

# 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  
みんなが笑顔で幸せに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) 生涯現役社会実現に向けたシニアの活かし方

- ①年齢にかかわらず働ける職場を実現
- ②高齢社員の能力を活かし働けることのできる職場を実現
- ③100歳まで働ける職場づくりを推進

2020年12月号(第202号)

11月19日「生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」が開催されました。基調講演をおこなった内田賢氏(東京学芸大学教授)は、「会社の力を引き上げるシニア活用戦略」というテーマで①シニアを知る、②シニアが活きる仕組みをつくる、③シニアに思いを伝える、④シニアに変身を促す、⑤シニアを長く活かす、ことの大切さを訴えています。

来年4月からは、「70歳まで働く機会の確保を企業の努力義務」とする改正高齢法が施行されます。①70歳定年延長、②70歳までの継続雇用制度、③定年制の廃止、④70歳までの業務委託契約、⑤70歳までの社会貢献事業での就業のどれかを選択する必要があります。

平均寿命が大きく伸び、人生100年時代に突入した今、それを支えるための社会の在り方が求められています。その第一歩が「70歳までは当たり前働ける社会」の実現です。今回はそれを先取りして取り組んでいる事例(令和2年度高齢者雇用開発コンテスト表彰受賞企業)を紹介します。

## 生涯現役社会実現に向けたシニアの活かし方

### ■年齢にかかわらず働ける職場を実現■

株式会社大津屋(福岡県 コンビニエンスストア)は、人材を企業の「宝」と位置づけ、高齢者の特性を最大限に活かせる職場づくりを行っています。社員数300人のうち、60歳以上は71人で23.7%を占めています。70歳以上は19人、最高年齢者は76歳です。

#### 【定年70歳及び73歳までの継続雇用制度を導入】

以前は65歳定年、その後運用によって73歳まで継続雇用をしていました。しかし採用難で人材不足が深刻となる中、年齢にかかわらず働ける環境整備が迫られ、70歳定年制と73歳までの継続雇用制度を導入したのです。更に、就業規則には規定されていないが、73歳を超えても半年ごとに行う面談で合意が得られた場合、運用により年齢の上限なく継続雇用の契約更新を行っています。

同社は、まさに制度面から「生涯現役」で働ける環境づくりを行っています。

#### 【ペア就労で高齢社員の経験、ノウハウを伝承】

若手社員への作業方法や接客マナーなどの指導役を高齢社員が担っています。人生経験豊かな高齢社員の指導は、若手社員の定着を促進、業務の伝承にとどまらず、若手社員の社会人としての資質向上にも役立っています。

また、同社は大手コンビニとの差別化を図るために、「地産地消」の「故郷の味」「おふくろの味」を再現させた商品開発に力を入れています。ここに高齢社員の知識や経験が活かされているのです。この福井の懐かしい味を再現し、「地産地消」を目指した姿勢が県民に受け入れられ、現在の多店舗展開につながっています。

#### 【最新機器を導入し高齢社員の活躍の場を拡大】

同社では積極的に最新機器を導入しています。1980年代には、パソコンやPOSシステムを他社に先駆けて導入しました。また近年ではAIを活用した総菜自動会計システムや自動釣銭機の導入などです。

機器の操作が苦手な高齢社員に対しては時間をかけて操作方法の研修を実施しています。その結果、すべての社員が最新機器を使いこなす、高齢社員の活躍の場の拡大につながっています。

また、調理業務は高齢者の負担が大きく、以前は体力の衰えから退職する者も少なくありませんでした。最新設備を導入し、高齢社員の負担の軽減と調理作業の平準化、機械化を進めています。

## ■高齢社員の能力を活かし働けることのできる職場を実現■

株式会社新潟アパタイト(新潟県 精密製品組立・検査・梱包等)は、「人が会社にとって何よりの財産」「能力を生かして働ける職場づくりをめざす」を経営方針に掲げ、多能化や業務負担の軽減などに着手して高齢社員が活躍できるサポート体制を確立しています。93人の社員のうち、60歳以上は19人で20.4%を占めています。70歳以上が3人、最高年齢者は75歳です。

