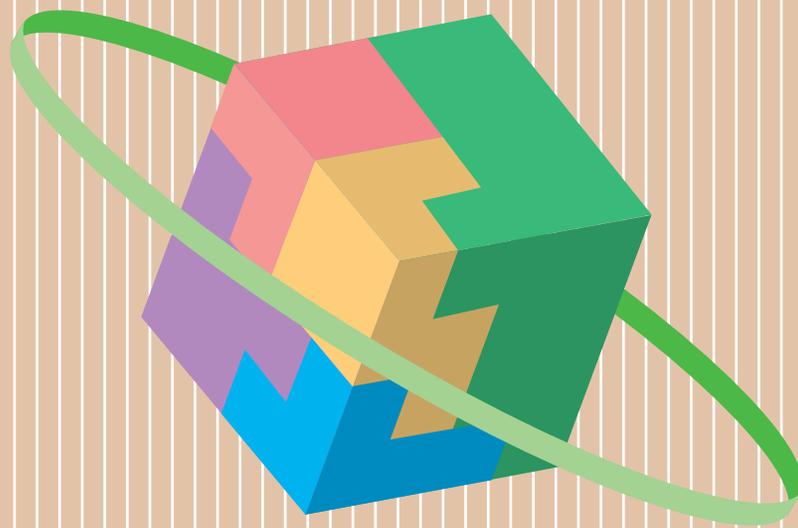


# 分析機器製造業において 年齢に関わらず 人材を活用するための手引き



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

## ごあいさつ

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不可欠な機器を供給する産業として、社会の発展に大きく寄与しています。こうした分析に対する市場ニーズが高まるなか、昨今の急速な少子高齢化社会の到来により、若手技能者の確保や技術伝承が将来的にますます困難になることが予想されます。

また、当業界は高度な技術的知識に依存する知的集約型産業であるため、事業の発展・技能伝承のためには高齢技能者のノウハウ活用は不可欠であり、70歳までの雇用を見据えた雇用管理の検討が必要な段階となっております。

社団法人日本分析機器工業会では、こうした問題に対応すべく独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の委託を受け、当工業会労務委員会委員を中心として、分析機器製造業高齢者雇用推進委員会を設置し、平成20年度から21年度の2ヶ年に亘り、高齢者雇用のあり方について討議・検討を重ねてまいりました。そして、ここにその成果として、当業界における高齢者雇用のガイドラインとして活用していただける「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」をとりまとめました。

本ガイドラインでは、当業界の高齢者雇用における評価・賃金制度や健康管理面などについての指針をまとめております。会員企業各位での検討資料のひとつとして、ご活用いただければ幸いです。

最後になりましたが、本ガイドライン作成にあたり、ヒアリングにご協力いただきました企業関係者、ならびに会員各位に多大なるお力添えをいただきましたことを厚く御礼申し上げます。

平成22年1月

社団法人 日本分析機器工業会  
会 長 堀 場 厚

# I

## はじめに ～高齢者雇用の現状

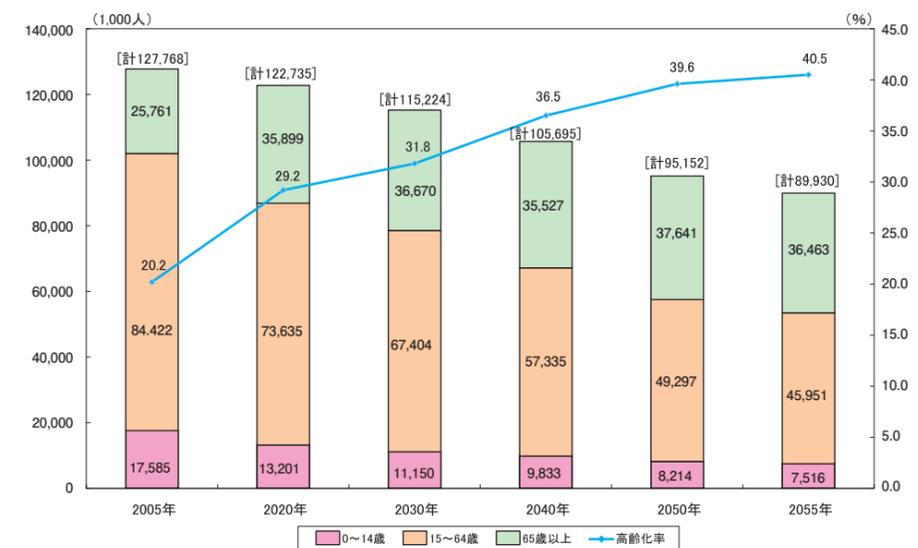
### 目次

I. はじめに ～高齢者雇用の現状	3
II. 年齢に関わらず働くことができる仕組み	7
1. 高齢人材を活用するために	7
(1) 高齢人材を活用するための基本的な戦略・考え方	7
(2) 高齢人材を活用するための制度選択 - MAP 1 -	8
(3) 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 - MAP 2 -	14
2. 高齢者活躍支援システム(iki-iki system)について	18
(1) 高齢者活躍支援システム(iki-iki system)の全体像	18
(2) 「働くための健康」管理モデル	19
(3) 仕事ベースの評価・賃金モデル	23
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	28
ご参考：高齢者雇用に関する各種WEBの情報源	31

#### ★本格的な人口減少社会の到来

我が国は2005年(平成17年)に人口減少局面に入りました。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成18年12月推計)」の出生中位(死亡中位)推計では、2055年の総人口は8,993万人、高齢化率(総人口に占める65歳人口の割合)は40.5%と見通されており、これを2005年と比較してみると、総人口は約3割減少、高齢化率はほぼ倍増することとなります(図表1)。すなわち、我が国では本格的な人口減少社会の到来、一層の少子高齢化の進行が見込まれているのです。

図表1 我が国の推計人口と高齢化率の推移



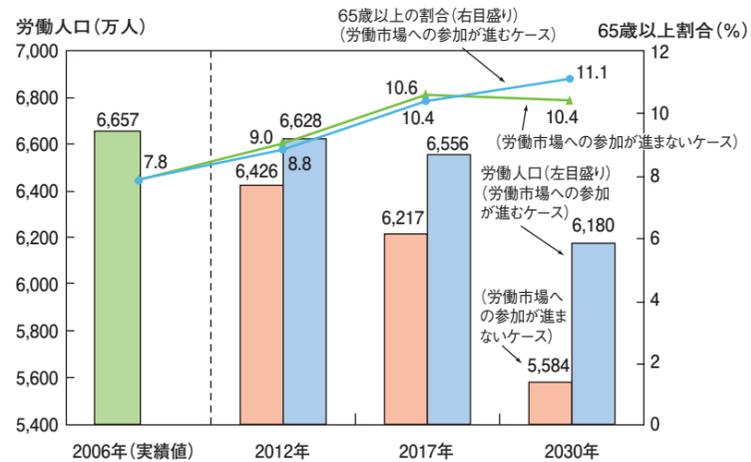
(資料) 国立社会保障・人口問題研究所(平成18年12月推計)より作成  
(注) [ ]内は総人口

#### ★労働力人口減少への対応

こうした人口構造の変化は労働力人口の減少を意味しており、我が国経済社会の持続的発展への影響が懸念されています。政府は2006年に65歳までの雇用機会を確保することを定めた改正高年齢者雇用安定法(以下、改正高年齢法)を施行し、各企業は「定年の定め廃止」「定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講ずることが義務付けられました。

それに加えて「経済上」のみならず「健康の維持」「生きがい・社会参加」といった理由から働き続けることを希望する高齢者が多いことを踏まえると、65歳を超えてもなお社会の支え手として活躍することができる社会の実現が求められ、平成19年8月には(独)高齢・障害者雇用支援機構が「『70歳まで働ける企業』の実現に向けた提言」を取りまとめています。

図表2 労働力人口と労働力の見通し



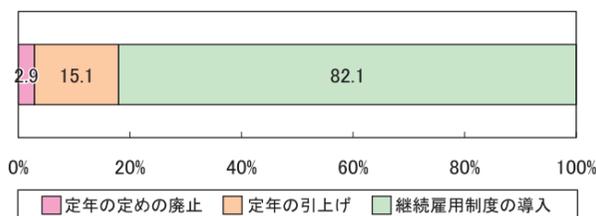
資料出所:2006年は総務省統計局「労働力調査」、労働力人口の2012年以降はJILPT「労働力需給の推計(2008年3月)」。ただし、労働力人口総数に占める65歳以上の労働力人口の割合については、JILPT「労働力需給の推計(2008年3月)」を踏まえ、内閣府で試算したもの。  
 (注1)「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年齢別の労働力率が2006年の実績と同じ水準で推移すると仮定したケース。  
 (注2)「労働市場への参加が進むケース」とは、各種の雇用施策を講ずることにより、若者、女性、高齢者等の方々の労働市場への参加が実現すると仮定したケース。  
 (注3)この推計においては、税・社会保障制度等の労働力需給に与える影響については必ずしも十分に考慮されていないが、こうした制度が変更されることによって労働力需給に大きな影響を及ぼす可能性があることに留意が必要。  
 (資料)内閣府「高齢社会白書」(平成21年版)

★高齢者雇用確保措置の実施

それでは各企業では高齢者を雇用するために、どのような制度を整備しているのでしょうか。改正高齢法に基づく雇用確保措置の実施状況を見ると、従業員数が51人以上の企業では「継続雇用制度」が8割を超えていることが分かります(図表3)。また、継続雇用制度を整備している企業のうち、希望者全員をその対象とする企業は41.8%、労使協定あるいは就業規則で対象者に何らかの基準を設けている企業は58.2%となっています(図表4)。

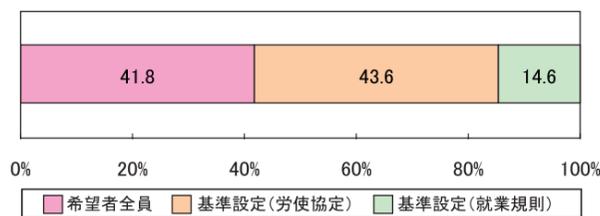
なお、厚生労働省「平成21年就労条件総合調査」によると、一律定年制を定めている従業員数30人以上の企業のうち、勤務延長制度導入企業は11.5%、再雇用制度導入企業は65.6%、両制度併用企業は12.9%とされており、今後とも企業は継続雇用制度、とりわけ再雇用制度を中心に高齢者が働く場を確保していくものと考えられます。

