

**鳥取県**

**「70歳まで働ける企業」先進事例集**



平成24年1月  
鳥取労働局



## はじめに

本事例集は、平成23年度に鳥取労働局が委託実施した「70歳まで働ける企業」創出事業において、鳥取県内で希望者全員が65歳まで働ける制度や70歳まで働ける制度を既に導入している等先進的取組を行う企業に対するヒアリング調査等の内容等を先進事例集として取りまとめたものです。

### (1) 先進企業等の個別事例ヒアリングの結果概要

#### 【企業の経営戦略・人材戦略等の観点からみた高年齢者雇用】

##### 経験・技術の活用

多くの事例企業は、高年齢者のそれまで培ってきた経験や技術を重要な経営資源と見ており、貴重な人材として活用している。

##### <企業の声>

- ・体力よりも技術力が必要な職場であるため、経験のある高年齢者は貴重な戦力となっている。
- ・接客業務では、スピード感や体力よりも経験が重視されるため、貴重な戦力として働いてもらっている。

##### 有資格者の確保

業務を行うために必要な有資格者を確保するための貴重な人材として位置づけている企業もある。

##### <企業の声>

- ・有資格者の確保が経営面の重要な課題となっている。家庭の都合等の事情で若い世代の退職が多いこともあり、企業経営上、高年齢者を重要な人材と位置づけている。

#### 【制度導入の手順】

##### 自社内で素案作成＋外部の知識

事例企業の多くは、自社内で素案を作成し、従業員との話し合いを経て、制度を変更している。また、外部の専門家に相談したケースでは、社会保険労務士からアドバイスを受けた事例が多い。

##### <企業の声>

- ・外部の専門家（社会保険労務士）と相談し、管理職で検討して素案を作成した。
- ・制度の内容については、事務局で素案を作成し、理事会で議論して決定した。従業員に対しては、制度が決定した後に説明したが、従業員にとっては、60歳以降も働くことが可能となる制度なので、問題なく受け入れられた。

## 【制度導入の課題】

### 賃金体系の設計

年功型の賃金体系を導入している企業の多くは、高年齢者の雇用による人件費の増大を抑制するため、賃金体系を再設計する必要があると感じていた。

#### <企業の声>

- ・65歳から70歳までは給与を下げる必要があると判断したが、その給与をどのように設定するのかが、最大の課題であった。
- ・経営の負担とならないような賃金体系の設計が最も重要な課題となった。さらに、経験だけでなく、職種によっても賃金体系が異なっていたため、分かりやすい賃金体系にする必要があると考え、現在のような制度にした。

### 勤務条件・業務内容の見直し

高年齢者を雇用するため、高年齢者の体力や能力にあわせた職場環境を整備している企業もみられる。

#### <企業の声>

- ・高年齢者の雇用制度にあわせ、賃金体系を見直したり、育児休業や介護休業の制定・改定、時間単位の休暇の導入など職場環境の整備を行っており、高年齢者だけでなく、全従業員が働きやすい環境整備に努めている。
- ・事故なく働いてもらうことが第一である。そのため、体力面を考慮し、本人と面接して勤務時間の短縮をした従業員もいる。

## 【制度導入のメリット】

### 企業側のメリット

企業にとっては、人材確保や従業員の意欲の向上などのメリットが生じている。

#### <企業の声>

- ・定年引上げや高年齢者の積極的な雇用により、従業員および資格保有者を確保することができたことが企業にとってのメリットである。
- ・制度を変更したことにより、従業員のやる気が増加したように感じる。高年齢の従業員が頑張ると、他の従業員への刺激にもなり、会社にとって非常にプラスである。

### 従業員側のメリット

従業員にとっては、安定した雇用の場があるという安心感につながっている。

#### <企業の声>

- ・中高年の労働者にとっては、年金受給まで安定した雇用の場があるということで、安心感につながっているように感じられる。

### **【雇用制度以外での高齢者向け施策】**

#### 作業内容の見直し

多くの企業で、高齢者にあわせ体力的に負担の少ない業務を担当させるような工夫をしている。

#### <企業の声>

- ・様々な内容の作業があるため、体力的にきつい仕事は若い人の担当とし、高齢者には経験が必要な仕事を割り振るよう工夫している。
- ・年齢に応じて体力が落ちるのは仕方がないので、体力に応じて担当する現場や時間を割り当てている。

#### 勤務時間の弾力化

高齢従業員の負担を軽減するため、勤務時間の短縮や夜勤の免除など勤務時間を弾力的に変更している企業もみられた。

#### <企業の声>

- ・勤務時間についても、本人の希望を聞き、柔軟に対応している。例えば、昼間のみの勤務の従業員がおり、また、時差出勤制も導入している。
- ・夜勤などの勤務体系については、体力的なこともあるので、本人の希望を優先するようになっている。実際に夜勤を免除されている人も多い。

## 設備・器具の導入

従業員全体に対して業務の負担を軽減するような設備・器具を導入しており、それが結果的に高齢従業員の負担軽減につながっているケースも見られた。

### <企業の声>

- ・乗務員の負担を軽減するため、燃料費は割高になるが、オートマチック車を積極的に導入している。
- ・従業員の負担を軽減するよう特殊浴槽など福祉用具を積極的に導入している。介護業務は、どうしても体に負担がかかり、腰を痛めたりすることもあるため、こうした福祉用具の導入は、高齢者従業員の働きやすさにつながっている。

### 【従業員の意見】

#### 働く理由(1)：やり甲斐・生き甲斐

仕事自体にやり甲斐・生き甲斐を見出しており、それが働く理由になっている従業員もいる。

### <従業員の声>

- ・ハードな面もあるが、責任ある業務をやらせてもらっている。この歳になっても働けることがありがたいと感じており、生き甲斐にもなっている。
- ・現在の労働環境は、厳しいのは厳しいが、ユーザーから評価してもらえるなど前職とは違う満足感もあり、やり甲斐のある職場である。

#### 働く理由(2)：健康維持

働くことで、高齢者自身の健康維持にもつながっている。

### <従業員の声>

- ・働く第一の理由は、健康維持である。以前、2年ほど仕事をやめていた時期があったが、その時には、体がなまり、体力が低下したと感じた。今は、体力は落ちておらず、働いたほうが体調もよいと感じている。

### 働く理由 (3) : 収入確保

給与を得ることも働く大きな理由となっている。

#### <従業員の声>

- ・まだまだ働ける体力があり、経済的にも働きたいと思っている。
- ・年金の受給額が思っていたよりも少なく、収入面でも、将来的な不安があるため、働くことが必要だと思っている。

### 長く働く秘訣 (1) : 体調管理の徹底

長く働くため、ストレス発散や十分な休息など体調管理に留意している従業員が多い。

#### <従業員の声>

- ・いくら職場の環境が良くても体を壊しては働くことができないため、長く働くために、体力面に気をつけている。また、ストレスをためないことも重要だと思う。
- ・これからも長く働くために、ストレス発散やゆっくり休み睡眠を十分とることなどに気をつけている。
- ・長く働くため、マッサージや整体を受けるなど、健康管理には気をつけている。

### 長く働く秘訣 (2) : 仕事への意欲

仕事自体を楽しみ、意欲をもって取り組むことが、長く働く要因にもなっている。

#### <従業員の声>

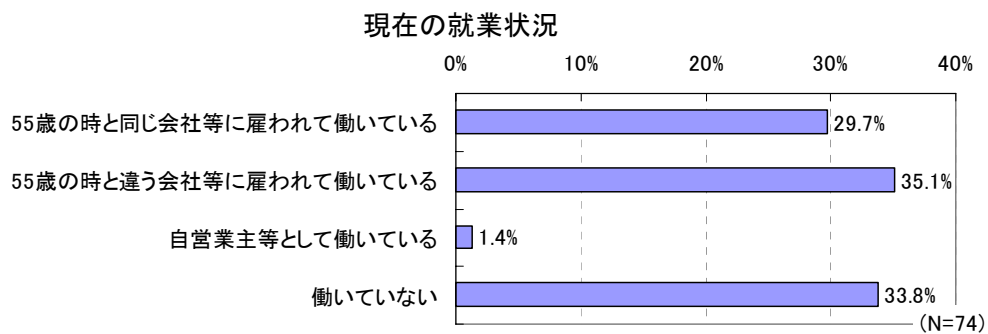
- ・自分の仕事を楽しみ、向上心を持って取り組むことが長く働くための秘訣だと思う。
- ・作業現場の職人は、自分の技術を若い人に伝えることがやり甲斐になっているようである。こうした技術の伝承は、高年齢の従業員にとっても、会社にとっても重要なことであると思う。
- ・自分なりのライフプランをもって働くことが、長く働くために必要だと思う。

