Monthly Elder 高齢者雇用の総合誌





特集

副業を考える70歳就業時代の



60歳前と60歳後を分断しない 一気通貫制度の構築を

松本大学 人間健康学部スポーツ健康学科 教授 上野 隆幸

集中連載

マンガで学ぶ高齢者雇用

教えてエルダ先生!こんなときどうする? Season 2



「ガイドライン」の ラインナップが増えました

高齢者雇用推進事業

高齢者雇用を進めるためのポイントは、業種や業態によって違いがあります。

そこで当機構では、産業別団体内に推進委員会を設置し、高齢者雇用に関する具体的な実態を把握するとともに、 解決すべき課題などを検討して、高齢者雇用を推進するために必要な方策や提言を「ガイドライン」として 取りまとめています。そしてこれまでに、95業種の高齢者雇用推進ガイドラインが完成しています。

2022年度は、以下の6つのガイドラインを作成しました。 いずれも、当機構のホームページで全文を公開中です。

産業別 高齢者 ガイドライン

検索



一般社団法人 日本鳶工業連合会 とび・土工工事業 高齢者がバトンをつなぐ 未来のガイドライン 人生100年時代!活躍の場・生きがいを求めて!

-般社団法人 日本機械土工協会 機械土工工事業における 高齢従業員の活躍と 若手従業員の定着に向けて

高齢者活用推進のためのガイドブック

一般社団法人 全国基礎工事業団体連合会 建設業基礎工事における 高齢技能労働者の活躍ガイドライン

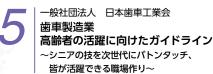


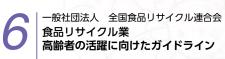
高齢者活用推進のための ガイドブック **東西の活躍と思す収集局の支急に向けて**

機械土工工事業における



-般社団法人 日本鉄リサイクル工業会 鉄リサイクル業 その経験、活かせます! ベテランの活躍が 鉄リサイクル業の未来を拓く











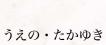
eaders Talk

No.95

松本大学 人間健康学部スポーツ健康学科 教授

一度の構 断

野 隆幸さん



1969 (昭和44) 年生まれ。学習院大学大学院経 営学研究科 博士後期課程単位取得満期退学。 2002 (平成14) 年より松本大学勤務。専門は人 的資源管理。



企業も少なくないのではないで 的な取組みはこれから」とい 着実に進んでいますが、 け、 用のための仕組みづくりなどに 詳しい、松本大学の上野隆幸教 者雇用や中小企業の賃金制度に 経ちました。 ついてお話をうかがいました。 授にご登場いただき、 しょうか。そこで今回は、 が企業の努力義務となり2年 70歳までの就業機会確保措置 高齢者雇用・高齢者活用 生涯現役社会に向 高齢者活 具

働く人は年齢関係なくみんな「現役」の歳以前の人を「現役世代」と呼ぶ風潮

てお考えをお聞かせください。――日本の高齢者雇用の現状や、課題につい

はありませんが、長野県にある中小企業の経

上野 国の方向性や考え方を否定するわけで

役」なのです。こうした意識の分断も含めて す。高齢者雇用における大きな問題の一つが、 で全員を雇うという方法には限界がありま 業の現実との間には、大きなギャップがある なところ、国が行おうとしている理想と、企 営者や人事担当者の話を聞いていると、正直 解消していくためにも、66歳前と6歳以降も 歳以前の人を「現役世代」と呼ぶ風潮があり 金制度が分断されていることです。また、60 定年前の正社員と定年後再雇用の社員で、賃 ますが、定年後は一律で給料を下げて横並び 企業と高齢社員双方の意識改革が必要です。 ように思います。ギャップを解消するには 気通貫の賃金制度を構築することが必要だ よく「福祉型雇用」といういい方がなされ 働いている6歳以降の高齢者も「現

と考えています。

一方、高齢社員からは、「定年後も再雇用で会社が面倒をみてくれるし、お客さまでいいんだ」という意識も垣間見られます。再雇用で働き続けるのに、定年時に退職金をもらって気持ちがリセットされてしまうと、会社から「いままで通りがんばってください」といわら「いままで通りがんばってください」といわら「いままで通りがんばってください」といわら「いままで通りがんばってください」といわら「いままで通りがんばってください」といわらずも必要だと思います。

ンが低下するともいわれていますね。――定年の前に「役職定年」でもモチベーショ

での役職定年制度」の転換も必要でしょう。 これまであたり前とされてきた、「一律年齢 がない場合、ポストが空かず、組織の新陳代 がない場合、ポストが空かず、組織の新陳代 がない場合、ポストが空かず、組織の新陳代

> 要です。若い間は職能資格型の賃金制度で運 間はいろいろな仕事を経験して、自分がやり 型賃金を適用することには消極的です。若い 務と賃金を紐づけたジョブ型の賃金体系を導 ブ型賃金に転換していく必要があると考えて どの対応が行われてきました。一気通貫の賃 では、0歳の定年まで年功型賃金で、0歳定 移行していく形がよいのではないでしょうか。 います。「職務評価」という手法を使い、 金制度とするためには、ジョブ型雇用・ジョ 年後の再雇用では賃金を一律で3割下げるな 上野 これまでの一般的な定年後再雇用制度 です。どのような仕組みがよいのでしょうか は、従来の年功型賃金体系ではむずかしそう 用し、中年になってからジョブ型の賃金制度に 入し、0歳前と0歳以降を一本化するのです。 たい仕事を見つけるための自分探しの旅も必 ただし、若手社員にジョブ型雇用・ジョブ 気通貫の賃金制度を構築するために

方、職務給のウエイトを徐々に高め、60歳に おいます。具体的には、45歳までの給与は職能 います。具体的には、45歳までの給与は職能 がらジョブ型に移行する仕組みを導入して おが知っているある製造業の会社では、45



するという仕組みです。なると年功要素を一切なくし、職務給1本に

気通

金制度

45歳で段階的に職務給に移行するという仕組みですね。どんな効果が得られるのでしょうか。 事に挑戦し、「やってみたが合わなかった」と事に挑戦し、「やってみたが合わなかった」という経験も含めて、キャリア開発につながるメリットもあります。60歳以降は仕事の価値で給与が決まるので、当然、優れた技能・スで給与が決まるので、当然、優れた技能・ストルを持っている人は高い報酬をもらえま

ただ、ジョブ型雇用で欠かせない「仕事にしただ、ジョブ型雇用で欠かせない「仕事にしたが、職務評価の手法についても説明されたが、職務評価の手法についても説明されていますし、役立つと思います。

いのでなかなかむずかしいと思いますが、業上野 中小企業がジョブ型雇用・賃金を導入す――中小企業がジョブ型雇用・賃金を導入す

ませんね。

ませんね。

ませんね。

貫の制度を考えていくべきでしょう。

ア自律に向けた意識改革も必要ですね。――制度導入と同時に、労働者自身のキャリ

上野 キャリア自律のポイントの一つは、 キャリア面談です。若い時期から自分の職業 がす目標を明確にし、そして会社がそれを応 できれば上司や人 をいときだけではなく60歳以降も継続し し、若いときだけではなく60歳以降も継続し し、若いときだけではなく60歳以降も継続し

※ 「職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル」https://www.mhlw.go.jp/content/001042386.pdf

上野隆幸さん

どのように考えていますか。 りました。65歳超の高齢者の活用についてはまでの就業機会の確保が企業の努力義務となる。 りました。5歳までの雇用確保の義務に加え、70歳

を13パターン用意しています。フルタイム勤 を13パターン用意しています。フルタイム勤 活動や家事をしたいので午後勤務にしたい」、 「孫の塾の送迎があるから午後3時までの勤 のことのできる仕組みとしています。その結果、 高齢社員の満足度が非常に高いのです。ただ し、この会社の場合は、高齢社員が働く職場

同じテーブルに載せて評価· 加若手と高齢社員を区別せず

――高齢者雇用に取り組んでいる人事担当者 選べる仕組みをつくることが大事でしょう。 軌道に乗せていくには、いろいろな試行錯誤 が必要になると思いますが、働き方を柔軟に が必要になると思いますが、働き方を柔軟に を別会社にして、それまでとは異なる業務を

に向けたアドバイスをお願いします。 上野 一つ意識していただきたいのは「若手と高齢社員は一緒」だということです。世間と高齢社員は一緒」だということです。世間と高齢社員は一緒」だということです。世間は逆であるような気がします。多くの企業がは逆であるような気がします。多くの企業がは逆であるような気がします。多くの企業がは逆であるような気がします。までは美がであるような気がします。までは、若手が入社したいと思うようなさまざまな施であるような気がしますが、高齢社員にも優秀な人様を講じていますが、高齢社員にも優秀な人様を講じていますが、高齢社員にも優秀な人様を講じていますが、高齢社員も一つうわけでもありません。若手も高齢社員も一つうわけでもありません。若手も高齢社員も一

> 要なのです。 と高齢社員を同じテーブルに載せた制度が必と高齢社員を同じテーブルに載せた制度が必

→ 年齢に関係なく、能力に応じたふさわしい役割をになってもらうということですね。 上野 あるスーパーマーケットでは、営業時間が延長されたために店長の労働時間が長くなり、その解決策として65歳を過ぎた店長経験者が第二店長として夜間に働いています。 勤務時間は1日6時間ですが、夜間勤務ということもあり、フルタイムの給与と変わりません。豊富な経験を活かして、やりがいを持って働いています。

もちろん会社や業態によってさまざまな事情があるとは思いますが、どの会社にも重要な役割をになえる高齢社員がいるはずです。そうした人材を柔軟に活用できる仕組みを、そうした人材を柔軟に活用できる仕組みを、

(聞き手・文/溝上憲文 撮影/中岡泰博)

緒なのです。こうした観点からも、0歳前と

エルダー

エルダー(elder)は、英語のoldの比較級で、"年長の人、目上の人、尊敬される人"などの意味がある。1979(昭和54)年、本誌発刊に際し、(財)高年齢者雇用開発協会初代会長・花村仁八郎氏により命名された。

2023 April

No.521

CONTENTS

6	70歳就業時代の副業を考える	
---	----------------	--

集

1

副業を持つ働き方が企業と社員にプラスに作用するのはなぜか

法政大学大学院 政策創造研究科 教授 石山恒貴

11 解 説

特別

副業制度導入時の労務管理上の留意点

株式会社田代コンサルティング 社会保険労務士 田代英治

15 事例①

大和ハウス工業株式会社(大阪府大阪市)

越境体験・副業の支援制度を導入し 「キャリア自律」で70歳まで完走できる人財を

18 事例②

ライオン株式会社(東京都台東区)

自己成長をうながす「副業制度」 社内セミナーや地方の副業サポートも

21 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

2022年12月6日開催「70歳までの就業機会の確保に向けた"生涯キャリア形成"」

特 集 -

2

22 企業事例発表①

70歳までの就業機会確保に向けた取り組み

ポラスグループ ポラス株式会社 人事部長 石田 茂

24 企業事例発表②

生涯現役社会の実現に向けて

日鋼設計株式会社 取締役総務部長 山下法夫

26 パネルディスカッション

70歳までの就業機会の確保に向けた"生涯キャリア形成"について

1 リーダーズトーク No.95

松本大学 人間健康学部スポーツ健康学科 教授 上野 隆幸さん 60歳前と60歳後を分断しない 一気通貫制度の構築を

- 32 集中連載 マンガで学ぶ高齢者雇用 **教えてエルダ先生!** こんなときどうする? Season2 《第1回》「高年齢者雇用安定法」って どんな法律ですか?
- 38 江戸から東京へ 第125回 嫁入り衣装を売り物に - 秀 ◆後編◆ 作家 童門冬二
- 40 **高齢者の職場探訪 北から、南から** 第130回 徳島県 徳島ハイウエイサービス株式会社
- 44 高齢者に聞く

生涯現役で働くとは 第80回

フリー編集者 片桐良吉さん (71歳)

46 高齢社員活躍のキーマン 管理職支援をはじめよう! 【最終回】年下上司からのアプローチ方法② 岡野 降宏

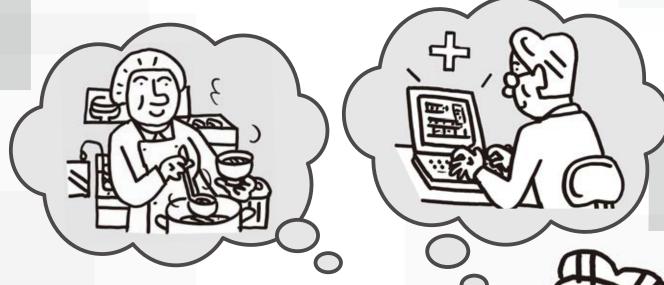
- 50 知っておきたい**労働法 Q&A** 《第59回》 定年後再雇用と同一労働同一賃金(手当の趣旨)、 配転命令違反と懲戒解雇 家永 勲
- 54 活き活き働くための高齢者の健康ライフ 【第5回】 血圧、 意識してますか? 坂根 直樹
- 56 いまさら聞けない**人事用語辞典** 第33回 「ハラスメント」 吉岡利之
- 58 **日本史にみる長寿食 vol.353** 初ガツオに辛子みそ **永山久夫**
- 59 ニュース ファイル
- 60 次号予告・編集後記
- 61 技を支える vol.326 データ分析を積み重ね 品質と効率の向上に貢献 めっき技能士 山本 豊さん
- 64 **イキイキ働くための脳力アップトレーニング!** [第70回] 脳トレ体操 篠原菊紀

※連載「BOOKS」は休載します



70 歳 就 業 時 代 の

開発を考える



近年、社員の「副業」を認める会社、あるいは本業を持つ 副業人材の受け入れを行う会社が増えてきました。

70歳就業時代を迎え、就業期間が長期化していくなかで、

会社の戦力として活躍してもらうためには、

能力向上やキャリア自律に向けた取組みが不可欠です。

自らの知識や経験を活かしながら、新しい知識や 経験を獲得できる「副業」は、ミドル・シニア世代に

とっても注目の働き方です。

そこで今回の特集は、「70歳就業時代の副業」を テーマにお届けします。社員のキャリアの幅を広げる 「副業」について、あらためて考えてみませんか?



特別インタ

副業を持つ働き方が企業と社員に ブラスに作 用するのはなぜか

法政大学大学院 政策創造研究科

石山 山 恒。

副業拡大の背景にある 個人の幸福の追求

動きを後押ししているように見えます。その背 するガイドライン」※を出すなど、このような 景をどう分析されますか。 ました。厚生労働省も「副業・兼業の促進に関 近年、社員の副業を認める企業が増えてき

石山 ります。 確保するための選択肢を増やすことにもつなが 資するものですし、成長分野の企業が労働力を ことは、シニアがより長く働ける環境づくりに 図があるのでしょう。働き方の選択肢を増やす を拡充し、少しでも労働力の確保を図りたい意 働力人口が減るなか、副業を含む多様な働き方 国の政策視点でみると、少子高齢化で労

は

しかし、そうしたマクロのとらえ方だけでは

なく、 重要な点として押さえておく必要があります。 を持つ働き方への関心が高まっていることも 「個人の幸福追求」という視点から、副業

ジをより意義あるものとして生きたいという個 幸せな人生を全うするために、 の局面と位置づけるにはあまりに長すぎます。 長寿社会では、このサードエイジを単なる引退 とがありますが、人生100年時代といわれる てからのステージを「サードエイジ」と呼ぶこ 人の欲求が強くなっています 人の一生で、 働き盛りを過ぎて現役を引退し 長いサードエイ

動分野での役割を持つことです。そこには、 アのほかに、 的です。「パラレルキャリア」とは、主たるキャリ の時代から、パラレルキャリアで働くことが効果 サードエイジを意義のあるものとするために その前のセカンドエイジの段階、つまり現役 収入の有無を問わず、 もう一つの活 N P

> 視する社会の動きが重なり、 声が広がってきました。 はじめたのと同じ時期に、 副業を持って働くというスタイルも含まれます。 〇や地域活動などへの参加のほか、 して、柔軟な働き方を認め合うことの価値を 人々がパラレルキャリアの人生に関心を寄せ 働き方改革の一環と 副業解禁を求める 本業以外に



「副業・兼業の促進に関するガイドライン」 https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000962665.pdf

副業すればよいわけです。

副業すればよいわけです。

副業すればよいわけです。

副業すればよいわけです。

副業すればよいわけです。

まってきたのです。
つまり、リモート副業の可能性が一気に高

有意義なサードエイジを送りたいという意識有意義なサードエイジを送りたいという意識を進めようという社会の動き、そしてき方改革を進めようという社会の動き、そして働く時間や場所を問わない働き方の可能性を広働く時間や場所を問わない働き方の可能性を広急でするとの背景にあります。

田業をしたい人のニーズと、副業の形で人材をで成り立つ環境が生まれたのです。 で成り立つ環境が生まれたのです。 を受け入れたい企業のニーズをマッチングする が現まるのではなく、副業の形で50%やそれ以下で はなく、副業の形で50%やそれ以下で が現まる。一人を100%雇用 で成り立つ環境が生まれたのです。

個々の社員を尊重する働き方副業解禁で企業に必要なのは

いるのでしょうか。――会社は、副業解禁によって、何をねらって

石山 これまで多くの企業で、就業規則の定め として社員の副業を禁止していました。しか として社員の副業を禁止していました。しか として社員の副業を禁止していました。しか として社員の副業を禁止していました。しか として社員の副業を禁止していました。しか は、そもそも会社には社員の副業を禁止す る権限はないのです。会社と社員が労働契約で る権限はないのです。会社と社員が労働契約で は、社員は何をしても自由だし、会社も規制す る権利はないはずです。

ケースが見受けられることがあります。企業のなかにも、疑問を呈したくなるようなこうしたことをふまえると、副業を解禁した

対象に副業を解禁する。ただし、副業は会社の対象に副業を解禁する。ただし、若手や中堅は、これまで同様に副業は禁止するというものです。こうしたケースでは、ミドル・シニアへの期待が低下していると考えざるを得ません。もっつは、「副業できるのはシニアのみ、ある一つは、「副業できるのはシニアのみ、ある

かぎる」というものです。 利益になるもの、会社の業績に貢献するものに

前者のタイプが、社員を尊重する経営とは正反対で望ましくないことはいうまでもあります。最本的に、就業時間外は社員は何をやっても自由なのです。副業の内容も、秘密保持義務や業業避止義務に反するなどの場合を除けば、本人の選択に委ねるべき問題です。会社の業務や競点のの貢献という物差しをあてるのは筋違いで、育児休業を、会社の役に立つかどうかで認めるのと同じくらい、おかしなことです。

もちろん、会社が社員に自社への貢献を求めるのは当然のことですが、社員がもともと持っるのは当然のことですが、社員がもともと持っえて、その行使の仕方を会社が支配する。それな会社に悪意がないとしても、会社と社員の関係を間違えてとらえているといえます。会社が、親子関係のように社員を保護や支配の対象が、親子関係のように社員を保護や支配の対象ととらえるパターナリズムの表れです。

行き来して学びを得るホームとアウェイを

何でしょうか。 ――企業が社員の副業を解禁するメリットとは

石山 メリット・デメリットという考え方その

70歳就業時代の副業を考える

の立て方自体が適切ではないと思います。 トは何ですか」という問いと同じように、問い ものに違和感があります。「育児をするメリッ

とっても新しい刺激となります。その刺激が会 づき、それが会社に持ちこまれることで自社に 影響をもたらします。また、社員が副業の経験 社によい変化をもたらす可能性があります。 を通じて新しいものの見方や仕事のやり方に気 れば、パフォーマンスは上がり、会社にもよい 働き方の選択肢を増やすことで社員が幸せにな それでも、強いていうなら、副業解禁を含め

ゲットを絞り込むのとは真逆のアプローチで仕 サービスを提供すべきだと考えており、 それまでそのような発想がありませんでした。 前の思考です。しかし、地方自治体の職員には、 ゲットとなるユーザーの属性を絞り込む「ペル 員はマーケティングで用いる手法として、ター の社員を副業人材として受け入れ、新事業プラ 業先として人材を受け入れています。 なぜなら行政は、だれにも公平なユニバーサル 力を発信する事業のプロジェクトに、民間企業 治体が、副業を認めている民間企業の社員の副 した。民間企業の社員にとって、それはあたり ソナ」という概念を取り入れ、事業を提案しま ンのアイデアを出してもらったところ、その社 副業の実例の一つを紹介します。ある地方自 地域の魅

> 事をしてきたからです。この例は、 は少なくありません。 業にも、同じようなよい変化が起きている事例 入れ側に起きた変化ですが、副業を送り出す企 副業の受け

な意義があるのでしょうか。 -では、社員が副業をすることにはどのよう

視でき、「わかったつもり」から抜け出して、 を成長させる絶好の機会です。 境学習」といいます。副業も、 外の世界を見る学びという意味で、これを「越 新しい気づきを得る機会となります。越境して 離れた領域で学ぶことは、自分の専門性を客観 が、専門分野など自分のホームグラウンドから 石山 副業だけにかぎったことではありません 越境学習で自分

