



★ このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです  
前回の連載は、本誌 2022 年 7 ~ 12 月号に掲載されています

※ こちらからまとめてお読みいただけます → <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/series.html>

私は2年前に、  
創業者である父から  
会社を引き継ぎました。

弊社は小さい会社ではありますが、  
多くの高齢社員が勤務しており、  
就業規則で60歳の定年後は、  
65歳まで再雇用と定めています。

その後は退職を  
するということに  
疑問を感じて  
いなかったのですが…。

有限会社和菓子本舗サクラ  
そめい よしのり  
2代目社長 染井吉則

初めまして。  
本日はどのような  
ご相談でしょうか。

んー、おいしい!  
筒路野さんのつくる和菓子は  
いつもおいしいですね。  
さすがです!

春らしくて  
おいしそうですね!  
いただきまーす。

数時間前

社長、  
おつかれさま  
です。  
新商品の試作品を  
つくったので、  
試食をしていただけ  
ませんか?

高齢社員  
つっしの  
筒路野ミツ(64歳)

ありがとうございます!  
私はこの会社や仕事が好きで、  
この先も続けていきたいらいいなと  
思っています。

社長! できましたら  
65歳以降も働けるように  
していただけませんか?

ただ筒路野さんも  
もうすぐ65歳の  
誕生日を迎えて  
退職ですね…。

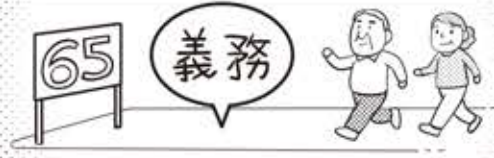
寂しくなります。  
会社としても大きな  
戦力ダウンです。



### 高齢者雇用確保措置(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※



この法律では、希望者全員65歳までの雇用を義務づける「高齢者雇用確保措置」を定めています。



### 高齢者雇用安定法

(高齢者等の雇用の安定等に関する法律)

高齢者雇用にかかわる法律は、いくつかありますが、定年年齢などについて定めている法律が、ズバリ「高齢者雇用安定法」です。



「努力義務」ということは、当社の制度はいまのままで問題ないということですね。

ホッ

ちょっと待って、くださいな！

この法律が改正されて(2021年4月から施行)、70歳までの就業機会を確保する「高齢者就業確保措置」が企業の「努力義務」となったのです。

当社は、③に当てはまるということですね。

「雇用確保」と「就業確保」では何が違うのですか？ 同じような意味に聞こえますが…。

「65歳で退職」は「それが会社のルールだから」としか考えていませんでした。しかし、頼りになる高齢社員が長く働けるようになれば、会社にとっても大きなメリットですね。

この法改正の背景には、元気な高齢者が増えていることや、労働力人口の減少などがあります。長く働けることは、「高齢者」、「企業」、「社会」の三者すべてに意味があるのです。企業は、高齢者が「70歳まで働けるよう努力する義務」があることを忘れてはいけませんよ！

※ 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)

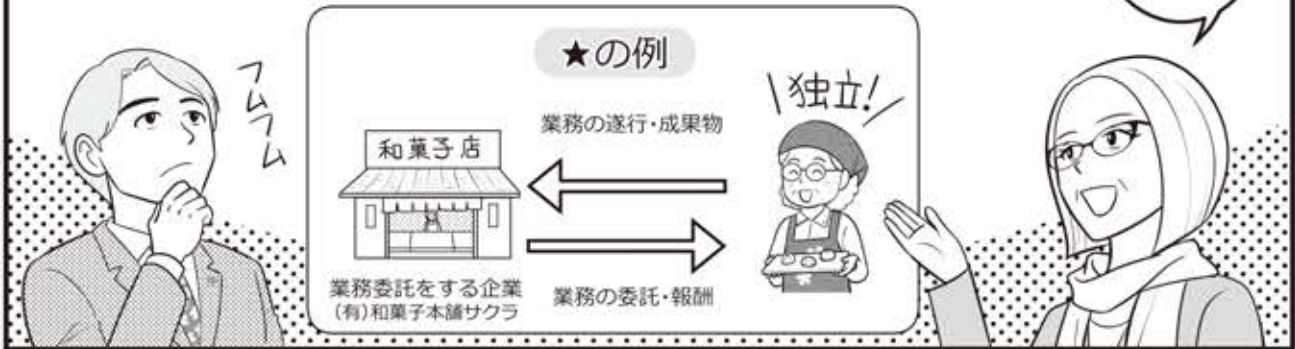
## 高齢者就業確保措置〔努力義務〕

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、高齢者のニー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

