

# 高年齢者の安定した雇用を確保している先進企業 に対するヒアリング結果について

平成23年4月

千葉労働局職業安定部職業対策課

千葉労働局は、65歳まで希望者全員の雇用が確保される制度又は70歳まで働ける制度の意義や課題・ノウハウを地域社会で共有し、関係者のコンセンサスの形成を図る取組のひとつとして、高年齢者の安定した雇用を確保している先進企業に対するヒアリングを、平成22年度に実施しました。

ヒアリングは独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の高年齢者雇用アドバイザーに依頼して行い、その結果がまとまりましたので、別添のとおり公表いたします（一部企業名等を非公開）。

事業主の皆様におかれましては、これらの事例に示された制度導入の効果やノウハウを参考にし、高年齢者のより安定した雇用を確保する制度導入の取組に生かしていただきますよう、お願い申し上げます。

## ヒアリング実施報告 1

実施年月日：平成 23 年 3 月 7 日 実施者： 布施 光義  
企業対応者：役職 理事、事務局長 氏名： 菅谷 清子

### (1) ヒアリング企業基本情報

企業の名称： 社会福祉法人善隣会

企業概要： 全職員が、「敬天愛人憲章」・「経営理念」・「経営の基本方針」・「サービス提供の基本方針」を共通認識として、常にご利用者に対する尊敬の念とアメニティ（温かさ・思いやり）ある支援をこころがけ、利用者の方々地域社会の一員としてその人らしい人生を送れるよう、地域生活移行に向けた支援を実施している。

地域の方々やボランティアの方々と一体となって、地域社会における自然と人との共生を目指した地域福祉後方支援事業を通じ地域福祉を推進する。

事業所は大きく風の郷「厚生園」と伏姫の郷の 2 か所ある。

風の郷「厚生園」では障害者（身体、知的、精神）の日常生活向上支援、社会生活向上支援を行っている。平成 20 年から 21 年にかけて居住及び共有スペースの狭隘化と共に設備の老朽化に対し、大規模な改修工事を実施し施設利用者はもとより、高齢従業員にも優しい環境整備を行った。

伏姫の郷では特別養護老人ホーム及び関連業務についての地域福祉後方支援事業を行っている。

住所： 千葉県香取市八本 5 5 5 - 2 7

創業年： 昭和 34 年 1 月

資本金： 1,716 百万円

業種： 社会福祉事業

従業員数： 87 人

年齢別・雇用形態別構成人数

	～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳～	合計
年齢別従業員数	61 人	6 人	8 人	8 人	4 人	0 人	87 人
(うち正規従業員)	29 人	3 人	1 人	2 人	1 人	0 人	36 人
(うち定年後、継続雇用時の嘱託社員等)				0 人	0 人	0 人	0 人
(うちその他の非正規従業員)	32 人	3 人	7 人	6 人	3 人	0 人	51 人

従業員の平均年齢（41.5）歳、最高年齢者年齢（66）歳

### (2) 高年齢者雇用制度の現状

定年年齢： 65歳  
継続雇用制度の上限年齢： 70歳  
継続雇用制度の場合の制度の種類： 再雇用制度で、現在内規による70歳までの制度がある。  
継続雇用先： 現在勤務している事業所  
継続雇用者の雇用契約の形態：嘱託職員（正規職員、非正規職員）  
” の契約期間：1年間（毎年更新）  
対象者基準がある場合は基準の内容、基準設定の理由： 参照  
継続雇用者の契約更新の手続き：契約期限3か月前に再雇用契約書の締結、  
” 契約更新の基準：本人の能力、勤務成績及び健康状態が良好であること  
継続雇用者の労働条件：身分： 嘱託職員（正規職員、非正規職員）  
賃金： 正規職員からの再雇用後の給与は、当法人と再雇用者の協議のうえ、当法人の定年退職時の基本給の100分の70を下らない範囲、また他事業所からの再雇用者の給与は職種、経験、能力等を考慮し、理事長が決定する。  
非正規職員からの再雇用後の賃金は、当法人定年退職時の時給の100分の90を下らない範囲とし、理事長が決定する。  
勤務時間： 原則として休憩時間を除き、1日8時間、1週40時間を超えない範囲とする。  
福利厚生等： 再雇用者は、社会保険及び労働保険に継続加入することができる。また、旅行助成金、福利厚生施設利用、資格取得奨励金等すべて職員と同等である。  
職種： 社会福祉事業にかかわる全職種  
勤務地等： 善隣会の各施設

企業全体の賃金体系の概要： 基本的には総合給で正規職員の給与は月給制とし、非正規職員は日給又は時間給である。  
人事考課制度は昇格時のみに活用する。  
賞与支給制度あり。

人事管理制度の概要： 担い手となる人材確保・育成・職員がやる気になる処遇体制の構築等、職員ひとり一人が持てる能力を最大限に発揮し、効果的に事業目的を達成する。  
人事方針は採用から評価、昇格、人材の育成等まで広く明文化し、明朗な人事の体制を確立している。  
人事管理要綱を平成16年4月1日制定し、人事管理要綱に基づき実施している。  
キャリアパスに関する要件関係綴についても職員に説明し、いつでも見られるよう掲示している。

退職金制度の概要： 職員の退職金は、在職中に加入した独立行政法人福祉医療機構及び社団法人千葉県社会福祉事業共助会の退職金制度により支給される。

早期退職優遇制度の状況： 無  
再就職あっせん制度の状況： 無  
独立開業支援制度等の状況： 本法人の評議員が訪問介護サービス事業を独立する際、施設長始め、ケースワーカー、介護支援専門員等が協力し、支援している。

\* 職種（例：ホワイトカラー、ブルーカラー等）により内容が異なる場合は別々に記載。

### （３）高年齢者雇用制度の運用実態（過去１年間の状況）

定年到達者数：平成２２年４月１日から定年６５才に改正	２人（＝＋＋）
のうち継続雇用を希望せずに離職した者の数：	０人
のうち継続雇用された者の数：	２人
のうち継続雇用基準非該当により離職した者の数：	０人
継続雇用の終了により離職した人の数：	０人

