

# バルブ製造業

## 会社と従業員がともにつくる ベテランがいきいきと活躍できる会社

### 従業員は定年後の姿を描けていますか？



1. 従業員自身がキャリアについて考える場の提供 …… 6

### ベテラン従業員が戦力になる働き方とは？



2. 定年後の働き方(勤務形態や処遇)の共有 …… 10



3. 定年以降の処遇の見直し …… 14



4. 定年後の役割・責任の明確化 …… 18

### ベテラン従業員の技術・技能を残していくには？



5. 技術・技能を伝承するための取組の実施 …… 22

### ベテラン従業員が働きやすい職場をつくるには？



6. 体力・健康面への配慮 …… 26



7. 職場内のコミュニケーションの円滑化 …… 30



8. 管理職の意識改革 …… 34

お役立ちシート …… 39

平成28年10月

一般社団法人日本バルブ工業会  
バルブ製造業高齢者雇用推進委員会



# はじめに

急速に進む少子化の中で企業が安定的に労働力を確保するには、高齢者の活用が欠かせません。バルブ製造企業では、定年を迎えた従業員を引き続き雇用する形で、高齢者を活用してきました。この取組は一定の成果を上げていますが、今後はこれまで以上に高齢者の活躍の場を考えていく必要があります。

平成 27 年に一般社団法人日本バルブ工業会の中に設置された高齢者雇用推進委員会では、人事部の担当者に会社の方針や制度を尋ねたり、第一線で活躍しておられる高齢者の方々にインタビューしたりして、バルブ製造業における高齢者活躍のあり方について検討してきました。その結果をまとめたのが、このガイドブックです。

バルブ製造企業には、さまざまな仕事があり、たくさん的高齢者が働いています。各職場では、日々の仕事の中で工夫が積み重ねられ、高齢者の活躍の場は少しずつ広がっています。各社の経験を共有することは、これからのバルブ製造業界の発展に寄与することになります。自社内では無理だと思えた分野での活用が、他社の工夫を知ることによって障害が取り除かれ、高齢者に働いてもらうことが可能になる場合があります。他社の経験に学ぶことは大きな意味があります。

高齢者雇用は、企業にとってコストのかかる課題だと考えている人たちがいます。しかし、2 年間の議論を通して、実は企業経営にプラスになる側面も多々あることがわかってきました。高齢者の活躍の場をつくることが自社の競争力を高めることにつながるのです。せっかく取り組むのですから、イヤイヤではなく、おもしろがってやってみることが重要だと思います。

65 歳以上人口が全人口の 4 分の 1 を超えるような社会は、私たちにとって未知の領域であり、不安になるのは当然です。しかし、他国も同じように高齢化している今、高齢者が活躍できる仕組みを生み出せば、それが大きなビジネスチャンスにつながる可能性があります。一般社団法人日本バルブ工業会に加盟する企業の中から、世界の範となるような取組が多数生まれることを期待しています。

法政大学 藤村博之

# ガイドブックをお読みになるにあたって

本ガイドブックは、【I.本編】と【II.資料編】で構成されています。

本編では、ベテラン従業員が働きやすい環境をつくるために、以下の8つの切り口でそのヒントを紹介します。また、ベテラン従業員を活用する際の「お役立ちシート」も用意しました。必要に応じてご活用ください。

## I.本編

### 従業員は定年後の姿を描けていますか？

- ① 従業員自身がキャリアについて考える場の提供…………… 6

### ベテラン従業員が戦力になる働き方とは？

- ② 定年後の働き方(勤務形態や処遇)の共有……………10  
③ 定年以降の処遇の見直し……………14  
④ 定年後の役割・責任の明確化……………18

### ベテラン従業員の技術・技能を残していくには？

- ⑤ 技術・技能を伝承するための取組の実施……………22

### ベテラン従業員が働きやすい職場をつくるには？

- ⑥ 体力・健康面への配慮……………26  
⑦ 職場内のコミュニケーションの円滑化……………30  
⑧ 管理職の意識改革……………34

- お役立ちシート (面談時チェックシート・活躍の場発見シート・職場環境チェックシート)…………… 39

資料編では、ベテラン従業員を活用するにあたり役立つ情報を紹介します。具体的な内容は以下の通りです。

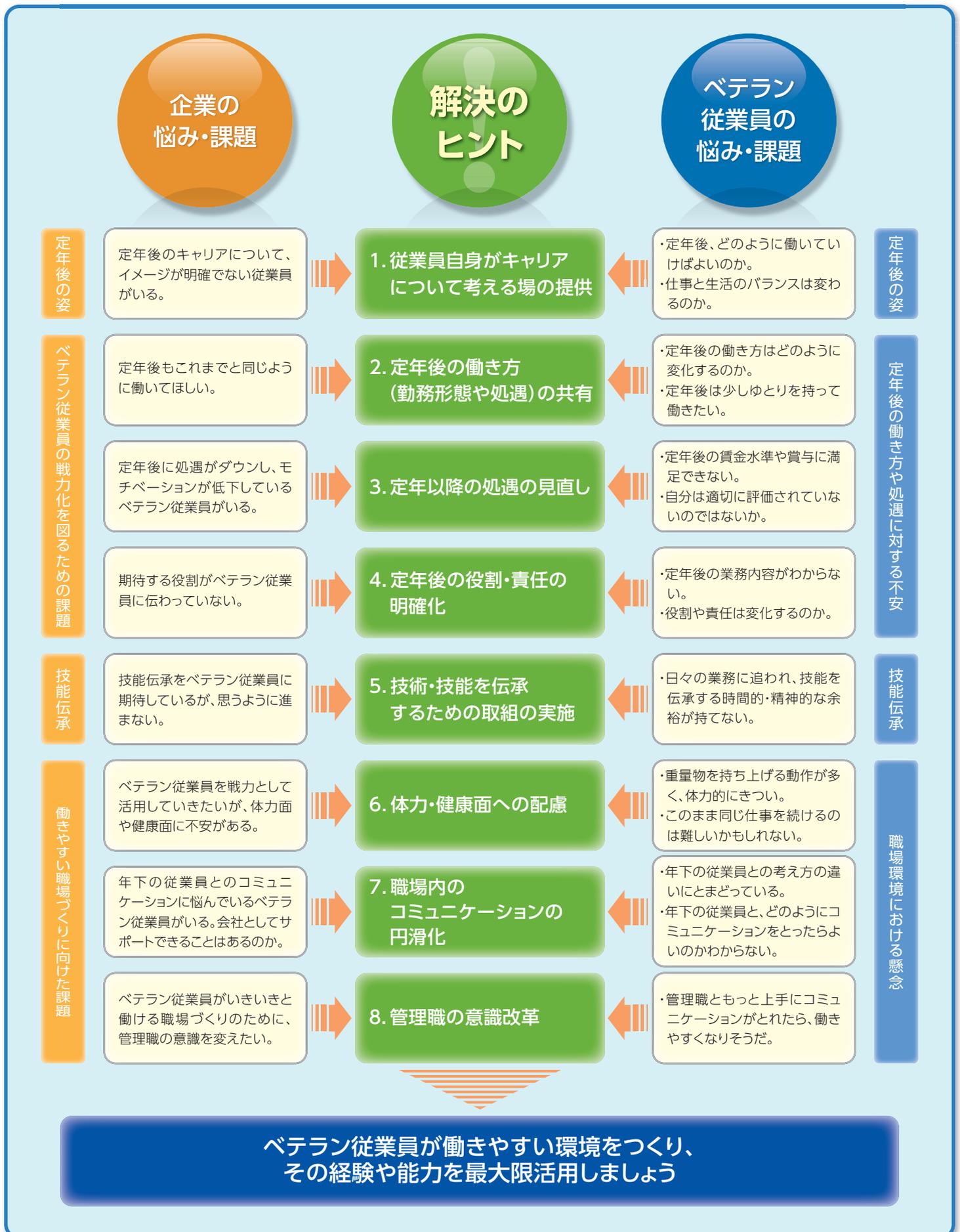
## II.資料編

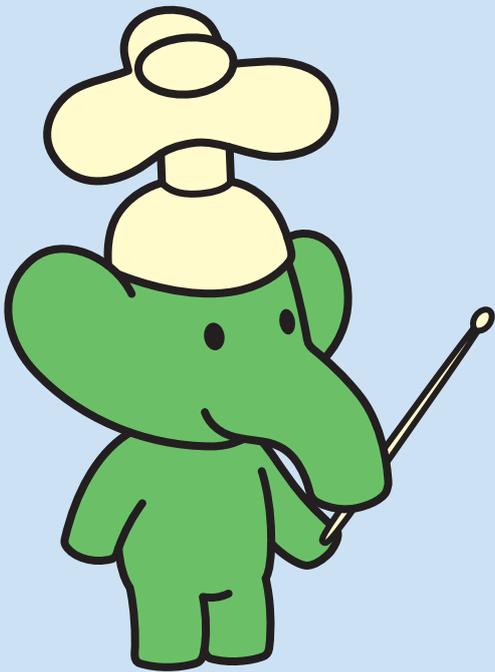
- ① 年金…………… 資料編1  
② 高年齢雇用継続給付…………… 資料編4  
③ 高年齢者雇用に関連する助成金など…………… 資料編7  
④ 高年齢者雇用アドバイザー…………… 資料編14  
⑤ 高年齢者の雇用実態に関する調査結果(抜粋版)…………… 資料編20

本ガイドブックにおける言葉の定義は以下の通りです。なお、各企業の事例については、出所元の表現をそのまま引用している箇所があります。

高年齢従業員/高齢従業員：60歳以上の従業員  
ベテラン従業員：50歳以上の従業員  
高年齢者/高齢者：60歳以上の者  
継続雇用者：高年齢従業員/高齢従業員のうち、定年後継続雇用の者

以下では、企業とベテラン従業員の代表的な悩みや課題と、それらを解決するためのヒントを図解しています。これらを参考にしながら、各社の事情に合わせて、優先順位の高い項目からお読みください。





# I. 本編

---

①	従業員自身がキャリアについて考える場の提供	6
②	定年後の働き方(勤務形態や処遇)の共有	10
③	定年以降の処遇の見直し	14
④	定年後の役割・責任の明確化	18
⑤	技術・技能を伝承するための取組の実施	22
⑥	体力・健康面への配慮	26
⑦	職場内のコミュニケーションの円滑化	30
⑧	管理職の意識改革	34
	お役立ちシート	39



# 1 従業員自身がキャリアについて考える場の提供

あなたの会社では、従業員のキャリアをどのようなスパンで捉えていますか。

バルブ製造業ではほとんどの企業が65歳までの再雇用制度を導入しています。また、約7割の企業が条件を満たせば65歳以降の勤務を認めています。規模の小さい企業の中には、「そもそも定年制度自体がない」というケースも少なくありません。

このような現状をふまえると、今後は「65歳以降も働く可能性がある」ということを視野に入れて、従業員のキャリアを考える必要性が出てきます。

その第一歩として、従業員が50歳代のうちから、60歳以降にどのようなキャリアを積むかについて主体的に考えさせる機会を提供してはいかがでしょうか。

従業員にとっては、長いスパンで自分自身のキャリアを考えるきっかけになり、企業にとっては長く活躍し続ける人材を育成する第一歩につながります。

## 企業の悩み・課題



定年後のキャリアについて、**イメージが明確でない従業員**がいる。

定年後のキャリアプランについて  
考えさせる機会を設けている企業は19.6%  
(平成27年度バルブ製造業企業アンケート調査結果より)

## ベテラン従業員の悩み・課題

・定年後、どのように働いていけばよいのか。  
・仕事と生活のバランスは変わるのか。

定年後のキャリアプランについて  
考えさせる機会を設けてほしい  
50歳代従業員は78.9%  
(平成27年度バルブ製造業50歳代従業員アンケート調査結果より)



従業員自身が60歳以降のキャリアについて  
考える場を積極的に提供しよう

## 解決のヒント

50歳代前半、55歳前後、定年前といった、区切りの時期にセミナーや面談を実施しましょう。

従業員自身に、「自分のこと」として定年後のキャリアプランを考えてもらうためには、会社からの働きかけが重要です。まずは、従業員が自分自身のキャリアや生活を見つめ直すきっかけを用意しましょう。

その際、従業員には、**仕事内容やノウハウの棚卸しを通じて、70歳までのセカンドキャリアを思い描いてもらうように**しましょう。

## 具体的な取組方法

～従業員自身がキャリアについて考える場をつくるために～

Point

1

### 従業員の気づきを促すセミナーを実施

従業員が50歳代前半のうちに、過去の仕事内容やノウハウ、役割の棚卸しを行い、これまでの満足度や達成度などを振り返りながら、定年以降のキャリアプラン・ライフプランを立てる機会をつくります。

