

生涯現役社会の実現に向けた

# 競争力を高めるための高齢者雇用

ーパフォーマンス向上のためのポイント集ー

I 人事管理

II 職場の風土づくり

III 技能伝承

IV 新職場・職務の創出

V 作業施設等の改善

VI 健康管理・安全衛生

VII 能力開発

## この冊子をお使いになる方へ

この冊子はこれから高齢者雇用を進めようとする企業や、これまで進めてきた高齢者雇用をより効果的にしたいと考える企業の皆さんに、高齢者雇用に先進的に取り組んでいる企業の事例を紹介するために作られました。取り組みが掲載されている企業の業種や規模はさまざまですが、皆さんの会社の参考となるヒントが見つけれられるでしょう。

これからの日本は若者が少なくなり、高齢者が増えていきます。少子高齢化社会では若年労働力の採用が難しくなり、現在のしくみのままでは労働力不足が深刻になることが予想されます。経済や社会の活力を維持するには高齢者を活かす社会の実現が求められます。

これまでは高齢者雇用安定法によって、企業は①定年の廃止、②定年延長、③希望者全員 65 歳まで再雇用、のいずれかを義務付けられ、65 歳までの雇用機会確保に重点が置かれてきました。令和 2 年 3 月、この法律が改正され、令和 3 年 4 月から高齢者に対して 65 歳を超え 70 歳まで就業機会を確保することを企業の努力義務としています。わが国の高齢化がこれからも進むため、雇用を求められる年齢が引き上げられます。

すでに高齢者雇用が進んでいる企業では、65 歳でも 70 歳でも高齢者であることに変わりはないので、これまでの方法を変える必要はないと考えるかも知れません。ところが 65 歳を超えた高齢者の働きぶりや仕事に対する考え方・姿勢は 65 歳までの高齢者と比べるとより多様です。また、同じ年齢の者の間でも体力や意欲の差が顕著となります。高齢者に生き活きと働いてもらうには、これまで以上にきめ細かい施策や選択肢を用意することが高齢者雇用の効果を高めます。

高齢者雇用の必要性をあまり感じてこなかった企業では「何をどのようにすればよいのか分からない」かも知れません。また、すでに高齢者雇用を進めてきた企業でも「これまでのやり方と同じで良いのだろうか」と感じているかも知れません。この冊子で紹介されている取り組み内容は比較的簡単ですぐ実行でき、費用もかからないものも多く含まれています。皆さんの会社とは業種や規模が異なっても、「こんな方法があったのか」と何かしらのヒントになるものです。業種や規模が違うからと読み飛ばさずにご覧下さい。

この冊子では高齢者雇用を効果的に進めるための具体的な取り組みを「シニアの意欲・能力を活かすしくみ（人事管理、職場の風土づくり）」、「シニアが持つ強みの積極的活用（技能伝承、新職場・職務の創出）」、「シニアが長く働けるためのしくみ（作業施設等の改善、健康管理・安全衛生、能力開発）」に分けて紹介しています。各事例のより詳しい内容は高齢・障害・求職者雇用支援機構のホームページに掲載されていますので、巻末の「出典」を手掛かりに検索していただけます。

本冊子を通して高齢者雇用を真剣に考える企業の取り組みが進み、高齢者がいきいき働く社会が実現することを願ってやみません。

## 7つの視点

- I 人事管理
- II 職場の風土づくり
- III 技能伝承
- IV 新職場・職務の創出
- V 作業施設等の改善
- VI 健康管理・安全衛生
- VII 能力開発



東京学芸大学 教授 内田 賢

## 《 本書の使い方 》

### ○ 本書の特長

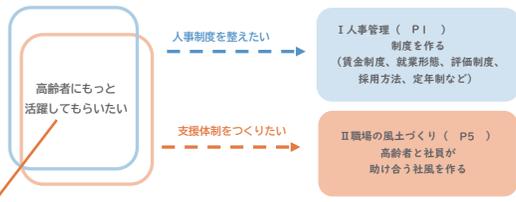
高齢者雇用のポイントがひと目でわかります！

### ○ 本書の見かた

知りたい取り組みが決まっている場合

「知りたいことから検索」で確認

### 「知りたいこと」から検索



取り組みたいことを  
すぐに検索！

どんな取り組みがあるか見る場合

目次で確認

### 競争力を高めるための高齢者雇用 (目次)

#### I シニアの意欲・能力を活かすしくみ 人事管理

|       |                   |   |
|-------|-------------------|---|
| ポイント1 | 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす | 1 |
| ポイント2 | 高齢者の採用を工夫する       | 1 |
| ポイント3 | 社員資格を工夫する         | 1 |
| ポイント4 | 賃金を工夫する           | 2 |
| ポイント5 | 勤務時間を工夫する         | 2 |
| ポイント6 | 評価制度を工夫する         | 3 |
| ポイント7 | 役職制度を工夫する         | 3 |
| ポイント8 | きめ細やかな            | 3 |

項目から“気になる”  
ところをまず検索！

事例を確認

I

シニアの意欲・能力を活かすしくみ

### 人事管理



高齢者の働く意欲を高め、彼らの持つ強みを活かすために、彼らが安心して働ける環境を制度化します。定年延長や継続雇用上限年齢を引き上げ、頑張る高齢者に報いる賃金制度に改め、労働時間や勤務形態は高齢者の働きやすい形に制度化します。誰に対しても公平に適用される制度の存在が高齢者の安心を生み出します。

取り組み方や得られる  
効果をコンパクトに解説

業種と規模も明記、  
役立つ事例がすぐ見つかる！

#### ポイント 1 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

定年年齢や継続雇用の上限年齢を引き上げ、高齢者に平等に機会を与えます

- ・就業規則を改定して年齢に関係なく働けることを明文化 (運輸、188名)
- ・就業規則に「99歳まで再雇用」と明記 (食品製造、271名)
- ・定年後はやる気・能力・家族の理解を条件に99歳まで (食品製造、35名)

#### ポイント 2 高齢者の採用を工夫する

高齢者のニーズに沿った採用方法を工夫します

- ・高齢の新規応募者向けに職場説明会 (福祉、488名)

# 「知りたいこと」から検索

高齢者にもっと  
活躍してもらいたい

人事制度を整えたい



I 人事管理 ( P1 )  
制度を作る  
(賃金制度、就業形態、評価制度、  
採用方法、定年制など)

支援体制をつくりたい



II 職場の風土づくり ( P5 )  
高齢者と社員が  
助け合う社風を作る

高齢者の強みを  
活かしたい

技能や技術を  
絶やさない



III 技能伝承 ( P7 )  
技能を伝承してもらおう

新しい役割を  
創りたい



IV 新職場・職務の創出 ( P9 )  
新しい職場や職務を作る

長く、元気に  
貢献してもらいたい

働きやすい  
環境を整えたい



V 作業施設等の改善 ( P12 )  
環境を整える  
(作業負担軽減、機械化、  
疲労防止、機能低下の支援など)

健康で働いてほしい



VI 健康管理・安全衛生 ( P18 )  
健康増進、安全確保の方法

学んでほしい



VII 能力開発 ( P21 )  
中・高齢者への能力開発方法

## 競争力を高めるための高齢者雇用（目次）

### I シニアの意欲・能力を活かすしくみ **人事管理**

|        |                   |   |
|--------|-------------------|---|
| ポイント 1 | 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす | 1 |
| ポイント 2 | 高齢者の採用を工夫する       | 1 |
| ポイント 3 | 社員資格を工夫する         | 1 |
| ポイント 4 | 賃金を工夫する           | 2 |
| ポイント 5 | 勤務時間を工夫する         | 2 |
| ポイント 6 | 評価制度を工夫する         | 3 |
| ポイント 7 | 役職制度を工夫する         | 3 |
| ポイント 8 | きめ細やかな制度を導入する     | 3 |

### II シニアの意欲・能力を活かすしくみ **職場の風土づくり**

|        |   |   |
|--------|---|---|
| ポイント 1 | 会社全体に高齢者雇用を啓蒙啓発する                       | 5 |
| ポイント 2 | 管理職に高齢者雇用を啓蒙啓発する                        | 5 |
| ポイント 3 | 高齢者と職場の同僚の相互理解を促進する                     | 5 |
| ポイント 4 | 高齢者と職場の同僚が助け合って働ける仕組みを作る<br>(ワークシェアリング) | 6 |
| ポイント 5 | 高齢者の要望や外部情報を集める                         | 6 |

