

# 企業事例 15

～「定年ゼロ制度」による高齢者の活用～

## ◆会社概要◆

本 社 東京都  
創 業 大正13年  
従業員数 約2,800名  
事業内容 産業用冷凍機の製造・販売、プラン  
とエンジニアリング 等

### 1. 取組みの経緯

同社の本社がある地域は職人の町であり、同社は、「働く意志と体力があるうちは仕事を続けるのが当たり前」という職人の世界の影響を強く受けている。このような環境で、「定年は会社が決めるのではなく本人が決めるもの」という独自の文化が育まれている。

同社の就業規則上の定年は60歳であるが、昭和52年より「定年ゼロ制度」が導入されている。

具体的には、①本人に仕事に対する意欲と主体性がある、②能力の活かせる仕事、自分のやりたい仕事明確である、③周囲の人にも一緒にやろうという理解があり支援の環境が整っている、という3つの条件が成立しなくなった時を定年の時期であると考えられている。

この考えの背景には、同社の事業が受注生産型の資本財をつくる仕事であるため、蓄積された知恵や技能、経験が大きくものをいうことが大きく影響している。

また、高齢者比率の高まりに対応するには、高齢者が主役に回るような仕組み

をつくる必要があると、同社では考えている。

### 2. 取組みの状況

同社の主力工場の生産現場では、60歳以上のベテラン従業員が中心になって生産活動が行われている。さらに「試作品工場」として、試作品や特殊品などの製作をベテラン・若手混合で行い、集中的な技能伝承を行っている。

また、同社では、定年退職者を受け入れるために、平成6年に株式会社を設立し、定年退職者を雇用し、派遣する事業を行った。この株式会社は、平成9年に高年齢者職業経験活用センターとして労働大臣より公益法人の指定を受け財団化された（高年齢者雇用安定法の改正により、現在新たな指定は行っていません）。

財団化には、公益法人として高年齢者の職業生活の充実と福祉の増進を目的としているだけでなく、高齢者の能力活用の意義を社会に対して普及・表明するという意味もあった。

同財団の重要な業務として、派遣労働者に対する情報提供、ヒアリングやカウンセリングがある。このため、同社の元役員がカウンセラーとして勤務したり、職員がキャリア・コンサルタントの養成研修を受講している。これにより、派遣労働者と受け入れ職場のリーダーからのヒアリングやカウンセリングを充実

させている。

### 3. 取組みの効果

一般的には、60歳以上のベテランは、保守管理など生産ラインの生産性に影響の少ない「ライン外」の面倒な仕事や単純作業で済む仕事など、サブとして若手を支援する立場である。

しかし、同社では、生産活動の中心に60歳以上のベテランを配置し、主体者としている。これにより、ベテランは自己成長に意欲的となり、若年層は、ベテランが楽に作業できるように何をすべきかを考えるようになった。

この結果、高齢者は自己成長と外部情報の収集、仕事への意欲が高まる。若手は、わからない部分をベテランに尋ね、ベテランはノウハウを伝えるなど、コミュニケーションが深くとれるようになったと、同社では評価している。

また、若年層がベテランの行動を見て、どういことをやらなければならないのかを認識するようになった。自主的に技能検定を受けようとする若手も出てきている。中高年齢者には、自身の職業生活や努力の方向性がわかるといった安心感で、より真剣に職務に取り組むといった効果も表れている。

さらに、同財団では、定年前の同社社員を対象として登録促進セミナーを開催し、対象者が職業意識を高めて周囲へ働きかけを行ったり、職業観を磨けるようにしている。

### 4. 今後の課題

多くの企業と同様に、同社でも、今後の課題として団塊の世代の高齢化をあげ

ている。特に、販売部門や管理部門などの事務系が増加する見込みであり、その全員が実力を発揮できる職種に就くことができない可能性がある。

また、めまぐるしく変化する産業構造の問題もある。現在、50歳の従業員が、60歳になったときに同じ仕事が行われているのか、経験がそのまま活用できるのかについては、確証がない。このようなベテランに対して、どのようにサポートできるかが、もう一つの課題である。

同社では、高年齢者の心身のメンテナンス・リハビリを定期的に行い、70代・80代まで現場で作業できるようなシステムの開発を目指している。