## (2) アンケート結果

本事業で実施した高齢者向けアンケートの主な結果は以下の通りとなる。

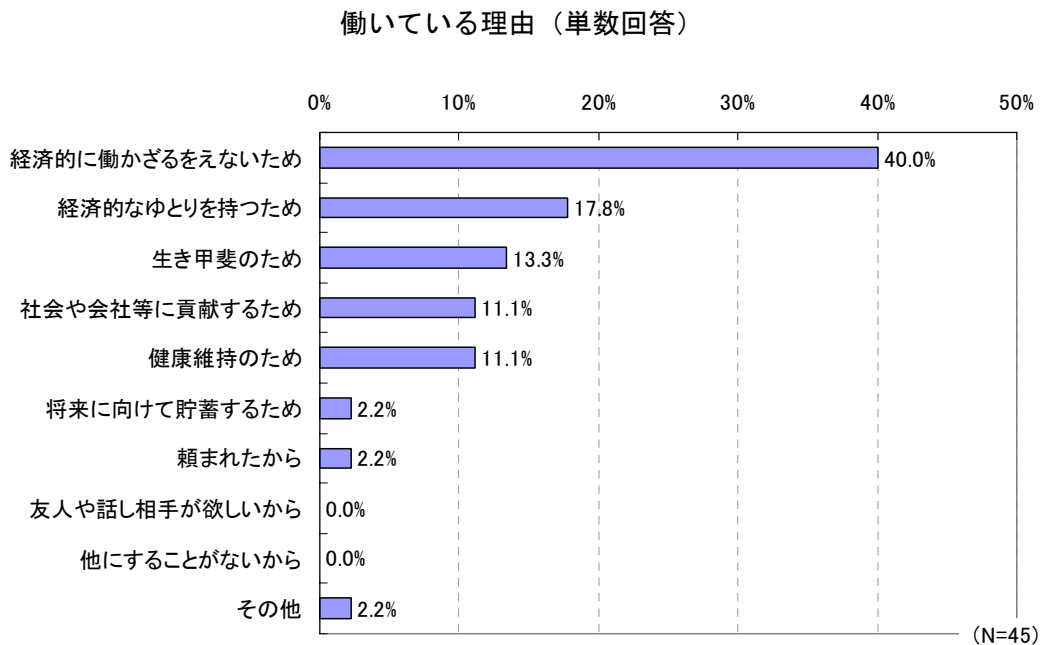
### 就業状況

55歳時点では、約76%の人が正社員として働いており、現時点では、55歳時点と同じ会社で働いている人と違う会社で働いている人がほぼ同程度である。



### 就業に対する意向

高齢者が就業する理由は、経済的な理由と生き甲斐・社会貢献・健康維持など経済以外の理由に大別される。

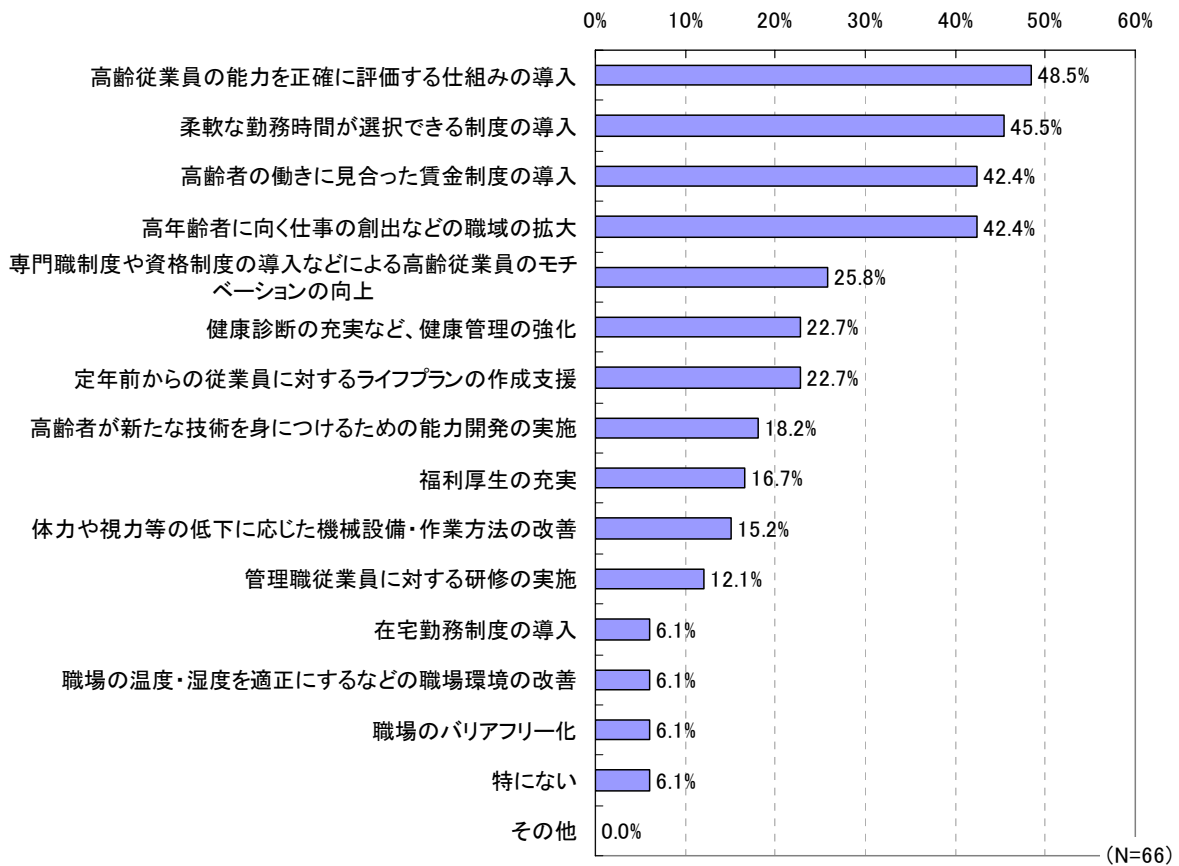


### 高齢者活用のために望まれる取組

高齢者を活用するため、高齢者に合わせた賃金・評価制度の導入と、勤務条件の整備が求められている。



## 高年齢者活用のために望まれる取組（複数回答）



### (3) 小括

本事業で実施したヒアリング及びアンケート結果から、希望者全員が65歳まで働ける制度あるいは70歳まで働ける制度を導入した際の、企業・従業員双方のメリット及び課題・要望を集約すると、次の通りとなる

#### 企業・従業員双方のメリット

企業側にとっての最大のメリットは、事業に必要な人材を確保できることである。高年齢者のもつ経験や技術あるいは資格を活用し、事業成果を上げることを目指しているといえよう。これに対し、従業員側は、働くことで得られるやり甲斐・生き甲斐や自身の健康維持といった面に加え、収入が確保できるといった点にメリットを感じている。そして、企業・従業員双方とも60歳代は、まだまだ若く、十分に働けると感じていることが、高年齢者雇用につながっていると考えられる。

企業側	従業員側
必要な人材が確保 ・ 職場や社会、他業種での経験の活用 ・ 有資格者の確保	やり甲斐・生き甲斐 健康維持 + 収入確保

#### 企業・従業員双方の課題・要望

企業側が考えている高年齢者雇用の課題としては、人件費が増大することを防ぐための賃金体系の見直し、あるいは業務の安全性・スピードを確保するための職務内容の見直しといった事項が挙げられる。逆に、従業員側の要望としては働きに見合った収入確保、体力に応じた業務内容の設定といった点が多い。ここから、企業・従業員双方が納得できる年齢・働きに応じた賃金や評価体制の構築、体力の変化にあわせた職務内容の見直しなどが必要であると考えられる。

企業側	従業員側
賃金体系の見直し ・ 給与抑制の必要性 職務内容の見直し ・ 業務の安全性・スピード	働きに見合った収入確保 ・ 過度の賃金抑制への不満 体力に応じた業務 ・ 勤務時間の短縮

## 先進企業等の個別事例

鳥取県内において、希望者全員が65歳まで働ける制度や70歳まで働ける制度を既に導入している等先進的取組を行う企業に対し、

- ・高年齢者雇用に積極的に取り組んでいる企業の実態
- ・企業の高年齢者雇用に対する姿勢
- ・制度導入にあたり課題となった事項とその解決策
- ・制度導入に至るまでの具体的な動き
- ・制度導入のメリット、今後の課題等
- ・その他、高年齢者の雇用に関して他の企業の参考となる取組等

などについて、企業の代表者あるいは人事・労務の責任者に対してヒアリング調査を実施した。また、当該企業で働く高年齢者に対するインタビューも同時に実施した。

ヒアリングは平成23年7月から10月にかけて実施した。

対象先企業は、下表の10社である。

ヒアリング対象企業一覧

社名	業種	所在地	雇用制度
A社	製造業	鳥取県倉吉市	定年の定めなし
B社	旅客運送業	鳥取県鳥取市	定年の定めなし
C社	建物サービス業	鳥取県鳥取市	65歳定年＋継続雇用
D社	医療・介護事業	鳥取県倉吉市	65歳定年＋継続雇用
E社	社会福祉事業	鳥取県東伯郡	65歳定年＋継続雇用
F社	警備業	鳥取県東伯郡	65歳定年＋継続雇用
G社	製造業	鳥取県米子市	65歳定年＋継続雇用
H社	観光サービス業	鳥取県米子市	65歳定年＋継続雇用
I社	医療業	鳥取県鳥取市	60歳定年＋継続雇用
J社	旅客運送業	鳥取県米子市	60歳定年＋継続雇用

## 製造業 A社

### 企業プロフィール

- ・企業概要：製造メーカー工場内の業務の一部（金属加工や保管・運搬、施設警備など）の委託を受け作業を行う。
- ・所在地：鳥取県倉吉市
- ・創業年：昭和40年（1965年）
- ・資本金：300万円
- ・業種：金属加工業
- ・従業員数：46人（うち、正規従業員：43人、非正規従業員：3人）
- ・従業員の平均年齢：43歳
- ・従業員の最高年齢：68歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	32人 (67.4%)	4人 (9.3%)	3人 (7.0%)	3人 (7.0%)	4人 (9.3%)		46人 (100%)
正規従業員	32人 (67.4%)	4人 (9.3%)	3人 (7.0%)	3人 (7.0%)	1人 (2.3%)		43人 (93.0%)
その他非正規従業員					3人 (7.0%)		3人 (7.0%)

### 高年齢者雇用制度の現状

A社は、創業時より定年なし。  
(過去には80歳代の社員も在籍していた)

### 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：定年の定めなし  
継続雇用制度：無

### 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

企業としては、若い人と高年齢者のバランスが重要であると考えている。

また、仕事量に季節的な変動があるため、高年齢者を活用し、その季節変動に対応している。具体的には、以前はシルバー人材センターを活用して変動に対応しており、現在は、年金を受給している65歳以上の方をアルバイトとして雇って仕事量を調節している。

#### 制度導入に至った経緯・契機・背景について

創業当初より、定年の定めなしであった。

体力や気力などは年齢よりも個人差が大きいいため、単に高年齢だからといって定年にするという考えはない。作業に支障がなければ働き続けて欲しいと考えている。

#### 制度運営上で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

定年なしという制度を運営するにあたって、年金の上制限が制約となる。すなわち、年金と給与の合計額が一定限度額を超えると、年金支給額が減額されるため、従業員に働いて欲しい場合でも、給与額が増えすぎるため、従業員側が働くことを嫌がる場合がある。

#### 定年制がないことにより、企業にもたらされたメリット、従業員の反応について

定年制がないため、高年齢の従業員もいるが、個々人の能力に応じた働き方ができており、年配の人がいても活力が衰えない職場となっている。また、長く勤めている人が多く、経験があり、お互いのことも良く分かっているため、協力しやすい環境となっている。

また、高年齢者の場合、雇用保険などが免除になる場合もあるので、企業側にも、安いコストで経験のある社員を雇用できるというメリットがある。

### 高年齢者雇用制度の運用実態

定年制がないため、昨年1年間に定年に到達した者はいない。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計		
	事務職	現場 スタッフ	
定年到達者数	0人	0人	0人

#### 60歳以降も元気に働くための施策

様々な内容の作業があるため、体力的にきつい仕事は若い人の担当とし、高年齢者には経験が必要な仕事などを割り振るよう工夫している。社員同士もお互いに気配りしながら働いている。

また、健康にも気をつけており、産業医の検診を定期的に受診させている。

#### 高年齢者の中途採用について

高年齢者の中途採用も行っている。高年齢者には、即戦力となって働いてくれることを求めているため、経験や実績を考慮して採用している。

## 同社で働く高年齢者

A 氏（男性、69 歳、勤続 4 ヶ月）

### 勤務環境

- ・雇用体系：正社員として中途採用
- ・労働時間：1 日 7 時間 45 分
- ・職務内容：前職と同じ業務内容
- ・賃金制度：正社員の賃金体系に従う

### 現在の勤務状況についての所感

以前、A 社が作業を行っている製造メーカーに勤務しており、その後、A 社で勤務するようになった。

何かやっていると落ち着かないため、体が動く限りは働きたいと思っている。

現在の職場は、気心の知れた人ばかりで、非常に働きやすい。人と人とのつながりが重要だと思っている。また、今は若い人の時代なので、「昔はこうだった」といっても通用しない。そのため、自分の意見を押し付けるのではなく、若い人の考えを尊重するようにしている。

長く働くため、暴飲暴食をしないなど節制し、体には気をつけている。

B 氏（男性、62 歳、勤続 22 年）

### 勤務環境

- ・雇用体系：正社員
- ・労働時間：1 日 7 時間 45 分
- ・職務内容：A 社の業務全般
- ・賃金制度：正社員の賃金体系に従う

### 現在の勤務状況についての所感

働く理由は、経済的な面はもちろん、人に必要とされることをしたいという思いからである。

現在の職場は働きやすく、充実している。

隣町から毎日 30 分程度の距離を自転車通勤しており、それが健康維持にもつながっている。

## 旅客運送業 B社

### 企業プロフィール

- ・企業概要：開業以来、安心・安全な旅客輸送に努めている。  
平成20年からは、県内初の乗車料金に応じたポイントサービスを開始し、お客様に好評を得ている。また、クレジットカード決済端末も導入し、お客様の利便性を高めている。
- ・所在地：鳥取県鳥取市
- ・創業年：昭和47年（1972年）
- ・資本金：1,000万円
- ・業種：旅客運送業
- ・従業員数：40人（うち、正規従業員：40人）
- ・従業員の平均年齢：61歳
- ・従業員の最高年齢：70歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	6人 (15.0%)	2人 (5.0%)	5人 (12.5%)	10人 (25.0%)	16人 (40.0%)	1人 (2.5%)	40人 (100%)
正規従業員	6人 (15.0%)	2人 (5.0%)	5人 (12.5%)	10人 (25.0%)	16人 (40.0%)	1人 (2.5%)	40人 (100%)
定年後、継続雇用時の 嘱託社員等							
その他非正規従業員							

### 高年齢者雇用制度の現状

B社は、平成23年春、定年制を廃止した。  
（それまでは、定年年齢を段階的に引上げ、何年か前に65歳定年制を導入していた。65歳定年制の時は、1年更新の再雇用を行う継続雇用制度を導入していた）

### 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：定年の定めなし  
継続雇用制度：無

**高年齢従業員の雇用管理制度の概要**

賃金体系：年齢に関係なく、基本給と能力給

勤務時間：基本的に正規従業員と同じ。ただし、本人の希望や体力に応じて勤務時間を変更・短縮している。

職 種：正規従業員と同じ。

勤 務 地：正規従業員と同じ。

福利厚生：正規従業員と同じ。

**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**

昔の60歳代に比べ、今の60歳代はまだまだ若く、乗務員として十分に勤務可能であると考えている。最近第2種免許の取得が以前より難しくなっていることもあり、若いタクシー乗務員の確保が従来以上に難しくなっている中で、長年の経験をもった高年齢者は、経営上貴重な戦力となっている。

**制度導入に至った経緯・契機・背景について**

以前は65歳定年制を導入していた。定年を65歳に上げた直後は定年到達時に退職する従業員もいたが、その後、65歳以降も継続雇用を希望する従業員がほとんどとなった。また、以前の継続雇用制度は、1年更新としていたため、毎年の手続きだけでも負担となっていた。そのため、定年制の見直しを検討、外部の専門家（社会保険労務士）とも相談し、定年制を廃止した。また、定年制を廃止することで、行政からの補助金を受給できることも、この時期に決断した要因の一つとなっている。

**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**

以前から継続雇用制度が定着しており、従業員も65歳以降も働けるものだとして認識していたため、特に課題となる事項はなかった。

また、賃金についても、以前から年齢に関係なく、成果に応じて支給する体系としていたため、賃金体系等も特に問題にならなかった。

**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**

企業にとってのメリットは、以前の継続雇用制度にあった1年更新の事務手続きの負担がなくなったことである。従業員側では、65歳という区切りを気にすることなく働くことができるようになったことがメリットである。



