

## 7. 企業事例（「奈良県における先進事例集 - 平成23年度作成」から抜粋）

－65歳まで希望者全員の継続雇用制から65歳定年制へ向け移行を検討中－

### 金陽製薬株式会社

#### 1 企業概要

##### 【事業内容】

■医薬品、医薬部外品、栄養飲料、健康食品の製造販売

##### 【年齢階層別従業員数】

調査項目		～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
年齢階層別従業員		60人	5人	2人	3人	1人	1人	72人
内訳	正規従業員	60人	5人	2人	0人	0人	0人	67人
	定年後、継続雇用の嘱託社員等	—	—	—	3人	1人	1人	5人
	その他の非正規従業員	0人	0人	0人	—	0人	0人	0人

##### 【従業員の平均年齢及び最高年齢者の年齢】

平均年齢	38.4歳
最高年齢	75歳

#### 2 高年齢者雇用制度の現状について

##### 【継続雇用制度の概要】

定年年齢	60歳
継続雇用制度の上限年齢	65歳
対象者選考基準の有無	無
雇用契約の形態	嘱託社員
契約期間	1年
61歳以上の更新	原則として自動更新

##### 【継続雇用後の労働条件の概要】

- 賃金形態 月給制（欠勤3日までは欠勤控除なし）
- 賃金水準 定年到達時の概ね8～9割程度
- 継続雇用後の勤務時間と所定労働日

勤務時間	8:00～17:00（休憩時間70分）
実労働時間	7時間50分
実労働時間の形態	正社員と同じ
1週間の所定労働日数	5日
所定労働日数の形態	正社員と同じ

### 3 制度改善の考え方、経緯等について

【制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について】

■勤務時間

所定労働時間、労働日共に正社員と同じ勤務としている。

■賃金体系と処遇

賃金水準は、定年時の概ね8～9割程度で個別に決定する。

基本給は下げずに、手当で調整している。

■配置と職域の拡大

従前通りの職域を担当し、経験を通じて得た技能を活かしていただいている。

■能力開発と評価

社内研修などへの参加は、正社員と同じメニューで実施している。

会社への貢献が大きければ、相応の評価をしていく考えである。

■技術・技能の伝承

書いたもの（引継書等）などでは理解できないことが多く、OJTを通して覚えてもらうしかない世界が多い。先輩が後輩を指導するのが先輩の務めと考える。

■職場環境の整備、作業方法の改善

平素からGMP（Good Manufacturing Practice：医薬品の製造及び品質管理に関する規範）に則り自主改善に取り組んでいる。高齢者雇用を意識した特別な改善は実施していない。

■健康管理、福利厚生

正社員と同様に定期健康診断と産業医の指導を実施している。

健康管理・福利厚生等についての告知事項は、「報告板」に記入して周知徹底に努めている。また、社内活動への参加も正社員と同様である。

■モチベーションの向上策

全従業員に向けて、自社の製品が人々の健康に役立っていることを、折にふれ説明し、プライドをもって職務に励むよう指導している。

労務管理面では、正社員と嘱託社員を区別しないことがモチベーションに繋がっていると考えている。

【制度導入により、企業にもたらされたメリットや従業員の反応について】

継続雇用者は、いずれも熟練技能者であり、貴重なノウハウをそのまま活かしていただけるので、会社にとってもメリットがある。個人差もあるが、新人換算だと、1.5～2人分に相当する仕事を任せられることができると評価している。

一方、従業員にとっても、年金支給年齢が引き上げられるなか、65歳までの職場が確保されることは大きな安心に繋がっている。

－宴会・お部屋食・修学旅行生等の接待係として欠かせない高齢従業員－

## 信貴山観光ホテル株式会社

### 【事業内容】

■ホテル運営、レストラン運営（日本料理 蓬の里、大和料理 萬佳）

### 【年齢階層別従業員数】

調査項目		～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
年齢階層別従業員		40人	8人	8人	17人	7人	6人	86人
内 訳	正規従業員	33人	5人	3人	11人	0人	0人	52人
	定年後、継続雇用の嘱託社員等	—	—	—	0人	3人	1人	4人
	その他の非正規従業員	7人	3人	5人	6人	4人	5人	30人