### III シニアが持つ強みの積極的活用 **技能伝承**

|        |                   |   |
|--------|-------------------|---|
| ポイント 1 | 高齢者を技能伝承担当に任命する   | 7 |
| ポイント 2 | 高齢者と若年・中堅社員をペアにする | 7 |
| ポイント 3 | 高齢者が教室や道場を開く      | 8 |
| ポイント 4 | 高齢者の技をマニュアル化する    | 8 |

### IV シニアが持つ強みの積極的活用 **新職場・職務の創出**

|        |                       |    |
|--------|-----------------------|----|
| ポイント 1 | 事業を多角化する              | 9  |
| ポイント 2 | 既存事業を拡大する             | 10 |
| ポイント 3 | 高齢者が既存の業務の付加価値を高める    | 10 |
| ポイント 4 | 同じ仕事を高齢者と若年・中堅社員で分業する | 10 |
| ポイント 5 | 仕事を分割して高齢者に任せる        | 10 |
| ポイント 6 | 高齢者に合った新しい仕事を作る       | 10 |

## V シニアが長く働けるためのしくみ 作業施設等の改善

|         |              |    |
|---------|--------------|----|
| ポイント 1  | 体力負担を減らす     | 12 |
| ポイント 2  | 機械化・自動化する    | 13 |
| ポイント 3  | 視力・聴力低下を補う   | 14 |
| ポイント 4  | 注意力低下を補う     | 15 |
| ポイント 5  | 作業スピードを調整する  | 15 |
| ポイント 6  | バリアフリーにする    | 15 |
| ポイント 7  | 危険を回避する      | 15 |
| ポイント 8  | 設備のレイアウトを変える | 16 |
| ポイント 9  | 書類や表示を工夫する   | 16 |
| ポイント 10 | 休憩室やトイレを工夫する | 16 |
| ポイント 11 | 快適な温度にする     | 17 |

## VI シニアが長く働けるためのしくみ 健康管理・安全衛生

|        |                     |    |
|--------|---------------------|----|
| ポイント 1 | 高齢者の健康に注意する         | 18 |
| ポイント 2 | 仕事の負担を軽くする          | 19 |
| ポイント 3 | 休憩室を整備する            | 19 |
| ポイント 4 | 事故防止のために工夫する        | 19 |
| ポイント 5 | さまざまな方法で安全に向け注意喚起する | 20 |

## VII シニアが長く働けるためのしくみ 能力開発

|        |                   |    |
|--------|-------------------|----|
| ポイント 1 | 高齢期の働き方を自覚させる     | 21 |
| ポイント 2 | 高齢者に技能伝承の方法を学ばせる  | 21 |
| ポイント 3 | 高齢者自身も新たな能力を身につける | 22 |

### コラム

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 60歳代後半の働き方                | 4  |
| 若者が高齢者を理解する               | 6  |
| 管理職が高齢者を活かす               | 8  |
| 高齢者もいろいろ                  | 11 |
| 見方を変えて職場改善                | 17 |
| 職場全体に及ぶ高齢者雇用の成果           | 20 |
| 研修で高齢者が変わる                | 22 |
| ハードからソフトへ、高齢者が働きやすい環境づくりを | 23 |

# I

シニアの意欲・能力を活かすしくみ

## 人事管理



高齢者の働く意欲を高め、彼らの持つ強みを活かすために、彼らが安心して働ける環境を制度化します。定年延長や継続雇用上限年齢を引き上げ、頑張る高齢者に報いる賃金制度に改め、労働時間や勤務形態は高齢者の働きやすい形に制度化します。誰に対しても公平に適用される制度の存在が高齢者の安心を生み出します。

### ポイント 1 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

定年年齢や継続雇用の上限年齢を引き上げ、高齢者に平等に機会を与えます

- ・就業規則を改定して年齢に関係なく働けることを明文化（運輸、188名）
- ・就業規則に「99歳まで再雇用」と明記（食品製造、271名）
- ・定年後はやる気・能力・家族の理解を条件に99歳まで（食品製造、35名）

### ポイント 2 高齢者の採用を工夫する

高齢者のニーズに沿った採用方法を工夫します

- ・高齢の新規応募者向けに職場説明会（福祉、488名）
- ・朝に強そうな60歳以上の高齢者に限定して募集し、応募多数（食品製造、75名）
- ・ゴルフ場の芝刈り取り作業を健康的な早朝散歩としてアピールし高齢者を募集（娯楽、60名）
- ・業務委託先の高齢者を採用（翻訳、9名）

### ポイント 3 社員資格を工夫する

高齢者の身分を社員資格で保障し、安心感を与えます

- ・短時間勤務者も正社員（小売、60名）
- ・60歳定年後は希望者全員を70歳まで定時制乗務員として再雇用（運輸、210名）
- ・筆記試験と実技で「社内マイスター」認定、資格手当も支給（食品製造、105名）
- ・健康で技術力と後継者育成意欲のある高齢者は上限年齢なしの「協力社員」（繊維、414名）
- ・特に優れた人材を「クオリティサポーター」として登用（ビル管理、3709名）

## ポイント 4 賃金を工夫する

賃金制度を工夫し、高齢者のやる気を引き出します

- ・年齢と勤続年数で決まる基本給は35歳がピーク、以降は役職給が中心（金属、167名）
- ・高齢者の賞与は能力評価でプラスマイナス30パーセント（繊維、144名）
- ・職務成績評価によって年齢に関係なく賞与に反映（サービス、36名）
- ・60歳以降も待遇面の変更を行わない（サービス、50名）
- ・定年後の労働条件明確化のため、「定年退職者再雇用規程」を整備（食品製造、105名）
- ・60歳以降の評価制度と給与は60歳以前と変化なし（小売、1061名）
- ・定年前と職務内容・責任・就業形態を比較し納得できる賃金決定（電気通信工事、55名）
- ・休むと減収になる日給月給制から完全月給制に変更して休暇取得や通院を保障（土木、18名）

## ポイント 5 勤務時間を工夫する

高齢者のニーズに対応した勤務形態や時間を制度化します

- ・高齢者の体調や予定を合わせて毎月のシフトを決定（サービス、36名）
- ・本人希望で昼夜選択（運輸、100名）
- ・高齢者活用で1日3時間からフルタイムまで顧客に合わせた対応が可能（サービス、456名）
- ・夜勤を16時間勤務から休憩2時間込みの8時間に変更（福祉、131名）
- ・定年時に「年金・収入計算ソフト」を配付、本人の希望に応じた勤務形態導入（繊維、246名）
- ・健康面に不安のある高齢者が自由出勤で後継者育成に従事（サービス、872名）
- ・本人の希望や体調に応じて勤務日数・時間、勤務場所・内容を決定（宿泊、9023名）
- ・本人が勤務日と勤務時間を決められる「自由勤務制」を導入（小売、89名）
- ・「希望休・希望勤務シフト表」を張り出し、職員皆で確認できる仕組み（福祉、65名）
- ・特に人員を必要とする勤務時間を洗い出し、高齢者の希望と調整（福祉、204名）
- ・週4日勤務の採用（金属、33名）
- ・本人と会社の業務量を考慮しながら勤務時間を決定（部品製造、77名）
- ・65歳から70歳、毎週20時間未満就業の「ベテランズグループ制度」を整備（飲食、83953名）
- ・高度な専門性を持つ高齢者は在宅勤務可（技術サービス、1760名）
- ・高齢者個々人が選択できるフレックスタイム導入（技術サービス、1760名）

## ポイント 6 評価制度を工夫する

高齢者の貢献度を評価して処遇に反映させます

- ・後進指導を人事考課に反映（繊維、144名）
- ・能力評価に基づく技能レベルに応じた賃金制度に改訂（繊維、144名）
- ・部門リーダーを集めたプロジェクトチームが再雇用者の人事考課を作成（金属、35名）
- ・年2回の評価で給与と賞与の報酬見直し（小売、91名）
- ・人事考課表や評価基準を公開し、賃金制度の公正さ、公平さ、透明性を周知（電気機械、38名）
- ・高齢社員にも職務評価を行ない役職手当支給（機械、64名）
- ・年2回の「業務チェックシート」を通した評価・指導（飲食、796名）
- ・目指すべき職務行動を明文化した「キャリア段位」で評価して処遇（福祉、163名）
- ・継続雇用高齢者にも人事考課を導入し、賞与に反映（機械器具卸売、101名）
- ・人事考課シートの適用を嘱託職員まで拡大（福祉、83名）