### 高年齢者雇用制度の運用実態

今春、定年制度を廃止したため、今後は定年到達者はいなくなる。

昨年度（平成22年度）までは65歳定年制を導入しており、その時の実績では、昨年度1人の定年到達者がおり、再雇用を希望したので継続雇用となった。

以前から、ほとんどの従業員が継続雇用を希望しており、実際に継続雇用している。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計		
	事務職	乗務員	
定年到達者数	1人	0人	1人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	1人	0人	1人
うち継続雇用基準非該当により離職した者の数	0人	0人	0人
継続雇用の終了により離職した人の数	0人	0人	0人

### 60歳以降も元気に働くための施策

高年齢の乗務員の負担を軽減するため、積極的にオートマチック車を導入している。（オートマチック車は、マニュアル車と比べ、クラッチを切るなどの動作が必要ないため、体への負担が少ない。ただし、燃料費は割高となる。）実際、乗務員から体力的に楽になったとの感想を聞いている。

勤務時間についても、本人の希望を聞き、柔軟に対応している。例えば、昼間のみの勤務、夜間のみの勤務がそれぞれ3名程度いる。なお時差出勤制も導入しているが、希望者は現状いない。また、体調不良時には早めに業務を終了させ、休養を取らせるなど運用面でも柔軟な対応をしている。

さらに、年2回の健康診断を義務付けているほか、社長自らが配車業務を時々担当し、従業員と積極的に会話することなどによって健康チェックを行っている。

### 高年齢者の中途採用について

60歳以上の中途採用も実施している。仕事に対する意欲や体力があれば、問題ないと考えており、実際に採用した人をみると、若い人よりもよく仕事をしている例も多い。

最近、二種免許の取得が以前より難しくなっていることもあり、若いタクシー乗務員が少なくなっている。そのため、年齢が理由で採用を断ることはない。

**同社で働く高年齢者**

A氏（男性、69歳、勤続2年）

勤務環境

- ・労働時間：昼間の勤務のみ（7：00～16：00）
- ・職務内容：タクシー乗務員
- ・賃金制度：売上に応じた歩合給

現在の勤務状況についての所感

体力的に問題なく、元気なので、75歳までは働きたいと考えている。

働く第一の理由は、健康維持である。以前、2年ほど仕事をやめていた時期があったが、その時には、体がなまり、体力が低下したと感じた。今は、体力は落ちておらず、働いたほうが体調もよよいと感じている。また、当然、収入を得ることも目的の一つである。

現在、昼間のみ勤務となっており、時間的な拘束が緩いので、非常に働きやすい環境である。以前勤めていた会社では、夜勤もあり、体力的に厳しいこともあったが、今は、問題ない。またオートマチック車を運転しており、マニュアル車に比べはるかに負担が少ないのもありがたい。

タクシー乗務員としての勤務だが、運転自体は昔からしていることもあり、苦にならない。運転する上で、安全第一を心掛けている。乗客も高齢者が多く、急ぐよりも安全運転の方が評価も高い。

長く働くため、健康には気をつけており、会社での健康診断以外でも定期的にかかりつけ医で診断を受けている。

## 建物サービス業 C社

## 企業プロフィール

- ・企業概要：清掃管理、衛生管理、設備管理など建築物の総合管理業務を担う。
- ・所在地：鳥取県鳥取市
- ・創業年：昭和36年（1961年）
- ・資本金：2,000万円
- ・業種：建物サービス業
- ・従業員数：133人（うち、正規従業員：46人、嘱託8人、非正規従業員：79人）
- ・従業員の平均年齢：53.8歳
- ・従業員の最高年齢：69歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	34人 (25.6%)	12人 (9.0%)	28人 (21.1%)	38人 (28.6%)	21人 (15.8%)		133人 (100%)
正規従業員	23人 (17.3%)	6人 (4.5%)	9人 (6.8%)	8人 (6.0%)			46人 (34.6%)
定年後、継続雇用時の嘱託社員等				3人 (2.3%)	5人 (3.8%)		8人 (6.0%)
その他非正規従業員	11人 (8.3%)	6人 (4.5%)	19人 (14.3%)	27人 (20.3%)	16人 (12.0%)		79人 (59.4%)

## 高年齢者雇用制度の現状

C社は、65歳定年制を導入している。  
 （ただし、選択定年制\*をとっており、本人の希望で60歳定年を選択することも可能）

C社の選択定年制については、後記参照

## 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：65歳（60歳選択定年制）

継続雇用制度：有

継続雇用制度の上限年齢：無

継続雇用制度の対象者基準：会社が雇用を認めたもの

継続雇用制度の種類：再雇用

継続雇用者の雇用契約：嘱託（1年更新）

### 高年齢従業員の雇用管理制度の概要

賃金体系：60歳時点の基本給の70%  
勤務時間：基本的に退職時と同じ。  
職 種：基本的に退職時と同じ。  
勤 務 地：基本的に退職時と同じ。  
福利厚生：基本的に退職時と同じ。

### C社の選択定年制の概要

C社では平成20年に就業規則を一部改定し、選択定年制を導入した。この選択定年制の概要は、以下の通りである。

まず、定年は満65歳になった時としているが、満60歳になった時点で、次の①～③の中から、本人の希望でコースを選択するものとしている。

65歳定年とする

60歳定年とし、以後嘱託社員として雇用期間契約

60歳定年とし、退職する

なお、嘱託社員は、原則1年毎の更新となる。

### 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

資格や経験が必要な業務であるため、適材適所に人材を配置する必要があるが、一方で、若年層がなかなか採用しづらいという実態がある。そこで高年齢者を貴重な戦力と位置づけ、積極的に雇用し、その経験を活用することが、企業経営のうえで重要である。

また、作業現場によっては来客の少ない早朝から勤務する必要があるため、特に、パートの現場作業員として、時間的な制約の少ない子育てを終えた女性の力が不可欠である。そのため、60歳以上であっても、貴重な戦力として期待している。

#### 制度導入に至った経緯・契機・背景について

平成20年に定年を65歳に延長した（選択定年制を導入した）直接の契機は、高年齢者雇用安定法の改正である。ただし、以前より嘱託社員の制度はあり、60歳以上も雇用していたため、特に制度を改正しなくても、高年齢者雇用安定法の要件は満たしていた。高年齢者雇用安定法の改正に伴い定年を延長したのは、法の趣旨や年金制度の改正、時代の流れなどを勘案し、今後は、従業員がより安心して働ける環境が必要であると判断したためである。

#### 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

一律に定年を延長すると、社員によっては生活設計が変わってしまう可能性があり、また嘱託のみにすると、1年更新で不安を感じる社員も出てくるのが問題と感じられた。このため、60歳時点で、定年を延長するか、嘱託で再雇用されるか、退職するかを選択をする「選択定年制」を導入した。これにより、社員の希望に応じた雇用形態をとることができた。

#### 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

制度は、社長が中心となって社内で構築した。また、適宜、社労士や行政など社外の専門家に相談し、意見を取り入れた。

制度を導入した当時は、選択定年制のモデルとなる企業がなかったため、こうした制度が可能なかどうか、監督官庁などと協議し、制度設計を行った。

#### 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

定年延長を選択できるようにしたため、従業員にとっては、自分の人生設計に応じた働き方を選ぶことができる。そのため、従業員の反応は良好で、実際に、定年を延長する人、60歳で定年を選択し嘱託として勤務する人など、その人に応じた選択をしている。

定年延長を選択した人は、5年間確実に雇用されるため、1年更新の継続雇用制度にはない安心感があり、非常に好意的に受け止められている。

#### 今後の取組等について

上記の通り、高年齢者雇用安定法の改正にあわせて選択定年制を導入したが、いつまでこの制度を続けていくのかが今後の課題となる。現時点では60歳を一定の区切りと考えている社員もいることから選択定年制をとっているが、65歳まで働くことが当たり前の時代になったときには、制度を変更することも必要になると思っている。

## 高年齢者雇用制度の運用実態

昨年度（平成22年度）は、60歳になった正規従業員が3人おり、全員が65歳定年を選択し、そのまま正規従業員として勤務している。なお、過去には、60歳時点で定年とし、嘱託社員として再雇用された従業員もいた。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計
60歳の選択定年到達者数	3人
うち60歳定年として離職した者の数	0人
うち65歳定年を選択した者の数	3人
うち再雇用（嘱託）を選択した者の数	0人

**60歳以降も元気に働くための施策**

職場は、基本的に受託先の現場となるため、職場環境の整備は難しい面はあるものの、基本的に残業はなく、勤務時間は一定しているため、高年齢者にとっても働きやすい環境となっている。

**高年齢者の中途採用について**

60歳以上の高年齢者であっても、資格や経験に応じて中途採用した実績がある。特に、資格や経験が重視される取引先もあるので、状況をみながら対応している。

**同社で働く高年齢者**

A氏（男性、67歳、勤続6年）

**勤務環境**

- ・労働時間：正規従業員と同じ。
- ・職務内容：管理職。

**現在の勤務状況についての所感**

いつまで働けるかは分からないが、元気なうちは働きたいと考えている。

勤務の状況は、管理職として社内勤務が中心であり、体力的に無理をすることもないので、非常に働きやすい環境にある。

また、余暇活動で趣味の運動もしており、それが長く働く秘訣にもなっている。

## 医療・介護 D社

## 企業プロフィール

- ・企業概要：グループ全体で、病院、老人保健施設、訪問看護、訪問介護、地方包括、居宅介護、障害者相談支援などを行っている。
- ・所在地：鳥取県倉吉市
- ・創業年：大正6年（1917年）
- ・資本金：375万円
- ・業種：医療・介護
- ・従業員数：490人（うち、正規従業員：434人、嘱託：5人、非正規従業員：51人）
- ・従業員の平均年齢：42.0歳
- ・従業員の最高年齢：79歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	326人 (66.5%)	60人 (12.2%)	60人 (12.2%)	30人 (6.1%)	9人 (1.8%)	5人 (1.0%)	490人 (100%)
正規従業員	289人 (59.0%)	59人 (12.0%)	53人 (10.8%)	25人 (5.1%)	5人 (1.0%)	3人 (0.6%)	434人 (88.6%)
定年後、継続雇用時の嘱託社員等					4人 (0.8%)	1人 (0.2%)	5人 (1.0%)
その他非正規従業員	37人 (7.6%)	1人 (0.2%)	7人 (1.4%)	5人 (1.0%)	0人 (0.0%)	1人 (0.2%)	51人 (10.4%)

## 高年齢者雇用制度の現状

D社は、65歳定年制を導入しており、定年後も勤務延長もしくは再雇用で継続雇用を行っている。本人が希望すれば、ほとんどの場合は勤務延長・再雇用となっている。

## 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：65歳  
 継続雇用制度：有  
 継続雇用制度の上限年齢：なし  
 継続雇用制度の対象者基準：なし  
 継続雇用制度の種類：勤務延長 または 再雇用（従業員の職種による）  
 継続雇用者の雇用契約：再雇用の場合は1年更新

## 継続雇用制度の概要

賃金体系：勤務延長の場合は定年前と変更なし。  
 再雇用の場合は、賃金体系を嘱託社員のものに変更する。  
 なお、退職金は勤務延長・再雇用等が終了し離職する時点で支給している。

勤務時間：勤務延長・再雇用ともに、原則変更なし。  
 ただし、夜勤の免除や出勤日数の短縮など、本人の希望は取り入れている。

職 種：変更なし  
 勤 務 地：変更なし  
 福利厚生：変更なし

### 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

医師・看護師・薬剤師などの国家資格等を持っている者は確保が難しいため、定年後も継続雇用をお願いしている。

現在の保険制度では、看護師が多いと診療報酬が増える制度となっており、診療報酬が多いと看護師が多く雇用でき、看護師が多いと個々の負担も小さくなるという好循環が生まれる。このため、高年齢者を含め、看護師の確保が、経営面からも重要な課題となっている。家庭の都合等の事情で若い世代の看護師の退職が多いこともあり、企業経営上、重要な人材として位置づけている。

#### 制度導入に至った経緯・契機・背景について

65歳定年制及び継続雇用制度は、20年以上前から導入している。当時は、55歳定年や58歳定年、60歳定年が多い時代であったが、上記のように資格保有者、特に医師を確保する観点からこうした制度を導入した。

#### 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

高年齢者の雇用制度にあわせ、賃金体系を見直した。最近でも、医師や看護師など職種別に賃金体系を見直したり、育児休業や介護休業の制定・改定、時間単位の休暇の導入など職場環境の整備を行っており、高年齢者だけでなく、全従業員が働きやすい環境整備に努めている。

#### 制度により、企業にもたらされたメリット、従業員の反応について

上記の通り65歳定年制等は、20年以上前からあるため、現在勤務している従業員にとっては当然のこととして受け入れられているが、中高年の労働者にとっては、年金受給まで安定した雇用の場があるということで、安心感につながっているように感じられる。

### 高年齢者雇用制度の運用実態

昨年度（平成22年度）は、定年到達者が2名おり、2名とも本人の希望により再雇用と



なった。なお、D社の定年後の継続雇用制度は、勤務延長と再雇用の2種類あり、基本的には医師などは勤務延長、看護師や事務職などは嘱託での再雇用となっている。

これまでの実績では、定年まで働いた人については、継続雇用を希望する人が多い。また、60歳以上の従業員数は増加傾向にある。(ただし、女性の看護師については、結婚や出産など家庭の事情、あるいは体力的な要因により定年前で退職する職員もいる。)