### 【従業員の平均年齢及び最高年齢者の年齢】

平均年齢	46.2歳
最高年齢	73歳

## 2 高齢者雇用制度の現状について

### 【継続雇用制度の概要】

定年年齢	65歳
継続雇用制度の上限年齢	70歳
対象者選考基準の有無	無
雇用契約の形態	嘱託社員
契約期間	1年
61歳以上の更新	原則として自動更新

### 【継続雇用後の労働条件の概要】

- 賃金形態 日給月給制
- 賃金水準 65定年到達時の概ね7～9割程度
- 継続雇用後の勤務時間と所定労働日

勤務時間（帯）	5：00～23：00（業務による変形シフト制）
実労働時間	7時間20分
実労働時間の形態	正社員と同じ
1週間の所定労働日数	5.4日
所定労働日数の形態	正社員と同じ

### 3 制度改善の考え方、経緯等について

【制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について】

■賃金体系と処遇

賃金水準は、定年（65歳）時の概ね7～9割程度で個別に決定しているが、一度にダウンさせるのではなく、再雇用1年目～5年目に向けて少しずつ逡減させるようにしている。経済的側面と体力等の低下にも考慮しながら、再雇用者から不満が出ないように配慮している。

■技術・技能の伝承

毎日のミーティングとのOJTを通じて指導している。  
特に接待サービスの技能伝承は、高齢者の役割が大きい。

■職場環境の整備、作業方法の改善

高齢者雇用を意識した作業の改善等は実施していないが、若い世代の従業員から高齢従業員までが、良好なチームワークと円滑な人間関係を保てるよう、部署間およびグループ内において、定期あるいは毎日のミーティングを持っている。

■健康管理、福利厚生

高齢従業員の多い職場でもあり、定期健康診断の実施と産業医の指導を受けて、健康に配慮した体制を整えている。

■モチベーションの向上策

当社は、高齢従業員が持っている経験や技能をしっかりと活かしていただける職場であり、そのことが“働きがい”に繋がっている。  
継続雇用従業員は、それ以前と変わらず生き生きと働いてくれている。  
そして、全社挙げての社員旅行は、大いに盛り上がります。

【制度導入により、企業にもたらされたメリットや従業員の反応について】

ホテルでの業務は、拘束が長く、また体力的にもかなりハードです。さらに、当ホテルは、宴会や修学旅行の団体のお客様が多く、その接待係として高齢従業員は欠かせない存在です。  
経験豊富な労働力が確保できるといった点で、メリットは大です。  
そして、定年到達者のほとんど全員が継続雇用を申出している。

## 奈良中セキ販売株式会社

### 【事業内容】

- 農業機械・器具の販売・修理及び使用技術の指導・その他農業関連事業・健康機器の販売・京  
呉服の販売・生活関連商品の販売・土木・建設・工事事業と建設機械の販売・エコ住宅関連（太  
陽光発電システム）の販売

### 【年齢階層別従業員数】

調査項目	～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計	
年齢階層別従業員	32人	4人	2人	3人	1人	2人	44人	
内 訳	正規従業員	31人	4人	2人	3人	1人	0人	41人
	定年後、継続雇 用の嘱託社員等	—	—	—	0人	0人	2人	2人
	その他の 非正規従業員	1人	0人	0人	0人	0人	0人	1人

### 【従業員の平均年齢及び最高年齢者の年齢】

平均年齢	45.1歳
最高年齢	78歳

## 2 高齢者雇用制度の現状について

### 【継続雇用制度の概要】

定年年齢	65歳
継続雇用制度の上限年齢	上限年齢は「定めなし」
対象者選考基準の有無	無
雇用契約の形態	嘱託社員
契約期間	期間の定めなし
61歳以上の更新	原則として自動更新

### 【継続雇用後の労働条件の概要】

- 賃金形態 月給制
- 賃金水準 65定年到達時の概ね6～7割程度
- 継続雇用後の勤務時間と所定労働日

勤務時間	8：30～17：30（休憩時間60分）
実労働時間	8時間
実労働時間の形態	正社員と同じ
1週間の所定労働日数	5日
所定労働日数の形態	減少

### 3 制度改善の考え方、経緯等について

【制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について】

#### ■勤務時間

基本的には正社員と同じであるが、拘束時間や休日は本人の裁量に委ねている。  
農作業の繁忙が業務量に影響し、天候にも左右されるので、柔軟なシフト運用が必要になる。そのため、継続雇用者については、負荷を軽減することを目的として本人に裁量性を持たせている。