自社で働き続けてもらう「雇用」に対し、「就業」には外部人材として業務を委託するなど、社員以外の働き方で仕事をしてもらおう「創業支援等措置」も含まれているんです。





## 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。

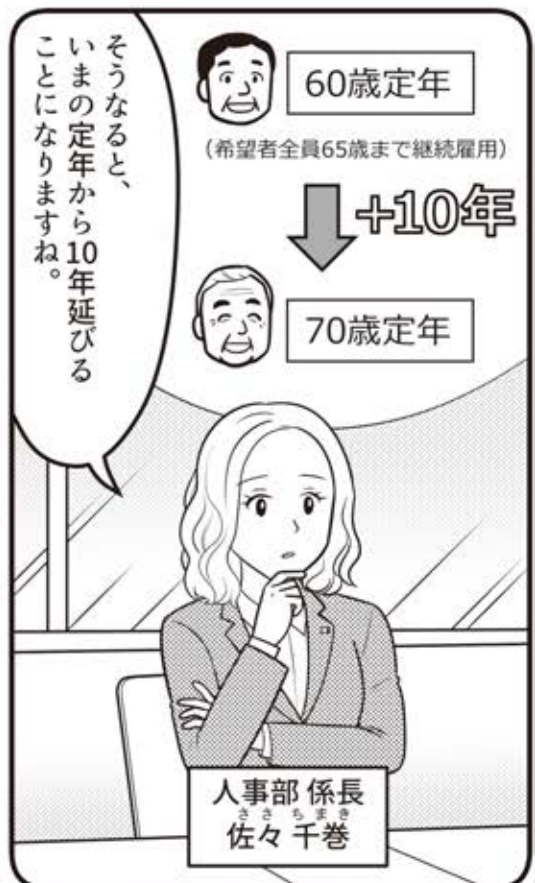
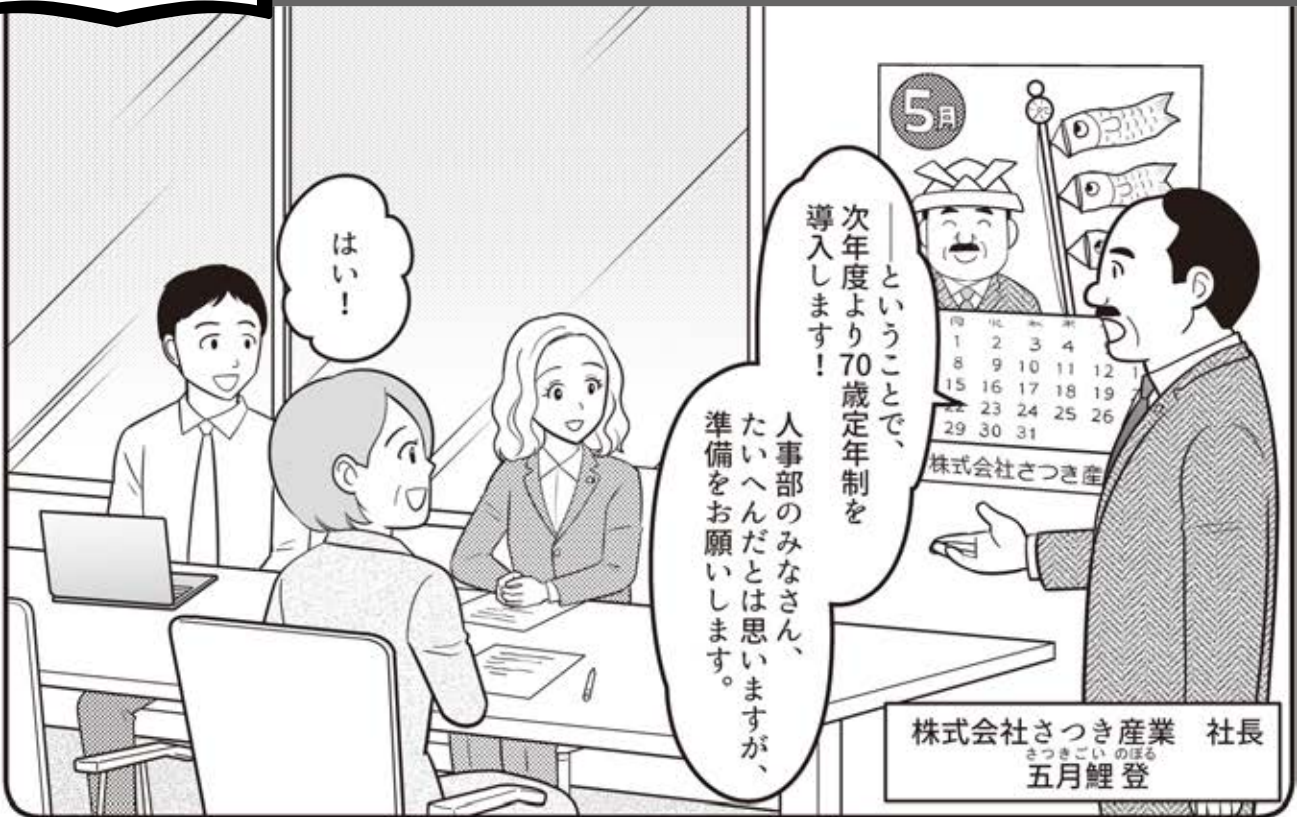
図表 高年齢者雇用安定法の歴史

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。



★ このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです







**役職定年制とその目的**

役職定年制	一定年齢に達した際に役職・役割を解く制度
目的	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 年齢を基準とした役職交代による組織の新陳代謝・活性化</li> <li>● 次世代の育成</li> <li>● 人件費の抑制</li> </ul>

※編集部作成



※編集部作成



フムフム。  
やはり管理業務からは  
外れるケースが多いのですね。



図表 役職を降りた後の主な仕事・役割※

(単位：%)

	調査数	後進への 技術・ 技能の伝承	現場の 管理・監督	周囲からの よき相談 相手	周辺業務の サポート	通常業務の 遂行	その他	部長クラス あるいは 課長クラスは 対象でない	無回答		
部長クラス	全体	944	47.2	6.9	2.2	5.3	24.8	1.1	5.0	7.5	
	100人以下	77	41.6	5.2	2.6	5.2	31.2	1.3	1.3	11.7	
	規模別	101~300人	616	46.4	7.0	2.1	5.0	25.3	0.6	5.4	8.1
	301人以上	246	50.8	7.3	2.4	5.7	21.5	2.0	5.3	4.9	
課長クラス	全体	944	44.5	5.0	1.9	7.1	33.3	0.7	2.0	5.5	
	100人以下	77	36.4	6.5	2.6	7.8	35.1	0.0	1.3	10.4	
	規模別	101~300人	616	44.2	4.9	2.1	6.5	33.9	0.5	2.1	5.8
	301人以上	246	48.0	4.9	1.2	7.7	31.7	1.6	2.0	2.8	

※役職定年制度を導入している企業の回答

J E E D が行った調査※によると、  
役職を降りた後の主な仕事・役割は、  
部長・課長クラスともに、  
「後進への技術・技能の伝承」、  
「通常業務の遂行」の順で  
割合が多くなっています。



役職定年制がうまくいかないケース



① **カックリ**  
賃金下がりがモチベーションが低下してしまう



② **カタカタ**  
現場の仕事に戻ると、知識・スキルが時代遅れとなっていて業務についていけない



③ **かみ**  
後任が育っておらず、実質的に役職を継続してしまう

役職定年制がうまくいかない主な要因がこちら。



ところが、  
実際に役職定年を経験した人を  
対象とした調査によると、  
「仕事に対する意欲」や  
「会社にくくそうとする意欲」が  
下がってしまうことが  
わかっています。

