

# 平成25, 26年度地域別生涯現役社会実現モデル事業 事業実施報告書

厚生労働省職業安定局雇用開発部  
高齢者雇用対策課

## はじめに

平成24年に、高年齢者雇用安定法を改正し、企業における希望者全員の65歳までの雇用確保措置の制度化を図ったが、65歳以降も働きたい希望を持つ高年齢者が増加している。こうしたことを踏まえるならば、人材こそが我が国の最大の資源であるという認識に立ち、65歳以降においても、働く意欲のある高年齢者が、年齢にかかわらずその能力や経験を活かして生涯現役で活躍し続けられる社会環境を整えていく必要がある。

その一環として、平成25、26年度の2カ年度において、地域や企業等への機運醸成を図ることを目的として、地域の経済活動の中核的な役割を果たす企業における生涯現役社会の実現に向けたモデル的な取り組みを支援する「地域別生涯現役社会実現モデル事業」(受託団体：公益財団法人産業雇用安定センター)を実施したところであり、今般、その事業結果をまとめたものである。

## ～ 目 次 ～

### 1. 事業運営について

- (1) 事業実施地域 …… P3
- (2) 事業実施体制 …… P3
- (3) モデル企業選定基準 …… P4

### 2. モデル企業における取組み状況について

- (1) モデル企業の取組み結果の概要(26企業) …… P5  
【参考別添:「地域別生涯現役社会実現モデル事業事例集」(10企業)】

### 3. 生涯現役雇用制度に関する企業実態調査について

- (1) 調査手法 …… P32
- (2) 主な調査内容と結果 …… P32

### 4. まとめ

- (1) 生涯現役雇用制度を推進するための今後の課題 …… P35

# 1. 事業運営について

## (1) 事業実施地域

全国を以下の7ブロックに区分けし、各地域の実情を踏まえたモデル企業の選定等を実施した。

### ① 北海道・東北ブロック

(北海道、青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県及び福島県)

### ② 北関東ブロック

(茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、新潟県及び長野県)

### ③ 南関東ブロック

(千葉県、東京都、神奈川県及び山梨県)

### ④ 中部ブロック

(富山県、石川県、福井県、岐阜県、静岡県、愛知県及び三重県)

### ⑤ 近畿ブロック

(滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県及び鳥取県)

### ⑥ 中国・四国ブロック

(島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県及び高知県)

### ⑦ 九州・沖縄ブロック

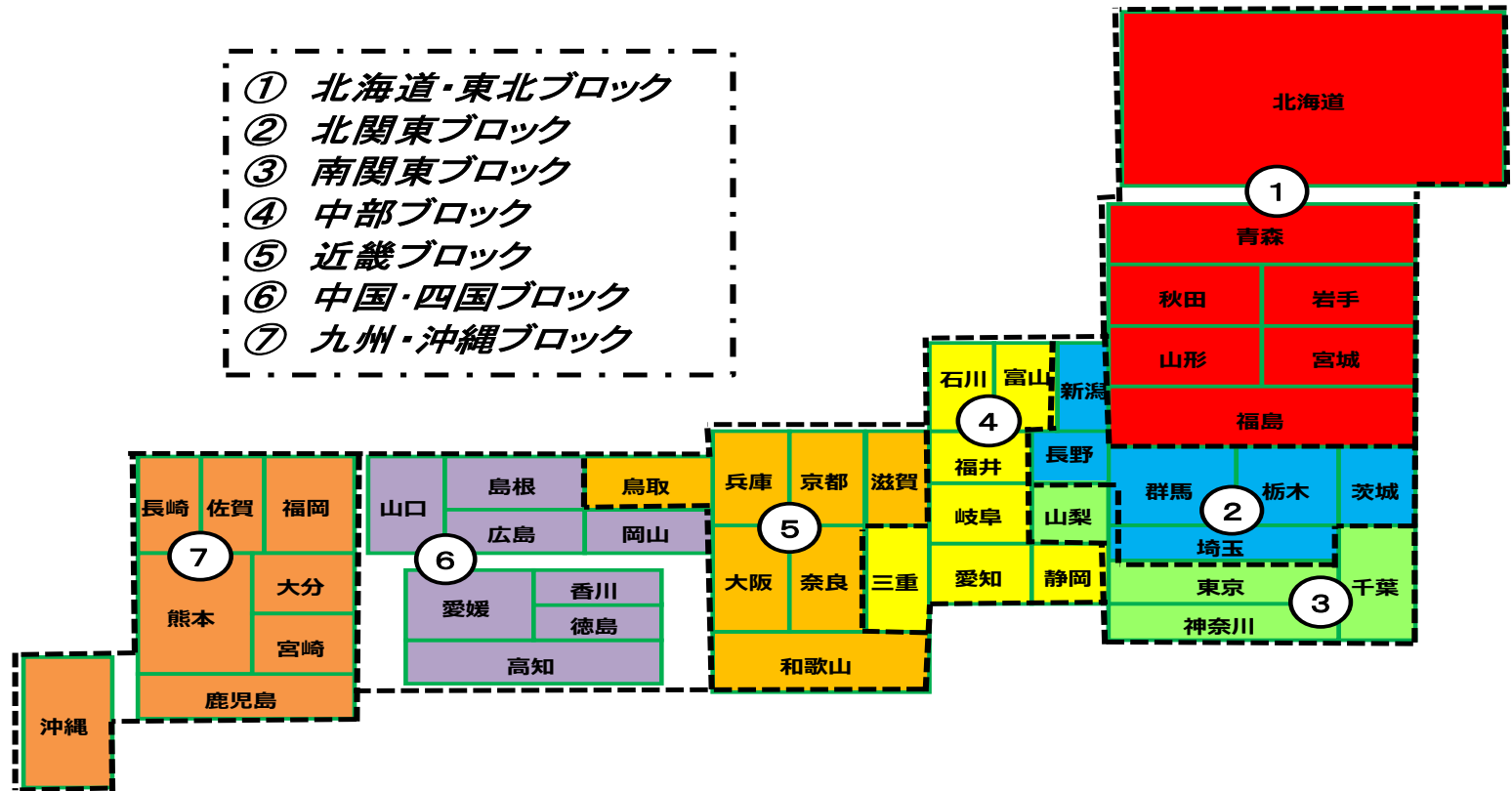
(福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県及び沖縄県)

## (2) 事業実施体制

本事業を適切かつ効果的に実施していくため、中央機関に学識経験者等で構成される「地域別生涯現役社会実現モデル事業推進委員会」を設置し、モデル事業を円滑に推進するための全体計画の検討・策定、モデル企業選定の検討等を行い、それに基づき、各ブロックの拠点事務所においてモデル企業に対する生涯現役雇用制度の導入に係る支援を実施した。

### (3)モデル企業選定基準

- ①高年齢者雇用確保措置が講じられている企業であること
- ②生涯現役雇用制度の導入に前向きである企業であること
- ③同一地域に所在する企業等に対して生涯現役雇用制度の導入促進に向けた機運醸成等の波及効果が期待できる企業であること など



## 2. モデル企業における取組状況について

### (1) モデル企業での取組み概要のご紹介(26企業)

# 株式会社金魂

- 所在地 宮城県仙台市
- 設立年月日 昭和61年8月18日
- 業種 仕出し、弁当、配達飲食サービス業
- 人員(常用職員) 241人

- 平均年齢 50歳
- 高年齢者数 60歳以上:49人 (20.3%)  
(職員構成比率%) 65歳以上: 25人 (10.4%)
- 応募動機 元気なうちは働きたいとの社員の要望に対応する
- 制度導入に対する意欲 高齢者の従業員も多く制度化の検討に意欲的

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年65歳</li> <li>・65歳以上の継続制度は無いが慣行で70歳以上を雇用している。</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年65歳</li> <li>・健康で意欲と能力がある限り70歳以上までの継続雇用制度</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を4回開催)

課題	①明確な継続雇用の基準の設定 ②多様な就業形態・給与体系の整理
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①健康面、体力面、能力面の総合的な判断基準明確化             <ul style="list-style-type: none"> <li>・協調性や規則の遵守に主眼を置いた人事評価の実施</li> <li>・所属長、副社長による定期的な面談の実施</li> </ul> </li> <li>②正社員、契約社員、パートタイマー等を縦軸に変形労働時間制を基本に短時間勤務、時差勤務、臨時勤務を横軸に組み合わせ、生産性に応じて基本給なり時給なりの設定によりより分かりやすい就業形態・給与形態の整理</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 継続雇用のための評価シート作成             <ul style="list-style-type: none"> <li>・継続雇用者について継続意思確認(生涯現役継続雇用制度運用フロー作成)</li> <li>・定年後継続雇用規定作成、従業員に対する面談実施</li> </ul> </li> <li>②嘱託、パート、アルバイト別の勤務条件と賃金条件等設定(継続雇用における就業形態カタログ作成)</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	<ul style="list-style-type: none"> <li>①上記制度内容の改善後に示す制度導入が固まった。</li> <li>②アンケート実施により経営側として従業員の気持ちをくみ取った制度導入を考えることができた。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>①社内会議を開催し、次の事項を検討             <ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用更新時の判断基準</li> <li>・定年後の就労形態</li> <li>・職場環境の改善</li> </ul> </li> <li>②制度導入の最終決定 ③最終決定を受けての従業員への説明</li> </ul>

