

取組の成果と課題

●就業規則の見直し

- (1) 70 歳雇用制度を導入するにあたって、
- ・ 現行 60 歳の定年を 65 歳に上げるべきか
 - ・ 65 歳以降の再雇用の基準を明記すべきか
 - ・ 具体的な勤務体系を決めるべきか
 - ・ 職種の変更を拒否された場合どうすべきか
- 等について議論を重ねたが、最終的に、『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』という会社の理念に基づき、社員一人一人との信頼関係を強化することにより解決することといたしました。
- (2) 結果として、定年は現在の 60 歳とし、定年後の雇用継続に係る基準は今後の検討課題として、今後具体的なケースを積み重ねることにより基準の設定を行うこととしました。
- (3) 改正前と改正後の就業規則の条文（抜粋）は次のとおりです。

改正前就業規則	改正後就業規則
(定年)「社員の定年は満 60 歳とし、定年到達日の属する月の最初の給与締切をもって退職とします。但し、本人が継続勤務を希望する場合は、退職日の翌日に再雇用し、満 65 歳に到達した最初の賃金締切日まで雇用します。」	(定年及び再雇用)「社員の定年は満 60 歳とし、定年到達日の属する月の最初の給与締切をもって退職とします。但し、本人が継続勤務を希望する場合は、第 25 条（解雇事由）又は第 22 条（退職事由）に該当しない者については、退職日の翌日に再雇用し、満 65 歳に到達した最初の賃金締切日まで雇用します。
	2 <u>65 歳以降については、事前に会社と本人が協議し、本人が希望する場合は第 25 条（解雇事由）又は第 22 条（退職事由）に該当しない者については、満 70 歳に到達した最初の賃金締切日まで再雇用します。この場合の雇用契約は、期間を 6 ヶ月とし、更新に際し予め会社と本人が協議して雇用条件を見直すことがあります。」</u>

- (4) 上記就業規則は平成 26 年 4 月に管轄の労働基準監督署へ届出て受理されました。
- (5) 就業規則の改正と併せ検討の必要がある定年後の雇用継続に係る基準及び具体的な勤務体系や職種変更の基準については、65 歳以降は本人のライフワークバランス、年金との関わり、健康状態、希望する勤務時間帯等、様々な要求が出てくることが考えられます。そのためには、真摯な事前協議によって従業員の要求に最大限に応えて行くこととしました。
- (6) 再雇用社員の現行取扱い（65 歳までの再雇用のケース）の概要は次のとおりですが、本取扱いを基本として、別途に示す考え方及び方針で再雇用に伴う取扱い及び基準の見直しに取組むことといたします。

再雇用社員の現行取扱い（65 歳までの再雇用のケース）

社員区分	嘱託	再雇用（雇用延長）	契約社員	パートタイマー	アルバイト
雇用条件	会社の社員が定年退職後に改めて期間の定めのある再雇用契約を締結し、管理職的業務を行う者。	60歳の定年社員で、他社及び内部の会社の社員が改めて期間の定めのある再雇用契約を締結し、非管理職的業務を行う者。	1年以内の労働契約を結んでいる者。	1週間の勤務時間が20時間以上、一般社員の4分の3未満又は特定の日に勤務する者。	時間に制限なく2ヶ月以内の労働契約を結んでいる者。
労働時間	個別契約による	個別契約による	個別契約による	個別契約による	個別契約による
時間外	あり	あり	あり	なし	あり
年次有給休暇	正社員に準ずる	正社員に準ずる	正社員に準ずる	正社員に準ずる	なし
賃金の方式	月給制	日給月給制	時間給	時間給	時間給
賞与（奨励金）	あり	あり	あり	あり	なし
社会保険	加入	加入	加入	非加入	非加入
雇用保険	加入	加入	加入	加入	非加入
給与改定	あり	あり	あり	あり	あり
退職金	なし	なし	なし	なし	なし
通勤手当	あり	あり	あり	なし	なし

●定年後の雇用継続に係る基準

定年後の雇用継続に係る基準については、現行定年前の基準をベースに勤務成績、態度、協調性、業務遂行能力及び就業意欲、健康面・体力面を基本要素とした判断基準を設定します。具体的な判断基準については、今回の検討成果や個人面談の実績等を踏まえ実態に即した基準の設定を図っていきます。

●教育訓練のレベルアップ

今後はモチベーションを維持するための教育訓練のレベルを高めていきます。その一環として、今後は個人成果目標の設定と成果評価における考課者教育も徹底していきます。対象者との面談（総務担当者、部門長、社長）回数も現在の3カ月、6か月、1年毎で良いのか、再検討します。

●具体的な勤務体系や職種変更の基準

- (1) 現場で新しい技術について行けない社員もいれば、外れることを歓迎する社員もいます。これについては65歳以前に自然に区分けが出来ており、制度の導入に合わせ新しい仕事、新しい職域を考える必要はないと考えています。
- (2) 新技術への対応が難しい人が出た場合には、出来るだけその人の強みを見出し可能な業務を考えていくこととします。また、若年層との融合については時間を掛けて少しずつ、浸透させて行くことが必要です。
- (3) 本人の希望する業務で雇用が難しいと判断された場合は、配送部門や事務作業、現場での軽作業等への配置転換で対応する。
- (4) これらの判断については最終的に所属長の判断に委ねるという結論になったが、①今まで出来ていたものが出来なくなった、②同じ作業に時間が掛るようになった、③周囲の人に比べ新しい知識について行けなくなった等、能力の変化を一番早く、具体的に把握出来るのは常に一緒に働いている者ということからの結論です。