役職定年後のモチベーションの低下は、とても大きな問題なのです。

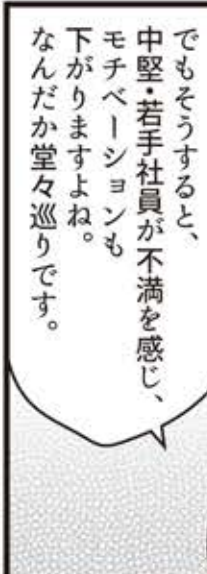


支援ですか？



「経験豊富だからあとは任せます」ではなく、会社としてきちんと支援を行うことです。

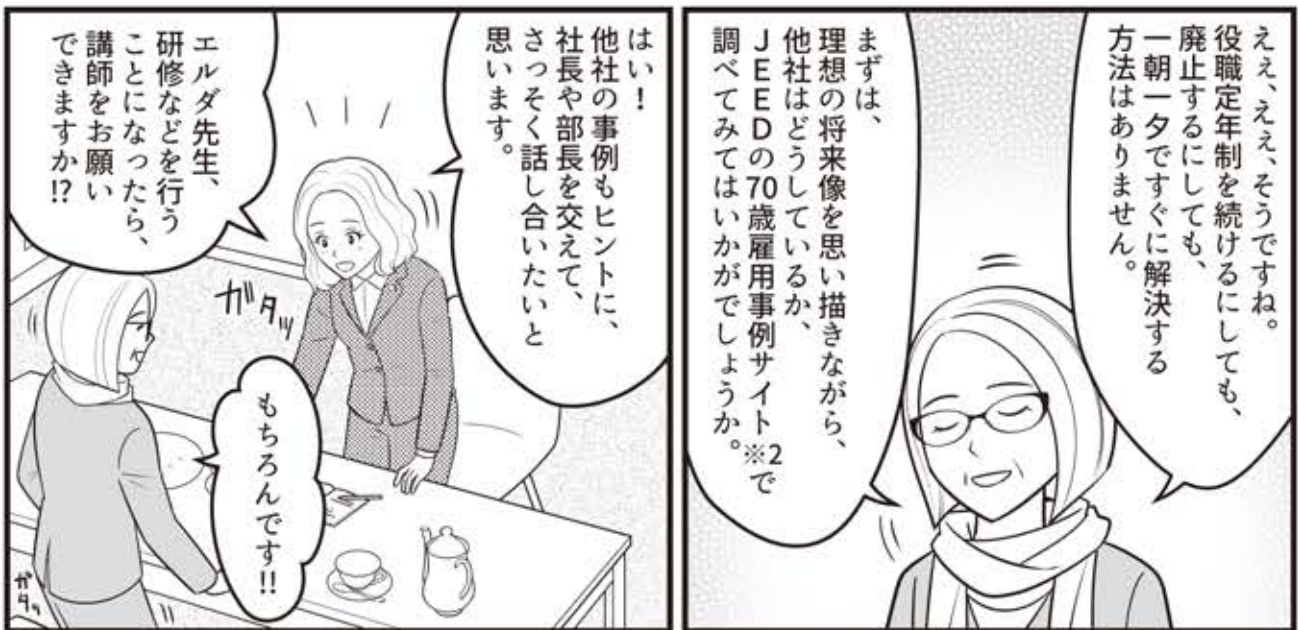
役職定年制を続ける場合に、重要なことは、役職定年後の期待する役割を明確にし、本人にしっかりと伝えること。



うーん、ではやはり役職定年制は廃止した方がよいのでしょうか。でもそうすると、中堅・若手社員が不満を感じ、モチベーションも下がりますよね。なんだか堂々巡りです。

※1 (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「資料シリーズ1 調整型キャリア形成の現状と課題—「高齢化時代における企業の45歳以降正社員のキャリア形成と支援に関するアンケート調査」結果—」  
<https://www.jeed.go.jp/elderly/research/report/document/series1.html>







解説

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

## 第2回 役職定年制って必要？ それとも廃止？

高齢者雇用を考えるうえで欠かせない「役職定年制」。マンガに登場した“株式会社さつき産業”のように、役職定年後のモチベーションダウンなどに課題を感じている人も少なくないのではないのでしょうか。就業期間の延伸が進むなかで、役職定年後の就業期間も伸びているからこそ、役職定年者の活躍に向けた取組みは欠かせません。そこで、役職定年者の戦力化に向けたポイントについて、東京学芸大学の内田賢教授に解説していただきました。

内田教授に聞く

## 高齢者雇用のポイント

70歳就業時代を迎え、役職定年後の在籍期間は10～15年に  
高齢社員の活力維持に向けて真剣な取組みを

一定年齢に達した者が役職を後進に譲る「役職定年制」では、若手社員や中堅社員がいままでより高い地位と大きな責任をになうことで経験を積み、実力が磨かれます。長期的観点から人材育成に努める企業では、役職定年制も有効な選択肢の一つです。一方、問題となるのは役職離脱者のその後の意欲低下です。その背景には、①役職離脱後の役割や任務があいまいで何をやればよいのかわからない、②管理職手当がなくなって収入が大きくダウン、③肩書きがなくなりプライドを喪失、などが考えられます。

役職離脱者の意欲低下は、本人の能力発揮を低下させるだけではありません。やる気をなくしたベテランの振舞いは職場の同僚である若手社員や中堅社員、ひいては部門や会社の業績に悪影響を与えます。70歳雇用も視野に入った現在、役職定年後も10年、15年在籍する高齢社員の活力維持に、企業は真剣に取り組まねばなりません。

役職定年後の高齢社員が活き活きと働いている企業では、①新人育成のためのテキスト作成や部門の規定・マニュアル作成などテーマを特定して具体的な役割や任務を与える、②与えられた役割や任務の達成度や成果を評価（人事考課）して賃金や賞与に反映する、③マイスターやフェロー、塾頭など管理職とは違う称号や肩書きを与える、などの工夫をしています。

ある会社では配置転換を重ねて若手を多能工（ゼネラリスト）化、早ければ20代からプレーイングマネージャーとして管理職に就いて全社的視点を体得、知識や技術が陳腐化する前の、50歳前後に役職を離れ、匠（スペシャリスト）として第一線に戻ります。役職定年制の効果的活用の一例です。

大手機械メーカーの元総務部長さんは、「役職定年後、自分のところに相談に来る者が多くなった」とうれしそうに話していました。「上司にはいいにくいですが、あの人にだったら相談したい」と慕われるベテランの積極的活用を考えたいものです。

プロフィール

内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者活躍企業コンテスト」審査委員（2012年度～）のほか、「70歳までの就業機会確保に係るマニュアル作成・事例収集委員会」委員長（2020年度～）を務める。



★ このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです



うーん、  
やっぱり  
うちの会社、  
高齢化が  
進んでいるよね。

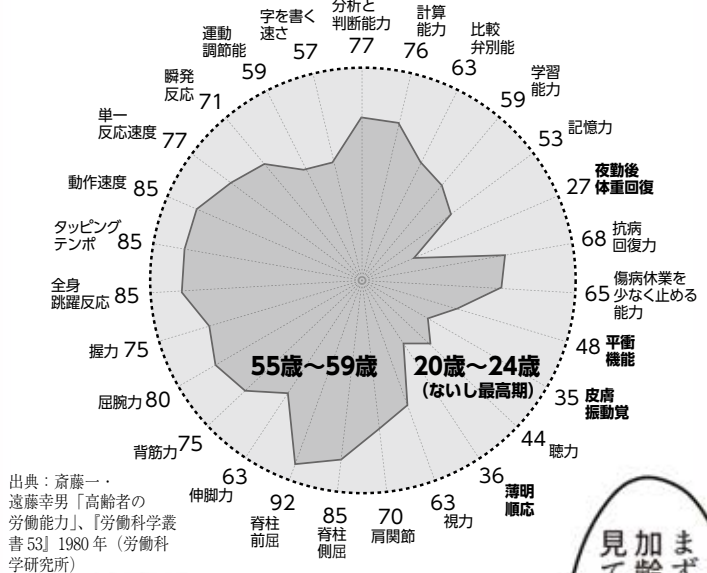


あら、加佐さんだって  
阿路さんや佐井さんと  
同年代じゃないですか。  
みなさん、くれぐれも  
無理をしないで、  
安全に仕事をして  
くださいね。

わはは、  
そうだね。

安全推進部 安全推進課長  
かたつむり 理子  
片摘 理子

図表1 20~24歳ないし最高期を基準とした場合の55~59歳の者の各機能水準(%)



