

# 65歳超雇用推進事例集 2019

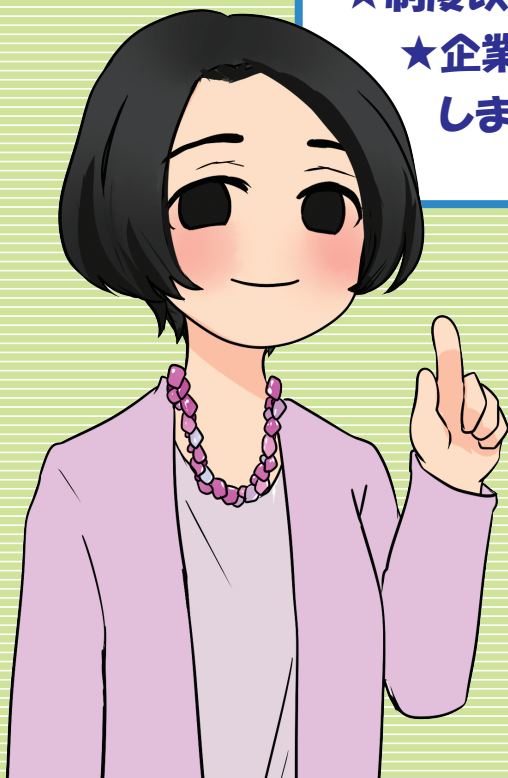
この事例集では、65歳以上定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度を導入している企業について

- 定年、継続雇用上限年齢の引上げを行った背景
- 取組みのポイント
- 制度の内容
- 高齢社員の賃金・評価

—などを詳しく紹介しています。

★制度改定前後の状況について表で整理しました

★企業の関心が高い賃金・評価・退職金などの記載を充実しました！



2018年6月以降、新たに収集した  
23事例を載せています



独立行政法人

高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

## はじめに

2013年4月に施行された高年齢者雇用安定法により、企業は従業員が希望すれば65歳まで働ける仕組みを整備することが義務付けられました。このような中で、企業においては、高齢者の戦力化をより一層図ることが求められています。

他方、政府がとりまとめた「ニッポン一億総活躍プラン」(2016年6月閣議決定)や「働き方改革実行計画」(2017年3月「働き方改革実現会議」決定)では、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていくための環境整備を行っていくことが打ち出され、さらに、「未来投資会議」(議長：安倍晋三首相)では、65歳以上への継続雇用年齢の引上げに向けた検討がなされているところです。

当機構では、こうした動きを受けて、厚生労働省とともに2017年3月に、65歳以上の定年延長、65歳を超える継続雇用延長、定年制の廃止、再就職の受入れなどに関して制度改定の手順等を記載した「65歳超雇用推進マニュアル」を作成するとともに、2018年2月には、企業事例について詳しく紹介した「65歳超雇用推進事例集」を作成しました。さらに、本年度は、新たに23企業の事例を紹介した「65歳超雇用推進事例集(2019)」(以下、「事例集(2019)」という)を作成しました。「事例集(2019)」では、継続雇用延長を行った企業の事例を増やすとともに、賃金・評価制度についての記述を充実しております。

本事例集の作成にあたり、多くの企業に対し、ヒアリング調査を実施しました。お忙しい中、貴重なお話を聞かせていただいた企業の人事担当者の皆様に、心より感謝申し上げます。

本事例集が、企業の皆様が、定年延長や継続雇用延長に向けて、検討し、取り組みを進めていかれるうえで、参考となれば幸いです。

2019年2月

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構  
理事長 和田 慶宏

# Contents

■いま、なぜ定年・継続雇用年齢の引上げなのか？	2
■本事例集の活用方法	4
■事例一覧	6
<b>1 従業員数100人未満の企業</b>	
事例 1 マロン〔製造業〕	65歳定年 上限なし基準有 8
事例 2 協伸静塗〔金属製品塗装業〕	上限なし基準有 12
事例 3 松川電気〔電気・通信設備工事業〕	65歳定年 16
<b>2 従業員数100～299人の企業</b>	
事例 4 テクノスチールダイシン〔鋼構造物工事業〕	65歳超定年 上限なし基準有 20
事例 5 ウェルフェア三重〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	65歳超定年 65歳超全員 上限なし基準有 24
事例 6 王宮〔宿泊業〕	65歳定年 65歳超全員 28
事例 7 川之江港湾運送〔道路貨物運送業〕	65歳定年 65歳超全員 32
<b>3 従業員数300～999人の企業</b>	
事例 8 日本毛織〔繊維製品製造業〕	65歳定年 36
事例 9 合掌苑〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	定年なし 40
事例 10 マキテック〔生産用機械器具製造業〕	65歳定年 上限なし基準有 44
事例 11 前澤工業〔はん用機械器具製造業〕	65歳定年 65歳超基準有 48
事例 12 ソディック〔機械製造業〕	65歳定年 52
<b>4 従業員数1,000人以上の企業</b>	
事例 13 ポーラ〔化粧品製造・販売業〕	上限なし基準有 56
事例 14 ロック・フィールド〔食料品製造業〕	65歳定年 65歳超基準有 60
事例 15 広島電鉄〔道路旅客運送業〕	65歳定年 65歳超基準有 64
事例 16 澁谷工業〔生産用機械器具製造業〕	65歳超全員 68
事例 17 オーエスジー〔生産用機械器具製造業〕	65歳定年 65歳超基準有 72
事例 18 朝日新聞社〔新聞業〕	65歳定年 76
事例 19 みやぎ生活協同組合〔協同組合〕	65歳定年 65歳超基準有 80

事例20	大和証券	〔証券業〕		84
事例21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕		88
事例22	東京地下鉄	〔鉄道業〕		92
事例23	サミット	〔小売業〕		96

■索引	〔定年・継続雇用制度、高齢者の受入れ状況別〕	100
■索引	〔賃金・評価・退職金など〕	102
■索引	〔地域別〕	106
■高齡・障害・求職者雇用支援機構	支部高齡・障害者業務課 一覧	107
■都道府県労働局	職業対策課 一覧	108
■高齡・障害・求職者雇用支援機構	が提供する情報のご案内	109

### ■アイコンの説明

「Contents」や各事例ページの企業名の横に定年・継続雇用制度の状況を示すアイコンを記載しています。各アイコンの内容は以下のとおりです。

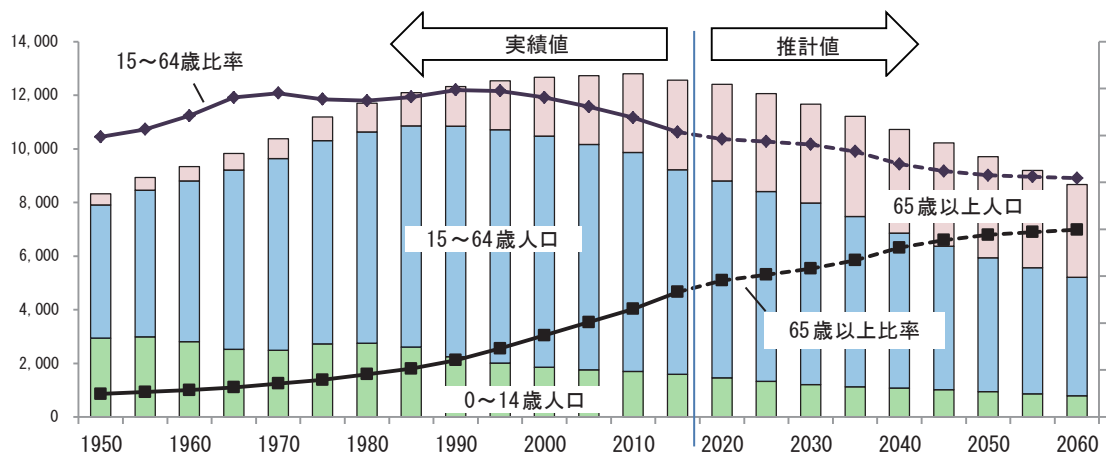
アイコン	内容	アイコン	内容
	65歳定年制を導入している企業		就業規則等で定年後、希望者全員を65歳を超えて継続雇用する制度を定めている企業
	65歳を超える定年制を導入している企業		就業規則等で定年後、基準に該当する者を65歳を超えて継続雇用する制度を定めている企業
	定年がない企業		就業規則等で定年後、希望者全員を上限年齢なしに継続雇用する制度を定めている企業
			就業規則等で定年後、基準に該当する者を上限年齢なしに継続雇用する制度を定めている企業

※本事例集でいう『高齡者』、『高齡社員』とは、特にことわりがない限り、60歳以上の者を示しています。

## ■いま、なぜ定年・継続雇用年齢の引上げなのか？

我が国では、高齢化が進んでいます。全人口に占める65歳以上の人口の割合は上昇を続け、2017年には27.7%に達しています。さらに、2065年には38.4%と4割近くに達する見込みです（図表1）。少子化も進んでおり、中長期的には労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、意欲と能力のある限り社会の支え手として活躍し続けることのできる社会の構築が求められています。

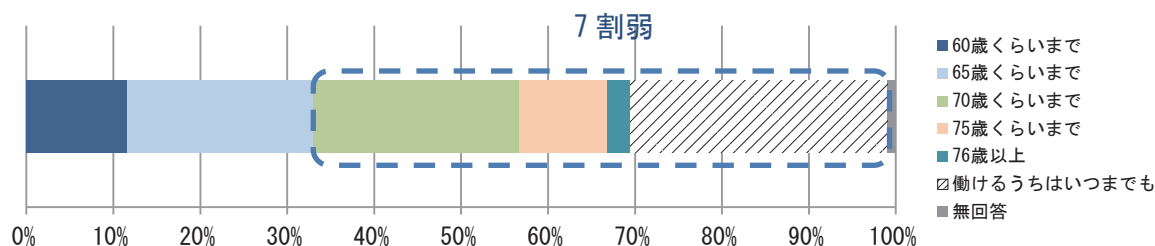
図表1 日本の人口推移



資料出所：総務省「国勢調査」及び「人口推計」国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年4月推計）：出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）

『平成30年「高齢者の雇用状況」集計結果』（厚生労働省）によると、2018年6月時点で法に定められた雇用確保措置を実施している企業の割合は99.8%、希望者全員が65歳以上まで働ける企業の割合は76.8%となっています。一方、高齢者の側は、7割弱が「65歳を超えても働きたい」と答えています（図表2）。

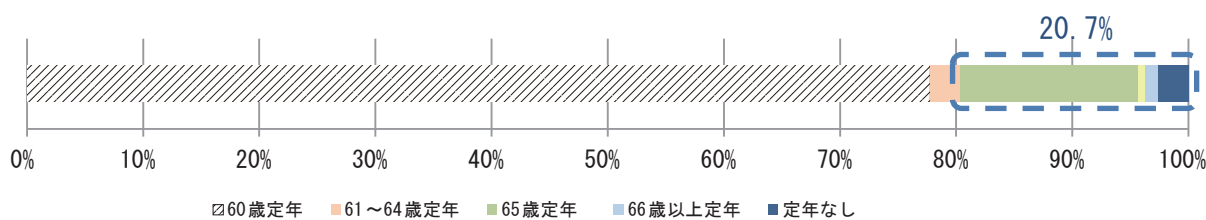
図表2 高齢者の就労意向と就労希望年齢（n=1,999）



資料出所：内閣府「平成25年度高齢者の地域社会への参加に関する意識調査」（2013）60歳以上の男女を対象

このような中、定年年齢をみると、60歳が最も多く、企業全体の76.6%を占めています（図表3）。これに対し、65歳定年の企業は16.1%、65歳を超える定年年齢を定めている企業は2.0%、定年制度はないという企業は2.6%あり、これらを合わせても20.7%であり、法を超える取組みとなるとまだ進んでいないようです。

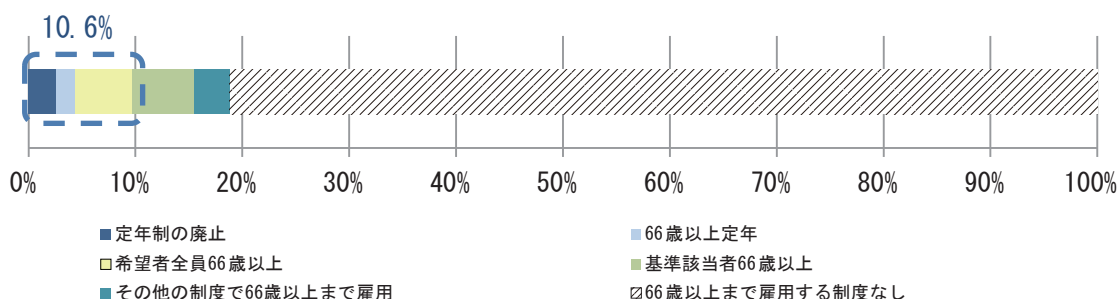
図表3 定年制の割合 (n=156, 989)



資料出所：厚生労働省「平成30年高年齢者の雇用状況」（再集計）

一方、66歳以上の雇用についてみると、希望者全員を対象とした継続雇用制度を定めている企業は6.0%、66歳以上定年を定めている企業と定年制度なしの企業を加えても希望者全員が66歳以上まで働ける仕組みのある企業は10.6%と限られています（図表4）。

図表4 65歳を超えて働ける仕組みのある企業 (n=156, 989)



資料出所：厚生労働省「平成30年高年齢者の雇用状況」（再集計）

2012年には高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用機会は確保されるようになりましたが、高齢社員には、これまで以上に戦力となってもらうことが必要です。企業で働ける上限年齢についても、高齢者の意欲とはまだギャップがあります。高齢者雇用は、雇用確保から戦力化のステージに入っています。

65歳までの方に力を発揮してもらうためには、雇用を確保するだけでなく、これまで以上に戦力になってもらうことが必要です。その答えの1つが、**65歳以上への定年引上げ**です。65歳を超えた方にも力を発揮してもらうことが必要です。65歳を超えた方の雇用をさらに進めるためには、**継続雇用の上限年齢の引上げ**が求められます。

#### ■法に定められた雇用確保措置とは

「高年齢者の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）」（2012年改正。2013年4月1日施行）により、65歳未満の定年の定めをしているすべての事業主は、次の①～③のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないと定められています。

- ① 65歳以上への定年引上げ
- ② 希望者全員を対象とする65歳以上の継続雇用制度の導入
- ③ 定年の定め廃止

継続雇用制度とは、定年後も引き続き雇用する制度で、改めて雇用する再雇用制度と、そのままの条件で勤務する勤務延長制度があります。

高年齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、2013年3月31日までは継続雇用の対象者を労使協定で限定することができましたが、2013年4月1日からは、雇用と年金との確実な接続を図るため、この仕組みが廃止され、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要となりました。ただし、2013年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合は経過措置があります。

# ■本事例集の活用方法

「65歳超雇用推進事例集」には、2018年の6月から11月にかけてヒアリングした企業のうち、規模、業種、地域などを勘案して選定した23事例を掲載しています。

本事例集では、読者が使いやすいよう様々な工夫をしております。ここでは、本事例集の活用方法についてご紹介します。

## <基本編>

### ○活用方法

各事例とも、4ページ構成で、①企業概要、②定年延長の背景、③定年制度の内容、④高齢社員を活用するための工夫、⑤今後の課題などを示しています（項目名は、企業の取組みによって異なります）

事例のポイントをわかりやすく示しています。

事例の特徴を示すキーワードを記載しています。

各企業における定年・継続雇用制度の内容が一目でわかるようアイコンを掲載しています。

定年・継続雇用年齢の延長などを行った背景について記述しています。どのようなきっかけで引上げの検討を開始したのか、どのようにして検討が進められたのか、反対する声はなかったのか、引き上げても問題ないと判断したポイントは何かといったことがわかります。

65歳まで
70歳までの継続
職種別賃金制度
短時間正社員制

### 事例15 広島電鉄株式会社

定年延長、継続雇用延長、短時間正社員制度で人材を確保

**ポイント**

- 2009年に、契約社員の正社員化、職種別賃金導入とともに、65歳定年制を導入
- 2017年に、継続雇用制度を拡充して上限を70歳までとするとともに、対象職種を拡充

**従業員の状態**

従業員数	1,755名
平均年齢	46.5歳（正社員）
60歳以上の割合	8.5% <small>（2018年3月31日現在）</small>

**企業プロフィール**

開業	1912年
創立	1942年
本社所在地	広島県広島市
業種	道路旅客運送業

**定年・継続雇用制度の状況**

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2010年1月	60歳	65歳	対象者：全社員
役職定年	—	60歳	60歳	会社が必要とする場合は役職継続可
継続雇用の上限年齢	2017年9月	66歳	70歳	対象者：一定の要件を満たした社員 <small>（2018年10月31日現在）</small>

**退職金の状況**

内容	退職一時金10%・確定給付年金90%
算定方法等	ポイント方式
支給時期	65歳（一時金）・65歳以降（年金）

**1 企業概要**

広島電鉄株式会社は、「広電（ひろでん）」の愛称で知られている、わが国最大の路面電車事業者である。同時に、中四国地方最大のバス事業者でもある。鉄軌道事業、バス事業、不動産事業を3本柱としており、輸送人員では鉄軌道事業がバス事業を上回っているものの、売上高では、鉄軌道事業6.795百万円、バス事業10.882百万円とバス事業が上回る（2017年度）。

社員数でも、鉄軌道事業599人（うち運転士259人、車掌110人）、バス事業932人（うち運転士817人）と、バス事業が鉄軌道事業を大きく上回る。鉄軌道事業とバス事業には多くの乗務員（運転士及び車掌）が必要であり、社員全体に占める乗務員の割合は、3分の1を超える。定着は比較的良好だが、乗務員の採

**2 定年延長の背景**

1994年の新交通システム開業の影響等により、同社ではバス事業の経営状況が大幅に悪化していた。2002年には乗合バス事業の規制緩和も控えており、コスト削減が急務であった。大手私鉄ではバス部門を分社化し改善を目指すところが多く、同社においても2000年にバス部門の分社化を労働組合に提案した。しかしながら議論の未分社化はさまざま合理化策を労使で進めていくことで合意した。

2001年より、契約社員の乗務員（運転士、車掌）の採用を始めることになった。契約社員は1年契約で賃金は一律固定給、無事故手当はあったが、家族手当などはなく、昇給や退職金もなかった。昇給給も、正社員の半分以下であった。労働組合は、採用を開始した当初から、契約社員の正社員化を要求していたが、2003年にバス事業が業宇に転じたのを受け、契約社員の中に新たに「正社員Ⅱ」という社員区分を設け、処遇改善を図った。

採用後3年経過した契約社員については雇用期間に定めのない「正社員Ⅱ」とすることとなったが、「正社員Ⅱ」となった社員からは、引き続き雇用不安や将来不安の声が上がっていた。正社員、正社員Ⅱ、契約社員という3種類の社員が存在することとなったが、乗務員に占める正社員Ⅱ及び契約社員の割合は増え続け、2009年には3分の1を上回る状態となった。運転士や車掌は、業務内容が明確であることから、仕事と同じなのに処遇が異なることへの不満もあった。

「事例15 広島電鉄株式会社」より

事業内容や企業理念など企業の特徴が把握できるようにしています。

企業プロフィール、従業員の状況、定年・継続雇用制度の状況及び退職金の状況などを表に記載しています。

制度以外に行っている高齢社員活用のための取組みについても、具体的に記載しています。

表を用いて、制度改定の前後の状況などをわかりやすく示しています。

定年延長など制度の内容について詳しく紹介しています。仕事に内容、役割、役職のほか、関心の高い事項である賃金についても、できるだけ具体的に記述するよう努めました。

はあったが、労働組合が説明に協力してくれたこともあり、混乱はなかった。

### 3 65歳定年制の内容

定年延長の対象は、正社員全員である。定年延長に伴って役職定年を設け、例えば運転士から運行管理者に昇職した社員も、60才以降は原則として再び運転士に就く。60歳以降は、60歳到達時点の賃金の8割となるが、賞与も改善され、シニア社員に比べると年収は倍以上となった。

退職金制度も見直した。までは、最終の退職金基礎給と勤続年数によって支給額を算出していたが、職種に応じて差をつけるポイント制とし、早く上の役職になった者は退職金額が増えるようなくみとした。また、65歳まで金額を積み増すこととした。

### 4 65歳以降の継続雇用制度と短時間正社員制度

同社では、従来から運転士と車掌を対象に65歳定年後66歳まで「シニア社員」として継続雇用する制度があったが、これを拡充し、2017年より上限年齢を70歳とし、技術職・事務職も対象とした。

また、従来、育児を理由とした場合に認めていた「短時間勤務制度」を大きく見直し、正社員であれば、職種、理由の如何を問わず、一定の要件を満たせば、短時間正社員として働けるようにした。

### 5 高齢社員活用のための工夫

雇用上限年齢の延長に伴い、これまでも以上に健康管理に力を入れることとし、運転士については、35歳、40歳、45歳、50歳、55歳、60歳、65歳、67歳、69歳時に、人間ドックを行うほか、さらに、運転士には脳ドック、負荷心電図を行うこととした。また、65歳以上の運転士については、バスの場合は適齢診断（毎年）のほか、10歳毎などに添乗調査を実施している。電車の場合は2年に一度、法定の適性検査のほか、運転適性度と安全運転度を把握するためにOD検査を実施している。また、注意力検査、シミュレーターを用いた危険予知訓練も行っている。

### 6 制度の利用状況

定年延長実施後に60歳となった者107名について、どのような働き方を選択したか調べたところ、98名が定年延長を選択している。その後、シニア社員となった者も含めて65歳以降も働くことを選択した者は45名である。また、19名は65歳で退職しており、34名が65歳前に退職している。

短時間正社員制度はまだ始まったばかりだが、制度開始からの利用者は22名、うち60歳代の利用者は3名で、余人の体力を理由として断っている。

### 7 今後の課題

同社では、定年年齢を65歳に、継続雇用の上限年齢を70歳に延長しただけでなく、正社員を対象に短時間正社員制度を導入した。どのような働き方、処遇がよいのか検討し、実行に移してきたところであるが、今後は、さらに現役世代も含めた制度の在り方を検討していく必要があるとみている。

図表1 65歳定年制の実施前後の比較

	旧制度	新制度 (2010年1月～)
正社員の定年年齢	60歳	65歳 (役職定年: 60歳)
60歳以降の雇用形態	シニア社員 (再雇用)	正社員
60歳以降の契約期間	1年	定めなし
60歳以降の職種	運転士、車掌、事務職、技術職	運転士、車掌、事務職、技術職
60歳以降の賃金	パート: 時給制 (運転士1,300円) フル: 月給制 (運転士170,000円) 奨励金: 年400,000円	月給制 (60歳到達時本給の8割) 臨時給は正社員と同月数 (4.0月+α)
60歳以降の退職金	なし	60歳以降も積み上げ、65歳時に支給
その他	シニア社員の定年は原則65歳 本人の希望等により最長66歳まで	65歳到達後、シニア社員として最長66歳まで就業可 (2017年9月より最長70歳までに延長)

(出所) 広島電鉄株式会社のヒアリング調査をもとに執筆で作成。

図表2 継続雇用延長導入前後の社員の人事管理制度導入前後の変化

	延長前	延長後 (2017年9月～)
上限年齢	66歳	70歳
対象者	①65歳定年後、再雇用を希望する者 ②短時間勤務するために、定年前に退職した者	①65歳定年後、再雇用を希望する者
区分等	シニア社員	シニア社員
契約期間	1年更新、特別の場合は6ヶ月	6ヶ月更新
職種	運転士・車掌	運転士・車掌・技術職・事務職
基本給	職種別の時給制	職種別の時給制 正社員初任給基準に引上げ

(出所) 広島電鉄株式会社のヒアリング調査をもとに執筆で作成。

今後の課題についても、可能な限り紹介しました。

図表3 短時間正社員制度について

対象者	正社員への転換を希望する正社員 (いつでも転換可、理由は問わず) 正社員として外部より採用される者 (育児休業期間終了後(子が3歳まで)のみ(「短時間正社員」制度はなかった))。
職種	全職種 (職種の変更はなし)。
期間・回数など	3ヶ月以上 (シフトを組む関係等から)。回数の制限はなし。
労働時間	社員の希望を踏まえ、1日又は週の労働時間を短縮する (制度上の縛りはないが、週20時間以上という目安あり)。
基本給	労働時間に応じて減額する。
臨時給	フルタイム正社員の8割としようえて、労働時間に応じて減額する。
退職金	短時間期間中の積上額をフルタイム正社員の半額とする。

(出所) 広島電鉄株式会社のヒアリング調査をもとに執筆で作成。

「事例15 広島電鉄株式会社」より

## <応用編>

### ○規模別にみる

各種取組みについて、大企業では比較的容易にできることであっても、中小企業にとっては必ずしもそうでないこともあります。本事例集では、多くの企業等の方々にご活用いただけるよう様々な従業員規模の事例を取り上げています。なお、事例は規模の小さい企業から順番に掲載しています。

### ○業種別にみる

業種によって、共通の課題を抱えている場合があります。目次及び一覧表で業種を明記していますので、ご活用ください。

### ○賃金・評価・退職金別の項目でみる

企業の関心が高い賃金・評価・退職金などの索引を用意しました。

### ○定年・継続雇用制度、高齢者の受入れ状況別にみる

定年延長を考えているのか、継続雇用延長を考えているのか、あるいは、高齢者の採用を考えているのかによって、参考となる事例は異なります。わかりやすいアイコンをつけています (各アイコンの説明は、「Contents」をご参照ください)。

### ○地域でみる

事例集作成にあたっては、できるだけ幅広い地域で事例の収集に努めました。



## ■事例一覧

	企業名	業種	定年制度	65歳超の継続雇用制度 (運用で実施するものを除く)		高齢者 採用	本社 所在地
				基準 の有無	雇用 上限年齢		
1	マロン	製造業	65歳	有	上限なし	○	栃木県
2	協伸静塗	金属製品塗装業	60歳	有	上限なし	○	富山県
3	松川電気	電気・通信設備工事業	65歳	－	－	－	静岡県
4	テクノスチールダイシン	鋼構造物工事業	70歳	有	上限なし	○	栃木県
5	ウェルフェア三重	社会保険・社会福祉・ 介護事業	66歳	無 有	70歳 上限なし	○	三重県
6	王宮	宿泊業	65歳	無	70歳	－	大阪府
7	川之江港湾運送	道路貨物運送業	65歳	無	70歳	○	愛媛県
8	日本毛織	繊維製品製造業	65歳 (選択定年)	－	－	－	大阪府
9	合掌苑	社会保険・社会福祉・ 介護事業	定年なし	－	－	○	東京都
10	マキテック	生産用機械器具製造業	65歳	有	上限なし	○	愛知県
11	前澤工業	はん用機械器具製造業	65歳 (選択定年)	有	70歳	○	埼玉県
12	ソディック	機械製造業	65歳	無	70歳	－	神奈川県
13	ポーラ	化粧品製造・販売業	60歳	有	上限なし	－	東京都
14	ロック・フィールド	食料品製造業	65歳 (段階的引上げ)	有	70歳	○	兵庫県
15	広島電鉄	道路旅客運送業	65歳	有	70歳	－	広島県
16	澁谷工業	生産用機械器具製造業	60歳	無	70歳	○	石川県
17	オーエスジー	生産用機械器具製造業	65歳	有	70歳	○	愛知県
18	朝日新聞社	新聞業	65歳	－	－	－	東京都
19	みやぎ生活協同組合	協同組合	65歳	有	70歳	－	宮城県
20	大和証券	証券業	60歳	有	上限なし	－	東京都
21	東急コミュニティー	不動産賃貸業・管理業	60歳	有	事務員70歳 技術員72歳 管理員75歳	○	東京都
22	東京地下鉄	鉄道業	65歳 (選択定年)	－	－	－	東京都
23	サミット	小売業	60歳	有	75歳	○	東京都

従業員数 (単体)	60歳 以上者 の割合 (%)	キーワード整理				掲載 ページ
27	33.3	65歳定年制	上限なしの継続雇用	能力主義	シニアを中核とした 生産性向上	8
32	15.6	上限なしの継続雇用	多様な人材活用	高齢者による技能伝承	高齢者活用の危機管理	12
46	10.9	事実上の定年制廃止	健康管理体制の充実	資格取得支援	経営理念に基づく 人事管理	16
105	14.0	70歳定年制	70歳以上継続雇用	資格保持者の確保	高齢者による技能伝承	20
105	11.5	66歳定年制	希望者全員70歳	職務再設計（分業）	キャリア支援 (資格取得)	24
110	6.0	65歳定年制	70歳までの継続雇用	家族主義的経営	現場との コミュニケーション	28
151	21.9	65歳定年制	70歳までの継続雇用	—	—	32
510	6.9	65歳定年制	人材確保	発揮能力重視	退職金見直し	36
570	28.6	定年制廃止	再雇用者の正社員化	限定正社員制度	夜勤専門スタッフの配置	40
580	6.7	65歳定年制	上限なしの継続雇用	60歳以上も昇給あり	コミュニケーションに 配慮	44
680	16.0	65歳定年制	70歳までの継続雇用	再雇用者の正社員化	ベテランと若手のペア 就労	48
701	5.5	65歳定年制	トップ主導の定年延長	働き方に応じた選択肢	—	52
1,230	5.2	ダイバーシティ	上限なしの継続雇用	5つの継続雇用コース	評価によりコース変更 あり	56
1,547	2.6	段階的に定年延長	70歳までの継続雇用	全員参加の説明会	2つの継続雇用コース	60
1,755	8.5	65歳定年制	70歳までの継続雇用	職種別賃金制度	短時間正社員制度	64
1,800	3.0	70歳までの継続雇用	トップ主導で制度改正	高齢者で競争力強化	熟練技能の見える化	68
1,812	6.0	65歳定年制	賃金・評価制度を工夫	—	—	72
4,460	—	65歳定年制	5年間有効の特別休暇	全社員対象の説明会	キャリア研修支援	76
6,970	18.4	65歳定年制	役割等級制度導入	人事考課制度の見直し	人材確保	80
8,942	—	雇用上限の廃止 (一部職種)	ベテラン向け研修制度	介護支援	健康支援	84
9,310	56.2	高齢者採用	高齢社員研修	勤務延長と再雇用を併用	—	88
9,500	—	65歳定年制	賃金制度の改訂	選択定年	—	92
16,000	17.0	パート社員65歳定年	パート社員75歳 継続雇用	1年超で無期雇用化	考課表で評価	96

## 事例 1

## 株式会社マロン

65歳  
定年上限  
なし  
基準有

—高年齢社員が中核的役割を担い生産性向上活動を推進—

## ポイント

- 高年齢社員の技術力を中核に据えた生産性向上活動の推進
- 能力主義の賃金制度
- 高年齢者雇用安定助成金を活用した照明・空調機器導入による職場環境改善

## ● 企業プロフィール

創業	1971年
本社所在地	栃木県鹿沼市
業種	製造業（縫製業）
事業所数	1か所

## ● 従業員の状況

従業員数	27名
平均年齢	50.2歳
60歳以上者の割合	33.3%

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	1997年	60歳	65歳	対象者：全社員
役職定年		なし	なし	
勤務延長	1997年	制度なし	上限なし	対象者：基準該当者
継続雇用の上限年齢		上限なし	上限なし	対象者：基準該当者

(2018年4月1日現在)

## ● 退職金の状況

内容	中小企業退職金共済制度を利用。 正社員として勤続5年以上の者を対象とし、定年後に正社員として勤務する者も5年以上勤務した場合は対象とする。
算定方法等	勤続年数に応じて基本金額に支給係数を乗じる方式 中小企業退職金共済は毎月定額を積み立てる
支給時期	退職時に一時金として支給

## 1

## 企業概要

株式会社マロンは、1971年に鹿沼市で創業した。

事業内容は、婦人既製服（ブラックフォーマル）、婦人服（カジュアル）及び自社ブランドのオーダーメイド服の受注生産である。

創業し、婦人既製服の受注生産を開始後、

礼服最大手企業との取引で最盛期は1億円を超える売り上げを達成して発展した。

取引先を1社に限定して婦人既製服の受注生産を行ってきたが、製造原価の引き下げ圧力が高まり、売上高が低下した。このため、経営戦略の転換が必要となった。

既存の取引関係を見直し、自社の技術を評価する取引先の拡大を図った。それに伴い少

品種大量生産から多品種少量生産への切り替えが必要となった。外部のコンサルタントから継続的な指導・支援を受けながら、生産体制の再構築を図った。

企業努力を続け、2009年に「自社ブランド (MiJ a b.J (ミジャブジェイ))」(Made in Japan by Japanese) を立ち上げた。2017年にはイーゾオーダー服の受注生産を開始した。最近では、同社の縫製技術を高く評価して契約を結ぶ取引先も増えつつある。

「苦勞を楽しむ」をスローガンに掲げ、さまざまな苦勞を全員で乗り越えていくなかで、豊かな経験や技術を備えた高齢社員の存在は若手社員を大きく励まし、生産性の向上につながった。

## 2

### 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

最盛期に98名在籍していた社員は、現在27名となった。介護のための離職者も増え、慢性的に人手が不足していた。そこで同社は、育児や介護を行いながら働けるように、短時間勤務や業務請負のような柔軟な働き方を整えてきた。なお、2013年「子育てにやさしい事業所」表彰において、「公益財団法人とちぎ未来づくり財団理事長賞」を受賞している。また、採用にも力を入れ、ハローワークを通じて新規学卒者と未経験者及び経験者の採用を進めている。

生産体制と作業環境の改善前は、65歳以上の在籍者はほとんどいなかった。フォーマルの場合、黒色の生地に黒色の糸で縫製するため、照度が低いと作業効率が低下する可能性があった。生産性が下がると、他の社員に迷惑がかかるため、当該社員は自ら退職を選択していた。

現在は、65歳を超えて働き続ける者が増加し、今年は、業務を縮小した同業他社で経験を積んだ66歳の経験者3名を採用した。

工場内の生産性の向上を図るため、外部コ

ンサルタントの助言を受け、トヨタ生産方式の考え方を社内に持ち込んだ。標準時間の設定や作業の平準化の対策を、高齢社員の技術力と能動的な協力を背景に進め、それらの活動の成果が生産性指標に表れるようになった。例えば、一着あたり200分であった作業時間は、現在150分に短縮されている。