今後の業務に活かせる能力や経験は何か、これからの生きがいは何か、また今後かかるであろう生活コストはどの程度かなどについて考えることで、従業員が気づきを得られる場となるようにします。

セミナーでは、以下のような情報を提供するとよいでしょう。

- ・ 仕事内容やノウハウ、役割の棚卸し方法
- ・ キャリアプラン・ライフプランの立て方
- ・ 定年後に期待する役割や処遇
- ・ 高齢期のマネープラン
- ・ 社内及び社外（他社やNPO、地域など）で活躍する先輩の事例紹介 など

Point

2

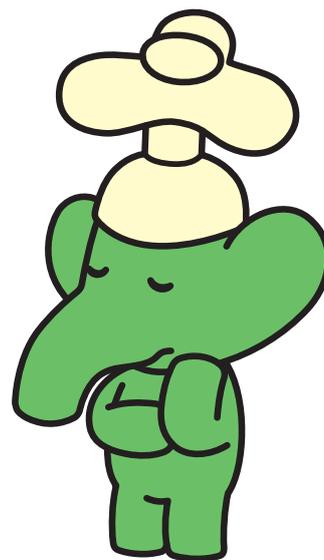
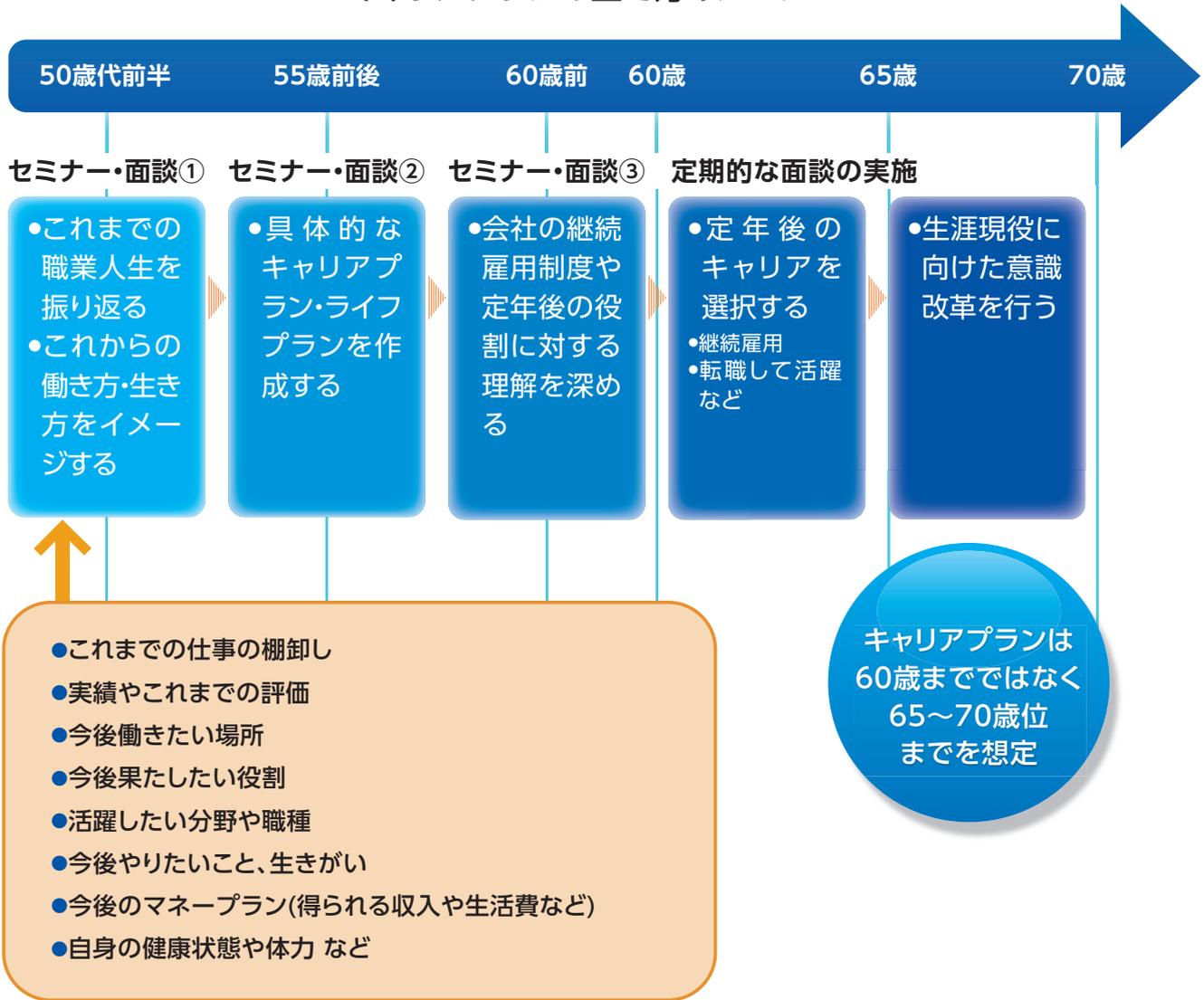
### 従業員は自分の人生を自分でプランニング

従業員には自身の高齢期をプランニングするのに必要な情報を早期に入手してもらいましょう。

その上で、長期的な視野に立って70歳程度までのキャリアプランとライフプランを作成してもらいます。

→たとえば子供の大学卒業時の従業員の年齢を考えた場合、教育費が60歳を過ぎても必要になるようなケースもあるでしょう。高齢期には医療や介護のコストがかかる可能性も増えます。高齢期の長期的なマネープランを考慮しながら、自分のやりがいや夢をどのように実現していくかを考えてもらうようにします。

## <キャリアプランの立て方イメージ>



## 従業員の声

- 50歳のときにセミナーを受講した。会社から提供されたフォーマットにキャリアビジョンを記入しながら過去を振り返るうちに、自身の職務満足が得られる仕事は何であるかがわかった。

(平成27年度バルブ製造業50歳代従業員ヒアリング調査結果より)

## 各社の工夫

### 50歳からセミナーや面談を開催

50歳と57歳の年に集合研修及び個人面談を行う。50歳時には管理職を対象に、外部講師の講演と人事部主催の面談を実施し、65歳までの戦力としての意識付けや、年齢による役割意識の醸成などを図る。今後は、一般職にも実施するか、また開催時期を45歳に引き下げるかを検討中である。57歳時には一般職と管理職の希望者を対象に、老後のマネープランやヘルス関係の講話及び個別面談を行う。

(B社/正社員数:3,000人以上)

(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 早期に開催したライフプランニングセミナーが好評

55～60歳までの従業員を、生命保険会社主催のライフプランニングセミナーに参加させている。実施時期を早める必要性を感じ、平成27年に初めて30歳主任クラスも対象にしたところ、好評であった。

(A社/正社員数:300人以上1,000人未満)

(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 定年後に社外で働きたい従業員の支援を検討

キャリアプランについて考えさせる機会は設けていないが、定年後に社外で働くことも検討してほしいため、その支援を会社として行ってもよいのではないかと考えている。なお、当社では新卒入社時より給与や退職金を公表し、生涯年収を把握できるようにしている。

(C社/正社員数:100人以上300人未満)

(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 関連するアンケート調査結果

- 資料編20 企業アンケート調査結果 定年制度の有無と定年年齢
- 資料編22 企業アンケート調査結果 継続雇用時の上限年齢の有無
- 資料編23 企業アンケート調査結果 上限年齢を超えた勤務の可否
- 資料編24 企業アンケート調査結果 定年後のキャリアプランを考える機会の設定状況
- 資料編24 企業アンケート調査結果 定年後のキャリアプランを考える機会を設けていない企業の今後の対応
- 資料編25 60歳以上従業員アンケート調査結果 定年後のキャリアプランを考える機会の有無
- 資料編26 50歳代従業員アンケート調査結果 定年後のキャリアプランを考える機会の有無



## 2 定年後の働き方 (勤務形態や処遇)の共有

あなたの会社では、事前に、定年後の働き方、つまり勤務形態や処遇に関する情報を従業員と共有していますか。定年後は多くの場合、雇用形態が切り替わると同時に担う役割や責任も変化します。また賃金水準も定年前の水準から下がるケースがほとんどです。一方で、勤務場所や所定労働日数・時間、担当する業務内容は定年前と同様のことも多く、この処遇と業務内容とのギャップが、定年後の仕事への満足度にも大きく影響しています。

定年前後の変化について早期に情報提供し、事前に従業員と働き方(勤務形態や処遇)を共有することにより、従業員の納得が得られた状態で定年を迎えられるよう努めましょう。

また、定年後も働き方について従業員と定期的に話し合う機会を設け、ときには従業員からの要望に応じて柔軟に対応していくことも大切です。

### 企業の悩み・課題



定年後もこれまでと同じように働いてほしい。

継続雇用者の勤務形態はフルタイムがほとんど。しかし、大半が賃金水準を下げている。  
(平成27年度パルプ製造業企業アンケート調査結果より)

### ベテラン従業員の悩み・課題

・定年後の働き方はどのように変化するのか。  
・定年後は少しゆとりを持って働きたい。

面談の際に会社から「定年以降に希望する勤務形態」について尋ねられた60代従業員は29.6%。  
(平成27年度パルプ製造業60歳以上従業員アンケート調査結果より)



定年後の働き方(勤務形態や処遇)を  
事前に共有しよう

### 解決のヒント

定年後もフルタイムで働くベテラン従業員が多い一方で、①体力や健康面の不安などの**身体の変化**、②定年後の過ごし方に対する考え方などの**心の変化**、③また、家族の介護に直面するなどの**環境の変化**が起こる可能性は年齢とともに高まります。

ベテラン従業員が可能な限り継続して能力を発揮できるよう、企業は短時間勤務や短日数勤務といった柔軟な勤務形態や、体力的な負荷の少ない業務を用意するとよいでしょう。

まずは、**50～55歳の時期に、定年後の勤務形態や具体的な業務内容の選択肢を提示し、それに対応する報酬についても、わかりやすく説明しましょう。**早期に情報提供することで、相互が納得した状態で気持ちよく働ける環境を整えることが重要です。

## 具体的な取組方法

～会社と従業員、双方にとってよりよい働き方を見つけるために～

Point

1

### 従業員の3つの変化に留意する

#### 1 身体の変化

年齢を重ねるごとに、従業員からは健康や体力に関する不安の声が聞こえてきます。そのような状況でもベテラン従業員が可能な限り継続して能力を発揮できる環境を整えることが期待されます。

#### 2 心の変化

従業員が、定年後をどのように過ごしたいと思っているかによって「働き方」は変わってきます。事前の面談などで確認した上で、これに見合った働き方を提示する必要があります。

#### 3 環境の変化

職場内で役割や上下関係が逆転するといった変化が生じる場合があります。また家庭においても、介護の問題に直面したり、支出入のバランスが変わるなど、環境が変化する可能性があります。このような環境の変化に直面した従業員の事情にも耳を傾けましょう。

Point

2

### 「働き方」に関する話し合いは複数回設ける

「働き方」に関する話し合いのタイミングは、50歳代前半、55歳前後、定年半年前にそれぞれあるとよいでしょう。定年後もできるだけ、定期的に（半年に1回など）話し合う場を設けましょう。普段から、意見を交わしやすい職場環境を整えておくことも大切です。早期の情報提供と定期的な話し合いが、相互の意識のギャップを埋めるカギとなるでしょう。

Point

3

### 定年後の役割や責任だけでなく「働き方」の詳細も伝える

会社は定年後の役割や責任だけでなく「働き方」の詳細についても従業員に説明する必要があります。「働き方」の詳細とは、具体的には以下のような内容になります。定年前後で変化するものについては、その理由も説明し、従業員の理解を得られるよう心がけましょう。

【具体的な内容(例)】

- 勤務形態      雇用形態      勤務場所      業務内容      賃金制度(賃金水準、賞与など)
- 人事評価(人事評価の有無、評価基準、フィードバックの有無及び賃金など処遇への反映など)