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計		
	事務職	現場 スタッフ	
定年到達者数	2人	0人	2人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	2人	0人	2人
うち継続雇用基準非該当により離職した者の数	0人	0人	0人

#### 60歳以降も元気に働くための施策

病院として高年齢の従業員に対して、特に施策を行っていないが、院内の互助会が旅行を実施するなど、リフレッシュできるイベントもある。

また、60歳以上に限定している訳ではないが、夜勤などの勤務体系については、体力的なこともあるので、本人の希望を優先するようにしている。実際に夜勤を免除されている人も多い。さらに、可動式のベッド、車いすのまま入浴できるシャワーバスなど機械の導入も積極的に行っており、看護師・介護士等の負担軽減に努めている。

#### 高年齢者の中途採用について

60歳以上の高年齢者の中途採用も積極的に行っている。年齢に関係なく、経験や資格などをみながら働ける人を採用するようにしている。例えば、看護師などは一定数を確保する必要があるため、D社従業員の知り合いで現在働いていない有資格者に声をかけるなどしており、年齢にかかわらず、条件にあう人がいれば採用している。

## 同社で働く高年齢者

A 氏（女性、62 歳、勤続 42 年）

### 勤務環境

- ・ 労働時間：1 日 8 時間
- ・ 職務内容：管理栄養士として患者の栄養管理などに従事
- ・ 賃金制度：正社員の賃金体系に則っている

### 現在の勤務状況についての所感

いつまで働くかは決めてないが、働けるうちは働きたいと思っている。ただし、仕事面で自分の価値がどこまであるのかという不安はある。

体力面では特に問題ないが、休みを利用して研修に参加したり、必要な試験を受けたりするなど、新しい知識を得るため、常に勉強をし続けなければならない。若い人よりも覚えるための時間が多くかかると感じることもあり、不安に思うこともある。ただ、若い頃から、必要な時に必要な勉強をしてきたことが、今まで続けてこられた理由になっていると思う。

患者様やご家族に直接接する際、感謝の言葉を頂くことがあり、これが仕事の満足感ややり甲斐につながっている。また、職場内では、同じ部門だけでなく、他部門との連携も上手くいっており、信頼関係が構築されていることから、労働環境も良好である。

長く働くことができている要因には、資格取得に加え、職員同士の良好なコミュニケーションや家族の協力があると思う。

B 氏（女性、62 歳、勤続 42 年）

### 勤務環境

- ・ 労働時間：1 日 8 時間
- ・ 職務内容：事務職として勤務
- ・ 賃金制度：正社員の賃金体系に則っている

### 現在の勤務状況についての所感

65 歳が定年なので、少なくとも定年までは働きたいと思っている。その後については、健康状態などをみて判断したい。

60 歳を超えたが、これまでと同じ職種で働かせてもらっており、誇りを持って業務に取り組むことができている。また、若い人からの協力を得ながら働くことができおり、労働環境としては満足している。

長く働くため、日々の食事には気をつけている。また、家族の支えも大切である。

## 社会福祉事業 E社

### 企業プロフィール

- ・企業概要：高齢者を対象とした介護事業を運営。鳥取県中部の本部を中心に県内に事業所が点在している。  
利用者が、穏やかで生き生きと、地域の中で生活できるよう支援していくことを基本理念にしている。
- ・所在地：鳥取県東伯郡琴浦町
- ・創業年：平成14年（2002年）
- ・資本金：4,000万円
- ・業種：社会福祉事業（介護事業）
- ・従業員数：184人（うち、正規従業員：123人、非正規従業員：61人）
- ・従業員の平均年齢：47.2歳
- ・従業員の最高年齢：70歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	100人 (54.3%)	9人 (4.9%)	32人 (17.4%)	32人 (17.4%)	10人 (5.4%)	1人 (0.5%)	184人 (100%)
正規従業員	77人 (41.8%)	8人 (4.3%)	25人 (13.6%)	13人 (7.1%)			123人 (66.8%)
定年後、継続雇用時の 嘱託社員等					2人 (1.1%)		2人 (1.1%)
その他非正規従業員	23人 (12.5%)	1人 (0.5%)	7人 (3.8%)	19人 (10.3%)	8人 (4.3%)	1人 (0.5%)	59人 (32.1%)

### 高年齢者雇用制度の現状

E社は、65歳定年制を導入しており、定年後は上限年齢の定めのない継続雇用制度を導入している。

### 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：65歳  
 継続雇用制度：有  
 継続雇用制度の上限年齢：無  
 継続雇用制度の対象者基準：原則として希望者全員（会社と話し合いにより決定）  
 継続雇用制度の種類：再雇用  
 継続雇用者の雇用契約：嘱託またはパートタイマー（1年更新）

### 定年後（65歳以上）の高年齢従業員の雇用管理制度の概要

賃金体系：基本給については年齢による差はない。別途、資格・能力に応じた手当を支給。  
勤務時間：基本的に正規従業員と同じ。ただし、夜勤免除など運用面である程度柔軟な対応を図っている。

職 種：定年前と同じ  
勤 務 地：定年前と同じ  
福利厚生：定年前と同じ

### 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

高年齢者は、社会経験や秀でた資源があり、できるだけ活用していきたいと考えている。体力よりも技術力（介護技術や介護知識）が必要な職場であるため、経験のある高年齢者は貴重な戦力となっている。また、賃金についても、基本給は、若い職員と年配の職員で差はない。

高年齢者の雇用についても、年齢に関する制限は行っておらず、実際に60歳以上の中途採用の実績もある。応募者の経験、資格、労働時間、勤務日数等についての条件を伺い、合致すれば採用している。

定年退職、年金支給年齢の延長、介護保険の利用の先延ばし等を鑑み、できるだけ働いて頂き、健康面、経済面の支援ができればと考えている。

#### 制度導入に至った経緯・契機・背景について

平成14年の創業当初の定年は60歳であったが、平成17年に定年を65歳に上げた。

平成15年に介護事業所を開設した時期は、介護業界に応募者が集まりにくく、欲しい人材が少なかった。また、国から定年延長の方針が示されていたこともあり、優秀な人材確保のため他に先駆けて、平成17年に65歳定年制を導入した。

当時は、事業所・職員数とも少なかったこともあり、導入は比較的容易であった。

#### 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

制度導入に当たり、琴浦町商工会の支援を受けた。担当職員が素案を作成する際、商工会の紹介で社会保険労務士から就業規則、賃金体系の改正にかかわる内容や方法等について、的確なアドバイスを受けた。また、労働局や労働基準監督署への相談、介護安定労働センター主催の研修・セミナーへの参加等、常に前向きに取り組んできた。

#### 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

担当職員が作成した素案を幹部会に諮り、承認を受け施行してきた。平成22年からは、複数の事務・管理関係の職員と協議し、また職員の意見も聴取し、それらを反映して改正等を行っている。

#### 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

定年上げや高年齢者の積極的な雇用により、従業員及び資格保有者を確保することが

できたことが企業にとってのメリットである。また、高年齢者を雇用するに当たり、助成金を受給できることも大変ありがたい。

若い職員も年配の職員も労働条件は同じであるため、特に従業員の反応は変わらない。

### 今後の取組等について

高年齢者の中途採用も積極的に実施しているが、高年齢者の場合、若い人に比べ職場に慣れるまでに時間がかかる。また、以前勤務していた職場や職務の役割、経験が邪魔をする場合がある、などの課題もある。

### 高年齢者雇用制度の運用実態

昨年度は、施設の管理者2名が65歳の定年に到達し、2名とも本人の希望により嘱託として継続雇用となった。

これまでも、多くの従業員が継続雇用で勤務しており、60歳以上の中途採用も積極的に行っている。会社としても、定年後何もしないのはもったいないと考えていることから、やる気のある従業員を積極的に雇用している。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計	現場	
		管理者	スタッフ
定年到達者数	2人	2人	0人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	2人	2人	0人
うち継続雇用基準非該当により離職した者の数	0人	0人	0人

### 60歳以降も元気に働くための施策

60歳以上に限定したものではないが、従業員の負担を軽減するよう特殊浴槽などの福祉用具を積極的に導入している。介護業務は、どうしても体に負担がかかり、腰を痛めたりすることもあるため、こうした福祉用具の導入は、高年齢者従業員の働きやすさにつながっていると思われる。また、夜勤について、他の同規模の施設では1人で行うところ、E社では入居者の安全・安心性向上のため2人のペアで行っており、結果的に高年齢者であっても働きやすい環境となっている。

勤務時間に関しても、高年齢者については、体力や気力、家庭の事情等を考慮し、夜勤を免除するなど、柔軟に対応している。

### 高年齢者の中途採用について

高年齢者の中途採用についても積極的に行っており、直近の2年間では、60歳以上の高年齢者を28人採用している。

## 同社で働く高年齢者

A 氏（男性、67 歳、勤続 4 年）

### 勤務環境

- ・ 労働時間：8：30～17：30 の 8 時間勤務（昼勤のみ）
- ・ 職務内容：施設の管理者
- ・ 賃金制度：正規従業員と同じ

### 現在の勤務状況についての所感

体力が続く限りは働きたいと考えている。

以前、父親が入院した際に男性ヘルパーと話をしたのがきっかけで、他業種から介護業界に転身した。現在の業務は奥が深く、やればやるほど面白みを感じている。

管理者という立場上、つらい面もあるが、介護という仕事自体はやり甲斐があり、面白い。また、若い人には負けたくないという気がある。

自分の健康管理を第一とし、次の資格に挑戦したい。

B 氏（男性、61 歳、勤続 2 年）

### 勤務環境

- ・ 労働時間：8：30～17：30 の 8 時間勤務（昼勤のみ）
- ・ 職務内容：介護員
- ・ 賃金制度：正規従業員と同じ

### 現在の勤務状況についての所感

体力が続く限りは働きたいと考えている。E 社の定年が 65 歳であるので、それを目途に働いている。

以前は別の業種に勤めており、介護業務は E 社に入社してからである。介護員のように体を動かす仕事は初めてだが、精神的なストレスが少なく、以前より働きやすい環境である。また、利用者や上司から認められることが多く、やり甲斐がある。

長く働くため、体調の管理には気をつけている。また、ストレスをためないよう、家庭での適度な息抜きもとっている。

## 警備業 F社

## 企業プロフィール

- ・企業概要：全国警備業協会会員、鳥取県警備業協会加盟の警備会社。鳥取県内の主要地域に営業拠点を設け、交通誘導警備や雑踏警備、施設警備などの業務を行う。
- ・所在地：鳥取県東伯郡湯梨浜町
- ・創業年：平成14年（2002年）
- ・資本金：450万円
- ・業種：警備業
- ・従業員数：132人（うち、正規従業員：132人）
- ・従業員の平均年齢：46.2歳
- ・従業員の最高年齢：72歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	70人 (53.0%)	13人 (9.8%)	18人 (13.6%)	19人 (14.4%)	11人 (8.3%)	1人 (0.8%)	132人 (100%)
正規従業員	70人 (53.0%)	13人 (9.8%)	18人 (13.6%)	19人 (14.4%)	11人 (8.3%)	1人 (0.8%)	132人 (100%)
非正規従業員							

## 高年齢者雇用制度の現状

F社は65歳定年制を導入しており、希望者は会社と相談の上勤務延長をしている。  
（勤務延長の上限は一応70歳だが、体力等に応じさらに延長するケースもある）

## 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：65歳

継続雇用制度：有

継続雇用制度の上限年齢：70歳（一応の目安でこれを越えるケースも有り）

継続雇用制度の対象者基準：特に明文化した基準はないが、体力面など業務に支障がないことが条件。

継続雇用制度の種類：勤務延長（定年年齢に達した社員を退職させることなく、引き続き正規従業員として雇用）

継続雇用者の雇用契約：基本的に1年契約だが、支障がなければ自動更新



**勤務延長での雇用管理制度の概要**

賃金体系：定年前とほぼ同じ（継続なので、賃金制度は定年前と同じ）。
勤務時間：定年前とほぼ同じ。
職 種：定年前とほぼ同じ。
勤 務 地：定年前とほぼ同じ。
福利厚生：定年前とほぼ同じ。

**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**

高年齢者は、いろいろな業種での経験も多く、資格を持っている人もいるので、警備業の中でも活かせるのではないかと期待しているし、実際に活かしている人もいます。また、交通誘導をする場所によっては、地域コミュニティとのコミュニケーションが重要になる場合もあるが、そうした場合、高年齢者の経験・能力が役立つことも多い。こうした、高年齢者ならではの特性を活かしてもらうことが、企業にとっても有益である。

