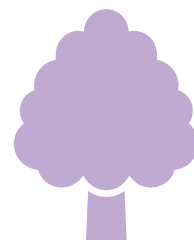
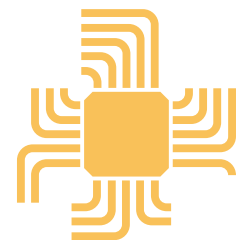
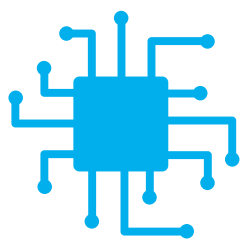
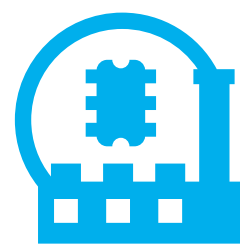
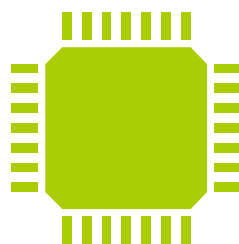
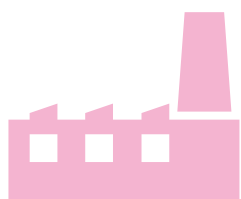


電子デバイス産業における 高齢者雇用推進ガイドライン

— シニア期の“使えるスキル”発見研修プログラム開発手順 —



2019年11月

◇ 目 次 ◇

はじめに 本ガイドラインの目的、使い方等	ii
第Ⅰ章 . 本業界の高齢者雇用の特徴と取組課題	1
1. 調査の概要	2
2. 本業界における高齢者雇用の特徴	4
3. 高齢者雇用の課題	13
4. いま、本業界において取り組むべきこと	19
第Ⅱ章 . シニア期の「“使えるスキル”発見法」について	21
1. シニア期の「“使えるスキル”発見法」のねらい	22
第Ⅲ章 . 「“使えるスキル”発見法」をベースとする研修プログラムについて	27
1. 研修プログラムの骨格	28
2. 研修プログラム開発手順-担当者用テキスト	36
第Ⅳ章 . データ:本業界における高齢者雇用の状況(アンケート調査結果)	49
1. 調査の概要	50
2. 調査結果の概要	51
第Ⅴ章 . 参考資料	73
1. 高年齢者雇用安定法について	75
2. 高齢者雇用のための諸条件の整備	77
3. (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援 -「65歳超雇用推進プランナー等」による相談・援助-	78
4. 高齢者雇用についての相談窓口・支援	79
5. 活用できる公的助成金	81
6. 関係窓口	86
7. 関連ウェブサイト	87
電子デバイス産業高齢者雇用推進委員会 名簿	88

はじめに 本ガイドラインの目的、使い方等

我が国では労働力人口の減少と高齢化が進んでいます。そのような中、企業においては、性別や年齢を問わず、多様な人材に活躍してもらうことが、経営戦略上の重要な課題となっています。

なかでも高齢者については、公的年金の支給開始年齢が引き上げられ、また、65歳までの雇用確保措置を講ずることが企業に義務化されたこと等を受けて、60歳以降も就業する人が増えており、企業においては、シニア社員（本書では、60歳以上の従業員のことを「シニア社員」と呼びます）のさらなる活躍を図ることが必要となっています。

高齢者雇用ガイドラインの策定に取り組む産業のなかには、定年到達者がまだ出ていないなど、高齢者雇用推進への取り組みを差し迫った課題と実感できない企業を多く抱えるところもありますが、本業界は、既にシニア社員が活躍している企業が多く見られることが、ひとつの特徴といえます。

本業界における技術や知識は、近年、ますます専門分化していく傾向がありますが、その一方で、シニア社員のもつ細分化される前の総合的な知識・スキルやものの見方、あるいはレガシー分野の専門性が求められる場面があり、それがシニア社員活躍の背景となっています。

しかしながら、シニア期の活躍に向けては、従前とは所属や役割を変えて働く場合も多く、企業・シニア社員ともに、「シニア社員の持つ、どのような知識・スキルが使えるのかわからない」という問題も生じていることが、本事業を通じて行った調査やディスカッションからうかがわれました。

こうしたことから、本事業では、高齢期の活躍ステージで“使えるスキル”を発見するための方法について検討し、これをベースとするミドル・シニア向けの研修プログラムを各社が開発するための手順をとりまとめました。

このガイドラインは、業界初となる、本業界における高齢者雇用の実態と課題についての調査結果を示すとともに、それを踏まえた高齢者活躍のさらなる推進に向けた取り組みとして、高齢期の活躍ステージで“使えるスキル”を発見する方法（シニア期の「“使えるスキル”発見法」）とそれをベースにした研修の開発手順を紹介しています。また、資料編では、高齢者雇用推進に取り組む際に役立つ公的な支援策や相談窓口等の情報も提供しています。

このガイドラインが高齢者雇用推進に取り組む本業界企業の役に立ち、シニア社員の活躍の場のさらなる拡大に取り組もうという企業が増えることを願っています。

～ このガイドラインにおける『高齢者』とは ～

- ・このガイドラインにおいて、『高齢者』とは60歳以上の者を示します。これは、年金の支給開始年齢の引き上げ等に伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。
- ・本書では、60歳以上の従業員のことを「シニア社員」と呼びます。
- ・なお、高年齢者雇用安定法では、55歳以上の者を「高年齢者」と定義しています。そのため、本文中でも、高年齢者雇用安定法に関わる説明では、「高年齢者」という表記を用いています。
- ・また、法律によっては「高齢者」を65歳以上とし、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者とする場合もあります。

<電子デバイス産業とは>

電子デバイスは、半導体・一般電子部品を中心とし、世の中のほとんどの装置・機器の性能を実現するキーデバイスです。

電子デバイス産業は、半導体をはじめとする一般電子部品から、ディスプレイ、電池、回路基板、組込みソフトウェアなどと幅広く、また、その業態も電子デバイスの開発・生産・販売にわたります。また、その材料・製造装置の供給、電子デバイスをシステムに応用するシステム業と関連産業も多岐にわたります。

こうしたことを反映し、電子デバイス産業の業界団体である「一般社団法人日本電子デバイス産業協会(NEDIA)」は、電子デバイス産業及びそれに関連する装置・材料、さらに出口にあたるユーザーまたはアプリケーションのIT、自動車、航空、ロボット、ヘルスなどのアプリ産業を加えた川上から川下までトータルカバーした会員組織であり、幅広い分野で横断的なオープンイノベーションを目指しています。





第 I 章

本業界の高齢者雇用の 特徴と取組課題

ここでは、2018年度に一般社団法人電子デバイス産業協会の正会員を対象に実施した、本業界として初めての高齢者雇用に係るアンケート調査とヒアリング調査の結果から、本業界における高齢者雇用の特徴と今後に向けた取組課題をまとめています。

1. 調査の概要

アンケート調査

調査名：電子デバイス産業における高齢者雇用の実態に係るアンケート調査
 調査対象：一般社団法人日本電子デバイス産業協会 (NEDIA) の正会員
 調査方法：Eメールに調査票を添付し送付・回収(自記式)。人事担当責任者に回答を依頼。
 調査時期：2018年10月22日～11月22日
 回収数：依頼数167 有効回答数54(有効回答率32.3%)

ヒアリング調査

調査対象：アンケート調査の回答企業8社(推進委員会委員企業を含む)
 調査方法：訪問・聞き取り調査(可能な場合は活躍しているシニア人材にも話をうかがった。)
 調査時期：2018年11月20日～12月21日

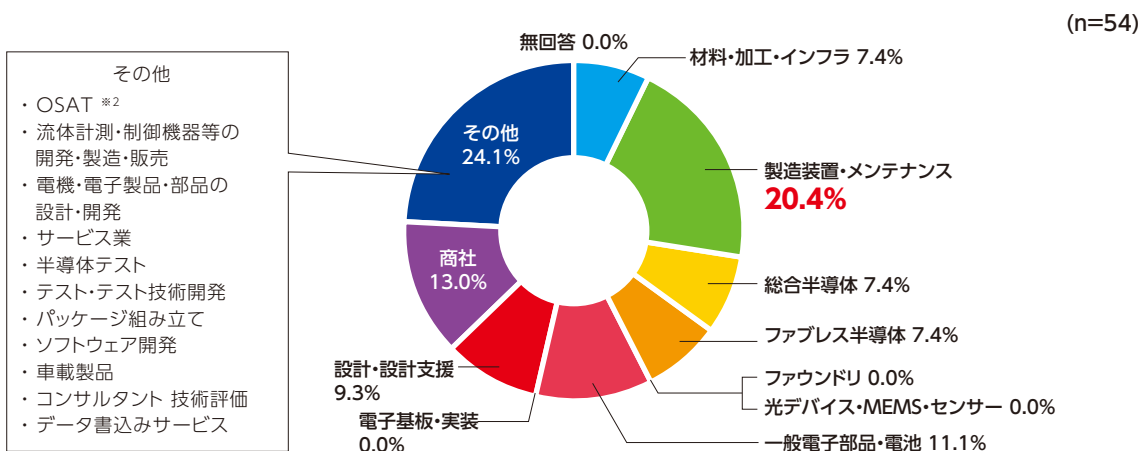
なお、主な業務内容、事業の開始時期、従業員数からみたアンケート回答企業の特徴は以下のとおりです。

【主な業務内容】

一般社団法人日本電子デバイス産業協会(NEDIA)は、電子デバイス産業の川上から川下にわたる広い分野を横串する横断的な戦略組織です。こうしたことを反映し、回答企業の業務内容も、図のとおり幅広いものとなっています。

主要な業務内容(売上が最も大きいもの)としては、「その他」(24.1%)を除けば、「製造装置・メンテナンス」が54社中11社(20.4%)と最も大きな割合を占めており、「商社(13.0%)」がこれに次いでいます。

図1 主な業務内容※1



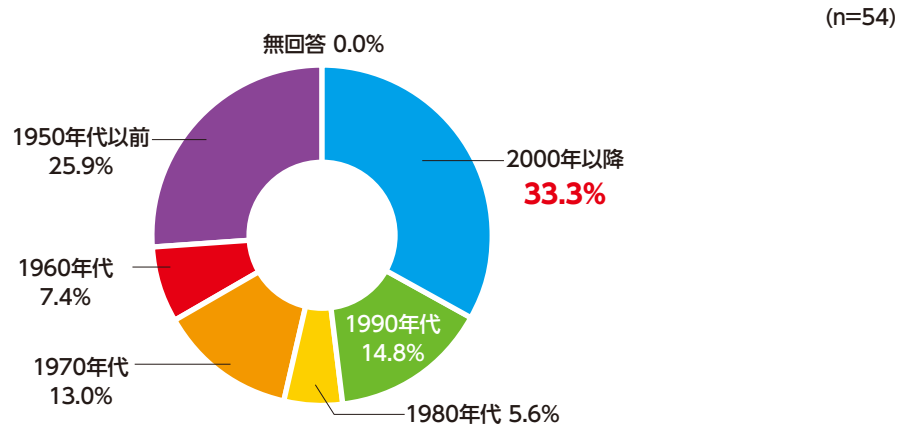
※1：複数ある場合は、売上が最も大きいもの

※2：Outsourced Semiconductor Assembly and Test。パッケージングからテストまで請け負う製造業者

[事業の開始時期]

事業の開始時期については、「2000年以降」という企業が54社中18社(33.3%)と最も大きな割合を占めており、「1990年代(14.8%)」と合わせると、1990年代以降に事業を開始したという企業が約半数(54社中26社)を占めています。

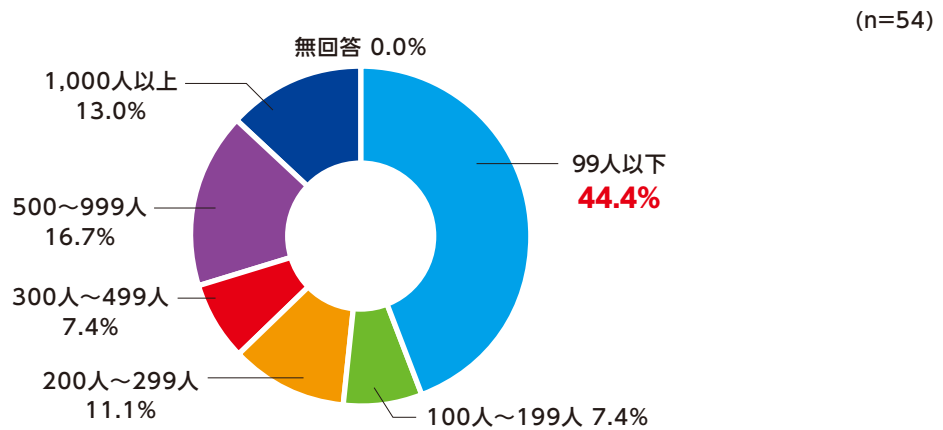
図 2 事業の開始時期



[従業員数]

従業員数については、「99人以下」という企業が54社中24社(44.4%)と最も大きな割合を占めています。

図 3 従業員数



※「従業員数」とは、正規、非正規を問わず、直接雇用する人をいう(派遣、請負は除く)。
 ※人数は、時間換算ではなく実人数(契約者数)を回答。

2. 本業界における高齢者雇用の特徴

アンケート調査やヒアリング調査の結果を踏まえた本業界の高齢者雇用の特徴をまとめています。

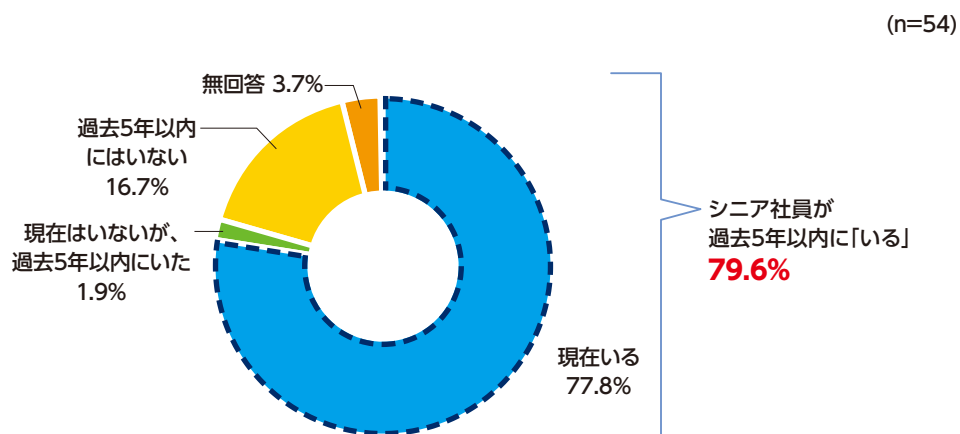
(1) 既にシニア社員を活用している企業が多く見られることが特徴です

高齢者雇用ガイドラインの策定に取り組む産業のなかには、定年到達者が出ていないなど、まだ若く、高齢者雇用推進への取り組みを差し迫った課題と実感できない企業を多く抱えるところもある中、本業界では、過去5年以内にシニア社員がいたという企業が約8割を占めるなど、高齢者を既に活用している企業が多くみられることが一つの特徴といえます。