### 【定年70歳を導入】

2014年7月、70歳定年制を導入しました。設立当初から働いてきた社員や、会社が苦境に直面した時も頑張ってくれた社員に報いたいという経営者の思いがありました。導入にあたって、年齢が高くなっても生産性を落とさずできる作業があるかどうかを検討する中で、検査治具の開発や作業工程の工夫により対応可能と判断、70歳定年制に移行したのです。

定年後は、運用により一定条件の下年齢に関係なく再雇用しています。

### 【作業の見える化を行いスキルアップを実現】

作業の「見える化」を行い、高齢社員も含め、スキルアップを図っています。各作業のレベルを①経験がない、②経験あるが1人ではできない、③通常の作業ができる、④高難度の作業ができる、⑤④に加えて他の社員に教えることができるという5段階で評価し、各人の作業レベルを判定しています。更に社員の作業レベルを一覧表にして掲示し、だれがどのレベルにあるのか一目で分かるようにしており、自分が目指すべきレベルも明らかにしています。

### 【柔軟な就業形態と配置転換】

70歳定年移行時に、高齢社員の勤務時間制度の弾力化を図る旨を就業規則に規定し、各人の生活形態や体力の低下などの合わせて柔軟な勤務時間が取れるようにしました。短時間勤務者は1日7時間以内、短日数勤務者は常勤者の4分の3以内で勤務できるようにしたのです。

また、配置転換も柔軟に行っています。例えば、検品業務についていた高齢社員が、視力の低下により作業遂行が困難になったときは、人手不足で支障が出ていた搬入作業に、本人の了解を得たうえで配置転換を行いました。

このようにして、高齢社員が長く働き続けることができるような職場環境づくりを行っているのです。

## ■100歳まで働ける職場づくりを推進■

医療法人成雅会泰平病院(福岡県)は、経験豊富な高齢職員が能力を発揮して長く活躍できる職場づくりに取り組んでいます。職員数271人のうち、60歳以上は83人。全職員の30.6%を占めています。70歳以上は27人、最高年齢者は86歳です。

### 【定年65歳、希望者全員70歳の継続雇用制度を導入】

2019年4月、定年65歳、希望者全員70歳の継続雇用制度を導入しました。更に、70歳以降は、運用により労使で合意した者は年齢に制限なく継続雇用するとし、実質的に本人からの申し出がない限り雇用を継続しています。また、制度改定の経過措置として、2019年度時点で55歳以上の職員を対象に、本人が希望する場合は60歳で退職金を支給するとしています。

### 【評価・賃金制度の見直し】

年齢に関係なく評価制度を導入しています。人事評価は年2回実施し、夏季、冬季の賞与に反映されます。昇給停止年齢は設けられていません。年俸制ではない職員には賞与も支給され、現職と定年後で、賃金や評価方法に差のない運用がなされています。

処遇の面からも、高齢職員がモチベーションを高く持って働ける環境がつけられています。

### 【雇用継続のための作業環境の改善】

職員の高齢化に伴い、安全衛生対策にも取り組んでいます。

- ①介護ロボットの導入…これにより利用者や患者の移乗作業の負担が減り、職員の腰痛予防にもなっています。職員にゆとりが生まれ、ケアの質の向上、利用者や家族の満足度向上にもつながっています。
- ②照明のLED化と段差の解消…高齢化による視力の低下を補うため、院内照明をLEDに切り替えました。また院内の段差解消にも取り組み、安全性の向上に努めています。
- ③メンタルヘルス対策…高齢職員の健康には特に配慮し、朝礼や申し送りの時にリーダーが健康状態の確認を行い、高齢職員が自分の体調を自己申告しやすい雰囲気をつくっています。