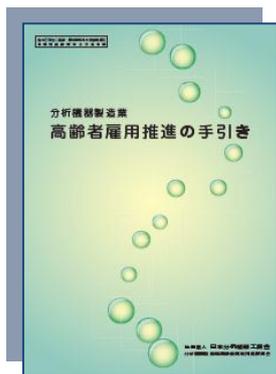


# ▶ 分析機器製造業 高齢者雇用推進の手引き

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
- II. 高齢者雇用の背景と視点
- III. 継続雇用制度の充実に向けて(再雇用制度を中心に)
- IV. 高齢者の継続雇用を考えるためのその他の視点

分析機器製造業は、ハイテク産業、環境規制、医療分野などに不可欠な機器を製造しており、長期的に安定した成長が期待される知識集約型産業です。本手引きでは、より質の高い継続雇用制度、特にその中でも日本企業の大多数が採用している再雇用制度のさらなる内容充実のため、検討すべき主要な内容を整理し、あるべき制度の方向について、図表を多用し、わかりやすくコンパクトにまとめています。

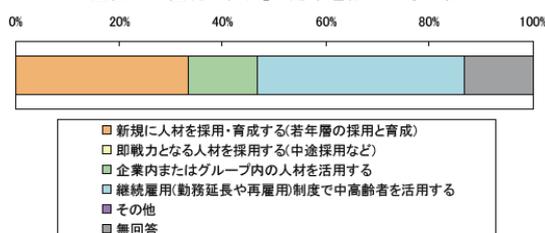
## 高齢者雇用の背景と視点

### ■「2007年問題」と少子高齢化への対応

少子高齢化に伴う労働力人口の減少は長期的な経営戦略を左右する、重要な経営課題です。

分析機器製造業は、ハイテク産業の中でも、極めて多品種少量生産に近い産業特性を持ち、開発・設計から機器生産、アプリケーション開発、メンテナンス、オペレーションまで高度な能力を有する人材の確保と技術継承が重要な経営課題ともなります。足下の課題としては「団塊の世代」の定年、いわゆる「2007年問題」があります。業界におけるその影響は、企業間で格差が大きいようです。この問題に継続雇用で高齢者を活用することにより対応する企業が4割と最も多くなっています。

図表-7 「団塊の世代」の定年退職への対応策



高齢者雇用を推進する上で、企業と従業員の双方にとってメリットある制度を整備していくためには、経営・管理者と従業員の間さまざまな認識ギャップを埋めていく努力も必要です。

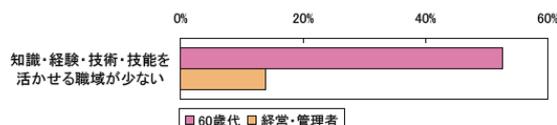
### ■経営・管理者と従業員の認識ギャップからの示唆

#### ① 高齢者雇用の難しい点について

「知識・経験・技術・技能を活かせる職域」について、「60歳代」の従業員は「少ない」と思う反面、「経営・管理者」は「ある」という結果となっています。

経営・管理者は、高齢者が持てる能力を発揮できる業務や職域を開発し、高齢者を積極的に活用することで、「働く上での支障」を減らし、結果として高齢者のモチベーション維持が可能になるでしょう。

図表-10 「高齢者の働く上での支障」の認識ギャップ

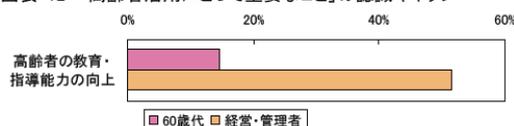


#### ② 高齢者活用にとって重要なことについて

「高齢者の教育・指導能力の向上」について、経営・管理者は5割超が重要と高い割合に対し、「高齢者」の回答率が低い結果となっています。

技術継承を重要な経営課題とした上で、継承すべき重要技術を明確にし、定年前から他者に教える手法について教育・研修を実施するなどの施策を通して、高齢者にとってやりがいや技術継承への力の発揮につながることも可能になるでしょう。