図表3 雇用確保措置の内訳



(資料)厚生労働省「平成21年6月1日現在の高齢者の雇用状況について」より作成  
 (注)対象は従業員数51人以上の企業。

図表4 継続雇用制度の内訳

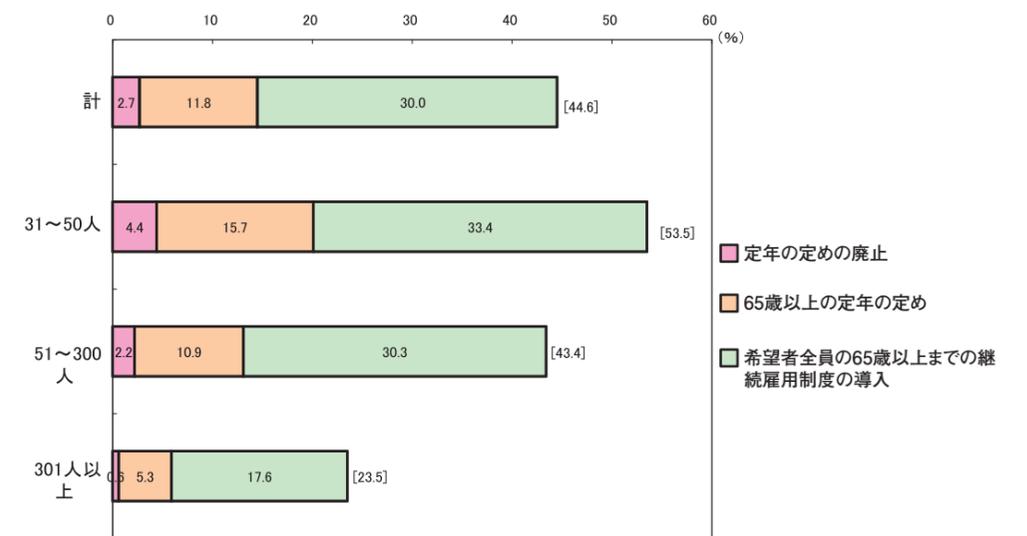


(資料)厚生労働省「平成21年6月1日現在の高齢者の雇用状況について」より作成  
 (注)対象は従業員数51人以上の企業。なお、301人以上の企業においては、継続雇用制度の対象者に係る基準を労使協定によらず就業規則等で定めることができるとする経過措置は平成21年3月31日が終期となっていることから、就業規則で基準を定めている企業は雇用確保措置未実施企業とみなされるため、本集計には計上されていない。

★希望者全員が65歳以上も働ける企業・70歳まで働ける企業の増加

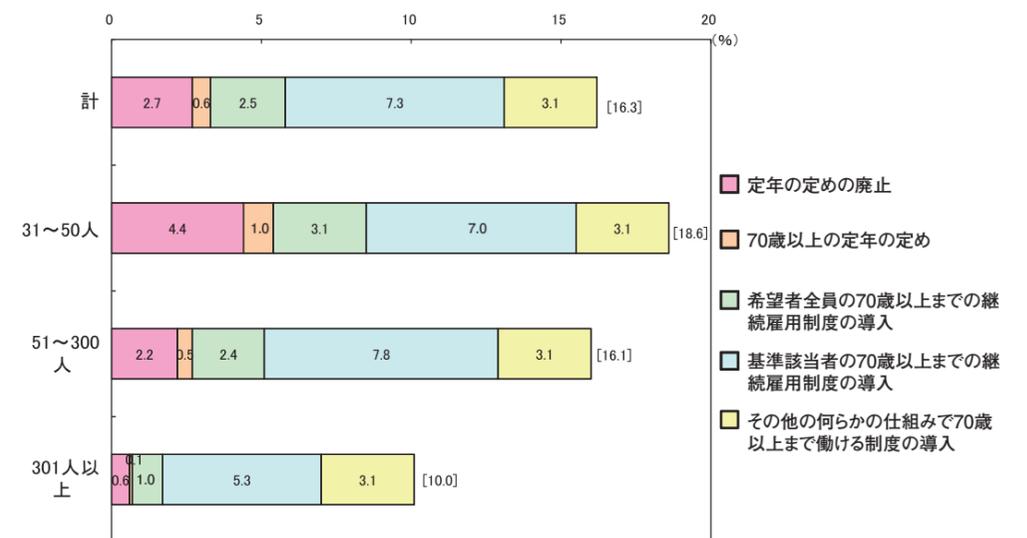
現在、希望者全員が65歳以上も働ける企業は44.6%であり、これは前年を上回りました(図表5)。また、70歳まで働ける企業も前年を上回る16.3%となるなど、高齢者が70歳まで働ける企業は着実に増えてきています(図表6)。なお、従業員規模が小さい企業の方が大きい企業と比較して高齢者が働ける場を確保している比率が高いことが分かります。

図表5 希望者全員が65歳以上まで働ける企業



(資料)厚生労働省「平成21年6月1日現在の高齢者の雇用状況について」より作成  
 (注)[ ]内は総計であるが、四捨五入の関係で各数値の合計と合わない場合がある。

図表6 70歳まで働ける企業

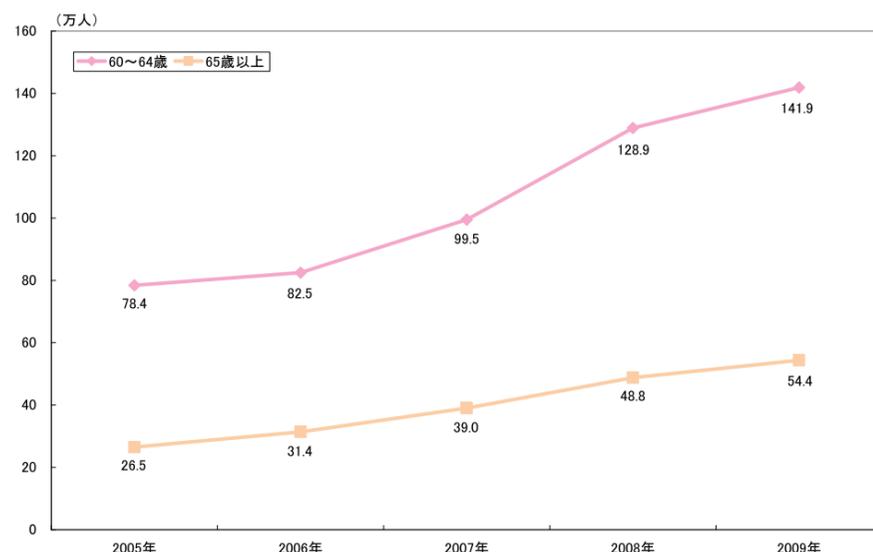


(資料)厚生労働省「平成21年6月1日現在の高齢者の雇用状況について」より作成  
 (注)[ ]内は総計であるが、四捨五入の関係で各数値の合計と合わない場合がある。

## ★高年齢常用労働者数の大幅な増加

2009年の全産業における60歳以上の常用労働者数は、60～64歳で141.9万人、65歳以上で54.4万人となりました（図表7）。これは雇用確保措置が義務化される前の2005年の1.8倍、2.0倍であり、60歳以上労働者がこの数年の間に大幅に増加している状況がみられます。

図表7 全産業における高年齢常用労働者数



(資料) 厚生労働省「平成21年6月1日現在の高年齢者の雇用状況について」より作成  
(注) 従業員数51人以上の企業。

## II

## 年齢に関わらず働くことができる仕組み

### 1. 高齢人材を活用するために

それでは分析機器製造業において60歳以上の高齢人材を活用するにはどのような人材マネジメントが必要であるのか、とくに、働く意欲があり、かつ、豊富な知識・技能・経験等を有する65歳以上人材を活用するには人材マネジメント上どのようなポイントがあるのかについて解説していきます。

#### (1) 高齢人材を活用するための基本的な戦略・考え方

「I. はじめに ～高齢者雇用の現状」でもみたように、労働力人口が減少する中、事業主は雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保すること、すなわち「継続雇用制度（勤務延長制度あるいは再雇用制度）の導入」「定年の引上げ」「定年の定め廃止」のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講じなければならない旨が改正高齢法により定められました。

65歳を超えると同措置を講じる義務は法律上はなくなりますが、引き続き働く意欲のある65歳以上人材が持つ豊富な知識・技能・経験等を年齢に関わらず活用することは、社会の支え手としてのみならず、企業の持続的な発展に大いに寄与するものと言えます。

たとえば、企業は65歳以上人材を、業務量の変動や量的な人材不足に対応するための「柔軟な労働力」「安定した労働力」として見込むことが可能です。また、企業が65歳を超えても働き続けてほしいと考える人材は、年齢を重ねても難易度の高い業務を確実にこなすとともに現役時代と変わらず優秀な業績を収めている人材であり、「技術承継人材」として積極的に人材育成に関与してもらうことが有効です。もちろん、そのような65歳以上人材はこれまでと同様に「コア人材」としての活躍が期待できます。さらに、65歳以上人材の活用は改正高齢法を上回る取組みであることから、CSR（企業の社会的責任）の観点に基づいた「社会的評価」の獲得にもつながるでしょう。

実際、分析機器製造業界においても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、具体的には「(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っている」ことが平成20年度アンケート調査・平成20年度ヒアリング調査等で明らかになっています（調査実施要領については参考1）。

〈参考1〉

#### 【平成20年度アンケート調査実施要領】

- ・調査目的：分析機器製造業界に属する各企業における65歳以上人材の活用状況、勤務体系、職務分野等の概要を把握する
- ・調査対象：(社)日本分析機器工業会正会員企業118社の人事・総務担当者
- ・調査方法：郵送配布・FAX回収
- ・調査時期：平成20年7月

- ・回収状況：71件（有効回収率 60.2%）
- [平成20年度ヒアリング調査実施要領]
- ・調査目的：本事業で設置した推進委員会の委員企業における65歳以上人材の活用状況、活用にあたっての課題、今後の方針等について明らかにする
- ・調査対象：分析機器製造業高齢者雇用推進委員会委員企業9社
- ・調査方法・調査時期：平成20年7月に実施の第1回作業部会内で各委員より発表

## （2）高齢人材を活用するための制度選択 – MAP 1 –

平成20年度アンケート調査・平成20年度ヒアリング調査等で把握した実態をベースに、MAP 1では本業界において高齢人材を年齢に関わらず活用する際の制度・契約形態のパターン（全体像）を示しています。

どの制度・契約形態を選択するかは、各企業の経営戦略・経営方針の下に決定することとなりますが、とくに高年齢者雇用確保措置を超える65歳以上人材を対象とする制度・契約形態の選択に当たっては「柔軟な労働力の確保」「安定した労働力の確保」「技術承継人材の確保」「コア人材の確保」「社会的評価の獲得」がその視点になるでしょう。

