

食料品製造事業所ヒアリング支援及び
企業ニーズの把握・分析業務
調査報告書

平成 30 年 9 月

公益社団法人福岡県雇用対策協会
福岡県 70 歳現役応援センター

食料品製造事業所ヒアリング支援及び

企業ニーズの把握・分析業務

調査報告書

目次

I. はじめに.....	1
(1) 調査の目的	1
(2) 平成 29 年度アンケート調査結果（概要）	2
① アンケート調査の概要.....	2
② 回答者の属性	2
③ 高齢者の雇用の現状と定年制の状況.....	4
④ 継続雇用制度の状況	6
⑤ 高齢者を対象とした新規採用の状況と企業のニーズ.....	9
⑥ 65 歳以上の高齢者雇用に対する課題・問題点	12
II. ヒアリング調査の設計.....	13
(1) 調査設計の考え方	13
(2) ヒアリング対象企業の抽出条件	13
(3) 抽出企業の傾向	14
① 所在地	14
② 従業員規模	14
③ 業種構成	15
(4) ヒアリング調査の方法	16
(5) 実施期間	16
(6) ヒアリング項目の設定	17
① 「企業ニーズヒアリング」のヒアリング項目.....	17
② 「先行事例ヒアリング」のヒアリング項目.....	18
III. 企業ニーズ分析.....	19
(1) 企業ニーズヒアリング調査結果の分析方法	19

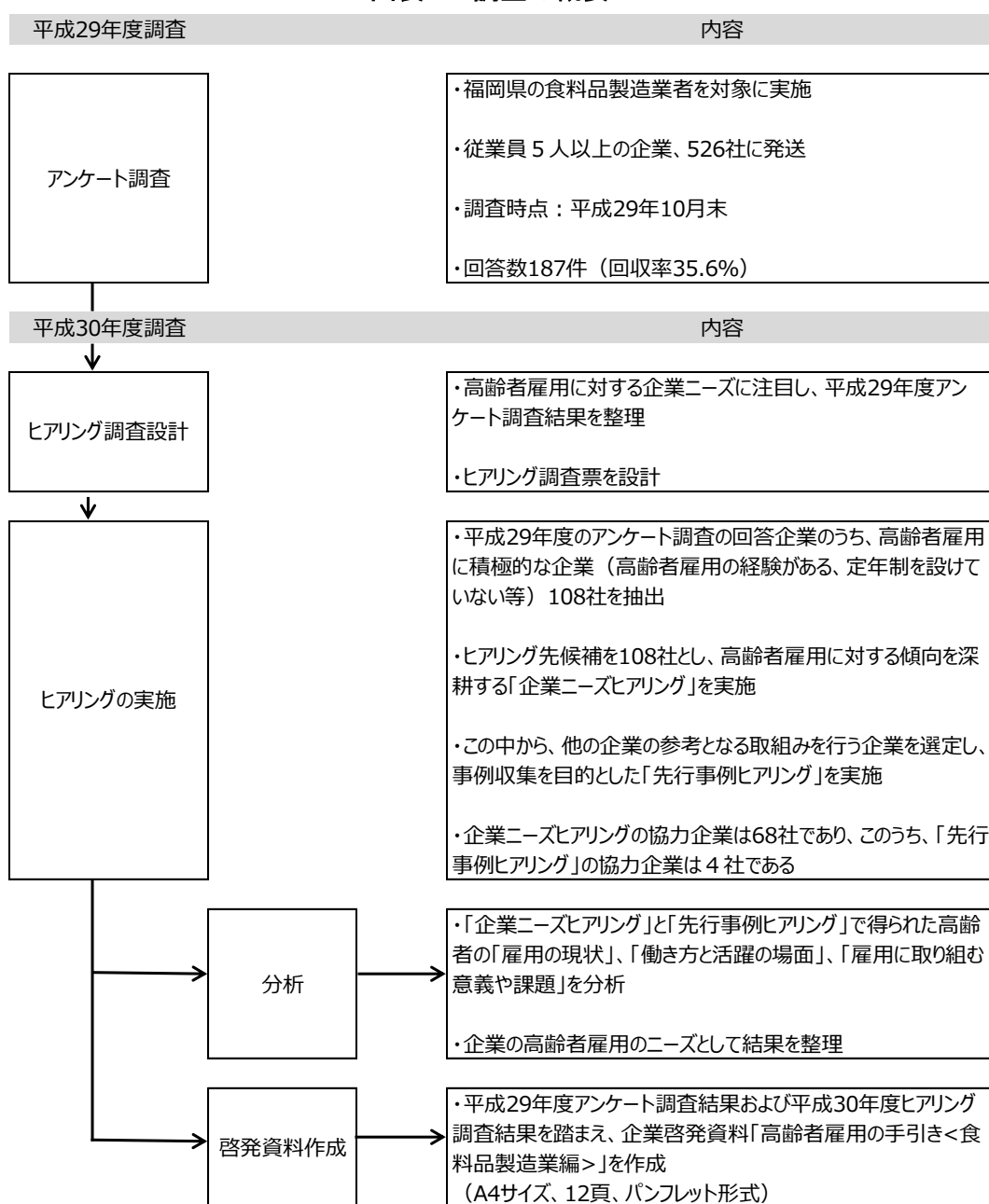
(2) 企業ニーズヒアリング結果.....	20
① 高齢者雇用の状況.....	20
② 高齢者の働き方と活躍の場面.....	26
③ 高齢者雇用に取り組む意義や課題.....	28
(3) 先行事例ヒアリング調査結果の分析方法.....	34
(4) 先行事例ヒアリング調査結果.....	34
① 高齢者雇用のきっかけ.....	34
② 高齢者雇用のポイント.....	35
③ 高齢者雇用の効果.....	36
(5) ヒアリング調査結果の総括.....	37
① まとめ.....	37
② 高齢者雇用の動機と高齢者の役割・職域.....	39
③ 高齢者雇用の課題・問題点への対応.....	40
(6) 啓発資料の作成.....	41
① 高齢者雇用のヒント.....	41
② 事例紹介企業.....	41
IV. 小売業とのニーズ比較.....	42
(1) アンケート調査結果の比較.....	42
① 高齢者の求人方法.....	42
② 65歳以上を雇用する理由.....	43
③ 65歳以上を雇用する場合の配属したい業務内容.....	44
④ 65歳以上を雇用する上での課題や問題点.....	45
⑤ 65歳以上を雇用する上で必要な外部からの支援.....	46
【参考】基本項目の比較.....	47
(2) ヒアリング調査結果の比較.....	49
(3) 企業ニーズ比較のまとめ.....	50
① 高齢者雇用の現状.....	50
② 高齢者雇用の課題への対応.....	50

I. はじめに

(1) 調査の目的

本調査は、平成29年度生涯現役促進地域連携事業「食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート」の調査結果（以下、平成29年度アンケート調査）をもとに、ヒアリング調査を設計・実施することで、高齢者雇用に関する企業ニーズについて把握・分析し、食料品製造業における高齢者雇用を促進するための啓発資料を作成することを目的として実施した。調査の概要は図表1のとおりである。

図表1 調査の概要



(2) 平成 29 年度アンケート調査結果 (概要)

平成 30 年度ヒアリング調査では、平成 29 年度アンケート調査結果を踏まえて、高齢者雇用に関する企業ニーズを深堀りできるよう、調査対象の選定と調査票の設計を行う。

その設計のために、本項では平成 29 年度実施のアンケート調査結果について、明らかになっていること及びヒアリングが必要な項目を整理する。

① アンケート調査の概要

- ・ 対象：福岡県内に本社・支社店・営業所がある食料品製造業の事業所
(主業種、従業員 5 人以上)
- ・ サンプル数：524 社 (アンケート発送後に主業種が食料品製造業でない旨の連絡があった 2 社を除く)
- ・ 回収数：187 社 (回収率：35.6%)
- ・ 実施期間：平成 29 年 11 月 10 日～平成 29 年 11 月 24 日
- ・ 調査時点：平成 29 年 10 月末日
- ・ 主要項目：従業員 (高年齢者) の状況、定年制の状況、継続雇用制度の状況、高年齢者を対象とした新規採用の状況 等

② 回答者の属性

- ・ 中分類でみた場合「食料品製造業」が 87.7% (164 社)、「飲料・たばこ・飼料製造業」が 12.3% (23 社) となっている (図表 2)。
- ・ 小分類では、「その他の食料品製造業」が 35.8% (67 社) と最も多く、「水産食料品製造業」15.5% (29 社)、「パン・菓子製造業」13.9% (26 社)、「野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業」8.0% (15 社)、「酒類製造業」5.9% (11 社)、「調味料製造業」5.4% (10 社) が続く。
- ・ 「その他の食料品製造業」には、でんぷん製造業、めん類製造業、豆腐・油揚製造業、あん類製造業、冷凍調理食品製造業、惣菜製造業、すし・弁当・調理パン製造業、レトルト食品製造業などが含まれる。
- ・ 従業員規模別にみると、「1～9 人」、「10～29 人」を合わせて 47.0% (88 社) となり、約半数を占める。
- ・ 「畜産食料品製造業」では 50 人以上の企業が 8 社中 5 社を占め、比較的大規模な事業所が多い。反対に、「清涼飲料製造業」は 4 社すべてが「1～9 人」である。

図表 2 回答者の業種構成（小分類・従業員規模別）

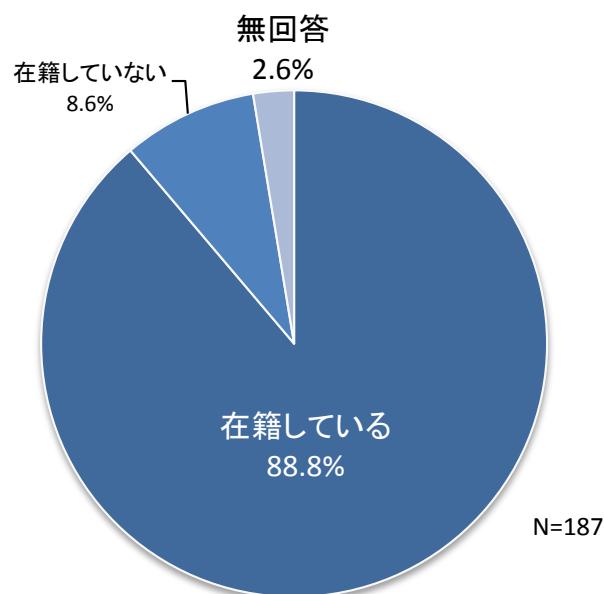
(単位：社) (単位：%)

業種	1～ 9人	10～ 29人	30～ 49人	50～ 99人	100人 以上	無回答	合計	構成比
食料品製造業	35	37	24	30	30	8	164	87.7
畜産食料品製造業	0	2	1	2	3	0	8	4.3
水産食料品製造業	8	8	4	5	3	1	29	15.5
野菜缶詰・果実缶詰・ 農産保存食料品製造業	3	5	3	2	1	1	15	8.0
調味料製造業	2	2	0	3	3	0	10	5.4
糖類製造業	0	0	0	0	0	0	0	0.0
精穀・製粉業	1	2	1	1	0	0	5	2.7
パン・菓子製造業	6	7	5	2	6	0	26	13.9
動植物油脂製造業	1	0	1	1	1	0	4	2.1
その他の食料品製造業	14	11	9	14	13	6	67	35.8
飲料・たばこ・飼料製造業	6	10	5	1	0	1	23	12.3
清涼飲料製造業	4	0	0	0	0	0	4	2.1
酒類製造業	2	6	2	1	0	0	11	5.9
茶・コーヒー製造業	0	4	3	0	0	1	8	4.3
合計	41	47	29	31	30	9	187	100.0
(従業員規模別の構成比)	21.9%	25.1%	15.5%	16.6%	16.0%	4.8%	100.0%	-

③ 高年齢者の雇用の現状と定年制の状況

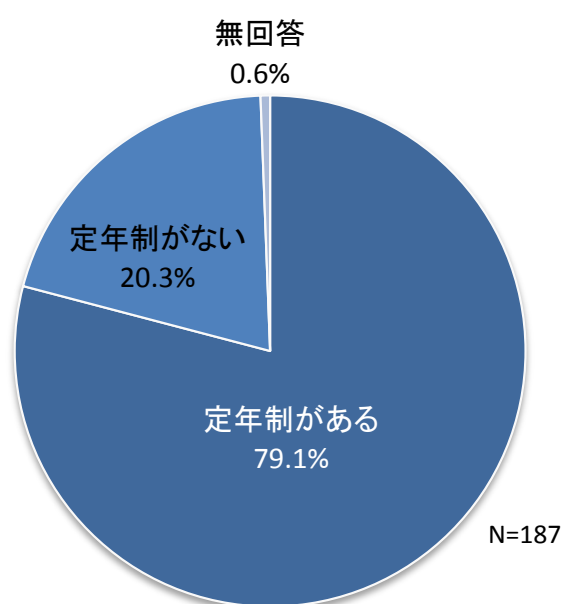
- ・ 60歳以上の高年齢者が在籍している企業は、88.8%（166社）である（図表3）。

図表3 60歳以上の高年齢者の在籍状況



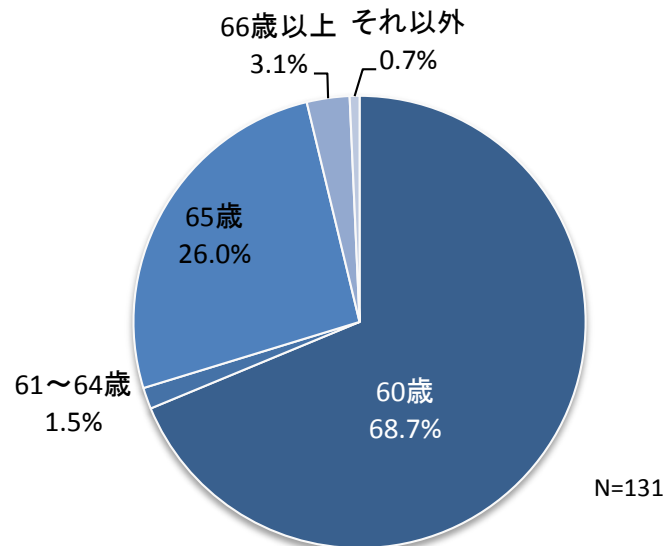
- ・ 定年制がある企業は、79.1%（148社）である（図表4）。

図表4 定年制の状況



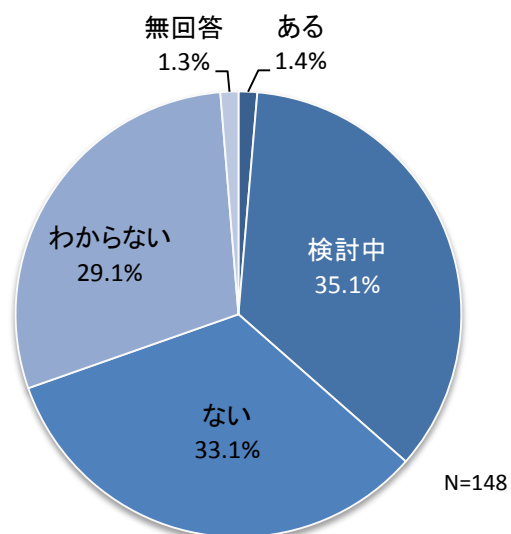
- 定年制がある企業で「全員一律の定年制」を採用している企業（131社）のうち、60歳定年が68.7%（90社）と最も多く、次に65歳の26.0%（34社）が多い（図表5）。