Point  
4

## 従業員の希望とその背景を十分に聴取する

「働き方」に関する話し合いの場で、従業員本人の希望をはっきりと会社に伝えてもらいましょう。**重要なことは、その背景となる事情まで説明してもらうことです。**

例：従業員からの要望「週4日勤務にしてほしい」

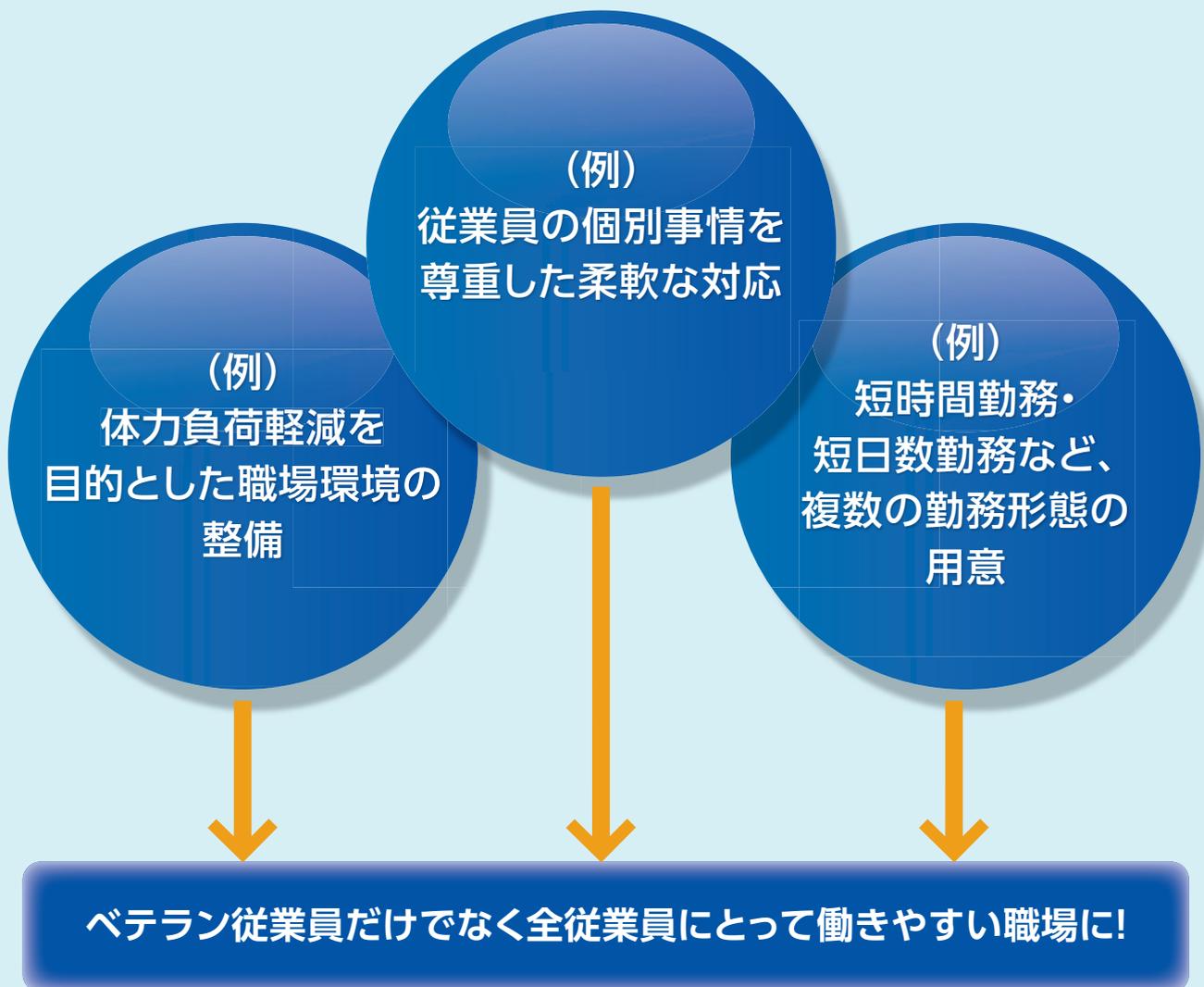
### 要望の背景

- ①体力の衰え ②要介護者があり、週1回は通院の付き添いがある
- ③ボランティア活動と両立させたい ④勤務姿勢がつかく、フルタイムでは腰痛が治らない など



従業員の言葉は、ヒントの宝庫です。会社は**従業員からの要望を「会社の体制として改善すべきもの」と「個々の事情として柔軟に対応すべきもの」に整理し、対応策を考えてみましょう。**前者への対応策は、多様な人材が活躍できる環境整備に向けたヒントにもなり得ます。

会社としてベテラン従業員の「働き方」を模索することで……



※従業員との面談の際には、お役立ちシートの①ベテラン従業員との「面談時チェックシート」(P40)や②ベテラン従業員と会社でつくる「活躍の場発見シート」(P41)をご活用ください。

## 従業員の声

- 定年後に希望する働き方については、考えるための時間的余裕が必要だと感じている。少なくとも定年を迎える2年前に会社から話をしてほしい。

(平成27年度バルブ製造業50歳代従業員ヒアリング調査結果より)

## 各社の工夫

### 数回に分けて意向確認や 就業条件の確認を行う

定年の2年前に定年到来の旨を伝え、6か月前に定年後の就労意向を確認する旨の文書を交付し、3か月前と2か月前に個別面談を実施する。6か月前の文書交付時には、本人の希望があれば、定年後の就業条件などの概略を説明している。3か月前には定年後の就労意向を文書で提出させるが、同時に面談を行い、改めて意思の確認や疑問点などを話し合う。2か月前には契約書などに基づき、具体的な給与額や勤務場所、勤務形態や期待する役割、社会保険の取扱いなどの説明を行う。

(E社/正社員数:100人以上300人未満)  
(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### ベテラン従業員との定期的な面談を実施、 ニーズは勤務形態などに反映

年に一度、ベテラン従業員に誕生日ミーティングと称して面談を実施している。「体の調子はどう?」「何か困ったことはない?」など、仕事に対する要望などを確認している。ときには体力、意欲などの面から退職したいという話が出ることもある。事前に本人と面談しておくことにより、急な欠員が出ないようにしている。

また、65歳以降の継続雇用者は仕事以外にも趣味を楽しんでいる人が多いことがわかったため、作業量の多寡に応じて段取りを行い、作業が終了すれば自由に帰宅できる「マイペース型段取り」制度を導入した。従来よりもベテラン従業員の段取りが良くなり生産効率が高まった。

(金属製品製造業/従業員数:100人未満)  
(出所)『生涯現役いきいき先進事例集2014』  
(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

### 関連するアンケート調査結果

- 資料編21 企業アンケート調査結果 継続雇用者の勤務形態
- 資料編29 企業アンケート調査結果 定年後の就労意向確認時の聴取項目
- 資料編31 企業アンケート調査結果 定年後の処遇条件に加えて提供している情報
- 資料編34 企業アンケート調査結果 定年前後の変化(職場、担当する業務内容、担う役割・責任)
- 資料編30 60歳以上従業員アンケート調査結果 定年後の就労意向確認時のその他の確認項目
- 資料編32 60歳以上従業員アンケート調査結果 定年後の処遇条件に加えて提供された情報
- 資料編35 60歳以上従業員アンケート調査結果 定年前後での変化の有無と定年前認知
- 資料編38 50歳代従業員アンケート調査結果 定年前後での変化予測
- 資料編39 50歳代従業員アンケート調査結果 定年後の変化に対する希望

## 3 定年以降の処遇の見直し

定年後は多くの場合、定年前に比べて賃金水準が下がります。そのため、定年前と同等の仕事内容や役割、責任を担っていると、ベテラン従業員のモチベーションが低下してしまうこともあります。

ベテラン従業員への客観的な評価の実施とそれに基づく適切な処遇の設定は、会社に認められているという実感につながり、ベテラン従業員のモチベーションの維持・向上に大いに寄与します。

自社の事情や賃金の世間相場もふまえながら、仕事内容や役割に応じた処遇を設定し、ベテラン従業員がモチベーション高く業務に従事できる環境を整えましょう。

### 企業の悩み・課題



定年後に処遇がダウンし、モチベーションが低下しているベテラン従業員がいる。

継続雇用者の賃金水準を、定年直前の水準から下げる企業は93.5%  
(平成27年度パルプ製造業企業アンケート調査結果より)

### ベテラン従業員の悩み・課題

●定年後の賃金水準や賞与に満足できない。  
●自分は適切に評価されていないのではないか。



●定年後(60歳以降)の賃金水準に満足していない60歳以上従業員は55.2%※  
●定年後(60歳以降)の賞与に満足していない60歳以上従業員は65.2%※

※「不満足」と「やや不満足」の合計  
(平成27年度パルプ製造業60歳以上従業員アンケート調査結果より)

仕事内容や役割に応じて、定年以降の処遇を設定しよう

### 解決のヒント

定年後のベテラン従業員が、モチベーションを高く保ちながら働き続けられるよう、処遇について見直してみましょう。見直す際は以下の3つのポイントを考慮しましょう。

- Point 1** 仕事内容の難易度や役割に応じた処遇を設定する
- Point 2** ベテラン従業員を対象とした人事評価項目を設定し、人事評価を実施する
- Point 3** 人事評価結果を本人にフィードバックし、賃金など処遇に反映する

多くの会社には、定年後の賃金水準を下げざるを得ない事情があることでしょう。しかし、何らかの形で定年後のベテラン従業員の働きぶりを評価し、その評価を処遇に反映する仕組みを設けることは、ベテラン従業員のモチベーション維持につながります。

自社の従業員のニーズを把握し、ベテラン従業員を活用するための処遇体系を整備しましょう。

## 具体的な取組方法

～ベテラン従業員がモチベーション高く働ける処遇体系を検討するために～

定年後の処遇を見直すにあたり、以下の3つのポイントを考慮しましょう。

Point

1

### 仕事内容の難易度や役割に応じた処遇を設定する

仕事内容をランク付けし、そのランクに応じて賃金額を設定するなど、仕事内容の難易度や役割に応じた処遇としましょう。その際、設定の背景や根拠を明らかにすることで、従業員の納得性が高まります。

仕事内容を難易度などでランク付けし、ランクごとに賃金額を設定する方法には、以下のような例があります。

短日数・短時間勤務の再雇用者の業務を難易度ごとに分類し、ランクを設定。そのランクごとに時給を設定。

I	スペシャリスト	時給__円
高度な技術や専門能力を要する業務。全部門を横断して遂行する業務。		
II	高度な能力を活かした業務	時給__円
高度な判断を要する業務。部門内を横断して遂行する業務。		
III	専門技術・能力を活かした業務	時給__円
豊富な経験、専門知識、技術に基づき、一定の判断を必要とする業務。		
IV	一般的な業務	時給__円
経験を活かし、職制の指示に基づき遂行する業務。		
V	定型的な業務	時給__円
一般的な製造工程の作業。		

※バルブ製造業A社（正社員数：300人以上1,000人未満）の事例

Point

2

### ベテラン従業員を対象とした人事評価項目を設定し、人事評価を実施する

人事評価項目には、**自社の業務に必要な要素とベテラン従業員に必要とされる要素の両方を設定します**。ベテラン従業員に必要とされる要素としては、「指導・助言」「サポート」「技術・技能の伝承」などが考えられるでしょう。

個人面談などを通して、**ベテラン従業員に対し、あらかじめ評価項目や評価基準を明示しておきます**。その際は各項目について具体例を示すことで、ベテラン従業員の理解を深めることができます。

## 人事評価結果を本人にフィードバックし、賃金など処遇に反映する

人事評価結果をフィードバックする際は、**本人に対する今後の期待も伝えましょう。**

賃金など処遇への反映は、自社の事情に適した方法を採用しましょう。たとえば、評価結果を社内ポイントとして清算し、のちに退職金などに反映する方法も考えられます。

## 参考

ここでは、ベテラン従業員に対する人事評価の運用例を掲載します。ベテラン従業員に対する評価制度を検討する際の参考にしてください。

## &lt;再雇用者の評価表&gt;

## 運用目的

- ①適正な評価・処遇（公平性確保）
- ②モチベーションの維持・向上
- ③業務怠慢者撲滅（現役世代への悪影響防止）

## 運用のポイント

- ①評価時期は年2回（12月、6月）
- ②態度・能力・成果・健康4項目を5段階で評価し、更新可否の判断と、次年度の時給への反映（加・減算）
- ③ランク別に期待される仕事（質・量）は部門ごとに作成