することです。ホームである自社では暗黙の了 効用です。 きるようになります。それが越境学習の最大の を経て、新たな気づき、新しいものの見方がで の摩擦が起きるということです。こうした摩擦 れは自分のなかの多元化したアイデンティティ 戻ったときに違和感を抱くようになります。こ くと違和感を抱くのですが、次第にホームに しないかもしれません。はじめはアウェイに行 解事項であったことが、副業先の会社では通用 越境することは、ホームとアウェイを行き来

越境学習で学びを得るために大事なポイント

先からスキルや情報など[目の前の利益]を取っ 先で貢献できるか」を本気で考えることです。 は 業をする場合にも同じことがいえます。 ティをいったん脇に置いて、「どうしたら越境 てこようとすると、学びが小さくなります。 自分のアイデンティティを変えないまま、越境 自分が属する組織におけるアイデンティ

副業だからできる 客観的なスキルの棚卸し

石山 シニアの働き方の選択肢は、これまでは とについては、どのようにお考えですか。 -シニアの働き方の選択肢に副業が加わるこ

の業務を請け負う、週2日だけリモートで副業 業という選択肢は、 のプロジェクトに参加するなど、多様な組合せ 行うだけではなく、フリーランスとなって複数 もあります。現在の会社に在籍したまま副業を モートで副業をするとか、副業先のプロジェク ものがあります。 すが、ここに「副業」という選択肢が加わる で働き方をデザインできるようになります。 トに期間を区切って参加するといったスタイル と、可能性が広がります。副業の形態も多様な ませんでした。転職や起業はハードルが高いで 「継続雇用」、「転職」、「起業」 くらいしかあり 複数の職場をかけ持ちし、リ サードエイジにふさわしい

モザイク的な働き方を広げるものです。

−−−副業をするためには、自分がどのようなス−−−−副業をするためには、自分がどのようなス

ルの棚卸しになる面もあるからです。も、それがきっちりできていないと副業ができも、それがきっちりできていないと副業ができっていないと副業ができていないと副業ができていないと副業ができ

自分がこれまで会社で行ってきた仕事をふり自分がこれまで会社で行ってきた仕事にどのように応用できるかなどと考えても、しょせん机らの棚卸しです。ところが、実際に他社で仕事上の棚卸しです。ところが、実際に他社で仕事上の棚卸しです。ところが、実際に他社で仕事をふりになります。

整能力よりリモート副業の世界ではほかのスキー大企業の社員が中小企業で副業した際や、仕事のスキルや経験を活かして社会貢献するプローはできるのです。反対に、いままでの仕事でしはできるのです。反対に、いままでの仕事でしはできるのです。反対に、いままでの仕事でしはできるのです。反対に、いままでの仕事でしなできるのです。反対に、が表別をでいる」などの経験を重ねることでスキルの棚卸しはできるのです。反対に、は、の人ができないことを、自分はあたり前のように対して社会貢献するプロールのようには、いままでは、は、いままでは、いまない。

成では大事なことです。
ルの客観的な棚卸しをすることが、キャリア形す。そのようにして、実際の業務経験からスキ定観念の修正を迫られるような気づきもありまにが重視されるなど、自らの能力についての固

るべきでしょうか。 ――「副業解禁」について、人事部はどう考え

石山 これまで、本業も副業も雇用契約であることを前提に、いろいろな議論が行われてきました。労働時間管理をどう行うかなどはその典型です。しかしながら、本業は雇用で副業も雇型です。しかしながら、本業は雇用で副業も雇型です。しかしながら、本業は雇用で副業も雇力という例は、実は多数派ではありません。リモート副業なども、業務委託のような形で行うことが多いですし、フリーランスとして複数のではありません。それでも、自社の社員に対して副業を認めることになれば、人事部としては、対策規則の見直しも含め、ルールづくりや諸制度の整備が必要になります。

を整えることです。それが結果的に会社をよくを整えることです。それがは悪いだろうと答えます。副われれば、そうではないだろうと答えます。副業解禁にかぎった話ではありませんが、人事部業解禁にかぎった話ではありませんが、人事部の基本的な役割は、社員を個人として尊重し、の基本的な役割は、社員を個人として尊重し、

過せには、「AR土が見官したまでレ角JDライ人事部の役割だと思います。 することにつながります。その道筋を示すのが

ことは、仮にそれが善意であったとしても、 制度を設計し、運用することが人事部の役割で を押しつけるのは余計に始末が悪いといえるで 用を会社の恩恵と考え、シニアを特別扱いする る」。これはシニアを大切にしているようです ティックな会社と社員との関係のあり方が、今 ものと思われていたそのようなパターナリス あったかもしれません。しかし、かつてはよい しょう。 ニアの幸せにはつながりません。 が、本当にそういえるでしょうか。シニアの雇 現役社員とは別の配慮をともなう制度を用意す 日では不幸せの原因となっている面もあります。 社に預けることが社員の幸せにつながるような た時代がありました。その時代には、人生を会 される」という神話のような話が信じられてい フプランを歩めば、社員には幸せな人生が約束 過去には、「会社が想定したモデル通りのライ 例えば、「シニアは福祉的雇用の対象であり、 無自覚に善意

人的資本経営や人間尊重経営を掲げるのであ、人的資本経営や人間尊重経営を掲げるのである。いま、人事部にはその本気度が試されてです。いま、人事部にはその本気度が試されていると思います。

解説

未制度導入時の労務管理上

株式会社田代コンサルティング 社会保険労務士 田代英治

はじめに

導入時の労務管理上のポイントを解説します。 業の促進に関するガイドライン」※(以下「ガ ましい」との基本的な考え方を示し、企業に対 で検討することが適当。また、労務管理を適切 ガイドライン」の企業向けリーフレットのなか イドライン」)を基に、副業制度(兼業を含む) 組みを要請しています。本稿では、「副業・兼 を確認するための仕組みを設けておくことが望 に行うためには、届出制など副業の有無や内容 いることから、原則、 かは、基本的には労働者の自由であるとされて で「労働時間以外の時間をどのように利用する 厚生労働省は、 副業・兼業の制度導入について前向きな取 「副業・兼業の促進に関する 副業・兼業を認める方向

制度導入前の準備

(1) 副業ルールの策定

集する必要があります。

集する必要があります。

東することから始める例が多いと思われます。許することから始める例が多いと思われます。許することから始める例が多いと思われます。許可制のもとで、副業の諾否を判断するため、副業を希望する者を通して以下のような情報を収置する必要があります。

①副業先の事業内容

③労働時間通算の対象となるか否かの確認②副業先で労働者が従事する業務内容

(2) 就業規則の改定

は、厚生労働省のモデル就業規則(令和4年11副業に関する就業規則の規定を整備する際

運用要領を添付し、社内に周知します。 は、第70条第1項で副業を認めるものの、第2は、第70条第1項で副業を認めるものの、第2は、第70条第1項で副業を認めるものの、第2月版)(図表1)が参考になります。同モデルで月版)(図表1)が参考になります。同モデルで

則の規定に抵触する場合であっても、懲戒処分別の規定に抵触する場合であっても、懲戒処分を認めていませに支障が生じない程度・態様のものは、禁止違に支障が生じない程度・態様のものは、禁止違に当たらないとし、懲戒処分を認めていません。このため、労働者の副業が形式的に就業規則の規定に抵触したとしても、おお、裁判例においては、就業規則においてはおお、裁判例においては、就業規則において

* https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html

図表1 厚生労働省 「モデル就業規則(令和4年11月版)」

モデル就業規則

(副業・兼業)

第70条 労働者は、勤務時間外において、他の会 社等の業務に従事することができる。

- 会社は、労働者からの前項の業務に従事 する旨の届出に基づき、当該労働者が当 該業務に従事することにより次の各号の いずれかに該当する場合には、これを禁 止又は制限することができる。
 - ① 労務提供上の支障がある場合
 - ② 企業秘密が漏洩する場合
 - ③ 会社の名誉や信用を損なう行為や、 信頼関係を破壊する行為がある場合
 - ④ 競業により、企業の利益を害する場合

https://www.mhlw.go.jp/content/001018385.pdf

者を使用するすべての企業が安全配慮義務を負 められており、 な配慮をするものとする」(安全配慮義務)と定 を確保しつつ労働することができるよう、 契約に伴い、労働者がその生命、 で、あくまでも慎重に判断する必要があります を行うか否かについては、 んだか否かなどの実質的な要素を考慮したうえ 労働契約法第5条において、 副業の場合は の安全配 職場秩序に影響が及 副業を行う労働 「使用者は労働 身体等の安全 必要 1

労務等 官理上の主な留

労働時間管理

られています。 労働時間管理には、 以下の二つの方法が認

①原則的な方法

います。

例えば、

企業が労働者の全体としての

含むとしています。 異にする場合」 月4日付け 関する規定の適用については通算する」と規定 事業場を異にする場合においても、 されています。 労働基準法第38条第1項では 基発第769号) とは事業主を異にする場合をも 労働基準局長通達 では、 「労働時間は (昭和23年5 労働時間に 「事業場を

労働時間と、 义 労働時間の通算が必要となります。 る場合、 一表2の順序に基づき、 したがって、副業・兼業先で雇用契約を認め それぞれの使用者が自らの事業場における 原則として、 他の使用者の事業場における労働 本業・副業各々における 労働者の申告などによ この場合、

煩雑であり相当な負担になります。そこで導入

簡便な労働時間管理の方法

(管理

ることは、本業や副業の企業、

労働者にとって、

実際、この方法で労働時間を通算して管理す

モデル)です されたのが、

(図表3)。

②管理モデル

時間を通算して管理する必要がありま

むことが求められます。 義務の履行をふまえて労務管理の施策に取り 問われる恐れがあります。 が生ずるに至った場合などは、 何らの配慮をせず、 業務量・時間が過重であることを把握しながら、 労働者の健康や安全に支障 企業には、 安全配慮義務を 安全配·

所定労働時間 所定外労働時間 ①本業(先契約者)での ・ ③本業における所定外労働時間 所定労働時間 または 副業・兼業での所定外労働時間 ②副業・兼業(後契約者)での (実際に行われた順) 所定労働時間

出典:田代英治「副業・兼業導入に向けた制度設計のポイント」『人事の地図』2022年11月号、産労総合研究所

図表2 労働時間通算の順序 (①⇒②⇒③)

2023.4

図表3 原則的な方法から「管理モデル」へ

原則的な 方法

副業・兼業の日数が多い場合や自らの事業場 およびほかの使用者の事業場の双方において 所定外労働がある場合など

➡労働時間の申告等や通算管理において、労 使双方に手続き上の負担がともなうことが 考えられる。



管理モデル

労働時間の申告等や通算管理における労使双 方の手続き上の負担を軽減し、労働基準法に定 める最低労働条件が順守されやすくなる簡便 な労働時間管理の方法

出典:田代英治「副業・兼業導入に向けた制度設計のポイント」「人事の 地図』2022年11月号、産労総合研究所

(所定) た 時 ける36 を支払うこととされています 副業の開始後においては 協定の延長時間の範囲内とし、 割増賃

契約を締結していた使用者Aの事業場における

る労働

一時間分

を、

それぞれ自らの事業場にお

り

管理モデルとは、

副業の開始前

ľ

先に労働

働 契約

締結した使用者は

自らの

事業場にお

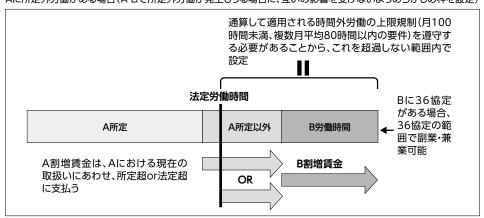
H

(図表4)。

それぞれあらかじ

図表4 管理モデルのイメージ

Aに所定外労働がある場合(A·Bで所定外労働が発生しうる場合に、互いの影響を受けないようあらかじめ枠を設定)



出典:厚生労働省『「副業・兼業促進に関するガイドライン」パンフレット(令和4年10月3日改訂版)』 https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000996750.pdf

(I)

副業 み時 副業

兼業先における実労

働

時間

等の

報告

の手続き

間

(ウ)

(オ) また、 これらの事項について確認を行う頻度 例 36協定の切り替え時期に合わせる

労使による協議や副業先との 定期的に に確認す á

連携により

次の措置を採ることも効果があります 複数就業者」) 複数の会社 労災保険適用上の留意点 ارّ 雇用されてい 万 労働災害が発生した る労働者 (図表5)。 以下、

ることで過労防止が可能となります 算の対象となる場合には、 ることが望まれます。 現在の業務に支障をきたしていないかを確認す ることで、 副業・ 労働者本人と緊密なコミュニケー 副業による過労で健康を害したり 副業の結果、 左記の事項 労働時間通 ・ションをと を確認す

始業 ・ 間 兼業先との労働契約の締結日 数 兼業先での所定外労 兼業先での所定労働日 ・終業時 最 大時間数 刻 働 0所定労働 有 無 期間 見込 時

(イ)(ア)

副業

業場における法定外労働時間分

を

後から労

先に労働契約を締結した使用者は

「自らの

事

させることです

事業場における労働

時間の上

菔

をそれぞれ

各々の使用者がそれぞれその範囲内で労働

間以内となる範囲内において、

各々の

使用者の

間数が、

単月1

00時間未満 所定外労働時間

複数月平均80時

を合計し

労働時間および

した使用者Bの事業場における労働時間

法定外労働時間」

ح

後から労働契約を締結

きるようになります。

金

健康確保措置

2

の把握を要することなく、 め設定した労働時間の ほかの使用者の事業場における実労働時間 範囲内で労働させるかぎ 労働基準法を遵守で

のポイントについて、 務があり、 その履行のために使用者は、 日常業務のなかで折に触 図表7

0

安全衛生規制などを潜脱するような形態や

労働者には秘密保持、

競業禁止、

誠実の各義

図表5 健康確保措置の留意点

<労使の協議による>

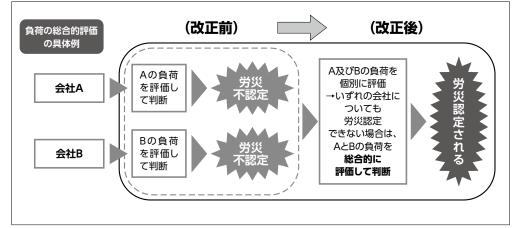
- ア) 労働者に対して、健康保持のため自己管理を行うよう指示します (例:副業・兼業を開始する際に、副業・兼業に関する社内ルー ルを明示するなど)
- イ) 労働者に対して、心身の不調があれば都度相談を受けること を伝えます (例:メンタルヘルスの相談窓口や産業医との相談体制など、 すでに設置している相談体制やそれらに関するルールを活用)
- ウ) 副業の状況もふまえ、必要に応じ法律を超える健康確保措置 を実施します
- エ) 自社での労務と副業・兼業先での労務との兼ね合いのなかで、 時間外・休日労働をコントロールします (例:副業・兼業先での労働時間等について労働者からの申 告などにより把握し、社内の状況もふまえて、時間外・休日 労働の免除や抑制などの措置を検討)

<副業・兼業先との連携>

- オ) 使用者の指示により副業を行う場合、使用者は、原則、副業 先の使用者との情報交換により、自社の労働時間と通算した 労働時間に基づき、健康確保措置を実施するようにします
- ※ 筆者作成

により、 は の 要です。 場合の認定方法につ 評価して労災認定が行われます るような環境を整備するため、 4 負荷 部を改正する法律」 事業主が同 秘密保持、 (労働時間やストレスなど) を総合的 複数就業者が安心して働くことができ 一つの 事業場で労災認定できない場合 競業禁止、 一でない複数の事業場の業務上 いて理解しておくことが重 (令和2年法律第14 誠実の各義務履行 (図表6) 「雇用保険法等 号

図表6 複数就業者の労働災害認定



る使用者責任が問われます。

出典:厚生労働省「複数事業労働者への労災保険給付 わかりやすい解説」 https://www.mhlw.go.jp/content/000662505.pdf

れ注意喚起することが重要です。

5 労働基準法の労働時間規制 そのほ 労働安全衛生法

図表7 秘密保持、競業避止、誠実の各義務履行

義務	定義	注意喚起のポイント	
秘密保持義務	使用者の業務上 の秘密を守るこ と	業務上の秘密となる情報の範囲および業務 上の秘密を漏洩しないこと	
競業避止義務	在職中、使用者 と競合する業務 を行わないこと	副業を行う労働者に対して、禁止される競業行為の範囲や、自社の正当な利益を害しないことについて注意喚起することまた、他社の労働者を自社でも使用する場合には、当該労働者が当該他社に対して負う競業避止義務に違反しないよう注意喚起を行うこと	
誠実義務	使用者の名誉・ 信用を毀損しな いなど誠実に 行動すること	自社の名誉や信用を損なう行為や、信頼関 係を破壊する行為をしないこと	

※ 筆者作成

められる場合などにおいては、 ような契約としているが実態は雇用契約だと認 形式上請負契約にする形態などが考えられ められません。 利益に変更するような形態で行われる副業は認 合理的な理由なく、 て、 労働契約であるにもかかわらず、 違法な偽装請負の場合や、 労働基準法、 例えば、 労働安全衛生法などにお 実態は使用者との 請負であるか その

労働 会件などを労働者 就労の実態に応 部を ある不 0 ま

越境体験 キャリア自律」で で に 就まで 完走で きる人財を 副業の支援制度を導入し

大和ハウス工業株式会社(大阪府大阪市)

会社活性化ヘシニアの活躍に期待2013年に65歳定年制を導入

ら自身の成長を考え、自己研鑽に努めるような て、自社の人財育成にも積極的に取り組んでい 企業風土の醸成を目ざしている。 人を育てること」。社員一人ひとりが働きなが 大阪市に本社を構える大和ハウス工業株式会 企業理念として掲げるのは「事業を通じて 住宅総合メーカーのトップランナーとし

60歳以上は約600人。全体に占める割合は 事業所を展開し、2022(令和4)年4月時 ニア層の活躍に向けた環境整備を進めてきた。 3%程度だが、同社はかなり早い時期から、シ 点の社員数は約1万6500人にのぼる。うち 2013 (平成25) 年に定年を60歳から65歳 同社は本社、東京本社のほか、全国56カ所に

> 用している。 務・1年契約の嘱託社員として70歳まで再雇 ティブ・エイジング制度」を導入。意欲と一定 に延長し、0歳以降の処遇の改善を図り、20 の業績が認められるシニア社員を、週4日勤 15年には65歳以降の雇用を継続する「アク

らこそ「シニアの方々に目を向けて、活躍して 築分野の技術者不足は深刻で、経営管理本部人 とが必要」だという。 もらうことによって、会社を活性化していくこ は事業は成り立たない時代」と指摘する。だか 事部の菊岡大輔部長は「人財が足りないのなら には、慢性的な人財不足がある。なかでも、建 『若い人をどんどん採ればいい』という発想で 同社がシニア層の人財確保に力を入れる背景

年制を廃止し、0歳以前も以降も一本化された さらに2022年度からは、6歳一律役職定



経営管理本部人事部の菊岡大輔部長

いない」という不満の声も出ていたという。 の処遇は見直されたものの、役職定年により60 ンアップだ。65歳定年制の導入により60歳以降 「業務上の負荷、仕事の重さと報酬が釣り合って 歳前と比べると収入は3~4割ダウンしていた。 人事体系へと大きく制度を転換した。 その最大の理由は、シニア層のモチベーショ

「60歳以降も社員としての役割に期待をかけらた」と菊岡部長は説明する。 モチベーションも上がりません。モチベーションがベーションも上がりません。モチベーションがんがらなければ、『ほかによい条件のところがよがらなければ、『ほかによい条件のところがら、と菊岡部長は説明する。

副業で社員の成長・自己実現をサポート活躍のカギは「キャリア自律」

同社では、60歳一律役職定年廃止とともに、10分割的だという。

ずる。 東岡部長は、「キャリア自律」の必要性を強調 がつデザインして描いていくかが重要です」と、 くためには、個人それぞれが自身のキャリアを でうデザインして描いていくかが重要です」と、 のを待っているだけではその長い時代は完走で のを持っているだけではその長い時代は完走で

同社では、営業・管理系の職種、技術系の職

ではいれている。 を注して、対して、対し、対し、対し、対し、、対し、、の社員が複数の職種や事業を経験するケースはがす場や機会を、会社として十分に提供できてがす場や機会を、会社として十分に提供できてがす場や機会を、会社として十分に提供できてがす場や機会を、会社として十分に提供できているとはいえない状況でした」と、菊岡部長はいるとはいえない状況でした」と、菊岡部長はいるとはいえない状況でした」と、菊岡部長はいるとはいえない状況でした」と、菊岡部長はいるとはいるというでは、一人をはいるというでは、

越境キャリア支援制度では、現状の課題意識 をふまえ、①社員の自律や成長につながる挑戦 得や人脈の形成など個人のキャリアの幅を広げ る機会の提供、③多様な価値観を尊重し、活か すことができる組織開発の推進、この三つに主 駅を置いた取組みを進めている。支援制度の対 象となるのは、若手からシニア層を含めた全社 象となるのは、若手からシニア層を含めた全社

修系支援メニューの充実も予定しているという。修系支援メニューの充実も予定しているという。にたずさわる社内副業」、「異業種への出向」のにたずさわる社内副業」、「異業種への出向」のにたずさわる社内副業」、「異業種への出向」のにたずさらに、「スタートアップ派遣」、「社内起等家育成・支援」といった実務系メニュー、「サ業家育成・支援」といった実務系メニュー、「サッチャーのでは、「社外の業務にたずさわる副業」、