\* 可能ならばホワイトカラー、ブルーカラーごとに把握する。

\* 最近の経済状況が高年齢者雇用制度の運用に影響を及ぼしている場合はその状況。：

### （４）制度改善の考え方、経緯等

高齢者雇用について、企業の経営戦略、人材戦略等の観点からどのように考えているか：

少子高齢化の進行により労働力は間違いなく減少する。安定した人材を確保するため早めに継続雇用制度を導入した。

高齢者の豊富な経験と知恵を若い職員に継承するとともに、正しい常識を伝授する。

制度導入に至った経緯、契機、背景について：

介護職員を採用するため募集をかけるが、応募者が少なく採用出来ない時期があった。そこで時給を１，０００円に改正するとともに、豊富な経験と知恵を若い職員に継承することの出来る高齢者雇用をするため、定年退職者再雇用要領を制定し雇用した。

高齢法改正以前にも施設で必要とする者を定年後も継続雇用していたが、法改正後平成１８年８月に希望者全員６５歳継続雇用制度導入した。

平成２２年４月１日からは定年を６５才に改正し、更に、「施設内規」による７０歳継続雇用制度を導入した。

制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について（雇用形態、賃金体系、配置・処遇、勤務時間、能力開発・評価、職域の拡大、技術・技能の伝承、職場環境の整備、作業方法の改善、健康管理、福利厚生、従業員のモチベーション向上、その他の人事・労務管理等）：

具体的内容・工夫した点

雇用形態

職員・準職員・嘱託職員・パートタイマー職員等人事管理要綱に基づき

運用している。

賃金体系	人事考課を考慮し総合給体系で正規職員の給与は月給制とし、非正規職は日給又は時間給である。再雇用従業員にも賞与支給あり。
配置・処遇	基本的には定年前職務を継続するが、本人の希望条件も考慮する。
勤務時間	雇用形態により、正規職員のフルタイムから準職員・嘱託職員・パートタイマー職員等の短日、短時間勤務等選択可能である。
能力開発・評価	職種別・職階級別・経験年数別施設内研修を年2回ずつ実施（職員・準職員・パート全員受講）している。 資格取得奨励金を支給する。 年齢による評価でなく能力評価をし、やりがいや達成感を持ち自己啓発を促す。
職域の拡大	（添付参考写真参照） 介護職は資格を基にし、体力を要する専門職が多く新しい職域を開拓するのに難があるが、当施設では風の郷・地域福祉後方支援ネットワーク事業でドリームファーム（夢農場）にて天然味噌の原料の大豆栽培や季節野菜の栽培、果樹園芸の耕作等を行う。それらの指導的・支援的役割、農作業の直接就労等、地域の高齢者及び障害者に就労の機会及び就労の場を提供し、地域生活移行に向けた支援を行う。更に、原料大豆を天然味噌工房で天然味噌を製造販売等、生産物の加工業務にも職域を拡大する。
技術・技能の伝承	介護関連職の基本的な技術・技能としては資格の取得である。 高齢者の人生経験、生活経験を若年者が資格活用に生かすようOJTで介護の実践を通して伝授する。
職場環境の整備	（添付参考写真参照） 居住及び共有スペースの狭隘化と設備の老朽化による、平成20年の施設の増築・大規模修繕工事に伴い、施設利用者に優しく、支援する高齢者はもとより一般従業員が働きやすい職場環境に整備した。 従来狭く不便であった通路が、今回広くなり人の移動、物の移動が楽にできるようになり、安全で介護業務も能率的になった。 施設の居住地区の中央にゆったりとした共有のスペースをとり、施設利用者の行動をより広く観察することができ、安全にかつ効率的に介護・支援することができる。 居室ベッドの下段に夜具等の収納スペースを十分とり物の移動距離を短縮した。

## モニターによる安全確認システムの導入

安全確認のための監視カメラを設置し、施設利用者の安全確認と高齢者をはじめ従業員の労力軽減を図った。

## エレベーターの設置

上下移動が容易になり施設利用者の利便性確保と、高齢者をはじめ従業員の労力軽減を図った。

## 健康管理

年1回の健診だけでなく夜勤・宿直職員は年2回実施している。

自分の健康は自分で守る、自己管理への意識付け等健康管理教育を徹底する。

23年度より高年齢者の人間ドック健診を行う。

## 福利厚生

親睦旅行の実施。

リフレッシュ休暇と奨励金支給。

仕事面以外の相談に応じられるコミュニケーションの実施。

## 従業員のモチベーション向上

夏季・冬季賞与全員支給。

勤続10年・20年・30年の永年勤続表彰制度。

従業員と施設側との交流の場「ありがた検討委員会」で仕事の改善に対する提案をしてもらいモラルアップ。

高齢者にわかりやすいマニュアル等の整備。

高齢者に対して管理者からの声かけや連絡等の緊密化。

制度導入に当たり、どのような体制・手順で導入に向けた検討・取組を行ったか：

業務連絡のため定期的開催する「職員全体会議」で職員代表の意見を徴し、理事会の議決を経て労働基準監督署へ届出し制度導入した。

高齢法改正後平成18年8月に希望者全員65歳継続雇用制度を導入し、平成22年4月1日からは定年65歳制を導入し、更に、「施設内規」による70歳継続雇用制度を導入した。

制度導入により、企業にもたらされたメリット、従業員の反応について：

施設利用者の支援をする業務であるので、豊富な経験と知恵を若い職員に継承する。

高齢者及び障害者の方々との共通の時代認識に立った信頼関係が構築できる。

人生経験や生活経験を業務に生かすことができる。

経験と能力を即戦力として活用できる。

利用者と世代が近いためコミュニケーションがうまくいき、サービス向上に役立てる。

制度の導入によって明らかになった課題、今後の取組等について：

65歳定年以降の再雇用制度の制定・運用(70歳又は年齢に係わりなく働ける企業の制度制定・

運用)は施設内規からスタートしたが、今後就業規則で制定する。  
高齢者の効率的活動を求めるのに、高齢者一人ひとりのペースや習熟に応じた教育の実施や高齢者の作業しやすい福祉機器等の導入の検討。