評価項目		具体的内容	評価ポイント				
態度	①積極性	・納期を守り、主体的に担当業務を進めている ・新たな業務に積極的に取り組んでいる	5	4	3	2	1
	②協調性	・関係者への気配りや協力、援助を惜しむことなく、良好なチームワークを保っている	5	4	3	2	1
	③責任感	・責任をもって担当業務を遂行している	5	4	3	2	1
	④勤務態度	・法令、会社規則、職場ルール、上司の指示命令を遵守している	5	4	3	2	1
能力	⑤知識・技能	・業務に必要な知識や技能を習得している	5	4	3	2	1
	⑥コミュニケーション力	・上司や同僚、関係者などと「報告・連絡・相談」を適時行い、意思疎通を図っている ・要点を整理し判りやすく相手に伝え、合意を得ている	5	4	3	2	1
	⑦自律性	・自部門の役割を認識し、担当業務のPDCAサイクルを回している	5	4	3	2	1
	⑧CS意識	・常にお客様（相手）の立場に立って、そのニーズや期待に応えるよう行動している	5	4	3	2	1
成果	⑨仕事の量	・任された業務を着実に遂行し、業績向上に貢献している	5	4	3	2	1
	⑩仕事の質	・業務上の課題を提起し、自らの創意工夫で質の向上に努めている	5	4	3	2	1
健康	⑪体力面	・職務遂行に肉体的に支障はない	5	4	3	2	1
	⑫精神面	・職務遂行に精神的に支障はない	5	4	3	2	1

5「期待を大きく上回る」 4「期待を上回る」 3「標準」 2「やや不十分」 1「不十分」

※パルプ製造業A社（正社員数：300人以上1,000人未満）の事例

## Pick up!

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構には、「高齢者雇用アドバイザー」という、高齢者雇用に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士など、専門的・実務的能力を有する人たちがおり、以下のサービスを提供しています。ベテラン従業員の処遇を見直す際には、高齢者雇用アドバイザーに相談・援助を依頼するのもひとつの方法です。

## &lt;高齢者雇用アドバイザーが提供するサービス&gt;

- 相談・助言（無料）
- 仕事能力把握ツールなどの企業診断システム（無料）など（詳細は資料編14）

## 各社の工夫

### 定年制廃止に伴い、「基本給」と「役職給」を組み合わせた賃金体系を構築

定年制の廃止に伴い、年齢と勤続年数で決まる「基本給」と職能と職階で決まる「役職給」を組み合わせた賃金体系を構築した。また、従業員一人ひとりに対して評価を行い、評価結果を昇進や賞与に反映している。さらに、グループ単位の目標管理を取り入れており、目標を達成した場合には、手当を毎月の給与に加算することで、従業員のモチベーションアップを図っている。

(金属製品製造業/従業員数:約170人)

(出所)『先進 生涯現役企業—平成26年度高齢者雇用開発コンテスト事例より—』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

### 全嘱託社員一律の基準による評価及びコンピテンシー評価を実施、評価結果は賞与に反映

会社側が設定した全嘱託社員一律の基準による評価及びコンピテンシー評価を実施している。評価は上からS、A、B、C、Dの5段階評価で、評価項目には「専門的な知識があるか」、「チームワークを発揮しているか」、「部門の目標を理解して行動しているか」などがある。評価結果は賞与に反映している。

(C社/正社員数:100人以上300人未満)

(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 無年金期間を考慮し、月例給与と臨時給与(賞与)を月例給与一本に再編

2013年9月に制度を改正し、これまでは月例給与と臨時給与(賞与)という構成だった報酬を、月例給与一本に再編した。これは、老齢厚生年金(報酬比例部分)の受給開始年齢に達するまでの無年金期間が、月々の生活に与える影響に配慮し、賞与支給額相当を月例給与に吸収したものだ。なお、外商職は業績結果を処遇に反映しているため、月例給与に加え半期に一度インセンティブ給与の支給がある。

(百貨店業/従業員数:約3,000人)

(出所)『百貨店業 シニア活躍推進のヒント』(日本百貨店協会・UAゼンセン流通部門・百貨店業高齢者雇用推進委員会)

### 「加算ポイント」の仕組み化で貢献度合いを賞与に反映

エルダースタッフ(継続雇用者)の賞与に「加算ポイント」という仕組みを導入している。元来、エルダースタッフの賞与は全員同額だったが、モチベーションに配慮してこの仕組みを導入した。各人に対する加算ポイントの付与は店長クラスが判断している。加算ポイントの対象者は、エルダースタッフ全体の2割としており、対象となった者は基準額の2割程度が加算される。なお、対象者の中でも特に優れた貢献のあった者に対しては、基準額の4割を加算するケースもある。

(百貨店業/従業員数:約26,000人)

(出所)『百貨店業 シニア活躍推進のヒント』(日本百貨店協会・UAゼンセン流通部門・百貨店業高齢者雇用推進委員会)

## 関連するアンケート調査結果

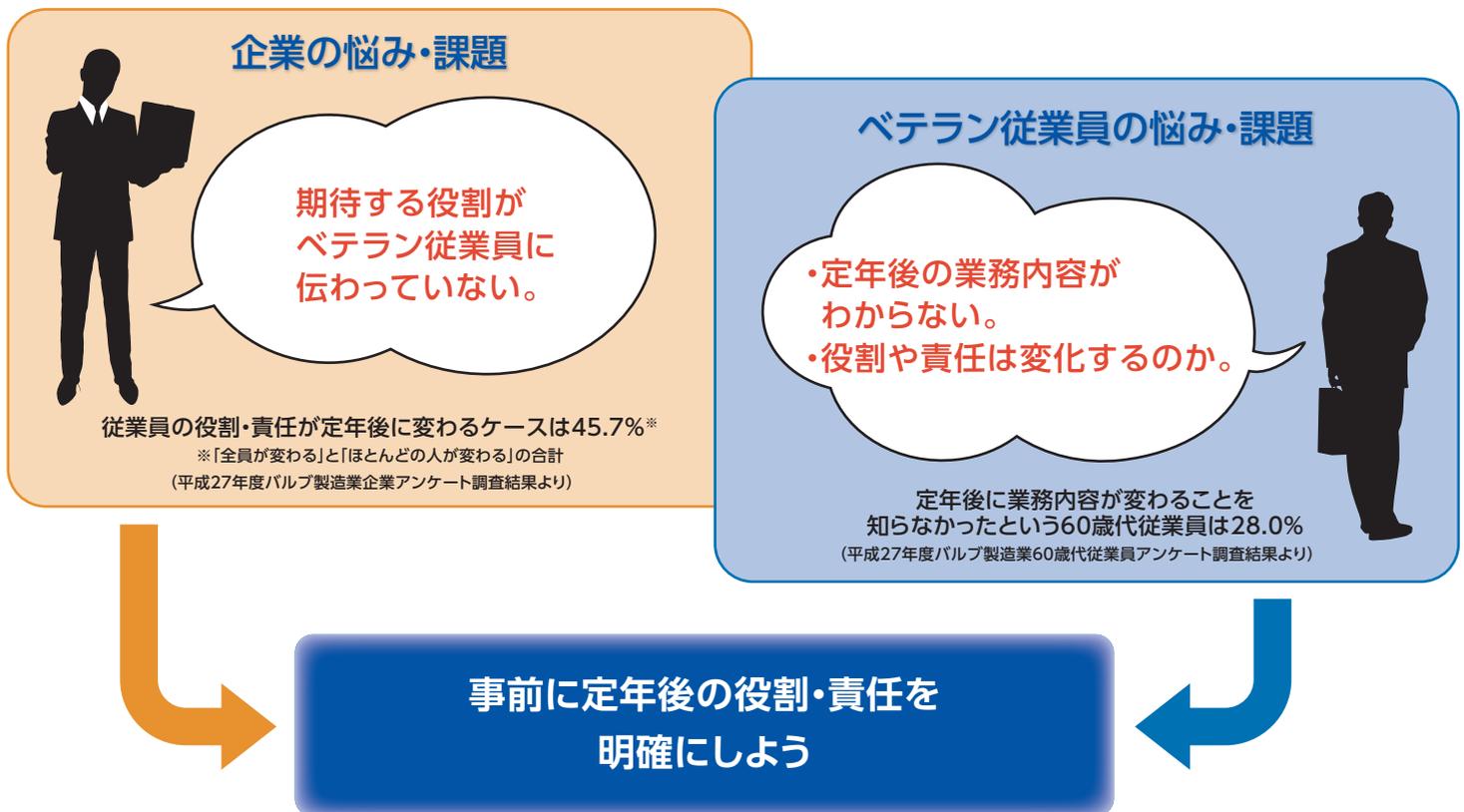
- 資料編42 企業アンケート調査結果 継続雇用者の賃金水準
- 資料編42 企業アンケート調査結果 継続雇用者の賃金水準(定年前との比較)
- 資料編43 企業アンケート調査結果 継続雇用者に対する人事評価実施の有無
- 資料編43 企業アンケート調査結果 継続雇用者に人事評価結果を伝えているか否か
- 資料編44 企業アンケート調査結果 人事評価結果の賃金等への反映状況
- 資料編37 60歳以上従業員アンケート調査結果 定年後の勤務条件に対する満足度



## 4 定年後の役割・責任の明確化

あなたの会社では、定年後に期待する役割や責任について、ベテラン従業員に事前に伝えてありますか。ベテラン従業員に対し、定年後の役割や責任の変化について会社からの十分な説明がない場合、その変化にとまどったり、会社の期待と異なる役割を自ら設定したりするケースもみられます。

具体的にどのような役割を担ってほしいと考えているのか、役割や責任は定年後に変わるのか、具体的な業務内容はどのようなものになるのかなどについて、会社は明確に伝える必要があります。定年後の役割や責任を明確にすることで、新たなやりがい生まれ、モチベーションの向上につながることも期待されます。



### 解決のヒント

多くの会社がベテラン従業員に対し、通常業務の遂行だけでなく技術や技能、経験やノウハウの伝承といった新たな役割や、周囲のサポート的な役割も担ってほしいと期待しています。

しかし、これが事前に伝わっていなかったり、処遇の変化とのギャップがあったりするとモチベーションの低下につながりかねません。期待する役割を定年前から十分に伝えて、会社とベテラン従業員の認識を合致させることで、認識のずれによるモチベーションの低下を回避しましょう。

## 具体的な取組方法

～会社側・従業員側の認識を合致させるために～

Point

1

### 従業員と話し合う機会を設ける

定年後の役割や責任を明確にするための話し合いの場を設けましょう。

ここで大切なことは一方的に情報提供するだけでなく、従業員の定年後に向けた意向を聴取することです。相互の希望を理解し合い、定年後の役割や責任を明確にしましょう。

Point

2

### 従業員に対し、期待する役割・責任を整理して伝える

また、従業員と話し合う際には、会社が期待している役割や責任をわかりやすく整理して伝えましょう。自分のなすべきことが明瞭になることで、より高い目的意識を持って働き続けることが可能となります。

Point

3

### 従業員からできること、希望する役割などを伝えてもらう

たとえば、以下の事項について、話し合うとよいでしょう。

#### 話し合うことの例

会社からベテラン従業員へ	ベテラン従業員から会社へ
・ 定年後の戦力としての期待	・ 自身の技能やスキル・資格は何か これらを今後どのように活かしていきたいか
・ 期待する役割や責任（リーダーとして、技術者として、サポート役としてなど）	・ 定年後に希望する役割や責任
・ 定年後を見据えて、今から準備してもらいたいこと（指導者研修の受講、心構えなど）	・ 役割の変化に対する意欲の有無
・ 役割や責任をふまえた具体的な業務内容	・ 果たしたい役割や責任を阻害する不安要因（要介護者の有無や本人の健康や体力など）

※従業員との面談の際には、お役立ちシートの①ベテラン従業員との「面談時チェックシート」(P40) や ②ベテラン従業員と会社でつくる「活躍の場発見シート」(P41) をご活用ください。

## ～活躍する60歳以上従業員はこんな役割を果たしている～

### 技術・技能を伝承する指導的役割

- 今までのキャリア・経験を活かして、技術・技能の伝承を担っている。
- 外注部品について詳しいため、その知識を活かして外注担当者の指導をしている。
- 社内勉強会の指導を担当している。
- 若手社員とペアとなって業務にあたり、後進の育成役を務めている。

### アドバイザーやサポート的役割

- 製品知識、人脈、業界に精通し、顧客対応での確かなアドバイスをしている。
- 技術的なアドバイスを行っている。
- 世界150か国の中でトップ3に入る程の非常に高い技術力を持った人材は、業務の傍ら、セールスエンジニアに対するアドバイザー、相談役として活躍している。

### これまでのキャリアを活かした新たな任務

- 製品知識講座の講師役を担っている(社内外問わず)。
- 日常業務ではない改善業務を担当している。
- 社外メンテナンス対応を担当している。
- 研修センター長として、自分の経験やノウハウを、新入社員・若手社員に伝えている。

### 高い意識で会社の風土を醸成する役割

- 若年者の勤務態度の模範となっている。
- いくつになっても新しい知識の習得に励んでいる。
- 若者と冗談を言いながら笑い、難しい仕事でも柔軟な発想で対応している。

