齢化が進んだが、団塊の世代などが会社を離れ、やや落ち着きつつある。 (組合員の平均年齢は約42歳) 会社は将来に備えて新たな人材の確保を目指しており今年4月に19名、10月に9名を採用した。 (11～30%)	定年60歳、希望者全員65歳まで継続雇用。 今回の労使協議では、①無年金者の賃金アップ②内容の一部見直しを行い、昨年11月に新たな労働協約を締結した。 推進については、①今年4月からの継続雇用者の賃金のシミュレーション実施②会社の今後10年間の経営負担増の試算③昨年の春闘で会社側に無年金者への対応を要求、労使で専門委員会を立ち上げ、賃金増額を検討、その結果、企業の負担能力、社会保険料増への影響なども考慮し目安とした賃金水準をクリアした。
サービス連合 東武トラベル労働組合 (旅行業)	573人	今後も高齢化が進むため高齢者活用は必要。 ただ、人手不足のため高齢者への負担が大きいの声が一部にある。 (11～30%)	定年60歳は変わらないが、今回の法改正では労使協議を重ね、継続雇用基準を廃止して希望者全員65歳まで継続雇用することで合意した。 また、その際、賃金制度に関して交渉、主に年齢給と能力給の2つの考え方に基づき各種手当等を分離簡素化した。 今後の高齢化を考え、来年早々「ライフプランセミナー」を組合員に対し行っていく予定。
日教組 豊昭学園労働組合 (私立学校)	30人	平均年齢は41歳。50代が少いのは採用を抑えていた時期の年代層であるため。 このところ毎年2～4人程度新人教諭を採用していることから若い人の割合も多くなってきている。 (11～30%)	定年は60歳。その後は5年間の契約で65歳までは継続雇用。60歳を超えると継続雇用になり、体力的にもいざばん厳しいクラブ顧問や担任は基本的にやらずによい。 授業数も制限がかかるので、その意味では働きやすい環境になる。 賃金(基本給)は下がるが、一応継続雇用後の昇給もある。
日教組 目白学園教職員組合 (私立学校)	9人	中学・高校教職員は生徒数減少に伴い、教職員の採用を控えているため、平均年齢が上がりつつある。 (10%以下) 短大・大学の教職員の高齢者比率は31～50%。理由は公立学校を定年退職した教職員を多く採用しているため。	昨年までは継続雇用希望者の選別基準を設け64歳までの継続雇用となっていたが、法改正を機に基準を廃止定年は63歳で65歳までの継続雇用制度に改定した。
建設連合 あおみ建設労働組合 (建設業)	163人	平均年齢42歳、この年代が多く、25～35歳代や55歳以上が少ない。 継続雇用対象者も今年10月初めて1人出た。 高齢者が少ないのはかつての新規採用抑制等が要因になっている。 (10%以下)	前回の改正では労使協定で選別基準を設け、労働協約を締結した。 内容は①過去の評価点②公的資格の保有③勤務態度④健康などとなっていた。 今回の改正では、経過措置とし、継続雇用の対象者を限定する基準を厚生年金の支給開始年齢以上の者とすることに合意した。 60歳以降の社員はシニア社員と称し、賃金は、転勤の有無や技能・特殊能力の程度に応じて個別に決定している。
運輸労連 向島運送労働組合 (運輸業)	209人	事業所全体で継続雇用者(準組合員)35名。 小さな会社なので長期にわたって新卒者の採用がなく、中途採用が中心、全体的に年齢層が高い。 欠員がでたら、その都度補充している。 従業員は着実に高齢化しているのが実情である。 (11～30%)	60歳定年、継続雇用後の仕事内容は同じ。 賃金は30%切り下げになる。 一時金は85%程度を支給。 継続雇用は、1年単位の自動更新で希望者は65歳まで働き続けることができる。
全労金 ろうきんセントラル労働組合 (金融業)	450人	平均年齢は上昇傾向、40歳を超えている。 新人の採用はここ数年減少。中途採用もある。 (60歳で継続雇用の嘱託は組合に任意加入) (11～30%)	60歳定年、希望者は全員65歳まで継続雇用。 全労金と労金協会とで改正についての取組をした。 労働条件については継続雇用者はかなり所得が下がる。仕事の内容によっては低いと感じる場合もあるかも知れない。 その他休みは取りやすいし、時間外労働も極端に多いわけではない。
電力総連 東電不動産労働組合 (不動産賃貸業)	178人	高齢者比率が約19パーセント程度。 定期採用を数年行っていないので平均年齢は上がってきている。 (11～30%)	60歳定年、希望者は全員65歳まで継続雇用。 法改正前は選別基準を設けていたがもともと選別基準は緩く、基本的には希望者全員を受け入れていた。改正後は設けていない。 高齢者にとっては働きやすい会社、職場環境であり、業務等にも特に差異はない。