# 株式会社シベール

- 所在地 山形県山形市
- 設立年月日 昭和45年10月1日
- 業種 パン・洋菓子製造販売、レストラン運営
- 人員(常用職員) 463人

- 平均年齢 35歳
- 高年齢者数 60歳以上:17人(3.7%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:5人(1.1%)
- 応募動機 元気なうちは働きたいとの社員の要望に対応する。
- 制度導入に対する意欲 社長はじめ生涯現役社会実現の環境整備が必要と認識。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・65歳までの継続雇用制度
改善後	・定年60歳 ・70歳以上までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を4回開催)

課題	①雇用更新時の判断基準の検討 ②定年後の就労形態(柔軟で多様な働き方)の検討 ③職場環境の形成の検討
検討事項	① ・健康面、体力面、能力面の総合的な判断基準作成 ・協調性や規則の遵守に主眼を置いた人事評価の実施、所属長による定期的な面談の実施 ② ・勤務日数・勤務時間の柔軟的対応 ・若者と高齢者によるペア勤務制度等活用による技術継承 ・コミュニケーション向上 ・高齢者のための仕事の開拓
改善のための方策	①人事考課表の作成 ②作業形態・就業形態の配慮(ペア作業の導入、短時間勤務の導入、ワークシェアリング実施) ③作業環境と作業姿勢の改善(職場の照度管理による視力低下を補う等の災害防止) ④設備・器具等の改善(作業場の床のバリアフリー化等)

## ●取り組みの成果と課題

成果	①制度導入の方向性を固めることができた。 ②制度導入の検討過程で、社内アンケートやヒアリングにより、従業員が将来の人生設計を考える良い機会になった。
課題	雇用更新時の判断基準、定年後の就労形態、職場環境の改善策の検討



# 三州製菓株式会社

- 所在地 埼玉県春日部市
- 設立年月日 昭和25年7月1日
- 業種 米菓・洋菓子製造販売業
- 人員(常用職員) 246人

- 平均年齢 46歳
- 高年齢者数 60歳以上:26人(10.6%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:13人(5.3%)
- 応募動機 70歳以上雇用の課題解決策等検討の機会とする。
- 制度導入に対する意欲 社長が何事にも前向きで積極的で課題解決に意欲的。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・65歳までの継続雇用制度
改善後	・定年60歳 ・70歳以上までの継続雇用制度 ・第2定年70歳設定 ・65～70歳までの「エルダー社員就業(再雇用)規則」制定

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①被災リスクの高まりへの対応 ②効率ダウンの防止 ③公平な評価の実施 ④士気低下の防止 ⑤契約トラブルの防止 ⑥経営状況の影響への対応
検討事項	①・通勤途上、突然の発症や持病の悪化、動作の鈍化、疲労の蓄積の解消 ②・IT化への対応、目視検査の速度落ち、疲労回復の遅さの解消 ③・評価項目の内容、健康・体力・意欲等評価方法、自身の評価内容の検討 ④責任逃れや権限の無い指示、年長者のモチベーションの低下の防止 ⑤・再雇用可否判定に不納得、契約内容への不満、家族が知らない本人希望だけでの再雇用の防止 ⑥利益確保が困難の場合の経営圧迫時の対応
改善のための方策	①車通勤は家族の同意、月・週・日当たりの勤務時間に上限を設定等 ②講習会の開催、適性職場への配置換え、月・週・日当たりの勤務時間に上限を設定 ③評価項目は職場に確認し設定、能力、評価内容を本人に伝達 ④責任範囲を明確化、面談制度を設定 ⑤従業員の納得する不採用基準の設定、勤務、雇用形態の工夫、家族の同意を再雇用基準に追加 ⑥経営状況回復まではワークシェアリングで対応

## ●取り組みの成果と課題

成果	①継続雇用のルール化、制度の実現化の基礎を確立することができた。 ②年金支給の不安解消、高齢者に生きがいと充実感を与えることができた。
課題	具体的な規則や評価方法等を従業員へ周知徹底をしながらチェック・実施し、実態に即したものにブラッシュアップしていく。

# 株式会社ウイズネット

- 所在地 埼玉県さいたま市
- 設立年月日 平成10年1月4日
- 業種 高齢者福祉・介護事業
- 人員(常用職員) 4,139人

- 平均年齢 47.5歳
- 高年齢者数 60歳以上:506人(12.2%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:515人(12.4%)
- 応募動機 70歳以上雇用制度の解決策を検討したい。
- 制度導入に対する意欲 高齢者の従業員も多く、制度化検討に意欲的。

## ●制度内容

改善前	・定年65歳 ・70歳まで慣行で再雇用している例はある。
改善後	・定年65歳 ・70歳以上までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①契約トラブルの防止 ②効率ダウンの防止 ③被災リスク増への対応 ④士気の低下の防止
検討事項	①・再雇用判断で希望者との意見の食い違い防止・家族が知らない本人希望だけの再雇用の防止 ・経営が苦しい場合の雇用の維持 ②視力、動体視力低下時の対応・体力低下への対応 ③通退勤途上・非常作業時の被災の防止 ④頑張りに対する評価制度の検討
改善のための方策	①仕事内容別に健康面、身体機能面の再雇用基準の作成・仕事内容別に能力面の再雇用基準の作成 ・経営状況回復までワークシェアリング活用 ②定期健康診断の実施及び定期フォローの実施・健康維持向上の情報提供などサポート体制の構築 ・適性職場への配置換え ③非常作業は登録作業員以外にはさせないルールの作成・車通勤は家族の同意の確保 ④マイスター制度の導入検討

## ●取り組みの成果と課題

成果	①共通の就業規則の改正を行い、関係会社4社にも導入 ②従業員の会社に対する貢献度の再認識、高齢者のスキル伝承の明確化等
課題	当制度導入に係る規程の全社的浸透と活用、高年齢者の勤労意欲の向上方法、健康管理の支援等

# 株式会社東京紙工

- 所在地 東京都墨田区
- 設立年月日 昭和43年4月2日
- 業種 人材派遣業、競馬用品の製造販売、競馬情報処理業、介護事業
- 人員(常用職員) 167人

- 平均年齢 42歳
- 高年齢者数 60歳以上:5人 (3.0%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:1人 (0.6%)
- 応募動機 高齢者の豊富な専門知識や経験を発揮させる。
- 制度導入に対する意欲 社長、専務が継続雇用制度化に意欲的。

## ●制度内容

改善前	・定年65歳 ・業務上必要と認められる者で本人希望により継続雇用している。
改善後	・介護事業の従業員:定年制廃止 ・請負事業等の従業員:定年65歳 ・70歳までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	①業務等の効率の維持・確保 ②就業意識の確保 ③被災リスク増への対応 ④健康の維持・確保 ⑤チームワークの保持
検討事項	①マンネリ化で業務改善に遅滞、IT化への対応、高齢化による業務効率の低下、疲労、体力低下による業務効率低下の防止 ②限界線のない後輩への育成の確保、仕事の進め方を含めたモチベーションの維持、柔軟な思考やチャレンジ精神の確保 ③問題のなかった作業環境、通勤経路等での被災リスクの回避、体力低下、動作の鈍化による被災リスク増の防止 ④突然の発症や持病の悪化への対応、健康面での個人差拡大への対応 ⑤周囲に悪影響を与えないためのモチベーションの維持・確保、年齢差による相互理解の低下防止
改善のための方策	①更新条件への遅滞防止項目防止項目の設定、必要性に応じて講習会を実施、勤務形態(隔日勤務、短時間勤務)の工夫 ②メンター制度の導入や後輩育成のミッションを付与、エキスパート、マイスターなどの呼称の付与や表彰制度を設置等 ③作業環境の整備、安全衛生講習会の開催、雇用契約更新条件に健康状態項目を設定、自己による健康管理の徹底 ・社員同士の声かけ運動の実施 ④自己による健康管理の徹底、面談の実施、雇用契約更新条件に健康状態項目を設定 ⑤モチベーション策の実施、チーム意識の醸成策の展開、職場ミーティングの実施

## ●取り組みの成果と課題

成果	① 従業員の会社に対する信頼感、就業意欲が高まり職場の活性化が図られた。 ② センターのサポートにより推進出来た。 ③ アンケート調査により従業員の意見、社内ニーズが把握出来た。
課題	① 新制度導入に際し、従業員間で誤解を生まないようにフォローすること。 ② 健康面を配慮した施策の検討