(平成27年度パルプ製造業企業アンケート調査結果/50歳代従業員アンケート調査結果より)

## 各社の工夫

### 技能伝承の役割に対し 「技能伝承手当」を支給

元役職者には、技能やノウハウの伝承を最も期待している。この役割を果たしてもらうため、技能伝承を依頼する元役職者に対しては、「技能伝承手当」を3年間支給している。支給額は1年目を最も高く設定し、より早期に伝承するよう促している。現在、部署ごとの伝承事項を明確にすることが課題となっている。

(E社/正社員数:100人以上300人未満)  
(平成27年度パルプ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 高い技術・技能を持つ人材は年俸契約

技術や技能が会社にとってなくてはならないベテラン従業員がいた場合は「規定外の扱い」で年俸契約を結び、特別待遇にしている。

(A社/正社員数:300人以上1,000人未満)  
(平成27年度パルプ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 社内勉強会の講師として抜擢

ベテラン従業員には社内勉強会の講師として活躍してもらっている。彼らは自社製品に特化した知識を持っている。教わる側も外部の講師より質問しやすいようである。

(平成27年度パルプ製造業企業アンケート調査結果より)

## Pick up!

ある団塊世代の意識調査の結果で、ベテラン従業員の「発揮度」(意欲的に能力を発揮する程度)は、**いざ困ったときに職場の上司が支援してくれると思えるかどうか**に一番左右されることがわかりました。この信頼関係がなければ、他の労働条件の改善をもってしても、発揮度を高めることはできません。そうすると重要なのは**いかに信頼のおける上司を配置できるか**ということです。ベテラン従業員と密な関係構築を図っていける人材を育てていくことが、ベテラン従業員のモチベーションを高めるカギとなりそうです。

(参考) 『団塊世代の就業・生活意識に関する調査研究報告書(平成25年度)』  
(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

## 関連するアンケート調査結果

- 資料編27 企業アンケート調査結果 60歳以上従業員に期待する役割
- 資料編27 60歳以上従業員アンケート調査結果 現在果たしている役割
- 資料編28 50歳代従業員アンケート調査結果 定年後に果たしたい役割



## 5 技術・技能を伝承するための取組の実施

技術・技能の伝承は、日常的な業務を通じて行われることがほとんどです。しかしその場合、何をどこまでどうやって伝承するかは、伝承する側の個々人の力量に左右されがちです。また、そもそも「伝承したいが、伝承できる相手がない」というケースもあります。

会社内に蓄積されてきた貴重な技術・技能を、円滑に次世代に引き継いでいくためには、会社が技術・技能伝承の重要性を従業員に伝えた上で、多角的な取組を行う必要があります。ここでは、長年にわたって培われたベテラン従業員の技術・技能を、円滑に中堅層や若年層に伝承するための取組のヒントを紹介します。

### 企業の悩み・課題



技能伝承を  
ベテラン従業員に  
期待しているが、  
思うように進まない。

技能伝承に課題がある企業は63.8%  
(平成27年度パルプ製造業企業アンケート調査結果より)

### ベテラン従業員の悩み・課題

日々の業務に追われ、  
技能を伝承する  
時間的・精神的な余裕が  
持てない。

(平成27年度パルプ製造業60歳以上従業員アンケート調査結果より)



従業員個人の力量に任せきりにせず、会社として  
技術・技能を伝承するための取組を実施しよう

### 解決のヒント

次世代への技術・技能伝承を支援する方法としては、主に以下の3つのアプローチがあります。

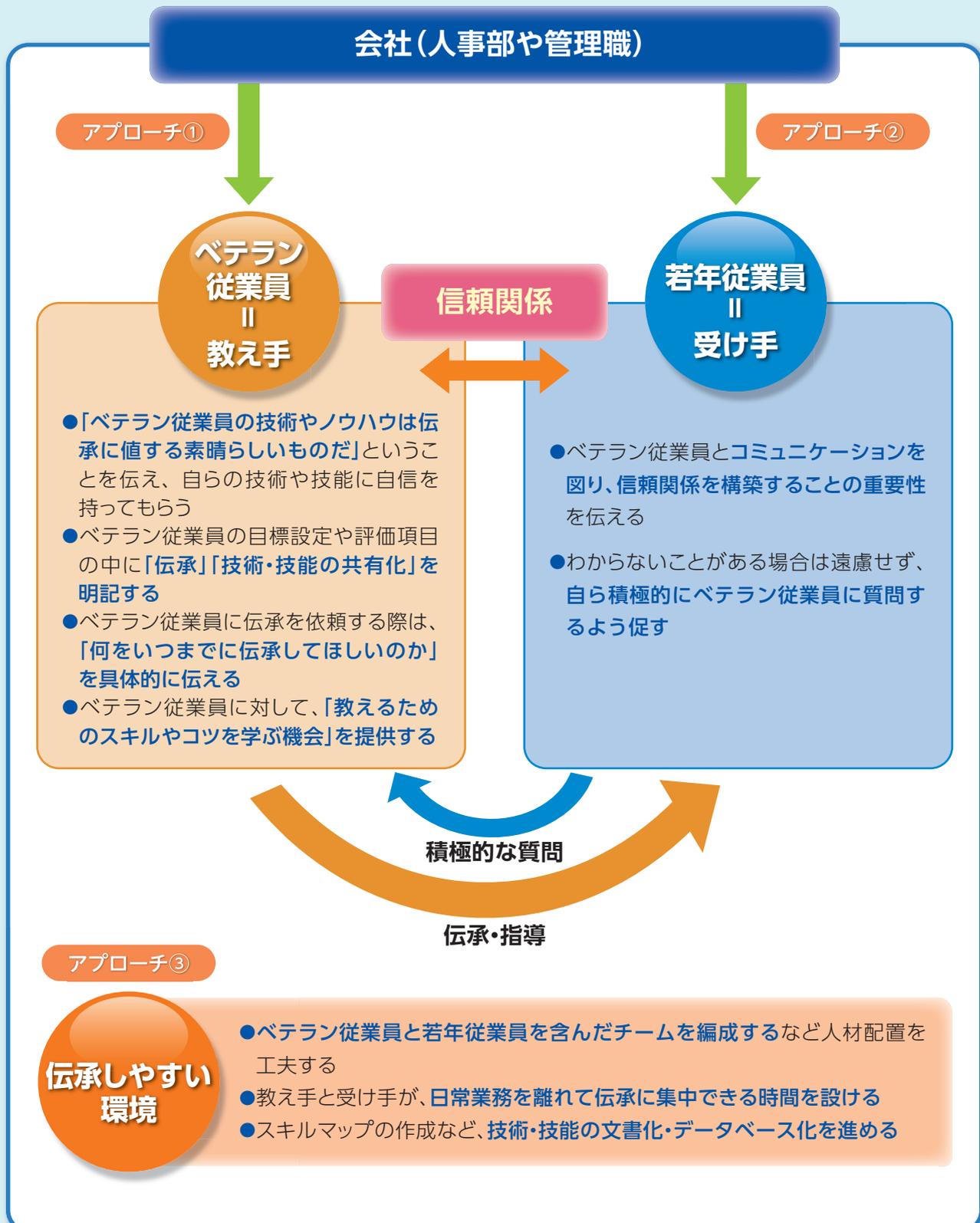
- ①ベテラン従業員（教え手）に対するアプローチ
- ②若年従業員（受け手）に対するアプローチ
- ③環境に対するアプローチ

円滑な伝承を促すためには、いずれも重要ですが、まずは可能なところから取り組んでいきましょう。どのようなアプローチがより効果的かは、各職場の状況によってさまざまです。技術・技能の伝承が円滑に進まない理由を明らかにした上で、有効なアプローチ方法を検討しましょう。その際には、幅広い年代から意見を収集したり、現場を熟知するベテラン従業員からアイデアをもらったりするなど、技術・技能を伝承する側・伝承される側の双方を巻き込みながら、よりよい方法を探っていくとよいでしょう。

## 具体的な取組方法

～技術・技能を伝承しやすい職場をつくるために～

以下では、「解決のヒント」で示した3つのアプローチの具体的な内容を図示しています。



重要!

## 「仕事に対する取り組み姿勢」の伝承

ベテラン従業員から中堅・若年従業員への伝承項目の中で、重要なもののひとつが、「仕事に対する取り組み姿勢」です。技術の進歩に伴い、求められる業務スキルは変化しますが、「**仕事に対する取り組み姿勢**」や「**仕事に対する心構え**」は**いつの時代も変わらず重要です**。しかし、ベテラン従業員の中には、自分の考えは若い人には合わないのではないかと遠慮してしまう人もいます。人事担当者や職場の管理職が積極的にそれらの伝承を依頼しましょう。

伝承してほしい「取り組み姿勢」、「心構え」としては、以下のような内容が考えられます。

### 段取りをしっかりと立てること

「段取り八分」という言葉があるように、仕事を進める上で事前の準備は非常に重要です。

### 基本に忠実であること

基本に忠実であることは、正確な仕事をする上で欠かせません。経験を積むにつれ良くも悪くも「慣れ」が生じますが、「基本」を常に念頭に置いて仕事をするのが大切です。

### 常に代案を用意しておくこと

進めていた方法で作業ができなくなった場合でも、あらかじめ代案が用意されていると、滞りなく業務を遂行することができます。

### 周囲と協力して業務にあたること

一人で作業を進めると、独断的になりがちです。お互いに協力して業務にのぞむことで、効率的かつ正確に作業を進めることができます。

### 業務中に違和感を持った場合は、放置せず、きちんと解決すること

深刻な事態を引き起こさないためにも、業務中に違和感を持ったときには、その原因を突き止める必要があります。「いつもと違うこと」に気が付けるような感性を養い、きちんと解決することが大切です。

## 各社の工夫

### パートナー制度を採用

入社3年目の社員に対し、先輩社員が1対1で指導するパートナー制度を運用している。また、工場では部署ごとに技能資格取得者を掲示し、熱処理や玉掛けなどのスキル別習熟度を図にして掲載している。

(A社/正社員数:300人以上1,000人未満)  
(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### 全分野において手順や基準を文書化

技能の伝承は、基本的に先輩従業員が直接行う。その他にもeラーニングなどを用意して、従業員自らが学びたいときに学べる環境を整えている。

また、安全、環境、人事などのすべての分野において、手順や基準を文書化し、従業員が確認できるようにしている。

(C社/正社員数:100人以上300人未満)  
(平成27年度バルブ製造業企業ヒアリング調査結果より)

### フローチャート作成により業務の流れを「見える化」

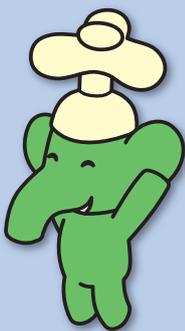
フロントのチェックインやチェックアウト、宿泊予約業務のフローチャートを作成することで、細かい業務(お客様が並ぶ→お客様が目の前に来る→部屋番号を訊く→パソコンに入力するなど)の流れを「見える化」した。ここには、業務マニュアルには書かれていないベテラン従業員の「技」も含まれており、業務を進めるにあたっての現場での工夫がわかるようになっている。

(ホテル業/従業員数:約1,000人)  
(出所)『ホテル業 高齢者活用の手引き』(一般社団法人日本ホテル協会・高齢者雇用委員会)

### 作業マニュアルの要約版を現場教育で活用

分量の多い作業マニュアルの要約版を作成し、ラミネート加工して作業場の機械のそばに置いている。要約版には、作業の手順や注意点などが、写真を使ってわかりやすく示されており、「この工程は約10分かかるので、その間に次の工程で使用するタンクを洗浄しておく」などのように、作業を効率的に進めるための“コツ”も明記されている。手順の抜けを予防する他、「教える側と教えられる側と一緒に要約版を見ながら教えていくことで、意思疎通が進む」という効果もある。

(漬物製造業/従業員数:不明)  
(出所)『漬物製造業 高齢者雇用推進ガイドブック』(全日本漬物協同組合連合会・漬物製造業高齢者雇用推進委員会)



言葉で伝えにくいものは、タブレットなどを活用して動画で記録してもわかりやすいよ！  
また、伝承したい情報をクラウドで保存すれば、勤務地を越えて技術を伝えることができるよ。

### 関連するアンケート調査結果

資料編40 企業アンケート調査結果 技能伝承のための取組項目

資料編41 企業アンケート調査結果 技能伝承の状況

資料編41 60歳以上従業員アンケート調査結果 技術・技能等伝承のための取組項目



## 6 体力・健康面への配慮

あなたの会社では、従業員の体力・健康状態をどの程度把握していますか。体力の低下や健康面での不安は多くのベテラン従業員が直面する課題です。しかし、会社がベテラン従業員の声に耳を傾け、その声をもとに職場環境を整備することで、ベテラン従業員はより長く、安心して働くことができるようになります。

