





# 企業事例14

～定年退職後の人材を活かす仕組みを確立して、  
高齢者雇用の創出を実現～

## ◆会社概要◆

本 社 大阪府  
創 業 平成2年  
従業員数 約500名  
事業内容 工場設備などの「メンテナンス&エンジニアリングサービス」等

## 1. 取組みの経緯

今後、わが国が超高齢社会を迎えるにあたり、60歳以上の雇用を確保する新しい仕組みを作ることは、社会にとっても、企業にとっても、重要な課題であり、こういった課題を克服し、より良い社会にしていこうという同社創業者の強い思いが、「年齢は背番号、人生に定年なし」というスローガンに象徴される同社の設立へとつながった。

同社は、技術分野の仕事を中心に、気力・知力・体力がみなぎり、働き続けたいという意欲を持っている高齢者が、それまで培ってきた技術や知恵など「経験知」を活かしたビジネスを展開していくという目的のもと、平成2年、公的機関の認定・支援も受け、60歳以上の正社員20人でスタートした。

## 2. 取組みの状況

社員の処遇については、60歳で入社し、70歳になると定年を選択する（※「若い老醜をさらさせず」という社長の考えから、70歳の年齢に達した時点で改めて

働くことの意義を確かめて自らの進退を決める）という形態になっている。完全週休2日制で、年収は年齢やキャリアに関係なく、職種別賃金体系となっている。

昇給や退職金はないが、病欠時の賃金保証や月給制、完全週休2日制など、正社員としての処遇に努めており、現在480人の熟練技術者が社員として働いている（平成17年2月時点）。

平均年齢63.6歳である同社の社員と、同社の親会社で平均年齢32.3歳の社員とがチームを組み、仕事を行っていく体制を敷いている。

## 3. 取組みの効果

高齢者が働きたい大きな背景には、「自分の持っている技術を若い人に伝えたい」という理由が挙げられる。その点においては、親会社が利益を追求するたにに必要な技術を同社の高齢者が支えることで、バランスの取れた関係を実現している。

設立当時は赤字であったが、近年は業績も伸び、少しずつではあるが利益も計

上できるまでに成長してきている。親会社を離れての受注も増えつつあり、独立企業体として社会に認知されつつあるという状況である。

また、若手と組んだ業務体制、例えば20歳の新入社員と60歳の新入社員が同じチームに入り、ここに40歳の中堅社員が加わることで、3世代が混在する疑似家族という状況が生み出される。このような環境において、高齢者の技術のみならず、様々な体験を経て確立された働く姿勢や生きる知恵など「暗黙知」も若者に伝承されていくという現象が日常的に起こっている。すなわち、若者の活力が高齢者に伝播し、高齢者の優れた技術や豊富な経験が若者に伝播していくという、優れた「循環システム」が確立されている。

また、一般的な若者が持っている「性急な経済合理性の追求」という意見に対しても、それだけでは割り切れない精神的な部分の重要さを、過去の実績に裏づけされた説得力のある言葉で正していくこと等を通じ、バランスの取れた考え方の醸成にも役立っている。つまり、高齢者の若者に対する精神指導という側面も副次的な効果として生まれているのである。

### 4. 今後の課題

これまでは、事業基盤形成のため親会社の事業サポートを主力事業として営業展開してきたが、今後は、「高齢者の総合人材サービス」の実現に向けて事業領域を発展させていくとしている。技術分野のみならず、研究開発や設計分野にまでその範囲を広げるとともに、営業、総務、経理、翻訳、通訳など事務分野へも職種を広げていくことを検討している。事業種別においても、製造、流通、金融、ホテルなど、高齢者が働ける事業分野に進展していくことを考えている。

このように、今後は高齢者の熟練した技術や人生の経験を生かせる職場を数多く提供することで、高齢者の人生に貢献し、かつ社会における企業の存在意義を追究していきたいと考えている。





# 企業事例15

～「定年ゼロ制度」による高齢者の活用～

## ◆会社概要◆

東京都  
大正13年  
創業  
従業員数  
約2,800名  
事業内容  
産業用冷凍機の製造・販売、プラン  
とエンジニアリング 等

## 1. 取組みの経緯

同社の本社がある地域は職人の町であり、同社は、「働く意志と体力があるうちには仕事を続けるのが当たり前」という職人の世界の影響を強く受けている。このような環境で、「定年は会社が決めるのではなく本人が決めるもの」という独自の文化が育まれている。

同社の就業規則上の定年は60歳であるが、昭和52年より「定年ゼロ制度」が導入されている。

具体的には、①本人に仕事に対する意欲と主体性がある、②能力の活かせる仕事、自分のやりたい仕事が可能である、③周囲の人にも一緒にやろうという理解があり支援の環境が整っている、という3つの条件が成立しなくなった時を定年の時期であると考えられている。

この考えの背景には、同社の事業が受注生産型の資本財をつくる仕事であるため、蓄積された知恵や技能、経験が大ききものをいうことが大きく影響している。

また、高齢者比率の高まりに対応するには、高齢者が主役に回るような仕組み

をつくる必要があると、同社では考えている。

## 2. 取組みの状況

同社の主力工場の生産現場では、60歳以上のベテラン従業員が中心になって生産活動が行われている。さらに「試作品工場」として、試作品や特殊品などの製作をベテラン・若手混合で行い、集中的な技能伝承を行っている。

また、同社では、定年退職者を受け入れるために、平成6年に株式会社を設立し、定年退職者を雇用し、派遣する事業を行った。この株式会社は、平成9年に高齢者職業経験活用センターとして労働大臣より公益法人の指定を受け財団化された（高齢者雇用安定法の改正により、現在新たな指定は行っていません）。

財団化には、公益法人として高齢者の職業生活の充実と福祉の増進を目的としているだけでなく、高齢者の能力活用の意義を社会に対して普及・表明するという意味もあった。

同財団の重要な業務として、派遣労働者に対する情報提供、ヒアリングやカウンセリングがある。このため、同社の元役員がカウンセラーとして勤務したり、職員がキャリア・コンサルタントの養成研修を受講している。これにより、派遣労働者と受け入れ職場のリーダーからのヒアリングやカウンセリングを充実