



※ 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



1) 現状把握～基本方針の決定

情報収集、現状把握を行ったうえで経営層の関与を得て、体制にも配慮しつつ、方針を決定する。

2) 制度検討・設計、具体的検討・決定

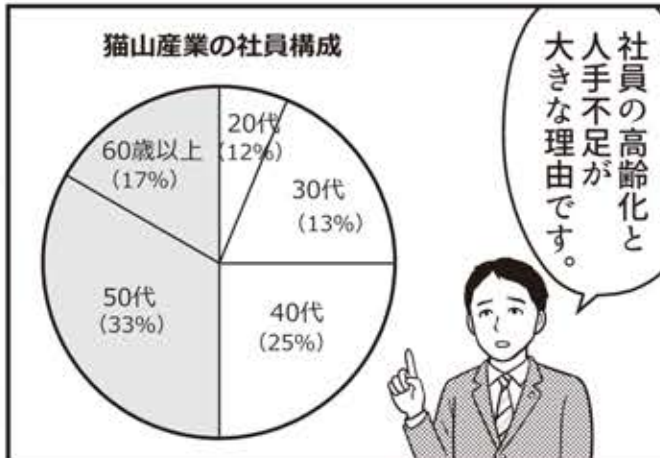
まずは、人事部門などで定年の引き上げ方（時期、対象者など）や、高齢社員の役割などについて検討する。制度の概要が示されたら、各職場で高齢社員に担当してもらう職務などについて具体的に検討する。

3) 説明・実施

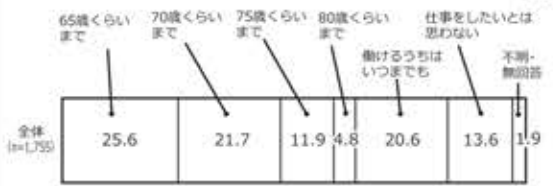
制度導入の理由や制度の内容について、社員にしっかりと説明し、理解してもらう。そして制度を実施する際には、高齢社員に戦力となってもらえるよう、さまざまな施策も展開していくことが必要。役割を明示し、その役割に沿って能力が発揮できるよう、意識啓発、教育訓練や健康管理支援を行うことが望まれる。

4) 見直し・修正

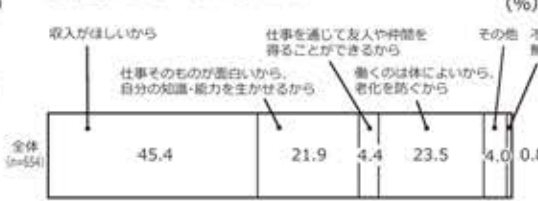
実施後も定期的に現状把握を行うとともに、運用状況を把握したうえで修正を行う。



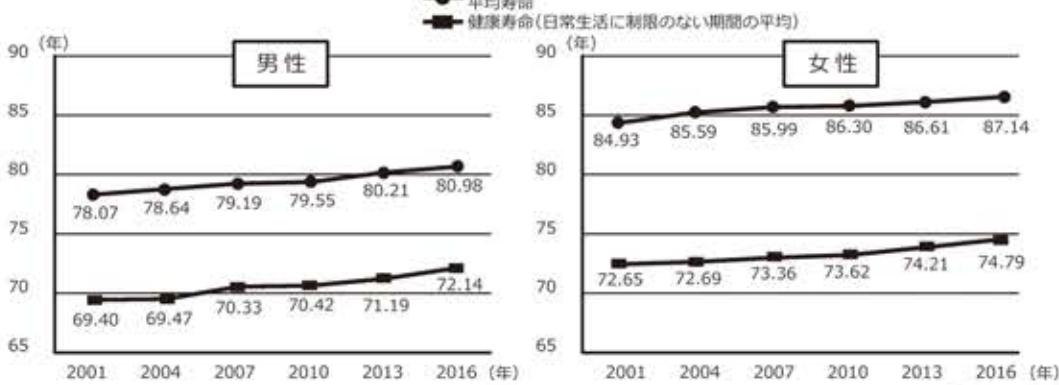
①何歳まで収入をともなう仕事をしたいか (%)



②仕事をしている理由 (%)



③平均寿命と健康寿命の推移



説明の際に、高齢者がどのようなことを考えているかを知ってもらうことも有効でしょう。

若い社員はピンとこないかもしれませんが、高齢者は「働きたい」と思っている人が多いのです。

働く目的も「収入のため」だけではなく、「自分の能力を活かしたい」や「働くことが健康によいから」などさまざま。

医療の進歩や健康意識の高まりで健康寿命も延び、いまの高齢者は元気な人が多いですよ。

もちろん、目的を伝えるだけではなく、長く働きたいと思える仕組みをつくることも大切です。

たしかにそうですね！
弊社も元気な高齢社員が多いです。

「長く働きたいと思える仕組み」ですか？

【グラフ①②】 出典：内閣府「高齢者の経済生活に関する調査」（令和元年度）
【グラフ③】 資料：平均寿命については、2010年につき厚生労働省政策統計官付参事官付人口動態・保健社会統計室「簡易生命表」、他の年につき「簡易生命表」、健康寿命については厚生労働省政策統計官付参事官付人口動態・保健社会統計室「簡易生命表」、1人口動態統計、厚生労働省政策統計官付参事官付世帯統計室「国民生活基礎調査」、総務省統計局「人口推計」より算出。出典：厚生労働省「令和2年版厚生労働白書」





解説

新連載!
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?

第1回

若手社員が定年延長の方針に不満を抱えています

高齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保が企業の努力義務となったいま、定年や継続雇用上限年齢の延長など、高齢者雇用制度を改定する企業が増えていくことが予想されます。しかし、会社や社員の将来のための制度改定も、会社からの説明や社員の理解が不足していると、今回マンガに登場した猫山産業株式会社のように、社員から不満があがってくることも少なくありません。制度改定を進めるうえでのポイント・注意点について、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

高齢者と若手の距離を縮め、
すべての世代の社員が働きやすい職場づくりを

高齢者が生き生き働いている企業のトップに共通することがあります。それは高齢者の活躍が従業員と会社双方の利益になるという強い信念を持っていることです。加えて、高齢者を含めあらゆる年齢層の従業員の話を聴き、高齢者雇用の意義と重要性を従業員にしっかり伝え、世代を超えた幅広い理解と支持を生む風土づくりに取り組んでいることです。

若者の多くは目の前の利益や不利益は理解しても、高齢者になったときの自分の姿、そのときに思うことや願うことを想像するのはむずかしいでしょう。「定年延長になれば高齢社員が自分の給料分も持って行ってしまう」と若手が誤解すれば高齢者との断絶が生まれ、若手の退職が増えてしまうかもしれません。

若者に高齢期の姿を少しでも現実的にとらえてもらうには、高齢者といっしょに仕事をしてもらい、高齢者が長く働き続ける意欲と能力を持っていることを間近で見て感じ取ってもらう機会をつくるとよいでしょう。高齢者は若手に仕事のやり方だけではなく面白さや達成感も伝えます。若手から高齢者が学べることもあり、若手と高齢者の距離は縮まります。また、成果に応じた評価制度を導入し処遇するなど、若手も高齢者も納得する仕組みをつくることも必要です。その結果、若手の退職も減るのではないのでしょうか。