ベテラン従業員が働きやすい職場は、老若男女問わずさまざまな従業員にとって働きやすい職場と言えます。本ガイドブックのヒントを参考に、可能な取組から始めてみましょう。

### 企業の悩み・課題



ベテラン従業員を戦力として活用していきたいが、体力面や健康面に不安がある。

60歳以上従業員の体力の低下や健康に課題がある企業は27.7%  
(平成27年度パルプ製造業企業アンケート調査結果より)

### ベテラン従業員の悩み・課題

・重量物を持ち上げる動作が多く、体力的にきつい。  
・このまま同じ仕事を続けるのは難しいかもしれない。



(現在担当している仕事を今後も続ける場合)  
「体力的にきつくなると思う」60歳以上従業員は63.7%\*

※「きつくなると思う」と「ややきつくなると思う」の合計  
(平成27年度パルプ製造業60歳以上従業員アンケート調査結果より)

ベテラン従業員の体力・健康状態を把握し、必要に応じて対策を講じよう

### 解決のヒント

平成27年度アンケート調査結果及びヒアリング調査結果では、企業と60歳以上従業員双方から、「定年後(60歳以降)の体力の低下や健康に課題を感じる」という声が聞かれました。

こうした状況を改善し、ベテラン従業員が安心して最大限の力を発揮できるよう、次の3つのSTEPで職場環境を整えていきましょう。

**STEP 1** 従業員の体力・健康状態を把握できる場をつくる

**STEP 2** 従業員の体力・健康面の不安や悩みを聴く

**STEP 3** 体力的な負担や健康面の不安を軽減できる職場環境や勤務体制を整える

平成27年度60歳以上従業員アンケート調査結果からは、工場勤務者のほうが、本社・支社・支店・営業所勤務者より、今後体力的に「きつくなると思う」と回答した割合が高くなっています。このことから、工場勤務者に対しては、よりきめ細やかな配慮が必要と言えるでしょう。

# 具体的な取組方法

～体力・健康面に配慮した職場を実現するには～

## STEP

### 1

## 従業員の体力・健康状態を把握できる場をつくる

まず、会社としては、**ベテラン従業員が体力・健康面で不安や悩みを抱えていないか、常に把握できるようにしておくことが大切です。**そのための**現状把握の場を複数設けておきましょう。**

### 現状把握の場の例

定期的な個人面談の実施、健康についてアドバイスをする相談窓口の設置、日頃からの声掛けなど

## STEP

### 2

## 従業員の体力・健康面の不安や悩みを聴く

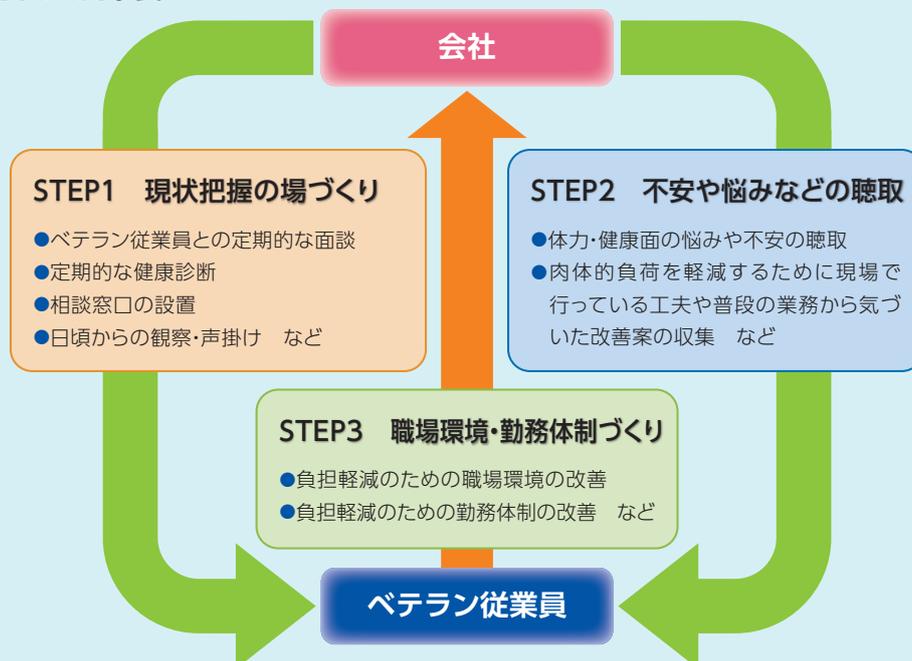
STEP1で設けた現状把握の場で、ベテラン従業員の個々の不安や悩みを聴きます。**中にはこれらの不安を会社に伝えることが処遇に影響するのではないかと懸念する人もいるかもしれません。**聴き手は、**ベテラン従業員の不安を取り除きながら、できるだけ相手の気持ちに寄り添いましょう。**また、肉体的負担を軽減するために現場で行っているちょっとした工夫があれば、それらを積極的に吸い上げましょう。

## STEP

### 3

## 体力的な負担や健康面の不安を軽減できる職場環境や勤務体制を整える

**把握した情報をもとに、職場環境や勤務体制を改善しましょう。**たとえば、キャスターや作業台を設置するなど、作業設備を整えることで肉体的な負担を軽減することができます。また、体力的に無理なく働けるシフトを設定するなど、勤務体制を見直すことも有効です。STEP2で現場のベテラン従業員から挙げた工夫を他の現場で実施するのもよいでしょう。



## 従業員の声

- 現在、体力的な問題を抱えており、今後も若い人と一緒に機械を動かしているか不安がある。定年後の働き方は、定年時の体力を勘案して考えたい。

(平成27年度バルブ製造業50歳代従業員ヒアリング調査結果より)

- 重量物を持ち上げる動作が多く、体がつらい。

(平成27年度バルブ製造業60歳以上従業員アンケート調査結果より)

## 各社の工夫

### 50歳・59歳時に保健指導と健康教室を実施

新たな産業保健活動として、「50歳・59歳の全社員を対象とした産業医による個人面談(保健指導)」および「参加型の健康教室」を実施している。自分の健康状態について把握してもらうとともに、生活習慣を振り返ってもらうことで、今後の健康増進のための具体的な行動を促していくことを目指している。

(非鉄金属製造業/従業員数:10,000人以上)

(出所)『エルダー2015.12』

(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

### 毎月1回、合理化会議で従業員の声を収集

毎月第3土曜日に、全従業員参加の「合理化会議」を実施し、従業員から改善案などの意見を収集している。これまで、立ち作業を座り作業に変更する作業姿勢の改善や、台車及び工具台へのキャスター装着、高層窓の設置や照明の増設及び工場のバリアフリー化などを実施した。

(金属製品製造業/従業員数:約20人)

(出所)『こうして実現。70歳雇用—平成23年度高齢者雇用開発コンテスト事例より—』

(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

### 職種変更で、年齢に配慮した配置を実現

高齢になると体力の低下はいなめないことから、運転手から運転助手へ、運転助手から内勤へ、立ち作業から座り作業へと、長く働くことができるよう職種の変更を行い、年齢に配慮した配置を行っている。

(廃棄物処理業/従業員数:61人)

(出所)『エルダー2015.11』

(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

### 若手従業員が高齢従業員の体調を把握

高齢従業員の近くに若手従業員を配置し、責任をもって体調を把握させている。特に、高齢従業員に対する声掛けについては徹底しており、通りすがりにも声を掛け、わずかでも異変があればすぐに対応し、総務部長に報告する体制をとっている。

(廃棄物処理業/従業員数:61人)

(出所)『エルダー2015.11』

(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

## Pick up!

ある企業では、職場環境改善において、障害者からの意見・提案を積極的に採用しています。たとえば、電動ドライバーの片方にバネ式の携帯ストラップを取り付け、使用するときだけ手前に引っ張り、使用後に手を離すと元に戻る仕組み。これは、以前車椅子の従業員が作業機の奥につり下げられた電動ドライバーを取る際、バランスを崩して危うく車椅子から転げ落ちそうになったことから生まれた改善例です。この改善により、車椅子の従業員の安全が確保されただけでなく、電動ドライバーを手元へ移動、戻すといった作業にかかっていた時間が短縮されました。1回は0.1～0.2秒とわずかですが、1カ月で200分以上の短縮になります。このアイデアは、国内外の関連企業の各工場へ広がる見通しとなりました。

これ以外にも多くの改善事例が障害者の意見・提案から生まれています。

## (改善事例)

- 机の高さをそれぞれの車椅子の高さに合わせられるよう、ジャッキで調整できるようにした。
- 目が見えなくても備品を管理できるよう、備品の位置を固定した。
- 移動時間をなくすため、異なる部材の組み立てを、1台の作業台でできるよう(作業台を)改造した。
- 車椅子に乗る障害者でも運べるように、ごみ箱にキャスターと取手を付けた。

(製造業/従業員数：約120人)

(出所) 『日経ビジネス』2015.6.29号より抜粋

以上の事例は、障害者だけでなく、職場にいる全員の作業効率改善と働きやすさにもつながるものです。職場環境改善のために、現場で働く人たちの声に耳を傾けましょう。

## ～高齢者雇用安定助成金(高齢者活用促進コース)を活用しましょう!～

高齢従業員の体力・健康面に配慮した職場環境を整備するには、作業設備や作業方法、制度の導入などに伴い、相応の費用が必要となります。

そこで、それらの費用負担を軽減し、高齢者の雇用の安定を図るため、高齢従業員を積極的に活用しようとする事業主に対しては助成金(上限1,000万円)が支給されます。高齢従業員が作業しやすい機械設備の導入や、法定の健康診断以外の健康管理制度(人間ドックまたは生活習慣病予防健診)の導入なども支給対象となります。高齢従業員が健康を維持しながらいきいきと働くことができるよう、助成金も上手に活用し、職場環境を整備していきましょう。

(制度の概要、詳細については資料編11参照)

(問合わせ先) 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(資料編19参照)

## 関連するアンケート調査結果

資料編47 企業アンケート調査結果 60歳以上従業員を活用する上での課題

資料編33 60歳以上従業員アンケート調査結果 会社に希望する業務上の配慮

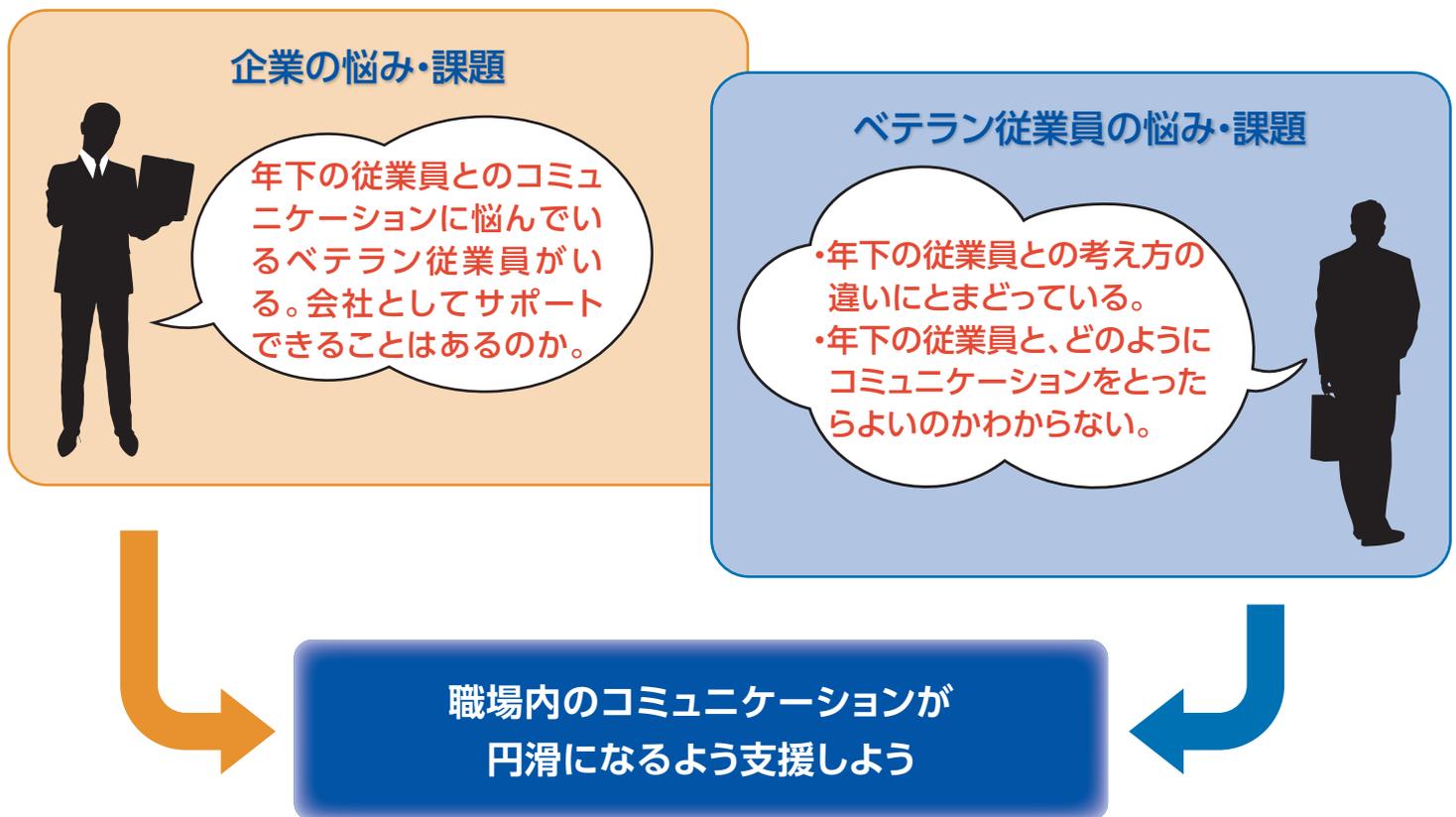
資料編45 60歳以上従業員アンケート調査結果 体力面・精神面の見通し

資料編46 60歳以上従業員アンケート調査結果 体力面・精神面の見通し(勤務場所別)