## ポイント 7 役職制度を工夫する

高齢者にも役職を与え、やりがいを与えます

- ・高齢になっても一切を任せられる「店長制度」で働き甲斐（飲食、276名）
- ・70歳まで「社員」扱いで役職定年なし（木製品製造、34名）
- ・マイスター制度（マイスターバッジ着用・手当支給）の導入（車体製造、68名）

## ポイント 8 きめ細やかな制度を導入する

高齢者のさまざまなニーズを拾い上げ、制度化します

- ・定年3年前から「対話制度」で定年後のライフプランや継続雇用の意思を確認（電気機械、82名）
- ・高齢者の身体的負荷を考慮し、営業職から配送や検品への職種転換コースを整備（卸売、99名）
- ・家庭事情に応じて取得できる半日や時間単位の有給休暇（繊維、56名）
- ・「ハーフ勤務」（年間6か月勤務）と「クォーター勤務」（同3か月）を新設（小売、35名）
- ・一定基準の退職社員は再入社試験が免除の「プロキャリアパス制度」（ビル管理、9310名）
- ・短時間勤務の高齢者には一定条件のもと兼業許可（ビル管理、9310名）
- ・時効の年次有給休暇の半分が活用できる「ストック休暇制度」（小売、2661名）

## —60 歳代後半の働き方—



60 歳代前半層の多くは定年後の再雇用などフルタイムで働く人が多いのに対して、後半層では短日数・短時間の勤務希望が多くなります。また、週前半や後半の勤務、半日勤務であれば午前中や午後の勤務などと希望が多様化します。その背景には家族の世話や介護、自治会など地域活動への参加が求められ、仕事以外の用事が増えて、それまでと「仕事と生活のバランス」が変わってくる場合があります。また、後半層の高齢者は体力的にフルタイムを敬遠する者も増えてきます。60 歳代後半層の高齢者は身体能力や意欲だけではなく、仕事に対するスタンスも一人ひとりが多様化するため、企業も多様なメニューを用意することで高齢者の「強み」を引き出すことが求められます。

## II

シニアの意欲・能力を活かすしくみ

# 職場の風土づくり



会社のすべての人々に高齢者雇用の意義と重要性を啓蒙します。そのためにはトップ自らが全従業員に働きかけ、率先して施策を推進します。若手や中堅社員が同僚として高齢者を受け容れ、管理監督職は高齢者が働きやすい環境づくりに励み、お互いが助け合っ  
て働く風土を職場の隅々に醸成します。

### ポイント 1 会社全体に高齢者雇用に啓蒙啓発する

高齢者雇用の意義をすべての社員に対して啓蒙し、高齢者の働きやすい環境をつくります

- ・ 高齢者を「達人」と呼称（食品製造、75名）
- ・ 「意欲があれば定年・役職定年なしで仕事継続可能」と会社が宣言（飲食、276名）
- ・ 社長がキャリアコンサルタント資格を取得し、キャリアを支援する（運輸、192名）
- ・ 高齢者を「シルバー人材」ではなく「プラチナ人材」と呼んで敬意を表する（医療、123名）
- ・ 定年後の高齢者も勤続30年表彰や40年表彰の対象（小売、59名）
- ・ アイデアの好事例を表彰する「私のとっておき大賞」を実施（サービス、3709名）
- ・ 就業規則等の雇用条件をすべてホームページで公開し、従業員の安心感と信頼感を高める（福祉、85名）

### ポイント 2 管理職に高齢者雇用に啓蒙啓発する

実際の高齢者を部下とする管理職に高齢者雇用の意義を啓発します

- ・ 高齢者雇用に念頭に「短時間非正規職員マニュアル」を作成（福祉、204名）
- ・ 管理職研修で高齢者・障害者雇用は社会的使命と啓蒙（食品製造、244名）
- ・ 課長研修で年上部下管理のロールプレイを実施（食品製造、5800名）

### ポイント 3 高齢者と職場の同僚の相互理解を促進する

高齢者とともに働く若手や中堅社員に高齢者雇用の意義を啓発します

- ・ 高齢者と若手の親睦のために懇親行事を定期開催（福祉、224名）
- ・ サンクスカードの交換と半年に一度の表彰（物流、127名）
- ・ 会議や交流会を通して現場の高齢者と本部のコミュニケーション充実（建設、50名）
- ・ 1階と2階に分かれていた従業員食堂をひとつに統一しコミュニケーション改善（娯楽、60名）
- ・ 高齢保育士は若手保育士の相談相手（福祉、60名）

## ポイント 4 高齢者と職場の同僚が助け合って働ける仕組みを作る(ワークシェアリング)

高齢者の活用により、職場の皆が助け合える仕組みを作ります

- ・パート職員は施設が忙しい時間に出勤（福祉、179名）
- ・高齢者のスケジュール忘れに備えて前日の夕方に事務所から電話で確認（福祉、224名）
- ・作業負荷を担当高齢者がチェックして改善策を提案（サービス、36名）
- ・申し送り事項を詳細に記入した「ヘルパーノート」で担当者間の情報を共有（福祉、220名）
- ・子育て世代の若年職員が突発的事情でシフトに入れない時は高齢者がフォロー（福祉、57名）
- ・朝方の作業は家族を送り出す若手社員の代わりに高齢者チームが担当（飲食、272名）
- ・出産前や子育て中の保育士の短時間勤務をフォローするのは高齢保育士（福祉、60名）
- ・高齢者は休日や早朝夕方勤務に特化し、現役職員は土日の連休が可能に（福祉、92名）

## ポイント 5 高齢者の要望や外部情報を集める

高齢者雇用に関する情報を多方面から集めます

- ・高齢者に大幅な裁量権を与えて創意工夫を刺激（福祉、59名）
- ・65歳定年後の再雇用は更新1か月前に面談で働き方や配置換えの意向確認（建設、71名）
- ・高齢者の要望や知恵を取り入れて作業施設や器具を改善（機械器具製造、98名）
- ・再雇用職員も面談の対象（福祉、263名）
- ・公的機関セミナー参加で情報収集（繊維、56名）
- ・高齢者雇用アドバイザーの活用（繊維、56名）

### —若者が高齢者を理解する—



技能伝承や後継者育成に高齢者を起用することは効果が見込めますが、その前提として高齢者と若者の関係づくりが欠かせません。高齢者が若手に教えようとしても、肝心の若手が高齢者を疎んじるようでは効果が期待できません。企業トップが率先して高齢者が職場にいることのありがたさを社員に啓蒙し、高齢者と若手を組ませたペア就労や若手の指導役に高齢者を任命しておくなど若手と高齢者の接点を作り、時には、むしろ高齢者よりも最新知識を持つ若手が高齢者に教える機会を設けるなど、お互いが教え合い、学び合う風土づくりに励むことです。高齢者とともに仕事をした経験のある若手は高齢者を尊敬するという調査結果もあります。

# III

シニアが持つ強みの積極的活用

## 技能伝承



高齢者に大きな期待がかかるのは、長年にわたって培ってきた知識や経験、技能や技術を若手や中堅に伝授し、後継者を育成することです。優れた高齢者をこの役割に任命します。高齢者は熟練の技をマニュアル化し、若手を一対一で指導するほか、教室や道場を開きます。教え手となる高齢者自身も現在の状況に合った教え方を学ぶことが必要です。

### ポイント 1 高齢者を技能伝承担当に任命する

高齢者を技能伝承担当として正式に任命し、自覚を促します

- ・ マイスター制度を設けて技能伝承（建設、82名）
- ・ OJT中心の人材育成体制構築を高齢嘱託社員が担当（金融、3084名）
- ・ 豊富な実績・経験・高い技術力が認定された高齢者は「技術指導員」に任命（電気通信工事、55名）
- ・ 勤務態度良好な高齢社員は「メンター」に任命（警備、267名）