65歳以上人材を活用するには「再雇用制度」と「業務委託／コンサルタント契約」の2つが考えられ、図表8にまとめられたように、それぞれ異なる特徴を持っています。65歳以上人材を活用する際には、それぞれの特長を踏まえて制度・契約形態を選択する必要があります。「再雇用制度」は高年齢者雇用確保措置の主流であり、また、安定的な労働力を確保しつつ技術承継にも資するものです。さらに、各企業において柔軟に制度設計することが可能です。一方、「業務委託契約／コンサルタント契約」は業務量の変動に応じて契約締結の有無が左右され、また、担当する仕事の内容（質・量）や個々人の能力によりその処遇が個別に決定される契約であり、一律の制度としては運用されるものではありません。本手引きは「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（MAP 1の枠組み部分）、「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＝MAP 2」を解説しています。



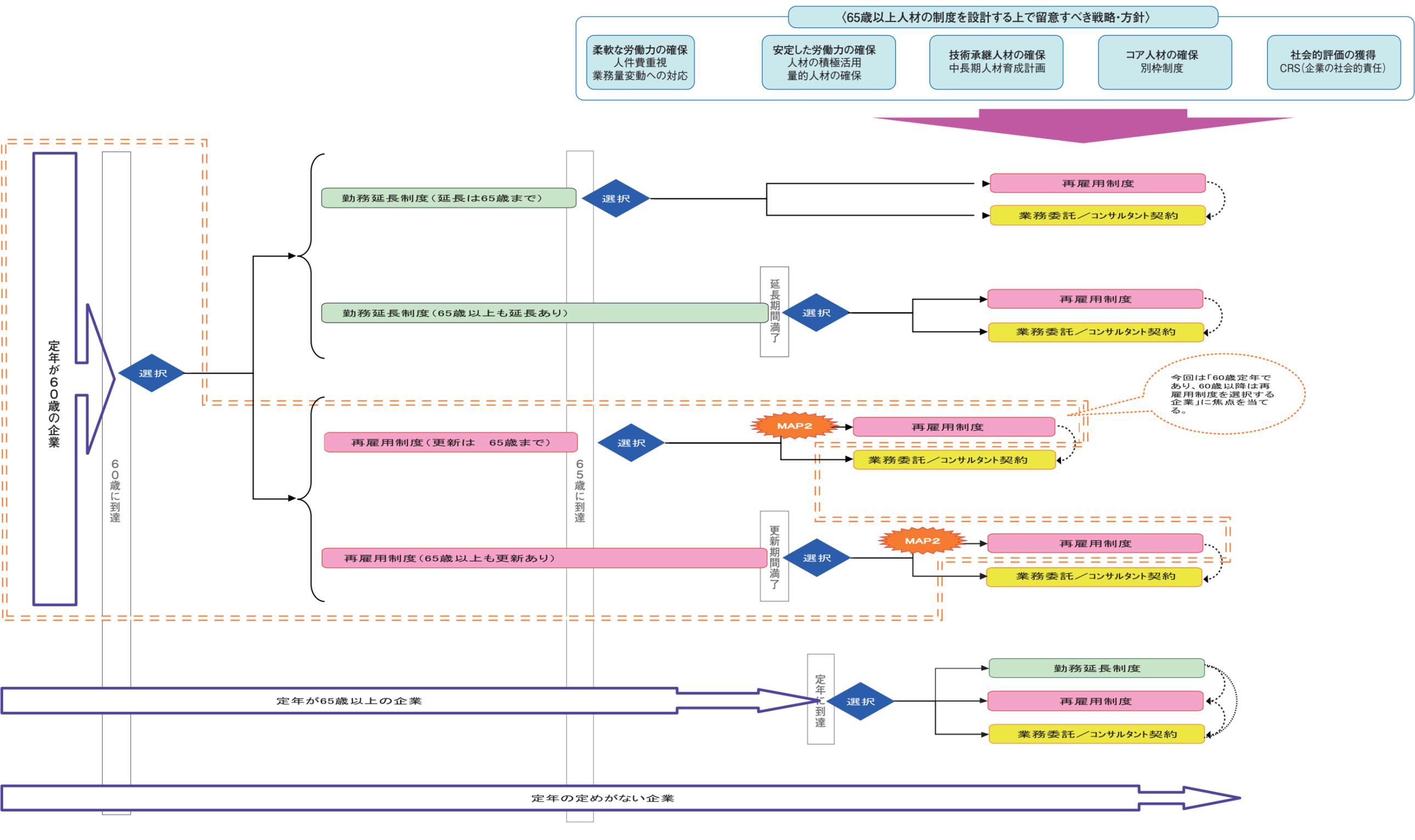
図表8 「再雇用制度」と「業務委託／コンサルタント契約」の特徴

(65歳以上)	1. 再雇用制度 (指揮・命令下で働く)	2. 業務委託／コンサルタント契約 ([例]アドバイザーとして働く)	考 察
柔軟な労働力の確保	△	○	再雇用期間は一般的に1年ごとの更新であるが、業務委託／コンサルタント契約では業務量の変動に応じて労働力を調整することが可能。
安定した労働力の確保	○	×	再雇用期間は一般的に1年ごとの更新であるため1年間は安定的な労働力が見込めるが、業務委託／コンサルタント契約では業務量が増加した際に、希望するだけの労働力を確保できるかは分からない。
技術承継人材の確保	○	×	再雇用制度では「期待する役割」の中に「後進の育成」を含めることが可能。一方、業務委託／コンサルタント契約は業務そのものを遂行することを目的としている。
コア人材の確保	同じ		可能な範囲で再雇用制度を用いてコア人材を確保することが望ましい。再雇用制度に収まらないほどのハイパーフォーマーについては、コンサルタント契約を締結することも有効である。
労働意欲	同じ		再雇用制度では契約更新の有無・処遇条件の変更が、業務委託／コンサルタント契約では成果によって次期の契約更新の有無が決まることが多く、対象者の緊張感を喚起しやすい。
雇用の安定	○	×	再雇用期間は一般的に1年ごとの更新であるが、業務委託／コンサルタント契約では業務量の変動に応じて契約自体の有無が決定する。
生産性	同じ		両者とも生産性・パフォーマンスに応じて報酬を決定することが可能。
処遇変更のしやすさ	×	○	契約更新時に、前契約期間の働きに応じて柔軟に処遇（契約内容）を変更することが可能。



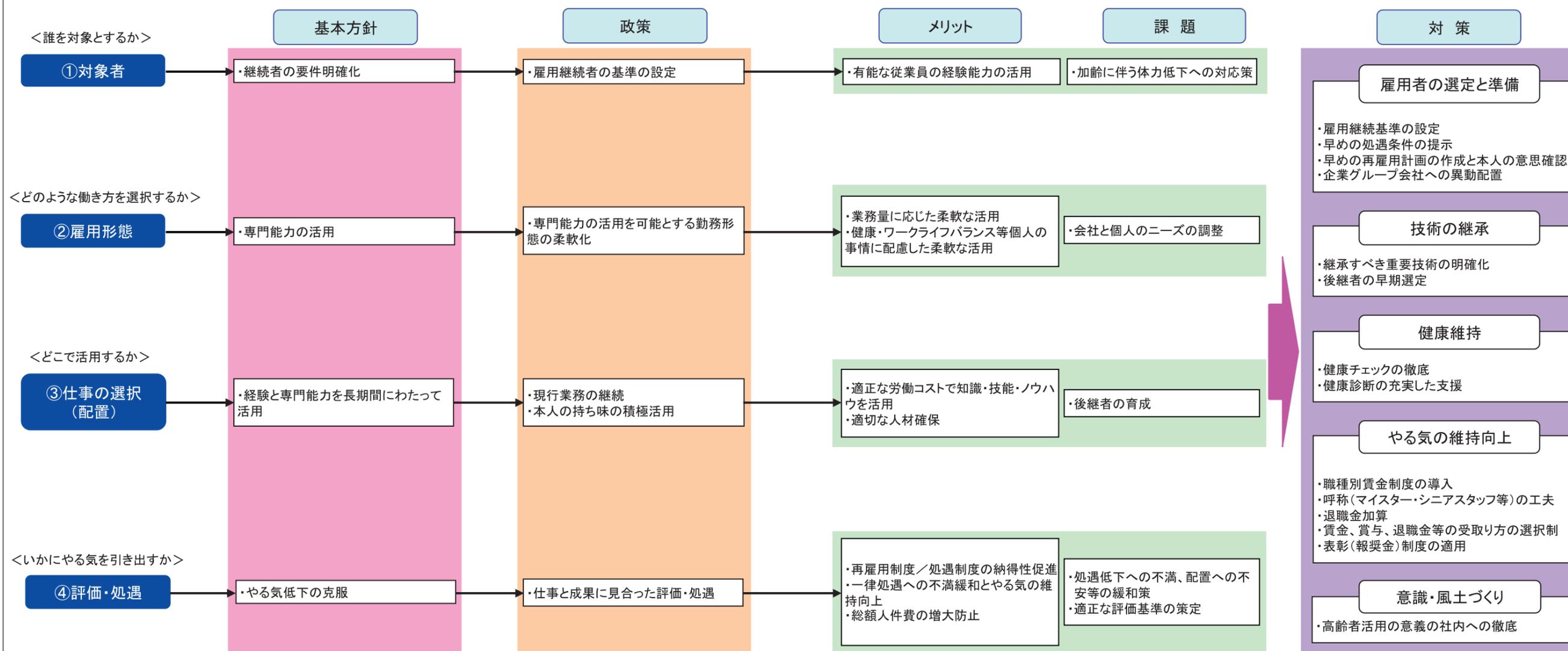
# MAP1：高齢人材を活用するための制度選択

★MAP1では各企業が経営戦略・基本方針を踏まえ、高齢人材活用する際にどの制度を選択するかのパターン（全体像）を示しています。今回は「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、「65歳以上人材に対して再雇用制度を適用する歳の4つのポイント＝MAP2を提示します。



# MAP2：65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

★MAP2では、65歳以上人材に対して再雇用制度を適用するに当たりどのような事に留意すべきかを、4つのポイント（① 対象者、② 雇用形態、③ 仕事の選択（配置）、④ 評価・処遇）にしたがってチャート形式で示しています。