# 甲府青果株式会社

- 所在地 山梨県甲府市
- 設立年月日 昭和26年4月1日
- 業種 青果物卸売業(販売・加工)
- 人員(常用職員) 180人

- 平均年齢 49歳
- 高年齢者数 60歳以上:36人(20.0%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:9人(5.0%)
- 応募動機 周知した70歳継続雇用を制度化させる
- 制度導入に対する意欲 65歳以上の継続雇用制度化に意欲的

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・会社が必要と認める場合は70歳まで継続雇用している。</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・65歳までは希望者全員再雇用する。</li> <li>・会社が必要と認める場合70歳以降まで継続雇用する制度</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	年齢による体力低下、健康への不安にどう対応するか(体調を崩して欠勤となつては高齢者雇用のメリットを損なう)
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①福利厚生の充実</li> <li>②環境面の整備</li> <li>③人件費の問題の解消</li> <li>④体力面の不安の解消</li> <li>⑤健康面の不安の解消</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①朝食やマスクの支給等</li> <li>②構内温度の管理、AEDの導入等</li> <li>③再雇用制度や1年契約の見直し             <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事考課表の作成・導入(管理・監督者、一般、パートタイマー用)</li> </ul> </li> <li>④什器・備品の導入による作業負担の軽減             <ul style="list-style-type: none"> <li>・短時間勤務など就労日数・時間を調節</li> <li>・取扱い商品(量目の軽い)に変更</li> </ul> </li> <li>⑤定期的な健康診断の実施、産業医の活用</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	制度作りに取り組めたこと、従業員意識調査により考え方や要望が把握出来たこと。センターのサポートにより制度確立が出来たこと等
課題	制度導入基盤は出来たが実務段階でのスピーディーな対応、高齢者の健康維持・増進への配慮

# 東海警備保障株式会社

- 所在地 愛知県名古屋市
- 設立年月日 昭和46年4月6日
- 業種 警備業
- 人員(常用職員) 276人

- 平均年齢 49歳
- 高年齢者数 60歳以上:32人(11.6%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:17人(6.2%)
- 応募動機 クライアントから信頼されるベテランの雇用安定が企業の安定になる
- 制度導入に対する意欲 社長自ら社内検討委員会へ意欲的に出席

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・65歳まで希望者全員継続雇用</li> <li>・65歳以上は個別に継続雇用</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・70歳までの希望者全員継続雇用制度</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	(制度面) ①警備部門の「個別の健康管理体制」の構築 ②人事制度、給与体系の明確化 ③事務部門の仕事内容、責任の明確化(意識面) ④制度を明確にし、従業員への説明 ⑤定年後も「本人が活躍できる場」の周知 ⑥従業員の意識改革
検討事項	(警備部門の制度の詳細) ①65歳以上で雇用更改を希望する職員に対する健康診断の実施と継続可否判断基準の設定 ②65歳以上の職員の勤務体系の整備 ③同勤務体系に沿った給与体系の整備(事務部門の制度の詳細) ④60歳以降の勤務体系の整備(役職定年基準、業務内容、勤務体系、給与体系の明確化)
改善のための方策	①警備部門、事務部門共に制度の詳細を決定(H26年6月末まで) ②グループ会社職員に対する周知・広報の実施(H26年7月末まで) ③就業規則の変更(H26年9月末まで)

## ●取り組みの成果と課題

成果	① 社内アンケートをとおして従業員の将来的な生活設計を考えるきっかけとなった。 ② 企業にとっては管理職育成機運が高まった。
課題	雇用延長とともに若年層の定着化と幹部育成が問われている。

# 株式会社仁張工作所

- 所在地 大阪府東大阪市
- 設立年月日 昭和49年12月1日
- 業種 別注スチール・ステンレス家具、各種精密板金加工等の製造販売
- 人員(常用職員) 102人

- 平均年齢 45歳
- 高年齢者数 60歳以上:24人(23.5%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:13人(12.7%)
- 応募動機 高齢者の経験と技術を次世代に伝承、及び若手の育成を図る
- 制度導入に対する意欲 70歳継続雇用の制度化に意欲的

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・希望者全員65歳まで継続雇用
改善後	・定年60歳 ・65歳以降は本人との事前協議による70歳までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①70歳まで活躍できる人事制度の導入 ②災害防止、効率や職場士気の維持
検討事項	①65歳以降の給与の見直し ②高年齢者と若年層の考え方のギャップの解消 ③高年齢者の働き方に対する柔軟に対応できるシステム作り
改善のための方策	①就業規則の見直し ②勤務体系や職種変更 ③勤務時間のメニューの多様化 ④個人面談の頻度高める(事前把握) ⑤AEDの設置と操作熟練者の配置

## ●取り組みの成果と課題

成果	社員のモチベーション向上、66歳から70歳までの雇用の対処法の再認識が出来た。
課題	継続雇用が出来る職場環境(バリアフリー等)の整備

# 株式会社山豊

- 所在地 広島県広島市
- 設立年月日 昭和37年4月1日
- 業種 漬物・惣菜等の製造・加工及び輸出入・卸業務
- 人員(常用職員) 108人

- 平均年齢 49歳
- 高年齢者数 60歳以上:35人(32.4%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:20人(18.5%)
- 応募動機 高齢者の経験と技術を次世代に伝承、及び若手の育成を図る
- 制度導入に対する意欲 強く、25年度中の実現を目指す

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・65歳までの継続雇用制度
改善後	・定年60歳 ・70歳までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①制度面に関すること      ②能力開発に関すること      ③作業方法、作業施設に関すること ④働き方の工夫に関すること      ⑤70歳まで働ける職場の確保に関すること      ⑥高年齢者の健康管理に関すること
検討事項	①人事、賃金管理の見直し      ②技術指導者の選任、マイスター制度、マニュアル化、高年齢者と若年者のペア就労 ③レイアウト、作業工程、作業姿勢等の改善・工夫      ④ワークシェアリング、多様な就労形態 ⑤70歳まで働ける場を確保するための改善・工夫      ⑥高年齢者の健康管理の工夫、配慮
改善のための方策	①70歳継続雇用の就業規則への明記      ②定年退職者再雇用制度の制定 ③山豊マイスター制度の確立      ④総合相談室の設置

## ●取り組みの成果と課題

成果	70歳までの継続雇用を就業規則に明記、定年退職者再雇用制度の制定、マイスター制度の確立、総合相談室の設置
課題	若年者の雇用推進と高齢とのバランス、高齢者の賃金、65歳年金受給時代への対応、70歳雇用の進め方

# ニューヨーク・エボリューション株式会社

- 所在地 福岡県北九州市
- 設立年月日 平成16年8月1日
- 業種 スーパーマーケットチェーン/ホームセンター経営
- 人員(常用職員) 193人

- 平均年齢 47歳
- 高年齢者数 60歳以上:27人(14.0%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:11人 (5.7%)
- 応募動機 元気なうちは働きたいとの社員の要望に対応する。
- 制度導入に対する意欲 高齢者の従業員も多く、制度化検討に意欲的。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・65歳までの継続雇用制度
改善後	・定年60歳 ・70歳までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を3回開催)

課題	①従業員の意識の確認      ②意欲のある人、能力のある人が頑張れる環境作り ③高齢従業員と若年従業員とのコミュニケーション      ④意欲・能力の判定方法の円滑化、基準化 ⑤本人の認識と他者の評価とのギャップの解消
検討事項	①従業員への意識調査      ②有効な人事・処遇制度の見直し ③社内各店舗への周知、従業員への相談・援助の方法      ④地域企業向けの普及・啓発 ⑤就業規則の見直し
改善のための方策	①従業員への意識調査による問題点、課題のフォロー      ②就業規則の変更 ③客観的な人事制度の実行(客観的な基準)      ④社内のコンセンサス ⑤高齢者の期待される人材像の設定      ⑥高齢者向けの職務開発

## ●取り組みの成果と課題

成果	社内アンケート結果(65歳以上も働きたい70%)を反映する継続雇用制度への見直しができる。
課題	見直後の継続雇用制度の円滑な推進と定着化



# 株式会社エツキ

- 所在地 山形県村山市
- 創立年月日 昭和42年9月1日
- 業種 生産用機械器具製造業
- 人員(常用職員) 119人
- 平均年齢 43歳

- 高年齢者数 60歳以上:4人(3.4%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:1人(6.8%)
- 応募動機 「ものづくり」企業における生涯現役雇用の在り方・導入について検討を行い、少子高齢化や若者の離職といった従業員確保問題に的確に対応し、しっかりした経営基盤の確立に資するため応募。
- 制度導入に対する意欲 社長自ら応募の意思を表明。制度導入に積極的に取組む姿勢と意欲を示した。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・経過措置で65歳まで継続雇用している。(定年退職者再雇用規定あり)
改善後	・定年は、現行通り60歳 ・定年後、70歳まで継続して雇用する制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①従業員の制度導入に関する意識調査 ②65歳到達時の70歳までの明確な継続雇用の基準の設定 ③今後、技術職の定年退職者が大量に発生することに伴う生産の担い手の従業員確保、及び技術伝承を図る雇用制度の導入
検討事項	①従業員向けアンケート、ヒアリング項目と実施方法 ②導入にあたってのメリット、リスク ③導入にあたっての問題点、課題に対する解決策 ④有効な労務管理内容、人事処遇制度 ⑤就業規則変更案
改善のための方策	①継続雇用のための判定基準作成 ②被災リスク軽減のための健康管理シート作成、相談窓口設置、ヒヤリハット事例発表会開催