図表-12 「高齢者活用にとって重要なこと」の認識ギャップ



## 再雇用制度の充実に向けたポイント

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、柔軟な制度設計が可能な再雇用制度に焦点を当てます。

### ■対象者 … 誰を対象とするか

再雇用制度では、従業員の「希望者全員を対象」とすることが基本原則です。しかし、労使協定や就業規則等で制度適用を受けられない対象者の客観的基準を示すことにより、適用除外者を定めることも出来ます。業界内アンケートによると、「健康」だけでなく「勤務態度」や「評価基準」などといった適用除外条件を設定しています。

### ■雇用形態 … どのような働き方を選択するか

#### ① 有期雇用契約による再雇用

再雇用者の特性（能力、意欲、体力、環境、価値観など）は多岐にわたることから、一定期間毎（契約更新時）に契約内容を見直すのは有効です。

#### ② 勤務時間の工夫

分析機器製造業では高度な専門能力を持つ者が多く、その能力・経験をフル活用したいことと、業界の特性として、ワークシェアが難しいことから、再雇用者の労働条件は「フルタイム」、かつ「定年時業務の継続」の形態をとるケースが多いです。

#### ③ 子会社・関連会社等の雇用契約先の変更

再雇用の場が現役時代と同職場、同業務では気持ちの切り替えができないという問題の対処法としては、子会社へ移すなど再雇用者の雇用契約先を変える、という対策が考えられます。

### ■仕事の選択（配置） … どこで活用するのか

#### ① 配置における現状

再雇用後の社員の配置は、約7割が「定年前と同じ職場で同種の業務」であり、1割強の人が「定年前と違う職場で違う業務」となっています。

#### ② 活力を生かす新職場／新業務への配置の工夫

再雇用者の「新職場／新業務」への配置は、世代交代の促進や組織の活性化にとっても有効です。

一方、問題点としては、経験者が異動することで一時的な戦力ダウンが生じる可能性があります。その対応策として、「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定め取り組む、

後継者の早期選抜を進める、役職定年制を導入し予め世代交代を進めておく、などが挙げられます。

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

（資料）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。

### ■評価・処遇 … いかにかやる気を引き出すか

#### ① やる気を引き出す仕組みの構築を

モチベーションの維持・向上には、「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」の他、「呼称の工夫」や、安心して就業ができるよう「更新条件の明確化」など総合的な検討が大切です。

#### ② コア人材の確保に向けて勤務延長制度との併用も

再雇用制度により賃金が大幅にダウンすることをきっかけに、コア社員が他の企業に転職又はスカウトされる危険性もあり、「再雇用制度」と「勤務延長制度」を併用することにより、コア人材の流出を防止する方策も一案です。

#### ③ モチベーションアップのための賃金制度

一律処遇は再雇用者のやる気の低下を招くことも予想されます。モチベーションの維持・向上を検討する場合の対応策として、再雇用者の業務をきちんと評価し賃金に格差を設ける方法があります。

## Check !

業界外の製造業を中心に、高齢者雇用に積極的に取り組んでいる企業6社を選定し、多様な働き方が可能となる勤務形態や、モチベーションを高める処遇制度などの諸制度についての実例を掲載しています。新たに制度を導入する際のヒントとして参考になります。

企業名	基本	業務	処遇	その他	評価	工夫	企業名
企業1	再雇用者の募集	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	企業2
企業2	再雇用者の募集	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	企業3
企業3	再雇用者の募集	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	企業4
企業4	再雇用者の募集	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	企業5
企業5	再雇用者の募集	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	企業6
企業6	再雇用者の募集	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	再雇用者	企業7

**◆掲載項目**  
 定年／雇用形態／雇用期間／選択時期／職務内容／勤務形態／賃金・賞与／その他の特徴点／備考