

③「労災」の視点から

- a. 作業環境の整備 / 安全衛生講習会を実施する / 健康状態を雇用契約更新条件に盛り込む。
- b. 自己による健康管理の徹底 / 安全衛生講習会を実施する / 健康状態を雇用契約更新条件に盛り込む。
- c. 面談の実施 (意識を変えてもらう) / 自己による健康管理の徹底
- d. 従業員同士の声掛け運動を実施する / 定期的な面談の実施

④「健康」の視点から

- a. 自己による健康管理の徹底 / 面談の実施 / 健康状態を雇用契約更新条件に盛り込む。

⑤「チームワーク」の視点から

- a. 高齢者のモチベーション策の実施 / チーム意識の醸成策を展開する。
- b. 高齢者が職場にいたることが当たり前であるという意識を持たせる / 職場ミーティングの実施
- c. 職場ミーティングの実施
- d. チーム目標 (課題) の設定 / 人事評価基準に率先垂範を求めるような項目を置く / 面談の実施
- e. 期待人材像の明確化 / 職場ミーティングの実施

⑥その他

- a. 期待人材像を明確にする / 雇用延長条件を明確にする / 面談の実施

取組の成果と課題

●導入した「生涯現役継続雇用制度」の内容

- (1) 従業員の定年・継続雇用を職種ごとに次のとおり制度化しました。
 - ①介護事業部所属の従業員については、定年の定めを廃止する。
 - ②請負業務の常用パート従業員の定年は 65 歳とし、継続雇用を 70 歳までとする。
 - ③本社部門と請負業務正規従業員の定年は 65 歳とし、継続雇用を 70 歳までとする。
- (2) 就業規則の変更を次のとおり行いました。----- 下線部分が変更部分
(定年)
 1. 社員の定年は、満 65 歳とする。ただし、介護業務従事者については、本条を適用せず定年制を廃止する。
 2. 定年退職の日は、定年に達した日の属する給与算定期間の末日とする。
 3. 定年後、会社が業務上必要があると認めた者については、本人の希望があれば、別に定める「定年後継続雇用規程」に基づき、再雇用することがある。
- (3) 就業規則の「定年」の項に定める「定年後継続雇用規程」を新たに制定いたしました。
「定年後継続雇用規程」の内容 (抜粋) は次のとおりです。

項 目	A業務	B業務
本人条件	・定年後70歳までの継続雇用を希望し、周囲と協働して働く意欲のある者 ・定年後継続雇用時の処遇条件を承諾する者	
健康基準	・健康状態が良好であること ・業務遂行上、視力・聴力に支障がないこと ・直近1年間に傷病で2週間以上の休みをとっていないこと	・健康状態が良好であること ・直近1年間に傷病で2週間以上の休みをとっていないこと
勤務基準	・勤務態度が良好で、他の模範となっていること ・過去1年間に懲戒処分を受けていないこと	
考課基準	・合計評価点の平均が * 点以上であること	
会社基準	・業務上必要性がある場合 ・会社の経営状況に問題がない場合 ・面談試験を受け、定年後継続雇用に相応しい人材であること	

(再雇用の期間) 再雇用者の雇用契約期間は1年間とし、満70歳に到達するまで契約を更新する。ただし、次の条件に該当しないときは、この限りではない。

(以下省略)

身分：継続雇用者の身分は、嘱託とする。

業務：継続雇用者の業務は、本人の経験、能力、技能等を勘案し、個別に決定する。

継続雇用者の処遇条件：継続雇用者の処遇条件は、次のとおりとする。

職 種		A 業務		B 業務	
契約形態		1 年単位の有期雇用契約（70 歳の誕生日が属する月まで）			
継続雇用時・契約更新時の条件		別途定める基準をクリアした場合に継続雇用			
勤務形態		フルタイム型	パートタイム型	フルタイム型	パートタイム型
勤務日数		社員と同様	会社要請の指定した日	社員と同様	会社要請の指定した日
勤務時間		1 日 7 時間（シフト制）		1 日 8 時間	会社が指定した時間
休 憩		60 分			
休日・休暇等		従来通り			
賃 金	支給形態	月 給	日 給	月 給	日 給
	賃金水準	原則として定年時の 80% 但し個別に決定することがある	従来通り	原則として定年時の 80% 但し個別に決定することがある	従来通り
	賃金改訂	原則として賃金改定は行わない。但し個別に賃金改定することがある。			
	諸 手 当	リーダー手当あり		—	
	時間外勤務手当	従来通り			
賞 与		な し			
退 職 金		な し			
福利厚生		な し			
社会保険		法の考え方（一般的な社員の方の勤務日・時間との比較で 3/4 以上勤務する場合は加入）に沿って加入・非加入を決定する			
雇用保険		法の考え方（65 歳以前から被保険者の場合は被保険者資格継続）に沿って決定する			
人事考課		別に定める行動基準による評価を行い、契約更新の歳の基準とする			
そ の 他		会社からの要請があり本人も希望する場合は、70 歳を超えても継続雇用する場合あり			

(4) 平成26年6月に上記就業規則の変更届(含む「定年後継続雇用規程」)を管轄の労働基準監督署へ届出て、目下新制度の定着化に取り組んでいます。

●制度を導入する上での問題点・課題とその対応策の検討

- (1) 当社の従業員として取ってみたい行動を優秀な従業員にヒアリングして、高業績者に共通してみられる行動特性を、①共通項目、②顧客満足、③問題解決、④コミュニケーション、⑤行動・時間管理、⑥自己研鑽、⑦マネジメントに区分抽出し、持っている能力でなく実際に取っている行動をベースとした人事評価制度を導入しました。
- (2) この「行動基準」は、誰でも分かりやすく・納得感があるため、主に雇用延長契約時に評価基準(再雇用基準)として活用することとし、また、具体的な行動であるため部下や後輩を指導・育成する際にも活用出来るようにしました。
- (3) 定年後継続雇用時及び継続雇用者の契約更新時の条件を、各職種別に次の5つの項目ごとに設定しました。
 - ①本人条件・・・定年後70歳までの継続雇用を希望し、周囲と強調して働く意欲のある者等
 - ②健康基準・・・健康状態が良好であること、直近1年間に傷病で2週間以上の休みをとっていないこと
 - ③勤務基準・・・勤務態度が良好で、他の模範となっていること等
 - ④考課基準・・・人事考課基準をクリアしていること
 - ⑤会社基準・・・業務上必要性がある場合等