たずさわることで自分自身も成長する副業によって「ひとづくり」に

のメニューが設けられている。社外の副業には、「申請型」と「公募型」の二つ社外の副業には、「申請型」と「公募型」の二つ

「申請型」は、個人が見つけた副業先での副業実績がある。地方創生や地域貢献にかかりだが、すでに10人を超える社員から申請があり、インテリアデザイン、製図指導の補助、スマートシティプロジェクトへの参画、都市計画審議会委員としての活動、不動産活用のコンサルティング、社会保険労務士法人の開設などの副業実績がある。地方創生や地域貢献にかかわる分野が多いのが特徴だという。

施工管理業務をになっている。 第出する積算の業務が本業。もう1人は現場の 系社員で、建築にかかる工事費の見積もり額を が副業として非常勤講師を務めた。1人は技術 技術系専門学校の提携により、40代の社員2人 業を行う。実際に行われたケースでは、会社と

た、今回副業を経験した2人が、将来的にマネ成長にもつながればとの思いがあるという。ま社員が副業としてかかわることで、社員自身の会社としては、教育という「ひとづくり」に

だことが活きるのではないかと期待している。ジメント職に就く際などにも、講師として学ん

集し、 労働時間の一部を使い、 手をあげて、古くなった団地をめぐる問題、 う事業で、同社としても力を入れている分野だ。 50年代に開発した郊外型住宅団地(ネオポリス) ジェクトにたずさわることができる。実際に行 んでいる。 決や街の再生に向け、アイデアの創出に取り組 する業務を統括している。その事業部長が自ら 抱え、新しい集合住宅建築を地域の顧客に提案 代の事業部長だ。本業では、何十人もの部下を ネスタウン事業」。大和ハウス工業が昭和40~ われた社内副業の中心になっているのは「リブ 人の高齢化にともない発生する社会的課題の解 同事業にたずさわりたいと希望する社員を募 「社内副業」では、現在の所属のまま、所定 持続可能な街として再構築していこうとい 社内副業として6人の社員が参画。うち 支社の集合住宅事業を統括している50 他部署の業務やプロ 住

ンプライアンスを徹底するか」は、大きな課題。行っている。同社にとって、「現場でいかにコに従事している社員9人が集まり、各エリアでのコンプライアンス推進組織の立ち上げなどをそのほか、本社のコンプライアンス推進部で

らいたい考えだ。どを現場に持ち帰り、現場の改善につなげても副業を経験した社員には、そこで学んだことな

いと思っています」と、菊岡部長は語る。援制度のメニューをさらに充実させ、社員のが、社外副業でも社内ローテーションでもよいが、社外副業でも社内ローテーションでもよいが、社外副業でも社内ローテーションでもよいが、社外副業でも社内ローテーションでもよいが、社外副業でも社内ローテーションでもよいが、社外副業でも対力に対している大学に対している。

東岡部長によれば、越境キャリア支援制度は 対る仕組みの導入を計画している。 南人がそれぞれのキャリアをしっかりと描ける ようにするためには、個人の経験や学びの履歴 を管理し、見える化する仕組みの構築が必要と を管理し、見える化する仕組みの構築が必要と の考えで、ラーニングマネジメントシステム(し の考えで、ラーニングマネジメントシステム(し の考えで、ラーニングマネジメントシステム(し の考えで、ラーニングマネジメントシステム(し の考えで、ラーニングマネジメントシステム(し

なたにはこういうスキルをプラスで学ぶ必要がるためには、こういう経験が必要です』とか、『あ「将来的には、『あなたが思い描く夢を実現す

ている。 あります』とか、会社からヒントを与えられるあります』とか、会社からヒントを与えられるあります」とか、会社からヒントを与えられるのは、会社の学びを積極的に進めていく方針は、シーでもさらなる活躍に向けて実施している「ライフデを迎える社員に向けて実施している「ライフデを迎える社員に向けて実施している「ライフデを迎える社員に向けて「学び」をうながしている。

は、20年ほど前から実施しており、もとしたが、今回からは『60歳以降も変わり続けなければいけません』、『変わり続ける、学び続ける覚悟はありますか』と呼びかける内容に見直しました」と、菊岡部長。研修では、越境キャリア支援制度の活用もすすめているという。同社は2023年度から、アクティブ・エイラング制度について、現場の第一線で働く技術者に対しては、70歳の上限も撤廃する方針だ。本人の希望があれば、週5日勤務も可能にする。本人の希望があれば、週5日勤務も可能にする。本人の希望があれば、週5日勤務も可能にする。本人の希望があれば、週5日勤務も可能にする。が整いつつあるなかで、シニアになっても受びが必要となってきている。

員に抱く、同社の強い思いだ。ても「完走する力」をつけてほしい。これが社学び続け、変わり続けることで、70歳を超え

自己成長をうながす「副業制度」 社内セミナーや地方の副業サポートも

ライオン株式会社 (東京都台東区)

2020(令和2)年に「副業制度」を導入 副業は人材開発=個を伸ばすこと

リアを切り開いていく一つの手段として活用で その一環として2020年より原則禁止として 律や成長のための「働きがい改革」に取り組み なって副業を支援している。 きるように、社内の人材開発センターが中心と 入した。社員一人ひとりが主体的に自分のキャ いた副業を、申告制にして認める副業制度を導 大手生活用品メーカーのライオン株式会社 2019年7月より自社社員のキャリア自

密情報の保持など。2020年9月に厚生労働 得など、社員の健康上の管理と法律の遵守、機 規程に追加された内容は、就業時間や休日の取 追加して明文化し、「副業規程」を新設した。 2021年には、既存のルールに一部項目を

> ドライン」の内容に則った形となる。 省が提示した「副業・兼業の促進に関するガイ

説明する **豪さんは、副業制度の運用について次のように** 人材開発センター人材開発グループの青木陽

5時間を超えないように自社の時間外労働を管 当社は多くの部門でフルフレックス※勤務が可 弊社での時間外労働は50時間になるので、この ば、副業先で月3時間勤務する予定にすると、 す。就業時間外に行うというルールに関しては、 超えないようにシステム上でも管理していま 会社での時間外労働と副業の通算時間が上限を 管理システムにて月の副業予定時間を入力し、 理するという運用となります。毎月弊社の勤務 なるよう自己管理することにしています。例え の法定時間外労働時間を通算で月8時間以内に 「労働時間については、ライオンと副業先で

> れて1時間ほど副業先のミーティングに出席す 能になっているので、平日の日中に勤務から外 も定めています. ンなどの機器は、副業では使用しないことなど ることも可能です。当社で貸与しているパソコ

社内セミナー・ワークショップなども実施して 継続的に情報提供を行っており、副業に関する 向け説明会を実施し、「働きがい改革」以外の 者が体験談を語るイベントを開催している。 いる。最近では、労働組合と連携して副業経験 施策の説明とあわせて制度の趣旨説明を行っ 副業制度の導入にあたっては、事前に全社員 社内イントラネットの特設サイトを使い

副業初心者に向けて 地方における副業をサポート

同社は副業制度を整えるだけでなく、 内 閣

どだという。

「自分の実力が客観的にどれくら

^自己成長をメリットと考えている人がほとん

ある。 の社員が副業にふみ出せるようにという狙いが 府が実施している「プロフェッショナル人材 分の成長に変える」 事業」※の「大企業連携」に参画し、 し副業先の紹介なども行っている。 をコンセプトに、 「副業を自 社員に対 より多く

すが、 「副業を自分で探して申告する社員が大半で 興味はあるけどどう探したらよいかわか



稲原隆二さん、青木陽奈さん 左から、人材開発センター人材開発グループの大道寺義久さん、

ては、

9割が業務委託でリモートワークが中心

ぐ

副業での勤務時間は月2時間程度。

報酬よ

らないという人も多く、そういった副業初心者 者に好評です」(青木さん) がら安心して仕事を決められるため、 もテレワークが主で、 方企業の副業を案内しています。 の人には『プロフェッショナル人材事業』の地 手厚いサポートを受けな 地方といって 副業初心

代。 生産技術職と幅広いが、 スキルを活かせる分野のほか、 副業先の仕事は、 きやすい研究職、スタッフがやや目立つという。 も含め、 通じた副業成約の実績は16件(2021年6月 した分野で活躍している人もいる。 ~2023年2月)となっている。 (材事業への希望登録人材は30人超。 2023年3月時点で、プロフェッショナル プロフェッショナル人材事業を活用したもの 職種はスタッフ(事務職)、研究職、 同社の副業経験者の年齢層は20代~60 自身が仕事でつちかってきた 比較的時間の融通が利 趣味などを活用 働き方とし 同事業を 営業職

> 者からは、 いる。 2023年2月時点)で、 という意見が多数聞かれるという。 成長を実感している人が多いそうだ。 は9割以上が副業を継続しており、 副業申告者は160人超(延べ申告件数 「副業未経験者に副業をすすめたい 副業を経験した社員 自分自身の 副業経験

木さん) 再発見するよい機会にもなると思います」 スキルが他社にも貢献できる『強み』であると まで『あたり前』だと思っていた自身の経験や ミドル・シニア世代が副業をすることは、 低く、他社での就業経験がない方も多いです なった』という声を聞きます。 とが社外でも通用することがわかって自信に 「副業経験者からは、 『いままでやってきたこ 当社は離職率が が

将来のキャリアデザインに役立つ 「自分の強み」を副業で再発見する

グサービスを展開する会社の採用試験に応募 ムの開発にたずさわっている。 業解禁を機に個人向けキャリアコンサルティン タントとしてより経験値を増やしたい」と、 アコンサルタントの資格を活かし、 経験者は多い。青木さんもその一人で、 現在はキャリア支援者を育成するプログラ 、材開発センター人材開発グループにも副業 ーコンサル キャ IJ

※2 プロフェッショナル人材事業……45道府県に「プロフェッショナル人材拠点」を設置し、地域企業の「攻めの経営(事業革新や新商品開発などへの積極的な挑戦)」を実践・サポートするプロフェッショナル人材のマッチング支援等を行う事業

て自己成長したい」という動機で副業を始めて

を理解する機会を得たい」、

「社外の経験を通じ

多様な考え方

営者のみなさんと直接話をして、

い通用するものなのか、腕試しをしたい」、

経

バイスに活かされています」
効果が生まれ、相談者の対応、情報提供、アド験をさせてもらっています。副業と本業に相乗と思っていた職務そのもので、とても貴重な経「副業で行っている仕事は、自分がやりたい

青木さんは、副業を月18時間と決めており、平日に1時間ほど本業を離れて定例ミーティングに出席しているほか、土曜・日曜日を利用して分担された作業などを行っている。歴史と伝統を持つライオンに対し、副業先での経験やノアップ企業。企業文化だけではなく、仕事の進め方も異なり、参考になることも刺激になることも多いそうだ。「本業でつちかった経験やノウハウを副業先で活かし、副業先での経験を本ウハウを副業先で活かし、副業先での経験を本ウハウを副業先で活かし、副業先での経験を本ウハウを副業先で活かし、副業を月8時間と決めており、平日に1時間ほど本業を離れて定例ミーティンがに出席している。

同業を行った。会社のビジョンやミッションのて、視野を広げ続けていくことが大事。そういい、実験的な心づもりで副業に挑戦したという。は、副業がキャリアデザインに本当に役立つのは、副業がキャリアデザインに本当に役立つのか、実験的な心づもりで副業に挑戦したという。の21年10~12月、比較的小規模の建設会社での21年10~12月、比較的小規模の建設会社での21年10~12月、比較的小規模の建設会社での21年10~12月、比較的小規模の建設会社では、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、副業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、国業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、国業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、国業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、国業を行った。会社のビジョンやミッションのでは、国業を持ている。

表定のほか、人材育成を通して会社を活性化するにはどうしたらよいかなど、社長の考えを言るにはどうしたらよいかなど、社長の考えを言込んでプロジェクトを展開したことは、副業先込んでプロジェクトを展開したことは、副業先の人材育成にもつながったのではないかと手応の人材育成にもつながったのではないかと手応えを感じている。

「副業は自分自身の経験を反芻し、勉強し直自己効力感です。副業を通して、社外でも『私にもできる』、『役に立てる』ことに気づけました。自分がたずさわってきたビジネスの範囲外た。自分がたずさわってきたビジネスの範囲外になります。副業経験を通して『自分には何かができる』という気持ちを持ち、本業以外のスキルが開発できれば、将来的にいろいろなビジネスをつくるチャンスにつながるのではないでもようか」(稲原さん)

度を使い外部の会社とどんどんつながってほし、副業に取り組んできました。社員には、副業制度を広げるためにも、先陣を切れればと思い、業制度を取りまとめた大道寺義久さんは、これ業制度を取りまとので、前、

部門のサポートを行っている。鳥取県の建設コンサルティング会社の人事総務門のサポートなど2社の経験を経て、現在は、現に、島取県の農業法人での人事総務部

「私の場合、副業は大きな報酬を求めて行うわけではないので、副業先も副業人材も、お互思います。もちろん仕事なので責任はありますが、ざっくばらんに、率直な意見交換が可能です。1日1~2時間の短時間ではありますが、ざっくばらんに、率直な意見交換が可能です。1日1~2時間の短時間ではありますが、ざっくばらんに、率直な意見交換が可能です。1日1~2時間の短時間ではありますが、さっくばらんに、率直な意見交換が可能です。1日1~2時間の短時間ではありますが、ごったが、がではないので、副業先とのネットワークを広げられるとく関係性が築けてネットワークを広げられるとく関係性が築けてネットワークを広げられるという点も、副業の魅力のようだ。

えるうえで、副業は大きな財産になりそうだ。が、同社で副業を経験した社員は自己の強みをが、同社で副業を経験した社員は自己の強みをが、同社で副業を経験した社員は自己の強みをがっている。生涯現役時代のキャリア形成に役所の土台となるネットワークづくりにもつながっている。生涯現役時代のキャリア形成に役前でいる。生涯現役時代のキャリア形成を考えるうえで、副業は大きな財産になりそうだ。



特集2

生涯現役社会の 実現に向けた シンポジウム

〈2022年12月6日開催〉 「70歳までの就業機会の確保に向けた "生涯キャリア形成"」



当機構では、生涯現役社会の普及・啓発を目的とした「生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」を毎年開催しています。2022(令和4)年度は、学識経験者による講演や、先進的な取組みを行っている企業の事例発表・パネルディスカッションなどを、全4回行いました。

今回は、2022年12月6日にオンラインで開催された「70歳までの就業機会の確保に向けた"生涯キャリア形成"」の模様をお届けします。

企業事例 発 表 ① 「70歳までの就業機会の確保に向けた〝生涯キャリア形成〟」 **令和4年度 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム**

W

取り組みできる。 歳までの就業機会確保に向けた

ポラスグループ ポラス株式会社 人事部長 石田 茂

岛

《特徴的な取組み》

- ●2016(平成28)年度より、正社員・準
- 満たせば70歳まで再雇用する制度を整備クスペリエンス)コースで65歳まで、条件を定年6歳。60歳以降は、定年後再雇用のE(エ
- 向上を期待している進し、ミドル・シニア層には特に適応力の9(令和元)年に開校。リスキリングを推り(常力大学「ポラスアカデミー」を201

供給事業をはじめ、リフォーム、賃貸・管理、ポラスグループは26社で構成され、新築住宅の年を超えてもなお続く企業を目ざしています。当社は、1969(昭和4)年に創業しました。

インテリア、プレカット(建材加工) など、住まいにかかわる事業に幅広く取り組んでいます。 年齢は3・3歳と比較的若く、ベテラン層は、50代が700人、60代が305人、70代が1人となっています(2022年11月時点)。総合職で60歳定年以降、再雇用で働いている社員は現在約70人ですが、今後5年間で新たに9人近くが定年を迎える予定です。

役割や働き方で六つのコースに分ける正社員・準社員といった区別をなくし

業規則で定めていましたが、そうした格差をな改定し、コース別人事制度を整備しました。そ働法の成立を機に、2016年度に人事制度を改正労働契約法やパートタイム・有期雇用労

ど事情のある社員が少しずつ増えてきていたこ じていた格差を緩和していくことも進めました。 度を導入しました。同時に、処遇・待遇面で牛 高めて、定着化と戦力化をうながそうと考え、 くし、だれもが重要なパートナーであると定義 トや実務遂行を担当する者で、60歳定年後の再 に継承しつつ、自らも間接的な組織マネジメン コース」は、長年の職務経験を後継者や若年者 コース」を設けました。「E(エクスペリエンス) 選択することができる「D(ダイバーシティ) とから、本人の希望に合わせて多様な働き方を 合職です。また、年齢を問わず、病気を患うな ス」、「P (プロフェッショナル) コース」は、総 方の違いに基づく六つのコースで分けていく制 正社員・準社員のくくりをなくし、役割や働き しました。また、採用の強化や仕事の充実感を 六つのコースのうち、「M(マネジメント)コー

雇用者はこのコースです。一般的に契約社員と (ユニティ) コース」となります。 時給で働くパート・アルバイトの働き方は いわれる働き方は「B(ビジネス)コース」、 Ū

す。また、当社では企業年金として企業型DC 転換された社員にも適用することとしています。 を導入しており、Bコース、Uコースで無期雇用 異動・出向や転勤の有無などを明確にしていま コース別に、 雇用期間や就業時間、 職務内容、

賃金アップの仕組みも新たに導入 定年後再雇用は最長70歳まで

そして、60歳定年の翌日から、再雇用に切り替 世代へ継承したいスキル、定年までの課題など わります。 産業医との面談を経て、60歳以降の目標を設定 希望の最終確認を行い、健康状態確認のための を洗い出します。50歳を迎えた時点で、再雇用 成を通じて入社以来の業務の棚卸しを行い、次 時に事業責任者と面談を実施、 し、人事部より処遇についての説明を行います。 定年後再雇用(Eコース)の希望者は、 面談シートの作 58 歳

であり、役職定年制度もありません。 なお、定年前は60歳まで昇給することが可能

までですが、条件を満たせば最長八歳まで延長 再雇用後は、 原則として65歳を迎える年度末

> が可能です。定年後の再雇用では、 が保障されるという仕組みです。 もしれませんが、クリアすれば70歳までの雇用 の再雇用の条件となっています。少し厳しいか かつAが1つ入る評価になることが、70歳まで せています。この66歳のときの評価でB以上、 の3段階評価を半期ごとに行い、賞与に反映さ A . B . C

組みとしました。 すが、そこからまた上げていくことができる仕 賃金カーブは、60歳定年時にいったん下がりま 在はA評価であれば2%まで昇給が可能です。 仕組みはなかったのですが、制度を改正し、 契約更新時の賃金については、以前は昇給の 現

しています。 もらうことを目的とした体力テストを毎年実施 衰えや健康状態を再確認し、体力向上に努めて 労働災害の発生を防止するため、自身の体力の また、6歳を超えて勤務を希望する者に対し、

思っていたのに、こんなものだったか」、「血圧 血圧測定も行うので、「問診や血圧測定がある きています。 をつけておこう」といった副次的効果も見えて なら体調を整えておこう」、「テストまでに体力 います。テスト当日には、 を気にするようになった」などの声が聞かれて テストを受けた者からは「もっとできると 保健師による問診や

職務領域や専門性の拡大を目ざす 企業内大学でリスキリングを後押し

ドル・シニア世代には、適応力の向上もねらい 職務領域や専門性の拡大を目ざしています。ミ 深化」の促進です。学ぶことで、イノベーティ 迎えた2019年に開校しました。背景には、 ていたけれど、ほかにもあるのかもしれない」 としています。「自分はこれしかできないと思っ ブなアイデア・発想・思考を生み出すとともに、 ションの源泉である「知識の探索」と「知識の をしようと考えたのです。ねらいは、イノベー 働き方改革の影響もあり、現場の〇JTが停滞 ラスアカデミー」を紹介します。 という発見につなげていくものです。 業内大学をつくり、いまでいう「リスキリング」 してしまったことなどがあります。そこで、企 最後に、全社員を対象にした企業内大学 創業50周年を

で修了を目ざしています。 おり、どんどん講座数を拡充し、現在は必修科 ものと考えています。講師は社外からも招いて リスキリングは、会社の責任で教育をしていく と、すべてリアルタイムで講義をすることです。 います。 目・選択科目を合わせて全150講座となって 本大学の特徴は、就業時間内に受講すること 人事制度と連動した単位制で、3年間

「70歳までの就業機会の確保に向けた〝生涯キャリア形成〟」 令和4年度 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

|| 涯現役社会の実現に向け

日鋼設計株式会社 取締役総務部長

山下法夫

45 M SE . W

《特徴的な取組み》

- 定年0歳。希望者全員を嘱託社員として65 原則として70歳まで継続雇用する制度がある 歳まで再雇用。65歳以降は、基準該当者を
- つなげていく技術伝承の役割を期待している くまでの経験とその結果を結びつけ、 注力。高齢社員には、いまの技術にたどり着 「人材こそ大切な財産」と位置づけ、育成に 将来に
- 2020 (令和2) 年、「生産性向上支援 訓練」**(ミドルシニアコース)を延べ87 ントが明確になった」などの成果を得た 人が受講。 「継承すべき具体的項目とポイ