図表5 「全員一律の定年制」の企業の定年の年齢



- 定年制がある企業（148社）のうち、改定・廃止の予定が「ある」は1.4%（2社）であり、「検討中」は35.1%（52社）と、定年制の見直しについては消極的である（図表6）。

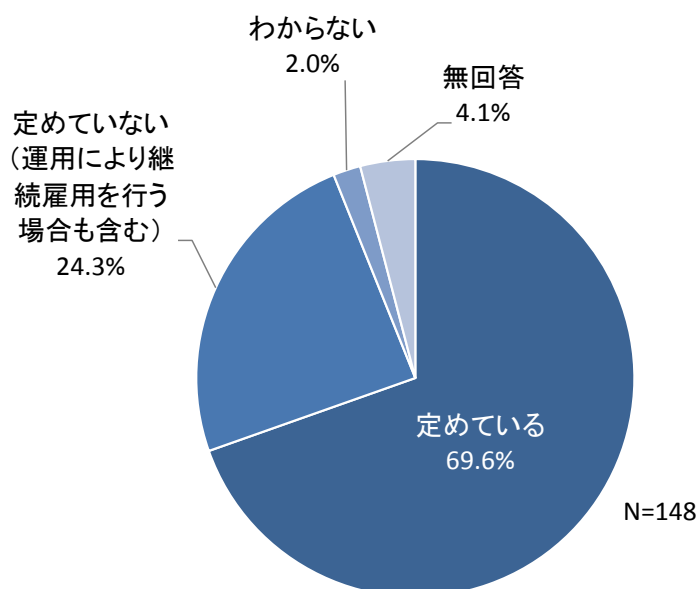
図表6 定年制の改定・廃止の予定



④ 継続雇用制度の状況

- 定年制がある企業(148社)のうち、定年後の継続雇用制度を定めている企業は69.6% (103社)である(図表7)。

図表7 定年後の継続雇用制度の制定状況



- 従業員規模別にみると、100人以上の企業で「定めている」が96.6% (28社)であり、従業員規模の大きい企業ほど継続雇用制度が制定されている傾向にある(図表8)。

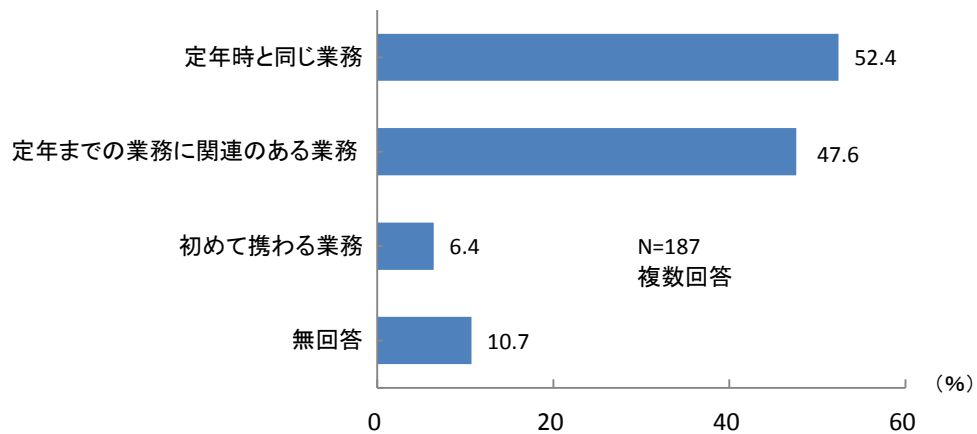
図表8 定年後の継続雇用制度の制定状況 (従業員規模別)

(単位: %)

区分	定めている
1~9人 N=20	25.0
10~29人 N=34	58.8
30~49人 N=28	78.6
50~99人 N=30	86.7
100人以上 N=29	96.6
無回答 N=7	28.6

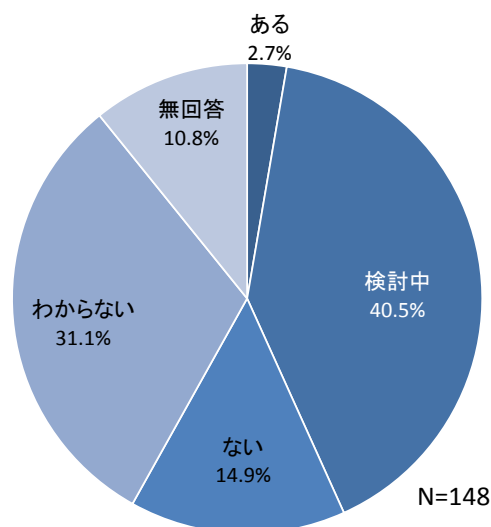
- ・ 継続雇用を行う場合、対象従業員が従事する業務は「定年時と同じ業務」が52.4%（98社）、「定年までの業務と関連のある業務」が47.6%（89社）と多く、「初めて携わる業務」は6.4%（12社）と少ない（図表9）。

図表9 継続雇用を行う場合の業務



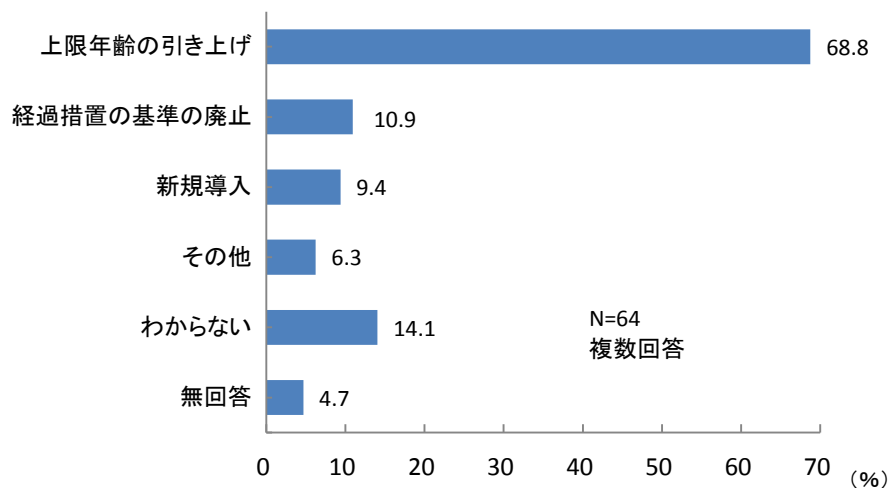
- ・ 定年制がある企業（148社）について、継続雇用制度の導入・改定の予定の有無をみると、「ある」は2.7%（4社）、「検討中」は40.5%（60社）である（図表10）。

図表10 継続雇用制度の導入・改定の予定の有無



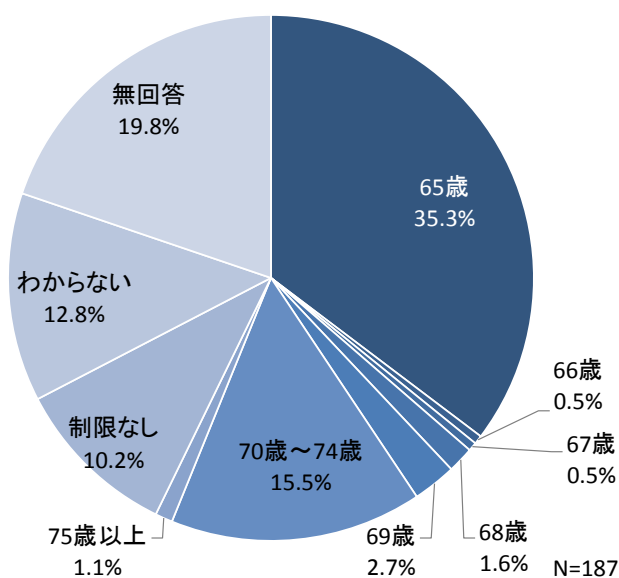
- ・ 継続雇用制度の導入・改定の予定が「ある」、「検討中」とした企業（64社）について、その対象となる内容は「上限年齢の引き上げ」が68.8%（44社）と最も多く、「経過措置の基準の廃止」が10.9%（7社）、「新規導入」が9.4%（6社）となっている（図表11）。

図表 11 継続雇用制度導入・改定において対象となる内容



- ・ 継続雇用する場合の雇用上限年齢をみると、「65歳」が35.3%（66社）で最も多く、70歳以上を上限とする企業（制限なしを含む）は26.8%（50社）である（図表12）。

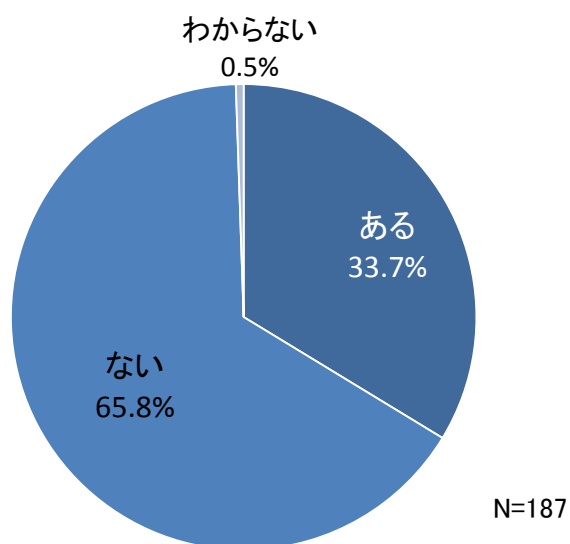
図表 12 継続雇用する場合の雇用上限年齢



⑤ 高齢者を対象とした新規採用の状況と企業のニーズ

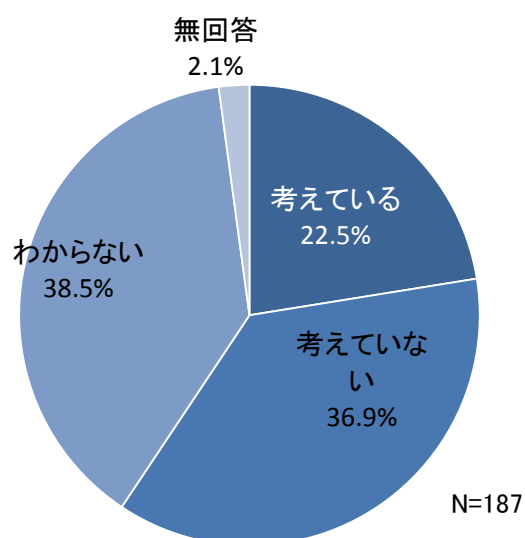
- ・ 過去3年間に65歳以上の新規採用を行った企業は33.7%（63社）である（図表13）。

図表 13 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無



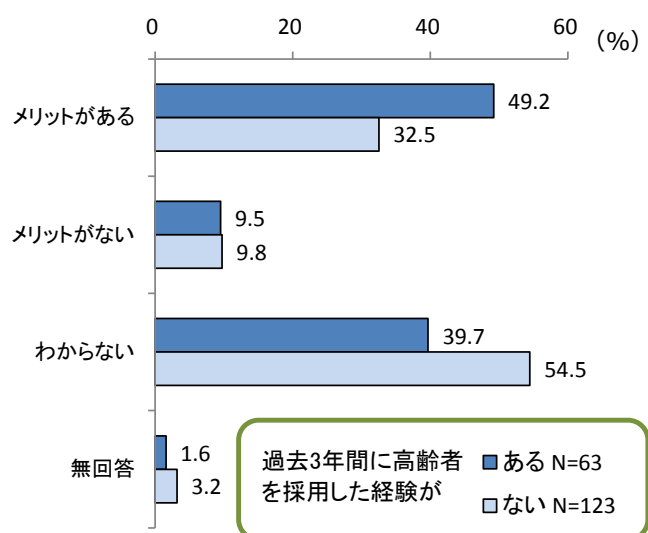
- ・ 将来、65歳以上の新規採用を増やしたい、または始めたいと「考えている」企業は22.5%（42社）であるのに対し、「考えていない」企業は36.9%（69社）となっている（図表14）。

図表 14 将来の65歳以上の新規採用



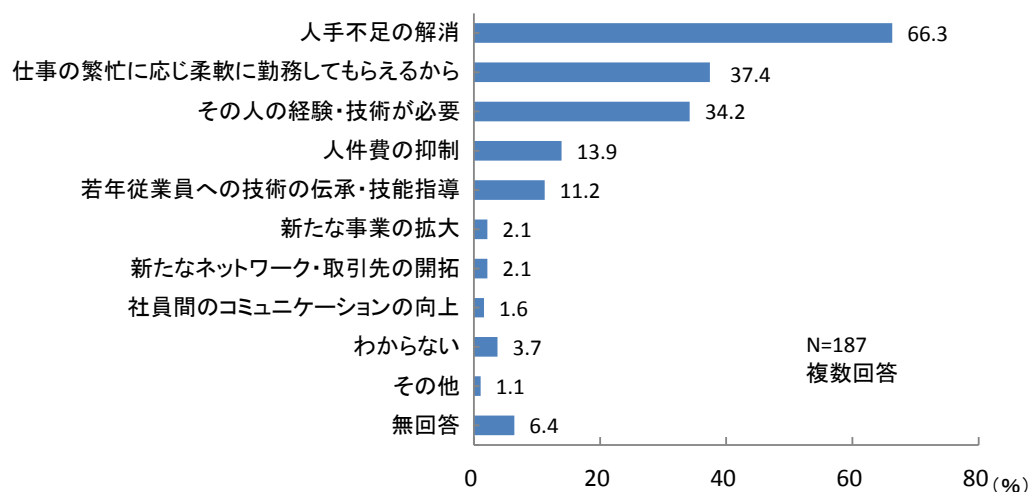
- ・ 過去3年間に、65歳以上を新規に採用した企業ほど、高齢者の雇用に関しメリットがあると感じている（図表15）。
- ・ 高齢者を雇用する具体的なメリットの把握については、ヒアリング調査が必要である。