玄関ロビー

「がんばるカード (自分のための目標カード)」

## 3

### 65歳定年制度と社員区分

#### ■定年延長の背景

1997年(平成9年)までの同社の定年制度は就業規則上、「60歳定年」であった。しかし、実際には、勤務態度や就業意欲を判断して会社が認める者を上限年齢の定めなく雇用していた。

しかし、新規採用者は少なく人手不足が続く中で、定年60歳を迎えてもまだ若く、当該社員の技術・体力・気力が勿体ないと感じた当時の社長(現会長)が、栃木県の定年引上げ助成金の活用も含めて約1ヶ月間検討し、定年を65歳に延長する決断をした。

#### ■65歳定年制度

現在の就業規則上の定年年齢は65歳である。それ以降は、勤務態度や就業意欲を判断して会社が認める者を上限年齢の定めなく雇用している。

実際に65歳で雇用契約を終了する社員は少なく、65歳を超えて働く人も増えている。

現在の最高年齢者は69歳である。

### ■社員区分

社員区分には正社員とパート社員がある。正社員はフルタイム勤務者、パート社員は短時間・短日数勤務者が該当する。

なお、定年年齢を超えても、フルタイム勤務者であれば正社員としている。



縫製・アイロンライン部門

## 4 人事評価、報酬制度の内容

### ■人事評価

60歳以上の社員を含め、全社員の勤務状況は、業務日報によって把握している。この日報には業務内容や工程表の作業時間と作業量、課題（業務目標等）などを記載する。作業時間は、一人ひとりが自らの時間を測定して申告する。日報からわかる勤務状況や保有技能、能力開発の希望などの情報は、報酬や配置、教育のほか、労働時間管理などの人事管理活動に活用している。

そのほかにも、毎月の個人目標を掲げる「がんばるカード(自分のための目標カード)」を作成し、タイムカードの横に掲示している。

### ■報酬制度

基本給の支払形態は、時間給である。基本給の決め方は、最低賃金を基準に、職務遂行能力と執務態度（能力向上意欲等）を反映させている。さらに、職務上の手当として役職、技能、指導、皆勤、企画アイテムの5つの手当が支給される。

「役職手当」は職位に応じて、「技能手当」は技能を保有する者（技能検定保有者等）や前向きに技能を習得しようとする社員に支給している。「指導手当」は指導役を担う場合に支給する。「皆勤手当」は勤務時間が変わる社員区分によって変えている。家庭の事情など突発的な用務がないなど当初計画通りに出勤すれば支給している。社員区分による差は、勤務時間と勤務日数が異なるため設けている。「企画アイテム手当」は、自社ブランドの展示会やメーカーからの新型サンプルの製作に支払う手当である。

## 5 労使コミュニケーション

上述した日報は労使の意思疎通のツールとなるが、その他の取組も行われている。

業務開始前には、15～20分ほど会議を設け、前日の生産状況の報告や当日の生産目標の報告・調整を図る。また、社長による日々の声かけや給与明細に社長コメントを添える等、社長は社員一人ひとりを見ながら仕事をしていることを社員に意識させ、組織との一体感を高める工夫をしている。

作業改善にあたり、QC活動は行っていない。ただし、社員からの作業改善提案は、日報及び会議、社長による日々の声かけを通じて収集している。

## 6 高齢者を戦力化するための工夫

### ■組織機構改革

組織機構改革を行い、技術力のあるシニアを中核に据えた生産性向上を進めている。Aさん（64歳）・Bさん（68歳）・Cさん（68歳）の技能水準は高く、従前は生産ラインに組み込んでいた。技能レベルの高い2名はライン責任者から外し、主に「リリース要員」として配置することとした。更に、Aさんには技術指導（指導や作業研究等）、Bさんには

はCAD及び自社ブランド注文服の製作、Cさんには工場長（要員計画や進捗管理）を任せた。高い技術力を持つ高齢社員を「リリース要員」として配置することにより若手・中堅社員の作業支援（ヘルプコール）や仕事を経験しながらの教育を行えるようになった。

一方、ライン長（班のリーダー）の世代交代を図り、新たに37歳、48歳、49歳、56歳の社員（4名ともパートタイマー）を据えた。これにより、一人あたりの持ち時間の平準化が図られるようになった。高齢社員は、生産改善活動に面白さを感じているという。

### ■多様な働き方

介護や家庭の事情と、仕事の両立を図るため、多様な働き方を認めることとした。フルタイム勤務だけでなく、希望に応じて短時間勤務や業務請負も選択できる。

現在、60歳以上の短時間勤務者は5人、業務請負は5人である。さらに、応援体制も整えており、緊急時に対応可能な外部委託者が複数名いる。その中には、60歳以上の高齢者も1人含まれている。

### ■能力開発

生産性向上活動の最重点課題はラインバランスの平準化であった。この実現には複数の工程をこなせる多能工の育成が喫緊の課題であった。

生産工程は、裁断、縫製、検査の3つの工程からなるが、縫製に限定すると、すべての作業を担当できる社員は16人中4人の状況であった。このため、社員の能力開発に着手した。

一つは社員にミシンを使って自主製作の作品を作ってもらうことである。その際、時間の調整がつけば、技能五輪で準優勝の実績がある技術の高い高齢社員が技術指導を行う。

もう一つは、仕事を通じた技能形成である。社員の能力に合わせて配置するのではなく、各人の能力の伸長を図る目的で人材を配置することとした。育成中の社員のラインには高

齢社員がリリース要員として配置され業務支援を行う。

この結果、協働体制が整いつつあり、社員全体の考え方が「仲良しクラブ」のような関係から、成果を上げるための「チーム」に組織が変わってきた。社員からは積極的な自己目標の発表や改善提案が出るようになり、職場が明るくなったことが最大の成果である。

また、会社として業務に必要な資格取得を推奨しており、技能検定を受ける場合は、会社が検定費用を負担している。

## 7 職場環境の改善

縫製工場における夏場の高温多湿、冬場の低温や照度不足は、高齢社員にとって厳しい職場環境であり、その改善が急務であった。

高齢・障害・求職者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーによる企画立案がきっかけとなり、高年齢者雇用安定助成金（高年齢者活用促進コース）の活用によって、照明器具と空調機器を設置した。

社員からは「明るくて気分がいい」「疲れが無くなった訳ではないが感じなくなった」と歓迎されており、高齢社員の離職率を抑えることに成功した。

## 8 今後の課題

同社では、正社員用就業規則では定年後の継続雇用に関する規定の改善、パートタイマー就業規則では多様な働き方への規定の見直し、或いは正社員就業規則への統合も検討することとしている。

事例 2

# 協伸静塗株式会社

上限なし基準有

—障がい者など多様な人材を高齢者がリーダー

## ポイント

- 慢性的人手不足のなか、高齢者に対して一人ひとりの生活スタイルや体力に応じて配置や処遇を工夫
- 高齢者活用により、若手への技能伝承を図り、企業競争力を強化

### ●企業プロフィール

創業	1979年
本社所在地	富山県高岡市
業種	金属製品塗装業
事業所数	国内1拠点

### ●従業員の状況

従業員数	32名
平均年齢	41.5歳
60歳以上者の割合	15.6%

### ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2015年4月	65歳	上限なし	対象者：基準該当者

(2018年7月1日現在)

### ●退職金の状況

内容	中小企業退職金共済制度の利用
算定方法等	毎月定額を積み立て
支給時期	60歳支給

## 1

### 企業概要

#### ■概要

協伸静塗（富山県高岡市）は1979年（昭和54年）設立、金属（主にアルミ。その他、鉄、ステンレス、亜鉛、マグネシウム等）製品の皮膜処理や塗装加工を行なう企業である。「私たち協伸静塗は、表面処理と塗装を通じ、『挑む・創る・変える』の改革精神で新たな価値を創造・提供し、豊かな社会づくりに貢

献します」を基本理念としている。富山県内を中心に50社以上の取引先（大企業では建材、自動車、建機、FA、船舶、医療機器分野、地場企業ではアルミ建材）から受注するものは最低1個から数万個までの工業用金属部品である。近年は「多品種・小ロット」化の傾向があるが、材質や形状、重さや大きさも多種多様である。日々変動する受注量や加工要求に柔軟に対応できる技術力と熟練従業員の技能が協伸静塗の強みであり、大企業が

らの評価も高い。品質に関する国際基準であるISO 9001は2008年（平成20年）に取得、環境経営も推進しており、2011年（平成23年）にはISO 14001を取得する一方、RoHS指令対応の設備（ノンクロム皮膜処理システム）も整っている。協伸静塗で行なわれている一貫処理加工の工程は以下のようである。

#### 【前処理工程－素地調整工程】

取引先から入荷した加工前の部品はシャワーライン（スプレー式洗浄・皮膜処理工程）とディッピングライン（浸漬式洗浄・皮膜処理工程）に選別投入される。部品はシャワーラインではハンガーに、ディッピングラインでは処理台車に積載され（ラッキング）、それぞれ脱脂・水洗、その後、ジルコンやクロメートにより皮膜処理され、再び水洗されてからエアブローによる水切りと乾燥が行なわれる。

#### 【塗装工程－静電焼付塗装】

前処理の終わった部品はマスキング、プライコートを経て塗装工程に（ライン塗装と手吹き塗装）に運ばれる。塗装工程では塗料の調合と調色が行なわれる。ライン塗装ではハンガーで、手吹き塗装では専用の網の上に並べるかもしくはハンガーに掛けられ静電焼付塗装が行われる。

#### 【検査工程】

検査工程では顧客の検査仕様に応じて検査し、梱包する。部品によっては仕上げ塗装も行う。

#### 【配送工程】

最終検査が終わった部品は製品として出荷される。

金属部品を塗装する企業は全国に1500社近くあるという。そのなかにあって協伸静塗は薬剤・塗料・塗装機器メーカーと協力しながら顧客のニーズに合った薬剤や塗料を見出し（350種類の塗色を用意して数千種類

の色調へ対応可）、表面処理から塗装剥離まで幅広い対応で高品質な塗装を提供している。大企業の信頼も厚く、オリジナル薬剤使用ライセンスの獲得、認定工場としての指定を受け、また、レール形状U字溝内面コーティング用スプレーガンの開発、耐摩耗性と摺動性能を同時に高める乾性潤滑焼付塗装を平滑で均質に塗布する技術特許取得など業界内での競争力は非常に高い。

通常は毎日約4万点の部品に塗装を施しているが、最近では東京オリンピック関連の建設・建築工事に起因した住宅関連部材の受注が多くなっており、業績は好調である。



塗装前製品ショット用バレル

#### ■従業員数と年齢構成、職種

協伸静塗の従業員は32名（男18名、女14名）、うち正社員は26名（男14名、女12名）、嘱託社員は2名（男）、パートは4名（男2名、女2名）である。会社組織はフラットであり、ほとんどの従業員（28名）は現場で働いている。平均年齢は41.5歳、年齢構成で見ると50代2名（6.3パーセント）、60代4名（12.5パーセント）、70代1名（3.1パーセント）であり、定年退職後の嘱託社員はいずれも60代、パートは男性が60代と70代各1名、女性パートは40代と60代各1名である。

現場の仕事は前処理、塗装、検査、配送に分かれる。

#### ■採用状況

中小企業の協伸静塗は従来から採用活動に



は苦労がある。その仕事のほとんどが現場作業で重筋労働もあることから若者がなかなか入社してくれないという。数年前に新卒で大卒を受け入れたが定着度は低かった。

また、障がい者雇用にも熱心であり、29歳の女性正社員は塗装ラインで部品をハンガーに掛ける作業に従事している。また、近隣の特別支援学校生徒の企業実習（7名の生徒）や障がい者が入所する就労継続支援事業所（A型・B型）の施設外就労者も常時4施設から約15名程度受け入れている。

## 2 継続雇用制度改定の背景

協伸静塗では従来から定年後も同社で働くことを希望する者は全員をフルタイムの嘱託社員として65歳まで雇用していた。3年前に嘱託社員のなかで65歳に到達した者が出たが、本人はその後も続けて働く意欲があり、会社にとっても職務遂行能力に問題はないと判断したため制度を改正して年齢上限なしの継続雇用とした。ちなみにこの高齢者の仕事ぶりは他の者と変わらない。

## 3 継続雇用制度の内容

### ■対象者

60歳定年に達する者は社長を含めた管理職と面談し、会社は高齢者に対して定年後に期待する役割や仕事について、また高齢者は家庭の事情や希望する勤務形態（フルタイム、パートタイム）、自身の体力的負担を考えて希望する職務の割り当てなど、それぞれの要望を出しながら話し合い、「人に合わせた」定年後の働き方を決める。定年到達時点で退職する者もいる。

現在60歳以上で働く者の勤務状況は以下のようなものである。

Aさん（63歳の嘱託社員、男性）  
フルタイムで勤務、配送や不良品修正担当

Bさん（64歳の嘱託社員、男性）  
フルタイムで勤務、前処理工程担当

Cさん（67歳のパート社員、男性）  
週5日を9時から15時まで5時間勤務、  
ショットブラスト（治具剥離）担当

Dさん（68歳のパート社員、女性）  
月曜～木曜は6時間（9時～16時）、金曜日は5時間勤務（9時～15時）、検査担当

Eさん（77歳のパート社員、男性）  
週5日を7時から12時までの5時間勤務、  
薬剤剥離（製品の塗膜剥離）担当

最高齢のEさんは「家にいるより気晴らしになる」と早朝出勤し、仕事ぶりは他の者と遜色ない。



手吹き塗装

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

協伸静塗では定年後の高齢者に対してもその能力に応じた貢献を求める。それまで培ってきた能力を現場で直接発揮してもらい、それまでの経験を若手に伝えて後継者育成に努めてもらう、体力的問題からそれまでの仕事が難しい場合は補助作業に移って能力発揮してもらいなど、高齢者個々人に応じた業務や勤務形態、就業条件を用意しながら会社に貢献してもらい。前述のように3か月に一度の契約更新時に会社の求めるものを高齢者に伝えている。

中小企業のため協伸静塗の教育訓練はOJTに依存する部分が多いが、ベテランや高齢者の指導力は次世代育成に大きく影響する。従業員一人ひとりのスキルマップもあるが、扱

う製品が多品種少量かつ変種変量、加えて数年でモデルチェンジもある状況では求められる知識も頻繁に変化するためスキルマップもすぐ陳腐化する。何よりも「やって見せる」ことですぐ納得してもらえ、この点で高齢者の存在意義が果たすべき役割は大きい。

#### ■賃金・評価制度

定年後は時給制に移行する。賞与は支給しない。本人の意向により、フルタイムやパートタイム、早出勤務、週4日勤務といったさまざまな勤務形態となる。それまでフルタイムだった者が家族の要望や本人の体調を考え、パートタイムに移行することもある。高齢者の希望に応じて会社は柔軟に対応している。

継続雇用は3か月単位で契約更新しており、その都度会社と高齢者は処遇や勤務形態について話し合う。少人数の会社であるため社長は高齢者一人ひとりの仕事ぶりは把握しており、会社に対する高齢者の貢献を感謝しながら話し合う。高齢者がどれだけ会社の期待に応えているかを高齢者に伝え、日常の業務成果を見ながら負担の重い仕事から軽い仕事へなど職務が変更されることもある。3か月に一度会社から評価が下されることは緊張感にもつながるが、会社が高齢者に期待することを直接語り掛けることが出来るだけでなく、高齢者の思いをしっかりと聞ける場でもある。

#### ■新制度の効果

会社にとって経験や知識が豊富な高齢者の存在は企業としての競争力維持に効果を発揮する。また、このような高齢者の存在は若手や中堅社員にも歓迎されている。毎回受け入れる部品の材質が違い、要求される処理方法や塗色が違う状況では経験の少ない者には困難が大きい。自分たちの仕事にトラブルが起ころうと、ベテランがバックにいるという安心感は大きく、その点で高齢者は非常に頼りになる存在である。また、協伸静塗には表彰制度があり、業務上の優れたアイデアを出し

た社員には金一封が贈られるが、高齢者で表彰される者もあり、その意欲は高い。

## 4 制度を運用するうえでの工夫

協伸静塗の現場では1本のハンガーに最大130個部品を吊るし、ハンガーを何本も台車に載せて表面処理や塗装ラインに運搬する。塗装後も部品の吊るされたハンガーを台車に載せて検査工程に移動する。この際、台車の移動は人力で行なうが、台車の下枠が作業者の足元で障害となる。そこで台車の形状を工夫（台車の下回り枠の形状を口型からコの字型へ変更）して作業者がつまずかないように改良した。この改善は高齢者のみを対象としたものではなく、すべての作業者の安全のために行なわれ、好評であった。

高齢者雇用を進めるうえで重要なのは、常に起こり得る事態を想定しての対策であるという。高齢者もいつかは引退するが、会社の予想より早くその時期が来ることもある。後継者育成中の引退や、高齢者が担当していた仕事を十分引き継げる者が育成できないうちの引退も想定される。会社としてはもしそのようなことが起こった場合、そうなる前に早めに後継者育成に努めるか、後継者が作れなかった場合はその仕事を会社からなくすか外注する、などの対策を常に考え準備している。

## 5 今後の課題

協伸静塗としては当面現在の制度を維持する予定であり定年延長は検討していない。定年年齢の60歳を区切りとし、その後の働き方を会社と高齢者本人で話し合うのは両者にとって望ましい方式と考えている。

## 事例 3

## 松川電気株式会社

65歳  
定年

一定年制を事実上廃止し、本人が希望する限り生涯現役に—

## ポイント

- 就業規則上の定年年齢は65歳としているが、本人が希望する限り生涯現役で給与水準を下げずに健康に配慮しながら勤務

## ● 企業プロフィール

創業	1967年
本社所在地	静岡県浜松市
業種	電気・通信設備工事業
事業所数	2ヶ所

## ● 従業員の状況

従業員数	46名
平均年齢	約44歳
60歳以上者の割合	10.9%

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2006年	60歳	65歳 (事実上廃止)	対象者：正社員
役職定年	—	なし	なし	

(2018年8月20日現在)

## ● 退職金の状況

内容	社団法人東海電友共済会、中小企業退職金共済制度及び建設業退職金共済制度を利用。 また、特に必要と認められた者について、特別退職金を支給することがある。
算定方法等	毎月定額を積み立て（本人の能力、勤続年数等を考慮して、増額する場合もある）。 特別退職金は、10年以上勤務した者、特に功労があった者など特に必要と認められた者について支給する。
支給時期	退職時に支給する。

## 1

## 企業概要

松川電気株式会社は、1967（昭和42）年に創業した電気設備工事を行う企業である。事業拠点は本社のある浜松市の他に湖西市に営業事務所がある。

同社の従業員数（2018年8月20日現在）は46名である。内訳は正社員が45名で、

パート社員が1名である。平均年齢は約44歳、年齢別構成は40代が多く60歳以上が5名で、うち70歳以上は3名である。

採用状況について、同社は毎年2名程度の地元の高校卒業者を採用している。

## 2

## 定年制廃止の背景

2005年頃までの同社の定年制度は「60歳定年」であった。昔の60歳とは異なり、現在の60歳は体力・気力とも50代と変わらない状況にあり、定年年齢を60歳とすることに疑問を小澤社長は感じていた。「60歳の定年を迎えた次の日から急に体力や技術力が落ちるわけではない。また、会社や仲間が必要としている」と社長は当時の想いを話す。こうした中、創業者のメンバーの一人が60歳を迎えることを契機に2006年頃に60歳定年制を廃止した。ただし、就業規則には65歳を定年としているが、65歳到達時に対象者に65歳以降の勤務の意思確認をしている。この点について、社長は「技術的また体力的等の問題が発生した時には、本人と会社側が今一度話し合いをし、その人に合った働き方を検討する」と話す。

### 3 定年制廃止について

#### ■対象者

対象者は65歳に到達する正社員である。

#### ■65歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、これまで通り戦力として経験に基づいた技術力を発揮して働いてもらうこと、若手社員の目標になってもらうことの2点を挙げている。「頑張っている現役として働きつづけることは、若手社員へのメッセージであり、目標となる」と社長は高齢社員に対する期待を語る。

同社は役職定年制を実施していないため、役職者は60歳以降も引き続き役職者としての責務を努めてもらうことにしている。ただし、「就業規則上の65歳に従業員が到達しても役職者はそのまま役職を継続してもらっている

が、本人の健康上（体力面）の問題、親の介護等の不安を抱えて役職を継続することが難しくなった場合、本人と相談して一社員として長く働き続けることを優先して役職や勤務日数（勤務日数に対応した基本給）の見直しをしている」と社長は話す。

同社の役職制度は「主任－課長－次長－副部長－部長－統括部長」の6ランクを基本としている。

#### ■定年制廃止の効果

定年制廃止によって、「若手は先輩の頑張りや今の会社があることを理解し、相手を思う気持ち、仲間に対しての思いやり、助け合いの心が、チームワークをより一層強いものになっている。また、社員の奥様をはじめご家族が一番喜んでくれている。やはり社員がより幸福になれば、自ずと働き甲斐、生き甲斐、遣り甲斐が生まれるものだと思う」と同社は指摘している。

### 4 定年制廃止後の雇用

定年制廃止後の60歳以上の正社員の実績について、先に紹介したように現在、5名が同社で働いており、そのうち3名が70歳以上である。



工事現場

## 5

### 人事管理制度

#### ■60歳以上の社員の人事管理（定年制廃止後）

図表1は定年制廃止後の60歳以上の高齢社員の人事管理制度を整理したものである。

賃金などの処遇制度、評価制度、福利厚生制度は原則、59歳以下の正社員と同じ扱いになるものの、昇給については、65歳まで続く。60歳到達時の水準を維持するようにしている。退職金は退職時に支給している。

仕事内容は60歳以降もそれまでの仕事を引き続き担当し、役職者は60歳以降も役職を継続する。配置転換については、施工部・管理部・営業総務部内で実施している。

#### ■59歳以下の正社員の人事管理

59歳以下の正社員の人事管理制度を概観すると、まず基本給は初任給に毎年の定期昇給を積み重ねる方式がとられている。定期昇給については人事評価に基づく査定昇給が行われ、「0～2万円」の範囲で支給される。賞与は夏と冬、そして決算賞与（8月）の年3回支給される。その支給方式について決算賞与は業績を確保した場合に人事評価に応じた一定範囲内の定額が従業員に支給され、夏と冬は人物成長評価（自分づくり十一誓の達成度による）方式によって支給額が決められる。

人事評価は人物評価による5段階評価が行われ、賃金や昇進に活用される。役職定年制は設けていない。勤務形態はフルタイム勤務と短時間勤務であり、その人の要望をなるべく叶えるような勤務形態を取り入れている。退職金は退職時に支給される。

## 6

### 制度を運用するうえでの工夫

#### ■資格取得支援

同社の人事管理制度を運用するうえでの工夫について、同社は「資格取得の実施」「健康管理体制の充実」、そして「一連の人事管理施策の基盤である経営理念」を挙げている。

資格取得支援について、同社は従業員に国家資格取得の支援、取得者への手当の支給を行っている。電気設備工事業務を行うには、電気工事士、電気工事施工管理者技士など、多くの国家資格が必要ながその理由である。

#### ■健康管理体制の充実

健康管理について、福利厚生施策の一環で40歳以上の従業員（パート含む）と配偶者（独身者は母親または父親）に毎年人間ドックを受診させるほか、インフルエンザのワクチン接種を従業員だけではなく、同社の協力業者にも同社が費用を負担して接種させている。従業員だけではなく、協力業者の従業員の健康にも気を配る理由について、社長は「働く人が元気で幸せでないと、お客様に良いサービスを提供できない」と話す。

#### ■経営理念

こうした同社の一連の人事管理施策は経営理念に基づいている。「自らの人間力をつけ、真の幸福と楽しさを追求し、夢・希望を後生に伝える」を経営理念に、「人間力(人づくり)」と「人を大切にする経営の実践」を展開している。前者の「人間力」については、図表2に示す「自分づくり十一誓」を掲げてすべての従業員が自らの成長するための行動指針にするとともに、人事評価の基盤となっている。

「人を大切にする経営の実践」について、同社は従業員に対して3つの健康－「身体健康」「経済的健康」「心の健康」－をコンセプトとした人事管理施策を展開している。代表的な施策について「身体健康」は先に紹介した「健康管理体制の充実」、「経済的健康」は「事実上の定年廃止」、および同社の協力業者に、決算時に協力金を支給する「優秀協力業者表彰制度」の実施、「心の健康」については、従業員に仕事へのやり甲斐・働き甲斐・生き甲斐を持ってもらうための従業員自らの申し出による「現場施工責任者の任命」と顧客アンケートによる「優良施工者表彰制度の実践」である。

## 7 事実上の定年廃止の効果

自らの会社に誇りを持ち、感謝の言葉が多く聞こえてくる風土になった。また、ひとり一人がご家族から応援していただき、全てに対して前向きになっているように思う。

## 8 今後の課題

今後の課題として、同社は人材確保と高品質技術の伝承を挙げている。

図表1 定年制廃止後の高齢社員の人事管理制度の概要

	概要
雇用上限年齢	就業規則上65歳だが、事実上上限なし
基本給	59歳以下の正社員と同じ
昇給	有
賞与	59歳以下の正社員と同じ
手当	59歳以下の正社員と同じ
福利厚生	59歳以下の正社員と同じ
退職金	退職時に支給
人事評価	59歳以下の正社員と同じ
役職の継続	継続
仕事内容	59歳以下の正社員と同じ
労働時間	原則、59歳以下の正社員と同じ

(出所) 松川電気株式会社のアリソン調査をもとに執筆者作成。

図表2 「自分づくり十一誓」

1. 挨拶は、相手の前まで行き、目を見て元気よく行おう
2. 人に不快感を与えない身だしなみや服装を心掛けよう
3. 姿勢を正そう
4. まず整理整頓をしよう
5. 「できません」「不可能です」「無理です」は禁句
6. 嫌なことを誰よりも率先してやろう
7. どんな時でも言い訳をしないようにしよう
8. 締め切りや約束は絶対に守ろう
9. 会社の経費削減に気を遣おう
10. 絶えず会社への貢献度を考えて行動しよう
11. 何事にも誠実に対応しよう

(出所) 松川電気株式会社提供資料

## 事例 4

## 株式会社テクノスチールダイシン

65歳  
超定年上限  
なし  
基準有

—競争力維持・強化に欠かせないベテラン社員を70歳定年で確保—

## ポイント

- 資格保有の高齢者を長く雇用して後継者育成に起用し企業競争力強化
- 70歳までの定年延長に加え、定年後は年齢制限なしに継続雇用

## ● 企業プロフィール

創業	2001年
本社所在地	栃木県宇都宮市
業種	鋼構造物工事業
事業所数	4か所

## ● 従業員の状況

従業員数	105名
平均年齢	40歳
60歳以上者の割合	14%

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2015年8月	65歳	70歳	対象者：全社員
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2015年8月	65歳	上限なし	対象者：基準該当者

(2018年4月1日現在)

## 1

## 企業概要

## ■ 概要

株式会社テクノスチールダイシン（栃木県宇都宮市）は2001年（平成13年）に鉄骨施行図・現寸業として創業、同年12月に「大進工業」として鉄工業を開業した。2004年（平成16年）には有限会社テクノスチールダイシンへ社名変更、そして2007年（平成19年）には株式会社へ移行し、鋼構造物工事業と建設業許可を取得、「誇り」、「信頼」、「発展」を社是に現在に至っている。資本金は3000万円、売上高は約30億円、従業員数105人である。本社・宇都宮工場以外にも下野工場、

平出工場、寄居工場と計4か所の工場を持ち、うち宇都宮工場と下野工場は鉄骨製作工場性能評価において国土交通大臣認定のHグレードを取得している。建築鉄骨工事を中心に建築耐震補強工事、橋梁耐震補強工事、架台工事、製缶・プラント工事を行なう鉄構事業部、外構工事やエクステリア工事の建材事業部、重防食塗装や溶融亜鉛メッキ等の表面処理事業部を柱として栃木県を中心に関東圏や南東北圏で事業を展開している。

ビルや工場の多くは鉄骨溶接構造で作られ、鋼材を溶接して加工する鉄骨を組み立てて出来上がる。国土交通省は鉄骨を加工する事業所を5段階のグレード（S、H、M、R、

J)で認定しており、これが業界内の格付けとなる。一番下のJグレードの工場では3階以下の建築物(延べ床面積500㎡以内、高さ13m以下かつ軒高10m以下)の鉄骨しか加工出来ないが、最上級のSグレードでは全ての建築鉄骨溶接構造を加工できるため、その鉄骨は高層ビルで構造物となる。ちなみにSグレード認定企業は全国で大手ゼネコンなど20社程度にとどまる。テクノスチールダイシンはこのSグレードに次ぐHグレード認定工場をふたつ(本社工場と下野工場)持つ。Hグレード認定企業は全国230社、栃木県内では5社にとどまる。このグレードで格付けられた企業は大手ゼネコンからの信頼も厚く、高層建築物や難易度の高い建築物の鉄骨加工を受注できる。テクノスチールダイシンの最近の受注例では新国立競技場の屋根の鉄骨がある。

テクノスチールダイシンの2017年度の売上高は約30億円であり、この5年近くで倍増している(2013年度は約15億円)。近年の景気回復でオフィスビルや工場、商業施設などの建設が急増し、それとともに建築用鉄骨製品の需要が急増していることが背景にある。テクノスチールダイシンの中長期計画である「アクション2030」では「鉄を通じて社会へ貢献」をモットーに社員の安定した雇用環境整備と地域に誇れる会社構築の未来発展を目指して策定され、その過程の目標を示した「ターゲット2020」では「5S徹底と環境づくり」、「基本の見直し」、「知識の向上、稼働率の向上」、「安定した受注量と関係強化」の各項目につき、2020年時点での到達目標を定めている。将来的には「国際展開を可能とするグローバル人材の育成」も視野とした企業像を描いている。

#### ■従業員数と年齢構成、職種

テクノスチールダイシンの従業員は105人、平均年齢は40歳である。年齢別でみると20代から40代が約6割となる。60歳以

上の高齢者は15名で会社の各事業所にそれぞれおり、平出工場の3名はいずれも70歳以上である。この10月には大手ゼネコンの工程管理経験者で69歳の者を採用、工程管理と施工管理を担当してもらうこととなった。若手社員が育つまで、50代や60代の高齢層による技能伝承が必要となっている。最高齢者は77歳、品質管理部門で製品検査を担当している。

会社の部門は総務、設計、工務(進捗管理)、品質管理、製造、営業からなる。このなかで所属者の多いのは製造部門である。

#### ■人事管理制度

テクノスチールダイシンの賃金体系は年齢給である基本給と資格手当からなる。60歳までは定期昇給がある。

管理階層は主任・係長・課長・部長となっている。役職定年は設けていない。管理職には管理職手当が支給される。なお最近まで退職金制度はなかったが、これは設立後まだ20年に満たない会社であり、定年退職者がいなかったためである。2015年(平成27年)に制度を設けた。現在、65歳時点で退職金を支給する制度も検討中である。

2016年(平成28年)からスキルマップを使った目標管理に基づく評価制度を導入し、昇給と賞与は人事考課で決定される。目標管理における自己評価を上司が面談を通して評価する。

テクノスチールダイシンの教育訓練はOJTが中心であるが、現在、階層別教育の体系を検討中である。

テクノスチールダイシンでは従業員の定着にも努めており、有給休暇(時間有給制を検討中)や資格手当など処遇面の充実が図られている。また、社長との個人面談(全員が対象、年2回、1回20分程度)などコミュニケーション充実、定期的な食事会・飲み会の開催、メモリアルデー(従業員誕生日にケーキ贈呈や休暇付与)、会社がスポンサーになってい



るサッカーチームやバスケットチームなどの試合観戦、地域イベント参加など福利厚生も充実させている。

### ■採用状況

テクノスチールダイシンでは新卒採用はなく、すべて中途採用である。新卒採用は難しいという。業容拡大もあり、今年度は20名を中途採用した。

## 2 定年延長の背景

テクノスチールダイシンの定年延長は企業としての競争力維持・強化に高齢者の力が欠かせないためである。経営トップの危機感は強く、トップダウンで70歳への定年延長が実現している。

テクノスチールダイシンは「100年企業」を目指している。そのための施策として以下の4つを掲げている。

- ・ 分け隔てのない高齢者の積極的な雇用の推進
- ・ 資格保有者の増員
- ・ 従業員の定着率向上
- ・ 中長期の経営計画策定(海外展開・上場等)

高度な溶接技術を持つ従業員が揃っていることがテクノスチールダイシンの強みであることから、現在の溶接技術者には長く会社に在籍してもらえよう工夫しながら、次世代の溶接技術者の育成に力を入れている。

高度なグレード維持のためには常に必要資格者、しかもさまざまな資格の保持者を確保しておく必要がある。資格には鉄骨製作管理技術者、建築施工管理技士、建築鉄骨製品検査技術者、溶接WES資格、溶接NDI資格、AW溶接資格など各種あり、しかもその多くは3年もしくは5年で

免許更新する必要がある。常に技能水準維持と後継者育成が求められ、教師・伝承者としての高齢者の役割は大きい。

入社してきた若者には溶接の国家資格取得を目標とさせ、日常の現場作業では経験豊かな中堅や高齢者がOJTで指導している。熟練者が「やって見せる」効果は非常に大きい。また、本人が自分で練習しやすいように溶接に必要な用具を会社が揃えてやり、資格取得の経費は全額補助している。その成果として栃木県内の溶接大会に優勝し、全国大会に進む若手社員が生まれた。

次世代育成には高度な技を持つ高齢者が教師として果たす役割は大きい。実際、高齢者から指導を受けて技能が向上した若年者の高齢者に対する信頼は厚く、職場で高齢者は尊敬されている。会社は「高齢者がたとえ体が動かなくなっても口が動くのであれば若者への指導のために会社にいてもらいたい。その時は若い人が力仕事をすれば良い」とする。

## 3 70歳定年制度の内容

### ■制度の内容

テクノスチールダイシンでは2015年(平成27年)に定年年齢を70歳に引き上げた。その後は本人が希望し、会社が必要と認めた



工場の自動化設備  
(重量物を機械で反転させロボットが溶接)