●定年後継続雇用に関するガイドブックの作成

- (1) 従業員が定年（65歳）を迎え、定年後も継続して勤務することを希望する場合の取扱い基準をまとめたガイドブックを作成し、対象者に配布することといたしました。
- (2) ガイドブックの“はじめに”の社長の言葉（抜粋）今般国の後押しもあり、当社が「生涯現役社会実現モデル企業」に選定されたことを機に、定年後継続雇用制度を導入いたしました。
従業員の皆さんにおかれては、このガイドブックに記載された内容をぜひご理解いただき、皆さん方のライフプランの充実と会社の発展に寄与していただきますようここにお願いします。
- (3) ガイドブックの記載項目は次のとおりです。

①定年後継続雇用制度の目的	②定年後継続雇用制度の対象者	③継続雇用者の身分
④業務内容	⑤申請手続	⑥審査結果
⑦雇用期間及び契約更新期間	⑧継続雇用時の処遇条件	⑨退職
⑩その他の勤務条件		

制度導入に取り組んで

●社長メッセージ

従業員雇用に向けた会社の基本理念であった“健康で、意欲と能力のある限り働き続けてほしい”という考えが今般制度化された。従業員には、元気なうちは自己研鑽も行い当社で活躍願いたい。今後の社内活性化にも期待します。

●従業員の声

健康を保ち努力して行けば、会社ですずっと働くことができることとなり安心した。これからは定められた「行動基準」を実務で実践し、会社にとって有用な人材となるよう日々努力します。

●取組に対する所感

- (1) 高齢者に対する雇用問題は、会社として何れは制度化に向け取り組まなくてはならない課題として認識、モデル企業に選定され取り組むことにより、従業員の会社に対する信頼感、就業意欲等が高まり、今後、職場の活性化が期待できると思います。
- (2) 人事・労務管理の専門家である社会保険労務士によるコンサルタントを受け、就業形態、労働条件、職場環境、賃金等見直しを行うことで、最適な雇用制度を導入することができました。
- (3) 今まで社内基準としては曖昧であった、再雇用基準・人事評価・報酬体系等を制度化することで、従業員に働き方を見直させる良い契機となったこと。また、行動評価で行動基準を制定したことで、部下や後輩の指導がしやすくなりました。
- (4) 全従業員にアンケート調査を実施したことで、高年齢者雇用促進策等に対する受け止め、意見、社内ニーズ等が把握でき、今後の人事管理等会社経営にも活かしていけたらと思っています。

●これから「生涯現役継続雇用制度」の導入を目指す企業へ

- (1) 従業員のために会社が「生涯現役継続雇用制度」に真剣に取り組むのだという経営トップ自らの積極的な姿勢を示すことが大事だと思います。
- (2) 社内制度確立に長期間を要するため、導入過程において定期的に従業員に対し進捗状況等を社内広報として何らかの手段で知らせることで情報の共有化につながると思います。

KofuSeika CO.,LTD. 甲府青果株式会社

企業概要

所在地／山梨県甲府市
創業／明治39年4月1日
業種／青果物卸売業(販売・加工)
資本金／2,000万円

従業員数／180名(平成25年7月末日現在)
平均年齢／49歳
高年齢者数／60歳～64歳:27人(15.0%)
(構成比率)／65歳以上:9人(5.0%)
(主な仕事)／野菜・果物袋詰作業、
果物のカット・パッケージ作業

企業紹介

創業以来“お客様に満足される商品、サービスを安定かつ迅速に提供する”ことを基本方針に、お客様第一主義を経営理念としております。
青果卸売業として全国初の品質に関する国際規格 ISO-9001 の認証取得、鮮度管理の見地から荷捌場を低温管理施設へ改築、食品企業の立場から食品放射能測定システムの導入など、“安全で安心”な商品を提供し、健全な食生活のお手伝いをさせていただくため全社一丸となって取り組んでおります。

モデル企業としての取組

●応募した理由

当社は、永年培った経験やノウハウ・技術などを若い世代に引き継ぐために、従業員には「健康で意欲がある限り、年齢に関わらず働き続けてほしい」という基本理念を持っていました。

平成25年2月に全社員に対して「70歳までの継続雇用に取り組む」旨を広報していましたが、7月に産業雇用安定センター山梨事務所より、厚生労働省受託事業として「生涯現役社会実現モデル事業」のモデル企業募集の話を聞き、継続雇用制度の制度化までには至っていなかったためモデル企業に応募し、健康で意欲のある従業員は70歳以降も働ける雇用制度の確立を目指すことにしたものです。

●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

現在は、定年60歳で、定年後は希望者全員を1年更新で65歳まで再雇用することとしております。また、65歳到達後であっても会社が必要と認めた場合は、本人の希望により一定の期間、引き続いて雇用することがあるとして運用しております。

希望者全員を65歳まで再雇用する制度は現行通りとし、65歳以降については、会社が必要と認める場合の条件を明確にし、その条件を満たす従業員に対しては、70歳以降まで継続して雇用する制度の導入を目指すこととしました。

社内検討委員会での主な検討事項

●意識調査アンケート

全従業員に対して意識調査アンケートを実施し、従業員の新たな継続雇用制度に対する認識を調査しました。アンケートの実施にあたり、全従業員向けの通達(モデル企業に選定され新たな継続雇用制度の導入に取り組むこと、及び導入に向けた社内ニーズ把握等のアンケート調査実施について)を発信しました。65歳到達後も勤務できる雇用制度導入の検討及び災害予防、効率や職場の士気維持など問題点・課題の洗い出しを行うために、従業員の新たな継続雇用制度に対する認識を調査いたしました。

●アンケート結果の主な内容(回収率82%)