### (3) 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－ MAP2 －

以下では、MAP 2の4つのポイント（①対象者、②雇用形態、③仕事の選択（配置）、④評価・処遇）にしたがって、特に重要な点を中心に解説します。

#### ①対象者 … 誰を対象とするか

高齢者雇用確保措置の下での再雇用制度が従業員の「希望者全員を対象」とすることを基本原則としているのと同様に、65歳以上人材の再雇用についても「希望者全員を対象」とするのが望ましいことは言うまでもありません。しかしながらもちろん、「このような人材を雇いたい」との客観的な基準を示し、制度適用条件を明確化することも可能です。

なお、平成20年度アンケート調査では、今後65歳以上人材が働く可能性について「高まる」とした企業は、回答企業全71社の11.5%に留まっているのに対し、すでに65歳以上人材の活用実績がある45社では22.2%に上り、前者のほぼ2倍の比率であることが分かりました（図表9）。すなわち、65歳以上人材の活用実績がある企業ほど、65歳以上人材の持つ知識・技能・経験等を高く評価し、これを業務や技術の承継に役立たせたいとの意向を持っているものと考えられます。

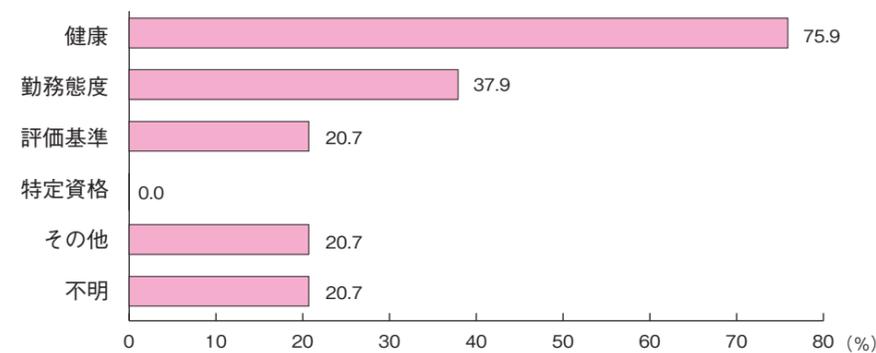
この結果を踏まえると、前述の通り、65歳以上における再雇用制度対象者の条件を設定する際には、企業側が「どのような知識・技能・経験等を持つ人材を活用したいか」の人材像を明確化し、それを基にした客観的な基準を設けることが必要です。また、個人差はあれど65歳以降では加齢に伴う体力低下は避けられないと言えるでしょう。このため、平成17年度アンケート調査で明らかになった60歳到達時点での再雇用制度対象者の条件と同様に（図表10・参考2）、65歳以上人材の再雇用制度対象者の条件においても「健康」や「勤務態度」に係る何らかの項目を入れることも有効です。

図表9 今後65歳以上の者が働く可能性について

	高まる	現状程度	高まらない	わからない	不明
全回答企業 71 社	11.5%	45.1%	11.3%	26.8%	1.4%
うち 65 歳以上 就労者のいる 45 社	22.2%	57.8%	2.2%	16.6%	2.2%

（資料）平成20年度アンケート調査

図表10 継続雇用の適用条件（複数回答）



（資料）平成17年度アンケート調査

#### <参考2>

[平成17年度アンケート調査 実施要領]

(社)日本分析機器工業会では平成16年度より3ヶ年にわたり、(独)高齢・障害者雇用支援機構の委託を受け、「産業別高齢者雇用推進事業」を実施しました。同事業2年目である平成17年度には下記の要領にてアンケート調査を行っています。

- ・調査目的：分析機器製造業界に属する各企業における高齢者雇用の現状や課題、今後の考え方を把握
- ・調査対象：(社)日本分析機器工業会正会員企業101社のうち、製造系の企業を中心にした95社の経営・管理者層
- ・調査時期：平成17年8月
- ・回収状況：29件（有効回収率30.5%）

#### ②雇用形態 … どのような働き方を選択するか

##### a. 有期雇用契約による再雇用

65歳以上人材の再雇用に当たっても、60歳以上65歳未満までの再雇用時と同様に1年間の嘱託雇用契約が一般的です。

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あり、具体的には次のようなメリットがあります。

- ・処遇（配置、賃金、勤務日数、勤務時間、等）の見直しが可能
- ・適用除外条件を再確認することによるモチベーションの維持・向上

#### <参考3>

～本業界では「雇用契約」はもちろん、「業務委託・コンサルタント契約」によって65歳以上人材を活用している企業も少なくない～

平成20年度アンケート調査では、何らかの形で65歳以上人材が就労している企業は45社あり（回答企業総数は71社）、このうち「雇用契約者」がいる企業は34社、「雇用契約以外の契約形態で働いている者（たとえば業務委託、コンサルタント契約等）」がいる企業は14社であることが明らかになりました。双方の契約形態を併用している企業も3社ほどみられます。

また、ヒアリング調査からは65歳を超えても引き続き活用している人材の契約形態は大きく「雇用契約（嘱託契約）」「業務委託・コンサルタント契約」の2パターンに分類され、同一企業内でも職種や個人の事情等によって契約形態が異なるとの結果が得られました。

##### b. 勤務時間の工夫

65歳以上人材のモラルを維持するためには、契約時に勤務日数・勤務時間を決めることは重要です。

65歳以上人材を再雇用する理由の一つとして「当該人材が保有する専門能力の活用」が挙げられることから、業務量に応じた、また、65歳以上人材の個人の事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

平成 20 年度ヒアリング調査からも明らかにされたように、65 歳以上人材は原則として主に「（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。具体的には、営業職であればこれまでに培ってきた経験や人脈等を活かして若手セールスマンの営業サポートに従事させる、技術職であれば高度な研究を徐々に若手に任せつつ彼らのサポートにまわる、といった業務になります。

65 歳以上人材はこれまで難易度の高い業務を確実にこなしてきた優秀な人材と言えますが、アドバイザー的な立場に立った場合には、これまで担当してきた業務よりも難易度の低い業務をも担当するかもしれませんが、それに対して不満を持つ可能性も否定できません。このため、なぜその職場・その業務に配置するのかを本人の納得が得られるまで十分に説明することが求められます。

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。図表 11 は職種変更のケースを示していますが、本業界においては事務系よりも技術・サービス系の方が職種変更の可能性の幅が広いと考えられます。ただし、経験豊富な人材が異動することで一時的な戦力ダウンが生じるかもしれません。この対応策としては「継承すべき重要技術やノウハウの明確化」を企業の重点施策に組み込む、後継者の早期選抜を行う、といった方法が挙げられます。

図表 11 職種変更による意識改革の場合に考えられる職種変更ケース

		【職種変更後】				
		事務	技術	サービス	営業	技能
【職種変更前】	事務	◎	—	—	—	—
	技術	△	◎	○	△	○
	サービス	△	—	◎	○	○
	営業	○	—	△	◎	—
	技能	—	—	—	—	◎

(資料)平成 18 年度分析機器製造業高齢者雇用推進委員会にて作成  
(注)記号は職種変更のしやすさを表しており、しやすい順に◎>○>△となる。

#### <参考 4 >

～契約形態を問わずとくに「技術系職種」の人材の活用が進んでいる～  
何らかの形で 65 歳以上の者が就労している企業（45 社）における、65 歳以上の 1 社当たり平均人数は「雇用契約者」で 2.62 人、「その他契約者」で 1.09 人となっています。  
これを「契約形態別／職務分野別」にみると図表 12 のようになり、「雇用契約者」では「技術系職種」0.93 人と「上記以外の職種」0.87 人が多く、「雇用契約以外の契約形態で働いている者（たとえば業務委託、コンサルタント契約等）」では「技術系職種」が 0.69 人と他職務分野に比べると突出していることが分かります。  
なお、アンケート調査では職種に関わらず「雇用契約以外の契約形態で働いている者」よりも「雇用契約者」の方が多一方、ヒアリング調

査では「業務委託契約」「コンサルタント契約」で就労している 65 歳以上人材の方が多くなっています。このことから、65 歳以上人材の契約形態は、各企業の人材活用方針や 65 歳以上人材本人が希望する働き方等により決定されていることがうかがえます。

図表 12 65 歳以上人材が就労している企業（45 社）における 1 社当たり就労人数

	雇用契約者	その他の契約者（業務委託、コンサルタント契約等）
技術系職種	0.93 人	0.69 人
営業系職種	0.42 人	0.18 人
事務系職種	0.40 人	0.09 人
上記以外の職種	0.87 人	0.13 人
合計	2.62 人	1.09 人

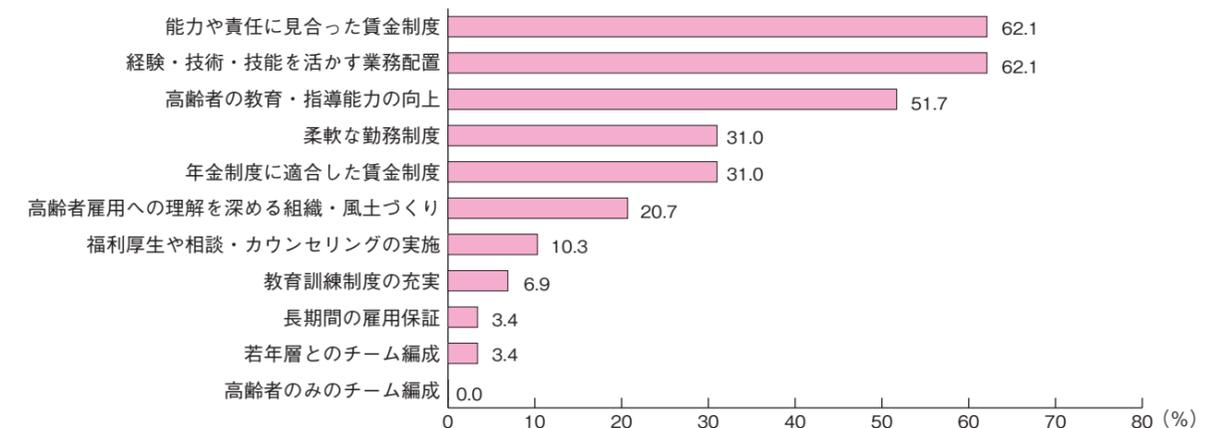
(資料)平成 20 年度アンケート調査  
(注)当該 45 社の平均従業員数は 479.49 人。

### ④評価・処遇 … いかによりやる気を引き出すか

平成 17 年度アンケート調査では、60 歳以上人材を活用する際のポイントとして「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」等が挙げられましたが、これらは 65 歳以上人材に対しても同様に効果的であると言えます(図表 13)。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。本手引きでは「Ⅱ. 2 (3)」に「仕事ベースの評価・賃金モデル」を紹介していますので、各企業ではこれらを参考に 65 歳以上の賃金決定の仕組みを検討してください。