## ●取り組みの成果と課題

成果	当社の強みである「ものづくり」を継続して行う上で、従業員の確保は重要な経営課題となっていたが、今回、本事業に取り組んだことで従業員の働き方への意識や継続雇用についての考えを把握することができ、定年後70歳までの継続雇用の方向性が固まったこと。
課題	今後、改正案・規程案を従業員代表に説明し、同意を得たうえ労働基準監督署に届け出ること。 定年後の働き方が、健康や生きがいといった面にもつながるような、従業員にとってよりよい職場環境の整備。

# TDF株式会社

- 所在地 宮城県柴田郡村田町
- 設立年月日 1918年(大正7年)4月11日
- 業種 鉄鋼業(自動車、トラック、バス等の輸送機器用鍛造品の製造・販売)
- 人員(常用職員) 362人

- 平均年齢 42歳
- 高年齢者数 60歳以上:40人(11.1%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:5人(1.4%)
- 応募動機 高齢従業員の比率が高くなっており、今後65歳以上の高齢者を積極的に活用する雇用制度を導入したいため。
- 制度導入に対する意欲 社長自ら応募の意思を表明し、制度導入に積極的に取り組む姿勢と意欲を示した。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・経過措置付きで65歳までの継続雇用制度(定年退職者再雇用取扱規程あり)
改善後	・定年60歳はそのままとし、定年後70歳以上まで継続して雇用する制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を4回開催)

課題	①高齢者が対応できる職場環境の整備(安心、安全な職場環境の形成) ②計画的な技能伝承システムの構築 ③高齢者のモチベーションの維持、能力・体力等の個人差
検討事項	①従業員向けアンケート、ヒアリング調査結果      ②導入にあたってのメリット、リスク ③導入にあたっての問題点、課題に対する解決策      ④高齢者の健康管理の工夫 ⑤柔軟な働き方の検討      ⑥普及・啓発セミナー開催について
改善のための方策	①継続雇用契約時・更新時の面接表の見直しと健康状態確認、体力面の聴取による個人差を考慮した労働条件の設定。(体力測定、産業医による相談、健康指導等の実施) ②ワークシェアリングによる勤務時間短縮、勤務日数減少 ③高齢者対象面談・説明会実施と相談窓口常設(見込み給与額の説明等) ④若年者の指導育成担当の創設と高齢者向けの教育実施 ⑤高齢者の技能のマニュアル化

## ●取り組みの成果と課題

成果	70歳以降までの働き方やモチベーションの維持、後輩への技術伝承や育成指導など、様々な課題が浮き彫りとなり、労使一体となり生涯現役社会の実現に向け前向きに取り組めたこと。
課題	新制度の社内浸透に時間はかかるが、進捗状況を従業員に適宜周知すること。 新制度の定着、フォローのため、社内に新たな検討のための組織を設置して継続して検討を行う。

# 大栄管理株式会社

- 所在地 埼玉県さいたま市
- 設立年月日 昭和36年5月22日
- 業種 ビルメンテナンス業
- 人員(常用職員) 650人
- 平均年齢 61歳

- 高年齢者数 60歳以上:464人(71.3%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:293人(45.1%)
- 応募動機 事業の核となる人材が安心・安定して勤務することができる体制を整備し、将来の社業の安定成長を、ひいては高齢者雇用を通じて少しでも社会貢献の一端を担うことができればと思い応募した
- 制度導入に対する意欲 社長自ら応募の意思を表明し、高齢者雇用に向けた積極的な取組み姿勢と意欲が感じられた

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・65歳までの継続雇用制度
改善後	・定年60歳 ・定年後、希望者全員65歳まで継続雇用 ・65歳以降、再雇用判定票をクリアした者を清掃業務員は80歳、警備業務員と設備管理業務員は70歳まで再雇用する制度。事務業務員の65歳からの継続雇用制度は設けない。

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	①被災リスクの高まりへの対応 ②業務効率・品質ダウンの防止 ③士気低下の防止、健康問題の増加 ④契約・退職時のトラブルの防止 ⑤若年者の雇用機会の減少
検討事項	①制度導入のメリット、リスク ②問題点・課題の洗い出しと解決策 ③有効な労務管理内容 ④再雇用(判定)基準表の内容 ⑤再雇用に伴う安全衛生項目を中心とした教育・研修計画 ⑥就業規則変更案
改善のための方策	①従業員への説明会実施 ②再雇用判定票の作成(3つの業務員区分に分けて設定) ③安全衛生に関する従業員向けマニュアル、ビデオを制作し再雇用時に研修 ④新規に再雇用規程を制定

## ●取り組みの成果と課題

成果	経験豊かで健康的な高齢者に安定的に労務を担ってもらうことは、品質・コストの両面でメリットがあること、当社の仕事は高齢者に向いている業種であることが改めて分かった。高齢者雇用のリスクの回避・軽減策を制定し、安定的な高齢者雇用の仕組みづくりを確立することができたこと。高齢者がいきいきと働けるような環境づくりをできたこと。
課題	多様な働き方をコントロールする仕組みの確立(労働日数・時間をフレキシブルに選択できる仕組み等) 高齢者を取り巻くサポート体制の確立(高齢者と若年者の補完体制、若年者のモチベーションの維持等) 健康経営(メンタルヘルス)の体制確立。

# マルキュー株式会社

- 所在地 埼玉県桶川市
- 設立年月日 1910年(明治43年)10月
- 業種 釣りエサ・釣り具の製造販売、テナント事業
- 人員(常用職員) 125人
- 平均年齢 43.5歳

- 高年齢者数 60歳以上:5人(4.0%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:2人(1.6%)
- 応募動機 現時点では65歳以上の従業員は2名ではあるが、専門家のサポートを得ながら進められるということなので、これをいい機会と捉え生涯現役雇用制度の導入を検討することにした。
- 制度導入に対する意欲 社長自ら応募の意思を表明し、積極的に取り組む姿勢と意欲が感じられた。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・経過措置付きで65歳までの継続雇用制度
改善後	・定年60歳 ・定年後、希望者全員65歳まで継続雇用 ・65歳以降、会社が定めた基準に該当した者を70歳まで再雇用する制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を3回開催)

課題	①制度導入に関する従業員ニーズの把握 ②業務の品質・効率低下の防止 ③健康問題増加への対応 ④契約・退職時のトラブルの防止(65歳以上の再雇用基準の設定etc) ⑤経営悪化時の対応
検討事項	①制度導入のメリット、リスク ②想定される問題点・課題の洗い出しと解決策 ③職種ごとに求められる高年齢者の期待される人材像の洗い出し ④再雇用基準 ⑤就業規則の変更案
改善のための方策	①従業員への制度導入に関するアンケート調査の実施 再雇用基準(案)の作成 ②体力・健康診断表(案)の作成 ③自己健康状況報告書(案)の作成 ④嘱託社員評価表(案)の作成 ⑤嘱託規程の全面見直し改正(案)の作成

## ●取り組みの成果と課題

成果	生涯現役雇用制度について、その重要性を認識することができたこと。改めて社員の年齢別人員構成を多方面から検証を行い、5年後、10年後、15年後、20年後の部門別の人員構成の推移を予測し、今後の採用方針等を検討することができたこと。また、社内検討委員に比較的若手の社員を登用したが、問題意識が高く自分たちのしっかりした意見があり、若手社員の将来に明るい展望を見出すことができたこと。
課題	今回の社内検討委員会でとりまとめた原案を基にして、本制度の導入に向け、多様性のある人事管理も含めて更に検討を進めていく。

# 株式会社シンコー警備保障

- 所在地 東京都新宿区
- 設立年月日 昭和58年7月23日
- 業種 警備業
- 人員(常用職員) 527人
- 平均年齢 46.7歳
- 高齢者数 60歳以上： 119人 (22.5%)  
(職員構成比率%) 65歳以上：44人 (8.3%)

- 応募動機 会社は人手不足が顕著で人材確保は事業運営上不可欠な状況にあること及び事業の主体が警備・交通誘導等であることから、高齢者であっても勤務が可能で保有する能力を生かされることから、70歳までの継続雇用制度の導入に取り組み業容の拡大を図るため。
- 制度導入に対する意欲 社長が社内検討委員会委員となり毎回出席し、中心となってモデル企業活動を推進した。