・何歳まで働きたいですか？	①会社が必要としてくれるなら働ける限り 31% ②65 歳まで 19% ③60 歳まで 18% ④70 歳まで 16%
・65 歳以降働きたいと思う理由は何ですか？	①生活費などの金銭面 23% ②仕事をしていたいから 23% ③健康維持 21%
・65 歳以降働くことにに関して不安なことは何ですか？	①健康面 31% ②いつ契約が解除されるかわからないこと 17% ③金銭面 15%
・どういう環境が整うと 65 歳以降も働きやすいと思いますか？	①短時間勤務など多様な就労形態 28% ②健康維持・増進策 23% ③作業環境や機械器具・設備の改善 16%
・65 歳以降も働く方に対して何を期待しますか？	①豊富な経験 21% ②後輩の指導・育成 18%、 ③知識・技能・経験のノウハウの伝承 17%
・65 歳以降も働けるとして重視する項目は？	①パートタイム型 51% ②フルタイム型 49%

●回答結果に対する社内検討委員会での意見及び所感

「65 歳以降働きたいと思う理由は？」の問に対しては、「生活費などの金銭面」「仕事をしていたいから」の回答が多くありました。

「65 歳以降働くことにに関して不安なことは？」という問いに対して最も多かった回答は「健康面」、また「どういう環境が整うと 65 歳以降も働きやすいと思うか？」という問いに対する回答は、「多様な就労形態」との回答が最も多く、「65 歳以降も働く方に対して何を期待するか？」という問いに対しては「豊富な経験」「後輩の指導・育成」「知識・技術・経験・ノウハウの伝承」が 50%以上を占めました。

●労務構成の分析

- (1) 社内の労務構成を中心に社内体制の分析を行いました。
- (2) その結果、最も多い年齢層が 55～64 歳であり、そのうち 9 人が平成 26 年に 65 歳を迎え、また 70 歳を迎える従業員が 3 人となることから、有効な労務管理としては、就労時間を短縮し健康面、体力面の不安をカバーすることが課題となりました。
- (3) 業種的にはフレッシュセンター、パッケージセンターといわれる加工部門の中の特にパッケージセンターが人員数が 76 名と、加工部門の中の 84% (非正規社員の比率 92%) を占めていることからパッケージセンターの制度設計を最重点課題として取組むことになりました。

(注) 年齢構成表 (平成 25 年 8 月)

年 齢	～34歳	35～44歳	45～54歳	55～64歳	65歳～	計
正規従業員	19人	27人	16人	7人	2人	71人(41%)
非正規従業員	10人	14人	20人	50人	10人	104人(59%)
計	29人(16%)	41人(23%)	36人(21%)	57人(33%)	12人(7%)	175人(100%)

新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

(1) 制度導入に伴うメリットとリスクを整理し、その内容を基に想定される問題点・課題を洗い出し、その各項目について対応策を検討することといたしました。

(2) 制度導入に伴うメリットとリスクは次のとおりです。

メリット	リ ス ク
① 熟練技術の保持・継承（若年者の技術育成）	① 若手人材の採用抑制（組織としての活力の低下）
② 労働力の確保	② 人件費等のコスト増加
③ 豊富な知識・技術・経験（効率化の追求）	③ 健康面の不安（作業中の怪我や病気等）
④ 社員の業務補助（作業の同時進行が可能）	④ 保守的な姿勢（職務の変化を嫌う）
⑤ 責任感の強さ（欠勤・遅刻が少なく、愛社精神が強い）	⑤ 過去の知識・経験への拘り（孤立・対立の可能性）
⑥ 規則正しい生活リズム（他の社員の模範になる）	

(3) メリット・リスクのまとめ

① メリット・リスクは、表裏一体の関係にある。過去の知識や経験を活かすことができるが、それに固執してしまいがちであること。体力の衰えによって若年者が二人でできることを三人でやらなければならないこともあるが、スムーズな作業進行を取り仕切ることができること。これらを踏まえ、今後、若年者と高齢者のバランスを考えた作業工程を組むことが高齢者の継続雇用という点で重要です。

② 高齢者雇用に向け、年齢からくる体力の低下、健康面への不安に会社としてどこまで対応できるかが課題であることの認識が必要となります。

(4) 課題・問題点及び解決策の検討

問題・問題点	解 決 策
① 福利厚生充実が必要	① 朝食やマスクの支給等
② 環境面の整備	② 構内温度の管理、A E D の導入等
③ 人件費の問題	③ 再雇用制度や処遇面、一年契約の見直し等
④ 体力面の不安	④ 省力什器・備品の導入により、作業負担を軽減 ・ 短時間勤務など就労日数・時間を調節 ・ 取り扱うものを変更する（軽い量目の商品等）
⑤ 健康面の不安	⑤ 定期的な健康診断の実施 ・ 産業医の活用 ・ メンタルヘルスの相談機関と契約 （従業員とその家族を対象に心と身体の無料相談室設置）

(5) 以上の検討結果をふまえ、具体化した取組内容については、次のとおりです。

取組の成果と課題

●導入した「継続雇用制度」の内容

(1) 定年60歳で、定年後は希望者全員を65歳まで再雇用する制度は現行通りとし、65歳以降は会社が必要と認める場合の条件を次のとおり就業規則に規定し、それを満たす従業員に対しては、70歳以降まで継続して雇用する制度を導入することとしました。

- (2) 就業規則の変更を次のとおり行うこととしました。改正就業規則（案）は次のとおりです。
（下線部分が変更部分）

(定年等)	
1.	従業員の定年は満 60 歳の誕生日とし、定年退職の日は定年に達した日の属する給与月の賃金締切日とする。ただし、定年に達した者であって継続勤務を希望する者は、希望者全員を退職日の翌日再雇用し、満 65 歳まで雇用する。定年後再雇用の場合の雇用契約は、1 年毎に更新するものとします。
2.	<u>満 65 歳に達し、雇用契約が終了した者であっても、本人が引き続き勤務することを希望し、会社が以下の条件を満たしていると判断できる者は、70 歳に達する給与月の賃金締切日まで雇用する。この場合の雇用契約は、1 年毎に更新するものとする。</u> ①業務遂行能力 ②勤務成績 ③勤務態度 <u>ただし、会社の経営状況及び業務量に急激な変化が認められる時にはこの限りでない。</u>
3.	前項による雇用期間が終了し、 <u>70 歳に達した後であっても、</u> 会社が必要と認めた場合は、本人の希望により一定の期間、引き続いて雇用することがあります。

