

学習塾業で高齢者活用を 推進するための 7つのポイント

- POINT 1** 従業員のキャリアモデルを設計する
- POINT 2** 絶え間ない人材開発(能力開発)を行う
- POINT 3** ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう
- POINT 4** ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する
- POINT 5** ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう
- POINT 6** ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する
- POINT 7** 従業員が長く働ける仕組みを作る

II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

前章では、学習塾業における高齢者活用を取り巻く社会背景や実態について、その傾向を見てきました。

本章では、今後の学習塾業における高齢者活用を検討する際に発生するであろう個別具体的な課題を解決するための対策を、7つのポイントとしてまとめています。

もちろん、各学習塾における環境や方針は様々であり、同じように見える課題に対する対策も変わってくることでしょう。対策は1つではなく、最適な対策は各学習塾で異なりますが、代表的なパターンとして、これから掲げるポイントが、今後の学習塾における高齢者活用を展開するためのヒントとなればとを考えます。

学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

- ポイント 1** 従業員のキャリアモデルを設計する
- ポイント 2** 絶え間ない人材開発（能力開発）を行う
- ポイント 3** ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう
- ポイント 4** ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する
- ポイント 5** ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう
- ポイント 6** ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する
- ポイント 7** 従業員が長く働ける仕組みを作る

次頁以降、各ポイントの内容を詳しく見ていきます。

ポイント
1

従業員のキャリアモデルを設計する

少子高齢化の進展をはじめとする市場の変化により、学習塾業界を取り巻く経営環境は一層厳しさを増しています。

学習塾の継続的な発展のためには、従業員を貴重な経営資源として考えることが必要であり、各塾には、経営戦略に応じた人事管理が必要となります。各塾が推進すべき人事管理はそれぞれの経営戦略や経営状況によって異なるものであり、従業員

のキャリアモデルも、その企業規模や指導形態等、塾の性質によって異なります。

各塾は、自社の状況に適した従業員のキャリアモデルを設計させることが必要です。長期的視点を持つキャリアモデルは、高齢者の指針になるとともに、若年従業員にとって大きな目標となり、その結果、優秀な人材の定着にもつながります。

従業員のキャリアモデルを設計するための対策・ヒント

①企業が求める従業員像の明確化

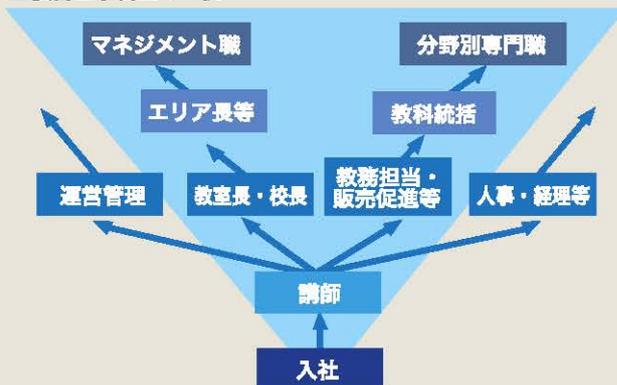
- 学習塾が目指す姿、経営戦略は個々の学習塾によって様々です。自らの塾でどのような経営をしたいのかを考え、今後の経営で求められる役割を担える従業員像を明確化することが必要です。
- 必要となる従業員像が明確になれば、従業員に求める能力と、その能力開発のプロセスであるキャリアモデルも明確になっていきます。

②段階的なキャリアモデルの明確化

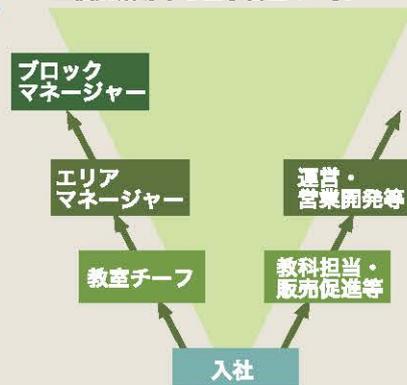
- 求める役割を担える従業員像に近づくために、従業員がどのように能力開発・キャリア形成を進めていけばよいのかを明確にします。個々の従業員が求めるキャリア・パスは1つではなく、講師職、専門職など、1つの塾の中でもさまざまな形でのキャリア形成の形があり得ます。こうした多様なキャリア・パスが、各塾のキャリアモデル全体を構成します。