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・定年後、経過措置付きで65歳までの継続雇用制度</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年年齢を63歳に引き上げ</li> <li>・63歳定年後、65歳まで希望者全員の継続雇用、65歳以降70歳までは会社の定める基準で継続雇用する制度</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>①制度導入に関しての従業員意識の把握</li> <li>②定年後継続雇用時の対象者等判断基準の明確化</li> <li>③継続雇用者の人事処遇制度の確立</li> </ul>
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①制度導入のメリットとリスク、リスク(作業効率ダウン、被災リスク、契約更新時のトラブル、士気の低下等)対策</li> <li>②定年後継続雇用時の判断基準</li> <li>③継続雇用時の人事処遇(身分、勤務形態、賃金、期待人材像、人事評価表の評価内容等)</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員への定年後継続雇用に関するアンケート実施</li> <li>②能力でなく実際の行動をベースとした人事評価制度の導入</li> <li>③65歳以降継続雇用規程の改正と継続雇用ガイドブックの作成配付</li> <li>④全従業員に導入した継続雇用制度について通達を出し、別途、年齢を考慮して説明会を開催し徹底した。</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	<p>今まで曖昧であった再雇用基準・人事評価表等が明確化されたことから、従業員の対応がスムーズに運ぶこと。社内の現状、課題等が改めて見直してきたこと。</p> <p>ポスター、パンフレット、セミナー等の広報活動で当社の取り組みをアピールできたことで採用面でも効果的であったこと。</p>
課題	<p>制定した65歳以降継続雇用ガイドブック、人事評価表等の活用と定期的面談などフォローの実施</p> <p>高齢者向けの業務の選定や年齢・能力に応じた適材適所の人員配置</p>

# 千葉ビル代行株式会社

- 所在地 千葉県千葉市
- 設立年月日 昭和53年6月1日
- 業種 ビルメンテナンス業・建設業
- 人員(常用職員) 877人

- 平均年齢 61歳
- 高年齢者数 60歳以上:576人(65.7%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:408人(46.5%)
- 応募動機 事業活動の核となる常勤社員・嘱託社員(290人)を対象に高齢者が健康で安心して就業できるようにするため。
- 制度導入に対する意欲 社長自ら応募の意思を表明し、社内検討委員会の委員となり推進するなど、継続雇用制度導入に意欲的。

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳 ・希望者全員を65歳まで継続雇用している。</li> <li>・65歳以降は明文規定はないが実態として継続雇用している。</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・60歳定年後、希望者全員を65歳まで継続雇用し、65歳以降は会社が定める基準を満たした場合は70歳まで継続雇用する。</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を4回開催)

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>①シンプルな雇用形態への移行(正社員、嘱託員、パート社員、契約社員など雇用形態が複数あり、その定義と実態にズレがあること)</li> <li>②70歳以上の処遇をどうするか(多様な現場、業務内容があるため、給与体系に不統一な点があり、雇用形態と併せた合理的な処遇の見直し)</li> <li>③労働力不足の解消      ④人事評価基準の明確化</li> </ul>
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員へのアンケート結果の年代別集計結果等の分析      ②想定される問題点・課題、リスク等に対する解決策</li> <li>③新制度での雇用形態区分とその適用規程      ④社員就業規則、嘱託員就業規則、社員評価表等の改訂案</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員への定年後継続雇用に関するアンケート実施</li> <li>②就業規則を正社員と嘱託員に分けて制定。逆にパートと契約社員の就業規則を一本化して制定</li> <li>③更新時の判断とする人事評価基準を明確化した人事評価シートの作成と活用</li> <li>④従業員への新制度に関する説明会等実施</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	<p>制度導入を通じて、従業員の思いやニーズを知ることができたと同時に、従業員に対して経営者の思いを伝え、会社の姿勢を示すことができたこと。</p>
課題	<p>若年層にも制度をしっかりと周知し、長く働きたいと思ってもらえる風土を作ること。また、高年齢者が安全に働けるための職場環境の整備や取り組みを進め、労災事故等の発生を減らすこと。</p>

# 湘南技術センター株式会社

- 所在地 神奈川県横浜市
- 設立年月日 1974年(昭和49年)12月
- 業種 トータルエンジニアリング、太陽光等自然エネルギー、ITソリューション、コンサルティング業
- 人員(常用職員) 130人
- 平均年齢 38歳

- 高年齢者数 60歳以上:: 3人(2.4%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:: 0人(0.0%)
- 応募動機 熟練労働者の雇用機会の確保、熟練労働者の知識・スキル・経験等の長期間にわたる発揮及び次世代への継承、少子高齢化に備えた雇用人員の維持・確保のため
- 制度導入に対する意欲従業員の平均年齢は若く、高齢従業員も少ないが、社長の持論である「人生二毛作」に則り、定年を迎える技術者を再雇用することに意欲を燃やしており、制度導入に積極的である

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・定年後は改正高齢法の経過措置を適用し労使協定で65歳までの対象者の限定基準を定め継続雇用</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・定年後は、希望者全員を65歳まで継続雇用することに変更し、70歳までの継続雇用</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	①65歳以上70歳までの再雇用基準の明確化
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①高年齢者雇用に係る会社の現状及び問題点の検討(定年・継続雇用に係る現行制度・規程等の確認、労務構成、雇用形態、賃金実態の分析等)</li> <li>②従業員ニーズ、導入のメリット、デメリット、想定される問題・課題と解決策</li> <li>③職種ごとに求められる高年齢者の期待される人材像の洗い出し</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員の意識調査</li> <li>②再雇用のための健康診断の実施</li> <li>③4段階評価への人事評価シート改訂</li> <li>④従業員への説明会等の実施</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	現在、60歳以上は数名で、従業員の平均年齢も若く、当初、生涯現役雇用制度の導入は時期尚早と思われたが、社内検討委員会を通じて現状分析や、社内アンケートの実施で従業員ニーズ等も把握でき、制度導入への取り組みができたこと。
課題	高年齢者の身体的な衰え、職場の士気の低下、若手・中年社員との関係性等が問題点として挙げられる。従って、高年齢者に期待される役割はもちろん、高年齢者が改善、あるいは注意すべき事項等に意識を持ってもらい、若手・中年社員と高年齢者が、互いに働きやすい職場環境を形成することが課題。

# 株式会社 エステム

- 所在地 愛知県名古屋市
- 設立年月日 昭和45年7月1日
- 業種 水処理施設維持管理、環境ソリューション、環境調査分析
- 人員(常用職員) 349人
- 平均年齢 42歳

- 高年齢者数 60歳以上:64人(18.3%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:33人(9.5%)
- 応募動機 高齢者の安全衛生管理を考えながら「高齢者を活用する」のが当社の課題の一つであり、専門家や第三者の意見を聞くことができるモデル事業を良い機会と捉えて取り組んでみたい。
- 制度導入に対する意欲 今回の取り組みを1つの良い機会と捉え、社会の問題を解決させていこうという意欲が感じられた。

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳 ・65歳まで希望者全員継続雇用(準社員又はパートタイマーとして)</li> <li>・65歳以上は個別に継続雇用(パートタイマーとして)</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳、健康上問題ない場合などは70歳まで再雇用</li> <li>・70歳以上についても会社が必要と認めた者は契約を更新する。</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	安全衛生面から高齢者の健康問題対策
検討事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>①制度導入のメリット、リスク(会社、従業員別)</li> <li>②高年齢者雇用に係る会社の現状及び問題点の把握、検討</li> <li>③従業員ニーズや制度導入に当たっての問題点、課題の把握・分析、その対応策検討</li> <li>④職種ごとの求められる高年齢者の期待される人材像の洗い出し</li> <li>⑤定年後継続雇用時の就業規則、再雇用基準、取扱いマニュアル等の検討</li> <li>⑥地域企業への生涯現役雇用制度導入の機運醸成のための周知・啓発セミナー及び外部への啓発広報の検討</li> </ol>
改善のための方策	<ol style="list-style-type: none"> <li>①従業員への制度導入に関する意識調査アンケートの実施</li> <li>②雇用延長時に健康力(体力)チェックテストの実施と再雇用基準への盛り込み</li> <li>③安全衛生推進会議など社内会議で従業員へ周知・啓発を図った。</li> <li>④セミナー開催による地域企業への生涯現役雇用制度導入の普及・啓発</li> </ol>

## ●取り組みの成果と課題

成果	制度設計とともに社員が生き生きと働ける風土づくりが重要であることを再確認できたこと。
課題	健康力チェックを3～5年間は継続し、個人データの積み重ねで健康増進に結び付けたい。



# 株式会社 かくだ

- 所在地 福井県敦賀市
- 設立年月日 昭和62年8月(創業昭和51年5月)
- 業種 看護・介護サービス業
- 人員(常用職員) 126人
- 平均年齢 50歳