(調査時期：平成 25 年 10 月～11 月)

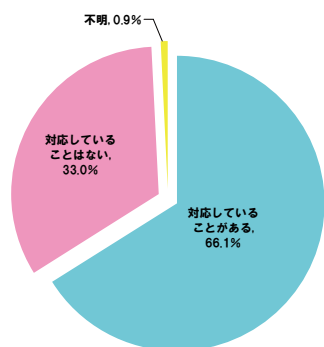
高齢者雇用安定法改正に対する意見	労働組合としての課題	使用者への要望他
現状は高齢者が少ないので、特に他の雇用への影響はなく、むしろ、景気変動による影響が大きい。 新卒採用も来年からは再開の見込み。組合員からの問い合わせは一部にとどまっている。	今後は高齢化が徐々に進行するので高齢者がお店での豊富な経験や知識を生かして働ける職場を十分用意できるかどうか大きな課題。 また、高齢者がより働きやすい環境に変えていかなければならないと考えている。	年齢相応の職場、ポジションに配慮してほしい。 店舗勤務が大半だと体力的に厳しいので高齢者にも働きやすい職場を用意してもらいたい。 高齢者のスキルを生かすという意味では、教育という立場で働いてもらうというのものではないか。
法改正による、若年者や非正規雇用への影響はない。 過去においても適宜、人員補充が図られてきたが、今年度は、大幅な採用を実施した。 賃金等の労働条件についても、特にこれまでと大きな変化はない。 組合員からの意見や声は特になかった。	継続雇用社員は非組合員となっていて、議論は、まだこれから。組合員化するには①継続雇用社員が組合加入を望んでいるかどうか②多様な雇用契約が併存するなかで組合費をどうするか③継続雇用社員を組合役員の対象とするかどうか④管理職として処遇されていた社員への対応は……など多くの課題がある。 定年延長については、特に議論はしていない。現在の制度は、そもそも定年延長といった議論から派生したものとして一応の結論を得ている。	会社側では、高齢者を蓄積したスキルを持つ有用な戦力、リソースフルな労働力と位置付けていることから、今後も引き続き雇用を確保していく方針と組合は判断している。また、組合の方針を会社が受け止めてくれており、雇用トラブルなどもないことから継続協議すべきテーマとはならない。 労使協議については、概ね、順調に推移しているため、今回の協定内容やその結果をきちんと見守り、組合活動に反映させていきたい。ただ、高齢者の一部にモチベーション低下がみられる点が懸念されるので検討が必要である。
法改正により、継続雇用条件が希望者全員に変わったので、労働条件はよくなった。 ただ、今回は、現行の就業規則の変更対応にとどまり、会社と高齢者雇用について、中身を議論するまでには至らなかった。 組合員からの意見は特になし。	法的主旨に基づく継続雇用後の活用方法等について、 ①会社側の方針が不明確 ②改正主旨が組合員に行きわたっていないので理解不足を解消することが課題となっている。	今後は、定年引上げを念頭に活動を進めていく。 高齢者の活用は当然必要、課題解消のため ①継続雇用後の活用方法等についての会社側の方針を早急に引き出す。 ②法改正の主旨を全従業員に理解させるよう要望している。
組合としての取組は既にできているので、これ以上はない。 組合員から定年延長を望む声も特になかった。労使共に給与は生活給という考えであり、60歳を超えれば基本的には基本給を下げても大丈夫だろうという考えがあり、それに応じて担任やクラブ顧問はやらなくてもよいという考え方である。	現時点で大きな課題は特になし。現在は高齢者が少ないので若年者雇用への影響などもない。但し、この先高齢化が進むと継続雇用者にも担任やクラブ顧問を持ってもらうとか、条件を変えていかなければならない。 いずれは改正しなければならぬと誰しも思っておりそうしない学校が成り立たなくなる。	高齢化で学校運営が厳しくなるので、継続雇用者でも担任やクラブ顧問になるなどルール変更が求められてくる。 その場合、体力的に厳しい高齢者は、非常勤講師として残る道もあるが1年契約で、授業への取組姿勢など、その都度評価されるので不安定な立場となると問題となる。
特になし	今までは働きやすかったが、現在は働きにくく将来が不安。団体交渉によって65歳定年制の採用と継続雇用時の賃金の引き上げを課題に取り組んでいきたい。 現在、継続雇用時の賃金は定年前の50%（労働時間については80%）になっている。それを過去の評価なども踏まえて引き上げるように申し入れていく。	都内の私学産別は、大学60%、中学・高校の50%が65歳定年制。 次の通常国会で公務員の65歳定年制の採用が出ることになると見込まれるので、65歳への定年延長を実現し、過去の勤務実績を評価して賃金に反映させるなど労働条件に見合った賃金としてほしい。