- (5) 職域への配慮とあわせ、短時間労働、弾力的出勤日の設定等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いきます。そのためには、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の実績を積み上げることで、具体的な勤務体系や職種変更の基準化に取り組んでいくことにしています。

●賃金体系の見直し等

- (1) 現在 65 歳以降は基本給を 65 歳以前の数千円ダウンという基準を設けているが、現行基準の大きな変更は当面、必要はないと考えています。
- (2) 中堅社員になると親の介護の必要性も増してきます。そのあたりのことも今後の制度見直しの中に反映していきたい。
- (3) 現状では想定外の労働力の減少にどう備えるかが一番の問題で、高齢者活用の他に女性活用の機会を増やしていきたいと考えています。

●健康・安全対策等

- (1) 一番懸念されるのは健康面で、現在も産業医と社員の面談を実施しているが、65 歳以上については、全員受診は当然のこと、より個別の体調把握に努めます。
- (2) 65 歳雇用移行の際、照明他職場の労働環境はかなり整備しているが、さらに継続雇用が可能となる職場環境（例えばバリアフリー）の整備を考慮していきます。
- (3) 制度導入には腰痛対策として台車の高さの変更、段差の改善等、照明設備の更新等過去行った環境改善箇所を見直し、効果を検証し次の改善に活かす、様々な標識（災害防止・省エネ）を社内に掲げ意識喚起に努める等、現在行っている提案制度を再検討し、現場からの要望のくみ上げを強化していきます。
- (4) 急な健康障害による現場の欠員発生については当然予想されることであるが、これについては現在でも実践している個人面談の頻度を上げ、事前把握に努めることで対応します。
- (5) A E D の設置とその操作の熟練者を置くことには早急に対処します。

制度導入に取り組んで

●モデル事業の取組結果

- ①従業員のモチベーションがあがりました。
- ②雇用における対処の仕方として 61 歳～ 65 歳までと比べて、66 歳～ 70 歳まではさらにいろいろな要素があることが認識できました。
- ③取組み時間が短かったことで、十分な方策ができるまでに至らなかったが、今後問題点ができればその都度改善して行く考えです。
- ④制度導入には、「経営者の意識改革が必要で、経営者がやろうと思えばできる。」「労使間の信頼関係を構築すること。」「支援」と「貢献」のサイクルをまわすこと」の重要性を痛感しました。

●取組のまとめ

- ①高齢化社会、介護問題、家族構成の変化による 5 ～ 10 年後の社会の変化は企業経営に無視できない影響がある。そのための対策として、高齢者雇用は必要です。
- ②制度の導入に伴うメリット／リスクは表裏一体のものが多く、企業の考え方・姿勢によって左右されます。
- ③中小企業の場合はとりわけ経営者と従業員の信頼関係が重要であり、「支援と貢献」のバランスを維持しながら、当社における 70 歳継続雇用制度の円滑な導入、定着化に尽力したい。



広島県 山豊

株式会社山豊

企業概要

所在地／広島県広島市
創業／昭和37年4月1日
業種／食品製造業（漬物・惣菜などの製造・販売）
資本金／5,000万円

従業員数／113名（平成25年10月1日現在）
平均年齢／49歳
高齢者数／60歳～64歳：12人（10.6%）
（構成比率）／65歳以上：16人（14.2%）
（主な仕事）／漬物製造、加工作業

企業紹介

広島県精神で「広島菜」にこだわり、「自然の野菜を生かした健康づくりに貢献したい」という使命感のもと、全国展開を積極的におこなうと共に、顧客満足度を引き出す仕組みづくりに奮闘中の会社です。

モデル企業としての取組

●応募した理由

高齢者が希望すれば「元気なうちはいつまでも働いてもらい、高齢者の持つ経験と技術を次世代に伝えていく」ことが大事であり、生涯現役として高齢者に充実感・生き甲斐を感じてもらうためと、さらに、高齢者は主に製造現場の主要ラインで活躍しており、これからも技術の伝承、若手育成の上からも欠かせない存在であり、今後に向けた生涯現役雇用制度の導入、及び定着化に取り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、定年後は契約社員またはパートタイマーとして希望者全員を65歳まで再雇用しているが、以降さらに70歳まで再雇用する制度を導入することにしました。

なお、平成26年2月に制度導入に伴い就業規則を改正し、管轄の労働基準監督署へ就業規則変更届を届出済みで、目下本制度の定着化に取り組んでいるところです。

社内検討委員会での主な検討事項

●高齢者の雇用施策の現状

- ・制度導入の検討にあたり、まずはじめに、高齢者の雇用施策の現状の再確認を行いました。
- ・定年60歳で65歳までの継続雇用を制度として導入している。その後は本人希望と健康状態、会社が必要とする業績と職務遂行能力に応じて可能な限り再雇用しているのが現状で、その詳細は次のとおりです。

