

Reitaku Institute of Political Economics and Social Studies

RIPESS

「日本の雇用形態の多様化に関する研究調査」

成相 修

麗澤大学 経済学部 教授

佐藤 純子

麗澤大学経済社会総合研究センター 特別研究員

平成22年 3月 14日

RIPESS 経済社会総合研究センター

# 目次

はじめに	1
I. 企業と高齢就業者における雇用延長に関する見解 実施した“65歳までの雇用延長に関する雇用形態アンケート調査”より (平成19年度)	5
(1) 企業側の“65歳までの雇用延長”に関する見解	5
(2) 高齢就業者の“65歳までの雇用延長”に関する意見	17
(3) 高齢者起業の観点から	22
II. 『70歳まで働ける企業』の実現に向けたシンポジウム (平成20年度)	28
4社の高齢者雇用に向けての取組み報告 西島株式会社(愛知県), 部品工業株式会社(千葉県) 株式会社ビックカメラ(東京都), 株式会社小川の庄(長野県)	
平成20年度における企業訪問報告 (平成19年度~平成20年度)	33
(1) 九州地方の企業訪問報告	33
(2) 中国地方の企業訪問報告	40
(3) 関東地方の企業訪問報告	46
(4) 中部地方の企業訪問報告	50
(5) 北海道の企業訪問報告	55
(6) 四国地方の企業訪問報告	61
IV. 「第1回 日本の雇用を活性化する雇用形態に関する研究会」 (平成21年度)	68
1) 平成21年10月31日 研究会開催(麗澤大学生涯教育プラザにて) 12社の高齢者雇用の取組みにおける経過と問題点	
2) 平成21年11月1日 講演会開催(麗澤大学生涯教育プラザホールにて)	
「新しい雇用形態の取組み」	平本清眼鏡塾塾長(めがね21創始者)
「高齢者雇用の先駆け」	加藤景司社長(株式会社加藤製作所)
「休耕畑と高齢者技能の活用」	中田智洋社長(株式会社サラダコスモ)
おわりに	73
<特別添付> 株式会社ギアリンクス取材報告	78
<参考資料>	(中間報告参照)

## はじめに

高齢社会への進行が早い日本において、その一つの要因である少子化は改善の兆しがまだ見えない。さらに大量の労働力であった団塊世代<sup>1</sup>が2008年から2010年にかけて60歳の定年を迎え、企業から排出されることになる。従って労働力不足は大きな課題である。政府が小出しに打出している少子化対策が直ちに政府の思惑通り有効に推移しても、2009年（平成21年）に生まれた子供たちが日本における生産年齢に達するまでには20年を要する。少なくとも今後20年あるいは労働力人口の安定を考えると今後30年間の労働不足を補う必要がある。そこで政府は2008年から始まった団塊世代の大量な定年退職者を企業内で65歳まで就業してもらうことが一番の解決策と考え、企業に対して65歳までの雇用延長を義務付けた。その背景としては、衛生管理や医療技術の向上によって現代の60歳は極めて健康で元気であること、彼らは戦後の豊かな日本経済の恩恵を受け、高学歴あるいは高技能者であり企業内での存在価値を十分有していることがある。また、少子化による年金制度財源の見通しから満額給付額を段階的に65歳までに引揚げたことも65歳までの雇用延長を推進した。このように高年齢者の自由な経済的就業活動をさらに認める環境整備を整えることによって、高年齢者は労働力不足を十分に補える人的資源として認識され始めている。見方を変えると本格的な高年齢雇用が経済社会に導入されるべき好機<sup>2</sup>が到来したといえる。

内閣府統計局の労働力資料より55歳以上就業者に着目して作成した<表 1>の就業者の増減を見てみると、高年齢就業が促進されており、若年就業者の減少傾向が徐々に見られる。

1947年、1948年、1949年生れ<sup>3</sup>を団塊世代と称している。1947年生れが55歳を迎えたのは2002年であり、2003年1月に前年より29万人増加、1948年生れは2004年1月の58万人増加の中に反映されている。1949年生れは2005年1月77万人増加の中に反映されている。2005年1月の65歳以上の就業者も増加していることを考えると、77万人には60歳前後の雇用が増加している数字も含まれているといえよう。注目すべきは、2000年以降の55歳以上の就業者の増加と全就業者に占める割合が2003年以降一途に増加している点である。またその反面15歳~64歳の就業者が減少傾向にある点である。55歳以上就業者が増加していることを考えると若年就業者の減少を明らかに示しているといえる。

---

<sup>1</sup>団塊世代（1947年~1949年）の人口（2004年10月1日内閣府統計局より）：1947年生まれ（約219万人）、1948年（約230万人）、1949年（約231万人）、ちなみに前年1946年（約137万人）、その後の1950年（約211万人）、1951年（約196万人）、1952年（約185万人）。

<sup>2</sup> その労働力不足は、社会保障制度の財源の減少を招くことが容易に予想される。更に長寿社会は、年金の長寿高齢者に対する給付の増大を招き、年金制度の存続をも危うくなる。政府は早急に、雇用環境整備促進事業として、高年齢者等雇用安定センター、都道府県高年齢者雇用安定センター、高年齢者職業経験活用センター、シルバー人材センター、高齢期雇用就業支援コーナーを設けて、企業と高齢就業希望者のために教育・支援相談を始めた。さらに高齢者雇用促進助成制度を設けて、高齢者雇用の促進のため主に企業に対して給付金支援を行い、定年の延長を含む65歳までの継続雇用を企業に義務づけるなど、高齢者の就業促進に努める制度を構築した。

<sup>3</sup> 1950年3月生まれまでを含む。

&lt;表 1&gt;

## 就業者人口（年齢階級（10歳階級）別） 全国、月別結果（注1） （万人）

年月 （1月）	男女総数 （万人）	15~64歳 （万人）	55~64歳 （A）	65歳以上 （B）	55歳以上 （A+B）	55歳以上 （注2 %）
2000年 （H12年）	6450	5959	1038	493	1531	23.74
2001年 （H13年）	6457	5976	1010	481	1491	23.09
2002年 （H14年）	6365	5881	1018	484	1502	23.60
2003年 （H15年）	6300	5830	1047	469	1516	24.41
2004年 （H16年）	6320	5852	1105	467	1572	24.87
2005年 （H17年）	6360	5867	1182	493	1675	26.34
2006年 （H18年）	6365	5864	1195	501	1696	26.65
2007年 （H19年）	6371	5848	1242	523	1765	27.70
2008年 （H20年）	6412	5858	1248	554	1802	28.10
2009年 （H21年）	6383	5812	1242	573	1815	28.43
2010年 （H22年）	6303	5721	1226	584	1810	28.72

出典：内閣府統計局・労働統計（平成22年1月まで報告）

注1：年齢階級（10歳階級）別に1月に集計されたものを基に、55歳以上を取出して作成。

注2：55歳以上就業者の全就業者に占める割合を算出。

同時に新興国の急速な台頭などのグローバルな競争の激化は、日本独特の安定的雇用制度であった終身雇用の崩壊をもたらした。これが就業者の雇用環境を変え、企業内において独自の雇用形態がみられるようになり、雇用形態の多様化の時代を迎えている。日本における給与は生活給の傾向が強かった。年齢と共に高くなるように設定されており、それが高齢者は高給であるとして雇用を阻む一要因でもあった。しかし近年の多様でエイジレスな雇用形態への移行は、高齢者が厳しい経済環境の変化を理解し受け入れるならば、高齢者の雇用機会は広がるといえる。本来給与は個人の有する技能に対する対価である。従って有技能者には雇用の機会が大きく開かれ、相応の高い給与が得られるということになる。終身雇用制度により意識だけで高給取りとなってい

た高年齢者は、給与の本来の意味を受け入れなければならない。技能の研鑽を積み上げていない全ての就業者にとっても同様である。このことは年齢に関係なく全ての就業者にとって、企業が必要とするニーズに応えられるだけの技能を各自保有していなければ、終身の雇用の安定は得られないという時代になりつつあることを肝に銘じなければならない。

現在はその変化の過渡期にある。そこでこのような企業内で生じている雇用環境の変化の中で、団塊世代の退職を視野に入れた“65歳までの雇用延長”を企業はどのように受け入れ、また高年齢就業者はどのように受け入れているか、その課題と問題点を中心に雇用形態の多様化に関する調査を試みた。

その調査研究の過程は次のとおりである。

**I 平成 19 年度は、**政府が推進している 65 歳までの雇用延長と高年齢者起業に関して、アンケート調査と「共同就業機会均等助成金」の活用状況を調査した。

- (1) 昭和 61 年から続く「高年齢者雇用開発コンテスト」受賞企業に対して、65 歳までの雇用延長の現状と雇用延長に関するアンケート調査を行った。
- (2) 当該企業の高年齢就業者(60 歳以上)に対し、現在の就業環境と処遇、65 歳以後の就業に対する意見、そして自らの起業の意志の有無等を尋ねた。
- (3) 高齢者雇用促進助成金制度の「高年齢者共同就業機会助成金」の活用状況、その支援を受けた高年齢企業はどのような経緯で起業に踏み切ったかをまとめてみた。

**II “70 歳まで働ける企業の実現に向けたシンポジウム”**(平成 20 年 12 月 2 日に東京ドームホテルにて開催)に参加して得られた、65 歳定年延長を超える 70 歳まで働ける企業の報告をまとめた。シンポジウムにおけるパネラー 4 社の高年齢者雇用に向けた取り組みをまとめることによって、70 歳まで働ける雇用環境を探った。4 社は、西島株式会社(愛知県)、部品工業株式会社(千葉県)、株式会社ビックカメラ(東京都)、株式会社小川の庄(長野県)である。この不況下にならず躍進を続けている企業である。

**III 平成 20 年度は、**「高年齢者雇用開発コンテスト」受賞企業で上記平成 19 年度のアンケート調査にご協力をいただいた企業を中心に企業訪問を行った。

平成 20 年 3 月に九州地方(長崎県~熊本県)の 10 企業、5 月に中国地方(広島県~岡山県)10 企業、6 月に関東地方(群馬県~栃木県)4 企業、7 月に中部地方(岐阜県~山梨県)7 企業、9 月に北海道地方(稚内~苫小牧)7 企業、平成 21 年 2 月に四国地方(高知県~徳島県)12 企業、合計 50 社の多くの社長様、総務部長様、高齢従業員の方々から貴重な取材をすることが出来た。

**IV. 平成 21 年度は、**上記のアンケート調査や企業訪問を行った集大成として、『第 1 回 日本の雇用を活性化する雇用形態に関する研究会』を当大学にて開催することにした。異業種であっても企業間の交流の場を設け、それぞれの企業の多様な雇用施策の知恵と良策を交換することにより、より良き雇用制度の構築が出来ると考えた。アンケート調査にご協力頂いている高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業様中心に呼びかけた研究会である。

研究会および懇親会を 10 月 31 日とし、講演会を 11 月 1 日に開催した。

- ( 1 ) 10月31日は当大学生涯教育プラザにて『日本の雇用を活性化する雇用形態に関する研究会』と題し研究会を開催した。翌11月1日の招待講演者であるメガネ21創始者の平本清様はじめ12企業の参加を得て開催した。
- ( 2 ) 11月1日は当大学生涯教育プラザホールにて『日本の雇用を活性化する雇用形態に関する講演会』主催の“講演会”を開催した。柏周辺地域に呼びかけ約130名の参加者を得て、朝の9時30分から12時45分まで熱気のある講演会を行った。

< 招待講演者 >

**平本清眼鏡塾塾長 ( 株式会社 21 )**

めがね 21 : テレビ東京の看板番組「カンブリア宮殿」にご出演され大反響の企業。今までにない斬新な雇用形態を構築し、この不況下に躍進している。

その斬新な雇用形態は今後の日本企業を活性化出来る、極めて優れた雇用形態であるとの確信を持ち、講演を依頼し快諾を得たものである。

< 研究会企業講演者 >

**加藤景司社長 ( 株式会社加藤製作所 )**

高齢者雇用先駆者。60歳以上募集“土日はわたしのウィークデー”発案者

**中田智洋社長 ( 株式会社サラダコスモ、株式会社ギアリンクス )**

岐阜での休耕地と地域の高齢者のスキルの活用に成功の後、株式会社ギアリンクスを他の4社の経営者と共に立ち上げ、アルゼンチンでの土地活用と日本の食糧危機に備える目的で、日系人農協の協力のもと農場を経営している。

上記の経過を辿り、高齢者雇用を中心とした日本の雇用形態の多様化に関する調査研究を行った。かつて日本は“配分の平等”を優先して雇用環境を構築してきた。しかし、近年の経済のグローバル化は、そのような内向きの雇用環境整備より、生き残りをかけた外向きの雇用環境整備へと雇用制度の改革を促している。企業は就業者が納得し、尚かつそれによって就業者が活性化する雇用環境を構築しなければならない。世界市場を踏まえての企業内部の雇用制度の厳しい再編と就業者の活性化は相反しておりその構築が難しい。対外的に強い企業へと変貌するための新しい雇用環境構築の模索期にある。これらの変化を企業と就業者がどのように受け入れようとしているかの生の声を調査したものである。

< 調査の後に >

上記 IV.の ( 2 ) の株式会社ギアリンクス主催の平成 22 年 1 月 29 日から 2 月 10 日に亘るパラグアイ

およびアルゼンチンのギアリンクス農場視察ツアーに個人的に参加した。報告する。

# 1. 企業と高齢就業者における雇用延長に関する見解

政府が推奨している 65 歳までの雇用延長について、企業側の意見を聞くと共に高齢就業者に 65 歳までの雇用延長の現実と要望を聞き、その進展状況と課題を探ってみた。

- (1) 昭和 61 年から続く高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業に対して、65 歳までの雇用延長に関しての企業としての意見についてアンケート調査を行った。
- (2) 当該企業の高年齢就業者に対し、就業環境と処遇とさらに 65 歳以後の就業に対する意見と、自らの起業の意志の有無等をアンケート調査した。
- (3) 高齢者雇用促進助成金制度の「高年齢者共同就業機会助成金」の活用状況および支援を受けた当該企業はどのような経緯で起業に踏み切ったかをまとめてみた。

## (1) 企業側の“65 歳までの雇用延長”に関する見解

満額年金支給が始まる 65 歳までの雇用確保措置を企業に義務づける改正高年齢者雇用安定法が平成 18 年 4 月に施行された。ちなみに千葉労働局においては、県内の従業員 300 人以上の企業 251 社について取組み状況をまとめている<sup>4</sup>。

これによると、「導入済み」は 97.6%に当たる 245 社。継続雇用制度を導入した企業が 229 社(93.5%)。うち希望者全員を継続雇用の対象とした企業は 62 社(27.1%)だけ、残りの企業は、基準を設けて継続雇用する対象者を限定する方式をとった。定年年齢の引き上げは 15 社(6.1%)、定年廃止は 1 社(0.4%)であった。一方、雇用確保措置が未導入の 6 社は、労使協定や就業規則の整備など、導入に向けて検討中であると報告されている。

そこで、高齢者雇用を早期採用していた高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業に対し、このような 65 歳までの継続雇用確保措置に先陣としてどのような進展をみせているかについて、現在の状況をアンケート調査した。

実施時期：平成 19 年 9 月

実施企業：高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業（平成 8 年度から平成 18 年度）500 社

回答企業：101 社

**問 1**として、「60 歳以上の高年齢者雇用を進めていますか？」の問いに対して

60 歳以上の高齢者雇用を促進している企業は、業種別にみると、介護サービス業及びビル管理業では 100%の進展を見ている。更に製造業及び食品製造業・サービス業では 80~90%

<sup>4</sup>平成 18 年 6 月 14 日 サンケイ「高齢者雇用確保 97.6% 労働局調査「定年廃止」は 1 社」



の進展がある。運輸サービス業では70%弱、卸・小売業では55%進展しているものの、建設業では25%の進展と下回っている。現在の建築業種の不振も背景にあるが、体力を必要とする職場での進展率は低くなる傾向にある。

業種	はい	いいえ
製造業 (42社)	33社	6社
食品製造業 (11社)	9社	2社
卸・小売業 (9社)	5社	1社
建設業 (4社)	1社	1社
運輸サービス業 (9社)	6社	
介護サービス業 (5社)	5社	
サービス業 (16社)	15社	
ビル管理 (3社)	3社	

\* 上記のサービス業（給食業、医療、自動車整備業、旅館業、印刷業、派遣業等）

問2として、「御社では次の ~ のどの方式で雇用延長を採用されていますか？」

60歳で一応の定年を迎えてもらって、その後は契約社員（嘱託）として65歳までの雇用延長。処遇（給与・職位）も大幅に変化。

65歳まで定年延長。処遇（給与）は（ 歳）から一定に近い状況。

65歳まで定年延長。65歳まで正社員としての年功処遇。

その他（自由意見）

介護サービス業の60%と、製造業及び食品製造業も半分以上が60歳定年の後、嘱託として65歳までの雇用延長を採用している。他の業種は、その処遇の条件にバラつきがある。

のその他、の欄に書かれていた企業の回答コメント（次ページ）を見ると、卸・小売業及び建設業に関しては63歳までが多く、65歳までの雇用は少ない。運輸サービス業に関しては75歳までの雇用を設けているところもある。業種内でもバラつきがみられる。サービス業では、その業種内でも職種がさまざまであることから、70歳まで可能とするところや、定年の定めがないなど、業務によりばらつきがある。

業種				
製造業	27社	4社	3社	8社
食品製造業	6社	1社	2社	2社
卸・小売業	2社	1社	2社	2社
建設業	1社			1社
運輸サービス業	3社	2社	1社	2社
介護サービス業	3社			1社
サービス業	5社	3社	1社	6社
ビル管理業	1社			

その他の欄に書かれていた企業の回答コメントは下記の表である。

製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成3年に65歳継続雇用確立。現在は定年時期を自ら決定を運用中。現在男性69歳、女性67歳が最高齢。</li> <li>・嘱託として採用。しかし処遇は定年時と同じ。</li> <li>・特約社員制度を実施。基本的に1年契約だが、給与若干下がるが、職位も59歳時点と同じで契約。</li> <li>・建前は、処遇の変化としているが、定年後も同じ処遇である。</li> <li>・従業員により、 の場合と、 の場合がある。</li> <li>・60歳で定年、その後1年後との契約更新で正社員として働いてもらっている。給与は、定年時の80%となるが、毎年昇給があり、5年間では元の給与に近くなる。権限は変化なし。</li> <li>・基本は60歳定年。本人と会社の話し合いにより定年延長。再雇用を決定。</li> <li>・ と を職種によって対応している。</li> </ul>
食品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・就業規則上の定年は60歳。その後65歳までの雇用延長を認められた者は63歳以降「嘱託」として、処遇（給与）は減額措置とする。</li> <li>・65歳まで定年延長後、希望者は66歳から体力維持出来るまで勤務。賃金処遇は65～66歳以上定年時と同じ。</li> </ul>
卸・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後63歳まで逡延長予定。</li> <li>・63歳まで雇用、その後2年間嘱託社員、嘱託期間は給与減額。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年は63歳の誕生日で持って退職となる。その後は6ヶ月毎の契約により、本人が希望する場合は、嘱託社員として再雇用する。給与面は面談により決定する。 のように年齢制限はない。</li> </ul>
運輸サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・60歳以前に採用した者は、基本的に65歳まで正社員とするが、当組合は60歳以降の中途採用者も多く、賃金体系は異なります。</li> <li>・60～65歳は1年後との雇用契約、65～70歳は、6ヶ月毎の雇用契約、70～75歳は3ヵ月毎の雇用契約、75歳以上は契約不履行。</li> <li>・一応62歳で定年をしてもらって、その後は嘱託乗務員として65歳までの雇用延長、処遇給与職位も変化なし。</li> </ul>
介護サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年なし、給与は出来高制、勤務はフレックス制。</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・60歳定年、政府推奨年齢まで嘱託またはパート。パートは70歳まで可能。65歳定年以後、雇用延長。60歳定年。65歳まで継続雇用。処遇は60歳と同等。</li> <li>・60歳で一応の定年。65歳まで嘱託またはパートとして1年更新契約で雇用。</li> <li>・特に定年の定めはなし（人材派遣会社）</li> <li>・以前より65歳定年。（医業）</li> </ul>
ビル管理業	

**問3**として、「以前と異なる高齢就業者の動向がありますでしょうか？」

（例えば、65歳までの就業希望者が増加、あるいは65歳以上も働きたいと希望する人が増加、また逆に会社を辞めて起業する人がいる、など）との問いに対して、

景気動向により雇用を継続出来るか不安な時はあると述べている。企業側が従業員との話し合いで受ける印象で多いのは、「出来るだけ働きたい」と述べる従業員が多いということである。（従業員側からの意見でも多く聞かれた）

「大多数の人が65歳までの勤務を希望。また、会社を辞めて起業する人は今のところいない」「65歳まで働き、退職してゆっくりと残りの人生を過ごすという人が増加」「年金給付開始年齢が引き上げられているので、65歳までの就業希望者が増加している」「体力気力に問題ない方は長く働くことを希望している」「65歳定年後もパートとして出勤時間を減らした就業を希望する傾向」「65歳以上の方でも、体力・精神力は若い人には劣ったところがあまりないので、就業希望者が多い」「65歳以上はアルバイトとしての就業希望者増加」「65歳以上も働きたいと希望する人が増加した」「65歳定年と規定しているが、エイジフリーを進めて、健康で意欲があれば年齢にこだわらず継続雇用しており、年々希望者が増加する状況である。（現在70歳以上2名）」「65歳を過ぎてでも引き続き働きたいという希望者が多い」「従業員も当然65歳まで雇用してもらえらると思っているし、健康であれば65歳以上も働きたいと思っている」「女性中心に短日勤務の希望者が増加している」「変わらず65歳以上の就業希望者を募っているが、70歳程度までワークシェアリングにより月の半分出勤。70歳以上も希望する人もいるが、健康診断等考慮し、最近の状況では、72歳まで就業延長を認めている」「65歳以上でも働く意欲がある」「65歳後も、6ヵ月後との再確認で継続勤務を認めており、希望者が増加している」等、圧倒的に65歳以上も健康であれば、就業したいと希望している従業員が多いと、すべての業種で述べている。その要因の一つには、現在の60歳は昔の60歳と違って元気であること。二つに少子高齢社会における年金制度への不安が覗いていると思われる。

業種別の企業側からの意見は次のとおりである。

製造業	<ul style="list-style-type: none"><li>・60歳では退職金を支払い。65歳以上でも働ける職場づくりを目指している。60歳以上は現在11人いる。</li><li>・今のところ、業績は順調であり、途中で1年毎の契約更新をストップすることはないが、景気動向により、継続し続けていられるか不安な時はある。働く側は、「出来るだけ働きたい」と思っている様子。</li><li>・ほとんど定年後65歳までの就業を希望している。（従業員53人の会社）</li><li>・以前より、65歳までの就業希望者は増えている。現在70歳以上が1名（パート、6ヶ月契約）特例の人がいる。60～65歳までは本人の希望で就業可。（嘱託）従来通り。65～70歳までは、本人の希望と会社が適当と認めた者（パートタイマー就業規則）パートタイマーとして可。 60歳以上で会社が適当と認めた者に対して、執行役員として（取締役ではない）一年契約で65歳まで給与・職位もアップして雇用。（規定に基づく）</li></ul>
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- ・ 60 歳を迎えて働きたい人の割合は多い。ほとんどの人が健康であれば、給与に関係なく 63 歳までは働きたいと考えている。
- ・ 現在まで 60 歳定年で辞める人はいない。（従業員 76 人の会社）
- ・ 弊社の作業内容は、装置組み立て、各種プリント板・ハーネス端末処理が基本となっている。得意先の動向でロットの大きいものは海外生産となり、他種小ロットの世界では目の衰え等で、62 歳くらいで退職の方向。
- ・ 以前と比較して大きな変化はなし。大多数の人が 65 歳までの勤務を希望。また、会社を辞めて起業する人は今のところいない。
- ・ 60 歳を迎えたものが 2 名。2 名とも雇用継続を希望。
- ・ 65 歳までの就業希望者が増加。65 歳以上も働きたい者もいる。（65 歳以上の従業員 5 名）
- ・ 65 歳に到達している社員はいないが、新卒者との関係もあり苦慮する。
- ・ 以前と変わらず。希望すれば定年延長。
- ・ 特に変化なし。60 歳で退職を希望する人は半数程度。（70 人の会社）
- ・ 65 歳以上も働きたいと希望する人が増加。
- ・ 65 歳を越えると退職引退する人もいる。（85 人の会社）
- ・ 希望者全員 65 歳まで再雇用。70 歳まで雇用希望者が増えている。
- ・ 65 歳以上も働きたいと希望する人がいる。
- ・ 現在 60 歳以上は 2 名しかいない。以前は常に 6～7 人。その後減少。尚、8 月 20 日付けで 61 歳の方が退職した。ゆっくりしたいとのこと。
- ・ 定年到達者の全員が勤務延長を希望。60 歳以上の方が、増加している。
- ・ 65 歳前にやめる従業員が大半。平均 3～4 年継続雇用。（69 人の会社）
- ・ 定年後も嘱託として、継続勤務者が増加している。
- ・ 65 歳過ぎても就業希望者には働いてもらっている。
- ・ 65 歳以上でも時間を短くして働きたい傾向にある。
- ・ 緩やかな人員変動はあるが相対的には変動なし。
- ・ 一部を除いて 60 歳以上で就業されている人が多い。
- ・ 雇いを延長する希望者が増加傾向にある。
- ・ 65 歳まで働き退職して、ゆっくりと残りの人生を過ごすという人が増加。
- ・ 年金給付開始年齢が遅れてきているので、当然 65 歳までの就業希望者が増加している。国としては定年延長を義務化を図るべきと思う。
- ・ 65 歳以上も働きたい人が多いと思う。
- ・ 以前と比べて、65 歳までの就業を希望する人が増加している。会社を辞めて起業する人は今のところほとんどない。
- ・ 65 歳まで就業したいと希望する人がいる。
- ・ 年金を受給できるようにして、制度に合わせて収入を決め、就業時間を決める傾向にある。
- ・ 大手企業定年（60 歳）退職後の委託業務契約者が 10 名。年齢 61～74 歳。