場合は期間を定めて再雇用することとしている。またその際の上限年齢は定めていない。会社は「70歳は通過点」と考えている。

#### ■ 60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢者の役割は以下の3点であると会社は考えている。

- 技術のノウハウを若手に継承する
- 経営者と若い従業員のパイプとしての役割
- 工場内のご意見番として経営者側へ情報発信

また、高齢者も自ら会社や社長に要望してくる。彼らは職場では若いものの教育担当であり、生活指導面では親代わりであるが、安全や健康に関する職場の要望を伝える「ご意見番」でもある。冬寒くなる現場に使い捨てカイロの支給を提案し、頑張っている若手従業員への処遇改善など実際の提案も多く、会社も彼らの存在を尊重し、常日頃から意見を吸い上げ、改善につなげている。

#### ■ 賃金・評価制度

60歳まで定期昇給する基本給はその後、低下することなく70歳までほぼ同水準である。70歳以降の継続雇用時もフルタイム勤務であれば同水準、パートタイム勤務であれば出勤日数によって金額が決定される。

60歳以降の評価制度はそれ以前と変わらず、目標管理における自己評価を上司が面談を通して評価する。60歳以降70歳の定年まではフルタイム勤務が原則であり、現在はパートタイム的な働き方をする正社員はいない。将来、多様な働き方を求める正社員が現れば、各人に配慮した働き方も用意する予定である。

## 4 制度を運用するうえでの工夫

年配者の知識や経験を若手に伝授するために、高齢者に長く働いてもらうための施策として会社は外部コンサルタントを起用して工

場診断を実施した。労働災害を未然に防ぐ安全対策では整理整頓の進んだ安全通路の確保が必要であることから5Sを推進すべく研修会や他社見学会を実施し、テクノスチールダイシンだけではなく取引先企業も含めた安全衛生への取り組み強化につながった。協力会社11社との安全協力会は月一度開催されている。同時に高齢者の働きやすい職場とするために作業台や棚の高さの見直し、自動化機械導入など肉体的負担の軽減が図られた。

この工場診断の結果、高齢者の健康管理や精神衛生の取り組みの重要性も喚起され、産業医の職場巡視やメンタルヘルスマネジメント、健康診断後のフォローアップ、特定診断実施につなげている。

## 5 今後の課題

70歳定年延長により、豊富な経験と高度な技術を持つ高齢者を引き続き雇用することで技能伝承体制が強化されただけでなく、若手社員の日々の教育など、さまざまな面で会社を助ける存在となっている。高齢者自身も長く働けることで意欲が向上している他、ベテラン高齢者の中途採用にも資するところがある。

将来の高齢者雇用に関して、近い将来に他社が定年延長することが予想され、その後自社へ入社してくれる年齢層が高くなることが懸案事項である。

## 事例 5

## 有限会社ウェルフェア三重

65歳  
超定年65歳超  
全員上限  
なし  
基準有

一定年延長・継続雇用延長を行うとともに、賃金など処遇も改善—

## ポイント

- 定年延長、継続雇用延長を行うとともに、賞与など処遇を改善した
- 介護業務を、身体に触れる「直接業務」と身体に直接触れない「間接業務」に分け、「間接業務」を一部の高齢職員などに担わせることとし、職員の負担軽減と効率化を図った
- 60歳以上の職員も、キャリア支援の対象とし、モチベーションをアップ

## ● 企業プロフィール

創業	2002年
本社所在地	三重県伊勢市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	7か所

## ● 従業員の状況

従業員数	105名
平均年齢	44.5歳
60歳以上者の割合	11.5%

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2018年4月1日	60歳	66歳	対象者：全職員
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2018年4月1日	65歳	70歳	対象者：希望者全員
		65歳	上限なし	対象者：基準該当者

(2018年4月1日現在)

## ● 退職金の状況

内容	4年以上継続して勤務した正職員及びパート職員が対象 正職員：退職一時金、中小企業退職金共済制度利用、貢献者には退職功労金の支給もある パート職員：退職一時金、貢献者には退職功労金の支給もある
算定方法等	正職員：退職一時金で勤続年数に応じて基本金額に支給係数を乗じる方式 パート職：退職一時金で勤続年数に応じて基本金額に支給係数を乗じる方式
支給時期	退職時に支給

## 1

## 企業概要

ウェルフェア三重は、伊勢市を中心に津市・南伊勢町などでグループホーム・有料老人ホームなどさまざまな形態の介護施設に合

わせて7施設を運営している。

介護は、治療や看護と違って生活そのものであり、日々の生活の中で幸せを実感していただくことが重要との考え方に立ち、「のんびり 一緒に 楽しみながら」を運営にあ

たつての理念としている。入居費用をできるだけ抑えながら、良質で心のこもったサービスを提供するため、職員による日々の「ちょっと」の心遣いを大事にしている。

従業員の育成や、職場環境の改善にも力を入れており、厚生労働省が主催する「グッドキャリア企業アワード2017」でイノベーション賞を受賞したほか、女性が働きやすい企業として厚生労働大臣より「えるぼし」認定を受けている。

職員105名のうち正職員は85名である。60歳以上の職員は正職員、嘱託職員（定年退職後に継続雇用制度により再雇用された者、または満66歳以後に採用された者）、パート職員合わせて12名である。最高年齢者は79歳である。

## 2 定年延長・継続雇用延長の背景

ウェルフェア三重では、2018年4月、60歳から66歳に定年を延長した。同時に、継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に延長し、その後も一定条件の下、上限年齢なく再雇用する制度を設けた。

その背景には、若年者層の採用が難しくなったことがある。また、慢性的な人手不足から介護職員の負担が増え、利用者への行き届いた対応が困難となったこともある。利用者や家族からのクレームが多くなり、職員が疲弊して退職するケースも増えたという。

そうした中、2015年にウェルフェアグループの1つの施設で70代後半の高齢者を新たに雇用したことをきっかけに、試みに仕事のやり方を見直したところ、高齢でない職員も含め、全職員が仕事に集中できるようになった。具体的には、「6. 高齢者雇用のための工夫」に記載しているとおりだが、このやり方で高齢者の方に長く働いてもらいたい、高齢者の側もこのやり方なら長く働ける、ということになったのである。

同社では、約1年間、検討を行ったうえで、定年延長・継続雇用延長が行われた。

## 3 定年制度の内容

定年延長の対象者は、職員及びパート職員である。定年後、嘱託職員となった際の基本給は、定年前と仕事内容が同じ場合は以前から減額していない。定年延長後は、66歳まで60歳時点と同じ金額を支給する。ただし、60歳以降の昇給はしない。

役職については相応しい人材に就いてもらうこととしており、年齢を理由に役職から降りてもらうことはない。

賞与についても改善したほか、資格手当、職務手当、介護業務手当、子育て応援手当、通勤手当など各種手当の支給のしかたについても、60歳までと同じである。

これにより、定年後65歳まで継続雇用としていた時に比べ、人件費が増えたが、増えた分については、「介護職員処遇改善加算」などにより確保した。

労働時間は、原則として60歳時点と同じだが、本人の希望により、夜勤なしとすることなどもできる。

## 4 継続雇用制度の内容

定年延長と同時に嘱託職員の再雇用の上限年齢についても、65歳から70歳に引上げ、希望すればだれでも70歳まで働けるようにした。

さらに、70歳を迎えた後も、健康でやる気があれば、上限年齢を定めずに再雇用することとした。制度導入後、まだそれほど経っていないが、現在までのところ、希望があった者については、全員を再雇用している。

66歳以降も、仕事の内容が同じであれば、70歳まで60歳時点と同じ金額を支給する。役職についても、年齢を理由に役職から降り

てもらうことはない。

また、体力や意欲に応じて、無理せず働けるよう、日数、時間などを調整して働くことができるようにしている。

## 5 60歳までの人事管理制度など

### ■賃金制度

同社においては、賃金構成は、雇用形態に関わらず同じであり、大きく、「基準内賃金」と「基準外賃金」に分かれる。「基準内賃金」は、第一基本給、第二基本給及び諸手当（資格手当、職務手当、子育て応援手当、通勤手当等）からなる。

第一基本給は勤続給である。資格の有無や経歴・学歴などを勘案のうえ、初任給が決定されるが、正職員の場合、勤続年数とともに、毎年定期的に昇給していく。ただし、先に述べたように、60歳で昇給停止となる。パート職員及び嘱託職員については、原則として定期昇給はない。第二基本給は、職員の処遇改善のために1万5千円を支給し、さらに入社以前の業務経験を評価する経験給を加え支給する。諸手当は、要件に該当する正職員、嘱託職員、パート職員に支給される。

「基準外賃金」は、割増賃金（時間外、休日、深夜）及び諸手当（夜勤、宿直等）からなる。

賞与は、正職員のほか、週の勤務時間が30時間以上のパート職員に支給される。67歳以降は支給しない。

### ■退職金制度

退職金は、4年以上継続勤務後に退職する正職員及び週の勤務時間が20時間以上のパート職員に支給される。嘱託職員には支給されない。

正職員の退職金は、従来、中小企業退職金共済金のみであったが、2018年4月から、長年勤続し、特に会社に貢献した者には、併せて退職慰労金を併せて支給することとした。

### ■キャリア支援

同社はキャリア支援にも力を入れている。6級（介護職員初級）から1級（管理者上級）までの6段階の等級を設けた検定制度（「ウェルフェアグループキャリアアップ検定」）を設け、給与や報酬・賞与に反映させている。資格取得の費用なども会社が負担している。

## 6 高齢者雇用のための工夫

### ■職務再設計（分業）

介護業務の中には、入浴をはじめ、身体的負担の大きいものが多い。また、利用者や家族とのやり取りなど、精神的な負担が大きい業務もある。負担の大きい業務が多いせいか、年齢にかかわらず、離職率は高かった。

このため、同社では、仕事のやり方を見直すこととした。介護業務の棚卸しを行い、身体に触れる「直接業務」（専門業務とも言う。身体的負担、精神的負担が大きい）と、身体に直接触れない「間接業務」（掃除、洗濯、リネン交換等。身体的負担、精神的負担は、「直接業務」に比べ、大きくない）を分けてみたところ、一部の高齢職員にとって、「直接業務」が負担であることがわかった。また、高齢でない職員にとっても、身体介護などの「直接業務」に追われ、洗濯や掃除などの「間接業務」が後回しになり、利用者や家族から「すぐにシーツを取り替えてくれない」などといったクレームを受けることがあることもわかった。これにより、職員のモチベーションが下がり、離職につながる例があることもわかった。

そこで、同社では、「直接業務」と「間接業務」の担い手を分ける「分業」を行うこととした。「直接業務」を行う職員が業務に集中できるよう、「間接業務」を一部の高齢職員と就労継続支援A型事業所の訓練生に担わせることとしたのである。これにより、職員の役割が明確化され、全ての職員が戦力となり、かつ、安心して仕事に集中できるようになった。こ

のやり方は、体力に不安を抱える高齢職員からばかりでなく、若年・中堅職員からも歓迎された。さらに、利用者からの評判も良いという。

### ■高齢職員のキャリア支援

同社では、キャリア支援に力を入れてきた。従来から60歳以上もキャリアアップ検定の対象としてきたが、同検定の試験に合格しても報酬に反映されなかった。これを見直し、66歳まで処遇に反映させることとした。検定に合格すれば、60歳以降であっても処遇が改善することから、60歳を過ぎて資格取得に挑戦する職員もおり、職員のモチベーションアップにつながっている。

## 7 制度改善の効果

介護業務の分業により、高齢職員は、自身

の役割をしっかりと認識するようになった。さらに、高齢職員が間接業務を担うことによって、直接業務に従事する職員の負担が軽減され、離職率の低下、(離職した職員の代替人員の確保に要する)人件費の削減といった副次的効果も表れた。また、洗濯、掃除のほか、消毒などが徹底されたからか、分業を導入した施設では、導入後、これまでのところ、インフルエンザなどの感染症も出ていない。

## 8 今後の課題

同社では、この介護業務の分業をグループの各事業所に横展開し、高齢職員の一層の戦力化に取り組んでいくこととしている。そのうえで、さらに定年を延長することなども検討していきたいとしている。

図表1 60歳以降の職員の処遇

区分	制度改定前	制度改定後 (60 ~ 66歳)	制度改定後 (67歳~)
	嘱託職員	正職員	嘱託職員
雇用上限年齢	65歳 (1年更新)	66歳	希望者全員70歳 (1年更新) 健康でやる気があれば上限なし
基本給	仕事内容が同じであれば60歳時点と同じ (昇給なし)	同左	同左
賞与	63歳まで基本給の1.5月 65歳まで基本給の1.0月 66歳以上はなし	63歳まで基本給の2.3月 66歳まで基本給の2.0月	なし
手当	決め方は59歳時点と同じ	同左	同左
退職金	60歳時に中小企業退職金共済金を支給	66歳時に中小企業退職金共済金を支給 加えて、退職慰労金を支給する場合あり。	なし
福利厚生	59歳時点と同じ	同左	同左
社内検定	受験可	受験可(合格により賞与に加算)	受験可 (合格による加算なし)
役職	原則として59歳時点と同じ	同左	同左
仕事内容	原則として59歳時点と同じ	原則として59歳時点と同じ。ただし、本人の希望に応じ、間接業務担当とする場合あり	本人の希望に応じて決定 (直接業務又は間接業務)
労働時間	フルタイムのほか、柔軟な働き方も可	59歳時点と同じ。ただし、本人の希望に応じ、夜勤なしとすることも可	フルタイムのほか、柔軟な働き方も可

(出所) 有限会社ウェルフェア三重のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例 6

## 株式会社王宮（道頓堀ホテル）

65歳  
定年65歳超  
全員

－ 65歳定年制実施に併せて、継続雇用の上限年齢を70歳に－

## ポイント

- 65歳定年制実施に併せて、継続雇用の上限年齢を70歳に引上げ
- 「家族主義的経営」の考えのもと、現場との日常的なコミュニケーションを通して経営者が社員の意見を集約

## ● 企業プロフィール

創業	1970年
本社所在地	大阪府大阪市
業種	宿泊業
事業所数	3拠点

## ● 従業員の状況

従業員数	約110名
平均年齢	32.9歳
60歳以上者の割合	約6%

(2017年5月末現在)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2016年8月	60歳	65歳	対象者：全社員
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2016年8月	65歳	70歳	対象者：希望者全員

(2018年8月2日現在)

## ● 退職金の状況

内容	中小企業退職金共済制度を利用
算定方法等	毎月定額を積み立て
支給時期	65歳で支給（途中退職の場合は退職時に支給）

## 1

## 企業概要

株式会社王宮は、1970（昭和45）年に創業した宿泊業で、屋号「道頓堀ホテル」としてホテル事業を展開している。事業拠点は本社のある大阪に3拠点である。同社の経営者は創業者の2代目（長男と次男）で、兄弟が協力し合いながら同社を経営している。

同社の従業員数（2017年5月末現在）は約110名で、雇用形態別には正社員76名、

パート社員約30名である。平均年齢は32.9歳で、年齢別構成は60歳以上が7名で、そのうち70歳以上は3名である。

過去3年間の採用状況（新規学卒）は2018年5名、2017年18名、2016年16名である。同社は採用人数を基本3～5名としているが、採用人数の多かった2016年と2017年は事業拠点を拡大したことによるものである。

## 2

### 65歳定年制実施の背景

2016年7月までの同社の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。年金受給開始年齢が引き上げられていることを背景に社員が安心して働いてもらうこと、60歳と65歳における健康面に違いがなく、引き続き同社の戦力としてこれまでの経験を活かして働いてもらうことを目指して2016年8月に65歳定年制を実施し、併せて継続雇用の上限年齢を70歳に引き上げた。



玄関風景

## 3

### 65歳定年制実施について

#### ■対象者

対象者は65歳定年制実施以降に60歳に到達する正社員であり、それまで嘱託社員として再雇用されていた高齢社員はいないため実質的に対象外となっている。

#### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、同社はこれまでの経験と高いスキルを活かして60歳以降も戦力として活躍してもらうことをあげている。例えば、フロント業務はこれまで培ってきた経験を若手・中堅社員に指導してもらうことを高齢社員に求めている。厨房業務は立ち作業で拘束時間が長いので肉体的負担が大きいので、第一線の負担を減らしつつ、その分を指導業務にまわしてもらうことを求めている。

同社は役職定年制を実施していないため、役職者は60歳以降も引き続き役職者としての責務を努めてもらうことにしている。なお、同社の基本的な職制は、「主任－課長－部長」の3ランクである。

#### ■65歳定年制実施の効果

65歳定年制実施によって、社員の間で60歳以降も安定した雇用が確保され、安心感がみられている。

## 4

### 65歳定年制実施後の雇用

65歳定年制実施による60歳以上の正社員の実績はいない。現在50代の社員が9名で、そのなかで来年60歳到達する社員（現在59歳）が1名いるので、来年65歳定年制実施後の適用者がみられる。

## 5

### 人事管理制度

#### ■60歳以上の社員の人事管理 （65歳定年制実施前）

図表1は60歳以上の高齢社員の人事管理制度を65歳定年制実施前と実施後の変化を整理したものである。同社の65歳定年制実施前の人事管理制度は継続雇用制度（再雇用制度）であり、高齢社員の身分は再雇用者（嘱託社員）であった。

継続雇用の上限は65歳までで1年ごとの契約更新が行われていた。

賃金制度について、基本給は定年直前の役職別に設定された賃金表（定額給）が、賞与は全員同じ金額がそれぞれ支給された。なお、昇給は人事評価が行われないことにより実施されなかった。

定年直前の仕事を継続雇用後も継続して担当し、59歳以下の正社員と同じフルタイム勤務（曜日のシフト勤務）でその仕事に従事していた継続雇用終了時の一時金等の退職功労金は支給されなかった。



## ■ 60歳以上の社員の人事管理 (65歳定年制実施後)

65歳定年制実施後については、継続雇用時の人事管理制度の変化を確認する。

まず再雇用制度の下で嘱託社員であった高齢社員の身分は正社員となり、賃金などの処遇制度、評価制度は59歳以下の正社員と同じ扱いになるものの、昇給については、継続雇用時と同じように行わない。なお、同社はまだ65歳定年制適用者がいないため、これら処遇制度、評価制度はあくまでも予定としている。実際に適用者が出た段階でこれら制度を確認することを同社は考えている。福利厚生については59歳以下の正社員と同じ扱いになる。

仕事内容は60歳以降もそれまでの仕事を引き続き担当し、役職者は60歳以降も役職を継続する。配置転換は59歳以下の正社員と同じように業務上の必要性に応じて行われる。

## ■ 59歳以下の正社員の人事管理

59歳以下の正社員の人事管理制度について、まず賃金制度を確認すると、基本給の構成要素は本給と職務手当からなる。本給は初任給に定期昇給を積み上げる方式で、一般社員、管理職とも同じである。職務手当は職種別（フロント、厨房、宴会、経理・総務）に設定される定額の本給と同じ定期昇給を積み上げる方式である。昇給について全社員同一額の支給原資が用意され、本給と職務手当に半分ずつ配分される。なお、職務手当は昇給の支給上限が設定されており、上限額に達すると昇給は行われない。

人事評価はチーム評価と個人評価の2つが行われている。チーム評価は職種単位の業績評価で、その結果は賞与に反映される。個人評価は人物評価で、その結果は昇進に反映される。こうした人事評価は社長と専務の2人で行われる。なお、一般に人事評価結果は基本給に反映されているが、同社はそれを行っていない。これは第1に業務の特性上、能力

や業績による個人評価は適さないこと、第2に大家族主義のマネジメント方針を掲げている経営者（社長、専務）の考えがその背景にあることを同社は指摘している。

勤務形態は、フロントでは日勤、夜勤、曜日のシフト勤務が、フロント以外の職種では曜日のシフト勤務がそれぞれとられている。

配置転換は事業拠点間で実施している。なお、3拠点に拡大する前は1拠点だけだったので配置転換は実質的に行われなかった。

退職金はこれまで支給していなかったが、2017年から中小企業退職金共済制度に加入して退職金の支給を開始した。

## 6 制度を運用するうえでの工夫

### ■ 経営者による現場との日常的なコミュニケーションの実施

65歳定年実施に関連する取り組みを同社は実施していない。その理由は同社の「家族主義的経営」の考えのもと、経営者は現場と日常的にコミュニケーションを積極的に実施していることである。今回の65歳定年制実施も現場とのコミュニケーションのなかで社員の意見に耳を傾けていたことがきっかけであった。

## 7 今後の課題

今後の課題として、60歳以降の処遇制度の検証である。上記で紹介した65歳定年制実施後の処遇制度は現時点では予定の段階で確定していない。来年に60歳到達者がみられ、65歳定年制が適用されるので、現時点で予定している処遇制度が65歳定年制の適用者にとって最適なものであるかを検証して、必要に応じて改善していくことを同社は考えている。

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度の変化

	65歳定年制実施前	65歳定年制実施後
雇用管理	継続雇用制度（再雇用制度）	正社員
区分	嘱託社員	正社員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）	65歳
賃金制度	定年到達時の役職別定額給	60歳超用の賃金表が適用
昇給	実施せず	変更なし（実施せず）
賞与	定額	59歳以下の正社員と同じ
手当	59歳以下の正社員と異なる	59歳以下の正社員と同じ
福利厚生	59歳以下の正社員と異なる	59歳以下の正社員と同じ
人事評価	実施せず	実施（59歳以下の正社員と同じ）
役職の継続	降る	継続
仕事内容	原則、定年前の仕事を継続	継続
労働時間	フルタイム勤務	変更なし
配置転換	実施せず	実施（59歳以下の正社員と同じ）

（出所）株式会社王宮のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例 7

## 川之江港湾運送株式会社

65歳  
定年65歳超  
全員

－65歳定年制実施に併せて、継続雇用の上限年齢を70歳に－

## ポイント

- 65歳定年制実施に併せて、継続雇用の上限年齢を70歳に引き上げ
- 日常的な安全衛生活動を通して、高齢社員も働きやすい環境づくりを展開

## ● 企業プロフィール

創業	1887年
本社所在地	愛媛県四国中央市
業種	道路貨物運送業
事業所数	3拠点

## ● 従業員の状況

従業員数	151名
平均年齢	43.2歳
60歳以上者の割合	21.9%

(2018年4月現在)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2017年6月	60歳	65歳	対象者：全社員
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2017年6月	65歳	70歳	対象者：希望者全員

(2018年8月2日現在)

## ● 退職金の状況

内容	退職一時金
算定方法等	勤続年数に応じて基本金額に支給係数を乗じる方式
支給時期	65歳の退職時点で支給

## 1 企業概要

川之江港湾運送株式会社は、地元製紙産業のニーズを受けて1887（明治20）年6月に創業した総合的な港湾運送事業を行う企業である。1949年12月に株式会社に改組し、現在に至る。同社の主力事業は海運事業、倉庫事業、陸送事業、国際物流事業、内航船舶事業の5分野で、国内に阪神（神戸）、東京の2拠点、海外のカンボジアに子会社の1拠点の事業所を運営している。

同社の従業員数は151名（平成30年4月現在、役員を含む）で、雇用形態別には正社員107名（再雇用者1名を含む）、有期契約社員（パート・アルバイト）44名である。平均年齢は43.2歳（2018年8月2日時点）で、年齢別構成は60歳以上が30名（役員3名のほか、正社員3名、再雇用者1名、有期契約社員26名）で、70歳以上はいない。

過去3年間の採用状況は2018年3名、2017年3名、2016年2名である。同社は3年前から3名程度の新卒採用に注力。それ

までは中途採用が主であった。

## 2 65歳定年制実施の背景

2017年5月までの同社の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。65歳以降も引き続き働くことを希望する場合、パート・アルバイトの雇用契約に切り替わった。

現場の人員確保（定年退職者の離職抑制、50代の中途採用者対応）と早期導入による他社との差別化を背景に、年金受給開始年齢が引き上げるなかで社員が安心して、引き続き戦力としてこれまでの経験を活かして働いてもらうことを目指して創業130周年の一環として2017年6月に65歳定年制を実施し、併せて継続雇用の嘱託社員として雇用契約の上限年齢を70歳まで引き上げ、これまでの65歳以降のパート・アルバイトの雇用契約を廃止した。（中途採用者はアルバイト）

## 3 65歳定年制実施について

### ■対象者

対象者は65歳定年制実施以降に60歳に到達する従業員と、それまで嘱託社員として再雇用されていた高齢社員である。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、現場には65歳まではこれまで通り戦力として働いてもらい、65歳以降の再雇用者に切り替わってからは、経験やノウハウを次世代に承継することを期待している。中途採用者をベテラン社員とペアを組ませて、仕事の進め方などの指導を担当させている。

同社は役職定年制を実施していないため、役職者は60歳以降も引き続き役職者として

の責務を努めてもらうことにしている。なお、同社の基本的な職制は、「班長－主任－係長－課長代理－課長－次長－部長代理－部長」の8ランクである。

### ■65歳定年制実施の効果

同社の立地する地域において、同業他社に先駆けて65歳定年制を実施したことにより、50代の中途採用希望者の増加、60歳以上の従業員のモチベーションの向上がみられた。



本社外観

## 4 65歳定年制実施後の雇用

65歳定年制実施による60歳以上の正社員の実績2名で、そのうち再雇用者から正社員に切り替わった社員は1名である。

## 5 人事管理制度

### ■60歳以上の社員の人事管理（65歳定年制実施前）

図表1は60歳以上の高齢社員の人事管理制度を65歳定年制実施前と実施後の変化を整理したものである。同社の65歳定年制実施前の人事管理制度は継続雇用制度（再雇用制度）であり、高齢社員の身分は再雇用者（嘱託社員）であった。

継続雇用の上限は65歳までで1年ごとの契約更新が行われ、65歳以降も継続雇用を希望する場合はパート・アルバイトの雇用契

約に切り替わった。

賃金制度について、基本給は定年到達時の賃金水準の一定率を減額した金額が支給された。なお、昇給は人事評価が行われなかったため実施されなかった。賞与は支給無。

定年直前の仕事を継続雇用後も継続して担当し、59歳以下の正社員と同じフルタイム勤務でその仕事に従事していた、継続雇用終了時の一時金等の退職功労金は支給されなかった。

### ■ 60歳以上の社員の人事管理 (65歳定年制実施後)

65歳定年制実施後については、継続雇用時の人事管理制度との変化を確認する。

まず再雇用制度の下で嘱託社員であった高齢社員の身分は正社員となり、賃金などの処遇制度、評価制度は59歳以下の正社員と同じ扱いになるものの、昇給は継続雇用時と同じように行われず、60歳到達時の水準が65歳まで継続される。福利厚生については59歳以下の正社員と同じ扱いになる。

仕事内容は60歳以降もそれまでの仕事を引き続き担当し、役職者は60歳以降も役職を継続する。配置転換は59歳以下の正社員と同じように業務上の必要性に応じて行われる。

退職金の支給はこれまでの定年到達年齢60歳から65歳に変更された。

### ■ 59歳以下の正社員の人事管理

59歳以下の正社員の人事管理制度について、まず賃金制度を確認すると、賃金体系は基本給と役付手当からなる。基本給は初任給に定期昇給を積み上げる方式がとられ、人事評価によって昇給額が決められる。役付手当は役職別定額給で役職ランクに応じた金額が支給される。賞与は夏季賞与、冬季賞与、決算賞与(4月)の年3回支給される。夏季と冬季の賞与は「基本給×月数」によって決める金額が支給される。決算賞与は業績が好調の時に支給される。今期(68期)初めて支給された。

人事評価は行動評価が年2回行われ、評価結果は昇給、賞与、昇進等に活用される。

労働時間はフルタイム勤務で、本社と阪神・東京の営業所では始終業時間が異なる。

配置転換は事業拠点間で実施されているが、阪神と東京の事業所の拠点機能は事務・営業なので、事務と営業部門で行われる。一方、現業部門は本社だけなので配置転換は実質的に行われない。

## 6 制度を運用するうえでの工夫

### ■ 日常的な安全衛生活動

同社は65歳定年実施に関連する取り組みを実施していない。普段から安全衛生活動を行っていることがその理由である。港湾運送業務の特性上、事故・災害の未然防止が不可欠であり、安全衛生活動が日常的に取り込まれている。例えば、ヒアリハットを含めた事故・災害の未然防止として、災害対策案を毎月募集し、採用された案を考えた社員に報奨金の支給等である。こうした取り組みを通して、従業員に普段からの安全衛生への意識づけや啓蒙を同社は進めている。

## 7 今後の課題

今後の課題として、同社は70歳以降の雇用管理を挙げている。先に紹介したように、今回の65歳定年制実施に併せて、再雇用制度の継続雇用の上限年齢を70歳まで引き上げた。70歳以降の雇用について、同社はパート・アルバイトでの雇用を考えている。その際には加齢に伴う健康問題への配慮がこれまで以上に必要となる。とくに現場の港湾・運送作業は肉体的負荷が大きいので健康に配慮しつつ、70歳以降も雇用管理のあり方を検討していくことを今後の課題としている。

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度の変化

	65歳定年制実施前	65歳定年制実施後
区分	嘱託社員	正社員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）	65歳
賃金制度	定年到達時の賃金水準の一定率を減額	59歳以下の正社員と同じ
昇給	実施せず	変更なし（実施せず）
賞与	支給無	59歳以下の正社員と同じ
手当	59歳以下の正社員と同じ	59歳以下の正社員と同じ
福利厚生	59歳以下の正社員と同じ	59歳以下の正社員と同じ
人事評価	実施せず	実施（59歳以下の正社員と同じ）
役職の継続	降る	継続
仕事内容	定年前の仕事を継続	定年前の仕事を継続
労働時間	フルタイム勤務	フルタイム勤務
配置転換	実施せず	実施（59歳以下の正社員と同じ）

（出所）川之江港湾運送株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例 8

## 日本毛織株式会社（通称社名ニッケ）

65歳  
定年

一定年延長にあわせ成長重視の人事制度に改定—

## ポイント

- 人材確保のため、他社に先駆けて、65歳定年を導入
- 定年延長に併せ、人事制度を見直し、発揮能力の重視を徹底。退職金制度の見直しも実施

## ●企業プロフィール

設立	1896年
本社所在地	大阪府大阪市
業種	繊維製品製造業
事業所数	13カ所

## ●従業員の状況

従業員数	単体：510名 連結：4,899名
平均年齢	43.7歳
60歳以上者の割合	6.9%

(2017年11月30日現在)

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2009年4月 (2008年4月～2009年 3月の1年間は60歳と64 歳の選択定年)	60歳	65歳 (60歳と 64歳の選 択定年)	対象者：正社員 パルシニア社員 (準社員)
役職定年	—	なし	なし	—

(2018年4月1日現在)

## ●退職金の状況

内容	退職一時金(50%)・確定給付年金(25%)・確定拠出年金(25%)
算定方法等	ポイント方式
支給時期	65歳以降支給

## 1 企業概要

日本毛織株式会社は、1896年（明治29年）創業の歴史ある毛織物メーカーである。創業当初より国内随一の毛織物生産量を誇り、現在も国内トップクラスである。1980年代以降、工場跡地を活用した不動産事業などが伸びる中で事業変革を進め、2007年に「ニッケグループ中長期ビジョン（NN120ビジョン）」を策定し、翌2008年より「ニッケ

（NIKKE）」を通称社名とした。2016年に「ニッケグループ中長期ビジョン（RN130ビジョン）」を策定し、「衣料繊維事業」のほか、産業機械及び産業資材の開発製造販売をする「産業機材事業」、街づくり、暮らしづくりをテーマに不動産開発を行う「人とみらい開発事業」、生活者に近い商品及びサービスを提供する「生活流通事業」を進めることなどを打ち出している。

ニッケ単体での社員数は510名（2017

年11月30日現在)。うち正社員は400名余り、残りは、製造現場で働くパルシニア社員(いわゆる有期雇用から無期雇用となった社員。高齢社員ではない)である。年齢構成をみると、50代前半が100名を超え、40代後半90名弱、40代前半70名弱と、40代から50代前半が多い。60歳以上社員は35名程度と7%程度である。職種をみると、技術職約150名、技能職(主にパルシニア社員)約100名、営業約150名のほか、グループ関係を含む管理部門が100名程度である。

定期採用は、ニッケ単体で行っており、10名程度採用する年が多い。うち3割程度が技術系である。ほぼ定期採用と同数の中途採用をしている。

## 2 定年延長の背景

同社は、2009年4月より、定年年齢を引き上げ、65歳とした。また、それに先立つ2008年4月より1年間を移行期間とし、60歳と64歳の選択定年制とした。この背景には、当時、「NN120ビジョン」を策定したことがある。創業120年(2016年)に向け、繊維・非繊維で事業を分けるという考えから、複数の事業全てを「本業」と位置付けるという考えに改めたのである。新たな考えで事業を推進していくために、社員の現状把握を行ったところ、組織については、利益を重視するなど強みがある一方で、チャレンジ精神に欠けることが把握された。また、個人については、業務遂行力が高く、誠実で綿密という強みがある一方で、情報への感受性、創造的な思考力などが弱いことが把握された。新たな考えで事業を推進していくためには、チャレンジ精神が必要という思いから、人事部では、「NN120ビジョン」に先駆け、2008年に「人財ビジョン」を作成した。社員に「チャレンジする人財であること」、「高い認識力を持つ人財であること」、「規律ある

人財であること」、「倫理観に富み、誠実な人財であること」を求めたのである。

同社は、1987年に、能力主義賃金を一部導入したほか、1999年には職群別等級制度を導入するなど、能力主義的な要素を少しずつ強めていた。しかしながら、まだ年功的な要素が強く、昇格には緩い面もあった。チャレンジングな人材になってもらうためには、これを何とかする必要があった。

一方で、当時の年齢構成をみると、オイルショック後に採用を抑制したために、40代後半から50代前半が非常に少なく、そのままでは業務が回らなくなるという危惧もあった。

これに対し、人事部では、65歳に定年を延長してチャレンジするための土台をしっかりとらせる一方で、成長しなければ昇格しないという成長重視の人事制度に改めることを提案した。いずれ定年を延長するのであれば、他社に先んじて行い、社員重視の姿勢を打ち出したいとの思いもあった。併せて、懸案であった退職給付債務を何とかしたいとの思いもあった。