図表 15 65歳以上を雇用する場合のメリット感（過去3年採用経験の有無別）



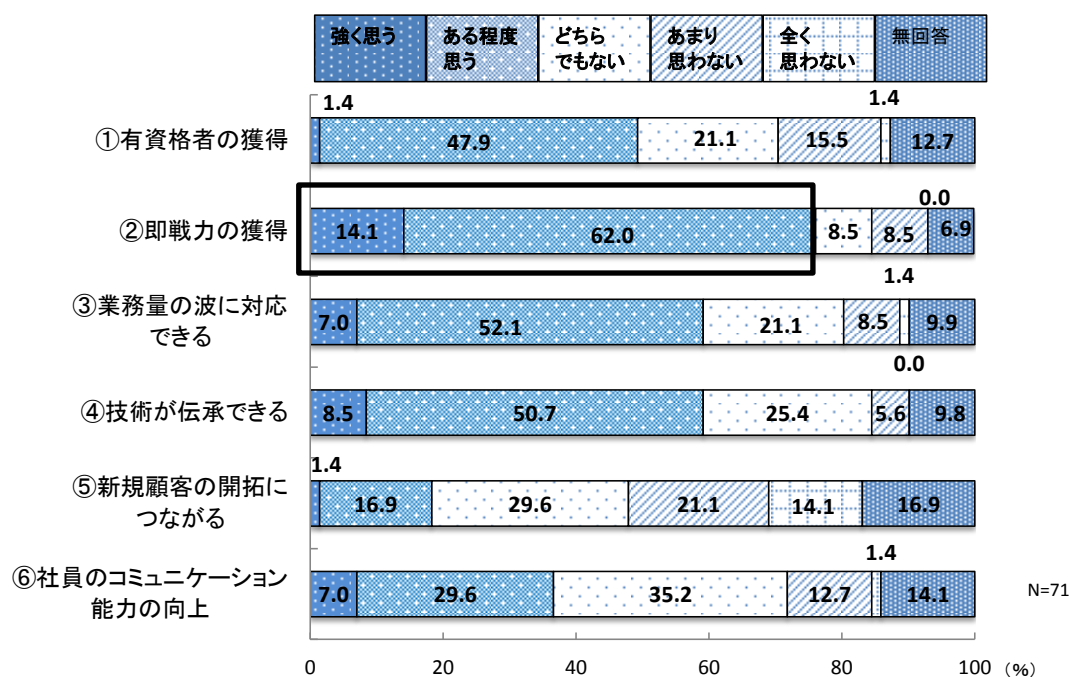
- ・ 65歳以上を雇用する理由をみると、「人手不足の解消」が66.3%（124社）で最も多い（図表16）。
- ・ 不足している人材の特性・傾向や、高齢者雇用による人材の充足状況については、ヒアリング調査が必要である。

図表 16 65歳以上を雇用する理由



- ・ 65歳以上を雇用する場合に考えられるメリットとして「強く思う」、「ある程度思う」の合計値をみた場合に、「即戦力の獲得」とする企業が76.1%（54社）で最も多い（図表17）。
- ・ このほか、「技術が伝承できる」が59.2%（42社）、「有資格者の獲得」が49.3%（35社）と、これまでの知識や経験をメリットと感じている企業が多い。
- ・ また、「業務量の波に対応できる」が59.1%（42社）と、就業日数・就業時間への柔軟な対応を期待する企業も多い。

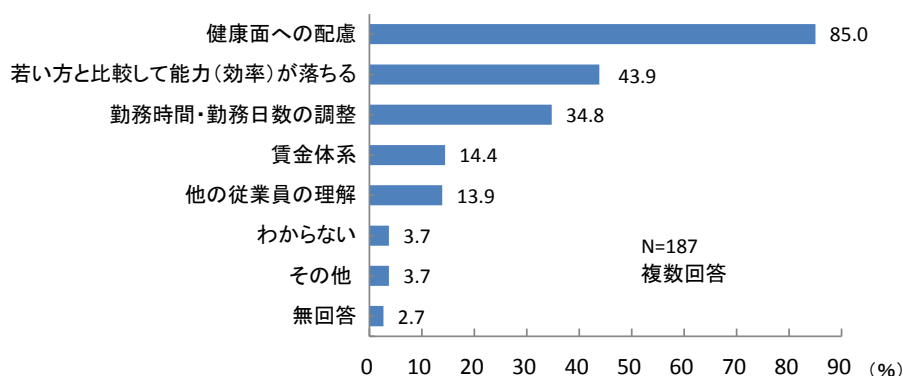
図表 17 65歳以上を雇用する場合に考えられる企業側のメリット



⑥ 65歳以上の高齢者雇用に対する課題・問題点

- ・ 高齢者雇用に対して企業が考える課題・問題点は、「健康面への配慮」が85.0%（159社）で最も多い（図表18）。高齢者の雇用促進の観点からも、健康・安全面の先行事例をヒアリングし、パンフレットで紹介することは重要である。

図表 18 65歳以上を雇用する上での課題や問題点



- ・ 過去3年間に65歳以上を新規に採用した経験の有無別に課題・問題点をみると、経験が「ない」企業は「賃金体系」が17.9%で、経験が「ある」企業の7.9%を10ポイント上回っている（図表19）。

図表 19 65歳以上を雇用する上での課題や問題点（過去3年採用経験の有無別）

(単位: %)

区分	課題・問題点							
	健康面への配慮	勤務時間・勤務日数の調整	賃金体系	若い方と比較して能力(効率)が落ちる	他の従業員の理解	わからない	その他	無回答
過去3年間に高齢者の採用経験がある N=63	84.1	31.7	7.9	46.0	15.9	1.6	1.6	3.2
過去3年間に高齢者の採用経験がない N=123	86.2	36.6	17.9	43.1	13.0	4.1	4.9	2.4
わからない N=1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
全体 N=187	85.0	34.8	14.4	43.9	13.9	3.7	3.7	2.7

- ・ 従業員規模別にみると、1～9人以下の企業で「賃金体系」が24.4%と、全体の14.4%よりも高いなど、規模が小さい企業ほど賃金体系についての対応を課題と感じている。
- ・ 各企業がそれぞれの課題・問題点にどのように対応しているか、アンケートからは推測できないため、ヒアリング調査が必要である。

Ⅱ. ヒアリング調査の設計

(1) 調査設計の考え方

平成 29 年度アンケート調査の結果を受け、今後、食料品製造業における高齢者雇用を推進するため、「高齢者雇用に対するニーズ」と「高齢者雇用に対する不安・課題と対策」に関して、以下の点について企業ヒアリングを実施する。

- 高齢者雇用に対する具体的なニーズ
 - ・ 高齢者雇用について、具体的にどのようなメリットを感じているか
 - ・ 高齢者雇用による「人手不足の解消」の具体例
 - ・ 高齢者の新規採用を行う理由とその具体例
- 高齢者雇用に対する不安・課題とその解決方法
 - ・ 高齢者雇用に対する不安・課題
 - ・ 高齢者雇用の課題解決に向けた対応や工夫

(2) ヒアリング対象企業の抽出条件

- ・ ヒアリング対象企業の抽出における母集団は、平成 29 年度アンケート調査で選出した福岡県内に本社・支社店・営業所がある食料品製造業（主業種）のうち回答のあった企業（187 社）である。
- ・ 平成 29 年度アンケート調査の回答から、以下の条件で 108 社を抽出した。

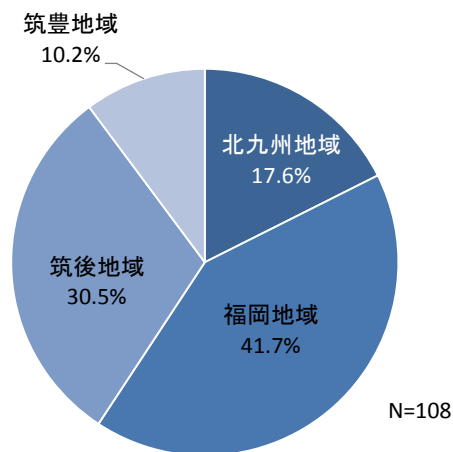
- ㊦ 高齢者雇用の経験のある企業
- ㊧ 高齢者雇用の経験はないが、同アンケート調査で「定年制がない」、「継続雇用制度の導入・改定を検討している」など、高齢者雇用に積極的と思われる回答をした企業
- ㊨ 上記㊦㊧に該当する企業のうち、就業規則を作成する義務のある「従業員数が常時 10 人以上」の企業（ただし、小規模事業者のニーズも収集する必要があるため、従業員数 10 人以下の企業を一部含む）
- ㊩ 地域バランスを考慮し、アンケート回答企業以外の高齢者雇用に関心のある企業を選定（筑豊地域 3 社）

(3) 抽出企業の傾向

① 所在地

- 抽出企業の所在地は、北九州地域が 17.6% (19 社)、福岡地域が 41.7% (45 社)、筑後地域が 30.5% (33 社)、筑豊地域が 10.2% (11 社) である (図表 20)。

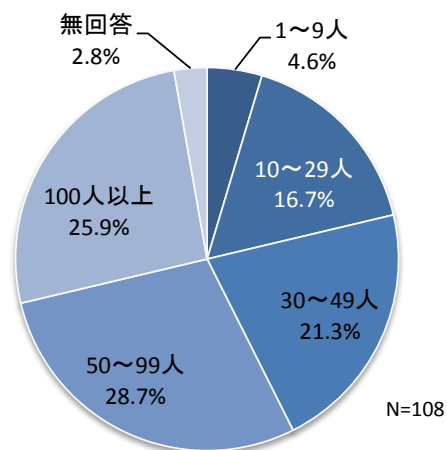
図表 20 抽出企業の所在地



② 従業員規模

- 従業員規模は、「1～9人」が 4.6% (5 社)、「10～29人」が 16.7% (18 社)、「30～49人」が 21.3% (23 社)、「50～99人」が 28.7% (31 社)、「100人以上」が 25.9% (28 社)、無回答が 2.8% (3 社) である (図表 21)。

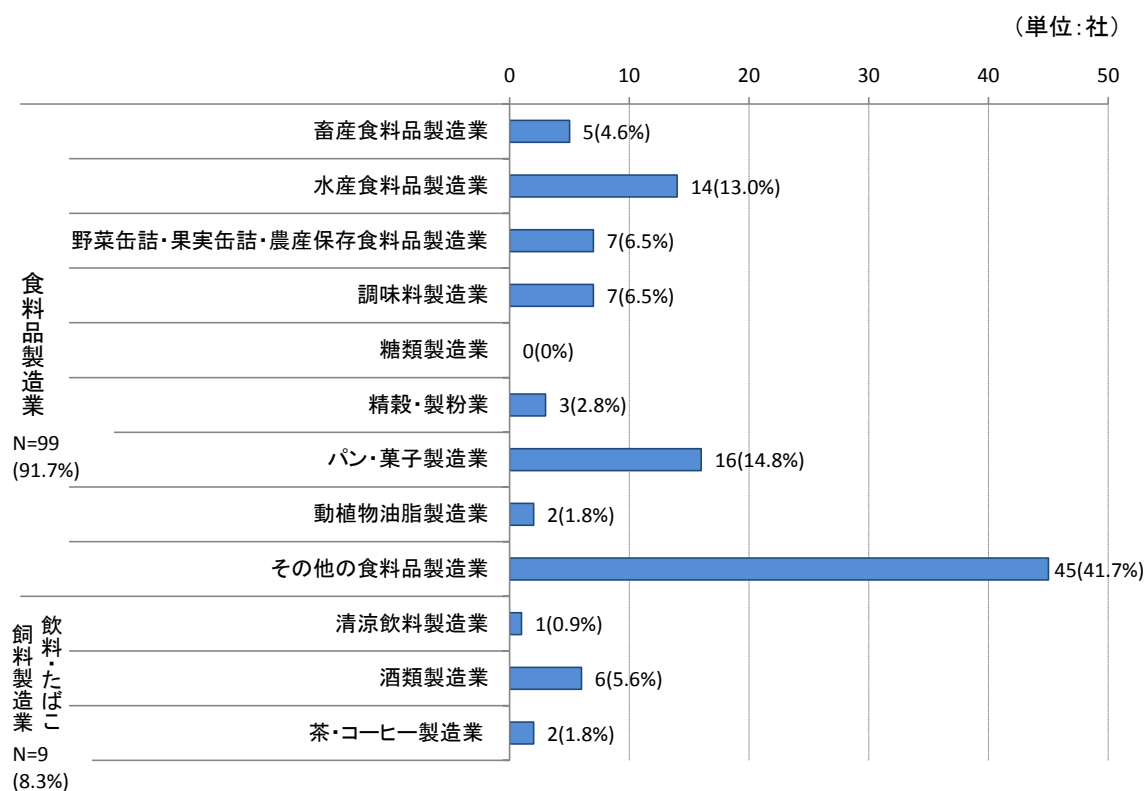
図表 21 従業員規模



③ 業種構成

- 業種（中分類）をみると「食料品製造業」が91.7%（99社）、「飲料・たばこ・飼料製造業」が8.3%（9社）である（図表22）。
- 業種（小分類）では、「その他の食料品製造業」の41.7%（45社）が最も多く、「パン・菓子製造業」で14.8%（16社）、「水産食料品製造業」で13.0%（14社）が続く。
- なお、「その他の食料品製造業」は、「惣菜製造業」と「すし・弁当・調理パン製造業」に該当する企業が多い。

図表 22 業種構成（小分類）



(4) ヒアリング調査の方法

- ・ 調査員による訪問調査を行った。形式は、あらかじめ質問項目を設定した「半構造化インタビュー」とした。
- ・ ヒアリングについては、以下の2段階で実施した。
- ・ 1段階目は、ヒアリング対象企業の高齢者雇用に対する傾向を深掘りする「企業ニーズヒアリング」を実施した。
- ・ 2段階目は「企業ニーズヒアリング」を実施した企業のうち、他の企業の参考となる先行的な取組みを行う企業について、さらに詳細を把握するために「先行事例ヒアリング」を実施した。
- ・ 「先行事例ヒアリング」の結果は、「高齢者雇用の手引き<食料品製造業編>」に先行事例の紹介として掲載した。