出典：斎藤一・ 遠藤幸男「高齢者の 労働能力」、『労働科学叢 書53』1980年（労働科 学研究所）



体力が落ちて、  
業務の負担が大きく  
なっているのかも。  
みんな大切な戦力。  
安全に働き続けて  
もらうために、もっと  
なにかできないかな。



…ということなんです。  
エルダ先生、高齢社員が  
安心して働ける  
職場づくりについて  
教えてください。



高齢社員のみなさんを  
重要な戦力として考えて、  
より長く働ける職場に  
したいという姿勢は  
すばらしいですね。  
それでは一緒に  
検討していきましょう。

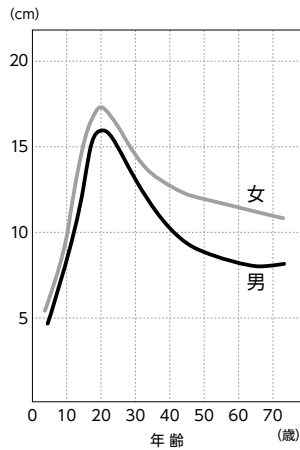


まず、  
加齢と身体機能との関係を  
見ていきましょう。

少し資料が古いのですが、  
上の図表は、加齢により  
さまざまな機能がどれだけ  
低下するかを示したものです。  
機能により差はありますが、  
全体的に約2割低下しています。  
もともと  
低下しているのは、  
「夜勤後体重回復」で、  
「皮膚振動覚」、  
「薄明順応」、  
「平衡機能」などの  
感覚機能もかなり  
低くなっています。

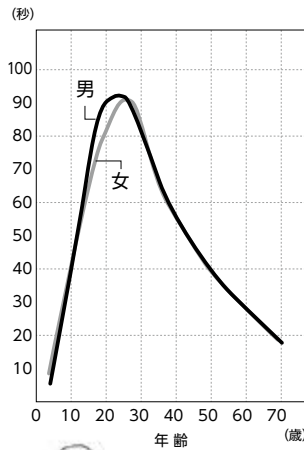
えー

図表4 加齢による身体柔軟性の変化  
(前屈テストによる)



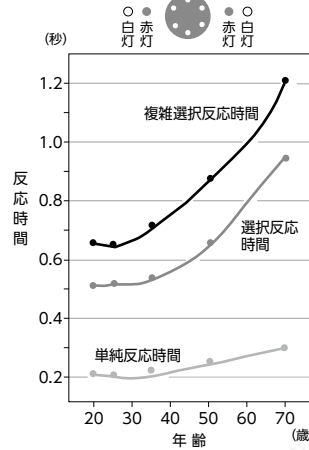
出典：石橋富和「高齢者の心身能力と交通安全(5)」『交通安全教育』No. 204.1983.8 (日本交通安全教育普及協会)

図表3 加齢による平衡機能の変化  
(閉眼片足立ちテストによる)



出典：石橋富和「高齢者の心身能力と交通安全(5)」『交通安全教育』No. 204.1983.8 (日本交通安全教育普及協会)

図表2 加齢による反応時間の変化  
(見てから操作で応える速さ)



出典：鉄道労働科学研究所 労働生理研究室

「身体機能の低下」と聞くと、筋力や体力を想像しがちですが、反応速度やバランス感覚、柔軟性なども低下していきまます。



だからこそ、高齢社員の労働災害防止の取組みは、不可欠なんですよ。



さまざまな機能が低下するので、高齢者は若者と比べて労働災害の発生率が高く、長期化しやすい傾向にあるんです。



厚生労働省は、働く高齢者の特性に配慮した取組みをまとめた『高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン(エイジフレンドリーガイドライン)』※を策定し、公表しています。



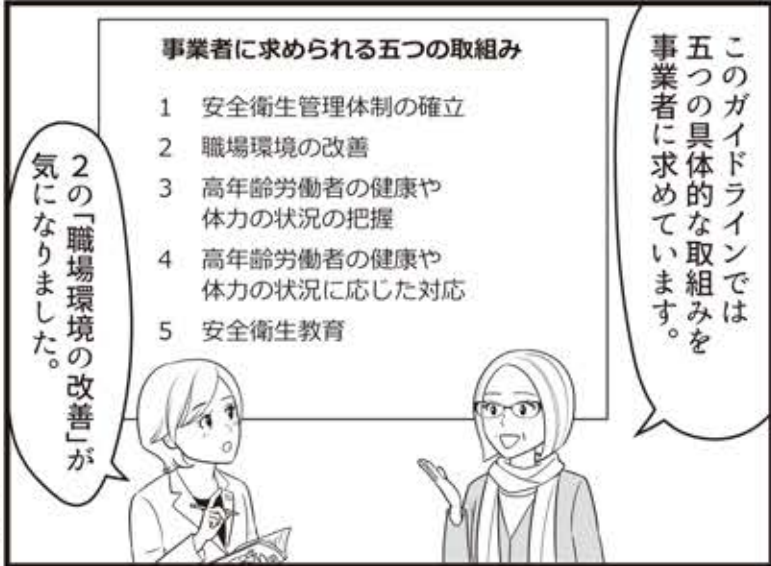
具体的な取組みを教えてください！

※ 厚生労働省「エイジフレンドリーガイドライン」 <https://www.mhlw.go.jp/content/11300000/000815416.pdf>





そうですね、ゆとりのある作業スピードや、無理のない姿勢で作業できるように、環境を整備することが大切です。



事業者求められる五つの取組み

- 1 安全衛生管理体制の確立
- 2 職場環境の改善
- 3 高齢労働者の健康や体力の状況の把握
- 4 高齢労働者の健康や体力の状況に応じた対応
- 5 安全衛生教育

このガイドラインでは五つの具体的な取組みを事業者に求めています。

2の「職場環境の改善」が気になりました。



① 筋力や平衡感覚の低下により、身体バランスを崩しやすい

② 瞬発力や柔軟性の衰えにより、体勢を崩した際に元の姿勢に戻せない

③ 視力や明暗差への対応力の低下で、暗がりや段差などが見えにくい



高齢になるほど転倒災害が増える理由がコチラ。



また、高齢者に特に多いのが「転倒災害」です。2021年の労働災害発生状況※を見ると、労働災害全体の14万9918件のうち、転倒災害は3万3672件で全体の22.5%です。そして、なんと20代後半の女性の発生件数は、約16倍と比べています。

16倍も!?



そのほかにも、職場環境改善に向けたさまざまな取組みがあるので、ガイドラインなどを参考に採り入れてみてくださいね。

はい!