	60歳～64歳	65歳～69歳	70歳～
雇用形態及び勤務形態	定年後は事務職、現場作業員ともに正社員でフルタイム勤務	アルバイト (1年契約更新)	アルバイト (1年契約更新)
賃金制度の内容 (月給・日給・時給)	定年後は原則月給制	時給制	時給制
配置・職務内容	事務職員か現場作業員	配置転換もありうる	配置転換もありうる
その他配慮事項	高齢者には危険な仕事、力仕事はさせない		

●意識調査アンケートの実施

制度導入に対する従業員の認識の度合いを把握するため、意識調査アンケートを実施しました。その結果は次のとおりです。

●アンケート結果の主な内容

・生涯現役継続雇用制度は必要だと思いますか？	①「必要だと思う」64% ②「どちらとも言えない」35%
・65歳以降働くことに関して不安なことは？ （複数回答）	①「健康面」54% ②「いつ契約が解除されるかわからないこと」23% ③「金銭面」23% ④「労働時間」23%
・どういう環境が整うと65歳以降も働きやすいと思うか？（複数回答）	①「多様な就労形態」29% ②「65歳以上に適した仕事の開発」35% ③「健康維持・増進策」41%
・希望する働き方は？	①「パートタイム型」50% ②「フルタイム型」18% ③「どちらでもよい型」32%
・65歳以降も働くことに対して何を期待するか？（複数回答）	①「知識・技能・経験・ノウハウの伝承」、 「後輩の指導育成」40% ②「豊富な経験」39% ③「真面目な勤務態度」31%

●回答結果から読み取れる特色

- ①この制度については、ほとんどの人が必要性を認めていました。
- ②65歳以降も働くことに関して、何が期待されているかについては「継承者への技術・ノウハウの伝承、後輩の指導育成」と考えている人が多数を占めていました。
- ③65歳以降も働くことで不安に思うことに関しては「健康面」を指摘する回答が最も多くありました。

新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

●回答結果から読み取れる特色

- (1) 高齢者の雇用施策の現状と意識調査アンケートに基づき、高齢者雇用に伴うメリットとリスクの洗い出しを行いました。
- (2) 高齢者は主に製造現場の主要ラインで活躍していただいているが、若手社員以上の正確さとスピードがあり、技術の伝承、若手社員育成の上からも欠かせない存在となっているが、テーマ別にメリットとリスクをまとめた結果は次のとおりです。

テーマ	メリット	リスク
1. 活用方針・風土作り	① 高齢者活用が時代や社会の要請であることを経営者層や管理者が認識している ② 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている ③ 高齢者が会社にとって戦力であることを社員が理解している。	
2. 期待する役割	① 高齢者の活用にあたっては、技術や技能、経験を重視している。	① 高齢者の活用にあたっては、勤務態度や健康の管理にやや欠ける。

テーマ	メリット	リスク
3. 仕事内容・就労条件	①高齢者になっても原則として元の仕事を継続させている。 ②高齢者が働き易いように、作業環境の改善（軽作業化、自動化など）をすすめている。 ③本人の要望に応じて短時間勤務や隔日勤務もできるようにしている。	①本人の要望に応じて有給休暇を取得できるようになっていない
4. 意識啓発・能力開発	①勤労意欲や能力の維持・向上につとめるよう高齢者に働きかけている。 ②高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうようつとめている。	
5. 活用の推進体制	①高齢者が働き易い職場にするための取り組みを進めている。	①上司との面談等による高齢者との緊密なコミュニケーションがかけられている。 ②高齢者の就労条件等の明文化が必要。

●高齢者雇用に伴う課題と対応策の検討

以上の結果から、今後の課題と各課題に対する対応策を検討いたしましたが、その内容は次のとおりです。

今後の課題	課題と検討事項
1. 制度面に関する事項	人事・賃金管理（配置・雇用・勤務形態・人事評価・賃金）の見直し
2. 能力開発に関する事項	技術指導者の選任、マイスター制度、マニュアル化、高齢者と若年者のペア就労等
3. 作業方法・作業施設に関する事項	作業方法（レイアウト、作業工程、作業姿勢等の改善工夫） 作業施設・設備・治工具類等の整備改善
4. 働き方の工夫に関する事項	ワークシェアリング（継続雇用者の雇用機会確保のためのワークシェアリング） 多様な就労形態（短時間勤務、交代勤務等高齢者のニーズに応じた多様な就労形態）の導入
5. 70歳まで働ける場の確保に関する事項	特に70歳まで働ける場を確保するために実施している改善・工夫
6. 高齢者の健康管理・安全衛生管理・福利厚生に関する事項	健康管理（高齢者の健康管理上の工夫、配慮等） 安全衛生管理（5S活動、事故防止対策等） 福利厚生（レクリエーション、生活設計等の相談） 交通安全予防策対策

