

▶ 分析機器製造業において 年齢に関わらず人材を活用するた めの手引き

社団法人日本分析機器工業会

分析機器製造業高齢者雇用推進委員会



>>目次

- I. はじめに ～高齢者雇用の現状
- II. 年齢に関わらず働くことができる仕組み
- III. 年齢に関わらず働くことを実現するためのその他の視点

分析機器製造業は、ハイテク産業や環境対策、医療分野など、あらゆる産業における先進技術開発に必要な機器を供給する産業として、分析に対する市場ニーズが高まるなか、事業の発展・技能伝承のためには高齢技術者のノウハウ活用は不可欠です。そこで、当手引きでは、70歳までの雇用を見据えた雇用管理という観点から、評価・賃金制度や健康管理面についての指針をまとめています。

高齢人材を活用するために

分析機器製造業界において、現状ではその人数は決して多いとは言えないものの、技術系職種に携わる人材を中心に65歳以上人材が「再雇用契約」あるいは「業務委託契約／コンサルタント契約」によって活躍していることが平成20年度アンケート調査等で明らかになっています。そこで、「60歳定年であり、60歳以降は再雇用制度を選択する企業」に焦点を当て、年齢に関わらず働くことができる仕組みについて解説していきます。

■65歳以上人材に対して再雇用制度を適用する際の4つのポイント

①対象者 … 誰を対象とするか

企業側が「どのような知識・技能・経験等を持つ人材を活用したいか」の人材像を明確化し、それを基にした客観的な基準を設けることが必要です。また、個人差はあれど、65歳以降では加齢に伴う体力低下は避けられないため、「健康」や「勤務態度」に係る何らかの項目を条件に入れることも有効です。

②雇用形態 … どのような働き方を選択するか

有期雇用契約による再雇用で、一定期間(契約更新時)ごとに契約内容を見直すことは企業側・再雇用者側の双方にとって有効です。また、個人の

実情に応じた柔軟な働き方ができるような勤務体系を複数用意し、お互いの話し合いの下に決定することが望ましいと言えます。

③仕事の選択(配置) … どこで活用するのか

原則として主に「(後進が育つまで)アドバイザー的な立場に立ちながら本業と人材育成の双方の役割」を担う人材として活用することから、「65歳以前と同じ職場／同種の業務」に配置することが基本となります。一方、希望者全員を再雇用する場合には、65歳以上人材を「65歳以前と異なる職場／異なる業務」に配置することは世代交代の促進や組織の活性化にとって有効です。

④評価・処遇 … いかにもやる気を引き出すか

「能力や責任に見合った賃金制度」「経験・技術・技能を活かす業務配置」「高齢者の教育・指導能力の向上」等が効果的で、その他にも「呼称(マイスター・シニアスタッフ)の工夫」や、安心して就業できるように「再雇用の更新条件の明確化」など、各企業の事情や再雇用対象者のニーズに応じて複数の制度・仕組みを併用することが重要だと考えられます。

とりわけ65歳以上人材のモチベーションの維持・向上を図るためには担当する業務内容(仕事)・働きぶり等を公正に評価し、これを賃金に反映させることが欠かせません。

■「高齢者の活躍を支える基盤となる」仕組み

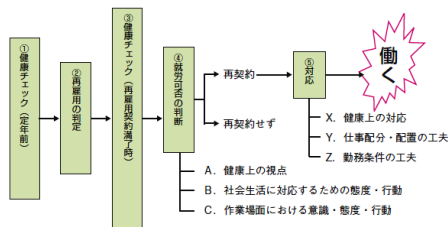
ここでは、「高齢者の活躍を効果的に支援」し、かつ「高齢者の働きがいを増進」するために「健康に配慮しつつ、各人の発揮したパフォーマンスに対する適切な処遇を実現」することが不可欠である、という理由から、「働くための健康管理モデル」と「仕事ベースの評価・賃金モデル」の2つのモデルを取り上げています。