スロープを設置し段差をなくすなどの方法も有効ですよ。

防止対策として、階段に手すりを設けたり、段差に気づくように、トラテープを貼って目立たせたり、標識などで注意喚起をするとよいでしょう。



身体機能が低下していると、そのまま転んでしまうのですね。

私もときどき、段差でつまづきますが倒れずにすんでいます。

※ 厚生労働省「『労働者死傷病報告』による死傷災害発生状況（令和3年確定値）」



また、忘れてはならないのが  
高齢社員の「健康と体力の把握」や  
「安全衛生教育」です。



「健康」は、  
定期健康診断の情報を  
活用できますが、  
「体力」について  
把握するのは  
むずかしそうです……。

それなら、  
高齢社員を対象とした「体力チェック」を  
行うとよいですよ。  
エイジフレンドリーガイドライン内の  
「転倒等リスク評価セルフチェック票」※  
などを、ぜひ活用してみてください。

自社の業務に必要な  
体力項目などを分析し、  
独自のチェック  
リストをつくったり  
体力テストを行ったり  
している会社もあります。



状況が把握できたら、  
それらに応じた対策が必要です。

体力が低下しているのに、  
身体的負荷の大きい  
業務を続けていたら、  
いつか労働災害が発生して  
しまうかもしれません。

また、加齢とともに  
脳・心疾患のリスクが  
高まるという  
指摘もあります。

負担を軽減するため、  
短日・短時間勤務など、  
柔軟に働ける制度を  
整えることも重要です。

短日勤務  
日 月 火 水 木 金 土  
休 ○ ○ 休 ○ ○ 休

短時間勤務



働き方の工夫で、  
負担を軽減することも  
できるのですね。  
さっそく検討します!!

ありがとうございます

カタッ

生涯現役時代のいま、  
社員みんなの健康対策に  
取り組むことが大切です。  
同時に社員も、自身の体力や健康状態に  
しっかりと目を向けなければいけません。

それでは、  
さっそく私たちも  
体力チェックを  
してみましようか。

ハイ!  
喜んで!!



※ 厚生労働省「エイジフレンドリーガイドライン」(別添資料)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/11302000/000609494.pdf>



**第3回 高齢社員の安全と健康を守る方法は?**

加齢にともない身体機能も低下していく高齢者は、若者に比べて労働災害の発生率が高いだけでなく、けがなどによる休業も長期化しやすい傾向にあります。生涯現役時代を迎え、働く高齢者が増えていくなかで、企業が職場環境の改善や健康管理に取り組むことの重要性について、東京学芸大学の内田賢教授に解説していただきました。

内田教授に聞く

**高齢者雇用のポイント**

高齢社員の労働災害防止と健康管理の取組みは  
すべての社員の安心・安全につながる

高齢者が働く職場で特に注意すべきは労働災害です。高齢者の労働災害発生率はほかの年齢層に比べて高くなっています。20歳未満の若者の労働災害発生率も高いのですが、その原因は仕事の知識や経験が浅いためと考えられます。一方、高齢者の場合、長年の経験を持ち、仕事も熟知しているため労働災害は起きにくいように思われますが、年齢とともに反応速度やバランス感覚が低下するなどの要因で「頭ではわかっていても体が以前のように動かない」ことから事故が起ってしまうようです。

企業や職場では、高齢者に生じやすい体力や五感の低下をふまえ、それらが原因で起こりやすくなるヒヤリハットや事故を想定し、防止する工夫が必要となります。体力低下への対応として、重量物運搬の際は転倒や腰痛の恐れがあるため、機械化により高齢社員が荷物を持たずにすませるか、ロボットスーツの着用などが考えられます。職場内で移動をともなう場合は動線を短縮化したり、複数の階を行き来しなくてすむよう同じ階に仕事をまとめたりして疲労軽減を図ります。疲労回復のために休憩室を見直し、横になってゆったりできる畳敷きに改装する会社もあります。

「まだまだ自分は大丈夫」と考える高齢社員がいままでと同じペースで仕事をしてしまい、知らず知らずに疲労が重なって事故につながる恐れもあります。上司や同僚は高齢社員の仕事ぶりを見ながら、ときには抑え役になることも考えてください。

職場の安全とともに、健康管理も欠かせません。高齢社員が定期健康診断を受ける際、高齢社員向けにメニューを追加している会社があります。また、再検査が必要と判断された場合は本人任せにせず会社が必ず受診させることも必要です。

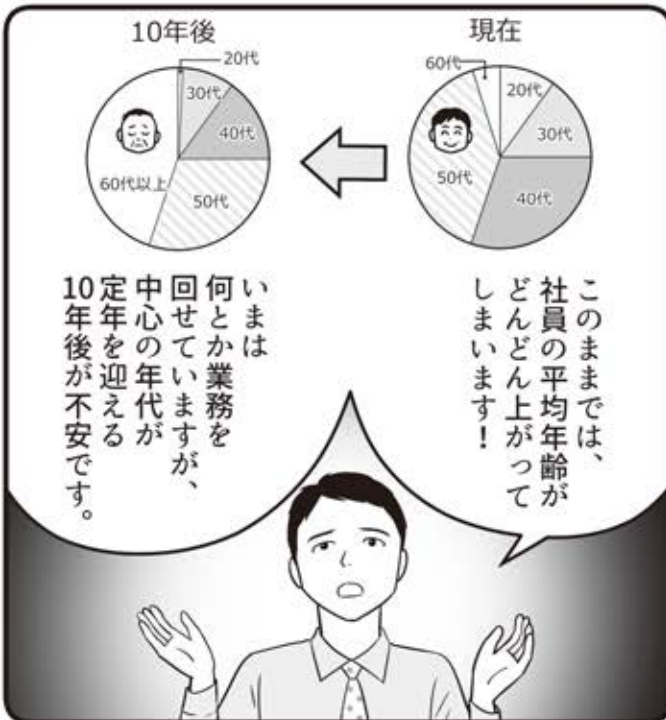
ここでは高齢社員の労働災害防止と健康管理について述べてきましたが、会社が真剣に取り組めば高齢社員はもちろんのこと、若手や中堅社員にとっても安心・安全な職場となります。

## プロフィール

**内田 賢 (うちだ・まさる)**

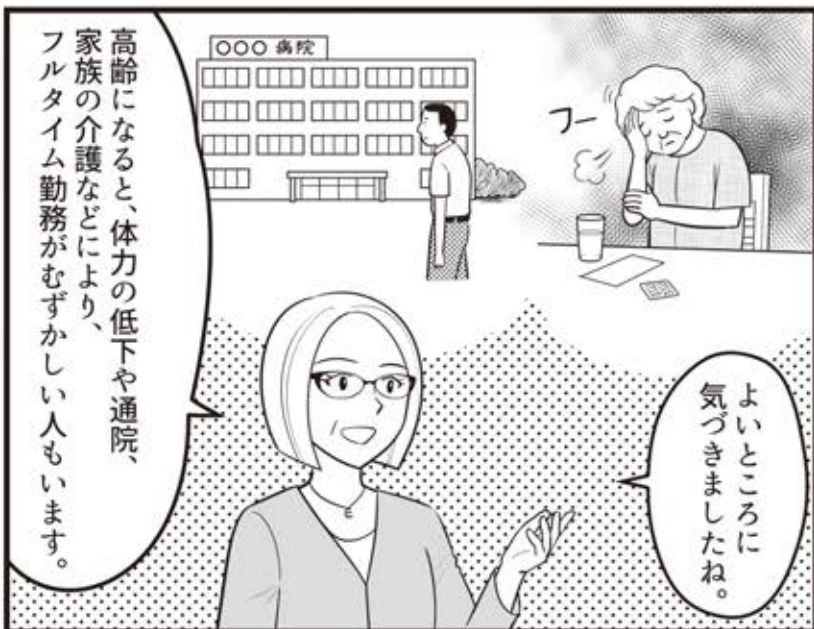
東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者活躍企業コンテスト」審査委員 (2012年度～) のほか、「70歳までの就業機会確保に係るマニュアル作成・事例収集委員会」委員長 (2020年度～) を務める。



★ このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです





※ 内閣府「令和4年版高齢社会白書」より <https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/index-w.html>

### ①フレックスタイム制度

日々の始業・終業時刻を労働者自身が決められることができる制度



### ②在宅勤務制度

自宅で働くことができる制度



### ③短日勤務制度

1週間あたりの勤務日数を減らして働く制度



### ④短時間勤務制度

1日あたりの勤務時間を短縮して働く制度



### ⑤副業・兼業

本業とは別に仕事をかけもちして働く制度







解説

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

## 第4回 人手不足が続く、10年後が不安です！

少子高齢化などの影響により、人手不足や採用難を実感している企業は少なくないのではないのでしょうか。会社の継続的な発展・成長のためにも、業務にまつわる知見やノウハウの次世代への継承は欠かせませんが、そんなときにこそ活用したいのが、高齢社員。業務に精通した高齢社員の雇用を延長することは、業務の円滑な遂行はもちろんのこと、実は人材採用の課題を解決することにもつながります。

内田教授に聞く

## 高齢者雇用のポイント

高齢者が長く働ける職場環境を整えることが  
意欲ある人材の採用を容易にする

少子高齢化が進む日本では、若手にかぎらず働き手の確保がこれからむずかしくなります。高齢者雇用に取り組むことで、企業は現在の人手不足に対処できるだけでなく、中長期的にわたって安定的に人材を採用できる仕組みがつくれます。

いま働いている人たちの定年や定年後再雇用の上限年齢を延長するか廃止すれば、経験豊かなベテランをより長期的にわたって活用できます。そうすることで社員の安心感が高まり、会社へのいっそうの貢献も期待できます。「新規採用がむずかしいのにベテランが来年いなくなってしまう」、「数年後の人手不足が心配」といった悩みが解消されるでしょう。とはいえ、単なる定年廃止や延長では期待した効果を十分には上げられません。マンガにあるように高齢社員の体力や五感の低下に対応した職場環境や設備の工夫、意欲を高める人事評価や処遇制度の構築、短日数・短時間勤務など高齢社員のライフスタイルに合った働き方の提供が欠かせません。

一方、定年廃止や延長は、若手・中堅社員の採用や定着に関して長期的効果も生みます。高齢者雇用に取り組む過程で高齢社員が働きやすい職場や作業環境が実現しますが、これは若手や中堅、子育て中の社員にも歓迎されます。また、勤務時間が柔軟な会社に魅力を感じる人々は若手を中心に多いのではないのでしょうか。長く働ける会社は働き手を引きつけます。ある企業では定年延長によって社外から経験豊かな人材を多数獲得できました。その多くは地場で同業の60歳定年企業からの定年退職者や転職者だったそうです。

高齢社員はもちろんのこと、これから高齢期を迎える社員の意見や要望を丹念に聴き、職場環境の改善に加えて個々人の状況に即した働き方のメニューを用意する、これらの取り組みによって会社の評判が高まり、少子高齢化時代でも意欲ある人材の採用を容易にします。

プロフィール

内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者活躍企業コンテスト」審査委員（2012年度～）のほか、「70歳までの就業機会確保に係るマニュアル作成・事例収集委員会」委員長（2020年度～）を務める。





★ このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです



クワガタ商事では60歳の定年後、65歳までの再雇用制度を導入。定年後は、賃金が一律で下がるため、モチベーションが大きく低下するという問題が起きている。



※1 「エルダー」2023年7月号「マンガで学ぶ高齢者雇用」(28ページ)をご参照ください  
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202307.html>



図表1 高齢社員のモチベーションの維持・向上のポイント

①役割や能力に見合った賃金制度を導入する	業務や役割に応じた <b>等級</b> を設けるなど、 <b>仕事の内容や難易度、責任の重さ</b> などに応じた賃金制度を設計する
②働きぶりを評価する	再雇用の社員に対しても <b>目標</b> を設定し、達成度を評価するなどの <b>人事考課</b> を行い、その <b>評価を処遇</b> に反映させる
③多様な働き方を提供する	<b>短日・短時間勤務</b> や <b>在宅勤務</b> など、多様で柔軟な働き方ができる制度を導入する

※編集部作成



※2 「エルダー」2022年8月号「マンガで学ぶ高齢者雇用」(27ページ)をご参照ください  
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202208.html>



※3 [https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork\\_services.html](https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork_services.html)



図表2 就業意識向上研修コース別概要

中高年齢従業員研修	生涯現役 ライフプラン研修 (基礎編)	「生きがいある高齢期」を送るために必要な、経済面、身体面、仕事面の取組みについて理解をはかり、改善行動を喚起する。
	生涯現役 エキスパート研修 (展開編)	仕事生活チェックリストを使った気づきと指導により、生涯現役を旨として、中年期からの仕事能力の形成を働きかける。
職場管理者研修	生涯現役 職場管理者研修 (基礎編)	高齢社員を職場戦力として活用するために必要とされる、基礎的な管理スキルを理解する。
	生涯現役 マネジメント研修 (展開編)	高齢社員を職場戦力として活用するために必要なマネジメントの方法について理解を図り、改善行動を喚起する。

これは、中高年社員や職場の活性化を支援するための研修(有料)です。

おおむね45歳以上の中高年社員を対象とする「中高年齢従業員研修」と、中高年社員を部下に持つ「職場管理者・監督者を対象とする職場管理者研修」があり、それぞれ二つのコースに分かれています。

図表3 就業意識向上研修の実施概要

研修時間	4時間以上 15時間以下
受講者数	5人以上 20人程度
講師	高齢者雇用アドバイザーおよび70歳雇用推進プランナー(以下、「プランナー等」)
研修カリキュラム	受講者の状況等を勘案し、プランナー等が相談のうえ作成

フムフム。  
今回のわが社の課題に対しては、一番上の「生涯現役ライフプラン研修」がよさそうですね。



図表4 就業意識向上研修にかかる経費(例)

就業意識向上研修の内容	最高限度額	うち事業主負担額(2分の1)
半日コース(4時間)	60,000円	30,000円
1日コース(8時間)	120,000円	60,000円
2日間コース(14時間)	210,000円	105,000円