以上の検討結果をふまえ、具体化した取組内容は次のとおりです。

取組の成果と課題

●就業規則等の整備と定年退職者再雇用規程の制定

「定年及び継続雇用」を就業規則に明記

定年年齢 60 歳で 65 歳まで継続雇用としていたが、70 歳までの継続雇用制に改正した。

旧	新
(定 年) 第 23 条 定年は、満 60 歳とし、定年年齢に達した日(60 歳)の誕生日の前日)の属する月の末日をもって退職とする。 但し、定年に達した従業員が希望する場合は定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から満 65 歳に達する日(65 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)までを限度とし、嘱託社員または、パートタイマーとして再雇用する。ただし、再雇用後の契約期間、賃金、及びその他の労働条件については、「定年退職者再雇用規程によるものとする。 定年年齢に達した年度の契約期間は、定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から直近の年度末(3 月 31 日)までとし、4 月 1 日を基準日として 1 年毎に契約を更新する。	(定 年及び継続雇用) 第 23 条 定年は、満 60 歳とし、定年年齢に達した日(60 歳)の誕生日の前日)の属する月の末日をもって退職とする。 2 第 1 項に関わらず、定年に達した従業員が希望する場合は定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から満 65 歳に達する日(65 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)までを限度とし、嘱託社員または、パートタイマーとして再雇用する。 3 満 65 歳に達する日の属する年度末までの再雇用契約については、労使協定を締結し、再雇用契約を締結できる基準を定める。 4 第 3 項における満 65 歳に達する日の属する年度末の翌日から満 70 歳に達する日(70 歳の誕生日の前日)の属する年度末(3 月 31 日)まで再雇用できる基準は次のとおりとし、いずれにも該当する者について契約する。 (1) 過去 1 年間の出勤率が 90%以上の者 (2) 過去 1 年間無断欠勤がない者 (3) 直近の健康診断の結果により勤務に支障がない健康状態であると会社が判断したもの (4) 体力的に勤務継続可能である者 (5) 過去 1 年間の人事考課の結果が C 評価以上の者 (6) 前各号の基準を満たし且つ再雇用を希望する者 5 再雇用後の契約期間、賃金、及びその他の労働条件については、「定年退職者再雇用規程」によるものとする。 6 定年年齢に達した年度の契約期間は、定年年齢に達した日の属する月の翌月の初日から直近の年度末(3 月 31 日)までとし、その後は 4 月 1 日を基準日として、1 年毎に契約を更新する。

●「定年退職者再雇用規程」の制定

(1) 就業規則の改正に合わせ、従来の「定年退職者再雇用規程」を抜本的に見直し、生涯現役継続雇用制度を導入した新たな「定年退職者再雇用規程」を制定した。従来の規程では、60 歳定年時の条件を維持して再雇用としていたが、60 歳で退職して、65 歳まで再雇用、その後さらに 70 歳まで再雇用する制度に改訂しました。

(2) 新たに制定した「定年退職者再雇用規程」に定める再雇用社員の取扱いの概要は次のとおりです。

① 社員区分・・・

嘱託社員（正社員と同様の勤務形態）

パートタイマー（30 時間以上 / 週、1 ヶ月の所定日数正社員の 3 / 4 以上）

アルバイト（20 時間以上～ 30 時間未満 / 週）

短期アルバイト（20 時間未満 / 週）

（注）現業社員（65 歳以上）の場合は、アルバイトに区分されるケースが多いと考えられます。

- ②契約期間・・・1年更新
- ③職場、職種・・・原則定年到達時の現職、本人の希望、知識、技能、経歴、適性、健康状態並びに要員等を総合的に勘案し、契約時に変更することがある。
- ④基本給・・・・・・時給制（ただし、嘱託社員は日給月給制）
- ⑤年次有給休暇・・・定年退職時の日数繰越、継続勤務期間を通算
- ⑥賃金額の改定・・・契約更新時に人事考課に基づきその都度決定
- ⑦賞与・・・・・・原則支給しない。
- ⑧退職金・・・・・・原則支給しない。
- ⑨健康保険、厚生年金、労災保険、雇用保険・・・社員区分により加入。
- ⑩通勤費・・・・・・正社員に準ずる。

パートタイマーについて能力・成績評価制度がなかったため新たに人事評価表を設定し適正に評価をすることとしました。

（評価項目）

- 業績評定：①仕事の質、②効果的な仕事の進め方、③仕事の量
- 意欲評定：④責任感・自己啓発意欲・問題意識・管理者行動・部下の育成
- 能力評定：⑤識見・企画力・判断力・折衝力・統率力・評価力（部下を見る目）・経営意識・コスト意識

●社内マイスター制度の導入

定年延長や継続雇用により熟年技術者を確保するとともに、OJT や OFF-JT を活用し若手や中堅層への技能伝承を積極的に推奨していく必要があります。

マイスター制度とは、社内の「マイスター委員会（仮称）」によって、高度な技術者を認定し1年程度かけて技能継承者へOJT形式でコア技能（基盤商品の製造・ただちに機械化することが困難な技能等）を伝承する。これまで現場の長の判断に任せていた技能の伝承を、人材育成の制度として組み入れることにより、計画的な技能伝承が可能となるよう導入しました。

山豊の社内資格制度「漬物マイスター」制度とは

マイスター委員会	①マイスター（高度な技術を持つ技術者）の認定 ②トレイニー（技能継承者）の選定 ③社内教育制度の制定と指導	[山豊の強み] ・山豊のこだわり（感謝・創造） ・商品開発力（開発憲章） ・山豊三説の魅力（味・色・香） ・ブランド力 ・人材育成力
マイスターの称号	①安藝菜マイスター ②安芸紫マイスター ③粽菜マイスター	
認定方法	①筆記試験 ②実技	
認定証授与と待遇	資格者として認定し、資格者手当を支給する。	