関連会社として1979(昭和54)年に設立さ クの総合メーカーである株式会社日本製鋼所の 当社は、 同社の製品の出荷設計を行ってきました。 広島県広島市に所在するプラスチッ

> していくことが非常に重要となっています。 のためにも、技術とノウハウをしっかりと蓄積 さまの役に立つことが当社の主な仕事です。そ などの操作性や品質の向上などを通して、 組織は五つの部門で構成されており、 日本製鋼所の主力製品である造粒機や押出機 総務を お客

械、 係厚生労働大臣表彰」において、 年4月時点)の若い会社です。 女性51人)。 ています。社員数は190人 除く4部門はすべて設計です。設計部は樹脂機 2020 (令和2) 年には「職業能力開発関 産業機械、射出機、電装の4分野に分かれ 平均年齢は、 38・9歳 (2022 (男性139人、 技能検定関係

度※の認定を受けています 021年には厚生労働省のユースエール認定制 事業所の厚生労働大臣表彰を受賞したほか、 2

退職者の年齢は大半が65歳以上 最長70歳までの継続雇用制度を整備

社員は2022年12月現在30代がもっとも多 次いで40代、20代、 50代の順となっていま

います。 す。60代以上の再雇用社員は11%です。 基準該当者を原則として70歳まで継続雇用して る制度を導入しています。65歳以降については る者に対し、6歳まで嘱託社員として再雇用す 当社の定年は6歳で、引き続き勤務を希望す

なっています。ベテラン社員ががんばってくれ ており、これからも、 ていることにより、当社の事業が拡大・成長し た社員は23人で、65歳以上での退職者が19人と この制度を導入した2016 (平成25) 年以 定年あるいはその後の再雇用を経て退職し 高齢者雇用について積極

- 生産性向上支援訓練……企業が生産性を向上させるために必要な知識などを習得する職業訓練。当機構の全国にある職業能力開発促進センター(通称:ポリテクセンター)等に設置した生産性向上人材育成支援センターが、専門的知見を有する民間機関等と連携して、企業が抱える課題や人材育成ニーズに対応した **%** 1 訓練を実施。「ミドルシニアコース」は、70歳までの就業機会の確保に向け、中高年齢層の従業員を対象に 生涯キャリア形成を支援する訓練 ユースエール認定制度……若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中
 - 小企業を厚生労働大臣が認定する制度

的に対応していきたいと考えています。

経験と結果を結びつけた技術伝承 高齢社員に期待する役割は

理念です。設計会社における実力や成長、発展 ととらえています。 大きく、人材がとても重要で大切な財産である な社会の実現に貢献する」。これが当社の経営 「人を育て、 社員のレベルアップによるところが非常に 技術を育て、事業を育て、 豊か

ざしています。 会社についても、恵まれた職場環境、安定した 光・水・栄養を吸収して、大きく成長します。 入社してよかったと思える会社になることを目 女性にやさしい」という当社のアピールポイン よって、「社員にやさしい、家族にやさしい プライベート、計画的・継続的な教育の提供に に重点を置いています。若い芽は豊かな土壌で トを表現して、幅広く伝え、入社したい会社、 人材確保については、若手人材の継続的な確 そして社員の継続的・計画的な教育・育成

てもらうスキルについては部門の垣根を超えて います。また、考える力やコミュニケーション 新入社員は入社後、それぞれの部門に配属さ 技術や製品に関する専門的な教育を行って 行動力といった、部門に関係なく身につけ

> 実施しています。 より広く、深く、人材を育成していく取組みを 教育を行っており、両方の教育でバランスよく、

ます。 維持・継続という意味では、ベテラン社員がが んばってくれることが、大きな意味を持ってい 新入社員や新人の教育が実を結ぶのは、5年 10年後になりますので、 直近の人材確保

積されています。 化、工事の実績データベース化などによって蓄 実際に、図面や資料の標準化、 ていくべき非常に大事なものとなっています。 つけて努力を重ねてきており、それらは継承し ベテラン社員は入社以来、技術や経験を身に 技術計算の自動

ウハウの確立の経緯といったエビデンスは含ま いうのが現実です。 れていません。結果のみが蓄積されている、と しかしそこには、技術の根拠であるとか、ノ

期待しています。 るなかで、この技術を伝承していく役割を強く ており、高齢社員には、若手と一緒に仕事をす て将来につなげていくことに意味があると考え になってきます。経験と実際の結果を結びつけ 失敗をくり返しており、そういった経験が大事 やした長い年月のなかで、数かぎりない大小の 実際には、いまの技術にたどり着くまでに費

生産性向上支援訓練 (ミドルシニアコース)を受講して

ジメント、生涯キャリア形成(ミドルシニアコー 性向上支援訓練」です。データ活用、 るため、雇用調整助成金の対象である「技能・ が求める内容での受講ができることです。 オーダーメイドでコースがつくれること、 なったのは、企業の課題やニーズにあわせて ス) の各訓練を受講しました。受講の決め手と 施しました。そのなかで利用したのが、 技術の習得や向上を目的とした教育訓練」を実 よって受注が減少するなかで、 2020年、 新型コロナウイルスの影響に 社員の雇用を守 組織マネ

理解の3点が促進され、 の体系化と人材育成の進め方」です。これによ 上と中堅・ベテラン従業員の役割」、「職業能力 訓練実施時期は、2020年10月から12月まで 果につながりました。 具体的な項目の整理、③後輩への接し方と相互 共有、②仕事や組織力の見える化と継承すべき めに受講したのが、ミドルシニアコースです。 力の整理とノウハウの継承」、「後輩指導力の向 で、延べ8人が受講しました。内容は 高齢社員による技術伝承の課題に取り組むた ①社内の部門間で技術伝承についての情報 社内の活性化という成 「職業能

パネルディスカッション

「70歳までの就業機会の確保に向けた〝生涯キャリア形成〟」令和4年度〞生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

歳まで 涯キャリ

高齢者の安全と健康確保の取組みを加齢とともに増える労働災害

内田 企業が高齢者雇用を推進するうえでは、 労働災害防止対策も非常に重要な課題の一つで お話しいただきたいと思います。よろしくお願 が計しいただきたいと思います。よろしくお願 がはいただきたいと思います。よろしくお願

(東京) についてお話します。 三觜 中央労働災害防止協会(以下、「中災 三觜 中央労働災害防止協会(以下、「中災 三觜 中央労働災害防止協会(以下、「中災

ことがあげられます。 因としては、加齢による心身機能の変化という 転落」は、約5割という状況です。これらの要 ち、50歳以上が約7割となっています。 齢別にみると、「転倒」 については、全年齢のう 3番目が「動作の反動・無理な動作」です。年 労働災害が増えてくるという現状があります。 が半数を占めています。やはり、高齢になると 日以上の死傷者数を年齢別にみると、5歳以上 も発生率が高いという状況です。また、休業4 比較すると、男性では約2倍、女性では約3倍 から74歳がもっとも高くなっています。30代と 状況について、年齢ごとの労働災害発生率 人率)をみると**、30代がもっとも低く、65歳 「転倒」 が圧倒的に多く、次いで、「墜落・転落」 労働災害のなかで多く発生している事故は まず、2021 (令和3) 年の労働災害発生



------東京学芸大学教育学部教授の内田腎氏

※1 労働者死傷病報告(令和3年)、労働力調査(基本集計・年次・2021年)



てきます なってくるのですが、 とが示されています。 などのいわゆる感覚機能も、 衡機能」、「皮膚振動覚※」、「聴力」、 ていくということが表れています。 力というものが、 う状況です。つまり、 ています※。 ますが、 はどれくらいかというと、機能により差はあり 歳の能力を100%としたときに、 います。こういった点が、労働災害につながっ 「夜勤後の体重回復」で、7割近く低下するとい 加齢による心身機能の変化について、 聴力に関しては、 「約2割低下する」という結果が示され もっとも落ち込んでいる項目は 年を重ねるにしたがって落ち いろいろな意味での回復 気づきにくいといわれて 感覚機能は自覚が生じに 高い音が聞こえにくく かなり低下するこ 55 59 歳で 「薄明順応 また、 20 5 24 平

後頭部を打ちつけるといったことになれば、 するなど重篤化のリスクが高まります。 骨の強度が弱くなっているため、 ランスを崩してそれを支える力が低下し、また、 転落」 スクが高まる労働災害として、 匸災害にもつながりかねません。 先ほどもお話しした通り、 高齢になると、転びやすいだけでなく、 があげられます。若い人でも転ぶのです 加齢にともないリ 「転倒」、 結果的に骨折 「墜落 滑って /\" 死

> なかで、 ドリーガイドライン」を策定しています。その ラインとして、 エイジフレンドリーな職場のポイント 国は指針として「エイジフレン

の知識・経験を活かしている

③高年齢労働者自身が、 めている 災害リスクの関連を理解し、 体力や健康状態と労働

④管理監督者や周囲の者が、 ともに快適に働けるよう努めて 高年齢労働者の特

ている

進めるための職場改善ツールです。 職場の課題を洗い出し、 有効なツールですので、ぜひ活用していただき るのではないか」 あります。 スク評価セルフチェック票」※というツー ン100」 ※というチェックリストがあります。 00の取組みを盛り込んだ「エイジアクショ また、 いる 性を理解し、 高齢労働者の安全と健康確保のための 「自分の体力に対して過信をして と思われる社員の方などにも 改善に向けた取組みを 「転倒等 ルも

として、 次の4点をあげています。

そ

②高年齢労働者に配慮した、職場環境改善を進 ①高年齢労働者を重要な戦力としてとらえ、

安全行動に努 吝藤一. **%2**

- 遠藤幸雄「高齢者の労働能力」『労働科学叢書53』労働科学研究所(1980年)
- 皮膚振動覚……皮膚への刺激により生じる感覚。痛覚、圧覚、温覚など жз
- エイジアクション100」https://www.jisha.or.jp/research/pdf/202103_01.pdf

高齢労働者の安全と健康確保のためのガイド

もあります。

健康状況については、

職場のなか

たいと思います。

そのほか、

10 項目の

「健康チェック」

ツール

[%]5 「転倒等リスク評価セルフチェック票」https://jsite.mhlw.go.jp/yamanashi-roudoukyoku/content/contents/000668561.pdf

対応していくことが必要です。日ごろからの健 康状況の把握もとても大事なことです。 で確認したり、 大切であり、 調子が悪そうであれば、 問いかけたりすることがとても しっかり

局齢社員に期待するもの

では、 さん、 内田 がありました。そのあたりを深掘りし、 めていきたいと思います。 んからも適宜アドバイスをいただきながら、 に資する教育訓練などを行っているというお話 うかがっていきたいと思います。 内外の資源を活用して自社の高齢者活用 日鋼設計株式会社の山下さんにもお話を それでは続いて、 ポラスグループの石田 企業事例発表 三觜さ 進

屮 さい。 待することについて、 最初に、2社で活躍されている高齢社員に期 会社の将来をになう次の世代へバトンをつ まずは日鋼設計の山下さんからお願いし 当社における高齢社員への期待と役割 あらためてお聞かせくだ

事をしながら、後継者を育成・指導するという ことがあげられます。それから、 定着を図っていくこと。 長年つちかった技術、 ということになると思います。 ノウハウを明文化し また、 若手に対して 第一線で什 具体的に 内田

は

助言などにも期待しています。 長に向けた働きかけやモチベーションを高める の学習の機会や経験の場をつくってもらい、 成

石田 内 田 ラスグループの石田さん、 なってしまっている部分もあり、 だからこそ顧客から引き出せる情報といったも 不動産分野では、 リアを引き継いでもらいたいということです。 を行い、伝承をしていくこと。そして専門キャ の高い知識や経験の見える化・可視化・体系化 てくるのですが、 がありますが、 いろいろなことがあるのですね。 部門によって期待するものが少し異なっ 知識や経験の豊富な高齢社員 建築分野では、 ある意味で仕事が属人的に お願いします やはり専門性 やはり見える 次にポ

ということも期待しています。 若手・中堅にがんばっている姿を示してほしい 社外活動や趣味なども含めて、 てのよき教師であってほしいと考えています それともう一つ、若手社員や中堅社員に対し なんらかの形で

力を入れていること 高齢社員を戦力化するために

ポラスグループ

(埼玉県越谷市)

(2022年11月時点)

定年60歳、希望者全員65歳・基準

該当者70歳まで再雇用。定年後再

雇用者にも業務内容や成果に応じた

評価を行い、賞与や賃金に反映され

る。また、充実した企業内大学があ

り、就業時間内にリスキリングに取

1969年

◎特徴的な高齢者雇用の取組み

り組める環境が整っている

◎従業員数 4,383人

ださい。 特に力を入れていることなどがあれば教えてく 続いて、 会社に貢献してもらうために

◎創業

◎業種 建設業

化・仕組み化していくことかなと思います。

 \mathcal{O}

中央労働災害防止協会 健康快適推進部 審議役・衛生管理士 1981 (昭和56) 年、中央労働災害 防止協会に入職。健康確保推進部次 長、健康快適推進部研修支援センタ 一所長、健康快適推進部審議役など を経て2019年より現職。著書に『ス トレスチェックを活かす 元気な職場 づくり - 集団分析から始める職場環 境改善一』(中央労働災害防止協会編 共著)、『職場の健康づくりを支援す る 働く人の心とからだの健康づくり テキスト』(中央労働災害防止協会編 共著)など

三觜 明氏

登壇者・登場企業プロフィール 日鋼設計株式会社

(広島県広島市)

- ◎設立 1979年
- ◎業種 製造業
- ◎従業員数 190人

(2022年4月時点)

◎特徴的な高齢者雇用の取組み

定年60歳、希望者全員65歳・基準 該当者70歳まで再雇用。高齢社員 には、技術伝承の役割を期待してお り、2020年に当機構の「生産性向 上支援訓練」(ミドルシニアコース) を延べ87人が受講。技術伝承に関 する情報共有や継承すべき具体的項 目の整理などの成果があった

す。介護休業制度や時間外労働の制限のほか、 りの機会をつくることも、大切な取組みだと考 勤務体系の構築などに取り組んでいます。 短時間勤務など、高齢社員に対して負担のない め続けることができる制度づくりと環境整備で また、技術伝承のために、キャリアのふり返

半

第一に、高齢社員が働きやすく、長く勤

えています。一方で、技術やノウハウの見える 中央労働災害防止協会

中央労働災害防止協会健康快適推進部審議役・衛生管理士の三觜明氏

ています。 伝える技術や手法も必要となりますが、そうし 化を行うだけではなく、その技術やノウハウを すので、これから身につけてもらいたいと考え た訓練や経験をしていないという部分もありま

とも大切ですね。 が、高齢社員から若手に近づいていくというこ 内田 なかなかむずかしいことかもしれません

内田 ニケーションを促進していきたいところです。 をする環境にはあると思いますが、「技術を伝 しょうか。 える」という点においても、今後はよりコミュ **山下** そうですね。世代を問わず社員同士が話 ポラスグループの石田さんはいかがで

石田 会社に貢献するという意味では、 もらったりもしています。 く手あまたですし、 を推進し、人事制度にも連動しています。特 ます。当社では、公的資格を重要視して、取得 メント職だった場合は苦労しているように感じ な高いスキルを持つ人はよいのですが、マネジ に、許認可系の重要な資格を持っている人は引 企業内大学の講師を務めて 専門的

期待と高齢社員の間にギャップはあるか それを埋めるための工夫は?

聞かせください。 て、それを埋めるための方法や工夫についてお 社の期待と高齢社員の間にギャップがあるとす いかないこともあると思いますが、例えば、 れば、それはどういったことでしょうか。そし

発生するなかで、モチベーションを保ちながら **山下** 定年や役職定年にあたり、多くの異動も をアサインしていく。そういったことに努めて 想の組織づくりに向けた若手社員とのかかわり がら、本人の知識や経験、強みをふまえて、理 えたいこと、会社に残したいことなどを聞きな 事に関して大切にしてきたことや若手社員に伝 ていることをまず理解してもらい、さらに、 られます。会社としては、周囲から頼りにされ 働き続けることがむずかしくなることが見受け いきたいと考えています。

雇用においても、上司との1の1を通して目標 現在は目標管理制度を運用しており、定年後再 で処遇が変化することがない状況でしたが、モ 前の人事制度では、 自己認知を高めてもらうよう努めています。以 の設定とそれに対するフィードバックを行い トを求めていくことが大事だと考えています。 で、最終的な成果に対して、常にコミットメン 承や指導に貢献してほしいという期待があるの やはり、若手社員の教師として、技術継 定年後はがんばっても評価

内田 取組みを進めるうえで、なかなかうまく

社としては必要なのかなと思っています。と思える環境や仕組みづくりをすることが、会ければ下がります。そういった「がんばろう」た。現在はがんばれば評価が上がり、そうでなが必要ではないかと考え、制度を改正しましチベーションの維持・向上のためにもメリハリチベーションの維持・向上のためにもメリハリ

活用するメリットは?人材育成のために外部資源を

せください。 外部資源を活用するメリットについて、お聞か外部資源を活用するメリットについて、お聞から成に外部の教育資源を活用されていますね。

■下 第一に、専門知識・経験を持つ講師に幅■下 第一に、専門知識・経験を持つ講師に幅

業内大学では、社員の講師だけでなく、約3割外部の研修を取り入れることが重要と考え、企むずかしいことがあります。そういう意味で、いは身内からのアプローチだけではなかなかなかいないでした。 新しいことに取り組むときに、経験や成

願いしています。の部分を大学教授をはじめとする外部機関にお

国の発表では紹介できなかったのですが、2019年から(独)高齢・障害・求職者雇用支の19年から(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構のプログラムも活用しています。約13年産性向上支援訓練(ミドルシニアコース)」を約100人が受講しており、シニア向けでは、「生産性向上支援訓練(ミドルシニアコース)」をがあると、自分自身の得手・不得手などの理解が促進されますし、シニア向けでは、SNSやが促進されますがでいた分野であっても「ちょっとがあります。身内だけでやると甘えが出てしとがあります。身内だけでやると甘えが出てしたがあります。身内だけでやると甘えが出てしたがあります。身内だけでやると甘えが出てしたがあります。身内だけでやると甘えが出てしたがあります。身内だけでやると甘えが出てしたがあります。身内だけでやると甘えが出てしたがあります。

ね。ありがとうございます。 内田 よいきっかけになったということです

労働災害防止対策

山下 作業を管理するという観点で、時間外労

もう一点、加齢により低下する身体能力を補



日鋼設計株式会社取締役総務部長の山下法夫氏

り組んでいます。 ルの保存運搬の負担をなくすということにも取 55%活動や、ペーパーレス化により紙ファイ 環境の改善などにも取り組んでいます。 うための取組みとして、バリアフリー化、 また、

石田 ます。また、高齢社員にかぎらないのですが、 事例発表でも紹介した体力測定に取り組んでい 高齢社員を対象とした取組みとしては、



ポラスグループ ポラス株式会社人事部長の石田茂氏

行っています 定期健康診断後のアプローチを厳しく徹底して

職場について、特に気をつけてほしい点につい のがあるのでしょうか。また、高齢社員が働く 業から寄せられる相談にはどういった内容のも て教えてください。 内田 三觜さんにもお聞きしたいのですが、 企

受けることもあります。 害がどうしても起こってしまう、という相談を す。そういった対策も行っているうえで労働災 特有の問題や健康問題への対応も重要となりま 的な環境、あるいは要因といいますか、高齢者 を整えることがまず重要です。もちろん、内部

ういう省略はやっぱりよくないよね」といった ことを、事例を出しながら話し合いをしてもら うものがあります。一度、本音で語り合い、「こ のに、「危険予知トレーニング(KYT)」とい 対策がとれるのか。中災防などで行っているも の対策が見逃されていることもあるようです。 わゆる「不安全行動」ですが、そういったこと しまおう」というような行動をしてしまう。い くらいなら大丈夫だろう」、「ちょっと省略して が、いわゆるベテランであるがゆえに、「この こうした不安全行動や油断に対して、どんな また、リスクテイキングという部分なのです

内田

三觜 外的な環境としては、やはり職場の環境

う。そういった取組みも必要ではないかと思い

ば、「シニアの人たちに活き活きと働いてもら ことも含めて、重要なのは、 ないか」と思ってもいえないことがあるかもし の人たちが「そのやり方は間違っているのでは ら感じたところです。 流れが、実績として示されることが重要なので リーダーシップであろうかと思います。例え ら、何らかの対応が必要でしょう。そういった れません。しかし、事故が起きては困りますか で仕事をするようになってしまい、 はないのかと、いろいろなお話をうかがいなが もらったら、ちゃんとそれを認める。こうした いたい、がんばってもらいたい」、だからこそ 「いうべきことはいう」。 そして、 がんばって ベテランであるからこそ、我流に近い形 会社のトップの 中堅や若手



※6 5S……整理、整頓、清掃、清潔、躾の頭文字(S)に由来する、職場環境の維持・改善活動

本日はありがとうございました。

集中連載

マンガで学ぶ 高齢者雇用

教えてエルダ先生! こんなときどうする?