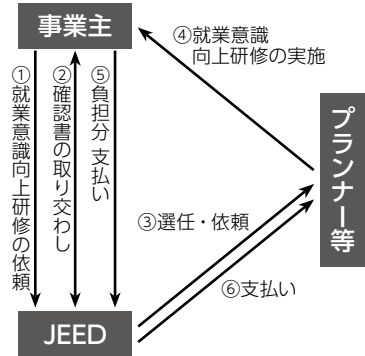
高齢者雇用の特化した研修プログラムがあるなんて知りませんでした。

ちなみに費用はどのくらいかかるのですか？

経費の例はコチラ。研修に必要な費用の2分の1をJ E E D が負担します。



図表5 就業意識向上研修の利用方法と手続き



申込みはJEEDの  
各都道府県支部※4で  
受けつけています。



利用方法について  
教えてください！

効果が期待  
できますよ。

この研修は、  
各コースのカリキュラムモデルをもとに、  
高齢者雇用の専門家である  
JEEDのプランナー等が、  
それぞれの会社にしつかりとヒアリングし、  
課題に応じたカリキュラムを作成します。



そして申込みから3カ月後に  
「生涯現役ライフプラン研修」を  
1日コースで実施した。



さっそく研修を  
申し込んだクワガタ商事。  
まず、プランナーと  
カリキュラムなどについて  
打ち合わせた。



ありがとうございます！  
問い合わせさせていただきます。



では続けて、  
賃金・処遇制度の  
見直しも進め  
ましょう！

よし、  
やるぞ！！

くわ！

ハイ

かた

かた



研修後は、  
高齢社員の意識が変わり、  
以前より積極的に  
仕事をしてくれるよう  
になりました。

エルダ先生、  
ありがとうございました！

研修終了後――



高齢社員  
能古さん

研修を受けて  
今後の方向性が明確に  
見えてきました。

生涯現役に  
向けて  
がんばり  
ます！



高齢社員  
平田さん

目標ができ、  
これから  
がんばろう」と  
前向きな気持ちに  
なりました！

※4 都道府県支部の連絡先は65ページをご参照ください



**第5回 高齢社員の意欲を高める研修をしたい!**

定年後、再雇用で働く高齢社員は、賃金一律低下などを背景に働く意欲が低下してしまうことがあります。加えて、会社が自分に何を期待しているのかがわからなかったり、会社も具体的な目標を高齢社員に伝えていなかったりすると、高齢社員も何をモチベーションに働けばよいかを見失ってしまいます。70歳就業時代を迎えたいま、高齢社員に戦力として働き続けてもらうためには、賃金制度の見直しや、期待や役割を明確に伝えることとともに、研修などを通じて自身の強みを効果的に活かせる分野を理解し、環境変化のなかでも実力を発揮できるスキルを身につけてもらうことが重要です。

内田教授に聞く

**高齢者雇用のポイント**

高齢社員の意欲低下には会社が期待する役割・目標を明確に  
自身の強みの理解と環境変化への技法を学べる研修が効果的

定年後に再雇用で働く高齢社員が「再雇用になって給料が下がったからやる気が出ない」、「これからは面倒なことをやらずにのんびり仕事をしたい」といったら、一緒に働く同僚はどう思うでしょうか。職場のチームワークが失われるでしょう。もちろん多くの高齢社員はそのようなことを考えず仕事をしっかりやってくれますが、どこかで意欲の低下が見られるのではないのでしょうか。一律に賃金を下げず、高齢社員の働きぶりを評価して処遇に反映させるのはもちろんのこと、会社からのさまざまな働きかけや取組みが高齢社員の意欲を高めます。

高齢社員の意欲低下の背景には、これから自分が会社で何をすればよいのか、そもそも会社は自分に何を期待しているのかがわからないということもあるようです。会社が高齢社員に技能伝承や後進育成を期待している場合、その役割を直接、具体的に伝えているのでしょうか。漠然とではなく、だれを対象に、どんな技能や技術を、どのような方法で、何を以て、どのレベルまで伝承し育成するか、かつ、それをいつまでに達成するかなど会社の考えを伝えれば、高齢社員にとっては目ざすものがはっきりします。

ところで自分の強みが何かを見失っている高齢者もいれば、強みを自覚していてもそのまま通用すると思込んでいる高齢者もいます。いつまでも職場で頼りにされる戦力であり続けるため高齢者になる前から研修を行います。例えば、自身のキャリアをふり返って強みは何か、それが効果的に活かせる分野はどこかを理解し、環境変化のなかでも実力を発揮できるようにIT機器操作や若手とのコミュニケーション技法を学びます。また、管理職にも研修機会を与えて高齢社員の強みを引き出す力をつけてもらいます。このように、若手や中堅にはない強みを持つシニアが、意欲的に仕事に向きあえる環境づくりのためにも研修は欠かせません。

## プロフィール

**内田 賢 (うちだ・まさる)**

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者活躍企業コンテスト」審査委員 (2012年度～) のほか、「70歳までの就業機会確保に係るマニュアル作成・事例収集委員会」委員長 (2020年度～) を務める。

いよいよ  
最終回！

高齢社員の活躍推進に向け「学び直し」に取り組もう

社員の  
高齢化が進んでいる  
アナログ興産株式会社。

人手不足に対応するため、  
65歳の定年後、  
希望者全員を70歳まで再雇用する  
継続雇用制度を導入している。



アナログ興産株式会社  
社長 名月 仲秋



アナログ興産株式会社  
人事部長 十五夜 月美



また同社では、  
高齢社員の持つ知識やノウハウを  
継承していくため、  
若手の採用にも力を入れている。

★ このマンガに登場する人物、会社等はすべて架空のものです



二人のスキルを  
若手社員に  
継承してもらって、  
会社の成長に  
つなげていこう！

二人とも経験豊富で  
欠かせない戦力だ。

ハテ！



さっそくだけど、  
新人の指導係は、  
高齢社員の養老さんと  
薄野さんに  
お願いしようと思う。



お二人の経験や  
仕事のやり方を  
伝えてあげると  
だけでいいんです。  
私も協力するので、  
ぜひお願いします。

うーん。



世代が違いすぎて  
接し方がわからないわ。  
私にはむずかしいかも。

総務部 高齢社員  
すずきのみのり  
薄野穂 (67歳)



ムリムリ、指導係なんて  
ガラじゃないよ。  
仕事のやり方は見て  
覚えてくれればいいよ。

製造部 高齢社員  
ようろうたかし  
養老敬 (68歳)