こうして、2009年から65歳定年を導入するとともに、翌2010年から、昇格試験に合格しなければ昇格しない、同一グレード内の上下とかわりなく昇格決定をする「チャレンジグレード制度」を導入した。同社には、上から、M1、M2の管理職群及びG1からG8(組合員クラス)まで10段階のグレードがあるが、「チャレンジグレード制度」を導入したことによって、グレード内の順位にかかわらず、面接、レポート・論文が昇格基準を上回っている者を昇格させることとし、合格しなければ昇格させないこととしたのである。人事評価が厳しくなる面もあるが、年功序列的な要素をなくすことは若手社員から歓迎された。労働組合もこの考えを理解し、2007年春闘で、人事制度・定年制・退職金の改定に係る基本的な考え方について合意した。

具体的な検討は、人事部長(人財戦略室長)、



人財戦略室員、労務担当のほか、労働組合の組合長、書記長、5支部長（東京、一宮、岐阜、本社、加古川・印南）も労使検討会議に参加するなど、現場を巻き込んだかたちで進められた。大きな制度改革であったことから、人事部門が、海外を含む全事業所を訪問して説明を行った。社員に具体的な説明を行ったのは、制度導入の8ヶ月前であった。

### 3 定年制の内容

定年延長前の60歳以上社員の人事管理制度の内容は、図表1のとおりである。

正社員及びパルシニア社員が対象で、再雇用時と異なり、一律に役職をはずすことはなく、実態として大多数がそれまでと同じ職場で同じ職務を続ける。職群・等級はそれまでと変わらないが、賃金水準は、60歳到達時に見直す。ライン長を継続する場合は59歳時の基本給の100%、マイスター職（高度技能保持者）の場合は85%となる。標準的な社員の場合は主席と呼ばれる専門職などとなり、75%程度となる。

60歳以降は、既に持っている力を発揮してもらうという考えから、昇級・昇群考課の対象外だが、59歳以前と同様に評価を行い、2%を上限として昇給もある。基本給以外に手当もそれまでと同じ基準で支給され、賞与も59歳までと同じ基準で支給される。働き方は、フルタイムのみで、配置転換の対象となる。

なお、59歳以前の賃金水準等は変えなかった。また、5年間のシミュレーションをしたところ、賃金原資の増加は約1%だったという。

同社には、65歳を超える継続雇用制度はなく、今のところ、導入する予定もない。65歳を超える社員も少数働いているが、職場にとって特に必要な社員である。個別に対応しており、必要な時や働ける時だけ、働いても

らっている。

### 4 59歳以前の人事管理制度

先に述べたように、同社は、M1、M2及びG1からG8まで10グレードあり、それぞれの中をいくつかの等級に区分する職群等級制度を採っている。大きく、管理職（M1、M2）、上級職（G1～G3）、中級職（G4～G6）、初級職（G7～G8）に分かれるが、うちM1、M2（課長以上の管理職）については、1999年より、役割等級制度としており、年俸制である。

評価は、上半期、下半期の2回行い、業績の評価については賞与に、発揮能力の評価については昇給・昇級・昇群効果に反映させる。

### 5 定年延長の効果と課題

同社は、定年延長と評価の厳格化を同時に行ったことにより、社員に安心してチャレンジできる環境を与えるとともに、ベテラン社員がいなくなることによって業務が回らなくなるという危険を回避し、成長を続けることができた。社員のモチベーションも上がり、狙いどおりの効果を上げることができた。

しかし、10年が経過し、社員の年齢構成も変化した。40代後半から50代がボリュームゾーンとなり、管理職への昇格年齢も高くなってきた。中高年社員から大いに評価された65歳定年も、今や社員にとって「当たり前」となっていることもあり、同社では、見直しが必要ではないかとみているようである。

### 6 これから定年延長する企業へのアドバイス

同社は、人材不足、今後に向けた人材育成という課題がある中で、人事制度、定年延長、退職金制度の見直しをセットで行った。会社によって年齢構成も課題も異なるので、自社

のその時の状況に合ったものとするのが必要であるとのことであった。

図表1 定年延長前後の60歳以上社員の人事管理制度の変化

	60歳定年後再雇用（～2008年）	定年延長後（2009年～）※経過措置あり
対象者	正社員及びパルジュニア社員で、かつ、労使で定めた要件を満たす者（過去3年間の人事考課が標準以上）	正社員及びパルシニア社員
区分等	嘱託社員	正社員及びパルシニア社員。職群・等級は59歳以前と同じ。
上限年齢	65歳（1年更新）	65歳
仕事内容	管理職だった者は、後輩の指導など。 一般職だった者は、定年前の仕事を継続	定年前の仕事を継続
役割	プレーヤーとして、既に有している力を発揮	現役として、既に有している力をフルに発揮
役職	降りる	一律に年齢で役職を降りることはない。
労働時間	フルタイム、パートタイム	フルタイムのみ
配置転換	なし	あり
賃金水準	公的年金・高年齢者雇用継続給付を含め、 年収350～500万円	基本給：60歳時の50～100% ライン長継続の経営管理職・業務職 100% マイスター職（高度技能保持者） 85%基準 専門職（主席）、役職のない業務職 75%基準 一般職 70%基準 ※過去3年間の人事考課評点に基づき給与比率を決定 ※標準的な社員の場合、75%程度 ※実態として、70%未満はいない
昇給	なし	昇給・昇級・昇群考課については対象外 ベースアップは適用
諸手当	なし	59歳までと同じ基準で支給
賞与	年2回、1月分ずつ	年2回、59歳までと同じ基準で支給（賞与の6割を占める一時金部分は60歳以降の本給に基づき支給（本給が下がればその分下がる）。4割を占める業績評価部分は等級に基づき支給（等級は変わらないので同じ）
退職金	60歳で支給（退職一時金75%、確定給付企業年金25%）	ポイント制で、60歳時にポイントが確定 65歳以降支給（退職一時金50%、確定給付企業年金25%、確定拠出年金25%）
評価	賞与に関する業績考課のみ。	59歳以前と同様に年2回評価を実施。業績は賞与に反映させる。発揮能力は基本給に反映させ、2%を上限に昇給もある。

※同社においては、65歳超える継続雇用は制度化されていない。

（出所）日本毛織株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例 9

## 社会福祉法人合掌苑

定年  
なし

—実態に合わせ、就業規則を改定し定年制を廃止—

## ポイント

- 65歳以降も社員が希望する限り、雇用していた実態に合わせて、就業規則を改定し、定年制を廃止
- 定年制廃止に合わせ、柔軟な働き方を可能にするため、限定正社員制度を導入

## ●企業プロフィール

創業	1960年
本社所在地	東京都町田市
業種	社会保険・社会福祉・介護事業
事業所数	3事業部、20施設

## ●従業員の状況

従業員数	570名
平均年齢	正社員：42.8歳 パート：55.9歳
60歳以上者の割合	28.6%

(2018年3月末現在)

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2017年4月	60歳	廃止	対象者：正社員等
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢		65歳	なし	

(2018年4月1日現在)

## 1 企業概要

社会福祉法人合掌苑は、1960（昭和35）年に創業。その6年後の1966（昭和41）年に社会福祉法人に改組した。現在、同法人が立地する東京都町田市周辺に3カ所の事業部を設置。その下で特別老人ホーム（1ヶ所）、介護付き有料老人ホーム（1ヶ所）、居宅介護支援施設（3ヶ所）、訪問介護施設（3ヶ所）、通所介護施設（3ヶ所）等の施設を20ヶ所運営している。

同法人の従業員数（2018年3月末現在）は570名で、その内訳は雇用形態別には正職員（以下「正社員」）230名、パート職員（以下「パート社員」）340名である。また、

同法人は定年制廃止とともに限定正社員制度を導入しており、現在正社員230名のうち、44名が限定正社員である。また、年齢別構成は60代108名（うちパート社員87名）、70代以上55名（うちパート社員53名）であり、60歳以上の社員の比率は、28.6%である。70歳以上の正社員は2名で、ケアマネージャー、事務職として同法人で勤務している。

採用について、同法人は新卒採用を毎年10名程度行っており、その実績は2017年度は3名、2016年度は7名、2015年度は6名である。このほか中途採用を職種別（ケアマネージャー、看護師など）に実施している。中途採用の応募状況を年齢別にみると、

定年後も働くことを希望する50代後半から60代前半の応募者が多い。70代や80代の応募もあり、本人が元気でやる気があれば、パート社員として採用することを同法人は考えている。

## 2 定年制廃止の背景

2017年3月までの同法人の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」で就業規則に明記されていたが、実際には高齢社員が希望すれば65歳以降も継続雇用していた。こうした就業規則と実態の乖離と、65歳以降も同法人で働いている社員の不安定な雇用状況をそれぞれ是正する必要があったことが背景にあった。介護業界全体が人手不足状態のなか、高齢社員が安心して働き続けられる環境を整えることを目的に2017年に定年制、および継続雇用制度（再雇用制度「シニアスタッフ制度」）を廃止した。

また、定年制廃止に併せて、同法人はそれまでの準社員と嘱託社員の位置づけを見直し、より正社員に近づけるとともに、正社員の柔軟な働き方を可能にするために短時間、短日勤務が可能な限定正社員制度を導入した。限定正社員は週32時間以上の労働時間を条件にするとともに、週末の勤務が免除される。正社員は自身のライフスタイルに合わせて限定正社員に変更したり、その後正社員に戻ったりすることも可能である。先に紹介したように現在、44名が限定正社員を選択しており、その1割が高齢社員である。なお、パート社員には定年年齢を就業規則に設けておらず、実質的に定年なしの状態にある。

## 3 定年制の廃止について

### ■対象者

対象者は定年制廃止以降に60歳に到達する正社員と、それまで嘱託社員として再雇用

されていた60歳以上の継続雇用者である。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、同法人は資格を活かして体力が続く限り働いてもらうこと、そして、人生経験を若手社員にも伝えてもらうことをあげている。

役職定年については、制度としてはない。それは同法人では、管理職の役職は任命制（1年任期）を採用していることがその背景にある。人事評価をもとに毎年、役職の任命を行っており、手続き上、当該期間の人事評価で任命されていた役職が適任ではなくなった場合、次はその役職は任命されなくなることになる。

同法人の職制は、本部が「戦略推進本部長－マネジャー」、施設は「統括マネジャー－マネジャー－統括リーダー」である。

### ■定年制廃止の効果

定年制廃止によって、50代を中心に経験者（ケアマネージャー、看護師等）の応募が増加した。

### ■60歳以上の社員数

定年制廃止による60歳以上の正社員の実績は、60代が21名、70歳以上が2名で、その2名はケアマネージャーと事務職である。

## 4 人事管理制度

### ■60歳以上の社員の人事管理（定年制廃止前）

図表1は60歳以上の正社員の人事管理制度の定年制廃止前と廃止後の変化を整理したものである。同法人の定年制廃止前の人事管理制度は継続雇用制度（再雇用制度）であり、高齢社員の区分は嘱託社員であった。継続雇用の上限は65歳までで1年ごとの更新が就業規則では定められていたが、先に述べたように実態として65歳以降も高齢社員が希望する限り継続雇用を続けていた。

賃金水準は60歳到達時の水準が適用され

ていたが、昇給は行われず60歳到達時の賃金水準が継続されていた。賞与については、決め方は正社員と同じ「基本給×支給係数(月数)」であるが、支給係数が正社員は人事評価結果によって決められるのに対し、再雇用社員は人事評価が行われなため、支給額は固定されていた。手当は正社員に支給された家族手当、住宅手当が不支給となる。その理由を同法人は一般に家族手当は子育てが、住宅手当は住宅ローンの返済が終わっていることを同法人はあげている。福利厚生は正社員と同じものが適用されていた。

仕事内容は定年前の仕事を継続し、役職者は継続雇用を機に役職を降りずそのまま継続するが、正社員と同じ扱い(任命制)となる。配置転換は行わない。労働時間は正社員と同じフルタイム勤務となるが、短時間・短日勤務を希望する場合、パート社員待遇となる。

#### ■ 60歳以上の社員の人事管理

##### (定年制廃止後)

定年制廃止後について、継続雇用時の人事管理制度の変化を確認する。まず区分は再雇用制度の下で嘱託社員であった高齢社員は正社員となるものの、それ以外の人事管理制度は継続雇用時のそれが原則、適用される。例えば、賃金水準は継続雇用時と同じ60歳到達時の水準が正社員変更後も適用され、定年延長後も変わらない。なお、60歳時の賃金水準は70歳まで維持することとしている。その理由について、現場の高齢社員は70歳まで正社員(あるいは限定正社員)として働き続けるのは肉体的に厳しく、途中でパート社員に変更しているのが現状であることを挙げている。しかし、正社員として働き続けることができる人事管理制度等の環境を整えることを同法人は重視している。

この他、継続雇用時に行われない人事評価が実施するようになった。配置転換については、正社員と同じ扱いになるので、施設間の異動は行われるが実際にはあまり行われてい

ない。正社員の中には慣れた施設で働きたいという社員が多いことがその理由である。

#### ■ 正社員の人事管理

正社員の人事管理制度について、一般社員の賃金制度を確認すると、基本給(同法人では「本俸」と呼称)は職種別賃金の職責給と勤続給の2つからなり、人事評価結果によって職責給の昇給が決められる。賞与の決め方は「基本給×支給係数(月数)」で、支給係数は業績をもとに決められる。人事評価は仕事ぶりや態度からなる「職能評価」が行われている。

配置転換について、制度上は施設間の配置転換を実施することにしているが、介護事業は利用者との関係が重要視されるので、実際はあまり実施していない。また、限定正社員の配置転換は実施していない。このほか、退職金は支給していない。

## 5 制度を運用するうえでの工夫

#### ■ 夜勤の専門スタッフの採用

こうした定年制の廃止をはじめ高齢社員の人事管理の運用に関連する同法人の取り組みに、「夜勤専門スタッフの配置」「安全管理と健康管理」「キャリア支援」がある。

まず夜勤専門スタッフの配置について、労働時間を短縮しつつ、高齢社員が長く勤められることを目的に夜勤専門の夜勤専従スタッフを採用し日勤と夜勤を分けた勤務体制にしている。

#### ■ 安全管理と健康管理

同法人は、労働災害の防止及び社員の健康の維持・増進を図ることを目的として、安全衛生に関する方針を定めている。環境チームを中心とした「5S活動」を通じて、社員が職場内における労働安全衛生上の課題と改善策を出し合い、日々安全な職場環境作りを進めている。

健康管理について、全社員に健康診断を実

施しているほか、40歳未満の社員についても希望者に対しては法定外の血液検査を実施している。また介護業務でみられる腰痛対策として体操を行うほか、中腰姿勢の維持や重量物の持ち上げによる身体への疲労と負担を軽減させ腰痛等の疾病リスクを予防するスマートスーツを購入している。

### ■キャリア支援

キャリア支援について、同法人では介護支援専門員、介護福祉士、介護職員初任者研修

に対する受験日の職務免除、受験費用の補助などの資格取得支援、そして介護福祉士、介護職員初任者研修等の資格取得への一時金支給を、高齢社員にも実施している。

## 6 今後の課題

60歳以降も正社員として働き続けていくために、肉体的負担の大きい介護現場の仕事内容を見直していくことを同法人は挙げている。

図表1 60歳以上の正社員の人事管理制度の変化

	定年制廃止前	定年制廃止後
雇用管理	継続雇用制度（再雇用制度）	正社員
区分	嘱託社員	正社員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）	なし
賃金水準	60歳到達時の賃金水準	60歳到達時の賃金水準（70歳まで）
昇給	昇給なし	昇給なし
賞与	決め方は正社員と同じ。ただし、支給係数は固定。	正社員と同じ
手当	家族手当、住宅手当は不支給	正社員と同じ
福利厚生	正社員と同じ	正社員と同じ
人事評価	実施せず	実施
役職の継続	継続	正社員と同じ
仕事内容	定年前の仕事を継続	正社員と同じ
労働時間	正社員と同じ	正社員と同じ（ただし、限定正社員への変更可）
配置転換	実施せず	実施（ただし、限定正社員は実施しない）

（出所）社会福祉法人合掌苑のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例10

## 株式会社マキテック

65歳  
定年  
上限  
なし  
基準有

一定年延長、上限なしの継続雇用による人材確保一

## ポイント

- 60歳以上も、昇給幅は小さくなるが、昇給あり
- 社是は「和をもって尊しとす」など。高齢者を尊重する風土があり、家族同伴可の社員旅行には高齢社員も参加

## ●企業プロフィール

創業	1946年
本社所在地	愛知県名古屋市
業種	生産用機械器具製造業
事業所数	営業所70、工場10

## ●従業員の状況

従業員数	単体：580名 (グループ 690名)
平均年齢	45歳
60歳以上者の割合	6.7%

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2016年2月21日	63歳	65歳	対象者：全社員
役職定年		なし	60歳	
継続雇用の上限年齢		65歳	上限なし	対象者：基準該当者

(2018年3月1日現在)

## ●退職金の状況

内容	退職一時金
算定方法等	基本給に支給係数を乗じる方式
支給時期	65歳定年退職時支給

## 1

## 企業概要

株式会社マキテックは、コンベヤを中心とした各種搬送機器、流通物流製品、建設関連製品、福祉機器などを製造するマキグループの中核企業である。創業70年を超え、コンベヤ分野では業界トップクラスのシェアを占める。本社、建設本部は名古屋市にあるが、営業本部は愛知県弥富市にある。製造拠点は

全国に13カ所あり、営業拠点は全国に76カ所ある。海外にも、中国、ベトナムなどに、8カ所の拠点がある。

従業員数は580名、子会社を含めると690名である(2018年3月現在)。580名の従業員の内訳をみると、事務職210名、営業職135名、製造職210名のほか、パート社員が25名である。2018年3月期の売上高は269億円であり、その半分を駆動コ



駆動コンベア

ンベアの製造など搬送機器事業が占め、残りは建設事業、太陽光発電事業、介護事業、水事業、破碎事業などである。

毎年、新卒者を15名程度採用しており、2018年度は15名を採用した。内訳は高卒7名、専門学校卒3名、大卒4名、大学院生1名である。職種別には、営業職1名、事務職8名、製造職6名である。このほか、技術職、営業職などの中途採用者を毎年50名以上採用している。

60歳以上の従業員は46名（うち65歳以上は13名）で、国内従業員の約6.7%を占める。70歳を超える社員もかなりおり、最高齢は短時間勤務で働いている83歳の社員である。

## 2 59歳以前の人事管理制度の概要

給与形態は主に日給制・日給月給制となっており、管理職・営業職は月給制、一般事務職・技術に関する者は日給月給制となっている。賃金は、基本給、役職手当、皆勤手当、家族手当、職能手当、製造職手当、営業手当、技術手当からなり、それぞれ年齢、役職、職種、能力等に応じて支給される。基本給は初任給に定期昇給を積み上げる方式である。定期昇給の支給額は人事考課によって決まる。人事考課は10項目ほどあり、直属の上長が年度末に評価を行う。

資格等級制度はなく、職制は役職制度のみである。役職ランクは、副主任（副工長）一

主任長（工長）一 課長 一 次長 一 部長になる。役職への昇格は経営者の判断による。

## 3 制度改善の背景

同社は定年年齢を1995年に60歳から63歳に、さらに、2016年に63歳から65歳に引き上げた。いずれも経営トップが提案し、その主導の下、行われた。

その背景には人材不足と高齢者を重んじる職場風土がある。同社は、優秀な高齢社員にはできるだけ長く働いてもらいたいと考えており、定年延長以前から、「身体が丈夫ならばいつまでも働いて欲しい」という考えを社員に対して示していた。実際に、働き続けたいという社員も多かった。また、同社は、「和を持って尊しとす」などを社是としており、人間関係を大事にし、年長者を敬う姿勢を重んじる風土がある。高齢社員の側も、若手・中堅社員とのコミュニケーションや育成に気を配っていた。

## 4 定年・継続雇用制度の内容

### ■定年制度の内容

同社では、65歳に定年延長した際に、役職定年制を導入している。60歳で役職を降りるが、責任者（課長職以上の者）だった者は「マネージャー」、責任者以外だった者は「リーダー」となる。「マネージャー」は課長クラス、「リーダー」は係長以下のクラスで、限られた範囲で社員の指導・取りまとめなどを担当する。

賃金については、60歳以降は、基本給の昇給幅が小さくなるが、65歳まで昇給し続ける。退職金は65歳になるまで積み増し、65歳時に全額を一時金として支給する。

賃金制度、評価制度とも、60歳前の社員と同じである。役職に就いていた社員は、60歳を超えると役職から降りる。これに



伴って役職手当がなくなり、賃金は一旦下がる。しかし、昇給幅は小さくなるものの65歳まで昇給があり、さらに、勤続年数が長くなることに伴って退職金も加算されるため、実際には、役職手当がなくなった分は別のかたちでカバーされている。

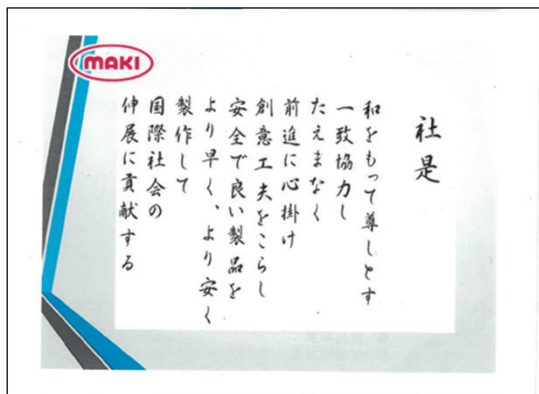
### ■継続雇用制度の内容

同社には、定年到達後も、健康に問題がなければ、希望者全員を対象に、上限なく継続雇用する制度がある。契約は1年毎の更新となり、賃金は時給に変わるが、精勤手当も支給される。賞与も低い額ではあるが支給される。仕事内容は、定年前と同じである。

定年後も、ほとんどの社員が継続雇用を希望する。健康に問題がないかなどについては、確認を行う。体力的な問題なども考慮し、短日数・短時間勤務も選択できるようにしているが、実際にはフルタイムで勤務する社員が多い。

### ■高齢社員に求める役割

高齢社員に求める役割は、若い社員が仕事上で誤った判断をしないよう指導したり、若い社員からの相談などに対応したりすることである。生産現場では、マニュアルには書けないような微妙な感覚や経験を若い社員に伝承する役割も期待されている。さらに、同社の設立後ここまでの経緯や思いなどについて伝えてもらうことなども、期待している。



同社提供資料より

## 5

## 高齢社員戦力化のための工夫

同社では、高齢社員に戦力となってもらうために、職場環境への配慮や健康診断などを徹底するほか、いろいろな工夫をしている。

### ■イベントへの参加

#### ・家族も参加できる社員旅行を実施

同社では、人間関係重視の一環で、従前より、家族も参加することのできる社員旅行を実施している。社員のニーズに応じて、海外、国内を対象に、毎年5コース程度、実施している。社員全体の参加率が8割を超える人気イベントで、高齢社員もその多くが参加している。

### ■記念品などの配布

記念品、お歳暮、制服の無償貸与、昼食補助など、ちょっとうれしくなるようなもの、もらうとありがたいものの配布を行っている。

### ■その他

#### ・報奨金制度

勤続年数が10年、20年、30年、40年それぞれに到達した社員を対象に、永年勤続表彰を行うとともに、報奨金を支給している。

#### ・目標達成金

会社が何を目指しているか明確に示し、その方向に力を発揮してもらうために、全社員を対象に、会社の目標を示し、それを達成できたら、社員に目標達成金を支給する。2018年度は、売上高目標300億円を掲げており、これが達成できれば高齢社員を含め、1人当たり30万円を支給することとしている。

#### ・その他

こういう製品が売れるのではないかと、いった改善策や会社をよくするための提案を、社員全員に求めており、提案1件につき500円を支給し、よい提案にはさらに報奨金を支給する。

また、同社では、会社のスローガンを毎年募集している。採用された社員には10万円支給している。

## 6

## 定年延長、継続雇用延長の効果

定年延長の効果としては、人材の確保ができたことのほか、新卒で入社してきた社員や中堅の社員から、「この会社は65歳まで正社員として働けるし、希望すればもっと働けるんだ」というイメージを持ってもらったことが挙げられる。

また、全体に会社のことを思う気持ちが強まり、特に高齢社員においては、若手・中堅社員を育成し、彼らをリーダーとして盛り立てていこうという気持ちが高まった。

## 7

## 今後の課題

65歳定年導入に当たって課題になったこ

との一つに、高齢社員と言っても、仕事のできる社員もいれば、そうでない社員もいるが、一律に延長してよいのか、ということがあった。現在のところ、一人ひとりの希望や働きぶりを踏まえて、担当する職務や責任の度合いを決めているが、さらに人数が増えれば、どのように働いてもらうかが課題となってくる可能性がある。

また、同社は、コンベヤなど作業負荷を軽減するための設備を製造している企業であるが、同社の工場には、作業負荷が課題となっているところもある。今後は、設備導入などにより、高齢社員の作業環境改善やバリアフリー化を図って行くことが必要であると考えている。

図表1 60歳以上社員の人事管理制度（59歳以前社員と比べた際の変化）

	63歳定年後再雇用(～2015年)		65歳定年延長後(2016年～)	
	60～63歳	63歳以降	60～65歳	65歳以降
区分	正社員	嘱託社員	正社員	嘱託社員
上限年齢	63歳	65歳（1年更新） 基準該当者	65歳	なし（1年更新） 基準該当者
役職	継続	降りる	降りる	降りる
仕事内容	責任は小さくなるが、 同じ	責任は小さくなるが、 同じ	責任は小さくなるが、 同じ	責任は小さくなるが、 同じ
基本給	月給・日給月給 ほぼ同じ (役職手当なし)	時給	月給・日給月給 ほぼ同じ (役職手当なし)	時給
昇給	あり	なし	あり（昇給幅小さい）	なし
手当	同じ（職能手当、役職 手当、営業手当など）	精勤手当のみ	同じ（職能手当、営 業手当など）	精勤手当のみ
賞与	計算方法は63歳以前 と同じ	寸志程度	計算方法は63歳以前 と同じ	寸志程度
評価	同じ	同じ	同じ	同じ
退職金	63歳時に一時金を支給	なし	65歳時に一時金を支給	なし
福利厚生	同じ	同じ	同じ	同じ
労働時間	フルタイム	フルタイムのほか、 柔軟な働き方も可	フルタイム	フルタイムのほか、 柔軟な働き方も可

(出所) 株式会社マキテックのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例11

## 前澤工業株式会社

65歳  
定年65歳超  
基準有

—65歳定年制実施により、継続雇用者も正社員に復帰可能に—

## ポイント

- 65歳定年制実施に併せて、継続雇用の上限年齢を70歳に引上げ
- 専門委員会を設置して、ペア就労を通して高齢社員に技術・技能を次世代に継承

## ●企業プロフィール

創業	1937年
本社所在地	埼玉県川口市
業種	はん用機械器具製造業
事業所数	15拠点

## ●従業員の状況

従業員数	680名
平均年齢	44.8歳
60歳以上者の割合	16.0%

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2018年6月	60歳	65歳	対象者：正社員 選択定年
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：基準該当者

(2018年5月末現在)

## ●退職金の状況

内容	確定給付年金70% 確定拠出年金30%
算定方法等	ポイント方式
支給時期	65歳で支給

## 1

## 企業概要

前澤工業株式会社は1937（昭和12）年7月に創業した上下水道用機器・水処理装置専門メーカーである。1947年12月に株式会社に変更し、現在に至る。同社の主力事業は上下水道における水処理施設、汚泥処理施設や中継施設等の機械設備等の設計、製作、据付工事を行う「環境プラント事業」、上下水道施設、配管用の鋳鉄製バルブの製造販売を行う「バルブ事業」、民間工場等の水需要に対するプランニングとソリューションを行う

「産業向け水処理事業」、地球温暖化防止と循環型社会構築に対して新エネルギーシステム等の提案・設計施工を行う「バイオマス事業」の4分野で、この他にグループ会社が行う「メンテナンス事業」がある。事業拠点について、国内には営業拠点12ヶ所、生産拠点1ヶ所、配送センター1ヶ所、海外にはタイに1拠点を運営している。

同社の従業員数は680名（2018年5月末現在）で、雇用形態別には正社員534名、非正社員146名である。平均年齢は44.8歳で、年齢別構成は60歳以上が109名で、そ

のうち70歳以上は8名である。

採用状況について、同社は新卒採用を技術系と営業系を中心に実施しており、その人数は毎年10～20名程度である。このほかに欠員が発生した場合には中途採用を実施し、20代～50代の経験者を毎年10名程度採用している。

## 2 定年延長、継続雇用延長の背景

2018年5月までの同社の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。人手不足の下、会社の更なる成長に資する人材の確保と社員の生活基盤の安定を目的として、長年培ってきた経験と高いスキル、様々な専門性を持ったシニア層の更なる活躍を図るとともに、社員が60歳以降も安心して働けるよう、2018年6月に65歳定年制を実施し、併せて継続雇用の雇用契約の上限年齢を70歳まで引き上げた。

65歳定年制実施への検討をはじめたのは2017年からで、労働組合と制度の内容に関する協議が行われた。

なお、定年年齢の引上げについては、一律65歳に引き上げるのではなく、65歳以外にも、60歳、63歳で定年年齢を選択できるようにした。これは一度に定年年齢を引き上げることによる旧定年年齢（60歳）に近い50代社員の60歳以降のライフプランへの影響を軽減するためである。

## 3 65歳定年制実施について

### ■対象者

対象者は65歳定年制実施以降に60歳に到達する従業員と、それまで嘱託社員として再雇用されていた社員である。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、これまで通り戦力として活躍してもらうこと、そし

て、長年培ってきた経験やノウハウを次世代に伝えることである。例えば、製造部門では技術・技能の継承に関する専門委員会を設置して、技術・技能伝承を行う上での取組みの一つとして高い技術・技能を持つ高齢社員と20代～30代の若手社員が1対1のペアを組んで、技術の伝承・指導を担当させている。

役職定年制について、65歳定年制実施前は58歳で実施されていたが、実施後は、役職定年は廃止され管理職であった者も60歳以降は、役職を降りシニアリーダーの職位につく。

シニアリーダーは管理職層でのリーダー経験を活かし、所属長を補佐し、健全な組織運営に貢献し、自部署の目標達成、活性化に貢献する。また、永年の勤務で培われた知識、技術、技能、ノウハウ、人脈を活かし担当者として業績向上に貢献し、後進の育成、指導を行う。なお、同社の基本的な職制は、「事業部長－部長－課長－係長－主任」の5ランクである。

### ■65歳定年制実施の効果

65歳まで安定した雇用が確保できる環境が整備されたことにより、高齢社員のモチベーションが向上した。

## 4 65歳定年制実施後の雇用

65歳定年制実施による60歳以上の正社員の実績は15名で、その内訳は再雇用者から正社員に切り替わった高齢社員12名、60歳到達者3名である。

## 5 人事管理制度

### ■60歳～65歳までの社員の人事管理（65歳定年制実施前）

図表1は60歳以上の高齢社員の人事管理制度を65歳定年制実施前と実施後の変化を整理したものである。同社の65歳定年制実

施前の人事管理制度は継続雇用制度（再雇用制度）であり、高齢社員の身分は再雇用者（嘱託社員）であった。

継続雇用の上限は65歳までで1年ごとの契約更新が行われた。65歳以降の雇用は高齢社員と会社のニーズが一致した場合に実施された。

賃金制度については、基本給は全員一律の定額が支給されたが、昇給は行われなかった。功労金制度があり、支給時期は継続雇用の終了時とされていた。人事評価は契約更新のタイミングで行われ、担当業務の成果及び、業務行動について、評価により功労金のポイントが決定された。

継続雇用時の仕事は、原則として定年直前の仕事（管理職は定年直前の職域）としており、勤務形態はフルタイム勤務、あるいは短時間、短日のパートタイム勤務を選択していた。

#### ■60歳以上の社員の人事管理 （65歳定年制実施後）

65歳定年制実施後については、継続雇用時の人事管理制度との変化を確認する。

まず再雇用制度の下で嘱託社員であった高齢社員の身分は正社員となる。賃金制度については、基本給は59歳以下の正社員と同じ賃金表が適用されるが、水準は60歳到達時の一定率が減額される。昇給は実施されない。その決め方は59歳以下の正社員と異なり60歳到達時の資格等級により決定される。賞与は59歳以下の正社員と同じ扱いになる。人事評価について、高齢社員は59歳以下の正社員と同じ人事評価が行われる。

仕事内容について、一般社員は60歳以降もそれまでの仕事を引き続き担当し、役職者については役職定年制が60歳に変更されたため、60歳まで役職を続けるが、60歳以降は役職を降り、それまでの職域に関わる仕事を継続する。配置転換は59歳以下の正社員と同じように業務上の必要性に応じて行われる。

勤務形態はフルタイム勤務で、製造部門は

交代勤務が行われず、他の部門と同じ日中の勤務時間帯のみである。

配置転換は59歳以下の正社員と同じように業務上の必要性に応じて行われる。

退職金の支給はこれまでの定年到達年齢60歳から65歳、または社員が選択した定年（63歳、60歳）に変更された。

#### ■59歳以下の正社員の人事管理

59歳以下の正社員の人事管理制度について、まず賃金制度を確認すると、基本給構成は年齢給、職能給からなり、一般社員、管理職とも同じ構成である。年齢給は年齢に応じた賃金で、一定年齢に達すると昇給は行われぬ。職能給は資格等級別テーブル方式であり、能力評価及び業績評価によって職能給テーブルが決まる。賞与は夏期賞与、冬期賞与の年2回支給される。

人事評価は能力評価（年1回）と業績評価（年2回）が行われ、能力評価は資格等級と職能給テーブルの決定に、業績評価は賞与と職能給テーブルの決定に活用される。管理職は役割基準に基づき、改革・改善の実施や業績向上の成果とリスク、人材、組織に対するマネジメントが評価される。