【段階的なキャリアモデルのイメージ】

■複合型学習塾の一例



■個別指導中心型学習塾の一例



II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

- これらのキャリアモデルは、同じ学習塾業に属する会社であっても、業態、サービス構成、従業員構成、今後の経営戦略などによって異なるべきものです。
- キャリアモデルが明確化されていることによって、従業員は自分自身のキャリア形成の指針とすることが可能となります。
- 若年従業員にとっては、今後の目標設定が容易になり、高齢者にとっても、自分が歩んできたキャリアを振り返り、今後のキャリア設計のヒントになります。

③従業員の戦力化に向けた専門能力の養成

- キャリアモデルで示されたキャリア・ステージを段階的にステップアップしていくために、それぞれのステージで必要とされる専門能力を明確にすることが必要です。

④自律的なキャリア形成意識の醸成

- 変化の激しい現代では、「これを身につければ安泰」という能力や知識は存在しません。新たな変化に対応していくために、従業員のキャリア開発を支援すると同時に、従業員自身の主体的なキャリア形成への意欲・意識を高めることも必要です。

実践例 自分の能力の幅広い応用可能性に気づかせるキャリアモデル 従業員の自律性を促進し、希望を踏まえたキャリア形成を支援

学習塾講師は、「自分は講師しかできない」というように、自分の能力を狭くとらえがちです。A学習塾では、講師や事務職などの「職種」がそれぞれ独立して存在するのではなく、「ある職種を経験することによって、他の職種を担える」という関係を意識してキャリアモデルを設定しています。従業員にはそのような関係を説明し、理解してもらうことで、従業員自身が自らキャリア目標を設定し、ステップアップするための具体的な方法を明らかにできるようにしています。

また、キャリアモデルはいくつかのパターンに分かれており、従業員のライフスタイルも千差万別なため、従業員の希望を踏まえたキャリア・パスを構築することも可能となっています。女性や高齢者も含め、戦力となる従業員であれば人材として確保することが必要と考え、従業員に対しては、自律的なキャリア形成意識を高めるような施策を講じています。

実践例 社外・業界外でも通用する人材になるための能力開発

外部でも通用する専門能力の開発は、従業員の意欲の向上、新たなサービスを開発する能力の向上といった形で、長期的には塾の経営に貢献します。

B学習塾では、従業員に対して、仕事経験を通じた能力開発に加え、自ら進んで自己啓発を行うよう促しています。「学習塾講師はつぶしがきかない」と思っている従業員が多いと言われますが、学習塾の業務は講師業に留まらず、若年講師の管理などのマネジメントや、昨今のサービス産業化にともなう様々な専門機能が求められています。学習塾の中で経験を積むことによって、身につけられる能力は多く、B学習塾では自社以外でも通用する人材の育成を目指しています。

ポイント

2

絶え間ない人材開発（能力開発）を行う

若者気質の変化や指導要領の変化等、市場環境も常に変化するため、必要な知識や能力も変化していきます。また、従業員の能力や年代によって、求められる役割も変化してきます。そのため、学習塾では、従業員に対して様々な人材開発（能力開発）を行う必要があります。