(5) 実施期間

- ・ 企業ニーズヒアリング：平成30年5月～7月上旬
- ・ 先行事例ヒアリング：平成30年7月～8月上旬

(6) ヒアリング項目の設定

① 「企業ニーズヒアリング」のヒアリング項目

- ・ 設定したヒアリング項目は、図表 23 のとおり。
- ・ 高齢者雇用に対し、特に「企業が具体的にどのようなメリットを感じているか」、「人手不足の解消の具体例」、「高齢者の新規採用を行う理由とその具体例」、「高齢者雇用に対する不安・課題とその解決方法（65歳以上の雇用に対する不安・課題とそれに対する企業の対応や工夫）」などの現状や展望を聞き出している。
- ・ 高齢者雇用に対する企業の関心についても把握するため、調査の主旨の説明を行った上で、現状の高齢者雇用に関する認識を聞き取った。

図表 23 「企業ニーズヒアリング」ヒアリング項目

- ・ 事業概要
- ・ 雇用と人材育成の状況（若年層も含めた全社的なもの）と今後の展望
- ・ 高齢者雇用に取り組むことになった背景
- ・ 高齢者が従事している業務（職種、具体的な仕事内容）
- ・ 高齢者の働き方・処遇（雇用形態、勤務時間、賃金制度、その他の取組み）
- ・ 高齢者の新規採用状況・可能性
- ・ 高齢者雇用に係る取組み（改善点や工夫など）
- ・ 高齢者雇用に対して感じているメリット・デメリット
- ・ 高齢者雇用における課題
- ・ 求人・雇用時に必要な支援や希望など
- ・ 現在求めている人材、資格、技能など

② 「先行事例ヒアリング」のヒアリング項目

- ・ 設定したヒアリング項目は、図表 24 のとおり。
- ・ ヒアリング項目①は、高齢者雇用の実績がない企業が高齢者雇用の取組みを検討する上で共感を得る具体例となるような内容を聞き出すことを目的とした。
- ・ ヒアリング項目②では、「企業ニーズヒアリング」であがっていた課題等について、先行企業ではどのように対応しているかについて聞き取った。
- ・ ヒアリング項目③、④では、「企業ニーズヒアリング」で明らかとなった高齢者雇用理由「人手不足の解消」以外の高齢者雇用のメリットについて、具体的な取組みや展望とともに聞き取った。

図表 24 「先行事例ヒアリング」ヒアリング項目

- | |
|---|
| <p>①高齢者雇用を始めた経緯</p> <p>②最初の苦労、雇用のポイント</p> <p>例) 高齢従業員への役割の提示、職場環境の整備（作業環境、労働時間への配慮等）
面談の方法・評価の方法、職域・職務設計の工夫
高齢従業員に対する意識啓発・教育訓練、従業員全体に対する意識啓発
健康管理支援、福利厚生</p> <p>③高齢者雇用の成果</p> <p>④今後の展望・要望（経営展望と高齢者の活躍に関するもの）</p> |
|---|

Ⅲ. 企業ニーズ分析

(1) 企業ニーズヒアリング調査結果の分析方法

- ・ 抽出した 108 社のうち、アポイントが取れた 68 社に対してヒアリングを実施した。
- ・ このうち 3 社は、地域バランスを考慮してヒアリング時に追加した筑豊地域の企業である。
- ・ ヒアリング結果について、図表 25 の項目を中心に分析を実施した。
- ・ ヒアリング結果の分析は、複数の調査員が記述した調査票のデータに基づく。
- ・ 定性的な情報をキーワード分類し、可能な限り定量化して傾向を把握した。
- ・ 必要に応じて、ヒアリング対象企業の平成 29 年度アンケート調査の回答結果を併用した。

図表 25 ヒアリング項目の分析内容

<ul style="list-style-type: none">■ 高齢者雇用の状況<ul style="list-style-type: none">・ 高齢者雇用に取り組む背景・ 定年制と継続雇用制度の運用状況・ 継続雇用後の再雇用の有無・ 新規採用の有無■ 高齢者の働き方と活躍の場面<ul style="list-style-type: none">・ 勤務時間・ 賃金体系・評価制度・ 高齢者が従事する業務の傾向■ 高齢者雇用に取り組む意義や課題<ul style="list-style-type: none">・ 高齢者雇用の意義（メリット）・ 高齢者雇用に取り組む際の課題（デメリット）・ 高齢者雇用に必要な取組み・支援

(2) 企業ニーズヒアリング結果

① 高齢者雇用の状況

ア、高齢者雇用に取り組む背景

- ・ 企業規模に関わらず、取組みの背景を「従業員の高齢化」と回答した企業が多い（図表 26）。そのほか「人手不足」も多い。
- ・ 従業員規模が大きい企業は、「人手不足」、「法制度への対応」を理由に高齢者雇用に取り組む傾向がみられる。「本社が規定する雇用規約に対応」との声もある。
- ・ 従業員規模が小さい企業は「生産維持のために、元気なうちは働き続けてもらっている」、「従業員に長く働いてもらった結果、半数以上が 60 歳以上になった」など、既に社内で働いている人材の確保を目的として、高齢者雇用に取り組む傾向がある。
- ・ 機械化が難しく、ベテラン従業員が必要な作業工程で高齢者雇用が多くみられる。

図表 26 高齢者雇用の取組みの背景

従業員規模	高齢者雇用のきっかけ					単位:社
	従業員の 高齢化	人手不足	メリットが あったため	法制度等への 対応	その他	合計
50人以下 N=6	6	0	0	0	1	7
50~99人 N=13	8	5	2	0	0	15
100~199人 N=16	11	7	0	1	0	19
200人以上 N=17	9	7	0	2	2	20
合計	34	19	2	3	3	61

(注) 複数回答、無回答の企業を除く

【企業コメントの例：高齢者雇用に取り組むことになった背景】

- ・ 人手不足が要因。高齢従業員が働き続けているため、生産が維持できている（野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業）。
- ・ 営業部門と比較して、製造部門は若者の雇用が進まず、結果として高齢者比率が高くなった（パン・菓子製造業）。
- ・ 多くの従業員が継続雇用を希望しているため、60歳以上の割合が増加した（調味料製造業）。
- ・ 繁忙期に募集をかけて、高齢者に手伝ってもらっている（酒類製造業）。
- ・ 若手従業員への技術伝承のために、ベテラン従業員を雇用している（その他の食料品製造業-すし・弁当・調理パン製造業）。
- ・ 顧客が高齢層でニーズが把握できるため（水産食料品製造業）。

イ、定年制と継続雇用制度の運用状況

- ・ 定年制を定めている企業は 57 社（職種・職位別定年制と回答した企業を含む）、定めていない企業は 7 社である（図表 27）。
- ・ 定年制を定めていない企業のうち、6 社は従業員規模が 50 人以下の企業である。

図表 27 定年制の状況

従業員規模	定年制			単位:社
	定めている	職種・職位別 定年制	定めていない 無回答	合計
50人以下	19	2	6	27
51～99人	14	0	0	14
100～199人	11	1	1	13
200人以上	10	0	0	10
合計	54	3	7	64

(注) 平成 29 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の 3 社と従業員規模が不明の 1 社を除く

- ・ 平成 29 年度アンケート調査で「定年制がある」と回答した企業のうち、「継続雇用制度を定めている」企業は 57 社中 52 社、「定めていない」（運用により継続雇用を行う場合も含む）企業は 5 社である（図表 28）。

図表 28 継続雇用制度の有無

従業員規模	継続雇用制度		単位:社
	定めている	定めていない	合計
50人以下	17	4	21
51～99人	13	1	14
100～199人	12	0	12
200人以上	10	0	10
合計	52	5	57

(注) 平成 29 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の 3 社と従業員規模が不明の 1 社を除く

- ・ 継続雇用制度の導入・改定の「予定がある」と答えた2社とも「上限年齢の引き上げ」を予定している（図表 29）。
- ・ 「検討中」と答えた企業 25 社のうち、「上限年齢の引き上げ」を検討している企業は 18 社であり、残りは、「経過措置の基準の廃止」4 社、「新規導入」1 社、「対象者の検討」1 社、「わからない」3 社である（複数回答あり）。
- ・ 継続雇用制度を「定めていない」企業 5 社における継続雇用制度の導入の予定をみると、「検討中」が 4 社、「わからない」が 1 社である。

図表 29 継続雇用制度の導入・改定の予定

	継続雇用制度の導入・改定			単位:社
	予定がある	検討中	ない、わからない、無回答	合計
合計	2	25	37	64

(注) 平成 29 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の 3 社と従業員規模が不明の 1 社を除く

ウ、継続雇用後の再雇用の有無

- ・ 継続雇用制度で定めた上限年齢に達した後も、「再雇用する場合がある」企業は 43 社と、全体の 67.2%を占める（図表 30）。
- ・ 継続雇用制度後の再雇用があると答えた企業では、勤続年数の長い従業員には、知識や経験、技術を活かした業務を続けてほしいとの意見がある。
- ・ 若手の雇用が進まないため、高齢の従業員に働き続けてもらっているという企業がある。

図表 30 継続雇用制度等後の再雇用の有無

従業員規模	継続雇用後の再雇用			単位:社
	ある	ない	わからない 無回答	合計
50人以下	20	0	7	27
51～99人	7	1	6	14
100～199人	9	2	2	13
200人以上	7	1	2	10
合計	43	4	17	64

(注) 平成 29 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の 3 社と従業員規模が不明の 1 社を除く

【企業コメントの例：継続雇用制度後の再雇用があると答えた企業】

- ・ 会社の規模や立地等を考えるとあまり人材を集める環境にない。現状維持をベースに人材を大切に長く働いてもらえるように努めている（畜産食料品製造業）。
- ・ 醤油製造固有の技術とノウハウの伝承を行っていきたいため、残ってもらっている（調味料製造業）。
- ・ 人手不足であり、働ける方は何歳になっても働いてほしいため（パン・菓子等製造業）。
- ・ 5年前に、継続雇用の上限を65歳から70歳に引き上げた。最近では70歳過ぎても希望者は雇用している（その他の食料品製造業-惣菜製造業）。

- ・ 再雇用時の雇用状況について、70歳を過ぎても本人の希望と体力次第で「働けるうちは働いてもらう」とする企業の中には、継続雇用の年齢制限を定めていない企業がある。
- ・ 嘱託社員、パート社員としての再雇用を行う企業では、本人の希望に応じて、短日数・短時間勤務を認めている企業がある。
- ・ 従事する業務内容については、ほとんどの企業が「定年時と同じ業務」または「定年までの業務に関連のある業務」としている。
- ・ 「初めて携わる業務」に高齢者を従事させている企業では、高齢者に配慮して体力の負担が少ない販売・事務業務を担当させているところがある。

【企業コメントの例：継続雇用制度後の再雇用の状況について】

- ・ 60歳定年で、65歳まで嘱託、それ以降はパートで雇用している。継続雇用の上限年齢は決めていない（パン・菓子製造業）。
- ・ 定年後は日給で賃金は下がるが、賞与などで以前の8割になるようにし、あまり下がらないようにしている（酒類製造業）。
- ・ 短日数（月10日）、短時間（4～6時間）勤務を認めている。収入は継続雇用の時よりも低くなる（野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業）。
- ・ 親会社の就業規則があるため、65歳までしか雇用できない（畜産食料品製造業）。

エ、新規採用の有無

- ・ 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無についてみると、「ある」企業が33社、「ない」企業が31社である（図表31）。
- ・ 従業員規模別にみると、200人以上の企業では、10社中7社で新規採用が「ある」と回答し、従業員規模が大きい企業ほど、高齢者の新規採用に積極的な傾向がある。
- ・ 企業ヒアリングでは、「業務効率の向上など、会社に付加価値を与えてくれる従業員を採用した」、「同業種からの転職など、資格や経験を持つ人材を確保したい」といった、即戦力となる人材の確保が新規採用の理由としてあげられている。
- ・ 多くの人手が必要な企業では、「体力がある方なら何歳でも応募してほしい」という企業も多くみられた。一方、若年者の応募が少ないため、「人手不足が深刻になり、高齢者の採用に切り替えた」企業もあった。

図表 31 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無

従業員規模	高齢者の新規採用		単位:社
	ある	ない	合計
50人以下	12	15	27
51～99人	7	7	14
100～199人	7	6	13
200人以上	7	3	10
合計	33	31	64

(注) 平成29年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋
アンケート未実施の3社と従業員規模が不明の1社を除く

【企業コメントの例：新規採用を行う（検討する）理由】

- ・ 溶接、電気、システムなど、技術のある方は積極的に採用したい（水産食料品製造業）。
- ・ 製造オペレーターの経験のある人材を採用したい（調味料製造業）。
- ・ 人手不足が深刻なため、元気な人を採用したい（その他の食料品製造業-めん類製造業）。
- ・ 顧客の多くがシニア層のため、販売部門では高齢者を積極採用している（酒類製造業）。
- ・ 人手不足の中で、仕事内容を見直し、業務を分散化することで、高齢者が働ける業務内容にした。未経験の高齢者でも即戦力になるため、採用している（野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業）。
- ・ 調理可能な方に来てほしい。ただ、工場内は冷たい場所や重量物もあり、立ち仕事で周りに合わせるスピードも必要。未経験者には厳しいかもしれない（その他の食料品製造業-すし・弁当・調理パン製造業）。

② 高齢者の働き方と活躍の場面

ア、勤務時間

- ・ 体力や余暇時間等との兼ね合いから、短時間・短日数勤務を好条件と捉えて就業する高齢従業員も多い。食料品製造業の事業者には、生産量の季節変動や、時間変動が大きな事業所も多く、柔軟な生産調整が求められているが、こうした仕事の繋閑は、高齢者の短時間・短日数勤務となじみやすい。
- ・ 子育て中の女性と比較すると、高齢従業員の勤務時間の方が長い傾向にあり、夜勤や早朝の勤務に高齢従業員が柔軟に対応している事例がみられた。

イ、賃金体系・評価制度

- ・ 年金や貯蓄などで経済的に余裕がある高齢従業員は、給与水準にこだわらず働き続けてくれる場合が多い。
- ・ 高齢者雇用に係る評価制度については、必要性は感じながらも、どのような方法で実施すればよいのかわからないという声が多い。一部の企業では、成果に応じて賞与や昇給を実施している。