食品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体力気力に問題ない方は長く働くことを希望されている。</li> <li>・受賞後一人定年（家が不動産業をしていたので退職）。現在社業が振るわないために積極的になれない事情もある。</li> <li>・65歳定年後もパートとして出勤時間を減らし、就業を希望する傾向。</li> <li>・60歳定年後も65歳までの就労希望者は増加傾向にある。65歳を過ぎた就業者が8名いる。会社をやめて起業する人は目下のところ0である。</li> <li>・約8割の人が65歳までの就業を希望。</li> <li>・65歳以上でも体力・精神力は人により劣らない。就業希望者が多い。</li> </ul>
卸・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・65歳までの就業希望者が増加。</li> <li>・現在60歳以上の従業員はいない。（着物の帯の仕立て・加工）</li> <li>・60歳以上の就業希望者増加。65歳以上はアルバイト就業希望者増加。</li> <li>・65歳以上も働きたいと希望する人が増加した。</li> <li>・希望者全員の再雇用制度を導入後、定年退職後もほとんどの人が、嘱託・パートなどで、継続就業している。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・65歳以上就業者減。関東・関西方面に出向く方が増加している。</li> <li>・以前は社員数も多かったし、60歳以上の社員も多数であった。しかし景気が悪いこともあり、定年を迎えると辞める社員が増加している。（公共工事の激減、収益の低下により、建設業に携わる高齢者の意識も低下している。）</li> </ul>
運輸サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当組合は、高年齢者、OB 者の受け皿として、一般企業とは若干異なる面があり、継続雇用制度導入に伴い、定年退職者の就労希望者が減少の傾向にある。また、65歳定年と規定しているが、エイジフリーを進めて、健康で意欲があれば年齢にこだわらず継続雇用しており、年々希望者が増加する状況である。（現在70歳以上2名）。</li> <li>・65歳以上の人もまだ働きたいという人が増加した。</li> <li>・年金問題から働きたい人が増加している。</li> <li>・65歳を過ぎても引き続き働きたいという希望者が多い。</li> <li>・65歳まで雇用。健康であれば65歳以上も就業希望者多くある。</li> </ul>
介護サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平成19年4月に今までの就業者の中に福祉関係の仕事ではあるが、新しく事業所を立ち上げた人がいる。</li> <li>・女性中心に短日勤務の希望者が増加している。</li> <li>・65歳以上が増加している。</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・65歳以上でも働きたいと希望する人が増加。</li> <li>・65歳を超えても勤務希望がある。</li> <li>・65歳以上でも働きたいと希望する人が増加。</li> <li>・現在高年齢者は2名のみ。</li> <li>・医療費負担増、介護保険適応の切り下げ等、家計費負担の将来的圧迫不安から、体力の続く限り働きたいと希望している。</li> <li>・変わらず65歳以上の就業希望者を募っているが、70歳程度までワークシェアリングにより月の半分出勤。70歳以上も希望。健康診断等考慮</li> </ul>

	<p>し最近の状況では、72歳まで就業延長を認めている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・65歳までの就業希望者が大半。65歳以上でも働く意欲がある。</li> <li>・年齢にかかわらず働けるうちは働きたいという方が多い。(人材派遣)</li> <li>・65歳を超えても働きたいと希望する人が多い。(印刷業)</li> </ul>
ビル管理業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・宿泊勤務等体力を要求される例外の職場も一部にあるが、65歳後も、6ヵ月後との再確認で継続勤務を認めており、希望者が増加している。</li> <li>・以前よりも、自分の手足が動く間は働きたいと希望する人が増加した。現在当社は会社が認めた人に限り雇用を延長している。</li> <li>・65歳以上も働きたいと希望する人が増加している。</li> </ul>

問4として、「高年齢就業者と若年就業者の就業の成果・状況の違い」に関しては、

「経験感とこの道一筋で鍛えた技術が違う」「難しい仕事を任せられる。教育しなくてもよい」「高年齢者のほうが時間を守る、休まない等勤務態度が安定している。他方残業や休み出などはスポット的にもなかなか協力してもらえない傾向にある」「高年齢就業者には基本的に現役時代の業務を担当してもらっているので、若年就業者に比べて、スキルも高く、成果を上げている」「若年者に仕事の進め方を教えている」「本人のやる気や資質により違いが出てくる」「むしろ個人の能力による違いが問題」「高年齢者の方が技術も意欲もあるように思われる」「過去の経験からくる応用性は、若年者とは大差がある」「年齢を感じさせない働きぶりが高年齢者(委託業務契約者)に見られる。逆に若いのに若く感じない人が時々ある」「若年者は、離職率が高い」「仕事の知識が豊富」「個人の資質による違いしかない。年齢での違いは改めて何もない」「高齢者は一定の利益が上がると、仕事を調整する傾向がある。若年者は体力に任せて持ち時間いっぱい働く」「就業態度・責任感は年齢というより、個人差のように思う。但し、体力を考えて、短時間の就業を希望する人が多い」等の意見がある。

まとめると、高齢者の方は、働かせてもらっているという感覚が働き、何事に関しても積極的であることがわかる。年代的な感覚の違いも反映されているのか、「若年者については、働く前に権利だけを主張し、なかなか定着しない」との意見が聞かれる。

反面、やはり体力気力的な面での変化を指摘する意見もある。「高年齢になるとどうしても作業効率は落ちてくる」「設備の制度が向上しているので、熟練した技術がだんだん不要になってきている」「65歳を過ぎると、やはり能力低下する。仕事の内容が重要」「60歳を越えて、意欲が低下する人はごく一部に見られる情熱、体力の衰えあり。スピード感がなくなる。視力・聴力の低下がある」「高年齢就業者は、子供さんたちも成人しているので、学校の行事などで休むことは少ないが、病院への通院等、体調の悪い人は休みがちである」「物忘れ、誤計算、誤作業が見られるので、若年者がチェックする必要がある」など述べられている。

その点で、高年齢者に関しては“個人差が大きい”との多くの意見がある。高齢者の個々人の人生観や価値観が多様化していることが伺える。企業側は個人差を特に指摘している。

製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経験感とこの道一筋で鍛えた技術が違う。苦労の違い。</li> <li>・高齢者は時間厳守・休まない等勤務態度が安定。他方、残業や休日出勤等はなかなか協力してもらえない傾向にある。</li> <li>・精密製造業なので高齢者は作業効率が落ちてくる。設備が向上しているので、熟練した技術がだんだん不要になってきている。</li> <li>・現場作業では若年者の方は給料も低く作業も劣ると思う。</li> <li>・63歳までは生産的に問題ない。65歳を過ぎるとやはり能力低下する。仕事の内容が重要。</li> <li>・60歳を越えて意欲が低下する人はごく一部に見られる。殆どの人は変わらない。若年者との比較は個人的なので、比較の仕様がない。</li> <li>・ロットの大きいものは機械化により自動化。機械化になれば成果の違いはない。他種小ロットの為、若年者の方が成果が上がっている。</li> <li>・高齢就業者には基本的に現役時代の業務を担当してもらっている。若年就業者に比べて、スキルも高く、成果を上げている。</li> <li>・さほど変わらない。</li> <li>・高齢者は経験年数が長いので、仕事の出来が立派である。高齢者は若年者に仕事の進め方を教えてくれる。</li> <li>・技術等への伝承を定期的に指導している。</li> <li>・従来と変わらず成果あり。</li> <li>・年齢による違いはない。やる気や資質により違いが出てくる。</li> <li>・年齢による違いは見られない。個人の能力による違いが問題。</li> <li>・高齢者の方は、親会社当社のOBの方で若年者に技術指導、自主保全活動の指導にあたってもらっています。</li> <li>・若年者と違って意欲にかけて困っている。</li> <li>・情熱、体力の衰えあり。</li> <li>・技術の伝承がうまく行われている。</li> <li>・専門職勤務が大半であり、ライン外なので其々に成果は見られる。</li> <li>・成果・状況など変化は特になし。</li> <li>・スキルの持続、体力の衰え等も、一長一短あり。高齢者の方が技術も意欲もあるように思われます。</li> <li>・難しい仕事を任せられる。教育しなくてもよい。</li> <li>・知識・経験など高齢者が豊富なので、職種によっては必要不可欠。現代の若年就業者に「心」を伝えてよい仕事の手本を示している。</li> <li>・高齢者の方に、働く充実感を感じる。</li> <li>・就業における成果・状況の違いはほとんどない。</li> <li>・変わらない。</li> <li>・出勤時間に大きな差がある。仕事に対しての集中力が違う。若年者は就業時間ぎりぎりに出社し、作業中に職場を離れることが多い。</li> <li>・高齢者雇用継続給付金の関係で、残業を気にしている。</li> </ul>
-----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体力的なスピード感がなくなる。視力・聴力の低下がある。</li> <li>・キャリアを活かした業務に就き、若年者に指導、アドバイスをする。また1つの業務を任されているケースが高年齢就業者が多い。</li> <li>・高年齢就業者は、子供は成人しているので学校の行事などで休むことは少ない。病院への通院等休みがちである。</li> <li>・確実性とか俊敏性とかにおいて差が生じる。過去の経験からくる応用性は、若年者とは大差がある。</li> <li>・年齢を感じさせない働きぶりが高年齢者（委託業務契約者）に見られる。逆に若いのに若く感じない人が時々ある。</li> </ul>
食品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高年齢者は、仕事・人間性共に間違いがない。確実な仕事をする。若年者は、離職率が高い。</li> <li>・コンベアラインでの仕事を中心なので、個人差があるが高年齢者にとって検査業務や箱入れなどは、スピードについていくのが厳しい状況が発生したりする。（検査業務は視力の低下による）</li> <li>・技術の伝承に効果あり。しかし、物忘れ、誤計算、誤作業が見られるので、若年者がチェックする必要がある。</li> <li>・高年齢者は働く意欲・意志が旺盛で、熟練や経験による特定の技能・技術も持っており、他の社員の指導が出来る。若年就業者はモチベーション不足で帰属意識が希薄で時に転職者が出る。その一方で、新規卒者は自己啓発による自己改革で「社風の変革」に寄与している。</li> <li>・体力・経験度合、チームワークに対する考え方に差があるが、適材適所で配置しており、各々成果を出している。</li> <li>・精神力・忍耐力・技術力等は高年齢者の方々には勝てない。</li> </ul>
卸・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・休む事が少ない。・若年就業者は知識不足。</li> <li>・仕事の知識が豊富。</li> <li>・文字の小さなものに関しては効率の低下があるが、その他の違いはあくまで個人差である。（スーパーマーケット）</li> <li>・個人の資質による違いしかない。年齢での違いは改めて何も無い。</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高年齢者は技術が高い。若年者は飽きやすい。</li> <li>・変わらないと感じている。しかし、建設業（土木工事含む）においては、いつも同じ構造物を造るわけではないので、多くの経験を積んでいる高年齢者の知識は重要である。</li> </ul>
運輸サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高年齢化は企業経営を圧迫する要因であることは、否めない事実。現実的に否が応でも高年齢化社会が到来しているわけで、企業としては、ワークシェアリングにより高年齢者と若年者のベストミックスを目指し、「新しい雇用システム」への取り組みを考えざるを得ない。こうしたことから、企業のニーズと高年齢者雇用のメリットを融合できるようなシステム作りに努力している。</li> <li>・健康状態さえ維持できれば、就業に対して、素直で安心感がある。</li> <li>・無理に体を使うとか、年齢にあった仕事につく必要がある。ただし、経験の</li> </ul>



	<p>多い高齢者は技術的な面では逆にリーダーとして指導してくれる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者は一定額の利益が上がると、仕事を調整する傾向がある。若年者は体力に任せて持ち時間いっぱい働く。</li> <li>・ 高齢就業者はベテランであり、就業面ではあまり心配はないが、健康面と安全面で心配する部分がある反面若年就業者は就業面および安全面で心配することがある。</li> </ul>
介護サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者はフレックスタイム制と出来高制なので、自分に合わせて仕事が出ている。若年就業者は子育て中で 3 交代出来ない(看護師)ので、フレックスタイム制と出来高制で就業が可能になっている。特に違いを設けていない。</li> <li>・ 適材適所に人員配置できれば、特に問題はない。</li> <li>・ 差は特に問題はない。</li> <li>・ 若年者のクッションとなり、良好な人間関係が生まれている。</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じ作業でも若年者よりも時間がかかる。</li> <li>・ 仕事能力が落ちてても、本人の自覚はそのまま。</li> <li>・ 原則、同じ業務のため効率よくやってくれる。年金との関係もあり、3/4 就業にせざるを得ない。</li> <li>・ 若年者に比べ、成果は確実な感はあるが、意欲は平均すると乏しい。</li> <li>・ 事務部門における状況はよい。現業部門には高齢者はいない。</li> <li>・ 年齢・体力的ハンディは、経験および技能面でカバーしている。若年者とあまりハンディを感じさせるところはない。</li> <li>・ 最近の京都議定書の目的達成(6%CO2 削減)のため仕事量が増している。このため、契約範囲内最大で出勤をお願いしている。若年者は向き、不向き之差が大きい。</li> <li>・ 高齢者はその人の経験が財産であり、後進の指導には不可欠。</li> <li>・ 高齢者は知識・経験に優れているが、体力・持久力に劣る。若年者はその逆で教育・習熟期間を要する。</li> <li>・ 高齢者はアナログ作業、若年者はデジタル作業に分かれる傾向。</li> <li>・ 経験を活かす業務については、年齢的には問題ない。体力を要す業務については、65 歳以上は厳しいが希望者は多い。</li> <li>・ 就業態度・責任感は年齢というより、個人差のように思う。但し体力的なものを考えて、短時間の就業を希望する人が多い。</li> </ul>
ビル管理業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数の職種があるので、経験が活かせる人には活かせる職場、経験がなくてもやる気で勤まる職場、出来るだけ本人の意向を汲むようにしている。若年者が柔軟なのは言うまでもない。</li> <li>・ 高齢者の方は、「働かせていただいて、有難う」と何事に対しても積極的である。若年者については、働く前に権利だけを主張し、なかなか定着しない。</li> </ul>

問5として「コンテストの受賞後、高年齢者雇用に対する新たな改革・改良等は、どのようなものがありますか？」(例えば、雇用条件や施設および雇用環境に関して)との問いに対して、「安全の徹底」「慣れに対する危機意識を持つように指導」「嘱託・パートタイマーに対しても賞与支給開始」「自宅勤務体制を構築」「65歳以上も就業しているが、安全面での年齢制限を検討中」「若年者のフリーター、アルバイトを正社員に登用」「職場環境の安全整備」「優秀な高齢者に関しては、取締役として継続勤務要請」「労働時間の選択制を導入」「午前、午後に4時間の勤務を選択制導入」「意欲ある高年齢者に若年者の教育係任命」「機械化・自動化促進」「若年者が嫌う職種なため(精肉加工業)元気な高齢者を採用」「フルタイム希望者が多いので対応している(小売業)」「高齢者が働きやすい環境を常に心がけている」「高齢者は夜間勤務はなし(運輸業)」「職員の希望に応じて日数・時間に柔軟に設定している(介護業)」「中腰作業を失くした(サービス業)」「高年齢者は事務のみ。70歳までとして雇用期間を検討中。(サービス業)」「高齢者だけの職場も増えているので、現場長を正社員から嘱託へ切り替えている(ビル管理業)」などの改革がある。

製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安心・安全の職場づくり。技術の伝承。</li> <li>・当然のことながら、毎年を重ねているわけで、コンクール受賞を目指して取り組んでいた頃は、60歳代前半の人が65歳手前くらいになってきた。毎年新陳代謝するという意識を持ち、計画的に更新しないと、甘えの構造が出てしまうので、それを注意している。</li> <li>・嘱託・パートタイマーの方にも賞与を出している。嘱託就業規則、パートタイマー就業規則の一部改正(従業員に有利)。</li> <li>・コンテスト受賞時、エンジニアリング業務用のCAD, ハード、ソフト充実が出来、自宅勤務体制も出来て、有難かった。夢は全員テレワークシステムで勤務できるようになりたいと思っています。</li> <li>・今までに経験のある作業であると高年齢者で対応できる。同じ作業は長くて2年くらいであり、新機種となり、ますます小型化している。おおきな仕事の受注が困難なため、改善・改良の機会が少なくなっているのが現状である。</li> <li>・60歳超の再雇用の場合の定年を65歳としているが、65歳を過ぎて就業を希望する人で、会社側も必要と判断した場合は、アルバイトの身分で雇用を延長しているが、安全上の理由で年齢制限を検討中。</li> <li>・若年者のフリーター、アルバイト等を正社員に登用する制度を実施中であり、高年齢者の雇用については、慎重に対応している。</li> <li>・施設・職場環境の改善で、以前より働き易くなったとの意見がある。</li> <li>・優秀な高齢者は60歳を過ぎてから新たに取締役として継続雇用。</li> <li>・60歳以上の雇用は、本人の希望で継続雇用を実施している。楽に作業が出来るように機械化は勧めているが、当時の工場長は退職され、当時の社長は亡くなり、コンテストのことを知っている人が少ない現状である。</li> <li>・労働条件の緩和を随時行っている。</li> <li>・高齢者雇用は促進しているが、高年齢者の人数のピークは5年ほど前となり、</li> </ul>
-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>それ以降は当時の方々が 65 歳を迎え、減ってきている。(現在 60 歳以上の従業員は 0、役員は 5 人)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60 歳以上の数が 5 名となり、戦力となっている。労働時間の選択も進め、パートの人(女性)も在籍している。</li> <li>・ 高齢者の技術・経験を活かした共存のあり方を探る必要性を感じる。</li> <li>・ 就業時間を調整(本人の希望に添うように)</li> <li>・ 年齢に関係なく、危険な所や、負担を少なくする改善を進めている。</li> <li>・ 午前・午後各 4 時間に分け就業機会を増す取り組みを試行している。</li> <li>・ トイレを改良し、一部ウォシュレットを装備。</li> <li>・ 意欲ある高齢者の方に若い世代への教育・伝達をお願いして社内業務、製造の活性化につながっている。</li> </ul>
食品製造業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2006 年新築した本社工場に移転し、明るい作業現場と最新製造設備や HACCP に準拠した衛生環境の下で働けるように改善した。</li> <li>・ 事業環境が厳しく、進歩の余地なし。</li> <li>・ 従来の工場が交通の不便をもたらしていたが、今年公共交通機関がある利便性の高い地区に移転し新しい工場でも高齢者も継続し働いている。</li> <li>・ 高齢者・障害者を活かす職場環境づくりで、さら生産を向上。(最高齢者は 75 歳)機械化、自動化等を開発促進し、高齢者でも対応できる職場の改善。65 歳以上の従業員の再々雇用を実施。嘱託制度の導入による再雇用の促進。「見える化」活動による作業時間・作業工程の改善。</li> <li>・ 56 歳で職位定年制度を導入しているが、年齢の引き上げを検討中。</li> <li>・ 現状を維持しながら、更なる条件改善を考えたい。</li> <li>・ 食肉を扱っている関係上、若年者には敬遠される職種ある。現状では従業員の数は増やせないで、施設および環境の件については現状のままであるが、人手不足を考慮して、希望する年齢層は中高年者と高齢者を選ぶ予定である。60~70 歳の従業員は現在 4 名在籍している。</li> </ul>
卸・小売業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 夏場の暑さ対策。日中の休憩の変更、麦茶の用意など。</li> <li>・ 売り上げの 50%以上を占めていた得意先が平成 18 年 8 月に倒産したため、平成 18 年 11 月末にリストラを実施。現在 60 歳以上の従業員はいません。</li> <li>・ 以前のパートとしての勤務時間よりも長い時間を希望する人が多く、フルタイム勤務者が増加している。(スーパーマーケット)</li> </ul>
建設業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 給与面は別として、福利厚生面で充実を図っている。</li> <li>・ 今後は、職場の意識レベルの向上を図らなくてはならない。</li> </ul>
運輸サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特別受賞後にこだわらず、高齢者が働きやすい職場を目指し、雇用条件、雇用環境の改善に努めている。</li> <li>・ 従来のとおり進行中。但し健康面は注意することは増加。</li> <li>・ 高齢者の希望により夜間勤務がない。毎日勤体制を採用。</li> <li>・ 最近組合と合意に至ったもので、定年 62 歳以後も給両面では変化なし、同じ条件である。(現業員のみ)</li> </ul>

介護サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特に新しい変化はない。今後も現在の形で経過すると考えている。</li> <li>・教育・訓練のプログラムを調整している。</li> <li>・現在のところ特になし。職員の希望する日数・時間での雇用に柔軟に対応。</li> </ul>
サービス業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用条件の整備（勤務体系と給与の見直し） 中腰作業をなくし、動力リフター、照明器具増設等、高年齢者に働き易い職場改善を推進させている。教育方針を見直し、技術以外のモチベーション、モラルの向上を目指した教育内容の導入。社内状況が変化しており、高年齢者は事務部門のみである。雇用期間について、70歳に延長を検討中。</li> <li>・宣伝効果になり、高齢者の士気も高まった。（人材派遣）</li> </ul>
ビル管理業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高齢者だけで構成される職場も増えつつあるので、現場長を正社員から嘱託に一部の職場で切り替えている。</li> </ul>

## （２） 高年齢就業者の“65歳までの雇用延長”に関する意見

（１）と同じく当該企業の高年齢就業者（60歳以上）に対し、現在の就業環境と処遇、65歳までの雇用延長について、さらに65歳以後の就業に対する意見、そして自らの起業の意志の有無等を尋ねた。この高年齢就業者に対するアンケート調査に関しては、当該企業のご協力（配布・集収）をいただいた。

回答企業：回答就業者：525名（101社）

アンケート調査の結果は次のとおりである。（図 1～5 参照）

### < 職種について >

年齢と共に、管理職が増加している。高齢になればなるほど現場の高齢者は少なくなる。75歳以上は総数9名（現場6名）であったが円グラフにすると、現場の割合が見た目に多い様な印象を与えるが、525名のうち75歳以上就業者は9名と少ない。アンケート調査上で60～64歳の現場就業者は254名。65～69歳になると120名。70～74歳では34名に激減する。75歳以上ともなると6名となっていることに注目してほしい。高齢になると管理職（事務含む）が多くなる。

### < 就業理由 >

60~64 歳までは、「生活のため」が 6 割を超え、65~69 歳では「生活のため」が 48%近くに減り、「健康のため」の回答が増加している。70~74 歳では、「健康のため」はそのままに、「生き甲斐のため」の回答が増加している。75 歳以上ともなると、「生き甲斐のため」が 60%となり、後「健康のため」が残りを占めている。となると、仕事は健康的な生活を創造し、生き甲斐をも同時に想像するということになる。「生甲斐」の割合が年齢と共に増加しているが、仕事に生甲斐を感じられる人が、就業を続けているとも言える。

### < 年齢別給与体系 >

60~64 歳では半数が「時給」である。現時点では「年功給」が 15%近くあり、70 歳以上の「年功給」はおそらく管理職の給与を示していると考えられる。注目すべきは、「職務給」がどの年代にも同じ割合で存在し、74 歳までは、「出来高給」の割合が徐々に増加していることである。企業によっては、ある年齢から自宅でも対応できる委託という仕事の依頼形態をとるようになってきているのをインタビューで聞くことが多くなっているが、それが、給与体系に反映されて出ていると思われる。年功給と職務給が思いのほか多くあり、65 歳までの雇用延長に対して、処遇面での企業側の努力が伺える。以前は、職務給は回答としてほとんどなく、今回のアンケート調査で、職務給の採用が見られるのは、今後の高齢者雇用の促進を考える上で、強い推進力になると考えられる。

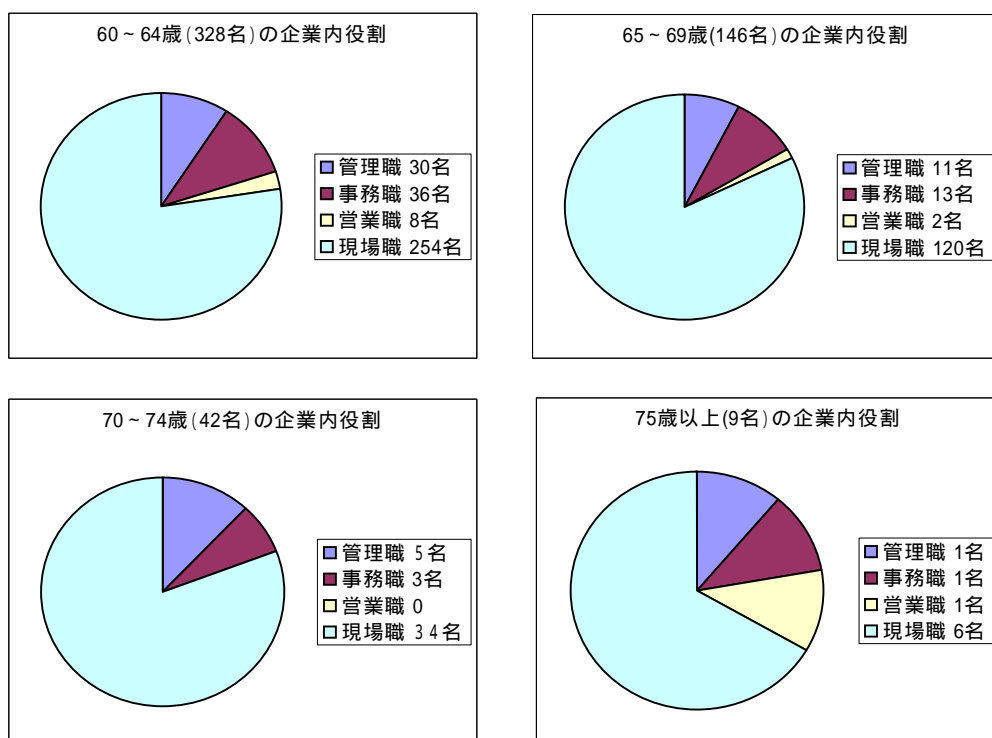
### < 生涯現役希望 >

生涯現役希望者割合をみると、年齢とともにその割合が増加している。75 歳以上の就業者は生涯現役を希望しているといえる。75 歳以上にして生涯現役希望という結果は、その就業者の生涯現役希望の意思が見える。60~64 歳就業者に特筆すべきは、本人は就業の意思がおおいにあっても、これから待ち受ける高齢期間の中での“自分の病気・家族の病気”等の心配を述べている就業者もいて、就業意欲はあるが、思い通りに実現できるかどうか不安であるという意見もある。また、第一線で働くばかりで、仕事以外のことを経験していないので、趣味や旅行などを思う存分やってみたいというコメントが目立つ。