①シニア社員の有無

シニア社員（正規または非正規）が「現在いる」という企業が回答企業の77.8%と大半を占めています。さらに、「現在はいないが、過去5年以内にいた（1.9%）」という企業と合わせると、回答企業のほぼ8割（79.6%）は過去5年以内にシニア社員が就業した経験をもっています。

図 4 シニア社員の有無

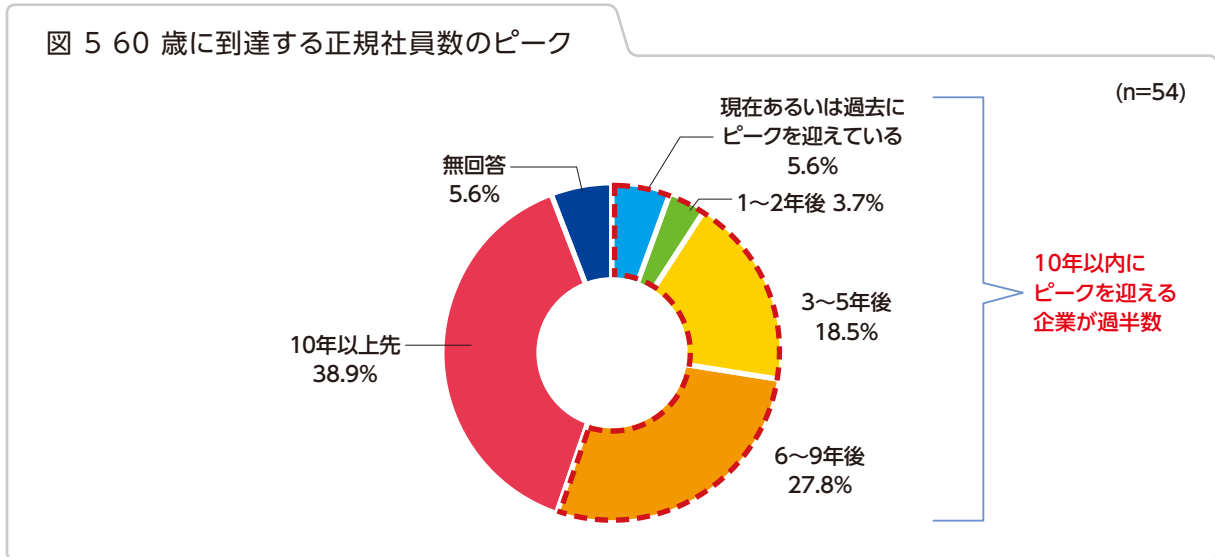


②就業形態別に見たシニア社員の割合

シニア社員の割合の平均をとると、正規社員は5.9%、非正規社員は47.6%で、非正規社員においてシニア社員の割合が高い企業が多いことがうかがわれます。

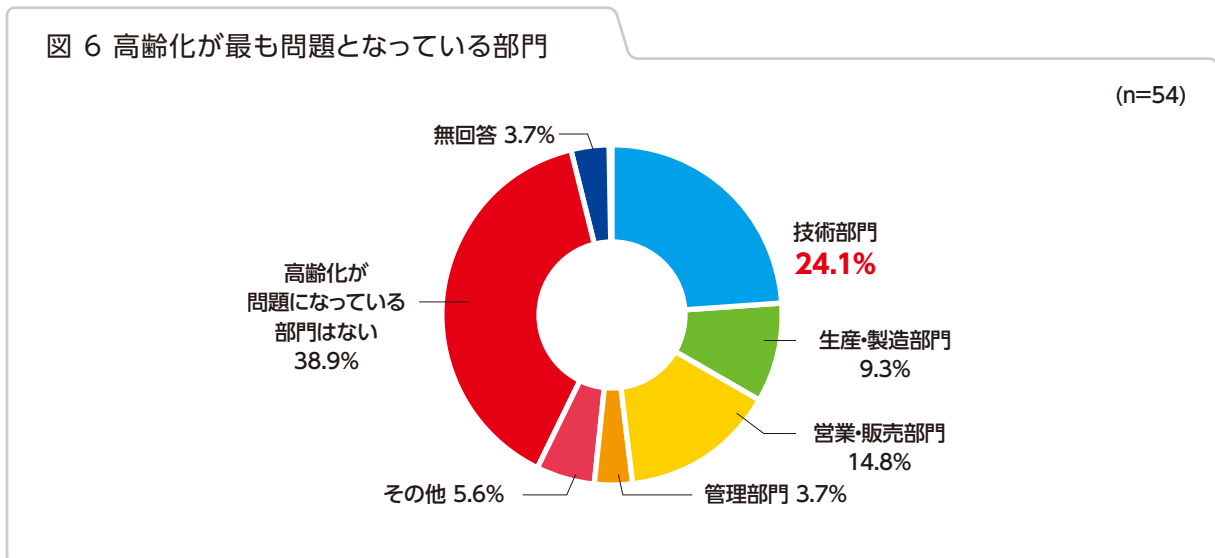
③ 60歳到達者数がピークとなる時期

60歳を迎える正規社員の人数がピークとなる時期について尋ねたところ、「現在あるいは過去にピークを迎えている」という企業は5.6%ですが、「1～2年後(3.7%)」、「3～5年後(18.5%)」、「6～9年後(27.8%)」と合わせると、今後10年以内にピークを迎えるという企業が回答企業の過半数(55.6%)を占めています。



④ 部門別にみた高齢化の状況

高齢化が最も問題となっている部門を尋ねたところ、「高齢化が問題になっている部門はない」という企業(38.9%)を除けば、「技術部門(24.1%)」、「営業・販売部門(14.8%)」といった部門を挙げる企業の割合が高くなっています。



次頁以降でみるように、希望者全員を65歳まで継続雇用するだけでなく、65歳を超えて活躍する人材を擁している企業もあります。また、継続雇用だけでなく、他社を定年などで退職した高齢者を採用し、活用している企業もみられます。

(2) シニア社員が活躍できるチャンスのある業界です

①シニア社員の持つ昔の技術・技能が活かせる場がある、②「人を育てる力」や「人脈」「交渉力」などの合わせ技で、勝負出来る場がある、③シニア社員の技術・技能を活かせる分野は同一企業内にとどまらない、といったことから、本業界は、シニア期にも活躍できるチャンスがある業界といえます。こうしたことを背景に、「一定のスキルと、この業界で働いていきたいという気持ちがあれば、活躍の場はある」という声が多く聞かれます。

① シニア社員の持つ昔の技術・技能が活かせる場があります

アンケート調査で、現在ないし過去5年以内にシニア社員がいた企業に対し、シニア社員が過去の仕事経験のなかで獲得したどのようなスキルが60歳以上になっても使えると思うか尋ねたところ、「技術・技能などの専門的スキル(95.6%)」が最も多く挙げられました。(図 7)

ヒアリング調査でも、技術・技能などの専門的スキルで活躍しているシニア社員の例が多く挙げられています。(図 8)

図 7 60歳以上になっても使えるスキル(複数回答)

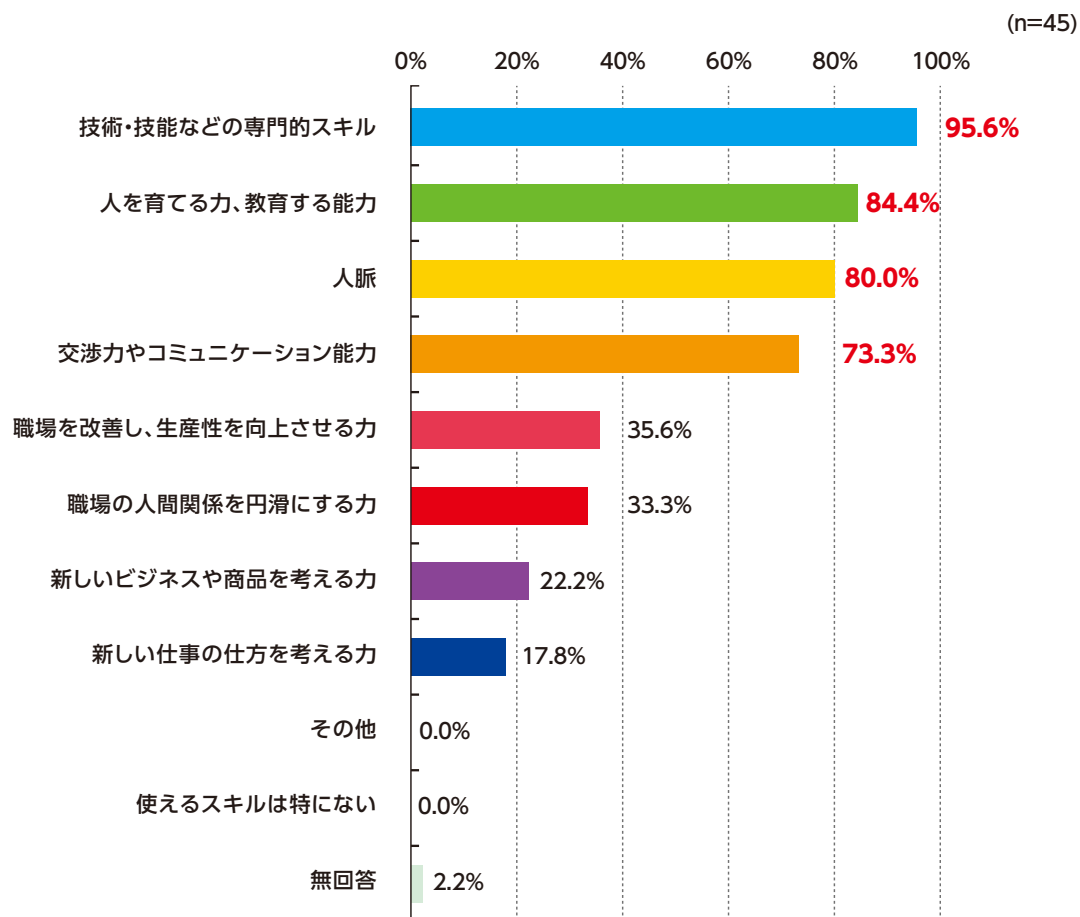


図 8 技術・技能などの専門的なスキルで活躍しているシニア社員の例

- 優れた技術スキルを活かして、60歳以降も引き続き工場長として活躍してもらっています。
(材料・加工・インフラ)
- 60歳以降も、現場の技能職として活躍してもらっています。(一般電子部品・電池、設計・設計支援)
- 機械設備の操作をしています。(材料・加工・インフラ)
- 設計、施工管理、メンテナンスの知識をもって活躍しています。(製造装置・メンテナンス)
- テスト開発における知識・経験をもって活躍しています。(その他:テスト・テスト技術開発)
- システム開発におけるプロジェクト管理やコンサルティングのスキルを活かしています。
(その他:ソフトウェア開発)

しかしながら、電子デバイス産業は技術革新のスピードが速い産業のひとつです。「技術・技能などの専門的スキルが使えるといっても、シニア社員が持つ技術・技能は古いのではないか?」という疑問を持つ人もいます。

ヒアリング調査によれば、最先端で活躍するシニア社員もいるものの、多くはそうではありません。しかしながら、**本業界では昔の技術・技能が求められる場面があり、それゆえに、そうした技術・技能を持つシニア社員が必要とされ、活躍できるチャンスがあることが本業界の高齢者雇用を取り巻く一つの特徴**となっています。(図 9)

図 9 シニア社員が持つ昔の技術が求められる場面があります

- ✓ 「技術の変化が速い本業界ではあるが、技術がステップ・バイ・ステップで途切れている
IT 産業などと違い、昔の技術が今も継続していることが本業界のひとつの特徴である」
- ✓ 「たとえば半導体は、基礎知識が何十年も前と変わっておらず、仮にソフトウェアが変わっても基本的なものは変わらない」
- ✓ 「業界における技術や知識は、近年、ますます専門分化していく傾向があるが、シニア社員は細分化される前の総合的な知識・スキルやものの見方を持っており、それが求められる場面がある」

図 10 <コラム>シニア社員の持つ、細分化される前の総合的な知識が役だったケース

半導体メーカーで、デバイスの設計部長を務めたAさん(63歳)。役職定年、定年退職を経て、元の職場での再雇用となりました。しかしながら、Aさんが設計技術者として活躍していた頃に比べ、いまの設計は業務が細分化し、専門分化が進んでいます。そのため、現在の設計現場でAさんが担当業務を見つけることは難しく、設計の周辺業務やサポートがAさんの主な仕事となっています。

あるとき試作部品に不具合が発生したのですが、若手ではなかなか原因が特定できません。Aさんも加わり、「これでなかったらあれかな」「いやこちらかもしれない」などと、複数分野にわたって考察し、ついに原因にあたりを付けました。あたりを付けた後は各分野の専門家(技術者)の出番ですが、気づきを得たのは、細分化前の包括的な技術をベースに、広いものの見方と経験を持つAさんならではのようです。

②「人を育てる力」や「人脈」「交渉力」などとの合わせ技で、勝負出来る場があります

アンケート調査では、60歳以上になっても使えるスキルとして、「技術・技能などの専門的スキル（95.6%）」に次いで、「人を育てる力、教育する能力（84.4%）」、「人脈（80.0%）」「交渉力やコミュニケーション能力（73.3%）」といった能力が多く挙げられています（図7）。長い職業生活を通じて、技術・技能などの専門的スキルを磨くだけでなく、こうしたスキルを身につけ活躍しているシニア社員が多いことがうかがわれます。

シニア社員のなかには、ひとつの能力に秀でた人もいれば、総合的に強みをもっている人もいます。「技術畑」をずっと歩み続けてきた人もいれば、「技術畑」以外の営業や調達等の仕事を経験した人、管理職経験のある人、海外経験をした人などもおり、経験の幅や深さは人によって異なります。