## 6 制度を運用するうえでの工夫

### ■キャリア研修の拡充

今回の65歳定年制実施に伴う、健康管理、安全管理、職場環境の新たな取り組みを同社には行っていない。普段からこれらの点について配慮を行っていることがその理由である。例えば、健康診断で人間ドックを受診した場合の助成金支給（3万円を上限に半額助成）、産業医の面談、製造部門では健康保健師の講演等を実施している。また、社員の健康に配慮して、社内に設置している自動販売機に特保の商品を設置している。

一方、キャリア支援では、これまで50歳を対象としたライフプランセミナー、54歳

を対象としたキャリアデザイン研修では、従来「60歳定年+65歳継続雇用」をもとにセミナー・研修を実施していたが、その内容を「65歳定年」に変更するとともに、健康管理の比重を高くして行う等、研修の内容を拡充した。

年齢社員のライフプランに影響を及ぼすため、労働組合との協議により定年年齢を社員が選択できるようにした。現時点では、社員に自然に受け入れられる状況にあるが、今後ともスムーズな移行に向けて注視し、60歳以降の処遇改善を含めて、ある一定の期間を経過した後、65歳定年制を検証して、職場風土や制度を改善していくことを同社は考えている。

## 7 今後の課題

今後の課題として、65歳定年制の定着を挙げている。一律の定年年齢の引き上げは高

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度の変化

	65歳定年制実施前	65歳定年制実施後
区分	嘱託社員	正社員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）	65歳
賃金制度	定額	59歳以下の正社員と同じ
昇給	実施せず	実施せず
賞与	支給なし	59歳以下の正社員と同じ
手当	59歳以下の正社員と異なる	59歳以下の正社員と同じ
福利厚生	59歳以下の正社員と異なる	59歳以下の正社員と同じ
人事評価	成果評価及び行動評価	業績評価のみ
仕事内容	定年前の仕事を継続	60歳前の仕事を継続
労働時間	フルタイム勤務、パートタイム（短時間、短日）を選択	フルタイム勤務
配置転換	実施59歳以下の正社員と同じ	実施59歳以下の正社員と同じ

（出所）前澤工業株式会社ヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例12

## 株式会社ソディック

65歳  
定年

— 継続雇用から定年延長へ処遇改善しシニア層の意欲を向上 —

## ポイント

- 65歳までの継続雇用から定年延長に切り替えてシニア層の処遇を改善し意欲向上を期待
- シニア層の働き方に応じて正社員と再雇用のふたつの選択肢を用意

## ● 企業プロフィール

創業	1976年
本社所在地	神奈川県横浜市
業種	機械製造業
事業所数	本社他事業所2拠点、営業拠点14、連結子会社22社

## ● 従業員の状況

従業員数	701名
平均年齢	41.5歳
60歳以上者の割合	5.5%

(2017年12月末現在、出向者除く)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2018年4月	60歳	①65歳	60歳以降社員は①か②の選択をする。65歳を待たずにライフサイクルに合わせて①から②に移行できる。 ※②から①には移行できない。
継続雇用の上限年齢		65歳	②70歳	

(2018年4月1日現在)

## 1 企業概要

## ■ 概要

株式会社ソディック（横浜市）は1976年（昭和51年）創業の機械メーカーである。ソディックの製品としては放電加工機が有名である。樹脂製部品の大量生産ではまず金型を製作し、次にその金型を射出成形機に固定してから圧力をかけて樹脂を送り込んで部品を製造する。精密部品用金型は放電加工機を用いて作られ、特にスマートフォン用レンズなど超微細精密部品の金型製作にはコンピュータ制御の放電加工機が必要であり、ソディックは数値制御（NC）放電加工機メーカーの

先駆者として名高い。同社は射出成形機も製造しており、精密部品加工メーカーにとってソディック製品への依存度は高い。加えて製麺機や包装米飯製造装置など自動食品機械も製造販売しており、その製品群はユニークである。

ちなみにソディックの社名はお客様のために「創造 (So)」「実行 (di)」「苦勞・克服 (ck)」をいとわない精神から来ており、これが社名の由来でもある。

放電加工機の市場におけるソディックのシェアは高い。特に超精密加工に必要なハイエンド製品（高級機）に強く、業績は好調である。2017年12月期連結売上高は約650



ソディックの生産拠点

億円（単体で約370億円）である。現在ではハイエンド、高付加価値機の強みを活かしながらも顧客層拡大に向けて入門機など裾野を広げた製品群の市場投入に努めており、売上高増加が期待される。

#### ■採用状況

新卒採用は毎年30名ほどで大卒と大学院卒が合わせて半分以上を占める。

## 2 定年延長の背景

ソディックでは2018年4月から定年を60歳の誕生日から65歳の誕生日後に到来する3月31日へ延長している。その背景には会社に貢献してきた人材に対して処遇を変えずに継続雇用することで人材不足の解消と組織活性化を図り、社員一人ひとりのキャリアプランと会社の人材戦略を総合的に勘案し、複線的なキャリアコースを用意することにより、60歳を契機に役割の見直しを図る機会が必要との考えがあり、定年を延長することとなった。

## 3 65歳定年制度の内容

### ■制度の内容

ソディックの新しい定年制度の内容は以下のようである。

- 定年を60歳の誕生日から65歳の誕生日後に迎える3月31日へ延長する
- 60歳以降の働き方は、①65歳まで正社員として勤務、②勤務時間・勤務日数・業務内容・勤務地などを限定した再雇用社員、のどちらかを本人が選択できる
- 現行の継続雇用制度対象である60歳以上の嘱託社員は今回の定年延長の対象としない

ちなみに60歳以降はどの時点で退職しても定年退職扱いで退職金額はほぼ変わらない。また、65歳以前で退職して短日数勤務などの再雇用へ転換することも可能である。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

60歳以上の社員には技術技能伝承を通じた後継者育成が特に求められている。現状では60歳定年時で退職することにより、後継者育成が円滑に進まないケースも見られ、今回の定年延長を期にシニア層にその意識を根付かせることも意図されている。



ソディックの製品（ワイヤ放電加工機）





ソディックの製品（精密金属3Dプリンタ）

#### ■新制度の内容

65歳への定年延長では65歳まで正社員として働き続ける方法に加え、再雇用社員として働く選択肢も用意された。定年前の上司や人事部との面談を通して本人が選択する。再雇用制度では本人の希望により業務内容や勤務地を限定することが出来る。また、再雇用制度では契約期間を1年として毎年更新する形をとる。本人の生活スタイルに即して働き方の選択肢を充実させることが必要と考え、この制度を新設している。

#### 4 新旧の継続雇用制度の内容

##### ■旧制度の内容

これまでソディックでは60歳で定年を迎えた者はそのほとんどが継続雇用制度で勤務している。定年後の高齢社員の勤務部署は変わらない。

#### 5 人事管理制度など

人事考課は能力評価部分と業績評価部分からなる。

これからは55歳から58歳の者を対象に年に1回、セカンドライフセミナーを行い正社員としての60歳以降の働き方を考えてもらうこととしている。



マルチファクトリー

## 6 制度を運用するうえでの工夫

ベテラン社員の知識や経験を若手に伝授するために、定年延長によりソディックではこれまで以上に経験豊かな人材の活用が進んでいる。対象者にとっても処遇水準が向上したことで意欲向上につながっている。注意深い運用を通して職場の理解を勧めながら制度を浸透させるとしている。

定年延長はまだ始まったばかりであり、試行錯誤しながらの運用となる。課題が生じれ

ば速やかに改善を行なうことで制度の円滑な運営に努めるとしている。

## 7 今後の課題

60歳以上の社員層にはこれまで通りの能力発揮とともに後継者育成が求められるが、処遇水準改善など会社としての取り組みが60歳以上の社員層の意欲向上に直結するためにも、人事考課や教育訓練など人事制度の効果的運用が求められている。

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度の変化

	65歳定年制実施前	65歳定年制実施後	
		定年延長コース	再雇用社員コース
雇用管理	継続雇用制度（再雇用制度）	正社員 （再雇用社員の選択も可）	継続雇用制度（再雇用制度）
区分	嘱託社員	正社員	再雇用社員
賃金制度	定年後毎年減額	60歳時点と同水準	定年後一定の割合で減額し、以降65歳まで原則減額しない
昇給	実施せず	実施せず	実施せず
賞与	支給なし	60歳前と同じ	支給あり
仕事内容	60歳前の仕事を継続	60歳前の仕事を継続	60歳前の仕事の役割を見直す
労働時間	フルタイム・パートタイムから選択	フルタイムのみ	フルタイム・パートタイムから選択

（出所）株式会社ソディックのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例13

## 株式会社ポーラ

上限なし  
基準有

ーダイバーシティの観点から雇用年齢制限を廃止ー

## ポイント

- 年齢にかかわらず、意欲・能力が高い社員が活躍できるよう、継続雇用後に、マネジメント経験・能力を活かせるコースを新設
- 一定以上の評価の者については、年齢にかかわらず、働き続けられるよう、雇用年齢上限を廃止

## ●企業プロフィール

創業	1929年
設立	1946年
本社所在地	東京都品川区
業種	化粧品製造・販売業
事業所数	工場1、地方拠点48

## ●従業員の状況

従業員数	1,230名 正社員と契約社員
平均年齢	41.0歳
60歳以上者の割合	5.2%

(2018年9月現在)

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	
役職定年		なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2018年7月	65歳	上限なし	対象者：基準該当者

(2018年10月1日現在)

## 1

## 企業概要

株式会社ポーラは、主に女性向けの化粧品の製造・販売を行う企業である。訪問販売で躍進を遂げたが、近年は訪問販売だけでなく、百貨店の化粧品売り場などに「ポーラコーナー」を設けるほか、エステティックサービスを行うサロン型ショップ「ポーラザビューティー」を展開するなど、店頭販売にも力を入れている。「ホワイトショット」(美白シリーズ)、「リンクルショット」(シワ改善薬用化粧品)などヒット化粧品も多い。

従業員は1,230名(2018年9月現在)だが、「ビューティーディレクター」と呼ばれる個人事業主の販売員約46,000名を抱え、「ポーラコーナー」(60店)、「ポーラザビューティー」を含め、全国で約4,200店舗を展開している。また、国内に加え、中国、台湾、タイ、香港など6つの国と地域で事業を展開している(2017年12月現在)。

このほか、文化・芸術の分野にも積極的な支援をしており、ポーラ文化研究所、ポーラ美術館の運営でも知られている。

従業員1,230名のうち、正社員は約7割、

残りは契約社員等である。正社員の男女比は男性3割、女性7割である。本社には、営業企画、商品企画、その他総務・経理など管理的なことを行っている。このほか、地方に48の拠点があり、店舗に対し、アドバイスなどを行うフィールドカウンセラーや、販売員をトレーニングするビューティートレーナーなどがいる。

採用数は、年により異なるが、近年は、年間で新卒者が約20名、中途採用者は約10名である。

## 2 継続雇用延長の背景

同社は、2018年7月より、定年後の再雇用制度を見直し、年齢の上限を撤廃し、継続雇用することとした。

上限なく継続雇用することに向けて検討を開始したのは、2017年上期である。

検討を開始した背景には、同社のダイバーシティに関する考え方がある。2020年に向けた中期経営戦略において、最重点課題の一つに「組織風土改革・人材育成」を掲げ、「共創組織」の実現を目指している。これを実現するためには、若年者も、高齢者も、日本人も、外国人も、男性も、女性も、すべての従業員がそれぞれの考え、能力を発揮できるようにすることが必要不可欠である。すなわち、いろいろな価値観の者が意見を出し合うことによる相乗効果を期待している。このように、「個」を活かすためには、「個」を活かしやすい制度が必要である。同社では、その一環として、高齢者についても、個が培った能力・経験に基づいた雇用を行うべきと考え、年齢による雇用上限という考えを廃止した。

この背景には、同社の化粧品を取り扱う店舗で働く「ビューティードイレクター」は個人事業主であるため、従前から年齢にかかわらず、働く意思があれば働ける環境にあったこともある。

なお、同社が定年延長でなく、継続雇用としたのは、自身のこれまでのキャリアを見直し、60歳以降の働き方や働く意義を考える機会として、60歳定年は有効であると考えたからである。

定年後、再雇用を希望する社員は、定年到達者の約9割であり、現在は60名程度の再雇用者が在籍している。

## 3 継続雇用制度の内容

### ■対象者

2018年6月までの同社の継続雇用制度は、原則65歳まで再雇用する、というものであった。

これを見直し、2018年7月より、一定以上の評価の者で、働く意向がある社員については、65歳以降も働き続けられるように制度を改定した。具体的には、人事評価A、B、Cの3段階のうちA評価（約2割）、B評価（約6割）が、65歳を超えて、上限なく働き続けられる制度の対象となる。評価にあたっては、いわゆるコンピテンシー評価の考え方を取り入れている。

従前の継続雇用制度の下で働いていた社員についても、新たな継続雇用制度を適用し、コースに応じた役割を担ってもらうこととした。

### ■仕事内容

併せて、定年後、再雇用された者がこれまで以上に力を発揮することができるよう、仕事内容・コースの見直しを行った。

具体的には、従来は、再雇用者については、それまでの経験と関連する業務に就いてもらっていたが、これを図表2のように見直した。

具体的には、組織のリーダー経験者などマネジメント経験・能力を活かすことのできるコースを新設し、「部門マネジメントコース」、「チームマネジメントコース」を設けるとともに、知識・伝承や後輩の育成を担いつつ、

プレーヤーとして実務にあたる「アドバンスコース」、プレーヤーとして実務にあたる「シニア実務コース」、サポート業務を担う「サポートコース」の5つのコースを設けた。「部門マネジメントコース」、「チームマネジメントコース」については、定年前に部門長以上の経験がある者としている。「サポートコース」は65歳までだが、それ以外は、上限年齢を定めていない。

「シニア実務コース」の者が最も多いが、知識伝承・育成を行う「アドバンスコース」に該当する社員を増やしていきたいと考えている。

#### ■賃金

再雇用後は、役割に応じた賃金となる。(図表2参照)

#### ■コースの決定

再雇用者のコースを決定するにあたっては、まず、60歳となる2年半前の時点で本人から意向を聞く。その後の2年間でコース判定のための期間で、この間の人事考課を踏まえ、60歳の半年前にコースが決まり、本人に通知する。また、再雇用となったあとも、年2回評価を行い、その結果に基づいて毎年コースの見直しを行う。より処遇の良いコースに上がることもあるが、逆に下がることもある。

## 4 59歳以前の人事管理制度

社員は、「総合コース」、「地域総合コース」、「事務コース」、「販売コース」の4区分からなる。いわゆる管理職である基幹職になれるのは、「総合コース」のみだが、その他のコースからも転換すれば基幹職になることができる。

## 5 その他モチベーション向上のための取組

60歳以降も、自律的に意欲をもって働いてもらうために、57歳時にキャリア研修を

実施している。内容は「再雇用制度の説明」、「キャリア研修」(半日)である。現在は、57歳以降の方を対象にしているが、対象者の年齢については、今後検討していく。

## 6 今後に向けて

同社の新たな継続雇用制度は、まだ導入されたばかりである。

社員からは、65歳以降も働くことができる、持てる力を発揮することができる、ということで、全体として好意的に受け取られているようである。また、あらかじめキャリア研修を行うなど、準備も進めてきたところではあるが、狙った効果を期待どおりにあげているかどうかについては、今後精査する。

同社では、改定にあたっての考え方を浸透させ、若年者も、高齢者も、日本人も、外国人も、男性も、女性も、すべての従業員がそれぞれの考え、能力を発揮できるような「共創組織」を実現していきたいとしている。

図表1 新再雇用制度設計の方向性

共創組織における、新再雇用制度のあるべき姿 年齢に関わらず、意欲・能力の高い人材が、培った経験を活かし、 いつまでもイキイキと活躍するための制度へ	
多様性	<u>自分にあった働き方（時間・場所）</u> で、「 <u>個々人が培った能力</u> 」が存分に生きる役割を担い、 イキイキ働く存在として会社・周囲から期待される
育成成長	培った知識・専門性を活かした活躍、及び知識・ノウハウの伝承を行うことで <u>組織の成長</u> <u>を加速させ</u> 、その活躍が、 <u>評価・処遇に反映される</u>
挑戦	自己のキャリアを見つめ直し、 <u>セカンドキャリア形成も含めた働き方を考える機会</u> を定年前 後で充実させ、 <u>いつでも・どこでも「自分らしい活躍」</u> ができるようにする

(資料) 株式会社ポーラ提供

図表2 継続雇用上限年齢撤廃前後の職務内容

	継続雇用上限年齢撤廃前	継続雇用上限年齢撤廃後	
上限年齢	基準該当者65歳	一定評価以上の者については、上限なく継続雇用	
コース	専門性、得意領域での経験を生かした定型業務中心のコースを複数用意	組織のリーダー経験者などマネジメント経験・能力を活かせるコースを新設	
		①部門マネジメントコース (部長級。能力により判断)	役職は下りるが、59歳時と同程度の処遇。
		②チームマネジメントコース (課長級。能力により判断)	
		③アドバンスコース (知識伝承・育成のほか、実務を担う)	原則本拠地で勤務。 役割に応じて、年収は200~400万円程度。
		④シニア実務コース (実務を担う)	
⑤サポートコース (サポート業務を担う)			
評価	なし	あり(年2回)	

※①②については、定年前部門長

※⑤は厚生年金支給開始年齢まで雇用

(出所) 株式会社ポーラのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例14

## 株式会社ロック・フィールド

65歳  
定年65歳超  
基準有

一段階的に定年を上げるとともに、継続雇用の上限年齢を70歳に上げ

## ポイント

- 65歳定年制を段階的に実施、併せて継続雇用の上限年齢を70歳に上げ

## ● 企業プロフィール

創業	1972年
本社所在地	兵庫県神戸市
業種	食料品製造業
事業所数	4ヶ所

## ● 従業員の状況

従業員数	1,547名
平均年齢	35.9歳
60歳以上者の割合	2.6%

(2018年4月30日現在)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2018年5月	60歳	63歳	対象者：正社員 (段階的に引上げを実施し、2024年5月から65歳)
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2018年5月	65歳	70歳	対象者：基準該当者 (シニアエキスパート社員、 プロフェッショナル社員)

(2018年8月23日現在)

## 1 企業概要

株式会社ロック・フィールドは、1972（昭和47）年に創業した総菜の製造・販売事業を行う食品製造業で、本社の神戸の他に国内3カ所の事業拠点を展開している。

同社の従業員数（2018年4月30日現在）は正社員1,547名（嘱託社員を含む）、パート、アルバイト（8時間換算）3,111名である。正社員の平均年齢は35.9歳で、年齢別構成は60歳以上が39名で、いずれも改定前の継続雇用制度による嘱託社員である。最高齢は66歳である。

採用状況について、同社は毎年100名程度の新卒者を採用しており、2018年4月採

用実績は105名である。

## 2 65歳定年制実施の背景

2018年4月までの同社の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。就労ニーズの多様化と年金受給開始年齢が引き上げられていることを背景に2018年5月に65歳定年とするとともに、併せて再雇用年齢の上限を70歳に引き上げた。なお、定年年齢の引上げは段階的に実施される（2018年5月から63歳、2021年5月から64歳、2024年5月から65歳）。年金支給開始年齢の段階的な引上げへの対応と有期雇用への不安の解消がその背景にある。

### 3

## 定年延長について

### ■対象者

対象者は65歳定年制実施以降に60歳に到達する正社員であり、それまで嘱託社員として再雇用されていた高齢社員は対象外としている。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、同社は経験に基づいた専門性を発揮して60歳以降も戦力として活躍してもらうことをあげている。

### 4

## 定年延長後の雇用

制度導入後間がないため、まだ60歳以上の正社員は少ない。

企業理念
理念 私たちは、SOZAIへの情熱と自ら変革する行動力をもって、豊かなライフスタイルの創造に貢献します。
価値観 「健康」「安心・安全」「美味しさ」「鮮度」「サービス」「環境」

同社の企業理念

### 5

## 人事管理制度

### ■高齢社員の人事管理（定年延長前）

図表1は60歳以上の高齢社員の人事管理制度を65歳定年制実施前と実施後の変化を整理したものである。同社の65歳定年制実施前の人事管理制度は継続雇用制度（再雇用制度）であり、今までの経験に基づいた知識・技能を用いて担当業務に従事する「嘱託社員」と、高度な専門性を駆使して、会社の運営に大きく影響する重責ポストを担当する「プロフェッショナル社員」の2つのコースが設けられていた。

両コースとも1年ごとの契約更新が継続雇用の上限年齢の65歳まで行われ、継続雇用の区分は嘱託社員であった。

賃金制度について、基本給はコースごとにランクに基づく賃金表が設けられていた。賃金表への格付けは定年後に担ってもらう役割によって決められていた。賞与は支給していなかった。

勤務時間については、59歳以下の正社員と同じフルタイム勤務でその仕事に従事していた。



同社HPより作成

### ■高齢社員の人事管理（定年延長実施後）

継続雇用時の人事管理制度と異なるのは、以下の点である。

まず社員区分は嘱託社員から正社員になり、賃金制度、昇給、手当などの処遇制度、評価制度、福利厚生制度は59歳以下の正社員と同じ扱いになる。

仕事内容は60歳以降もそれまでの仕事を引き続き担当する。配置転換は59歳以下の正社員と同じように業務上の必要性に応じて行われる。

また定年延長と同時に嘱託社員の再雇用の上限年齢を65歳から70歳に引き上げた。定年延長実施前の再雇用の時と同じように、定年後に担ってもらう役割に応じて、シニアエキスパート社員とプロフェッショナル社員の2コースを設けた。処遇についても、定年延長実施前の再雇用の時と同じである。



## ■ 59歳以下の正社員の人事管理

59歳以下の正社員の人事管理制度を概観すると、まず賃金制度について、基本給の構成は全国転勤を行うナショナル正社員が地域年齢給と実績給、勤務地や労働時間を限定できるリージョナル正社員は資格給、役職者は役職給である。ナショナル正社員の実績給とリージョナル正社員の資格給を例にそれらの決め方をみると、両賃金とも能力によって決まる資格別号俸給で人事評価（能力評価）によって昇給が行われる。

人事評価は能力評価と目標評価が行われ、能力評価は実績給と資格給に、目標評価は賞与にそれぞれ反映される。

勤務形態は、間接部門（オフィス）はフルタイム勤務の週休2日制、直接部門（製造現場、店舗）は交代制の週休2日制がそれぞれとられている。

配置転換は事業拠点間で行われているが、リージョナル正社員は行われない。

退職金制度はない。



同社HPより作成

## 6 制度を運用するうえでの工夫

### ■ キャリア支援の実施

こうした65歳定年実施に関連して同社は「キャリア支援の実施」と「全社員対象の説明会の実施」の取り組みを実施した。

キャリア支援の実施について、同社は40歳到達者と50歳到達者を対象にキャリア研修を実施している。40歳到達者向けの研修はキャリアの棚卸しを目的に、50歳到達者向けの研修はセカンドライフを考えてもらうことを目的に、それぞれ行われている。研修期間はいずれも1日。

### ■ 全社員対象の説明会の実施

全社員を対象に各事業所で65歳定年制を含めた新人事制度説明会を1ヶ月半かけて実施した。

## 7 今後の課題

同社では定年を引上げてから、まだそれほど時間がたっていないため、現状においては大きな課題は見当たらないが、70歳までの雇用を前提とした、社員個々の専門性の強化をすすめていく必要があると認識している。今後は制度を確実に運営していくとともに、キャリア形成に資する人事政策の策定に取り組んでいきたいと考えている。

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度の変化

	65歳定年制実施前	65歳定年制実施後
区分	嘱託契約社員	正社員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）	65歳 <sup>1)</sup>
賃金制度	59歳以下の正社員とは別体系	59歳以下の正社員と同じ
昇給	なし	59歳以下の正社員と同じ
賞与	なし	59歳以下の正社員と同じ
手当	59歳以下の正社員と同じ	59歳以下の正社員と同じ
福利厚生	59歳以下の正社員と異なる	59歳以下の正社員と同じ
人事評価	実施しない	59歳以下の正社員と同じ
労働時間	59歳以下の正社員と同じ	59歳以下の正社員と同じ
配置転換	基本的になし	59歳以下の正社員と同じ

<sup>1)</sup> 定年後、一定の要件を満たす者については70歳まで嘱託社員として継続雇用する制度あり。

（出所）株式会社ロック・フィールドのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例15

## 広島電鉄株式会社

65歳  
定年65歳超  
基準有

一定年延長、継続雇用延長、短時間正社員制度で人材を確保—

## ポイント

- 2009年に、契約社員の正社員化、職種別賃金導入とともに、65歳定年制を導入
- 2017年に、継続雇用制度を拡充して上限を70歳までとするとともに、対象職種を拡充

## ●企業プロフィール

開業	1912年
創立	1942年
本社所在地	広島県広島市
業種	道路旅客運送業

## ●従業員の状況

従業員数	1,755名
平均年齢	46.5歳（正社員）
60歳以上者の割合	8.5%

(2018年3月31日現在)

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2010年1月	60歳	65歳	対象者：全社員
役職定年	—	60歳	60歳	会社が必要とする場合は役職継続可
継続雇用の上限年齢	2017年9月	66歳	70歳	対象者：一定の要件を満たした者

(2018年10月31日現在)

## ●退職金の状況

内容	退職一時金10%・確定給付年金90%
算定方法等	ポイント方式
支給時期	65歳（一時金）・65歳以降（年金）

## 1 企業概要

広島電鉄株式会社は、「広電（ひろでん）」の愛称で親しまれている、わが国最大の路面電車事業者である。同時に、中四国地方最大のバス事業者でもある。鉄軌道事業、バス事業、不動産事業を3本柱としており、輸送人員では鉄軌道事業がバス事業を上回っているものの、売上高では、鉄軌道事業6,795百万

円、バス事業10,882百万円とバス事業が上回る（2017年度）。

社員数でも、鉄軌道事業599人（うち運転士259人、車掌110人）、バス事業952人（うち運転士817人）と、バス事業が鉄軌道事業を大きく上回る。鉄軌道事業とバス事業には多くの乗務員（運転士及び車掌）が必要であり、社員全体に占める乗務員の割合は、3分の2を超える。定着は比較的良いが、乗務員の採用

には苦勞している。バス運転士は中途採用が主力である。最も人数の多い年代層は40代後半から50代前半層である。業況が厳しかった時代に採用を抑えた影響もあり、40歳以下の社員は全体の3割程度である。

## 2 定年延長の背景

### ■契約社員の正社員化

1994年の新交通システム開業の影響等により、同社ではバス事業の経営状況が大幅に悪化していた。2002年には乗合バス事業の規制緩和も控えており、コスト削減が急務であった。大手私鉄ではバス部門を分社化し改善を目指すところが多く、同社においても2000年にバス部門の分社化を労働組合に提案した。しかしながら議論の末、分社化はせず、さまざまな合理化策を労使で進めていくことで合意した。

2001年より、契約社員の乗務員（運転士、車掌）の採用を始めることとなった。契約社員は1年契約で賃金は一律固定給、無事故手当はあったが、家族手当などはなく、昇給や退職金もなかった。臨時給も、正社員の半分以下であった。労働組合は、採用を開始した当初から、契約社員の正社員化を要求していたが、2003年にバス事業が黒字に転じたのを受け、契約社員の中に新たに「正社員Ⅱ」という社員区分を設け、処遇改善を図った。

採用後3年経過した契約社員については雇用期間に定めのない「正社員Ⅱ」とすることとなったが、「正社員Ⅱ」となった社員からは、引き続き雇用不安や将来不安の声が上がっていた。正社員、正社員Ⅱ、契約社員という3種類の社員が存在することとなったが、乗務員に占める正社員Ⅱ及び契約社員の割合は増え続け、2009年には3分の1を上回る状態となった。運転士や車掌は、業務内容が明確であることから、仕事が同じなのに処遇が異なることへの不満もあった。

一方、正社員の賃金制度は、長年の運用でゆがみが生じ、高年齢・高勤続者に過度に偏重したものとなり、若手の正社員の賃金水準は低く抑えられていた。このため、若手の正社員運転士の中には、月例賃金が契約社員や正社員Ⅱより低い者が出るといった問題も生じた。

こうした状況を何とかするため、同社では、労使で話し合った末、正社員Ⅱ及び契約社員の正社員化を図り、賃金制度も見直すこととした。2009年10月、契約社員制度を廃止し、正社員に一本化することとなり、正社員Ⅱ及び契約社員合わせて318名が正社員となった。また、賃金制度を、年功的な制度から業務内容・役割に応じた職種別賃金制度とし、バス乗務系、電車乗務系、技術系など、職種別に賃金テーブルを作成した。リーマンショック直後で、非正規労働者の問題が社会問題となっていた時期に、同社はこのような改革を行ったのである。

職種別賃金導入の設計にあたっては、経験年数を一定程度加味する一方で、上の職責の者が下の職責の者よりも賃金額が少なくなることをないようにした。

### ■賃金制度見直しと65歳定年

一方、高齢者雇用については、同社は、比較的早い段階から取組を進めてきた。電車やバスの運行には、資格を有する運転士が必要であることもあり、1991年には、定年退職した運転士を「シニア運転士」として65歳まで再雇用する制度を導入している。2006年からは、運転士に限らず、正社員全員を「シニア社員」として再雇用の対象とした。また、2001年からはシニア運転士・車掌の上限年齢を66歳に引き上げた。

シニア社員がなくてはならない存在になる中で、職種別賃金が導入されたが、これにより、50代社員の一部で基本給が減額となることや、年金支給時期引上げにより公的年金併給を前提としたシニア社員制度との乖離が生

じていること、さらに、将来の労働力不足に備えて労働力を確保する必要があったことから、2010年1月、正社員の定年年齢を65歳に引き上げた。

新賃金制度導入によって賃金が下がる社員が100名ほどいたが、10年間の移行措置を設けたほか、定年延長を実施したことにより、生涯年収は増えることとなった。退職金支給時期が60歳から65歳となるなど、処遇面への影響はあったが、労働組合が説明に協力してくれたこともあり、混乱などはなかった。

### 3 65歳定年制の内容

定年延長の対象は、正社員全員である。定年延長に伴って役職定年を設け、例えば運転士から運行管理者に昇職した社員も、60才以降は原則として再び運転業務に就く。60歳以降は、60歳到達時点の賃金の8割となるが、賞与も改善され、シニア社員に比べると年収は倍以上となった。

退職金制度も見直した。それまでは、最終の退職金基礎給と勤続年数によって支給額を算出していたが、職種に応じて差をつけるポイント制とし、早く上の役職になった者は退職金額が増えるようしくみとした。また、65歳まで金額を積み増すこととした。

### 4 65歳以降の継続雇用制度と短時間正社員制度

同社では、従来から運転士と車掌を対象に65歳定年後66歳まで「シニア社員」として継続雇用する制度があったが、これを拡充し、2017年より上限年齢を70歳とし、技術職・事務職も対象とした。

また、従来、育児を理由とした場合に認めていた「短時間勤務制度」を大きく見直し、正社員であれば、職種、理由の如何を問わず、一定の要件を満たせば、短時間正社員として働けるようにした。

### 5 高齢社員活用のための工夫

雇用上限年齢の延長に伴い、これまで以上に健康管理に力を入れることとし、運転士については、35歳、40歳、45歳、50歳、55歳、60歳、65歳、67歳、69歳時に、人間ドックを行うほか、さらに、運転士には脳ドック、負荷心電図を行うこととした。また、65歳以上の運転士については、バスの場合は適齢診断（毎年）のほか、65歳時などに添乗調査を実施している。電車の場合は2年に一度、法定の適性検査のほか、運転適性度と安全運転度を把握するためにOD検査を実施している。また、注意力検査、シミュレーターを用いた危険予知訓練も行っている。

### 6 制度の利用状況

定年延長実施後に60歳となった者107名について、どのような働き方を選択したか調べたところ、98名が定年延長を選択している。その後、シニア社員となった者も含めて65歳以降も働くことを選択した者は45名である。また、19名は65歳で退職しており、34名が65歳前に退職している。

短時間正社員制度はまだ始まったばかりだが、制度開始からの利用者は22名である。うち60歳代の利用者は3名で、余暇の活用、本人の体力を理由として挙げている。

### 7 今後の課題

同社では、定年年齢を65歳に、継続雇用の上限年齢を70歳に延長しただけでなく、全正社員を対象に短時間正社員制度を導入した。どのような働き方、処遇がよいのか検討し、実行に移してきたところであるが、今後は、さらに現役世代も含めた制度の在り方を検討していく必要があるとみている。

図表1 65歳定年制の実施前後の比較

	旧制度	新制度（2010年1月～）
正社員の定年年齢	60歳	65歳（役職定年：60歳）
60歳以降の雇用形態	シニア社員（再雇用）	正社員
60歳以降の契約期間	1年	定めなし
60歳以降の職種	運転士、車掌、事務職、技術職	運転士、車掌、事務職、技術職
60歳以降の賃金	パート：時給制（運転士1,300円） フル：月給制（運転士170,000円） 奨励金：年400,000円	月給制（60歳到達時本給の8割） 臨時給は正社員と同月数（4.0月＋ $\alpha$ ）
60歳以降の退職金	なし	60歳以降も積み上げ、65歳時に支給
その他	シニア社員の定年は原則65歳 本人の希望等により最長66歳まで	65歳到達後、シニア社員として最長66歳 まで就業可 （2017年9月より最長70歳までに延長）

（出所）広島電鉄株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

図表2 継続雇用延長導入前後の社員の人事管理制度導入前後の変化

	延長前	延長後（2017年9月～）
シニア社員制度		
上限年齢	66歳	70歳
対象者	①65歳定年後、再雇用を希望する者 ②短時間勤務するために、定年前に退職した者	①65歳定年後、再雇用を希望する者
区分等	シニア社員	シニア社員
契約期間	1年更新。特例の場合は6ヶ月	6ヶ月更新
職種	運転士・車掌	運転士・車掌・技術職・事務職
基本給	職種別の時給制	職種別の時給制 正社員初任給基準に引上げ