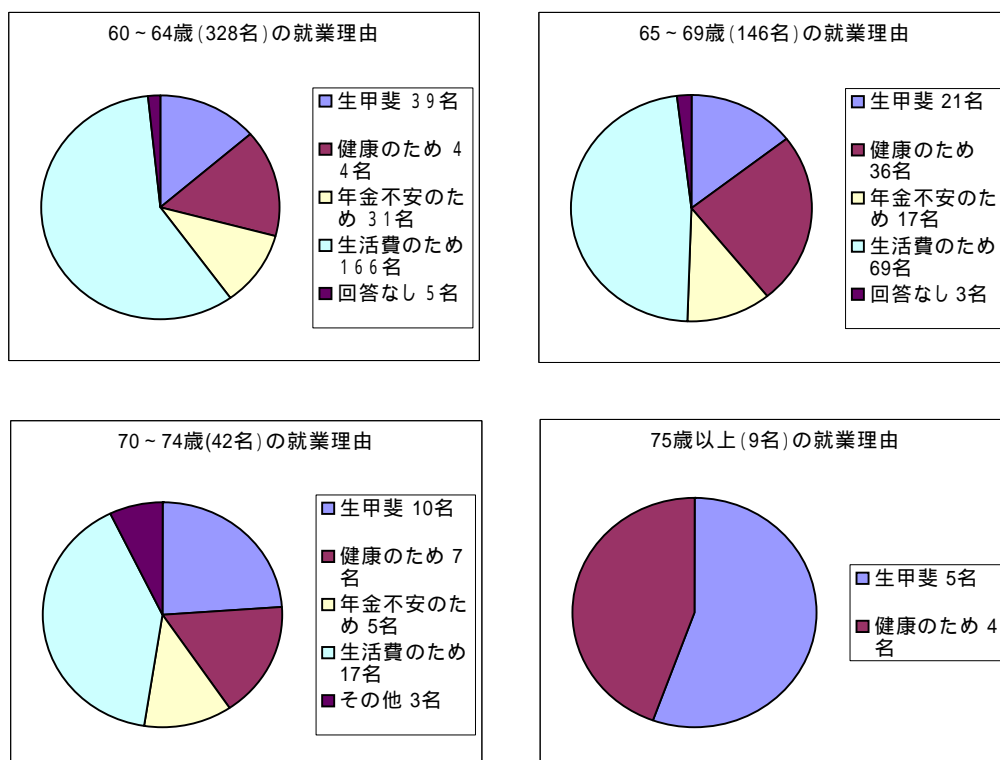
### < 独立志向 >

独立志向があったかどうかを尋ねた結果であるが、74 歳までは、どの年代でも 22~25%の独立志向があったと回答している。独立志向への有無の回答者の 2/3 以上が「独立を考えたこともない」と回答している。生涯現役を希望している人も独立希望者の中にも存在している。65~74 歳の間の方の割合が他に比べて大きい。日本経済を戦後から支えてきた年代層である。これからの高齢者雇用の中心となるであろう 60~64 歳の高齢就業者が“定年後の安堵にも似た気持ち”を経験した後、長期になる高齢期をにらんで、高齢者起業をする可能性も含まれていると考える。

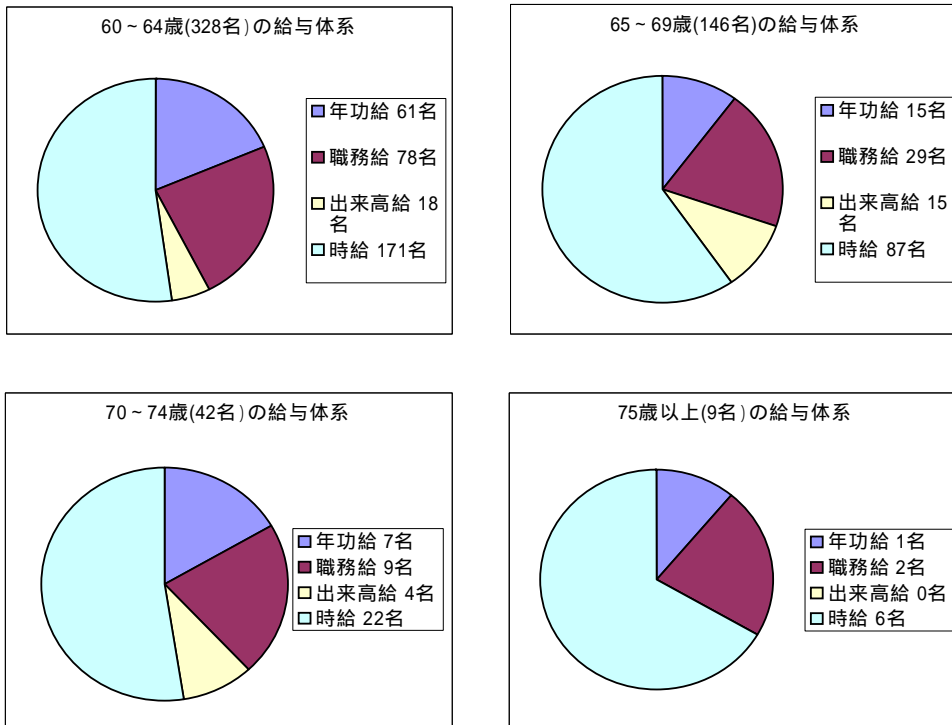
< 図 1 > 年齢区分別企業内での役割（管理職、事務職、営業職、現場職の割合）



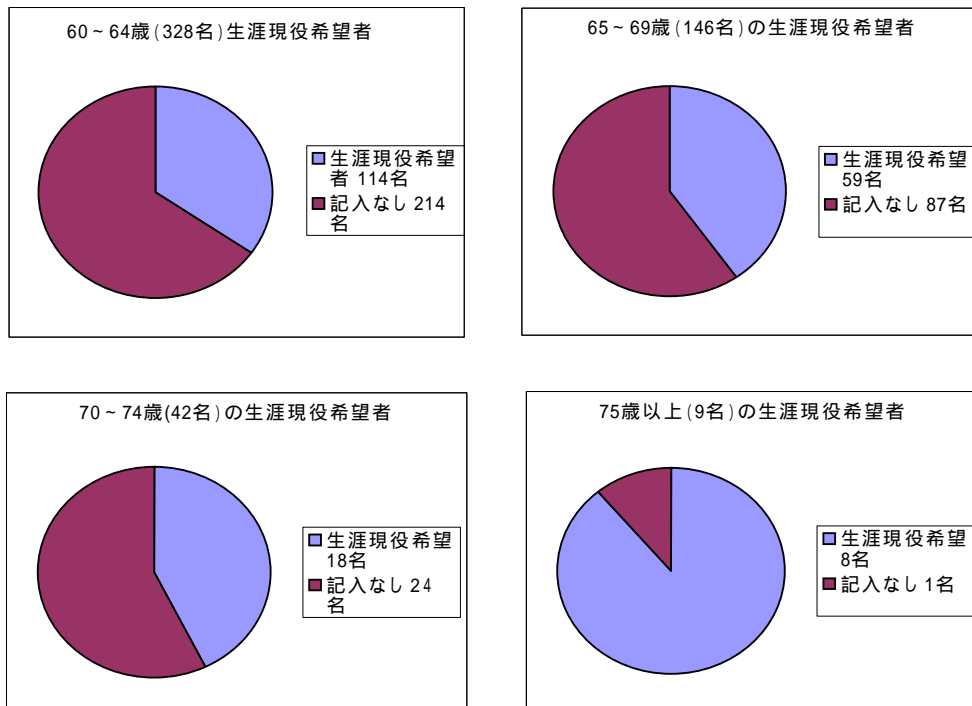
< 図 2 > 年齢区分別就業理由（生甲斐、健康、年金不安、生活費、）



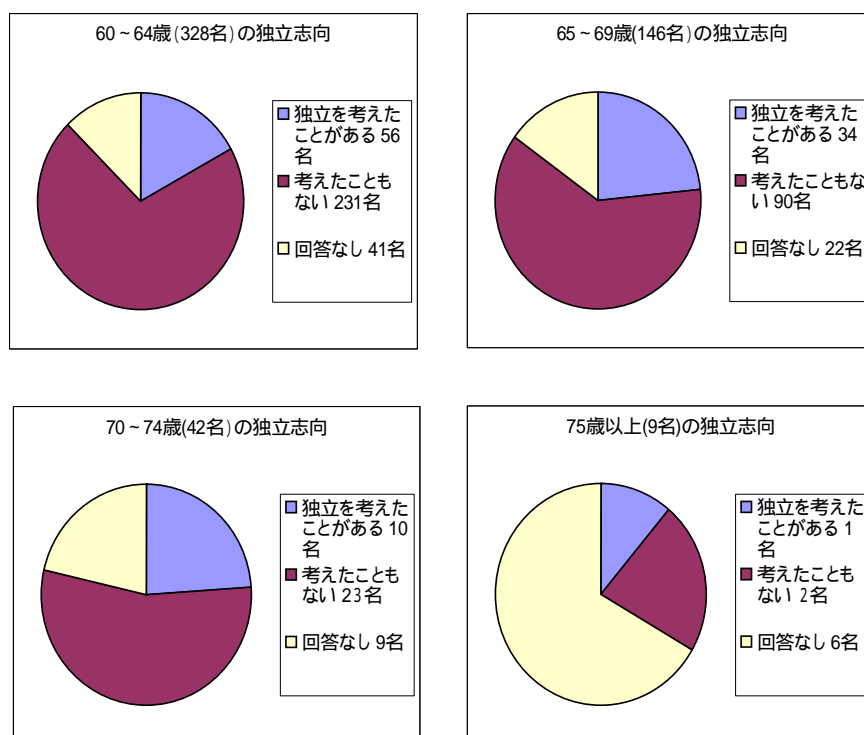
< 図 - 3 > 年齢区分別 給与体系



< 図 4 > 年齢区分別 生涯現役希望者



< 図 5 > 年齢区分別 独立志向



最後に自由にコメントを述べてもらった。それによると、

就業している最大の理由では、「老化防止」「仕事が生きがい」「年金だけでは不安」「ゆとりがほしい」「友人がほしい」「必要とされたい」「好きだから」という言葉が多く聞かれる。何歳まで働きたいかという問いでは、「65歳まで働きたい」という意見が多い。「70歳近くまで働きたい」と答えた人は、企業が求めるなら、それ以上も働きたいと答える傾向にある。就業時間については、「一日4時間が理想」「月に100時間が目標。(これを20日で換算すると一日5時間、)」「週4日、一日4時間で満足している」等から推測すると、週4日で一日4~5時間が理想的という意見が多い。

就業状況と環境に対する改善点に関しては、極めて、目だったコメントして、「この年で、仕事があるだけでも有り難い」「雇用してくださった会社に感謝しています」といった雇用に対する感謝の意見が実に多く、定年が延長された時期の従業員の心情を表している。これは、出来れば働きたいとする意見でもあるが、長期化する高齢期に対する今後の生活費に対する不安と、少子化による年金財源の減少から

年金給付に対する不安感がある。おそらく多くの人が、一部書いてあるように定年後の自由気ままな生活を夢見ていたに違いない。しかし、いざ定年を迎えてみると、長期化する老後を真剣に考えるようになる。家にいる退屈さと仲間の存在の大きさに気づき、定年後の生活を現実として受け入れるようになると、「短時間でもいいから、働きたい」「出来れば、短時間働きたい」と述べている。しかも、昔と違って、極めて健康であり、知識も豊富である。

意見の中で、ワークシェアリングに対して持ってしまいがちな「2人交替でする仕事」に



対して斬新な意見があった。それは、「何人かで交替する仕事」である。高齢従業員は責任感も強く、自分が病気になったら、家族の介護をするようになるかもしれない、などの確率の高い予想を持ち、そうなるかもしれない自分が働くと、「ご迷惑をかけるかもしれない」の遠慮を持っていることも、コメントから伺える。もし、「何人かで交替して仕事する」つまり、その仕事に対して、何人かが、同じように技術を持ち精通し、うまく連絡がとりあえるようであれば、そのような後ろ向きの責任感や不安は、遠のくのではないか。

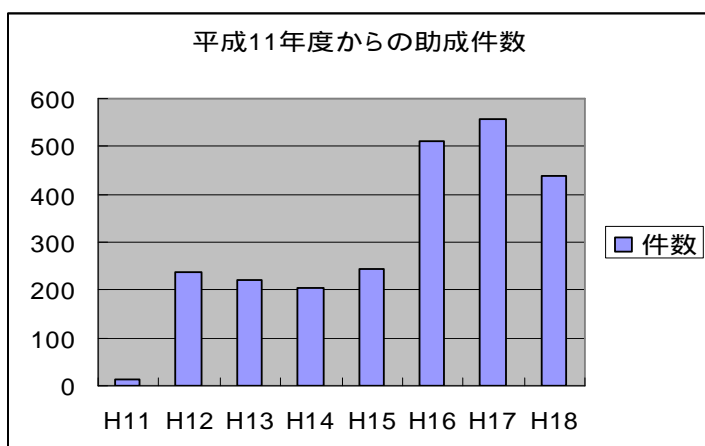
この斬新な考えは、これからの高齢者雇用を支える雇用体系として生かされると、高齢者雇用の促進に大きく貢献すると思われる。

<参照> 高齢就業者（業種別）のコメントを、出来るだけそのままにまとめてみたものを P 107～P 128 に掲載する。また年齢区分別に取り出したものを P 129～P 143 に掲載する。

### （３）高年齢者起業の観点から

政府は、45 歳以上の 3 人で起業した場合にその立ち上げ費用に対して助成金を出す。これは、最初は 60 歳以上であったが、年々その年齢を下げて、平成 14 年 10 月より 45 歳以上としている。<図 6>をみると、年齢を下げた時点からその助成金の活用が高まっている感があるが、まだ期待するほどの利用はなされていない。これからの高年齢者の活用が期待されている。

<図 - 6> 全国の『高年齢者共同就業機会創出助成金』助成件数



（資料：独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構による『高年齢者共同就業機会創出助成金活用事例集』は、高年齢起業の注意点として、次の 3 点を挙げている。

1. これまでの知識・経験・人脈などの活用の重要性。
2. 入念な下準備の重要性。
3. 経営リスクは小さく、安定した収入を見込むための慎重な計画の重要性。

< 図 - 7 > 千葉県における『高年齢者共同就業機会創出助成金』活用状況

年度 (平成)	支給件数 (件)	支給金額 (千円)	創業者の状況			就業者数 (創業者含む)
			人(内女性)	(内55歳未満)	平均年齢(歳)	
2000年 (H12)	4	14,983	15(6)		65	-
2001年 (H13)	7	27,459	21(6)		66	-
2002年 (H14)	4	18,116	12(3)		63	-
2003年 (H15)	9	41,816	27(18)	8(6)	59	-
2004年 (H16)	19	80,013	60(39)	27(17)	56	133
2005年 (H17)	20	90,476	64(36)	22(16)	58	173
2006年 (H18)	13	54,298	46(27)	18(10)	60	84
2007年 (H19) 見込み	8	28,320	24(13)	9(4)	57	80

(資料：千葉県雇用開発協会)

雇用開発協会の担当者の方の意見も踏まえて、千葉県に関していえることは、次の3点である。

- 1) 平成14年10月1日以降設立法人から高齢創業者の年齢要件が55歳以上から45歳以上に改正されたが、その後各年度における55歳未満の人数は35%～40%くらいになっている。
- 2) 千葉県では、助成金を活用している事業所の代表者は女性が比較的多い。通算89社のうち29社(約1/3)が女性の代表者。国民金融公庫の2007年8月時点での調査による全国平均の15%の2倍強である。
- 3) 個人向けサービス事業が60%を占めている。介護、飲食、小売、リフォーム等。

平成16年度からの活用事例をまとめてみたが、それによると、高年齢者起業に関してのアドバイスとして、次の9点のことに気をつけるように示唆している。

助成金を当てにしない。 **無理な計画をしない。** 資金の見通しが大事。  
 失敗事例に注目する。 **前職に頼らない。** 収支計画は最小限に計画する。  
**負担にならない勤務制度を用意する。** 拡大に気をつける。

主婦による活用もあるが、このような助成金があることを知らない人も多く、これからの広報活動次第で広がる可能性も大きいと思われる。千葉県における『高年齢者共同就業機会創出助成金』活用状況について、業種別の経過報告をまとめてみた。

< 事例1 > 金融証券業界の人材派遣

所在地	東京
法人格	株式会社
創業時期	平成12年12月
事業内容	金融証券業界に特化した人材派遣
資本金	設立当時(1500万円)・・・平成16年4月現在 (1500万円)
就業者数	設立当時(4人)・・・平成16年4月現在 (7人)

動機	リストラによる優秀な人材の減少と経験を生かせる人材派遣業。
創業に関して	必要な知識を持つ集団
準備	景気が上向いた時の人材不足を予測。 市場調査と人材派遣業の特性を分析。ビジネスモデルの構築。 資金は株式会社として調達。法務・財務・経理・税務を勉強。 徹底して無駄なコストを排除。兜町界隈で事務所を探す。
現在	売上高が当初の6倍以上。優秀な営業マンが必要とされている。 個人投資家の増加。ベンチャー企業のサポート。
将来	将来の後継者探しと広い事務所の確保。
アドバイス	計画の検討は大事。助成金を当てにしない。

< 事例 2 > 旅行業

所在地	東京
法人格	企業組合
創業時期	平成 13 年 9 月
事業内容	旅行業
資本金	創立当時 ( 900 万円 ) ・ ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 1470 万円 )
就業者数	創業当時 ( 6 人 ) ・ ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 26 人 )
動機	中高年齢者を対象とした海外・国内旅行業および障害保険・旅行関連サービス等の販売。
創業に関して	旅行業界の経験者。手作りの中高年齢者向けの優しいプログラム。 経験・知識・人脈豊富な人材の定年を受け、生涯現役を目指す。個々の負担が軽い理由から、企業組合方式による。
準備	中小企業団体中央会の支援を受ける ( 知識等 ) 。資金管理と残高に注意。
現在	活動地域も 13 都道府県に拡大。順調。お客様の口コミで拡大。 営業の対象を中高年齢者に絞ったことが好調の要因。「無理のない旅行日程」が好評。しかも価格競争もない。珍しさにメディアにとりあげられる。
将来	旅行業就業志望者への機会の提供。「年齢の関係なく生き生きと働ける職場」がモットー。
アドバイス	綿密な計画。最悪を検討。無理な計画をしない。資金の見通し重要。

< 事例 3 > 小売業

所在地	福岡
法人格	有限会社
創業時期	平成 15 年 7 月
事業内容	小売業
資本金	創設当時 ( 300 万円 ) ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 300 万円 )
就業者数	設立当時 ( 10 人 ) ・ ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 10 人 )
動機	佐賀 A デパートの販売を代行する。A デパートの系列地方デパートに勤

	務していたが、閉店になり、自分たちでの生活基盤作りのために失業高年齢者の雇用事業として創立。創立者のうち一人が外商の経験が長く、顧客の意見を収集して大きな力となる。
準備	代表者は九州工業大学主催の「起業家育成塾」に参加し、ノウハウを習得。Bデパートのロゴ・包装紙を利用できるように販売代行契約を結ぶ。Aデパートの信頼による在庫の仕入れ負担を軽くする契約を結ぶ。イメージのために、ホテルの1階に店舗を開設。マスコミ取材を取り付ける。借り入れなしの方針を貫く。無理のない資金計画が大事。
現在	店舗スペースを3倍に拡張。昔ながらの「おもてなし」が好評。10年計画を立て、安定した経営維持に努めている。
将来	地域従業員処遇1番を目指す。Bデパートにいた高年齢者を可能な限り雇用。
アドバイス	事業計画は3通り用意する方がよい。「好調時」と「不調時」を用意。

< 事例4 > 介護サービス

所在地	東京
法人格	NPO法人
創業時期	平成11年10月
事業内容	訪問介護、在宅介護支援事業
資本金	設立当時(78万円)・・・平成16年4月現在(1300万円)
就業者数	設立当時(10人)・・・平成16年4月現在(104人)
動機	代表者は専業主婦であったが、社会教育女性セミナーに参加。行政に任赤痢にしない仕組み作りを決意。
準備	代表者を含む60歳代の6人は住民である以外の接点はなかった。勉強会に参加し、知識を積み重ねる。チームワークが大事。創業者の出費50%、区の助成金、代表者の本の印税。知識の足りない部分は、財団法人東京都高齢者研究・福祉振興財団の「ナレッジ・バンク事業」を活用。企業経営に向けて助言を得る。
現在	介護サービスでカバーできない制度の隙間のサービスに気を配った。従業員の質が重要。専門家(医師・弁護士等)との連携を大事。
将来	将来のために若い人の育成を図る。必要なときの宿泊も兼ねた「小規模多機能タイプ」の施設の実現を目指す。
アドバイス	お金と人が大事。経理担当の充実。と従業員のスキルアップを図る。

< 事例5 > ガス事業の技術コンサルティング

所在地	東京
法人格	株式会社
創業時期	平成12年8月
事業内容	ガス事業の技術コンサルティング
資本金	設立当時(1200万円)・・・平成16年4月現在(1200万円)

就業者数	設立当時(4人)・・・平成16年4月現在(30人)
動機	代表者は58歳まで大手ガス会社勤務。その後5年間子会社に勤務後63歳で定年。気力体力に自信、社会に貢献したいと同僚3人と創業。
準備	ガス関連事業は、特殊性が高いので、簡単に参入できないことから関係者としては、参入が容易であった。規制緩和され、技術と経験のある人材派遣が可能になったのも追い風。ガスに関する知識はあるが、経営については、創業支援講座や大学院での公開講座に参加し知識を取得。3年まで見越した事業計画を立てる。
現在	規制緩和が追い風になる。プロとしての迅速な対応が好評。下請けを作らないことで、コスト面で大手企業との競争力を高める。人脈による顧客の拡大。業界紙に紹介され好循環を生む。高年齢者が多いので、常勤、週2-3日勤務、時間契約等、社員のライフスタイルを重視している。
将来	優秀な人材の確保は大事。ガス関連だけではなく、高い専門性を持った人材の確保。
アドバイス	成功事例も大事であるが、失敗事例が多く学ぶものがある。失敗事例に注目するように。

< 事例6 > 住宅施工の技術コンサルティング

所在地	東京
法人格	株式会社
創業時期	平成12年8月
事業内容	住宅の施工管理、建設業界への人材派遣。
資本金	創立当時(1000万円)・・・平成16年4月現在(1400万円)
就業者数	設立当時(6人)・・・平成16年4月現在(21人)
動機	代表者は40年間大手ゼネコンに勤務。その後関連子会社の社長を務め、その会社を3期で清算。住宅の施工管理、建設業界への人材派遣事業に移行。社会的に欠陥住宅が問題視され、使命感を持ち創業。
準備	創業者のうち3人はゼネコン時代の同僚同士。ゼネコン不況によるリストラされた後輩に就業の機会を目的にする。資金は退職金を充てる。リサーチの必要性を感じ、「一戸建て住宅の施工管理と検査」「経験のある建築技術者の派遣」が成り立つかりサーチ。子会社の清算にあたり従業員の再就職のための訪問で人脈を拡大。
現在	「住宅の施工管理」は新しい事業で、その存在や重要性をアピール。全国紙に高年齢者雇用として紹介され、社会的信用を得る。ビル管理会社への定年建築技術者の派遣は順調。
将来	欠陥住宅の現象と言う社会的使命に対してやりがいを感じてくれる高年齢者従業員が多い。
アドバイス	その事業の優位性の分析をする。後発か、未開拓かなどの分析。

< 事例 7 > 不動産業

所在地	福岡
法人格	株式会社
創業時期	平成 15 年 5 月
事業内容	不動産業
資本金	設立当時 ( 1100 万円 ) ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 1100 万円 )
就業者数	設立当時 ( 3 人 ) ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 6 人 )
動機	30 年銀行勤務後、自分の可能性を試す意味で、職場の先輩と共に創業。
準備	市場調査 ( 7 年間支店長を務めたところで土地勘有。自己資金と国民金融公庫や地元の信用金庫からの融資。地元の不動産業者との連携。
現在	学生相手にインターネットを使って顧客の拡大に努める。
将来	平成 17 年には他の地域にも進出。子供に経営のノウハウを継承。
アドバイス	前職に頼りすぎることがないように。収支計画は最小限に計画する。資金繰りだけは十分な準備をすること。