# 7 職場内のコミュニケーションの円滑化

ベテラン従業員がいきいきと活躍するためには、働きやすい職場風土の醸成が不可欠です。ベテラン従業員の中には、定年後の自分の立ち位置に悩んでいたりと、年下の従業員との世代間ギャップにとまどい、うまくコミュニケーションをとれずにいたりする人も少なくありません。会社として、そういった悩みや不安を取り除くためのサポートをすることで、ベテラン従業員は安心して業務に集中することができます。

ここでは、会社としてどのようなサポートができるかのヒントを、会社と従業員、そして職場内のコミュニケーションといった観点から紹介します。円滑かつ活発なコミュニケーションを図り、ベテラン従業員一人ひとりの能力を最大限引き出せるような職場づくりを目指しましょう。



## 解決のヒント

職場内のコミュニケーションをサポートするためのポイントは以下の3点です。

- Point 1** 会社としてコミュニケーションの場を創出する
- Point 2** 管理職が傾聴の姿勢を身につけるよう促す
- Point 3** ベテラン従業員が自身の姿勢やコミュニケーションスタイルを見直す

次ページでは具体的な取組方法を紹介します。

## 具体的な取組方法

～職場内のよりよいコミュニケーションをサポートするために～

Point

1

### 会社としてコミュニケーションの場を創出する

従業員同士、特にベテラン従業員と若年層のコミュニケーションを促すために会社ができることのひとつとして、**交流の場を提供することが挙げられます。**

<具体例>

- 月1回、ベテラン従業員と若年層が集い、日頃の問題点を含め議論する
- 会社が課題を用意し、ベテラン従業員と若年層にチームを組ませて、解決策を提案させる

**ポイントは、ただ場を提供するだけでなく、その集まりに「テーマ」を持たせることです。**そうすることで、世代による考え方の違いを乗り越え、同じ方向を向いて建設的に話し合うことができるようになります。

Point

2

### 管理職が傾聴の姿勢を身につけるよう促す

**コミュニケーションの場のひとつとして、個人面談が挙げられます。**面談を通して、ベテラン従業員が体力や健康、職場内での立ち位置、周囲とのコミュニケーションのとり方などで悩みを抱えていないかを確認しましょう。**確認する際、相手に対して傾聴の姿勢を見せると、自分自身を受け入れてもらったという相手の自己肯定感が高まり、よりよい関係を築くことができるでしょう。**

～面談時に相手に安心感を与え、話を引き出すために～

- 相手の仕事ぶりを認め、感謝やねぎらいの意を示す
- 急かさず、相手の話をじっくりと聴く
- 適切なタイミングで、うなずきや相づちを入れる
- 相手の思考の枠を取り払ったり、気づきを与えられるような質問を心がける
- 何かを決める際には、相手にも考える余地や選択肢を与える

※日頃から声を掛けるようにしておくこと、個人面談で話を引き出しやすくなるでしょう。また、日常生活の中で解決できる可能性も高まるはずです。

## ベテラン従業員が自身の姿勢やコミュニケーションスタイルを見直す

定年後のベテラン従業員がコミュニケーションで悩みを抱える背景には、**自らの姿勢や対人関係、コミュニケーションスタイルを、立場や処遇の変化にうまく適応できないことが挙げられます。**

よりよいコミュニケーションをとるためには、姿勢や気持ちのシフトチェンジは重要です。以下ではベテラン従業員がいきいきと働くための6つのヒントを紹介します。

### ベテラン従業員がいきいきと働くための6つのヒント

#### 1 新しいことに挑戦し続けること

日常のルーティンをこなすだけでなく、これまで経験したことがない分野のこと・ものにも挑戦してみましょう。視野が広がり、環境が変わることによって、いつまでもいきいきとした姿でいられます。

#### 2 頼まれたことは何でも引き受けること

自分の得意とすることだけを担当するのではなく、苦手な分野や、取り組んだことがない分野であっても、声を掛けられた場合は積極的に取り組んでみましょう。高齢期になってもさまざまなジャンルに挑戦する姿は、後輩の手本ともなることでしょう。

#### 3 自ら仕事をみつけて動くこと

与えられた仕事をこなすだけでなく、自分から仕事をみつけるようにしてみましょう。周囲の人に目を配ることができ、「それ、手伝おうか」のひとことが口に出せる人材は、会社にとってとても大切なものです。

#### 4 昔の話は聞かれない限りしないこと

過去の話は、自分からは切り出さないほうがよいでしょう。若い人たちからは「時代が違う」と思われたり、自慢話が多いと思われたりしてしまうかもしれません。「こんな時はどうしましたか?」と聞かれた時だけに留めておきましょう。

#### 5 自分のスタイルを大切にすること

周囲に振り回されるのではなく、「自分は自分、他人は他人」と考えましょう。周囲の人とほどよい距離感を保ちつつ、自分の考えを持ち、自分なりの仕事の進め方をしている人は、周囲から信頼を得ることでしょう。

#### 6 身ざれいにしていること

ぜひとも気を付けていただきたい点が「身ざれいであること」です。身だしなみが清潔な人は、周囲の人に好ましい印象を与えるものです。毎日のことですので、ぜひ配慮してみましょう。

## 従業員の声

- 定年を迎えると現役時代に比べて得られる情報が少なくなり、疎外感を味わう可能性があるが、周りの人と積極的にコミュニケーションをとることで解消される。
- 定年後は、組織の一員として、現役従業員を支えることを意識することが大切である。
- 若い従業員とは育ってきた環境が違うことを理解・尊重し、考え方が異なることを前提として接する必要がある。

(平成27年度バルブ製造業60歳以上従業員ヒアリング調査結果より)

## 各社の工夫

### トップの決断で世代間交流の場を新設

社長の意向で、高齢者と若年者のコミュニケーションの場としての「作業チーム」を新設。メンバーは、高齢者が3名、若年者が3名。あらかじめ用意された議題に基づき議論を交わす。当初は発言しなかった社員も、休憩所でメンバーと顔を合わせれば、話が弾むようになった。次第に「社内の困りごとを解決する話し合いの場」に発展。世代間で挨拶やマナーについて意見を出し合った結果、若年者も挨拶をするようになるなどの解決が図られたり、真夏の熱中症対策(ミストシャワーの導入)などのアイデアがここで生まれたりした。

(金属塗装業/従業員数:約35人)

(出所)『エルダー2013.12』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)

### コミュニケーションの機会を増やし、「職場の仲間」意識を醸成

継続雇用者の孤立を防ぐため、情報の共有を心がけるとともに、コミュニケーションの機会を増やすようしている。具体的には、会議や勉強会への参加を呼びかけたり、懇親会を開催するなど、お互いが「職場の仲間」としての意識を保てるような配慮をしている。

(はん用機械器具製造業/従業員数:約55人)

(出所)『いきいき企業 先進事例集(2014年版)』(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構)



## 8 管理職の意識改革

ベテラン従業員がいきいきと働き続けることのできる職場づくりのためには、管理職の役割が重要です。ベテラン従業員の役割や責任を明確にしたり、働きやすい職場環境・風土の醸成に向けて、職場のコミュニケーションの円滑化を図ったりするのも管理職の役割です。

ベテラン従業員活躍の土台づくりとして、管理職の意識改革を行いましょう。

### 企業の悩み・課題



ベテラン従業員が  
いきいきと働ける  
職場づくりのために、  
管理職の意識を変えたい。

### ベテラン従業員の悩み・課題



管理職と もっと上手に  
コミュニケーションが  
とれたら、働きやす  
くなりそうだ。

ベテラン従業員活躍のために、  
管理職の意識を変えよう

### 解決のヒント

ベテラン従業員の活躍のために管理職が行うことには、たとえば以下のようなものがあります。

- ① 自社のベテラン従業員活用の方針を理解し、ベテラン従業員のマネジメントに活かす
- ② ベテラン従業員が能力を発揮できるような職場環境を整える
- ③ 働き方に関するベテラン従業員本人の意向を確認する
- ④ ベテラン従業員に対し、期待する役割を伝える
- ⑤ ベテラン従業員に対し、後進への技術・技能の伝承を促すとともに受け手の確保に努める
- ⑥ 職場内のコミュニケーションの活性化を図る
- ⑦ 健康面などに問題を抱えたベテラン従業員がいないかを確認する など

次ページでは、ベテラン従業員に対する取組を実施する上でのポイントを紹介します。

## 具体的な取組方法

～ベテラン従業員活躍の土台をつくるために～

Point

1

### 管理職に自らの役割の重要性を認識させる

ベテラン従業員の活用において管理職が担う役割は重要です。

60歳を超えて働く人材が増える中で、ベテラン従業員をどのようにマネジメントしていくかを管理職自身に考えさせるなど、まずは自らの役割の重要性に気づいてもらう機会を設けるとよいでしょう。

Point

2

### 部下であるベテラン従業員のことを把握するよう促す

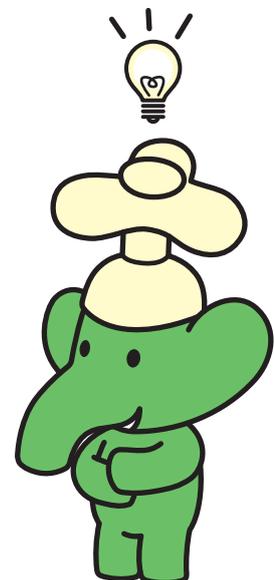
また、ベテラン従業員に対して役割や期待を伝えたり、ベテラン従業員が能力を発揮できる役割を付与したりするためには、管理職自身が部下であるベテラン従業員のことを十分に把握する必要があります。たとえば、「どのような経験をしてきた人なのか」「どのような業務上の強みや実績がある人なのか」など、まずはベテラン従業員のことを知ることが大切です。

Point

3

### 積極的なコミュニケーションを心がけるよう促す

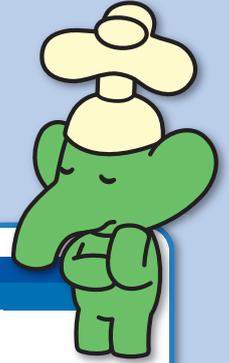
ベテラン従業員のことを把握するためにも、コミュニケーションは重要です。日常的な会話や面談などを通じて、管理職自身が積極的にベテラン従業員とのコミュニケーションをとるよう促しましょう。



## 各社の工夫

ここでは、継続雇用者の意識改革に成功した企業の、管理職に対する取組を紹介します。

### 管理職の悩み「継続雇用者への接し方が難しい」



#### 管理職全員と意見交換し、明らかになった管理職の本音

- 継続雇用者の、仕事へのモチベーションが低くて困っている
- 自分より年上の従業員は、マネジメントしにくい
- 自分が継続雇用者と同じ立場になったら、いつまでも輝いていたい