- 高年齢者数 60歳以上:53人(42.1%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:35人(27.8%)
- 応募動機 介護分野における労働者不足が深刻化しており、今後の人員確保を考えた場合、高齢者の活用は不可欠。この場合、どのような雇用の仕組みがあり、無理のない高齢者雇用制度を構築し、高齢者雇用の定着を促進させるとともに、安心して働ける環境を整備したいため。
- 制度導入に対する意欲 経営幹部は、今回を機会に高齢者を積極的に活用するための制度導入をはかり、安定した職場を構築したい考えである。

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・定年後、希望者全員を70歳まで再雇用。また、70歳以降については、特に明文化されていないが雇用する慣例がある。</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年年齢を満70歳に引き上げる。さらに一定の基準等を満たす者については継続雇用</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	評価制度や賃金制度、高齢者活用のための職務の切り出し、制度導入のための諸規程の見直しなどの課題改善
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①高年齢者雇用に係る会社の現状及び問題点の把握、検討</li> <li>②従業員ニーズや制度導入に当たっての問題点、課題の把握・分析、その対応策検討</li> <li>③制度導入に伴うメリットとリスクの検討 ④職種ごとの求められる高年齢者の期待される人材像の洗い出し</li> <li>⑤定年後継続雇用時の就業規則、再雇用基準、取扱いマニュアル等の検討</li> <li>⑥地域企業への生涯現役雇用制度導入の機運醸成のための周知・啓発セミナー及び外部への啓発広報の検討</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員への制度導入に関する意識調査アンケートの実施</li> <li>②高齢者活用に向けた職務の切り出し、新職務の創出</li> <li>③従業員への周知・啓発の通達発信及び全体職員説明会の実施</li> <li>④継続雇用評価表、職務変更賃金計算表(能力見合い賃金決定のため)の作成</li> <li>④70歳定年を見据えた能力開発に関する社内研修、相談体制の充実</li> <li>⑤セミナー開催による地域企業への生涯現役雇用制度導入の普及・啓発</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	社員の定着が促進されるとともに、熟練労働力の確保へ道筋ができたこと。 誰もが年齢に関わりなく働ける職場が構築され、全職員の就労に対する意識の高揚が見られた。
課題	早期の新制度導入に向けた手続きの完了

# スギ製菓 株式会社

- 所在地 愛知県碧南市
- 設立年月日 昭和57年9月(昭和45年3月創業)
- 業種 海鮮せんべいの製造販売
- 人員(常用職員) 239人
- 平均年齢 41歳

- 高年齢者数 60歳以上:35人(14.5%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:8人(3.3%)
- 応募動機 平成26年度は「地域雇用」「障害者雇用」「高齢者雇用」を掲げ、笑顔で働ける職場環境の中で高齢者を積極的に活用する雇用延長制度を考えている折から、生涯現役社会実現モデル企業の取組を良い機会と考えた。
- 制度導入に対する意欲 経営陣は平成26年度の経営指針の一環として、高齢者を積極的に活用する制度導入に取り組んでいる。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・定年後、希望者全員を65歳まで再雇用。65歳以降においても、特に業務の都合上必要と認められれば再雇用する場合がある。
改善後	・60歳の定年以降は、健康で意欲と能力があれば本人の意思を尊重して、希望者全員を70歳まで再雇用する。 ・70歳以降は業務上必要と認められた者を雇用延長する。

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	高年齢者の体力の衰えが業務にどう影響するかの把握とその対応策
検討事項	①高年齢者雇用に係る会社の現状及び問題点の把握、検討 ②従業員ニーズや制度導入に当たっての問題点、課題の把握・分析、その対応策検討 ③制度導入に伴うメリットとリスクの検討 ④職種ごとの求められる高年齢者の期待される人材像の洗い出し ⑤定年後継続雇用時の就業規則、再雇用基準、取扱いマニュアル等の検討 ⑥地域企業への生涯現役雇用制度導入の機運醸成のための周知・啓発セミナー及び外部への啓発広報の検討
改善のための方策	①従業員への制度導入に関する意識調査アンケートの実施 ②再雇用後は嘱託となり月給制から時給制に変更(60歳をピークに65歳まで逡減、以後は一定) ③味覚テスト、健康力テスト、疲労度チェックカード調査等の実施 ④再雇用基準に健康力テストの取り入れ。高齢者に永年勤続表彰制度の導入 ⑤中長期を見据えたビジョンに生涯現役社会に向けた「チャレンジ宣言」を発信

## ●取り組みの成果と課題

成果	経営理念である「楽しさの創造」の延長線上で、健康力テストなど健康・安全対策を立てることができたこと。
課題	「社員教育」の一環として行っている50kmウォークに、高年齢者が参加しやすいコース設定を検討すること。

# 株式会社 ウエスト神姫

- 所在地 兵庫県相生市
- 設立年月日 平成8年10月1日
- 業種 旅客自動車運送業(乗合バス・貸切バスの運行、旅行代理業)
- 人員(常用職員) 150人
- 平均年齢 49.6歳

- 高年齢者数 60歳以上:: 29人(19.3%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:11人(7.3%)
- 応募動機 公共交通機関として地域社会への更なる貢献を念頭に、会社が具備する事業ノウハウの活用と新分野への展望も含め、経験豊富な高年齢者の活用について専門家の意見も参考に70歳までの継続雇用制度の導入を図りたい。
- 制度導入に対する意欲 ・高年齢者の雇用確保・活用等に向け、経験豊富な高齢者が活躍できる新たな事業分野への展開も展望するなど、その姿勢は意欲的である。

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・定年後希望すれば67歳まで再雇用</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年は現行通り60歳</li> <li>・定年後70歳まで契約社員として継続雇用する制度。ただし、バス乗務職においては国土交通省策定の「事業用自動車の運転者の健康管理マニュアル」を順守するものとする。</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>①加齢に伴う被災リスクの軽減</li> <li>②高齢者だけでなく職場全体のモチベーションアップ</li> <li>③雇用、勤務形態の多様化と賃金制度</li> <li>④高齢者の職域拡大とライフプランの支援</li> </ul>
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員アンケート結果の就業規則への反映(働き方のスタイル、年金と賃金とのバランス等)</li> <li>②高齢者を中心とした会社全体のモチベーション向上策</li> <li>③継続雇用の評価基準等、その骨子と周辺環境との整合性について</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①職場環境点検による車庫照明等作業環境の改善</li> <li>②運転適齢診断の実施、健康状態自己申告書の提出等により、自己認識・健康チェックの実施</li> <li>③再雇用時における家族の健康チェック、新たな目標設定、職場全体での福利厚生策の充実</li> <li>④アンケート結果をもとに多様な雇用・勤務形態及び賃金制度、継続雇用評価基準等の人事処遇制度の確立</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	従業員のモチベーション向上、70歳までの継続雇用制度が出来たこと。
課題	雇用の安定性の観点から、さらに60歳から65歳までのシニア正社員制度及び短時間正社員制度の導入検討

# 岡山交通株式会社

- 所在地 岡山県岡山市
- 設立年月日 昭和19年4月1日
- 業種 旅客自動車運送事業
- 人員(常用職員) 510人
- 平均年齢 52歳

- 高年齢者数 60歳以上:175人 (34.3%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:84人 (16.5%)
- 応募動機 高齢従業員が多く、元気なうちは働きたいとの要望に対応し、働く意欲の高い高齢者は一部再雇用しているが、再雇用条件等については明確な基準がなく慣行的な運用で対応している。特に会社の核となっている乗務社員について、本事業を通じ70歳までの再雇用の制度化を図るとともに高年齢者の活用に向けた労働環境の改善等も検討したいため。
- 制度導入に対する意欲 制度の定着化と基準の明確化への意欲が強い。

## ●制度内容

<b>改善前</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年及び再雇用 一般社員:定年60歳、定年後経過措置付きで65歳まで再雇用 乗務社員:定年65歳、70歳までの雇用継続は希望すれば個別に対応し慣行的に運用</li> </ul>
<b>改善後</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・乗務社員について、65歳の定年退職後、再雇用を希望する者に対し、70歳まで継続雇用する制度の導入(70歳までの再雇用基準を明確化し制度化)</li> <li>・定年年齢は現行通り</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

<b>課題</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①高齢者の勤務・雇用形態など多様な働き方の整備 ②再雇用時のトラブル解消、再雇用基準の明確化</li> <li>③体力・視力・判断力低下による災害リスクの低減、70歳勤務までの士気の向上</li> </ul>
<b>検討事項</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①制度導入のメリット・リスク、問題点・課題と解決策</li> <li>②乗務員について、有効な労務管理・人事処遇制度(短時間・短日数勤務など多様な勤務形態、健康の検討等)</li> <li>③安全・サービス・生産性・健康管理等を盛り込んだ再雇用基準 ④グループ会社への転籍又は派遣事業の検討</li> <li>⑤新教育分野の開発(年齢別) ⑥健康システムの再検討 ⑦運転適性の再検討と運転指導</li> </ul>
<b>改善のための方策</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①アンケートによる従業員の意識調査</li> <li>②教育室教官による安全教育、運転適性診断をもとにした運転指導、産業医・保健師による面談・健康相談の徹底</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