- (3) 就業規則の改正と併せ、65 歳以降雇用時の処遇条件を次のとおり設定しました。

職 種	A・B部門		C・D部門	
契約形態	1 年単位の有期雇用契約 (65 歳の誕生日が属する月まで)			
継続雇用時・ 契約更新時条件	別途定める基準をクリアーした場合に継続雇用 (人事考課表参照) 能力に応じた部門への移動あり			
勤務形態	フルタイム型	パートタイム型	フルタイム型	パートタイム型
勤務日数		会社要請指定日		会社要請指定日
勤務時間	週／ 30 時間	会社指定時間	週／ 30 時間	会社指定時間
休 憩	60 分			
休日・休暇等	従前通り			
賃金体系	昼	夜間	昼	
賃金水準	**円～**円	**円～**円	**円～**円	
賃金改訂	原則として、定期的な全体の賃金改訂は行わない。ただし、人事考課表の成績等により個別に賃金改訂することがある。			
諸手当	通勤手当			
時間外勤務手当	従来通り			
賞 与	な し			
退職金	な し			
社会保険	な し			
雇用保険	週 20 時間を超える場合は加入			
人事考課	人事考課表を契約更新の際の基準とする			

●再雇用時の基準となる「人事考課表」の作成

(1) 正規従業員（管理・監督者用、一般者用）の他に非正規従業員（パートタイマー用）にも人事考課制度を導入し、評価要素として成績、意欲・態度、能力について評価点をつけ人事考課を行い、60歳以降のモチベーション維持、豊富な技術伝承等の正当な評価、時給額決定と65歳以降雇用契約更新の有無の判断資料にすることとしました。

(2) 人事考課表（パートタイマー用）の詳細は次のとおりです。

○一次評価者・・・本人

二次評価者・・・直属上司

○評価要素・・・①成績、②意欲態度、③能力

○評価要素ごとの着眼点・・・

①成績
・仕事の正確さ（仕事は正確で信頼できるか等）
・仕事の早さ（仕事の処理スピードは早いかな等）
・能率的時間活用（仕事の手順を考えて能率よく仕事をしたかな等）
・報告・連絡・相談（報告・連絡は正確かつ簡潔で要領を得ていたかな等）

②意欲態度
・規律性（無断欠勤・遅刻・早退等がなく勤務態度は良かったかな等）
・協調性（明るい挨拶や会話ができていたかな等）
・積極性（常に前向きな姿勢で仕事に取り組んでいたかな等）
・責任性（指示された仕事は最後まで確実に遂行したかな等）

③能力
・業務知識（担当業務の作業マニュアルは習得しているかな等）
・理解判断（指示された内容を正確に理解できるかな等）
・創意工夫（仕事の改善提案をよくしているかな等）
・熟練度（経験年数に応じた熟練度を身につけているかな等）

○評価点・・・各着眼点毎に次の評価点で評価

3点（優れており十分満足できる）、2点（ほぼ満足できる）、1点（やや満足度に欠ける）

○最終評価・・・評価点の合計点数を多い点数から順にA、B、Cの3ランクにわけ、賃金見直しや契約更新の基礎データとして活用することにしました。

（注）管理・監督者及び一般者用人事考課表の評価要素は、

①業績評価（仕事の量と質）、②能力評価、③服務評価、④目標管理に分け総合評価を実施。

●健康維持・増進への配慮

(1) 社内相談員の配備および社内相談室の設置

（甲府青果株式会社相談室のビラ参照）

(2) 社外の専門相談機関への委託

（甲府青果株式会社相談室のビラ参照）

(3) 血圧計等の機器の社内備え付け

心と身体の相談窓口

甲府青果株式会社相談室

あなたの心と身体、大丈夫ですか？

無料健康ダイヤル 080-4733-0077
(月～金 9:00～20:00)

無料メール相談 info@n-shinri.com
(24時間受付) ※メールに「金銭」と「個人情報」を必ず記載してください。

相談例

- ◆心身の不調
- ◆うつ/イライラ/不安
- ◆仕事の悩み・職場のストレス
- ◆人間関係の悩み
- ◆将来の悩み
- ◆自分・家族の悩み など
- ◆その他 など

2つの安心

1:従業員と家族は相談無料
2:個人情報・相談内容は厳重に守ります

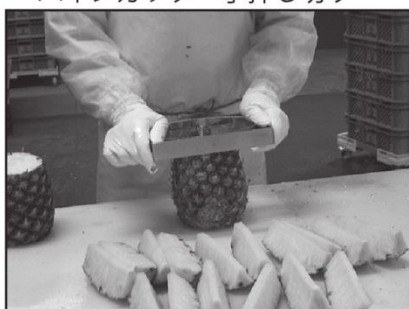
相談機関 エヌ心理研究所(有)
甲府市下石田2-13-15
☎ 055-224-5558

●省力什器の導入

カットフルーツ製造部門にて省力什器（パインカッター＜手押し切＞→パインピラー）を導入し、従来に比べ 20%の労力削減となりました。

（従来と現在の作業の比較）

パインカッター手押し切り



パインピラー



制度導入に取り組んで

●社長メッセージ

雇用制度を導入することで、従業員のモチベーションを高く保つことができ、社内の活性化につながるものと考えている。また、ベテラン従業員が永年培った知識、経験、技能、人脈等を将来の会社の担い手となる若手社員に着実に伝承・育成していくことを期待しています。

●従業員の声

今まで65歳以降の継続雇用に対し会社基準が曖昧であったが、継続雇用制度導入に取り組んだことで「人事考課基準表」による社内基準も明確となり、仕事に対する集中力もでて、危機感を持って臨むようになりました。