Season

「高年齢者雇用安定法」ってどんな法律ですか? ▣







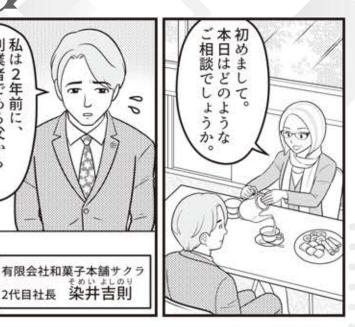
- **★** ※

集中連載 マンガで学ぶ 高齢者雇用

教えてエルダ先生!こんなときどうする? ^{Season} 2











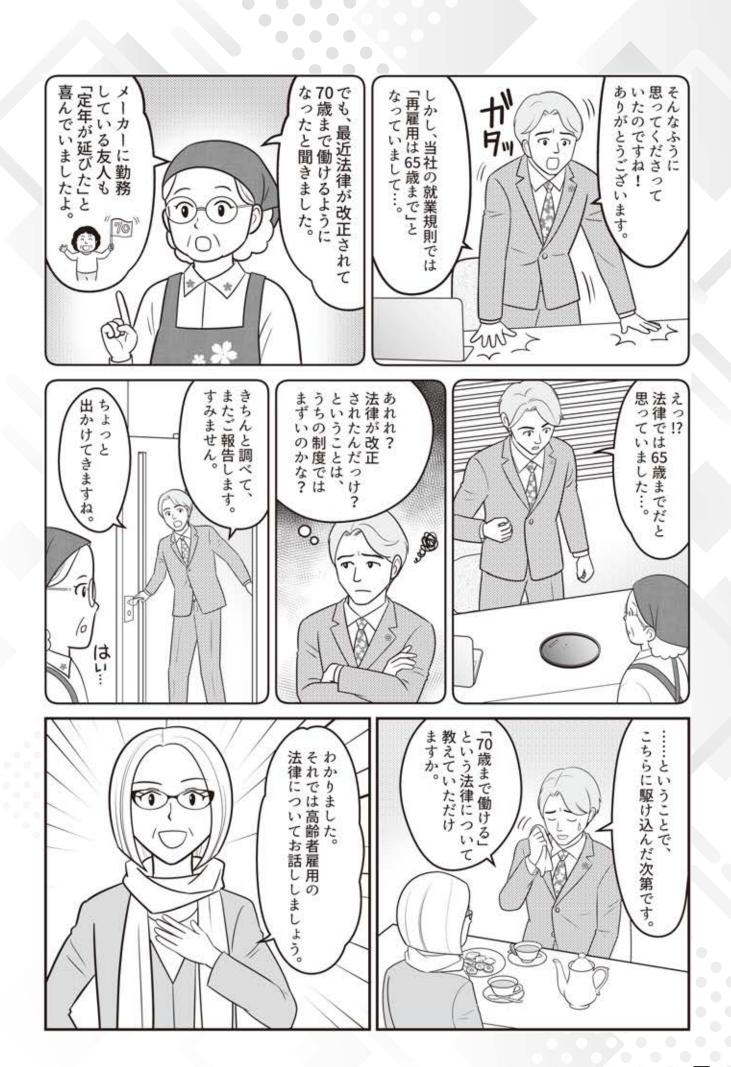
2代目社長

染井吉則









教えてエルダ先生! こんなときどうする?



高年齢者雇用確保措置(義務)

65歳までの安定した雇用を確保するため、 次のいずれかの措置を講じなければならない

- ①65歳までの定年年齢の引上げ
- ②定年制の廃止
- ③65歳までの継続雇用制度の導入 経過措置あり※



定めています。 雇用を義務づける この法律では、 高年齢者雇用確保措置」を



(高年齢者等の雇用の安定等に関する法律) 年齡者雇用安定法



高齡

者













平成 25 年 3 月 31 日までに労使協定により制度適用対象者の基準を定めていた場合は、その基準を適用できる年齢を令和 7 年 3 月 31 日までに段階的に引き上げなければならない(平成 24 年改正法の経過措置)

高年齢者就業確保措置 [努力義務]

定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主、または65歳までの継続雇用制度 (70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く)を導入している事業主は 次のいずれかの措置を実施するよう努めなければならない。 いずれの措置を講ずるかについては労使間で十分に協議を行い、 高齢者の二一ズに応じた措置を講じることが望ましい。

自社での雇用

- ①70歳までの定年年齢の引上げ
- ②定年制の廃止
- ③70歳までの継続雇用制度の導入(特殊関係事業主に 加えて、他の事業主によるものを含む)

(雇用によらない措置) 創業支援等措置※

- ④70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ★
- ⑤70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a.事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b.事業主が委託、出資(資金提供)等をする団体が行う 社会貢献事業

※創業支援等措置を導入する場合は、実施に関する計画を作成し、過半数労働組合・過半数代表者の同意を得る必要がある







社員以外の働き方で仕事をしてもらう

創業支援等措置」も含まれているんです。

「就業」には外部人材として業務を委託するなど、自社で働き続けてもらう「雇用」に対し、









教えてエルダ先生! こんなときどうする? Season



第1回「高年齢者雇用安定法」ってどんな法律ですか?

2021 (令和3) 年4月に改正高年齢者雇用安定法が施行されてから2年が経ちました。 ここでは、高年齢者雇用安定法の概要とともに、高齢者雇用を推進するうえで押さえて おきたい現行法のポイントについて紹介します。

■高年齢者雇用安定法の歴史

高年齢者雇用安定法は、1986(昭和61)年に制定(「中高年齢者雇用促進特別措置法」から改 称) され、60歳以上の定年が企業の努力義務となりました。その後、60歳定年の義務化、65歳 までの高年齢者雇用確保措置の導入などを経て、2020年の改正(2021年4月施行)で70歳ま での就業確保措置が努力義務化されています。

図表 高年齢者雇用安定法の歴史

1986年 (1986年10月1日施行)	「中高年齢者雇用促進特別措置法」を「高年齢者雇用安定法」に 改称。60歳以上定年の努力義務化			
1990年改正 (1990年10月1日施行)	65歳までの再雇用制度の努力義務化			
1994年改正 (1998年4月1日施行)	60歳以上定年の義務化			
2000年改正 (2000年10月1日施行)	高年齢者雇用確保措置(定年廃止、65歳までの定年延長、65歳までの継続雇用制度)の努力義務化			
2004年改正 (2006年4月1日施行)	高年齢者雇用確保措置の義務化 (労使協定により対象者の限定が可能)			
2012年改正 (2013年4月1日施行)	高年齢者雇用確保措置における労使協定による対象者の限定の 廃止 ※2025年3月31日までの経過措置あり			
2020年改正 (2021年4月1日施行)	70歳までの就業確保措置の努力義務化			

■現行法(2020年改正(2021年4月施行))のポイント

・就業確保措置(70歳までの就業機会の確保)

65歳までの雇用を義務づける高年齢者雇用確保措置(①65歳までの定年の引上げ、②65歳 までの継続雇用制度の導入、③定年制の廃止)に加え、70歳までの就業確保措置が企業の努力義 務となりました。

江戸から東京へ



嫁入り衣装を

売り物に―秀

[第125回]

◆後編◆

米屋から古着屋に

コになった。家業は米屋だった。 島出身の飯田儀兵衛の娘・秀のム いた鉄次郎は、近江(滋賀県)高 京都の古着屋角田で行商をして

しかし鉄次郎が、

「将来は、どうしても古着屋を

やりたい」

と変えていた。 名を改め、米屋の店名も「高島屋」 次郎はムコになると同時に新七と といい、秀も賛成していた。鉄

おまえは古着屋になれ」 する。わしが隠居したら、新七よ、 兵衛は胸をうたれ、こういった。 そういうムコの心づかいに、儀 「わしも老齢だ。まもなく隠居

その日がきた。儀兵衛は隠居し 「はい、ありがとうございます」

た。もっとも秀がせがんだせいも

ちゃうじゃないの」 よ。新七さんがおじいさんになっ 「お父さん。早く隠居しなさい

しない。おまえはそんな親不孝な り心配して、おやじのことは心配 娘だったのか?」 「うるさいな、亭主のことばか

事にすれば亭主は立たず、亭主を 大事にすれば親は立たず」 「むずかしいところね。親を大 「平重盛みたいなことをいう

ど近くに売屋が出た。それを買っ て新七と秀に贈った。 し、米屋の店もたたんだ。ちょう 娘可愛さに儀兵衛はついに隠居 な。よしよし、隠居しよう」

「ありがとうございます」 「その家で古着屋をやれ」 作

童門 冬二

秀の古着哲学 り衣装だぞ。大切な品だ。売り物 新七はタメ息をつくばかりだっ けたあなたとはお客さんではなく 合いがひそんでいる。それを見つ しはこういおうと思っているの」 て、買ってくれた人がいたらわた わたしの嫁入り衣装を店に並べ にはできない」 た。見ていた秀がいった。 秀はいいきった。目は輝いてい 「いいえ、売り物にできるわ」 「だって、これはおまえの嫁入 「そのタンスのなか」 「どこに?」 「古着のなかにも、いい形や色 「新七さん。品物はあるわよ」 「何ていうんだ?」 「わたしはこう思っているの。 しかし、売る商品がなかった。 < ない。古い物のなかにも、いまの ば古着のなかに新しいものを見つ じゃ、着物が可哀想だわ。もっと いものがあるのだ」 る。いや大事にしなければいけな 世の中で大事にされるものがあ 秀の考えと同じだったからだ。 古着に執着したのも、実をいえば けるお友だちが少しずつ増えてい もっと役に立てなければ。買った つきあいをしましょう」 ンスの底にしまい込んでおくだけ お友だちよ。これからそういうお 人が違う人に売るかも、そうなれ 「フフフフ」 というのが、新七の、古着哲学、 新七は黙った。もともと新七が 新七は笑った。 「新しい流行品だけが着物じゃ 「でも嫁入り衣装だからってタ 「あいかわらずお嬢さんだ」 です」 売るかも」 ていただきたいンです」 手ね。でもエラいわ、大事な着物 ないわ。あたしもそういってすぐ だった。秀と考えはピッタリー致 くださった方とはみんなお友だち 女性に知ってほしいンです。着て を売りに出すなンて」 キなお客さまです」 かってくださる方に、どんどん着 着です。でもこの着物のよさをわ を店に出そう」 していた 「この着物のよさをたくさんの 「ありがとうございます。ステ 出した着物はすぐ売れた。 新七はうれしかった。 「着物だけでなくヨイショも上 「賛成よ、流行品だけが着物じゃ 「わたしの嫁入り衣装です。古 「新しい流行品? ステキね」 「秀よ、ありがとう。この着物 ね? 人々の救い主でもあった。二人の さんいたからだ。二人はそういう がある」 たが、主人は、 もはずみがついた。 えね。あたしが最初のお友だち 店は現代に続く有名店になった。 か手が出せない貧しい人々がたく 得た。流行品が買えず、古着にし 古い物のなかにも磨けば光る宝石 お得意さまは、みんなゆずるよ」 ミで評判になった。新七の行商に を売りに出した秀の考えは、口コ お友だち? お客でなく、いい考 という主張は多くの人の共感を といってくれた。 新七が勤めていた角田はつぶれ 新七と秀の唱える、 「おまえさんが大事にしていた 誇りを持って自分の大事な着物 「この着物を着た人とはみんな 「流行品だけが着物じゃない。

24時間365日、安心して働くための 良好な職場環境づくりに注力

企業プロフィール

徳島ハイウエイサービス株式会社(徳島県徳島市)

- ▶創業 1984 (昭和59)年
- **▶業種 サービス業**
- ▶従業員数 74人

(うち正規従業員数 16人)

(60歳以上男女内訳) 男性(29人)、女性(11人) (年齡内訳) 60~64歳 10人 (13.5%) 65~69歳 9人 (12.2%) 70歳以上 21人 (28.4%)

▶定年・継続雇用制度

高齢者雇用については、

「意欲に個人差があり、

ウエイサービス株式会社」を訪れました。

定年65歳。希望者全員67歳まで継続雇 用する制度がある。67歳以降は運用によ り継続雇用。最高年齢者は84歳



同社従業員が働く鳴門北料金所

が流れ、 門海峡の渦潮や阿波踊りも有名です。 山脈が連なります。水量の豊富な那賀川、 山地が占めています。 しい山々で構成される四国山地を擁し、 徳島県は、 山と川に囲まれた自然豊かな県です。 四国の東部に位置 標高1000mを超える険 およそ8割を 北は讃岐 鳴

性社長」分析調査』では、 者業務課の中川尚久課長は話します。 を誇っています」と当機構の徳島支部高齢 業数が全国1位。女性管理職の比率も、 ンクがまとめた2022 (令和4) 年の『全国 まいも、にんじん、すだちの生産量は全国上位で 『LED先進地域』です。また、 産業では、 工業では、100社以上のメーカーが集積す 農業と畜産業が盛んで、 女性が社長を務める企 帝国データバ 高い数値 特にさつ

当機構の70歳雇用推進プランナー そして活き活きと働く高齢者本人の声を紹介し 高齢者雇用に理解のある経営者や人事 「プランナー」 の協力を得て、

第130回

徳島県

このコーナーでは、

都道府県ごとに

労務担当 ます

徳島県徳島市

労働大臣より感謝状が贈呈されました。 所からの相談・問合せに対し、 県内事業所からよく聞かれ、こうした課題や事業 い 識 険の加入指導なども行っており、 体と提携して助成金の説明会や各種セミナーなど 的確な相談・援助などの活動をはじめ、 島紛争調整委員会委員を務めた功績により、 さんは、社会保険労務士として、労働保険事務組 合徳島労働保険事務センターで労働保険・社会保 を行って対応しています。 律での制度導入はリスクが大きい」という声 ます。2022年3月には、 同支部で活躍するプランナーの 経験を活かしてプランナー活動に取り組 田中プランナーの案内で、 10年間にわたり プランナーによる 多彩な実績と知 一徳島 田中康之 各関係団

※「65歳超雇用推進プランナー」の名称が、2023年4月から「70歳雇用推進プランナー」に 変わりました

徳島ハイウエイサービス株式会社は、

徳島県内



田中康之 プランナー (56歳)

アドバイザー・プランナー歴:15年

[田中プランナーから]

「プランナー活動では、訪問先企業が課題・ 問題として認識されているポイント以外に、 隠れた課題・問題も抽出できるよう、企業

内での中・高年齢者のニーズなどを多く出していただいて、 潜在ニーズにたどり着けるように心がけています。要望を ヒアリングするだけではなく、企業や担当者自身も言語化でき ない、無意識に抱えている悩みや問題を発見できるように努め ています」

高齢者雇用の相談・助言活動を行っています

- ◆徳島支部高齢・障害者業務課の中川課長は田中プランナーについ て、「社会保険労務士として幅広い分野に精通しているうえ、さま ざまな活動で得た知識・経験・人脈を活かし、企業からのニーズ に応えるかたちで、職務給や年俸制の導入指導、職務能力評価制 度の整備などについて具体的な改善指導も行っています」と話し ます。
- ◆徳島支部高齢・障害者業務課は、JR徳島駅から徒歩約10分のハロー ワーク徳島5階にあります。近隣には、小学校や総合体育館、文 化会館などがあります。
- ◆同県では、2023年4月現在、6人の70歳雇用推進プランナー等が 活動し、2021年度は73社の事業所で相談対応を行いました。
- ◆相談・助言を無料で行います。お気軽にお問い合わせください。

●徳島支部高齢・障害者業務課

住所:徳島県徳島市出来島本町 1-5 ハローワーク徳島 5 階

電話:088-611-2388

リア・観光施設の清掃業務など、 での料金収受業務や道路維持業務、 あたる高速道路の鳴門北料金所および鳴門料金所 業務に就いていた人々を雇用する会社として発足 事業がスタートしました。

9mの「大鳴門橋」開通の前年です。当時、 徳島県鳴門市と兵庫県の淡路島を結ぶ全長162

観光施設などで快適な空間を届ける仕事に励んで

を行っています。

創業は1984 (昭和5)

年。

キングエリアなどの清掃・駐車場整理などの業務 で高速道路の料金収受や道路の維持・管理、パー

する人と車の安心と安全をサポートすることで、 それから39年。現在は、徳島県の海の玄関口に 高速道路を利用 パーキングエ

門橋の開通により離職を余儀なくされた港湾運送

います。

齢は年々上がっており、50・3歳です。そうした 歳までの継続雇用制度があり、67歳以降はアルバ なかで、 イトとして勤務することも可能です。 歳へ延長しました。65歳以降は、 従業員数は、アルバイトも含めて74人。平均年 2017 (平成2) 年に定年を6歳から 希望者全員67

回は、 の朝8時に出社するというローテーションで、フル 間とります。退勤した日と翌日は休み、その翌日 24時間勤務で、途中、 と呼ばれる働き方で、 に働くと月10日程度の出勤となります。 この業務に多くの高齢従業員が就いており、 メイン業務の高速道路料金の収受は、 鳴門北料金所で活躍中の6代のお2人にお 休憩と仮眠を合わせて8 朝8時から翌朝8時までの 「昼夜勤 今



正木昇代表取締役(左)と長谷哲雄常務取締役

話をうかがいました。

24時間勤務では、車の型や大きさを瞬時に判断

長年勤めた会社を退職後、自分の好きな道へ

う思いが転職につながり、「いまは楽しんで仕事 りきった」という気持ちで退職したそうです。「も で全国第4位になるほどの実績の持ち主で、「や 度勤務。6歳になってアルバイト勤務になり、現 ウエイサービスに入社、嘱託社員として月10回程 をしています」とうれしそうに語ります。 るたびに料金収受の仕事が気になっていた」とい ともと車とバイクが大好きで、高速道路を利用す 全国ネットワークが主催する営業職のコンテスト た分、だいぶ楽に感じます」と笑顔で話します。 在は月8日程度の勤務となっています。「2日減っ 前職では、注文住宅の営業を担当し、工務店の 市原伸二さん (7歳) は、5歳のときに徳島ハイ

「仕事が楽しい」と話す市原伸二さん

時間ごとに担当を交代します。1人前になるまで 受する仕事のほかに、別の建物内で行うETCレー ていると話してくれました。 安全第一で対応すること」を大切にして仕事をし や操作ミスをしないこと、お客さまも自分自身も ンの監視や、トラブル時の対応の仕事があり、2 し、専用の装置を操作してお客さまから料金を収 に2~3年は要するそうで、入社後の研修に始ま 市原さんは、「笑顔で接することと、収受ミス その後は先輩について仕事を覚えてきました。

るなくてはならない存在です」と語ります。 面目なうえ、いつも笑顔で職場を明るくしてくれ 上司の坂野修司事務長は市原さんについて、「真

毎日同じ業務だからこそ日々の確認が大事

年近くまで勤めて退職後、0歳で徳島ハイウエイ 見ていた新聞の求人欄。市原さんと同じく未経験 て6年になります。入社のきっかけは、 サービスに入社。高速道路料金の収受業務に就い しました」とふり返ります。 まで、「人に聞くこと、メモを取ることをくり返 分野からの転職です。結城さんは、仕事を覚える 結城正明さん (6歳) は、 一丁関係の会社に定 たまたま

料金収受は、接客というほどではないものの

ごとも確認することが大切です」と語ります。 るとわかってくるのですが、お客さまの立場に いろいろな方がいらっしゃいます。長くやってい お客さまと接する仕事のため、「早く通過したい の内容は毎日ほぼ同じですが、「だからこそ、 立った対応を心がけています」と結城さん。仕事 人、他県から来て何か話したいことがある人など

怒ってしまわれたときなどに、穏やかに対応して けるうちは、続けていきたいです」と話しました。 てくれているのは非常にありがたいことです。働 す。「それでお世話になったことがあるし、その いる姿も印象的でした」と紹介します。 も真面目な方です。また、トラブルでお客さまが 逆もあります。この年齢で会社が自分を必要とし 坂野事務長は、結城さんの働きぶりを、「とて 高速道路の料金所は2時間365日稼働してお だれかが休むとほかの人が代行して出勤しま



「必要とされていることにやり 感じる」と話す結城正明さん





現場の声に耳を傾ける

大きな理由のようです。
ることや、有給休暇がしっかりとれることなどが現します。同社が常に職場環境の改善に努めていスについて、口を揃えて「働きやすい会社」と表

を組む前に希望の休暇日があれば聞き、その希望 別では現場の声を聞くことが重要となることから、正 は現場の声を聞くことが重要となることから、正 は現場の声を聞くことが重要となることから、正



高速道路の料金収受業務の風景 (写真提供:徳島ハイウエイサービス株式会社)

のイスの改善なども行っています。
ファンつき作業服の支給、料金所モニター監視席
必要な資格取得支援や夏場の道路維持従事者への
が要な資格取得支援や夏場の道路維持従事者への
がます。シフトは現場の上司が作成しており、

10年、20年先を見すえて

す。

田中プランナーが初めて同社を訪問したのは、田中プランナーが初めて同社を訪問したのは、田中プランナーが初めて同社を訪問したのは、田中プランナーが初めて同社を訪問したのは、田中プランナーが初めて同社を訪問したのは、