【企業コメントの例：賃金体系・評価制度について】

- ・ 製造業務において熟練の技術を持った方の再雇用時の労働条件、賃金設定等が難しい。そうはいても、技術を持った方は残ってほしい（その他の食料品製造業-他に分類されない食料品製造業）。
- ・ 高齢により生産効率が下がっても、最低賃金を維持しなければならないのは正直厳しい（その他の食料品製造業-惣菜製造）。
- ・ 60歳の定年で退職金を支払った上で同じ条件（保険あり）で継続して働いてもらっている（その他の食料品製造業-他に分類されない食料品製造業）。
- ・ パート従業員にも各人の勤務状況、成果に応じて賞与を支給している。それが励みとなっている（その他の食料品製造業-惣菜製造）。

ウ、高齢者が従事する業務の傾向

- ・ 資格や経験が必要な業務は、これまで勤務していた従業員を継続雇用して従事してもらうとする企業があった。
- ・ 資格や経験が不要な業務は、パートとして継続雇用する従業員その他、新規採用の従業員が対応する場合がある。特に、早朝・夜間に高齢者が活躍しているため、今後もその時間帯で高齢者を新規に募集したいと考えている企業もあった。
- ・ 資格や経験が必要な業務に関しては、高齢者が若手人材の育成者として活躍することで、円滑な世代交代を目指している企業がある。継続雇用によりベテラン従業員が育成者となることが、人材マネジメント上、効率的と考える企業も多い。

【企業コメントの例：高齢者が従事する業務の例】

(ア) 業績等を維持する

- ・ 先日、65歳で入社した従業員には、家事での調理経験を活かして総菜等の製品開発を担当させている（その他の食料品製造業-惣菜製造）。
- ・ ベテランの営業職は、商品を軽トラックに積み、飲食店、小売店に営業をしている。新規開拓で社内表彰されることもある（調味料製造業）。
- ・ 79歳の従業員は、関連会社の技術指導をしていたが、昨年顧問に就任（精穀・製粉業）。
- ・ 和菓子職人として長年活躍している（パン・菓子製造業）。
- ・ もともと精肉店で肉のカットをしていた従業員を採用。これまでの技術を活かしてカット業務に従事（畜産食料品製造業）。

(イ) 人員確保、業務改善等を重視する

- ・ 高齢者を含めほぼ全員が同様に製造工程に従事。業務内容に大きな差はない（その他の食料品製造業-他に分類されない食料品製造業）。
- ・ 早朝2時から弁当の調理、盛り付け作業（その他の食料品製造業-すし・弁当・調理パン製造業）。
- ・ 機械を扱う作業は難しいので、現場で選別や作業の段取り等をしてもらう（パン・菓子製造業）。
- ・ 工場のことをよく知っているので、夜間の守衛業務を担当（調味料製造業）。
- ・ ほぼ全員が製造業務。業務量の季節変動に合わせて、勤務時間を調節してもらっている（野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業）。

③ 高齢者雇用に取り組む意義や課題

ア、高齢者雇用に取り組む意義（メリット）

〔ヒアリング結果の傾向〕

- ・ いずれの従業員規模においても「経験や技術が豊富」という回答が多数を占める（図表 32）。特に、50 人未満の企業では、重要な管理業務をベテラン従業員に任せている場合が多い。
- ・ 従業員規模が 50 人未満の企業の多くが、「人間関係が良好」な点や「コミュニケーション能力」の高さをメリットにあげている。
- ・ 従業員規模が 30 人以上の企業では、高齢者を雇用するメリットに「後進の指導」をあげる場合が多い。このほか「まじめ」など、勤務態度や定着率への高い評価もみられる。
- ・ 少数ではあるが、「コストが安く抑えられる」をメリットにあげる企業もみられる。

〔ヒアリングで聞かれたニーズ・意見〕

- ・ 高齢者雇用のメリットは、「技術や知識が豊富で、どんな仕事にも柔軟に対応できる」など、能力面の評価と、「真面目で責任感が強く、穏やか、コミュニケーション能力が高い」といった、勤務態度や対人関係などの評価がみられた。
- ・ 「若手従業員との関係も良好で、年齢が離れていた方がスムーズに技術の伝承が行える」、「若手従業員が高齢従業員に敬意を払い、力仕事を率先して行う雰囲気は自然に造られている」など、高齢者雇用が企業内の人材育成や、良好な社内環境の醸成につながるというメリットも確認できた。

図表 32 高齢者雇用のメリット

従業員規模	高齢者雇用のメリット					単位:社
30人未満 N=12	経験や技術が豊富	6	責任感がある	4	人間関係が良好	2
30～50人未満 N=14	経験や技術が豊富	7	後進の指導	3	コミュニケーション能力	3
50～100人未満 N=17	経験や技術が豊富	10	まじめ	4	責任感がある	4
100～200人未満 N=13	経験や技術が豊富	8	後進の指導	2	責任感とやる気	2
200人以上 N=11	まじめ	4	経験や技術が豊富	2	後進の指導	2

注) 回答数 3 社以上または上位 3 位までに該当する項目を集計
複数回答あり、従業員規模不明の 1 社を除く

【企業コメントの例：高齢者雇用のメリット】

- ・ 長年働いている方であれば、技術、経験の蓄積があり作業工程を任せられる（酒類製造業）。
- ・ 責任感が強い方が多い。朝も始業時間に余裕を持って出社し遅刻がない（調味料製造業）。
- ・ アドバイスやメニューの提案をしてくれる。仕事をしたい人はパワフル（その他の食料品製造業-すし・弁当・調理パン製造業）。
- ・ 機械での製品充填行程など技術が要る業務を若い従業員に指導していただいている（調味料製造業）。
- ・ 時給は高くないが、年金収入がある方もおり勤務していただいている（パン・菓子製造業）。
- ・ 派遣と比べて5%程コスト低減となる（畜産食料品製造業）。

イ、高齢者雇用に取り組む際の課題（デメリット）

〔ヒアリング結果の傾向〕

- ・ いずれの従業員規模においても「健康管理」が課題とする企業が多くみられた。特に、50人未満の企業では、高齢者の体調の変化に気づく方法や業務の負担軽減についてどうしたらよいか不安に感じている（図表33）。
- ・ 従業員規模が50人未満の企業では、高齢従業員の「作業スピード」を課題と感じる企業も多い。
- ・ 従業員規模が100人以上の企業では、「けがのリスク」が多くあげられた。会社で予防措置を講じて、けがをして結果的に労災になることを不安視する声がある。
- ・ 少数意見では、高齢従業員の残業を軽減した際に他の従業員に生じる不平等感や、短時間・短日数勤務を実施した際のシフト調整の難しさをあげる企業がある。

〔ヒアリングで聞かれたニーズ・意見〕

- ・ 「工場内は段差や機械も多く、安全確保が難しい」、「高温・低温環境での作業は、高齢者には負担が大きい」など、工場内の労働環境が高齢者の体調悪化やけがにつながることを心配する企業が多かった。高齢者を雇用した場合にどのような安全確保・健康管理をすればいいのか、多くの企業が情報を求めている。

図表 33 高齢者雇用のデメリット

従業員規模		高齢者雇用のデメリット						単位: 社			
30人未満	N=12	体調管理	3	作業スピード	2	けがのリスク	2				
30～50人未満	N=14	体調管理	8	体力	3	けがのリスク	2	作業スピード	2		
50～100人未満	N=17	体力	4	記憶力・注意力	3	体調管理	2	けがのリスク	2	プライド	2
100～200人未満	N=13	けがのリスク	5	体調管理	4	体力	3				
200人以上	N=11	けがのリスク	5	体調管理	3	体力	2				

注) 回答数3社以上または上位3位までに該当する項目を集計

複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

【企業コメントの例：高齢者雇用のデメリット】

- ・ 工場内は障害物、段差が多いため転倒の危険があり心配（動植物油脂製造業）。
- ・ 健康面に個人差があり対応に苦慮する（水産食料品製造業）。
- ・ 作業が限定され、きつい業務を若い従業員が行うことによる不平等感（その他の食料品製造業-他に分類されない食料品製造業）。
- ・ 高齢の独居者もおり、緊急連絡先が不明な方も。会社で何かあった際、身寄りがない方の対応は難しい（その他の食料品製造業-めん類製造業）。
- ・ 新しいことに取り組む際に時間がかかる。体力、スピードに個人差がある（水産食料品製造業）。
- ・ 働く場所が冷蔵庫内だと、心臓等弱い方は危険（畜産食料品製造業）。

ウ、高齢者雇用に必要な取組み・支援

〔ヒアリング結果の傾向〕

- ・ 高齢者雇用における課題や求人・雇用時に必要な支援では、「助成金」に対する要望が最も多い（図表 34）。
- ・ 助成金に関する十分な情報がなく、中小企業にとって手続きが煩雑すぎるといった声が多い。助成金制度の周知や簡略的な申請方式の採用などを求める意見がある。
- ・ 従業員規模別に高齢者雇用に必要な取組み・支援をみると、50 人未満の企業において助成金の情報提供が必要との回答が多い。大規模な企業では、職場の安全性を向上する設備投資に対して助成金の拡充を求める声がある。

〔ヒアリングで聞かれたニーズ・意見〕

- ・ 従業員規模が 50 人未満の企業では、助成金について「情報が必要」、「わかりにくい」、「制度内容や活用状況を告知してほしい」といった情報提供に関する要望や、「従業員の規模など、助成金の条件が合わず利用できない」など、規制緩和や制度の改善を求める意見が多い。
- ・ 従業員規模が 50 人以上の企業では、雇用支援や人材紹介の支援に対する要望が多い。中でも、資格取得者など一定のスキルを持った人材とのマッチングの支援を求める企業が多い。

図表 34 高齢者雇用に必要な取組み・支援

従業員規模	高齢者雇用に必要な取組み・支援			単位: 社		
30人未満 N=12	助成金の拡充と周知	3	雇用支援	2	中小企業への規制緩和	1
30～50人未満 N=14	助成金の拡充と周知	5	職業訓練	1	雇用支援	1
50～100人未満 N=17	雇用支援・人材紹介	6	助成金の拡充と周知	5		
100～200人未満 N=13	雇用支援・人材紹介	1	助成金の拡充と周知	1	健康管理対策支援	1
200人以上 N=11	雇用支援・人材紹介	4	助成金の拡充と周知	3		

注) 回答数 3 社以上または上位 3 位までに該当する項目を集計

複数回答あり、従業員規模不明の 1 社を除く

【企業コメントの例：高齢者雇用に関する課題と必要な支援等】

(ア) 助成金：助成金制度の拡充（対象範囲拡大等）や情報提供

- ・ 製造技術、心得、資格取得等の技術支援の援助がほしい（その他の食料品製造業-めん類製造業）。
- ・ 助成金についてはもっとバリエーションがあればありがたい（精穀・製粉業）。
- ・ 面接だけではわからないので、高齢者を雇い入れる時の補助があればいい（半年間の給料の補助など）（野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業）。
- ・ 高齢者、母子、障がい者雇用の助成の手厚さに差がある。また企業も助成金受給と雇用のバランスが取れていない（水産食料品製造業）。
- ・ 助成金が中小企業の使用実態に即したものとしてほしい（パン・菓子製造業）。
- ・ 助成金申請を何度か行ったが、煩雑で手がかかる。ハードルを低く、申請しやすくしてほしい（パン・菓子製造業）。
- ・ 高齢者雇用に向けた安全管理面での助成があればよい（畜産食料品製造業）。
- ・ バリアフリーな職場にするための資金援助（動植物油脂製造業）

(イ) 健康・安全管理：高齢者雇用を前提とした健康管理面の諸制度整備・充実

- ・ 無理をせず、体調に応じて休む時には休んでもらえるような体制をつくっている。（調味料製造業）。
- ・ 転倒しにくいように床面にシートを敷き、注意喚起も徹底しているが、転んでしまう人がいる。対策をしても労災につながってしまう（パン・菓子製造業）。

(ウ) 人材紹介

- ・ 人材のスキルや能力・経験等の情報、専門知識のある人材を紹介してくれる仕組みがほしい（その他の食料品製造業-すし・弁当・調理パン製造業）。
- ・ 必要な人材をできるだけコストをかけずに採用できるような援助体制がほしい（水産食料品製造業）。

【高齢者雇用に係る取組み（改善点や工夫など）】

- ・ 工場に血圧計を置いている。健康相談にも応じる。残業をさせない、製造ラインのスピードを落とすなどの対策を行っている（水産食料品製造業）。
- ・ 若い従業員と比較して、弁当の配送件数や重量を少なくしている（その他の食料品製造業-すし・弁当・調理パン製造業）。
- ・ 本人の体調の変化があるときは、遠慮なく休んでもらう。また健康診断受診を徹底している（パン・菓子製造業）。
- ・ 労災事故が無いよう、工場内の設備投資を実施（床が滑らないよう等）（野菜缶詰・果実缶詰・農産保存食料品製造業）。
- ・ 健康状態や体力等に応じ、勤務日数、勤務時間を調整している（畜産食料品製造業）。
- ・ できるだけ体力を使わなくていいようにリフト等の導入を行っている（パン・菓子製造業）。
- ・ 営繕業務の従業員には、雨量が多い日などは休んでもらっている（パン・菓子製造業）。
- ・ 特に何もしていない。60代は元気なため、年寄扱いは本人に失礼なことがある（畜産食料品製造業）。

(3) 先行事例ヒアリング調査結果の分析方法

- ・ 企業ニーズヒアリングより、先行的・特徴的な取り組みをしている企業に対し、先行事例ヒアリングへの協力を依頼したところ、4社より協力を得た。
- ・ 以下では、4社のヒアリング結果を整理し、高齢者雇用を積極的に推進する企業の特徴をまとめた。

(4) 先行事例ヒアリング調査結果

① 高齢者雇用のきっかけ

- ・ 「人手不足」が共通してあげられた。業界全体で人材が逼迫する中で、高齢者を貴重な人材として認識し、積極的に雇用に取り組んでいる。
- ・ 人材を確保する目的は、「多くの人手を要する工程における労働力の確保」と、「知識・経験・技能を有した専門的な人材の確保」の2つに大別することができる。

〔多くの人手を要する工程における労働力の確保〕

→継続雇用を希望する就業者への対応や、積極的な新規採用

【企業のコメント】

- ・ 特に高齢者に対象を絞って採用したというわけではないが、少子高齢化が進む中、地域の高齢者も貴重な人材として積極的に採用した。
- ・ 以前はフルタイムを前提としていたが、深刻な人手不足の中、短日数勤務を認めて高齢者も働きやすい環境を整備した。
- ・ 従業員に長く勤めてもらえるように、状況に応じて様々な勤務体系を選択できるようにした結果、多くの高齢者に働いてもらえるようになった。