●その他取組に関する所感

- ・平成 25 年 2 月に社長から全従業員に対し、「65 歳到達後であっても、会社が必要と認めた場合は、引き続き雇用します」との広報があったが、その後、今回のモデル企業応募により、制度づくりに取組めてよかった。
- ・従業員意識調査（アンケート調査）を実施したことで、従業員一人ひとりの考え方や要望、特に高年齢者のニーズ把握ができたことは、継続雇用制度を導入する過程において大いに役にたった。
- ・山梨県のモデル企業として選定され制度づくりに取組んだことで、従業員の会社に対する信頼感が高まり就業意欲のアップという点においても期待できること。
- ・広報ポスターやパンフレットで当社が大々的に紹介されたこともあり、企業イメージのアップ、更に普及・啓発セミナーを通じ、制度への取組み姿勢が紹介できて良かった。

●これから「生涯現役継続雇用制度」の導入を目指す企業へ

- (1) 従業員に対し経営トップ自らが、制度導入に向け積極的な姿勢を示すことが大切です。
- (2) 会社全体の考え方や、方向性を事前にしっかり見極めておくことが、制度設計の過程において大変重要となります。



東海警備保障株式会社

企業概要

所在地／愛知県名古屋市

創業／昭和46年4月6日

業種／警備業

資本金／5,000万円

従業員数／273名（平成25年9月1日現在）

平均年齢／49歳

高年齢者数／60歳～64歳：11人（4.0％）

（構成比率）／65歳以上：24人（8.8％）

（主な仕事）／施設等の常駐警備業務

企業紹介

愛知県を基盤に、最先端の高度な技術を駆使し、機械警備とセキュリティノウハウを身に付けたマンパワーを集結した警備会社です。

中部国際空港や愛知県庁など重要な公共施設のセキュリティを担当すると共に運輸警備やイベント警備をはじめ、より細分化したセキュリティ分野に対しても独自に開発・蓄積した専門ノウハウで対応しています。

モデル企業としての取組

●応募した理由

セキュリティのノウハウを身に付けた優れたマンパワーが弊社の大きな柱であり、クライアントから信頼されるベテラン従業員の雇用を安定させることが、企業の安定につながると考え、モデル企業に応募し、新たな継続雇用制度の導入に取組むことにしました。

●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

従業員の定年は60歳で、定年後は契約社員として希望者全員を65歳まで継続雇用していますが、継続雇用の年齢を70歳まで延長する制度を導入することにしました。

社内検討委員会での主な検討事項

●社内検討委員会での主な検討事項

- ①現状の人員構成の把握
- ②社内行動計画の作成（48ページ参照）
- ③社内従業員に対するアンケートの実施
- ④制度導入のメリット・リスクの整理
- ⑤労務管理上の問題点・課題と解決策の検討
- ⑥広報活動（社内・地域企業）

●社内検討委員会での主な検討事項

従業員の制度導入に関する認識と意識を把握するため、社内従業員に対するアンケート（上記の③）を実施しましたが、その結果は次のとおりです。

●アンケート結果の主な内容

・何歳まで働きたいか？	①「60歳以降も働きたい」56% ②「60歳まで」44%
・60歳以降も働けるとしてどんな環境が必要だ と思うか？	①「仕事の範囲と責任の明確化」44% ②「60歳以上の人に適した仕事」11%
・60歳以降希望する働き方は？	①「現在と変わらない仕事」44% ②無回答 56%
・60歳以降も働きたいと思う理由は何ですか？ (複数回答)	①「年金支給年齢までの生活」22% ②「住宅ローンや子・孫の教育費」22% ③「仕事で体を動かしたい」11%
・60歳以降も働くことに関して不安なことは？ (複数回答)	①「健康面」44% ②「金銭面」44% ③「仕事内容の変更」33% ④「責任などの精神的負担」11%
・継続雇用が70歳になることに賛成ですか？	①「賛成」56% ②「反対」44%
・上記に対するコメント	①賛成…健康であれば長く続けられる人がよい ②反対…次代の登用機会が減少する恐れがある、体の 故障等で困難

●回答結果から読み取れる特色

アンケートの回答結果から、窺える特色は次のとおりで、制度導入に伴う問題点や課題の解決策を検討するうえで、配慮いたしました。

- ①「60歳以降も働きたい」と回答した人の必要な職場環境としては「仕事の範囲と責任の明確化」といえます。
- ②「60歳以降希望する仕事」としては「現在と変わらない仕事」が中心であり、「慣れた仕事の継続」を希望しているといえます。
- ③「60歳以降働きたい理由」としては「経済的理由」をあげる人が多いが、一方では「健康」や「生き甲斐」をあげる人もいます。
- ④「60歳以降も働くことに対する不安」要因として「健康」「経済」「仕事内容」の3要素が指摘されています。

新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

(1) 制度導入に伴うメリット・リスクの整理を行い、次のとおりまとめました。

企業にとってのメリット	従業員にとってのメリット
①人手不足の回避 人材が確保できるので、人手不足が回避できること。 ②高齢者の活用 ベテラン警備員ならではのサービス業的な能力を持つ人材を指導的役割に活用することにより、高齢者の能力開発ができること。(常駐警備の場合は、施設利用者とのコミュニケーションが不可欠なので、施設に関する生き字引のようなベテランが重宝されている)	①ライフプランの設計 将来の人生設計ができ、安心して働き続けられること。 ②体力・精神力のキープ 警備部門では、雇用継続制度に伴う健康管理の実施により、自分の病歴や持病に応じた対策を立て、体力・精神力を維持していくことができること。

③事務部門での人材確保 これまでほとんどが定年退職する事務部門では、60歳以降の勤務体系を整備し、役職定年を明確にするとともに、働きやすい職場を作ることによって、人材の確保につなげられること。 ④モチベーションのアップ 警備・事務両部門の継続雇用により、高齢者だけでなく後に続く年齢層にも会社への信頼が増し、全社的に士気が高揚すること。	③不安の解消 事務部門では60歳以上の勤務体系が整備されることにより、継続雇用に関する不安が解消されること。
--	---

企業にとってのリスク
①身体能力の低下 本人に労働意欲があっても、警備の現場で身体能力が伴わなければ、業務災害につながりかねず、クライアントの信頼を損なう恐れがあること。 ②サービスの低下 臨機応変の瞬発力が要求される警備の場面では、持病や加齢による対応力の低下は即サービスの低下となること。 ③年齢制限 クライアントによっては高齢の警備員派遣に対して、年齢制限をつけられるところもあり、配置転換など人事調整を余分にしなければならないこと。