しかし実際には、人材開発の実施状況に関しては、塾ごとに相当なバラツキがあり、個々人の力量任せである学習塾も少なくありません。

学習塾における絶え間ない人材開発（能力開発）は、学習塾の経営を持続させ、発展させるための生命線といえます。

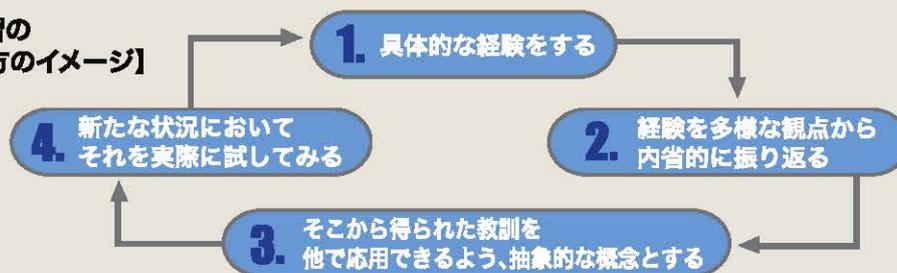
絶え間ない人材開発（能力開発）を行うための対策・ヒント

① 仕事の中から学んでいく「経験学習」を進める

- 学習塾の中には、「日常業務が忙しく、能力開発をしている時間が無い、余力がない」という方々が多いのも事実です。
- そういう場合でも、従業員には、仕事の中から学んでいく発想が必要です。授業などを実施していく過程で、その経験を内省的に振り返り、教訓としてそれを試し、改善していくという経験学習を意識する姿勢が必要になってきます。

【経験学習の

進め方のイメージ】



資料) Kolb, D.A. (1984): *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
木村琢磨『戦略的人的資源管理』泉文堂 2010 年 を参考

② いくつになっても、積極的な自己啓発を促す

- 経験学習を意識的に進め、自己革新の能力が高い人は、いくつになっても学習塾業界で高いパフォーマンスを発揮できます。
- 社内研修などに加えて、それぞれの希望ややる気に応じて自己啓発を積極的に促すことによって、いつまでもフレッシュなマインドを維持させることが可能です。

③ 年代を越えて、能力開発を共有する

- 学習塾の中には、年齢的な区別を一切していないところも多くあります。
- 年代を越えて一緒に能力開発等を行うことによって、互いに学びあうことができます。

II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

④汎用的な能力開発の必要性

- これからの学習塾には、これまで必要とされてきた能力開発のみならず、他の会社や他の業界でも通用する能力開発を行うことも必要です。例えば、教室運営や生徒の募集などの能力も、マネジメント・マーケティング・営業に関する能力開発につながります。
- 従業員は、「今の会社では塾で働くための能力しか身につかない」と感じれば、不安になります。従業員は、汎用的な能力を身につけることができれば安心して塾で働けるようになり、結果的にはこのような人材開発を行う塾への帰属意識も芽生えると思われれます。

⑤塾業界の実態や業界文化を知ってもらう

- 新たに学習塾業界で働こうとする人々に対しては、子供たちの実態や業界の文化を知ってもらう必要があります。
- 以前は許されていたことが、現在では絶対に許されないような行為があります。もちろん体罰などは許されませんし、頭をなでるような行為もセクハラになる場合があります。このような実態は、特にベテラン従業員に対して改めて注意しておくことが必要となります。

実践例 年齢・経験に区別なく、中高年社員も毎週研修に参加

短期的な業務上の必要性から、能力開発は若年従業員に偏りがちな傾向がありますが、長期的な視点に立てば、能力開発は継続的に行っていく必要があります。

C学習塾では、50代の従業員に対しても、初々しい気持ちを維持してもらうように、新たな知識を身につけ、能力を維持・向上させるための研修を行っています。常にフレッシュなマインドと最先端の知識を有して、第一線で長く働いてもらうためには、研修等による絶え間ない能力開発が鍵を握ります。そのため、高齢の従業員であっても、若年の従業員と一緒に毎週1回の授業研修を行い、英語の講師に対しては週1回ネイティブによる英会話研修を行うなど、年齢や経験に関係なく毎週の研修で能力開発を行っています。

実践例 高齢従業員にも新たな気づきを与える仕掛けづくり

人は、経験を積んで仕事に慣れてくると、新たに学習する必要はないと思うようになる傾向があります。D学習塾では、様々な研修を実施しており、最近は「気づきのきっかけ」を与える研修を意識的に実施しています。自分自身を改善・改革していく能力の高い人であれば、学習塾業界は高齢になってもやっつけられる業界なので、自分自身で考え、気づき、行動をすることが大切です。特に高齢になればなるほど、新たな気づきを得るのは困難ですので、中高年の従業員には特に意識的に気づきのきっかけを与えるよう工夫しています。