ヒアリング調査によれば、「人を育てる力」や「人脈」「交渉力」といった能力の一つあるいは複数と、技術・技能の合わせ技で活躍するシニア社員の姿が浮かび上がりました。

図 11 「人を育てる力」や「人脈」「交渉力」などとの合わせ技で活躍するシニア社員の例

「後進の指導、技術や知識の継承にあたっています」

- 専門的な技術や製品の知識を後進に継承しています。（総合半導体）
- 技術職においては、一線のエンジニアとしてノウハウを活用しつつ、若手と一緒に開発することで若手を育成中です。（設計・設計支援）
- 自らの専門性をベースに、定年前の職場にて、若干の下支え的な分析・解析業務を行ったり、あるいは自身のノウハウや経験を後輩へ移譲しています。
（その他：電機・電子製品・部品の設計・開発）

「人脈・ネットワークや、交渉力を活かして活躍しています」

- 社内外の人脈や高度な専門知識・スキルなどを活かして活躍しています。
（その他：流体計測・制御機器等の開発・製造・販売）
- 人脈、交渉力、コミュニケーション力、経験を活かしています。（一般電子部品・電池）
- 過去に得た人脈を通し、業務をスムーズに進め、内外のコミュニケーションのポイントとして活躍しています。（一般電子部品・電池）
- 対取引先との人脈・交渉スキルを活かして活躍しつつ、その経験・ノウハウの伝承を行っています。
（商社）
- マネジメント経験に基づく広い視野、人脈があります。（商社）
- 高度な英語運用能力と、外国人との協働経験を活かしています。（ファブレス半導体）

図 12 <コラム>「人脈」「交渉力」などとの合わせ技で活躍するケース

Bさん(62歳)は、生粋の営業マン。57歳で役職退任を迎え、工場の生産管理部門へ異動しました。

職務は製品の廃番処理です。顧客からの注文が滞っている、或いは一定の保証期間が過ぎた製品について、それに関わるイレギュラー的なスポット生産対応や、金型・図面・仕様書・サービスパーツ類の管理コストを少しでも削減すべく、顧客に廃番を申請する仕事です。

顧客としては、一人でも買ってくれる、或いは使い続けているユーザーがいるならば部品供給を保証すべきという立場なため、承認取得はなかなか進みづらく根気のいる仕事です。

しかしながら、Bさんは現役時代に培った顧客との持ちつ持たれつの人間関係で力を発揮。ついには顧客のほうから、どうすれば承認し易くなるか伝授までしてくれるようになり、徐々に成果を上げ始めました。

そうなるとう達成感もあり、面白く仕事にやりがいを感じられるようになります。Bさんは現在、営業と工場を股にかけて、新たに製品在庫削減テーマにも取り組んでいます。

①でみたように、シニア社員のもつ技術・技能は必ずしも最先端のものではないかもしれませんが、「人を育てる力、教育する能力」、あるいは「人脈」「交渉力やコミュニケーション能力」といったスキルと、技術・技能の合わせ技で勝負できる場があることが本業界の高齢者雇用を取り巻く2つめの特徴です。

③技術・技能を活かせる分野は同一企業内にとどまりません

「昔の技術が今も継続していることが本業界のひとつの特徴」(図 9) ですが、技術が継続している場所は同一企業内に限られません。

電子デバイス産業は、製造装置・材料からユーザー・アプリまでを包含する、広い裾野を持つ産業です。企業規模も、事業の範囲も様々です。また、国内と海外で水平分業している企業もあれば、垂直統合している企業もあります。こうしたことを背景に、ある企業で主流ではなくなった技術が、他社では今まさに必要とされていることもあります。

そのため、定年前後に転職したり、派遣会社に所属するなどして、産業内で活躍の場を見つけるシニア社員もみられます。

産業内でシニア社員のスキルが求められる例

ヒアリング
調査より

- ・ 技術者については、定年前後に転職し、1社にとどまらず産業内で活躍している例もみられます。本業界における知識は近年ますます専門分化・細分化していく傾向がありますが、シニア社員がもつ、今のように細分化する以前の総合的な知識・スキルや、レガシー分野の専門性が求められる場合があります。(セットメーカー、半導体製造装置)
- ・ ある企業では主流ではなくなった分野の知識やスキル、経験でも、本産業の別の企業や、海外の工場などでは必要とされていることがあります。本産業で働きたいという気持ちがあれば、活躍の場はみつけれられると思います。(その他：人材派遣)

図 13 <コラム>同一企業内にとどまらず活躍するシニア社員のケース

Cさん(64歳)は、半導体メーカーで長く技術畑と品質保証畑を歩み、技術者として、また、技術部門の管理職として活躍しました。定年退職を機に、Cさんの専門的な知識・経験、人柄を見込んだ商社から声がかかり、技術・品質保証部門に迎え入れられました。

あるとき製品でトラブルが発生しました。すぐには原因が分からなかったのですが、Cさんが少し高い視点からその事象を眺めてみたところ、信頼性技術のある統計的手法での解釈にマッチすることに気づきました。Cさんに指摘を受けた担当者は、それをメーカー(海外)に提示。製品の調査方法を変更し再調査することになりました。

商社では、半導体部品以外にも様々な電子機器を扱っているため、いろいろな製品を広く見る必要となります。Cさんは半導体部品以外の経験はありませんでしたが、品質に対する考え方や、信頼性技術、統計的手法など基本となるところは一緒です。そうした基本的な力が、企業を超えていまの仕事に役立っています。

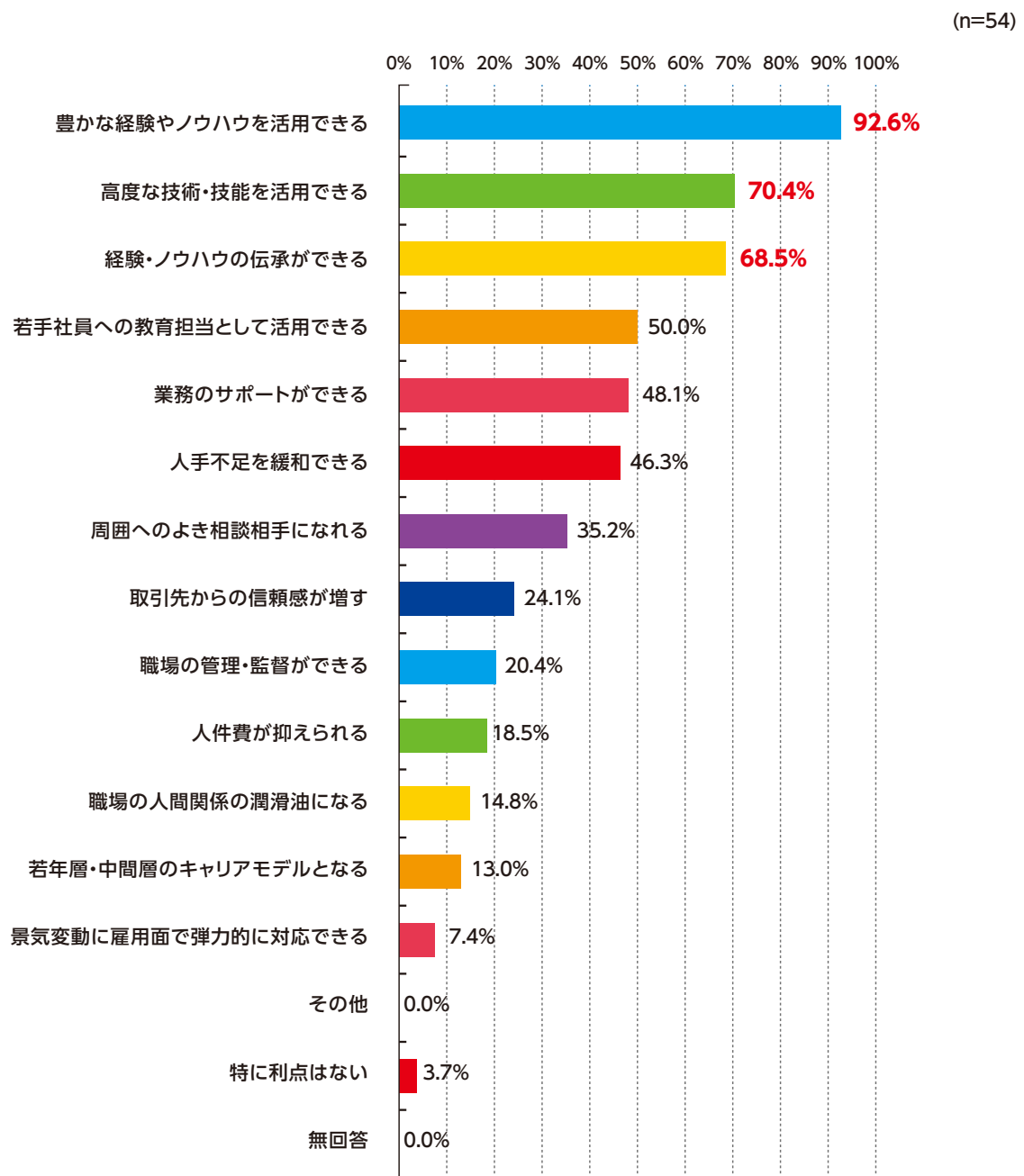
こうした事例に見られるように、**シニア社員の持つ技術・技能を活かせる分野が、同一企業内にとどまらないことが、本業界の高齢者雇用を取り巻く3つめの特徴**です。

(3) シニア社員を雇用することにメリットがあると考える企業が大半です

(2) で見てきたように、本業界はシニア社員が活躍できるチャンスがあります。こうしたことを背景に、アンケート調査によれば、回答企業の大半 (96.3%※) が、シニア社員を雇用することにはメリットがあると考えています。

メリットとしては、「豊かな経験やノウハウを活用できる (92.6%)」、「高度な技術・技能を活用できる (70.4%)」、「経験・ノウハウの伝承ができる (68.5%)」を挙げる企業が多くなっています。

図 14 シニア社員を雇用するメリット (複数回答)



※ 「特に利点はない」と「無回答」を除いた割合。

以上見てきたように、(1) 既にシニア社員を活用している企業が多く見られることが、本業界における高齢者雇用を取り巻く特徴の1つです。

①シニア社員の持つ昔の技術・技能が活かせる場があること、②「人を育てる力」や「人脈」「交渉力」などの合わせ技で、勝負出来る場があること、③技術・技能を活かせる分野は同一企業内にとどまらないことにより、本業界は、(2) シニア社員が活躍できるチャンスのある業界となっています。

こうしたことを背景に、(3) シニア社員を雇用することにメリットがあると考える企業が大半であることが、大きな特徴です。

図 15 本業界における高齢者雇用の特徴

(1) 既にシニア社員を活用している企業が多く見られることが特徴です

(2) シニア社員が活躍できるチャンスのある業界です

①シニア社員の持つ昔の技術・技能が活かせる場があります

②「人を育てる力」や「人脈」「交渉力」などの合わせ技で、勝負出来る場があります

③技術・技能を活かせる分野は同一企業内にとどまりません

(3) シニア社員を雇用することにメリットがあると考える企業が大半です

3. 高齢者雇用の課題

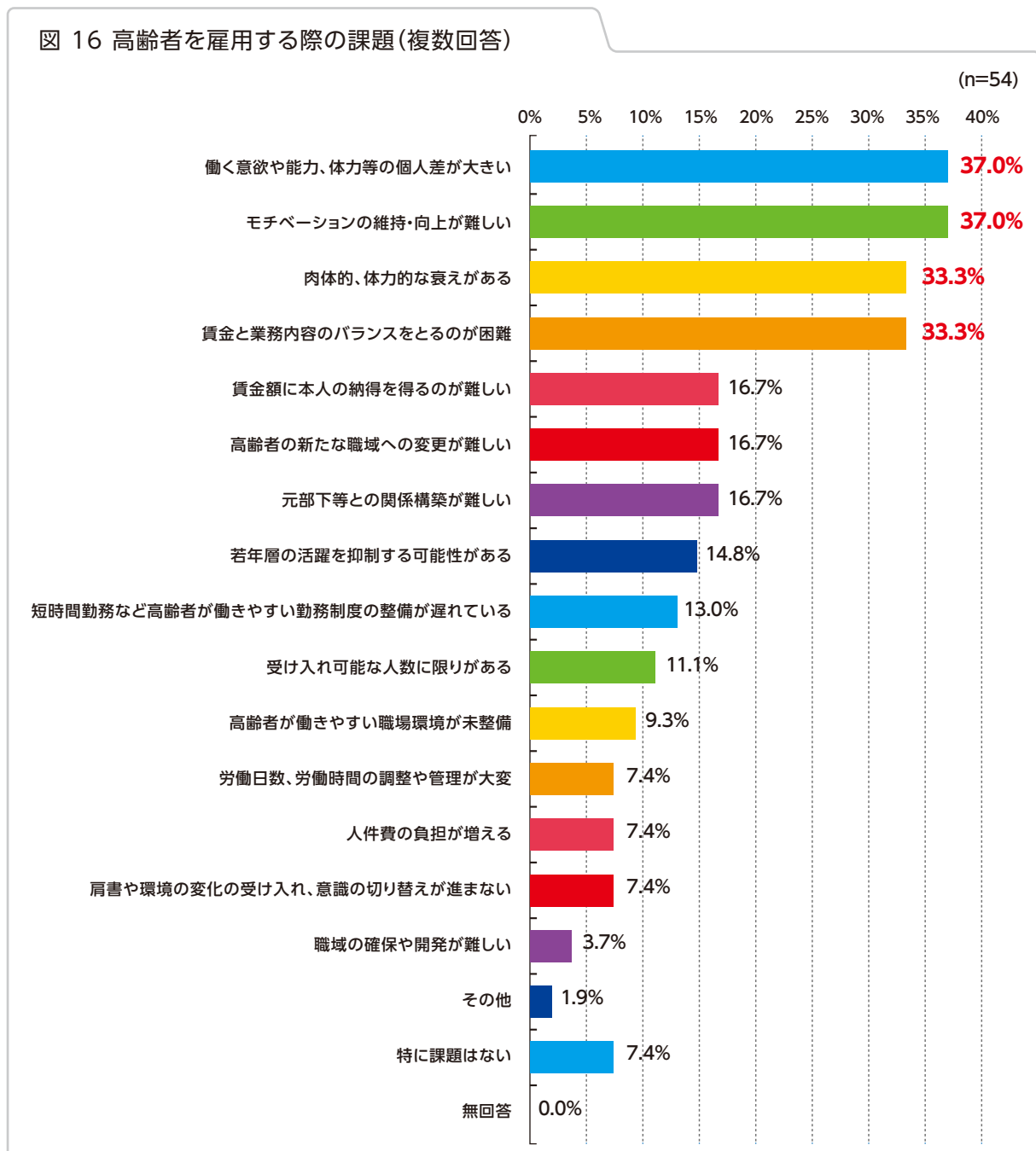
本業界における高齢者雇用の課題についてまとめています。

(1) 高齢者を雇用する際の課題

シニア社員の雇用については、メリットがあると考える企業が多い一方、課題があると考える企業が回答企業の大半(92.6%*)を占めています。

課題としては、「働く意欲や能力、体力等の個人差が大きい(37.0%)」「モチベーションの維持・向上が難しい(37.0%)」「肉体的、体力的な衰えがある(33.3%)」「賃金と業務内容のバランスをとるのが困難(33.3%)」を挙げる企業の割合が高くなっています。