#### ■賃金体系と処遇

65歳時点で、6～7割ダウンでスタートするが、毎年一定の見直しを実施している。

賃金体系：基本給（本給＋奨励給）、技能手当、その他諸手当、賞与

#### ■配置と職域の拡大

原則として、変更せず経験や顧客情報を活かせるようにしている。  
変更の事例はない。

#### ■能力開発と評価

原則として、自己啓発を促している。  
若い従業員の指導に繋がるような技能の更新を期待している。

#### ■技術・技能の伝承

若い従業員への教育に結びつくように、指導をお願いしている。

#### ■職場環境の整備、作業方法の改善について

農作業の繁忙が業務量に影響し、天候にも左右されるので、継続雇用者については、負荷を軽減することを目的として本人に裁量性を持たせた就業環境で勤務できるように配慮している。

#### ■健康管理、福利厚生

正社員と同様に定期健康診断は年1回実施。  
福利厚生も従業員と同じとしている。

#### ■モチベーションの向上策

本人の希望を重視し、健康状態も勘案して継続雇用を実施している。  
給与は完全月給制であり、病欠や遅刻・早退などがあっても減額をしない。  
健康なうちは安心して働けるという、安心感に繋がっていると考えている。

【制度導入により、企業にもたらされたメリットや従業員の反応について】

顧客とのお付き合いの長い方が多く、顧客情報や適切なアドバイスを受けることができ、助かることが多い。

働く意志と働ける健康な体であれば、基本的には継続雇用が可能であることを実感できている。

定年イコールリタイヤという人生設計だけではない事を立証してくれている、

## 株式会社ハヤシ・ニット

### 【事業内容】

■ 医療用サポーター、健康肌着、健康靴下、タイツの企画・製造

### 【年齢階層別従業員数】

調査項目		～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
年齢階層別従業員		44人	3人	10人	8人	2人	4人	71人
内 訳	正規従業員	25人	0人	3人	0人	0人	0人	28人
	定年後、継続雇用の嘱託社員等	—	—	—	8人	1人	2人	11人
	その他の非正規従業員	19人	3人	7人	0人	1人	2人	32人

### 【従業員の平均年齢及び最高年齢者の年齢】

平均年齢	43歳
最高年齢	73歳

## 2 高齢者雇用制度の現状について

### 【継続雇用制度の概要】

定年年齢	60歳
継続雇用制度の上限年齢	65歳
対象者選考基準の有無	無
雇用契約の形態	パートタイマー
契約期間	3ヵ月
61歳以上の更新	特別な事情がなければ前条件のままで更新

### 【継続雇用後の労働条件の概要】

- 賃金形態 時間給制
- 賃金水準 60歳定年到達時の概ね6～7割程度
- 継続雇用後の勤務時間と所定労働日

勤務時間	8:30～17:15（休憩時間55分）
実労働時間	7時間50分
実労働時間の形態	正社員と同じ
1週間の所定労働日数	5日
所定労働日数の形態	正社員と同じ

### 3 制度改善の考え方、経緯等について

【制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について】

#### ■勤務時間

所定労働時間、労働日共に正社員と同じ勤務としている。

本人からの申し出があれば、勤務時間等について、体力に合わせて柔軟に対応する。

#### ■賃金体系と処遇

職種・職務・技能等により時間給は、個別に決定する。

リーダー職（一部の者）には、職務手当を支給している。

賞与は評価により支給している。

#### ■配置と職域の拡大

配置換えはせず、習得技能を活かすようにしている。

#### ■能力開発と評価

継続雇用後も、各期毎の人事考課は実施している。

能力開発は自己啓発が主体だが、成績は処遇決定に反映されることになる。

#### ■技術・技能の伝承

製品の風合い・着心地等を左右する、一見見落としてしまいがちな熟練を要する調整作業など、一人前になるまでには10年ほどの経験を要する技術・技能がある。技術・技能の伝承ができる先輩として、後進の指導を期待している。