少子高齢化が進むわが国では、働き手としての高齢者の重要性がいよいよ高まります。そのため高齢者が働きやすい職場環境の実現も不可欠ですが、その恩恵を受けるのは高齢者だけではありません。柔軟な勤務制度は通院や介護といった事情を抱える高齢者に加え、子育て世代の社員が働きやすい制度にもなります。「働きやすさ」の視点から生まれた制度は、高齢者だけではなく若手や中堅社員の支持も集め、「この職場で長く働きたい」と思える会社の実現します。

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、「65歳超雇用推進研究委員会」委員長 (2016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





そうおつしやられても... 60歳で定年後再雇用になって給料は下がったし、ボーナスもないでしょう。業務内容は定年前とほとんど変わらないのに、やっつけられませんよ。

来年で継続雇用も終わるし、いまさら真剣に取り組めといわれても。

ポホリ

芝さん、もつと真剣に仕事に取り組んでください！若い社員も見ていますよ。

もっとも多い理由は、定年後再雇用で賃金が下がったというケースです。

働きぶりが適切に評価されず、賃金が低いままでは、高齢社員にかぎらずモチベーションは下がってしまいますよね。

先代社長のころからあった、高齢社員のモチベーション低下の問題がそのままにされていたのですね。

これには、いくつかの要因が考えられます。

こんなときどうすればよいのでしょうか。



芝さんのように、定年前と同じ仕事をする場合も、がんばりが報われる仕組みになっていないと、働く意欲がわかないのではないか。

また、60歳で再雇用になったからといって、能力が急に落ちるわけではありません。

「高齢社員の業務は軽易作業」とする会社もありますが、能力を活かせる場がないと、高齢社員の意欲が下がってしまうこともあるんですよ。



賃金・評価制度の整備までの流れ ※1

①「どのように活用してもらうのか」(活用方針)の明確化
高齢社員に期待する「業務の内容・責任の程度」×「働き方」の2つの視点で考えていきます。

②雇用制度の検討
定年延長(定年廃止)、継続雇用制度から、活用方針に対応した望ましい制度を検討します。

③賃金・評価制度の整備
採用した雇用制度に対応した望ましい制度を検討します。

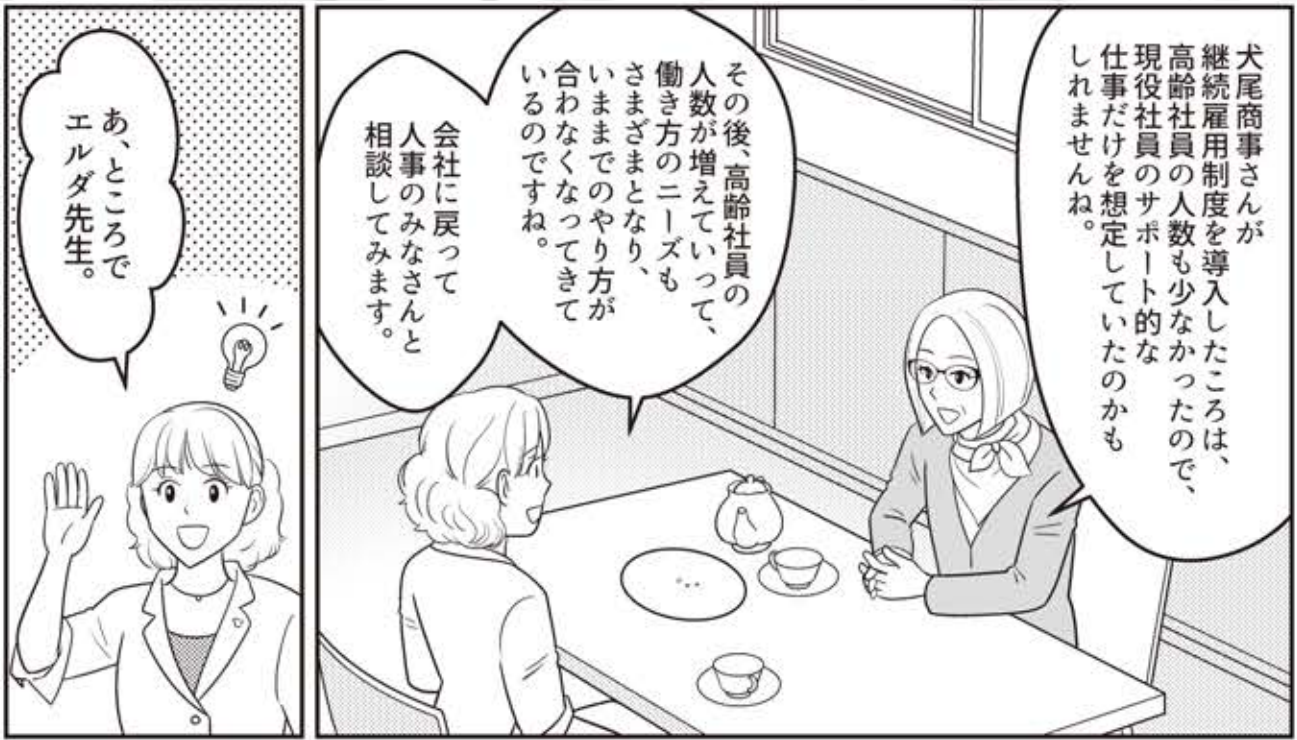
賃金・評価制度の整備のフローがコチラ。
まずは、高齢社員に「どのように活躍してもらうのか」という方針を明確にすることがポイントです。

3つのタイプと考え方 ※2 (60歳定年、定年まで正規雇用の場合を想定)

タイプ	業務の内容・責任の程度	考えられる雇用制度	考えられる賃金・評価制度
1	バリバリ活躍型 60歳以前と同じ	定年延長(定年廃止) or 継続雇用制度	60歳以前と同じ
2	ムリなく活躍型(フルタイム) 【例】 ・身体的負担の大きい業務をなくす ・転居をとまなう転勤をなくす	継続雇用制度	60歳以前と比べて不合理な待遇差が発生しないよう、継続雇用のための制度を整備
3	ムリなく活躍型(短日・短時間) ・役職から外し、社内アドバイザーや教育・研修など若・中年層のサポートをになってもらう		



※1・2 出典：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構『70歳雇用推進マニュアル～高齢社員戦力化のススメ～』第3章「2 賃金・評価制度の整備」



犬尾商事さんが
継続雇用制度を導入したところは、
高齢社員の人数も少なかったので、
現役社員のサポート的な
仕事だけを想定していたのかも
しれませんね。

その後、高齢社員の
人数が増えていって、
働き方のニーズも
さまざまとなり、
いままでのやり方が
合わなくなってきた
いるのですね。

会社に戻って
人事のみなさんと
相談してみます。

あ、ところで
エルダ先生。



賃金・評価制度を
見直すとなると、
それなりに時間も
必要です。

芝さんが「明日」から
意欲的に仕事に
取り組んでくれるような
秘訣はありませんか？

明日からなんて、
そんな都合の
よい方法は
ありませんよ。

- 《表彰制度の例》
- ・永年勤続表彰制度
 - ・皆勤表彰
 - ・業績評価に対する表彰
 - ・職場環境整備の改善案に対する表彰
 - ・社員同士で感謝カードを贈り合う制度 など