図表 13 60 歳以上人材活用のポイント（上位 3 項目を回答）



(資料)平成 17 年度アンケート調査

## 2. 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) について

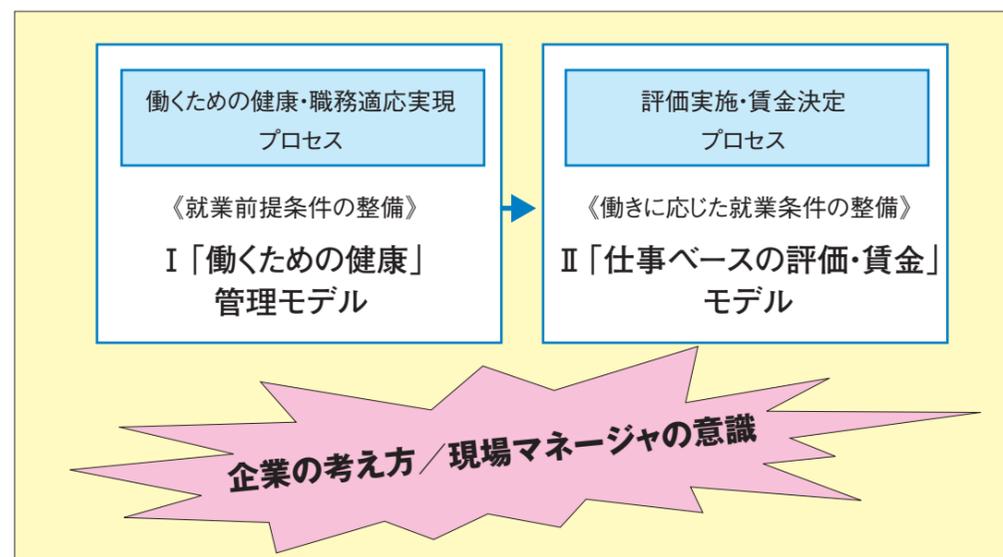
これまでMAP 2にしたがっての4つのポイント(①対象者、②雇用形態、③仕事の選択(配置)、④評価・処遇)から65歳以上人材のための人材マネジメントのあり方を説明してきました。このなかで特に重要な点は、「①対象者」で挙げている「65歳以上人材の再雇用制度対象者の条件において健康や勤務態度に係る何らかの項目を入れることも有効」という示唆、および「④評価・処遇」で挙げている「65歳以上人材のモチベーションの維持・向上を図るためには担当する業務内容(仕事)・働きぶり等を公正に評価し、これを賃金に反映させることが欠かせない」という指摘です。ここではこれらに対応して、「『働くための健康(=職場における精神的な健全さ)』の実現」と「仕事ベースの評価・賃金制度の実施」に資する仕組みの概略を解説していきます。

なお、以下では上記にみる「高齢者の活躍を支える基盤となる」仕組みについて「高齢者活躍支援システム」(通称 iki-iki system) という名称で表すこととします。

### (1) 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) の全体像

高齢者活躍支援システム (iki-iki system) では企業内での高齢者活躍支援(ここで言う「高齢者」とは60歳以上の者でそれまでに分析機器製造業界での実務経験がある者を指します)に向けた取り組みを、「働くための健康(=医学上の健康はもとより職場における精神的な健全さ。以下同様)の管理」と「仕事ベースの評価・賃金」の2つのフェーズで捉えています(図表14)。「働くための健康」と「仕事ベースの評価・賃金」を採り上げるのは、「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、という理由によるものです。

図表14 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) (概念図)



前頁概念図(図表14)のうち「I 働くための健康管理モデル」は高齢者の就業前提条件の整備に係るフェーズで、高齢者の健康を維持し職務への適応を実現するためのプロセスです。当該プロセスについては(2)で解説していきます。高齢者の健康維持・職務適応が成し遂げられ働くための前提条件が整ったら、次のフェーズは「II 仕事ベースの評価・賃金モデル」すなわち仕事をベースとした評価の実施と働きに応じた賃金決定というプロセスになります。このプロセスは(3)において説明しますが、高齢者活躍支援システム (iki-iki system) では職種別の賃金設定が可能になっている点が特徴的です。

なお、「働くための健康管理モデル」および「仕事ベースの評価・賃金モデル」の展開には企業の考え方や現場マネージャの意識が「意欲のある高齢者が年齢に関係なく働き続けられるような条件を整えることは、企業のみならず個々の高齢者ひいては社会にとって有意義である」という価値観に向いている必要があるでしょう。

### (2) 「働くための健康」管理モデル

高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における「働くための健康(=医学上の健康はもとより職場における精神的な健全さ)」管理モデルは次頁図表15にみる時間軸の流れに沿って展開されます。

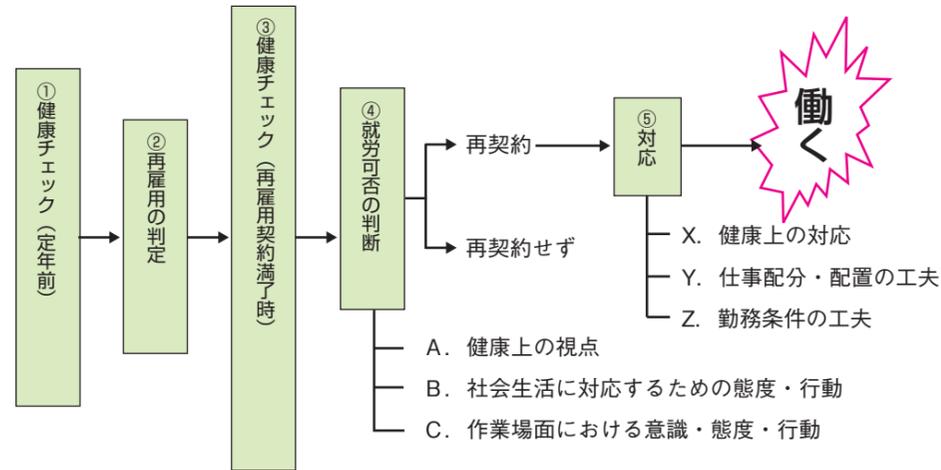
また、図表16は「働くための健康」管理モデルにおいて、産業医、人事、職場のマネージャ、本人の4者それぞれが本モデルの展開上果たすべきアクションを図示したもので、図表内の英数字は図表15と対応しています。本モデルに示された考え方を、実際に企業内での具体的展開を考える際には参考にして下さい。

以下では図表15について解説します。図表内の①は再雇用を希望する者に対し、定年前に健康チェックを実施し働くのに十分な健康を有しているかどうか把握するプロセス、図表内②は勤務希望者が健康を含めた再雇用基準に達しているかどうかを判定するプロセスで、いずれのプロセスも多くの企業が高齢法の改正に合わせて対応済みの部分です。

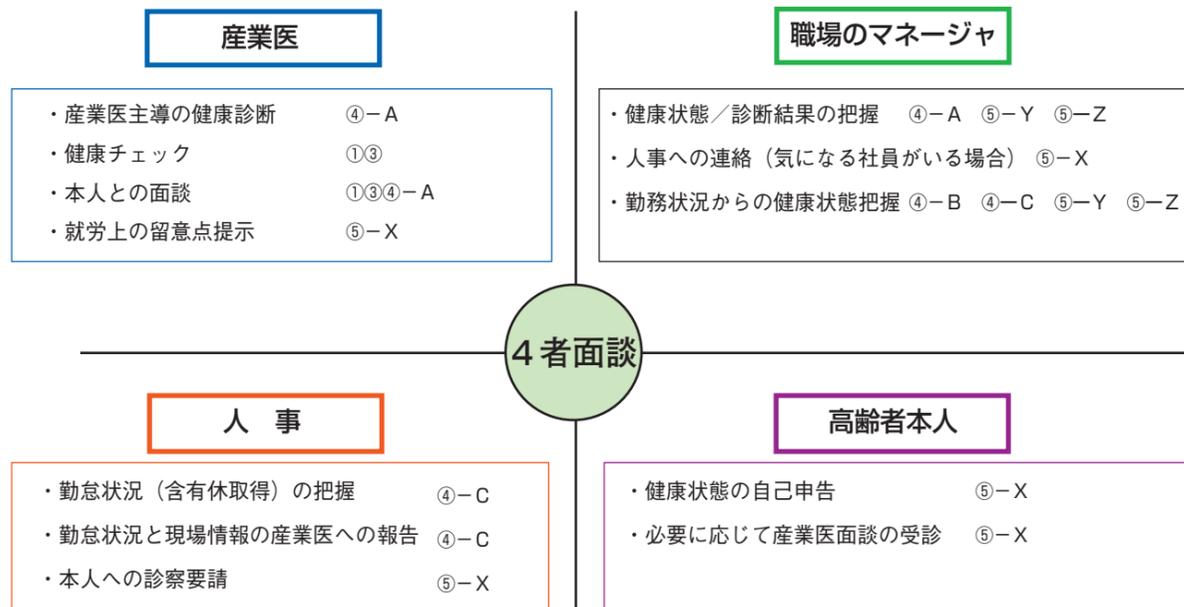
高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における「働くための健康」管理(および健康に配慮した諸条件の整備)モデルでは主に図表内③以降のプロセス、すなわち再雇用契約満了時以降のプロセスに関する取り組みについて留意すべき視点を提示します。図表内③「健康チェック」段階では再雇用の契約更新を希望する者に対し、主に産業医による健康チェックを実施します。

続いて図表内④「就労可否の判断」段階では前述③「健康チェック」で把握した健康状態「A. 健康上の視点」に加え、「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、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判断します。

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)



まず「A. 健康上の視点」に関しては医師が医学的な観点から働くことが可能かどうかを判断します。また「B. 社会生活に適応するための態度・行動」では「通勤できるか」「決められた日時に出勤できるか」「職場の仲間と協力できるか」等、通常の世界生活（勤労生活）を送るうえで最低限備えていなければならない事項について、それまでの働きぶりから人事や職場のマネージャが判断をします。さらに「C. 作業場面における意識・態度・行動」では前述 B 同様にそれまでの働きぶりについて「欠勤なく働いているか」「職場で必要な報・連・相ができていないか」「定年前との役割の変化に意識や行動がついてい