〔能力と経験のある人材の確保〕

→生産性向上など、会社の付加価値を上げる従業員を積極雇用

【企業のコメント】

- ・ 過去の経験を活かして活躍してもらえる人であれば、65歳以上でも積極的に採用している。
- ・ ベテラン従業員には元気なうちは働き続けてもらい、製造ラインの統括など重要な業務を担当してもらっている。

② 高齢者雇用のポイント

- ・ 「働き方の整備」、「モチベーションの維持」をポイントにあげる企業が多い。
- ・ 業務内容の明確化や勤務時間の調整によって、高齢従業員が働き続けられる職場環境を目指している。
- ・ 若手従業員とのコミュニケーションの機会を増やすことが、働きやすい環境につながっている。
- ・ 「働きやすい職場づくりに努めている」は、各企業の共通認識であった。具体的な工夫については、「作業工程の見直しで業務の単純化を図っている」、「重要な工程管理を担当させることで、本人のモチベーションの維持につなげている」などがあげられた。

【具体的な工夫】

- ・ 勤務時間の柔軟な対応等、制度面で働きやすい環境づくり
- ・ 高齢者が働きやすい環境づくりのための設備投資
- ・ コミュニケーションの円滑化を図るなど、ソフト面での環境づくり

【企業のコメント】

- ・ 業務内容を見直し単純化することで、新規採用の高齢者も即戦力として活躍している。
- ・ 需要変動による生産調整を、生活時間に余裕があり短時間勤務を希望する高齢者のシフト調整で対応している。
- ・ ベテランの高齢従業員にライン管理の班長を任せることで、効率的な業務につなげている。
- ・ 経験と実績を積んだ高齢者を雇用し、現場を任せることで付加価値を最大限発揮してもらっている。
- ・ 福利厚生に力を入れて社員旅行や各種イベントを積極的に行うことで、高齢者が楽しく働ける環境を整えている。

③ 高齢者雇用の効果

- ・ 高齢者雇用の効果として、「業務課題の解決につながった」、「生産活動を支える重要な戦力となっている」などがあげられた。
- ・ どの企業も、「人材確保」の面では効果を実感している。
- ・ 若手従業員への技能伝承がスムーズに行えるようになった、経験に基づく適切な指導で生産効率が向上したなど、副次的な効果を感じている企業が多い。
- ・ 高齢者雇用を契機に、安全面などで様々な設備投資を行った結果、他の従業員にとっても働きやすい職場に変化した企業があった。

〔直接的効果：人材不足の解消〕

- ・ 人材の確保（マンパワーの維持）
- ・ 生産と売上の維持（生産調整への柔軟な対応）

【企業のコメント】

- ・ 若手従業員が集まらず、人手不足が深刻化したが、高齢者に対象を広げた結果、従業員を獲得できた。
- ・ 年齢にこだわらずに採用を行った、経験や知識が豊富で、即戦力となる専門人材を獲得できている。

〔副次的効果：業務効率改善など〕

- ・ 経験と技術のある高齢従業員の継続雇用は、後進の育成にプラスの効果
- ・ 前職で専門性を培った高齢者の新規採用が、会社の新たな付加価値を創出
- ・ 工場の設備投資のきっかけ

【企業のコメント】

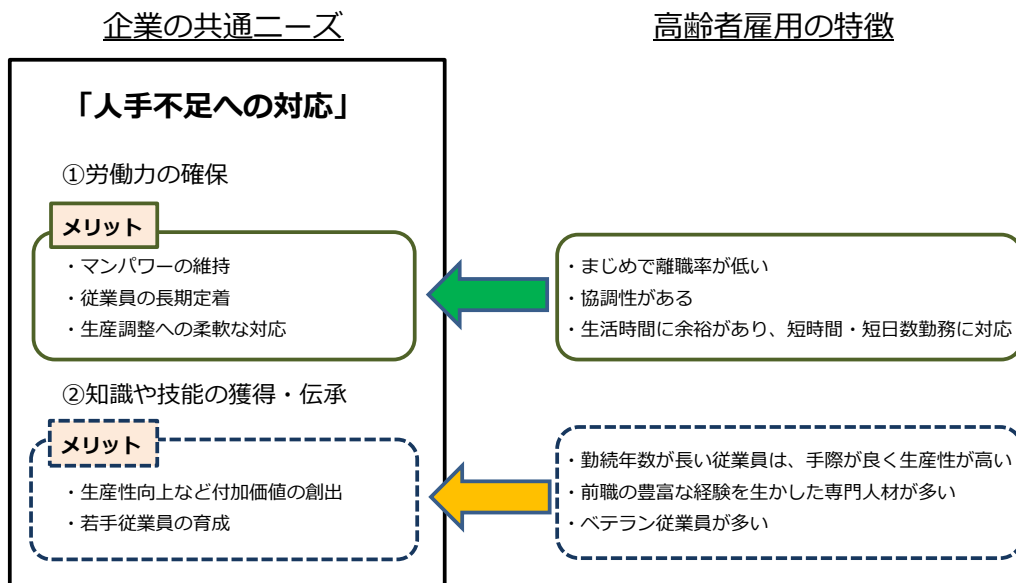
- ・ 若手従業員は、年の離れた従業員の方が指示を受け入れやすいため、スムーズに技能の伝承ができるようになった。
- ・ 高齢従業員の負担軽減を目的とした設備投資は、他の世代にも好評で、全ての従業員の働きやすさ、定着率の向上につながっている。
- ・ 前職の営業経験などを活かし、顧客との会話の中でサービスの不満要望をくみ取り、会社にフィードバックし対応しているので、厚い信頼を得ている。
- ・ 負担が大きい力仕事は、自発的に若手従業員が行うようになるなど、助け合える雰囲気が生産ラインの一体感が醸成されている。

(5) ヒアリング調査結果の総括

① まとめ

なぜ、企業が高齢者雇用を進めていくのかについて、ヒアリング内容を整理すると、「人手不足への対応」が最も多い。業界全体が深刻な人手不足となる中で、多くの企業が高齢者を活用することで生産を維持したいと考えている。しかし、高齢従業員に対してどんな仕事をしてほしいか、どんな役割を担ってほしいかという点については、企業ごとに意見が分かれており、今後の人材ニーズを捉えるうえで貴重な情報となった。企業のニーズについて、図表 35 にまとめる。

図表 35 企業のニーズと高齢者雇用のメリット



企業が高齢者雇用によって人手不足に対応している理由には、「労働力の確保」と「知識や技能の習得・伝承」の2つが多くあげられた。

「労働力の確保」について、平成 29 年度アンケート調査では、高齢従業員を配属したい業務内容について、7割以上の企業が「製造業務」と回答し、多くの企業では中心業務である製造部門に人手を求めている。

さらに食料品製造業は、季節や時間帯に応じて生産量の変動が大きいことが特徴としてあげられ、生産調整のために柔軟な勤務体系の整備が求められている。

高齢従業員は「勤務態度が真面目で定着する」、「短時間・短日数の就労を希望する」、「比較的自由に使える時間が多い」という特徴を持っており、食料品製造業の企業が求める人材像と近い特性がある。そのため、定年を迎えた従業員に対して、継続雇用制度等で短時間・短日数等に労働条件を変更して雇用する企業も多い。また、同種の

企業では、新規採用も積極的な傾向にある。

もう一つのニーズである「知識や技能の獲得・伝承」については、専門的な技能を持つ人材を獲得することで、生産性向上や付加価値の創出につなげたいとする声がある。

長年勤めたベテラン従業員は、豊富な経験と知識を持つため生産性が高い。中には、高齢者を製造ライン全体の工程管理や、若手従業員の育成などの業務に配属する企業もある。一部企業では、他社を定年退職した専門人材を採用し、全体の工程管理など高度な役割を任せていた。

高齢者の場合、同業種での実務経験や、専門的な資格、顧客ニーズへの対応スキルなどを持つ人材が若年層よりも多い。また、指導者としての技術・人格を備える人材に、高齢者が適している場合が多い。

② 高齢者雇用の動機と高齢者の役割・職域

ヒアリングの結果から、食料品製造業では「労働力の確保」と「知識や技能の獲得・伝承」が高齢者雇用の動機となっている。こうしたニーズに対して高齢者に求められる役割・職域の例は以下のとおりである。

〔労働力の確保〕

食料品製造業では、多くの人手が必要な製造作業において人手不足が深刻化しており、「労働力の確保」が必要となっている。その一方で、生産量の時間変動や季節変動が大きいことから、全員をフルタイムで雇用することが難しく、柔軟な勤務体制が求められている場合が多い。マンパワーが必要な職域では、業務にフレキシブルに対応できる人材の確保が求められている。

【役割・職域の例】

- ・ 高齢従業員は生活時間に余裕があり、勤務日数や時間の融通が利くという特徴を活かし、フルタイムの従業員では対応できない生産変動に対応する労働力としての役割が期待できる。たとえば、特定の時間帯に作業が集中する業務や、深夜・早朝の時間帯のシフトなどがあげられる。
- ・ 製造工程を見直し、業務内容を単純化することで、資格や経験のない高齢従業員でも即戦力として活用することができる。たとえば、食料品の基礎加工において、一部の工程のみを担当させる場合が考えられる。

〔知識や技能の獲得・伝承〕

食料品製造業における「知識や技能の獲得・伝承」とは、業務に対する知識・経験や機械操作等のノウハウのほか、製造ラインの工程管理や、従業員のマネジメント能力などを差し、若手従業員に多様な技能を伝承できる人材が求められている。

【役割・職域の例】

- ・ 長年の職務経験を活かして、高度な技能が必要とされる分野で活用する。特に、職人的技能が求められる職域では、高齢従業員が重要な役割を果たす。
- ・ 営業職、料理人、機械メンテナンスなどの各分野で実績を積んだ専門人材を新規採用することで、企業の付加価値の向上に貢献する。たとえば、新メニューの開発や、新規販売先の開拓などがあげられる。
- ・ 実務経験の長い従業員に、製造ラインの人員配置・工程管理などを一任することで、業務の効率化や若手従業員への実践を通じた教育につなげる。

③ 高齢者雇用の課題・問題点への対応

企業ニーズヒアリングでは、「健康管理」、「安全管理」、「雇用支援」、「助成金」の4点についての不安や、情報提供に関する要望があげられた。

〔健康管理〕

高齢者雇用に積極的な企業では、本人が健康で就業を望む限りは、継続して活躍してほしいと考えている。そのため、従業員への声掛けを徹底し、病院での定期的な診察を進めるなど、健康面に配慮する企業が多い。また、雇用環境を見直し、体力や健康状態に合わせて、短時間・短日数の就労に対応する企業が多い。

〔安全管理〕

高齢従業員に危険な機械を扱わせない、軽作業を担当させるなど、業務内容の見直しで対応する企業が多い。また、一部の企業では、手すりの設置や、リフトの導入、段差の解消などの設備投資を実施している事例がある。こうした設備投資は、全従業員の勤務環境の改善や安全確保の点からも効果が大きく、今後は安全対策に力を入れる企業を支援する枠組みが必要となる。

〔雇用支援〕

業界全体で人手不足が深刻化する中で多くの企業から要望が寄せられた。特に、従業員規模の大きな企業からは、企業側の求める条件と、就職希望者の技能・経験の情報共有ができ、効率的にマッチングできるサービスを求める声が多い。

〔助成金〕

企業の業種・業態や従業員規模によって対象となる制度等が異なるため、条件に関わらず、広く情報提供が求められている段階にある。その中でも、特に従業員規模の小さな企業から、助成金制度の周知、手続きの簡略化、適用条件の緩和などの支援を求める意見が多い。

なお、本事業では高齢者の雇用を効果的に実践している事例をパンフレットで紹介している。継続雇用制度を導入した場合、新規採用で雇い入れた場合など、高齢者雇用のきっかけとポイント、雇用の成果を個別に紹介しており、これから高齢者雇用に取り組みたい企業が参考になるような視点でまとめている。

(6) 啓発資料の作成

平成 29 年度アンケート調査結果と、本調査の結果をまとめて、高齢者雇用を推進する啓発資料「高齢者雇用の手引き<食料品製造業編>」を作成した。

骨子は以下のとおりである。

① 高齢者雇用のヒント

- ・ 人材戦略としての定年の引き上げ・継続雇用の延長、高齢者の新規採用について
- ・ 平成 29 年度アンケート調査結果、本調査結果の一部を紹介（食料品製造業の高齢者雇用の現状、企業が高齢者を雇用する理由、高齢者雇用によるプラスの効果、高齢者を配属させたい業務内容）
- ・ 高齢者雇用の課題・不安に対する企業の工夫・取組み、高齢者雇用支援に対する企業のニーズについて
- ・ 高齢者を雇用する企業への支援制度（助成金等）の紹介

② 事例紹介企業

- ・ 株式会社唐人ベーカリー：高齢者の柔軟な働き方で生産の季節変動に対応
- ・ 堀永殖産株式会社：業務内容を見直し、高齢者を即戦力として積極活用
- ・ 株式会社ランチサービス：経験豊富な高齢者の採用で生産性を向上
- ・ 株式会社かねすえ：ベテラン従業員の継続雇用で生産ラインの一体感を醸成

IV. 小売業とのニーズ比較

本事業は、「業種別高齢者雇用推進事業」の一環である。平成 29 年度には食料品製造業に先駆けて、小売業で企業ニーズの把握と分析を行っている。

業種によるニーズの違いを明らかにするために、共通の質問項目が設定されていて、結果に違いがみられたものを中心に、両業種の調査結果の比較を試みる。

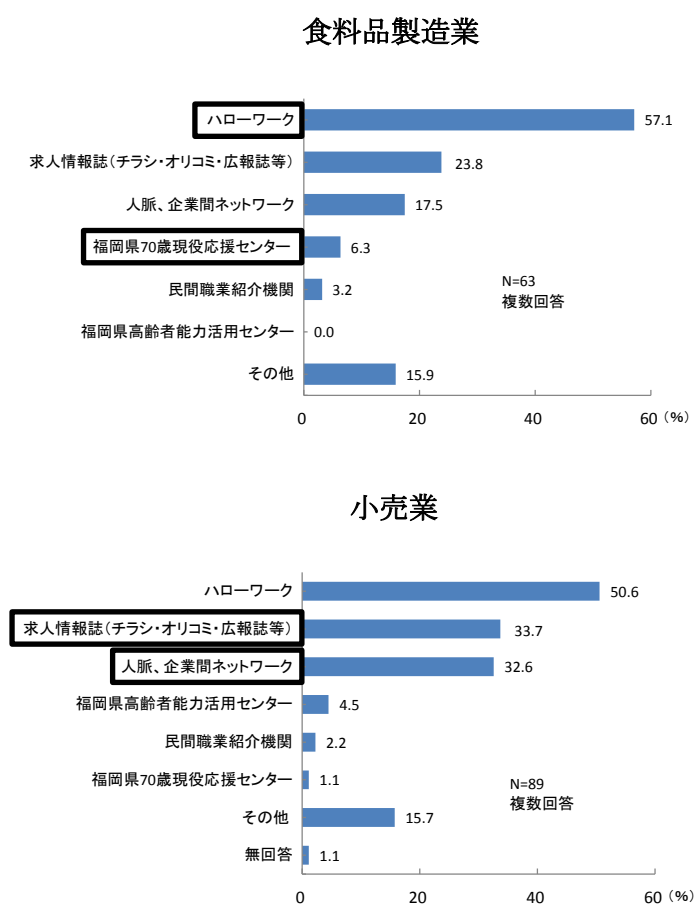
(1) アンケート調査結果の比較

① 高齢者の求人方法

過去 3 年間に 65 歳以上を採用したことがある企業の高齢従業員の求人方法を比較すると、両業種とも「ハローワーク」が 5 割以上と最も多くなっている（図表 36）。