<b>成果</b>	労働力の確保、安定した雇用制度の構築、風通しの良い職場風土づくりの体制が整ったこと。社員が定年後の人生に希望を持てることを確認したこと。
<b>課題</b>	社内への制度内容の周知と従業員向けの相談・援助、グループ・関連会社に対する啓発と制度導入の援助

# 株式会社 長崎商事

- 所在地 愛媛県松山市
- 設立年月日 昭和36年2月27日
- 業種 ビル総合管理・廃棄物処理・労働者派遣・ホテル運営・IT関連業
- 人員(常用職員) 483人
- 平均年齢 51歳

- 高年齢者数 60歳以上:132人(27.3%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:29人(6.0%)
- 応募動機 従業員の約1/3は60歳以上の高齢者が占めており、今後労働力人口が減少することに伴い労働者及び、熟練者確保のため高年齢従業員の継続雇用の制度化が早急に必要のため。
- 制度導入に対する意欲 社長から応募表明があり、制度導入に積極的に取り組むことの確認を得た。

## ●制度内容

改善前	・定年65歳 ・定年後の継続雇用に関しては、個別に継続又は再雇用で運用
改善後	・従業員のうち、ビル総合管理業務の社員(300人)を対象に、定年後、労使協定の定める基準により70歳までの継続雇用制度を導入

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①短時間勤務など、多様な勤務形態の導入 ②労働時間、休日等再雇用時のトラブル低減 ③高年齢者の健康管理及び安全衛生面
検討事項	①有効な人事・処遇制度の検討      ②健康維持・増進策、災害リスクの低減 ③仕事の範囲と責任の明確化      ④新しい知識、技術の習得策
改善のための方策	①ワークシェアリングによる多様な勤務形態と定年後の働き方の選択肢の増加。 ②定年1年前の継続雇用に係るアンケート実施。 ③雇用契約書及び通知書による仕事の範囲と責任の明確化 ④新しい知識・技術習得のため、社外講習会、社内研修会への参加 ⑤産業医、保健師等による健康相談の実施。資機材の軽量化、小型化による負担軽減 ⑥労使協定による再雇用基準の制定

## ●取り組みの成果と課題

成果	社員に会社の継続雇用に対する方向性を示すことによって、将来の生活設計、仕事に対する安心感と会社に対する信頼感が深まったこと。 ワークシェアリング等により従業員に時間的余裕ができ、働くことに意欲が出たこと。
課題	契約更新時の公平性、納得性をたかめるための評価項目の数値化等、雇用契約更新基準の見直しが必要

# 株式会社アスクメンテナンス

- 所在地 熊本県熊本市
- 設立年月日 昭和49年2月8日
- 業種 ビルメンテナンス業、マンション管理業、建設業
- 人員(常用職員) 325人
- 平均年齢 49歳

- 高年齢者数 60歳以上:61人(18.8%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:42人(12.9%)
- 応募動機 労働集約型産業の典型であり、今後益々従業員の高年齢化は進行していくものと考え、中高年齢層の雇用条件の整備が急務であるため。
- 制度導入に対する意欲 社長が70歳以上までの継続雇用の制度化に意欲的で、自ら社内検討委員会委員となり毎回出席し検討した。

## ●制度内容

改善前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年60歳</li> <li>・定年後、希望者全員を65歳まで準社員として再雇用</li> <li>・70歳以上の雇用実績あり</li> </ul>
改善後	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年年齢を65歳に引き上げ</li> <li>・定年後、本人が希望し会社が定める「生涯現役を目指すための取り決め」の条件を満たした場合は70歳まで嘱託社員として継続雇用</li> </ul>

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を6回開催)

課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員の制度導入に関する意識の確認</li> <li>②有効な労務管理制度(人事処遇制度を含む)の導入</li> <li>③加齢に伴う顧客へのサービス提供、品質レベル及び効率の低下防止</li> <li>④再雇用契約時のトラブルの防止</li> <li>⑤定年後継続雇用の公平な判断基準の設定</li> </ul>
検討事項	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員への意識調査アンケートの質問項目と結果分析、対応策</li> <li>②制度導入における部門別のメリット、デメリットと問題点・課題と解決策</li> <li>③継続雇用にあたっての有効な労務管理制度(人事処遇制度を含む)</li> <li>④制度導入に伴う就業規則改正案と継続雇用の条件(健康面、能力の評価設定等)及び手続き</li> </ul>
改善のための方策	<ul style="list-style-type: none"> <li>①従業員の意識調査による問題点、課題の対応フォロー</li> <li>②業務遂行の品質保持のための健康チェックシートによる定期的面談制度実施</li> <li>③就業規則の見直し及び定年後の継続雇用条件を「生涯現役を目指すための取り決め」として制定し明確化</li> </ul>

## ●取り組みの成果と課題

成果	継続雇用制度のルール化とアンケート調査による従業員の意見、ニーズが把握できたこと。従業員の会社への帰属意識、モチベーションアップも期待できること。
課題	導入した継続雇用制度の従業員への周知徹底と円滑な推進と定着化による高齢従業員の「人財」活用

# 株式会社 オートシステム

- 所在地 福岡県福岡市
- 設立年月日 1984年(昭和59年)3月15日
- 業種 ワイヤー・ハーネス・各種自動機器・医療機器等総合メーカー
- 人員(常用職員) 103人
- 平均年齢 46歳

- 高年齢者数 60歳以上:16人(15.5%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:7人(6.8%)
- 応募動機 若年者への技術承継のみならず、戦力として大いに期待できる知識・経験豊富な高齢者の活用を図り、来るべき高齢化への的確な対応をとり、経営基盤をより確かなものにするため。
- 制度導入に対する意欲 ・代表者を筆頭に、先進的取組への意欲があり、副社長をリーダーとして制度導入に取組む。

## ●制度内容

改善前	・定年60歳 ・定年後、希望者を経過措置付きで65歳まで継続雇用
改善後	・定年は現行通り60歳、定年後65歳までは希望者全員を再雇用、65歳超は一定の基準を設け70歳以上までの継続雇用制度

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を5回開催)

課題	①高年齢者雇用延長に伴う組織としての活力の低下      ②高年齢者及びその周囲の士気低下 ③再雇用契約時のトラブル      ④健康面の不安
検討事項	①従業員アンケートの項目及び実態にあった年齢区分に変更し実施・分析      ②制度導入のメリット・リスク ③再雇用基準の策定      ④モチベーション向上策      ⑤健康管理問題
改善のための方策	①具体的、客観的な再雇用基準の作成 ②再雇用後の職務・待遇面については、個人面談にて個別に対応。 (個別雇用契約になる根拠、基準づくりを行う。⇒内規の作成)※面接ヒアリングシートの作成等 ③就業意識を高めるため、高齢者に対する教育、管理職に対する教育の実施 ④人事評価制度の導入を図る ⑤健康チェックシートの作成

## ●取り組みの成果と課題

成果	具体的な再雇用基準が出来上がり、就業規則変更に大きく前進したこと。
課題	従業員の士気高揚には、正当な評価が必要十分の条件であり、早急に取り組む。 また、制度導入に際し、従業員への丁寧な説明で理解を深めたい。

# 株式会社 ケアリング

- 所在地 福岡県福岡市
- 設立年月日 2000年(平成12年)11月29日
- 業種 福祉・介護サービス事業
- 人員(常用職員) 289人
- 平均年齢 48歳

- 高年齢者数 60歳以上:74人 (25.6%)  
(職員構成比率%) 65歳以上:38人 (13.1%)
- 応募動機 経験豊富な人材としての能力を発揮してもらうことが、利用者満足、サービス向上の成果につながる。また、高齢者を単に若年労働力確保難の代替要員としての認識ではなく貴重な戦力として評価、長く働ける職場を提供するための雇用制度検討のため応募した。
- 制度導入に対する意欲 代表者を筆頭に、先進的取り組みへの意欲が旺盛である。