### ポイント 2 高齢者と若年・中堅社員をペアにする

高齢者と若手や中堅をペアにすることで両者の接点を増やし、技能伝承を促します

- ・ 高齢者と後継者の接点を多めに設ける（金属、36名）
- ・ 若手から高齢者まで入るグループを作り、高齢者が接客マナーを伝授（運輸、49名）
- ・ 若手ドライバーが独り立ちするまで高齢ドライバーとマンツーマンでペア（運輸、154名）
- ・ 営業系ベテラン高齢者が社内の研修講師、若手に同行営業（卸売、99名）
- ・ 所属部署を超えて若手の仕事ぶりを見て相談に乗る仕組み（紙製造、77名）
- ・ 中堅が若手と高齢者の橋渡し役となり技能伝承（金属、49名）
- ・ 片抜き・和とじ製本等「オンリーワン技術伝承」のペア就労（印刷、182名）
- ・ 「やって見せる」ペア就労（食品製造、271名）
- ・ 「一人仕事」でも、いつでも高齢者から学べるように若年者を近くに配置（金属、43名）

### ポイント 3 高齢者が教室や道場を開く

高齢者に技能伝承のための教室や道場を開かせ、自覚を促します

- ・テクニカルトレーニングルームを作り高齢者が講師に（電気機械、82名）
- ・「レベルアップ研修」で高齢者が若手に向けて熟練の技を発表（サービス、450名）
- ・新入社員の勉強会や交流会では高齢者が参加し、自身の経験で助言・指導（小売、882名）
- ・「手仕上げ作業場」で高齢者が若手をマンツーマンで指導（機械器具製造、98名）
- ・新入職員研修で高齢者が講師となって社会人としての心得を教育（福祉、57名）
- ・新人研修で高齢者講師が社会人の心構えやコミュニケーション能力を伝授（小売、1085名）
- ・高齢者を指導者とする「モノ作り道場」を設置（機械、134名）
- ・高齢者の名を冠した〇〇塾で車両整備の技能伝承教育（運輸、137名）

### ポイント 4 高齢者の技をマニュアル化する

高齢者のノウハウを自身でまたは他者が手助けしてマニュアル化します

- ・高齢者が若手にスキルを引き継げるようにスキルマップを作成（金属、35名）
- ・高齢者の安全管理に関するノウハウをまとめ若手に助言・指導（設備工事、55名）
- ・文章を書くのが苦手な高齢者が持つノウハウを写真中心のマニュアルに編集（金属、49名）
- ・高齢従業員の意見を聴きとり「作業手順書」を作成、全従業員に配布（建設、39名）
- ・高齢者の指導力のバラツキを考慮したマニュアル整備による指導（福祉、70名）

## —管理職が高齢者を活かす—



職場に高齢者が増えるようになると、年上の部下を持つ管理職も増えてきます。部下のなかには元上司もおり、年下の管理職はその対応に工夫が必要となります。長年職場に貢献してきた経験豊かな高齢の部下に対しては尊敬を持って接するのは当然ですが、元部下である現在の管理職が元上司に遠慮して、業務上必要な命令をしないのでは困ります。それは若手を含めた職場の秩序を混乱させます。一方、高齢者の知恵や経験を若手の教育に活かすことは効果があるだけでなく、高齢者の意欲も高めます。管理職と高齢者が十分打ち合わせたうえで若手指導について役割分担すれば、管理職は重要課題解決の時間を作れ、職場力向上につなげることが出来ます。

# IV

シニアが持つ強みの積極的活用

## 新職場・職務の創出



高齢者のなかには体力が低下するなどの理由で、今までの仕事をするのが難しくなる場合があります。そこで新しい職場や職務を作ります。会社のなかにある仕事を組み直して分業してもらう場合もあれば、既存事業を超えた新規事業を立ち上げ、高齢者を起用することも可能です。会社は日常から高齢者に向く職場や職務創出の検討が欠かせません。

### ポイント 1 事業を多角化する

事業多角化により、高齢者の強みを活かします

- ・ 消防用設備点検業を高齢者が担当する新規事業として開始（サービス、33名）
- ・ 高齢者の職場確保として訪問介護やデイサービス、グループホームへ事業拡大（福祉、58名）
- ・ 警備業に加えて建設業に進出し現場の散水等の軽作業に高齢者を起用（サービス、34名）
- ・ 高齢者からやりたい仕事として希望が出ていた自動車リサイクル事業を開始（小売、91名）
- ・ 介護タクシー参入で高齢者職場を創出（運輸、78名）
- ・ 青果会社が農家の作付け支援・収穫代行会社を設立して高齢社員を配置転換（卸売、58名）
- ・ 高齢者向け職場として「施設管理業務（ダム施設、放送施設）」を開発（サービス、450名）
- ・ 運送業務に加えてポスターやチラシ印刷業務を創出、高齢者を受け入れ（運輸、161名）
- ・ 高齢女性の知恵や経験を活かして本体業務を支援する子会社に高齢者を配置（農業、60名）
- ・ 新規事業である介護福祉タクシーに高齢者を積極採用（福祉、263名）
- ・ 運転経験豊かな高齢者が幼稚園児登園・降園時の交通誘導員（福祉、60名）
- ・ ドライバーの職種変更を可能にするため運送業から物流業に業態転換（運輸、29名）
- ・ 運送業から物流業に業態転換して倉庫部門を拡張、高齢者向け職場が増加（運輸、29名）
- ・ 長年家具を扱っていた高齢ドライバー向けに遺品整理サービス業務を開始（運輸、29名）
- ・ 高齢ドライバーを新規事業である透析患者の送迎業務に起用（運輸、48名）
- ・ 高齢ドライバーを新設の中古車販売会社の営業・洗車業務に起用（運輸、48名）
- ・ 体力的に運送業務が難しくなった高齢者のためにガソリンスタンドを開設（運輸、104名）
- ・ ペットフード商品保管に加えて箱詰め業務も請け負い、高齢者が担当（運輸、57名）

## ポイント 2 既存事業を拡大する

既存事業でも市場や顧客を開拓・拡大して高齢者活用につなげます

- ・ 60 歳以上の短時間就労者のみで運営する店舗を開業（飲食、324 名）
- ・ 顧客開拓で昼食のみ提供の出張賄い業務を獲得、高齢者を派遣（飲食、276 名）
- ・ 駐車場や宿泊施設の店舗増で高齢者雇用の場を拡大（娯楽、96 名）

## ポイント 3 高齢者が既存の業務の付加価値を高める

高齢者の専門的能力を活かし、既存業務の付加価値を高めます

- ・ 専門知識を持った大手企業出身者による法令チェック（派遣、980 名）
- ・ 元大企業管理職高齢者がマニュアルや規定からなる「運営管理フロー」を確立（派遣、980 名）
- ・ 65 歳以上の非常勤嘱託職員がメンバーの「債権管理専門チーム」を編成（金融、3084 名）

## ポイント 4 同じ仕事を高齢者と若年・中堅社員で分業する

同一業務でも特に高齢者に向く仕事を高齢者が担当することで分業します

- ・ 溶接ロボット導入で高齢者と女性がロボット周辺作業（金属、30 名）
- ・ 少量生産の仕上げは自信を持っている高齢者が担当（繊維、80 名）
- ・ 体力と視力が低下した高齢者は指導役となり、作業を担当する若手と役割分担（印刷、49 名）

## ポイント 5 仕事を分割して高齢者に任せる

従来業務を細分化して負担が軽いものを切り出し、高齢者が担当します

- ・ 調理業務に食器洗浄や仕込み等を分業化し、短時間業務を創出（医療、245 名）
- ・ 介護施設の機器修理や庭の手入れ等の周辺業務は高齢者が専属で担当（福祉、204 名）
- ・ 資材センター勤務者で体力が低下した高齢者は資材のメンテナンスを担当（設備工事、39 名）
- ・ 高齢者は食事介助やトイレ誘導を担当（福祉、127 名）
- ・ 介護サービス利用者の送迎業務を介護業務と切り離し、専任として高齢者を採用（福祉、163 名）
- ・ 銭湯ボイラーの稼働とメンテナンス、番台や洗浄作業は高齢者が中心に担当（宿泊、295 名）