制度導入に当たり、活用した国等の援助制度等：

平成23年度に中小企業定年引上げ等奨励金を申請する予定である。

(5) 当該企業で働く高年齢者へのインタビュー(代表者1~2名)

Aさん

勤務形態(労働時間) : フルタイム  
職務内容 : 介護職員  
賃金制度の内容 : 月給  
等の処遇について : 充実している。働く場所があるので、生きがいであり幸せです。

どうして働くのか : 元気なうちは働く。健康維持。  
いつまで働きたいか : 体力の続く限り。  
導入された制度について : 生きがいを与えて頂いた。60才以上の給料は、他の事業所から比較すると高いと思います。  
労働環境について : 良好です。  
現在の仕事に対する満足度について : 充分満足している。  
長く働くにはどのような工夫・努力をしているか :  
健康に気をつけている。体力維持するため運動している。

Bさん

勤務形態(労働時間) : フルタイム  
職務内容 : 介護助手  
賃金制度の内容 : 時給  
等の処遇について : 充分です。  
どうして働くのか : 元気なうちは働く。健康維持。  
いつまで働きたいか : 体力の続く限り。  
導入された制度について : 生きがいになっている。  
労働環境について : 充分です。  
現在の仕事に対する満足度について : 満足し、生きがいとなっている。  
長く働くにはどのような工夫・努力をしているか :  
家族の協力を得ている。健康に気をつけている。

( 6 ) その他

( 4 ) 以外に従業員が 60 歳以降も元気に働くために実施している施策の内容：

制度を、地域の企業や同業種に普及させていくための方策に関する意見：

地域の企業や同業種に当施設の高年齢者継続雇用制度の運用状況を広く公開し、かつ当施設が地域社会における社会資源として、活用出来るよう施設をオープン化し、施設の保有する設備・処遇・介護技術等を地域社会に還元し、地域福祉を推進する。

- 1 職場環境の改善等を行っている場合の改善状況風景写真

- 1 . 広々とした通路
- 2 . ゆったりとした共有スペース
- 3 . 居室ベッドの収納スペース
- 4 . 監視カメラ
- 5 . エレベーターの設置

- 2 就労の場の提供（職域の拡大）

- 1 . 天然味噌工房「風の郷」
- 2 . ドリームファーム（夢農場）の有機栽培

\*省略



## ヒアリング実施報告 2

実施年月日：平成 23 年 2 月 16 日 実施者：榎田 國男  
企業対応者：役職 代表取締役会長 氏名：板谷 直正

### (1) ヒアリング企業基本情報

企業の名称 協和工業株式会社

企業概要 当社は、定年後希望すれば全員を 65 歳まで再雇用し、更に「65 歳以上の継続雇用に係る基準に関する労使協定」で定める基準に該当する者は、70 歳の誕生日の属する月の賃金締切日まで引き続き再雇用する制度を導入している。

高齢者の雇用状況は 表の通りであり、社員 92 人の内 65 歳以上が 8 人、8 人中 70 歳以上が 5 人で最高齢者は 75 歳、次いで 74 歳、2 人が 72 歳である。70 歳以上の高齢者の職務は、若手技能者への指導及び新事業の推進等であり、これら的高齢者が有している「知識・技術・技能」が、当社の製品の品質、サービス等の価値を高めていて、当社にとってなくてはならない存在となっている。

住所 273-0018 千葉県船橋市栄町 2 - 1 0 - 2

創業年 昭和 28 年 1 月 26 日

資本金 1,800 万円

業種 電気機器製造業

従業員数 89 人

年齢別・雇用形態別構成人数

	～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳～	合計
年齢別従業員数	50 人	9 人	10 人	12 人	3 人	5 人	89 人
(うち正規従業員)	50 人	9 人	10 人	4 人	1 人	3 人	77 人
(うち定年後、継続雇用時の嘱託社員等)				6 人	1 人	2 人	9 人
(うちその他の非正規従業員)	0 人	0 人	0 人	2 人	1 人	0 人	3 人

従業員の平均年齢 (48.9) 歳、最高年齢者年齢 (75) 歳

### (2) 高年齢者雇用制度の現状

定年年齢 60 歳  
継続雇用制度の上限年齢 70 歳  
継続雇用制度の場合の制度の種類 再雇用  
継続雇用先 自社  
継続雇用者の雇用契約の形態、契約期間 1 年契約で更新  
対象者基準の内容、基準設定の理由

#### ◆ 基準の内容

- ◇ 勤労意欲に富み、引き続き勤務を希望する者。
- ◇ 過去 3 ヶ年間の人事考課の結果が平均以上であること。
- ◇ 過去 3 ヶ年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、就業上支障がないこと。

- ◆ 基準設定の理由
  - ◇ 加齢とともに意欲、能力、体力について個人差が大きくなる。
  - ◇ 事業主の恣意的な選択を排除し労使間の納得性を高めるため労使協定で基準を定めている。

継続雇用者の契約更新の手続き、契約更新の基準

- ◆ 契約更新の手続き
  - ◇ 1年ごとに更新手続きを行う。
- ◆ 契約更新の基準
  - ◇ 65歳までは希望者全員とする。
  - ◇ 65歳以上は労使協定で定める基準を適用する。

継続雇用者の労働条件（身分、賃金、勤務時間、福利厚生等）及び職種、勤務地等

- ◆ 身分 嘱託社員
- ◆ 賃金 概ね定年到達時の60%
- ◆ 勤務時間 週40時間、1日8時間（定年到達時と同一）
- ◆ 福利厚生等 社員と同一
- ◆ 職種 従前と同一の職務または指導職

企業全体の賃金体系、人事管理制度の概要、退職金制度の概要

- ◆ 賃金体系
  - ◇ 社員の所定内給与は基本給、職能給、諸手当（業務手当、役付手当、技能手当、家族手当等で構成されている。
  - ◇ 嘱託社員（再雇用時）の賃金は基本給と職能給を併せた額の60%程度と諸手当で構成されている。
- ◆ 退職金制度
  - ◇ 支給 定年到達時に満額を支払う。中途退職は定める率を乗じた額とする。
  - ◇ 退職金の額 毎年度末の賃金（基本給＋職能給）の4%の額を積み立てた額と中退共への積立額を合算して支払う。
  - ◇ 嘱託社員には退職金を支給しない。但し功労のあった者に功労金を支給することがある。