自社をみることができました」と診断結果を受け締役は、「診断をしてもらったことで、客観的に田中プランナー。働きやすさ、処遇、福利厚生の所に比べ、離職率が低いことがわかりました」とがしたところ、同社の強みとして「ほかの事業業診断システム(雇用力評価ツール)」を使って課題や方向性を整理するために、当機構の「企

とめていました。

でと考えています」と語りました。 とのこと。さらに、正木代表取締役は、今後について「現在いただいている仕事を継続し、雇用をいて「現在いただいている仕事を継続し、雇用をいて「現在いただいている仕事を継続し、雇用をいるとに務めます。会社の将来を見すえて、若いくことに務めます。会社の将来を今後の課題としていく

題となっているとのこと。しつつ、会社存続のためには若手の採用が重要課るため、高齢従業員の活躍推進も大事な取組みとここ数年、若い世代の採用がむずかしくなってい言せでは、21歳の従業員も在籍していますが、

ました。 (取材・増山美智子) すえた採用計画を立てて1年1年採用に努め、同時に、現場でいま活躍されている高齢従業員のよらな人材を育てていくことも大切です」とアドバッスと、現場でいま活躍されている高齢従業員のよいでは、「10年、20年先を見

第 80

涯現役で くとは

片桐良吉さん(71歳)は、労働関係の機関で書籍などの編集にたずさわって 現在はフリーランサーとして月刊誌の校閲や校正の仕事を 手がけている。図書館業務にもたずさわり、間口の広い活動を続けてきた片桐 さんが、生涯現役の日々を豊かに生き抜くヒントを語る。

片桐 良吉さん

根気を育んだ農作業の経験

地元で過ごし、大学進学にともない上京しま 村で生まれ、実家も農家でした。高校までを 私は山形県山形市の郊外、長谷堂という農

けたせいか、漠然と社会科の教師を目ざして ました。兄2人が教職の道に進んだ影響を受 ですが、私は社会学部で精神分析学を専攻し り、1・2年は小平市、3・4年は国立市と 通っていた一橋大学の校舎は東京都下にあ しました。 いましたが、教職の門戸は狭く、早々と断念 がありました。一橋大学は社会科学系の大学 いう大学生活で、近くにはまだ、桑畑や栗林 都会に憧れて郷里を離れたものの、 私が

あったと思います。 を感じさせてもらい、恵まれた学生生活で を馳せていた故・南博教授との出会いです。忘れられないのは、社会心理学者として名 か、そのダンディズムに都会の生活の最先端 たちの憧れの的でした。先生の生き方という の体からは香水の香りがして、私たちゼミ生 米国帰りの洒落た雰囲気を身にまとい、細身

れも継ぎませんでしたが、農作業の手伝いは てくれた両親には感謝しています。農家はだ 農地を耕しながら子どもたちを大学に通わせ 私は兄2人、姉1人の末っ子ですが、狭い

> よってつちかわれたような気がしています。 地道な道をコツコツ行くのが自分に合ってい ると、半官半民の特殊法人に就職。後から思 えばまさに天職との出会いであった。 同窓の仲間たちが銀行や商社へ進むなか、

あらゆる部門で鍛えられた日々

りました。 設された国際関係の調査部門に移り、日系の りましたが、英会話が得意でないこともあり、 海外の人と接する機会も増えてやりがいもあ 仕事にたずさわりました。国際協力機構 教育講座の企画と運営を担当。3年後には新 の翌年でした。最初に配属された部署では、 機関に入社したのは、第一次オイルショック しばらくして出版事業を行う部署に異動とな 海外進出企業に進出先の労働情報を提供する (JICA) から受託した技術協力事業では、 労働に関する総合的な調査研究事業を行う

修を受講しました。現在、校正や校閲の仕事 専門機関へ通わせてもらえたことには、いま 文章教室や校正講座などさまざまな講座や研 も感謝しています。そのほか自己啓発として 技術を基礎から学ぶために、編集や著作権の まったく未知の世界であった出版物の編集 を身上とする私の性格は、農作業の体験に 小さいころからの日課でした。粘り強いこと

生涯現役で

まの仕事につながっています。をしていますが、この時代に学んだことがい

きに仕事に取り組むことができました。版の世界を経験したことが自信となり、前向事は少なからず存在するため、若いときに出まな本をつくりました。その後いくつか部門まな本をのくりました。その後いくつか部門まながら編集のノウハウを学び、さまざ

で働かせてもらったことになります。き、ふり返ってみれば組織のほとんどの部署タベース開発部門など、さまざまな部署で働集にもたずさわり、その後は総務部門やデー書籍だけではなく、研究者向けの雑誌の編書

利用していただいています。化した専門図書館は、現在も関係者から広くを務め、60歳で定年を迎えました。労働に特を務め、60歳で定年を迎えました。労働に特になる図書館で館長

究報告書の校閲、教育講座の受付や試験の監定年後は5年間の継続雇用となり、調査研

コツ」という言葉は片桐さんのためにある。担当して後進の育成にも力を注いだ。「コツ哲などに従事する。図書館の業務も引き続き

* 生涯現役こそ人生の喜び

て切れませんでした。 ただ、家庭の事情で親しい人を看病する必 を見計らい、シルバー人材センターに登 ました。その人の容体が次第によくなってき ました。その人の容体が次第によくなってき ました。その人の容体が次第によくなってき ました。を見計らい、シルバー人材センターに登 をいですし、だれかの役に立っているという でがないのですが、やはりこれまでの技 をいですし、だれかの役に立っているという をいですし、だれかの役に立っているという をいですし、だれかの役に立っているという をいですし、だれかの役に立っているという をいですし、だれかの役に立っているという をいですし、だれかの役に立っているという をいってき

つ返事で引き受けました。上、校閲では私の経験を活かせると思い、二事を紹介されました。幸いその月刊誌の性格前の職場の後輩から月刊誌の校閲・校正の仕るんなジレンマに悶々としていたときに、

さまざまな文章に触れるなかで多くのことを閲や色校正を担当しています。校正の仕事は、現在は、月刊誌の最初の段階(初校)の校

て大好きな仕事を続けていられることに感謝学べますし、視野も広がります。70歳を過ぎ

しかありません。

ます。

・
は経済的理由があります。私たちの世代は比は経済的理由があります。私たちの世代は比は経済的理由があります。私たちの世代は比望むのかをあらためて考えてみると、一つに望むのかをあらためて考えてみると、一つに

献につながると信じています。いう思いです。だれかに伝えることが社会貢はり自らの経験やスキルを後進に伝えたいとしかし、経済的理由以上に大きいのは、や

で」といい続けたいと思います。は、「せっかくの経験やスキルを眠らせない早々にリタイアした同世代の仲間たちに

はす。 最後に若い人たちへ、私からのメッセージ の専門にこだわらず、自分の間口を広げてく た、職場で研修などの機会があれば、好機と とらえ積極的に参加しましょう。さらに一つ とらえ積極的に参加しましょう。さらに一つ とらえ積極的に参加しましょう。 とは今日やっておくこと」を提唱します。ま とは今日できるこ

高齢社員活躍のキー

管理職支援をはじめよう!

岡野 隆宏 株式会社新経営サービス 人材開発部 シニアコンサルタント

役職定年や定年後再雇用により、かつての上司だった高齢社員が部下となるケースなど、 逆転する人間関係に戸惑いながら業務にあたっている管理職は少なくありません。しかし、 豊富な知識や経験を持つ高齢社員にその能力を発揮してもらい、戦力として活躍してもらう ためには、管理職の役割が重要なのはいうまでもありません。高齢者雇用を推進するうえ -マンである管理職の支援のあり方について解説する当連載も、今回が最終回です。

素といえます。 れます。 わりやすい、

と不安になったご経験はありませんか? んと自分の話を聴いてくれているのかなあ…」 スマートフォンを操作している: みなさんは、話をしている際に 話をしているときに相手が 「相手はきち 例え

①共感……相手を尊重する気持ちで、相手が話

②受容……相手や話の内容を否定せず、

ありの

んと伝わっていることを相手に伝えながら聞く したい内容をそのまま聴き、それが自分にきち

はじめに

1

手法をお伝えします。 ローチに関して、 1ミーティング(以下、「1の1」)を中心とした コミュニケーションの場面で活用できる具体的 ご紹介しました。その内容に続き、 回は高齢社員の活性化に向けた育成アプ 年下上司が保有すべき観点を 今回は1 on

いう心境には至らないでしょう。こうして考え

「しっかりとコミュニケーションを図れた」

このような態度で自分の話を聴かれて

ŧ

る…

話を最後まで聴かないうちに口をはさんでく 腕組みしながらしかめっ面をしている…

2 傾聴 **〜アクティブ・リスニング**

対話をするときには、伝え手として相手に伝 しかし、 相手が理解できる話し方が求めら 同様に話の聴き方も重要な要

よそ見をしている

最終回

年下上司からのアプローチ方法②

素であることがわかります。 ーング (積極的傾聴法)」という効果的なコミュ ーケーション技法があります。 話の聴き方においては、 「アクティブ・リス これは、 アメリ

コミュニケーションの促進を図ります て知られています。 が提唱したコミュニケーション技法の一つとし カの臨床心理学者であったカール・ロジャーズ てみると、話の聴き方も対話の際には重要な要 具体的には、以下のようなことを念頭に置き、

★本連載の第1回から最終回までを、当機構ホームページでまとめてお読みいただけます https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/series.html

管理職支援をはじめよう!

ままを受け入れる

③内面・外面の一致……見せかけの姿勢で聴く のではなく、誠実に、 ている状態で聴く 気持ちと態度が一致し

身体を相手の方に向ける これらを意識しながら、

相手の目を見る

・うなずく

・あいづちを打つ

を示します。 などを心がけ、しっかり聴こうとしている態度

聴いた内容をいい返す(オウム返し)

また、もう一歩ふみ込み

質問して確認する(「いまの話は、○○とい

年上部下との信頼構築に大きな影響を与えます。 かもしれませんが、この傾聴姿勢を示すことが 心感が生まれます。小さなことのように思える 自分のことを受け入れてくれている」という安 れをくり返すなかで高齢社員には「年下上司は で、アクティブ・リスニングが効果的です。こ 「1 n1」では言葉通り1対1で対話をするの



3 コミュニケーション 傾聴(2)~ノンバーバル・

ないでしょうか。たしかに私たちは、言葉を使っ て意思疎通を図ります。 コミュニケーションといえば、多くの人たち 「言葉による意思疎通」を連想されるのでは

自分の話を聴いている相手の表情が気になった しかし、みなさんは

うことでよいのでしょうか?」)

・同意する(「たしかに、その通りですね」)

整理する(「ここまでの内容は、Aということ と、Bということが必要だという話ですね」)

できていることを伝えます。 といった返しを行い、相手の話がしっかり理解

化していきます。 取ることが減り、心を開いて対話するように変 相手が感情的になったり、自己防衛的な態度を アクティブ・リスニングを行うことによって、

相手が身振り手振りをつけて話していたた め、感情がよく伝わってきた

たことを表しています。 のものではなく、言葉以外の要素に意識が向い といった経験はありませんか。これらは言葉そ 相手から声のトーンに強弱のある話し方をさ れたことで、聴きやすく感じた

のコミュニケーションは「ノンバーバル(非言 バル(言語)・コミュニケーション」、「言葉以外」 語)・コミュニケーション」と呼ばれます。 ます。「言葉」によるコミュニケーションは「バー 「言葉以外」によるものの2種類があるといわれ コミュニケーションは、「言葉」によるものと、

ン)」の二つに分類されます。 と「聴覚情報(耳で確認するコミュニケーショ 覚情報(目で確認するコミュニケーション)」 「ノンバーバル・コミュニケーション」は、「視

・視覚情報…服装、風貌、表情、視線、身振り 「ノンバーバル・コミュニケーション」の例

・聴覚情報…声の抑揚、アクセント、リズム、 明暗、話すスピード、など

手振り、など

うな、身振り手振りを交える、話し方に抑揚を 考えや感情のやり取りをしています。先述のよ ら2種類のコミュニケーションを使いながら、 私たちは意識的に、ときには無意識的にこれ

る、などが該当します。つけて意図や想いをより正確に伝えようとす

えられます。 もし「1の1ミーティング」において、年下上司が目を合わせない(もしくはうなずかない) はって話せない、表情で意向を忖度して自分の心して話せない、表情で意向を忖度して自分のがティブな心理状態に陥る、といったことが考がティブな心理状態に陥る、といったことが考えられます。

に「ノンバーバル・コミュニケーション」にも気です。「バーバル・コミュニケーション」と同時がさまざまな手段を使って意思疎通を図る行為することだけではなく、話し手と聴き手の双方することだけではなく、話し手と聴き手の双方



を配り、良好な関係構築につなげたいものです。



自分が感じた印象や感想を本人に伝えること自分が感じた印象や感想を本人に伝えること」をさします。年上部下が自分の現状や周囲へのをさします。年上部下が自分の現状や周囲へのです。よって、ここに年下上司の私心が入ることは好ましくありません。あくまでも高齢社員のためであり、真に成長を願う動機からの行為といえます。

ドバックも心がけるべきでしょう。ると、多くの方々が改善に向けたマイナスのフィーに応じてこれは必要です。しかしそれだけではに応じてこれは必要です。しかしそれだけではなく、長所や善行にも着目し、プラスのフィーなく、多くの方々が改善に向けたマイナスのまた「フィードバック」という言葉を耳にす

としては、以下のような点があげられます。フィードバックを行う際の具体的なポイント

■三つの観点をおさえる~「場面」、「行為(言

劉)」、「影響」

『場面』でのことか?」、二つ目は「どのような伝えることで成立します。まずは「どのようなフィードバックは、シンプルに三つの項目を

を与えたか?」という3点です。『行為』のことか?」、最後は「どのような『影響』

とします。 例えば、次のようなフィードバックを行った

- ・あなたが会議中に ↑ 会議という「場面」
- ↑ 板書という「行為」 参加者の発言内容を板書してくれましたね
- ・それによってみんなの理解が促進され、会

ラスのフィードバックが成立しています。この場合、三つの観点をおさえることで、プ

■「Ⅰメッセージ」を活用する

- りましたねぇ…」 → 「○○さん、がんば
- フィードドックを見る訓にすることで「LVy」ことで、私もうれしく思います」・「✓○さんが努力された

反省の感情が増すという作用が働きます。手の心に響いた感じが強く、部下もうれしさやセージ」で伝えられる方が自分の言動などが相フィードバックされる側にすると、「Iメッ

管理職支援をはじめよう!

■言葉の定義を一致させる

解されているかを確認することも必要です。お互いの言葉の定義(何をさしているのか)お互いの言葉の定義(何をさしているのか)お互いの言葉の定義(何をさしているのか)お互いの言葉の定義(何をさしているか)ということにより意識を置き、自分の意図が正しく理がした。というのにより意識を置き、自分の意図が正しく理があります。「相手が受けとめた内容が、コミュニケーションの結果である」といわれます。コミュニケーションを図る際に、どう伝わっているか、ときにフィードが一致しているのを確認することも必要です。

フォローを忘れない

年下上司はフィードバックをした後、その内容を時間の経過とともに忘れてしまっている、ということが意外に多くあります。しかし、フィードバックされた年上部下はその内容を念頭に置き、伸展や改善に向けた活動を行います。上司がそれを意識せず、取組みのフォローをしなければ指導としては不十分でしょう。そしてこのような状況になると、上司・部下間の信頼関係が損なわれ、高齢社員のモチベーションダウンも懸念されます。

ドバックが重要となります。というでは、これでは、人の成長にはさまざまな「気づき」が大半です。だからこそ、フィーは、しかしその「気づき」は、プラス・マイナす。しかしその「気づき」は、プラス・マイナー

クし、成長へとリードしてあげましょう。 リボードバックの重要性が集約されていると痛いではられました。「1の1」で事の大小を問感させられました。「1の1」で事の大小を問感させられました。「1の1」で事の大小を問めず、感じたことを部下の方々にフィードバックしないことは罪である。フィーない、成長へとリードしてあげましょう。

5 マインドセット

「マインドセット」という言葉があります。人はさまざまな経験から、自分の価値観や信念、また思考習慣や思い込みなどが固定化される、という意味の言葉です。これらを基に、人は自分なりの基準で物事を考える傾向が強化されます。これがプラスに作用する場合はよいのですが、マイナスを回避するためには、現状のマインドセットに新たな視点を加え、マイナスの思考やそれにともなう行動をプラスに好転させる必要があります。

した他者からのフィードバックやアドバイスなしいといわれます。そのため、多くの場合は先述込みや固定観念を排除することは非常にむずかただ、人は自力で思考習慣を変えたり、思い

ことのねらいといえます。 が、客観的な立場からのサポートを必要とします。 ど、客観的な立場からのサポートを必要とします。

で、憂鬱になる… 単にコーチングスキルで詰め寄られるだけ「1の1」に関しては、ときに部下の方々から

- 雑談だけで意味がない、時間の無駄でしかない…
- をひたすら聴く時間にすぎない… 部下のための時間といいつつ、年下上司の話

といった不満の声を耳にします。

しかし、これらは当然ながら「1の1」のねの言動のなかから課題をつかみ、よりよい方向の言動のなかから課題をつかみ、よりよい方向へと導く考え方や行動を伝える取組みです。

人と人は、信頼関係のうえに成り立っている人と人は、信頼関係のうえに成り立っていると思います。「1の1」を通じてマインドセットに好影響を与えることで、高齢社員は、年下上司に信頼を寄せるようになってきます。結果、 高齢社員の活性化が図られ、成果創出に導けるのではないでしょうか。

役に立てることを願っています。ながら、このメッセージが読者のみなさんのお理職の支援方法について触れてきました。微力理職の支援方法について触れてきました。微力

人事労務担当者にとって労務管理上、労働法の理解は重要です。 今後も労働法制は ときには重要な判例も出されるため、 日々情報収集することは欠かせません。 こうした法改正や重要判例の理解をはじめ、 人事労務担当者に知ってもらいたい Q&A形式で解説し

第 59 回

一賃金(手当の趣旨)、配転命令違反と懲戒解雇 定年後再雇用と同 -労働同

> るかぎりは、 については、

同一賃金を維持することが適切です。

八材活用の仕組み自体の相違点を明らかにしておく必要があります。また、

手当

業務内容や責任の程度が相違したとしても同趣旨の事情があてはま

基本給の減額や賞与の不支給に関しては、業務内容や責任の程度のみではなく、

家永 勲 弁護士法人 ALG&Associates 執行役員・弁護士

法令と裁判例 一労働同一賃金に関する

という。)、当該職務の内容及び配置の変更の 範囲その他の事情のうち、 該業務に伴う責任の程度(以下「職務の内容」 労働者及び通常の労働者の業務の内容及び当 待遇との間において、当該短時間・有期雇用 ついて、 者の基本給、賞与その他の待遇のそれぞれに 業主は、その雇用する短時間・有期雇用労働 改善等に関する法律」の第8条において 時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の 同一労働同一賃金に関して、 当該待遇に対応する通常の労働者の 当該待遇の性質及 現在は、 短短

> 相違を設けてはならない」と定められていま られるものを考慮して、不合理と認められる び当該待遇を行う目的に照らして適切と認め

期雇用労働者(第11条第1項において「職務 容及び配置が当該通常の労働者の職務の内容 事情からみて、当該事業主との雇用関係が終 であって、当該事業所における慣行その他の 内容同一短時間・有期雇用労働者」という。) 務の内容が通常の労働者と同一の短時間・有 す(いわゆる「均衡待遇」の規定)。 了するまでの全期間において、 合については、同法第9条が「事業主は、 また、職務内容が通常の労働者と同一の場 その職務の内

及び配置の変更の範囲と同一の範囲で変更さ

ば、各種手当を支給しなくてもよいのでしょうか 定年後再雇用者には、

手当の不支給などを想定しています。 定年後再雇用者について、嘱託社員として基本給の減額、 賞与の不支給、各種

業務の内容や責任の程度を大きく変更することで、これらの条件で雇用を継続

することはできるでしょうか。

定年前と業務内容や責任の程度が大きく変われ

常の労働者との同一性」にあります。常の労働者との同一性」にあります。 常の労働者との同一性」にあります。 おいて「通常の労働者であることを理由としたが求められるか、それとも差別的な取扱いを一律禁止して均等な待遇を不合理な相違がないがという観点からバランス(均衡)を保つことが求められるか、それとも差別的な取扱いを一律禁止して均等な待遇を求められるかとが求められるか、それとも差別的な取扱いとが求められるか、それとも差別的な取扱いとが求められるか、それとも差別的な取扱いとが求められるか、それとも差別的な取扱いとが求められるか、それとも差別的な取扱いを一律禁止して均等な待遇を求められるか、それとも差別的ないでは、短有期雇用労働者との同一性」にあります。

が重要となります。

正社員の間では職務内容の差異があるか否かことができなくなるため、定年後再雇用者とことができなくなるため、定年後再雇用者との内容と配置が同一である場合には、均等待の大がって、現在の法律に照らすと、職務

認められるものであってはならない」と解釈内容等」)を考慮して、その相違が不合理とはなら」ず、「有期契約労働者と無期契約労働者との労働条件に相違があり得ることを前けなら」ず、「有期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者と無期契約労働者との他の事情をの内容等」)を考慮して、その相違があり、