## ポイント 6 高齢者に合った新しい仕事を作る

肉体的負担が軽い仕事や高齢者の強みが活かせる仕事を新たに作り出します

- ・ 高齢者は負担の軽い冠婚葬祭場の場内交通警備（サービス、82 名）
- ・ 環境配慮で重油からバイオマスに変更、薪割りと運搬は高齢者（娯楽、12 名）
- ・ 一人で訪問介護が難しくなった高齢者はチームで働く施設へ異動（福祉、289 名）
- ・ 定年後は電話受付や配車係（運輸、100 名）

- ・特技を持つ高齢者に下駄箱や屋根掛け作業を業務として依頼（小売、134名）
- ・集中力持続が難しい高齢運転手を介護施設やスクールバスの短距離運転に起用（派遣、109名）
- ・清掃や朝食サービス、駐車場管理を簡単な研修で習得できる定型作業に再編（宿泊、9023名）
- ・体力的に身体介護が難しくなった高齢者を弁当製造に配置転換（福祉、224名）
- ・高齢者はOJTによる熟練技能ノウハウ伝承業務を担当（サービス、36名）
- ・高齢者を介護サービス担当から食事宅配サービスに配置転換（福祉、135名）
- ・デイサービス、グループホーム、介護相談室等の高齢者向け軽作業職場増加（福祉、225名）
- ・洗車職場開設で運転が難しくなった高齢ドライバーを配置転換（運輸、214名）
- ・高齢社員が障害者の教育訓練指導役に（農業、40名）
- ・デイケアの送迎運転業務を新設し、高齢ドライバーを配置（医療、245名）
- ・高齢のトラック運転手は短時間や軽い荷物の配送コースが選択可能（運輸、161名）
- ・元記者の高齢者が経験を活かし、新聞の読み方や作り方を生徒・学生に指導（マスコミ、316名）
- ・「手仕上げ作業場」を高齢者の職場として設置（機械器具製造、98名）
- ・65歳定年後は現場職長の補佐役を担当（建設、64名）
- ・安全面で現場業務が難しくなった高齢者は工場内の加工業務に異動（建設、64名）
- ・多様な働き方を希望する高齢者は子会社に移籍（建設、64名）
- ・高齢者もできる仕事、向いている仕事、高齢者しかできない仕事、を抽出（福祉、60名）
- ・歴史資料館案内役に高齢者を起用（機械製造、134名）

## —高齢者もいろいろ—



「高齢者」と言うと、「長年培ってきた技がある」、「深い人生経験の持ち主」など高く評価されることもあります。しかし、「体力がない」、「変化についていけない」、「自分の考え方を曲げず頑固」など、否定的な評価も根強いものがあります。とはいえ、高齢者もさまざまです。確かに体力の低下した高齢者もいますが、若者と変わらない体力を維持している高齢者、新しいことをよく知っている高齢者も見受けられます。60歳を超えての働き方についてもフルタイムで働き続けたい人、半日や週の半分だけ働きたい人がいます。「高齢者は〇〇だから」とひとくりに考え、勝手にイメージして人事制度をつくるのは効果的でないばかりか、高齢者の「強み」を阻害してしまう恐れもあるので注意が必要です。

# V

シニアが長く働けるためのしくみ

## 作業施設等の改善



高齢者のなかには体力や視力、集中力の低下が見られる場合があります。彼らの「強み」を発揮しにくくなることがあります。そこで「弱み」を補う工夫が必要となります。道具や器具の工夫、機械化や自動化、自分のペースで出来る仕事の創出などが考えられます。また、疲労防止や回復のために休憩室の設置や改善も効果的です。

### ポイント 1 体力負担を減らす

さまざまな工夫で従来業務を肉体的負担の軽いものにします

#### ◎重量物の小型軽量化

- ・種類が多かった洗剤を一つにまとめて持ち運びを容易に（サービス、66名）
- ・両手に道具を持つての移動を、片手で持てるように道具を改良（サービス、483名）
- ・食器を軽いものに変更（宿泊、94名）
- ・高齢者の体力に合わせ対象物を金属からプラスチックへ変更（サービス、50名）

#### ◎運搬の機械化・自動化

- ・車輪の大きい配膳台車導入で体力負担軽減（宿泊、133名）
- ・印刷機への紙積み作業の機械化による腰への負担軽減（印刷、182名）
- ・コンベア利用による金属スクラップ運搬（金属、109名）

#### ◎力のいる作業の機械化

- ・握力に頼ったクリーム絞り作業を自動絞り機に変更（小売、134名）
- ・重い食器を運ばずにカートを使用（宿泊、638名）
- ・商品運搬は台車を使用（食品製造、35名）

#### ◎移動距離の短縮

- ・高齢者に体力的負担がかかる病室巡回に代わって監視室のモニターで集中管理（医療、137名）
- ・階段使用をなくすため調理場を1階に変更、外観内装も明るい色使いに変更（福祉、224名）
- ・建屋中央に大型エレベーターを設置（紙製造、38名）
- ・生産工程をひとつの階で完結（紙製造、38名）

### ◎通勤負担の軽減

- ・高齢職員の自宅から徒歩や自転車で直行直帰できるサービス利用者宅を紹介（福祉、220名）
- ・公共交通機関がないため送迎用の車を手配（宿泊、155名）
- ・高齢社員を送迎（宿泊、638名）
- ・CAD 図面作製者は在宅勤務（機械、46名）

### ◎設備の改善

- ・長く立ち作業しても疲れないクッション性素材を床材に（食品製造、97名）
- ・台車の素材をゴムから硬質プラスチックに変更して手押しが容易化（食品製造、193名）
- ・照明のLED化で高齢者が担当する交換作業の回数を軽減（宿泊、133名）
- ・高齢者が長時間座っても疲れないひじかけ付きのいすを導入（技術サービス、1760名）

### ◎注意力の軽減

- ・移動販売車をマニュアル車からオートマ車に変更（小売、89名）
- ・10トン車運転の高齢者を2トン車や4トン車に配置転換（運輸、154名）
- ・瞬時の判断が必要な作業の廃止（金属、22名）

### ◎負担のかかる作業の軽減や免除

- ・来館時の説明やおもてなしを部屋からロビーに変更し作業負担の軽減（宿泊、55名）
- ・体力を要しない仕事を集約して一人の高齢者が担当（福祉、199名）
- ・夜間勤務に代わって昼間勤務となるデマンドタクシーを開始（運輸、74名）
- ・洗車専門スタッフ雇用により高齢ドライバーの負担軽減（運輸、214名）
- ・高齢者は直接作業にあたらず技術指導員として活用（金属、61名）
- ・手積み手卸し作業は若手に任せ、高齢者はパレットや台車配送業務に配置転換（運輸、154名）
- ・体力負担軽減のため、高齢者の業務は接客中心（小売、882名）
- ・繁忙期は高齢者にシルバー人材センターからの派遣者を加えてシフト編成（小売、56名）
- ・夜間勤務をなくして高齢者の負担軽減（紙製造、138名）
- ・高齢者の体力に合わせて立ち作業から座り作業へ変更（サービス、50名）
- ・身体的負担の大きい布団片付けや室内清掃は外注し、高齢者の負担軽減（宿泊、48名）

## ポイント 2 機械化・自動化する

仕事を自動化し、作業負担を軽減します

- ・自動食器洗い機の導入（小売、290名）
- ・コンピューター制御のハイテクローリーの導入（運輸、137名）
- ・技能に関わらない部分を機械化して高齢者の負担軽減（食品製造、43名）
- ・ペットボトルキャップ外し機設置で作業負荷軽減（サービス、36名）