まずは、芝さんにどんな仕事で、
どんな活躍を期待しているのか、
社長からお話ししてみても
いかがでしょうか。

これまでの勤続年数や
貢献を表彰する永年勤続表彰や、
働き方の改善案を募集して
優秀な提案を表彰する
といった取り組みなども、
やる気アップに効果的ですよ。

わかりました！

会社のみんなと
相談しながら、
高齢社員のみなさんが
活き活き働ける
職場づくりに向けて
がんばります！



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？

第2回

高齢社員のモチベーションが低くて困っています

高齢者雇用を推進するうえで避けては通れないのが、高齢社員のモチベーションの問題です。高齢社員のモチベーションの低下にはさまざまな要因が考えられます。賃金や処遇への不満もあれば、定年後の継続雇用による仕事内容や役割の変化への不満などもあるでしょう。不満がつのれば、今回マンガに登場した犬尾商事の高齢社員・芝さんのように、仕事をいい加減にするような社員が出てくるかもしれません。高齢社員のモチベーション向上のポイントについて、東京学芸大学の内田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

高齢社員の意欲の低下は若手・中堅社員にも悪影響
適切な評価・処遇制度とともに、心理的報酬で高齢社員のやる気をアップ

年金がもらえるまでは働き続けたいと考える高齢者が増えています。今後、年金支給開始年齢は65歳となりますが、60歳定年制の企業で65歳以上への定年引上げや定年廃止が実現すれば、高齢者は安心して働き続けることができ、企業にとっては少子高齢化時代の労働力の安定確保につながります。もっとも、さまざまな事情から定年引上げがむずかしく、当面は60歳定年をそのままに継続雇用・再雇用で対処したいと考える企業も存在します。では、定年後の継続雇用制度はいかにあるべきでしょうか。

現状の継続雇用制度は「問題なし」とはいえないようです。多くの高齢社員にとっての継続雇用のイメージは「定年前と仕事も責任も変わらない」、「給料がガクンと下がる」、「人事考課がないのががんばってもがんばらなくても給料は同じ」というものではないでしょうか。もちろん会社のいい分もあります。「定年退職者は正社員と処遇が違う」、「役職を離れて責任は軽い」、「基本的に残業はない」などですが、会社の説明不足によって高齢社員の納得が得られないままですれ違いが生じ、意欲の低下した高齢社員の仕事ぶりが職場の若手や中堅社員に悪影響を及ぼしているかもしれません。

会社は一人ひとりの高齢社員が希望する仕事（いままでと変わらぬ仕事が負担の軽い仕事か）や希望する働き方（フルタイムかパートタイムか）を聴く一方、会社として取り組んでほしいこと（営業の第一線での業務、後継者育成やマニュアル整備など後方から支える業務など）も伝え、両者の意向のすり合わせに努めるべきです。

そして役割や負担の重さを反映した賃金制度をつくり、再雇用であっても人事考課を行って達成度を評価し、賃金や賞与など金銭的報酬だけではなく肩書や表彰などの心理的報酬も与えて処遇することが高齢社員のやる気につながります。