実践例 学習塾講師検定の活用による「塾講師の基本形」の再習得

E学習塾では、社団法人全国学習塾協会が実施する「学習塾講師検定」を従業員に受検させることによって、講師としての基本の型を身につけさせるよう取り組んでいます。

E学習塾ではベテラン講師になるほど教え方が自己流になり癖も強くなる傾向があるため、そのような講師に対して、教え方の基本形を改めて学んでもらうことは大きな効果がありました。学習塾講師検定は、若年の講師にとって、有効な人材育成策であるとともに、検定試験の合格が、講師としての自信にもつながっています。

実践例 社会の変化・業界風土の変化への対応

業界の風土や、塾の生徒である子供の行動や意識は絶えず変化しており、過去の経験だけを頼りにしている人は、長く貢献し続けることはできません。

F学習塾で働く中高年講師の経験によれば、昔の子供たちは、先生から頭をなでて褒められることは非常に嬉しいことでした。ところが最近の子供達はそのようなスキンシップを嫌がり、時にはセクハラと言われることもあります。

また、中高年になってから学習塾業界で働き始めた人は、塾業界の風土や慣習、常識といったものの認識が不十分であることがしばしばあります。学習塾で円滑に働くことができるよう、特に新たに働き始める中高年の方々には、事前に十分な説明をしておかなければなりません。

ポイント

3

ベテラン従業員に学習塾特有の課題を解決してもらう

学習塾業のサービス性質上、従業員の勤務時間は、夜の授業や夏季講習など、他の多くの業界とはやや異なる勤務時間となります。また、優秀な女性社員の確保のためにも、出産や育児休暇に関する諸制度、就業しながら子育てできる環境整備などは大きな問題となっています。

また、顧客である保護者とユーザーであ

る生徒という多面的な対応を求められることが、学習塾特有の課題です。価値観・ニーズが多様化している中、他のサービス業には見られない要求に直面しています。

若年の従業員では対応が難しいケースが以前に比べると多くなっており、高齢従業員にその一端を担ってもらうことが効果的です。

II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

学習塾特有の課題を解決してもらうための対策・ヒント

①現場従業員のワークライフバランス実現のために高齢者を活用する

- 高齢者の中には、出産・育児などによる時間的制約が少なく、就業時間帯を柔軟に設定しやすい人が比較的多いと思われます。
- たとえば子供を持つ優秀な女性社員が時短勤務を希望する場合、高齢従業員がその時間帯をフォローし、仕事をシェアしながら働くということも効果的です。

②人生経験豊富な高齢者の対応で、保護者との関係を円滑にする

- 保護者への対応などは、人生経験豊富な高齢者の経験が活きる場面でもあります。保護者の感情やニーズを読み取りながらの対応が必要となりますので、そこに高齢者が活躍する土壌があります。
- 学習塾のユーザーは生徒ですが、顧客である保護者との関係を円滑にすることで、学習塾への信頼感・安心感が高まり、結果的に退塾率も低下すると考えられます。

実践例 人生経験豊富な高齢者による、保護者への丁寧な説明と対応

昨今は保護者からの要望も強まってきており、その中身も多様で、若年従業員が対応に苦慮しています。G学習塾では、人生経験豊富な高齢者が、保護者に対して丁寧に説明し、対応することによって、保護者を安心させ信頼感を得るための工夫をしています。