**制度導入に至った経緯・契機・背景について**

創業当初は60歳定年制を採っていたが、2～3年前に65歳定年制に変更した。60歳定年の頃でも、60歳代の方が非常に元気であり、またユーザーからの指名や要望もあったので、65歳に引上げても問題ないと判断したことがきっかけである。また、国の雇用制度の状況などから見ても引上げるべきだと考えた。

なお、定年を上げる前から継続雇用制を導入しており、体力面や仕事振りに問題がなければ60歳を超えても継続して雇用していた。

**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**

創業当初から勤務延長の制度があったため、特に問題となる事柄は生じなかった。

**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**

65歳定年制を導入するにあたり、社内で特に議論したようなことはなかった。社会の中に65歳までの雇用という流れが出てきたので、その情勢を見ながら導入した。

**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**

制度を変更したことにより、従業員のやる気が増加したように感じる。そして、高年齢の従業員が頑張ると、経営陣も頑張ろうという気になるし、他の従業員への刺激にもなり、会社にとって非常にプラスである。



### 今後の取組等について

制度自体を変更する予定はないが、今後も、会社側と従業員との話し合いの中で、体力面など双方が合意すれば、例えば75歳になっても働いて欲しいと思っている。こうした状況でも現状の制度で対応可能である。

### 高年齢者雇用制度の運用実態

直近の1年間（平成22年8月～平成23年7月）に65歳の定年に到達したのは、現場スタッフ3人で、全員が延長雇用となった。

これまで、体力面などで業務に支障がない限り、それまでの経験・能力を活かすため、本人が希望すれば雇用を延長している。また逆に、本人が体力的な限界を自覚してやめるケースもある。

延長雇用についても、70歳が上限となっているが、本人にやる気があれば、体力的に問題がない限り、引き続き雇用を継続している（ヒアリング時にも70歳を超えた従業員が1名在籍していた）。

賃金については、正規従業員としての継続雇用であるため、65歳の定年以降も、それ以前と同じ体系に従っている。F社は職務給に近いので、業務内容や資格によっては、65歳以降でも昇給することもある。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計	ホワイト	ブルー
		カラー	カラー
定年到達者数	3人	0人	3人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	3人	0人	3人
継続雇用の終了により離職した人の数	0人	0人	0人

### 60歳以降も元気に働くための施策

炎天下で交通誘導をする現場があるなど、体力的に厳しい業務もあるので、健康管理には注意している。具体的には、年1回の健康診断はもちろん、産業医への相談や分煙を徹底している。さらに、3人から5人のチームで業務を行っているため、互いに声を掛け合い体調管理を行っている。

また、年齢に応じて体力が落ちるのは仕方がないので、体力に応じて担当する現場や時間を割り当てている。例えば、現在最高齢は72歳だが、この人には屋内での警備業務に就いてもらっている。

### 高年齢者の中途採用について

採用においては、年齢ではなく経験や能力などを重視しているため、以前より高年齢者の中途採用を行っている。現在の従業員の中にも、60歳を超えてから採用した人もいる。ただし、最近では応募が少ないため、採用人数は以前よりも少ない。

### 同社で働く高年齢者

A氏（男性、61歳、勤続2年）

#### 勤務環境

- ・雇用体系：正社員
- ・労働時間：1日8時間（開始・終了時間は現場に応じて変更あり）  
    残業が月に8～10時間程度
- ・職務内容：現場での交通誘導等
- ・賃金制度：正社員の賃金体系に従う

#### 現在の勤務状況についての所感

まだまだ働ける体力があり、経済的にも働きたいと思っているので、元気なうちは働き続けたいと思っている。

労働というのは、どこでも肉体的・精神的に厳しいものがあるので、いかにしてストレスを発散するのが重要だと思っている。現在の労働環境は、厳しいのは厳しいが、ユーザーから評価してもらえるなど前職とは違う満足感もあり、やり甲斐のある職場である。また、最近業務に直結する資格を取得したが、それに対し、給与を上げてもらうなど、努力に応じた報酬を得ることもできた。

F社は65歳定年で、あと4年あるが、あまり定年を意識したことはない。ただ、定年が60歳ではなく65歳であり、しかもその後も延長勤務制度があり、健康管理さえしっかりしていれば働かせてもらえるので、安心感はある。

これからも長く働くために、ストレス発散やゆっくり休み睡眠を十分とることなどに気をつけている。

## 製造業 G社

### 企業プロフィール

- ・企業概要：小型モーター、ポンプ、送風機などの電気電子機器の製造販売。  
企業の基本方針は、お客様のご使用目的に最適な機能・品質の商品を、最適な納期・価格でお届けすること。
- ・所在地：鳥取県米子市
- ・創業年：平成2年（1990年）（親会社から独立）
- ・資本金：4,800万円
- ・業種：電気機械器具製造業
- ・従業員数：72人（うち、正規従業員：52人、嘱託9人、非正規従業員：11人）
- ・従業員の平均年齢：49.4歳
- ・従業員の最高年齢：76歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	32人 (44.4%)	6人 (8.3%)	14人 (19.4%)	11人 (15.3%)	4人 (5.6%)	5人 (6.9%)	72人 (100%)
正規従業員	29人 (40.3%)	4人 (5.6%)	11人 (15.3%)	8人 (11.1%)			52人 (72.2%)
定年後、継続雇用時の嘱託社員等					4人 (5.6%)	5人 (6.9%)	9人 (12.5%)
その他非正規従業員	3人 (4.2%)	2人 (2.8%)	3人 (4.2%)	3人 (4.2%)			11人 (15.3%)

### 高年齢者雇用制度の現状

G社は、20年以上も前から65歳定年制を導入している。  
また、一部従業員は、定年後もパートタイマーとして引き続き雇用している。

### 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：65歳  
 継続雇用制度：有（ただし、特に明文化はしていない）  
 継続雇用制度の上限年齢：無し  
 継続雇用制度の対象者基準：会社との話し合いによる  
 継続雇用制度の種類：再雇用  
 継続雇用者の雇用契約：パートタイマー（1年更新）

### 定年後（65歳以上）の高年齢従業員の雇用管理制度の概要

賃金体系：時給制（パートタイマー）
勤務時間：基本は5時間30分（人により5時間～6時間程度）
職 種：基本的には定年前と同じ
勤 務 地：定年前と同じ
福利厚生：パートタイマーのため、社会保険はなし

### **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

これまでG社で勤務してきた高年齢者は、すでにG社での経験・知識をもっており、教育や指導なしに仕事を任せられることができるため、非常にありがたい存在である。また、現在の経営状況等から新規雇用が難しいため、企業経営上、高年齢者に頼る部分は大きい。

#### 制度導入に至った経緯・契機・背景について

65歳定年制は昭和62年（1987年）に導入しており、すでに20年以上経過した。導入当時、65歳定年企業は少なかったが、60歳はまだ若く、65歳まで十分に働けるのではないかと考え、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

高年齢者に限らず、障がい者の雇用も積極的に行っている。「働ける人には働ける場を提供しよう」という考えを持っているため、特に課題はなかった。

また、導入当時は、若い従業員が多く、60歳間近の従業員がいなかったため、制度変更が従業員の人生設計に大きな影響を与えることもなかった。

#### 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

上記の通り、導入当時は、若い社員が多かったことから、特に大きな反応はなかったが、働ける期間が延びるということから好意的に受け入れられた。

## 高年齢者雇用制度の運用実態

昨年度（平成22年度）、65歳の定年に到達したのは、2人で、2人ともに継続雇用（パートとして再雇用）となった。

65歳定年制を導入した当初は50歳代や60歳代の社員がほとんどいない状態で、数年前より65歳を迎える人が増えてきた。過去の例では、女性従業員の中には60歳の時点で家庭や自己都合で辞められた人もいたが、男性社員は、そのほとんどが65歳定年まで働き、その後も継続雇用で残ってもらっている。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計	ホワイト	ブルー
		カラー	カラー
定年到達者数	2人	0人	2人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	2人	0人	2人
うち継続雇用基準非該当により離職した者の数	0人	0人	0人

## 60歳以降も元気に働くための施策

体力・気力が若いときよりは落ちているため、定年後はパートタイマーとして再雇用し、勤務時間を短くしている。また、高年齢者に負担をかけすぎないようにしている。例えば、その人がいないと業務に支障がでるといったことがないような体制にしている。

パートを含め、年1回の健康診断を行っているので、その面からも、家に居るよりも健康的ではないかと思う。

## 高年齢者の中途採用について

以前、人手不足の時に高年齢者を中途採用したことがある。前職の経験を活かして社内で活躍してもらった人もいた。（ただし、大企業に勤めていた人の中には、前職の経験が逆にG社のような中小企業と合わなかったケースもあった。）

## 同社で働く高年齢者

A 氏（女性、68 歳、勤続 36 年）

### 勤務環境

- ・労働時間：1 日 5 時間 50 分
- ・職務内容：定年前と同じ業務を行っている
- ・賃金制度：時給制（パートタイマー）

### 現在の勤務状況についての所感

65 歳の定年後、パートタイマーとして勤務している。業務内容は、定年前と同じでハードな面はあるが、責任ある業務をやらせてもらっている。

この歳になっても働けることがありがたいと感じており、生き甲斐にもなっている。仕事があることで体調もよく、家事も時間を区切って行うことができる。体が元気なうちは働き続けたく、70 歳くらいまでは大丈夫ではないかと思っている。周りの友人からも、働けることは羨ましいと言われることが多い。

自分の仕事を楽しみ、向上心を持って取り組むことが長く働くための秘訣だと思う。

B 氏（男性、71 歳、勤続 25 年）

### 勤務環境

- ・労働時間：一般社員と同じ 8 時 20 分から 17 時
- ・職務内容：定年前と同じ
- ・賃金制度：固定給

### 現在の勤務状況についての所感

70 歳まで役員をされており、役員を辞任後、現在の待遇で勤務している。

これまでずっとやってきた仕事であり、やり甲斐もある。また、後任者の育成や社内体制の整備など、まだまだすべき仕事もあり、充実して業務にはげんでいる。

長く働くためには、自分自身で努力や勉強する必要があると思う。例えば、パソコンなど新しいものにも積極的に挑戦し、知識を得る努力が必要であり、また、分からないことは若い人に素直に聞くことも必要である。

自分のことではないが、作業現場の職人は、自分の技術を若い人に伝えることがやり甲斐になっているようである。こうした技術の伝承は、高年齢の従業員にとっても、会社にとっても重要なことであると思う。

## 観光サービス業 H社

### 企業プロフィール

- ・企業概要：大山山麓、米子市にある観光スポット。地域の文化的、経済的発展に資するため、淀江町の資源である石馬、上淀廃寺、妻木晩田遺跡などの史跡、農産物を活用し、新しい観光産業おこしの実践を目的としている。
- ・所在地：鳥取県米子市
- ・創業年：平成6年（1994年）
- ・資本金：12,000万円
- ・業種：観光サービス業（飲食業、小売業、食料品製造販売業、温浴業、公園管理業）
- ・従業員数：62人（うち、正規従業員：16人、非正規従業員：46人）
- ・従業員の平均年齢：43歳
- ・従業員の最高年齢：66歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	45人 (72.6%)	1人 (1.6%)	8人 (12.9%)	6人 (9.7%)	2人 (3.2%)		62人 (100%)
正規従業員	13人 (21.0%)	1人 (1.6%)	1人 (1.6%)	1人 (1.6%)			16人 (25.8%)
定年後、継続雇用時の 嘱託社員等							
その他非正規従業員	32人 (51.6%)		7人 (11.3%)	5人 (8.1%)	2人 (3.2%)		46人 (74.2%)

### 高年齢者雇用制度の現状

H社は、65歳定年制及び70歳までの継続雇用制度を導入している。  
（65歳定年で、定年以降、希望者を70歳まで嘱託社員として採用）

### 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：65歳  
 継続雇用制度：有  
 継続雇用制度の上限年齢：70歳  
 継続雇用制度の対象者基準：無し  
 継続雇用制度の種類：再雇用  
 継続雇用者の雇用契約：嘱託（1年更新）

**高年齢従業員の雇用管理制度の概要**

賃金体系：65歳定年までは、正社員の賃金体系に従う  
 嘱託（再雇用）の賃金は、勤務時間等を考慮し、個々人の状況に応じて設定（ただし、現時点で嘱託はいない）

勤務時間：基本的に正規従業員と同じ。

職 種：正規従業員と同じ。

勤 務 地：正規従業員と同じ。

福利厚生：正規従業員と同じ。

**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**

高年齢者は経験・知識が豊富であり、若い人よりも安心感がある。特に H 社の業務の中心である接客業務では、スピード感や体力よりも経験が重視されるため、貴重な戦力として働いてもらっている。また、H社の主たる顧客ターゲットが40～60歳の女性であるので、接客だけでなく、商品開発においてもターゲットと同じ年齢層である高年齢者の嗜好や味覚といった能力が活用できる。

現在の高年齢者の多くは、平成6年の開業当初から働いている社員であることから、大切な人材として雇用している。H社で働いている60歳代は、まだまだ若く、年寄りとは考えていない。