図 16 高齢者を雇用する際の課題(複数回答)



*「特に課題はない」と「無回答」を除いた割合。

職場や役割が変わった人などについて「60歳以上になっても使えるスキルの発見が課題」といった声があります。

ヒアリング調査では、シニア社員の雇用について、「一定のスキルと働きたい気持ちがあるシニア社員はあまり心配していない」との声が複数より聞かれた一方で、職場や役割が変わった人などについて「60歳以上になっても使えるスキルの発見が課題」といった声もありました。

また、65歳までの継続雇用についてはあまり心配していないという企業でも、個別性の高まる65歳を超えての継続雇用については難しさを指摘する声もありました。

ヒアリング
調査より

一定のスキルと働きたい気持ちがあるシニア社員はあまり心配していない

- ・ 65歳までの継続雇用については、一定のスキルと、働きたい気持ちを持つシニア社員に関しては、活躍の場はあるとの声が多く聞かれました。
- ・ ただし、今後、シニア社員が増えていくと、やりがいを持てる職域の開発や、働きに見合った処遇をどうするかが大きな課題になってくるとの意見がありました。希望者全員を65歳まで継続雇用するためには、シニア社員の戦力化が課題だという指摘もありました。また、元管理者の職務をどうするかが課題という企業もありました。

ヒアリング
調査より

60歳以上になっても使えるスキルとは？

- ・ シニア社員の側においては、再雇用を機に職場が変わったり、組織から求められる役割が変わったりした人の中には、どのように活躍していったらよいか、悩んだり、とまどう人もいるとの指摘がありました。
- ・ とくに元管理者について、「部長ができる」「課長ができる」という以外に、どのようなスキル・知識が使えるのか、60歳以上になっても使えるスキルの発見が課題となっています。
- ・ また、元同僚や若い上司とどのように接したらよいかとまどっている人、お互いに気まずそうにしているケースもみられるといえます。

ヒアリング
調査より

65歳を超えての継続雇用や、男女の別によるニーズの検討は課題

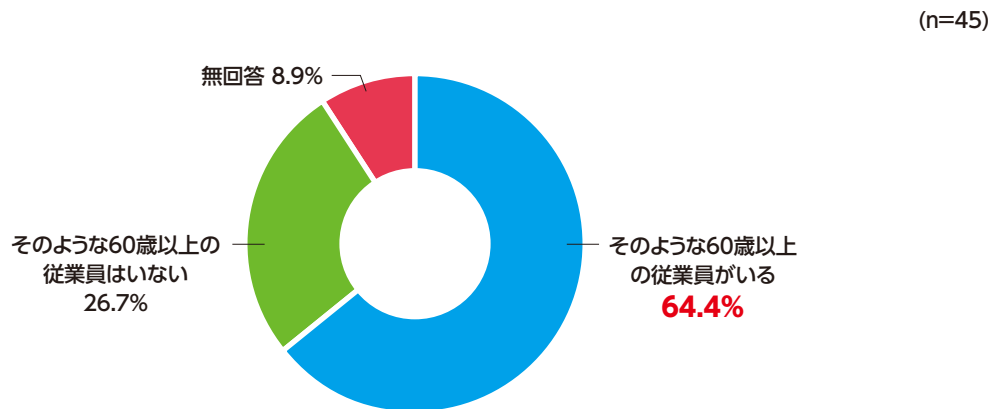
- ・ 65歳までの継続雇用についてはあまり心配していないという企業でも、65歳を超えての継続雇用については、個々人の体力や気力、働きかたの希望等のばらつきが大きくなることから、難しさを感じています。
- ・ 65歳を超えて活躍する人材を要している企業もありますが、65歳超の継続雇用については、個社を超えて、本産業全体での活躍を考えていく必要があるとの意見も聞かれました。
- ・ また、本業界は、これまでは「男性社会」であったといえますが、今後は60歳を超えて働き続ける女性も増えていくことが予想されます。こうしたことから、60歳を超えて働く上での課題やニーズが男女の別によって違うのかどうかについても、検討していく必要があるとの指摘もありました。

「60歳以上になっても使えるスキル」は、直近のキャリアの中にあるとは限らず、過去のキャリアの中にある場合があります。

シニア社員のなかには、プレイングマネージャーとして第一線の技術者、技能者として活躍し続けている人もいますが、管理者としての仕事の比重が高まったり、営業や人事に異動したりして、最先端の技術や知識から遠ざかっていた人もいます。

しかしながら、アンケート調査で現在ないし過去5年以内にシニア社員がいた企業に対し、元管理者のシニア社員であって、過去のキャリアや仕事経験の中で得たスキルをもって活躍している人がいるかどうか尋ねたところ、そうしたシニア社員が「いる」という企業が回答企業の64.4%を占めて多くなっています。

図 17 過去のキャリアで得たスキルで活躍している元管理者の有無



ヒアリング調査によれば、シニア期にも使える「スキル」は、管理者など直前のキャリアの中にあるとは限らず、管理者になる以前などの過去のキャリアの中にある場合があるといえます。

ただし、過去のキャリアや経験に遡って「使えるスキル」を見いだすのは企業にとっても本人にとってもなかなか難しいといえます。履歴書でも、直近のキャリアや経験が着目されることが多くなっています。このため、シニア期にも“使えるスキル”をどのように見いだすかは課題となっています。

図 18 <コラム>過去のキャリアで得たスキルで活躍するシニア社員のケース

電子部品メーカーで働くDさんは55歳で役職定年となり、マネジメントから外れた後どのように会社に貢献できるか考えていました。そんなDさんに活躍の場を与えたのは、Dさんが役職に就く前、技術者としての現役時代に実践を通じて身につけたTIE*の知識・技能でした。

若い頃のDさんは、技術者として車載向け製品設計に従事。海外の顧客が主体であったことから、事業拡大と共にDさんも米国に3年間駐在し新製品の量産立上げに携わり、帰任後も世界各拠点での新製品の展開プロジェクトに数多く参画してきました。そうした活動を通して、現場での改善活動に必須のTIEを実践を通して習得しました。

役職定年後、Dさんは社内研修所に所属し、海外メンバーを対象とするTIEの指導を担当することになりました。定年を迎えると、海外現法4か所から出向要請のオファーがありました。それを受けたDさんは、63歳のいま、チェコにある生産現法を拠点として、欧州の各拠点で生き生きとTIEの指導に当たっています。

※TIE: Total Industrial Engineeringの略。トヨタ生産方式 (TPS) をベースにした、実務における効率性を追求するIE (生産工学) のひとつ。モノづくりに関するすべてのプロセスを工学的に分析し、顕在化したムリ・ムダ・ムラを徹底的に排除する手法。

55歳で役職定年となったEさんは制度だから仕方がないとは分かっている、自ら望んだものではないため、なかなか気持ちを切り替えることができずにいました。

そんなEさんですが、購買部門から声がかかり、工場の設備の発注業務を任せられることになって活躍の場を得ます。

かなり大がかりな設備の発注業務が主体で、Eさんには、投資予算の枠の中で、設備機械メーカーの見積もりを精査し、価格を交渉し、メーカーを選定するところまで任せられました。生産技術一筋で来た高い専門性と経験をもつEさんは、見積もりの甘さや曖昧な点を指摘。生半可な見積もりでは受け取ってもらえない設備機械メーカーは、Eさんを相手に真剣勝負を余儀なくされました。

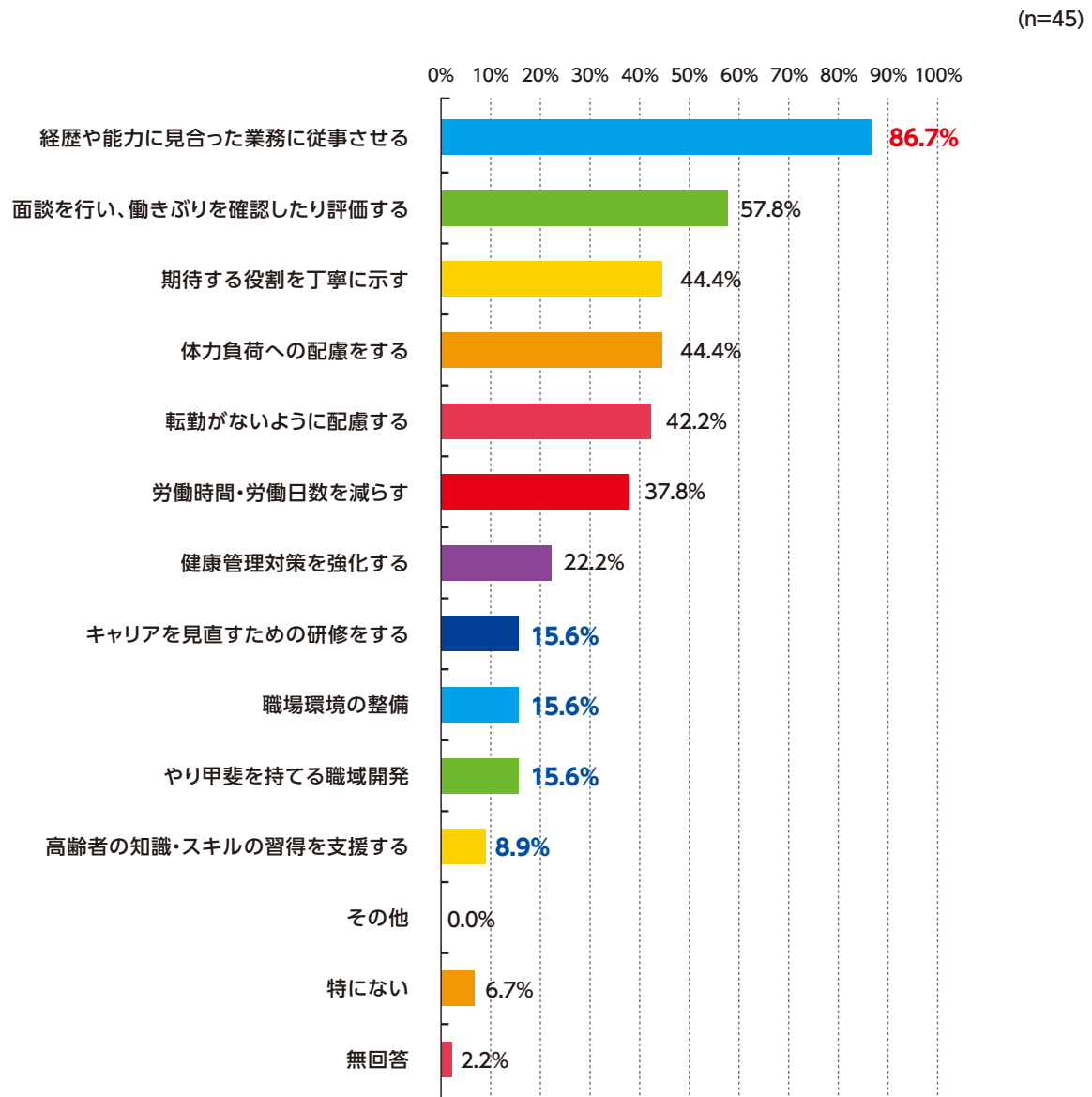
Eさんは、やるほどに、これまで培ってきた生産技術の知識や経験、対外折衝力、物事に総合的に判断を下す力が活きることを実感。定年を迎え、再雇用となった61歳のいまも、調達の仕事にやりがいと喜びを感じています。

(2) 高齢者活躍に向けた取り組み

シニア社員の雇用に課題がある则认为る企業が大半を占める一方、シニア社員の活躍に向けた取り組みはまだこれからという状況にあります。

「経歴や能力に見合った業務に従事させる」ことは回答企業の86.7%が行っているとしていますが、他の項目の実施率は必ずしも高くありません。「体力負荷への配慮」「やり甲斐がいを持てるような職域の開発」「知識・スキルの習得を支援する」のいずれについても、実施率は半数を下回っています。

図 19 シニア社員の活躍に向けた取組(既に実施していること)(複数回答)



[シニア社員の活躍に向けた取り組み]

多くの企業において、能力や働きに見合った処遇の実施が特に課題として挙げられましたが、ヒアリングした企業では、シニア社員に意欲をもって働いてもらうために、評価を行ったり、働きぶりに応じた処遇を行ったりしていました。

ヒアリング
調査より

～シニア社員の戦力化に向けて～

- 再雇用後は評価を行わず、賞与も一律か、支給しないという企業もあるようですが、シニア社員に意欲をもって働いてもらうために、シニア社員に対しても評価を行ったり、働きぶりに応じた処遇を行っている企業もみられます。
- また、シニア社員に対しては、現役時代に培ったスキルや知識をベースに、即戦力として活躍することを企業の側では期待する向きがありますが、新しい仕事や役割で活躍できるように、能力開発機会を与えたり、能力の活かせる仕事を開発しマッチングを図ることに取り組む動きもみられます。

4. いま、本業界において取り組むべきこと

60歳以上になっても使えるスキルの発見が課題です

以上のような調査結果を踏まえ、電子デバイス産業高齢者雇用推進委員会では、本業界において、人々が60歳を超えて65歳まで、ひいては65歳を超えて活躍していくために必要な取り組みについて議論し、その結果を、取り組むべき事業(テーマ)の候補(5つ)としてとりまとめました(図 20)。

そして、その中より、特に取り組みの優先度が高いものとして、「シニア期にも“使えるスキル”発見法」を選定し、各社が自社にあったかたちで開発していくための手順を、本書で取り上げ紹介することとしました。

「2. 本業界における高齢者雇用の特徴」(p.4)でみたように、本業界は既にシニア社員を活用している企業が多く、また、シニア社員が活躍できるチャンスのある業界ですが、「3. 高齢者雇用の課題」(p.13)でみたように、再雇用を機に職場が変わったり、組織から求められる役割が変わったりしたシニア社員の中には、どのように活躍していったらよいか、悩んだり、とまどう人もいるとの指摘もありました。とくに元管理者の職務をどうするかが悩みだという企業もありました。シニア社員の戦力化のためにも、60歳以上になっても使えるスキルの発見が課題となっています。(p.14)