早期退職優遇制度、再就職あっせん制度、独立開業支援制度等の状況

- \* 職種（例：ホワイトカラー、ブルーカラー等）により内容が異なる場合は別々に記載。
  - ◆ これらの制度はない。

### （3）高年齢者雇用制度の運用実態（過去1年間の状況）

定年到達者数（ = + + ）	3人（ブルーカラー）
のうち継続雇用を希望せずに離職した者の数	1人
のうち継続雇用された者の数	2人
のうち継続雇用基準非該当により離職した者の数	
継続雇用の終了により離職した人の数	1人（ブルーカラー） （本人の希望）

- \* 可能ならばホワイトカラー、ブルーカラーごとに把握する。
- \* 最近の経済状況が高年齢者雇用制度の運用に影響を及ぼしている場合はその状況。

#### (4) 制度改善の考え方、経緯等

高齢者雇用について、企業の経営戦略、人材戦略等の観点からどのように考えているか

◆ 高齢者の有する知識・技術・技能等が、当社の製品の品質及びサービス棟の価値を高めている  
制度導入に至った経緯、契機、背景について

◆ 企業の経営戦略、人材戦略等の観点から長年に亘り 65 歳以上の高齢者を活用してきたが、モチベーションを高め成果を期待する観点から制度導入が必要と判断した

制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について(雇用形態、賃金体系、配置・処遇、勤務時間、能力開発・評価、職域の拡大、技術・技能の伝承、職場環境の整備、作業方法の改善、健康管理、福利厚生、従業員のモチベーション向上、その他の人事・労務管理等)

- ◆ 雇用形態 責任を軽減し嘱託社員としている(役職者は正社員)
- ◆ 賃金体系 基本給・職能給部分を定年時の 60% 程度の定額としている。
- ◆ 配置・処遇 電工作業の指導職、新製品・新技術の開発、販売戦略の立案等。
- ◆ 勤務時間 週 40 時間、1 日 8 時間(正社員と同一の勤務時間)としている。
- ◆ 能力開発・評価 個々の能力により職務を継続するか指導職へ転換する。
- ◆ 職域の拡大 定年前に関連資格の取得で多能工化を進めている。
- ◆ 技術・技能の伝承 若年者へ手巻き作業等に対する技能伝承を行っている。
- ◆ 職場環境の整備 モデル企業助成金制度を活用し重量物の移動の負担軽減、照明設備の改善 & 作業方法改善等を実施した。
- ◆ 健康管理
  - ・健康保険組合の保健師による巡回健康管理指導を実施している。
  - ・健康診断結果の事後措置として、万歩計の貸与等によりパソコンを活用した個別の健康管理をしている。
- ◆ 福利厚生 社員に適用される福利厚生制度を準用している。
- ◆ モチベーションの向上 会社の状況説明と協力要請を行う一方、職場の要望を聞きコミュニケーションの円滑化を図っている。

制度導入に当たり、どのような体制・手順で導入に向けた検討・取組を行ったか

- ◆ 制度導入前に既に 65 歳以上の高齢者を 8 人雇用していた。
- ◆ 経営者・人事部門管理者が現状の運用実態に合致した制度とすべく検討を開始した。
- ◆ 定年制の廃止、定年の延長、希望者全員等の諸制度を検討した結果、65 歳に達するまでは従来の制度とし、65 歳以降は個人差が大きくなることから基準該当者のみ再雇用することとした。
- ◆ 基準の設定に当たっては従業員の理解を得られやすい基準にするとともに会社の恣意的な運用を避けるため労使間で協議し労使協定を締結することとした。

制度導入により、企業にもたらされたメリット、従業員の反応について

- ◆ 制度導入で高齢者のモチベーションが高まった。また制度導入に合わせて照明設備の改善、重量物移動に関する作業方法の改善を実施したことで働きやすい環境が整備された。

制度の導入によって明らかになった課題、今後の取組等について

- ◆ 高齢者の処遇及び職域の拡大が、継続して取り組むべき今後の課題となる。

制度導入に当たり、活用した国等の援助制度等

- ◆ モデル企業助成金制度を活用した。

(5) 当該企業で働く高年齢者へのインタビュー（代表者1～2名）

勤務形態（労働時間）、職務内容、賃金制度の内容等の処遇について

- ◆ Aさん（75歳） 若手技能者へモーター巻き線作業を指導 フルタイム 170千円（定額）

- ◆ Bさん（72歳） 新製品・新技術の開発及び販売戦略立案 フルタイム 170千円（定額）

どうして働くのか、いつまで働きたいか、導入された制度について、労働環境について、現在の仕事に対する満足度について、長く働くにはどのような工夫・努力をしているか等の意見や希望について

- ◆ Aさん 健康で勤務を継続していることに満足している。  
職場環境は改善されつつあるが更なる改善を希望する。
- ◆ Bさん 健康で勤務を継続していることに満足している。  
新人が早く一人前になるように育成したい。

(6) その他

(4) 以外に従業員が60歳以降も元気に働くために実施している施策の内容

- ◆ 各職場の照度アップ
- ◆ 運搬台車作業台の改善
- ◆ 洗浄作業軽減
- ◆ 測定機のデジタル化

制度を、地域の企業や同業種に普及させていくための方策に関する意見

- ◆ 会長は商工会議所の副会頭の役職にあることから広く会員への普及が期待される
- ◆ 工業組合の理事長の役職にあることから組合員への普及が期待される

職場環境の改善状況風景写真 \*省略

## ヒアリング実施報告3

実施年月日：平成23年2月24日

実施者：岩野 邦久

企業対応者：役職 代表

氏名：菅原 葉子

### (1) ヒアリング企業基本情報

企業の名称 特定非営利活動法人 たすけあい麦

企業概要 昭和61年7月に生活協同組合の会員数名で『困った時はお互い様で助け合える組合を作りたい』という思いで協同組合を結成し、家事代行を行ったのがスタートです。利用会員と提供会員がはっきりと区別されるようになった2000年にNPO法人格を取得、介護保険制度の訪問介護に参入した。