保護者対応は、高齢者が特に頼りになるところです。また、若年従業員の対応について、フォローアップなどを行うことで、保護者対応の方法などの教育も可能となります。

実践例 従業員のワークライフバランス実現のための高齢者活用

学習塾業界における就業時間の問題(夜が遅い、就業時間が長い)は、構造的に顕在する問題です。

H学習塾でも、優秀な女性社員にとって出産や育児に伴う勤務時間の問題が大きく、子どもを預けてフルタイムで働くことが困難でした。優秀な講師を確保することは経営競争にもつながるため、ワークシェアリングなどによって、優秀な講師に長く働いてもらう仕組み作りを行っています。ワークシェアリングの担い手は、時間的な制約が比較的小さい高齢者が適しています。

ポイント

4

ベテラン従業員が携わる職域を見直し、新サービスを開発する

近年、学習塾のサービス産業化が進展しており、業務も多様化しています。顧客ニーズの変化に対応するためには、今後新たな事業展開も必要となってきます。

また、各種コンプライアンスや生徒の安全管理なども含め、社会的に求められる責任も多く発生しています。これらの責任を果

たせない学習塾は今後は淘汰されていくでしょう。

これらの社会的責任を果たすために、従業員の役割も多様化しており、その中には、ベテランの従業員の活躍が求められている職域が多く発生するものと思われます。

ベテラン従業員が携わる職域を見直し、
新サービスを開発するための対策・ヒント

① 学習塾のサービス産業化に伴う多様な職種で高齢従業員を活用する

- 学習塾のサービス産業化に伴い、多様な職務が求められています。たとえば、法令遵守のための自社の内部監査なども重要な位置づけとなっていますが、それらを高齢従業員に任せるといったことが考えられます。
- 講師などのコア業務ではなくても、周辺業務の職域は多く存在しています。必要となる職域は多様であり、その職域を明らかにした上で、経営に貢献し、高齢従業員が活躍できる職域を開発することが求められています。

② 高齢従業員の保有能力（人脈・経験・ノウハウ）を活用する

- 高齢従業員がこれまでの経験の中で身につけた能力を「たな卸し」し、それを活かせる領域で活用することが求められています。
- 異業種から転じて来た高齢従業員の場合は、他業界のノウハウを活かすよう努力するとともに、その人脈を活用することも効果的です。長年学習塾で働いてきた従業員が持つ経験やノウハウを活用することも効果的です。

③ 職務再設計による職域開発や新サービスの開発により高齢従業員を活用する

- すでに塾の中で誰かが職務の一部として担当している業務を高齢従業員向けに切り分けるという方法があります。たとえば、巡回サービスや、駐輪場の整理、生徒の送迎や声かけを高齢従業員に任せるといったことが考えられます。
- 今後、新たな顧客ニーズに対応して開発されるであろう新サービスにおいて、高齢従業員が活躍できる可能性はあります。

II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

実践例 高齢者の長所を活かした「適材適所」の考え方による高齢者活用

昨今の学習塾では、経営企画、経理、人事管理等、高度な専門性が求められる仕事が増えてきています。

J学習塾でも、社内に持たない高度な専門性が必要な業務は、他業界からノウハウや経験を有した高齢者を採用して対応しています。また、生徒の安全確保のための巡回や駐輪場の整理などは、ソフトな対応ができる高齢者が活躍しやすい業務と言えます。

実践例 教育担当者としてのベテラン講師の活用

ベテラン講師は、その豊かな経験・能力と、そこから生まれる信頼感により、若年の講師の教育担当者として活用できると思われます。

J学習塾では、ベテラン講師に授業の監査を担当させています。授業監査には、授業のビデオにベテラン講師がコメントしてフィードバックするものと、抜き打ちで授業を監査するものがあります。授業監査は、信頼されるだけのキャリアを有する人が行わなければ説得力がないため、経験豊富な50代以上の講師が担当しています。

実践例 高齢者の経験を活かした意識喚起型教育の推進

衛星授業やブロードバンドによる授業は1つの手法であり、時代の流れでもありますが、一方で、自分で進んで勉強しようとする子供が増えている中で、しつけ教育を行っていくという弱点も持っています。

K学習塾では、対面と通信の両方の特性を上手く両立し、意識喚起型教育を進めようと考えています。そのため、通信授業のフォローアップや、意識喚起のためにベテラン講師を活用しており、高齢者のノウハウが成果につながっています。