- ・作業効率と身体的負担軽減を目的に最新式電動ベッドに更新（福祉、225名）
- ・洗浄機活用で身体的負担軽減と作業効率向上（飲食、52名）
- ・工場設備の電動化（電子部品製造、41名）
- ・みかん山の農薬散布や現況確認はドローンが代行（農業、60名）
- ・レジのキー操作をバーコードに変更して高齢者の苦手意識を解消（小売、35名）
- ・種まき作業の自動化（農業、56名）
- ・うろこ取り器、皮むき機、三枚おろし機等の機械化で体力負担軽減（小売、1061名）
- ・高低差のある箱詰めはコンベヤー化（食品製造、35名）
- ・重量物のパレット運搬を機械化（食品製造、193名）
- ・原木運搬を人力から電動式重機へ変更（食品製造、193名）
- ・すべての作業台にリフター設置（金属、49名）
- ・パソコンで自動記録する「自動運転日報」を導入し、記録の手書き作業を廃止（運輸、188名）
- ・特定の熟練高齢者に集中する仕事をロボット化して多忙感解消（金属、30名）
- ・椎茸パッケージ作業をベルトコンベヤーとローラーで機械化し身体的負担軽減（農林、40名）
- ・「手作業・手運搬・中腰作業」を機械化（食品製造、89名）
- ・漬物石持ち運びの代わりにプレス機導入（食品製造、328名）
- ・一斗缶入り調味料を直接持たず専用台にのせ他容器へ注入（食品製造、75名）

### ポイント 3 視力・聴力低下を補う

設備の工夫により高齢者の視力・聴力低下を補い、負担軽減と安全確保につなげます

#### ◎文字や画面の大型化

- ・手順書をタブレット化した際に文字を拡大（電気機械、82名）
- ・販売マニュアルの文字を拡大し、イラストを多用（小売、89名）
- ・複数のモニターで見比べる業務ではモニターを大型化（技術サービス、1760名）

#### ◎照明の照度向上

- ・社内照明をすべてLED化（建設、50名）
- ・LED照明化で懐中電灯を使った無理な姿勢での車両点検を改善（運輸、192名）
- ・照明のLED化で高齢者が働くバックヤードの照度向上（宿泊、133名）
- ・天井ぶら下げ式の照明（食品製造、132名）

#### ◎色を使った識別

- ・倉庫を色分けして必要資材の置き場所を明確化（サービス、19名）
- ・通路の塗装を白くして明るさ確保（林業、129名）
- ・備品や工具類を色分け塗装し識別容易化（金属、22名）

### ◎目視作業の軽減

- ・ 目視のピッチ設定をセンサーで代替（小売、134名）
- ・ 高齢者の視力低下に対応して早朝から夕方までの配送業務に配置（運輸、154名）
- ・ 手作業と目視が必要な炭火焼の機械化（食品製造、50名）

### ◎大音量化や音質の改善

- ・ 聴力低下の高齢者でも聴きとれるデジタル無線の採用（運輸、188名）
- ・ 基地局から離れていても音声が見やすいデジタル無線機をタクシーに装備（運輸、29名）
- ・ チャイムの大音量化（金属、22名）

## ポイント 4 注意力低下を補う

設備の工夫により高齢者の注意力低下を補い、負担軽減と安全確保につなげます

- ・ 品種識別表示による誤認防止（農業、56名）
- ・ 高齢者は使い慣れた古い機械を使用（紙製造、38名）
- ・ 高齢ドライバー向けにドア開閉スペースを広くとった専用駐車スペース設置（運輸、29名）

## ポイント 5 作業スピードを調整する

設備や業務を工夫して高齢者が対応できる作業スピードを実現します

- ・ 高齢者は支流（ブランチライン）で自分のペースで作業（金属、36名）
- ・ 自分のペースで仕事ができる手作業中心の工場設立（紙製品、138名）
- ・ 20パーセントスピードダウンした高齢者専用ライン（食品製造、244名）

## ポイント 6 バリアフリーにする

バリアフリーにより、つまずきや転倒を防止します

- ・ 全館バリアフリー化（印刷、316名）
- ・ 工場内段差のフラット化（木製造、34名）
- ・ 床面配線の上部への移動によるバリアフリー（金属、43名）

## ポイント 7 危険を回避する

注意力低下など高齢者の特性を考慮して、事故やけがを防ぐ設備・器具に改善します

- ・ 天井掃除は脚立に乗らずに伸縮タイプのホコリ落として清掃（サービス、483名）
- ・ 通路や作業スペースを十分確保（金属、65名）
- ・ 滑らない床材、滑らない履物など職場の水回りの作業環境改善（飲食、276名）
- ・ 車両洗浄時に転落事故が起きやすい脚立を水平な作業台に交換（運輸、49名）

- ・転倒防止のため、厳冬期の屋外作業に遠赤外線ヒーターを整備（運輸、49名）
- ・介護施設の和室に絨毯を敷いて転倒防止（福祉、59名）
- ・危険性の高い作業は機械化・自動化（電気機械、48名）
- ・後方監視カメラや接触事故防止センサー装備の重機の導入（建設、71名）
- ・60歳以上の高齢者は原則時間外労働禁止（卸売、101名）
- ・高齢者は高所作業を避けて床面作業を担当（建設、39名）
- ・床のドライ化（食品製造、249名）
- ・躓かないように工具類は吊り下げ式で保管（機械製造、134名）

## ポイント 8 設備のレイアウトを変える

設備を改善工夫し、無理な姿勢での作業を解消します

- ・背の高さに合わせて踏み台を4パターン準備（倉庫、127名）
- ・客席のテーブルの間を広げて配膳を容易化（宿泊、638名）
- ・作業位置を適正化して作業姿勢改善（農業、56名）
- ・ベルトコンベヤーと台車の高さを揃えてトレーを無理なく台車に積載（食品製造、35名）
- ・材料や半製品の運搬はエレベーターを使った縦の移動に変更（紙製造、38名）

## ポイント 9 書類や表示を工夫する

高齢者でも読みやすく分かりやすい表示や文書、マニュアルに工夫します

- ・目で見てすぐわかるようにイラストや図で掲示（農林、91名）
- ・シフト表を見やすいものに変更（サービス、66名）
- ・活字を大きく、イラストを多用した資料に改善（食品、89名）

## ポイント 10 休憩室やトイレを工夫する

休憩室やトイレを快適にして疲労回復や気分転換につなげます

- ・一部トイレを洋式に変更（電気機械製造、131名）
- ・2階の休憩室を1階に変更（林業、129名）
- ・トイレのない現場向けにトイレと休憩室を兼ねたバイオトイレカー開発（警備、34名）
- ・従業員全体の健康管理の観点から物置を改修し休憩室やトレーニングルームを開設（運輸、240名）

## ポイント 11 快適な温度にする

設備や作業所の改善により、高温や低温を避け、作業に快適な温度設定を実現します

- ・ 倉庫拡張で雨天作業を快適化（サービス、19名）
- ・ 空気清浄機やスポットクーラーの設置（金属、33名）
- ・ 工場内物流スペース全体に冷暖房システム導入（部品製造、41名）
- ・ 高温作業者向けにスポットクーラー設置と冷却ベスト支給（食品製造、123名）

### —見方を変えて職場改善—



高齢者に優しい職場、高齢者が働きやすい職場づくりのためには、今までの発想や視点を変えてみるとヒントが浮かびます。現在と逆の状態を実現する方策を考えてみるのです。肉体的負担や心理的負担など「重いものを軽くする」、取扱物・文字・音量など「大きいものを小さくする（小さいものを大きくする）」、移動距離や心理的距離が「遠いものを近くする」、勤務時間や通勤時間など「長いものを短くする」、作業台や床や階段の段差など「低いものを高くする（高いものを低くする）」、作業場所や休憩所は「暑いものを涼しくする（寒いものを暖かくする）」、そして、業務範囲など「狭いものを広げる」などです。高齢者の負担が軽減され、実力発揮が可能となります。

# VI

シニアが長く働けるためのしくみ

## 健康管理・安全衛生



健康管理と安全衛生は高齢者だけではなくすべての社員のために不可欠ですが、特に高齢者が長く働き続けるためには、継続的な取り組みが欠かせません。会社は高齢者の健康をチェックできるしくみを作り、職務や設備・器具から危険要因を取り除くだけでなく、高齢者自身が日常から健康と安全を意識するよう注意喚起します。