< 事例 8 > 情報通信システムの設計・開発

所在地	福岡
法人格	株式会社
創業時期	平成 12 年 3 月
事業内容	情報通信システムの設計・開発
資本金	創立当時 ( 1500 万円 ) ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 1500 万円 )
就業者数	創立当時 ( 19 人 ) ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 50 人 )
動機	大手通信関連の会社に勤務。取引先の定年退職者を受け入れて欲しいと個人的に要望された。これからの通信業界の発展に十分な貢献が出来る と創業。仕事関係で知り合った人および大学依頼の友人。通信関連分野の定年退職者に就業の場を提供。
準備	創業当時はコンピューター会社への派遣。「利益と雇用」のバランスを考える。高年齢者の体力と健康を考えて、フルタイムだけではなく、柔軟な勤務体制をとる。ソフトウェア業界は 7 割が人件費。日進月歩に対応する従業員教育にお金がかかる。
現在	携帯電話の端末の開発。好調の要因は大手通信関連会社の子会社との契約。
将来	優秀な人材の確保。
アドバイス	能力より大切なのが、本人の意思。そのためにも従業員教育に努める。高年齢者雇用の場合、負担にならない勤務制度を用意すること。

< 事例 9 > 弁当の製造・販売

所在地	福岡
法人格	有限会社

創業時期	平成 15 年 9 月
事業内容	弁当の製造、販売。
資本金	情創立当時 ( 300 万円 ) ・ ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 300 万円 ) 報通信システムの設計・開発
就業者数	創立当時 ( 7 人 ) ・ ・ ・ ・ ・ 平成 16 年 4 月現在 ( 21 人 )
動機	繊維関係の会社に 21 年勤務。病気を契機に創業する。知り合いに弁当販売者があり、アイデア等相談、事業計画を立てる。
準備	前職の先輩一人と仕事先の友人。オフィス街のビジネスマンのお昼時の行動を調査。調理を外注。設備投資は店舗だけ。
現在	中央区のビジネス街。違いを出すために、温かい弁当のために注文を受けて作る。明るく親切な対応に心がける。自然に振舞える年配の女性を採用。
将来	急速な拡大はしない。よい店舗物件がある場合だけ考える。よい人材確保。
アドバイス	往々にしてビジネスがうまくいき始めると、拡大するがどれくらい当初の理念や事業計画を守るかが失敗を避ける大事なことである。

このように、もともと従事していた仕事を土台として、さらに必要であると考えていた発想の仕事が多い。また自然発生的に生まれたように見えても、元の仕事の形を変えて引き継いだものも見られる。今までやってきた仕事のスキルや人間関係がベースとなった起業が多いことが、高齢者起業の一つの特徴である。

## II 『70歳まで働ける企業』の実現に向けたシンポジウム

平成20年12月2日(火)13:00~16:00、場所：東京ドームホテル「天空」

主催：独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

後援：厚生労働省首都圏（東京、千葉、神奈川、茨城、栃木、群馬、埼玉）雇用開発協会

今後年間110万人労働人口が減少すると懸念されており、団塊の世代の45%は70歳まであるいは生涯現役という就業希望者が多いといわれ、さらに中小企業の3社中2社においては70歳以上でも高齢技能就業者を必要としているといわれている<sup>5</sup>。その背景の下、65歳までの雇用延長の中、70歳まで就業についても検討されている。70歳まで働ける就業の構築を始めている企業の4社をパネラーにして「70歳まで働ける企業」の実現に向けたシンポジウムが開催された。その4社における長年培われたより良き高齢者雇用への取り組みの実態について発表を基にまとめてみた。以下4社の取り組みの報告をまとめてみた。

所在地	愛知県
業種	産業用部品加工専用工作機械の設計・製造
企業名	西島株式会社（1924年、大正13年創業）
従業員数	全従業員数（140名：2008年1月1日現在）
高齢者雇用について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定年制を導入していない。</li> <li>・ 65歳以上は現在18名。最高齢者75歳。</li> <li>・ <b>卓越した技能を持つ社員に勤め続けてもらうことは、企業にとっても大きなメリットがある。</b></li> <li>・ 高齢者の多くは、様々な製造工程で技能工（熟練工）として従業し、高い技術の維持に貢献している。</li> <li>・ <b>社員にとっても働き続けることが、生き甲斐につながり、そのような場を提供することが、社会貢献の一つと考える。</b></li> <li>・ 「一生元気、一生現役」という理念を掲げる。</li> </ul>
70歳までの雇用のために	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在は、完全な受注生産（オーダーメイド）体制である。</li> <li>・ 自動車関連企業から脱自動車を試みた。</li> <li>・ 渥美半島は菊の生産地。生産者から菊一輪ごとの選別出荷の機械の生産を依頼された。<b>開発したのは、熟練高齢従業員。</b></li> <li>・ 「年齢で仕切るのはおかしい」と考える。</li> <li>・ 企業には変えてはいけないものがある。第一に創業者精神（創業時は発動機生産、第二に、技術を受継いだ者）</li> <li>・ <b>完全な受注生産（オーダーメイド）体制である。</b></li> </ul>

<sup>5</sup> 『高年齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業実現に向けた調査研究』平成20年度 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構 より



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若年老年に関わらず、同じ環境。定時勤務（8時～5時）、全員正社員。 （定時勤務が出来ない人は離職してもらった。）</li> <li>・ 自社で完成させる。「多能工」一人で何でも出来るシステム。</li> <li>・ フェアーな環境（10代～75歳まで同じ環境）、チームワーク（8時間労働、5～10年（年功給あり、但しダウンもある）</li> <li>・ 「能力に定年なし」、従って退職金なし、定年なし。</li> <li>・ 兵頭さん・・・6年前83歳で退職。74歳の時勤続57年で表彰、スピンドルの仕事を専門とする。ボーナス最高位支給。</li> <li>・ 13年前、勤続30年以上の表彰を行った。34名が該当。1週間のリフレッシュ休暇と20万円の報奨金。（一度に34名が休暇を取ると困るので、一人34ヶ月に亘って、リフレッシュ休暇を取ってもらう。）</li> <li>・ 2007年に50年以上勤務者表彰対象者は3人。純金のメダル（奥様には純金のブローチ）、リフレッシュ休暇（2週間のリフレッシュ休暇を申し出たが、3人の奥さんの提案で3組一緒の一泊2日の温泉旅行と1日の休暇のみとなる。）</li> <li>・ 独身寮あり（現在30名入居、3食付で2万5700円）</li> <li>・ 社宅あり（新築、5LDK、3万9000円）</li> <li>・ 会社の年中行事は決められている。</li> <li>・ 1月：年賀式（社長宅に家族で訪問）</li> <li>・ 2月：家族会（食事会）・・・2ヶ月に1度。</li> <li>・ 4月：（第一土曜日）新入社員歓迎登山（789メートルの山）</li> <li>・ 6月：ソフトボール大会</li> <li>・ 10月：社内研修</li> <li>・ 若い人を育てるために、若いときに役職を付ける。30歳代で課長や部長を経験すると、若年者が育つ。</li> <li>・ その後部課長を退任すると、技術職となる。頼りになるし、必要とされる人材が育つ。カウントアップ人生にする。</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

所在地	千葉県
業種	建機、バス・トラック等の車体部品製造販売（パワーショベル等）
企業名	部品工業株式会社
従業員数	150名（2008年10月末）60歳以上社員の33%、70歳以上5%
高齢者雇用について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成5年から高齢者雇用を開始した。近年の労働不足を想定して、定年者の継続雇用に着手。</li> <li>・ 給与もそのまま移行させた。目的は人材確保であった。</li> <li>・ いろんな人柄があるので、年齢で切るのはおかしいと考える。</li> <li>・ 高齢者は経験がある。製造部門では60歳以上が現在3割いる。</li> <li>・ 小規模経営では多くの応募者から人材採用する環境にない。</li> <li>・ 共に働く有志を募ることを採用の基本とする。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員の能力を最大限発揮出来る環境整備が重要。</li> <li>・ <b>6名ほどのチーム構成での能力の極大化を図るには、年齢・性別・障害等の偏見は排除すべきと考える。</b></li> <li>・ 限られた人材の部門最適化と効率向上のために、経営方針の明確化と社員個々人の総合的な能力の把握と指導、さらにチームとしての労働生産性向上のための仕組みづくりが大事。</li> <li>・ 90年代中期の40歳前後離職者の増加は、技術の蓄積を阻害。</li> <li>・ これを補うための高齢技術者採用と継続雇用は、若年社員に対するOJT（On the Job Training）と共に良く機能している。</li> </ul>
70歳までの雇用のために	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 70歳までの雇用のメリットを考える要因は、いろんな人柄があるので、一概に年齢で切ることに抵抗がある。</li> <li>・ 経験は企業の経済活動において重要な要素ある。</li> <li>・ 生産性の面から、第一に高齢技能者は出来れば生涯現役であってほしい。溶接等における若年者の指導に回れる。</li> <li>・ <b>変動勤務制により勤務の継続を考える。</b></li> <li>・ <b>その職務・勤務時間に応じた賃金制度。</b></li> <li>・ <b>賃金問題の公平性は、話し合いによる合意以外にない。</b></li> <li>・ 成果評価制を15年前に導入したがうまくいかなかった。その原因を考え、現在では個人とチームからなる評価制度を構築した。それにより、全体の仕事の士気が上がるようになった。</li> <li>・ <b>成果評価は、一人でその仕事をしているわけではないので、グループ評価にする。協力し合う関係が出来て士気が上がる。</b></li> <li>・ チームは、老若で構成されている。現在の印象として、40代、50代より、65歳以上の方が健康である。しかし病気になると長期化するので、補充要員が必要である。</li> </ul>
高齢者雇用に対する意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>高齢者雇用の促進には中小企業の役割は大きい。</b></li> <li>・ 再就職時の就業訓練は重要である。</li> <li>・ 在職老齢年金制度は改革の必要性がある。</li> <li>・ <b>高齢者といえどもそれなりの処遇が必要である。</b></li> </ul>

所在地	東京都
業種	カメラ・家電等の量販店
企業名	<b>株式会社ビックカメラ</b>
従業員	4172名（平均年齢 27歳）単体従業員数
高齢者雇用について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>7年前から、「シニア販売員」を中心に60歳前後の高年齢者を中途採用している。（ハローワーク窓口の紹介）</b></li> <li>・ 入社した方々がほとんど現在も継続して勤務している。</li> <li>・ お客様第一がモットーの企業であるため、一人一人が専門性を高め、適確な説明、相談及び助言が出来るとというのが販売員の勤めであると認識</li> </ul>

	<p>している。従って、働く意欲があり、専門的な知識を有し、あるいは取得することによって、お客様との会話が苦にならず、<b>若い人たちの多い職場に溶け込むことが出来る人であれば、年齢に関係なく活躍できる雇用の場を提案できると考えている。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「この企業は人で出来ている」「人は宝である」という当企業のキャッチフレーズに基づいている。</li> <li>・ お客様は専門性を重視していると考ええる。</li> <li>・ カメラの「コンセルジュ」と考える。土、日は混んでいるが、ウィークデーは比較的すいており、お客様には高年齢者の方が多い。その点、年齢の近い販売員を置くことによって、話しやすくゆっくり見てもらうのが目的である。</li> <li>・ 全国の28テナポにおいて、羽毛布団やコンタクトレンズの販売を開始。<b>知識のある高年齢販売員が好評である。</b></li> <li>・ もともとお客様であった西村さんという販売員さん（現在池袋店に所属）は、平成14年にカメラ専門館に定年後入社された。以前は薬品会社に勤務であったが、カメラが趣味で定年後の仕事として応募された。顧客から推薦による表彰制度で2年連続表彰されている。店長は20代半ばであるが、西村さんの気遣いに感謝している。さらに、<b>近くのカメラ専門学校では西村さんは有名で、教師が西村さんを頼りにしているという状況である。</b></li> </ul>
高年齢者雇用に対する意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 楽しいと思って働いてもらう企業づくり。</li> <li>・ <b>60歳で課長や部長は役職定年を迎えるが、同じ条件で定年後再雇用している。但し1年更新となる。</b></li> <li>・ CSR・<b>若い人を一人前にするために知識のある高年齢販売員は貴重な存在である。</b></li> </ul>
所在地	長野県
業種	食品製造業
企業名	株式会社小川の庄
従業員	86名（60歳以上24名、70歳以上16名、最高年齢者84歳）
高年齢者雇用について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過疎化が進む山里の村で「新しい村づくり」を目指し、地元の素材を生かした郷土食を高年齢者と共に<b>生涯現役で働ける雇用の場を作りたいと、村を思う熱意ある7人の仲間が中心となって創立した企業である。</b></li> <li>・ 創立当時は、村に若い人がいない状況であった。</li> <li>・ 「第三セクター方式による新しい村づくり」として、70歳入社定年なし（設立当時は60歳入社、定年は78歳であった。その後定年制廃止）として創立し、同時の働きやすい職場づくりを目指して集落ごとに工房をつくり、高年齢者雇用促進に努めた。</li> </ul> <p><b>集落ごとの工房は、送迎の必要性もないし、高年齢者にとって畑に行く感覚で仕事ができる。また、家の用事（洗濯の取り込みや家のお客の接待</b></p>

	<p><b>等)も出来るので高齢者にとって都合が良い勤務状況である。安心して働ける企業である。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主力商品である、県の郷土料理である「おやき」や「そば」は高齢者の知恵と技により支えられている。</li> <li>・ 「おやき」は女性の仕事であり、高齢者の得意技である。現在年間 700 万個生産されている。</li> <li>・ 村内に 7 箇所の工房。販売所として長野市に一箇所。「おやき村」村長は 84 歳の男性。若年者は 19 歳からいる。</li> <li>・ 16 年間アメリカのロスサンゼルスに実演販売を続けている。</li> <li>・ 月に 22 日勤務で平均 15 万円の収入である。他に年金有り。</li> <li>・ 給与は 3 年位前まで個人評価していた。しかし皆で見せ合うので止めた。</li> <li>・ それで現在は 65 歳まで昇給その後、働く人は皆同じ給与。</li> <li>・ ボーナスは年 2 回。これに関しては個人評価している。</li> <li>・ 全員に利益を薄く広く分配するような給与体系である。</li> </ul>
70 歳までの雇用のために	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 加齢による生産性の落ち込みは否めないが、若年者に技術の伝承が出来る。</li> <li>・ お昼に 1 時間の休憩（昼寝の習慣）。3 時に 30 分の休憩。</li> <li>・ <b>おじいちゃんの仕事の創設。現在「行者にんにく」や「こし油」の生産を目指している。さらに林業や農業の知識を生かしてその業種の復活を目指す。農家の賛同をもらって農業の楽しさを伝授。</b></li> <li>・ 農業はお金になることを若年者に認知させる。現在作物を買い取り、販売するネットワークを推進中。</li> </ul>
高齢者雇用に対する意見	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 周りに存在する人を生かす。周りの環境を生かす。生涯現役を目指して村の復活に努力している。</li> </ul>

これらの企業に共通することは、長年勤務されている高齢就業者に対する企業の感謝の気持ちである。高齢就業者の代えがたい高技能と人間関係における重要性に着目している点である。年齢を重ねなければ出来ない技能に着目し、高齢就業者の価値をその点に大きく認めている企業である。

### III. 企業訪問（平成 19 年度～平成 20 年度）

アンケート調査にご協力いただいた高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業に企業訪問を行った。

平成 20 年 3 月に九州地方（長崎県～熊本県）の 10 企業、5 月に中国地方（広島県～岡山県）10 企業、6 月に関東地方（群馬県～栃木県）4 企業、7 月に中部地方（岐阜県～山梨県）7 企業、9 月に北海道地方（稚内～苫小牧）7 企業、平成 21 年 2 月に四国地方（高知県～徳島県）12 企業、合計 50 社の多くの社長様、総務部長様、高齢従業員の方々から貴重な

取材をすることが出来た。

実情は様々で、“雇用延長”は健康をさらに害すると思わせる現場も在れば、温暖な地方の恵まれた住環境の豊かさを享受しながら“生きがいの仕事”など、現場を見ることの重要性を感じた。今後もこの研究の大事な協力者としてより良い雇用環境についての現実的な推進役として、訪問した企業の皆様に期待するものは極めて大きい。

### (1)九州地方(長崎県～熊本県)の企業訪問報告

企業訪問は長崎から始まった。最初に訪れたのは蒲鉾製造業の企業。この企業で、改めて技術者の重要性について認識させられた。蒲鉾製造に関しては、天候による食材の魚の配合割合等の決定と蒲鉾製造の均等性には、長年の経験と長年に亘る頭中データが頼りである。

所在地	長崎県
業種	水産加工業(蒲鉾製造)
従業員	従業員(96名)従業員は18歳から70歳まで。 55歳以上(28名、29.2%)、内60歳以上(16名、16.7%) 70歳以上は男性2名、女性3名。最高齢者(76歳) 平均年齢(44.4歳)障害者も10名雇用。
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 企業化したのは昭和61年6月。現会長による創業。</li> <li>・ すり身の見立ての技術者になるには10～15年かかる。退職した高齢者とも連絡を取り、急な場合には応援を頼んでいる。</li> <li>・ 会長は時折朝市に出店。その時その地域の退職者に声をかけて手伝ってもらっている。技術者との連絡は絶やさないようにしている。</li> <li>・ 定年は一応60歳と定めているが、健康で希望すれば、定年後もなれた職場でそのまま勤務延長することが出来る。</li> <li>・ 60歳で退職金は受け取り、1年毎契約更新による嘱託社員となる。</li> <li>・ 70歳以上は時給制。ボーナスなし。</li> <li>・ 会長の意見として、将来の材料の展望から会社をこれ以上大きくしたくない意向である。会社としての大きさがあると考える。</li> <li>・ 蒲鉾の会社の勤務時間は夜11時30分出勤し朝の6～7時までの作業と朝の4時出勤し昼の12時までの出勤など通常の時間帯と違った勤務時間となるため、若い人の職場としては難しい点がある。</li> <li>・ “JTふれあい東長崎マラソン”に出場した69歳の女性社員がいる。極めて元気である。</li> <li>・ 70歳の創業者である会長は毎日白衣で新作の研究に没頭。この日も一緒に新作を試食した。会長はまた朝市に出向き、昔の従業員と一緒に販売。購買者の意見等を収集する。</li> <li>・ 2人の高齢従業員の方々は、この企業の要である。その日その日の天候の関係と食材の魚の配分割合等すべてを調整する。長年の経験が必要な</li> </ul>

	業務である。
--	--------

次の企業は、食肉を扱った企業である。現在食肉を扱う仕事は、食品業界でも若年者の応募が極めて少ない業界である。従って、高齢者雇用は重要な位置にある。

所在地	長崎県
業種	食品加工業（給食用食材加工、業務用食肉加工冷凍食品）
従業員	従業員数（32名）60歳以上（4名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 1年の稼働月が平均しない。1～3月暇な季節。11～12月に忙しい。</li> <li>・ 家族の病気などのために、欠勤の発生率も高い可能性がある。</li> <li>・ 若い人が来てくれない職場で、高齢従業員は貴重な存在である。</li> <li>・ しかも、長期に勤めている人もいるため、会社の内容や手順がわかっている。任せられるという頼もしさがある。</li> <li>・ 高齢者が働き易いようにその人の働ける時間帯を尊重している。</li> <li>・ 65歳まで定年延長後、希望者は66歳から体力維持できるまでとしている。賃金処遇は65～66歳以上は定年時と同じ。</li> <li>・ 65歳以上でも体力精神力は負けない。就業希望者が多い傾向。</li> <li>・ 精神力・忍耐力・技術力等は高齢者の方のほうが勝っている。</li> <li>・ 食肉を扱っている関係から、若年者には敬遠される職種である。現状では、従業員数は増やさないけれど、人で不測になる場合も考えて、希望される年齢層としては中高年者や高齢者を採用したい。</li> </ul>

次の企業は、高齢者雇用に関心な企業である。現在その処遇についてさらに検討している段階であり、高齢者雇用の受賞企業には、社長自ら視察に出向くほどの研究熱心な企業である。高齢者雇用の推進に向けて積極的である。

所在地	長崎県
業種	鉄鋼構造設計及び施工業
従業員	全従業員（96名）60歳以上（15名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 規律正しい勤務をすることは、自分の健康のためになるので、出来るだけ続けて仕事をしたい。</li> <li>・ 趣味も仕事の間にするから、楽しめると思う。</li> <li>・ 2～3ヶ月仕事をしないと退屈でしようがないと思う。</li> <li>・ 健康のためにタバコをやめ、休肝日を設け、ソフトボールを行う。</li> <li>・ 規律のある生活の中の自由が良い。</li> <li>・ 職場の高齢従業員の意見を尊重してもらい働き易い。</li> </ul>

次の企業も同じ業種であるが、歴史が古く、現在4代目の社長であるが経営に関しては、創業からの相談役等と共に運営している。しかも親子で勤務している状況もある。

所在地	長崎県
-----	-----

業種	鉄鋼構造設計及び施工業
従業員	従業員（65名）60歳以上（6名） 最高齢（67歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者は責任感が強い。</li> <li>・ 何代に亘って従事している家族がある。</li> <li>・ 創業時からの高齢役員及び従業員が多い。</li> <li>・ 長期勤務の高齢就業者によって細かく管理をしてもらうことによって作業が円滑に進んでいる。またこのような仕事はOBの社員の方が精通しているので適任である。</li> </ul>

次は熊本県の企業である。散在した森林組合を3つ統合することによって、不安定な森林管理作業員の生活とその老後を安定的なものに変化させた日本でも類を見ない森林組合である。その目的のとおり、運営は順調に移行している。

所在地	熊本県
業種	地域森林組合
従業員	事務従業員数（49名） 森林整備員総数125名（現場従業員102名、OB職員16名、臨時登録職員7名）尚 役員（17名 理事13名、監事4名） 組合員数（7679名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現場従業員102名中60歳以上は12名。</li> <li>・ OB職員16名中（50歳代1名、60歳以上15名）</li> <li>・ 臨時職員7名中（50歳代1名、60歳以上6名）</li> <li>・ 65歳以上のOB職員はワークシェアリング（月17日以下勤務）で、エージレス雇用である。</li> <li>・ 以前の3組合統合のため、不揃いであった福利厚生充実のため、通年雇用制を導入。</li> <li>・ OB職員は若手の育成や労務の補完的役割を担う。</li> <li>・ OB職員は月17日以下の勤務で、ワークシェアリング体制。</li> <li>・ オペレーターとして若い女性の採用、緑の育成事業のための高校新卒者の雇用により、平均年齢48歳となり、後継者育成を行っている。</li> <li>・ 毎年、1～2人の高卒者を採用。今後も同じく採用予定である。</li> <li>・ 福利厚生面では、林退共や就業規則の改善、有給休暇の付与。</li> <li>・ 平成3年度より、雇用保険に係る助成金等を活用。また継続雇用奨励金を活用。</li> <li>・ 月1回の安全衛生委員会の開催、専属統括安全管理者の配属、産業医、衛生管理者の配置。</li> <li>・ 年1回の優良班の表彰、レクリエーション大会等交流会開催。</li> <li>・ 森林整備員の全員労災加入。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 体育館にて高齢組合員によって製作された、机やベンチを販売している。</li> <li>・ それまでは森林作業員の収入は 1 年を通して斑があった。このように組合化することによって、1 年を通しての森林作業員（組合員）の収入が安定することになり、また社会保障制度の恩恵を受けられるようになった。</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業では、銑鉄鋳物の製造現場とは大変な作業所であると感じた。企業も努力しているが、粉塵が凄く、しかも鉄を溶かしたものを流し込んだりするので熱い。この作業を高齢まで続けるのは体力的にも大変である。写真は暗くて撮れていても説明が難しい。この分野の環境整備はこれからであろう。他の分野の従業員は写真のように意欲的で若い。鋳物製造に関しては、その環境整備を企業も今後の課題としている。

所在地	熊本県
業種	銑鉄鋳物・機械加工業
従業員	全従業員（111名：社員（94名）研修生・実習生（17名） 60歳以上（12名、全従業員の11%）最高齢者（69歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成 11 年に 65 歳までの継続雇用制度導入のときに、60 歳以上が 1 名であったのに対して、平成 20 年 3 月には 12 名となっている。</li> <li>・ 平成 11 年度には、高齢化傾向にあった。その原因と状況を判断し、3K 職場、若年者不足、高齢化の進行、生産力の低下、年功序列の弊害等が考えられるとして、（1）能力にマッチした賃金制度、（2）65 歳までの雇用による技能技術の伝承、（3）中途採用の募集と若年者トライアル制度の活用、（4）5 年前より外国人研修制度導入・・・毎年 10 人位受け入れている。</li> <li>・ 上記の変革により、平成 18 年度では、20 代、30 代の従業員が増加し将来の労働者の確保がなった。</li> <li>・ 決められた賃金総額を、能力に応じた配分にしたいと考えている。技能技術を若年者に伝承したい。</li> <li>・ 平成 13、14 年にバリアフリー助成金等による工場の改善。</li> <li>・ 雇用継続助成金による離職の防止。</li> <li>・ 高年齢者の生産力は、量、質共に落ちていない。 まだまだ現役として問題はない。多少難聴の人もある。</li> <li>・ 年金と雇用継続給付金とで、60 歳の定年時と同額になるように賃金制度を改定。但し、年金と給付金は 2 ヶ月に 1 度なので、本人との話し合いが重要である。</li> <li>・ 会社支払額が少し増加しても、年金額が減らされると総受取額が減ってくる年金制度であるから、最適給与額の設定が必要である。</li> <li>・ その点の従業員の認識を高めるために社内研修が必要である。</li> <li>・ 高齢就業者の笑顔がこの企業の元気を物語っている。オレンジ色は、事故防止のために工場内で、目立つようにしているものである。</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 100 人を超える企業であるが、家庭的な雰囲気である。</li> <li>・ 自分の持ち場を大事に就業している高齢従業員の姿が印象に残る。</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次は、熊本市内にある電気設備の会社である。