実践例 高齢従業員によって高まる安心感

L学習塾では、低学年の生徒は、子供の扱いに慣れていて授業のペースも合っている50代以上の講師が担当しています。50代のベテラン講師は、「子供を安心して預けられる」と保護者からの評判も良好です。

ポイント

5

ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらう

学習塾講師の中には、学生もいれば主婦もありますが、同じ年代や同じ境遇の人達ばかりが集うと、考え方が画一的になり、組織の活力が低下する場合があります。組織の中で高齢従業員を有効に活用す

れば、様々な年代の人が互いに良い影響を与え合い、組織の活性化も期待できます。また、若い教室長や講師が多い職場でも、高齢者がいることによって職場の雰囲気落ち着くというメリットもあります。

ベテラン従業員に組織の活性化をサポートしてもらうための対策・ヒント

①若年講師間のコミュニケーション改善など、管理者のサポートを行う

- 特に若年講師が多い塾においては、高齢従業員が間に入ることで、管理者と講師、あるいは講師間のコミュニケーションが円滑化される場合があります。

②多様な個性が集うことによって、シナジーを生み出し、職場の雰囲気が活性化する

- 高齢従業員から若年講師に話しかけたり、若年講師が高齢従業員に悩みを相談したりすることで、職場内に良い雰囲気が醸成されていきます。その結果、生徒にもよい影響を与え、学習意欲が高まるという経営者も多くいます。

③経験豊富な高齢従業員が職場の雰囲気を落ち着かせる

- 経験・ノウハウが豊富な高齢従業員は、若年従業員の模範となり、職場に落ち着きをもたらします。

実践例 高齢従業員による学生アルバイトの管理・意欲喚起

M学習塾では、学生講師の管理や意欲喚起は、高齢従業員の重要な役割と考えています。現場の一线で活躍する学生講師も精神的には未成熟な面を持つ場合があり、ノウハウだけではなく、社会経験の豊富な高齢従業員によるアドバイスが役立っています。

高齢従業員が若年講師の長所に目を向けてアドバイスをした結果、生徒の学習意欲も高まる等、経験のある高齢従業員がいる教室は非常に雰囲気が良くなることが多いようです。

II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

実践例 多様な従業員による職場の活性化、支え合い

N学習塾では、各教室において講師間で影響を与え合えるよう、講師は画一的ではなく年代や教え方の特徴などにバラエティを持たせるように配慮しています。それが講師にとって刺激となり、職場の活性化につながっています。

また、個人指導が中心の学習塾では30代の教室長も多く見られます。保護者の中には年齢や肩書き、経歴、学歴に敏感な方もいるため、高齢従業員がいると、若年の教室長も助かるとの声も聞かれます。

ポイント 6

ベテラン従業員の評価と給与体系を工夫する

学習塾における従業員の評価は、集客や進学実績などの「成果」に基づいて行われるケースが多く見られますが、従業員の給与と貢献度とのバランスを実現しなければ、経営は立ちゆきません。

貢献度に見合った十分な給与を支払うことも大切ですが、学習塾業界で働くうえでのモチベーションは、給与だけでは続か

ないものです。そのため、従業員に仕事の中でいかにやりがいを感じてもらえるかが重要なポイントとなります。

学習塾は、時間を区切るなど、比較的ワークシェアがしやすい業種と思われれます。フルタイムで働くことが困難な方々のためにも、雇用形態・勤務形態を柔軟に見直す学習塾が増えています。

評価と給与体系を工夫するための対策・ヒント

①人件費と貢献度のバランスを実現できる給与制度を設計する

- 従業員の企業に対する貢献に応じた給与を支払える給与制度が必要です。貢献度と給与との対応は、企業の人件費コントロールのためだけでなく、従業員の間にも不公平感を生み出さないためにも大切なことです。
- 貢献に対して公正な報酬を与えることは、従業員の意欲を高め、結果的に企業の業績向上につながります。