けているか」「期待された成果が出せているか」等を人事や職場のマネージャが判断をします。以上「A. 健康上の視点」「B. 社会生活に適応するための態度・行動」「C. 作業場面における意識・態度・行動」それぞれの観点からの判断事項を総合的に勘案して再契約の可否が決定されます。

なお、以下に「B. 社会生活に適応するための態度・行動」および「C. 作業場面における意識・態度・行動」に関するチェックリストの例を掲載しますので、各企業においてはこれを適宜参考にしながらオリジナルのチェックリストを作成し、利用するのもよいでしょう。

図表 17 社会生活に適応するための態度・行動チェックリストの例

チェック項目	○/×	備考
身体面・精神面で通常業務に耐えられる		
会社の施策に協力的である		
職場の秩序や風土を重んじる		
高い勤労意欲を示す言動が見られる		
後輩に知識、技能を伝承する意欲を示す言動が見られる		
「社会生活」適応チェック面から見た契約延長の可否 (総合評価)		

(注1) 契約期間1年間のみの態度・行動をチェックし「できる」場合は○、「できない」場合は×を記入。

(注2) 備考欄にはチェック項目に対応する特記事項があれば記入する。

図表 18 作業場面における意識・態度・行動チェックリストの例

チェック項目	○/×	備考
契約期間内に病気欠勤がない		
職場で必要な報・連・相ができていない		
定年前との役割の変化に意識や行動が伴っている		
期待された成果が出せていない		
後進の指導に積極的である		
「作業場面」適応チェック面から見た契約延長の可否 (総合評価)		

(注1) 契約期間1年間のみの態度・行動をチェックし「できる」場合は○、「できない」場合は×を記入。

(注2) 備考欄にはチェック項目に対応する特記事項があれば記入する。

⑤の「対応」段階は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に、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になります。

「X. 健康上の対応」においては高齢者本人の健康状況を踏まえた就労上の留意点が産業医から人事、職場のマネージャ、本人に伝えられます。人事、職場のマネージャ、本人はそれぞれの立場でこの情報に基づいた対応をとります。なお、この「X. 健康上の対応」が必要となる対象者の範囲については別途明文化しておく方がよいでしょう (対象者明文化の事例は図表 19)。

職場のマネージャは「健康上、気になる高齢従業員」がいたらこれを人事に報告し、人事は本人へ

産業医の診察を受けるよう要請します。高齢者本人は職場のマネージャや人事に対して健康状態を自己申告し、必要に応じ産業医の面談を受診します。当然、産業医は随時健康チェックや本人との面談が実施できるよう準備しておく必要があります。また、場合によっては産業医は、人事、職場のマネージャ、本人との4者面談を主導することになります。

図表 19 「健康上の対応」が必要となる対象者明文化の例

心身に定期的な通院加療を要する症状はあるが、通常勤務に若干の影響（1～2日 / 月程度の休暇取得）を及ぼす可能性がある程度の状態

「Y. 仕事配分・配置の工夫」「Z. 勤務条件の工夫」は高齢者本人の健康状態を考慮しながら人事と職場のマネージャが取り組むのが望ましい部分です。「Y. 仕事配分・配置の工夫」については職務再設計や再配置、職場環境改善などの取り組みが挙げられます（図表 20）。「Z. 勤務条件の工夫」については短時間勤務や短日勤務などの取り組みがあります（図表 21）。

図表 20 「仕事配分・配置の工夫」に関する取り組みメニューの例

- 職務再設計
- 再配置
- 職場環境改善
- ワークシェアリング 等

※該当事例は「高齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム Ver 4.0」(http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm) ご参照。

図表 21 「勤務条件の工夫」に関する取り組みメニューの例

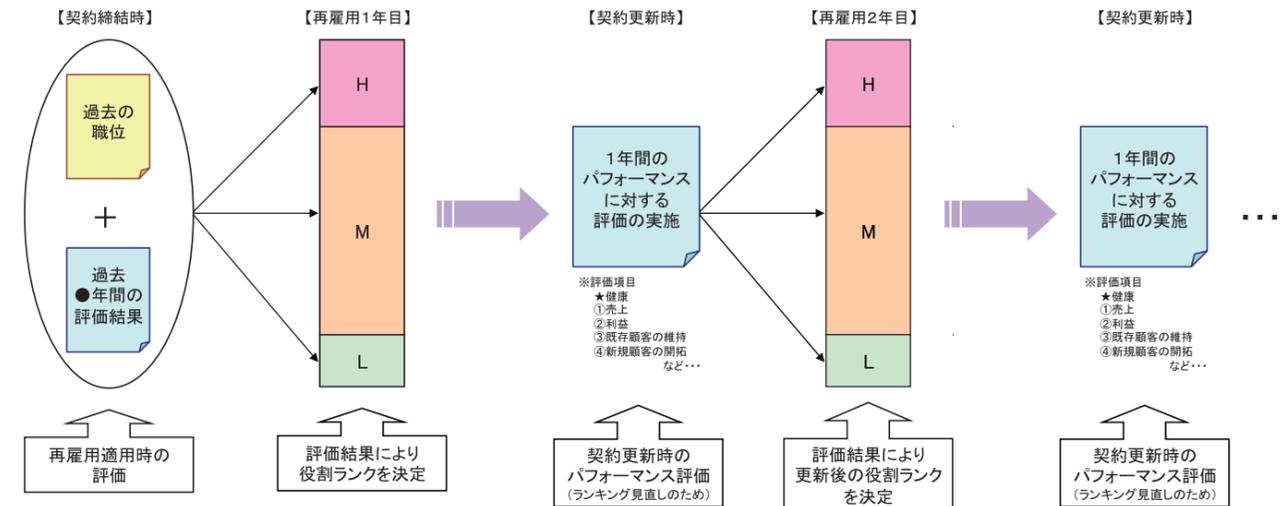
- 短時間勤務
- 短日勤務
- 在宅勤務 等

※該当事例は「高齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム Ver 4.0」(http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm) ご参照。

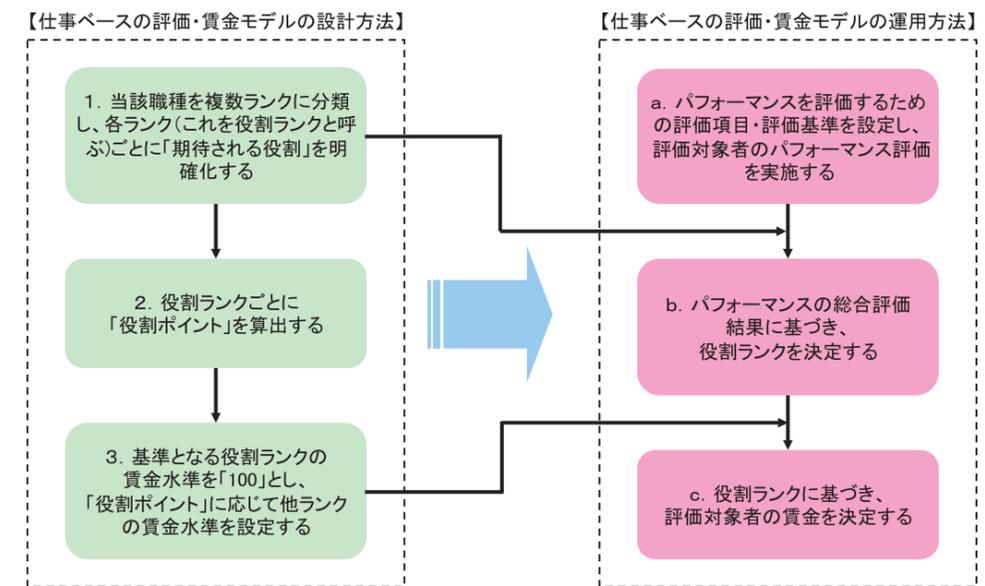
### (3) 仕事ベースの評価・賃金モデル

高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における仕事ベースの評価・賃金モデルは図表 22 および図表 23 のように設計・運用します。

図表 22 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における仕事ベースの評価・賃金モデル①



図表 23 高齢者活躍支援システム (iki-iki system) における仕事ベースの評価・賃金モデル② ～設計・運用方法～



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。すなわち図表 22 に示しているように、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する。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、賃金を決定する。この手順を契約更新に合わせて繰り返し行う。これが、ここで提案する仕事ベースの評価・賃金モデルの全体の流れです。また、そのなかで必要になる「高齢者を複数ランクに分類する方法」「ランクに合わせて賃金を決定する方法」などの概要を示しているのが図表23にある「仕事ベースの評価・賃金モデルの設計・運用方法」です。

我が国において多くの企業では定年退職時に退職金が支払われますが、退職金は「賃金の一部を積み立てて退職時に一括して受け取る、つまり社員が権利として当然受け取れる給与の一形態であるとする『賃金後払い説』」との考え方が主流であり、長期にわたる契約期間の満了時に全てを決済します。一方、再雇用の場合には1年ごとに契約期間が区切られ、更新の有無が決定されることが一般的であるため、契約期間における賃金は1年ごとに短期決済される必要があります。そのため、仕事をベースにした評価と賃金決定が必要になるのです。

ここでは「65歳以上・営業職」を例にとって、具体的に仕事ベースの評価・賃金モデルを設計し、運用する手順について確認してみましょう。まず、設計に当たっては3つの手順を行います。

**設計手続1** 当該職種を複数ランクに分類し(これを役割ランクと呼ぶ)、各ランクごとに「期待される役割」を明確化する

⇒ 対象となる職種(ここでは65歳以上・営業職)を、役割の重要性をベースに何段階のランクに分類するかを決定してください。次に、ランクごとにどのような役割を期待するかについて、職務内容を基に明確化してください。

**【例】** 営業職の役割をH(High)・M(Middle)・L(Low)の3段階にランキングし、それぞれに期待する役割を次のように定義します。

H～標準を超えるパフォーマンスを上げることが期待(たとえば、標準を超える売上・利益目標を達成し、後進の指導においても秀逸なる役割を果たす)

M～標準的なパフォーマンスを上げることが期待(たとえば、標準的な売上・利益目標を達成し、既存顧客との関係も良好に維持する)

L～標準を下回るパフォーマンスを上げることが想定(たとえば、標準を下回る売上・利益目標を達成する)