組合員は中高年齢者の層が少ないため改正による雇用への影響は少ない。 業績回復とともに若年者の採用も始まった。改正によって、無収入期間はなくなるので従業員も安心して仕事に集中できる点は評価している。 当組合では、連結子会社への異動も含め、組合員の雇用は守ることを基本方針として取り組んでいく。組合員は対象となる中高年齢者が少ないため、関心が薄く、今のところ問い合わせや相談はない。	65歳まで希望者全員が働ける職場づくりを目指す。会社としては賃金支払総額は決まっているので、労働者全体の処遇は見直す方向で考えることになると思うが、組合としては、賃金について、従業員の生活を考え、従業員全体の理解を得られるよう賃上げに取り組んでいくことになる。 その他、継続雇用者のモチベーションの維持・向上が課題となっている。60歳以降の雇用を円滑に進めるため、能力開発や研修、職域開発などを労使が共同して考えていかなければと感じている。	労働力不足、人材不足により受注制限をせざるを得ない事態となっている。 これからは、高齢者の有効活用が図れば、企業経営にも貢献すると思われる。 高齢者の働きやすさや活性化が図れば、業務の効率化や生産性の向上に結びつくと考えている。
荷物の積み込みなどは概して自動的にパレットで積み込まれるので、このようなことでの体力差はほとんどない。仕事は変わらず慣れているので、高齢者でも働くことは可能である。 組合としては、1年契約の更新では、生活が安定しないし不安でもあるので、継続雇用ではなく65歳までの定年延長を言い続けたい。 法改正に対する組合員からの問い合わせはない。自分で情報を集めている人はいると思う。	①継続雇用者（準組合員）の組合員化を会社側に要求している。組合としては、定年後も組合員であれば、仲間意識を持てるし、働きやすいと思っているので今年の春闘から準組合員の組合員化を掲げている。今年の一時金交渉の時には、これも勝ち取りたいと思っている。 ②継続雇用者の賃金の安定化については30%カットから25%や20%～少しくても多くもらえるよう、獲得に向けて努力していきたい。	定年延長を組合が求めるのではなく会社が決めてほしい。 継続雇用時賃金30%カットもなくなるだろうし、雇用安定が一番と考える。段階的にでもよいので定年延長に向けて動いてもらえればと思う。 運転手や事務、整備など高齢者の配置が事業所の特性にうまくはまればまだまだ働けると思う。
若年者や非正規雇用への影響は目に見えて表れてはいない。 改正について組合員からの直接の相談はなかった。 組合に加入したいという相談はあった。 また、20～40代は法律改正があまり身近ではないようだ。	今後は、65歳までの定年延長も視野に入れていかなければいけない。その場合の賃金カーブを考えて行かなければいけない。また、65歳定年となれば、50代からの研修教育（50代からの研修、教育はもう必要ないとは思わず）自分が持っている技能やスキルを若い世代にどう伝えるか、どのように生かすか等が課題である。 また、高齢者のモチベーションの維持・向上、人材活用の取組が課題である。	賃金などに関して、ずっと順調に上向きというわけにはいかないので、決められた原資の中でどう分配していくか、単純に賃金を上げろということではなく、その人の役割に見合った賃金が支給されれば高齢者本人も納得すると思う。
法改正前も継続雇用希望者全員継続雇用されていたので、特段の影響はない。そもそも厳しい規定ではなかったので、よくなった点も悪くなった点もなく、変化はない。 改正に関する意見や相談は、今のところないが、個別に面談するに際し相談事は出てくるのではないかと考えている。	働きやすい職場だと思っているので、組合として特に改善してほしい点やすぐ解決しなくてはならない問題がないので、法に則ってやっていく。高齢者だけに限ってどうこうということはない。分け隔てなく皆業務に当たっている。 厳しい経営環境にあるので新規採用は行えない。平均年齢が上がり、今後の課題となる。	労使関係はうまくいっているほうだと思うが、資産売却による業務量の低減とそれに伴う雇用不安がある。 賃金問題や雇用不安の解消に取り組んでほしい。