●メンター制度の導入

中高年齢者に向けての退職後の生活設計に関する公開講座の受講を勧誘してきたが、社内におけるメンター活動は行っていませんでした。

定年後の再雇用については管理職をはずれ、1人のスタッフとして勤務することへの意識改革をスムーズに進めるため、「総合相談室」を設けました。

（注）1. メンター制度のねらい・・・

定年退職者が一人のスタッフとして勤務することへの意識改革を促し、若い上司のもとでモチベーションを下げることなく順応するよう援助し、個人差が生じる「健康」「働く意欲・目的」「年金」についてバランスを持って相談できる体制を確立すること。

2. メンター制度の内容・・・

- ①メンターは「所属長」「人事部」「キャリアコンサルタント（社会保険労務士タンポポ会）」とします。
- ②60歳到達前6カ月の時点でメンターによる個人面談を行います。
- ③健康診断をします。
- ④面談で、本人の希望と会社側の考えを照合します。
- ⑤メンターは「健康」「働く意欲・働く目的」「年金との関連」をキーワードとして、バランスを持って相談対応します。
- ⑥今後の働き方を決定→企業側で労働条件を決定→本人への労働条件の提示→雇用契約書

●作業・職場環境の整備・改善

次のとおり作業・職場環境の整備・改善を図ることとしました。

- (1) 作業場が漏水により滑ることから滑り止め措置をすること。
- (2) 加齢による体力の衰えに伴い、洋式トイレに変更すること。
- (3) 立ち仕事で健康負荷への影響が甚だしいため、畳敷きの休憩室の増設と健康器具の導入をすること。

制度導入に取り組んで

●従業員の声

- ・「長年の経験で未だ思い通りに仕事ができる。嬉しくなります。まだまだ元気なうちは頑張らなきゃ」(72歳の女性)
- ・「まだ相談されたら応えられる。体も動くし、家に閉じこもっていないで、年金がもらえるまで働きたい」(62歳の女性)
- ・「65歳を過ぎても同じ仕事ができるとは思っても見なかった。これからも周りに迷惑をかけないように精進したい」(73歳の女性)
- ・「高齢者を“人財”として活用する風土が感じられる。われわれも働くうえで安心感がある」(50歳代の男性)
- ・「毎日小型バイクで通勤していますが、その姿を見て、孫が『かっこいい』と云ってくれるので励みになります」(70歳代の女性)
- ・「会社には大変お世話になりました。ご恩返しのつもりで働いています。長く働くためには人間関係が大切ですね」(68歳の女性)
- ・「失敗しないよう細心の注意をはらって仕事をしています。健康に注意して70歳までは働きたいですね」(66歳の女性)
- ・「働く事で社会とつながっていたいと思いましたので、定年になっても仕事を辞めようとは思いませんでした」(62歳の男性)

●これからの70歳雇用をどうすすめるか

- (1) やがて、70歳が現役で働く時代も遠からずやって来ます。高齢者雇用が企業の今後を左右する大きな柱となると認識すべきでしょう。しかし、高齢者雇用が若年者雇用を減らす形の上で成り立つものであっては意味がありません。環境を踏まえれば、年齢にかかわらず働けるエイジフリーの雇用環境を作り出すことが有効な対策の一つではないでしょうか。能力のある人に働いてもらえる制度を構築することはすべての経営者の喫緊の課題です。
- (2) 高齢者雇用は企業にとって負担でしかないのでしょうか。高齢者が長年培ってきた経験と技能は、「即戦力」を期待する企業にとっては大きな価値があるはずです。

NEW YORK ニューヨーク・
evolution エボリューション株式会社
ニューヨークエボリューション株式会社

企業概要

所在地／福岡県北九州市
創業／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
資本金／7,100万円
従業員数／193名(平成25年8月1日現在)
平均年齢／47歳
高齢者数／60歳～64歳:27人(14.0%)
(構成比率)／65歳以上:11人(5.7%)
(主な仕事)／レジ業務、店頭(商品補充・発注)業務

企業紹介

「ニューヨークストア」「とみやま」の名称で、北九州を中心にスーパー、ホームセンターを展開し、暮らしに必要な「安全」と「安心」を大切にし、お客様の「満足向上」と「地域支持率No.1」を目指し、変革(エボリューション)に取り組む、地域密着型の「スーパーマーケット」です。

モデル企業としての取組

●応募した理由

当社には高齢者の社員が多く働いており、社員からも65歳以上でも「元気なうちは働きたい」という声が多く、企業としても働く意欲の高い高齢者の労働環境等についてモデル事業を通じ対応策について検討していきたいということから応募することにしました。

●導入を目指した「新たな継続雇用制度」の内容

現在、定年は60歳で、希望者全員を定年退職日の翌日から65歳まで、嘱託社員及びパートとして再雇用していますが、その取扱いを65歳以降、本人が継続雇用を希望し、所定の要件を満たした者は、嘱託社員又はパート社員として、70歳まで継続雇用することにしました。