**制度導入に至った経緯・契機・背景について**

65歳定年制を導入したのは平成21年3月だが、それ以前から、整備する必要があると考えていた。この時期に導入したのは、借入金の返済終了が近づいたことから資金的に一定の目途がつき、経営的に適していると判断したからである。

儲けだけでなく安定した雇用を確保することも H 社の目的となっているので、定年延長は、その趣旨に合致している。

**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**

65歳から70歳までは給与を下げる必要があると判断したが、その給与をどのように設定するのが、最大の課題であった。経営的には安定期に入ってきたが、H社のような観光業では、気象条件などによっても売上が大きく変動するため、長期的な変動などを考慮して65歳以降の給与水準を設定した。

**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**

外部の専門家（社会保険労務士）と相談し、管理職で検討して素案を作成した。

**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**



以前から60歳の定年後も継続雇用しており、特に年齢を理由に退職してもらったケースはないので、従業員側もそういうものだと思っており、特に大きな反応はなかった。

企業側にとっても、それまで運用していたものを明文化しただけであるので、経営面などに影響を与えるものではなかった。

### 高年齢者雇用制度の運用実態

平成21年に定年を60歳から65歳に上げたこともあり、昨年（平成22年度）1年間に定年に到達した従業員はいない。また、約20年前の創業時の正社員がすべて40歳以下であったこともあり、現時点で65歳を超えた正社員はいない。

なお、アルバイト・パートについては、年齢による区分はないため、60歳以上の非正規職員も働いている。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計		
	事務職	現場 スタッフ	
定年到達者数	0人	0人	0人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	0人	0人	0人
継続雇用の終了により離職した人の数	0人	0人	0人

### 60歳以降も元気に働くための施策

体力的に厳しい業務は、若手が担当するようにしている。ただし、それ以外は、体力面で高年齢者が働きにくい職場ではないため、特に高年齢者向けの施策はない。

### 高年齢者の中途採用について

これまでも高年齢者の中途採用の実績は有り、今年度は2名（1名は正社員として、1名はパートとして）採用した。

### その他、高年齢者の雇用について

今後、年金制度の改正により、年金支給制限の上限が引上げられた場合、今まで勤務時間を制限していた高年齢者従業員が勤務時間を増やしたいと希望することが予想されるが、そうすると、逆に多くの従業員を雇うことができなくなる。

## 同社で働く高年齢者

A 氏（男性、60 歳、勤続 4 ヶ月）

### 勤務環境

- ・雇用体系：正社員として中途採用
- ・労働時間：週 40 時間
- ・職務内容：展示館の管理・運営
- ・賃金制度：正社員の賃金体系に従う

### 現在の勤務状況についての所感

H 社で働く理由は、年金が満額支給されるまで一定の収入を得たいということはもちろん、前職時代に現在勤務している施設の建設に係わりがあり、管理・運営に関心があったことが大きい。同じ仕事をするなら充実感が得られる仕事をしたいという想いがあり、H 社の専務から話を頂いたことから、現在の職場に勤務することにした。

勤務する中で、当然、様々な問題や課題は生じるが、これらを自分の力で解決したいという意欲があり、またそれができる立場でもあるので、非常にやりがいがある。

現在勤務している施設は、出来て間もないため、3 年以内に運営を軌道に乗せることを目指して業務を行っており、この 3 年を一つの区切りと考えて働いている。

いくら職場の環境が良くても体を壊しては働くことができないため、長く働くために、体力面に気をつけている。また、ストレスをためないことも重要だと思う。

自分自身は、前職を退職した後、1 年間は再就職せず、自分を見直したり、やりたいことをやるなどリフレッシュ期間を取った。個々人で異なるとは思いますが、こうした時期を持つことも、新たな意欲をもって再就職するためには必要ではないか。60 歳以降の自分の体力や家庭環境、興味関心などを考慮し、自分なりのライフプランをもって働くことが、長く働くために必要だと思う。

また、自分が若い頃の 60 歳と比べ、今の 60 歳はまだまだ若く、あと 10 年くらいは十分に働けると思っている。

## 医療業 | 社

## 企業プロフィール

- ・企業概要：病床数約 200 床の総合病院。透析やリハビリ部門は、鳥取県東部でトップクラスの規模を誇る。
- ・所在地：鳥取県鳥取市
- ・創業年：昭和 57 年（1982 年）
- ・資本金：－
- ・業種：医療業
- ・従業員数：253 人（うち、正規従業員：211 人、嘱託 9 人、非正規従業員：33 人）
- ・従業員の平均年齢：41.4 歳
- ・従業員の最高年齢：75 歳

従業員の構成

	～49 歳	50～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳～	合計
従業員総数	182 人 (71.9%)	23 人 (9.1%)	21 人 (8.3%)	17 人 (6.7%)	6 人 (2.4%)	4 人 (1.6%)	253 人 (100%)
正規従業員	174 人 (68.8%)	16 人 (6.3%)	16 人 (6.3%)	4 人 (1.6%)		1 人 (0.4%)	211 人 (83.4%)
定年後、継続雇用時の嘱託社員等				9 人 (3.6%)			9 人 (3.6%)
その他非正規従業員	8 人 (3.2%)	7 人 (2.8%)	5 人 (2.0%)	4 人 (1.6%)	6 人 (2.4%)	3 人 (1.2%)	33 人 (13.0%)

## 高年齢者雇用制度の現状

I社は、希望者全員が 65 歳まで働ける制度を導入している。  
 （60 歳定年で、定年以降、希望者全員を嘱託社員として採用）

## 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：60 歳  
 継続雇用制度：有  
 継続雇用制度の上限年齢：65 歳  
 （医師、薬剤師などは上限なし）  
 継続雇用制度の対象者基準：無し  
 継続雇用制度の種類：再雇用  
 継続雇用者の雇用契約：嘱託（1 年更新）

**高年齢従業員の雇用管理制度の概要**

賃金体系：1年目は定年時と同額で、2年目以降は1年ごとに基本給10%減額。（ただし、初任給を下回ることはない）  
 また、夜勤手当など諸手当は正規従業員と同額。

勤務時間：正規従業員（定年前）と同じ。ただし、夜勤は任意。

職 種：正規従業員（定年前）と同じ。

勤 務 地：正規従業員（定年前）と同じ。

福利厚生：正規従業員（定年前）と同じ。

**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**

病院を運営するためには、資格保有者が不可欠であるため、高年齢者であっても、必要な資格保有者を雇用したいと考えている。そのため、継続雇用制度によって有能な資格保有者に引き続き勤務してもらうことは、病院運営においても重要である。

**制度導入に至った経緯・契機・背景について**

現在の嘱託雇用制度は2年前に導入したものだが、それ以前にも、60歳定年後の職員（看護師など）を嘱託で雇用していた事例はあった。現在の制度は、高年齢者雇用安定法の改正等にあわせ、これまで暗黙の了解で運営されていたものを明文化したものである。

**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**

一般企業と異なり、国の定めた診療報酬により収入が決定され、その中で病院運営をしなければならない。そのため、経営の負担とならないような賃金体系の設計が最も重要な課題となった。さらに、経験だけでなく、看護師や介護士など職種によって賃金体系が異なっていたため、分かりやすい賃金体系にする必要があると考え、現在のような、2年目以降は一律で基本給10%カット、諸手当等は正規従業員と同額という制度にした。

また、仕事柄、体力が必要となるため、60歳以上の嘱託社員は、夜勤を任意とした（正規従業員は、月3回以上の夜勤が必須）。一部の嘱託社員は、この制度を利用し、日勤だけの勤務となっている。

**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**

制度の内容については、事務局で素案を作成し、理事会で議論して決定した。従業員に対しては、制度が決定した後に説明したが、従業員にとっては、60歳以降も働くことが可能となる制度なので、問題なく受け入れられた。

**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**

病院にとっては、人材をひきとめる有効な手段となっている。

また、制度導入後、全ての従業員が継続雇用を希望し、嘱託として契約していることから、従業員にとってもメリットのある制度であると考えている。

**高年齢者雇用制度の運用実態**

昨年度（平成22年度）、60歳の定年に到達したのは、事務職1人、現場スタッフ3人の計4人で、全ての人々が再雇用を希望したので嘱託として継続雇用となった。

医療関係は、景気の変動を受けにくいので、最近の経済状況が高年齢者の雇用制度に及ぼす影響はほとんどない。むしろ、医療関係の資格保有者、例えば医師や薬剤師、看護師などは人材不足であるため、高年齢者でも働いてもらいたいと考えている。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計		
	事務職	現場 スタッフ	
定年到達者数	4人	1人	3人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	4人	1人	3人
継続雇用の終了により離職した人の数	0人	0人	0人

**60歳以降も元気に働くための施策**

特に60歳以上向けに職場環境の改善等はしていないが、基本的にベテランと若手でチームを組む体制をとっており、両者の長所が活かされるようにしている。

**高年齢者の中途採用について**

病院運営のためには、一定数の有資格者が必要であるため、それを満たすために特定の資格保有者を中途採用したことがある。また、特に優秀な経験者が他の病院を退職した話などを聞くと、積極的に採用をしている。

## 同社で働く高年齢者

A 氏（女性、62 歳、勤続 4 年）

### 勤務環境

- ・労働時間：正規従業員と同じで、日勤は 8：30～17：30（休憩 1 時間）、夜勤の場合は 16：30～翌日 9：30（仮眠あり）。  
60 歳以上の嘱託社員は夜勤は任意だが、現在は、まだまだ元気なので、定年前と同様、夜勤も行っている。
- ・職務内容：介護士として患者の介助を行っている。  
業務の内容は、他の正規従業員と同様。
- ・賃金制度：賃金体系：1 年目は定年時と同額で、2 年目以降は 1 年ごとに基本給 10% 減額。（ただし、初任給を下回ることはない）また、夜勤手当など諸手当は正規従業員と同額。

### 現在の勤務状況についての所感

人と接することが好きなので、働けるうちは働きたいと思っている。人に感謝される仕事なのでやりがいもある。継続雇用により、慣れた職場で引き続き働くことができるのでよかった。

また、年金の受給額が思っていたよりも少なく、収入面でも、将来的な不安があるため、働くことが必要だと思っている。

健康面では、睡眠を十分とることに気をつけており、また、畑仕事をするなど、日常生活でも体を使うことで体調管理に努めている。

B 氏（女性、60 歳、勤続 19 年）

### 勤務環境

- ・労働時間：A 氏同様、正規従業員と同じ労働時間で、夜勤も行っている。
- ・職務内容：介護士として患者の介助を行っている。  
業務の内容は、他の正規従業員と同様。
- ・賃金制度：A 氏と同じ。

### 現在の勤務状況についての所感

資格を活かして働くことができるので、今の職場で働けることはありがたい。嘱託の上限である 65 歳まで働きたいと思っている。

介助では力仕事もあるので、長く働くため、マッサージや整体を受けるなど、健康管理には気をつけている。

## 旅客運送業 J社

### 企業プロフィール

- ・企業概要：創業60年を超えるタクシー会社。  
より良い社風を創り、親しまれるタクシーを目指すと共に、地域への貢献を広く創造することを経営理念としている。
- ・所在地：鳥取県米子市
- ・創業年：昭和27年（1952年）
- ・資本金：1,000万円
- ・業種：旅客運送業
- ・従業員数：56人（うち、正規従業員：56人。ただし、役員は除く）
- ・従業員の平均年齢：56.5歳
- ・従業員の最高年齢：71歳

従業員の構成

	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
従業員総数	13人 (23.2%)	10人 (17.9%)	9人 (16.1%)	14人 (25.0%)	9人 (16.1%)	1人 (1.8%)	56人 (100%)
正規従業員	13人 (23.2%)	10人 (17.9%)	9人 (16.1%)				32人 (57.1%)
定年後、継続雇用時の 嘱託社員等				14人 (25.0%)	9人 (16.1%)	1人 (1.8%)	24人 (42.9%)
その他非正規従業員							

### 高年齢者雇用制度の現状

J社は、希望者全員が65歳まで働ける制度を導入している。  
（60歳定年で、定年以降、65歳までは希望者全員を嘱託社員として採用、65歳～75歳は特例嘱託として、会社が能力ありと認めた場合に採用）

### 高年齢者の雇用制度の概要

定年年齢：60歳

継続雇用制度：有

2段階の嘱託制度を導入しており、65歳までは、希望者全員を嘱託として採用、65歳～75歳は特例嘱託として、会社が能力ありと認めた場合に採用している。

継続雇用制度の上限年齢：65歳（特例嘱託は75歳）

継続雇用制度の対象者基準：無し（特例嘱託は会社が能力ありと認めた場合）

継続雇用制度の種類：再雇用  
 継続雇用者の雇用契約：嘱託（1年更新）

### 高年齢従業員の雇用管理制度の概要

賃金体系：基本的に正規従業員と同じ。（固定給＋歩合）  
 勤務時間：基本的に正規従業員（定年前）と同じ。ただし、体力に応じて時間短縮しているケースあり。  
 職 種：正規従業員（定年前）と同じ。  
 勤 務 地：正規従業員（定年前）と同じ。  
 福利厚生：正規従業員（定年前）と同じ。