◆「改正高年齢者雇用安定法」への対応の有無と対応内容

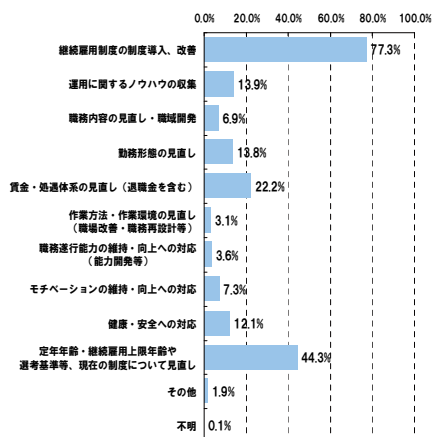
「法改正があったことを知っている」4,114 社では、「改正高年齢者雇用安定法」の施行に伴い「対応していることがある」は 66.1%、「対応していることはない」は 33.0%である。

「対応していることがある」2,720 社の対応している内容（複数回答）は、「継続雇用制度の制度導入、改善」（77.3%）に、「定年年齢・継続雇用上限年齢や選考基準等、現在の制度について見直し」（44.3%）が続く。

「改正高年齢者雇用安定法への対応の有無」 N=4,114



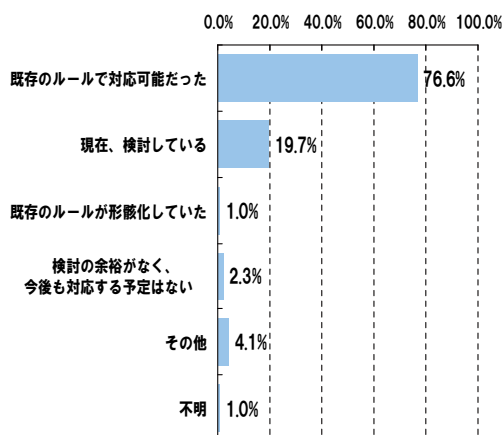
「改正高年齢者雇用安定法に対応している内容」 N=2,720



◆「改正高年齢者雇用安定法」に対応していない理由

「対応していることはない」1,356 社の対応していない理由（複数回答）は、「既存のルールで対応可能だった」が 76.6%である。

「改正高年齢者雇用安定法に対応していない理由」 N=1,356



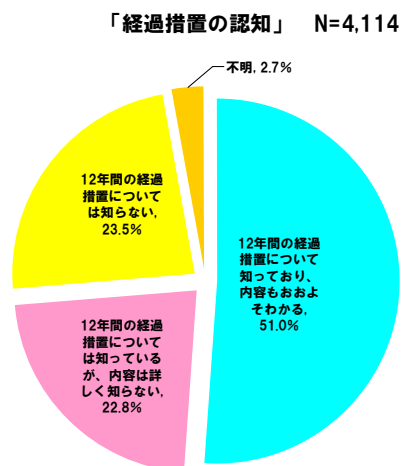
「高年齢者雇用安定法」改正のポイント

1. 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止
2. 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の拡大
3. 義務違反の企業に対する公表規定の導入
4. 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定

2 「経過措置」の認知度と利用状況

◆「経過措置」の認知度

法改正があったことを知っている 4,114 社のうち、「12 年間の経過措置について知っており、内容もおおよそわかる」とする企業は 51.0%、「12 年間の経過措置については知っているが、内容は詳しく知らない」は 22.8%と、経過措置について知っている企業は合わせて 73.8%である。

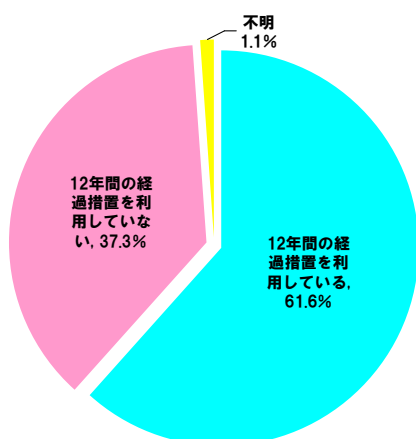


◆「経過措置」の利用状況と利用理由

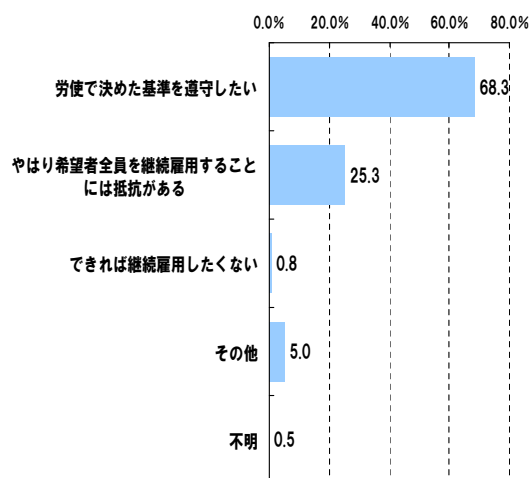
「12 年間の経過措置について知っており、内容もおおよそわかる」2,097 社のうち、「12 年間の経過措置を利用している」企業は 61.6%となっており、「経過措置について知っており、内容もおおよそわかる」企業の約 6 割を占める。

「12 年間の経過措置を利用している」1,291 社において、経過措置を利用している主な理由（単数回答）は、「労使で決めた基準を遵守したい」（68.3%）が最も多く、次いで「やはり希望者全員を継続雇用することには抵抗がある」（25.3%）となっている。