（出所）広島電鉄株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

図表3 短時間正社員制度について

対象者	①短時間正社員への転換を希望する正社員（いつでも転換可。理由は問わず） ②短時間正社員として外部より採用される者 ※従前は、育児短時間勤務（子が3歳まで）のみ（「短時間正社員」制度はなかった）。
職種	全職種（職種の変更はしない）。
期間・回数など	3ヶ月以上（シフトを組む関係等から）。回数の制限はなし。
労働時間	社員の希望を踏まえ、1日又は週の労働時間を短縮する（制度上の縛りはないが、週20時間以上という目安あり）。
基本給	労働時間に応じて減額する。
臨時給	フルタイム正社員の8割としたうえで、労働時間に応じて減額する。
退職金	短時間期間中の積上額をフルタイム正社員の半額とする。

（出所）広島電鉄株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例16

## 澁谷工業株式会社

—高齢期までの人材活用で企業競争力を強化—

65歳超  
全員

## ポイント

- 技術集約型企业に欠かせない、かつ簡単には育成できない技術者や技能者を長期間にわたって雇用し、自社の競争力を強化

## ●企業プロフィール

創業	1931年
本社所在地	石川県金沢市
業種	生産用機械器具製造業
事業所数	国内8拠点、グループ企業15社

## ●従業員の状況

従業員数	約1,800名 (グループ3,500名)
平均年齢	39歳
60歳以上者の割合	3%

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年		60歳	60歳	
役職定年	2017年7月	なし	あり	60歳：課長、 63歳：次長、65歳：部長
継続雇用の上限年齢		65歳	70歳	対象者：希望者全員

(2018年10月現在)

## ●退職金の状況

内容	退職一時金と確定給付年金の組合せ(5:5)
算定方法等	基本給に支給係数を乗じる方式
支給時期	60歳

## 1

## 企業概要

## ■概要

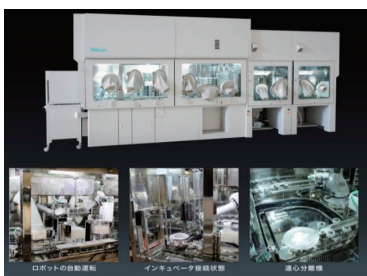
澁谷工業（石川県金沢市）は、清涼飲料や清酒、シャンプーなどの液体を容器に充填するボトリングシステムの国内トップメーカーである。創業は1931年、清酒の酒米を蒸す工程で必要となる燃焼装置の部品を製作するなど醸造業を顧客とする企業として誕生した。その後、醸造業では清酒の製造工程を自動化

するようになり、澁谷工業も1950年頃に醸造機械の事業を始め、以後自動化設備の製造が主力事業となっている。

現在では清酒や各種飲料に限らずカップ麺や納豆など多様な食品を包装する装置を製造するパッケージングプラント事業、切断加工システムや半導体製造システム、医療機器を製造するメカトロシステム事業、農産物の選果・選別システムなどを製造する農業設備事業へと事業分野は拡大している。また細胞培

養・加工のための各種装置製造など再生医療ビジネスにも参入しており、時代ニーズをとらえてさまざまな方面に事業展開している技術志向の会社である。

澁谷工業の顧客企業は、多くが人手不足への対応として工場の省力化や自動化を進めている。そのためパッケージングプラント事業を始めとした各事業では受注が伸びており、売上高も好調に推移している。2018年6月期のグループ全体の売上高は981億円であったが、2019年6月期は1,000億円超を予想している。



ロボット細胞培養システム

### ■従業員数と年齢構成、職種

従業員数は、澁谷工業単独では約1,800名、グループ全体で約3,500名である（臨時雇用者含む）。平均年齢は約39歳となっている。年齢構成で見ると30代が年齢層では一番多く、毎年20～30人が定年の60歳を迎えている。高齢化のピークが到来するのは10年後からと想定している。なお、理工系大卒・高専卒が7割を占めており、技術開発力の強化が指向されている。

澁谷工業で製造される多くの自動化設備は「一品料理」であり、受注して製作・納品するものには同じものはない。受注した設備を納入する工場の大きさやそこで生産される製品によって、設備のサイズや多品種製造などに対応しなければならないケースもある。また、食品関係や医薬関係の衛生基準が厳しい顧客が多いため、無菌状態を保つといった機械も必要となる。これら多様な要求に応える設備を設計・開発することが澁谷工業の競争力の源泉となるため、全社員の4割が設計・開発人員である。

また、澁谷工業では、機械を構成する各種部品の3割以上を自社で製造している。大規

模な食品ラインの充填設備では大型の円形部品が必要となり、大型の金属工作機械で加工する。顧客の衛生基準に合致させるには機械部品をステンレスで製造する必要もあるが、ステンレス加工は鉄やアルミの加工以上の技術力（そしてそれができるベテランの存在）が要求され、大型工作機械を持ち、高度な加工ノウハウがある企業でなければ製造できず、実際には外注が難しい。そこで澁谷工業では自ら大型の工作機械を所有し、自社で内製している。従業員の約3割は製造・工作部門に所属しており、機械設備の製作や部品加工、客先での据付調整、メンテナンスなどの業務に従事している。

他の約3割が営業や管理部門所属である。

### ■採用状況

澁谷工業の立地する北陸地方には全国的に有力な機械・電機メーカーが多く、採用活動には困難も伴う。毎年の新卒採用は約60名程度、また30代を中心に中途採用も行っており、10名程度入社している。ちなみに後述の新制度によって70歳までの雇用が制度化されたことで、大手電機メーカーなどを定年退職したエンジニアが「住みやすい場所で



主力製品のボトリングシステム

これからも働きたい」、「年をとってもやりがいがある」と応募してくることもあるという。

## 2 継続雇用制度改定の背景

澁谷工業は1959年に60歳定年制を採用し、55歳定年が主流だった当時では画期的であった。

「よろこんで働く」を社訓（日訓）の第一に掲げている澁谷工業が70歳までの雇用を志向する新制度を創設した背景には、この先

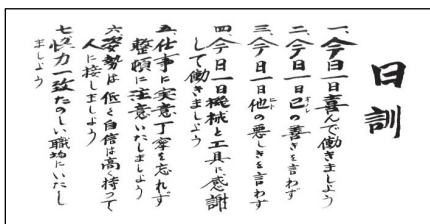


の業容拡大や開発力強化に向け、自社で開発や製造にあたる社員を長期的に有効活用したいという考えがあった。

設計でも製造でも高い技術力が求められる職場であるが、1970年代以降の事業多角化により各部門の専門領域での人材育成に注力したため、部門間の異動は少なくなった。技能習得には時間が掛かり、短期間で技術者は養成できない。会社では技術の標準化やマニュアル化を進めているが、設計や製造の現場では熟練者の「勘どころ」に頼る部分がまだまだ多い。例えば、機械組立ての現場では設備が発する異音を聞いて原因を特定し修復する力は、若手とベテランとの間で相当なギャップがある。

一方、設計や装置組立て担当の高齢期のエンジニアは、肉体的にはまだまだ仕事を続けることは可能であり、定年退職後も働きたいという希望が強かった。そこで澁谷工業は人事制度を改定し、70歳まで働ける仕組みである「At Will (アット・ウィル) システム」を創設した。

今回の制度改正では、トップダウンで社長の方針が示された。実際に制度化を進める中では「そこまでやって良いのか、本当に大丈夫か」という声もあった。現状の受注の大幅な伸びやそれに対応する中での人手不足を考えれば必要ではあるものの、この先の経営環境の不透明さや10年後の定年退職者・継続雇用者の大幅増加による人件費増加が会社に与える影響が懸念されたためである。しかしながら、制度改正で従業員の安心感や会社への信頼感が増し、能力発揮が向上すれば企業業績の向上にもおおいに資するとの結論に達し、制度改正が実現している。



創業者自筆の  
社訓

### 3

## 継続雇用制度の内容

### ■従来の継続雇用制度の内容

これまで澁谷工業では60歳定年後の措置として、管理職の一部に対しては65歳までの継続雇用制度、その他の従業員に対してはグループ内の派遣会社への転籍制度があった。毎年20～30人の定年退職者はいずれかの制度の対象となり、実際に多くの者が60歳以降も澁谷工業で就業機会を得ていた。

前者の継続雇用制度では、所得水準は6割に低下、ただし役職については65歳までその職に留まれることになっていた。ただし例外もあり、特殊技能者や有資格者は65歳を超えても役職に留まり再雇用されているなど制度運用にあいまいな部分もあったという。

グループ内の派遣会社転籍では、派遣社員として澁谷工業の業務を引続き行っていた。しかしながら会社が変わり肩書もなくなり、「澁谷工業の社員を名乗れないので肩身が狭い」など、転籍者の意欲に影響することがあった。

従来の継続雇用制度や派遣会社転籍にあったさまざまな課題を解消するために、全社員を対象に一元的なルールで運用される新制度が必要とされ、2017年7月から制度改定されたのが現在の「At Will (アット・ウィル) システム」である。

### ■対象者

定年退職予定者に対して半年前に意向調査や上司との面談を行い、職場や職種に要望があるかなどを聞いている。その後会社側から定年後の継続雇用時に本人に期待する職務や処遇を提示し、本人が合意すれば継続雇用が決定する。これまでも多くの者が継続雇用を希望したが、これからもほとんど多くの者が希望すると会社では想定している。なお本制度では、希望者全員を継続雇用の対象としている。

### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

定年後の高齢社員に会社が求めるのは、後継者育成や技術・技能の伝承である。若手や

中堅に直接教えるだけでなく、高齢社員の持っている知識や技能を「見える化」するためにマニュアル整備に従事してもらいたいとする。前述のように顧客に納入する設備やシステムは多くの機械から成り立っており、組立や調整、試運転時の良否の状況判断には音や振動で判断するなどベテランの勘に大きく依存している現状があり、一刻も早いノウハウの「見える化」が求められているからである。

#### ■賃金・評価制度

新しい制度では、月給は60歳定年時の60パーセントから100パーセントの間で設定した額を支給、賞与は60歳定年時に設定した本給に一定の支給率を掛け計算、65歳以降の月給はその時点で改めて支給額を決めるというものである。旧制度と比較して給与の減額幅が小さくなり、定年後の年収は大幅に上昇した。継続雇用は1年更新であるが、特段の事情がなければ65歳まで月給額は維持する。

また、従業員の職能を示す資格名称は、60歳定年時の肩書きを名乗れるようにしている。(エンジニアは技師、技能者は工師など)

年2回の評価では、本人の立てた目標の達成度を上司とともに確認し評価する。この評価が賞与に反映される。

旧制度同様、新制度でも原則としてそれまでの職場でのフルタイム勤務であり、所属によっては高齢社員も出張することがある。

## 4 制度を運用するうえでの工夫

前述のように、澁谷工業の「At Will (アット・ウィル) システム」は旧制度の反省に立って構築されたものであり、職種・役職を問わず公正に処遇しようというものであり、役職定年の順守などルールの徹底が図られている。澁谷工業は社員の健康管理に日々注力しており、59歳以下の正社員だけではなく継続雇用者にも徹底している。

また、機械加工工程など製造現場を持つ会

社であり、日常から安全管理を進めているが、今後は高齢社員が増加する製造現場において、その特性に応じた職場環境の改善を進める予定である。

## 5 今後の課題

澁谷工業が新たに創設した70歳まで働ける制度は、現状はまだ始まったばかりで対象者は少なく、当面は毎年の定年到達者も少ない。しかしながら5年後には継続雇用者数が4倍となり、社員全体の1割を超える。また現状では60歳以降の研修は制度化されておらず、定年後に活躍する社員の意欲向上策の構築も課題であり、会社として取り組むべきことは多い。

高齢社員に対してはしっかり働いてもらうための仕事の目標が必要となる。頑張りには報いるために実績を残す高齢社員に「マイスター」の様な称号を授与することも選択肢となる。一方で若年・中堅社員に対する配慮も欠かせない。これから高齢社員が増えても彼らのやる気を維持できる仕組みが必要となる。昇進スピードが今までより遅くなる、高齢社員がポストを占めて昇進できなくなるといった問題が生じないように配慮し、現在の若手・中堅社員が大きな仕事、達成感が高まる仕事を経験する機会を維持できなければ、会社の成長も阻害される。

右肩上がり創業85周年を迎えた澁谷工業が100周年の時も高業績で成長を続けていくためにも、若年・中堅と高齢社員の間で業務やポストをどのように配分するかが重要な検討課題であり、人事部門では「これからは本番」と覚悟しつつ、環境変化に対応した制度改善も視野に高齢者雇用施策を進めている。

## 事例17

## オーエスジー株式会社

65歳  
定年65歳超  
基準有

一定年延長・継続雇用延長を行うとともに、賃金など処遇も改善—

## ポイント

- 定年延長後は、高齢社員の処遇を改善するとともに、賃金・評価制度を工夫し、基本給・賞与に反映

## ● 企業プロフィール

設立	1938年
本社所在地	愛知県豊川市
業種	生産用機械器具製造業
事業所数	31カ所

## ● 従業員の状況

従業員数	単体：1,812名 連結：6,611名
平均年齢	40.8歳
60歳以上者の割合	6%

(2017年11月30日現在)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2016年12月	60歳	65歳	対象者：全社員（単体）
役職定年	—	54歳～59歳	54歳～59歳	課長54歳、部長59歳
継続雇用の上限年齢	2018年6月	65歳	70歳	対象者：企業が必要と認めた者

(2018年9月6日現在)

## ● 退職金の状況

内容	確定拠出年金
算定方法等	基本給に支給係数を乗じる方式
支給時期	60歳以降、最大70歳まで受給可能

## 1 企業概要

オーエスジーは、世界トップシェアを誇るタップ（めねじ（穴の内側のねじ）を作る工具）を柱に、エンドミル、ドリルなど金属を加工するための工具などを製造・販売する総合工具メーカーである。

1938年の創業以来80年にわたり、自動車産業、航空機産業をはじめとするものづくり産業に欠かせない工具の提供、加工方法の提案を行ってきた。

製造拠点は東三河、豊橋、新城など5カ所と多くないが、営業拠点は国内に31カ所あるほか、33か国に海外拠点を置き、グローバルに事業展開を行っている。

同社の従業員の平均年齢は40.8歳。40代前半の社員が最も多く、次いで20代後半が多い。高齢社員の割合が高いわけではないが、ミクロン単位の加工スキルが求められることもあって、「ベテランが品質を支えている」という共通認識がある。

正社員の所属先をみると、製造および技術

部門約1,300人、営業部門約150人、管理部門約230人等となっている。営業部門は事業規模のわりに人数は多くなく、少数精鋭である。新卒採用は、技能職約15名、大卒技術職約40名、総合職約10名である。中途採用は、大卒技術職がメインであるが、近年は技能職も採用するようになった。

## 2 定年延長の背景

高いスキルが求められることから、高齢者雇用には積極的で、2001年4月に、60歳定年後65歳までの再雇用制度を導入している。

同社が定年延長に向けた検討を開始したのは、2015年12月頃である。60歳を超えた社員がバリバリ働いていたことから、当時の会長から、定年後、1年更新で年金支給額を考慮した処遇で働いてもらうのではなく、定年延長を検討するよという指示があった。トップダウンであり、労働組合も賛成したことから、話はとんとん進んだ。2016年1月に定年延長する旨のプレスリリースを行い、1年弱の間に賃金面など制度設計をし、2016年12月から定年を65歳に延長した。

課題は、賃金原資をどうするかと、社員に定年延長が受け入れてもらえるか（65歳まで働いてもらえるか）であった。賃金原資については、必要な金額を計算したうえで、経営層の判断で、59歳以下の世代の賃金見直しは行わず、会社側がすべて負担することとした。社員については、労働組合が定年延長を好意的に受け止め、制度についての説明などをしてくれたこともあり、社員にも好意的に受け止めてもらうことができた。同社では、もともと60歳定年後の再雇用率が約9割と高かったことも、スムーズに理解が得られた背景にあったと考えている。

## 3 65歳定年制の内容

定年延長にあたっては、新たに60歳となる正社員のほか、既にシニア・スタッフ（嘱託社員）として再雇用されていた高齢社員についても対象とした。

60歳以降、役職経験者、非経験者とも1プレイヤーとなるが、後進の指導育成をすることも期待している。この点については、定年後再雇用であった時と同じである。なお、役職経験者であっても、定年後は、特に肩書は付与していない。

60歳以降、労働時間は、フルタイムのみで所定外労働もある。配置転換・異動はない。この点についても、定年後再雇用であった時と同じである。

定年後再雇用であった時と異なるのは、賃金である。平均して59歳時の6割程度だった基本給を7割程度に引き上げた。賞与も定年延長に合わせて工夫を行い、再雇用時は59歳時の賞与の1/3としていたが、定年延長後は水準を見直し、平均して59歳時の賞与の2/3を支給することとした。

また、定年延長後は、評価結果を基本給や賞与に反映させることとし、特に評価が高い場合は、昇給の対象とすることとした。60歳を境に、仕事に対する意識が変わってしまう社員もいる一方で、59歳以前と変わらず頑張っている社員がいることから、それを評価する必要があると考えたためである。評価の仕方及び評価項目は、59歳以前と変わらないが、賞与は成果主義をより強く打ち出すこととした結果、60歳以降の方が差が大きくなることが多いという。

こうした見直しの結果、年収ベースでは、標準モデル（5段階評価（S、A、B、C、D）のB評価であれば、59歳時の3割ダウンにとどめることができた。業績が良い社員の場合は、59歳以下の時の年収の8割を超える場合もある。

## 4

### 65歳以降の継続雇用制度導入とその内容

同社では、定年延長後1年半が経過した2018年6月に、65歳以降の社員を対象とした継続雇用制度を導入した。

人材不足が深刻になる中、高齢社員の中に大いに力を発揮してくれる社員がいることから、現場の声を踏まえ、会社が必要だと考えた社員に声をかけ、了解が得られた場合は残ってもらうこととしたのである。

呼称は、65歳定年導入前の再雇用嘱託社員と同じ「シニアスタッフ」であるが、新たな「シニアスタッフ」は、必要な社員に、「働ける範囲で」働いてもらうこととしており、短日勤務、短時間勤務などフルタイムでない働き方であっても受け入れる。

処遇については、時給制の半年契約で昇給はない。また、必要な社員にのみ残ってもらうこととしているため、人事評価は行っていない。

## 5

### 59歳以前の社員の人事管理制度

同社では、59歳以前の社員については1等級から9等級までの9つの等級を設けている。うち7～9等級が管理職である。この等級と等級内の号俸で基本給が決まる。なお、同社は、賃金に占める賞与の割合は高い方である。また、手当の種類は多くない。

評価は年2回、夏と冬に行っており、夏は主に業績を評価し、これを賞与に反映させる。冬の評価は、昇給・昇格に反映させる。評価によって、昇給はかなり差があり、S評価なら6号俸、A評価なら5号俸、B評価なら4号俸、C評価なら3号俸、D評価なら2号俸昇給する。

## 6

### 高齢社員活用のための工夫

高齢社員を活用するための一番の工夫は、定年延長により安心して働けるようにしたこ

とと、「3. 65歳定年制の内容」に記載したように、評価結果を踏まえ、賃金、賞与の額を決定することとしたことである。

このほかの工夫としては、全社員を対象に、ライフプラン研修の中で、定年後のマネープランのほかに、高齢期の働き方について前もって具体的に説明する時間を設けている。特に役職者に対しては、役職定年後の働き方について丁寧に説明し、考えさせるようにしている。同社では、課長職は54歳、部長職は59歳で役職定年となり、現場に復帰することとなるからである。このほか、個別にヒアリングも実施している。

## 7

### 定年延長などの効果

処遇が改善したこともあり、社員からは好評である。定年延長前は、他社に引き抜かれる社員がいたほか、65歳前に退職する社員も1割程度いたが、定年延長後は、ほぼ全員が65歳まで働くようになった。

また、同社によると、定年延長したからといって、いつまでもベテランが幅を利かせているわけではなく、現場で力を発揮する一方で、若手・中堅をサポートしているとのことである。若い社員の中にはぴんと来ていない社員もいなくはないそうだが、中堅以上の社員は、定年延長によって長く安心して働けるようになったと受け止めており、高齢社員がいるのでやりづらいつか、高齢社員に気を遣うような様子は見受けられないという。継続雇用延長についても同様であり、定年延長・継続雇用延長により、現場は助かっているという。

## 8

### 今後の課題

定年を延長するとともに60歳以降の社員の処遇を引き上げたものの、60歳を境に非連続的な賃金ダウンとなる点はこれまでと変わ

らない。更にモチベーションを持って働いてもらえるよう、一貫性のある賃金カーブを作ることが長期的な課題である。

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度

	2001.4～2016.11 (定年後再雇用)	2016.12～2017.11 (65歳定年延長)	2018.6～ (66歳以降継続雇用導入)
	60～65歳※	60～65歳※	66歳～70歳
対象者	基準該当者→希望者全員	正社員全員及びシニア・スタッフ	会社が必要とする者
区分	嘱託社員(シニア・スタッフ)	正社員	嘱託社員(シニア・スタッフ)
上限年齢	65歳(1年更新)	65歳	70歳
仕事内容	定年前の仕事を担当者として実施	定年前の仕事を担当者として実施	定年前の仕事を担当者として実施
役割	プレーヤー+後進の育成指導	プレーヤー+後進の育成指導	プレーヤー
役職	(役職定年時に)降りる	(役職定年時に)降りる	(役職定年時に)降りる
等級	なし	等級は維持されるが、59歳以前より括り方は大括りとなる。号俸は下がる。	なし
労働時間	フルタイム・所定外労働あり	フルタイム・所定外労働あり	本人の希望に応じた働き方
配置転換	59歳以前と異なり、配置転換なし	59歳以前と異なり、配置転換なし	配置転換なし
基本給	59歳時の等級・資格により決定 59歳時の6割程度	59歳時の7割弱程度	社員により個別に定める(時給制)
昇給	なし	評価S : 1号俸昇給 評価A以下 : 昇給なし	なし
賞与	59歳時の1/3程度	評価S : 59歳時の10割 評価A : 59歳時の8割 評価B : 59歳時の2/3 評価C : 59歳時の1/3 評価D : 支給なし	なし
評価	5段階で評価 (項目・段階とも59歳時と同じ)	5段階で評価 (項目・段階とも59歳時と同じ)	なし
諸手当	時間外勤務手当、休日勤務手当、通勤手当、深夜勤務割増手当、交替制勤務手当	59歳時と変わらない	時間外勤務手当、休日勤務手当、通勤手当、深夜勤務割増手当、交替制勤務手当
退職金	確定拠出年金 : 70歳までの任意の時期に支給	確定拠出年金 : 70歳までの任意の時期に支給 積立は、満60歳まで	なし

※65歳以上の継続雇用制度なし

(出所) オーエスジー株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例18

## 株式会社朝日新聞社

65歳  
定年

－ 65歳定年制実施に併せて、5年間有効の特別休暇を付与－

## ポイント

- 当事者だけではなく、職場メンバーも60歳以降になっても戦力として活躍する（してもらう）ことを意識づけるため、全社員対象の説明会を実施
- 本人の健康や親の介護など高齢層に生じやすい事情に配慮し、5年間有効の25日間の「60超休暇」を60歳到達時に付与

## ●企業プロフィール

創刊	1879年
本社所在地	東京都中央区
業種	新聞業
事業所数	307拠点

## ●従業員の状況

従業員数	4,460名
平均年齢	44.2歳

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2017年10月	60歳	65歳	対象者：正社員

(2018年4月1日現在)

## 1 企業概要

株式会社朝日新聞社は、1879（明治12）年に創刊した新聞発行と、デジタル配信を中心に、文化・スポーツ催事の主催・運営、不動産などの事業を行う総合メディア企業である。事業拠点は国内43総局222支局、印刷拠点27カ所、海外5総局32支局を運営している。

同社の従業員数（2018年4月現在）は4,460名（再雇用者を含む）で、部門別にみた内訳は記者部門約2,300名、ビジネス部門約1,500名、技術部門約650名である。平均年齢は44.2歳で、年齢別構成は50歳以上が約4割を占めている。

採用について、同社は職種別（記者部門、

ビジネス部門、技術部門）の新卒採用を毎年50名前後行っており、2018年4月採用は68名である。

## 2 65歳定年制実施の背景

2017年9月までの同社の定年制度は「60歳定年、65歳までの継続雇用（再雇用制度）」であった。労務構成の高齢化と人手不足を背景に、これまでの高齢社員の活用方法を見直し、戦力化をはかることを目指して2017年10月に65歳定年制を実施した。

労働組合との協議は2014年頃に設置した共同プロジェクト「60超プロジェクト」に遡る。1～2年間かけて制度設計や他社の事例研究などを共同で行い、65歳定年制の準備作

業を進めた。2016年1月に労働組合に正式に提案、2017年に合意した。

### 3 65歳定年制実施について

#### ■対象者

対象者は65歳定年制実施以降に60歳に到達する正社員であり、それまでシニアスタッフとして再雇用されていた高齢社員は対象外としている。

#### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

高齢社員に求める役割について、同社はこれまでの経験と高いスキルを活かして60歳以降も戦力として活躍してもらうことをあげている。

役職定年については、部長・局長等の上位管理職を対象に58歳定年制を実施している。なお、同社の基本的な職制は、「局長一部長」であり、「課」「係」を設けていない。

### 4 人事管理制度

#### ■60歳以上の社員の人事管理 (65歳定年制実施前)

図表1は60歳以上の社員の人事管理制度について、65歳定年制実施前と実施後の変化を整理したものである。同社の65歳定年制実施前の人事管理制度は継続雇用制度（再雇用制度）であり、高齢社員の身分は再雇用者（シニアスタッフ）であった。

継続雇用の上限は65歳までで1年ごとの契約更新が行われていた。

賃金制度について、60歳の再雇用契約時に年俸額が決まっていた。

労働時間は59歳以下の正社員と同じフルタイム勤務、もしくは短日勤務を選択していた。

#### ■60歳以上の社員の人事管理 (65歳定年制実施後)

65歳定年制実施後について、継続雇用時の人事管理制度の変化を確認する。

まず身分は再雇用制度の下で嘱託社員であった高齢社員は正社員となり、基本的な処遇制度、評価制度、福利厚生制度は59歳以下の正社員と同じ扱いになる。基本給は60歳超の賃金表が適用され、賞与は60歳超の賃金をベースに59歳以下の正社員と同倍率で支給される。

新たに本人の健康や親の介護など高齢層に生じやすい事情に配慮し、通常の年次有給休暇に加え60歳到達時に5年間有効の25日間の「60超休暇」が付与される。

仕事内容については、58歳で役職定年制が実施されているため原則的には役職は引き続き外れるものの、60歳到達直前の仕事を継続して、フルタイム勤務で従事するのが基本。配置転換は59歳以下の正社員と同じように業務上の必要性に応じて行われる。

退職金の支給はこれまでの定年到達年齢60歳から65歳に変更された。

#### ■59歳以下の正社員の人事管理

59歳以下の正社員の人事管理制度について、賃金体系は一般社員と管理職で異なる。一般社員については、職能資格制度が適用されており、評価によって、資格等級のアップや定昇額、賞与額が決まる。上級管理職については、年俸制を適用しており、定期昇給はなく、評価と職務で年俸額が変わる。

配置転換は業務上の必要性に応じて行われている。例えば、記者部門の異動範囲は本社をはじめ国内の総局・支局、海外の総局・支局が中心であるが、その他の部門への異動もありえる。

### 5 制度を運用するうえでの工夫

#### ■キャリア支援の拡充

こうした65歳定年実施に関連する同社の取り組みに、「キャリア支援の拡充」「全社員対象の説明会の実施」などがある。

「キャリア支援の拡充」では、今回の65歳



定年制実施に先立ち「キャリアプロジェクト」を2015年度から開始した。その取組内容は第1に40歳以上を対象にした、所属長によるキャリア面談の実施である。

第2に45歳到達者を対象にキャリアの棚卸しを行うキャリア研修の実施である。研修では外部講師を招いた講演やグループディスカッションを開催。キャリアの多様化（同社担当者は「ジャングルジム型」と説明）が進む中で、多様な働き方が今後はいっそう求められる。社員にはこうした働く環境変化を踏まえて、これからキャリアやスキルアップをはかって働いてもらいたいと同社は考えている。

第3に、46歳と58歳到達者対象のライフプランセミナーの開催である。58歳セミナーは1日間で、午前は配偶者も同席可能でマネープランを中心に、午後は本人を対象に社外講師を招いて人生設計の視点からキャリアプランを考える研修を実施している。46歳セミナーはマネープランを中心にした半日コースで、配偶者も同席可能としている。

今後は、キャリア研修などの支援制度について、より若い世代の社員にも広げることが同社は考えている。

#### ■健康管理

先に紹介した60歳到達者を対象に5年間有効の25日間の特別休暇（「60超休暇」）を付与するほか、福利厚生の一環として実施している人間ドックの受診も64歳まで可能にした。

#### ■全員参加の説明会

これまでの再雇用者に求める役割とは異なり、60歳を超えても59歳以下の正社員と同じように戦力として仕事に従事してもらうことになる。そうになると、60歳到達者の意識づけだけではなく、職場のメンバー自身の意識づけも必要となる。そこで、同社は定年延長者だけでなく全社員を対象として説明会を行い、60歳超の先輩社員と同じ職場で働く際に、どういうことを意識すればいいかを伝えるなどの取り組みを行った。

## 6

### 65歳定年制実施の効果

効果が表れるのはこれからだと考えているが、業界で先駆けて65歳定年制を実施したことにより、意識改革が早く進むことを期待している。

## 7

### 今後の課題

今後の課題として、同社は社員の意識改革をあげている。本人には「戦力として働く意識」、職場には「戦力として働いてもらう意識」をしっかり持ってもらう必要がある。以前実施した60歳定年制の際に社員の意識を変えるのに時間がかかったので、今回の65歳定年制実施後は、意識改革が早く進むように、労使協議を通じて60歳超の働き方に関する情報共有を図っていくほか、キャリア支援の拡充を今後も継続していく考えだ。

60歳でアクセルを緩めるのではなく、65歳まで働くのが当たり前だという意識で、60歳超の社員が若い社員にいい影響を与えられるような会社にしていきたいとのことだ。

図表1 60歳～65歳の社員の人事管理制度の変化

	65歳定年制実施前	65歳定年制実施後
区分	嘱託社員	正社員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）	65歳
賃金制度	再雇用者用の賃金表（年俸制）が適用	60歳超用の賃金表が適用
人事評価	実施せず	実施（59歳以下の社員と同じ）
役職の継続	原則、降る（定年前に役職定年）	原則、降る（定年前に役職定年）
仕事内容	原則、定年前の仕事を継続	60歳到達前の仕事を継続
労働時間	フルタイム勤務、短日勤務を選択可能	フルタイム勤務（59歳以下の社員と同じ）
配置転換	ほぼ実施せず	実施（59歳以下の社員と同じ）

（出所）株式会社朝日新聞社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例19

## みやぎ生活協同組合

－ 65歳定年後も、高齢職員の経験をしっかり活用－

65歳  
定年65歳超  
基準有

## ポイント

- 全職員区分に対し、役割等級制度を導入するとともに、プロセス重視の人事考課制度を導入
- 65歳定年延長と併せて、業務に必要な場合に生協が雇用を申し込むことができる70歳継続雇用制度を導入

## ● 企業プロフィール

創業	1982年
本社所在地	宮城県仙台市
業種	協同組合
事業所数	71か所

## ● 従業員の状況

従業員数	6,970名（関連団体等への出向者を含む）
平均年齢	46歳
60歳以上者の割合	18.4%

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2016年3月1日	60歳	65歳	対象者：レギュラー職員、エリア職員、パート職員
役職定年	—	なし	なし	
継続雇用の上限年齢	2016年3月1日	65歳	70歳	対象者：定年退職者で業務に必要と生協が判断した者

(2018年6月1日現在)

## 1 企業概要

みやぎ生活共同組合は、宮城県を事業エリアとする生活協同組合である。1982年に宮城県学校生協と宮城県民生協が合併して誕生した。全国でも有数の規模で、2017年度における組合員数は約73万人強、県内世帯の加入率は74.5%、供給高1,038億円にのぼる。

生鮮食品、食品、日用雑貨、衣料品などの供給事業のほか、共済などサービス・保障事業、灯油・ガス・電気などエネルギー事業などを行っている。50店舗のほか、共同購入部セン

ター、学校部支所、生産部、リサイクルセンターがある。

2018年6月現在の職員数は6,970名で、レギュラー職員1,086名（男性845名、女性241名）、エリア職員247名（男性27名、女性220名）、嘱託職員379名、パート職員3,856名、アルバイト職員1,402人からなる。

レギュラー職員は、本部採用で転勤があり、職位の上限はなく、店長、センター長、統括、部長などのマネジメント系職位のほか、バイヤーやスーパーバイザー、店舗運営統括、管理部門スタッフとして力を発揮することが期

待されている。エリア職員は、パート職員から登用される勤務地・職種限定型の正職員で、転居を伴う転勤がなく、職位は副店長までである。嘱託職員は、勤務条件を個別に定めた職員や定年後の再雇用者である。パート職員は地域・職種が限定されており、販売員、キャッシャー、店内加工、配送などの業務を行う。

標準的な店舗は、店長、副店長、各部門チーフ・担当者約10名、パート職員約100名からなる。

同生協は、店舗販売の割合が高く、職員の配置状況は、店舗が約4,800名、配達業務が約800名、本部管理部門約800名などとなっている。

業績不振により、採用を抑えていた時期があったため、30代後半から40代前半層の職員数は少ない。なお、現在は、新規学卒者を毎年60～70人採用している。

## 2 人事労務管理制度

### ■役割等級制度

同生協では、2013年3月21日以降、役割等級制度を採っている。背景には、中堅層の職員が少ないために、若い職員を部門チーフなどの役職に就けないと仕事が回らないという事情があった。職能等級制度の下では、若い職員の賃金が低く抑えられるために、若い職員を役職に就けると、職責と賃金が逆転してしまい、モチベーションが低下するといった問題もあった。このため、同生協では、それまで行ってきた職能資格制度を廃止し、レギュラー職員、パート職員など全職員区分に共通の役割等級制度を設けた。