2007年には地域により密着した福祉貢献を目指し、地域密着型小規模多機能型居宅介護施設を開設し、「通い」や「泊まり」のサービスを利用者に提供している。

現在は、上記事業に加え居宅介護支援事業、障害福祉サービス居宅介護事業を市原市を中心に展開している。

住所 千葉県市原市国分寺台中央1-3-1 マンション祇園E号室

創業年 2000年1月

資本金 29万円

業種 居宅介護支援、訪問介護、障害者福祉サービス、小規模多機能型居宅介護

従業員数 65人

年齢別・雇用形態別構成人数

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
年齢別従業員数	23人	10人	13人	14人	5人	0人	65人
(うち正規従業員)	4人	4人	4人	3人	1人	0人	16人
(うち定年後、継続雇用時の嘱託社員等)				0人	0人	0人	0人
(うちその他の非正規従業員)	19人	6人	9人	11人	4人	0人	49人

従業員の平均年齢(51.6)歳、最高年齢者年齢(69)歳

### (2) 高年齢者雇用制度の現状

定年年齢 なし

継続雇用制度の上限年齢

継続雇用制度の場合の制度の種類(勤務延長・再雇用の別)

継続雇用先(自社か子会社等か、子会社等の場合は在籍出向か移籍か)

継続雇用者の雇用契約の形態、契約期間

対象者基準がある場合は基準の内容、基準設定の理由

継続雇用者の契約更新の手続き、契約更新の基準

継続雇用者の労働条件(身分、賃金、勤務時間、福利厚生等)及び職種、勤務地等  
企業全体の賃金体系、人事管理制度の概要、退職金制度の概要

## 賃金体系

職務別詳細は作成してある。正規職員は月給制、パートタイマーは時給制となっている。職員の報酬改善に努めているが、原資の捻出に苦労しているのが現状である。国の援助を要望する。

## 人事管理制度

人事管理制度は作成している。新規職員採用に当たっては、現状は補充職員が主である。採用の基準は、担当職務での適合性を最重視している。

職員の研修計画では、介護知識、介護技能の向上のみならず、法令遵守やマナーについても年間研修計画に基づき実施している。

また、職員の上級資格取得への挑戦をしてもらうため外部の研修プログラムに参加するよう費用面でも支援している。

(平成22年度職員研修予定表(第3日曜日))

実施日	研修内容	講師
平成22年 6月	ヘルパーの職業倫理・マナーについて	近江
平成22年 7月	介護保険制度について、障害福祉サービスについて	川崎、磯野
平成22年 8月	移送 福祉車両の取り扱い(講義と実技)	喰田
平成22年 9月	緊急時の対応について 介護食の研修	近江 キューピー(株)
平成22年11月	調理実習(糖尿病職)	菅原
平成22年12月	各自ケア内容の確認票の作成・提出	近江
平成23年 1月	身体介護(排泄の介助、移乗の介助、清拭) 衣類着脱の介助、トランスファーボードの 使用方法	佐提
平成23年 2月	移送 運転マナーについて(利用者と同乗する時の注意事項等)	喰田
平成23年 3月	困難事例について	近江
その他	ヘルパーが介護現場で行える医療行為 (内容によっては外部講師)	近江

## 退職金制度

退職金制度は設けていない。

早期退職優遇制度、再就職あっせん制度、独立開業支援制度等の状況

\* 職種(例:ホワイトカラー、ブルーカラー等)により内容が異なる場合は別々に記載。

## (3) 高年齢者雇用制度の運用実態(過去1年間の状況)

定年到達者数( = + + )

のうち継続雇用を希望せずに離職した者の数

のうち継続雇用された者の数

のうち継続雇用基準非該当により離職した者の数

継続雇用の終了により離職した人の数

- \* 可能ならばホワイトカラー、ブルーカラーごとに把握する。
- \* 最近の経済状況が高年齢者雇用制度の運用に影響を及ぼしている場合はその状況。

#### (4) 制度改善の考え方、経緯等

高年齢者雇用について、企業の経営戦略、人材戦略等の観点からどのように考えているか

##### 現状

利用者の超高齢化が進んでいる。  
介護職員の高齢化がすすんでいる。  
若年層の介護職員の採用が困難  
介護職員への報酬が企業努力では上げられない(介護職員報酬改善交付金を活用)

##### 対策

60歳以上の職員も積極的に活用(利用者の年齢に近い介護職員の方が利用者の希望や考えを理解しやすい)  
子育てを終わった有資格者を積極的に採用。  
介護職員に対して上級資格取得への支援。そのための研修制度の整備。  
70歳以上の介護職員に対する健康管理制度の整備。  
高齢介護職員に対する就業条件、給与などについての条件整備。

##### 問題点

後継者の育成。  
介護報酬改善交付金の打ち切り後の昇給の原資確保。

##### 制度導入に至った経緯、契機、背景について

現在の介護職員のレベルと同等またはそれ以上の新規職員の採用が困難であるため、平成10年に定年を廃止した。

制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について(雇用形態、賃金体系、配置・処遇、勤務時間、能力開発・評価、職域の拡大、技術・技能の伝承、職場環境の整備、作業方法の改善、健康管理、福利厚生、従業員のモチベーション向上、その他の人事・労務管理等)

高齢者に付いての処遇は特別に設けないことにした。

介護職員の加齢による身体諸機能の低下をカバーするため、体力の消耗を抑える設備の充実を図った。具体的にはリフトの導入、高さ調整出来るベッドの導入、腰痛防止の腰ベルトの採用等である。また、利用者への心配をなくすために職員の健康管理に力を入れ、産業医の指導を受けると共に職員全員の健康診断を実施、更に有所見者に対しては二次検診を受けさせることを徹底した。