社内検討委員会での主な検討事項

●意識調査アンケート

- (1) モデル企業の行動計画の策定を行うとともに、生涯現役継続雇用制度の導入に関するアンケートを社員対象に行いました。過去、社員を対象としたアンケートは実施したことがないため、質問の設問内容及び、アンケート実施の主旨、目的をいかに社員に周知するか、また実施方法等について検討の結果、正社員及びパート社員全員に対し、各8店舗の店長経由で説明の上配布し、原則として家庭に持ち帰り、記入の上添付した封筒にて各支店で回収することにしました。
- (2) アンケート結果は次のとおりです
社員211名中(平成25年12月現在)、161名回収 回収率76.3%と意外に低かったのは年末商戦の準備及び従業員の約80%がパート社員であり勤務時間等形態の多様性のためが原因と考えられます。
回答者内容は正社員22名(男性16名、女性6名)、パート社員139名(男性17名、女性122名)

●アンケート結果の主な内容

・ 65 歳以降働くことに関して不安なことは？	①「健康面」 28% ②「いつ契約が解除されるかわからないこと」 18% ③「金銭面」 13%
・ 65 歳以降も働けるとして最も重視する項目は？	①「労働時間・休日・休暇」 27% ②「賃金面」 19% ③「健康面・安全面」 17%
・ 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「多様な就労形態」 34% ②「65 歳以上に適した仕事の開発」 25% ③「仕事の範囲」 13%、「健康維持・増進策」 13%
・ 希望する働き方は？	①「パートタイム型」 89% ②「フルタイム型」 11%
・ 65 歳以降はどのような仕事を担当したいか？	①「今までと同じ仕事」 65% ②「会社から指示されればどんな仕事でもよい」 22% ③「今までとは別の仕事がよい」 13%
・ 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」 19% ②「職場の人間関係の融和」 15% ③「真面目な勤務姿勢」 14% ④「知識・技術・経験・ノウハウの伝承」 13%

●回答結果のまとめ

65 歳以降も働くことに関して、短時間勤務（パートタイム型）など多様な就労形態を希望するとともに、パートタイム型の勤務を希望する者が多い。仕事内容としては、今までと同じ仕事に就きたいという意見が多くありました。

新たな雇用制度導入のメリットとリスクの検討

●メリットとリスクの整理

生涯現役継続雇用制度の導入に伴うメリットとリスクの洗い出し、整理を行いました。その結果は次のとおりです。

メリット	リスク
①知識、経験の活用がはかれる。（若年者の指導育成につながる） ②労働力の確保がはかれる。 ③就業規律、職場規律の確立がはかれる。 ④臨機応変な人員配置ができる。	①若手の採用抑制につながる。 ②人件費等コストの増加がありうる。 ③健康面、体力面の不安が懸念される。（作業中のけがや病気等） ④職務や作業の変化に対する適応力に欠ける。

さらに、生涯現役継続雇用制度の導入に係る問題点、課題のピックアップを行いました。その結果を次の 5 項目に集約し、各項目に対し対策を検討することといたしました。

- ①社員の意識の確認を行うこと。
- ②意欲のある人・能力のある人が頑張れる環境づくり。
- ③高齢社員と若い社員とのコミュニケーション。
- ④意欲・能力の判定方法の明確化、基準化。
- ⑤本人の認識と他者の評価のギャップの解消を図ること。

取組の成果と課題

●社員の意識の確認方法としてアンケートを活用

- (1) 社員対象のアンケートの結果を、就業規則の変更、労働契約法の遵守、客観的な人事査定の実行、有効な労務管理および有効な人事・処遇制度の検討にあたり、社員の意識の基本データとして活用を図りました。
- (2) 上記、回答結果は、社員（43人）、パート社員（150人）を含めた数字となっているが、意識調査の回答結果については、社員、パート社員別に数値を把握し、対策を検討するにあたり、よりきめの細かな対応策が検討できるようにしました。

●有効な人事・処遇制度の見直し

- (1) 就業規則の改正に次のとおり取り組みました。

ア 改正前の規程は下記のとおりです。

第22条（定年退職）

従業員の定年は60歳とし、定年に達した日の属する月の賃金計算締切日をもって退職するものとする。
2) 平成18年4月1日以降に定年に達する従業員については、前項の規定にかかわらず希望者全員を定年退職日の翌日から次に定める当該年度によって定められた年齢まで、定年後嘱託として再雇用する。

平成18年（2006年）4月1日～平成19年（2007年）3月31日	62歳
平成19年（2007年）4月1日～平成22年（2010年）3月31日	63歳
平成22年（2010年）4月1日～平成25年（2013年）3月31日	64歳
平成25年（2013年）4月1日以降	65歳

イ 改正前規程を次のとおり見直すこととしました。

第22条（定年退職）

従業員の定年は60歳とし、定年に達した日の属する月の賃金締切日をもって退職とするものとする。但し、本人が希望する場合は、嘱託社員として65歳まで再雇用する。

2) 前記の規定にかかわらず、65歳以降、本人が希望する場合は、嘱託社員又は短時間パート社員として70歳まで継続雇用する。但し、次のいずれかに該当した者については継続雇用しない。

- ①直近の健康診断の結果、健康上業務に耐えられないと会社が判断したとき
- ②就業規則24条の解雇基準に該当しているとき
- ③過去5年間に就業規則第3章第1節に掲げる規律を繰り返し違反しているとき
- ④上記各号に準ずるとき

65歳以降70歳までの継続雇用の契約期間は半年とし、労働条件等については契約毎に面談のうえ個別に決定する。但し、能力・意欲に優れる者で会社が認めた場合は、70歳以降も契約を更新する場合がある。