日判決等)。
日利決等)。
日利

行えるか否かが重要と考えられています。ず、賃金項目ごとの相違点の説明が合理的に、そのため、賃金総額でのバランスのみなら



違法とされた裁判例

和3年3月22日判決)。 た裁判例を紹介します(神戸地裁姫路支部令や住宅手当については相違の合理性を否定しついては相違の合理性を否定しけする裁判例において、基本給および賞与に関する裁判例において、基本給および賞与に定年後再雇用における同一労働同一賃金に

年俸社員は嘱託社員と比較して賃金の総額はたが、担当役員の推薦を前提に、高卒中途採課による昇給などは想定されていませんでしたが、担当役員の推薦を前提に、高卒中途採課による昇給などは想定されるいませんでしまするなど、一定の要件を充足したときにはを本社員に登用される人事考課による昇給を前提としては、正社員には、一般コー事案の概要としては、正社員には、一般コー

でした。

立などが行われることは想定されていません求められる状況でしたが、いずれの社員も転すの程度は一般コースの正社員の方が強く同一の業務に従事することはあったものの、同一の業務に従事することはあったものの、

いたことも考慮されています。
与に関しては、人材活用の仕組みの相違を主な理由として、その差異は不合理ではないとな理由として、その差異は不合理ではないとの適用があるか否かですが、それに加えてという。人材活用の仕組みの主な内容は、人事考課を前提とした職能資格等級制容は、人事考課を前提とした職能資格等級制容は、人事考別を対して、基本給および賞とのような企業において、基本給および賞

命じられています。から、不合理な差異であり、差額の支払いがから、不合理な差異であり、差額の支払いごとの社員にとっても変わらないこと、転居をといることによる負担の増加はいずれ大養者がいることによる負担の増加はいずれ一方で、家族手当と住宅手当については、一方で、家族手当と

ておくべきでしょう。

ま、これだけの理由をもって手当の支給の有き、これだけの理由をもって手当の支給の有い、どのような手当にもあてはめることがでいま。このような理由の主張は排斥されています。このような理由の主張は排斥されています。このような理由の主張は排斥されています。このような理由の主張は排斥されています。このような理由の主張は非によっておくべきでしょう。

Q2

配置転換に応じない社員を懲戒解雇することはできますか

必要がありますか? 応じないことから、懲戒解雇を行おうと思うのですが、どのような点に留意するしても納得してもらえず、配転命令をするほかなくなりました。命令後もこれに拠点の閉鎖にともない、配置転換を要する人員がいるのですが、いかに説明を



ならないように、慎重に行うことが求められます。 は、懲戒処分の手続をふまえて、解雇を実施する必要があります。解雇権濫用と配転命令の有効性が維持できるかを検討したうえで、有効と考えられる場合に



配置転換命令

を命じることが可能と考えられています。り、事業所や部門の配置に関して、配置転換企業は、労働者に対する人事権を有してお

もあります。 に黙示的に合意されていると評価される場合置転換等が行われている場合には、労働契約特段の限定がなされておらず、実際に広く配ることが望ましいですが、労働契約において就業規則において配置転換の根拠規定があ

内容と勤務場所の両方が変更される)。らが複合的に行われることもあります(業務更)と勤務場所の変更の2種類があり、これ配置転換には、業務内容の変更(部署の変

といわれます。部署の変更は配置転換と呼ばれることが多いともなう場合は転勤と呼ばれ、事業所内での一般的には、勤務場所の変更により転居を

由にすることはできません。用者による配置転換の人事権行使を完全に自労働環境からの変化をともなうことから、使いずれにせよ、労働者にとっては、従前の



配置転換命令の制限

ります。る制限と判例により制限されている限界がある間を換命令の制限については、合意によ

ことが可能であり、業務の内容の変更を制限まず、合意による制限は2種類に分類する

ば、大学教授など)に該当する場合とされて 師や看護師など)や専門性が高い業務(例え 種限定の合意が認められるとすれば、特殊な 用者と労働者の間の特別な合意としては位置 ているから記載するほかないものであり、使 労働基準法において明記することを求められ れていることが必要と考えられます。これら ず、これらの記載以外に特段の合意が明示さ や業務内容が明記されているだけでは足り する勤務地の限定合意です。これらについて する職種限定合意と、勤務場所の変更を制限 います。 資格を有する者である場合(例えば、検査技 づけられないと考えられます。例外的に、 の書面に明記される勤務場所や業務内容は は、労働条件通知書や雇用契約書に勤務場所 職

の許されないことはいうまでもないところ ができるものではなく、これを濫用すること 使用者の転勤命令権は無制約に行使すること 少なからぬ影響を与えずにはおかないから、 を伴う転勤は、 るものというべきであるが、転勤、 より労働者の勤務場所を決定することができ による一方的な配置転換を行うことはできず ては、最高裁昭和61年7月14日判決において、 本人の同意を得て行うことが必要となります。 「使用者は業務上の必要に応じ、その裁量に これらの合意がある場合には、 次に、判例による配置転換命令の限界とし 一般に、 労働者の生活関係に 人事権の行使 特に転居

数字は筆者による追加)。

情と考えられています。
したがって、①業務上の必要性がない場合は無効となるほか、業務上の必要性があるとしても、②不当な動機・目的(典型的には、としている場合や内部通報者に対する配置転換などが想定されます)をもってなされたものであるときや、③通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせるものであるときしく超える不利益を負わせるものであるときが、③通常甘受すべき程度を著りが動契約法第3条3項が仕事と生活の調和を対しく超える不利益を負わせるものであるときで、③通常甘受すべき程度を著しています。

す。 雇をもって臨むことも検討することができま有効な命令に対する違反に対しては、懲戒解令が有効になされているかどうかを確認し、このような要件に照らして、配置転換の命



有効とされた裁判例配置転換命令違反に対する解雇が

裁令和3年11月29日判決)。 有効と判断された事例を紹介します(大阪地のおそれがあることを理由とした懲戒解雇が拒絶を理由として、企業秩序を乱すまたはそ最近の裁判例において、配置転換命令への

事案の概要としては、企業が事業所の閉鎖事案の概要としては、企業が事業所の閉鎖事案の概要としては、企業が事業所の閉鎖事案の概要としては、企業が事業所の閉鎖事案です。

とから、使用者が配置転換の説明に明確に移退職勧奨を拒否することをくり返していたこからは退職勧奨の面談と受け取られており、の経緯の特殊性としては、希望退職者を募っこの事案における配置転換命令に至るまで

られます。

用者が得ることができている情報のみに依拠

して配置転換命令を発することも可能と考え

明していなかったという点があげられます。自家中毒や②母親の体調にかかわる事情を説ることを拒絶し続け、労働者からも①息子の行したにもかかわらず、その後も説明を受け

努力を尽くす必要がある一方で、これに対す 判断しています。その結果、原告が複数の医 として、「本件配転命令を発出した時点におい る労働者からの情報提供がない場合には、 著しく超える事情がないかを正確に把握する 記載されていた事情も裁判所は考慮すること であるなら避けることがのぞましい」などと 状増悪につながる可能性は否定できず、可能 患児にとって心的ストレスになりうるため、 師から診断書を得ており、「生活環境の変化が 有効性を判断することが相当というべき」と て認識していた事情を基に、本件配転命令の 会を放棄したことによるものというほかない とができない理由を聴取する機会を設けよう なく、配置転換命令は有効と判断されました。 としたにもかかわらず、原告が自ら説明の機 たことについて、使用者が「配転に応じるこ 使用者としては、通常甘受すべき不利益を 判決では、労働者からの情報提供がなかっ

まえた懲戒解雇が有効と判断されています。効である以上、懲戒委員会などでの議論をふなお、当該裁判例では、配置転換命令が有

働くための 高

健康ラ

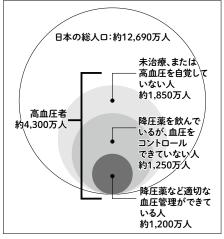
Healthy Life for the elderly

70歳までの就業が企業の努力義務となり、時代はまさに「生涯現役時代」を迎えようとして います。高齢者に元気に働き続けてもらうためには、何より「健康」が欠かせません。 働く高齢者の「健康」について、坂根直樹先生が解説します。

独立行政法人国立病院機構京都医療センター臨床研究センター予防医学研究室室長 坂根 直樹

血圧、意識してますか? 第5回

図表 1 日本の高血圧人口



※『高血圧治療ガイドライン 2019』(日本高血圧 学会)をもとに筆者作成

> き上がる強さに相当 水圧に換算すると約

します

(図表3)。

かなこ

血管にダメージを与えていることが想

い

高 0

血 m

一圧の状態を体験してもらうことがあり

高血

圧予防教室では腕に巻くマンシェッ

1 を

4

m

Hgに設定して参加者に触って

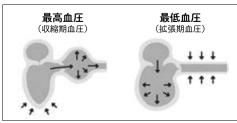
もら

できますね 水圧が

現在、 そのうち約1250万人は降圧薬を飲んでい 慢性腎臓病などを起こす危険性が高まり 圧管理が上手にできているのは約1200 自覚症状がないからと、 に過ぎず 定されています。 と動脈硬化が進 ŏ 、未治療のままで、 万人は高血圧を自覚しているにもかかわら 血圧は、 ル 血 日本の高血圧人口は約4300万人と推 できて 圧 、残りの約3100万人が管理不良 1 いま 健康寿命と深く関係. み、 0 ところが、 脳卒中や心疾患 約1400万人は高血圧で ん 90 m (図表1) 高血圧を放置 m Hg未満にコン 降圧薬を飲んで血 てい 大 さらには してい ま 約 方人

> あることを自覚していません 図表3

図表2 最高血圧と最低血圧



血圧を水圧に換算すると



% 1

の 13 ・

6倍ですから、

1 水

m

m H

g

血

圧 密 Ř

1

9 4 銀

m 0

の高さまで水が

吹 を 度

ル)」で表されます。

0

密度は一

水の の

血圧の単位は

 $\frac{1}{2}$

(水銀柱ミリ

高血圧治療ガイドライン2019 https://www.jpnsh.jp/data/jsh2019/JSH2019_noprint.pdf Pagonas N, Vlatsas S, Bauer F, Seibert FS, Zidek W, Babel N, Schlattmann P, Westhoff TH. Aerobic versus isometric handgrip exercise in hypertension: a randomized controlled trial. J Hypertens. 2017 Nov;35(11):2199-2206. doi: 10.1097/HJH.000000000001445. PMID: 28622156

きに血

管にかかる血圧が最高血圧で、

心 縮

臓が

図

表 拡 (拡張期

血

圧

が

ありま

す。

心臓

が収

たと

血

圧には最高血圧

(収縮期血圧)

と最低・

血

圧

張したときにかかる血圧が最低血圧です

血

圧

を

圧

換

لح

健康ライフ

図表4 成人における血圧値の分類 (mmHg)

□ 以下 は は は は は は は は は は は は は は は は は は								
	診察室血	圧	家庭血圧					
分類	収縮期血圧 血圧	拡張期 血圧	収縮期血圧 血圧	拡張期 血圧				
正常血圧	<120 かつ	< 80	< 11	5 かつ <75				
正常高値血圧	120~129 か	つ <80	115~	124 かつ <75				
高値血圧	130~139 かつ/また	:lå 80~89	125~134	かつ/または 75~84				
I 度高血圧	140~159 かつ/また	:lå 90~99	135~144	かつ/または 85~89				
Ⅱ度高血圧	160~179 かつ/また	:lå 100~109	145~159	かつ/または 90~99				
Ⅲ度高血圧	≧ 180 かつ/また	:(å ≧110	≧ 160	かつ/または ≧100				
(孤立性) 収縮期高血圧	≧ 140 かつ <	90	≧ 135	かつ <85				

出典: 『高血圧治療ガイドライン 2019』 (日本高血圧学会)

以上になることもあります。 もかかわらず、 圧を測定しておくことをすすめています。 朝高血圧は要注意です。 病院では血圧140/90mmHg未満であるに 病院で測ると血圧が高く出る」という人がいま これを「白衣高血圧」といいます。 といい、 起床後1~2時間以内の血圧が高くなる早 心血管リスクが高い状態です。 家庭血圧が135/85 そのため、 これは 朝と晩に血 「仮面高血 その逆に、 m H g

血圧にもいろいろな程度があります。

「最高血

高血 圧予防、 五つのポイン

なります。 確認してみてください。 高血圧予防のための減塩目標は1日6g以下に カリウム摂取、 圧をコントロ 食品の栄養成分表示の食塩相当量の欄を 「1食2g」 しかし、 減量、 この目標は少しわかりにく と覚えておくと便利です。 ル 節 するポイント 酒、 そして運動です iţ

役立ちます。 3 5 0 g !極的なカリウム摂取はナトリウムの排泄に (1日に5皿)と果物200g カリウム制限がない人なら、 (握り 野菜

> 約 5 えば、 減、 効果が期待されます※1。 m m m mHg減、 H 野菜・果物を積極的に摂る健康的な食事で m 最高血圧は5g弱の減塩で約4 m -個分) 減 Η g 8割弱の節酒で約3 30 〈 減、 が摂取量の目標になり 体重を4 60 分の 有 kg 減量す 1酸素運 m m 動 れば H ŧ m で す。 m 約 約 減 Η 例 の 4 4 g

す。このように血圧が血管に及ぼす影響がイ ンになったみたい!」と感想をもらす人がいま

そうすると、

自

転車のタイヤがパンパ

圧

(収縮期血圧)

が 1 2 0 m

Hgかつ最低血

(拡張期血圧)

が80mmHg」となるのが正常

なかには、「家庭で測る血圧(家

診療時の緊張などにより

気持ちが高まるかと思います。

白衣高血圧と仮面高

メージできれば、

血圧を管理しなければという

庭血圧) は正常だが、 圧です (図表4)。

腹筋・ リます。ただし、息をこらえながら行うと血圧 が上昇する可能性があるので「1、2、 また、 腕立て伏せなどの筋トレも降圧効果があ 有酸素運動だけでなく、 スクワット 3

試されています※。 化窒素 (NO) がまわり、 後1分休む」を左右交互に2回ずつ行います と声を出して行いましょう。 大握力のパワーの6 圧が低下します。最近では、 このハンドグリップ法を行うことで全身に のパワーで「2分ハンドグリップを握り、 プ法がおすすめです。やり方は最大握力の3 (等尺性運動) 降圧にはアイソメトリックトレーニ の一つであるハンドグリッ 割を30秒で8回行う方法も 血管を拡張させ、 この変法として その 酸 最 血

「運動する時間がなかなかとれない」という のハンドグリップを購 最 Almeida JPAS, Bessa M, Lopes LTP, Gonçalves A, Roever L, Zanetti HR. Isometric handgrip exercise training reduces resting systolic blood pressure but does not interfere with diastolic blood pressure and heart rate variability in hypertensive subjects: a systematic review and meta-analysis of randomized clinical trials. Hypertens Res. 2021 Sep;44(9):1205-1212. doi: 10.1038/s41440-021-00681-7. Épub 2021 Jun 17. PMID: 34140663.

入して試してみるのもよいかもしれません。

大握力が30㎏の人なら)

100円均一ショップなどで、

10 kg

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第33回

「ハラスメント」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

セクシュアルハラスメント (セクハラ)…職

否や嫌がらせはパタニティハラスメント(パ

今回はハラスメントについて取り上げます。

職場における代表的なハラスメント

ではありますが、本稿では職場における代表的 なハラスメントについて取り上げます。 道で取り上げられるなど、広く一般化した用語 ・パワーハラスメント (パワハラ)…職場にお り離し、 の侵害といったものがあります。上司からの 攻撃、②精神的な攻撃、③人間関係からの切 れるもの」の三つのすべての要素を満たすも えたもの」により、「労働者の就業環境が害さ 動」であり、「業務上必要かつ相当な範囲を超 為もパワハラに該当します。 有する同僚・部下から上司に対する同様の行 なりますが、上司よりも豊富な知識や経験を に支障をきたすといったものが一般的な例に のをさします。該当する言動には①身体的な いて行われる「優越的な関係を背景にした言 日常的にさまざまなハラスメントの問題が報 必要以上の執拗な叱責により部下の業務遂行 ④過大な要求、⑤過小な要求、⑥個

> 場において行われる労働者の意に反する性的場において行われる労働者が労働条件について不 和益を受けたり、対験者が労働条件について不 さします。性的関係の強要や必要なく身体に さします。性的関係の強要や必要なく身体に さいます。また、性的指向(恋愛・性愛がい が例としてあげられますが、異性に対する ものだけでなく、同性に対する言動も対象と なります。また、性的指向(恋愛・性愛がい がれの性別を対象とするか)や性自認(性別 では対する自己認識)に関する言動もセクハラ に該当することを見落とさないようにしたい ところです。

人事用語辞典

タハラ) と呼ばれている点も押さえておきた

に参照をおすすめします。 と網羅されているため、より深い理解のため、 大ント対策総合情報サイト「あかるい職場応 がわかりやす でのいます。職場でのいます。職場でのいます。 でのいます。職場でのいます。 でのいます。 でいます。 でいまする。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいまする。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいます。 でいまする。 でいます。 でいます。 でいます。 でいまする。 でいます。 でいます。 でいます。 でいまする。 でいまする。 でいます。 でいま。 でいます。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。 でいまな。

ハラスメント対策は事業主の責務

に義務化されました。 に義務化されました。 に義務化されました。

の方針化、行為者に対する対処内容の就業規則ワハラの内容・パワハラを行ってはならない旨明確化およびその周知・啓発(職場におけるパこれにより事業主は、「事業主の方針などの

等文書への記載など)」、「相談(苦情を含む) 等文書への記載など)」、「相談(苦情を含む) に応じ、適切に対応するために必要な体制の整 場におけるハラスメントへの事後の迅速かつ適 はならないとされました。

だし、パワハラをはじめとして相談件数が増え ケート結果(2021年12月14日)」(日本経済 口の設置、 より「減った」が多い結果になっています。た 0%/5・5%と、パワハラ以外は 業・介護休業などに関するハラスメントは4・ するハラスメント3・0%/6・8%、育児休 セクハラ1・5%/2・8%、妊娠・出産に対 4・0%/16・3% (増えた/減った。以下同)、 えたか減ったかの比較でみていくと、パワハラ ます。5年前と比較した相談件数について、増 団体連合会)を参照するとその様子が垣間みえ した「職場のハラスメント防止に関するアン 2020年6月の関係法律の施行1年後に実施 トの実態はどのように変化したのでしょうか。 たのは事案の純増だけでなく、 それでは、これらの措置を通してハラスメン 啓蒙活動などにより以前より相談し 法施行や相談窓 「増えた」

最後に、今後必要となるハラスメント防止やすくなったという側面もあるようです。

どの公人の言動でも、 どに目を向け、定期的に情報提供や研修、 取り上げられていることからもわかります。 視されることが増えています。これは政治家な 関する価値観が急速に変化しており、昔は許さ 実施するなど、企業としての継続的な取組みが らの意識だけで価値観を一気に変えるのはむず えます。近年、ハラスメントや性別、 修を行っていると回答した企業は6~7割に 重要と考えます。 なメンバーでのコミュニケーション活性化策を かしいため、常に世間の動向や他社のケースな れていたと思われていた言動が、近年では問題 違いにより、注意を向けていく必要があると考 す。しかし、今後は世代間ギャップ・価値観の 解促進は引き続き進んでいくことが期待できま 上っており、基本的なハラスメントに対する理 同アンケートにおいてハラスメントに関する研 ラスメントの理解不足」があげられています。 ン不足」、「世代間ギャップ・価値観の違い」、 トで課題の上位三つとして「コミュニケーショ 対応の課題についてみていきます。同アンケー しばしば社会問題として 働き方に

* * *

次回は、「採用」について解説します。

日本史にみる長寿食

F O O D 353

初ガツオに辛子みそ

食文化史研究家 ● 永山久夫

初ガツオに熱狂した江戸っ子

江戸っ子は、初物に熱狂したといわれています。 その代表といえるのが、春の終わりから初夏にか けて、江戸の町に姿をあらわす初ガツオ。

目には青葉 山ホトトギス 初ガツオ

山□素堂 (1642 ~ 1716) の有名な俳句で、 江戸の町の初夏の風景が目に浮かんでくるような 傑作です。

たしかに、江戸っ子を熱狂させた、この藍縞の 魚 (カツオのこと) は、季節の到来を告げる味が爽 快で、無理をしてでも食べる価値があり、それも 他人に先がけて口にしなければ、白慢できません。

お金持ちの食通になると、帰港する漁船から大 金をはたいて買い上げ、生きたままのカツオをた ずさえて、いち早く江戸まで早船を突っ走らせた というほどです。

とにかく初ガツオは高価を極め、天保の時代 (1830~1844)で、1本が2両以上もしたと、 当時の記録にあり、現在に換算すると、ざっと 15 万円くらいになるから驚きです。

「カツオのたたき」の知恵

次のような川柳もあります。

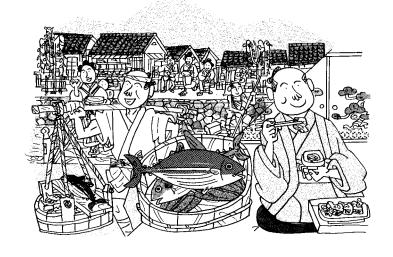
上になき 下も涙の 辛子みそ

空ではホトトギスが鳴いています。その下の長 屋では、男が分厚く切ったカツオの刺身に、辛子 みそをたっぷりつけて食べています。ところが、 そのあまりの辛さに、涙が出て止まりません。長 屋の住人が食べるような安価なカツオは、生臭さ が強くて、たれをたっぷりつけないと、食べられ なかったのです。お金持ちは、辛子みそではなく、 わさび醤油をつけて食べていました。

カツオをより美味にして食べる調理法に「カツ オのたたき | があります。塩をふったカツオをさっ と焼き、薬味を合わせて食べる高知県の郷土料理。 身に独特のくせのあるカツオを味よく食べる方法 として、全国に広がりました。火で皮に軽いこげ めをつけ、醤油などの調味料をかけてたたき、味 をなじませてから、ニンニクや青じそ、玉ねぎ、 ワケギなどを添えて豪快に食べます。

カツオには、アンチエイジング成分がたっぷり。 老化を防ぎ若さを保つアミノ酸バランスのよいタ ンパク質に、免疫力強化に役立つミネラルの亜鉛、 それにビタミンD。若々しい表情の維持に役立つ ビタミンEなどです。

秋になると脂肪ののった 「戻りガツオ」となり、 初夏の爽快な味とはちがい、濃厚な味わいとなり ます。



行政・関係団体

厚生労働省 2022」受賞企業 「グッドキャリア企業アワード

2022」の受賞企業16社を決定した。 厚生労働省は、「グッドキャリア企業アワード

年度までに87社を表彰している。 アワード」に呼称を変更し、2021(令和3) て実施し、2016年度に「グッドキャリア企業 015年度までは「キャリア支援企業表彰」とし 目的としている。2012(平成2)年度から2 リア形成支援の重要性を普及・定着させることを 念や取組み内容などを広く発信することで、キャ となる取組みを行っている企業を表彰し、その理 自律的なキャリア形成支援について、ほかの模範 「グッドキャリア企業アワード」は、従業員の

生労働省人材開発統括官表彰)に11社が選ばれた。 生労働大臣表彰) に5社、「イノベーション賞」(厚 ◆大賞に選ばれた企業は以下の通り。 今回は、全国8社から応募があり、「大賞」(厚

- 株式会社イデックスビジネスサービス 福岡県 福岡市、その他の小売業(従業員数249人)
- ・えびの電子工業株式会社 宮崎県えびの市、電子 部品・デバイス・電子回路製造業(同690人)
- ・トラスコ中山株式会社 東京都港区、機械器具卸 売業 (同2996人)

・株式会社ナンゴー

京都府宇治市、はん用機械

雪印メグミルク株式会社 器具製造業(同15人) 品製造業 (同4221人) 東京都新宿区、食料

4.