## ●制度内容

改善前	・定年65歳。ただし、業務の都合により特に必要と認めた者に限り、定年を延長することができる。
改善後	・65歳定年後、70歳までの再雇用制度の整備

## ●社内検討委員会での検討内容(社内検討委員会を4回開催)

課題	高年齢者のノウハウをいかに伝えるか、後継者、人材の育成、及び人材の定着が課題
検討事項	①高年齢者雇用に係る会社の現状及び問題点の把握 ②従業員ニーズや制度導入にあたっての問題点や課題等の把握・分析、その対応策検討、制度導入のメリットとリスクの検討 ③従業員への「生涯現役雇用制度導入に関する意識調査アンケート」の検討 ④定年及び継続雇用に係る現行制度・規程等確認、労務構成、雇用形態、賃金実態の分析 ⑤職種ごとに求められる高年齢者の期待される人材像の洗い出し ⑥介護及び対人接客のノウハウの標準化
改善のための方策	①従業員への意識調査アンケートは、介護事業の特性もあると考えられるので、独自の項目も入れ、匿名ではなく記名式とした。制度化するにあたって、具体的なことを本人に聞き、改善なり今後役に立てたいため。 ②高齢者を単に若年労働力確保難の代替要員ではなく、貴重な戦力として評価し長く働ける職場を提供する。(希望に応じた勤務日数、勤務時間の短縮や訪問介護からデイサービスへの職場転換など) ③送迎車の運転部門についての高年齢者に期待される人材像は、コンプライアンスの問題もあり、適性を考慮する。

## ●取り組みの成果と課題

成果	65歳以降も従業員が働きやすい環境づくりができ、高齢者とともにある企業として会社の評価が高まること。従業員の会社への帰属意識が高まり、人手不足の解消と人材定着化が促進できること。技能・経験の伝承が高まること。
課題	就業規則変更届提出で終了ではなく、従業員の声を聞きながら、今後も継続して制度をさらに進化させていく。



### 3. 生涯現役雇用制度に関する企業実態調査について

#### (1) 調査手法

生涯現役雇用制度の検討や今後の支援に資するため、事業受託者である公益財団法人産業雇用安定センターの賛助会員企業等のうち、常用労働者数が100人以上の事業所2,987事業所からアンケート方式により生涯現役雇用制度に関する実態を聴取した。

#### (2) 主な調査内容と結果

##### A 高齢化に向けた全社的な人事管理と雇用について

###### ①60歳以降の雇用に向けた、教育訓練や各種セミナー等の能力開発の実施

a. 行っている10.6%    b. 検討予定11.7%    c. 行っていない77.7%

###### ②従業員の退職後に向けたセカンドキャリア支援の仕組み

a. ある11.0%    b. 検討予定8.6%    c. ない80.4%

###### ③高齢化の進展に伴う措置(複数回答可)

a. グループ会社を含む他社への出向・移籍28.9%

b. 早期退職優遇制度の実施13.7%

c. 処遇制度の変更、職場環境改善64.4%    d. 職業能力の開発・向上11.0%

##### B 65歳～70歳未満の従業員の人事管理と雇用について

###### ①65歳以上の方を雇用する制度

a. ある13.4% (以下②～⑤へ)    b. ない53.8% (以下⑥へ)

c. 制度化していないが運用としてはある32.8%

###### ②65歳以上の方を雇用している場合の勤務形態

a. フルタイム46.2%    b. 短日・短時間勤務37.0%    c. その他16.8%

- ③65歳以上の方を雇用している場合の65歳以降の賃金形態  
 a. 増える0.5% b. 不変43.8% c. 減る43.5% d. その他12.2%
- ④65歳以上の方を雇用している場合の職場・作業環境等の改善の必要性  
 a. 生じている6.1% b. 生じていない93.9%  
 ※「生じている」場合の具体的事例：本人の健康・体力面、作業場の安全確保等
- ⑤65歳以上の方を雇用している場合の70歳までに本人に期待すること(複数回答可)  
 a. 知識・技術・技能の専門性63.0% b. 経験77.0%  
 c. 知識・技能伝承61.0% d. 洞察力4.1% e. 協調性17.6% f. 人脈22.2%
- ⑥継続雇用にあたって65歳未満の方と比べての心配事項(複数回答可)  
 a. 体力の低下92.2% b. 知力の低下12.5% c. 意欲の低下36.9%  
 d. 作業能率の低下39.0% e. 自己啓発の低下9.6%
- ⑦次の条件のうち何が整えば、65歳以上の継続雇用が考えられるか(複数回答可)  
 a. 賃金に年金受給額等を加味し、65歳までの給与額との差に理解が得られる  
 制度設計25.6%  
 b. 短時間勤務、非常勤勤務の導入による労働時間短縮等を可能にする21.6%  
 c. 本人に知識・技術があり、体力・意欲にも問題がないこと67.6%  
 d. ない27.0%

## C 平成25年4月の改正高年齢者雇用安定法施行の影響について

### ①法施行による人事管理制度の見直し

- a. 新たに行った41.1% b. 従来から行っていた38.6%  
 c. 行っていない20.3%

※「新たに行った」場合の見直し点(複数回答可)

- ・賃金制度の見直し22.5%
- ・昇進、昇格の見直し2.3%
- ・新卒者を含む採用管理の見直し2.9%
- ・継続雇用制度の見直し90.9%

## ②今後の高年齢者の継続雇用を円滑な実施

a. 進められる80.5% b. 進められない19.5%

※「進められない」場合の理由（複数回答可）

- ・経営状況が不透明44.8%・人件費の増加38.7%・適切な仕事不足46.9%
- ・作業能率等による生産性の低下25.8%・技術変化への適用能力低下19.9%
- ・体力・健康の不安39.8%・該当者が少ない11.7%

## D 生涯現役継続雇用制度の導入の必要性及び課題について

### ①生涯現役雇用制度の導入又は導入を検討

a. 既に導入している3.1% b. 検討している（したい）27.5%

c. 予定はない69.4%

※「予定はない」場合のその理由

- ・事業の将来性22.0%・高年齢者の仕事不足25.3%・人件費問題32.2%
- ・若年者の採用優先60.0%

### ②今後、生涯現役雇用制度の導入が必要となる理由

a. 会社、事業のため11.0% b. 若手育成、技能伝承42.9%

c. 労働力確保49.6% d. 高年齢者の仕事がある11.3%

e. 若手採用が困難9.8%

### ③生涯現役雇用制度を導入するために必要な制度（複数回答可）

a. 会社が認めるものに限る制度63.0%

b. 高年齢者の知識、経験等を必要とする職種に限る制度39.2%

c. 多様化した賃金・勤務形態導入による選択制度50.7%

### ④高年齢者の継続雇用において、勤務日数、賃金や役職など定年前の労働条件から引き下げることの必要性

a. 必要76.6% b. 分からない17.4%

## 4. まとめ

### (1) 生涯現役雇用制度を推進するための今後の課題等

「地域別生涯現役社会実現モデル事業」においては、2カ年度に渡って70歳以上までの雇用を目指す先進企業の取り組みを支援してきた。これまでの取組例からは、継続雇用にあたっての問題点として、従業員の健康管理や体力低下等への対応、短時間勤務などの多様な勤務形態の導入、高齢者活用に向けた職務・職域の開発などといった課題が指摘される。さらに、これから制度適用を受けようとする現役世代にとっても、将来のキャリアプランに対して、一定の展望を与え、モチベーションを向上させるとともに、企業への信頼感を高めることにもつながることが期待される。

ここで、さらに以下のようないくつかの人事管理上のポイントを指摘する。

第1 70歳以上という場面に限定して考えるのではなく、60歳定年前からの一貫した流れの中で全社的に人事管理の見直しを進めることが重要である。現に、継続雇用制度導入をきっかけとして、全従業員の人事処遇の体系の見直しを図った事例もいくつか見られる。また、定年年齢そのものを延長しても、65歳までを「シニア正社員」とするといった動きが検討課題としてあがっていることは注目されるところである。

第2 健康状態は、70歳以上の継続雇用を考える際に、制度適用者を決める重要な要件の一つとなっているが、健康状態は、年齢を重ねると個人差が大きくなることにも留意しなければならない。また、高齢者の労働災害の発生が多いことからいえば、安全管理を強化するということも課題として考える必要がある。

第3 総じて、身体に無理のない働きかたを求める傾向が強いといえる。このため、多様な働き方の選択肢を充実させることも大きな課題となるが、アンケート調査でも、短時間勤務などへのニーズが強いことが指摘されている。働き方の選択肢を考えるにあたっては、時間と収入との兼ね合いも考えていく必要がある。

第4 高齢者がどういう職務に就くかという点が重要であるが、「生涯現役」として働き続けるという観点に立つならば、これまでの知識・技能・経験を活かした形になることが基本となる。しかし、現実には、従前の仕事を離れて「高齢者向きの仕事」という形で、本人の希望に関わらず周辺的な軽作業に就くようなことが少なくない。このため、いくつかの事例でも見られるように、職務再設計や職場環境の配慮などによって、従前の仕事を継続させていくための工夫はもちろん、働く方にも、自分の専門性をどう活かしていくかという視点をもたせるように支援を行っていくことが重要である。

こうした生涯現役社会に向けた取組みは、従業員の生活事情やそれに根ざした就業ニーズの違いといった点を除けば、地域によってあまり大きく変わることはないと考えられる。むしろ、産業の違いによって、従事する仕事や勤務形態などに特徴が現れているといえる。

このため、今後、70歳以上を目指す継続雇用のアプローチについては、こうした産業や職業の特性に着目した整理を行うことが求められる。