制度導入に当たり、どのような体制・手順で導入に向けた検討・取組を行ったか

社会保険労務士事務所と相談しながら定年制の廃止を決定した。  
評価制度の導入に付いては高年齢者雇用アドバイザーから助言と資料の提供を受けた。

制度導入により、企業にもたらされたメリット、従業員の反応について

#### 企業のメリット

介護職員の新規採用が困難な状況下では、レベルの高い経験豊富な職員を維持出来るようになった。

利用者に対するサービスの質の維持および利用者の多様なニーズに応えることが出来る体制が可能となった。

#### 従業員の反応

大半の職員は、環境、体力が続く限り介護職として何時までも働きたいという希望を持っていたので、定年を機にしていた。

定年制を無くすことについては生活の上からも、本人の健康維持、社会への貢献という意味でも大歓迎であった。

制度の導入によって明らかになった課題、今後の取組等について

#### 課題

後進の育成

高齢職員に対する研修

高齢者に対する健康管理

高齢職員に対する処遇条件整備

#### 今後の取組

高齢職員に対する年間研修計画を年初に立案計画し、実施しフォローする。

高齢者に対する処遇条件整備を平成23年度に行う。

制度導入に当たり、活用した国等の援助制度等

平成23年年度中に高年齢者雇用支援制度に応募するなど国からの支援・援助制度については今後も積極的に活用して行く。

社会保険労務士を積極的に活用し、組織にメリットのあるチャンスを逃がさないようにして行く。

(5) 当該企業で働く高年齢者へのインタビュー(代表者1~2名)



勤務形態（労働時間）、職務内容、賃金制度の内容等の処遇について

（別紙参照）

どうして働くのか、いつまで働きたいか、導入された制度について、労働環境について、現在の仕事に対する満足度について、長く働くにはどのような工夫・努力をしているか等の意見や希望について

（別紙参照）

## （６）その他

（４） 以外に従業員が 60 歳以降も元気に働くために実施している施策の内容

本人の働ける時間、および働ける時間帯を優先して勤務に反映させるようにした。

制度を、地域の企業や同業種に普及させていくための方策に関する意見

わが国では高齢化社会の到来を迎え、今後、介護を必要とする高齢者が急増することが明らかであり、そういった時代背景を踏まえ、労働条件の過酷な業種であるため、同業の他の組織と連携し、お互いの特徴あるノウハウ等についての情報交換により、高齢の介護職員が元気で何時までも活躍できる体制づくりを進めたい。

今後、少子高齢化が一層進み中で、若年労働力の確保はますます困難となることが予想される。そういった時代背景を考えると老老介護という言葉が現実味を帯びてきている。核家族化、共働きでは高齢となった親の面倒をみることが出来ないため、施設活用となるが、介護職員が健康でなければ利用者の面倒を見ることが出来ない。高齢介護職者が、安心して利用者の面倒をみることが出来る様にするためには、国の支援は勿論であるが、組織としての自助努力、業界挙げての研究・啓蒙が望まれる。こういったことに付いても積極的に参加し、社会貢献活動を続けたいと考えている。

そのためには、今後も社会保険労務士、産業医、高年齢者雇用アドバイザーを活用し、必要な助言を受けながら不断の努力を続け、更なる充実を図って行く。

職場環境の改善等を行っている場合の改善状況風景写真

（リフトを使用した入浴の事例）

\*省略

（腰バンドを使用して腰の負担を軽減している事例）

\*省略

項目	Aさん	Bさん
職員の種別	正社員	パートタイマー
年 齢	69歳	65歳
役 職	福祉有償運送責任者	なし
職務内容	ホームヘルパー	家事援助、身体介護
勤務時間	9時～17時	10時～11時、15時～16時
賃金制度	月 給	時 間 給
どうして働くのか	福祉の仕事は大好きで、天職と考えている。生活支援。健康維持。	自分の出来る範囲内(時間等)でお手伝い、お役に立ちたい。自分の喜び。生活支援。健康維持。
いつまで働きたいか	福祉有償運送の後継者が来るまで働ける間は何時までも働きたい。	体力、気力が衰えない限り何時までも働きたい。
定年なしについて	働くことに定年は不要	定年がないことは良いことであるヘルパーの仕事は高齢の意方が多いので、年齢は利用者の気持ちをわかってあげられる利点あり。
労働環境は	現在の環境に満足している	出来る範囲内で選べるので良い
現在の仕事の満足度	100%である	少ないケア時間であるが、人が好き、料理が好き、掃除も好きで楽しい。
永く働くための工夫	自己啓発と趣味を持つこと	健康に十分気をつけて、風邪をひいたり車の運転等で怪我をしたりしないように心がけている。
希 望	今後の目標に近づくように早く後継者が来るように	20数年ヘルパーの仕事をさせていただき、あと何年出来るかわからないが、利用者に喜んでいただけるように頑張りたい。

## 業ヒアリング実施報告 4

実施年月日：平成 23 年 2 月 14 日

実施者：木川 秀子

企業対応者：役職 代表取締役

氏名：\*\*\*\*\*

### ( 1 ) ヒアリング企業基本情報

企業の名称 \*\*\*\*\*  
企業概要 \*\*\*\*\*  
住所 千葉県成田市  
創業年 \*\*\*\*\*  
資本金 \*\*\*\*\*  
業種 一般乗用旅客自動車運送業  
従業員数 42 人  
年齢別・雇用形態別構成人数

	～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳～	合計
年齢別従業員数	2 人	4 人	8 人	15 人	9 人	4 人	42 人
(うち正規従業員)	1 人	2 人	8 人	12 人	6 人	3 人	32 人
(うち定年後、継続雇用時の嘱託社員等)				12 人	3 人	2 人	17 人
(うちその他の非正規従業員)	1 人	2 人	0 人	3 人	3 人	1 人	10 人

従業員の平均年齢 ( 61 ) 歳、最高年齢者年齢 ( 79 ) 歳

### ( 2 ) 高年齢者雇用制度の現状

定年年齢

満 60 歳

継続雇用制度の上限年齢

満 70 歳

継続雇用制度の場合の制度の種類 ( 勤務延長・再雇用の別 )

再雇用

継続雇用先 ( 自社か子会社等か、子会社等の場合は在籍出向か移籍か )