所在地	熊本県
業種	電機関係設備設置・メンテナンス業
従業員	全従業員（116名）60歳以上（7名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60歳定年。但し、本人が希望し、高齢者雇用安定法に基づき労使協定に定められた基準に該当した場合、嘱託社員として1年以内の期限付き再雇用となる。</li> </ul>

次は、熊本市近郊にある企業である。高齢者雇用は上手く運営されているが、若年者の定着率の悪さが目下の課題と語る。

所在地	熊本県
業種	自動車部品製造業
従業員	全従業員（46名） 60歳以上（3名）最高齢者（73歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60歳定年。その後嘱託として65歳までの雇用延長。処遇は大幅に変化する。時給。高齢従業員の生活環境により、年金を早めに受給して、その制度に沿った形で就業時間を短縮する傾向にある。</li> <li>・ 高齢従業員は、仕事に対する気持ちが若年者と比べて集中力に大きな差がある傾向にある。若年者は就業時間ぎりぎりに出社する傾向にあり、また作業中でも職場を離れることが多い。それに対して、高齢従業員は、朝早くから出社し、まじめに仕事にとりくむ人が多い。</li> <li>・ 若年者の定着率が悪い。給与の情報だけで離職する。</li> <li>・ これから若年者にとって技術が大事と話す、少しでもお給料の良いところへ移動していくのは残念である。</li> <li>・ 高齢従業員の場合、家庭の事情で退職するものが多い。</li> <li>・ 73歳の従業員さんで、「家にいてもいいけど、家にいると退屈で、仕事をしている方が楽しい」という。「勤められてありがたい」と感謝。</li> </ul>

次の企業は、現在日本の各地で法人化されている農業法人の先駆けを行った企業である。勿論、農業法人においては、高齢者の雇用は農業関係の技術指導等なくてはならない存在である。地域の多くの雇用を担っており、期待されている。また、近郊の休耕田を買い上げ、農業を基にした家族で楽しめるレジャーランドも計画されている。一方で実農学園を創り、

農業を目指す若者を教育している。農業を昔の産業ではなくこれからの産業として若者に夢のある農業づくりとして教育するのが目的と語る。この企業の社長は現在全国組織の農業法人連合会の会長を務められ、自分の会社だけでなく、日本の農業の発展に寄与されている。人事部長をされている実農学園の園長先生にご案内いただいた。

所在地	熊本県
業種	農業法人
従業員	全従業員(115名)50歳以上は(全体の55%):50歳代(31%)、60歳代(21%)、70歳代(2.6%:3人)である。 最高齢者(72歳)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 65歳まで定年延長。しかし処遇は60歳から一定に近い状況である。</li> <li>・ 高齢従業員の適材適所を旨としている。体力・経験などに応じて配置している。また本人の希望を取り入れている。</li> <li>・ その職種、支障のない状況に応じて、高齢者の事情を受け入れている。</li> <li>・ 退職した高齢者のノウハウを職場で再活用する。</li> <li>・ 「シルバーライフの会」(55歳の従業員で構成されている):社会奉仕、親睦旅行、菜園活動、社内コミュニケーションの場、</li> <li>・ 「ニューリーダー会」若い従業員の会。同じく社内コミュニケーションの場として、やりがいのある職場づくりに貢献している。</li> <li>・ 地産血消の取り組み。地域との共生。:出荷者協議会。</li> <li>・ 「我発見塾」定年後目的を持って健康で楽しく過ごしたい人の交流の場。農業で再チャレンジのお手伝いをする。</li> <li>・ 「田舎暮らし体験」など、高齢者の知識と知恵を必要とする企画が常にある。したがって地元の高齢者及び農業関係者とのつながりにおいて共存共栄の形をとっている。</li> <li>・ 2人が炭焼きを担当。昔懐かしい炭焼きの仕事がこちらにはある。炭がどのようにして出来るかを見学の子供たちなどに説明をする。雑木林の中にあるため、炭焼きも重要な任務である。畑や焼き鳥の炭としても活用されえている。</li> <li>・ その他、卵の殻のカルシュームがバナナ栽培に適しているとして、温室でのバナナ栽培も行われている。こちらでもバナナの収穫についても、卵製品のお店(チキンの丸焼き等も調理し販売している)にも高齢者雇用が行われている。</li> </ul>

次は熊本県の福岡県よりの山間部にある電子部品製造の企業である。地域住民の雇用の為に子会社を作り、住民の雇用を生んでいる企業である。Uターンされた大手企業退職の方を雇用して、より進歩的な企業を目指している。

所在地	熊本県
業種	電子部品製造業

従業員	全従業員（68名） 55歳以上21名、60歳以上（8名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営理念「会社は家庭と同じである。従って社会や家庭の中に、女性や高齢者がたくさんいることは、当たり前である」</li> <li>・ 創業時より勤務していた従業員の定年に際し、定年後の生活の不安を払拭するために、平成3年から65歳定年を導入している。</li> <li>・ 平成7年には高齢者企業「YS熊本（有）」を創業し、高齢者を多数雇用した。</li> <li>・ 同社の基本的な姿勢「やる気のある者については、いつまでも働く場を提供しよう」</li> <li>・ 従業員の個々の事情及び地域の特性を十分に配慮して決め細やかな対処をしている。</li> <li>・ 65歳定年延長と上限のない勤務延長の導入。</li> <li>・ 賃金は、65歳まで同額、退職金は65歳定年時支払い。</li> <li>・ 電子部品製造会社の設立（高齢者企業）</li> <li>・ 大企業を定年退職し、第2の職場として勤務の総務部長。仕事は生活の基本！と述べる。</li> </ul>

## （2）中国地方（広島県～岡山県）の企業訪問報告

中国地方でも広島県は受賞企業の多い県である。高齢者雇用に関心が高く、研究対しても協力的である。次の企業は社長自らアンケート調査にご記入いただき、更に資料なってくださるほどの協力を頂いてきた企業である。社長は業界のリーダー的存在である。

所在地	広島県
業種	運送業
従業員数	全従業員（208名） 内正社員（118名）準社員（90名） 60歳以上～64歳が（5名） 65歳以上（1名） 最高齢（75歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「継運会」を13年前に県青年部・市青年部52社で創設。初代会長。引越し部会を創設（会長）</li> <li>・ 運送業界のグループ化を図る。量が利益を生むと考える。</li> <li>・ 現在事務従業員が最高齢で75歳。瀬川みのるさん。</li> <li>・ 60歳で梱包の仕事。フォークリフトを使うので、高齢者でも就業可能である。</li> <li>・ 定年延長の検討に際して、統計調査結果を見ると、10年以上の運転暦を持つ高年齢者には事故が少ないという統計が出ている。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成 6 年 4 月より、「65 歳定年制度」実施。</li> <li>・ 平成 14 年 12 月より「70 歳までの継続雇用制度」実施。</li> <li>・ 現在時間短縮の改善提案検討中。顧客から生産性の維持：作業手順の見直し及びムダ・ムリの視点から改善案を実施検討中。週 40 時間の達成。</li> <li>・ 社員にはアップツデトな教育が不可欠。「生涯設計生活セミナー」広島県雇用開発協会の積極的な活用。</li> <li>・ 技術の伝承の重要性・技術のアップデートの必要性から、職場単位で「サークル」を編成。「改善策」を毎月開催される経営会議へ提案する。（ボトムアップ）</li> <li>・ 現場「サークル」からの意見上申により、会社全体での検討と対策。現場意見の速やかな反映とやる気、やり甲斐の創造。</li> <li>・ 産業医による健康診断・健康指導。「GET-100 運動」の導入。運動を数値化し、毎月の達成者に会社褒賞。ボーリング・野球などのレクリエーション活動奨励。 デジタルタコグラフの導入：ドライバーに細やかな指導が出来る。</li> <li>・ 年齢のあった仕事の配置を考えている。但し、経験の多い高年齢者は技術的な面では逆にリーダーとして指導してくれる。</li> <li>・ 年金制度の不安から働きたい人が増えてきている。</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業は、食品業界では有名な企業である。衛生環境の保持の観点から工場内の見学は出来なかったため、写真はない。最高齢者が 70 歳であることから、雇用の延長が制度面だけでなく実際なされている。

所在地	広島県
業種	食品加工業
従業員数	従業員数（500 名） 60 歳以上（16 名）最高齢者（70 歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一応 60 歳定年であるが、年齢制限なしで、1 年ごとの更新。</li> <li>・ 月給制。</li> <li>・ 56 歳で職位定年。月給は以前の 9 割。 しかし現在、この年齢の引き上げを検討中である。</li> <li>・ 定年は 60 歳。月給は 8～6 割。65 歳まで同じで移行。</li> <li>・ 65 歳からは、時給となる。（会社サイドで決定）</li> <li>・ 約 8 割の人が 65 歳までの就業を希望している。</li> </ul>

次の企業は、舞台装置等、イベントの装置及び進行のために設備を一手に引き受けている企業である。全国でもこの業界で従業員が 50 名もいる企業としては稀である。この企業における高齢者雇用をひとりで一手に引き受けていながら、誰よりも先進的で誰よりも若いと思わせた、写真でご紹介する、83 歳の渡邊さんである。耳も良く、ウィットに富んだお話から若い人と話してい

るような、年齢を忘れるような存在の方である。パソコンを使い、全従業員の給料計算をする。  
“ ミスター高齡従業員 ” である。

所在地	広島県
業種	ステージ設備設置業
従業員数	従業員数（50名） 60歳以上（2名、うち最高齡83歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 萩の郵便局を65歳で退職し、郵便貯金ホールの責任者。その関係で、当企業に総務部長として就職。</li> <li>・ 総務として、全従業員の給与計算を行う。</li> <li>・ 現在83歳であるが、パソコンを使って就業。</li> <li>・ 現場は高いところとかあるので、やらないが、月曜、水曜、金曜の週3日の就業が認められているので、続けられる。</li> <li>・ 責任感・使命感が強く、若年者の良き相談相手でもある。</li> <li>・ 若年者の意見としては、誰よりも元気で前向きな仕事ぶりで、元気をもらえとの意見が多い。</li> <li>・ 健康で、明るくて、しかも補聴器も要らず、話のほとんどをすぐ理解して回答されるので、年齢を感じない。</li> </ul>

次の企業でも、また元気な高齡従業員にお会いできた。写真もその健康は隠せない。  
販売のプロ（取締役）と開発部長（博士）の笑顔は企業の顔である。75歳の従業員さんも元気そのものである。

所在地	広島県
業種	食品加工業（漬物）
従業員数	従業員数（128名） 60～64歳（11名、うち女性9名） 65歳以上（10名、うち女性5名） 最高齡者（75歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 女性の最高齡72歳（太田利恵子さん）</li> <li>・ 男性の最高齡73歳（新田義樹さん）</li> <li>・ 三島食品さんと2社共同で広島技術センターにて介護食を開発。</li> <li>・ 生産部長から労務管理をやり、職業開発協会の指導の後、15年前に仕事を作ってほしいとの社長からの要請があり、お中元およびお歳暮のカタログ販売を提案。（現在75歳で相談役として勤務）</li> <li>・ 76歳の開発部長（博士号取得）</li> <li>・ 一応定年は60歳。その後65歳までの雇用延長を認められた者は、63歳以降は「嘱託」とし、処遇（給与）は減額措置としている。</li> <li>・ 60歳定年後も65歳までの就業希望者は増加傾向にある。</li> <li>・ 会社を辞めて起業する人は、目下のところゼロ。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢従業員は、働く意欲、意志が旺盛で、熟練や経験による特定の技能・技術も持っており、若年者の指導が出来る。</li> <li>・ 若年就業者はモチベーション不足傾向にあり、会社への帰属意識が希薄である。転職傾向がある。しかし一方新規学卒者は自己啓発による自己改革が出来ており、「社風」の変革に寄与している。</li> <li>・ 高齢者・障害者を活かす職場環境づくりで、生産性の向上に努めている。</li> <li>・ 自動化により高齢者でも就業できる体制になっている。</li> <li>・ 65歳以上の高齢従業員の再々雇用を実現している。</li> <li>・ 嘱託制度の導入により、再雇用の促進に努めている。</li> <li>・ 「見える化」活動により作業時間、作業工程の改善をしている。</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業は、高齢者雇用に関するシステムと給与体系を独自で考案している。雇用の制度を高齢者の生活様式に照らし合わせて緩く設定するという画期的な施策を打ち出して注目したい。その施策の考案について、中心的存在となったのは、お会いした総務部長である。人間に対する優しい対応から生まれたと思われる。

所在地	広島県
業種	ビル管理業
従業員数	従業員数（460名）、60歳以上（311名、全体の66%）、65歳以上が全体の32%、70歳以上（36名）、最高齢76歳（2名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定年年齢60歳。定年後も希望する者全員を65歳まで継続雇用。更に希望があれば継続雇用している。</li> <li>平成12年10月には、定年退職後の雇用確保措置として、いち早く65歳までの「希望者全員再雇用」を制度化している。</li> <li>さらに、65歳以上になっても本人に働く意思と体力があれば、継続して雇用している。清掃職の場合など、今では年齢に制限を設けていない生涯現役として働ける雇用実態になっている。</li> <li>・ 平均年齢 男性61歳、女性59歳。</li> <li>・ 『70歳以上生き生き企業100選』に選ばれている。</li> <li>・ 平成12年から65歳以上の勤務を1年更新で決める。</li> <li>・ 正社員として契約しても、途中で契約社員（時給）に変更できる。また、その逆も出来る。</li> <li>・ 一人の人がやめた場合には都合を検討して、一日おきに2人が担当し、その一日の午前と午後に担当するなりフレキシブルに配置する。</li> <li>・ 5時以降のテナントの掃除、土曜班、月～金班とある。</li> <li>・ 県の住宅公社および県の研修所にて研修。</li> <li>・ ビル管理に関する技術資格取得を奨励している。</li> <li>・ 業務内容の多様化で、職種も建物内外の清掃業務に従事する「清掃職」、空調電気設備の保守・点検業務に従事する「設備職」、施設の常駐警備、</li> </ul>

	<p>駐車場管理業務に従事する「警備職」、管理部門業務に従事する「管理・事務職」がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全社員のうち 50%が「清掃職」であり、次いで 17%の「警備職」、15%の「設備職」、残り 18%が「管理事務職」である。</li> <li>・ そのうち、現在の高齢従業員の場合は、健康で体力があり働く意欲があれば年齢に関係ない「清掃職」が適職と思われる。その他の職種は専門知識や体力脚力を必要とする。</li> <li>・ 加齢に配慮した安全・健康管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>年間行事計画の柱を安全と健康に</li> <li>転倒防止に重点を置く</li> <li>健康診断受信率 100%達成を目指している。</li> <li>職場巡回で細やかな安全・健康管理。</li> <li>永年勤続者表彰、業務改善優良提案表彰、安全運転表彰実施</li> </ul> </li> <li>・ ワーク・シェアリングで雇用の拡大 <p>入社を希望する高年齢者は、常勤ではなく短日数勤務、フルタイムではなく短時間勤務希望者が多い。このような希望を極力受け入れるように、短日数勤務、短時間勤務を制度化した「三栄産業方式のワーク・シェアリング」を導入。</p> </li> <li>・ 人の見方がとても優しい総務部長。その感覚から生まれた高齢者雇用の施策である。</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次は岡山県の倉敷にある企業である。写真の女性は総務部長である。細やかにいろんなことに気がつき、配慮が行き届いている。総務部長としての威圧感はないが、それが返って従業員の支持を得るのだと思われる。ショールームも綺麗で、対応が優しい。

所在地	岡山県
業種	建設資材加工業
従業員数	従業員数（72名）、うち正社員（56名）パート・嘱託（15名） 60歳以上（7名）最高齢（71歳、専務）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総務部長は女性の方。</li> <li>・ 木材加工業であるため、技術の伝承が主な目的である。</li> <li>・ 近隣に住んでいるので、健康な間は働いてもらいたい。</li> <li>・ 中には、力仕事も若干あるので、やめる人も居るが、出来るだけ働けるように話し合って決めている。</li> <li>・ 従業員といっても職人さんなので個人を大切にすることが基本。</li> </ul>

次の企業は、高齢者雇用を推進している、高齢者雇用のシンポジウムではパネラーとしても有名な人事部長のスーパーマーケットである。倉敷周辺に特化したスーパーマーケットであり、規模拡大を抑制している戦略の企業である。最高齢者 84 歳を筆頭とする。

所在地	岡山県
業種	スーパーマーケット
従業員数	全従業員数（2075名） 内、正社員（362名）パート（1343名） アルバイト（370名） 正社員中60歳以上（12名、内65歳以上6名） パート中60歳以上（153名、内65歳以上5名） アルバイト中60歳以上（60名、内65歳以上50名） 最高齢（84歳） パッキング工場の最高齢（73歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 65歳定年制（65歳継続雇用の運用を平成15年4月より開始）</li> <li>・ それまでは、本人が健康で勤労意欲も十分であると判断した時には、雇用を継続するという実態があった。定年延長に関わる問題点はほとんどなかった。</li> <li>・ 正社員のための65歳までにいたる処遇。 55歳及び60歳到達時に今後の勤務についての個人面談を実施している。 現在55歳および60歳到達時の明確な規定はない。</li> <li>・ 今後の課題として： 55歳時点で個人の生活設計について、相談窓口を設置する。 （退職準備セミナー等への参加） 55歳時点での処遇等に関する規定づくり。 55歳時点での自己啓発支援の仕組み作り。</li> <li>・ 今後の課題として、今までの「人基準」からさらに「仕事基準」を調和させた人事制度の構築。すなわち「能力主義＋職務主義＋成果主義」の混合型の人事制度を基本スタンスとする。</li> <li>・ 資格・等級はそれぞれの呼称を付帯するが、職責レベルとは分離する。従って、どの職責レベルに登用されるかによって、職責給は変動する。</li> <li>・ 60歳以上の応募者の増加が見られる。</li> <li>・ 65歳以上からは、アルバイトとして勤務してもらう傾向にある。</li> <li>・ 文字が小さいものに対しては効率が低下しているが、その他の違いは、あくまで個人差である。</li> </ul>

次の企業へは岡山駅から1時間半ばかりバスに揺られることになる。三菱造船所内に存在する。造船に関する設計が主な仕事であるため、経験豊富な人材は企業の宝である。

所在地	岡山県
業種	造船設計業
従業員数	従業員数（77名）60歳以上（6名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者雇用の促進に努めている。</li> <li>・ 60歳定年で、その後処遇変化ありとしているが、現在までのところ、優</li> </ul>



	<p>秀な人材ばかりで定年後も同じ処遇である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60歳定年であるが、辞める人はいない。</li> <li>・ 60歳を超えて、意欲が低下する人もいるが、ごく一部であり、ほとんどの人は60歳までと何ら変わらない。</li> <li>・ 若年者との比較はもともと異なると考えている。</li> <li>・ コンテスト受賞時、エンジニアリング業務用のCAD、ハード、ソフト充実でき、自宅勤務体制も出来た。</li> <li>・ 全員テレワークシステムで勤務できるよう希望している。</li> <li>・ 65歳まで会社に勤務して、その後は在宅勤務したいと希望する人が多い。この場合、年金併用型の給与体系となる。</li> <li>・ 65歳以上は、在宅勤務として自由な時間に設定し、1日4時間程度仕事が出来ればと考えている人が多い。</li> <li>・ 女性でもキャド設計できるように技術の習得に積極的に支援。</li> <li>・ キャド設計の資格試験は積極的に全従業員に奨励。取得者は会社内に名前を掲載して職務手当を出す。</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### (3) 関東地方(栃木県～群馬県)の企業訪問報告

関東には高齢者雇用開発コンテストの受賞企業が少なからずある。しかし、企業数からすると、地方の方が受賞率の割合は高い。関東でも、東京、神奈川より栃木、群馬の方が高齢者雇用に関する関心が高い。おそらく首都圏は若年者が多く、高齢者雇用を考えるまでもなく、若年者の就業希望者が多いことは明白である。また、企業においても高齢者の活用こそが、地方における労働力の源の一つであることから、関心が高いと思われる。従って、アンケート調査においても協力的であり、高齢者や女性の活用を模索している企業が多い。

今回は4社であるが、初めに高齢者の雇用の創設という点で受賞した企業を訪問した。栃木の大手関連会社の傘下であるが、その運営は一手に専務に任されており、専務はそのアイデアで高齢者雇用の創設が常に頭中にあるという。

所在地	栃木県
業種	観光バス業
従業員	全従業員(56名)60歳以上(30名)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者の職場の創設に勤めている。</li> </ul> <p>観光バスのため、OB社員の就業希望を募り、バスの点検及び深夜の当直</p>

	<p>勤務・バスの点検・清掃等を行っている。</p> <p>このような仕事は、経験者でないと出来ない仕事であり、企業としては、安全な観光バスの運営に欠かせない存在として、今ではなくてはならない職種となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ この夜勤勤務の募集をしたら、応募者が多かった。</li> <li>・ 60歳で一応の定年を迎えてもらって、その後は契約社員として65歳まで雇用延長している。</li> <li>・ 健康状態さえ維持できれば、就業に対して素直で安心感がある。</li> <li>・ 観光バスの関係から、バスガイドについても時間が許す限り経験者の方に就いてもらっている。時間的考えると高齢者としては、よい賃金であると思われる。個人個人の生活を優先してなるべく長く就業してもらうように努力している。</li> <li>・ 運転手とガイドの連携は大事なので経験者を優先している。</li> <li>・ 平成17年度に高齢者雇用開発コンテストにて「新職場創設」の分野で受賞されている。「新職場創設」とはどのような職場創設であるのか、またその職場創設を促した背景とは何であったかを、創設責任者である鈴木守一専務にインタビューを行った。</li> </ul> <p>「現在、観光バスにおいては近年の事故の多発をにらんで、点呼および車両の点検が重要課題である。そこで、24時間動いている観光バス業界にて、深夜の点呼（運転手の飲酒の検査を重点とする）やバスの点検が重要視されている。そこで定年に至った運転手の希望を取り入れ深夜の営業所での清掃・運転手の点呼・車の点検を業務とする職場を創設した。現在、2人で交代就業であるが、欠員に対しての募集をかけると、沢山の応募がある」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同じ業界のバス運転手という経験者を採用することによって、バスの安全運行と職場清掃が進み、就業がスムーズに展開しているという。これからもさらに人員を確保し、2人の非常時に対応できるようにしたいという。</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業は、平成19年度の高齢者雇用開発コンテストの「優秀厚生労働大臣賞」を受賞した企業である。工業歯車という特殊な業種から高技術を持つ高齢者の存在は、大きい。その点に着目して、技術のある高齢者は企業の要であると考えており、経験のある高齢従業員は職人として尊敬され、若年者に対する技術の伝承が行われるように企業としては、若年者の採用にも積極的であると同時に、若年者の定着率が悪いといわれている昨今、極めて良い定着率を引き出している企業である。

所在地	栃木県
業種	工業用歯車製作所
従業員	全社員（122名）内60～64歳（5名）、65～69歳（2名） 最高齢者（69歳）

ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>平成 19 年度に高年齢者雇用開発コンテストにて「厚生労働大臣表彰優秀賞」を受賞。</li> <li>人材育成と労働安全衛生の徹底化を図り、来るべき少子高齢化に向けて就業条件の導入や働きやすい職場づくりに積極的に高年齢者を活用している。</li> <li>どのように人材育成を行っているか、労働安全衛生はどのように行われているかを申請者である亀山常務に尋ねた。</li> </ul> <p>従業員の技能・技術の習得に努めるために、技能伝承リストを作成し、資格保有者のベテランが教育担当として若手社員を指導している。</p> <p>資格保有者は社内に掲示されており、更なる資格への挑戦を促している。</p> <p>工場内の清掃は見事で、働きやすい環境を重要視しているのがわかる。</p> <p>給与面では、63 歳までは基本給が上昇する仕組みで、それ以降は多様な形態をとり、その後の自宅創業の独立支援も行っている。</p> <p>会社の正面玄関を入ったらすぐに、この技能士資格保持者のボードが掲げられている。</p>
---------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業は、高崎の近くにあるが、高崎の近くには受賞企業が多い。昔からの企業が多いのも結果的に高齢者が多いことに繋がると思えるが、東京近郊は特に他の地方よりも多く、昔からの企業及び東京に本社のある幾つかの工場が散在している感がある。

また更に、役員として高年齢になってもその業界の相談役として頼りにされている方も多い。

所在地	群馬県
業種	ダイカスト製造業
従業員	従業員（118 名）60 歳以上（5 名）
ヒアリング内容	<p>高齢者雇用は促進しているが、高年齢者の人数のピークは 5 年前位。それ以降は、減少の傾向がある。</p> <p>基本的に 60 歳定年であるが、本人と会社との話し合いで定年延長。再雇用制度も決定した。</p> <p>65 歳過ぎでも、就業希望者には働いてもらっている。</p> <p>スキルと体力の維持に個人差あり。</p> <p>希望者全員を嘱託社員として 65 歳まで勤務延長し、再雇用している。</p> <p>異臭と酷暑の中でのたち仕事を中心であるため、若年者と高齢者の共生を追及し、作業の補完関係を構築している。</p> <p>高齢就業者に関しては、労働時間の短縮、高齢者の O A 機器の研修を行い、O A 事務処理能力の向上に努めた。健康管理面での充実と作業環境における照明、騒音等の職場環境の整理を行った。</p> <p>現在も O A 機器を使い管理職として就業している方の 2 名を取材したが、いずれも会社の意向が許せば、生涯現役で通したいと述べる・取材対応の森川様も 70 歳代の現在も全国ダイカスト工業協同組合連合</p>

