

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次  
福岡市博多区比恵町 11-7-701  
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ  
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 高齢従業員もイキイキと働ける社会をつくろう

- ①年齢に関係なく働きがいのある職場環境をつくる
- ②経験豊富な高齢従業員の力が活かせる職場を実現
- ③高齢従業員の技術・技能を発揮できる職場環境をつくる

2019年2月号(第183号)

28%以上が65歳以上という超高齢社会です。

全人口に締める65歳以上の割合は、2060年には39.9%にもなると予想されています。

65歳以上で働く人が増え続けています。2017年には807万人。働き人全体の8分に1を占めるに至っています。今から30年前の1989年には335万人、18分の1だったことを考えると、その存在感が大きくなっているのです。

超高齢社会の進展と人手不足の中、高齢者雇用の更なる拡大が求められています。今回は、平成30年度高齢者雇用開発コンテストで表彰された企業から「高齢者の活かし方」について学んでいきたいと思えます。

## 高齢従業員もイキイキと働ける社会をつくろう

### ■年齢に関係なく働きがいのある職場環境をつくる■

株式会社すかいらーくホールディングス(東京都武蔵野市 従業員数8万3953人 ファミリーレストラン業)は、「健康で長く働き続けることができる会社を目指す」として、65歳定年制と希望者全員を70歳まで再雇用する制度を導入しました。

定年延長とともに、60歳で定年を迎え、再雇用で働いていた65歳未満の従業員については、①フルタイムで働いている者は全員、②パートで働いている者は希望者を、それぞれ再入社で正社員に転換しています。最高齢者は73歳(2018年8月現在)

#### 【主な改善内容】

- ①**健康推進方針の実現**・・・定年延長と同時に打ち出したのが、「健康推進」です。勤務間インターバルの12時間確保、健康診断受診率の100%達成、禁煙対策取組の強化、連休制度の拡大や所定休日の増加など多彩な取組を行い、高齢従業員だけでなく、従業員全員の働き方の改善に取り組んでいます。
- ②**社内報による発信と表彰制度**・・・社内報で生き活きと働く高齢従業員を積極的に取り上げています。この取組は取り上げられた本人の意欲向上につながるだけでなく、ロールモデルとして他の従業員の目標にもなっています。また30年勤続したクルー(パート、アルバイト)は、経営陣や店長以上が出席する「全社基本方針発表会」で表彰されます。
- ③**動画マニュアル拡充による能力開発**・・・以前は動画マニュアルが見られるのは店内のパソコンに限られていたが、スマートフォンでも好きなときに見られるようになりました。これによりトレーニングや育成が効率的に行われるようになり、年齢や業務経験を問わず多様な人材に活躍してもらえるようになりました。
- ④**禁煙活動の推進**・・・全社で禁煙運動を展開、「健康で長く働いていただきたい」という同社の考えから、積極的に取り組んできました。個人やチーム対抗で取り組むことで一定の成果も生まれてきています。

## ■ 経験豊富な高齢従業員の力が活かせる職場を実現 ■

有限会社ウェルフェア三重(三重県伊勢市 従業員 105 人 介護業)も、人材確保が最大の課題です。慢性的な人材不足の中、できるだけ長く働き続けられる職場環境づくりを推し進めてきました。2018 年には定年制を 60 歳から 66 歳に、また希望者全員を 70 歳まで継続雇用する制度を導入しました。

60 歳以上 12 人(うち 65 歳以上 7 人)、最高齢者は 79 歳(2018 年 4 月 1 日現在)

### 【主な改善内容】

- ①賃金・賞与の改善と柔軟な勤務形態の導入・・・第一基本給である勤続給は、66 歳まで(継続雇用後は 70 歳まで)60 歳到達時の賃金を維持することにしました。また賞与について、60 歳から 65 歳までは基本給の 1 か月分でしたが、66 歳までは 2 か月分の支給としました。  
継続雇用後の勤務形態は、本人の希望に応じ、夜勤なしの正社員、短時間パート勤務など柔軟な働き方が選択できるようになりました。
- ②業務の洗い出しを行い分業制度を実現・・・離職率が高い、その改善が急務でした。同社は業務の洗い出しを行い、直接業務(利用者の体に直接接触れる介護の専門業務(清拭、入浴、食事介助など)と間接業務(利用者の体には触れない洗濯や清掃など)の分業制度を導入しました。分業制度によって、直接業務に携わる従業員は利用者により丁寧な対応ができるようになりました。また間接業務を切り出すことにより、高齢従業員の新たな職務をつくることにつながりました。
- ③研修や社内検定制度における年齢制限の撤廃・・・社内検定の受検資格は、従来 60 歳まででしたが、高齢従業員のモチベーションを高めるために、年齢制限を設けず、意欲のある従業員に門戸を開きました。資格研修や社内検定制度における年齢制限の撤廃は、高齢従業員から歓迎されています。

## ■ 高齢従業員の技術・技能を發揮できる職場環境をつくる ■

徳和工業株式会社(宮城県仙台市 従業員数 39 人 左官工事業)は、左官の技能向上と経験の蓄積が最も重要な経営資源です。60 歳以上には登録左官基幹技能士が 2 人、一級左官技能士が 4 人います。こうした高齢従業員を活かすために、定年年齢を着実に上げてきました。2006 年には 65 歳定年、2010 年には 70 歳定年としました。更に健康面に問題がなければ 75 歳まで再雇用する制度を導入しています。

60 歳以上 9 人(うち 65 歳以上 4 人) 最高齢者は 73 歳(2018 年 4 月 1 日現在)

### 【主な改善内容】

- ①賃金・賞与の改善・・・処遇は、仕事内容に変更がなければ 70 歳までは変更がありません。再雇用者の賃金は、日給制となりますが、定年時の賃金から大幅に下がらないように配慮しています。また賞与は現役と変わらず年 2 回支給され、支給率も現役並みとなっています。
- ②作業手順書の活用・・・旧来の「見て覚えろ」「技を盗め」では技能は伝承できません。その見直しが喫緊の課題でした。同社では、経験豊富で技能を有する高齢従業員の意見を聞きながら、作業内容ごとに標準的な技能と作業工程で発生するリスクをまとめた「作業手順書」を作成、全社員に配布しています。高齢従業員のアドバイスを盛り込んだことで、実践的な現場の教科書となっています。
- ③禁煙の取組など健康経営と安全面の強化・・・同社は受動喫煙防止宣言施設として宮城県に登録し、事業所敷地内を全面禁煙とし、禁煙を推進しています。また禁煙宣言を行った従業員には、会社と会長から金一封が渡されます。  
安全衛生委員会において事故の未然防止を会議の主題に据え、高齢者特有のヒヤリハット事案はもちろんのこと改善策を自由に出してもらっています。なお、高齢による足腰の筋力の低下を考慮し、高所作業や重量物の運搬などで身体的負担が生じないように配慮を行っています。