「経過措置の利用状況」 N=2,097



「経過措置を利用している主な内容」 N=1,291

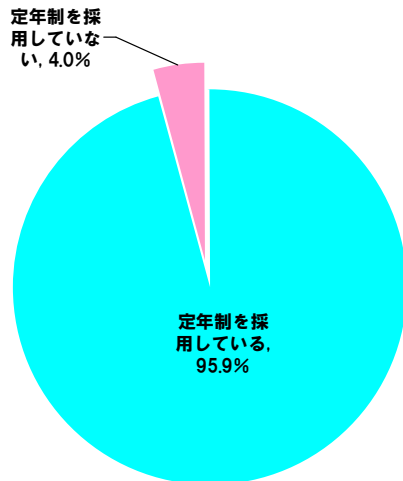


3 「継続雇用」の状況

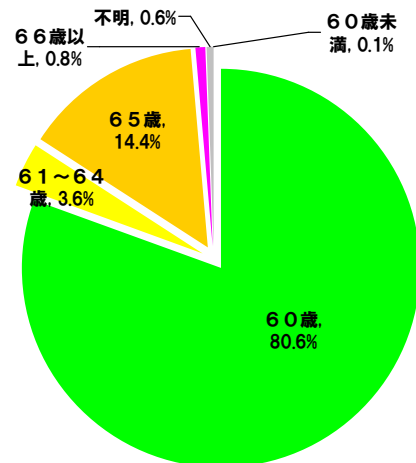
◆「定年制」の利用状況

「定年制を採用している」企業は全体の 95.9%。定年制を採用している 4,202 社のうち、「60 歳定年制」は 80.6%、「65 歳定年制」は 14.4%である。

「定年制の利用状況」 N=4,381



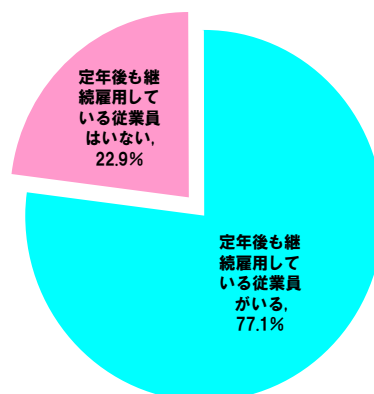
「定年年齢」 N=4,202



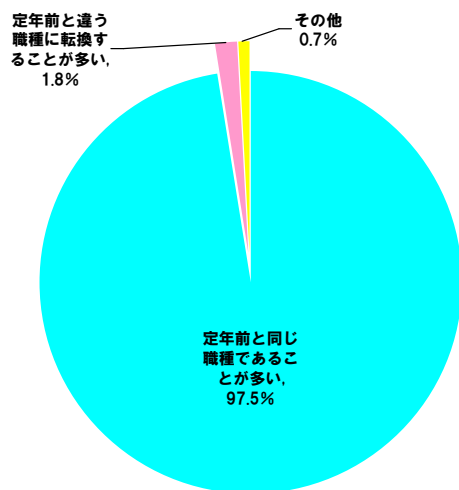
◆「継続雇用している従業員」の状況

定年制がある 4,202 社において、現在の定年後継続雇用者の「いる」企業は 77.1%。定年後の継続雇用者がいる 3,238 社での「継続雇用している従業員」の状況は「定年前と同じ職種であることが多い」（97.5%）「同一部署の、同一の職務を担当させていることが多い」（90.3%）「定年前と同じ会社に勤務している人が多い」（97.7%）「定年前と同じフルタイムである人が多い」（80.0%）など、「職種」「職務」「勤務地」「勤務時間」は定年前と概ね同一で、大きな変化はみられなかった。