	会の役員兼務である。
--	------------

次の企業は、群馬県の倉賀野には大きな工業団地がありその一角に存在する企業である。「ものづくり日本」の現状を語るにふさわしい工業団地である。

所在地	群馬県
業種	金属加工業
従業員	全従業員（75名） 60歳以上（11人） 65歳以上（2名） 最高齢者（67歳） * 10年前には、最高齢者（78歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 試作品の1個生産から量産までのプレス、板金、組み立て加工及びプレス金型設計製作をしている。金属加工の熟練者は必要不可欠である。</li> <li>・ 満65歳までの希望者全員雇用継続制度の導入（平成7年4月より）に伴い、高年齢者雇用アドバイザーによる企画立案サービスを活用し、規定の改訂を行い、一般の従業員と異なる労働条件について明確に規定し、定年後の雇用安定を計る条件を整備している。</li> <li>・ 再雇用者の賃金決定について、能力に合った賃金決定を行い、能力低下により賃金が低下した場合は高年齢者雇用継続給付金制度を活用している。</li> <li>・ 高齢化に伴う能力と賃金のミスマッチは高年齢者の雇用を阻害する大きな要因として、従業員の高齢化に対処し、企業の存続を図るには、能力主義の人事システムの導入が不可欠であることから、平成7年4月から制度の検討を行い、平成8年4月からは、職能資格制度を核とした職能資格賃金制度を導入している。次の職能資格賃金制度の4本柱としている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>能力の開発：職能の明確化と人材育成。特に中高年者に対しては、高齢化に伴う能力の陳腐化防止、能力再開発のための教育訓練実施。</li> <li>能力の活用：職務の明確化。それぞれの職能資格にふさわしい職務を与え、目標の明確化を計る。</li> <li>能力の評価：人事考課基準の明確化。評価の公平化を重要視。</li> <li>能力に応じた報酬：新賃金制度。能力および成果に対して納得のいく賃金体系を創設。</li> </ul> </li> <li>・ 継続雇用制度導入に合わせてPCによる生産管理システムを導入。結果として、工程別負荷調整が出来、ムダ、ムリ、ムラが排除され、作業の効率化と労働時間短縮が可能となり労働条件の緩和に繋がる。PCを使うことにより、高年齢者にとっても苦手な作業日報の記入が不要になり、高年齢者の作業条件の緩和に繋がる。</li> <li>・ リフレッシュ休暇の導入により、例えば、40年勤続の場合、休暇助成金20万円とリフレッシュ休暇として合計20日取れるようにした。10年勤続で2泊3日の旅行実施。助成金3万円。</li> <li>・ 平成7年4月より、1ヵ月後との変形労働時間制を採用し、労働時間を週</li> </ul>

	<p>42 時間に改善。実質的には年間休日の増加により週 40 時間を達成。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60 歳から 65 歳までは、職種により給与は年金制度を加味して減少するが、最初は働けることに関して感謝してもらえても、時間がたつと給与に不満もあり辞めていく人もある。その点が今後の課題である。60 歳で辞めた人が今期 2 名。近年若い人の定着が悪い。</li> <li>・ 65 歳以上は、時給。例外もあるが、一応職位を取る。</li> </ul>
* 2008 年 3 月 19 日の日刊工業新聞に掲載された中澤工業所の 66 歳になる大内さんの紹介の掲載記事より・・・現在はフルに近いパートタイマーとして勤務。同社の金型部門を支えている。加工機械の性能はどんどん向上しているが、微調整には手作業が欠かせない。100 分の 1 ミリレベルの調整に大内さんの職人技が生かされている。大内さんの下で、若年社員が 3 人修行中。「“見て盗め”は昔のこと。時代の変化を知り、押し付けはせず、聞かれれば丁寧に教える、自主性を尊重した指導を心掛けている」と語る。「良い製品は、きれいな工場から」をモットーに毎朝早めに来て清掃を長年続けている。「この歳で働くのは、自分の健康管理にプラスという意味合いがある」多趣味で「引退後はやりたいことがあるが、70 歳まではバリバリ働きたい」と意欲満々である。・・・	

#### ( 4 ) 中部地方 ( 岐阜県 ~ 山梨県 ) の企業訪問報告

中部地方の企業はユニークな企業が多い。その中でも「採用年齢制限：60 歳以上」のキャッチフレーズ『土日はわしらのウィークデー』で高齢者雇用に弾みをつけたのが次の企業である。高齢者雇用を研究するなら、この企業をまず訪問しなければ何も始まらない。必ず訪問したい企業のナンバーワンであった。訪問すると、どこかの「部活」を覗いたように、高齢者も若年者も仲良く仕事を進めている。自然である。生涯現役も自然の成り行きであると言わんばかりである。これからの企業のあり方をみた。

所在地	岐阜県
業種	自動車部品加工製造業及び金属加工業
従業員数	従業員数 ( 84 名 ) 60 歳以上 ( 32 名 ) 最高齢者 ( 75 歳 ) アルバイトでは ( 82 歳 )
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本人、息子、孫の 3 代に亘って就業してもらっている家族もあり、地域に密着して支えられている。</li> <li>・ 「土日はわしらのウィークデー」というキャッチフレーズで高齢者雇用のさきがけとなる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在は、土日の人もウィークデーにほとんど勤務している。</li> <li>・ 地形的に山に囲まれたところにあり、金属加工の音が夕方以降続くと住民の迷惑になるので、土日の操業を考え付き、周辺の元気な高齢者を雇用することによって、土日の操業を可能にし、なおかつ高齢者雇用を実現し、地域の活性化に貢献している。</li> <li>・ 会社の社訓  「喜びから喜びを」「人の喜び、わが喜び」  社員とその家族に喜んでもらう。  人間的な成長のある企業へ  会社としての実績を積む。  この地域のお役に立つ企業へ</li> <li>・ 120年の歴史を誇る企業である。</li> <li>・ チャレンジ精神を持ち、人のためになり、人材育成に努める。</li> <li>・ 山間の中津川では高齢従業員はなくてはならない存在である。</li> <li>・ 団塊の世代の定年を考えると中小企業の経営者としては、高齢者雇用の受入れは不可欠であると述べる。</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業は、平成19年の高齢者雇用開発コンテストの受賞企業である。雇用創設の部門で表彰を受ける。前企業の社長とも強い交友関係がある。高齢者雇用は当然の結果として、故郷の活性化を目的としている。両社長とも出身地に企業を構えているわけであり、故郷の衰退は見たくない。両社長とも常に故郷の活性化が心の中にある。

どのようにしたら、故郷の人々が幸せに暮らせるかに常に考えを巡らせている。「チコリ」という食材の発見を休耕田の活用に結び付け、更に「ちこり」から焼酎の製造までに至った。「ちこり村」の広報のために、ついに家庭に埋もれていた高年齢主婦の活用として「昔懐かしい日本の味レストラン」へと展開した。最上の良い例である。

所在地	岐阜県
業種	農業法人
従業員数	従業員数（350名、うち250名パート）60歳以上（20名） ちこり村：60歳以上（40名） 野菜の生産：60歳以上（26名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 父がラムネ業を営み、冬の生業としてもやし生産業を始める。</li> <li>・ 昔1000社あったもやし業者は現在県下で150社となる。</li> <li>・ 10年前、オランダの市場でチコリを見出し、もやしと同じ水耕栽培である点から、チコリの栽培に向けて研究。</li> <li>・ 中津川の休耕田の利用を思いつき、栽培に着手。</li> <li>・ 2年前から、チコリ芋から焼酎の製造に着手。</li> <li>・ 試食してもらうことを目的として、「ちこり村」を創設。</li> <li>・ 地元の農家の主婦の活性化を目指して、新職場創設。</li> <li>・ 年配や女性が安心して働ける場を作りたい。ランチバイキングレスト</li> </ul>

	<p>ラン「ちこり村」創設。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中津川の土地柄、盆地、空き農家・農地、低迷する地方を助けたい。生産活動へ。</li> <li>・ 使わない農地の再利用、高齢者の生きがい作り。自給率のアップ。地方の活性化を目指す。</li> <li>・ そのほか、岐阜県の農産物の自給率を上げるために、アルゼンチンにギアリンクスという岐阜県を主体とした農業法人を作る。(アルゼンチンの日系人農協の協力と雇用拡大・土地活用を目的としている)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 募集広告「あなたの経験を生かしてください」と高齢者に呼びかける。</li> <li>* 余談ではあるが、この会社のトイレは実に綺麗である。水滴一つ落ちていない。</li> <li>* 障害者の方も就業しており、レストランでピアノ演奏する障害就業者も貴重なスタッフ。</li> <li>* このレストランは、バイキング方式。懐かしい母の味が味わえる。</li> </ul>

長野県の企業である。まじめな高齢者・団塊世代の企業である。残念ながらこの業種に就く若者は減少している。高齢者の職場となっているが、体力的なものを考えると、若年者の業界離れは深刻である。どのように魅力的な業界にするかが目下の課題である。

所在地	長野県
業種	警備・ビル管理業
従業員数	従業員数(209名)60歳以上(20名) 20名のうち、警備(8名)、営業(10名)、工事警備(2名)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若い人の定着率が良くない。(15年前から努力しているが、なかなか定着しない。)</li> <li>・ 更に新卒者の定着率が悪い。</li> <li>・ 警備の仕事の希望者が少ない。</li> <li>・ 警備の仕事では、夜勤があるので若年者に不人気である。</li> <li>・ 現金輸送も行っているため、高齢者のみは不安である。</li> <li>・ 仕事として上手くやれる人ほど辞めていく。</li> <li>・ 管理職は警察の定年者が多い。 マネージャー、顧問等も警察関係者が多い。</li> <li>・ 準社員は日給制。</li> <li>・ 警備や現金輸送など神経を使う仕事。まじめな高齢者の方が多い</li> </ul>

次の企業では、訪問企業内で最高齢就業者の方にお会い出来た。91歳。次の企業の社長のお母さんである。「仕事は元気と健康の源」と教えられる。

所在地	長野県
業種	ビル管理・清掃業
従業員数	従業員数(222名、うち正社員68名、パート149名、アルバイト12名、)

	60歳以上（15名正社員）65歳以上（1名） 最高齢91歳（社長の母堂）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リースキンの会社を15年。その後独立、社名アイ・クリーン。</li> <li>・ 会社のマークになっている絵は、20周年を記念して、絵を募集、園児に選んでもらった。</li> <li>・ 33年前、清掃を頼まれる。（リゾート地、シニアの家、事務所、スーパー、環境整備、ごみ処理等）</li> <li>・ 清掃は主に女性、ごみ集積車は男性の仕事となっている。</li> <li>・ 5人兄弟の末の社長と一緒に住む母に、兄弟の手前会社で働いてくれるなと頼むと、他の会社で働くというので、やむなく社長の会社で働いてもらっているという。本当にお元気である。</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 募集した会社のマーク。どの車にも子供が描いた当選の絵が描かれている。</li> <li>* 91歳になる社長のお母さん。本当に元気でチャームング。お母さんのお話を聞いてお会いしたいと述べたら、社長さんがご自宅まで連れて行ってくださった。</li> <li>* 急な出会いにも拘らず、お母さんが身につけていらした手作りの布製のブローチをプレゼントしていただいた。</li> </ul>

次の企業は、やはり高齢従業員が多いタクシー業界である。この企業の研修の努力もあるが、それよりも、岡谷市の「福祉タクシー」の創案である。この案は現在の財政が逼迫している市政の状態では、どの地域にも導入させるのは困難と思えるが、高齢従業員が多い企業であるタクシー業界を繁栄させるには妙案である。

所在地	山梨県
業種	タクシー業
従業員数	従業員数（250名、うちパート50名） 岡谷（78名、うちパート8名）平均年齢61歳 最高齢者（75歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高齢者が多い地域なので、病院への高齢者送迎チケットが配布されているので、その仕事が高年齢者タクシーの業務。</li> <li>・ 「福祉タクシー」 同社は岡谷市からその運行を委託されている。 福祉タクシーとは、80歳以上の高齢者や障害者が、地域とつながりを持ちながら生活が出来るよう、岡谷市が実施している事業である。利用者は1枚300円の乗車券で、市内であればどこにでも行くことが出来る。現在同社は4台の福祉タクシーを運行しており、1台を2人の高齢ドライバーで運行する体制をとっている。高齢ドライバーの側からも、運転業務が月に14～15日程度であること、現金を扱わなくて良いために事務処理が大幅に軽減され、走行距離を気にしなくて良い点などから、仕事がやり易いと好評である。</li> <li>・ 同社にとって、高齢社員は高い勤労意欲と豊富な人生経験、地元の情報</li> </ul>



	<p>への精通など多くの利点を持つ存在として貴重であるとする。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な働き方、健康への配慮を行い、年間 80 日間に及ぶ教育訓練を行い、顧客満足の上をを図っている。</li> <li>定年年齢は 60 歳。65 歳までは希望者全員を再雇用。65 歳以上は会社が認めた者のみを再雇用。</li> <li>勤務時間：育児や介護のため、また加齢により長時間の勤務が難しくなった従業員のために、柔軟な勤務体系が整備された。 <ul style="list-style-type: none"> <li>フルタイムの通常勤務「本務」</li> <li>拘束時間 11 時間（休憩 1 時間半）の日勤勤務。</li> <li>事情によって短時間勤務および都合の良い時間勤務可。</li> <li>年金の満額受給を前提として 15 日以内の勤務。「定年 A」</li> </ul> </li> <li>歩合や手当では働き方によって異なる。</li> <li>退職金は定年の 60 歳では支給されず、退職時または「定年 A」勤務への移行時に支給される。</li> <li>再雇用後も「本務」・「日勤勤務」者は社会保険の対象となる。</li> <li>接客サービスのために、オフシーズンを中心に年間 80 日のドライバー教育研修が行われている。</li> <li>系列会社の役員等による「覆面モニター」、「接客アンケート葉書プレゼント付」により、毎月優秀ドライバーを表彰している。</li> <li>高齢ドライバーが運転するタクシーの配車ミスをなくすために、録音装置付マイクを搭載することによって、ドライバーが何度でも指示を確認できるようにし、配車ミスを解消した。</li> </ul>
*	<p>人事部長の意見として：高齢乗務員は長年の人生経験等により、現在に至っているため、融通が利かない面がある。しかし一般的に労働意欲が高く勤勉である。前向きな方向で進める仕事に就いてもらえば、かえって労働条件等に対する不平不満は少ない。高齢者乗務員は一方体力的に無理をしやすい傾向がある。事故防止および健康管理の面からの査定が重要である。</p>

次は山梨県甲府の企業である。“いくつになってもお洒落でなければならない”と光のような速さで思わせられたのは、下記の企業に赴いて、70 歳代の 3 人が並ばれた時である。写真では判らないが、ズボン及びシャツはしっかりアイロンがかかり、実に綺麗であった。皆さん矍鑠として、今の若者になぬ精悍さが漂っていた。中村さんは 70 歳を超えて営業職。3 人とも極めて、“お元気ですね”という言葉が似合わないほど現役であった。

所在地	山梨県
業種	タクシー業
従業員数	従業員（75 名）平均 57 歳 65 歳以上（8 人）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>深澤様（70 歳）：労務関係事務職、非常勤（週 1～2 日勤務）相談役、役員、中村様（72 歳）：営業職</li> <li>現在不況のため減車している。</li> <li>平均年齢 50 歳、週 40 時間勤務。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 60 歳定年</li><li>・ 高齢ドライバーは言葉使いを心得ている人が多い。</li><li>・ 禁煙タクシーを増加させている。</li></ul>
<p>同じ山梨県内であるが、甲府には「福祉タクシー」ない。</p> <p>岡谷市のように程よい大きさの市政が成せる業かもしれないが、人間の良識の守備範囲内の「福祉タクシー」であることも否めない。大都市では実現不可能かもしれない。</p> <p>“お元気ですね”という言葉が似合わない程の“現役3人組”である。</p>	

## (5) 北海道地方(稚内～小樽～根室～苫小牧)の企業訪問

北海道(稚内～旭川～札幌～小樽～根室(落石)～苫小牧)の企業訪問を行った。最北端から南下した。稚内はシャケ加工業の企業から始まった。この数年温暖化により、水温が上がっているらしく川をシャケが上がって来ないと社長は頭を抱えていた。北海道中の仲買人はシャケを求めて移動する。最盛期には14万人いた稚内の人口が現在では4万人である。若年者は都会に行き、シャケ工場は日本人の主婦世代と中国人実習生(若い女性が多い)の労働力に頼っている。「吹雪の日は、従業員が来てくれるか心配なんだよ、扱っているものが生ものだから」と社長が呟いた。

所在地	北海道
業種	水産加工業
従業員数	現在 68 名 (創業時昭和 47 年当時は 300 名) 17～59 歳 (43 名)、60～69 歳(10 名)、70 歳以上 4 名) 中国人実習生が 12 名(19～28 歳) 20～59 歳までの日本人は 7 名。
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 稚内の就業希望者が少ないので、中国人実習生が必要である。</li> <li>・ 朝 8 時～5 時、基本的に日曜休業、後会社が決める日が休日。</li> <li>・ 最近、温暖化の影響で、鮭が川に上がらず、鮭の確保が大変である。</li> <li>・ この会社は「カラスカレイ」で基礎を作り、鮭で大当たりした。現在「鮭」を中心に「ホタテ」と「タラ」を扱う。</li> <li>・ 実習生を使うが、最終チェックは日本人が行う。 その為、高齢でも出来るだけ働いてほしいと思っている。</li> <li>・ 昭和 47 年に創業。稚内市からの誘致で創業のため親会社の「東部」を残して社名としている。</li> <li>・ 高齢者雇用は企業としては促進する予定である。</li> <li>・ 65 歳まで定年延長した。65 歳まで正社員として処遇している。</li> <li>・ それぞれの専門的な仕事のため、一概には言えないが、年齢が上がっても本人しだいの能力が働いていると思える。</li> <li>・ 65 歳以上の就業者は 1 年後との契約で、現在 75 歳の男性が 2 人、72 歳の女性が 2 人いる。</li> <li>・ 壁にある写真は帰国した中国の実習生たちの結婚式の写真である。</li> </ul>

次に旭川の企業である。金属加工の工場であるため、“熟練就業者は会社の財産”であると社長は力説する。機械を使っても出来ない曲げの技術を持つ。イギリスにも視察に行ったがそちらでも曲げの作業は職人の手作業とわかり、技術者集団を作ろうと決意したという。技術を持つ高齢者の生涯現役の場である。

所在地	北海道
業種	金属加工業
従業員数	全従業員数 63 名
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 創業昭和 28 年</li> <li>・ ロボット無し</li> <li>・ 価格競争はしない・・技術が勝る分野・・機械化が出来ない分野に進出。</li> <li>・ 社歴 55 年、昔の鍛冶屋の技術を使う仕事。</li> <li>・ 職人の技術・・曲げ屋さん・・関西国際空港を作ったイギリスのワトソンステール（創業 80 年の社歴、親子が 70%、三代続いている社員が 30%の会社）を目標にする。</li> <li>・ 定年は 60 歳、退職金をもらい、その後 65 歳まで定年時の 60%の月給。65 歳で一度やめて再就職した人が 1 人。現在 2 年目。</li> <li>・ 現在 62 歳が 4 人（うちパート 1 人）</li> <li>・ 若年者は 1～2 年で辞める。（仕事が合うか合わないかである）</li> <li>・ 3 年過ぎると 100%続く。</li> <li>・ 第一条件：ものづくりが好きかどうか。</li> </ul>
<p>* 平成 21 年 2 月の社長様の近況メールより：</p> <p>『巷間では ” 百年に一度の大不況 ” とか、雇用環境も様変わりですね。 弊社は良くも悪くも職人の集団で、技術力即ち人材が全ての会社だと自認しています。 利益はさておき、今年は、雇用の確保を最優先で行こうと腹をくくっています。 年初は先行き不透明で不安でしたが、腹をくくったとたん、全国から仕事が舞い込むようになり、人生まんざらでもないと思う昨今です。』</p>	

次は、北海道で出来る産直野菜の加工企業である。スーパー等にカットした状態で納めている。近隣の主婦と中国の実習生を労働力としている。尚、駅に隣接しているため交通の便は良い。

所在地	北海道
業種	青果生産加工業
従業員数	現在パート含めて（200 名）及び、派遣常時（50 名）、ピーク時（300 名）旭川に加工工場 4 箇所。
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 昭和 60 年創業、</li> <li>・ 現在中国の実習生 10 名。</li> <li>・ 現在南瓜カットし、スチーム、冷凍してパック詰め。</li> <li>・ 現在 60 歳以上は 16 名。</li> <li>・ 60 歳から 1 年更新で就業。事務は 65 歳まで、工場は 67 歳まで。</li> <li>・ 管理職では、62 歳。</li> <li>・ 「生活のため」が半数、「やりがい」が半数</li> <li>・ 牛乳の品質管理に 63 歳が入社。</li> <li>・ 農家との交渉があるため、定年した人を採用。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 産地取り扱いのため、高齢者を雇用している。</li> <li>・ 東京事務所有り。</li> <li>・ 本社の総務部長と会見であり、食品のため駅に隣接した工場の見学は出来なかった。</li> </ul>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次は小樽の企業であるが、企業というよりも小樽の商工会議所のビルの中であることから、自然発生的に必要とされて起業した感がある。既に創業当時から仕事ありの状態であったようである。半官的で、多くの仕事先がある。警備等に若年者を採用したいが、定着率が悪いため、若年者は採用していない。この警備業界の問題点である。

所在地	北海道
業種	ビル管理業
従業員数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員数（226名）</li> <li>・ うち60歳以上、警備（30～40名）、清掃（40名）、集金（10名）</li> <li>・ 60歳未満（95名、42%）、60～64歳（47名、20%）、65～69歳（56名、25%）、70歳以上（28名、12%）</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成5年・・・北海道雇用促進協会より表彰</li> <li>・ 平成8年・・・北海道知事より北海道社会貢献賞受賞</li> <li>・ 平成13年・・・厚生省職業安定行政賞受賞</li> <li>・ 高齢者の仕事ぶりが丁寧であることから、需要が多い。やめる人が少ない。</li> <li>・ 高齢就業者の約半分は、パート採用である。</li> <li>・ 警備は週2日休暇制。 警備：ビル、病院、高校、雇用能力開発大学、他大学、スーパー、官公庁、学校関係、個人等</li> <li>・ その他の業務：寮の管理、電力関係、宿直業務（30～40歳が従事） 集金業務、ボイラー関係。</li> <li>・ 現在不況で40～60歳の人でも建設業界には入れない。</li> <li>・ 一応、65歳定年であるが、希望者や必要な人は再雇用している。</li> <li>・ 現在75,6歳の人でも就業してる。</li> <li>・ 契約は1年契約更新制で、本人の申し出がない限り自動更新。</li> <li>・ 清掃業では、若い人は辞める傾向にあり、採用も若い人は採用しない。 短期間で人が変わると業務に差し支える。安心・安全に配慮している。</li> <li>・ 警備の方は若年者でも続いているので雇用している。</li> <li>・ パート契約の場合1年更新であるが、3ヶ月は試用期間となっている。</li> <li>・ お会いした高齢担当者の方は温厚な人柄で派遣先と就業者の間を取り持つ。</li> </ul>

次の企業は、インスタントの麺製造業である。外国人の採用は考えていないという。札幌の郊外であり、地元の企業として豊富な労働力は確かにある。ただ時間外労働の協力は高齢者の強みであると述べる。

所在地	北海道
業種	麺類製造販売業
従業員	全従業員（568名・・・社員112名、パート456名） 60～64歳（36名・・・社員3名、パート33名） 事務最高齢（61歳）、現場最高齢（64歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 定年年齢は60歳</li> <li>・ 定年後は再雇用制度を導入している。（1年更新で65歳まで）</li> <li>・ 管理職、事務職、営業職、現場正社員管理者に関しては、60歳以上は嘱託社員として、勤務時間は正社員と同じであり、給与体系は一定額（定年時の70%相当）に設定されている。</li> <li>・ 現場のパート社員に関しては、本人の希望により、正社員同様に短縮の勤務時間を設定し、時間給となる。</li> <li>・ 外国人労働者の採用は現状では考えていない。</li> <li>・ 高齢者雇用に関しては、60歳以上の新規採用は行っていない。</li> <li>・ 現在定年年齢の引き上げを検討する時期に来ていると考えている。</li> <li>・ 若年者の採用に関しては、もともと採用割合を低く抑えているが、面接等で十分審査しているので、定着率については問題がない。どちらかという、30代後半から50歳代後半にかけての男性の定着率が悪い傾向にある。</li> <li>・ 当社としては、高齢者の長時間勤務による健康問題を懸念している。</li> <li>・ 現在、作業の熟知度や時間外労働の協力度が高いため、高年齢従業員に頼らざるを得ない状況にある。</li> <li>・ 時間外労働に対しての協力度は極めて高い。</li> </ul>

次の企業は根室市郊外の落石地区にある。小さな入り江はこの企業のためにあるといっても過言ではない。北海道特有の魚の真空パックも行っているが、9月は秋刀魚の水揚げの最盛期で、工場はほとんど一日中稼働しているという。秋刀魚の処理ラインで働いているのは、一部の日本人を除いて、ブラジル人と中国人実習生である。ブラジル人はこの秋刀魚の最盛期が終わる10月初めには新潟に移動して、米所新潟の“おかき・切り餅”等の工場で働く。出稼ぎのローテーションが組まれている。ブラジル人38名ともなると、工場の雰囲気はブラジルである。