食料品製造業は「福岡県 70 歳現役応援センター」(6.3%) が小売業よりも高い特徴がある。小売業の求人方法では「求人情報誌」(33.7%)、「人脈・企業間ネットワーク」(32.6%) の割合も高くなっており、複数の手法がとられている。

図表 36 65 歳以上採用の求人の方法



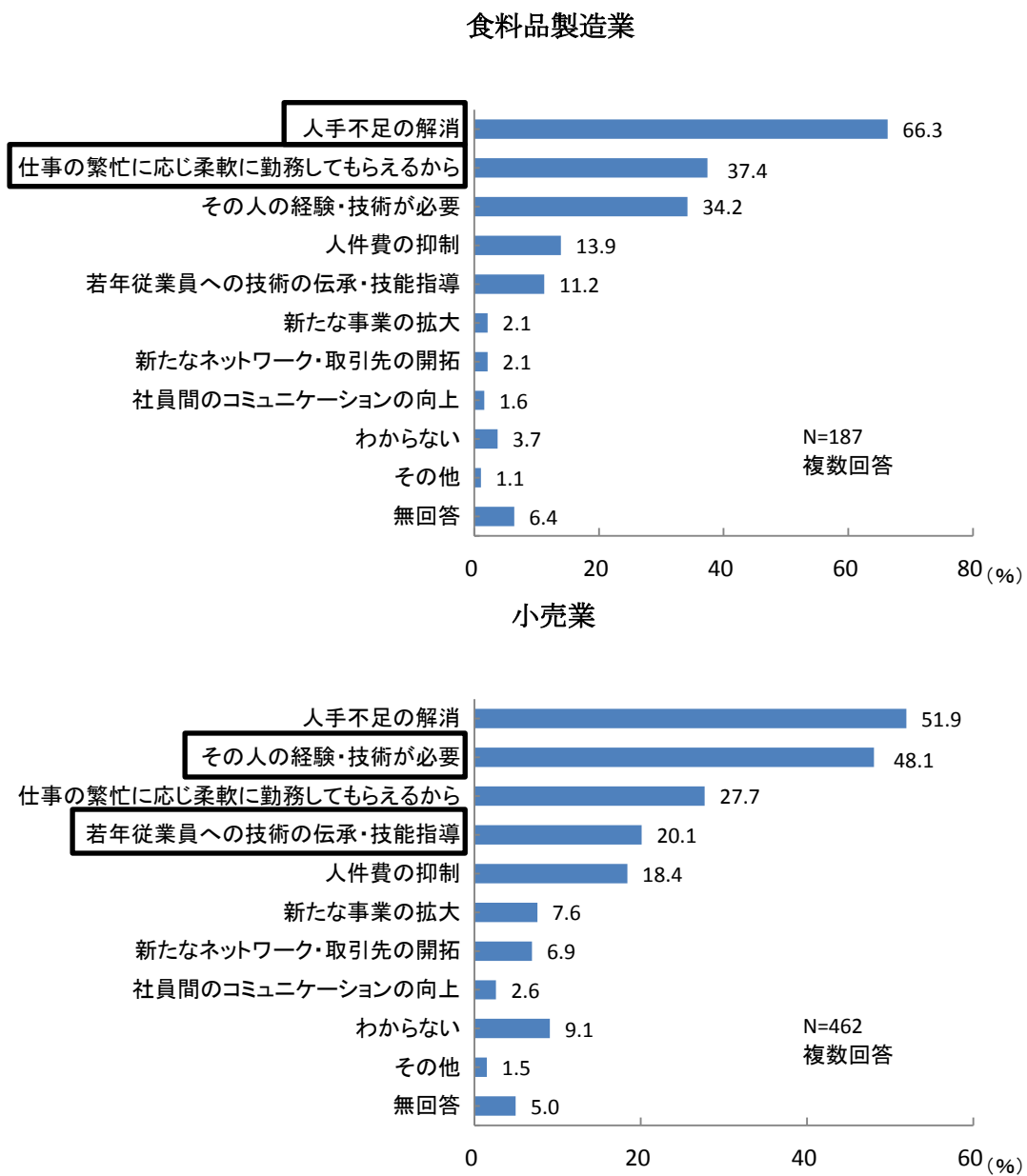
(注) 食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果、小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果より作成

② 65歳以上を雇用する理由

食料品製造業では「人手不足の解消」(66.3%)が圧倒的に高くなっている(図表37)。その次には「仕事の繁忙に応じ柔軟に勤務してもらえるから」(37.4%)が続いており、生産量の変動に適応しつつ人手を確保できる点が高齢者の雇用理由になっている。

小売業も同様に、「人手不足の解消」(51.9%)が多いが、「その人の技術や経験が必要」(48.1%)の割合も高い。また、「若手従業員への技術の伝承・技術指導」が20.1%と、食料品製造業の11.2%と比較して高く、高齢者の経験や知識を雇用のポイントにする傾向がある。

図表 37 65歳以上を雇用する理由

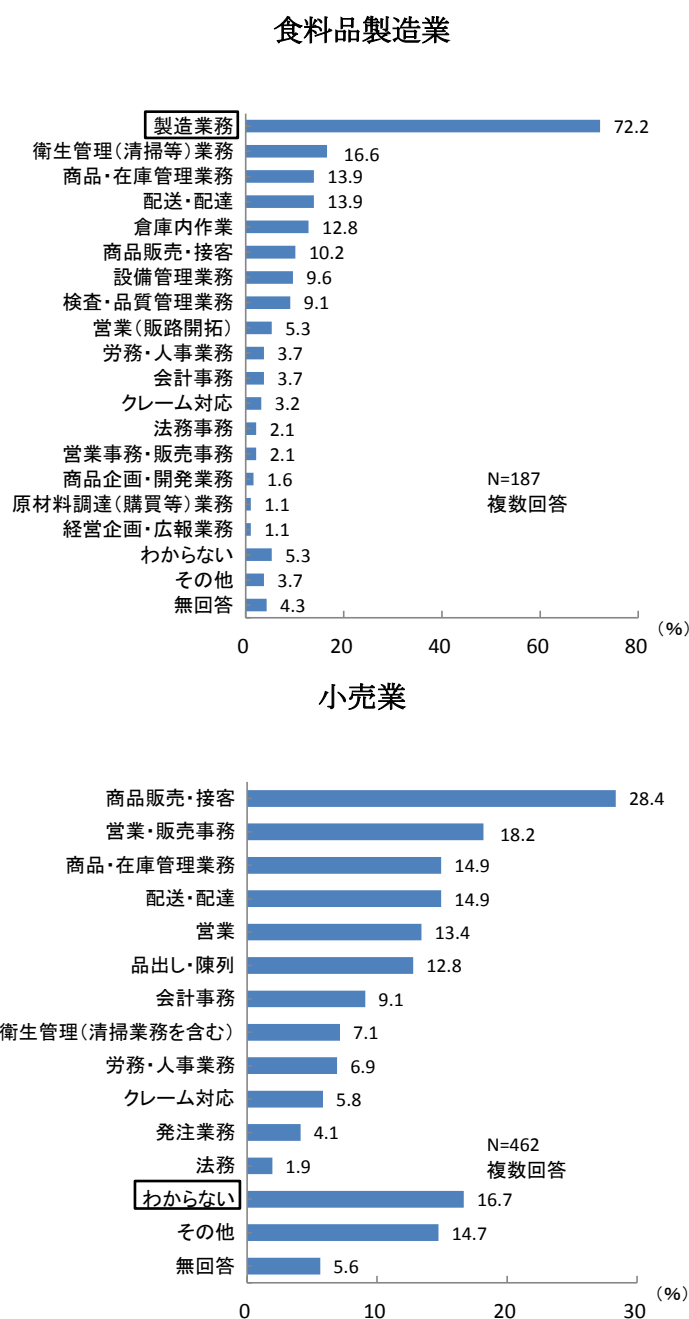


(注) 食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果、
小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果より作成

③ 65歳以上を雇用する場合の配属したい業務内容

食料品製造業では「製造業務」(72.2%)が圧倒的に高い一方、小売業では、商品販売・接客(28.4%)、営業・販売事務(18.2%)、など分散する傾向にある(図表38)。また、小売業は「わからない」が16.7%となっており、配属したい業務内容のイメージが持てない企業も一定数みられる。

図表 38 65歳以上を雇用する場合に配属したい業務内容



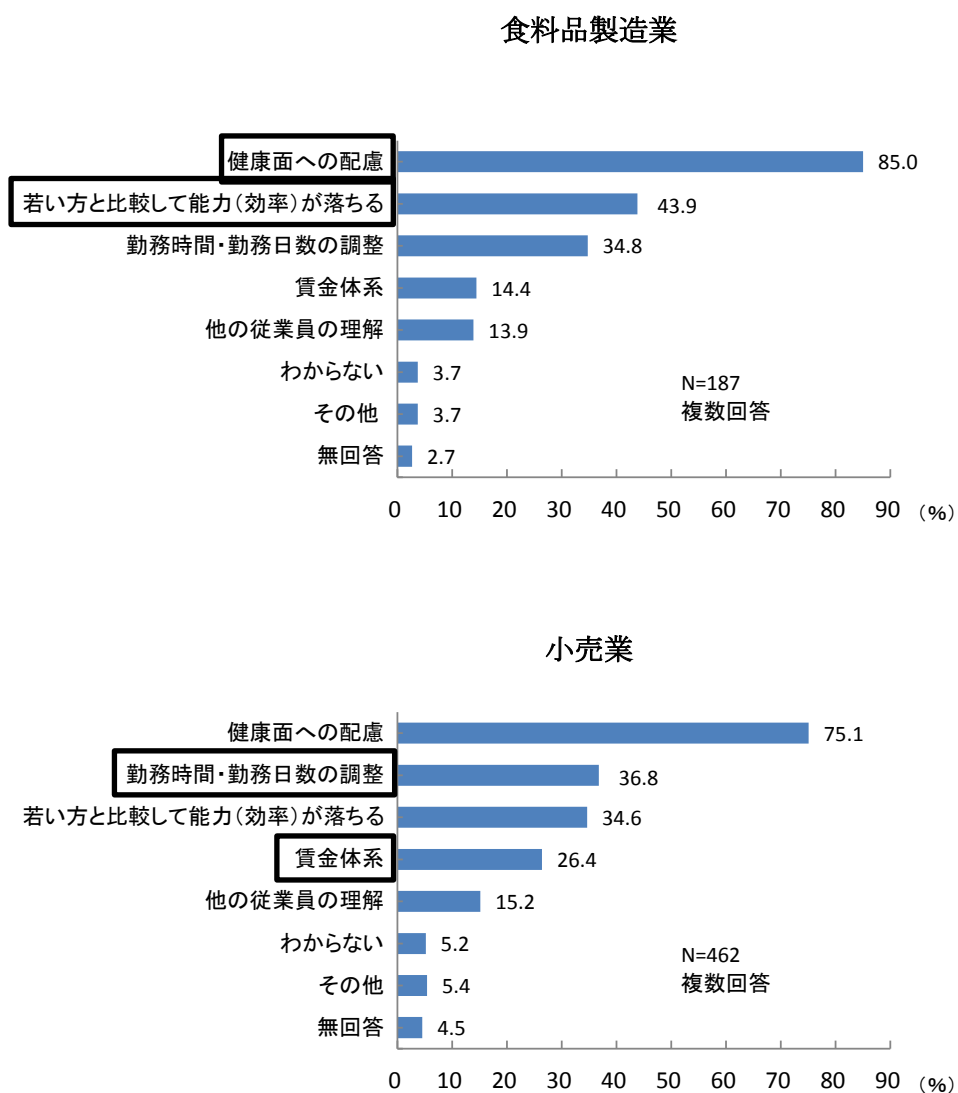
(注) 食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果、
小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果より作成

④ 65歳以上を雇用する上での課題や問題点

食料品製造業では「健康面への配慮」(85.0%)、「若い方と比較して能力(効率)が落ちる」(43.9%)の順で高く、いずれも小売業より高い(図表39)。機械を取り扱う業務や極度な高温・低温下での作業も多いことから、けがや急病のリスクを心配する声も多い。