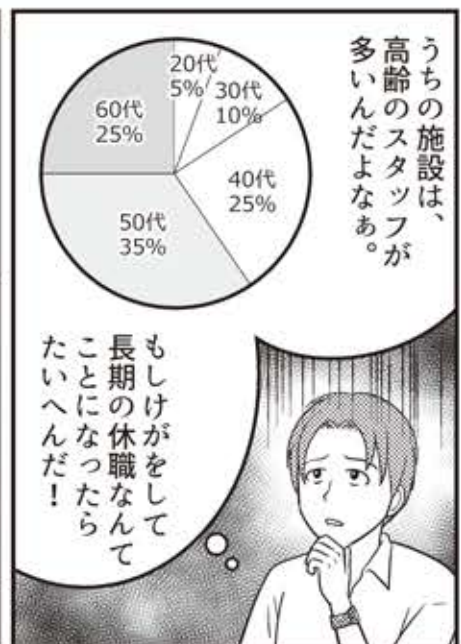
プロフィール 内田 賢（うちだ・まさる）

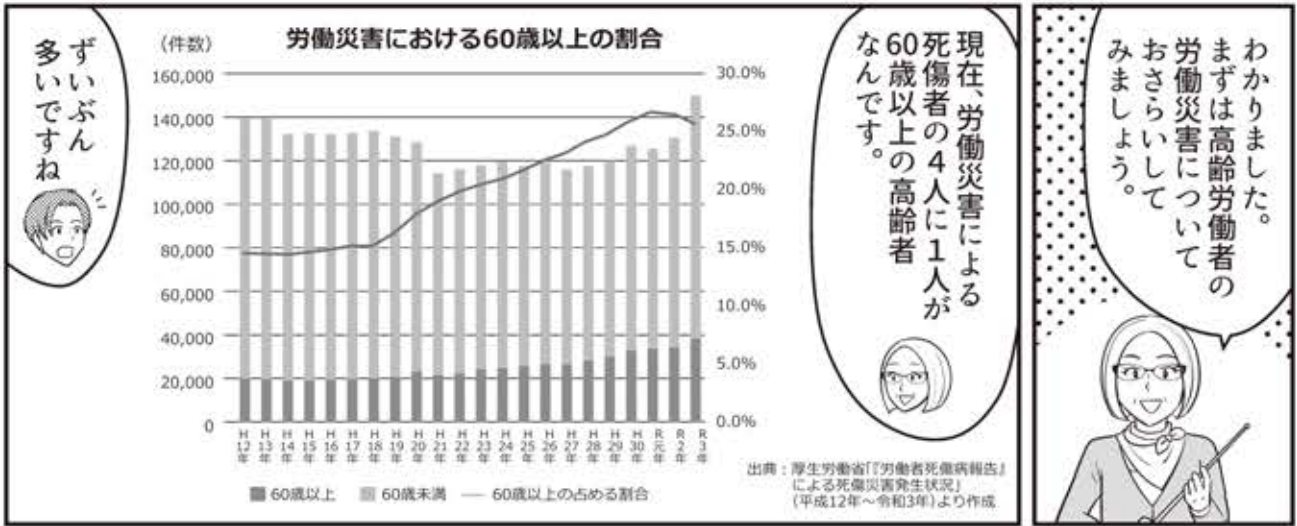
東京学芸大学教育学部教授。

「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

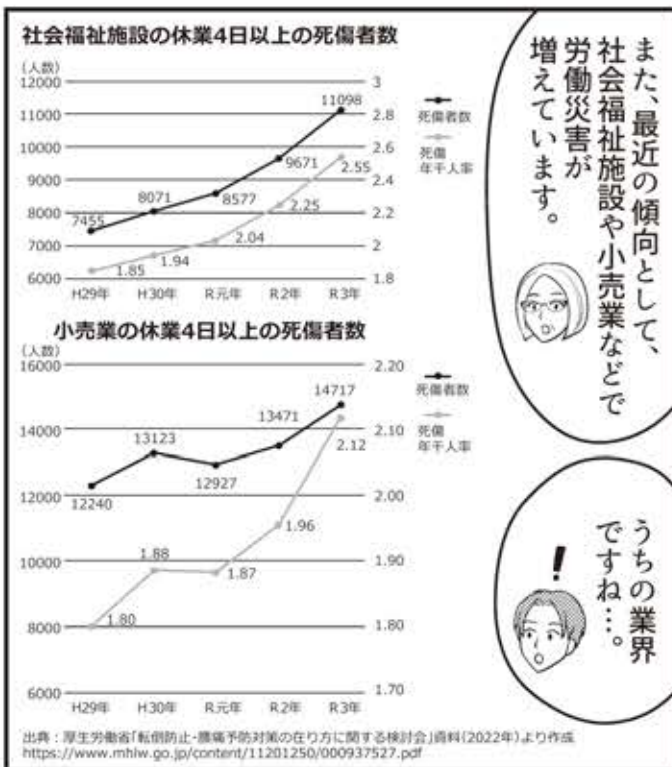




わかりました。まずは高齢労働者の労働災害についておさらいしてみましよう。

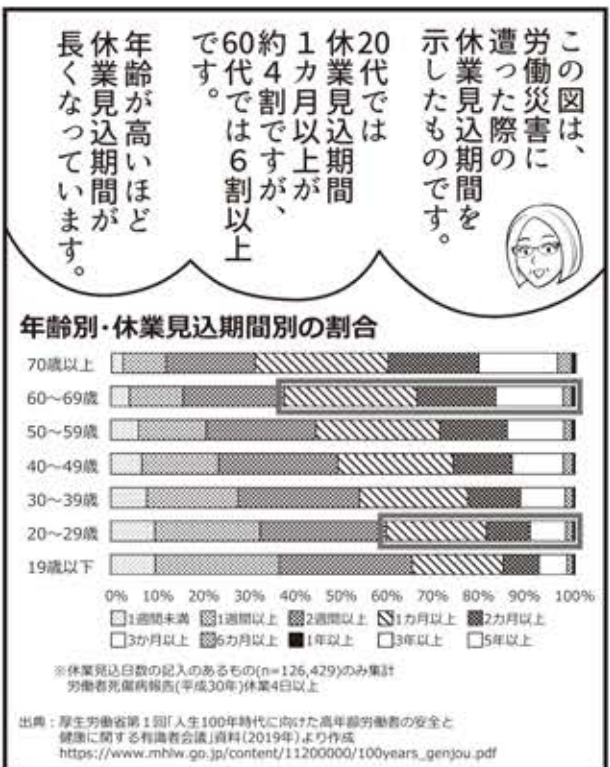
現在、労働災害による死傷者の4人に1人が60歳以上の高齢者なんです。

ずいぶん多いですね



また、最近の傾向として、社会福祉施設や小売業などで労働災害が増えています。

うちの業界ですね。



この図は、労働災害に遭った際の休業見込期間を示したものです。

20代では休業見込期間1カ月以上が約4割ですが、60代では6割以上です。

高齢者が多い職場だからこそ、労働災害防止対策は重要なんですよ。

高齢者が安全に働ける職場について、いっしょに考えていきましょう！

ハ！

そうですね。うちの施設もそうですし、よく行くスーパーでも高齢のスタッフを多く見かけます。

そのため、それらの業種で働く高齢者が増えているんです。

少子高齢化の影響もあり、社会福祉施設や小売業も慢性的な人材不足が続いています。

転倒防止の取組み例

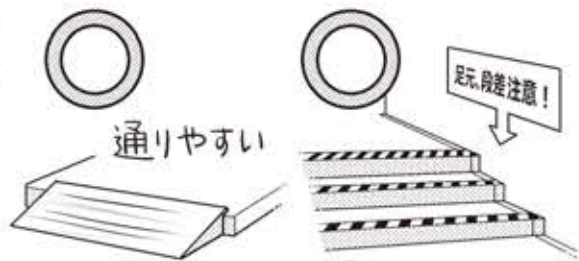
整理整頓の徹底

荷物や道具類を片づけ、障害物をなくす。



段差の解消、見える化

スロープを設置するなど段差をできるだけなくす。むずかしい場合は、トラテープなどを使用し、段差の視認性を高める。「段差注意」などの注意喚起も有効。



明暗の差をなくす

明るいところから暗いところへ移動したときは、目が慣れるまで時間がかかり、障害物などが見えにくい。暗いところでは照明を増設する。



防滑靴などの活用

水で濡れた床はすぐに清掃。水を利用することが多い職場では、防滑靴の利用も効果的。



腰痛予防の取組み例

身体負担を軽減する機器を利用

介助作業など腰に負担のかかる作業のときは、リフトや電動昇降ベッドなどを活用。



アシストスーツなどの導入

アシストスーツは、福祉施設だけでなく、重量物の運搬の際にも負担を軽減できる。



いろいろ
ありますね。

労働災害防止のための
取組み例がコチラです。

着るだけで
パワーアップ



※ 「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）」（厚生労働省）：事業者と労働者に求められる取組みを具体的に示している <https://www.mhlw.go.jp/content/000691521.pdf>
「エイジアクション100」（中央労働災害防止協会）：高齢労働者の安全と健康確保のための100の取組みをチェックリストにまとめた、職場の課題を把握できるツール https://www.jisha.or.jp/research/pdf/202103_01.pdf



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？

第3回

どうすれば高齢社員が安全に働ける職場になるの？

けがこそしなかったものの、職場でちょっとつまずいてしまったり、何かにぶつかってしまったという経験に、心当たりのある人は少なくないのではないのでしょうか。加齢で身体機能が低下している高齢者の場合、この“ちょっとしたつまずき”で転んで骨折をしてしまったり、若いころよりもその回復に時間がかかってしまったりすることがあります。高齢者が安全・安心に働くための職場づくりについて、東京学芸大学の内田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

労働災害発生率が高い高齢者世代 高齢者の特性をふまえた職場環境改善の取組みを

高齢者の労働災害発生率はほかの世代より高くなっています。仕事の経験年数の短い若年者の発生率も高いのですが、長年同じ仕事に従事して経験豊かな高齢者の場合、注意していても体がついていかないなど高齢化の影響があらわれます。また、高齢期になって慣れない仕事に就けば、発生率が高まる恐れがあります。

製造業では、労働災害根絶を旨とした取組みが長年にわたってなされてきました。工場の労働災害は一步間違えると死亡事故に直結し、甚大な被害を与えるからです。一方、福祉関係のようなサービス業は製造業に比べて労働災害防止の取組みが途上にあるようです。「工場のように大きな機械もないので死亡事故など起きるわけがない」と油断していることはないのでしょうか。たとえ軽微な事故でも被害者のダメージは大きく、特に高齢者では回復までの期間も長く、職場への影響ははかりしれません。