所在地	北海道
業種	水産加工業
従業員数	従業員数（120名）、60歳以上（20名）、最高齢（現在68歳女性） 70歳女性がこの春に退職。
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在実習生として中国から、32名</li> <li>・ 3ヶ月の派遣としてブラジルから38名（この後、新潟のおかき工場へ）</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正社員は 35 名。</li> <li>・ シャケの切り身加工（生協用）</li> <li>・ 得意先：生協、ヨーカー堂、CGC グループ</li> <li>・ 9 月はその他に秋刀魚の加工が最盛期。</li> <li>・ 東京営業所あり。</li> <li>・ 落石は人口 400 人で極めて少ない。従って就業者は根室方面から通勤している。季節での採用が多いのでブラジルとか中国の実習生で人員を確保している。</li> <li>・ 工場は清潔であるため、魚を扱っているのに、魚の臭いがほとんどしない。水質に関しても配慮されている。</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次は苫小牧の企業である。自動車整備の組合が OB 社員を自動車整備の派遣とするため創業した企業である。その為、創業当時から、派遣先が沢山あり運営に支障はなく、目下高齢就業者の処遇の問題だけである。就業者を募集すると多くの採用希望者が集まる。このシステムは今後業種別ごとの高齢者雇用に活用できるシステムと考える。

所在地	北海道
業種	自動車整備業
従業員数	協同組合員（140 社）内 27 社の出費で創業。 従業員（104 名） 60～64 歳（18 名） 65 歳以上（14 名） 最高齢（70 歳）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成 15 年 7 月に創業。 当組合は、高年齢者・OB 社員の受け皿として、一般企業とは若干異なる面がある。一般の企業では継続雇用制度導入に伴い、定年退職者の就労希望者が減少の傾向がある。また 65 歳定年と規定しているが、エイジフリーを進めて健康で意欲があれば、年齢に関係なく継続雇用をしており年々希望者が増える傾向にある。現在 70 歳以上 2 名。</li> <li>・ 高齢化は企業経営を圧迫する要因であることは否めないが、現実的に高齢化社会が到来しており、企業としてはワークシェアリングにより高齢者と若年者のベストミックスを目指し、「新しい雇用システム」の構築が望まれる。このようなことから、企業のニーズと高齢者雇用のメリットを融合できるようなシステムとして当組合を創設した。</li> <li>・ 高齢者が働き易い職場を目指し、雇用条件・雇用環境の改善に常に努めている。</li> <li>・ シルバー従業員の協同組合として、更にベテランの技術者の組合企業への派遣業。高齢自動車関連技術者に雇用の創出。</li> <li>・ 高齢者が生涯現役で活躍するために、老齢厚生年金の受給を含め、勤務形態を工夫することも改善であるため、希望に応じて労働時間や日数を抑えるパート勤務や、ワークシェアリングを取り入れた柔軟な勤務形態</li> </ul>

	<p>を採用。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組合員の整備工場に整備工として派遣。その他、市営バスの点検作業。</li> <li>・ パチンコ店の駐車場の見回り。</li> <li>・ バスの清掃等・・・女性パート（2～3時間程度）</li> <li>・ ディーラー（中古車）の整備（20歳代～60歳代が一緒に従事している）</li> <li>・ 若い人でも派遣を希望する人もあり、募集している。</li> <li>・ 技術の伝承がなされ、正社員となる。</li> <li>・ 年間20名（49歳でも）正社員となる。</li> <li>・ 60歳以降も月給制。準社員扱い。賞与、交通費支給。</li> <li>・ 60歳以前に採用した者は、基本的に65歳まで正社員とするが、60歳以降の中途採用者も多く、賃金体系は異なる傾向にはある。</li> <li>・ 派遣から派遣先の正社員になった人もある（5名程）</li> <li>・ 登録制にすると待たせることになっては申し訳ないので、正社員としてきちんと採用している。</li> <li>・ 高齢者は若年者に対して仕事をする姿勢を示せる。また精神的な支えとなることが出来る点が優れている。</li> <li>・ 女性には、事務職の他にも、車の清掃の仕事がある。</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## (6) 四国地方(高知県、愛媛県、香川県、徳島県)の企業訪問報告

高知県から入り、四国を一周するかたちを取った。高年齢者雇用開発コンテスト受賞企業に日程中出来るだけ多く訪問することを心掛けた(合計11社)。四国に訪問するので、アンケート調査を行っていない平成19年と20年の受賞企業を調べ、平成20年度の「最優秀厚生労働大臣賞」の受賞企業を訪問した。受賞の直後ということもあり、申請者である総務部長にお話を詳しく伺うことが出来た。これからの雇用問題に生かせるものとする。

最初は高知市内のハイヤー業の企業である。現在の不況の影響は大きいと専務は語る。

所在地	高知県
業種	ハイヤー業、タクシー業
従業員	従業員(乗務員60名) 配車係(5名) 事務(女性2名) 営業(1名:契約社員)平均60.7歳、平均勤続年数(4.9年)55歳以上(44名、73.3%) 60~64歳(20名) 65~69歳(6名) 最高齢者(69歳) 39歳以下(3名) 40~44歳(2名) 45~49歳(2名)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現在39台のハイヤーを保持。</li> <li>・ 高知市内では、株式会社のハイヤーは5社のみ。</li> <li>・ 特別区域を作り規制するよう要請している。なぜなら個人タクシーの増加で、この不況もあり、ハイヤーの存続が難しい状況。</li> <li>・ 給与については歩合制である。勤務時間については、60歳の時点で合意により決定する。60歳以上の乗務員の勤務日数について:10日出勤が9名、12日出勤11名、15日出勤1名、17日出勤3名、20日出勤2名、(合計26名、全体の43.3%)</li> <li>・ 高齢乗務員は丁寧であるとして、評判が良い。</li> <li>・ 乗務時間を自分で設定できるようにして、人員を確保している。</li> <li>・ 車の清掃・整備について高齢乗務員は安心していられる。</li> </ul>

次は、田園の中に存在する企業である。地域の企業として若年者の就職先としても信頼されている企業である。企業であるが家庭的な雰囲気があり、和やかな企業である。

所在地	高知県
業種	精密機械・農機具等製造業
従業員	全従業員数(65名) 60歳以上(8名) 最高齢者(70歳)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ パート・外注の形でOB社員に働いてもらっている。</li> <li>・ 出来る仕事を続けてもらう。</li> <li>・ 自由に勤務時間を設定してもらう。</li> <li>・ 高齢者はよく気がつくのが利点。</li> <li>・ 高齢者に技術の伝承をしてもらっているので、10代から20代の新入社員も辞める人もなく、家族的に続いている。</li> <li>・ 若年従業員も高齢従業員の指導の下、技術の伝承を受け継いでいてくれる。</li> </ul>

次は、愛媛県になるが近年『最優秀厚生労働大臣賞』を受けた企業である。企業マークもユニークで人目を引く。経営を引き継いだ40歳代の社長と先代から勤め上げた高年齢技術者の信頼関係が強いという印象が残った企業である。

所在地	愛媛県
業種	大型クレーン製造業、観覧車およびジェットコースター製造・メンテナンス業
従業員	従業員(147名) 60~64歳(20名、13.7%) 65~69歳(8名、4.1%) 最高齢者(70歳)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 65歳定年制度・・・嘱託社員として年齢に制限なく再雇用。</li> <li>・ 但し、会社としての一定の条件を満たす者。</li> <li>・ 退職後のキャッシュバランス確定給与100%</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 100%確定給与支給の理由として： 会社からの給与で働き方が変わる。仕事に見合う給与を求めていると判断している。</li> <li>・ 60歳以降（在職老齢年金や雇用継続給付金の受給を考慮しない給与制度）</li> <li>・ 平成11年4月より継続雇用を希望する者全員を65歳までの雇用制度を整備。</li> <li>・ つまり、給与を約4割引き下げて、在職老齢年金と高年齢者雇用継続給付金を含めてほぼ定年前の年収に近いものとなるように給与の額を決定した。</li> <li>・ 年金と継続給付金は2ヵ月に1度、給与とは違う日に口座に振り込まれ、月々のやりくりが難しい。会社が払ってくれる給与が自分の評価であるとの今までの習慣から、会社の評価が下がったようで、士気が上がらなかった。</li> <li>・ 大半が65歳まで継続勤務のため平成19年4月から定年を65歳に引き上げ。</li> <li>・ 結果的に65歳まで正社員なので、給与のダウンもなく、帰属意識も高まり、仕事に対する取り組む姿勢も良くなった。</li> <li>・ 平成19年4月から定年を65歳にする。その時点で60歳以上の人は、60歳時点の給与水準にUPさせた。</li> <li>・ 現在、65歳以降の8名については、年金も満額受給できることから、20万6200円から22万の間で設定している。したがって給与は21万前後である。</li> <li>・ 勤務時間は、正社員と同じ8:00～17:00である。（和歌山支店の63歳の安全担当者については、本人の希望を受け入れて、週4日勤務としている。</li> <li>・ この後の勤務形態については、多様な勤務形態を申し出により受け入れようと計画している。ただ全社員の5%くらいの人が多様勤務は受け入れ可能と思われる。それ以上になると業務に支障が出る可能性もあるので。</li> <li>・ 賞与についても、所定の日数に比例して支給している。</li> <li>・ 35歳以上は日帰りドッグ実施。</li> <li>・ 35歳未満はTHP(トータルヘルスプロモーションプラン)実施。</li> <li>・ 定年旅行(60歳時点): 5日間の特別休暇、リフレッシュ旅行。 日給月給制度を採り、ワークシェアリング。</li> <li>・ 高年齢者と若年者を含んだグループ編成でOJTによる技能継承。</li> <li>・ 定年を65歳にしたことで、社員はあと5年腰を据えて仕事が出来ると好評である。定年は退職金の支払いのために一応決めている位置づけである。げんきな間は勤めてもらった方が企業的には有難い。</li> </ul>
<p>* 総務部長の見解</p>	<p>『企業側として:会社に対する帰属意識が士気を高める。団塊の世代の大量退職を回避できた点が大きなメリットであった。労働力の減少から、働く意欲と能力のある人は年齢に関係なく働けるようにしていかなければ、近い将来業務のスムーズな進行は出来なくなる可能性が高いと思われる。』</p>

愛媛県の川之江市は製紙業で有名なところであり、現在も40社ほどが操業している。その中の2社を訪問した。一体に四国は気候も温暖であり、瀬戸内海に面しているところなので、生活環境も穏やかである。従って市場の危機感及び高齢期の危機感が全体的に希薄でもある。家もあり田畑もあり、地域の協力もあり、親戚も知り合いも近くに住んでいる環境であるため、再雇用の必要性が都会ほど切実でないのが現状であると述べる。老後は畑仕事して、海に行き、のんびり暮らすという環境の中にある。

所在地	愛媛県
業種	製紙業
従業員	従業員(180名)60歳以上(11名)最高齢(70歳) この春に60歳となる従業員は(7名)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60歳定年。その後1年契約の嘱託社員。時給、月給制といろいろである。</li> <li>・ 労組は年金と共に年360万円の確保を要求している。しかし、このような状況から、現代的には、抜本的な雇用条件の改革が必要であると考えており、この2年うちに改革したい。</li> <li>・ 業務的には、職位を取り、責任を軽くしたい。</li> <li>・ 工場によるが、現場は3交代であるため、再雇用の要望がほとんどない。今</li> </ul>

	<p>まで1名だけが再雇用された。年金制度のために働くより、年金を満額もらう方が良く考えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 若年者の定着率は良い。</li> <li>・ 若年者の就職先としては、地域では安心できる企業であり、その点からも、若年者の定着率は良いと思われる。また、親子で勤めている場合もある。</li> <li>・ 家督を継ぐ、長男・長女にとっては地域の中でよい就職先として存在している感がある。</li> <li>・ 土地柄、生活費用がそれほどかからない。家もあり、畑もありで、小額でも暮らしていける。そのため工場関係は再雇用の希望が少ない。</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次は、京都大学の教授にと期待されながらも父の企業を継ぐ決心をなされたという社長の企業である。お話は興味深い。その視点が、企業内に収まらず常に将来を見据えている。その洞察力により、20数年前に高齢者雇用の必要性に気づき、高齢者のための企業を創業されて今日に至っている。本業の製紙から発展した高年齢者向けのもう一つの企業は地域にしっかり根付いており高年齢就業企業として有名である。

所在地	愛媛県
業種	製紙業
従業員	従業員（86名、正社員79名、パート7名） 60歳以上（13名、パート含む） 最高齢者（71歳：倉庫係）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一応65歳定年。仕事ができる間はいらっしゃいといっている。</li> <li>・ 工場長は68歳（52年勤務）</li> <li>・ 仕事したいときはするべきと考える。（社長の意見）</li> <li>・ 人間は、社会性が大事であると考えため。</li> <li>・ 自分を社会で生かす、また生きる実感として仕事をする。</li> <li>・ 社会人として大事なことは：社会性、好奇心、向上心である。</li> <li>・ これらを失うと、人間性に欠ける状態となる。</li> <li>・ つまり、人間には「人権」を認められることが重要であるため、自分の「人権」を維持することが大事である。</li> <li>・ 仕事とは「自分の理解者を増やすこと」である。</li> <li>・ この企業の機会は95%社長と社員による創設である。</li> <li>・ 高齢者が簡単に就業できるように、機械化と共に簡単にコンピューターが使えるように設置してある。</li> <li>・ 社長と社員で作ったコンピューター制御の工場システムは圧巻である。</li> </ul>

上記企業において67歳の工場長が仕事を辞めるというので、上記企業の社長がその工場長の生涯現役を実現するのも兼ねて、県のシンクタンクの指導の下、高齢就業者のための「お茶パック」の会社を創業された。その企業が次である。

高齢者が働きやすいように軽い仕事であり、女性でも男性でも勤められるよう機械化された綺麗で清潔な工場である。さらに前記の社長の会社が製紙企業であるため、その原料の和紙は前記企業から納められている。現在、前記企業の社長の義理兄様がこの会社を経営されている。20数年前からの高齢就業対象の企業である。

所在地	愛媛県
業種	お茶パック製造業
従業員	全従業員（25名）60歳以上（20名）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 23年前に先の製紙業の企業の社長が創業して、義理兄に経営を任せている高齢者企業である。</li> <li>・ 近隣の高齢者25名が勤めている。</li> <li>・ 綺麗で清潔な工場で機械化されて、労力を必要としない職場である。</li> <li>・ 勤務時間も夕方5時まで。残業もなく、高齢者に適した職場である。</li> <li>・ ほとんど機械がやってくれる。</li> <li>・ この写真からわかるように、楽しそうな職場である。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ この企業を 23 年前に創業し順調に運営されている。</li> <li>・ これからの高齢者の企業のモデルケースである。</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

次の企業は、琴平にあり、これからの注目素材八二カム触媒の製造販売を行っている企業である。特筆すべきは、高齢者雇用ではなくて、委託業務契約者としての高齢者の能力の活用を行っている。

所在地	香川県
業種	金型の設計、加工、組み立て業、精密セラミックス製品製造、八二カム触媒製造販売業、
従業員	全従業員（83名、正社員70名） 60歳以上（14名、パート含む）最高齢者（74歳：営業職）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 65歳以上は嘱託社員として1年更新。</li> <li>・ 65歳までは、正社員として年功給である。</li> <li>・ 平成15年に定年を65歳と変更した。</li> <li>・ 60～64歳（3名）：年功給、週5日8時間（正社員と同じ）</li> <li>・ 大手企業を60歳定年退職し、それ以降当社の委託業務契約者が10名いる。（年齢は61～74歳）</li> <li>・ 年瑛を感じさせない働きぶりや、高年齢者（委託業務契約者）にみられる。</li> <li>・ 若年者より仕事熱心である。</li> <li>・ 意欲ある高齢者の方に若年者の教育、技術の伝達をお願いし、社内業務の製造の活性化に繋がっている。</li> </ul>
<p>高齢就業者のほとんどが委託業務契約者であるため、今回の訪問時にはその様子を写真に収めることが出来なかった。企業の雰囲気は明るく、生き生きとした人間関係がみえる。地方にありながら注目すべき企業である。活気を感じる企業で、八二カム触媒に大いなる期待を寄せている。</p>	

次は、小豆島にある企業である。本業の縫製業に付随して、高齢就業者雇用に向けて、作業として適している縫製の確認作業および包装などを行う企業である。

所在地	香川県
業種	縫製業
従業員	全従業員（300名、5箇所の工場） 本社の従業員（80名：日本人40名、研修生40名） 60歳以上（4人）最高齢者（64歳：男性障害者）
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本業の縫製業とは別に、出来上がった服の包装の会社を高齢者の企業として創業した。会社名「シルバアートレ」という。</li> <li>・ 平成1年に創業。高齢者を20名採用。</li> <li>・ 近隣の高齢者の職場として注目されている。</li> <li>・ 常務は会計畑ながら機械の工夫をしてマシン使いに貢献。</li> </ul>
<p>会長はバイオ技術でこれからの農業を目指した研究中である。小豆島は大麦とサツマイモ、最近はおリーブで有名であるが、将来の食糧危機に備えて、日本における食料自給率を高めるために、余生をバイオ技術による農業に焦点を当て貢献したいと述べる。</p>	

次は、以前からアンケート調査にご協力いただいている企業である。有機醤油製造にこだわり、醤油製造一筋である。地域の高齢就業者の協力を得て、多くの自然派愛用者のために企業理念を貫いている。昔ながらの製法である。工場は綺麗にされ機械化され高齢者も働ける環境づくりを行っている。

所在地	香川県
業種	有機醤油製造所
従業員	全従業員（48名）60歳以上（4人）最高齢（70歳女性）
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤勉であり、手抜きのない作業し信頼が置ける。</li> <li>・ 責任感があるので仕事を任せられる。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人間関係の和を重んじ大切にする。</li> <li>・ 60歳で一応定年を迎えてもらって、その後は契約社員として65歳まで雇用延長。処遇（給与・職位）はほとんど変化なしである。</li> <li>・ 社会的に高齢者雇用を進める方針である。</li> <li>・ 植木業（オリーブ）にも進出。</li> <li>・ 技術者のためにセミナーを開催している。</li> <li>・ この地域では年配者が働くことに関して、マイナスの意識がある。しかし、社会的に「必要とされること」が人間として大事な要素であるとの認識の下、高齢者雇用を進めている。 (働いている人の中にも、地域社会の中でも、足を引っ張る状況もある)</li> <li>・ 人生で大事な4点：愛される、褒められる、認められる。役に立つ。が大事であると副社長が述べる。</li> <li>・ 勤務時間等：6日勤務8時間(2人) 5日8時間(2人) 年功給(3人) 時給(1人)</li> <li>・ 土曜日は出勤日であるが、土曜日でも休みたいという人が多い。</li> <li>・ 高齢者雇用を今後も進めていく予定である。</li> </ul>
* 取締役の意見として：	<p>「政府の現在の年金制度では働いても年金が削られる制度であり、それならば働かないほうがより良いような制度であるから、就業の意欲を削ぐような制度である。現在の年金がそのままもらえて、なおかつ働いた分はそのままもらえ、勿論税金は支払い、健康保険も支払っても余分に収入になるなら、誰しも勤労意欲がわくと考える。現在の年金制度では、遊んでいる方が良いと考える。高齢者雇用に逆行する制度であると考えている。」</p>
* 「地域性があるのか、なぜ高齢者を働かせるのかと質問する地域住民も多いという。老人をいつまで働かせるのかと近所の批判もある。そのために辞めていく従業員もいる。」と小豆島のある一面の現状を語る。	

香川県はうどん製麺所が900軒あるという。その一つが下記の企業であるが、多くの就業者を抱える、製麺業界では1, 2といわれる製麺所である。高齢者雇用に関心が高く、うどん製造の普及に活躍されている。「働く気持が一番大事」と述べる企業である。

所在地	香川県
業種	讃岐製麺業
従業員	全従業員(110名) 60歳以上(16名) 最高齢者(75歳女性)
ヒアリング内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 60歳定年。正社員は65歳まで。その後短時間勤務。</li> <li>・ 日給・月給制である。(併用している)</li> <li>・ 辞めても戻ってくる人が多い。高齢者も若年者もその傾向がある。気軽に従業員復帰の環境を作っている。 なぜなら、企業にとって、職人が一番大事な存在である。</li> <li>・ シルバー人材センターにおいて：麺打ちの研修(シニアワークプログラム：5日間・接客、食品衛生、うどんの打ち方、うどんの歴史等を研修する) 20名ずつ、5箇所で開催。受講生の中からの採用もある。</li> <li>・ 3ヶ月やり、108名に研修した後、16,7人がうどん店を開業。</li> <li>・ シニア創業に貢献している。</li> <li>・ 高齢者を始め雇用の問題は企業にとって大きい問題である。従って、自主的な研究会である高松雇用問題研究会(22社)で月1回集まり意見交換の会を開催。</li> <li>・ 働ける間は働いた方が健康面も社会的にも良いと考える。</li> <li>・ 60歳のYKKAPで4日間研修を行った。</li> <li>・ 香川県にはうどん業者が700店舗ある。</li> </ul>
製麺所見学と共に開催される「讃岐うどん打ち」の実習がある。社長自ら白衣を着て、うどん教室の講師を行い、うどんの普及に努める。	

次の企業は、以前からアンケート調査にご協力を頂いている企業である。誠実に対応して

いただき、この研究にかなりのご協力を頂いている。

所在地	徳島県
業種	発電送電線敷設・メンテナンス業
従業員	全従業員（24名）60歳以上（7名）最高齢者（68歳）
ヒアリング内容	<p>68歳の最高齢者は週3日勤務。：事務・技術職 一般的には、フルタイム勤務。</p> <p>60歳を定年として、63歳まで正社員と同じ処遇。その後は65歳まで個別の対応で判断する。一応65歳まで正社員として雇用している。特例を除き、フルタイムでの勤務である。</p> <p>業務的に送電線のメンテナンス業が6割を占めるので、高齢者は監督の形となる。</p> <p>現在、作業は若年者が行うが、しかし、高齢就業者に監督業としての給与を支払うと若年者より高額になるため、給与面での給与制度の再構築が必要であると認識し始めていると述べる。</p> <p>社屋の「think—innovate—create」はこの企業の一番重要視しているモットーである。</p>

#### IV. 「日本の雇用を活性化する雇用形態に関する研究会」

10月31日（土）11月1日（日）双方とも良い天気にも恵まれ、心地よい晴天の中で記念すべき第1回目の研究会が多くの企業様の熱いご協力のもと無事開催することができた。

##### （1）「第1回 日本の雇用を活性化する雇用形態に関する研究会」

講演会の前日10月31日の4時から始まった研究会は、遠くは九州をはじめ12社の企業様のお集まりをいただき第1回の開催となった。

- \* 長崎県から有限会社杉永蒲鉾様（谷本和久常務様）
- \* 熊本県から農業法人有限会社コッコファーム様（横山孝一実農学園長様）
- \* 徳島県から株式会社東洋バルブ製造所様（井内啓二社長様）
- \* 岐阜県から株式会社加藤製作所様（加藤景司社長様）  
株式会社サラダコスモ様（中田智洋社長様）
- \* 長野県から株式会社アイ・コーポレーション様（花岡潤会長御夫妻）
- \* 東京都から株式会社タカラトミービジネスサービス様（関智行部長様）
- \* 千葉県から株式会社ハクハウ様（横内照明社長様）  
株式会社ツヅキ様（福田隆雄常務様）  
農業法人生産者連合デコポン様（井尻弘社長様）  
株式会社二葉科学様（山岸達也社長様）
- \* 招待講演者：平本清様（株式会社21：めがね21）も研究会のご参加を得た。

今回は初対面にも関わらず、とても和やかな名刺交換の後、それぞれの企業の雇用に関する過去から現在に至るまでの経緯と現在の問題点について発表していただいた。その問題点に対して、また事業の継承に関する父子の展望の違いで起こる問題点等に対して、解決策等の



貴重な意見交換が行われた。さらに満足な雇用環境に向けて、社内での社員同士の取組みの様子等や 今の不況は中小企業にとって良い人材の確保に有効である等の、異業種ではありながらも、それぞれの企業で活かせると思われる雇用に関する率直な意見の交換が行われた。

**「第1回 日本の雇用を活性化する雇用形態に関する研究会」主催  
(2) 日本の雇用を活性化する雇用形態に関する講演会**



(上記の写真は、メガネ21の平本清塾長の講演会風景：皆真剣です。)

翌11月1日は日曜日の朝9時から始まる講演会にも関わらず、8時15分から詰めかけられ、9時には満席となり補助席を出すことになり約130名程の参加者が集まりました。

約4時間に亘る講演会中、真剣な講演者の講演に参加者も真剣に聞き入り、皆さんメモを取りながらの貴重な時間となった。

(下の写真は、加藤景司社長様の講演)



(下の写真は、平本清様の講演)



(下の写真は、中田智洋社長様の講演)



約4時間に亘る講演会中、最後まで退席される方もほとんどなく、熱心な講演者の講演に参加者も真剣に聞き入った有意義な講演会となった。時間を感じない程の内容と講演者のエネルギーに真剣に耳を傾けた貴重な時間となった。感想として、もっと御話を聞きたかったという意見が多く出る感動的な講演会となった。

当日は千葉商科大学大学院の影山信一名誉教授が門下の大学院生の方々と共にご参加いただいた。尚、東京新聞では当日の地方版で開催の日時の掲載をいただいていた。

この講演会に対するアンケートの感想には、「感動した」「有料でもいいからまた開いてほしい」「感激した」「途中帰るつもりが、最後まで聞き入ってしまった」等のとても感動が伝わる嬉しい反響をいただいた。3人の講演者に大きな感動の拍手を持って閉会となった。