### 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

60歳は、まだ体力的にも十分元気で、引退はもったいない。長い人生経験を活かしたよい働き方があるはずだと考えている。

#### 制度導入に至った経緯・契機・背景について

65歳までの嘱託制度は10年以上前に、特例嘱託制度は約5年前に導入した。  
 導入の背景は、60歳というくくりをつくると、自分は終わりだという印象をつくってしまうと考えたことである。

#### 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

タクシー乗務員としての勤務であるため、事故なく働いてもらうことが第一である。そのため、体力面を考慮し、本人と面接して勤務時間の短縮をした従業員もいる。

#### 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

勤務条件等については、常に労使交渉の場で組合と話し合いをしている。嘱託制度・特例嘱託制度についても、労使交渉の場で議論し、実行した。

#### 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

タクシー会社としては、保有している台数に応じた人数を確保する必要がある。そのため制度導入は、経験ある人材の確保に役立った。  
 また、従業員には、長く希望を持って働いてもらえるようになった。

### 高年齢者雇用制度の運用実態

昨年度（平成22年度）、60歳の定年に到達したのは、2人で、全ての人が再雇用を希望したので嘱託として継続雇用となった。



継続雇用制度導入後は、ほとんどの従業員が継続雇用を希望し、実際に継続雇用されている。また、65歳以上の特例嘱託制度についても、規程上は会社が能力ありと認めた場合としているが、よほどの問題がない限りは雇用を継続している。

昨年度の高年齢者雇用制度の運用実績

	合計		
	事務職	乗務員	
定年到達者数	2人	0人	2人
うち継続雇用を希望せずに離職した者の数	0人	0人	0人
うち継続雇用された者の数	2人	0人	2人
うち継続雇用基準非該当により離職した者の数	0人	0人	0人
継続雇用の終了により離職した人の数	0人	0人	0人

### 60歳以降も元気に働くための施策

高齢の乗務員というイメージがついてしまうため、運転中の発作などによる事故が起こらないよう、健康管理を徹底している。具体的には、年2回の健康診断のほか、朝の点呼時の健康チェックの徹底、責任者の現場の見回りや対話を行っている。また、本人の体力面を考慮し、勤務時間の短縮や変更をしている。

### 高年齢者の中途採用について

高年齢者であっても資格があれば採用している。

### 同社で働く高年齢者

A氏（男性、71歳、勤続5年）

#### 勤務環境

- ・労働時間：週2日、1回14時間勤務で、正規従業員よりも短い
- ・職務内容：タクシー乗務員
- ・賃金制度：正規従業員と同じく、時間給＋能率給（夜間は時間給を割増）

#### 現在の勤務状況についての所感

家にじっとしていると他人との係わりも希薄になる。そのことによりうつ状態にもなりかねない。

労働時間が短いため、健康管理上も問題ない。

睡眠を十分とりながら、75歳まで働きたい。

## アンケート調査結果

### (1) アンケートの概要

本調査では、鳥取県内の60歳以上70歳未満の高年齢者に対し、調査票を配布し、55歳時点及び現在の就業状況や就業理由、就業希望や離職経緯、今後の高年齢者雇用のための取組事項などを聴取した。

#### アンケートの概要

調査の趣旨	鳥取県内在住の高年齢者（60～69歳）に対し、就業状況や就業理由、高年齢者雇用のための取組などを聴取する。
調査方法	鳥取県内のシルバー人材センター及びヒアリング対象先企業を通じ、高年齢者に調査票を配布し、郵送にて回収。
調査期間	平成23年7月～9月
有効回答	74件

## (2) アンケート結果

### 回答者の属性

回答者の性別及び年齢は下表の通りで、男女比は約半数ずつ、無回答を除いた平均年齢は64.6歳である。

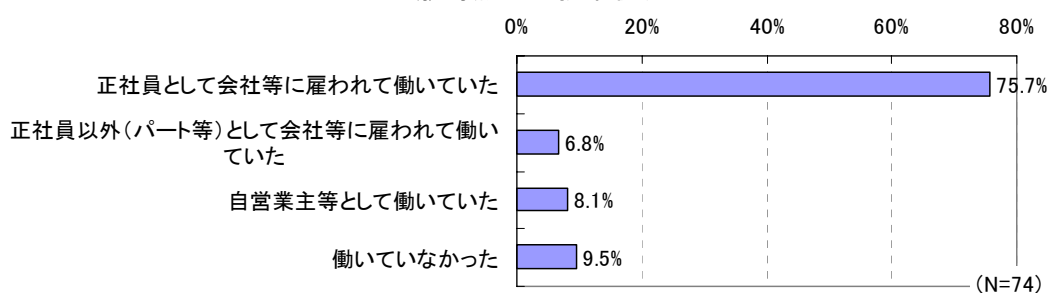
回答者の属性

項目	回答数	構成比	項目	回答数	構成比
男性	39	52.7%	60～61歳	15	21.7%
女性	35	47.3%	62～63歳	14	20.3%
合計	74	100.0%	64～65歳	9	13.0%
			66～67歳	18	26.1%
			68～69歳	13	18.8%
			合計	69	100.0%

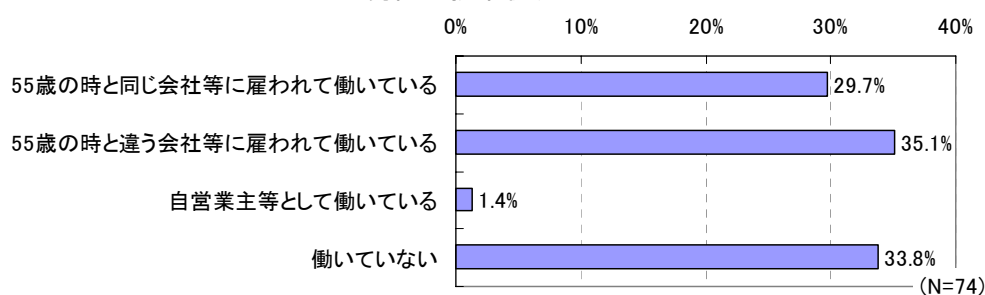
### 就業状況

55歳時点での就業について聞いたところ、「正社員として働いていた人」が75.7%（74人中56人）で最も多かった。また、現在の就業について聞いたところ、「働いている人」が66.2%、「働いていない人」が33.8%で、働いている人については、「55歳の時と同じ会社で働いている」と「55歳の時と違う会社で働いている」が、ほぼ同じ割合であった。

55歳時点での就業状況



現在の就業状況

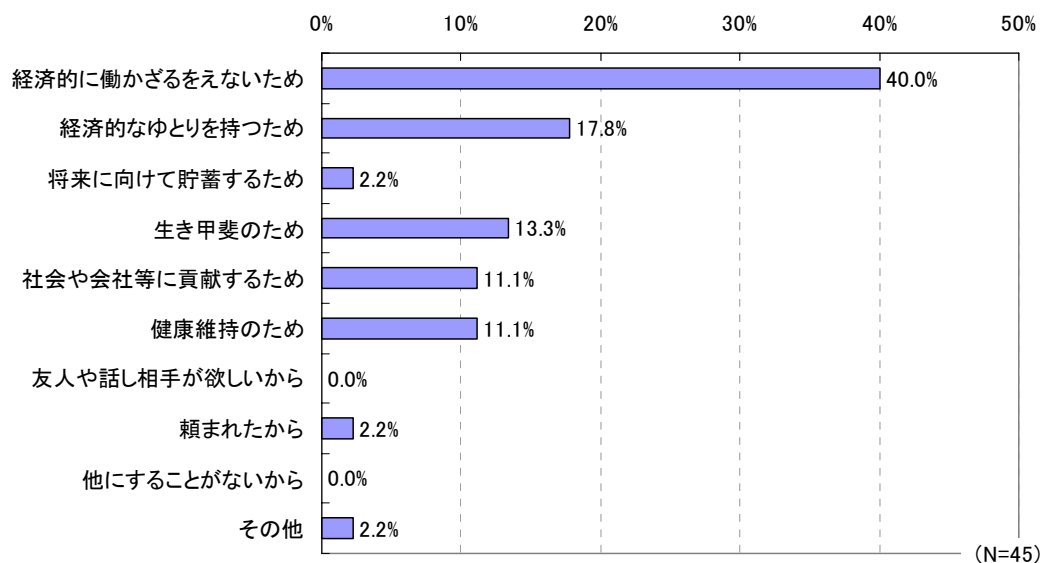


### 就業に対する意向

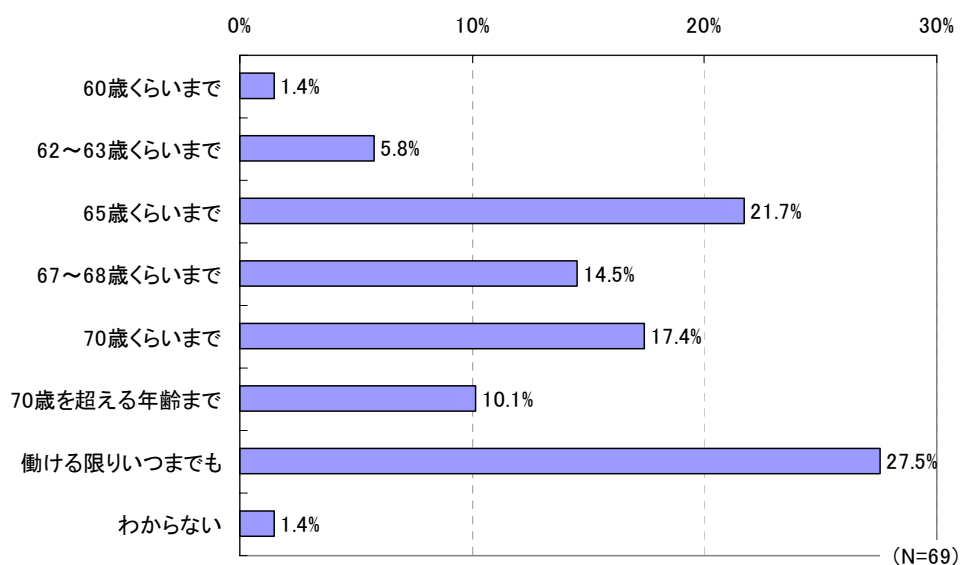
現在働いている人に、働いている理由を聞いたところ、「経済的に働かざるをえないため」が最も多くなるなど、経済的な要因を挙げる回答が多く、その他「生き甲斐のため」「社会や会社等に貢献するため」「健康維持のため」などが続いた。

また、現在働いている人及び今後働きたいと考えている人に、何歳くらいまで働きたいと考えているかを聞いたところ、「働ける限りいつまでも」が最も多く、その他でも65歳を超える回答が多くなっている。

#### 働いている理由（単数回答）



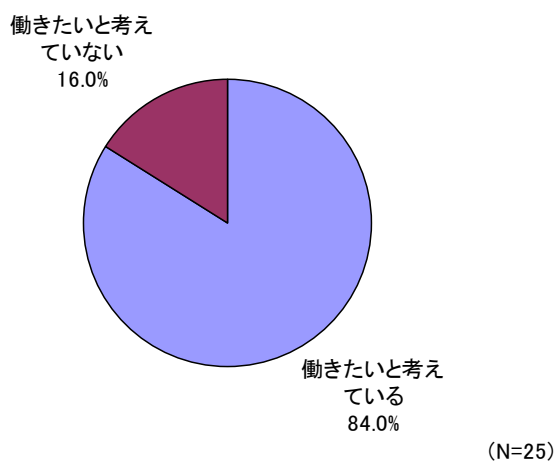
#### 働きたい年齢（単数回答）



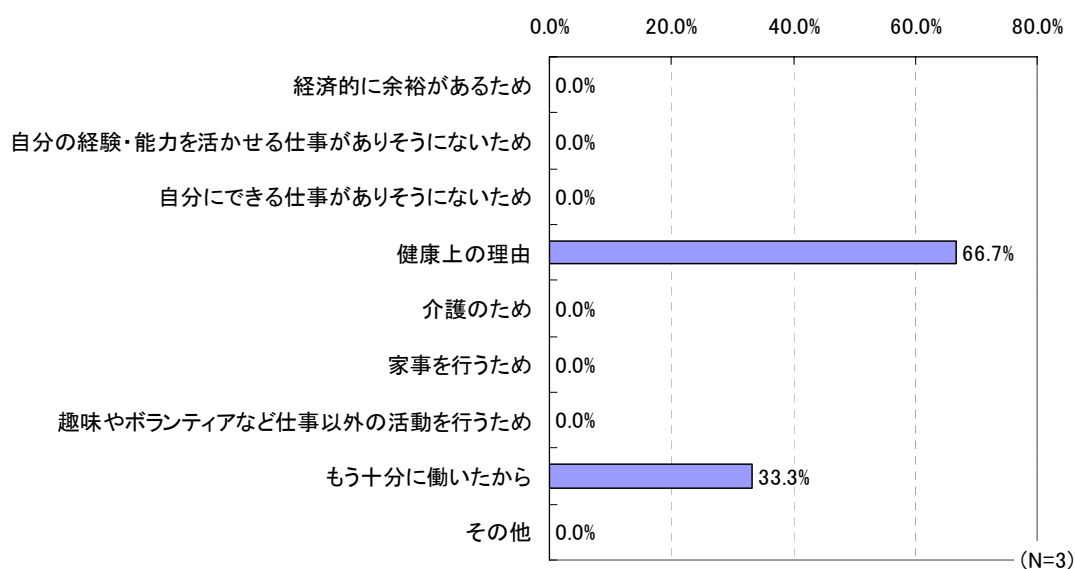
現在働いていない人に、働きたいと考えていますかと聞いたところ、84.0%（25人中21人）が「働きたいと考えている」と回答した。