労働災害を防ぐには、発生原因を考えて対策を取らねばなりません。高齢者の特性から考えてみましょう。体力や筋力が低下している高齢者が重量物を運ぶ最中に足もとに落とす危険性を考えて、重い物を持たせず機械で運ぶ、高齢者が歩くときは足が上がりなくなって段差につまずいて転倒しかねないので床の段差をなくして物も置かない、集中力が持続しづらいので危ない作業は長時間させない、などの対策が必要です。また、高温や多湿、騒音などの職場環境が高齢者の体調や集中力に悪影響を及ぼし、労働災害が発生することも考えられますので、職場環境の整備に努めるべきです。

職場の事情に通じていない者も起用して客観的な目で「ヒヤリハット」の事例を集めて再発防止ノウハウ蓄積と職場環境整備に努め、朝礼や研修でみんなが学ぶ風土づくりが労働災害を防ぎます。高齢者に安全な職場の実現は労働災害防止の第一歩です。

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



一つめは、定年後再雇用で業務内容が変わることや、処遇が下がることによるモチベーションの低下です。

カツクリ

業務内容と賃金のバランスが取れていなくて、やる気がなくなってしまう状態ですね。

ハァ

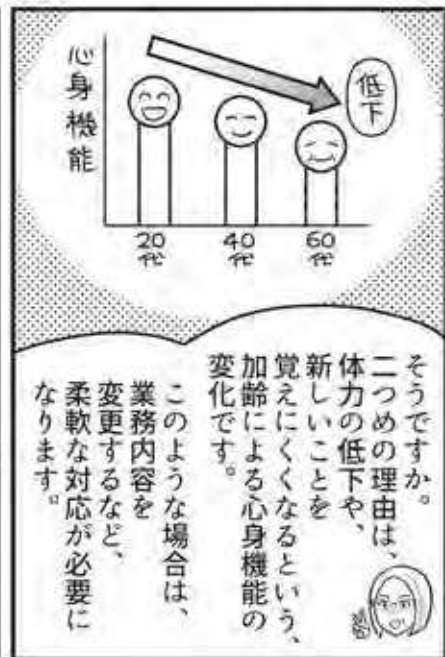
「高齢社員が新しい仕事ややり方を覚えてくれない」という相談はときどき受けるのですが、それにはいくつかの要因が考えられます。

「ということなんです。」

「あらあら、たいへんそうですね。」

「エルダ先生、助けてください。」

白八木さんはまだまだ元気ですよ。オンラインで打合せを行うことが多い若手より、対面営業中心の白八木さんの方が活動的に見えるくらいです。



弊社の再雇用制度は、原則として定年前と同じ処遇が適用されます。役職手当はなくなりませんが、成果に応じて賞与も支給されるので白八木さんにはあてはまらないような...

「さあ、今日もがんばります！」

「白八木さんはいつもやる気満々な印象です。」

「なにより、白八木さんはいつもやる気満々な印象です。」

「35歳」

まさにマニュアルを渡しただけでした。これは私が反省すべき点ですね。

しんぼり

IT機器に苦手意識のある高齢社員もいるので、しっかりと研修の時間を取り、困ったときに聞きやすいよう担当者も決めておきましょう。

「IT機器に苦手意識のある高齢社員もいるので、しっかりと研修の時間を取り、困ったときに聞きやすいよう担当者も決めておきましょう。」

「渡すだけではいけません。」

「例えば、タブレットの使い方を習うための研修です。タブレットとマニュアルを渡すだけではいけません。」

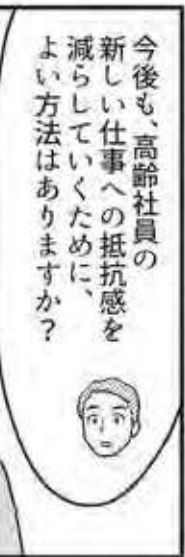
三つめは、過去の成功体験があるからこそ、従来のやり方にこだわるケースです。

「あっ！」

「これにあてはまりそうです。こだわりがあるからこそ、よい仕事ができることもありますが、あれだけ頑なだと...」

「ポン」







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？

第4回

高齢社員が新しい仕事のやり方を覚えてくれません

役職定年や定年後再雇用により、それまで務めていたポストを離れ、現場の一社員に戻る高齢社員は少なくありません。ところが、変化の激しいこの時代においては、数年現場を離れているだけでも、ICT機器の導入などにより、仕事のやり方が大きく変わってしまい、戸惑いを覚える高齢社員もいるようです。高齢社員が新しい仕事に対応していくためのポイントについて、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

高齢社員に新しい仕事を覚えてもらうには動機づけが重要 若手とのペア就労ならチームワークの強化にも期待がもてる

タブレットやドローンなど、職場には次々と新しいものがあらわれます。その昔、製造現場の工作機械がNC（コンピュータ制御）化され、オフィスにワープロやパソコンが登場したときも、働く人たちの仕事のやり方に大きな影響を与えました。追いついていくのがたいへんと感じる高齢社員はいつの時代もありました。

もっとも、最近登場する新製品や新技術は簡単に操作できるように開発され、高齢社員にとって「思ったよりも簡単」であることが多いようです。さまざまな知識や経験を持つ高齢社員がこれらを使いこなせれば、若手の及ばない質の高い仕事ができるようになります。高齢社員が最新機器を使う気になるように動機づけることが大切です。「使えれば仕事が楽になる」、「自分の強みをもっと発揮できて評価される」と思ってもらうことです。

「いまさらやり方を変えたくない」と考える高齢社員の真の理由は、「新しいことを覚えられないのでは」という不安かもしれません。単にマニュアルを渡すだけでなく、実際の仕事の場面を想定して実演するなど、ていねいに教えてあげることが大切です。職場の若手に聞くのは恥ずかしいという高齢社員には外部研修も検討の価値があります。一方、高齢社員には「わからないことは素直にたずねて覚える」という心がけが求められます。