**設計手続2** 役割ランクごとに「役割ポイント」を算出する

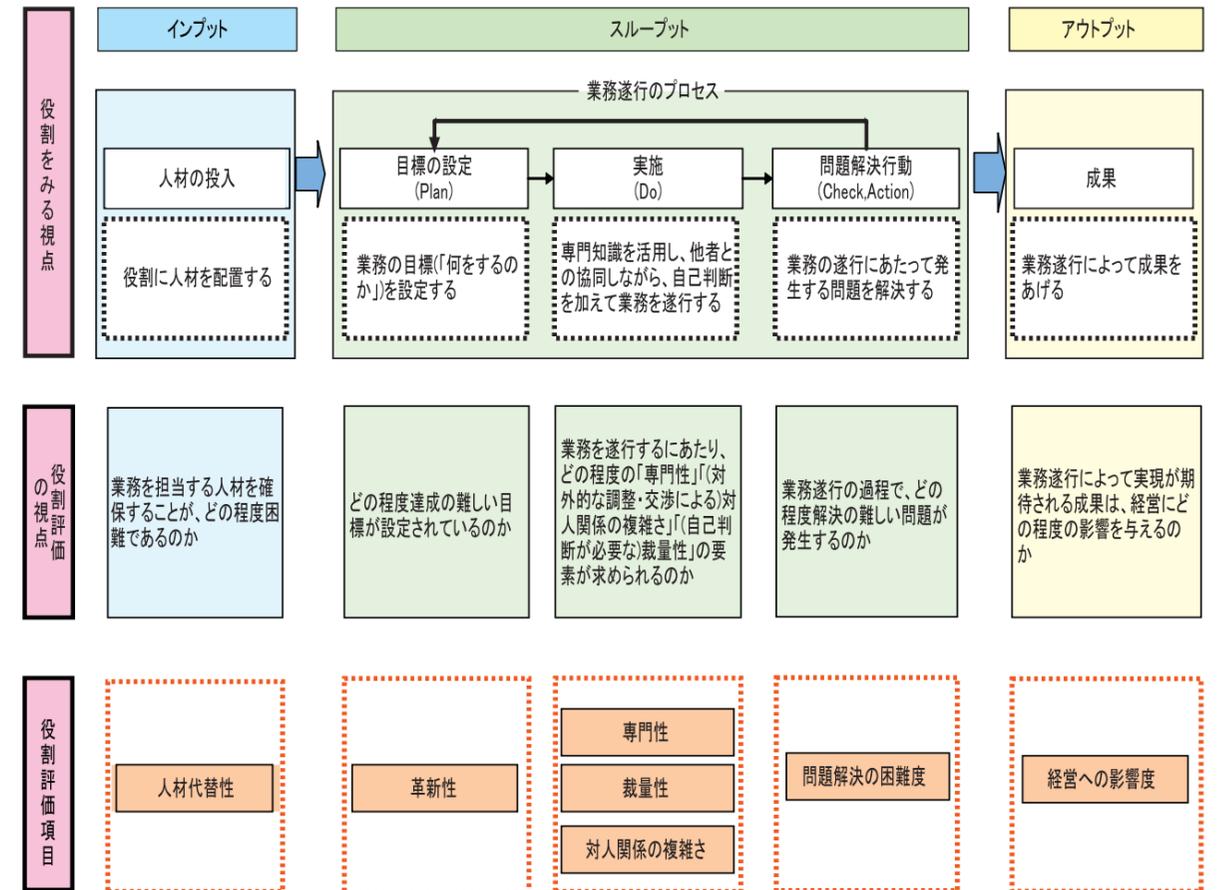
⇒ 期待する役割を評価するための項目を設定し、それに基づいて役割ランクごとに期待される役割を評価して、役割ポイントを算出してください。

⇒ 本モデルでは、学習院大学経済経営研究所が開発した「役割別賃金統計の作成・分析システム(GEM Pay Survey System)」の評価項目とそれに基づく評価表を利用することとしますが(図表24および図表25)、各企業において新しく項目・評価表を開発してもかまいません。

**【例】** GEM Pay Survey Systemに基づき、下表のように役割ランクごとの役割ポイントをH = 31pt、M = 22pt、L = 16ptと算出(※当該値は複数企業に対する匿名ヒアリング調査に基づいた参考値)。

	H	M	L
①人材代替性	4pt	3pt	2pt
②革新性	4pt	3pt	2pt
③専門性	5pt	4pt	3pt
④裁量性	4pt	3pt	2pt
⑤対人関係の複雑さ(部門内)	3pt	2pt	2pt
⑥対人関係の複雑さ(部門外・社外)	4pt	2pt	2pt
⑦問題解決の困難度	4pt	3pt	2pt
⑧経営への影響度	3pt	2pt	1pt
①～⑧ 総計=「役割ポイント」	31pt	22pt	16pt

図表24 役割評価項目体系の捉え方(GEM Pay Survey Systemより)



(注) 業務を遂行するためには、「人材を投入」することが必要であり(インプット)、その人材が「目標を設定」「業務を実施」「問題解決のために行動」するなどして(スループット)、成果を生み出す(アウトプット)、というステップを踏むことになります。GEM Pay Survey Systemでは、これらのステップに応じて「①人材代替性」「②革新性」「③専門性」「④裁量性」「⑤対人関係の複雑さ(部門内)」「⑥対人関係の複雑さ(部門外・社外)」「⑦問題解決の困難度」「⑧経営への影響度」という8つの項目から役割を評価しています。

図表 25 役割評価項目の測定表（GEM Pay Survey System より）

①人材代替性	
5pt	採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事
4pt	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に難しい仕事
3pt	採用や配置転換による代替人材の確保が難しい仕事
2pt	採用や配置転換による代替人材の確保が容易な仕事
1pt	採用や配置転換による代替人材の確保が非常に容易な仕事
②革新性	
5pt	現在の手法とまったく異なるものが求められる仕事
4pt	現在の手法を参考程度にしなから、異なるものが求められる仕事
3pt	現在の手法をある程度活用できる仕事
2pt	現在の手法をかなりの程度活用できる仕事
1pt	現在の手法をそのまま活用できる仕事
③専門性	
5pt	担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても高い専門性が必要とされる仕事
4pt	担当分野において高い専門性が必要とされ、かつその周辺分野においても平均的な専門性が必要とされる仕事
3pt	担当分野において高い専門性が必要とされる仕事
2pt	担当分野において平均的な専門性が必要とされる仕事
1pt	それほど専門性が必要とされない仕事
④裁量性	
5pt	自由裁量を行使した結果が、企業全体に影響を与える仕事
4pt	自由裁量を行使した結果が、当該部門全体に影響を与える仕事
3pt	自由裁量を行使した結果が、当該部門の一部に影響を与える仕事
2pt	自由裁量を行使した結果が、本人のみに影響を与える仕事
1pt	原則として自由裁量はない仕事
⑤対人関係の複雑さ（部門内）	
5pt	部門内の調整作業が非常に多い仕事
4pt	部門内の調整作業が多い仕事
3pt	部門内の調整作業がやや多い仕事
2pt	部門内の調整作業が少ない仕事
1pt	部門内の調整作業がない仕事
⑥対人関係の複雑さ（部門外・社外）	
5pt	部門外・社外との交渉・折衝業務が非常に多い仕事
4pt	部門外・社外との交渉・折衝業務が多い仕事
3pt	部門外・社外との交渉・折衝業務がやや多い仕事
2pt	部門外・社外との交渉・折衝業務が少ない仕事
1pt	部門外・社外との交渉・折衝業務がない仕事
⑦問題解決の困難度	
5pt	最初から新しい方法を用いなければ解決できないことが多い仕事
4pt	既存の方法を参考しつつも、新しい方法を用いなければ解決できないことが多い仕事
3pt	既存の方法を大きくアレンジすることで解決できることが多い仕事
2pt	既存の方法を少しだけアレンジすることで解決できることが多い仕事
1pt	既存の方法で解決できることが多い仕事
⑧経営への影響度	
5pt	経営への影響度が非常に大きな仕事
4pt	経営への影響度が大きな仕事
3pt	経営への影響度がやや大きな仕事
2pt	経営への影響度が軽微な仕事
1pt	経営への影響度が非常に軽微な仕事

（注）期待される役割を図表中の項目に基づいて評価し、評価得点を決めます。たとえば、「①人材代替性」の観点から評価すると、「採用や配置転換による代替人材の確保が不可能な仕事」に対応するのであれば、得点は5ポイントになります。こうして決定された得点を全項目について合計した値が役割ポイントになります。

**設計手続 3** 基準となる役割ランクの賃金水準を「100」とし、「役割ポイント」に応じて他ランクの賃金水準を設定する

⇒ まず、基準となる役割ランク（基準ランク）を1つ選定し、その賃金水準を「100」と置

きます。次に、基準ランクの役割ポイントと他ランクの役割ポイントを比較しながら、他ランクの賃金水準を設定します。このとき、賃金体系はシングルレートであってもレンジレートであってもかまいません。企業の方針によりどちらかを選択してください。

**[例]** 基準ランクをMと置き、下記のように賃金水準を設定（※当該値は複数企業に対する匿名ヒアリング調査に基づく）。

・シングルレートの場合：H = 130、M = 100、L = 80

・レンジレートの場合：H = 150～110、M = 110～90、L = 90～70

以上で、仕事ベースの評価・賃金モデルの設計は完了です。続いて、運用方法を3つのステップで確認しましょう。

**運用ステップ a.** パフォーマンスを評価するための評価項目・評価基準を設定し、評価対象者のパフォーマンス評価を実施する

⇒ 評価対象者の1年間のパフォーマンスを、各企業の評価項目・評価基準に沿って評価し、最終的な総合評価結果を判定してください。各評価項目の設定に当たっては、ハイパフォーマーの行動特性を分析することも有効でしょう。

**[例]** 評価項目：「売上」「利益」「既存顧客の維持」「新規顧客の開拓」「販社とのパイプ」「後進の指導」「市場動向の把握」等。「健康状態」は前提条件として設定。

評価基準：各項目についてA～Dの4段階評価。ただし、「後進の指導」では自身の顧客を後進に引き継ぐことも期待されており、現役時と比較して「売上」の数値（売上高）が伸びない可能性がある。このため、「売上」は単純に数値の高低のみで評価できないことに留意。

**運用ステップ b.** パフォーマンスの総合評価結果に基づき、役割ランクを決定する。

⇒ パフォーマンスの総合評価結果を基に、評価対象者の再雇用契約更新後の役割ランクを決定してください。

**[例]** 総合評価結果がAの場合は役割ランクをH、同様にB・Cの場合はM、Dの場合はLとする。

**運用ステップ c.** 役割ランクに基づき、評価対象者の賃金を決定する

**[例]** シングルレートの賃金体系（水準はH = 130、M = 100、L = 80）を採用し、評価ランクMの賃金を月額10万円と設定している企業では、役割ランクでHと判断された再雇用者の賃金は月額13万円となる。

なお、仕事ベースの評価・賃金モデルは再雇用者に用いることを前提に設計していますが、評価は再雇用の契約更新時に毎回実施し、役割ランクの見直しを行うことが望ましいと言えます。