ウ 労働基準監督署への就業規則の変更については、骨組みは出来上がったがさらに中身を実状に即した内容で詰めていくこととし、できる限り早期に手続できるよう、早急に規則及び規則に付帯する取扱いについて検討を行うことといたしました。

- (2) 就業規則の改正とあわせ、継続雇用に係る手続書類（定年後の再雇用に関する調査、定年後再雇用通知書・継続雇用通知書）を新設することといたしました。

継続雇用に係る手続き書類のうち、定年後の再雇用に関する調査の様式は次のとおりです。

ア 定年後の再雇用に関する調査の様式例

殿	
定年後の再雇用に関する調査	
貴殿は、平成 年 月 日をもって定年となります。 定年後の働き方に関する希望をお聞かせ下さい。	
内 容	当てはまる番号を○で囲むかご記入ください
(1) 定年後の再雇用を希望しますか 1. 希望する 2. 希望しない	
(2) (1) で 1. を選択した場合、希望する就労の形態を記入してください。 1. 定年前と同様の勤務を希望する 2. 労働日数 週 日：労働時間 1 日 時間	
(3) (1) で 1. を選択した場合、希望する職種を記入してください。 1. 定年前と同じ職種 2. 定年前と異なる職種 3. 職種にはこだわらない	
(4) 定年後の賃金について希望があれば記入してください。	
(5) 健康状態について記入してください。 1. 直近の健康診断では問題なく、現在も心身共に良好である 2. 直近の健康診断での問題点は改善した	
(6) その他希望があれば記入してください。	
ご署名	

(3) 就業規則の見直しにあわせ、客観的な基準に基づく人事制度の構築に取り組むことになりました。
ア 客観的な基準に基づく人事制度の構築にあたり、次の考え方で制度設定に取り組むことといたしました。

- ①現在勤務している 65 歳以上〈11 人在籍—全社員の 5.7%〉の高齢者の就労状況は良好である。
また、日頃より就労態度に目を配りコミュニケーションをとるように努めており、半年毎に面談し、状況を確認、相談の上、労働条件など個別に決定している。したがって、基準の設定は現状の慣行を基本とした考え方で取り組む必要があること。
- ②前記アンケートの結果から、社員はパートタイム型の個々人の事情に合った就労形態及び現状の職種で、年齢ではなく個人の健康・能力にあった働き方を希望しているといえる。就労形態や働き方についても社員の意識、認識を十分配慮した仕組みの検討が必要であること。
- ③賃金は、年齢ではなく成果と能力で決定したほうがよいこと。
- ④多様な就労形態に対応するには、個別の有期雇用契約が有効であり、その形式を踏襲すること。
- ⑤客観的な判断基準設定の基本は、効果的な人事考課制度の設定ということになること。
- ⑥パート社員の場合、現状、契約更新については半年間の有期契約の更新であり、更新基準については具体的な設定をしていない。したがって、新たに基準を設定することにより、条件低下となる可能性があるため、現状どおりで取扱うことが望ましいという意見もあったが、今回の職員就業規則の見直しや更新基準の設定を契機として、パート社員についても具体的な基準の設定を行い、会社、社員双方にとって有効な仕組みの検討に取り組むこととすること。

イ 客観的基準に基づく人事制度について

(ア) 人事考課制度について

客観的基準に基づく人事制度の中で、最重要課題となる人事考課制度については、次の考え方で取り組むことといたしました。

- ①現在の定年以降〈60 歳～ 65 歳〉の再雇用者（嘱託）の取扱いとは次のとおり

評価要素は成績、能力、執務態度の 3 要素で、さらに 3 ～ 5 の評価要素を各要素項目で

とにA：常にできている、B：大体できている、C：評価しないの3ランクで評価し、その評価の集計結果を別に定める評価基準でランク付けし、再雇用や給与見直しの判断基準としていたこと。

- ・成績については・・・仕事の質量、目標達成度、仕事の改善の3要素
- ・能力については・・・知識・技術、判断力、企画開発力、折衝力、指導力の5要素
- ・執務態度については・・・規律性、責任性、協調性、積極性、接客態度の5要素

今回の65歳以降（65歳～70歳）の取扱いについては、現在の基準をベースとし、大きな変更は行わないこと。

- ②なお、パート社員については勤労意欲、協調性、業務遂行能力（責任感、ビジネスマナー、コミュニケーション）勤務成績（成果の達成、顧客満足）を評価要素として各要素ごとにA：常にできている、B：大体できている、C：評価しないの3ランクで評価し、その評価の集計結果を別に定める評価基準でランク付けし、契約更新や給与見直しの判断基準とすること。

（イ）賃金制度の見直し

- ①定年後（60歳～65歳）嘱託社員の給与は日給月給制とし、職務内容、技能、経験、職務遂行能力等に基づき各人ごとに定める。契約は1年更新。

その他の条件としては 通勤手当、時間外勤務手当・・・定年前取扱いと同じ

- ・退職金・・・社員の規程に定めるものは支給しない。
- ・社会保険、雇用保険・・・定年前取扱いと同じ。
- ・年次有給休暇・・・定年前取扱いと同じ（勤続期間は通算）