あれ？  
どこだった  
かしら？

大事なことは  
紙で確認  
しないとね。

パソコンで  
データを見たほうが  
早いのに…。

ガサガサ



1カ月後

そこは、  
ピツとやって  
シュツと  
やるんだよ。

ああ、  
違う違う。  
ピツ、シュツ  
だってば。

シヤツ？  
ピツ？





「DX(デジタルトランスフォーメーション)と呼ばれる、デジタル技術を駆使した製品やサービス、ビジネスモデルの変革が進んでいます。」

「そうなんです。特に最近はそのDX(デジタルトランスフォーメーション)と呼ばれる、デジタル技術を駆使した製品やサービス、ビジネスモデルの変革が進んでいます。」

**DX**  
デジタルトランスフォーメーション

「エイックス！」

私たちが生活自体、どんどん変化していますし、昔に比べてとても便利になっています。

当社はずっと、昔ながらの仕事のやり方を続けてきましたが、それも進化させていけば、より効率的になって成果も上がりそうですね。

「そのことを高齢社員にしっかり伝え、理解してもらうことは、会社の重要な役割ですよ。」

「そのことを高齢社員にしっかり伝え、理解してもらうことは、会社の重要な役割ですよ。」

「でも、当社の養老さんや薄野さんのように、新しいことを学ぶのに抵抗がある人もいるのではないですか。」

「NG」

厚生労働省では「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」※を策定しています。

労働者自身に、「学び直し」の重要性を理解してもらい、自ら学んでもらうことが大切なのです。

「では、JEEEDの『生産性向上支援訓練』を利用してみてもいかがでしょうか。」

「でも実際に、スキル継承の指導方法を学んでもらう場合、どうやったら学んでもらえますか。」

「？ ？」

「会社はどうすればよいのでしょうか。」

「わかりました。養老さんと薄野さんに『学び直し』に取り組んでもらうためにも、あらためてお話をしたいと思います。」

※ 厚生労働省「職場における学び・学び直し促進ガイドライン」  
[https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/jinzaikaihatsu/guideline.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/guideline.html)



## 訓練受講までの流れ

### 課題や方策の整理

生産性向上人材育成支援センター担当者が企業を訪問し、人材育成に関する課題や方策を整理します。

### 訓練コースのコーディネート

相談内容をふまえて、課題やニーズに応じた訓練コースを提案します。

- ・ミドルシニア世代の従業員に、今後のキャリアについて考えさせたい
- ・ミドルシニア世代の従業員に、組織のなかで求められている役割を理解させたい
- ・従業員の経験を活かした後輩従業員への指導方法を学ばせたい

分野・コース

### 役割の変化への対応

- ・中堅・ベテラン従業員のためのキャリア形成
- ・後輩指導力の向上と中堅・ベテラン従業員の役割
- ・SNSを活用した相談・助言・指導
- ・フォローアップによる組織力の向上など

- ・ミドルシニア世代の従業員が持つ技術やノウハウを見える化したい
- ・技能継承の指導者の「教える」スキルを向上させたい
- ・ミドルシニア世代の従業員を講師として、研修や勉強会を開催したい

分野・コース

### 技能・ノウハウ継承

- ・クラウドを活用したノウハウの蓄積と共有
- ・作業手順の作成によるノウハウの継承
- ・効果的なOJTを実施するための指導法
- ・ノウハウの継承のための研修講師の育成など

### 訓練受講

所定の期日までに受講料の支払いなどの手続きを行い、訓練を受講してください。

※相談内容によっては、少人数からでも受講できるオープンコースのご利用を提案する場合があります。

そのなかの「ミドルシニアコース」は、中高年社員の「役割の変化へ対応できる能力」や「技能・ノウハウを継承する能力」を育成します。

「生産性向上支援訓練」は、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で、企業の個別課題に合わせて、カリキュラムをカスタマイズできます。



みなさま、  
またどこかで  
お会いしましょう！

半年にわたって  
お届けしてきた  
「マンガで学ぶ高齢者雇用」は  
今回で最終回です。

なるほど！  
養老さんや薄野さんに  
びったりの訓練ですね。  
さっそく会社に戻って、  
受講を検討します！

高齢社員の知識や経験は、  
会社にとって大きな財産です。  
これらを活かし、  
継承するために、  
読者のみなさんも、  
ぜひ「学び直し」について  
考えてみてくださいね。



おわり

※ 「生産性向上支援訓練」の受講をご希望される企業様は、最寄りの生産性向上人材育成支援センターにお問い合わせください。  
<https://www.jeed.go.jp/js/jigyonushi/seisansei.html>



**最終回 高齢社員の活躍推進に向け「学び直し」に取り組もう**

社会や労働者を取り巻く環境が急激に変化していくなかで、一人ひとりが活躍し続けるためには、「学び直し」により知識やスキルのアップデートをしていくことが欠かせません。70歳までの就業確保が企業の努力義務となったいま、“生涯現役”で活躍するための高齢社員の「学び直し」の重要性について、東京学芸大学の内田賢教授に解説していただきました。

内田教授に聞く

**高齢者雇用のポイント****若手や中堅社員にはない強みを持つ高齢社員が  
戦力であり続けるには「学び直し」が必要**

高齢社員が働きやすい職場の実現には、評価や処遇など人事制度の改善や職場環境の整備だけではなく、高齢社員自身が環境変化に適応して強みを発揮できる人材へと変身することが欠かせません。

多くの高齢社員に期待される若者への技能伝承や後継者育成ですが、高齢社員にとってはあたり前だった「背中を見て学べ」という方法はいまでは効果が小さいでしょう。「先輩のやり方を見て、自分で感じ取って学ぶものだ」と高齢社員が精神論を語っても若者には通じず、レベルも向上しません。教える側が具体的に分かりやすく説明しながらやって見せることが必要です。高齢社員には若者の意識やレベルを感じ取る力、分かりやすく説明して納得させる教え方を身につけることが求められます。

製造技術や販売手法、使われる設備や機材はつねに変化しています。日常業務でもパソコンや業務ソフトが不可欠となり、仕事の進め方も昔とはおおいに異なります。若者の仕事に向きあう考え方も変わっています。品質や顧客への姿勢などこれからも変えてはならないものはしっかり守りながらも、変化した現状を理解し、現在の技術や手法、ツールを活用した「いまに即した教え方」を身につけて指導することが効果を高めます。そこで必要となるのが高齢社員の「学び直し」です。その結果、若手や中堅にはない強みを持つ高齢社員が、時代の変化に対応できる柔軟性を持った戦力へと生まれ変わります。

なお、若者の側に高齢社員に対する先入観があれば、すれ違いが起こるかも知れません。高齢社員から教わる前に若者が高齢社員の思考や行動パターンを理解しておけば、高齢社員の教えを受け入れやすくなります。(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) では若者向けマンガ「マンガで考える高齢者雇用」※を用意しています。JEED ホームページからご覧になれるほか、冊子を無料で配布しています。

※ <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/sankousiryoku/shosinsha/comic.html> ▶

## プロフィール

**内田 賢 (うちだ・まさる)**

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者活躍企業コンテスト」審査委員 (2012年度～) のほか、「70歳までの就業機会確保に係るマニュアル作成・事例収集委員会」委員長 (2020年度～) を務める。