ヒアリング調査によれば、元管理者がシニア期に活躍するためのスキルは、必ずしも直近の管理者としてのキャリアの中にあるとは限らない場合もあるようです(p.15)。このため、シニア期にも使えるスキルを発見するには、過去のキャリアも含めて棚卸しし、その上で、いまのニーズとマッチングを図る必要があるといえます。

図 20 シニア社員の戦力化のため、本業界が取り組むべき事業(テーマ)候補

【基本的な考え方】

企業が必要とし、シニアが能力発揮できる(つまり相互に必要とする)場で働くことが、シニア活用・活躍の基本条件

事業名	必要とされる理由	事業内容
“使えるスキル”発見法	元管理者でも、過去のキャリアのなかでシニアになっても使えるスキルを蓄積している	過去のキャリア、仕事経験を振り返り、現在求められているスキルを見つけるためのツールを開発する
“気持ち切り替え力”向上研修プログラム	シニアが活躍するには、キャリアをリセットし、若い上司に「使われること」に対応できる働く態度と行動パターンを身につけることが必要	キャリアをリセットし、新しい役割に合わせた意識と行動を身につけることを支援するための研修プログラムを開発する
若手指導・育成スキル向上のための教育プログラム	シニアに対する職場での大きな需要は、シニアが長い経験のなかで蓄積してきたスキル等資産を若手に移転すること	①移転価値のある資産(経験のなかで習得した技術等)を特定化する マネジメントツールを開発する ②資産を若手に移転するための指導・育成能力向上の研修プログラムを開発する
シニアによる社内技術移転スキーム	シニアの売れるスキルは経験のなかで習得した問題解決に関わるソフトスキル。高度専門スキルは「特化」「変化」の業界特性のもとでは売り物にならない	①移転対象スキルを特定化する ②それを移転するための組織的な仕組みを開発する (例 社内お助け部門)
シニア版業界内転職システム	業界内では、シニアのスキルを必要とする、人材不足の企業がある	業界団体が業界内ハローワークとなる業界内職業紹介システムを構築する

- ・ 第 II 章では「“使えるスキル”発見法」のねらいと基本を、第 III 章ではこれをベースにした研修の開発手順を示します。



第Ⅱ章

シニア期の 「“使えるスキル”発見法」 について

第Ⅰ章では、本業界において、人々が60歳を超えて65歳まで、ひいては65歳を超えて活躍していくには、シニア期に“使えるスキル”を発見することが必要であることを述べました。

ここでは、シニア期の「“使えるスキル” 発見法」のねらいと基本について概説します。

1. シニア期の「“使えるスキル” 発見法」のねらい

(1) なぜ“使える”スキルを発見することが必要か

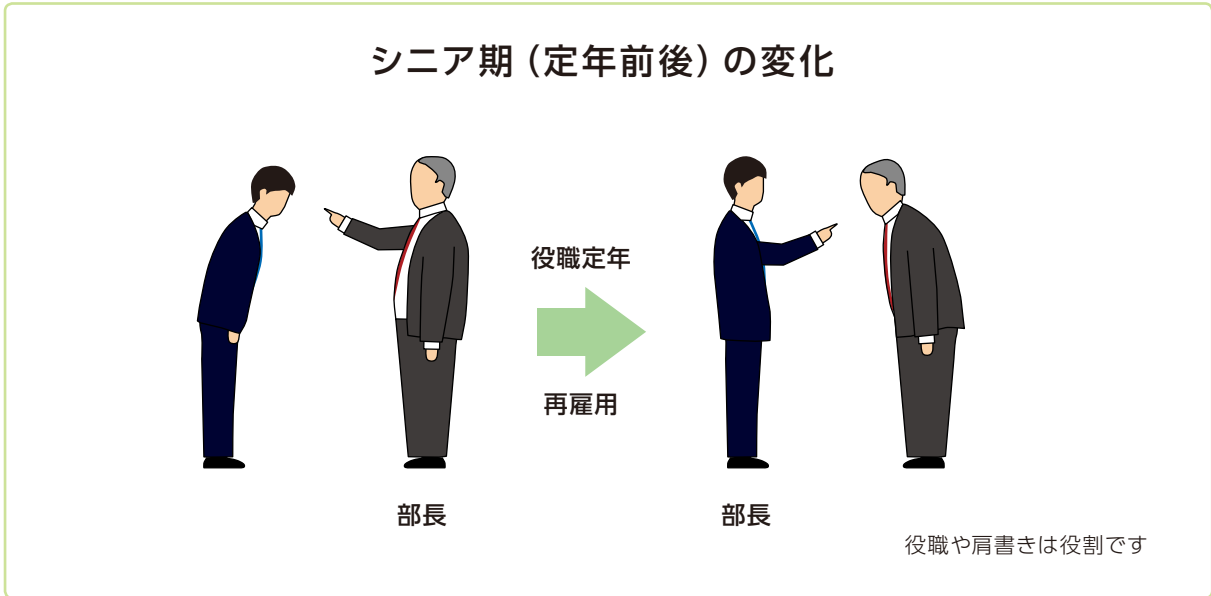
「2. 本業界における高齢者雇用の特徴」(p.4) でみたように、本業界は既にシニア社員を活用している企業が多く、また、シニア社員が活躍できるチャンスのある業界ですが、調査を通じて「シニア期に“使えるスキル”が分からない」という声が聞かれました。

なぜ、こうした声が生じるのでしょうか。

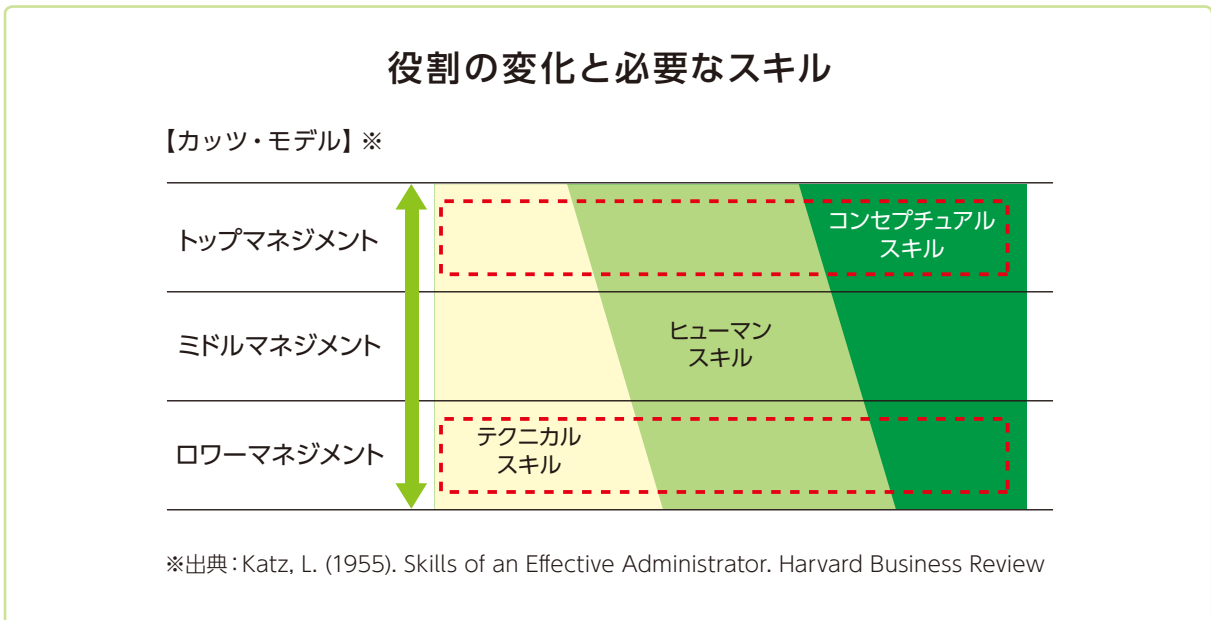
- ・ 企業の側は、現役時代に培ったスキルをベースに、即戦力として活躍することをシニア社員に求めています。

- ・ ヒアリング調査からは、企業の側はシニア社員に対し、現役時代に培ったスキルや知識をベースに、即戦力として活躍することを求める傾向があることがうかがわれました。
- ・ 実際、アンケート調査結果によれば、企業がシニア社員が活躍するために実施している取り組みとしては、新たな知識・スキルの習得を支援するというよりは(実施企業は回答企業の8.9%)、「経歴や能力に見合った仕事に従事させる」という企業が圧倒的に多くなっています(同86.7%)。(図 19)
- ・ また、シニア社員を雇用する利点としては、「豊かな経験やノウハウを活用できる(92.6%)」、「高度な技術・技能を活用できる(70.4%)」、「経験・ノウハウの伝承ができる(68.5%)」を挙げる企業が過半数を占めて圧倒的に多くなっています。(図 14)

- ・ しかしながら、シニア期は、現役時代とは会社から求められる役割が変わることが大半です。



- ・ 役割の変化に伴い、求められるスキルも変化します。



- ※求められるスキル（各要素のウェイト等）が、トップマネジメントとロウーマネジメントでは異なります。
- ※トップほど「コンセプチュアルスキル」が、ロウーほどテクニカルスキルの比重が大きくなっています。
- ※トップ経験者ほど、役割の変化に伴い、求められるスキルが大きく変化する可能性が高いです。

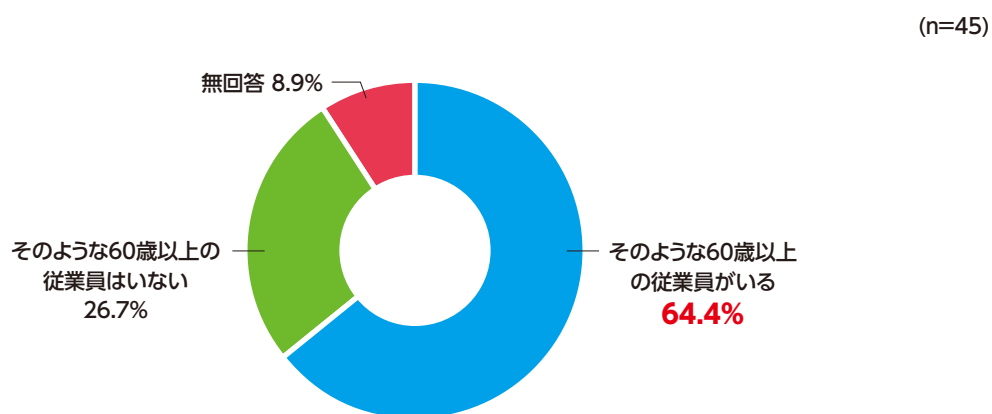
シニア期に使えるスキルとは

- ・ 求められるスキルは、直近のキャリア（たとえば管理者）の中にあるとは限りません。これまでのキャリアや仕事経験を振り返り、いまでも使えるスキルを見つける必要があります。

- ・ とくに元管理者の職務をどうするかが悩みだという企業もありました。
- ・ 「私は部長ができます」は、役割であってスキルではありません。「部長」としての役割を果たせていたスキルは何であったかを考え、そのうち今も使えるスキル（売れるスキル）は何であるか考える必要があります。
- ・ 役職を経験したからこそ身についた、いま使えるスキルがある場合もあります。一方、役職に就く前に習得したスキルに、いま使えるものがある場合もあります。現役時代に身につけたスキルは、直近のキャリアの中だけにあるものではありません。

- ・ 本事業で行ったアンケート調査によれば、元管理者でも過去のキャリアで得たスキルで活躍しているという企業が多くなっています。

図 21 過去のキャリアで得たスキルで活躍している元管理者の有無 <再掲>



シニア期の「使えるスキル」発見法」のご提案

会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、いまでも使えるスキルが顕在化する場合があります。

(2) 「“使えるスキル” 発見法」とは

「“使えるスキル” 発見法」は、会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、“使えるスキル”を顕在化させようというものです

シニア期の「“使えるスキル” 発見法」の特徴

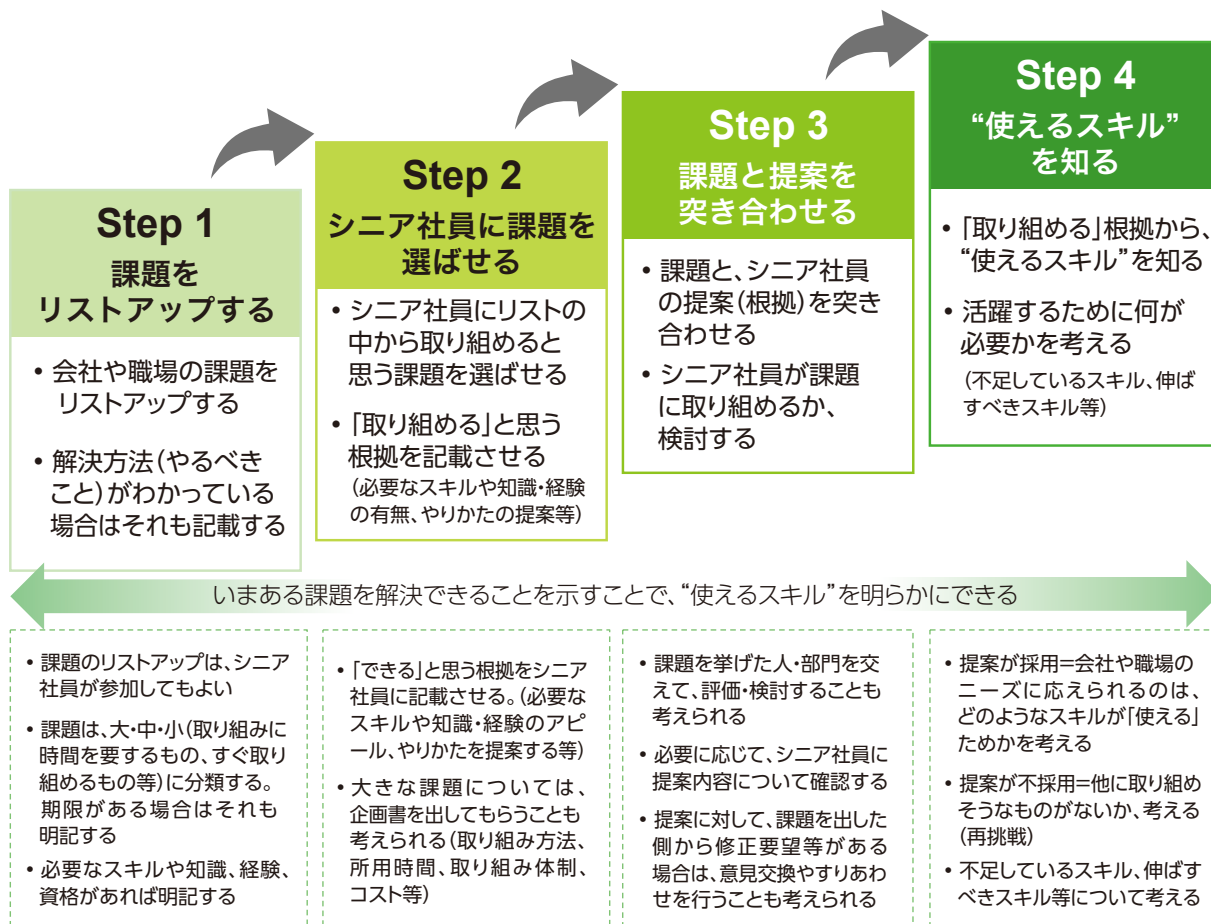
- ・ ニーズがなければ、いくらスキルがあっても使えません。
「“使えるスキル” 発見法」は、会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、“使えるスキル”を顕在化させようというものです。
- ・ いまある会社の課題に応えられることを示すことで、企業にとってシニア社員を活用するメリットが高まり、シニア社員も活躍の場を見いだせます。