### 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

当委員会では平成20年度に、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」について研究しました。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。

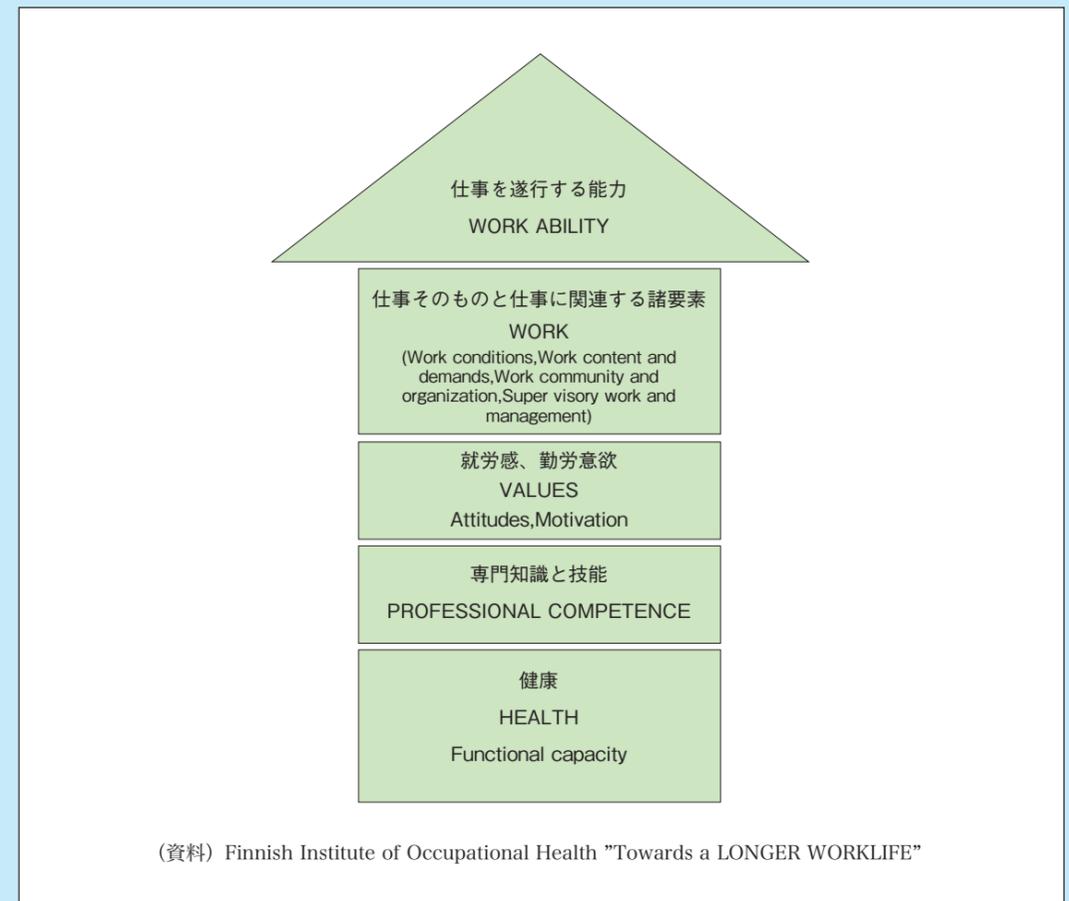
ここではフィンランドでの調査に基づき「年齢に関わらず働く」ことを実現するためのポイントをお示しします。

#### 【働く人の健康維持 ～フィンランド政府の考え方と政策】

- ・既にキャリアを持って仕事に就いている中高年は、病気によって休職するようになったり、あるいはそのまま退職せざるを得ず結局失業に追い込まれたりという状況に直面することが少なくない。例えば休職の場合には、働くポジションも仕事もあるが、そこに戻ってきても適応することは難しいという状況がある。
- ・こうした状況を避けるためにまず取り組まれるべきは労働現場の医療について治療から早期予防に重点を移すことである。「長く働くためには健康管理が不可欠であり、自己管理を求めただけでは不十分」というのがフィンランド政府の基本的な考え方で「働く人の健康維持は国家と企業の責任である」とされる。
- ・フィンランドでは45歳以上の労働者を対象に11年間に渡り「加齢に伴う健康問題」について追跡調査が実施されている。それによると、「仕事を遂行する能力」に全く問題がなかった者が約60%、約30%がしっかりとケアを行わないと能力低下が起きる危険な状況にあり、残りの約10%は即時にケアを開始しないといけない状況になっていることが分かった。45歳を過ぎる頃に人によって「仕事を遂行する能力」の維持向上にバラつきが出てくるのが多くの国で見られる傾向である。
- ・フィンランドでは2003年に「健康」と「職場の安全性」を確保するための法改正が行われた。職場で「健康」に関して何も対応しなければ、加齢と共に「仕事を遂行する能力」は下がっていく。それに対して健康管理を個人任せにするのではなく、上司やマネジメント層が健康に対してもケアをするなど、いくつかの複合的な取り組みを実施すると年齢に関わらず必ず「仕事を遂行する能力」は上昇していく。そうした意味で一番大切なのはスーパーバイザー（職場のマネジメントに実質的権限を持つ者）に対するage management（年齢を意識した最適な職場運営）教育である。
- ・言うまでもないが個人には、職場でも年を重ねていく権利がある。年を重ねていきながら、仕事をしていく権利がある。若い人だけしか仕事ができないのではなく、年齢を重ねても職場の一員として活躍ができる権利があるというのがフィンランドの考え方である。

#### 【仕事を遂行する能力 ～能力を4階建てのビルに喩えると1階部分が「健康】

- ・「仕事を遂行する能力（WORK ABILITY）」を4階建てのビルに喩えると1階部分が「健康（HEALTH）」に該当する。すなわち「健康」が損なわれていては「仕事を遂行する能力」というビルは建たないということになる。なお、ビルの2階部分は「専門知識と技能（PROFESSIONAL COMPETENCE）」、3階部分は「就労観、勤労意欲（VALUES）」、4階部分は「仕事そのものと仕事に関連する諸要素（WORK）」になる（下図参照）。



- ・まず1階部分は「健康」に関する取り組みであるが、健康の面でサポートをして病気が原因で早期退職にならないように努力する必要がある。早期退職が増えると国家にとっても企業にとっても損失である。これが職場での健康管理が大事な理由のひとつである。
- ・健康管理の面で大切なのは、メンタルケア（精神面での健全状態の維持・実現）の部分であり、ここをいかに大きくするかで建てられるビル（仕事を遂行する能力）の大きさも変わってくる。
- ・「仕事を遂行する能力」というビルの2階部分は「専門知識と技能」、3階部分は「就労観、勤労意欲」と説明したが、「専門知識と技能」については「生涯教育」も含めてどのように

して自分をアップデートしていくか、3階部分の「就労観、勤労意欲」については「自分の仕事に対する価値観」をいかに安定的なものとするかがage managementのポイントである。このためには経営陣やマネージャークラスの役割は重大である。

#### 【高齢者に対する教育・訓練 ～正しいage managementの実現】

- ・高齢者には高齢者に適した教育・訓練の仕方がある。若年層と同じ方法で教育・訓練を実施しても十分な理解・技術習得は期待できない。当然、各年齢層・対象に適切な方法に変える必要がある。教育・訓練の効果は教える対象によって適切な方法を採用しないと効果が違って来る。正しいage managementの実現には経営陣やマネージャークラスにこうしたことをしっかりと理解させる必要がある。言い換えれば経営陣やマネージャークラスに求められるのは製品をつくるためのリーダーシップではなくて、そこに入ってきた従業員たちの年齢に応じた管理も考えていくことであり、それがage management だと言える。
- ・「生涯教育」については20代に始まり40～50代が学習能力のピークでその後に下降を辿るという時代は過ぎてしまった。トレーニングのやり方次第でパフォーマンスは上がりも下がりもする。トップクラスの社員でも能力が低下する場合がある。その状況をどうやって改善するのかを思考ができる能力が重要になってくる。このような場合、どのような研修を受け、どのように再びこれらの能力を上昇させるかが重要である。
- ・下降気味の社員が立ち上がることを支援するシステムを企業内に作っていくことも大事である。特にマネージャークラスの人は「平均的な人をマネジメントしたい」と思うことが普通であるため、下降状況にある人を立ち直らせることが非常に難しい。そういう意味ではマネージャークラスの意識改革は非常に大事である。
- ・経営者もマネージャも職業能力は段々と下降していくということぐらいの認識しかなかった。しかし彼らたちも何もしなければ能力が下降していく。マネージャである自分たちも「高齢者」に入っているという感覚ではなかったので関心があまりない。したがって企業への指導をする場合には、まず経営者、マネージャにそこを教えることから始める。早く何とかしないと会社の将来が危ないということを順を追って説明をすれば、かなりの危機感を持ってくれるはずだ。

## ご参考：高齢者雇用に関する各種WEBの情報源

### ○厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp>)

- 高年齢者雇用対策 (<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html>)  
⇒高年齢者雇用安定法（継続雇用制度など）、各種助成金についての情報

### ○独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 (<http://www.jeed.or.jp/>)

(上記、機構のホームページの上段タグ)

- 事業主の方へ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html>)  
⇒高齢者雇用について以下の情報が掲載されています。

- ・高齢者雇用についての相談
- ・助成金についての情報
- ・高齢者雇用のための快適な職場づくり 等々

- 高齢者の方へ (<http://www.jeed.or.jp/elderly/person/person02.html>)  
⇒キャリア設計、退職準備などの概要が掲載されています。

(高齢者活用事例の紹介)

- 高年齢者雇用開発コンテスト企業事例

(<http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>)

- 職場改善の事例

(<http://www.jeed.or.jp/activity/education/comfortable/syokuba.html>)

⇒職場の改善事例が掲載されています。

- ワークシェアリング等の事例

(<http://www.jeed.or.jp/data/elderly/elderly01.html#09>)

⇒職場の改善事例が掲載されています。

- 各都道府県別問い合わせ窓口

(<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#06>)

禁無断転載

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構委託  
産業別高齢者雇用推進事業

平成 21 年度

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

発行 平成 22 年 2 月

社団法人 日本分析機器工業会

〒 101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-10-1 サクラビル 3F

TEL 03-3292-0642 FAX 03-3292-7157