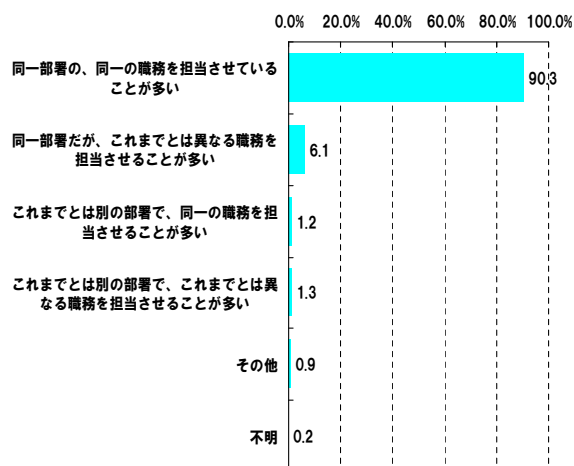
「定年後継続雇用者の有無」 N=4,202



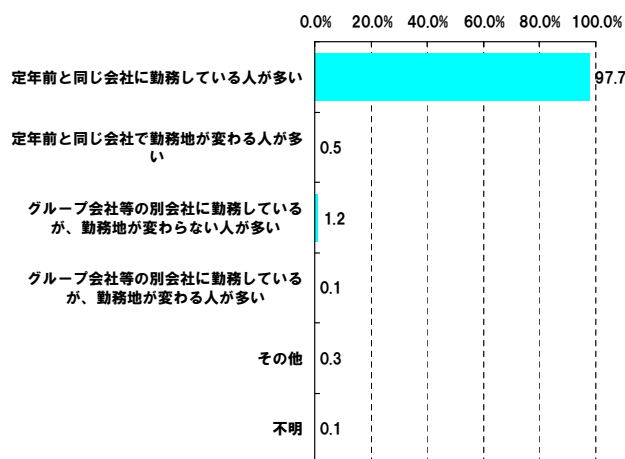
「定年後の継続雇用者の職種」 N=3,238



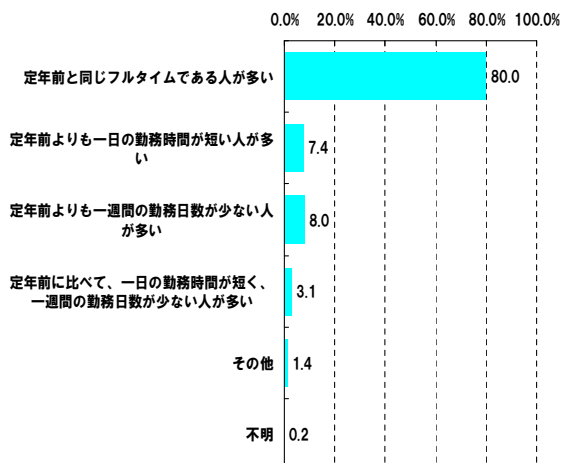
「定年後の継続雇用者の職務」 N=3,238



「定年後の継続雇用者の勤務地」 N=3,238



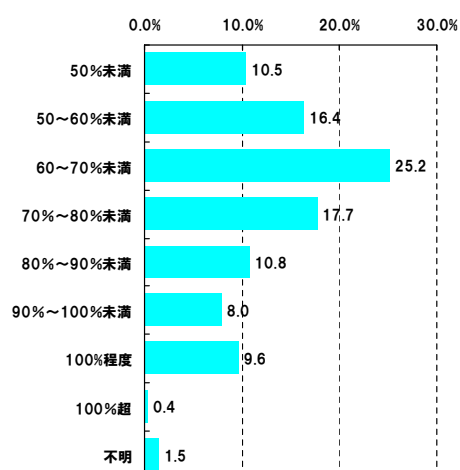
「定年後の継続雇用者の勤務時間」 N=3,238



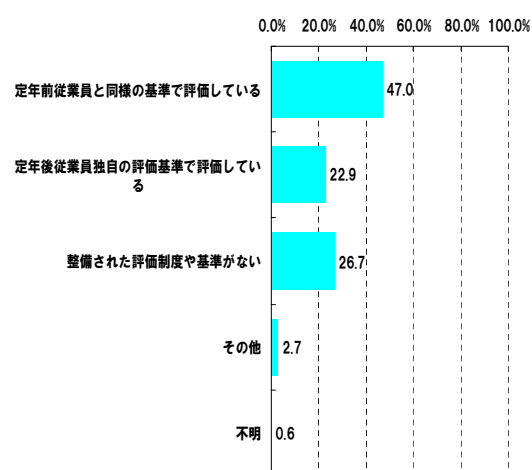
定年後継続雇用している従業員がいる 3,238 社では、継続雇用者の「年収」については、継続雇用以前と変わらない（定年到達時の「100%」）と回答した企業が 1 割程度で、殆どの企業で年収を抑えている傾向がみられる。

「継続雇用している従業員の人事評価」については、「定年前従業員と同様の基準で評価している」（47.0%）、「整備された評価制度がない」（26.7%）、「定年後従業員独自の評価基準で評価している」（22.9%）との回答が多い。