(2) メリットとリスクを整理した結果、結論としては、働く高齢者の能力開発や健康管理の推進がクリアできれば、企業にとっては人材確保、従業員にとっては年齢にかかわらず働ける有意義な制度＝70歳までの継続雇用制度が導入できるメリットが大きいということになりました。

●労務管理上の問題点・課題と解決策

労務管理上の解決すべき問題点・課題と解決策を次のとおりまとめ、具体策を検討することになりました。

解決すべき課題	解決策の検討
取引先から警備担当者に年齢制限をつけてくる場合がある。	- 常駐警備の場合は、施設利用者とのコミュニケーションが不可欠である。ベテランならではのサービス業的な人材が求められる。 - 上記のような職場への配置転換。
- 本人に意欲があっても、身体がついていかない。 - 警備の現場によっては臨機応変の瞬発力が要求される。	定期的な一般健康診断のほかに、各個人の病歴、持病等に応じた健康管理体制の構築。
- 事務部門では、これまで雇用延長の事例が少ない。 - 雇用延長に対して、事務部門従業員の意識が不明。	- 社内アンケートに中高年齢者の雇用延長に対する意識調査項目を設定。 - 事務部門の問題点の把握→解決策の検討
- 警務部門と事務部門とでは雇用延長の実態に開きがある。 - 統一的な制度化に時間がかかる。	- 実態を把握し、個々の問題点に立ち返る。 - アンケート結果をもとに総合的に研究。

以上の、制度導入に伴う社内従業員に対するアンケートの結果、メリット・リスクの整理および労務管理上の問題点・課題と解決策の検討をふまえ、新たな継続雇用制度の導入、定着化にむけた具体的な対応策の検討に取組みました。それらの主な内容については、次のとおりです。

取組の成果と課題

●制度面での対応

(1) 給与等取扱いの明確化

従来より再雇用者に適用している、次の取扱いを65歳以降の再雇用者に準用する方向で、検討することといたしました。

- ①身 分・・・嘱託
- ②契約期間・・・1年更新
- ③給与形態・・・時給制
- ④給与改訂・・・1年毎に検討
- ⑤時間外勤務・・・実績どおり
- ⑥年次有給休暇・・・嘱託取扱いによる
- ⑦賞 与・・・なし（状況により寸志が支給される場合もある）
- ⑧通勤手当・・・実費支給
- ⑨退職金・・・なし

(2) 健康管理体制の構築

ア 新たな雇用継続制度の導入は、企業にとってはクライアントから信頼されるベテランのマンパワーが安定的に確保でき、従業員にとっては長期にわたる生活設計ができるメリットがあります。一方、警備の現場によっては臨機応変の瞬発力が要求されますが、身体がついていかないおそれもありますので各個人の病歴、持病などに応じた健康管理体制の構築、いわゆる「個別の健康管理体制」の構築が警備部門にとっては急務といえます。

イ 健康管理体制図を作成するとともに定例的な一般健康診断のほか各人の病歴、持病等に応じたプラスアルファの健康管理項目の設定、そのフォローを中心とした健康管理の新しい仕組みを構築することといたしました。

(3) 多様な業務に対応できるような職場づくり

ア 事務部門ではこれまで定年後に雇用延長された例がほとんどないため不明な点が多いが、実際に延長されれば、本人のためになるばかりでなく、後に続く中年層従業員の励みになると考えられます。

イ 事務部門では役職定年を導入して人事の停滞を防ぎながら、仕事内容、責任の明確化をはかるとともに多様な業務に対応できるような職場を作っていくことを検討していきます。

ウ 警備部門

(ア) 警備員は1号・交通、2号・設備、3号・貴重品、4号・ボディーガードとそれぞれ資格が異なっており、新たな資格を取得するためには1年間の経験と資格試験に合格する必要があります。若手には社内教育していますが、今後は高齢者に対する教育体制づくりを検討していきます。

(イ) また、クライアントが高齢の警備員を断ってきた場合には、その補充対応がとれるような体制の整備も検討していきます。

(4) 規程・マニュアル等の作成整備

ア 上記(1)(2)(3)を実現するためには、人事制度、給与体系を明確にする必要があります。そのため、警備部門、事務部門ともに制度の詳細を早急に決定するとともに必要となる基準を作ります。

イ 警備部門では65歳以上の従業員に健康診断を実施し、雇用継続が可能か否かの判断基準を設定します。

ウ 事務部門では60歳以降の勤務体系を整備する中で役職定年の基準を明確にしていきます。

●意識面での対応

- (1) 新たな継続雇用制度の導入に当たっては制度の内容を明確にし、従業員に説明する必要があります。
- (2) 従業員への周知・啓発
従業員への周知・啓発のため、東海三県の 30 の営業所、拠点に 30 枚のポスターを配布したのをはじめ、産業雇用安定センターの「かけはし」の関係記事などを活用しました。
また、定年後も「本人が活躍できる場」があることを周知するとともに、従業員の意識改革の必要があります。そのため、従業員への説明会を行うこととし、本社の従業員 261 人のほか関連会社 5 社を含むグループ全体の従業員 851 人に対し、制度導入の周知・広報の活動を行います。
- (3) コミュニケーション充実化策
警備の現場に高齢者を入れないようクライアントから要請されることもあります。逆にベテラン警備員が求められることもあります。常駐警備の場合は施設利用者とのコミュニケーションが不可欠であり、ベテランならではのサービス業的な人材が歓迎されますが、必要に応じてこのような職場への配置転換で対応していきます。

制度の導入に取り組んで

●今回の取組に対する所感

- (1) 雇用延長社の社内アンケートなどを通して、従業員には将来的な生活設計を考えるきっかけとなり、企業にとっては次世代の管理職を育成する機運が高まりました。
- (2) さらに、社内検討委員会に社会保険労務士やモデル事業推進員など社外の委員が入る機会に、企業の中に外から新しい風を入れて従来とは違った考えを生み出す可能性ができました。
- (3) 雇用延長とともに若年層の定着化と幹部育成が企業にも従業員にも問われていることを痛感させてくれました。