### ポイント 1 高齢者の健康に注意する

あらゆる機会をとらえて日常から高齢者の健康状態に注意します

- ・健康診断結果をもとに業務見直し（宿泊、45名）
- ・利用者の行なう軽体操やうがいを高齢者が一緒に行なって仕事中に健康増進（福祉、289名）
- ・健康診断結果を本人だけではなく家族にも伝える（建設、154名）
- ・日常的に階段を使ってもらい、健康増進（福祉、106名）
- ・健康要配慮者のヘルメットに本人同意でステッカーを貼り監督者が識別（建設、82名）
- ・管理栄養士を起用した社員向け給食による栄養管理（飲食、276名）
- ・熱中症対策として通気性のある脇ネット付き作業服を導入（警備、34名）
- ・高齢者には定期健康診断に加えてマーカー検査やがん検診の費用を援助（電子部品、95名）
- ・腰痛防止器具の導入（福祉、83名）
- ・定期健康診断に法定項目以外の血液検査や大腸検査を追加（運輸、192名）
- ・再雇用時は「健康状況自己申告書」提出を義務付け（運輸、192名）
- ・夏の日差しが強い日中はサマータイム制で休み（農業、60名）
- ・軽量で強靱な粉塵防止マスクなど保護具の無償支給（設備工事、18名）
- ・健康診断を年2回（1月・7月）実施（設備工事、18名）
- ・勤務中の体調不良は併設病院で受診可（福祉、256名）
- ・産業医の協力で健康診断の受診期間を2か月延長して全員が受診可能に（運輸、188名）
- ・各現場事務所に血圧計配備（電気通信工事、55名）

## ポイント 2 仕事の負担を軽くする

高齢者の負担軽減につながるよう、業務の肉体的・精神的負担を軽減します

- ・ 60 歳以上の客室メイク担当者は本人の希望により担当部屋数を減らして勤務（宿泊、9023 名）
- ・ 疲労を感じさせない仕事へ配置（サービス、50 名）
- ・ 高齢者が一人で行なう運搬作業の重さは 20 キロまで（卸売、99 名）
- ・ 重量物運搬は 2 名以上で対処を徹底（卸売、99 名）
- ・ ロテーションによる多能工化で作業時の疲労部位固定化を防止（繊維、56 名）
- ・ 乗務終了後の洗車を次の担当ドライバーが実施（運輸、72 名）

## ポイント 3 休憩室を整備する

休憩室やトイレを快適にして疲労回復や気分転換につなげます

- ・ 一部トイレを洋式に変更（電気機械製造、131 名）
- ・ 2 階の休憩室を 1 階に変更（林業、129 名）
- ・ トイレのない現場向けにトイレと休憩室を兼ねたバイオトイレカー開発（警備、34 名）
- ・ 従業員全体の健康管理の観点から物置を改修し休憩室やトレーニングルームを開設（運輸、240 名）

## ポイント 4 事故防止のために工夫する

注意力低下など高齢者の特性を考慮して、事故やけがを防ぐ設備・器具に改善します

- ・ 天井掃除は脚立に乗らずに伸縮タイプのホコリ落としで清掃（サービス、483 名）
- ・ 通路や作業スペースを十分確保（金属、65 名）
- ・ 滑らない床材、滑らない履物など職場の水回りの作業環境改善（飲食、276 名）
- ・ 車両洗浄時に転落事故が起きやすい脚立を水平な作業台に交換（運輸、49 名）
- ・ 転倒防止のため、厳冬期の屋外作業に遠赤外線ヒーターを整備（運輸、49 名）
- ・ 介護施設の和室に絨毯を敷いて転倒防止（福祉、59 名）
- ・ 危険性の高い作業は機械化・自動化（電気機械、48 名）
- ・ 後方監視カメラや接触事故防止センサー装備の重機の導入（建設、71 名）
- ・ 60 歳以上の高齢者は原則時間外労働禁止（卸売、101 名）
- ・ 高齢者は高所作業を避けて床面作業を担当（建設、39 名）
- ・ 床のドライ化（食品製造、249 名）
- ・ 躓かないように工具類は吊り下げ式で保管（機械製造、134 名）

## ポイント 5 さまざまな方法で安全に向け注意喚起する

安全や事故防止に向けた講習の実施など、日常から高齢者に注意喚起します

- ・ 加齢による視力低下対応で「安全運転に活かす視覚認知トレーニング」を実施（運輸、210名）
- ・ 高齢者就業継続のために腰痛予防講習会を開催（医療、96名）
- ・ 60歳以上運転手を対象に、運転適性診断を活用した特別安全運転教育を実施（運輸、192名）
- ・ 社内報で事故事例を共有化（サービス、3709名）
- ・ 事故発生率の高い時間帯に構内放送で注意喚起（食品製造、193名）

### — 職場全体に及ぶ高齢者雇用の成果 —



高齢者雇用に向けた取り組みの恩恵を受けるのは高齢者だけではありません。体力低下が見られがちな高齢者のために設備や器具を改善すれば、若手や女性も仕事がやりやすくなります。短時間就労を望む高齢者のために早朝や夕方以降の時間帯の勤務を認めれば、子育て中の社員は高齢者に仕事を任せて遅い出勤や早い帰宅が可能となります。このように、高齢者雇用を進めることは会社と高齢者だけの関係に止まらない広範な効果が期待できるのです。また、会社の進める高齢者雇用施策は高齢者が対象であっても、将来高齢者となる若手や中堅にとって、将来の自分たちの処遇を占うことにもなります。高齢者雇用は会社から全従業員へのメッセージとなることを忘れてはなりません。

# VII

シニアが長く働けるためのしくみ

## 能力開発



長年培った技を持つ高齢者にも能力開発は必要です。高齢者が後継者育成のために若手や中堅に教える立場になれば教え方を、新たな職務を担当する場合や技術革新に追いつくためにも学ばなければなりません。より重要なことは、高齢期の立場や役割が変わることに本人が気づき、自覚して準備してもらうきっかけとして研修を活用することです。

### ポイント 1 高齢期の働き方を自覚させる

研修や他者のコメントを通し、自分では分からない高齢期の変化に気づかせます

- ・自身のライフプランを考えるキャリア開発研修を実施（金融、3084名）
- ・新採用の高齢者の教師は高齢者（林業、129名）
- ・高齢期の人生設計を目的に「高齢者意識向上自己戦略セミナー」を開催（運輸、133名）
- ・高齢者を採用後3か月フォローする体制でミスマッチ防止（飲食、796名）
- ・作業感覚の低下につき、同僚の指摘を聞かない高齢者に専門家が指摘（農林、83名）
- ・54歳の従業員対象に定年後も働く意義と処遇を明示するキャリア開発研修（金融、3084名）
- ・「その仕事、80歳までできますか？」をスローガンに健康増進の意識づけ（食品、89名）
- ・高齢者が講師となって多岐にわたる課題について月1回の勉強会開催（金属、48名）
- ・任意参加だったキャリアマネジメント研修を50歳以降は必修に（小売、2661名）

### ポイント 2 高齢者に技能伝承の方法を学ばせる

技能伝承の方法を高齢者に教えます

- ・高齢社員同士で「今の若者への教え方」をテーマに研修を実施（小売、59名）
- ・指導員となる高齢者はOJT指導者としての研修を受講（ビル管理、9310名）
- ・高齢者の指導力のバラツキを考慮したマニュアル整備による指導（福祉、70名）

### ポイント 3 高齢者自身も新たな能力を身につける

高齢者が新たな能力を習得して技術革新に対応し、幅広い業務を担当できるようにします

- ・積極的に外部研修に参加させる（福祉、56名）
- ・「一人三役」制度導入で多能工化（食品製造、255名）
- ・技術進歩の激しさに対応して月1回研修を実施（福祉、58名）
- ・資格取得奨励のため研修費用を病院が負担、取得者には資格手当付与（医療、137名）
- ・高齢者の資格取得者にも資格取得奨励金や資格手当を支給（福祉、263名）
- ・自社で付与できる公的資格を高齢者が取得できるように研修体制を充実（設備工事、39名）
- ・若手社員が講師のIT講習会に高齢者が参加（設備工事、18名）
- ・年6回の施設内研修は高齢者も参加（福祉、98名）
- ・特定工程の高齢者を多能工化し、その仕事ができなくなった場合の不安を解消（印刷、49名）
- ・ドライバーの豊富な知識・技術・技能を活かして危険物取扱者の資格を取得（運輸、104名）
- ・一定資格を取得した高齢者に褒賞金支給（ビル管理、9310名）
- ・管理員業務ハンドブックを配布、高齢者が業務の標準化・効率化を理解（ビル管理、9310名）
- ・観光タクシー強化のため「高等観光専修学校」を設置して教育訓練（運輸、29名）
- ・ドライバーに商工会議所が主催する「観光マイスター」取得を奨励（運輸、29名）
- ・社内資格取得のための受験資格にあたって年齢制限廃止（福祉、105名）