「定年後の継続雇用者の年収」 N=3,238



「定年後の継続雇用者の人事評価」 N=3,238

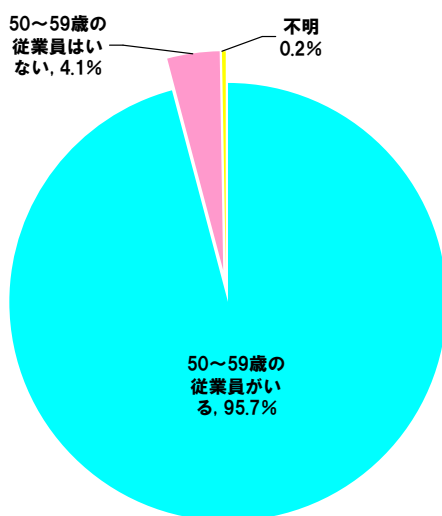


4 「高年齢者」の雇用状況

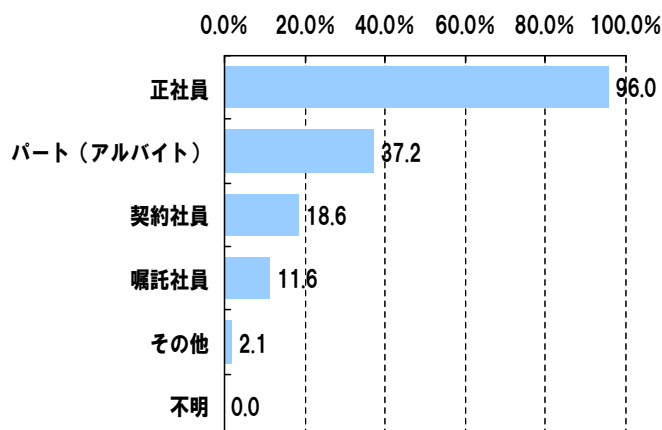
◆「50 歳～59 歳」の雇用状況

「50 歳～59 歳の従業員がいる」と回答した企業は全体の 95.7%である。これら 4,193 社のうち、「正社員」で勤務する 50 代の従業員がいる企業は 96.0%、以下「パート（アルバイト）」（37.2%）、「契約社員」（18.6%）、「嘱託社員」（11.6%）となっている（契約形態は複数回答）。

「高年齢者の雇用状況 50～59 歳」 N=4,381



「高年齢者の雇用形態 50～59 歳」 N=4,193

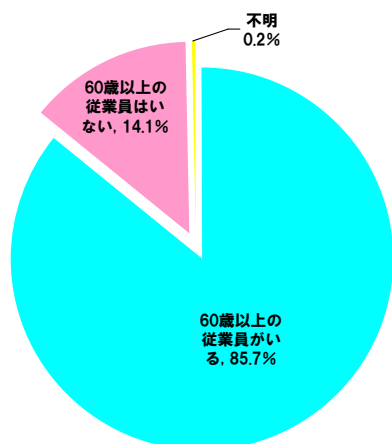


◆「60 歳以上」の雇用状況

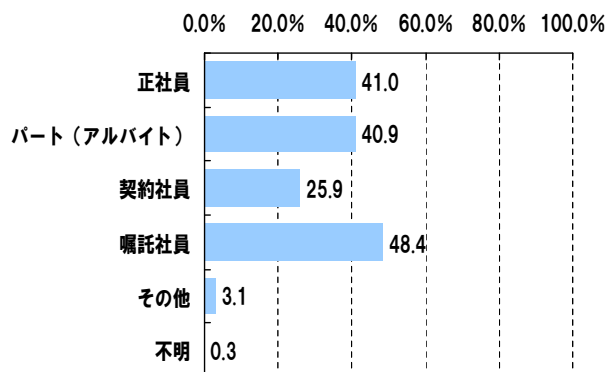
「60 歳以上の従業員がいる」と回答した企業は全体の 85.7%である。

「60 歳以上の従業員がいる」3,755 社での 60 歳以上の従業員の処遇は、「嘱託社員」（48.4%）が最も多く、以下「正社員」（41.0%）、「パート（アルバイト）」（40.9%）、「契約社員」（25.9%）となっており、50 代の従業員の場合とは異なる（契約形態は複数回答）。