自社

継続雇用者の雇用契約の形態、契約期間

嘱託、1 年毎更新

対象者基準がある場合は基準の内容、基準設定の理由

就業規則において次のように明文化している。

「従業員が満 60 歳に達した翌日 ( 誕生日 ) を以て定年退職とする。但し、定年に達した者であって継続勤務を希望する場合には、希望する者全員について、退職日の翌日に再雇用し、満 70 歳まで更新する。」

70 歳以上について

明文化はしていないが、勤務意欲があり、過去の勤務態度がまじめで、健康であれば会社と

しては年齢問わず再雇用することを伝えている。

#### 継続雇用者の契約更新の手続き、契約更新の基準

本人の希望により嘱託再雇用契約書を締結する。

#### 継続雇用者の労働条件（身分、賃金、勤務時間、福利厚生等）及び職種、勤務地等

身分は嘱託、賃金は月給または日給、時間給等。

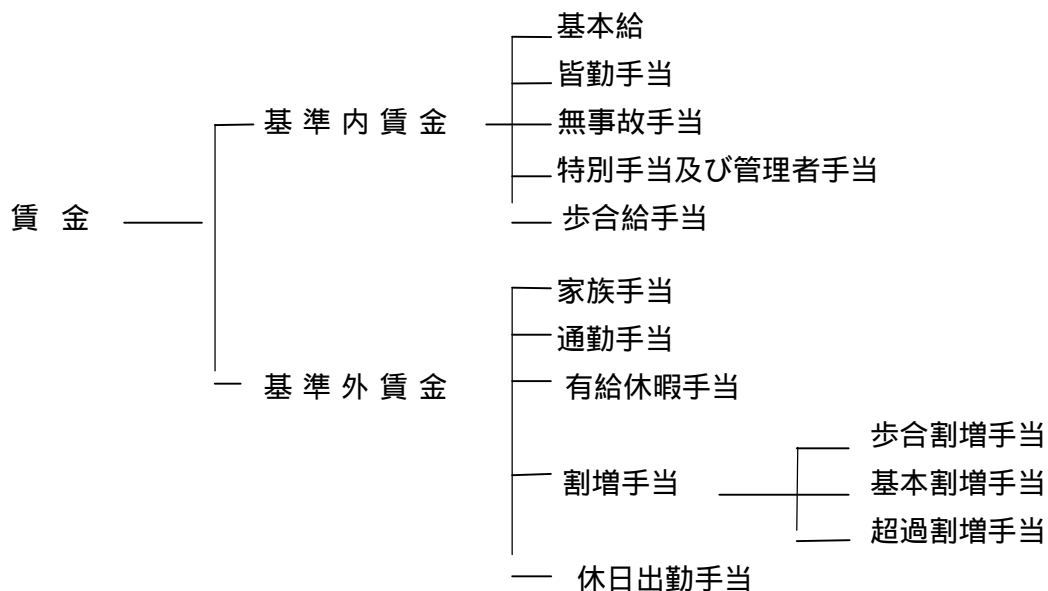
勤務時間は週 40 時間または 20 時間以上 30 時間未満。

タクシー、ハイヤー乗務員（定年前と同じ）

勤務地も定年前と同じ。

内勤者も同様。

#### 企業全体の賃金体系、人事管理制度の概要、退職金制度の概要



賃金制度は全く同じで、変更はありません。

退職金制度はなし。

#### 早期退職優遇制度、再就職あっせん制度、独立開業支援制度等の状況

無し

\* 職種（例：ホワイトカラー、ブルーカラー等）により内容が異なる場合は別々に記載。

無し

#### （3）高年齢者雇用制度の運用実態（過去1年間の状況）

定年到達者数（ = + + ）	3人
のうち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人
のうち継続雇用された者の数	3人
のうち継続雇用基準非該当により離職した者の数	0人
継続雇用の終了により離職した人の数	0人

\* 可能ならばホワイトカラー、ブルーカラーごとに把握する。

- \* 最近の経済状況が高年齢者雇用制度の運用に影響を及ぼしている場合はその状況。  
特になし

#### (4) 制度改善の考え方、経緯等

高齢者雇用について、企業の経営戦略、人材戦略等の観点からどのように考えているか

当社は成田空港開港以来空港と共生してきた中堅のタクシー業者であり、別会社で海外旅行者向け駐車場管理、送迎バス事業（ホテル、工場と駅往復）も行っている。しかし、近年「デフレ経済下における利用者の減少」「JALの経営不振の影響」に加え、「規制緩和による新規参入」によって業界は過当競争に陥り、稼働率の低下から粗利益の激減をきたしている。そのため、若いタクシー乗務員にとっては魅力に乏しい職場となっており、当社においても自主退職する者が相次いでいる。残るは高齢のタクシー乗務員であり、この従業員達こそ、大切な働き手として年齢に関わりなく仕事を続けてもらわなくてはならない状況にある。しかるに、これまでは就業形態、処遇についての明確な規程もなく、就業規則も有名無実化して、実態との乖離が生じていた。今後は、高齢者の人材活用を重視した企業戦略に転換する必要があり、そのためには、高齢者の経験、技能を最大限に生かすための環境整備が不可欠であると考えている。

制度導入に至った経緯、契機、背景について

旧前より60歳定年制を採用しており、平成18年3月には木川秀子アドバイザーのアドバイスで「希望者全員65歳までの継続雇用制度」を導入し、定着促進助成金を受給した。平成22年に5回目（最終回）の申請を済ませたところである。この度、さらに「70歳までの継続雇用制度の延長」のアドバイスを受けたが、不安定な市場環境の中で更なる雇用の延長を図ることについては経営上の不安があり、なかなか70歳雇用に踏み切れなかったが、賃金規程等人事労務管理の体系を総合的に見直すことによって、希望者全員の継続雇用制度の年限を65歳から70歳に延長してもやっていける目処がついた。「定年引上げ等奨励金」の受給も魅力があった。

制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について（雇用形態、賃金体系、配置・処遇、勤務時間、能力開発・評価、職域の拡大、技術・技能の伝承、職場環境の整備、作業方法の改善、健康管理、福利厚生、従業員のモチベーション向上、その他の人事・労務管理等）