☆参考1 制度導入に向けての社内行動計画

	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
制度導入のメリット・デメリットの整理									
想定される問題点・課題の洗い出しと解決策の検討									
有効な労務管理、人事・処遇制度の検討									
従業員意識調査(社内アンケート)の実施と分析									
従業員に対する説明会の実施									
企業向けモデル事業取組に関する説明会の開催									
社内就業規則変更(労基署届け出)									

☆参考2 東海警備保障(株)の人員構成

	44歳未満	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上	計
従業員数	156人	70人	12人	11人	23人	1人	273人
構成比	57.1%	25.6%	4.4%	4.0%	8.4%	0.4%	100%

☆参考3 雇用延長制度を検討するためのアンケート

雇用延長制度を検討するためのアンケート

東海警備グループは、生涯現役社会に向けた雇用制度を検討するモデル企業に選定されました。厚生労働省から事業を受託した公益財団法人、産業雇用安定センターにより選定されたものです。
それに伴い、社会保障労働士をお迎えし「モデル企業社内検討委員会」を立ち上げました。
これから皆さんのご意見を聞きながら東海警備グループにとって最適な雇用制度を検討していきます。
まずは、社員の皆様方のお声を聞くため、下記のアンケートにお答えくださいますようお願いいたします。

あなたの年齢は…		40代	50代	60～
1	何歳まで働きたいですか?	60歳まで	→2へ	
2	1で「60歳まで」の方、その理由は何ですか?	それ以降も働きたい	→3へ	
		働く意欲がない		
		静かに体を休める引退生活がしたい		
		趣味を中心に暮らしたい		
	→7へ	その他（ ）		
3	60歳以降も働けるとして、どんな環境が必要ですか?	60歳以上の人に適した仕事		
		短時間勤務などの就業形態		
		仕事の範囲と責任の明確化		
		その他（ ）		
4	60歳以降、希望する働き方は	現在と変わらない仕事		
		警備業務へ転属（日勤）		
		警備業務へ転属（夜勤・24時間勤務）		
		警備業務へ転属（臨時）		
5	60歳以上、働きたいと思う理由は何ですか?	年金支給年齢までの生活		
		住宅ローンや子・孫の教育費		
		仕事で体を動かしたい		
		会社へ貢献		
	→7へ	その他（ ）		
6	60歳以降も働くことに關して不安なことはありますか?	自身の健康		
		金銭面（生活維持）		
		労働時間・休日・休暇		
		仕事内容の変更		
	→7へ	責任などの精神的負担		
7	定年が70歳になることに賛成ですか反対ですか?	・賛成	・反対	
8	7の質問の返答についてのコメントがあれば記載下さい。			

☆参考4 普及・啓発セミナーの案内



参加無料

厚生労働省委託 生涯現役社会実現モデル事業

70歳まで元気で働ける職場づくりをー

厚生労働省委託の「生涯現役社会実現モデル事業」の一環として、生涯現役社会の実現に向けて先進的に取り組んでいるモデル企業、東海警備保障株式会社の具体的な取り組み内容をご紹介します。

基調講演として、愛知労働局の鬼頭雅夫氏より「生涯現役社会実現モデル事業について」の講演をいただき、東海警備保障株式会社の事例紹介を通して、企業における高齢者雇用の推進及び問題点や課題解決のヒントを探る一助にいただければ幸いです。

参加費用は無料です。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

開催日時 平成26年2月21日（金） 13:30～15:30（開場 13:00）

開催会場 住友生命名古屋ビル 1階会議室 名古屋市中村区名駅南2-14-19

定員 80名（先着順）

申し込み 裏面「セミナー参加申込書」にてお申し込みください。（参加無料）

（お問合わせ先） 公益財団法人 産業雇用安定センター 愛知事務所（担当：蛭川）
〒450-0003 名古屋市中村区名駅南2-14-19 住友生命名古屋ビル14階
TEL 052-583-8876 FAX 052-583-8886

<講演内容>

基調講演 生涯現役社会実現事業について 愛知労働局長兼 鬼頭 雅夫氏 事例紹介 東海警備保障株式会社の取り組みについて 東海警備保障株式会社 代表取締役 馬場 善志雄氏 特定社会保険労務士 山崎 紀之氏

私達は「生涯現役社会実現モデル事業（厚生労働省委託）」に取り組んでいます



公益財団法人 産業雇用安定センター



東海警備保障株式会社

株式会社仁張工作所

企業概要

所在地／大阪府東大阪市
創業／昭和39年10月1日(設立:昭和49年12月1日)
業種／別注スチール家具・ステンレス家具
各種精密板金加工等の製造・販売業
資本金／1,000万円
従業員数／102名(平成26年8月末日現在)
平均年齢／45歳
高年齢者数／60歳～64歳:11人(10.7%)
(構成比率)／65歳以上:13人(12.7%)
(主な仕事)／製造部門の技術的作業、仕分業務、配送業務

企業紹介

モノづくりの町といわれる東大阪市にあって、スチールやステンレスの薄鋼板を加工して各種保管庫・キャビネット・デスクを設計、製作する等幅広い用途を持つ箱物板金製品を手掛けてきた会社です。

創業以来こだわりのモノづくりで培った技術力とコスト対応力を発揮しつつ、新たな進化に挑み続けています。

モデル企業としての取組

●応募した理由

当社はモノづくりの町といわれる東大阪市にあって、創業(昭和39年10月1日)以来こだわりのモノづくりで培った技術力とコスト対応力を発揮しつつ、新たな進化に挑み続けています。また、他社に負けないモノづくりを実践するに当たっては、人材の育成、技術の伝承と醸成が必要不可欠です。

当社は平成14年に65歳までの継続雇用制度を整備しましたが、現在は65歳を超えて更に雇用を続けている社員が在籍しています。このため、現状と課題、あるべき姿まで、専門家の意見も参考にしつつ、70歳継続雇用を制度化させる良い機会と考え、モデル企業に応募しました。

●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

モデル企業に応募した時点で65歳以上が13名在籍していましたが、個別に対応しており、制度化には至っていませんでした。

『働こうという意欲の醸成と「働いて良かった」「働いてもらって良かった」と実感できる職場環境の創出』を理念として、会社と従業員の双方にメリットのある70歳継続雇用の制度化を目指しました。