#### ■健康管理、福利厚生

正社員と同様に定期健康診断を実施している。

社員旅行等の社内行事についても正社員と同じように参加している。

#### ■モチベーションの向上策

継続雇用後も、人事考課を実施して、その結果を賞与に反映することで、やりがいを引き出すようにしている。

更に、高い能力がある者については、継続雇用後もリーダー職として登用し、能力の発揮と活用を図っている。

また、職場間・年齢間の垣根を取り払い、コミュニケーション（親睦）を図る目的もあって、月1回の食事会（会社負担の昼食会）を実施している。

【制度導入により、企業にもたらされたメリットや従業員の反応について】

継続雇用者は、培った技能で会社に貢献してくれる。

また、従業員は慣れた職場で安定して勤務することができる。定年到達者は、全員が継続雇用を申請している。



## 株式会社みやまえ

### 【事業内容】

■食品製造業

### 【年齢階層別従業員数】

調査項目		～49歳	50～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳～	合計
年齢階層別従業員		96人	12人	8人	14人	2人	0人	132人
内 訳	正規従業員	63人	7人	1人	0人	0人	0人	71人
	定年後、継続雇用の嘱託社員等	—	—	—	7人	0人	0人	7人
	その他の非正規従業員	33人	5人	7人	7人	2人	0人	54人

### 【従業員の平均年齢及び最高年齢者の年齢】

平均年齢	40.2歳
最高年齢	67歳

## 2 高年齢者雇用制度の現状について

### 【継続雇用制度の概要】

定年年齢	60歳
継続雇用制度の上限年齢	65歳
対象者選考基準の有無	無
雇用契約の形態	嘱託 又は パートタイマー
契約期間	嘱託 1年契約・パートタイマー 6ヵ月契約
61歳以上の更新	特別な事情がなければ前条件のままで更新

### 【継続雇用後の労働条件の概要】

- 賃金形態 課長以上の嘱託社員：月給制、係長以上の嘱託社員：日給月給制  
パートタイマー：時間給制
- 賃金水準 60歳定年到達時の概ね7～10割程度
- 継続雇用後の勤務時間と所定労働日

勤務時間	8：00～17：00（休憩時間90分）
実労働時間	7時間30分
実労働時間の形態	正社員と同じ
1週間の所定労働日数	5日
所定労働日数の形態	正社員と同じ

### 3 制度改善の考え方、経緯等について

【制度導入に当たり、課題となった事項とその解決策の具体的な内容、工夫した点について】

#### ■勤務時間

所定労働時間、労働日共には正社員と同じ勤務としている。

製造部門は、シフト制は採らず一直勤務、事務・営業部門は、残業削減対策として、1～2時間ずらしのシフト制を採り、業務に合わせて柔軟なシフト編成ができるようにしている。

#### ■賃金体系と処遇

課長職以上の管理職であった者は、原則として継続雇用後もそのまま役職を引継ぎ、処遇もそのままの月給制を採っている。

係長以上の功労者については、継続雇用後もそのまま役職を引継ぎ、処遇もそのままの日給月給制を採っている。いずれも身分は嘱託社員となるが、ほとんど定年到達前と変わらない人事処遇を受けている。

一方、上記から外れた者は、時間給制のパートタイマーの身分となる。

定年到達までの会社への貢献度評価により、継続雇用後の人事処遇コースが決まる、インセンティブ性の高い制度と言え、40歳代・50歳代の動機付けに繋がる制度でもある。

賞与は評価により支給しているが、いずれも定年到達前と遜色のない水準で支給されている。

#### ■配置と職域の拡大

配置換えはせず、習得技能を活かすようにしている。

#### ■能力開発と評価

安全教育は毎月実施している。

技能の維持・管理は自己啓発が主体だが、成績は賞与に反映されることになる。

#### ■技術・技能の伝承

製造過程の品質管理は、熟練を要する技術・技能が必要である。教育担当者として、後進の指導をお願いしている。

#### ■健康管理、福利厚生

正社員と同様に定期健康診断を実施、保健指導員による指導も受けるようにしている。

#### ■モチベーションの向上策

継続雇用後も、評価を実施して、その結果を賞与に反映することでモチベーションを高めるようにしている。

賞与の水準は、定年到達前の水準で支給しており、やりがいにも繋がっているのではないかと考えている。

【制度導入により、企業にもたらされたメリットや従業員の反応について】

習得した技能は会社にとって貴重であり、引き続き熟練技能者を労働力として活用できることはメリットである。

更に、役職者については、継続雇用後も多くがそのまま役職に就いて、技能の伝承と後継者育成の役割を担っている。これも、会社にとってはメリットと考えている。

一方、従業員にとっては、年金支給開始年齢が引き上げられる生活不安のなか、慣れた職場で引き続き勤務できることで、物心両面で、不安軽減と安心に繋がっている。