「高年齢者の雇用状況 60 歳以上」 N=4,381



「高年齢者の雇用状況 60 歳以上」 N=3,755



5 「高年齢者」の活用状況

◆「高年齢者」の活用状況

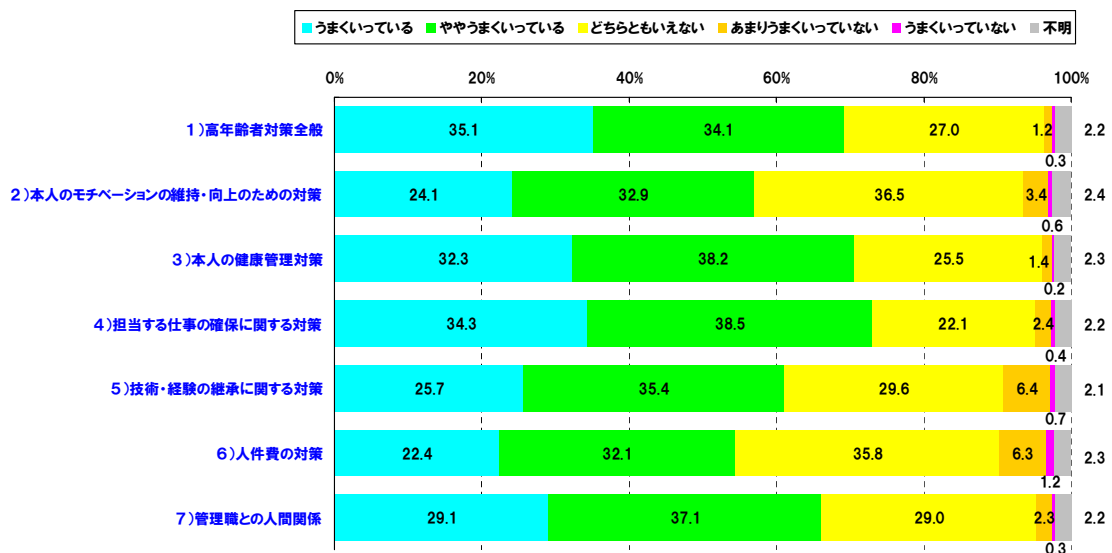
「高年齢者」（概ね 50 歳以上の従業員）を雇用する企業におけるこれら「高年齢者」の活用状況に対する評価は、「高年齢者対策全般」では「うまくいっている」が 69.2%※1 と全体の約 7 割である。

個別の要素でみると、「担当する仕事の確保に関する対策」（72.8%）※1、「本人の健康管理対策」（70.5%）※1 など「うまくいっている」との回答が多い。他方、「人件費の対策」（7.5%）※2、「技術・経験の継承に関する対策」（7.1%）※2 では、「うまくいっていない」と回答する企業が比較的多い。

※1（ ）内の数字は「うまくいっている」と「ややうまくいっている」を合わせたものである。

※2（ ）内の数字は「うまくいっていない」と「あまりうまくいっていない」を合わせたものである。

「高年齢者の活用状況」 N=4,381



労働相談情報センターの労働相談

東京都では、賃金不払いや解雇を始め、労働問題全般に関する相談に応じています。

電話相談

東京都ろうどう110番

相談無料・秘密厳守

ろうどう110番
0570-00-6110

月曜から金曜日の午前9時～午後8時(終了時間)、土曜日の午前9時～午後5時(終了時間)
(祝日及び12月29日～1月3日を除く。土曜日は祝日及び12月28日～1月4日を除く。)

来所相談(予約制)

● 担当区域(会社所在地)に応じて、各事務所が月曜から金曜日の午前9時から午後5時(終了時間)まで実施しています。(祝日及び12月29日～1月3日を除く。)

窓口	所在地	電話	担当区域(会社所在地)	夜間
労働相談 情報センター (飯田橋)	千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター9階	03(3265)6110	千代田区、中央区、新宿区、渋谷区、 中野区、杉並区、島しょ	月曜 金曜
大崎 事務所	品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー2階	03(3495)6110	港区、品川区、目黒区、大田区、世 田谷区	火曜
池袋 事務所	豊島区東池袋4-23-9	03(5954)6110	文京区、豊島区、北区、荒川区、板 橋区、練馬区	木曜
亀戸 事務所	江東区亀戸2-19-1 カメラアフラザ7F	03(3637)6110	台東区、墨田区、江東区、足立区、 葛飾区、江戸川区	火曜
国分寺 事務所	国分寺市南町3-22-10	042(321)6110	立川市、武蔵野市、三鷹市、青梅市、 昭島市、小金井市、小平市、東村山 市、国分寺市、国立市、福生市、東 大和市、清瀬市、東久留米市、武蔵 村山市、羽村市、あきる野市、西東 京市、西多摩郡	月曜
八王子 事務所	八王子市明神町3-5-1	042(645)6110	八王子市、府中市、調布市、町田市、 日野市、狛江市、多摩市、稲城市	水曜

夜間来所相談 (予約制)

● 夜間は、各事務所が担当曜日に午後8時(終了時間)まで実施しています。
(祝日及び12月29日～1月3日を除く。)

● 予約制のため、必ず事前に予約をしてください。

土曜来所相談 (予約制)

● 土曜日は、飯田橋で午前9時～午後5時(終了時間)まで実施しています。
(祝日及び12月28日～1月4日を除く)

● 予約制のため、必ず事前に予約をしてください。

TOKYO はたらくネット

<http://www.hataraku.metro.tokyo.jp/>

働くことに関するさまざまな情報をご覧いただけます。

登録番号（25）50

平成26年3月 印刷

平成26年3月 発行

編集発行 東京都産業労働局雇用就業部労働環境課

所在地 〒163-8001 東京都新宿区西新宿2-8-1

電話 03（5320）4650