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_30058.html

厚生労働省 厚生労働大臣顕彰」受賞者決定2022年度「安全優良職長

呼ばれ、「安全のキーパーソン」といわれる。 を実現する監督者のこと。班長、作業長などとも 保・遂行に責任を持ち、第一線において「安全」 で部下の作業員を直接指揮監督し、作業の安全確 ら顕彰することを決定した。「職長」とは、事業場 全優良職長」として114人を、厚生労働大臣か 厚生労働省は、2022 (令和4) 年度の「安

を目的に実施している。 業場や地域における安全活動の活性化を図ること を顕彰することにより、その職長を中心とした事 持って適切な安全指導を実践してきた優秀な職長 災者数が約14万人を超えるなか、高い安全意識を この制度は、労働災害による休業4日以上の被

項に該当することとしている。 顕彰基準は、原則として次に掲げるすべての事

- 1. 職長などとしての実務経験が10年以上であ り、現在も当該職務に就いていること。
- 2. 職長などとして担当した現場または部署にお 過去5年以上、休業4日以上の災害が発生し ていないこと。 いて、顕彰年度の9月30日からさかのぼって
- 3. 職務に必要な資格(免許、技能講習及び特別 られていること。 理、作業指揮などの能力が優秀であると認め の各種安全衛生教育を十分に受講し、安全管 教育)を有するとともに、能力向上教育など
- 安全管理に関する部下の指導教育または安全 て積極的に活動していること。 管理に関する知識・技能の普及や継承につい

および「テレワーク先駆者百選」の対象者と、「テ レワーク先駆者百選総務大臣賞」の受賞者を決定 総務省は、2022年度「テレワーク先駆者」 総務省 「テレワーク先駆者百選 総務大臣賞」2022年度

駆者百選」と決定し、合計で「テレワーク先駆者」 を「テレワーク先駆者」、37団体を「テレワーク先 その結果をふまえ、2022年度は新たに4団体 ている団体などに対し、総務大臣賞を授与している。 かから、他団体が模範とすべき優れた取組みを行っ 績を持つ団体などを「テレワーク先駆者百選」と 進を目的として、テレワークの導入・活用を進めて 定となった。 8団体、「テレワーク先駆者百選」381団体が認 レワーク先駆者百選として公表した団体などのな して公表している。また、2016年度からは、テ いる企業・団体を「テレワーク先駆者」、十分な実 同省では、2015年度からテレワークの普及促 審査は、外部有識者などによる審査会を行い、

て、次の6団体を決定した。 また、「テレワーク先駆者百選総務大臣賞」とし

- ・アルー株式会社 東京都、サービス業(従業員 数156人)
- 株式会社ジェニオ 兵庫県、情報通信業 (同24人) 株式会社イマクリエ 東京都、サービス業(同38人)
- ・ソフトバンク株式会社 東京都、情報通信業(同2 万2137人)
- 株式会社PHONE APPLI 通信業 (同253人) 東京都、情報
- 株式会社リコー 東京都、製造業(同8780人)

特集

病気の治療を続けながら 働ける会社へ

Ϳ═タ═スト═ク 坂本貴志さん(リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト)



(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構

メールマガジン好評配信中!



詳しくは「JEED メールマガジン



※カメラで読み取ったリンク先が https://www.jeed.go.jp/general/merumaga/index.html であることを確認のうえアクセスしてください。

部山口

て

65

70 歳

と生涯現役で活躍

いくため

シニア世

代はもちろん、

中堅

・若

手を含

含む

)副業を

社員の豊か

ヤリ

アの

形成

本誌を購入するには

定期購読のほか、1冊からのご購入も受けつけています。

- ◆お電話、FAXでのお申込み 株式会社労働調査会までご連絡ください。 電話03-3915-6415 FAX03-3915-9041
- ◆インターネットでのお申込み
 - ①定期購読を希望される方 雑誌のオンライン書店「富士山マガジン サービス」でご購入いただけます。

富士山マガジンサービス

②1冊からのご購入を希望される方 Amazon.co.jp でご購入いただけます。



編集アドバイザー

(五十音順)

猪熊 律子……読売新聞編集委員

上野 隆幸……松本大学人間健康学部教授 大木 栄一……玉川大学経営学部教授

大嶋江都子……株式会社前川製作所 コーポレート本部総務部門

金沢 春康……一般社団法人

100年ライフデザイン・ラボ代表理事

佐久間一浩……全国中小企業団体中央会事務局次長

田村 泰朗……太陽生命保険株式会社取締役専務執行役員

丸山 美幸……社会保険労務士

有子……日本放送協会 メディア総局

第1制作センター(福祉)チーフ・リード

京子……立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授、 日本人材マネジメント協会副理事長

『エルダー』読者のみなさまへ

2023年5月号は、大型連休の関係から、お手元への 到着が通常よりも数日遅れることが見込まれます。ご不 便をおかけしますが、ご理解のほどよろしくお願いいた します。ご不明な点は編集部(企画部情報公開広報課、 電話:043-213-6216) までおたずねください。

公式ツイッター

@JEED elder



読者アンケートに ご協力ください

回答はこちらから▼



をお届 りにお役立てくださ 現役社 かていただけ け しま れば 70 向 年 .歳ま け 12 たシン 首に ける職場 ポ 開催され ジウム」 の 模

するうえでも大きな武器となり は した2社 える人も などについて、 題し、 職業人生 今号の第1特集は つな 犮 事の が 験を整理 生涯現役を見すえたキャリア形成のあり 就業期間が長期化していくなかでの副業の Ŋ の のように、 II なか 幅を広げるだけでは そしてそれは本業である自社で活躍 「収入を増やす目的ですること」 と思いますが、 企業事例 で自身が 自身の強みを 異なる組織で仕事 を交えてお届 つち 今回の事例 か っます。 。 なく、 ってきた知 理解することに それ 60 をすること)歳を超 でご 識 ま と考

記

編

集

後

月刊エルダー4月号 No.521

- ●発行日——令和5年4月1日(第45巻 第4号 通巻521号)
- ●発 行——独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)

発行人——企画部長 飯田 剛

編集人——企画部次長 中上英二

〒261-8558 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-2

TEL 043(213)6216 FAX 043(213)6556

(企画部情報公開広報課)

ホームページURL https://www.jeed.go.jp/ メールアドレス elder@jeed.go.jp

●発売元 労働調査会

TEL 03(3915)6401 FAX 03(3918)8618 〒170-0004 東京都豊島区北大塚2-4-5 ISBN978-4-86319-929-3

*本誌に掲載した論文等で意見にわたる部分は、それぞれ筆者の個人的見解であることをお断りします。

(禁無断転載)

読者の声 募集!

高齢で働く人の体験、企業で人事 を担当しており積極的に高齢者を 採用している方の体験、エルダー の活用方法に関するエピソードな どを募集します。文字量は 400 字~ 1000 字程度。 また、 本誌 についてのご意見もお待ちしてい ます。左記宛て FAX、メールな どでお寄せください。



30歳を過ぎてめっき業界に

は、対象となる部品に装飾性、防 **錆性、導電性など、さまざまな機** 属膜で覆う技術である「めっき」 能を持たせることができる。 金属や樹脂などの表面を薄い金

和4) 年度「卓越した技能者(現 電気めっき工として2022(令 けている。同社の山本豊さんは、 どに用いられる各種めっきを手が 機器のコネクターや自動車部品な る京王電化工業株式会社は、電子



めっきによる皮膜の厚さは品質の重要な指標の一つ。このほか、外観の色合いなども調べ、めっきの品質を確認する

「不良品が出たら、現物を観察してその原因を探り、解決策を 見つける。その積み重ねが、良品の継続的な生産につながります」

うにプロセスを考えることが、 品質を継続して効率よくできるよ 適したプロセスは自分たちで創意 処理の基準はあるものの、 工夫しなければなりません。 同じ 主な役割になります. 量産に 私

呼ばれる網状の樽のような装置に

めっき液のなかで回転させ

ルめっきとは、

対象物をバレルと

価クロムのバレルめっきだ。

/\

開発にも貢献している。それが三

また、

山本さんは世界初の技術

いま思えば刺激的な日々でした」 でき上がりを想定できることがわ 年に入社した。 30歳を過ぎた1996 (平成8) 籍を探して知識の幅を広げるなど、 の興味がより高まり、関連する書 おかげで、計算することによって ねいに教えてもらいました。その つの作業に理屈があることをてい かったものの、興味があったという。 かりました。仕事を通じてめっきへ 山本さんは、バンド活動を経て、 「入社後に諸先輩から、一つひと めっきのことはよくわからな ものづくりが好き

生産管理をになう。 現在は製造部長として各ラインの 以来、現場での経験を積み重ね、

薬品メーカーが定めためっき

同社の強みは、 市場のニーズを

世界初の技術開発にも貢献

最適なめっき工程を追求し★ ★ ★

だ。 の一つ。マグネシウムは酸化しや 調整し、量産化を実現させた。 用する薬品の濃度やpH※などを 去する必要がある。そのために使 る数ミクロン*ゼレベルで均一に除 化膜をめっきの厚みでカバ・ 成のためには、 ている。めっき皮膜の安定した生 でに表面に酸化膜 (さび) ができ ネシウム合金へのめっき技術もそ き技術をいち早く開発すること つかみ、新たな機能を持っためっ 山本さんがたずさわったマグ 部品が入荷された時点です 前工程として、 . 一でき 酸

ミクロン:マイクロメートル (μm)。1ミクロン=1000分の1 mm

pH:水素イオン濃度指数。液体の性質(酸性・アルカリ性の度合い)を判断するための尺度

代の名工)」を受賞した。



1968 (昭和 43) 年創業の京王電化工業株式会社。 ベトナムにも工場を持つ



現在も半日は現場でめっき作業を行 全自動のめっき装置を操作



製品の品質を検査する検査室。常にわかりやすい説明を心がけている



手動でのめっき作業。部品を引っかけたラックをめっき液に浸す

ながらめっき処理する方法だ。も

常の生産管理にも発揮される。

データを分析し 最適解を導き出す面白さ

生成スピードや外観の色などがど 適な比率をみつけ出した。 う変化するかを調べて比較し、 品の組合せ比率ごとに、めっきの のバレルめっきでは、5種類の薬 あげられる。例えば、三価クロム て、山本さんのデータ分析技術が 新技術を開発できた一要因とし こうした山本さんの技術は、 . 最 通

品を一つひとつ治具に固定する きがあるが、バレルめっきの方が う一つの方法として、治具 (ラッ ことにより、約1年半をかけてバ 材質・形状・配置などを工夫する さんたちはバレルの形状や電極の ラック式で行われてきたが、山本 ロムへのめっきは従来、小さな部 低コストで大量生産ができる。ク ク) に引っかけて行うラックめっ レル式の工法を編み出した。 じめっき作業でも、受注数によっ るよう、指導に力を注いでいる。 生産することにつながっています. その積み重ねが、継続して良品を 不良品ができたのか、現物を観察 持つことができたからです。なぜ ことで、受注数を入力すれば最適 条件を導き出す計算方法を考え、 て最適な生産条件は異なる。その の知識・経験を引き継いでもらえ を背負っていく後輩たちに、自分 面白く、やりがいにもなります。 を探り、解決策を見つけることが し、どの工程に原因があったのか しても出てしまう不良品に興味を ようにし、効率化に貢献している。 な生産条件を自動的に算出できる あらかじめパソコンに設定する 自身が先輩から学んできたよう いまの自分があるのは、どう 山本さんも将来のめっき業界

(撮影・福田栄夫/取材・増田忠英)

https://www.keio-denka.co.jp/

TEL: 042(483)1900

京王電化工業株式会社

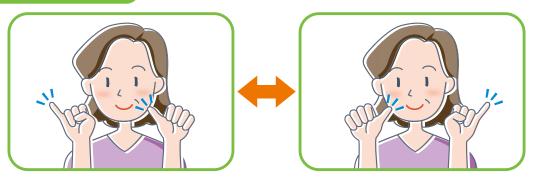
今回は身体を使った脳トレです。イラストでは簡単にみえますが、やってみる と案外むずかしい。できなくてもスムーズにできるまでくり返しましょう。筋肉 を動かす順序とタイミングを脳が獲得します。

(4\$) (PE) 働くための

第70回 脳トレ体操

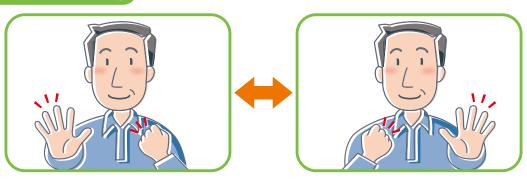
今回は二つの脳トレ体操にチャレンジしましょう。

親指小指体操



- ② 右手は小指を立て、左手は親指を立てます。
- ① 立てている指を同時に入れ替えます。右手は親指、左手は小指を立てます。
- 4 ②と❸を交互にくり返します。リズミカルに、30 秒ほど続けましょう。

🦫 グーパー体操 🤻



- ← 右手をパーにして前に伸ばし、左手をグーにして胸元に引き寄せます。
- 全手をパーにして前に伸ばし、右手をグーにして胸元に引き寄せます。
- ⑥ ①と②をリズミカルに、くり返しましょう。

※慣れてきたら4回目~6回目は前の手をグーに、引き寄せる手をパーにしましょう。7回目~ 9回目は前の手をパーに、引き寄せる手をグーにします。これを交互にくり返してみましょう。

チャレンジこそ脳への刺激になる

親指小指体操では、左右の手で異なる動きをすることで、目標を立てて遂行する 能力にかかわる「前頭連合野」と、位置関係の把握にかかわる「頭頂連合野」が活 性化します。指の動きは脳の広い部分に刺激を与え、脳全体の活性化につながりま す。はじめは上手にできないかもしれませんが、一つひとつの動作をていねいに行 うことを意識して進めていきましょう。

グーパー体操では、手前に引き寄せる手が視界から消え、脳が手の動きを管理し にくくなります。このとき、空間的な位置関係を想像する「頭頂連合野」や記憶に かかわる「前頭葉」が刺激されます。また、手は左右で同じ動きをするような性質 がありますが、それをあえて崩すことで、脳に刺激が与えられて、血液量がアップし、 脳の活性化にもつながります。

上手にできなくても大丈夫、チャレンジしてみましょう。脳は脳トレが上手にで きているときよりも、がんばっているときの方が活性化します。

篠原菊紀

(しのはら・きくのり)

1960 (昭和35) 年、長野県 生まれ。公立諏訪東京理科 大学医療介護健康工学部門 長。健康教育、脳科学が専門。 脳計測器多チャンネル NIRS を使って、脳活動を調べて いる。『中高年のための脳ト レーニング』(NHK出版) など著書多数。



プ ン

(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 各都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地等一覧

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において 高齢者・障害者の雇用支援のための業務(相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に 基づく申告・申請の受付、啓発等)を実施しています。 2023年4月1日現在



基づく中音・申請の受付、	啓発寺)を美施し	ています。 2023年4月1日現在	as were a wear and
名称		所在地	電話番号(代表)
北海道支部高齡·障害者業務課	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部高齢·障害者業務課	〒030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部高齢·障害者業務課	〒020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢·障害者業務課	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部高齢·障害者業務課		潟上市天王字上北野 4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部高齢·障害者業務課	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部高齢·障害者業務課		福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢·障害者業務課	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木支部高齢·障害者業務課	₹320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部高齢·障害者業務課	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部高齢·障害者業務課		さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部高齢·障害者業務課	₹263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京支部高齢·障害者業務課		墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービ		"	03-5638-2284
神奈川支部高齢・障害者業務課		横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部高齢·障害者業務課		新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢·障害者業務課		高岡市八ケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部高齢·障害者業務課		金沢市観音堂町へ1石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢·障害者業務課		越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢·障害者業務課		甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部高齢·障害者業務課		長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢·障害者業務課		岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡支部高齢·障害者業務課		静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢·障害者業務課		名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部高齢·障害者業務課		津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部高齢・障害者業務課		大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢·障害者業務課		長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢・障害者業務課 大阪支部高齢・障害者窓口サービ		摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782 06-7664-0722
		アレージャング アルマン アルマン アルマン アルマン アルマン アルマン アルマン アルマン	06-6431-8201
兵庫支部高齢·障害者業務課 奈良支部高齢·障害者業務課		福原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課		和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齢・障害者業務課		鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根支部高齢・障害者業務課		松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部高齢・障害者業務課		岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部高齢·障害者業務課		広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢·障害者業務課		山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部高齢·障害者業務課		徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部高齢・障害者業務課		高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢·障害者業務課		松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知支部高齢·障害者業務課	- 781-8010	高知市桟橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部高齢·障害者業務課	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部高齢·障害者業務課		佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部高齢·障害者業務課	〒854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部高齢·障害者業務課	〒861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部高齢·障害者業務課	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部高齢·障害者業務課	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部高齢·障害者業務課	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部高齢·障害者業務課	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301



ISBN978-4-86319-929-3 C2402 ¥458E

定価 503 円 (本体 458 円+税)



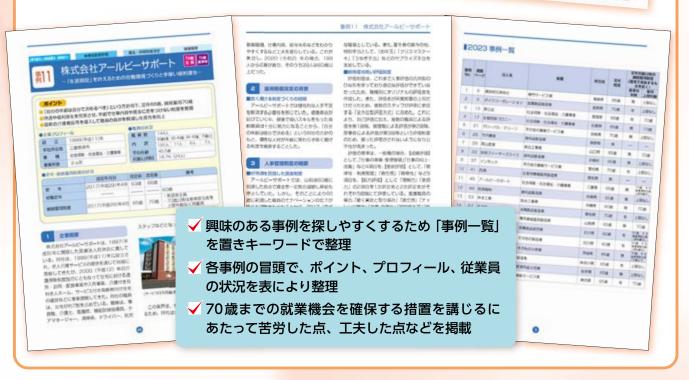
『70歳雇用推進事例集 2023』 のご案内 700歳雇用推進事例集

2021 (令和3) 年4月1日より、改正高年齢者雇用 安定法が施行され、70歳までの就業を確保する措置 を講ずることが事業主の努力義務となりました。

当機構では、昨年作成した「70歳雇用推進事例集 2022」に引き続き、『70歳雇用推進事例集2023』 を発行しました。

本事例集では、70歳までの就業確保措置を講じた 21事例を紹介しています。





『70歳雇用推進事例集2023』 はホームページより無料でダウンロードできます