②柔軟な勤務形態で、高齢従業員の状況や希望にあった働き方を提供する

- 近年、女性従業員を有効活用するために、週2回の勤務、1日4時間の勤務など、柔軟な勤務形態を提供している会社が業種を問わず見られます。このような柔軟な勤務形態は、高齢従業員を本人の体力や希望に応じて活用する際にも効果的です。

③評価制度を工夫することで、従業員のモチベーションを向上させる

- 合格者数や在籍生徒数などの数字で表しやすい成果だけでなく、生徒への指導内容や、人材育成など、数字として表れにくい多様な貢献も評価して処遇に反映することにより、高齢従業員のモチベーションを高めることが可能となります。

実践例 従業員の事情を考慮し、働き方を頻繁に見直す

従業員は高齢になるに従い、家族や本人の健康状態など、状況の変化に伴う個別の事情も発生しやすくなります。たとえば、介護等の問題や本人の病気・ケガなどによる通院などの事情が発生します。

〇学習塾では、従業員の働き方や意思を確認した上で、毎年働き方を見直しています。たとえば、親の介護をしている従業員であれば、週2回、一日4時間の勤務などであれば働けますし、やる気を高めることにもつながります。

実践例 モチベーション向上のための給与制度上の工夫

学習塾業界では、年功序列型の給与制度を採用している塾は少なく、成果主義型の制度を導入している塾が多く見られます。年功序列型と成果主義型のどちらが望ましい給与制度なのかは、個々の塾によって異なるものであり、それぞれの塾の方針や事情に応じて、制度を工夫する必要があります。

たとえば、P学習塾では、従業員が安心して、先を見据えて長く働けるよう、昇給においては年功的な要素をあえて残しています。月給は年に一度の定期昇給があり、賞与は生徒アンケートや模擬試験での生徒の得点等に基づいた業績連動型を採用しています。このような制度にすることで、若手も腰を据えて業務に励むことができます。

II 学習塾業で高齢者活用を推進するための7つのポイント

ポイント

7

従業員が長く働ける仕組みを作る

従業員が安心して長く働ける仕組みを作るためには、業界内外の情報や助言を積極的に活用し、従業員にとって働きやすい環境を整備することが必要です。

特に企業単位で解決困難な課題については、その一般的な解決策として各種情報源や相談窓口を利用することも効果的です。

従業員が長く働ける仕組みを作るための対策・ヒント

①ワークライフバランスを重視した働き方を提供する

- 従業員各人のライフイベントは様々です。一般的に、若いときには結婚や出産などがある一方、高齢になれば介護などがあり、また、健康面での配慮等も必要になってきます。
- 従業員の事情や希望を踏まえて、ワークライフバランスを重視した、従業員が生き生きと働けるような働き方の提供が、今後ますます必要となってきます。

②心身両面の健康管理に気を付ける

- 毎年の健康診断やリフレッシュ休暇の推奨など、健康管理には最大限の注意を払いましょう。それは、従業員のためであることはもちろん、職場内で代替要員を確保したり、良好な雰囲気を持続するためにも留意すべきことです。
- メンタルヘルスについては、厚生労働省が提供している無償のツールを活用するなどの対策も効果的です。
(参考:働く人のメンタルヘルスポータルサイト
<http://kokoro.mhlw.go.jp/hatarakukata/tool.html>)

③高齢従業員の意識改革を促す

- 高齢従業員が長く働いていくためには、高齢者自身の意識改革も必要です。調査研究では、高齢になっても職場で活躍を続けられる従業員に特徴的な行動として、以下のものが挙げられています。

1 探求的行動

人数や時間が限られた状態であっても妥協をせずに、自分の仕事の進め方の問題点や、トラブルの原因を明らかにし、最善の方法・解決策を考えて仕事をする。

2 協調的行動

コミュニケーション不足やお互いの理解不足による対立を生じることなく、自分より年齢が下の人や経験の少ない人の意見にも耳を傾け、協力して仕事を進める。

3 適応的行動

自分の経験や考え方に固執せず、環境や経営方針の変化に柔軟に対応する。また、新しい職場に移った際には、職場慣行の違いを理解したうえで行動する。

資料) 高齢・障害・求職者支援機構「団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書 -2011年調査(平成24年3月)に基づき作成