シニア期の「“使えるスキル” 発見法」の骨格

“使えるスキル”を発見する方法である「“使えるスキル” 発見法」は、4ステップから成ります。

- Step 1:** まず、会社や職場の課題をリストアップします。
- Step 2:** シニア社員に、課題リストの中から、自分に取り組めると思うもの、解決できると思うものを選んでもらいます。そして、「取り組める」と思う根拠を示してもらいます（スキルや知識、経験の有無、やりかたの提案等を記載ないし説明してもらう）。
- Step 3:** 課題と、シニア社員の提案（根拠）を突き合わせ、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討します。
- Step 4:** 取り組めると思える場合、その課題に取り組むのに必要なスキルや知識があると見なせます。それが何かを考えて、“使えるスキル”を明示化します。一方、不足しているスキルや伸ばすべきスキルについて考えることで、シニア社員が活躍するために必要なことが明らかになります。

「使えるスキル」発見法」の4ステップ



- 次章では、シニア期に「使えるスキル」発見法」をベースにした研修プログラムの開発手順について説明します。

第Ⅲ章

「“使えるスキル”発見法」 をベースとする 研修プログラムについて

ここでは、第Ⅱ章で示した「“使えるスキル” 発見法」をベースとする研修プログラムの概要（プログラムの名称、対象者、目的等）と、個々の企業において研修プログラムを開発するための手順を示します。

1. 研修プログラムの骨格

(1) 研修プログラムの概要

①名称	「シニア期の“使えるスキル” 発見研修プログラム」
②対象者	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年を数年後に控えた社員 ・ 役職定年を控えた社員 ・ 再雇用などで、職場や役割が変化する社員 ・ 他社を定年などで退職した後に採用した中途採用者 ・ 「定年後」に備えて働き方やキャリア形成を考えるべき50代の社員 等
③目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ シニアになっても、必要とされていると感じ、いきいきと働くために、シニア期の職場や役割で“使えるスキル” を過去のキャリアの中から「発見」する。 ・ また、そのことを通じて、活躍するために何が必要かを考えてもらうとともに、活躍する上で自分に不足しているスキルや伸ばすべきスキルを知り、今後の能力開発に役立てる。
④到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分が習得しているスキルの中で、シニア期にも“使える” ものを知る。 ・ シニア期に活躍するために、会社から求められるスキルを知る。 ・ シニア期に活躍するために、自分に不足しているスキル、伸ばすべきスキルを知る。 研修プログラムの構成によっては、下記を到達目標とすることもできます。 ・ シニア社員が活躍できる場や仕事を見つける。
⑤研修の構成	<p>研修は、「“使えるスキル” 発見法」の4ステップ (p.26) に沿った流れで行います。 「⑥研修の要素」に示す要素を組み合わせ、半日程度の研修プログラム（たとえば案1）とすることも、1日ないし2日間の研修プログラム（たとえば案2）とすることもできます。（詳細は(2)参照）</p> <p><案1>シニア社員が「“使えるスキル”」についての気づきを得ることを目的とする、半日程度の研修プログラム Step1: ①②、Step2: ③～⑤、Step3: ⑧(⑨)、Step4: ⑩ ※()はoption</p> <p><案2>気づきを得ることにとどまらず、社内に活躍できる場や仕事を見つけることを目標とする1日ないし2日にわたる研修プログラム Step1: ①②、Step2: ③～⑤、Step3: ⑧(⑨)、Step4: ⑩(⑪⑫)</p>

⑥研修の要素

■Step 1. 事前準備:課題をリストアップする・研修参加者を決める

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> 会社や職場の課題をリストアップする。 リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。 	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> 研修の目的、ねらいを社内で共有する。誤解や不安が生じないように、正しく伝える。 参加者を決める。 	(研修担当チーム)

■Step 2. シニア社員に課題を選ばせる

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する	<ul style="list-style-type: none"> シニア社員に、研修について説明する。 	講義 (5~15分)
④	課題を選ぶ	<ul style="list-style-type: none"> シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。 	個人ワークor 事前課題 (15~30分)
⑤	「取り組める」根拠を記載する	<ul style="list-style-type: none"> シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。(必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等) 	個人ワークor 持帰り課題 (30~60分)
⑥	【option】他薦により気づきを得る	<ul style="list-style-type: none"> 「取り組める」と思うシニアを他薦させることも考えられる。(他薦により気づきを得る) ※行う場合、④⑤の一部もグループワークにすることも考えられる。 	グループワーク
⑦	【option】キャリアを振り返る	<ul style="list-style-type: none"> 根拠を記載してもらうため、シニア社員に、過去のキャリアや経験の振り返り、スキルの棚卸しをしてもらう。 	個人ワークor キャリア カウンセリング

■Step 3. 課題と提案を突き合わせる

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる	<ul style="list-style-type: none"> 課題と提案の突き合わせを行い、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討する。 検討結果をシニア社員にフィードバックする(伝える)。 	グループ ディスカッション (発表・検討共5分/提案) (研修担当チーム) (15~30分/提案)
⑨	【option】根拠(提案)を説明する	<ul style="list-style-type: none"> 必要に応じて、シニア社員に提案について説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答を行うことが考えられる。 	グループ ディスカッション or 面談

■Step 4. “使えるスキル”を知る

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。 ・ 活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等) 	個人ワークor キャリアカウンセリング (30～60分)
⑪	【option】 結果の見方を説明する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検討結果(フィードバックシート)の見方や、結果のとらえ方について説明する。 ※特に⑩をフィードバックシートを使って行う場合に実施する 	講義 (15～30分)
⑫	【option】 情報の共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ シニア期の“使えるスキル”について共有する。 ・ 活躍するために何が必要かについて共有する。 ・ 講師(研修担当チーム)がとりまとめを行う。 	全体討議 (15～30分)
⑬	【option】 スキルを活かす方法を考える	<ul style="list-style-type: none"> ・ 発見した“使えるスキル”を活かす方法について考える。 ・ 発見した“使えるスキル”を伸ばす方法や、不足しているスキルを習得する方法について考える。 	キャリアカウンセリング or全体討議 orグループワーク (30～60分)
⑭	【option】 態度や振る舞い方を知る	<p>“使えるスキル”以外に、シニア期に活躍するために必要な態度や振る舞い方を知る。(気持ちの切り替え、若い上司との接し方等)</p>	キャリアカウンセリング or講義 orグループワーク

⑦受講者数

想定する受講者数：5～15名

※ただし、グループディスカッションのグループを増やすことで多人数にも対応可能です。

また、グループディスカッションを個人面談に変えることで、1名、2名での実施も可能です。

⑧研修の実施体制

○コアメンバー（研修担当チーム）

- ・ 研修担当責任者（人事部等）
- ・ 研修担当者 1名以上

○「研修の構成」に応じた追加メンバー

■Step3 をグループディスカッションで行う場合（たとえば案1）

- ・ 少なくとも1名／グループ数のファシリテーター役

※キャリアカウンセラーや、研修担当者が務めることが考えられる

■Step3 を研修担当チームで検討する形で行う場合（たとえば案2）

- ・ 提案を評価できる人（課題を出した人や部門の関係者）に、検討に参加してもらう

■Step2～4 でキャリアカウンセリングを取り入れる場合

- ・ キャリアカウンセラー 1名以上

(2) 研修プログラムの構成案

本研修は、「⑥研修の要素」に示した要素を組み合わせて、半日程度の研修プログラム（たとえば案1）とすることも、1日ないし2日間の研修プログラム（たとえば案2）とすることもできます。

（<研修の要素>の詳細と開発手順は、「2. 研修プログラム開発手順」をご参照ください。）

<案1>

- ・ シニア社員が、自分が習得しているスキルの中でシニア期にも“使える”ものを知る・気づきを得ることを目標とする研修として組み立てます。（所要時間：半日程度）
- ・ 「“使えるスキル” 発見法」のStep3 とStep4 に対応した研修プログラムを、グループディスカッションとして行います。シニア社員がひとりずつ課題に対する提案を発表し、他の人は、そのシニア社員が課題に取り組めるとするか、意見を表明したり質問をします。ファシリテーターがディスカッションをサポートします。（受講者が少ない場合は、個人面談やキャリアカウンセリングとして行うことができます。）
- ・ 取り組めると思える場合、その課題に取り組むのに必要なスキルや知識があると見なせます。それが何かを考えて、“使えるスキル”を明示化します。一方、不足しているスキルや伸ばすべきスキルについて考えることで、シニア社員が活躍するために必要なことが明らかになります。
- ・ 研修の構成：Step1：①②、Step2：③～⑤、Step3：⑧(⑨)、Step4：⑩ ※()はoption

■Step 1. 事前準備:課題をリストアップする・研修参加者を決める <事前準備>

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社や職場の課題をリストアップする。 ・ リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。 	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修の目的、ねらいを社内でも共有する。 ・ 誤解や不安が生じないよう、正しく伝える。 ・ 参加者を決める。 	(研修担当チーム)

■Step 2. シニア社員に課題を選ばせる <約120分>

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する 9:30~9:45	・シニア社員に、研修について説明する。	講義 (5~15分)
④	課題を選ぶ 9:45~10:15	・シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。	個人ワークor 事前課題 (15~30分)
	10:15~10:30	(休憩)	
⑤	「取り組める」根拠を記載する 10:30~11:30	・シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。 (必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)	個人ワークor 持帰り課題 (30~60分)

■Step 3. 課題と提案を突き合わせる

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる	・シニア社員に「取り組める」と思う根拠(提案)を発表してもらう(5分/人)。 ・他の人は、シニア社員がその課題に取り組めるかどうかについて、意見を表明したり質問をする(5分/人)。	グループ ディスカッション (⑧~⑩で60分)
⑨	【option】根拠(提案)を説明する 13:00~14:00	・ファシリテーター役(研修担当者orキャリアカウンセラー)がディスカッションをサポートする。 ・必要に応じて各自で「根拠」を書き直す。	※受講者が少ない場合は、個人面談やキャリアカウンセリングとして行うことも可

■Step 4. “使えるスキル”を知る

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	・検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。 ・活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等)	グループ ディスカッション (Step3 参照)

※Step1 にかかる時間は研修の所要時間には含めていません。

※④⑤は、質疑応答のみ集合研修で行い、それぞれ事前課題、持ち帰り課題として実施することもできます。

※Step3・4 は、受講者が少ない場合は個人面談やキャリアカウンセリングとして行うこともできます。
(60分/人)

<案2>

- ・ シニア社員が気づきを得ることにとどまらず、シニア社員に実際に課題に取り組んでもらい、社内に活躍できる場や仕事を見つけることを目標とする研修として組み立てます。
(所要時間：1日または2日)
- ・ 「“使えるスキル” 発見法」のStep3 に対応した研修プログラムを、課題に対するシニア社員の提案を採用するかどうか検討するプロセスとして行います。研修担当チームだけでなく、課題を出した人や部門に参加してもらい、提案を採用するかどうか（誰の提案を採用するか）等について検討します。フィードバックシートを作成し、検討結果をシニア社員に伝えます。
- ・ Step4 は、個人ワークまたはキャリアカウンセリングとして行います。
- ・ 研修の構成：Step1：①②、Step2：③～⑤、Step3：⑧(⑨)、Step4：⑩(⑪⑫) ※()はoption

■Step 1. 事前準備:課題をリストアップする・研修参加者を決める <事前準備>

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	・ 会社や職場の課題をリストアップする。 ・ リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	・ 研修の目的、ねらいを社内で共有する。 誤解や不安が生じないよう、正しく伝える。 ・ 参加者を決める。	(研修担当チーム)

■Step 2. シニア社員に課題を選ばせる <午前中 75～120分>

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する 9:30～9:45	・ シニア社員に、研修について説明する。	講義 (5～15分)
④	課題を選ぶ 9:45～10:15	・ シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。	個人ワークor 事前課題 (15～30分)
	10:15～10:30	(休憩)	
⑤	「取り組める」根拠を記載する 10:30～11:30	・ シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。 (必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)	個人ワークor 持帰り課題 (30～60分)

■Step 3. 課題と提案を突き合わせる <1日研修:昼休み、2日研修:午後>

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる (12:00~13:00)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題と提案の突き合わせを行い、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討する。 ・ 検討結果をシニア社員にフィードバックする(伝える)。 	(研修担当チーム) (15~30分/提案)
⑨	【option】 根拠(提案)を説明する	<ul style="list-style-type: none"> ・ 必要に応じて、シニア社員に提案について説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答を行うことが考えられる。 	面談 (研修担当チーム)

■Step 4. “使えるスキル”を知る <1日研修:午後 60~120分、2日研修:2日目>

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。 ・ 活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等) 	個人ワークor キャリアカウンセリング (30~60分)
⑪	【option】 結果の見方を説明する 13:00~13:30	<ul style="list-style-type: none"> ・ 検討結果(フィードバックシート)の見方や、結果のとらえ方について説明する。 ※特に⑩をフィードバックシートを使って行う場合に実施する。 	講義 (15~30分)
⑫	【option】 情報の共有 15:30~16:00	<ul style="list-style-type: none"> ・ シニア期の“使えるスキル”について共有する。 ・ 活躍するために何が必要かについて共有する。 ・ 講師(研修担当チーム)がとりまとめを行う。 	全体討議 (15~30分)

※Step1 にかかる時間は研修の所要時間には含めていません。

2. 研修プログラム開発手順－担当者用テキスト

ここでは、「1.」で示した<研修の要素>の詳細と、これらを組み合わせて研修プログラムを開発する手順を示しています。

■ Step1. 事前準備

- ・ 研修を行うための準備をします。
- ・ シニア社員に選んでもらうための課題をあらかじめリストアップします。
- ・ 研修の目的を共有した上で、参加者を決めます。