「需要先細り傾向の中で雇用の延長を図ることによって採算性の確保ができるかどうか」という点に不安があったので、まずは労働時間の実態を調査することにした。しかし、当社は賃金支払いの前提となる労働時間等の正確な記録や内容の実態把握ができておらず、就業実態と規程（届出）の乖離について労働基準監督署から是正勧告を受けていた。またその原因が、創業者である会長、2代目である現社長、これを補佐している社長の実姉以下経営陣の全員が労働基準法をはじめとする労働法制に関する知識に疎く、就業規則はあっても有名無実化して経営管理に役立っていないことにあった。そこで、木川秀子アドバイザーの指導を受けて以下の環境整備を実施した。

- 1) 人事労務管理の実態を調査し、法規に照らして問題のある箇所を改める。
- 2) 古い就業規則を全面改訂し、年次有給休暇や労働時間についての「在るべき管理目標」を設定する。
- 3) 設定した「在るべき管理目標」を実施するために必要な付属規程や服務規律等の細則を定め

ることで目標の実施を促す。

- 4) 雇用契約書等の賃金規程書類の整備をすることで労務管理の定着を図る。特に、低稼働率の中で採算性を維持するためにはきめ細かな就労時間の管理が不可欠となる。そこで、「就労実態にあった変形労働時間への組み換え」等、規程と実態との乖離を是正するにあたっては、就業実態と規程の双方から就業管理の見直しを進めた。また、疲労回復とリフレッシュメントに有給休暇を有効活用する工夫をさせるなど、計画的な取得を前提とした事前管理の具体的な方法についてアドバイスを受けた。

制度導入に当たり、どのような体制・手順で導入に向けた検討・取組を行ったか

以下の手順により労働時間・就業管理体制の見直し、整備を行った。

- 1) 就業実態の調査：労働時間の内容、特に時間外勤務についての実態記録がなかったため、まずは正確な実態把握を行うことから始めた。
- 2) 就業規則の全面見直し・改訂：労働時間、休憩、休日についての実行可能な目標を設定し、就業規則に盛り込んだ。また、育児・介護については管理規程自体がなかったため、あるべき姿を示して就業規則に盛り込んだ。
- 3) 就業規則に付随する諸規則・細則の制定：「賃金規程」[臨時従業員就業規則]「育児・介護休業規程」「嘱託従業員規程」「自家用車通勤管理規程」「社有車管理規程」を新たに制定し規程として纏めた。制定にあたっては、実態に即した無理のない規程を心がけた。
- 4) その他の諸規則・細則の制定：「機密保持管理規程」を新たに制定し規程として纏めた。また、労災事故、通勤災害等の可能性が考えられたので、社有車安全運転管理規程」「自家用車（マイカー）安全管理規程」についても制定を行った。
- 5) 就業規則に付随する各種届出書類等の整備：「育児・介護休業等に関する労使協定書、届出書」を整備し、実施の指導を受けた。また、業務災害、および通勤災害の危険性を指摘されたので、事故の発生を予防するために災害発生時に備えて「自家用車通勤規程」の策定を行った。また、機密保持管理規程がないために技術情報が流出する恐れがあったので「個人情報保護規程」の策定をしていただいた。

制度導入により、企業にもたらされたメリット、従業員の反応について

今回の一連の調査によって「労働生産性の悪さ」が明らかになった。今後より効率的な短時間勤務など就業形態を工夫することによって「生産性と収益性の向上」が期待できる。また、労働時間・就業管理体制の見直し、整備によって「労働基準法に則った就業体制の整備」ができたこと、および「それを前提として事業採算性の確保を図れる目処がついた」ことは当社にとって大きな収穫である。

従業員の中には兼業農家もあり、就業管理の計画性が高まれば効率的な時間の使い方ができるため、今回の見直しに関しては概ね好評である。また、70歳まで継続して働ける事による「モチベーションの向上」も期待できる。

制度の導入によって明らかになった課題、今後の取組等について

当社としては整備された労働時間、就業規則を生産性と収益性の向上にどう結びつけていくかが今後の課題である。例えば以下のような取り組みが考えられる。

- 1) タクシー部門とハイヤー部門の統合： 減少傾向にあるハイヤー部門を廃止し、ハイヤー業務をタクシー業務の一部に位置づけることにより労働生産性の向上を図る。
- 2) 短時間労働の拡大によるピーク処理： 労働生産性の悪いフルタイム勤務者については、ピーク時の短時間勤務に切り替えることにより収益性の向上を図る。

制度導入に当たり、活用した国等の援助制度等

70歳雇用支援アドバイザーの相談助言、企画立案制度

企業診断サービス（健康管理診断システム、教育・訓練診断システム、職場改善診断システム）

定年引上げ等奨励金

(5) 当該企業で働く高年齢者へのインタビュー（代表者1～2名）

勤務形態（労働時間）、職務内容、賃金制度の内容等の処遇について

「当社に移って3年目になるが、最近の仕事量の減少によって歩合給が激減し困っている。より高い歩合給のとれるところがあれば移りたい」（タクシー運転手）

どうして働くのか、いつまで働きたいか、導入された制度について、労働環境について、現在の仕事に対する満足度について、長く働くにはどのような工夫・努力をしているか等の意見や希望について

「当社には退職金制度がないので生活面からも働ける限り働きたい。当社は勤務時間がそれほど厳しくなく、高齢になっても働ける環境にあるので満足している。（ハイヤー運転手）

(6) その他

(4) 以外に従業員が60歳以降も元気に働くために実施している施策の内容

60歳時点で年金、雇用保険制度（高年齢雇用継続給付金制度）等の受給相談に応じている。

制度を、地域の企業や同業種に普及させていくための方策に関する意見

地域のタクシー業者は概ね当社と同様の状況にあり、同じ悩みを抱えている。当社における今後の具体的な取り組みをフォローし、成功事例として同業他社にも紹介できるようにしたい。

職場環境の改善等を行っている場合の改善状況風景写真（なし）