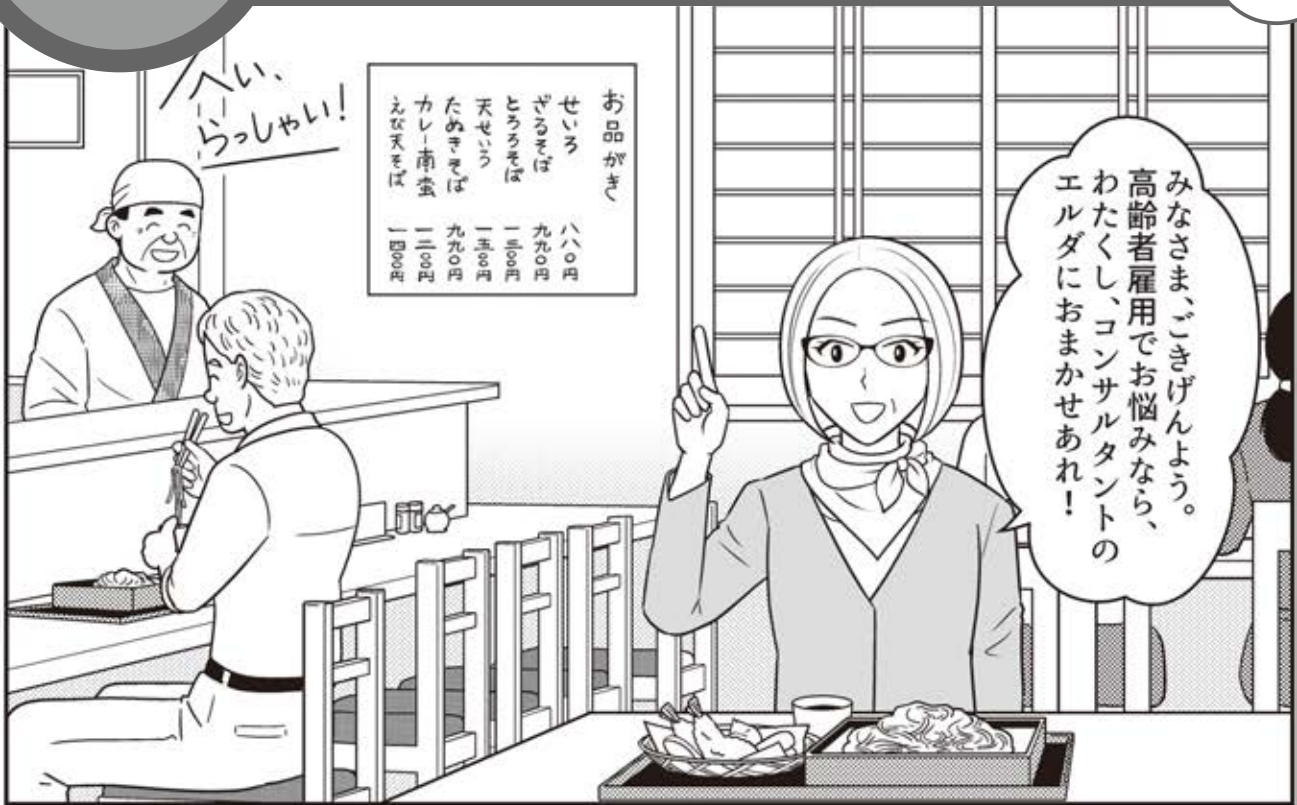
技能伝承の場面では、技を持つ高齢社員がまだまだ未熟な若手とペアを組みます。高齢社員が新しいものを学ぶ際も、同じように両者がペアを組んで成功している会社があります。後者は若手が先生、高齢社員が生徒ですが、やりとりを通じて高齢社員の知恵を若手が学べる機会でもあります。両者の距離を縮め、チームワークが強固になることが期待できます。

なお、高齢社員がどうしても新しいものを使いこなせない場合、使わなくともよい仕事に専念させるか、最新機種ではなく一世代前のモデルで対応している会社もあります。

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



※1 詳細は『エルダー』2022年7月号をご覧ください <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/202207.html>

ある日



高齢社員
三毛音子(64歳)

三毛さんは
経理一筋で弊社を
支えてくれてます。
ただ、これまで
三毛さんに頼りきりで、
後継者の育成を
しておりません
でした。

70歳の定年まで
あと6年、
三毛さんに後継者を
育ててほしいと
考えているの
ですが……。

ムリです、
ムリです。

私に人を育てる
なんてできません。
ほかの方にやって
もらってください。



そんなことをいわず、
どうかお願いします。
うちの会社の経理は
三毛さん頼みだし、
ほかの社員には
できませんから。

困ります、ムリです。
いまさら人に
何かを教えるなんて
できません。

……というわけ
なんです。

弊社の経理業務は、
ほとんど三毛さん
におまかせして
きたんです。

担当上司ですら
詳しい業務内容を
知らない状況で……。

なんてこと
でしょう！

経験豊富なベテラン社員に
業務をまかせきりにしてしまい、
その社員の退職間近になって
「後継者がいない」、
「業務内容がわからない」と
あわてる会社の典型ですね！

人材育成は計画的に
行わなければいけません。
それに、
上司は部下の業務について
理解してないと
指示もできません。
会社が成り立たなく
なってしまいますよ！

そうですね……
おっしゃる
通りです。



後継者の育成を拒む
三毛さんに、なんとか
引き受けてもらう方法は
ありませんか？







★「就業意識向上研修」、
「生産性向上支援訓練」の内容は
当機構ホームページでご確認いただけます



※2 「就業意識向上研修」
https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork_services.html



※3 「生産性向上支援訓練」
<https://www.jeed.go.jp/js/jigyonushi/d-2.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？

第5回

高齢社員が若手の育成をしてくれません

豊富な知識や経験、高い技能を持つ高齢社員に、若手・中堅社員への「技能伝承」や「後継者育成」の役割を期待している会社も多いのではないのでしょうか。ところが、いざ高齢社員にその役割をお願いしても、今回のマンガのように「人に教えることに慣れていない」などと、抵抗感を示されてしまうこともあるようです。高齢社員に技能伝承・後継者育成をになってもらう際のポイントについて、東京学芸大学の内田賢教授にうかがいました。

内田教授に聞く 高齢者雇用のポイント

若手社員・中堅社員の強みを活かして行う技能伝承 指導役の高齢社員のモチベーションアップも重要なポイント

高齢社員が習得してきたノウハウは会社にとって貴重な財産です。ノウハウを持つ高齢社員が後継者に直接伝える、また、社内全体で利用可能とするためにマニュアルや動画にして「見える化」することが必要です。ところがむずかしい場合もあります。

そもそもすべての高齢社員が優れた教え手とはかぎりません。話すのが苦手な人はその強みを伝えられません。マニュアルや動画を残そうにも本人は文章を書くのが苦手で、パソコンやタブレットなどを使いこなせないこともあるでしょう。

そのような場合、後継者となる若手社員や中堅社員が高齢社員のノウハウを聞き出し、記録し、マニュアルやテキストを編集する方法があります。その編集をしながら仕事を覚えることもできます。高齢社員には仕事の内容やそれを行う理由、「コツ」を語ってもらい、ふだんの作業を行ってもらいます。若手社員が記録係になれば、自分が知りたいことを盛り込めるだけでなく、若手社員が理解しやすいポイントを押さえたマニュアルづくりが可能です。仕事の流れや何が重要かを知る中堅社員も協力し、経験の浅い若手社員が見逃しがちなノウハウももれなく収集します。

後継者育成が重要と考える高齢社員でも、技能伝承の役割が未経験であれば不安も大きく、拒否反応を示すかもしれません。むしろ、「仕事をやってみせる」、「コツを話してもらう」など、比較的簡単にできるところからお願いし、次第に高度な部分（機材操作やパソコンでの文書作成）も担当できるよう（ただし性急さを求めず）、周囲が支援していくのがよいでしょう。

なお、高齢社員が生き活きと技能伝承や後継者育成に励める環境づくりも心がけたいものです。例えば、技能伝承に努める高齢社員には正当な評価を与えて金銭面で処遇するだけでなく、肩書きや称号も付与します。ある会社では高齢社員が自身の名前を冠した塾（例えば内田塾）の塾頭として、各地の支店を巡回して教えています。