社内検討委員会での主な検討事項

●意識調査アンケート

70歳まで活躍できる雇用制度導入の検討及び災害予防、効率や職場の士気維持など問題点・課題の洗い出しを行うため、全従業員に対して意識調査アンケートを実施し、従業員の生涯現役雇用制度に対する認識を調査いたしました。

●アンケート結果の主な内容

・ どのような環境が整うと 65 歳以降も働きやすいと思うか？	①「65 歳以上に適した仕事の開発」 26% ②「短時間など多様な就労形態」 20% ③「仕事の範囲と責任の明確化」 16%
・ 65 歳以降も働くことにに関して不安なことは何ですか？	①「健康面」 36% ②「労働時間・休日・休暇」 16% ③「金銭面」 16%
・ 65 歳以降希望する働き方は？	①「パートタイム型」 36% ②「フルタイム型（残業なし）」 27% ③「フルタイム型（残業もかまわない）」 9%
・ 65 歳以降どんな仕事を担当したいか？	①「今までと同じ仕事」 63% ②「会社から指示されればどんな仕事でも」 29% ③「今までとは別の仕事」 8%
・ 65 歳以降も働きたい理由は？	①「生活費等の金銭面」 27% ②「仕事をしていたいから・健康維持」 26% ③「社会的なつながり・人の役に立ちたいから」 13%
・ 65 歳以降も働けるとして重視する項目は？	①「労働時間・休日・休暇」 22% ②「仕事の量、質」 20% ③「健康面、安全面」 19%

・ 65 歳以降働くことで自信のあることは？（自由記述）

＊ 高齢者雇用に伴うメリットの一端をうかがわせる記述が多い

・ 健康で体力がある・知識 / 技術 / 経験がある・後継者の育成・コミュニケーション力・勤務姿勢・気力 / 向上心がある・適応力・生産技術的な改善ができる・迅速な行動・信頼関係・社会貢献・若い人の言うことに耳を傾けられる・物事を客観的に見れる・人間関係に悩まないでいつも元気でいること・人脈・責任感・安定感・職場で必要な人材である

・ 65 歳以降働くことにに関して、自分に何が期待されていると思うか？（自由記述）

＊ 高齢者雇用に伴うメリットの一端をうかがわせる記述が多い

・ 後継者育成・知識 / 技術の伝承・労働力・正確に作業すること・コミュニケーション力・若い人の公私の相談相手 / 会社とのパイプ役・責任感・勤勉・人脈・柔軟な判断力・人間関係の融和・経験を生かした判断力・対応についてのフォロー・迅速な行動・スキルアップ・仕事に対する姿勢・信頼・活力・規律・生産に集中する・職人としての技・年齢を感じさせない動き・体力・商品を大切に扱う・安全運転

・ 70 歳継続雇用制度導入に際しての意見、要望は（自由記述）

＊ 70 歳継続雇用制度導入に対する率直な意見が述べられている

・ 70 歳まで働けるのは嬉しいことだが、これからは昇給がなく周りの人の昇給は羨ましく思う
・ 育成を意識した仕事の仕方でないとかえって新しい人、若い人の成長を妨げる結果になると思う
・ 一つの区切りとして定年は必要であり、新たな立場で続けてほしい
・ 技術の伝承がどの会社も大変だと思うので、年配の方にはそういう役割を持って指導的立場で関わってもらう方がよい
・ 全社員のワークライフバランスが崩れていると高齢者の負担が増すと思う
・ 制度があるのに働かずリタイアするのは悪だといった認識は嬉しくない

●回答結果に対する社内検討委員会での意見及び所感

意識調査アンケートの回答結果に対し、アンケート実施後に社内検討委員会で各委員から出された意見及び所感は次のとおりです。

- ①全体として新制度の導入に対する意識は高いこと。
- ②雇用延長において健康に対する不安が多い点は留意する必要があること。
- ③いろいろな勤務体系を用意し、個別につき合わせる必要があること。
- ④アンケートの結果からはあまり課題というものが出てないが、想定されるリスクも考える必要があること。
- ⑤勤務時間のメニューを更に多様化し、それをコーディネートすることで、個人の希望に合わせて行くために、個別のヒアリングを増やし、会社の希望と個人の意識のマッチングに努める必要があること。
- ⑥健康に関して、AEDの設置とその操作の熟練者を置くことには早急に対処する必要があること。

新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

制度導入に伴うメリットとリスクの洗い出し、検討を行いました。その結果は次のとおりです。

項 目	メリット	リ ス ク
経 営	・賃金面で柔軟な対応が可能であるため人件費の節減ができる。 ・労働力不足を補える。 ・知識や人脈を生かすことができる。	・人件費の総コストが上がる。 ・実績が低迷した場合、余剰人員となりコストパフォーマンスが悪化する。 ・若年者の雇用に制限がでる。 ・高齢者が増えることにより、会社全体の雰囲気沈滞する。 ・バリアフリー等、従来以上に環境整備のコストが増える。
労働環境	・技術・技能の確保ができる。 ・技術・技能の伝承を途切れずに継承できる。 ・若手社員に対する教育、指導が任せられる。 ・有資格者を確保しやすい。	・健康面で不安がある。体調が崩れやすくなる。個人的な格差が大きい。 ・動作、視力、体力等総合的に適応力が低下し、作業効率が下がる。 ・被災リスクが増える。 ・新しい技術についていけない。
労働意識	・長期雇用の実現で社員のモチベーションアップが図れる。 ・現役社員（機動力、IT力で貢献）と60代社員（経験、思考力で貢献）、互いの弱点を補完しあう。	・再雇用の際、本人の希望と会社の要望がマッチしない。 ・能力評価、賃金、労働時間、職種転換等で合意が得られない。 ・高齢により士気が低下する。 ・周囲とのコミュニケーションが不足する。 ・組織として指示命令系統の円滑な運用に支障をきたす。 ・本人の希望する有給休暇がとれない。 ・仕事に対して受動的になり、向上心が薄れる。

以上の意識調査アンケート及びメリット・リスクの検討結果を踏まえ、導入に伴う具体的な課題の解決に取り組みましたが、その内容については、次のとおりです。