一方、小売業では「勤務時間・勤務日数の調整」(36.8%)、「賃金体系」(26.4%)などが食料品製造業よりも高い。

図表 39 65歳以上を雇用する上での課題や問題点

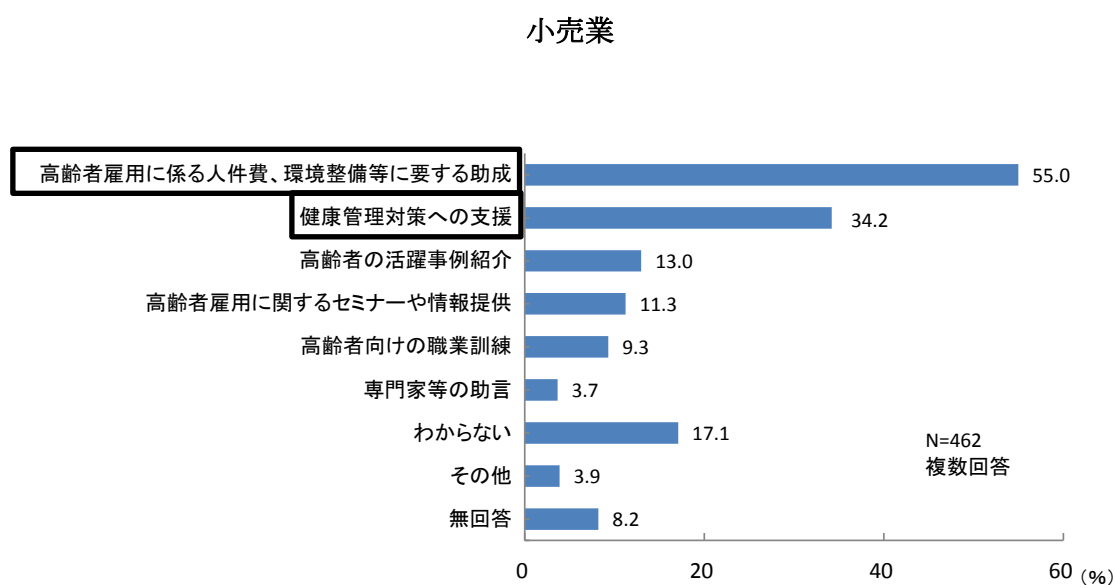
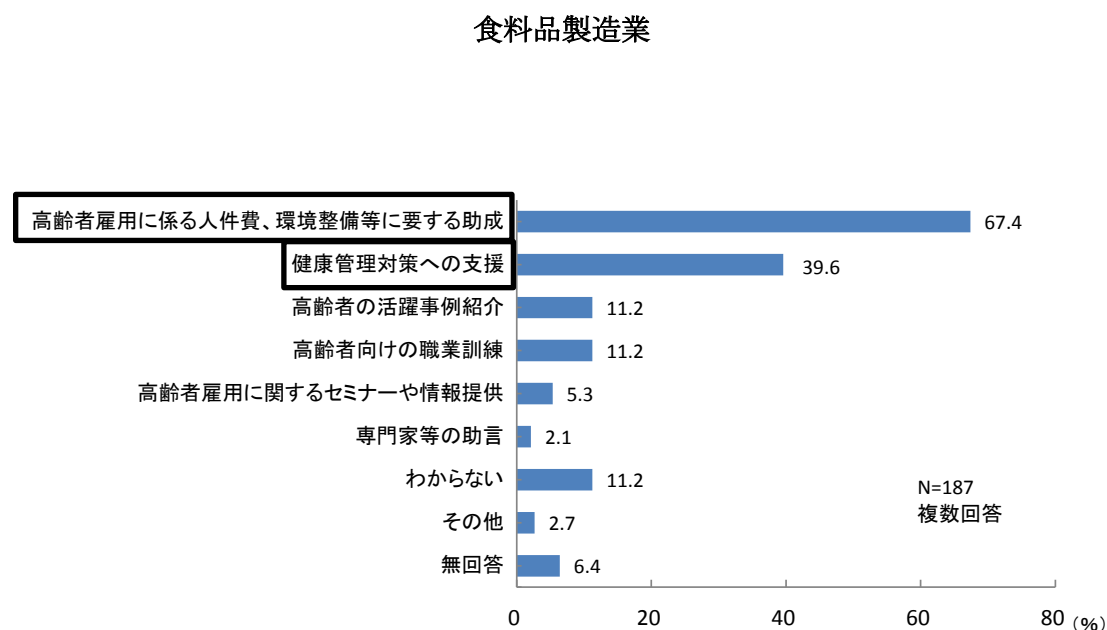


(注) 食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果、
小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果より作成

⑤ 65歳以上を雇用する上で必要な外部からの支援

高齢者雇用拡大に向けての必要な支援策については、両業種とも「高齢者雇用に係る人件費、環境整備等に要する助成」が5割以上と最も高く、「健康管理対策への支援」が続いている（図表40）。

図表 40 高齢者雇用拡大に向けて必要と思われる支援策



(注) 食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果、小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果より作成

【参考】基本項目の比較

- ・ 両業種のアンケートから基本項目を抜粋して、一覧表にまとめた（図表 41）。
- ・ 食料品製造業は筑後地域の割合が高く、小売業は北九州地域の割合が高い。
- ・ 従業員規模は、食料品製造業は 30 人未満の企業が 47%、30～99 人の企業が 32% を占めている。一方小売業は、30 人未満の企業が 64%、30～99 人の企業が 19% と、小規模な企業の割合が高くなっている。
- ・ 高齢者の雇用の現状では、食料品製造業の方が 60 歳以上の従業員を雇用している割合が高く、かつ正社員の割合が高い傾向にある。
- ・ 定年制について両業種を比較したときに、食料品製造業の方が該当企業の割合が高い項目は、「定年制がない」、「定年の年齢が 65 歳」、「定年制の改定・廃止を検討している」などである。一方、小売業の方が高い項目は、「職位・職種別の定年制を採用」、「定年の年齢が 60 歳」、「定年制の改定・廃止の予定がない、もしくは未定」である。
- ・ 継続雇用制度について比較したとき、食料品製造業の方が該当企業の割合が高い項目は、「継続雇用制度を定めている」、「今後の導入・改定を検討している」などである。一方、小売業の方が高い項目は、「継続雇用制度を定めていない」、「今後の導入・改定の予定がない、もしくは未定」である。
- ・ 高齢者の新規採用について比較したとき、食料品製造業の方が該当企業の割合が高い項目は、「過去 3 年間で新規採用の経験がある」、「今後、新規採用の予定がある」、「高齢者を雇用するメリットがある」などである。一方、小売業の方が高い項目は、「過去 3 年間の新規採用がない」、「今後、新規採用の予定がない」などである。
- ・ 65 歳以上を採用した際の雇用形態を比較すると、食料品製造業は「パート・アルバイト」（82.5%）が高く、「契約社員・嘱託社員」（6.3%）が低い。小売業は「パート・アルバイト」（69.7%）が低く、「契約社員・嘱託社員」（14.6%）が高い。「正社員」は、両業種とも 1 割前後にとどまり、低調である。
- ・ 継続雇用制度の導入・改定を実施する場合に対象となる内容は、食料品製造業で 64%が「上限年齢の引き上げ」と回答した一方、小売業は 48%にとどまっている（図表 42 には非掲載）。
- ・ 65 歳以上を雇用する場合のメリットとして、「有資格者の獲得」を「強く思う」と回答した企業は、食料品製造業の 1.4%に対して小売業では 22.2%に達し、専門人材へのニーズが強く表れている（図表 42 には非掲載）。

図表 41 アンケート結果総括表（項目抜粋）

アンケート項目		食料品製造業		小売業		
		回答数	割合 (%)	回答数	割合 (%)	
基本情報	回答企業の立地（件）	北九州地域	31	16.6	119	25.8
		福岡地域	84	44.9	201	43.5
		筑後地域	57	30.5	90	19.6
		筑豊地域	15	8.0	49	10.5
		無回答	0	0.0	3	0.6
	合計	187	100.0	462	100.0	
	従業員規模（件）	1～9人	41	21.9	134	29.0
		10～29人	47	25.1	163	35.3
		30～49人	29	15.5	50	10.8
		50～99人	31	16.6	37	8.0
100人以上		30	16.0	68	14.7	
無回答		9	4.9	10	2.2	
合計	187	100.0	462	100.0		
雇用の現状	60歳以上の雇用の有無（件）	在籍している	166	88.8	339	73.4
		在籍していない	16	8.6	122	26.4
		無回答	5	2.6	1	0.2
	合計	187	100.0	462	100.0	
60歳以上従業員の雇用状況（人） （回答企業の従業員数の合計）	正社員	844	17.1	789	10.3	
	正社員以外	4088	82.9	6887	89.7	
	合計	4932	100.0	7676	100.0	
定年制について	定年制の状況（件）	全員一律の定年制	131	70.1	326	70.5
		職種・職位別の定年制	14	7.5	48	10.4
		定年制はあるが詳細は不明	3	1.6	0	0.0
		定年制はない	38	20.3	78	16.9
		無回答	1	0.5	10	2.2
	合計	187	100.0	462	100.0	
	定年の年齢（件） （「全員一律の定年制の企業」について）	60歳	90	68.7	242	74.2
		60～64歳	2	1.5	4	1.2
		65歳	34	26.0	65	20.0
		66歳以上	4	3.1	13	4.0
その他・無回答		1	0.7	2	0.6	
合計	131	100.0	326	100.0		
定年制の改定・廃止の予定（件） （「定年制がある企業」について）	ある	2	1.4	7	1.9	
	検討中	52	35.1	83	22.2	
	ない	49	33.1	146	39.0	
	わからない	43	29.1	132	35.3	
	無回答	2	1.3	6	1.6	
合計	148	100.0	374	100.0		
継続雇用制度について	定年後の継続雇用制度（件） （「定年制がある企業」について）	定めている	103	69.6	238	63.6
		定めていない	36	24.3	120	32.1
		わからない・無回答	9	6.1	16	4.3
		合計	148	100.0	374	100.0
	継続雇用制度の導入・改定の予定（件） （「定年制がある企業」について）	ある	4	2.7	17	4.5
		検討中	60	40.5	95	25.4
		ない	22	14.9	93	24.9
		わからない	46	31.1	117	31.3
		無回答	16	10.8	52	13.9
	合計	148	100.0	374	100.0	
高齢者の新規採用について	過去3年間の新規採用の有無（件）	ある	63	33.7	89	19.3
		ない	123	65.8	365	79.0
		わからない・無回答	1	0.5	8	1.7
		合計	187	100.0	462	100.0
	65歳以上を雇用する予定（件）	考えている	42	22.5	60	13.0
		考えていない	69	36.9	200	43.3
		わからない	72	38.5	187	40.5
		無回答	4	2.1	15	3.2
		合計	187	100.0	462	100.0
	65歳以上を雇用する場合のメリット感（件）	ある	71	38.0	153	33.1
ない		18	9.6	45	9.7	
わからない		93	49.7	229	49.6	
無回答		5	2.7	35	7.6	
合計		187	100.0	462	100.0	

（注）食料品製造業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果、小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート調査結果より作成

(2) ヒアリング調査結果の比較

食料品製造業では、継続雇用によりベテラン従業員を確保している企業の多くが、高齢者雇用のメリットとして「経験や技術が豊富」をあげていた(図表42)。「後進の育成」をメリットにあげる企業では、ベテラン従業員が経験の浅い若手従業員に、多くの技能を伝えることへの期待が大きい。一方、従業員の育成に長い期間が必要なことを理由に、高齢者の新規採用に対しては消極的な発言もあり、若手従業員の採用を望む企業もみられた。

小売業では、「有資格者・経験知識(即戦力)」、「即戦力の確保」をあげる企業が多い。医薬品・燃料などを取り扱う企業では、販売に必要な資格を保持した高齢者のニーズが高く、即戦力としての活躍を期待している。

図表 42 高齢者雇用のメリット

食料品製造業

従業員規模	高齢者雇用のメリット						単位:社
30人未満 N=12	経験や技術が豊富	6	責任感がある	4	人間関係が良好	2	
30~50人未満 N=14	経験や技術が豊富	7	後進の指導	3	コミュニケーション能力	3	まじめ 3
50~100人未満 N=17	経験や技術が豊富	10	まじめ	4	責任感がある	4	
100~200人未満 N=13	経験や技術が豊富	8	後進の指導	2	責任感とやる気	2	
200人以上 N=11	まじめ	4	経験や技術が豊富	2	後進の指導	2	

注) 回答数3社以上または上位3位までに該当する項目を集計

複数回答あり、従業員規模不明の1社を除く

小売業

従業員規模	高齢者雇用のメリット				単位:社
50人以下 N=29	有資格者・経験知識(即戦力)	14	日数調整可能	6	
51~100人未満 N=5	若手社員への教育(責任感が強い、気遣いができる、人生経験が豊富)	3	人材の確保	2	
100~200人未満 N=9	即戦力の確保	3	日数調整可能	2	
200人以上 N=16	即戦力の確保	6	勤務態度が良好・まじめ	5	

注) 回答数が上位2位までに該当する項目を集計

(3) 企業ニーズ比較のまとめ

① 高齢者雇用の現状

アンケート結果を概観すると、食料品製造業の方が、高齢者を雇用する企業や今後の新規採用を予定する企業の割合が高いなど、高齢者雇用に対して積極的な傾向にある。

その要因として、食料品製造業では人手不足がより深刻なため、労働力確保の手段として高齢者雇用のニーズが強かったことがあげられる。ヒアリングでは、「外国人実習生の受け入れと高齢者の継続雇用で、なんとか生産を維持できている」、「営業・販売部門に比べて、製造部門には若手が集まらず、従業員が不足している」などの声も聞かれた。

もう一つの要因として、食料品製造業の回答企業の方が、従業員規模が大きかったことがあげられる。両業種のアンケート結果では、従業員規模が大きな企業ほど継続雇用制度の制定率が高いなど、高齢者雇用に向きやすい企業が多い傾向にある。

② 高齢者雇用の課題への対応

高齢者を雇用する理由は、両業種とも「人手不足」という点で共通しているものの、求める人材の傾向に違いがある。

食料品製造業では、製造業務の人員の逼迫から、生産調整に対応しつつも多くの従業員を確保したいと考える企業が多い。その一方で、「従業員の育成に長期間を要する」、「体力的な負担が大きい」、「工場内の安全管理とけがのリスク」などを理由に、現状では若手従業員の雇用を意識する企業が多い。今後は、こうした課題を乗り越える工夫について情報共有を進め、高齢者雇用の促進につなげる必要がある。

小売業では、資格が必要な商材を扱う企業を中心に「有資格者・経験者等即戦力となる人材」、「顧客のニーズに対応できる人材」のニーズが高い。その一方、資格や経験の少ない高齢者の新規採用に対しては、具体的にどんな業務を任せればいいのかイメージを持っていない企業が多い。今後は先行事例の紹介等で、高齢者の活用方法やメリットを伝えていくことが求められる。

いずれの業種においても、必要な支援策として「高齢者雇用に係る人件費、環境整備等に要する助成」、「健康管理対策への支援」、「求職者情報の提供」、「職業訓練の開催」などがあげられている。今後は、各要望に対して支援を継続し、高齢者雇用の普及を図る必要がある。

(禁無断転載)

食料品製造事業所ヒアリング支援及び企業ニーズの把握・分析業務
調査報告書

委託元：公益社団法人福岡県雇用対策協会 福岡県 70 歳現役応援センター
〒812-0013 福岡市博多区博多駅東 1 丁目 1-33 はかた近代ビル 5 階
TEL：092-432-2540
<http://70-f.net>

委託先：公益財団法人九州経済調査協会
〒810-0004 福岡市中央区渡辺通 2-1-82
TEL：092-721-4900
<http://www.kerc.or.jp>