No.	概要	内容	手法
①	課題をリストアップする	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社や職場の課題をリストアップする。 ・ リストアップには全社または複数部門に協力してもらうことが考えられる。シニア社員自身に参加してもらうことも考えられる。 	(研修担当チーム)
②	研修の目的を共有する・参加者を決める	<ul style="list-style-type: none"> ・ 研修の目的、ねらいを社内で共有する。 ・ 誤解や不安が生じないよう、正しく伝える。 ・ 参加者を決める。 	(研修担当チーム)

① 課題をリストアップする

【やること】

- ・ 研修担当チームが主導し、シニア社員に選んでもらうための課題リストを作成します。

【ポイント】

- ・ 「シニア期の“使えるスキル” 発見研修プログラム」は、会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、シニア社員がもつ“使えるスキル”を顕在化させようというものです。
- ・ ここで作る課題リストは、シニア社員の“使えるスキル”を発見するためのものです。“使える”ためには、ニーズのあることが大事です。そのため、できるだけ現実の課題——会社や職場が抱える課題、困りごと、やってほしい仕事などをリストアップすることが望まれます。
- ・ それには、課題のリストアップに際し、研修担当チームだけで行うのではなく、社内の他の部門に協力してもらうことが考えられます。また、「改善運動」のように、シニア社員自身を含む社員も参加させ、課題を指摘してもらうことも考えられます。
- ・ 協力してもらう部門や社員の範囲をどうするかは、各社の考えでお決めください。
(全社で行う、シニア社員が働く部門で行う、等)

【やりかた】

- ・ 課題リストのフォームとしては、たとえば次頁のようなものが考えられます。こうしたフォームを使って、課題をリストアップします。
- ・ リストは、「分野」「件名」「仕事の詳細」「要件（資格等）」「発注部門」を基本構成としています。
- ・ このほか、より詳細な情報として、「区分（課題の大きさ。所要時間による分類）」「所要時間の見込み」「期限の有無」「期限」などを記載することも考えられます。
- ・ 「課題」の記載レベルは、様々となることが予想されます。（解決方法（やるべきこと）が分かっているもの、具体的な仕事・作業を指定するもの～解決方法そのものを考える必要がある課題・困りごと）
- ・ リストアップにあたっては、研修担当チームだけで行うのではなく、社内の他の部門や、社員にも協力してもらうことが考えられます。2年目以降は、過去にリストアップした課題も再利用できます（課題のストックができます）。

【課題リストのフォーム(案)】

連番	分野	件名	仕事の詳細	要件(資格等)	区分 (課題の大きさ)	所要時間 の見込み	期限の 有無	期限	発注部門

(記載例)

連番	分野	件名	仕事の詳細	要件(資格等)	区分 (課題の大きさ)	所要時間 の見込み	期限の 有無	期限	発注部門
1	管理	大型案件のプロジェクトマネジメント	大型案件の設計プロジェクトについて、プレイングマネジャーを補佐し、プロジェクトの進捗状況全体を見渡し、効率的な進め方を考えたり、進捗管理を行う	大型プロジェクトのマネジメント経験	大	1年程度	無	-	設計事業部
2	人事/システム	勤怠管理システムの比較検討	勤怠管理システムの更改にあたり、候補となるシステム・事業者をリストアップし、比較検討の上、提案する	当社の勤怠管理について理解すること	小	3か月	有	2020/4から稼働させたい	人事部/システム部
3	業務改善	協力工場の業務改善指導	対象となる協力工場(〇社)について、現場の業務改善を指導する	-	中	半年程度	有	2020年内	生産管理部
4	業務改善	ペーパーレス化の推進	次期中期計画に掲げるペーパーレス化の目標(全社、各部門)と、それを達成する方策について検討し、提案する	-	小	3か月	有	2021/9頃	経営企画部

② 研修の目的を共有する、参加者を決める

【やること】

- 研修の目的、ねらいを社内で共有します。
- 研修の参加者を決めます。

【ポイント】

- この研修を成功させるには、シニア社員にこの研修を後ろ向きのものととられないことが重要です。研修の目的、ねらいを正しく伝え、理解してもらう必要があります。
- シニア社員にこの研修を後ろ向きのものととられないためには、周囲の人たちにも、研修の目的、ねらいについて正しく理解してもらうことが必要です。
- 研修の参加者の決め方、伝え方も、間違ったイメージが持たれないよう注意が必要です。

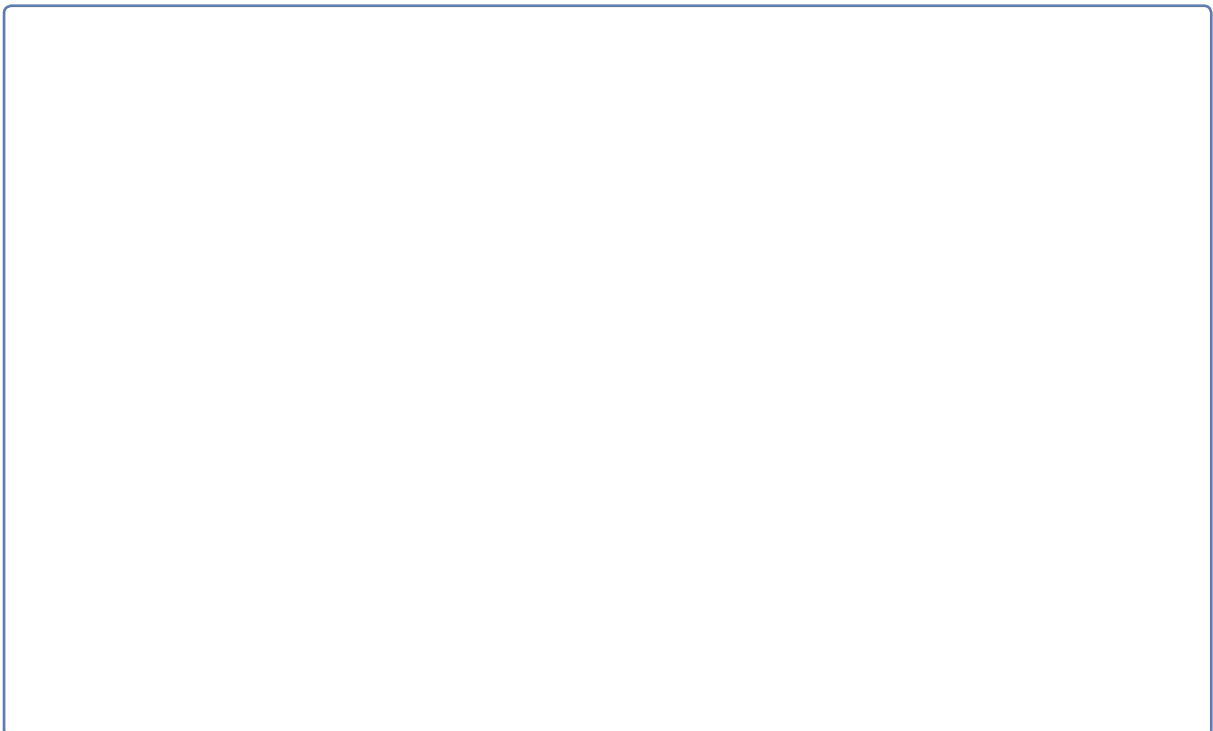
【やりかた】

- 研修の目的、ねらいを社内で共有する方法は様々です。各社の考えでお決めください。
(朝礼、説明会、研修、通達、など)
- 研修の対象者を決めます。対象者としては、たとえば以下などが考えられます。
 - 定年を数年後に控えた社員
 - 役職定年を控えた社員
 - 再雇用などで、職場や役割が変化する社員
 - 他社を定年などで退職した後に採用した中途採用者
 - 「定年後」に備えて働き方やキャリア形成を考えるべき50代の社員 等
- 各回の実際の参加者を決めます。決め方としては、年齢や要件（役職定年前等）により一律に選定することのほか、人事部や所属部門長の判断による選定、公募（自薦）などが考えられます。

- 研修の目的、ねらいを社内で共有する方法について、考えてみましょう。



- 研修の対象者、選定方法について、考えてみましょう。



■ Step2. シニア社員に課題を選ばせる

- ・ 課題リストの中から、シニア社員に、取り組めると思うものを選んでもらいます。
- ・ 「取り組める」と思う根拠を記載してもらいます。

No.	概要	内容	手法
③	研修について説明する	・ シニア社員に、研修について説明する。	講義 (5～15分)
④	課題を選ぶ	・ シニア社員に、課題リストの中から、取り組めると思う課題を選んでもらう。	個人ワークor 事前課題 (15～30分)
⑤	「取り組める」根拠を記載する	・ シニア社員に、「取り組める」と思う根拠を記載してもらう。 (必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)	個人ワークor 持帰り課題 (30～60分)
⑥	【option】 他薦により 気づきを得る	・ 「取り組める」と思うシニアを他薦させることも考えられる。 (他薦により気づきを得る) ※行う場合、④⑤の一部もグループワークにすることも考えられる。	グループワーク
⑦	【option】 キャリアを 振り返る	・ 根拠を記載してもらうため、シニア社員に、過去のキャリアや経験の振り返り、スキルの棚卸しをしてもらう。	個人ワークor キャリア カウンセリング

③ 研修について説明する

【やること】

- ・ 研修会場に参加者を集め、研修について説明します。

【ポイント】

- ・ 研修の目的、ねらいについては、Step1 の①において社内での共有を図っていますが、あらためて、参加者に研修の目的、ねらいを説明します。
- ・ 今回実施する研修のスケジュール、段取り、やり方、到達目標について説明します。

【やりかた】

- ・ 講義方式で行います。
- ・ レジュメを配布したり、プロジェクターでレジュメを投影すると参加者に親切です。
- ・ 所要時間の目安は、5～15分程度です。
- ・ 講義前に、講師の自己紹介、アイスブレイクなどを行うことも考えられます。

④ 課題を選ぶ

【やること】

- ・シニア社員に、課題リストの中から自分が取り組めると思うものを選んでもらいます。

【ポイント】

- ・「取り組める」ものを少なくとも1つは選んでもらってください。
(ある程度、選べるリストを作成することも必要です。)
- ・「取り組める」ものが「ない」という場合も、他の人からみれば「ある」場合があります。
自薦だけでなく他薦(グループワーク)を取り入れることも考えられます。【⑥:option】
- ・「取り組める」ものが複数ある場合は、そのなかから「他の人よりも強みを持っていると思うもの」を選ぶことが考えられます。それが無い場合は、「取り組みたいもの」を選ぶことが考えられます。
- ・複数の人が同じ課題を選んでも構いません。
- ・選んだ課題については、根拠(提案書)を記載してもらうことになります。(⑤)

【やり方】

- ・個人ワークで行います。
- ・あるいは、事前課題として、あらかじめリストを渡し、考えてきてもらうことも考えられます。
- ・また、グループワークを組み込み、「〇〇さん、以前、△△の経験をしているから、これもできるんじゃない?」などと、他者から気づきを与えることも考えられます。【⑥:option】
- ・グループワークを組み込む場合、④⑤の一部もグループワークにすることも考えられます。課題について、グループごとに意見交換を行い、課題のイメージを膨らませたり、判断の参考にすることも考えられます。
- ・所要時間の目安は、リストの長さにもよりますが、15～30分程度です。

連番	分野	件名	仕事の詳細	要件(資格等)	区分 (課題の大きさ)	所要時間の 見込み	期限の 有無	期限	発注部門
1	管理	大型案件のプロジェクトマネジメント	大型案件の設計プロジェクトについて、プレイングマネジャーを補佐し、プロジェクトの進捗状況全体を見渡し、効率的な進め方を考えたり、進捗管理を行う	大型プロジェクトのマネジメント経験	大	1年程度	無	-	設計事業部
2	人事/システム	勤怠管理システムの比較検討	勤怠管理システムの更改にあたり、候補となるシステム・事業者をリストアップし、比較検討の上、提案する	当社の勤怠管理について理解すること	小	3か月	有	2020/4から稼働させたい	人事部/システム部
3	業務改善	協力工場の業務改善指導	対象となる協力工場(〇社)について、現場の業務改善を指導する		中	半年程度	有	2020年内	生産管理部
4	業務改善	ペーパーレス化の推進	次期中期計画に掲げるペーパーレス化の目標(全社、各部門)と、それを達成する方策について検討し、提案する		小	3か月	有	2021/9頃	経営企画部

- ・リストの中から、シニア社員に「取り組める」と思う課題を選んでもらう
- ・「取り組める」「できる」と思う根拠(提案書)を記載してもらう



⑤ 「取り組める」 根拠を記載する

【やること】

- ・ シニア社員に、選んだ課題について「取り組める」と思う根拠を記載してもらいます。
(必要なスキルや知識・経験の有無、やりかたの提案等)

【ポイント】

- ・ 「取り組める」「できる」と思う根拠を、「課題解決に必要なスキルや知識、経験の有無」「課題解決のための方法の提案」に分けて、他人に伝わるように記載させます。
- ・ 「課題解決に必要なスキルや知識、経験の有無」として、その課題に取り組むのに必要な知識やスキル、経験、資格を自分が持っていることを示させます。
- ・ それには、その課題に取り組むには、どのような知識やスキル、経験、資格が必要かを検討することが必要です。課題リストに明記されていない場合は、提案するシニア社員に考えさせます。
- ・ その上で、それらをシニア社員自身が持っているかを考えさせます。そのために、過去のキャリアや経験の振り返り、スキルの棚卸しをすることも考えられます。【⑦:option】
- ・ 逆に、その課題に対して「やれる」と思った理由を考えさせ、それを通じて自分が持っているスキルや経験に「気づかせる」という方法も考えられます。
- ・ 解決方法そのものを考える必要がある課題・困りごとについては、「課題解決のための方法」を提案させます。(取り組み方法、所用時間、取り組み体制、コスト等)

【やりかた】

- ・ 個人ワークで行います。
- ・ あるいは、グループワークを取り入れ、「課題解決に必要なスキルや知識、経験」や「課題解決のための方法」について、意見交換させることも考えられます。
- ・ 提案書の記載は、持ち帰り課題にすることも考えられます。
- ・ 所要時間の想定は、30～60分です。
一方、持ち帰り課題にするなどして、提案書の作成に十分な時間をとることも考えられます。
- ・ 根拠を記載するためのシートとしては、例えば次頁のようなものが考えられます。
- ・ オプション研修として、キャリアや経験の振り返りやスキルの棚卸し、キャリアカウンセリング等を取り入れることも考えられます。【⑦:option】

【option】

- ⑥ 他薦により気づきを得る
- ⑦ キャリアを振り返る
- ・ Step2 の【option】です。④⑤に記載したように、必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