次に、現在働いていない人で働きたいと考えていない人に、働かない理由は何ですかと聞いたところ、有効回答3件のうち「健康上の理由」が66.7%（3人中2人）、「もう十分に働いたから」が33.3%（3人中1人）という結果となった。

就業意向（単数回答）



働かない理由

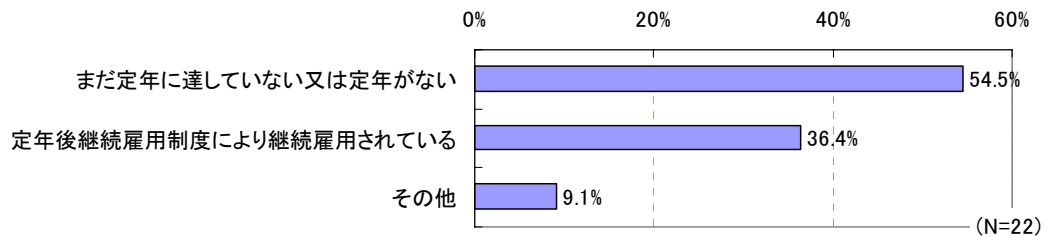


## 雇用形態

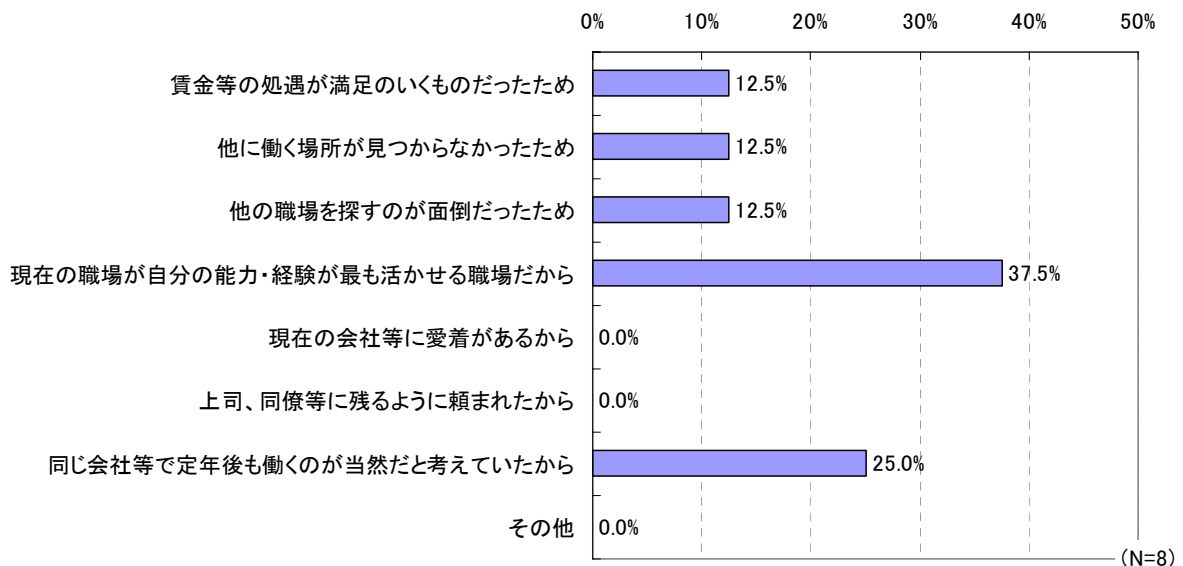
就業状況に関する問いで、55歳時点で正社員として会社等に雇われており、現在も同じ会社で働いている人に対して、現在も同じ会社で勤めている経緯を聞いたところ、「まだ定年に達していない又は定年がない」が54.5%、「定年後継続雇用制度により継続雇用されている」が36.4%となった。

このうち、継続雇用されている人に、継続雇用を選択した理由を聞いたところ、回答者8人のうち「現在の職場が自分の能力・経験が最も活かせる職場だから」が37.5%（8人中3人）で最も多く、「同じ会社等で定年後も働くのが当然だと考えていたから」が25.0%と続いた。

55歳時点と同じ会社で働いている人の雇用形態（単数回答）



継続雇用選択理由（単数回答）



また、継続雇用されている人に、現在の賃金について、定年前の何%であるかとその満足度について聞いたところ、6人から回答があった。その内訳をみると、賃金水準については100%から60%まであり、満足度については、概ね水準が高いほど満足しているとの回答であった。

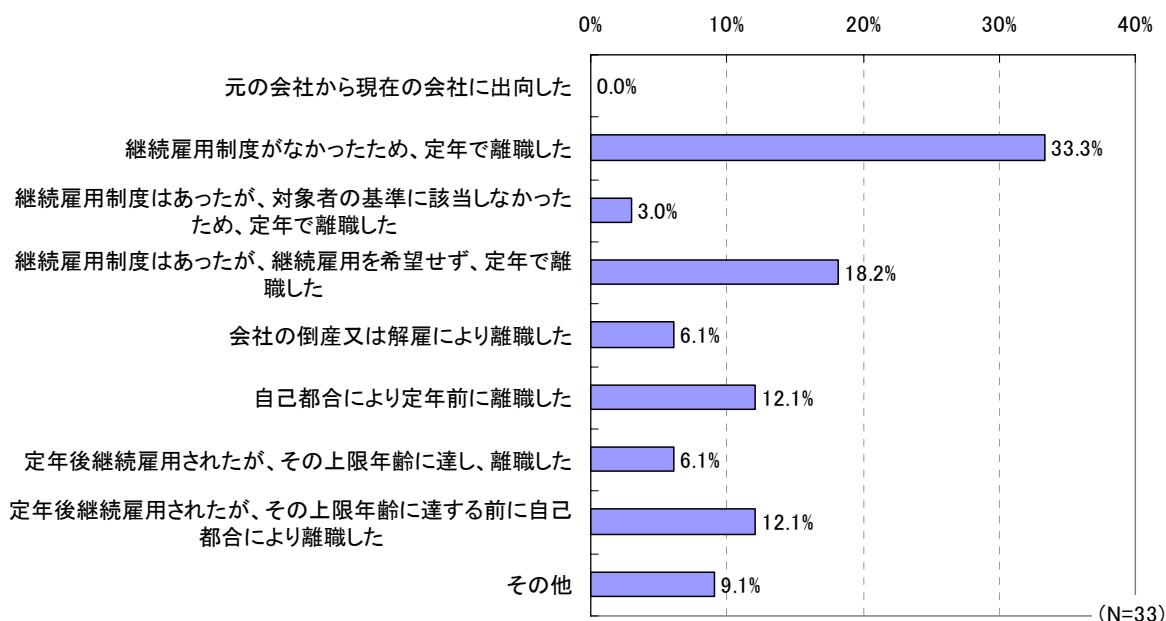
継続雇用時の賃金水準と賃金満足度

賃金水準	賃金満足度
100%	満足している
90%	満足している
85%	大いに不満
82%	やや不満
80%	大いに不満
60%	満足している

### 離職の経緯

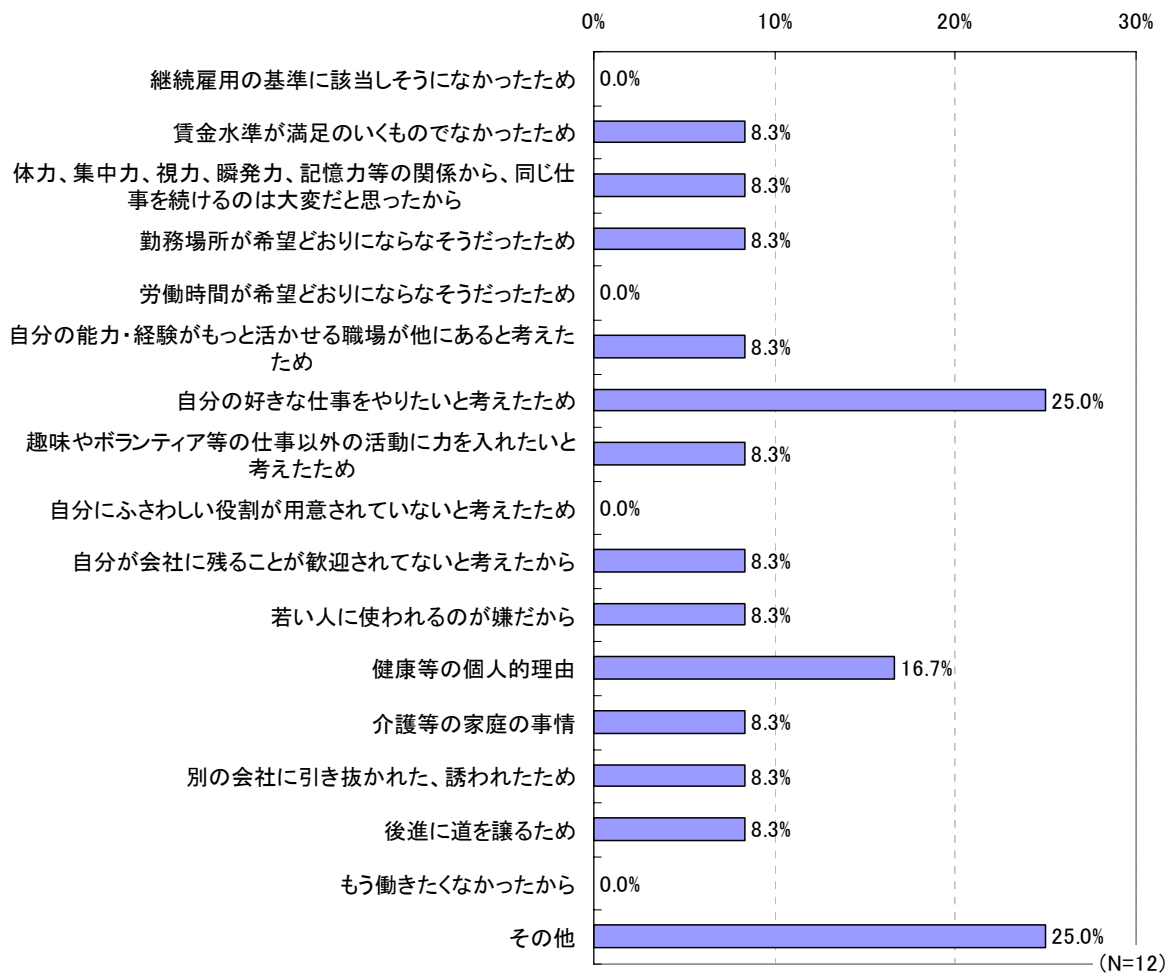
55歳時点で正社員として会社等に雇われていたが、現在は同じ会社等で働いていないに對して、55歳の時に働いていた会社等を離職した経緯を聞いたところ、「継続雇用制度がなかったため、定年で離職した」が33.3%（33人中11人）で最も多くなった。ただし、他方で、継続雇用を希望しなかったなど、自分の意思で退職した人も、約半数いた。

離職の経緯（単数回答）



こうした自分の意思で離職した人に、継続雇用を希望しなかった、又は自己都合により離職した理由を聞いたところ、「自分の好きな仕事をやりたいと考えたため」が25.0%（12人中3人）で最も多く、次いで「健康等の個人的理由」が続いた。賃金水準や勤務場所など勤務条件を理由に挙げる人もいるが、全般的には、業務内容や個人や家庭の事情で継続雇用を希望しなかった人が多くなっている。

自分の意思で離職した理由（複数回答）





### 高齢者活用のために望まれる取組

企業は高齢者を効果的に活用するためには、どのような取組を行うべきだと考えますかと聞いたところ、「高齢従業員的能力を正確に評価する仕組みの導入」が48.5%（66人中32人）と最多で、以下「柔軟な勤務時間が選択できる制度の導入」（45.5%）、「高齢者の働きに見合った賃金制度の導入」（42.4%）、「高齢者に向く仕事の創出などの職域の拡大」（42.4%）などが続いている。こうした上位の取組を大別すると、評価・賃金といった勤務に対する報酬と、勤務時間・職域など勤務条件・内容になる。

高齢者活用のために望まれる取組（複数回答）