実践例 働きやすい就業形態を用意することで退職者が減少

現在は、様々な理由から、フルタイム就労か仕事を辞めるかという選択ではなく、短時間の勤務であったり、緩やかなペースで働きたいという人が増えています。

Q学習塾では、結婚や出産で辞めた講師が復帰しやすいようにと契約社員制度を取り入れましたが、この制度があることによって退職を思い止まる講師が増えました。

実践例 高齢者の体力的負担を軽減するための就業形態

R学習塾では、「高齢従業員の場合は体力的に難しくなるケースが増える」という問題に対応するため、週に2〜3日の勤務にすることにより、高齢の従業員であっても、体力的な問題もなく活き活きと働いています。また、毎年の健康診断や半年に1回の面談を行っています。

実践例 再雇用契約時の処遇に関する説明責任

高齢者が定年退職後に嘱託社員として働く場合、給与は下がることがほとんどです。

S学習塾では、そのような高齢者に対して、定年前から処遇や支払給与の理由を説明し、不満を生じさせないような取り組みをしています。業務量や範囲、責任に見合った給与にすることで、高齢者にも理解してもらっています。

また、定年後に再雇用して従業員を雇う場合は、一律に処遇設定をするのではなく、個別の事情を考慮して、働き方と処遇を相談した上で契約をしています。

おわりに

わが国の高齢化は急速に進展しており、総務省の「人口推計」によれば、2011年10月1日時点で、日本の総人口に占める65歳以上人口の割合(高齢化率)は23.3%に達しました。高齢化率は今後も上昇を続けるものと予測されており、2035年には高齢化率が33.4%、すなわち日本国民の3人に1人が65歳以上になることが見込まれています。高齢化とともに進展する少子化により、日本の人口はすでに減少局面に入りつつあります。人口全体の減少に伴う労働者数と国内需要の減少により、日本の経済全体、そして多くの産業も縮小局面に入っていくことが危惧されています。

人口減少下で経済成長を実現するためには、労働力の減少の抑制と、労働生産性の向上が必要です。前者への対処策の1つとして、増加を続ける高齢者を労働力として積極的に活用していくことが挙げられます。また、労働生産性の向上という点では、福祉的な視点のみならず、労働生産性の高い戦力としての高齢者の活用が求められています。

本ガイドラインは、少子化による市場の縮小と、今後の顕在化が予想される従業員の高齢化に直面しつつある学習塾業にとって、今後、高齢者を戦力として活用していくための指針として作成したものです。超高齢社会にある現在、高齢者の積極的な活用は企業の社会的責任として求められているものでもありますが、個々の企業の持続的発展のためには、自社に貢献できる戦力として高齢者を活用していくことが必須の課題となります。

本ガイドラインでは、学習塾業が高齢者を戦力として活用していくために重要と考えられる7つのポイントをまとめました。そして、具体的な施策のヒントとなるよう、各ポイントに沿った実際の事例も掲載しました。個々のポイントの重要性は、同じ学習塾業であっても各社によって異なるものであり、必ずしもすべてを導入しなければならないというものではありません。また、掲載した事例の中には、塾の規模・業態により、そのまま導入することは困難なものもあると思われます。よって、自社の状況・課題に応じて、必要な施策を、自社の実情に合った形で実践していくことが求められます。

そのため、高齢者活用策の具体的な設計・推進においては、各社が自社の経営課題を認識したうえで、本ガイドラインを基本的な指針として取り組みを進めつつ、必要に応じて行政など各種相談機関のサービス、業界団体の支援策なども活用していくことが重要です。

本ガイドラインが、学習塾業における高齢者活用の推進、さらには学習塾業の今後の発展に寄与できることを願ってやみません。

平成24年10月

学習塾高齢者雇用推進委員会

座長 木村 琢磨