プロフィール 内田 賢（うちだ・まさる）

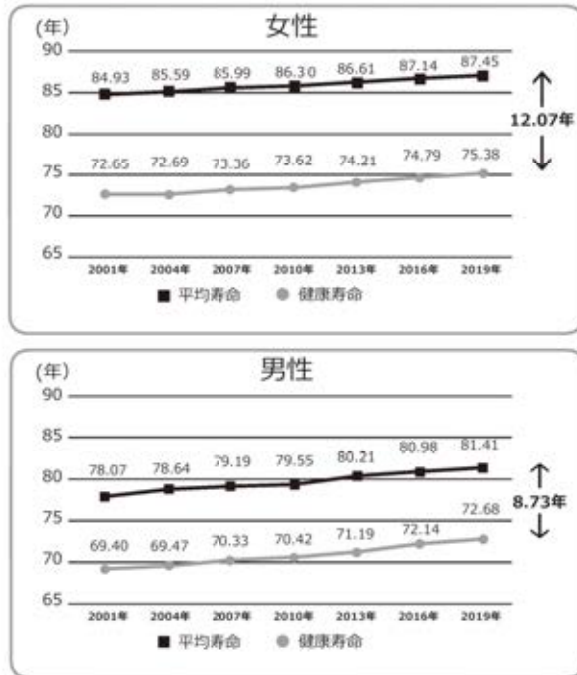
東京学芸大学教育学部教授。

「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。





図表1 平均寿命と健康寿命

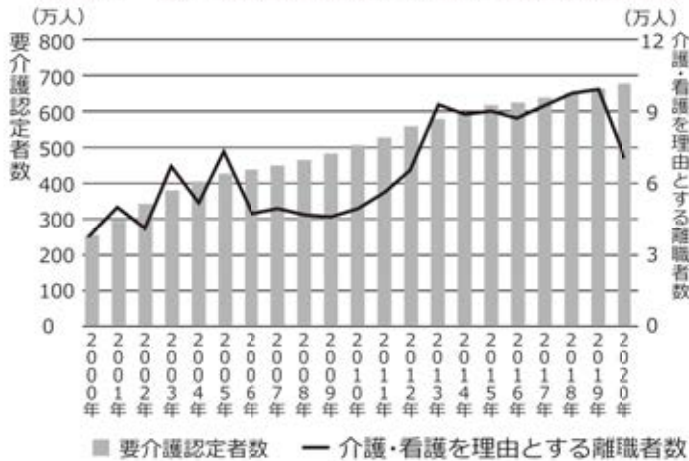


平均寿命：2001・2004・2007・2013・2016年・2019年は、厚生労働省「簡易生命表」、
2010年は「完全生命表」より編集部作成
健康寿命：厚生労働省「第16回健康日本21(第二次)推進専門委員会資料」より編集部作成



※1 総務省「人口推計」(令和4年10月1日現在(概算値))より

図表2 要介護認定者数と介護・看護離職者数



また、「要介護(要支援)認定者数」は年々増えていきます。「介護・看護を理由に退職する人」も増加傾向で、2000年は約3万8000人でしたが、近年はその倍ぐらいを推移しています。



出典：厚生労働省「令和2年度 介護保険事業状況報告(年報)」, 厚生労働省「令和2年雇用動向調査結果の概要」より編集部作成

具体的にはどのような説明がよいでしょうか。

そこで企業は、「辞めなくても働き続けることができる」ということを、社員に対してしっかり周知することが重要です。

一方、少子高齢化により、企業は人材不足が課題となってきました。本人にとっても企業にとっても、介護離職は大きな問題なんです。

「介護休暇」は突発的な対応が必要ときに、「介護休業」はある程度まとまった時間が必要ときに利用できますね。

図表3 「介護休暇」と「介護休業」

	介護休暇	介護休業
概要	要介護者1人につき、年間5日まで取得可能(1日または時間単位)。要介護者が2人以上の場合は年間10日まで	要介護者1人につき、通算93日まで取得可能(3回まで分割して取得可)
対象者	・要介護状態にある対象家族を介護する社員 ※日々雇用を除く	・要介護状態にある対象家族を介護する社員 ※日々雇用を除く ・有期契約社員の場合は、介護休業開始予定日から起算して93日を経過する日から6カ月が経過する日までに、労働契約が満了し、雇用契約が終了することが明らかでないこと
手続き	事前に申出(当日の申出も可)	取得希望日の2週間前までに書面などにより申出
給付金	なし	介護休業給付金

※編集部作成

「介護休暇」と「介護休業」について、企業も社員もしっかり理解しておくことが重要です。



仕事と介護の両立についてや制度の詳細は、厚生労働省のホームページをご覧ください
「仕事と介護の両立～介護離職を防ぐために～」
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/ryouritsu/index.html

この介護休暇と介護休業は法律で定められている制度なので、企業は社員からの申し出を、拒否することはできません。

また、これらの制度は「介護をする」ための制度ではなく、「介護をしながら働き続ける」ための制度です。

仕事を休んで時間をつくり、自治体の相談窓口を活用したり、ケアマネージャーと相談したりしながら、今後の介護体制を整えるとよいでしょう。

そして、社員がこの制度を知らず、「会社を辞める」ことにならないように、社員に対して会社がしっかり情報提供することが大切です。

うっ、恥ずかしながら私もよく知りませんでした…。

〇〇市介護福祉課

〇〇市介護福祉課

でも、介護休暇と介護休業だけで足りるのでしょうか。週に2、3日は病院への付添いが必要な場合もありますよね。

そうですね。それぞれの状況に応じるために、独自の取組みを導入している会社も多いのですよ。

短時間勤務

短日勤務

月火水木金土日
〇〇休休〇休休

例えば、「短時間勤務制度」、「短日勤務制度」といった柔軟に働ける制度です。フルタイム勤務だけではなく、1日4時間勤務、週3日勤務など、労働時間を減らす働き方を導入するんです。

独自の取組みですか?