等級は、全部で13段階あるが、レギュラー職員には13段階すべて（一般Ⅰ～Ⅲ、中級管理Ⅰ～Ⅳ、上級管理Ⅰ～Ⅳ、経営管理Ⅰ～Ⅱ）、エリア職員にはうち7段階（一般Ⅰ～Ⅲ、中級管理Ⅰ～Ⅳ）、パート職員にはうち3段階（一般Ⅰ～Ⅲ）が適用される。

### ■人事考課制度

役割等級導入と併せて人事考課制度も変更した。それまでの人事考課では、業績に偏重しがちだったが、これを業績達成に向けたプロセスを重視したものとし、目標値が達成できていなくとも、今後につながる取り組みをしていれば、評価することとした。

役割基準の人事制度と、業績だけでなく、業績達成に向けたプロセスを重視した人事考課制度を導入したことにより、すべての職員区分の職員に、今後につながる取り組みを行っているか意識させ、それまで以上に職員に活躍してもらえるようになったという。



みやぎ生協オリジナルキャラクター

## 3 制度改善の背景

同生協は、2013年に、60歳定年後、65歳まで希望者全員を対象とする再雇用制度を設けた。改正高年齢者雇用安定法施行に伴う措置である。

レギュラー職員、エリア職員は嘱託職員として、パート職員はパート職員のまま再雇用することとなった。嘱託職員の業務内容と労働条件は職員個別に定めることとし、パート職員の時給は60歳時と同じとした。

この再雇用制度により、大半の職員が60歳定年後も働き続けてくれるようになったが、中堅職員は、まだ育っていなかった。このため、経験を有する人材の確保は必要不可欠であった。

## 4 定年・継続雇用制度の内容

そのような状況を踏まえ、2016年3月、同生協は、定年を60歳から65歳に引き上げた。また、継続雇用制度を見直し、定年退職者で業務に必要と生協が判断した者を70歳まで雇用できるようにした。

### ■定年制度

定年延長により、65歳となって最初の3月20日に定年を迎えることとなった。

役職定年制は設けなかったため、60歳以降も、仕事の内容は変わらない。

一方、賃金については、基本給の中の年齢給部分を60歳以降少しずつ減額することとした。60歳時に1万円下がり、61歳時にさらに1万円下がる。62歳時にさらに1万円下がり、その後は下がらない、といった具合である。

退職金は、65歳時に全額を一時金で支給する。

なお、同生協では、パート職員にも、退職金を支給している。

### ■継続雇用制度

定年延長と併せて、定年退職者で業務に必要と生協が判断した者を70歳まで雇用できるようにした。65歳以降、1年毎に契約を更新し、70歳以降は更新しない。レギュラー職員、エリア職員はシニア嘱託職員またはシニアパート職員として再雇用される。

レギュラー職員及びエリア職員の給与条件は、個別に定めるが概ね60歳時の7～8割、パート職員は定年退職時の雇用契約と役割ステージにより2段階の時給設定とした。

「部長スタッフ」として職員教育を担当するシニア嘱託職員や、「副店長」として店長をサポートするシニア嘱託職員もいる。

70歳継続雇用制度は、これまでのところ、うまく機能しているという。

### ■制度導入に当たって

同生協では、2013年に再雇用制度を導入

した際は、高齢者が働く場を用意できればよい、と考えていたが、2016年に定年延長、継続雇用延長を行うにあたっては、いかに処遇するかに知恵を絞ったという。労働組合とも協議を重ね、現場の声を聴きつつ、制度改善に取り組んだ。

高齢になっても働けるよう、宅配業務に使うトラックのサイズを小型化するなど、作業環境についての検討も行っている。

さらに、定年延長後の2017年4月、本部に健康管理室を設置し、産業看護師を新たに採用した。健康相談業務や2次検診の受診勧奨などを行っている。

## 5 今後の課題

同生協にとっては、当面、職員の採用が最大の課題である。70歳まで働ける継続雇用制度を導入したので、しばらく業務は回るが、その後のことを考える必要があるという。

図表1 レギュラー職員及びエリア職員の60歳以降の処遇など

	制度改定前 (2013～2016年)	制度改定後 (2016年～)	
	60～65歳	60～65歳	66歳～70歳
区分	嘱託職員	レギュラー職員 エリア職員	嘱託職員 パート職員
雇用上限年齢	65歳（1年更新）希望者全員	65歳	70歳（1年更新） 生協が業務に必要とする職員
等級	2014年以降 一般Ⅰ～Ⅲ	一般Ⅰ～Ⅲ、中級管理Ⅰ～ Ⅳ、上級管理Ⅰ～Ⅳ、経営 管理Ⅰ～Ⅱ	個別労働契約
基本給	59歳時の7～8割程度	年齢給部分が60歳から減額	59歳時の7～8割程度
評価	年2回実施	年2回実施	—
福利厚生	就業規則による	就業規則による	就業規則による
役職	なし	人事異動による	なし
仕事内容	原則として定年退職時のまま	人事異動による	生協から本人へ申込む
労働時間	フルタイムのほか、柔軟な働き方も可	フルタイムのほか、柔軟な働き方も可	フルタイムのほか、柔軟な働き方も可

(出所) みやぎ生活協同組合のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例20

## 大和証券株式会社

—営業員の雇用上限年齢を廃止—

上限なし  
基準有

## ポイント

- 営業員の雇用上限年齢を廃止
- ベテラン向け研修プログラムを新設し、継続的なスキル向上を支援
- 仕事と介護の両立支援、健康経営推進に向けた施策の実施

## ● 企業プロフィール

創業	1999年
本社所在地	東京都千代田区
業種	証券業
事業所数	155支店(2018年8月現在)

## ● 従業員の状況

従業員数	単体:8,942名(男性5,171人、女性3,771人) 連結:9,316名
平均年齢	38.0歳

(2018年3月末日現在)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
継続雇用上限年齢	2017年6月	70歳	なし	対象者：営業職 (一定の基準あり)

※定年は60歳。(2018年10月1日現在)

## 1 企業概要

大和証券株式会社は、今年で116年を迎える証券会社である。

証券業界では、2000年前後の金融業界の規制緩和により、多くの金融機関が証券業界へ本格的に参入してきたことや、“貯蓄から投資の時代”の中で顧客層やニーズも多様化するなど競争が激しくなり、ビジネス環境が大きく変化している。

同社の人員構成は40代後半がボリュームゾーンとなってきており、今後10年間でベテラン層の人員増加がさらに見込まれている。10年後には50歳後半になり、定年後の再雇用期間も含めてキャリアが長期化していく。

同社は、早くから、女性活躍推進を掲げ、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。2007年、「働き方改革」という言葉がまだなかった時代から、「19時前退社の励行」を始めるなど、ワーク・ライフ・バランスを意識した施策を打ち出している。女性活躍支援に向けて、女性キャリア支援研修や、管理職の意識啓発などに取り組んでおり、2018年6月末現在の管理職に占める女性比率は12.7%である。均等・両立推進企業表彰やキャリア支援企業表彰を受けていることでも知られている。

## 2 人事施策の概要

同社では、若手からベテランまで、全ての社員が持てる能力を発揮して、生き生きと働き続けられるよう、様々な施策に継続的に取り組んでいる。

社員が高いモチベーションの下で結束して最高のクオリティを発揮する組織を作っていくという方針を掲げ、「一人ひとりが自立的に活躍し続けられる環境整備」に積極的に取り組んでいる。

2005年からは資格取得や研修受講による一定の資格ポイントの取得を昇格の必要要件としている。従来の証券ビジネスはマーケットの知識を求められることが多かったが、5年後、10年後のビジネスを見据えた時にそれだけでは不十分であり、必要な知識・スキルも広がると考えたからだ。若手に限らず、ベテラン社員も含めて新しい知識・スキルを自発的に身に付けてほしいと考えている。

最も重視しているのは自ら学ぶ姿勢を社員に持ってもらうことで、そのため、研修メニューも多数用意している。現在の仕事や、今後のキャリアをどう歩んでいきたいかを自分で考え、選ぶことが自立的なキャリア形成につながると考えている。

### 3 継続雇用延長の背景

同社は、「女性活躍支援」「ワーク・ライフ・バランスの推進」のほか、「若手社員の育成」、「ベテラン層の活躍支援」にも力を入れている。

若手や女性だけでなく、ベテランの活躍支援にも力を入れているのは、ベテラン層がさらに増加することが見込まれていることに加え、豊富な経験や高度な専門知識を有する社員の活躍を更に促進していく必要があると考えたからである。

同社は2005年に、営業職である「上席アドバイザー制度」を導入している。翌年には意欲と能力の高い方に、定年後も活躍してもらう制度として「大和マスター制度」を導入

した。

日本全体が超高齢社会を迎える中、企業においてもベテラン社員の活躍をさらに促進していく必要があるとの考えのもと、2013年には法定の雇用義務年齢を超えて最長70歳まで営業職である上席アドバイザーについて継続可能とした。さらに、2017年には、さらに上席アドバイザーの雇用上限年齢を廃止した。この改定により、経験豊富な社員がより長きに渡りお客様に寄り添ったコンサルティングが継続できるとともに、社員にとってもキャリアの選択肢が広がり、ライフプランに応じて働き続けることができるようになった。

現在、同社の最高齢の社員は69歳で、営業の第一線で活躍している。今後はこうしたベテラン社員の活躍で、高齢のお客様のさらなるニーズの開拓を推進していきたいと考えている。

かつては60歳をゴールとして一律で働いてきたが、ライフスタイルが多様化する中、これからはゴールは自分で決める時代である。同社はそれに応じて働き続けられる環境を用意したいと考えている。

### 4 ベテラン社員の活躍に向けた各種施策

#### ■ライセンス認定制度

2015年、同社は、45歳以上の社員を対象に、「ライセンス認定制度」を導入した。キャリアの長期化が進む中、45歳頃がいわばキャリアの折り返し地点になる。45歳以降も活躍してもらうには自己研鑽が大事である。

「ライセンス認定制度」は、45歳以降に取得した資格・研修および勤務実績をポイント化し、一定基準をクリアすればライセンス認定し、55歳以降の処遇を優遇する仕組みである。ポイントは45歳までに取得した資格や受講した研修も加算する。また新たにこの層に向けたASP研修（Advanced Skill-building



Program) を用意。これは、スキル向上・健康増進のためのe-ラーニングを中心とした40講座以上からなる研修プログラムである。専門性を更に磨くビジネススキル、マネジメントスキル、一般教養、健康リテラシーを高める講座等を用意しており、1講座あたり5～10時間程度のかかなり重厚なプログラムとなっている。導入してから約3年たつが、受講数は累積で16,000講座に及ぶ。「学びたい」という意欲・意識は年齢を重ねても変わらないことを感じている。

### ■仕事と介護の両立支援

今や介護は誰もが直面するライフイベントになりつつある。ベテラン層の社員にとって親の介護は切実な問題である。

そこで、2016年度から仕事と介護の両立支援を充実させており、介護のプロに様々な相談ができる「介護コンシェルジュサービス」を導入している。同社は、介護による休職期間を1095日と定めており、法定よりもかなり長い。相談しやすい環境づくりのほか、在宅勤務制度等も導入し、社員の仕事と介護の両立を支援している。

### ■健康経営

全ての社員が生き生きと働き続けるためには、社員の健康こそが土台と考えており、2008年より健康経営に積極的に取り組んでおり、2015年からさらにその体制を強化している。経済産業省と東京証券取引所が共同で主催する「健康経営銘柄」にも4年連続選定されている。

社員の健康づくりを支援する「KA・RA・DAイキイキプロジェクト」は、健康増進のイベントへの参加や目標達成にポイントを付与し、健康関連グッズや社会貢献への寄付と交換できる仕組みとなっている。

また、がんに罹患した社員が働き続けられるよう「ガンばるサポート～がん就労支援プラン～」を導入し、仕事とがん治療の両立を支援する等、様々な形で社員の健康保持・増

進に取り組んでいる。

## 5 今後の課題

営業員の雇用上限年齢を廃止したが、実際に、70歳を超える社員が働くようになるのは、まだこれからである。社員からは、当制度の導入により「キャリアパスの選択肢が増える」と受け止められているようだ。現時点では、同社は60歳以上社員の割合が低いが、今後この割合は高まる見込みであり、更なる活躍支援に向けた同社の取り組みが期待される。

図表1 大和証券におけるベテラン人材活用に向けた主な取り組み

	人事制度の改定など	ベテラン人材活用に向けた取り組み
2005年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性活躍推進チーム発足</li> <li>・ 資格ポイント導入</li> <li>・ 資格取得支援制度拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上席アドバイザー制度導入</li> </ul>
2006年		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 大和マスター制度導入</li> </ul>
2007年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 19時前退社の励行</li> </ul>	
2008年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年休取得促進</li> </ul>	
2010年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 等級制度改定</li> </ul>	
2013年		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上席アドバイザーの雇用期間延長（最長70歳）</li> </ul>
2014年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育児サポート休暇導入</li> <li>・ 制度利用カレンダー</li> </ul>	
2015年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 健康経営推進体制強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ASPの導入（45歳以上）</li> <li>・ ライセンス認定制度新設</li> </ul>
2016年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 教育研修制度の拡充</li> <li>・ 家族手当の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 仕事と介護の両立支援拡充</li> </ul>
2017年	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ WLB委員会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上席アドバイザーの雇用上限年齢の廃止</li> <li>・ 勤続感謝休暇導入</li> <li>・ 介護コンシェルジュ導入</li> </ul>

(出所) 大和証券株式会社提供資料より

## 事例21

## 株式会社東急コミュニティー

65歳超  
基準有

一定年後65歳まで勤務延長、65歳以降70～75歳まで継続雇用

## ポイント

- 高齢者を積極的に採用し、高齢社員を対象とした研修を実施。資格取得も推奨
- 介護などのために退職した社員のための再入社制度（プロキャリアパス）あり

## ● 企業プロフィール

創業	1970年
本社所在地	東京都世田谷区
業種	不動産賃貸業・管理業
事業所数	69か所

## ● 従業員の状況

従業員数	9,310名 うち正社員 3,204名
平均年齢	55.2歳
60歳以上者の割合	56.2%

(2018年4月現在)

## ● 定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	対象者：正社員
勤務延長	2017年10月	制度なし	65歳	対象者：技術員（一定の条件を満たす者）
	2018年1月			対象者：事務員（一定の条件を満たす者）
役職定年	—	課長55歳 部長57歳	課長55歳 部長57歳	対象者：正社員（一部例外あり）
継続雇用の 上限年齢	2018年4月	65歳	65歳	希望者全員
		65歳	70歳	対象者：事務員（一定の条件を満たす者）
		70歳	72歳	対象者：技術員（一定の条件を満たす者）
		72歳	75歳	対象者：管理員（一定の条件を満たす者）

(2018年4月1日現在)

## ● 退職金の状況

内容	一時金及び確定拠出年金(半々)
算定方法等	勤続年数及び職能等級により算出
支給時期	60歳（一時金）、60歳以降（年金）

## 1 企業概要

株式会社東急コミュニティーは、東急不動産グループの大手不動産管理会社で、マンション約52万戸、ビル約1,100棟と、業界でも

トップクラスの管理規模・管理実績を有する。社員は、事務や営業を担当する「事務員」、管理と建物の改修・工事を担当する「技術員」、ビル・マンションの管理を担う「管理員」からなる。管理員が最も多く、約5,000名であ

る。管理員の入社時の年齢は高く、60歳以降入社する者が多い。事務員は約2,400名（うち正社員1,700名）、技術員は約1,200名である。新卒のほか、中途採用も行っており、30代から40代の者が多い。

新卒の採用者数は、2018年が122名（事務員65名、技術員57名）、2019年が138名（事務員54名、技術員84名）である。

一方、60歳以上の者も積極的に採用しており、2018年度の採用者数は625名である。60歳以上は、管理員として、契約社員という社員区分で採用し、67歳までは受け入れる。

「労働環境No.1」を掲げて、社員の働きやすさ向上に取り組んでおり、「健康経営法人2018」の認定を受けているほか、子育てサポート企業を認定する「くるみん」認定や、女性活躍推進法に基づく「えるぼし」（最高評価である三ツ星）認定を取得している。

## 2 勤務延長・継続雇用延長の背景

同社は、2017年10月より、60歳到達者を対象とした勤務延長制度を設けた（同社では、「定年延長制度」と呼んでいる）。また、2018年4月以降、職種別に、継続雇用延長の上限年齢を引き上げた。

その背景には、人材不足がある。マンション・ビルの管理には、高い技術力や専門的知識が必要である。社員から、長く働きたいという声があったことに加え、勤務延長制度を設けることにより、高い技術力や専門的知識を有する社員に引き続き働いてもらいたいと考えた。

また、管理員については、60歳以降に嘱託社員として入社する者が大半だが、雇用の上限年齢を見直すことにより、優秀な人材の確保をねらった。

同業他社や、同社のグループ企業にはこのような制度はない。経験・知識などを有する社員に力を発揮してもらおうとともに、社外か

ら人材を確保することをねらって、他に先んじて勤務延長や継続雇用延長を行うこととした。制度を理解したうえで利用してもらえよう、周知期間を約1年設けた。

## 3 勤務延長制度の内容

勤務延長制度は、技術職及び事務職の正社員を対象としている。60歳が定年年齢だが、一定の要件を満たす者を対象に、勤務延長を認める。

同社では、SS、S、A+、A、A-、B、Cの7段階で人事評価を行っているが、このうちA以上の評価を受けており、かつ、懲戒事項に該当せず、勤務態度に問題がないこと等が条件となる。これには、対象年齢層の社員の約8割が該当し、実質的には65歳定年になり近い状態である。

勤務延長となった場合は、処遇面は、59歳以前と変わらず、正社員と同じ扱いである。異動はもちろん、住居の移動を伴う転勤もある。

同社には役職定年がある。課長であれば55歳、部長であれば57歳だが、優秀な者には、そのまま役職についてもらっている。これは、60歳を過ぎて勤務延長になってからも同じである。

60歳以降、再雇用でなく、勤務延長を選んだ場合であっても、退職金は60歳で支給する。退職一時金と確定拠出年金が半々である。

なお、制度が始まってから間がないこともあり、2018年4月に、勤務延長を選択した社員は10名である。

## 4 66歳以上の継続雇用制度の内容

同社は、希望者全員を対象とした65歳までの継続雇用制度を有している。

さらに、技術員については70歳まで、管理員については72歳まで、一定の要件を満たす社員を嘱託社員として継続雇用する制度を有

していたが、2018年4月にこれを見直した。

これにより、雇用上限年齢は、事務員70歳、技術員72歳、管理員75歳となった。

65歳を超えた継続雇用のための条件は、健康で、懲戒事項に該当しておらず、勤務態度にも問題がないことである。

フルタイム勤務のほか、週3日勤務、1日5時間勤務など柔軟な働き方も可能である。賃金単価は、60歳以降再雇用で働いた場合と変わらない。

引き続き、人事考課の対象となり、それにより、賃金水準及び賞与額は上下する。

## 5 59歳以前の賃金制度

基本給の構成をみると、管理職は役割給+職能給+成績給であるが、一般職（非管理職）は職能給+成績給である。なお、役職定年後は、役割給部分がなくなり、職能給+成績給となる。これにより、賃金は役職定年前の7～9割となる。

## 6 その他高齢者雇用促進につながる取組

### ■高齢社員を対象とした研修制度

高齢になってから、他業種から、管理員として入社する者が多いことから、研修には力を入れている。新規採用者を対象に、「導入研修」、入社6ヶ月の者を対象に「フォローアップ研修」、入社1年半以上の者を対象に「スキルアップ研修A」、入社2年半以上の者を対象に「スキルアップ研修B」を行っている。この4つの研修は必須である。各研修とも、安全面の教育には時間を取っている。また、マンション住民の高齢化が進んでいることから、「フォローアップ研修」には「認知症サポーター講習」を含めている。

同社には、資格取得を援助する制度があるが、いわゆる59歳以下の正社員だけでなく、高齢社員も対象となっている。管理員は、管

理業務主任者資格があると業務理解が深まるため、資格取得が推進されているが、管理業務主任者資格取得後に、マンション管理士資格に挑戦する者も多い。

### ■社内マイレージ制度

同社では、2017年10月より、「健康促進活動」、「会社への貢献活動」に対し、ポイントを付与する「社内マイレージ制度」を実施している。正社員から嘱託社員、パートまで全社員が対象で、付与されたポイントに応じて、グルメや日用品、旅行などの商品と交換することができる。「健康促進運動」では、マラソン・ウォーキング大会などのイベントへの参加のほか、禁煙や健康診断数値の改善も対象となる。また、所定外労働時間の削減や年休取得率（70%以上）も対象となる。一方、「会社への貢献活動」は、お客様からの感謝状やマンション居住者主催のイベントへの参加などが対象である。導入後半年時点で、約500件の社内マイレージポイント申請があがっており、社員から健康促進などに向けてやる気が出たとの声があがっている。

### ■危険予知訓練（KYT）

管理員の業務災害防止、疲労防止策の一環として、軽いストレッチ運動からなる「始業2分間体操」を推進している。また、危険予知訓練（KYT）にも力を入れており、危険予知訓練シートにより、具体的な危険ポイントを示し、安全への意識向上を図っている。

### ■プロキャリアパス制度

同社では、全社員を対象に、退職時に一定条件を満たす者については、退職後5年間を上限として再入社試験の一部（筆記試験）が免除される「プロキャリアパス制度」を設けている。

勤続3年以上で、退職前直近の考課が標準以上などの要件を満たす者については、退職理由を問わず、対象となる。制度を導入した2015年10月以降の利用者は、58名であり、これには60歳以上の者も含まれている。

勤務延長制度導入により、勤務延長を選んだ社員の「契約社員だから」という遠慮がなくなって仕事への取組みが積極的になり、周囲に良い影響を及ぼしている。継続雇用の上限年齢を上げたことにより、契約社員のモ

チベーションもアップしている。

現在は、勤務延長と継続雇用を併用することにより、それぞれについて、社員の受け止め方や運用状況、課題の有無などをみているところである。勤務延長を選んだ社員の働きぶりなどをみたうえで、将来的には、完全な65歳定年とすることも視野に入れている。

図表1 定年延長前後の60歳以上社員の人事管理制度導入前後の変化

	役職定年後60歳まで	勤務延長（60～65歳）	再雇用（60～65歳）	再雇用（66歳～）
対象者	役職者 (特に優秀な者を除く)	考課A以上など一定の要件を満たす者	希望者全員	健康で、勤務態度に問題がないなど一定の要件を満たす者
区分	正社員	正社員	契約社員	契約社員
上限年齢	55歳又は57歳	65歳	65歳	職種により、70歳、72歳又は75歳
役割	管理職の補佐など	59歳以前と同じ	プレーヤー	プレーヤー
役職	降りる（例外あり）	降りる（例外あり）	降りる（例外あり）	降りる（例外あり）
労働時間	フルタイムのみ	フルタイムのみ	短日勤務、短時間勤務あり	短日勤務、短時間勤務あり
配置転換	転勤あり	転勤あり	転勤なし	転勤なし
処遇	役職定年前の役職、人事考課による	59歳時点の資格等級、人事考課による	59歳時点の資格等級、再雇用後の業務内容による	業務内容による
賃金水準	役職時の7～9割	59歳時と同じ	59歳時の4～6割（考課により上下）	59歳時の4～6割（考課により上下）
昇給	あり	あり	あり	あり
諸手当	あり	あり	あり	あり
賞与	役職時に比べ下がる	59歳時と同じ	あり（考課により上下）	あり（考課により上下）
考課	あり（7段階）	あり（7段階）	あり（5段階）	あり（5段階）

※特に優秀な者の場合は役職から降りないことがある。

(出所) 株式会社東急コミュニティーのヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## 事例22

## 東京地下鉄株式会社

65歳  
定年

—ベテラン社員が安心して長く活躍できる仕組みを構築—

## ポイント

- 従来の65歳継続雇用をやや上回るよう賃金カーブを見直し
- 下位職が上位職の賃金を上回る年功主義型の賃金を改定し昇進意欲を喚起

## ●企業プロフィール

創業	2004年
本社所在地	東京都台東区
業種	鉄道業
事業所数	グループ14社

## ●従業員の状況

従業員数	約9,500名
平均年齢	37.4歳

## ●定年・継続雇用制度の状況

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	2018年4月1日	60歳	65歳	対象者：全社員（選択定年） (2018年4月1日現在)

## ●退職金の状況

内容	退職一時金・確定給付年金
算定方法等	ポイント方式
支給時期	65歳（一時金）、65歳以降（年金）

## 1 企業概要

## ■概要

東京地下鉄株式会社（東京都台東区）は1920年（大正9年）設立の東京地下鉄道株式会社を祖とし、2004年（平成16年）に民営化された。東京都区部を中心に9路線195.1キロ（全179駅）で地下鉄を運営している。うち7路線では他社と相互直通運転を実施、営業路線全体では539.4キロに及ぶ巨大な鉄道ネットワークである。1日の利用客は742万人、「東京圏の交通ネットワークのつなぎ役」という重要な役割を果たしている。

東京地下鉄の2017年度の営業利益は単体で891億円（グループ全体の連結で972億円）、経常利益は単体で814億円（連結で877億円）であり、近年は大幅な変動はない。新規路線が建設される予定は今のところないが、利便性向上や訪日観光客増加による利用者増加が見込まれる他、駅構内の商業施設による流通事業、車内や駅構内を利用した多様な広告媒体提供による広告・情報通信事業などグループ企業を通じた展開、また、東南アジア各国の都市圏交通問題解決のための鉄道建設に関する技術的協力や支援などコンサルティング事業を多角的に事業展開しており、

今後の成長の原動力としている。

### ■従業員数と年齢構成、職種

東京地下鉄の従業員は約9,500人、平均年齢は37.4歳である。年齢別で見ると20代から40代は各年次で300人前後、40代後半から50代前半は年次によって50人前後から150人前後と差が大きい。50代後半にも300人前後の年次がある。相対的に40代の中堅社員が少ないため次の世代である30代が育つまでの間、50代を中心としたベテラン層による技能伝承が必要となっている。

職種は総合職（事務系と技術系）とエキスパート職（運輸職種と技術職種）に分かれる。エキスパート職の中の運輸職種とは駅係員、車掌、運転士を、技術職種は車両、電気、土木、建築関係の業務に当たる社員を指し、エキスパート職は現場で業務にあたる。

### ■人事管理制度

東京地下鉄の賃金は基準賃金（本給と都市手当）と基準外賃金（役職手当と教育手当他）からなる。

基準賃金のうち本給は職能給と基礎給（生活給）に分かれる。職能給の前提となる職能資格はAからIまでの9段階あり、一般職グループ（A、B、C）、指導職グループ（D、E）、監督職グループ（F、G、H）、管理職グループ（I）に分かれる。これまで職能給は年功主義的に運用され、下位職の賃金が上位職の賃金を上回ることもあった。一定の資格に留まる者でも半額昇給制度が適用されるため、実質的には青天井で昇給が続く。上位職に上がらなくとも賃金は年功的に上がっていくため、昇進昇格の意欲を阻害する恐れもあった。基礎給は生活給であるが、各年代における標準生計費に必ずしも合致していなかったため、その乖離が問題とされていた。

なお退職金については勤続ポイントと資格ポイントという2種類のポイントの累積で金額が計算される。勤続ポイントは勤続40年以上の社員にはポイントを付与しないが、新卒

者も中途採用者も一定の水準に達するように設定されていた。また、資格ポイントは60歳の定年時まで付与されるようになっていた。

ちなみに東京地下鉄のこれまでの継続雇用制度は管理職と非管理職では異なる。管理職（指定職、補佐・現業長級）は定年後に特別嘱託として本体に残ってスタッフ職（給与は個別設定）を務めるか、グループ会社に再就職（給与は定年時の職位に応じて一律設定）するかいずれかであり、後者がほとんどである。非管理職（主任・助役以下）は特別嘱託として本体に残るケースとグループ会社再就職がほぼ半々であり、どちらも賃金は一律に設定されていた。いずれの場合でも定年以降の賃金水準は4割程度減少していた。

### ■採用状況

新卒採用は毎年300名前後、中途採用は毎年100名前後である。中途採用では運輸が約4分の3、技術が約4分の1程度の割合であるが、前述のように中堅の年齢層が相対的に少ないため、年齢層のギャップを埋めて技術・技能伝承を円滑にする効果が期待されている。

## 2 定年延長の背景

東京地下鉄は2018年4月から定年を60歳から65歳へ延長した。新制度導入により「労働力人口の減少を見据え、ベテラン社員の技術・技能を最大限引き出せる制度を整え、労働力を確保する」、「努力している社員に報いる制度を整え、社員一人ひとりの成長・挑戦をささえる」のふたつの効果を期待している。

前述のように東京地下鉄では若い社員が多い一方で40代の中堅社員の割合が相対的に低く、50代社員の役割は大きい。次世代が育つまでの間、50代社員には引き続き活躍してもらうことが会社の成長を支えるからである。

また、50代社員はもちろん、全社員が職務遂行能力を高めるためには常に上位の仕事を目指して頑張れる仕組みづくりが必要となる。



そこでそのインセンティブになるような制度設計が求められたのである。

### 3 65歳定年制度の内容

#### ■制度の内容

東京地下鉄の新しい定年制度の内容は以下のとおりである。

- 定年を60歳から65歳へ延長する
- 管理職は主に61歳以降65歳まで東京地下鉄に在籍しながらグループ会社で就労
- 非管理職は主に61歳以降65歳まで東京地下鉄に在籍して本体で就労
- 60歳以降の働き方はフルタイム勤務のみ
- 現行の継続雇用制度対象である60歳以上の者は今回の定年延長の対象としない

定年年齢引き上げについては2011年頃から労働組合との間で協議を進めていた。会社にとっては将来の労働力確保、労働組合にとっては組合員の生活保障が課題であったが、望ましい制度の設計とそれを実現させるための準備について長期にわたって検討していた。

なお今回の制度改定では65歳定年以降の継続雇用制度は計画されていない。

#### ■60歳以上の社員に求める役割・職務内容

管理職の場合、多くの者は60歳以降にグループ企業へ出向してそれまでの経験を出向先企業で活かしてもらう。

非管理職の者はその多くが60歳以降も本体で就労し、それまでの仕事をその職場で行なう。

#### ■賃金・評価制度

定年延長では賃金設計を大きく見直した。見直しの方針は、①昇進意欲を喚起する仕組み、②標準世帯における標準生計費を目安とした賃金カーブ設定（基礎給の見直し）、である。

昇進意欲を高める賃金設計として職能給と役職手当を見直した。下位資格は上位資格の初号を超えないよう上限を設定し、下位資格

者の金額が上位資格者のそれを上回ることがないようにした。役職手当も管理職と監督職では増額となっている。

賃金カーブの設定では「基礎給」のカーブを見直して標準世帯における標準生計費に近いカーブとした。具体的には18歳から35歳までは昇給ピッチを減額し、55歳以降は基礎給そのものを減額した。

この結果、従来の継続雇用時の処遇も含めた賃金カーブは60歳まで年功的に上昇した後継続雇用を期に急激に下がるカーブから、50代前半まで上昇した後、後半から緩やかに下降し、その後60歳時点の水準が65歳まで続くものとなった。65歳までの生涯賃金で見れば、60歳定年後に65歳まで継続雇用された場合の水準をやや上回る。

退職金制度では計算の前提となる勤続ポイントと資格ポイントは65歳の退職時まで付与されるようになった。

評価制度は60歳以前と仕組みは変わらず、上司との面談で目標達成度を確認する。

65歳への定年延長が実施されるなか、現在60歳以上の者はそれまでの継続雇用制度の下で勤務しているが、彼らは定年延長の対象にはならず、東京地下鉄に正社員として復帰することはない。なお、これまで60歳定年以降の者を対象としていた継続雇用制度は廃止された。

### 4 今後の課題

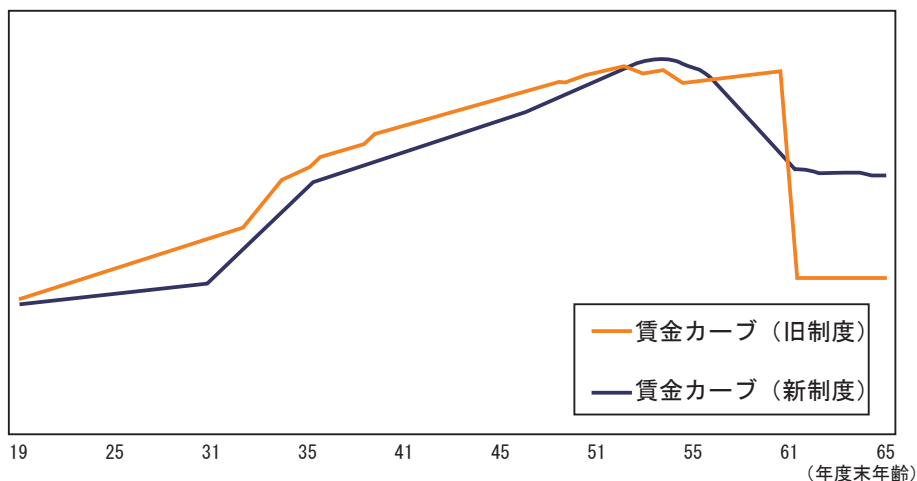
新しい制度では職能給の各資格で金額に上限が定められ、下位資格者と上位資格者の金額の逆転がなくなった。昇給のためには上位資格に昇格しなければならないが、昇格出来ない者が滞留した場合、賃金が上昇しないことで士気が低下する恐れがある。会社としては、従業員一人ひとりが上位の仕事を目指そうとする風土づくりを進めている。

また現実に60歳以上の者が職場の各所で

増加するが、安全が特に求められる公共交通機関において、体力や気力、五感の低下が実際に現れた高齢者が出た場合、それまでと同様に職務につけておけるのか、またそれまで担当していた業務の遂行が難しくなった場合