#### 講演会一般参加者からのコメント

65歳になりますが、人生について今一度見直したい思いを持ちました。
平本社長のお話をもう一度聞きたい。また講演依頼をお願いします。特に次回は、ネットの活用の合理性について。
ご講演をされた各社の取り組みは、各々素晴らしいと思いました。高齢者の方だけでなく、正社員の方達も喜んで働けなければならない。働ける喜び、支えてくれる家族の安心と協力、会社と社員全員の幸せが目標でしょうか。今後とも益々のご繁栄をお祈りします。
ちょっと顔を出して戻って溜まった仕事を片付けようと思っていましたが、聞くうちに感動して、とうとう最後まで聞いて帰りました。佐藤さんいいことをしていますね。(大学関係者)
とても参考になり、もっと頑張らなくてはと思った。
ネットシステムの活用法に感心した。中田社長のご発展を祈念します。
大いに感激、感動しました。単なる学者先生の理屈を聞くより、何十倍ものエネルギーを頂きました。
非常にパワフルで、元気がもらえた。自分がいかに固定観念に捉われていて、小さなことでクヨクヨしているの分かり、大きくなりたいと思った。有難うございました。



ジャンルの違う3つの講演、大変刺激になりました。佐藤先生の行動力のお陰で、この様なご縁を頂き、心から感謝します。
大変良い話が多く、今後の参考になりました。
素晴らしい企画で、しかも3人の講師は大変に説得力があり、大成功でした。3人の講師の方々のスピーチは大変参考になりました。成相先生、佐藤純子様、ご苦労様でした。第2回目の企画を期待しています。
三者から、夫々有意義なお話を聞くことが出来て、感謝しています。トップの人間性を含め感動する内容でした。今後、この様な企画を継続して頂きたいと思います。
大変元気をいただきました。
新しい企業経営の管理体系が現在どのように変わりつつあるか、高齢者の扱い等、詳細について実感できた。今の企業経営に欠けている点をよく突いていると思う。
中小企業の不況がいわれている中ですが、まだまだ元気なオーナーが沢山いらっしゃるということが解って、大変嬉しく思います。今日は、良いお話を伺うことが出来てよかったです。願わくば、もう少しゆったりとした部屋で聞きたかったです。
初めて参加させていただきましたが、大変印象深い講演会でした。新しい雇用形態を創出された各講演者（経営者）の方々に敬意を表します。（壮大なロマン！）今後とも時代に合った新しい企画を期待しております。
加藤講師：少子高齢化時代における雇用の新しい形の理念として“シルバー世代の活用で元気なうちは世の中の役に立ちたい企業実現で、仕事を通じて社会貢献する”姿勢に感動した。 平本清講師（めがね 21）：理念としての会社と社員の在り方、インターネットを活用しての会社経営と一般企業の現実との比較において、考えさせられた。 中田講師：ちこり村の話に感動した。要望として、次回も開催していただきたい。
初めて講演会に来ましたが、ものすごく充実した講演会でした。この先またありましたら、是非参加したいと思います。
大変素晴らしい企画でした。21世紀のビジネス・組織の在り方が変わっていく様子が、実感できる内容ばかりで、大満足でした。グローバルな考え方が、日本の経営改善に必要なのだと感じました。
現代の社会に、かくも立派な方がおられることに感心し嬉しく思っています。
実例を挙げての講演をお聞きし、得るものが多大でありました。
参考になり、有難うございました。次回を楽しみにしています。平本社長のご本は購入し、しっかり読ませていただきます。中津川の2つの企業の企業理念は正しい。ちこりとロマン、ちこりと食料自給率、中田社長のアルゼンチン紀行万歳！ちこり村と元気をもらった！「終わったことをクヨクヨしない！まだ見ぬ未来にビクビクするな！」お話を聞き、スッキリした！
とても参考になりましたし、楽しく考えさせられました。利用できることをこれから関係企業に提案したいと思います。（社労士）
この様な活発な講師による、積極性のあるお話で、活力を頂いて、これからの生き方の参考にしていきます。元気を勇気をいただきました。
講演内容は楽しく、あっという間に過ごさせていただきました。 ただ、音響が悪い、空調が悪い、残念です。こんな新しい建物が・・・。
高齢者雇用の重要性と今後の将来性の深さを理解させていただきました。 加藤氏の社風の理念、若者と高齢者との役割を明確化すると共に、働き甲斐、生き甲斐を共有化していて、生き生きとした暖かさを感じた。 平本氏の情報共有化が、企業全体の要になっていることを具体的に理解させていただいた。 店舗を広げず、社員全員が同じネットを利用し、オープン化の重要性、確実性を大切にすることに感動した。 中田氏の食糧危機に対する社会貢献への情熱に感謝したく思った。
中田社長・平本社長、素晴らしいですね。理念と実行力に感動しました。
大変楽しい思い出に残る講演会でした。創業者、社長：講演者の方々の思い、気持ちが伝わりました。企業はやはり「主人（トップ）の思い」であることを再認識させていただきました。有難うございました。
良い話で、感謝です。
大学内のポスターを見て、平本さんのお話を楽しみにして参加しましたが、他のお二人の話もと

てもよかったです。夫々が社会的使命を意識しながら、収益と両立されている姿が、印象に残りました。(教授)
一般的な形態の会社勤めをしてきた私にとって、今日話された3つの企業の内容は“目からウロコ”の様なものであり、とても興味を持って拝聴できました。この様な会社が増えることを期待しています。
人間の知恵の無限さを感じた。(色々な考え方が、あるものだなと感じた。) いづれの組織も、そのトップの考え方や人格によって、発展したり衰退したりするものだと強く感じています。逆に安易にトップを選んではいけないとの自戒にもなります。
素晴らしいお話有難うございました。改革には経営者の発想と信念が大事だと思いました。
講演者3者3様で面白かった。日本の元気を頂きました。有難うございました。

- \* 他にも、一言ずつの「良いお話を有難うございました」「素晴らしい内容でした」「大変元気をいただきました」等、多数の感動的な感想が寄せられた。

## おわりに

この3年間に亘る調査研究に多くの方のご協力を仰いだ。アンケート調査を行い、更にその企業に対して高齢就業者の方々へのアンケート調査の配布収集等もお願いした。本当にたくさんの方々のご協力なしにはこの調査は成立しなかったことを考えると、関係してくださった方々への感謝の気持ちでいっぱいである。

また企業への訪問も受け入れていただいた。企業訪問は研究においてたいへん貴重である。実際に高齢就業者の方々に直に接することにより、貴重な意見を聴かせていただいた。このことは今後研究を続けていく上での大きな励ましとなる。更に従業員のことを深く考え、尚かつ企業の存続を託されている経営者の方々のご苦勞は身近に接することにより痛いほど伝わってくる。そこでご協力いただいた経営者の方々との研究会を当大学で平成21年10月31日と11月1日(講演会)に開催した。遠くは九州の長崎から、熊本から、四国の徳島から、岐阜の中津川から、長野の岡谷から、そして地元柏の企業から、ご参加いただいた。多くの皆様のお力添えを頂き、このように発表できますことを改めて心から感謝したい。

今回は65歳までの雇用延長を中心に近年の雇用形態の多様化に関して調査研究を行った。アンケート調査からわかることは、多くの高齢就業者は今後の年金制度や医療保険制度への不安を感じており、さらに長期化が予想される自らの高齢生活を維持する資金への不安を抱いている。年金制度においても年金の満額支給年齢が段階的に引き上げられている。そこで政府が企業に義務付けた65歳までの雇用延長は、収入の面で一時的に安心感を与えたことは確かである。

また企業側のアンケート調査からも、企業は豊富な経験と技術を持つ元気な高齢就業者の存在を極めて重要視しており、高齢就業者による若年者への技術の伝承を就業者が思う以上に期待していることがわかった。

さらに企業は高齢者雇用に関して予想以上に前向きな認識を持っている。有技能就業者への積極的な処遇改善と、有技能ではないが誠実に働いてくれる高齢就業者に対する今より以上の処遇改善への認識である。現在の年金制度では年金満額給付に対して給与の上限がある。それ以上になると年金が削られる。従って低賃金での対応しか出来ないことから、現在の年金制度の改善を求める声がある。ほとんどの企業が年金給付額削減への配慮から時間給を主に採用している。有技能高齢就業者の中には、時間給で一律に処遇されることに対して不満を持つ者も多い。企業は有技能者も低賃金になることから、有技能就業者のモチベーションが下がることを最も懸念している。有技能高齢者を受け入れたいと希望している企業や長年

真面目に働いている高齢就業者に対して高給で処遇したい企業は、年金制度による不平等を問題視しており、年金制度の改善を希望する企業も多くある。

一方 50 歳代~60 歳代の就業者は長期化する高齢期間を自覚し、自らの技術をより高めることがこの先求められるという認識を持ち、技能の充実に積極的である。従って企業側からみても就業者側からみても高齢者雇用促進は概ね良い状況下にあるといえる。

ただ、企業側が真に求めているのは技能を有する高齢者であり、豊富な経験を持つ優秀な人材であることも忘れてはならない。

現在はまだまだ全体的に“60 歳定年”の意識が残っており、「60 歳代になっても働ける」と企業に対して感謝する就業者が多い。給与面では一部の企業で職務給・年功給の採用も見られたが、まだ多くの高齢就業者が時間給で 65 歳までの雇用延長を受け入れている。時間給一律の不満も聞かれる中、一般的に団塊世代以前の高齢就業者は自分の都合に合わせた短時間就業を希望しており、働けるという状況に感謝し満足しており、時間給に対する不満は少ないという状況にある。従ってこれから企業にとっては、多様な高年齢就業者をどのように配置し交替させるか、満足出来る給与体系は何か、そしてモチベーションが下がらないようにするにはどうしたら良いかが大きな課題となる。現在は高齢者雇用の初期段階であり、少子化が更に進むようであれば、年金制度に更なる変革の必要性が生じる可能性は高い。

“70 歳まで働ける企業の実現に向けたシンポジウム”が開催されている現在、ほどなく 70 歳まで就業できる企業が多くなると思われる。年金満額給付開始年齢までの繋ぎではない本格的な高齢者雇用が実現することになるであろう。

このような状況での企業訪問は極めて重要であった。長崎の企業の招待にも似た電話でほどなく実現した。企業の地域・環境及び高齢就業者の就業現場を見なければ判らないことが多くある。実情は様々で、“雇用延長”はさらに健康を害する現場も在れば、温暖な気候の地方で、恵まれた住環境の中にあり、仕事をしなくてもどうにか老後も生活していけるという状況も知り得た。それぞれの地方の条件や個人の環境も雇用環境に大きく影響していることを直に感じる事が出来た。

地方に立ち雇用延長や高齢者雇用に関して考えると、雇用延長や高齢者雇用の必要性は都会の方がより深刻であると思われた。住環境の与える影響は大きい。

地方の温暖な気候の地域では、昔からの家もあり、子供たちも一緒かあるいは近くに住んでおり、畑もあるし、地域によっては海も近いし、年金制度が多少破綻してもどうにか暮らしていける環境にある。しかし、都会の高齢就業者にとって、雇用延長は重要な問題である。住居地域の友人や知合いは不確定で、狭い住環境、畑もない、釣りするには海は遠い。出かけるにも全てにお金がかかる。そのような状況の中では長期化する高齢生活資金への不安は大きい。

就業に関して地方も都会も関係ないことが一つある。それは“生き甲斐としての仕事”である。仕事を辞めて得る自由時間は待ち遠しいが、いざ自由を手に入れてみると空しいものがあるという。職場の仲間は貴重な友人であったことに改めて気づくという。一人での自由は空しいと言う。一度定年で企業を辞め、その後再就職した高齢就業者は異口同音に、「仕事しているから元気なんだ」「生活が規則正しく出来て健康になる」「朝からすることがあるということは有難い」「仕事を辞めていた間はボーっとして病気になりそうだった」と述べる。

故郷へ U ターンした人や、また一度定年で辞めた人が企業から請われて再度就業している。若者より元気で闊達なその人は、インドまで出向いて 1 ヶ月も家族と離れて暮らすこともあるという。アームが 100 メートルもある超大型クレーンの組立てに、70 歳近いその人がどうしても必要であると企業は述べる。マイペースで淡々と無理をせず勤め続けてきた 83 歳の総務部長がいる。彼はコンピューターで給料計算を毎月行う。補聴器も必要ない。ほとんど病気をしたことがないという。また、5 人の男子を育てた 91 歳の元気な母は末息子が経営する会社に勤務している。兄たちの手前、母に「会社で働かなくてもいいよ」と告げると、母は次の日に他の仕事を探しに職安に行ったという。「母の気持ちに負けた」と息子の社長は誇ら

しように笑った。母は益々元気で息子の会社で働いている。『働くことは生きること』新藤兼人映画監督の言葉が思い出される。

自社で全てコンピューター制御にした企業がある。“高齢者も十分働ける”とその社長は笑顔で語った。他の地域では多様な雇用を制度化した企業がある。柔軟に雇用形態を変えるシステムを創造した。一般に力仕事を必要としない機械化した企業が増えている。元気であれば誰でも働ける状況下にある。

企業訪問の成果をもう一つ述べると、業種により過酷な環境の仕事場もあることが身にしみてわかったことである。実際に現場を経験すると早く辞めたい気持ちが理解できる。粉塵が舞う環境での仕事場がある。三交代制の深夜勤務の仕事もある。それらの仕事場の就業者は「定年まで勤めたら辞めたい」という。現場を見て納得した。しかし、粉塵を処理する設備があったら状況は変わるかもしれない。

東京 12 チャンネルの看板番組「カンブリア宮殿」を平成 21 年 6 月に 2 回に亘って見た時に衝撃を受けた。高齢者雇用を実現するためには、フラットな給与体系が必要であり、職務給が仕事の対価としての給与制度として適しており、そのエイジレスな給与体系は高齢者雇用を促進すると結論した<sup>6</sup>が、それを更に強化する雇用環境を成し遂げていた。中間管理職の撤廃である。さらにいうとほとんどの管理職の撤廃である。それを実現したのが広島株式会社 21 である。通称“めがね 21”はこの新しい雇用環境を構築した。何段にも亘る役職を取り払い、ベテランと新人が共に仕事をする環境を作った。給与制度も斬新である。銀行から借入れをしない。企業留保分を従業員にボーナスとして配分し、従業員がめがね 21 に投資するシステムである。企業の成績が直に従業員に大きな夢となって跳ね返ってくる。大きなモチベーションを提供している。従業員のインセンティブを最大限に引き上げることに成功した企業である。主従を問わない関係を構築し、従業員は生き生きとまるで経営者のように働いている。いわば従業員が経営する企業として創業以来 20 年を超えて躍進を続けている<sup>7</sup>。このシステムを構築したのが、創業者である平本清氏（眼鏡塾塾長）である。放送をきっかけに 11 月 1 日の研究会の講演会の講演依頼を申し出た。再三に亘る交渉の結果、平本清氏の講演が決まった。当大学の生涯学習プラザホールにおいて、平本清氏をはじめ研究会の加藤景司社長（株式会社加藤製作所）および中田智洋社長（株式会社サラダコスモ、株式会社ギアリンクス）の 3 人の講演者により行われた講演会は、約 130 名の参加者と共に大きな感動を得る開催が出来た。

研究会の加藤社長と中田社長のお二人は“その地域でお役に立ちたい”という思いから常に発想し、地方企業のあり方を示唆するような企業の構築に成功している。高齢者ばかりでなく若年者についても地域に貢献できる人材を作るという思いをベースに企業を運営される。更に、中田智洋社長は、日本の食糧危機に備える目的と共に、南米のパラグアイやアルゼンチンにおける日本人移住者への貢献<sup>8</sup>を踏まえ、アルゼンチンに土地を購入<sup>9</sup>し大豆やトウモロコシ、マカダミアナッツの生産を依頼している。すなわち地球規模の土地活用、人材活用に着手している。この取組みを東京 12 チャンネルは『ガイアの夜明け』で 2 度に亘って紹介している。この 3 企業の講演は実に斬新であり熱気を帯び 4 時間もあったとは思えないほど充実した講演会となった。

それに先立って行われた 10 月 31 日の研究会はめがね 21 の平本清様はじめ 12 社の企業の参加を得て和やかな雰囲気で開催された。その中で一番注目した意見が、「不況だからいい人材が確保できた」という意見であった。現代はインターネットで世界に技術を発信できる。世界もインターネットを通して優秀な企業を検索している。それを考えると企業の規模は

<sup>6</sup> 『高齢者雇用の促進に関する一考察』佐藤純子（平成 18 年度博士学位論文）

<sup>7</sup> 『社員の幸せを追求したら社長も成果主義も不要になった』日下公人著ソニーマガジンス 2002 年 2 月

<sup>8</sup> 株式会社ギアリンクス（岐阜の 5 社で創業）平成 22 年 1 月 29 日から 2 月 10 日までの第 10 回ギアリンクス視察ツアーに私（佐藤）は個人的に参加した。そのツアーについては 102 ページに報告掲載する。

<sup>9</sup> アルゼンチンに 1250 ヘクタール所有。うち 650 ヘクタールは有機栽培

以前ほど問題にならない。技術力である。その代表格が大田区の岡野工業<sup>10</sup>であろう。ピンチはチャンスという。不況のピンチは人材確保のチャンスであると述べた点に注目したい。

近年いろいろな企業が独自の雇用環境を創設している。岐阜県大垣市の株式会社未来工業<sup>11</sup>は細かい給料計算に費やす時間がもったいないとタイムカードがない。定額制の給与体系を構築している。しかも残業なしを目標とし生産性を上げている。豊橋市の樹研工業<sup>12</sup>は“残業なし”で“定年なし”“会議は自由参加”という企業環境を作りだし躍進している。60歳以後の高齢就業者が個々人の潜在能力を発揮するには会社組織内部の環境が重要だとし“定年”を撤廃した。60歳で一応退職金を支給し、その後正社員勤務を続け、その後も給与の昇給は継続する。樹研工業はこのシステムへの構築には理由が3つあるという。60歳過ぎたあたりからが一番生産性が高いという企業内の結果が出ている。長期間勤めてくれる従業員は企業の技術開発の土台である。そして技術の伝承が行われることによって企業独自の技術が保たれる。高齢就業者が生活の心配なしに仕事をすると若年者も安心して仕事するようになる。定年なしにすることによって定年近い人が勉強を始める傾向にある。その熱心さが企業全体に良い効果をもたらすことになる。このようなシステムを構築して後は、定着率も高くなり、結果個人の潜在能力を伸ばすことになり、それが企業の活力になり業績を伸ばしているという。

政府は65歳までの雇用延長を義務つけたが、既に企業では70歳まで働ける企業の構築が始まっている。そのような日本の企業環境の中で必要だと思えることは、めがね21が行ったに役職削減であると思う<sup>13</sup>。何段にも及ぶ役職のピラミッドは企業の柔軟性に欠ける。何故なら現代は決済のスピードが極めて大事な時代である。決断の速さが仕事の速さに繋がる。優秀な人材の確保と、管理職の削減、ある程度の決裁権の現場移譲は重要だ。現代の地球的経済環境では決済の速さは企業の明暗を作り出す。迅速な決済を可能にする雇用環境を構築した企業がこの不況下にも躍進している<sup>14</sup>。さらにいうと新しい雇用環境の構築は迅速に動ける中小企業の一つの強みのでもある。ものづくりに卓越した日本の中小企業独自の活躍がこれから大いに期待できると確信した。

この3年間の調査・研究期間は、経済社会の変化や65歳までの雇用延長の義務付けもあり、企業の中でも特に様々な雇用形態の模索期でもあったと思われる。しかし、上記のように一連の調査を続けることによって明らかにわかったことがある。それは、企業は独自の新しい雇用形態の構築に積極的であり、高年齢就業者の豊富な経験と積み上げられた技能に改めて着目し、企業自らが技能を有している高年齢就業者を生かす道を進めていることである。そして、世界経済の中で生き残ってゆくための方策として年齢を問わず、また役職を無駄に設けることのない雇用形態を認識し始めていることを、この調査研究から得ることが出来た。

<注> 企業および高齢就業者に行った平成19年度アンケート調査の際の各アンケート内容に関する自由コメントおよびアンケート調査の集計表については、『日本の雇用形態の多様化に関する研究調査』平成19年度調査報告書(中間報告)に記載。今回の掲載は省略する。尚、平成19年~20年度に亘る企業訪問の際の写真は、この報告書においては不掲載とする。

10 携帯電話のバッテリー容器、痛くない注射針を開発。

11 『楽しく、儲ける』山田昭男著 中経出版 2004年3月

12 『先着順採用、会議自由参加で世界一の小企業をつくった』松浦元男著 講談社 2003年8月

13 『人事破壊』日下公人著 ビジネス社 2005年4月

14 『経営の未来 マネジメントをイノベーションせよ』ゲイリー・ハメル、ビル・グリーン著 藤井清美訳 日本経済新聞出版社 2008年2月

## 株式会社ギアリンクス（南米の日系人農協支援の下に南米の肥沃な土地活用）について

（この取組みについては、テレビ番組「ガイアの夜明け」で2度紹介されている）

（株）ギアリンクス（ギ=岐阜県、ア=アルゼンチン、リンクス=連携で岐阜県とアルゼンチンが手をつなげるという意味）は、岐阜県の食糧確保計画を呼応して、民間企業5社で極めて公共性の高い非営利活動組織（NPO）の精神を持って、アルゼンチンを生産活動拠点として平成12年12月に創業した農業法人である。安全食品の開発、日本の緊急時に食糧の増産及び調達を使命とする企業である。平成18年3月13日現在の延べ478名の出資者による9,990万円の資本金をもとに岐阜県民および日本の食糧確保の一翼となるべく活動されている。

本社所在地：岐阜県美濃加茂市加茂野町鷹之巣343 Tel 0574-55-0003 桜井食品（株）

代表取締役	中田 智洋	<u>（株）サラダコスモ代表取締役</u>	中 津 川 市 (TEL)0573-66-5111
取締役	桜井 芳明	<u>桜井食品(株)代表取締役</u>	美 濃 加 茂 市 (TEL)0574-54-2251
取締役	加藤 孝義	<u>（株）岐孝園代表取締役</u>	本 巢 郡 巢 南 町 (TEL)058-328-2143
取締役	大西 隆	<u>（株）セントラルローズ代表取締役</u>	本 巢 郡 糸 貫 町 (TEL)058-324-7203
取締役	渡辺 好弘	<u>チュウノー食品（株）代表取締役</u>	関 市 (TEL)0575-23-4141



アルゼンチンでは大豆・ニンニク等をまたパラグアイでは大豆、マカデミアナッツを収穫している。代表の中田智洋社長（株式会社サラダコスモ）はこの事業に対する心情を「企業・社会の全ての人々が喜ぶことをする。私のミッション経営です」と述べる。その思いは強く、この9年間に9回に亘って出資者を中心に視察ツアーを行ってきた。初期進展をみた10年目、この10回目のツアーをもって視察を一段落させるとの話を得て、私（佐藤純子）は南米の日系人農協の様子やその土地活用状況を見るべく、今回の第10回ギアリンクスツアー（平成22年1月29日～2月10日）に個人的に参加することにした。以下はその視察ツアーの様子をご紹介します。

今回の参加者は全員で36名。1月29日に成田を出発し、アトランタを経由して、最初にペルーのリマに入った。リマでは「ペルー日本人協会の新年会」に参加した。ペルー日系人協会会長の斉藤カルロス氏は、ペルー日本大使館特命全権大使である目賀田周一郎大使と共に、株式会社ギアリンクスによるペルーのお酒“ピスコ”の日本販売を記念して特に盛大に会を催された。

その後プエノスアイレスを経由して、パラグアイの三箇所の日系人農協を訪問した。株式会社ギアリンクスはこれら日系人農協に大豆、マカデミアナッツ等の栽培を依頼している。最初にイグアスにある日系人イグアス農協を訪問した。イグアス農協では、日本の昔ながらの料理と日本人学校の生徒たちによるダンサ（瓶を頭に載せて踊るダンス）で一行を歓迎してくれた。

下の畑はイグアスの広大な大豆畑。



マカダミアナッツを栽培開始



大豆は不耕起栽培である。



日系農協は大豆栽培に変換し貯蔵用の大型サイロ等を設けたことにより、パラグアイで中心的大豆産地になっている。小麦の製粉所等も所有している。ほとんどの組合員は200ha以上の耕作面積を持ち、1200haも耕作している人もいる。国の人口が620万人程度であるため、海外市場への進展も考慮して大豆栽培に変換したという。大豆の不耕起栽培を導入して後、大豆の収穫は一気に拡大した。現在大豆はパラグアイの日系人農協の大きな主要収入源である。次にシウダッデ・エステ市郊外の日系人ピラポ農協を訪問した。そして3番目に、エンカルナシオン市郊外の日系人ラパス農協を訪問した。このラパス農協は、前駐日パラグアイ共和国大使であった田岡功氏が現在理事長である。整然とシステム化された活気のある農協であった。次の写真はラパス農協の写真である。現在は北海道の富良野のようでもあるが、入植当時は巨大な木が生い茂り、日本人入植者は大変な苦勞であつたらしい。田岡功氏の自宅前には、その当時の日本人入植者の苦勞を忘れないために、その巨木を使って大きな神社の鳥居のような門が作られている。



下の写真の左は開放されておりプールがある。歓迎昼食会が行われた。



会食後、近くにある田岡功理事長のご自宅に招かれ、パラグアイの事情のご説明を受けた。

この後、パラグアイを後にしてブエノスアイレスまで 1300 キロを昼夜リクライニング座席の 2 階建バスで移動した。次の日の午前中にブエノスアイレス近郊のギアリンクスが購入委託しているパラデロ農場に到着した。農場視察後、在アルゼンチン岐阜県人新年会に招かれ参加した。



バス窓から見たパンパの夕日

在アルゼンチン岐阜県人会の新年会会場前

このように 10 年間 10 回にも亘ったギアリンクス視察ツアーは、すっかり現地の日系の人達と交流し密接な関係を築いている。今回ペルーの“ピスコ”の日本販売へ向けてのペルーの期待も大きいことが新年会に参加してわかった。これからさらにギアリンクスのペルー、パラグアイ、アルゼンチンとの繋がりが強くなり、農業を通じての友好的相互援助の気持ちが高まってほしい。南米と日本との益々の有智の結晶に期待したい。