#### —研修で高齢者が変わる—



高齢期の役割は第一線での活躍から後継者育成など後方支援へと変化します。高齢者となる前にこの変化に気づき、その時に活躍するための準備が必要です。そこで研修が意味を持ちます。研修の目的は近い将来に自身に到来する変化に気づききっかけを提供し、準備を促すことです。60歳に到達してからではなく、50歳代のうちに研修を実施すれば、準備期間も長く、満を持した60歳台の活躍が期待できます。研修の成果として、60歳到達時点で、「識」（職場での自分の立場と役割を認識する）、「感」（自分がベテランとして貢献出来る「強み」が何かを感じ取る）、「結」（職場が抱える課題の解決に自分の「強み」を結び付ける）、「導」（豊富な経験で若手や中堅を教え導く）、を心掛けるようになるのです。

## ーハードからソフトへ、 高齢者が働きやすい環境づくりをー



IT化、ロボット化やIoT化が進み、体に負担のかかる仕事や危険な仕事は人間がやらずに済むようになりつつあります。人間は人間にしかできない仕事をする社会がやって来ます。これは働く高齢者にとって大きな助けです。体力や記憶力低下で長年培った技や経験が発揮できなくなった高齢者も輝きを取り戻せます。しかし高齢者がその実力を発揮するには機械設備等ハード面の職場環境整備だけでは不十分です。高齢者が頑張れる条件とは、高い意欲を保ち続ける環境づくりです。これからも新しい事を学びながら努力を続けられるように、彼らに相応しい役割や任務を与え、成果に応じて処遇する、必要に応じて研修も実施するなどソフト面での環境整備が欠かせません。

【執筆者】

内田 賢（うちだ まさる）

東京学芸大学教育学部教授、附属特別支援学校校長兼務。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の「高年齢者雇用開発コンテスト」審査委員（2012年～）ほか、『65歳超雇用推進企業事例収集委員会』（2018年～）委員長を務める。

(出典)

「生涯現役いきいき企業 100 選」(2014 年版)

「2015 年版 エルダー活躍先進事例集」

「2016 年版 エルダー活躍先進事例集」

「2017 年版 エルダー活躍先進事例集」

「平成 20 年度 高齢者にやさしい職場づくり

現役力!を活かす—平成 20 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 21 年度 高齢者にやさしい職場づくり

70 歳現役企業を目指して—平成 21 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 22 年度 高齢者にやさしい職場づくり

70 歳現役企業への道しるべ—平成 22 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 23 年度 70 歳まで現役で働ける職場づくり

こうして実現。70 歳雇用—平成 23 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 24 年度 70 歳まで現役で働ける職場づくり

先進 70 歳雇用企業—平成 24 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 25 年度生涯現役で働ける職場づくり

70 歳戦力化企業—平成 25 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 26 年度 先進 生涯現役企業 生涯現役で働ける職場づくり

—平成 26 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 27 年度 高年齢者を戦力に 生涯現役で働ける職場づくり

—平成 27 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 28 年度 高年齢者を戦力に 生涯現役で働ける職場づくり

—平成 28 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「平成 29 年度 高年齢者を戦力に 生涯現役で働ける職場づくり

—平成 29 年度高年齢者雇用開発コンテスト事例より—」

「エルダー」2009 年 11 月号

「エルダー」2010 年 11 月号

「エルダー」2011 年 11 月号

「エルダー」2017 年 10 月号

「エルダー」2018 年 10 月号

「エルダー」2018 年 11 月号

「65 歳希望者全員雇用時代 高齢従業員戦力化に向けて — 『企業における高齢者雇用の推進』に

係る検討委員会」報告書— (平成 28 年再版)」

「65 歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～ その 3」

# 高年齢者雇用開発コンテスト 応募企業募集！

高年齢者がいきいきと働くことのできる  
職場づくりの好事例を募集します

定年延長

継続雇用  
制度

人事制度

作業改善

はたらき方・  
健康管理

モチベーショ  
ンの向上



厚生労働省及び(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構では、  
生涯現役社会の実現に向けた機運を醸成するために、  
「高年齢者雇用開発コンテスト」を毎年実施しています。

高年齢者の雇用に関する創意工夫の事例を広く募集し、優秀企業については、  
10月の高年齢者雇用支援月間にあわせて、  
「高年齢者雇用開発フォーラム」の席上で、表彰状を授与します。  
是非、積極的なご応募をお待ちしております。

## 応募方法

例年11月～3月頃に当機構HPにて募集しています。  
詳しくは、「高年齢者雇用開発コンテスト」でご検索ください。

## 過去の入賞事例の紹介

当機構のHPでは、  
優秀企業の改善事例等を広く社会に周知することにより、  
雇用環境の整備に係る企業の具体的な取組の普及・促進を図るため、  
過去の入賞企業の取組事例を紹介しています。  
詳しくは次のページをご覧ください。

高年齢者雇用開発コンテスト

検索



# 「65歳超雇用推進事例サイト」

～100社以上の好事例～

スマートフォンからも  
見やすい！



豊富なキーワードで簡単検索

イベント案内、研究資料など「65歳超雇用推進」  
関連情報をまとめて見られます！

jeed 65歳超 事例サイト

検索



■ 独立行政法人高齢・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 所在地一覧

令和2年9月現在

| 都道府県支部 | 郵便番号     | 住 所                               | 問い合わせ先       |
|--------|----------|-----------------------------------|--------------|
| 北海道支部  | 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   | 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   | 020-0024 | 盛岡市菜園1丁目12-18 盛岡菜園センタービル3階        | 019-654-2081 |
| 宮城支部   | 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   | 010-0101 | 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     | 018-872-1801 |
| 山形支部   | 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   | 960-8054 | 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   | 310-0803 | 茨城県水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階          | 029-300-1215 |
| 栃木支部   | 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   | 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   | 336-0931 | 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   | 261-0001 | 千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階          | 043-204-2901 |
| 東京支部   | 130-0022 | 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階          | 03-5638-2794 |
| 神奈川支部  | 241-0824 | 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   | 951-8061 | 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階        | 025-226-6011 |
| 富山支部   | 933-0982 | 高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内           | 0766-26-1881 |
| 石川支部   | 920-0352 | 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   | 915-0853 | 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   | 400-0854 | 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   | 381-0043 | 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   | 500-8842 | 岐阜市金町5-25 G-front II 7階           | 058-265-5823 |
| 静岡支部   | 422-8033 | 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   | 460-0003 | 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   | 514-0002 | 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階              | 059-213-9255 |
| 滋賀支部   | 520-0856 | 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   | 617-0843 | 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   | 566-0022 | 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 |
| 兵庫支部   | 661-0045 | 尼崎市武庫豊町3丁目1番50号 兵庫職業能力開発促進センター内   | 06-6431-8201 |
| 奈良支部   | 634-0033 | 橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内         | 0744-22-5232 |
| 和歌山支部  | 640-8483 | 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   | 689-1112 | 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   | 690-0001 | 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   | 700-0951 | 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   | 730-0825 | 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   | 753-0861 | 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   | 770-0823 | 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   | 761-8063 | 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   | 791-8044 | 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   | 780-8010 | 高知市棧橋通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   | 810-0042 | 福岡市中央区赤坂1丁目10-17 しんくみ赤坂ビル6階       | 092-718-1310 |
| 佐賀支部   | 849-0911 | 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   | 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   | 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   | 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   | 880-0916 | 宮崎市大字恒久4241番地 宮崎職業能力開発促進センター内     | 0985-51-1556 |
| 鹿児島支部  | 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   | 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 |

(奥付)

発行日：2020年9月30日

発行者：独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部 研究開発課 TEL：043-297-9527

千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3（障害者職業総合センター内）

I 人事管理

II 職場の風土づくり

III 技能伝承

IV 新職場・職務の創出

V 作業施設等の改善

VI 健康管理・安全衛生

VII 能力開発