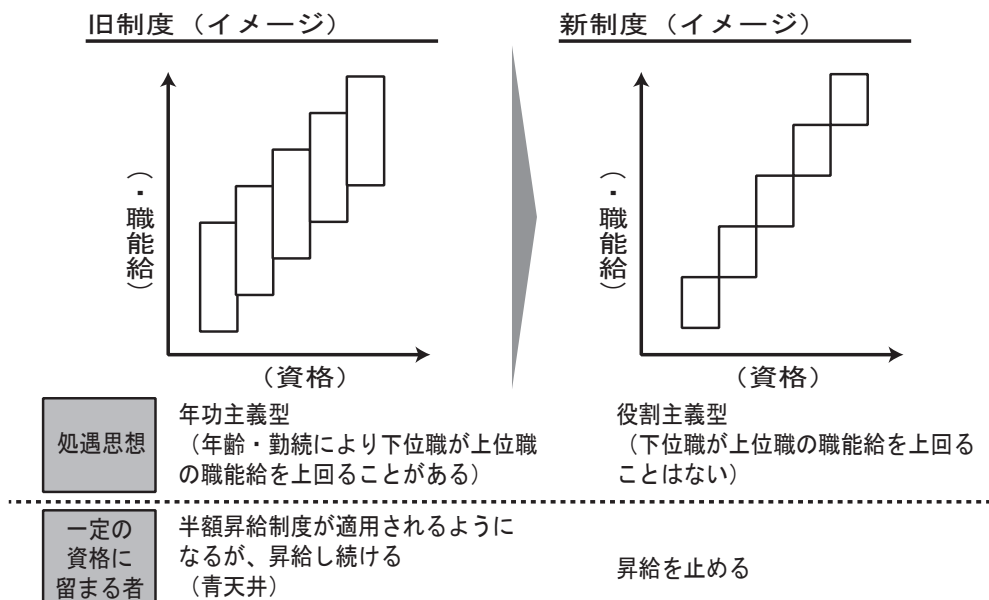
の配置転換先の確保、それにとともなう再教育が近い将来の課題となる。会社としては各部門でこういった働き方を用意する必要があるのかを見極めていく必要がある。

図表1 新制度における賃金カーブ（イメージ）



（出所）東京地下鉄株式会社の提供資料をもとに執筆者作成。

図表2 職能給改定のイメージ



（出所）東京地下鉄株式会社の提供資料をもとに執筆者作成。

## 事例23

## サミット株式会社

65歳超  
基準有

一定年延長、継続雇用により、売場を支える習熟人材を確保—

## ポイント

- パートタイム社員定年を65歳に引き上げるとともに、要件を満たせば75歳まで継続雇用

## ●企業プロフィール

設立	1963年
本社所在地	東京都杉並区
業種	小売業
事業所数	114店舗

## ●従業員の状況

従業員数	約16,000名 うち正社員 約2,500名
平均年齢	35.8歳(正社員のみ)
60歳以上者の割合	17%

## ●定年・継続雇用制度の状況

(2018年11月末日現在)

	改定時期	改定前	改定後	備考
定年	—	60歳	60歳	対象者：正社員
	2016年12月	60歳	65歳	対象者：パートタイム社員
継続雇用の上限年齢	—	65歳	65歳	嘱託社員(対象者：元正社員)
	2016年12月	70歳	75歳	対象者:基準に該当するシニアパート社員(元パートタイム社員及び65歳以降新規雇用したパートタイムで働く社員)

(2018年11月末日現在)

## ●退職金の状況

内容	正社員・地域限定正社員：確定拠出年金
算定方法等	正社員・地域限定正社員：資格等級別により算出
支給時期	正社員・地域限定正社員：60歳以降支給

## 1 企業概要

サミットは、首都圏を地盤とする食品スーパーマーケット大手で、世田谷区、杉並区など東京西部を中心に、1都3県に114店舗を展開している。

正社員約2,500名(うち約100名は通勤時間60分以内の5店舗のみで働く地域限定正社員)、パートタイム社員(パートタイム社員約8,500名、アルバイト社員約3,700名、シニアパート社員約1,200名)約13,400名が働く。パートタイム社員を1日8時間で換算す

ると、パートタイム労働者比率は約75%である。1年を超えて働いたパートタイム社員から、申し入れがあれば、無期雇用への転換を原則受け入れる制度がある。60歳以上社員の比率は、社員全体の約2割である。

平均的な店舗は、正社員約20名、パートタイム社員約85名、アルバイト社員約30名、合わせて約135名からなる。店舗は、店長―副店長―チーフ―担当者からなる。管理部門のほか、青果部門、鮮魚部門、精肉部門、総菜部門、調味料、乳製品や冷凍食品などを扱うグロサリー部門、ベーカリー部門、レジなどを担当するチェックスタンド部門からなる。1店舗平均の日商は約650万円、客数は3,300名である。商圈内は、顧客の年齢構成、家族構成や地域性などに違いもあることから、その特性に合わせた品揃え、売場づくりを行いドミナント戦略している。パートタイム労働者の採用などは店舗に任されているほか、首都圏の競合状況も厳しさが増しており、競争力ある店舗づくりが求められることから、店長、副店長の責任は重い。

来年度新卒の採用者数は、約120名で、うち大卒が100名弱、残りは高卒である。中途採用も積極的に行っている。

## 2 定年延長・継続雇用延長の背景

同社は、2016年12月に、パートタイム社員の定年を60歳から65歳に引き上げた。同時に、パートタイム社員を定年退職後再雇用した社員（シニアパート社員と呼称）の雇用上限年齢を75歳までに引き上げた（同社では、「定年延長」と呼んでいる）。

その背景には、人手不足がある。スーパーをはじめ小売業界は慢性的に人手が足りない業界である。少子高齢化、雇用情勢の改善によって、パートタイム社員も含め、採用がますます難しくなっており、採用コストも上昇してきている。一方、食品スーパーマー

ケットでは、鮮魚部門、精肉部門など、技術・ノウハウの必要な部門も多い。グロサリー部門なども、扱う商品は8,000点以上と非常に多く、接客や商品知識などの情報がお客様にとって競合店との差別化に大きな意味をもっている。このため、同社では、男女差なく、幅広い年齢から社員を採用し、定着を図ることが重要と考えている。

2016年に行った定年延長、継続雇用は、働き手からの要望に応える意味もあったが、業務に習熟した人材のつなぎ止めに役立てたい、上限年齢を上げることによって、採用につなげたいとの思いからのものでもあった。併せて、有期雇用者の無期転換ルールへの対応についても早期に無期転換できる仕組みに変えた。

同社は、定年延長、継続雇用について、かなり早い段階から検討を開始した。人事制度検討委員会を設け、労働組合と時間をかけて話し合った末、検討開始後約2年半で実施に移した。

## 3 パートタイム社員の定年延長制度の内容

同社に限らず、スーパーマーケット業界は、パートで働く女性たちが売り場を支えている。それだけに、職場の重要な戦力と位置付けている。仕事の評価軸は年2回の人事考課である。パートタイム社員の場合は、意欲・態度・行動について重視しており、特に要素として強調・協力、接客・コミュニケーションといった項目を重要視している。

週労働時間が20時間以上であれば、賞与が支給される。賞与の額は、週労働時間、勤続年数毎に、評価（S・A・B・C・D）による差を設けて一定額を定める。定年年齢65歳まで、考課結果に基づき、昇給の対象となる。

60歳未満であれば、正社員、地域限定正社員に登用する制度もある。

## 4

### 75歳までの継続雇用制度の内容

パートタイム社員の定年延長と併せて、パートタイム社員として定年を迎えた社員を対象とした継続雇用制度の上限年齢を、70歳から75歳に引き上げた。直近の人事考課の結果と、自己申告制の健康確認シートで明らかでない異常がないことを要件としている。例えば、視力に問題がないこと（商品の注意書きを読むことができること）、聴力に問題がないこと、平衡感覚に問題がないこと（目を空けて片足で30秒以上立っていただけること）などである。

「シニアパート社員」という呼称で社員区分を設け、健康で働き続けるニーズがある社員に能力を発揮し続けてもらいたいと考えた。

週契約時間は原則として20時間未満としている。

同社で働く65～69歳のシニアパート社員は各年齢200名余りである。また、70歳以上のシニアパート社員は約270名いる。「続けて働くことができるようになってありがたい」と、社員からの声も届いている。また、以前から担当していた業務を継続してもらうことが多いので、新規入社者の社員教育は必要なくなり、店舗運営上の負担軽減にもつながっていると考える。

定年を迎えたパートタイム社員の9割が、シニアパート社員として引き続き勤務している。

## 5

### 59歳以前の正社員人事制度

正社員の人事制度は、20年前から職務給的要素を取り入れた人事制度を採用している。人事考課は、約30項目からなる役職別考課表を基に、仕事を評価する仕組みになっている。特に役職者は売上のみを重視するのではなく、仕事の中身を具体的な項目（部下育成、仕事の状態、安全・衛生、接客など）で評価を行っている。人事考課の結果で上方への格付変更（昇格）、もしくは降格となることもある。なお、

正社員であっても、転居を伴う異動はない。

## 6

### 正社員の継続雇用制度

同社の正社員の定年は60歳、その後、勤務を希望する社員は、一定の人事考課結果を満たした者を65歳まで継続雇用する制度がある。定年後は嘱託社員となる。

さらに65歳以降働くことを希望する者は、シニアパート社員として働くことも可能で多くの正社員が各店舗で勤務している。

## 7

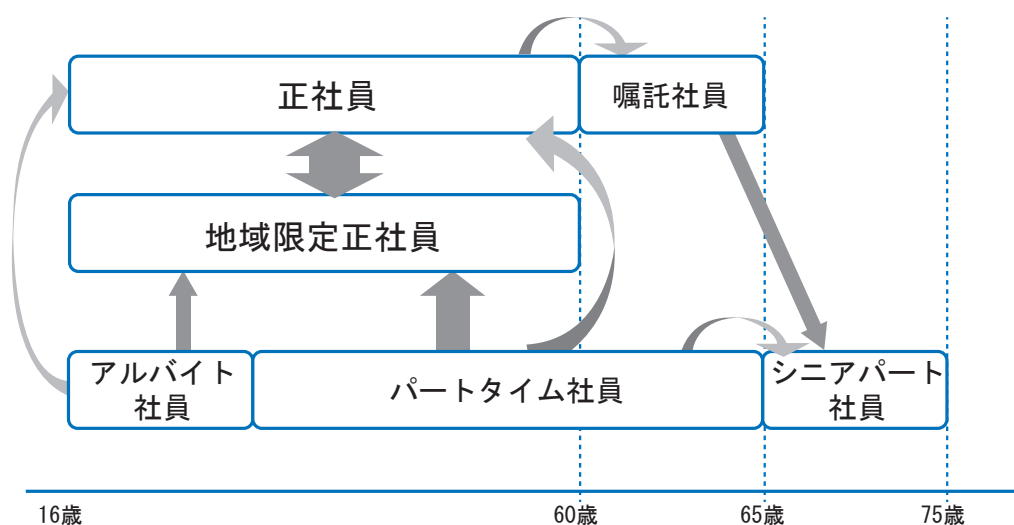
### 今後に向けて

75歳まで働ける制度というのは、かなり画期的な取り組みである。同社は、経験豊かな社員に長く働いてもらえるよう、働きやすさにはかなり配慮している。

社員が同社で働くことを「幸せ」と感じ、お客様が同店に来店されることを「幸せ」と感じ、お取引先様が同社とお付き合い頂くことを「幸せ」と感じ、すべての関係者の皆様に喜んで頂いている状態を「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」という事業ビジョンで表し、その実現に向けて取り組んでいる。

今いる社員に長く働いてもらうだけでなく、長く働くことを希望する、意欲の高い者を選んでもらえるかが課題である。

図表1 社員区分と社員登用制度との関係



図表2 社員区分と処遇など

	正社員（59歳以下は地域限定正社員含む）			パートタイム社員	
	～ 59歳		60歳の定年以降も働くことを希望する者	～ 64歳	65歳のパートタイム労働者の定年以降も働くことを希望し、一定の要件を満たす者
対象者	～ 59歳		60歳の定年以降も働くことを希望する者	～ 64歳	65歳のパートタイム労働者の定年以降も働くことを希望し、一定の要件を満たす者
区分等	正社員	地域限定正社員	嘱託社員	パートタイム社員	シニアパート社員
上限年齢	60歳	60歳	65歳（1年更新）	65歳	75歳
仕事内容	制限なし	制限なし	業務分野はそれまでと同じ	店舗各部門・本部担当者	
役割	—	—	定年前の役職・役割を基に、適性を考慮し管理職・担当者として勤務	部門毎に配属されてチーフの元で担当者として勤務	部門毎に配属されてチーフの元で担当者として勤務
役職	—	—	—	—	—
労働時間	フルタイム			パートタイム（35時間未満）	パートタイム（原則20時間未満）
配置転換	あり	あり	5店舗	なし	なし
賃金	月給	月給	月給	時給	時給(65歳時点で据え置き)
昇給	あり	あり	なし	あり	なし
ベースアップ	あり	あり	あり	あり	あり
諸手当	あり	あり	あり	なし	なし
賞与	あり	あり	あり	20時間以上の者はあり	なし
互助会	あり	あり	あり	20時間以上の者はあり	なし
退職金	あり	あり	なし	なし	なし
評価	人事考課表を基に年2回	人事考課表を基に年2回	人事考課表を基に年2回	人事考課表を基に年2回	人事考課表を基に年2回

(出所) サミット株式会社のヒアリング調査をもとに執筆者作成。

## ■索引| (定年・継続雇用制度、高齢者の受入れの状況別)

### 1. 定年の定めのない企業

事例 9	合掌苑	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	40
------	-----	------------------	----

### 2. 70歳定年制導入企業

事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
------	-------------	-----------	----

### 3. 66歳定年制導入企業

事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
------	----------	------------------	----

### 4. 65歳定年制導入企業

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 3	松川電気	〔電気・通信設備工事業〕	16
事例 6	王宮	〔宿泊業〕	28
事例 7	川之江港湾運送	〔道路貨物運送業〕	32
事例 8	日本毛織	〔繊維製品製造業〕	36
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 12	ソディック	〔機械製造業〕	52
事例 14	ロック・フィールド	〔食料品製造業〕	60
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 18	朝日新聞社	〔新聞業〕	76
事例 19	みやぎ生活協同組合	〔協同組合〕	80
事例 22	東京地下鉄	〔鉄道業〕	92

### 5. 希望者全員65歳超の継続雇用制度を導入している企業

事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
事例 6	王宮	〔宿泊業〕	28
事例 7	川之江港湾運送	〔道路貨物運送業〕	32
事例 12	ソデック	〔機械製造業〕	52
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68

## 6. 一定の基準を満たす者について65歳超の継続雇用制度を導入している企業

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 13	ポーラ	〔化粧品製造・販売業〕	56
事例 14	ロック・フィールド	〔食料品製造業〕	60
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 19	みやぎ生活協同組合	〔協同組合〕	80
事例 20	大和証券	〔証券業〕	84
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88
事例 23	サミット	〔小売業〕	96

## 7. 60歳以上の高齢者を採用している企業

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
事例 7	川之江港湾運送	〔道路貨物運送業〕	32
事例 9	合掌苑	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	40
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 14	ロック・フィールド	〔食料品製造業〕	60
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88
事例 23	サミット	〔小売業〕	96



## ■索引 (賃金・評価・退職金など)

### 1. 賃金制度

#### ■定年延長関係

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 3	松川電気	〔電気・通信設備工事業〕	16
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
事例 6	王宮	〔宿泊業〕	28
事例 7	川之江港湾運送	〔道路貨物運送業〕	32
事例 8	日本毛織	〔繊維製品製造業〕	36
事例 9	合掌苑	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	40
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 12	ソディック	〔機械製造業〕	52
事例 14	ロック・フィールド	〔食料品製造業〕	60
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 18	朝日新聞	〔新聞業〕	76
事例 19	みやぎ生活協同組合	〔協同組合〕	80
事例 22	東京地下鉄	〔鉄道業〕	92
事例 23	サミット	〔小売業〕	96

#### ■継続雇用延長関係

事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 13	ポーラ	〔化粧品製造・販売業〕	56
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 19	みやぎ生活協同組合	〔協同組合〕	80

事例 20	大和証券	〔証券業〕	84
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88
事例 23	サミット	〔小売業〕	96

## 2. 評価制度

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 3	松川電気	〔電気・通信設備工事業〕	16
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 6	王宮	〔宿泊業〕	28
事例 7	川之江港湾運送	〔道路貨物運送業〕	32
事例 8	日本毛織	〔繊維製品製造業〕	36
事例 9	合掌苑	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	40
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 13	ポーラ	〔化粧品製造・販売業〕	56
事例 14	ロック・フィールド	〔食料品製造業〕	60
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 18	朝日新聞	〔新聞業〕	76
事例 19	みやぎ生活協同組合	〔協同組合〕	80
事例 20	大和証券	〔証券業〕	84
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88
事例 22	東京地下鉄	〔鉄道業〕	92
事例 23	サミット	〔小売業〕	96

## 3. 退職金制度

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 3	松川電気	〔電気・通信設備工事業〕	16
事例 5	ウエルフェア三重	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	24
事例 6	王宮	〔宿泊業〕	28
事例 7	川之江港湾運送	〔道路貨物運送業〕	32

事例 8	日本毛織	〔繊維製品製造業〕	36
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68
事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88
事例 22	東京地下鉄	〔鉄道業〕	92
事例 23	サミット	〔小売業〕	96

## 4. 安全衛生

事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 9	合掌苑	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	40
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88

## 5. 健康管理

事例 3	松川電気	〔電気・通信設備工事業〕	16
事例 9	合掌苑	〔社会保険・社会福祉・介護事業〕	40
事例 15	広島電鉄	〔道路旅客運送業〕	64
事例 18	朝日新聞	〔新聞業〕	76
事例 19	みやぎ生活協同組合	〔協同組合〕	80
事例 20	大和証券	〔証券業〕	84
事例 21	東急コミュニティー	〔不動産賃貸業・管理業〕	88
事例 23	サミット	〔小売業〕	96

## 6. ライフプラン研修

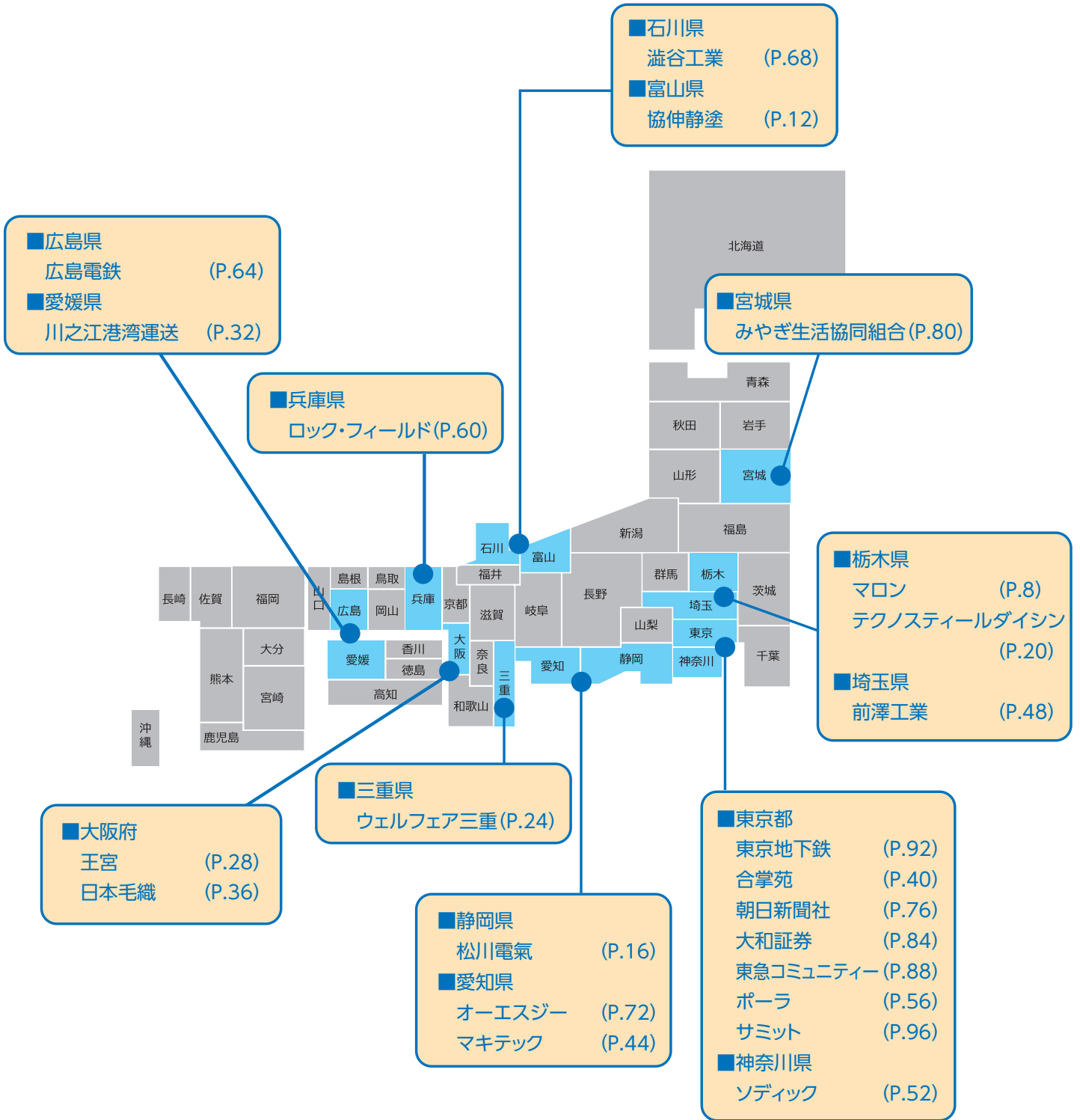
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 13	ポーラ	〔化粧品製造・販売業〕	56
事例 14	ロック・フィールド	〔食料品製造業〕	60

事例 17	オーエスジー	〔生産用機械器具製造業〕	72
事例 18	朝日新聞	〔新聞業〕	76

## 7. 技能・技術伝承

事例 1	マロン	〔製造業〕	8
事例 2	協伸静塗	〔金属製品塗装業〕	12
事例 4	テクノスチールダイシン	〔鋼構造物工事業〕	20
事例 10	マキテック	〔生産用機械器具製造業〕	44
事例 11	前澤工業	〔はん用機械器具製造業〕	48
事例 12	ソディック	〔機械製造業〕	52
事例 16	澁谷工業	〔生産用機械器具製造業〕	68

# 索引 (地域別)



# ■高齡・障害・求職者雇用支援機構 支部高齡・障害者業務課 一覧

都道府県	郵便番号	住 所	電話番号
北海道	〒063-0804	札幌市西区二十四軒 4 条 1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青 森	〒030-0822	青森市中央 3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩 手	〒020-0024	盛岡市菜園 1-12-18 盛岡菜園センタービル 3 階	019-654-2081
宮 城	〒985-8550	多賀城市明月 2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋 田	〒010-0101	潟上市天王字上北野 4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山 形	〒990-2161	山形市漆山 1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福 島	〒960-8054	福島市三河北町 7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨 城	〒310-0803	水戸市城南 1-4-7 第 5 プリンビル 5 階	029-300-1215
栃 木	〒320-0072	宇都宮市若草 1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群 馬	〒379-2154	前橋市天川大島町 130-1 ハローワーク前橋 3 階	027-287-1511
埼 玉	〒336-0931	さいたま市緑区原山 2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千 葉	〒261-0001	千葉市美浜区幸町 1-1-3 ハローワーク千葉 5 階	043-204-2901
東 京	〒130-0022	墨田区江東橋 2-19-12 ハローワーク墨田 5 階 高齡・障害者窓口サービス課	03-5638-2794 03-5638-2284
神奈川	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘 78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新 潟	〒951-8061	新潟市中央区西堀通 6-866 NEXT21 ビル 12 階	025-226-6011
富 山	〒933-0982	高岡市八ヶ 55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石 川	〒920-0352	金沢市観音堂町へ 1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福 井	〒915-0853	越前市行松町 25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山 梨	〒400-0854	甲府市中小河原町 403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長 野	〒381-0043	長野市吉田 4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐 阜	〒500-8842	岐阜市金町 5-25 G-front II 7 階	058-265-5823
静 岡	〒422-8033	静岡市駿河区登呂 3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛 知	〒460-0003	名古屋市中区錦 1-10-1 M1 テラス名古屋伏見 4 階	052-218-3385
三 重	〒514-0002	津市島崎町 327-1 ハローワーク津 2 階	059-213-9255
滋 賀	〒520-0856	大津市光が丘町 3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京 都	〒617-0843	長岡京市友岡 1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大 阪	〒566-0022	摂津市三島 1-2-1 関西職業能力開発促進センター内 高齡・障害者窓口サービス課	06-7664-0782 06-7664-0722
兵 庫	〒661-0045	尼崎市武庫豊町 3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈 良	〒634-0033	橿原市城殿町 433 奈良職業能力開発促進センター内	0742-22-5232
和 歌 山	〒640-8483	和歌山市園部 1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥 取	〒689-1112	鳥取市若葉台南 7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島 根	〒690-0001	松江市東朝日町 267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡 山	〒700-0951	岡山市北区田中 580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広 島	〒730-0825	広島市中区光南 5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山 口	〒753-0861	山口市矢原 1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳 島	〒770-0823	徳島市出来島本町 1-5 ハローワーク徳島 5 階	088-611-2388
香 川	〒761-8063	高松市花ノ宮町 2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛 媛	〒791-8044	松山市西垣生町 2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高 知	〒780-8010	高知市棧橋通 4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福 岡	〒810-0042	福岡市中央区赤坂 1-10-17 しんくみ赤坂ビル 6 階	092-718-1310
佐 賀	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮 1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長 崎	〒854-0062	諫早市小船越町 1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊 本	〒861-1102	合志市須屋 2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大 分	〒870-0131	大分市皆春 1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮 崎	〒880-0916	宮崎市大字恒久 4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿 児 島	〒890-0068	鹿児島市東郡元町 14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖 縄	〒900-0006	那覇市おもろまち 1-3-25 沖縄職業総合庁舎 4 階	098-941-3301

2018 年 12 月 1 日現在

# 都道府県労働局 職業対策課 一覧

都道府県	郵便番号	住 所	電話番号
北海道	〒060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	011-709-2311(代)
青 森	〒030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	017-721-2003
岩 手	〒020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎5階	019-604-3005
宮 城	〒983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022-299-8062
秋 田	〒010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル5階	018-883-0010
山 形	〒990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	023-626-6101
福 島	〒960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎	024-529-5409
茨 城	〒310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	029-224-6219
栃 木	〒320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	028-610-3557
群 馬	〒371-0854	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル9階	027-210-5008
埼 玉	〒330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー 15階	048-600-6209
千 葉	〒260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	043-221-4391
東 京	〒102-8305	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎12階	03-3512-1664
神 奈 川	〒231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル	045-650-2801
新 潟	〒950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025-288-3508
富 山	〒930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	076-432-2793
石 川	〒920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎5階・6階	076-265-4428
福 井	〒910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎	0776-26-8613
山 梨	〒400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	055-225-2858
長 野	〒380-8572	長野市中御所1丁目22-1	026-226-0866
岐 阜	〒500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058-245-1314
静 岡	〒420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階	054-271-9970
愛 知	〒460-0008	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルディング6階・11階・15階	052-219-5507
三 重	〒514-8524	津市島崎町327番2 津第二地方合同庁舎	059-226-2306
滋 賀	〒520-0806	滋賀県大津市打出浜14番15号	077-526-8686
京 都	〒604-0846	京都市中京区両替町通御池上ル金吹町451	075-275-5424
大 阪	〒540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通FNビル21階	06-4790-6310
兵 庫	〒650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー14階	078-367-0810
奈 良	〒630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742-32-0209
和 歌 山	〒640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073-488-1161
鳥 取	〒680-8522	鳥取市富安2丁目89-9	0857-29-1708
島 根	〒690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5階	0852-20-7020
岡 山	〒700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	086-801-5107
広 島	〒730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島KSビル4階	082-502-7832
山 口	〒753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083-995-0383
徳 島	〒770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	088-611-5387
香 川	〒760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階・3階	087-811-8923
愛 媛	〒790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5階	089-941-2940
高 知	〒780-8548	高知市南金田1番39号	088-885-6052
福 岡	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館6階	092-434-9806
佐 賀	〒840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	0952-32-7217
長 崎	〒850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	095-801-0042
熊 本	〒860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎A棟9階	096-211-1704
大 分	〒870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097-535-2090
宮 崎	〒880-0805	宮崎市橘通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	0985-38-8824
鹿 児 島	〒892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル	099-219-8712
沖 縄	〒900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎	098-868-3701

2018年12月1日現在

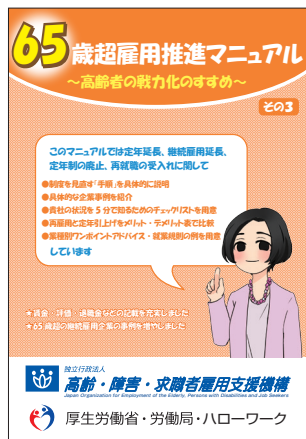
# ■高齡・障害・求職者雇用支援機構が提供する情報のご案内

高齡・障害・求職者雇用支援機構では、高齡者の活用に関わる企業の工夫などを事例集にして紹介しています。

## (1) 先進企業の取り組み事例

- ① 『65歳超雇用推進マニュアル～高齡者の戦力化のすすめ～』(2017.3)  
 定年延長、継続雇用延長、定年制の廃止、高齡者の再就職受入れについてまずは知りたい場合。18事例をコンパクトに紹介しています。
- ② 『65歳超雇用推進マニュアル～高齡者の戦力化のすすめ～(その2)』(2018.2)  
 業種別ワンポイントアドバイスや就業規則(参考例)など役に立つ情報を追加しています。事例を大幅に入れ替え、22事例をコンパクトに紹介しています。
- ③ 『65歳超雇用推進マニュアル～高齡者の戦力化のすすめ～(その3)』(2019.2)  
 賃金・評価・退職金などの記載を充実し、65歳超の継続雇用企業の事例を増やしました。事例を大幅に入れ替え、22事例をコンパクトに紹介しています。
- ④ 『65歳超雇用推進マニュアル 全体版』(2017.3)  
 制度や運用の見直しなどに向け、定年延長、継続雇用延長、定年制の廃止、高齡者の再就職受入れについてより詳しく知りたい場合。29事例を紹介しています。
- ⑤ 『65歳超雇用推進事例集』(2018.2)  
 65歳以上の定年制、雇用上限年齢が65歳超の継続雇用制度を導入している企業の中から、規模、業種、地域などを勘案して選定した23事例を詳しく紹介しています。
- ⑥ 『65歳超雇用推進事例集 2019』(2019.2 本書です)  
 新たに23事例を紹介。継続雇用延長を行った企業の事例を増やすとともに賃金・評価制度についての記述を充実しました。

➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/manual.html>)



『65歳超雇用推進マニュアル  
～高齡者の戦力化のすすめ～(その3)』



『65歳超雇用推進事例集(2019)』

- ⑦ 『65歳希望者全員雇用時代 高齡従業員戦力化に向けて  
 - 『企業における高齡者雇用の推進』に係る検討委員会 報告書 -』(2014.3)  
 ➡ ([http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet\\_company70/index.html](http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html))
- ⑧ 『エルダー活躍先進事例集 ～高齡従業員の特色を活かし、戦力化を図る～』(2016.3)  
 ➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/company70/03.html>)



## (2) 定年延長や継続雇用年齢の引上げによる効果や課題を把握するための調査結果

### ① 『定年延長 本当のところ』(2018. 9)

2010年以降に定年を延長した企業を対象に実際のところどうなのか調査を実施した事例を紹介しています。賃金、仕事内容、効果について分析しています。

### ② 『継続雇用 本当のところ』(2018. 11)

66歳以上の継続雇用延長を行った企業を対象とした質問紙調査の結果を小冊子にまとめています。継続雇用年齢の引上げを行った企業の属性(規模や業種)、制度改定の背景や検討過程、66歳以降社員の人事管理の概要(期待役割、賃金水準)、制度改定の効果を紹介しています。

➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/teinen.html>)



『定年延長 本当のところ』



『継続雇用 本当のところ』

## (3) 産業別、高齢従業員がいきいきと働くための対策とヒント集

『高齢社員戦力化のためのヒント集 ～産業別団体による取り組みから～』(2019. 2)

➡ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>)

## (4) 研修用資料

### ① 『まんがで考える高齢者雇用』

➡ ([http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet\\_company70/index.html](http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html))

継続雇用制度等により高齢者雇用をすすめている企業において、社員と高齢者の方がともにいきいき働けるように、若い方にも読みやすく、まんがで高齢者雇用について解説しています。

### ② 『12の漢字が魅せる 高齢期に輝くための心掛け』(2018. 2)

➡ ([http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet\\_company70/index.html](http://www.jeed.or.jp/elderly/data/pamphlet_company70/index.html))

# 65歳超雇用推進企業事例収集委員会

(敬称略)

(外部委員)

内田 賢 東京学芸大学教育学部教授 (委員長)  
田口 和雄 高千穂大学経営学部教授 (委員)

(高齢・障害・求職者雇用支援機構委員)

浅野 浩美 雇用推進・研究部長  
高橋 雅幸 雇用推進・研究部 研究開発課長  
薄井 良勝 雇用推進・研究部 調査役

(事務局)

薄井 良勝 雇用推進・研究部 調査役

## 執筆等担当者

「いま、なぜ定年・継続雇用年齢の引上げなのか？」(P.2～3) 浅野 浩美

「本事例集の活用方法」(P.4～5) 浅野 浩美

事例本文 (P.8～99)

・事例2, 4, 12, 16, 22	内田 賢
・事例3, 6, 7, 9, 11, 14, 18	田口 和雄
・事例8, 13, 15, 20, 21, 23	浅野 浩美
・事例1, 5	高橋 雅幸 浅野 浩美
・事例17	堀内 光弘 浅野 浩美
・事例10, 19	薄井 良勝 浅野 浩美

## 65歳超雇用推進事例集 (2019)

2019年(平成31年)2月28日 第1版第1刷発行

編集・発行 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構  
〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号  
障害者職業総合センター内  
電話 043-297-9528 (雇用推進・研究部 調査役)

## 65歳超雇用推進事例集（2019）

問合せ先