65歳以降の取扱いについては、現在の60歳～65歳の取扱いと同じとするが、給与の取扱いについては前述の人事考課制度の活用による成果と能力をより鮮明に反映させていくこと。

- ②パート社員の取扱い（60歳～65歳）については次のとおりであるが、以下の取扱いを年齢に関係なく（65歳～70歳についても）適用していくことといたしました。

- ・契約期間・・・6ヶ月更新

（更新に当たっては、面談の上契約期間、労働条件等必要な事項を取り決める）

- ・基本給・・・時間給、職務内容、技能、経験、職務遂行能力等に基づき各人ごとに定める。
- ・通勤手当・・・就業日数分の通勤費を10,000円を上限に支給

- ・時間外勤務手当・・・所定就業時間を超えて勤務させた場合、次のとおり支給

＊就業時間が8時間までの部分：1時間当たりの基本給×時間外勤務の時間数

＊就業時間が8時間を超える部分：1時間当たりの基本給×1.25×時間外勤務の時間数

- ・昇給・・・契約期間中は原則行わない

- ・退職金・・・従業員の規程に定めるものは支給しない

- ・年次有給休暇・・・（週所定勤務日数5日以上かつ、年間所定日数217日以上）

勤続年数6ヶ月～6年6ヶ月以上で10日～20日、それ以外の人については週所定日数ごとに、勤続年数6ヶ月～6年6ヶ月以上で1日～15日

- ・社会保険、雇用保険・・・必要に応じて加入

（ウ）就業形態の見直し

就労形態や働き方についても社員の意識、認識を十分配慮した仕組みの検討が必要であるということから、就業形態のメニューを増やすことにしています。

特に、パートタイム型勤務者のメニューの検討が必要であるとともに65歳以上に対する職場配置の取扱いの検討、配慮が必要である。職種ごと支店ごとのメニューの設定はこれからの課題です。

- ①嘱託社員について

現状は正職員に準じた勤務形態であるが、職種、職場の特性を反映した勤務形態とし週4日、週3日勤務の形態も設けること。

②パート社員について

現状は週所定 5 日、年間 217 日以上

- ・ 4 日（169 日～ 216 日）
- ・ 3 日（121 日～ 168 日）
- ・ 2 日（ 73 日～ 120 日）
- ・ 1 日（ 48 日～ 72 日）の形態を定めている。

本形態を 65 歳～ 70 歳についても、適用していくが、「時期により形態を変える」、「業務の繁閑により形態を変える」、「本人の希望を受入れた勤務時間を設定する等」、「弾力的な就労形態を検討して」いきたい。

（エ）労働条件のまとめ

以上の検討結果（65 歳～ 70 歳の再雇用者の取扱い）をまとめると次のとおりとなります。

社員区分	嘱 託	パートタイマー
雇用条件	定年退職後社員（嘱託）が 65 歳に到達し、改めて期間の定めのある再雇用契約を締結し、管理職的業務を行う者。	他社及び内部の会社の社員が 65 歳以降改めて期間の定めのある再雇用契約を締結し、非管理職的業務を行う者。
契約期間	1 年更新	6 ヶ月更新
労働時間	個別契約による	個別契約による
時間外	あ り	あ り
年次有給休暇	60 から 65 歳取扱に準ずる	60 から 65 歳取扱に準ずる
賃金の方式	日給月給制	時給制
社会保険	加 入	必要に応じて加入
雇用保険	加 入	必要に応じて加入
給与改定	あ り	あ り
退職金	な し	な し
通勤手当	あ り	あ り

制度導入に取り組んで

●制度導入に係る社員への周知と社内のコンセンサス

- ①同社は、各地域にスーパーマーケット 7 店、ホームセンター 1 店を配置しており、社員の約 80% がパート社員であるとともに勤務時間等形態も多様であり社員への周知と社内のコンセンサスが課題となっていました。
- ②アンケート配布時に各店舗店長を通じ、モデル事業の周知を行うとともに、制度導入について各店舗の店長に対し全社員への回覧という方法で周知し、社内のコンセンサスを得ることとしました。
- ③まずは店長会議（8 店長）にて、生涯現役雇用制度のパンフレットをもとに制度の説明を行い、制度導入を検討している旨の説明を行いました。
その後、店長は各店に戻り、趣旨を各店のスタッフへ説明。各店舗では勤務時間にばらつきがあるので数回に分けて説明を行うことになりましたが、その際に先に説明しましたアンケートも配りました。
- ④さらに、社内には、ポスター（センター作成分）を掲示し、アンケート実施後の結果についても各店に 1 冊ずつ回覧を行いました。
- ⑤社内検討委員会で制度の骨組みができたので、店舗の受入れ体制をどうするか検討中ですが、具体的な検討項目は次のとおりです。
 - ・ どのような職種ならば対応できるのか？
 - ・ 既存の職種か新たに職種を作るのか？
 - ・ 勤務地が遠い者もいるので自宅に近い店舗へ配置転換（転勤）が可能か？
 - ・ 新たに職種を作るのであれば場合によっては再教育も必要ではないのか？
 - ・ どのような職種をつくるのか？必要人数が集まるのか？

併せて今後の人員体制を予測し、全店バランスのとれた人員構成を行うため議論し、調整中です。



いま、生涯現役社会へ。