そこで、三者面談<sup>(※1)</sup>と、ワークショップ<sup>(※2)</sup>を実施したところ、継続雇用者の本音が見えてきた。

※1 三者面談は、継続雇用者、所属長、グループマネジャーで実施。※2 ワークショップの対象は、継続雇用者とその予備軍。

#### 明らかになった継続雇用者の本音

- 自分の強みを活かして会社に貢献したい気持ちにフタをしていた
- 昇進を基準とした価値観に縛られており、自分は無用扱いされていると思い込んでいた

### 《3つの対応策を実施》

面談や職場で対話をする  
⇒ 「したいこと」「できること」  
「意識改革の阻害要因」を探る

管理職から継続雇用者に手紙を渡す  
⇒ 継続雇用者の強み、期待することを記す

人事部が現場をフォロー  
⇒ 継続的なフォローの姿勢を見せる

#### その結果生まれた、3つの変化

- 1 継続雇用者の約6割が、対話を通じて自分の本質や課題を認識できたと回答
- 2 継続雇用者が自身の変化を楽しめるようになった
- 3 継続雇用者のいきいきとした姿を見て、若年層のモチベーションも向上

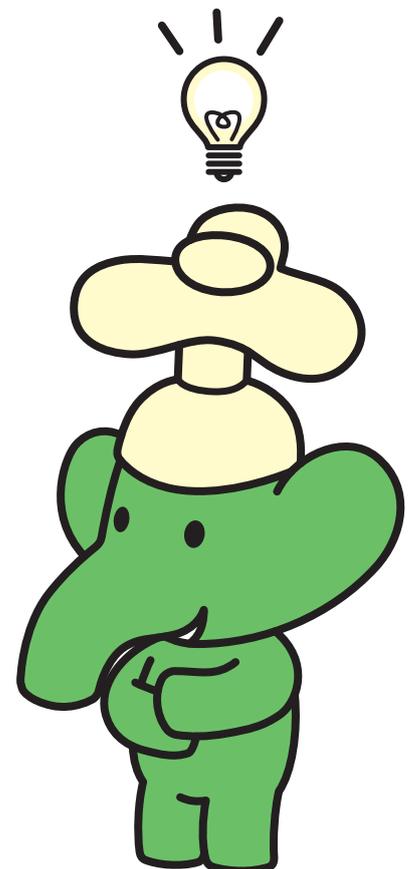
(その他金融業/従業員数：約1,700人)

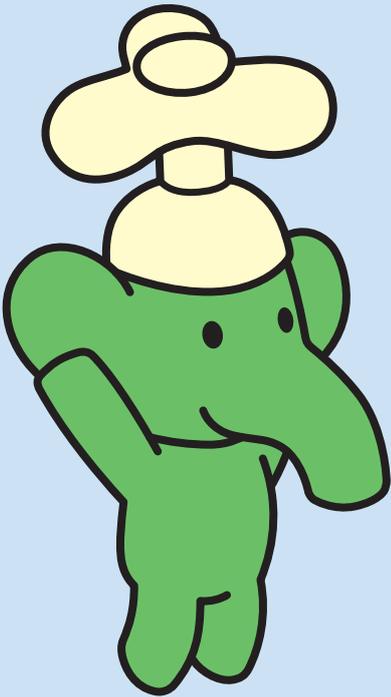
「日本の人事」HP企業インタビュー 『トヨタファイナンスが取り組む“本気”のシニア活躍とは(2014.3.31)』をもとに作成

## Pick up!

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するために、職場管理者に対して中高年齢従業員の特性、活用方法などを伝える研修を行っています。研修の主な内容は以下のとおりですが、詳細は資料編15に掲載していますので、必要な方はご覧ください。

研修名	研修の内容
生涯現役 職場管理者研修（基礎編）	高齢社員を職場戦力として活用するために必要とされる、基礎的な管理スキルを理解する。
生涯現役 マネジメント研修（展開編）	高齢社員を職場戦力として活用するために必要なマネジメントの方法について理解を図り、改善行動を喚起する。



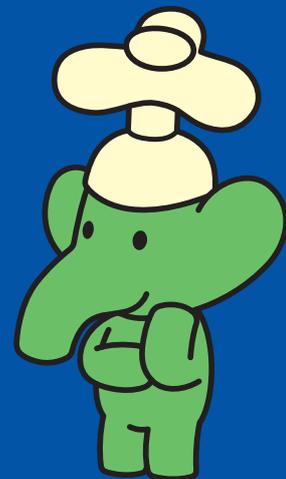


# お役立ちシート

ベテラン従業員を活用するにあたり、  
実務に役立つ『お役立ちシート』を用意  
しました。

(一社)日本バルブ工業会のホーム  
ページからダウンロードしてご活用く  
ださい(WORD文書)。

自社に面談シートやチェックシートが  
ある場合は、内容について比較してみ  
てください。



# 1 ベテラン従業員との「面談時チェックシート」

こんな時に使う	定年後の働き方などについて話し合う場面、定年前の面談
誰が使う？	人事担当者、管理職
こんな目的で使う！	会社の意図を伝え、従業員の希望を把握する
ポイント	「傾聴」の姿勢を意識して、ベテラン従業員が話しやすい雰囲気をつくる

	チェック項目 (完了したら✓！)
① 定年後の役割や責任について	<input type="checkbox"/> 「定年後も戦力として期待している」会社側の姿勢を伝える <input type="checkbox"/> 会社側がベテラン従業員に期待する役割や責任を伝える <input type="checkbox"/> ベテラン従業員が果たしたい役割や責任を聴く <input type="checkbox"/> 会社の期待とベテラン従業員の希望をすり合わせる
② 定年後の働き方について	<input type="checkbox"/> 会社が設定している、定年後の <b>働き方</b> を伝える <input type="checkbox"/> ベテラン従業員が希望する、定年後の <b>働き方</b> を聴く <input type="checkbox"/> ベテラン従業員の希望が、どのような背景・事情によるものかを聴く <input type="checkbox"/> 会社の期待とベテラン従業員の希望をすり合わせる
③ 職場内のコミュニケーションについて	<input type="checkbox"/> 職場で疎外感を抱いていないかを聴く <input type="checkbox"/> かつての部下との接し方に悩んでいないかを聴く <input type="checkbox"/> 周囲に対して、遠慮して意見が言えないことがないかを聴く <input type="checkbox"/> 上司や同僚に悩み・不安を相談できているかを聴く <input type="checkbox"/> 円滑なコミュニケーションを実践するための心構え、ポイントなどの情報を可能な範囲で提供する

(例)

- ・勤務形態
- ・勤務場所
- ・処遇（賃金水準、賞与・報奨金の有無）など

## 2 ベテラン従業員と会社でつくる「活躍の場発見シート」

こんな時に使う	定年後の働き方について話し合う場面、定年前の面談
誰が使う？	人事担当者・管理職と、ベテラン従業員
こんな目的で使う！	「会社の期待」と「従業員の希望・課題」を可視化する 定年後の役割・責任について意識を共有する
ポイント	結果を従業員にフィードバックする

### 実際の利用方法

STEP ①面談前	シートの項目をベテラン従業員に伝え、事前に希望・課題を考えてもらう
STEP ②面談日	会社の期待と従業員の希望・課題を書き込みながら話し合い、合意点を探る (書き込みは、人事担当者や管理職が行う)
STEP ③面談終了後	合意内容を結果欄に書き込み、コピーをベテラン従業員に渡す

	会社の期待	従業員の希望・課題
①定年後の役割・責任 (例) サポーター、指導者、 即戦力など	<結果>	
②活かせるスキル・技術・ 経験など	<結果>	
③役割・責任をふまえた 業務内容	<結果>	
④役割・責任に対する評 価方法、フィードバッ クの有無	<結果>	
⑤定年後、働く上での阻 害要因の有無 (例) 体力・健康面、家族の 介護など	<結果>	

## 「活躍の場発見シート」の記入例

	会社の期待	従業員（Aさん）の希望・課題
①定年後の役割・責任 (例) サポーター、指導者、 即戦力など	定年後は現在の部署で若年層の技術指導者として活躍してほしい。	定年後も現在と同じ部署で同じ仕事で即戦力として働きたい。
	<p>&lt;結果&gt;</p> 定年後1年目は、即戦力として働き続けたいという従業員の意欲を汲み、希望通り同じ部署で働いてもらう。一方で、従業員Aさんの技術は伝承してほしいため、若年層の研修時期には講師となってもらう。	
②活かせるスキル・技術・ 経験など	<ul style="list-style-type: none"> <li>・〇〇の生産技術</li> <li>・周囲とのコミュニケーション能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・〇〇の生産技術</li> </ul>
	<p>&lt;結果&gt;</p> 〇〇の生産技術を持ち、かつ周囲とのコミュニケーション能力が高いAさん。会社は、Aさんに指導者の役割も期待している。	
③役割・責任をふまえた 業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・〇〇生産部門の技術者としての業務（同業務だが役職なし）</li> <li>・研修講師</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・〇〇生産部門の技術者としての業務（役職については不明）</li> </ul>
	<p>&lt;結果&gt;</p> 4～6月には週1日、研修講師として若年層を指導する。それ以外の時期は〇〇生産部門の技術者として勤務（役職はなし）。	
④役割・責任に対する評価方法、フィードバックの有無	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定年後は職務給（他業界の同職務に準ずる）。</li> <li>・取得資格や技術・技能の伝承など、プラスαの能力に応じて報奨金アップ。半年ごとに面接でフィードバック。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同じ業務内容の場合、定年後の給与はどれくらい下がるのかがよくわからない。</li> <li>・半年毎に面接でフィードバックしてほしい。</li> </ul>
	<p>&lt;結果&gt;</p> 定年後の給与の考え方について説明。同じ業務でも職務給となり給与は下がるが、指導的役割を担うことになれば、報奨金を〇〇円上乗せする。また、取得資格があれば報奨金を〇〇円上乗せする。	
⑤定年後、働く上での 障害要因の有無 (例) 体力・健康面、家族の 介護など	—	認知症の親がいるので、今後通院や介護で定期的に休暇をとる可能性がある。
	<p>&lt;結果&gt;</p> 介護と仕事を両立するための社内制度を紹介。不在中は他の者が業務を引き継げるよう、日ごろからの情報共有を強化する。	

会社も従業員も、  
みんなが幸せに  
なれるといいなあ



### 3 ベテラン従業員に優しい「職場環境チェックシート」

こんな時に使う	随時、定期的な職場環境チェック時
誰が使う？	人事担当者・管理職
こんな目的で使う！	自社の職場環境を確認し、ベテラン従業員が活躍しやすいように改善する
ポイント	自社で、可能なものから取り入れる

#### (1) ベテラン従業員の体力・健康状態の把握

チェック項目（完了したら✓！）	
<input type="checkbox"/>	管理者が日常的に働きぶりを観察し、積極的に声を掛けているか
<input type="checkbox"/>	ベテラン従業員が、体力や健康について相談できる窓口・機会を設けているか
<input type="checkbox"/>	定期的にベテラン従業員の健康状態を把握する仕組みがあるか（定期的な健康診断、生活習慣病予防健診など）

#### (2) ベテラン従業員が活躍できる環境づくり

チェック項目（完了したら✓！）	
どの職種でも配慮しておきたいこと	<p>◆<b>身体的な衰えに対応した作業環境への配慮</b></p> <p><input type="checkbox"/> ディスプレイや掲示物が見やすいか（文字の大きさ、色調、コントラストなど）</p> <p><input type="checkbox"/> 照明は十分明るい（通路・階段を含め、一定の照度の確保）</p> <p><input type="checkbox"/> 温度対策があるか（暑熱職場・冷寒職場に対する工夫）</p> <p><input type="checkbox"/> 疲労軽減のための工夫があるか（休憩時間の工夫、休憩スペースの設置など）</p> <p>◆<b>就労条件への配慮</b></p> <p><input type="checkbox"/> 個人事情をふまえた勤務時間、勤務日数の配慮をしているか（半日休暇の導入など）</p> <p><input type="checkbox"/> 身体能力や経験、意向に応じた職場配置をしているか</p>
特に現場で配慮しておきたいこと	<p>◆<b>作業負荷低減への配慮</b></p> <p><input type="checkbox"/> 素早い判断を要する作業を、過度にさせていないか</p> <p><input type="checkbox"/> 集中力や筋力が必要な作業を、過度にさせていないか</p> <p>◆<b>作業姿勢への配慮</b></p> <p><input type="checkbox"/> 不自然な姿勢での作業を軽減しているか</p> <p><input type="checkbox"/> 椅子や作業台を設置しているか</p> <p>◆<b>安全面への配慮</b></p> <p><input type="checkbox"/> 危険な作業からは除外しているか（軽作業への配置転換など）</p> <p><input type="checkbox"/> 転倒防止など、安全対策を行っているか（手すりの設置・段差の表示・ミラーの設置など）</p>