①働くための健康管理モデル

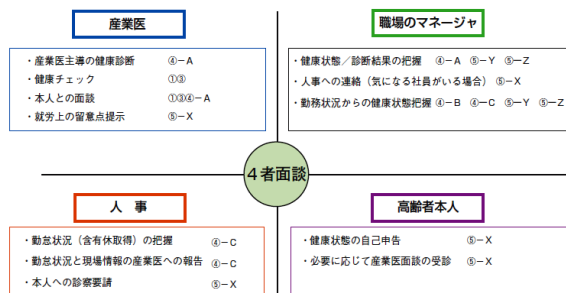
再雇用契約終了時に、再雇用を希望する者に対し、健康状態「A. 健康上の視点」については医学的な観点から医師が判断を、また「B. 社会生活に対応するための態度・行動」「C. 作業場面における意識・態度・行動」の面から人事や職場のマネージャが判断をします。契約更新希望者が就労できる条件を保有しているかどうか総合的に判断します。

さらに再契約が決まった高齢者が、健康を維持しながらパフォーマンスの最大化をできるよう、条件を整えるプロセスになります。具体的には「X. 健康上の対応」「Y. 仕事配分・配置の工夫」「Z. 勤務条件の工夫」の三側面から対応・工夫を展開していくこととなります。

図表 15 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における「働く健康」管理モデル



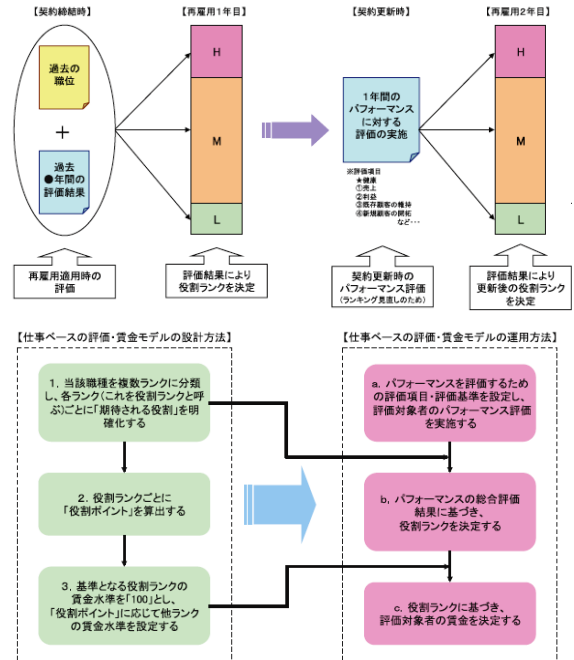
図表 16 「働く健康」管理モデルにおいて産業医、人事、職場のマネージャ、本人が果たすべきアクション (図表内英数字は図表 15 に対応)



②仕事ベースの評価・賃金モデル

本モデルの基本的な考え方は「『期待される役割』および『パフォーマンス』の2つをベースとして、賃金を契約更新ごとに決定する」ところにあります。すなわち再雇用1年目は過去の評価を活用して、「期待する役割」の重要度に基づいて高齢者を複数のランク(図表ではH、M、Lの3ランクで例示)に分類し、それに対応して賃金を決定します。その

後1年間のパフォーマンスを評価し、契約更新時には評価結果に基づいてランクの再設定を行い、賃金を決定します。この手順を契約更新に合わせて繰り返し行うというものです。



Check !

本手引きでは、フィンランドにおける「中高年齢期の労働者の仕事を遂行する能力の維持に関する考え方・具体策」についての研究内容を踏まえて、「年齢に関わらず働く」ことを実現するためのポイントを掲載しております。フィンランドは近年の高齢者就労率の伸びがEU内で第1位であり、また国民の年齢別構成比は日本と類似していることから、我々が学ぶべき点は多々あると考えられます。