そうですね。それぞれの状況に応じるために、独自の取組みを導入している会社も多いのですよ。

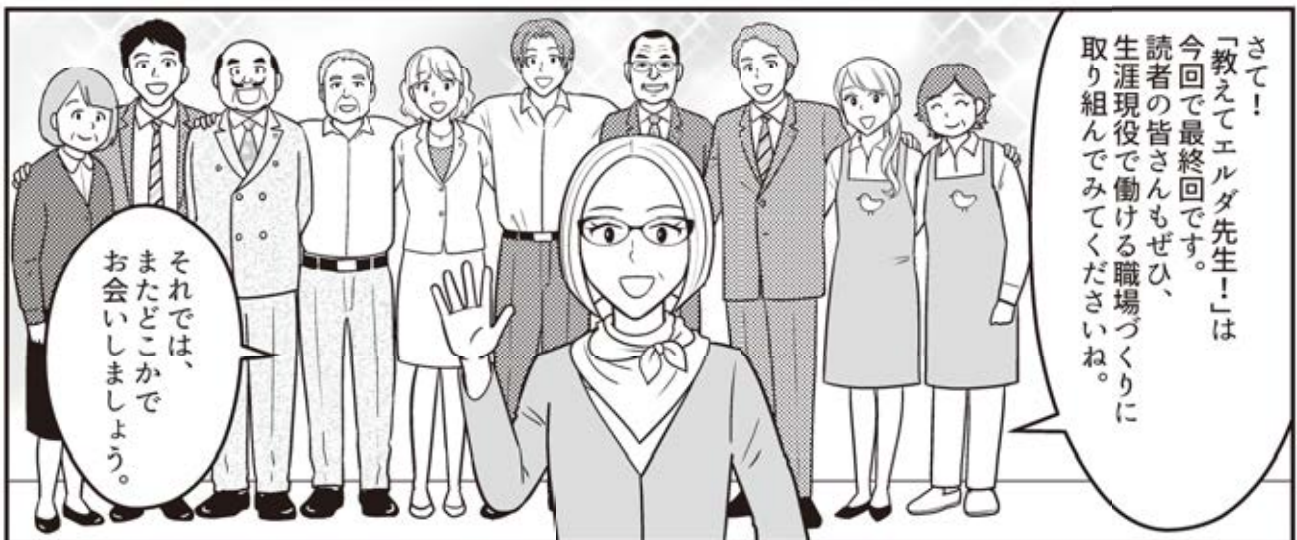
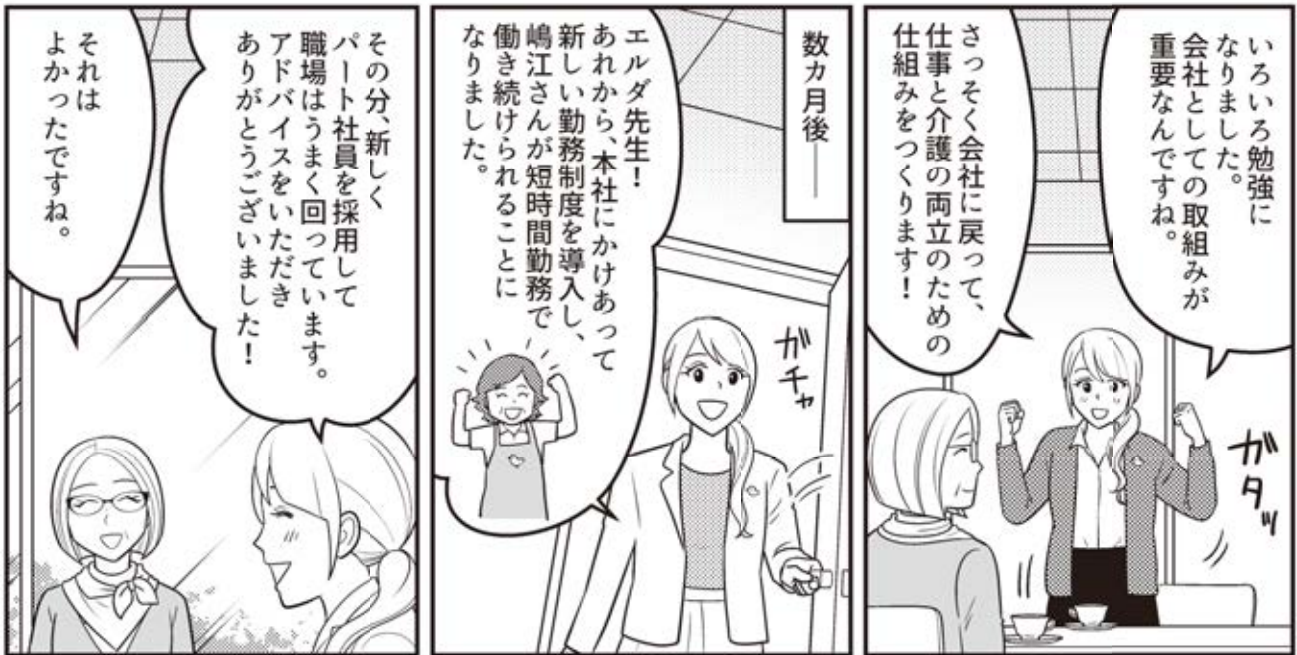
なるほど。それなら午前中は病院の送り迎えをして、午後から出社という働き方もできますね。

ほかにも、事務職なら在宅勤務も代表的な取組みといえますね。家で仕事をしながら、家族の様子を把握しやすく、突発的な事態にも対応できます。

フムフム。そのためには、パソコンをはじめとする機器の貸与など、自宅で仕事をするための仕組みづくりが必要になりますね。

午前

午後





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？

最終回

高齢社員が介護を理由に「辞めたい」といっています

高齢社員は、若手や中堅世代と比べて、自身や家庭で抱える事情が多様化していくといわれています。今回のマンガでは、家族の介護に悩む高齢社員をご紹介しましたが、自身が病気を患い治療を続けながら働くケースや、家庭内における役割が変わることで、仕事に影響が出てくるケースもあるでしょう。こうしたさまざまな事情を抱える高齢社員に仕事を続けてもらうためのポイントについて、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

高齢社員とのコミュニケーションを深め事情の把握に努めるとともに
“辞めなくても働き続けることができる”仕組みの整備を

今回のテーマは「介護」ですが、高齢社員はさまざまな事情で仕事を続けることがむずかしくなることがあります。健康を害する、体力や意欲が低下するといった本人の事情もあれば、介護以外でも孫の世話や自治会などの地域活動を期待され、本人に働く意思や能力があっても仕事を断念せざるを得ないこともあるのです。

突然の退職は会社の想定を変えてしまいます。定年までに、または定年後の継続雇用の間に後継者を育ててもらい、顧客を引き継いでもらうといった計画が頓挫しかねません。退職を余儀なくされる高齢社員も無念さと申し訳なさに悩むでしょう。これでは高齢社員にも会社にも損失です。

そこで「辞めなくても働き続けることができる」方法を用意します。通院や介護と仕事を両立できるように短時間勤務や在宅勤務、休暇の有効活用、担当職務の変更で工夫します。介護休暇や介護休業をはじめ、いくつかの実例はマンガでご紹介した通りです。

問題を抱える高齢社員は「どうしたらよいか」と一人で悩み、切羽詰まってから会社に相談するのではないのでしょうか。高齢社員と日常からコミュニケーションを深め、プライバシーに配慮しながらも個人的事情の把握に努めましょう。「みなさんが困ったとき、会社にはこんな制度があります」と日ごろから周知することが安心感を生みます。定期健康診断の要再検査者には必ず再検査を受けさせることも大事な取り組みです。

社内規程にない運用で解決を図る場合、その前例をノウハウとしてこれからの制度整備に活かします。一方、ほかの高齢社員はもちろん、若手でも将来は起こりうることで、職場の同僚が理解し助け合う風土づくりも進めます。

退職しても病気や介護から復帰すれば復職できる制度を持つ会社もあります。社員を大事にし、強みを持つ高齢社員にはいつまでも働いてもらいたいという会社の姿勢が表われています。

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。