[根拠記載シート(提案書)のフォーム(案)]

[氏名・所属・連絡先]
[選択した課題の連番・件名]
[課題に取り組めるとする根拠の概要] <ul style="list-style-type: none"> ・ ・ ・
「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」について
[「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」についての所見]
[「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」の有無、有の場合はその根拠]
「課題解決の方法」について
※課題解決の方法をできるだけ具体的に提案してください。

■ Step3. 課題と提案を突き合わせる

- ・課題と提案を突き合わせ、シニア社員がその課題に取り組めるかどうかを検討します。

No.	概要	内容	手法
⑧	課題と提案を突き合わせる	<ul style="list-style-type: none"> ・課題と提案の突き合わせを行い、シニア社員がその課題に取り組めるかどうか検討する。 ・検討結果をシニア社員にフィードバックする(伝える)。 	グループ ディスカッション (発表・検討共5分/提案)
			(研修担当チーム) (15～30分/提案)
⑨	【option】 根拠(提案)を説明する	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じて、シニア社員に提案について説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答を行うことが考えられる。 	グループ ディスカッション or 面談

⑧ 課題と提案を突き合わせる

【やること】

- ・課題とシニア社員からの提案を突き合わせ、シニア社員がその課題に取り組めるかを検討します。
- ・検討した結果をシニア社員にフィードバックします。

【ポイント】

- ・「会社が抱える課題に対し、シニア社員がどのように解決できるかを提案することで、“使えるスキル”を顕在化させる」という目的を忘れないようにしましょう。(「取り組める」という検討結果は、「会社のニーズに応えることができる=使える」スキルを持っていることを意味します。)
- ・提案の優劣ではなく、どのようなスキルを活かすことが、「会社のニーズに応える=活躍できる、必要とされる」ことにつながるか、という観点で検討結果(評価)を伝えましょう。
- ・十分なスキルを持っていないとされた場合も、それを悲観するのではなく、「どうやったら会社のニーズに応えられるか=活躍できるか、必要とされるか」「どのようなスキルを伸ばせばよいか」を考えてもらうきっかけとしてほしいことを伝えましょう。
- ・会社としても、シニア社員が活躍するためのスキル習得を支援することが望まれます。

【やりかた】

- ・グループディスカッションとして行うやり方と、研修担当チームで「取り組める」根拠(提案)を検討するやり方があります。
- ・グループディスカッションとして行う場合は、⑨やStep4の⑩も一体的に行います。シニア社員が提案を発表し、その可能性について皆で意見を表明したり質問をします。ファシリテーターがディスカッションをサポートします。所要時間は1提案あたり発表5分、ディスカッション5分です。(受講者が少ない場合は、個人面談やキャリアカウンセリングとして行うことができます。)
- ・研修担当チームで突き合わせを行う場合は、課題を出した人や部門(シニア本人を除く)にも提案の検討に参加してもらいます。必要に応じて、シニア社員に説明(プレゼン)してもらったり、質疑応答や意見交換を行うことも考えられます。所要時間の目安は、1提案あたり15～30分程度です。フィードバックシートを作成し、検討結果をシニア社員に伝えます。

【option】

- ⑨ 根拠(提案)を説明する
- ・Step3の【option】です。上記のように、必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

[検討結果のフィードバックシート(案)]

[提案者の氏名・所属・連絡先]
[選択した課題の連番・件名]
[検討結果] 採択 条件付き採択 不採択 保留
「課題解決に必要なスキル・知識・経験・資格」について
[有無の判定] 有 無 保留
[判定の補足説明]
「課題解決の方法」について
[検討結果] 採択 条件付き採択 不採択 保留
[検討結果の補足説明]
「所見」
[採択されるために必要と思われること]
[伸ばすべきスキル、獲得すべきスキル]

■ Step4. “使えるスキル”を知る

- ・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考えます。
- ・ 活躍するために、伸ばすべきスキル、不足しているスキルについて考えます。

No.	概要	内容	手法
⑩	使えるスキルを考える	・ 検討結果を踏まえ、“使えるスキル”が何かを考える。 ・ 活躍するために何が必要かを考える。 (不足しているスキル、伸ばすべきスキル等)	個人ワークor キャリアカウンセリング (30～60分)
⑪	【option】 結果の見方を説明する	・ 検討結果(フィードバックシート)の見方や、 結果のとらえ方について説明する。 ※特に⑧をフィードバックシートを使って行う場合に実施する	講義 (15～30分)
⑫	【option】 情報の共有	・ シニア期の“使えるスキル”について共有する。 ・ 活躍するために何が必要かについて共有する。 ・ 講師(研修担当チーム)がとりまとめを行う。	全体討議 (15～30分)
⑬	【option】 スキルを活かす方法を考える	・ 発見した“使えるスキル”を活かす方法について考える。 ・ 発見した“使えるスキル”を伸ばす方法や、不足しているスキルを 習得する方法について考える。	キャリアカウンセリング or全体討議 orグループワーク (30～60分)
⑭	【option】 態度や振る舞い方を知る	“使えるスキル”以外に、シニア期に活躍するために必要な態度や 振る舞い方を知る。(気持ちの切り替え、若い上司との接し方等)	キャリアカウンセリング or講義 orグループワーク

⑩ “使えるスキル”を考える

【やること】

- ・ 検討結果を踏まえ、「使えるスキル」について考えます

【ポイント】

- ・ 検討結果(フィードバックシート)は、シニア社員が持っているどのようなスキルが、「会社のニーズに応えることができる＝使える」ものであるかを示すものです。
- ・ どのようなスキルをもっていれば、「会社のニーズに応えることができる＝活躍できる、必要とされる」かをシニア社員が知ることが大事です。
- ・ 研修の到達目標(p.28)を意識しましょう。
- ・ 自分が習得しているスキルの中で、シニア期にも「使える」ものを知る。
- ・ シニア期に活躍するために、会社から求められるスキルを知る。
- ・ シニア期に活躍するために、自分に不足しているスキル、伸ばすべきスキルを知る。

【やりかた】

- ・ Step3の⑧をグループディスカッションで行う場合は、⑨【option】や⑩も一体的に行います。
- ・ Step3の⑧を研修担当チームで検討する形で行う場合、⑩はフィードバックシートを見ながら個人ワークで行います。この場合、研修担当者やキャリアカウンセラーが、シニア社員が考えることをサポートすることも考えられます。
- ・ フィードバックシートの見方や結果のとらえ方や、“使えるスキル”の共有、“使えるスキル”を活かす方法についての集合研修等を行うことも考えられます。【⑪⑫⑬：option】

【option】

- ⑪ 結果の見方を説明する
- ⑫ 情報の共有
- ⑬ スキルを活かす方法を考える

- ・ Step4の【option】です。上記のように、必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

⑫ 情報の共有

【やること】

- ・ 発見した“使えるスキル”について情報共有します。
- ・ Step4 の【option】です。必要に応じて研修プログラムに組み入れます。

【ポイント】

- ・ どのようなスキルを活かすことが、「会社のニーズに応える=活躍できる、必要とされる」ことにつながるかについて、情報共有します。シニア期の活躍イメージを共有します。

【やりかた】

- ・ 全体討議（講義）で行います。
- ・ 全体討議（講義）に、グループワークを組み込むことも考えられます。
- ・ シニア社員に、発見した“使えるスキル”について発表してもらいます（全員または一部）。
研修担当者（講師）が、事例としていくつか紹介することも考えられます。
- ・ 最後に、研修担当者（講師）が総括します。
- ・ 所要時間の目安は、30～60分です。

⑭ 態度や振る舞い方を知る

【やること】

- ・ シニア期に活躍するために必要な態度や振る舞い方を知ります。
- ・ Step4 の【option】です。必要に応じて研修プログラムに組み入れます

【ポイント】

- ・ “使えるスキル”だけでなく、活躍するためには、態度や振る舞い方も大事であることに気づきを得ます。
- ・ 新しい役割を考え、それにふさわしい態度と行動について考えます。
- ・ 気持ちの切り替えが必要です。（図 22）

【やりかた】

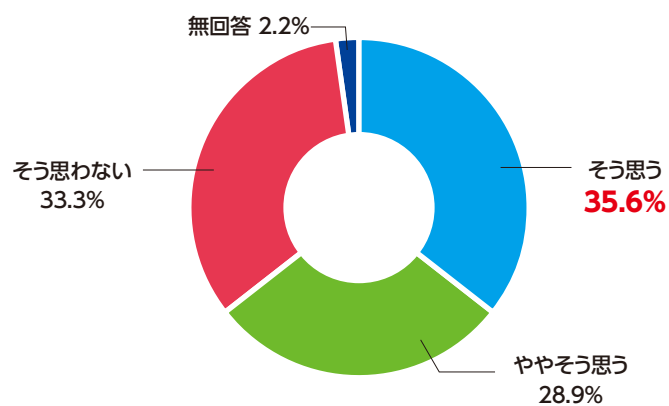
- ・ Step2 の⑧やStep3 の⑪を行うキャリアカウンセリングと一体的に、気づきを促すことが考えられます。
- ・ 講義形式で行ったり、グループワークを組み入れることも考えられます。
- ・ グループディスカッション、ロールプレイのテーマ（案）
 - ・ 「新しい役割で働く」ことに対応した、働く態度や行動パターンはどのようなものか
 - ・ 「昔はこうだった」と過去の成功体験を押しつけていないか
 - ・ 若い人たちの考えを尊重できているか
 - ・ 対等な立場、謙虚な態度で接することができるか
 - ・ 上記を体験した振る舞い、行動はどのようなものか。誤解を生む振る舞い、行動はどのようなものか
- ・ 所要時間の目安は、20分×2テーマ程度です。
- ・ 最後に、研修担当者（講師）が総括します。

(参考)

- ・シニア社員が活躍するには、気持ちの切り替えが必要と考えられています。

図 22 60歳以上の従業員が活躍するために必要なこと(キャリアのリセット)

(n=45)





第Ⅳ章

データ: 本業界における 高齢者雇用の状況 (アンケート調査結果)

1. 調査の概要

ここでは、電子デバイス産業における高齢者雇用の状況について、2018年度に実施したアンケート調査の結果により概観します。

本業界としての初めての実態調査結果となります。これにより、高齢者雇用の実態に加え、制度や取り組みの導入状況、今後の高齢者雇用推進に際しての課題等が明らかになりました。

アンケート調査の概要

(1) 調査目的

主に以下について明らかにするために、アンケート調査を実施しました。

- ① 高齢者の雇用状況の把握
- ② 高齢者に活躍してもらうための制度の導入状況や工夫
- ③ 高齢者が活躍するために必要な能力
- ④ 高齢者雇用に対する今後の方針、課題

(2) 調査対象・方法

- ① 調査対象: 一般社団法人日本電子デバイス産業協会の正会員
 - ② 調査方式: Eメールに調査票を添付し送付・回収 (自記式)
- ※なるべく人事担当責任者が回答するように依頼

(3) 調査実施期間

2018年10月22日～11月22日

(4) 回収状況

依頼数: 167、有効回収数: 54 (有効回収率32.3%)

(その他)

- ・特に注意書きが無い限り、2018年10月1日時点での実態について回答を依頼
- ・本調査では、『高齢者』および『高齢の従業員』を「60歳以上の従業員」と定義

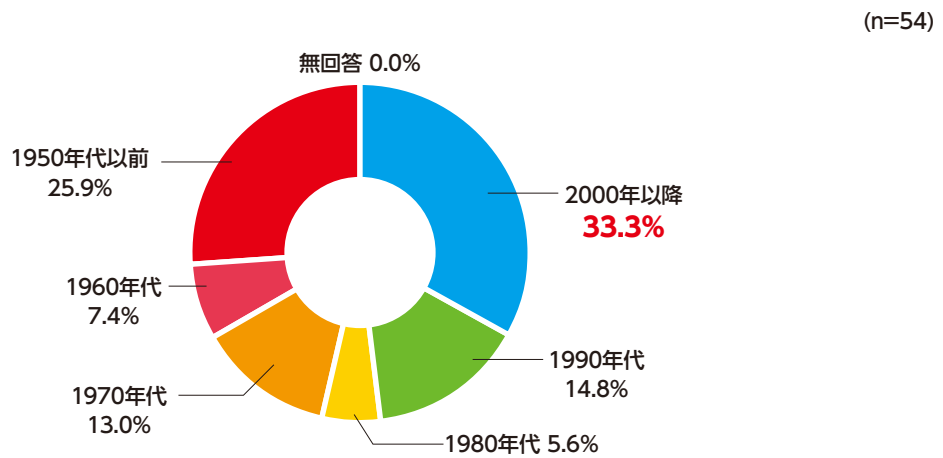
2. 調査結果の概要

(1) 回答企業の属性

① Q1 事業の開始時期

「2000年以降」が54社中18社を占めて割合が最も高く (33.3%)、「1950年代以前 (25.9%)」、「1990年代 (14.8%)」が次いでいる。(1990年代以降が約半数の54社中26社 (48.1%) と約半数を占める。)

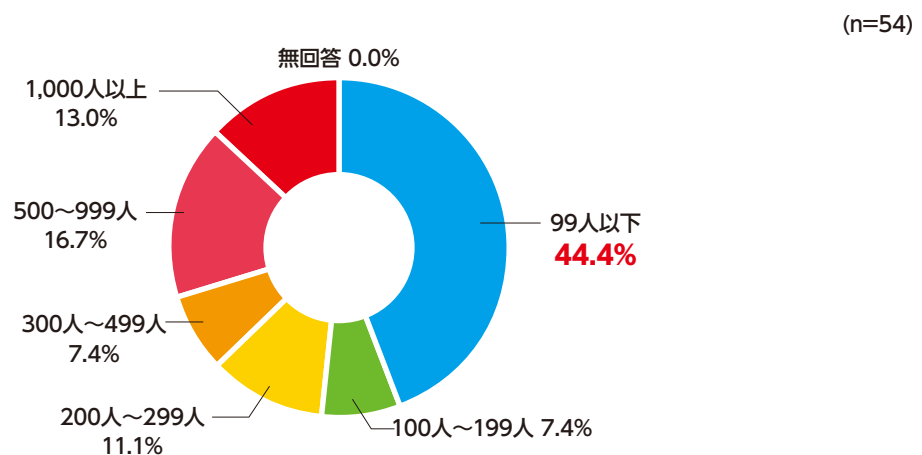
図 23 Q1 事業の開始時期



② Q2 従業員数

「99人以下」が54社中24社 (44.4%) と最も割合が高く、「500～999人 (16.7%)」、「1,000人以上 (13.0%)」が次いでいる。

図 24 Q2 従業員数



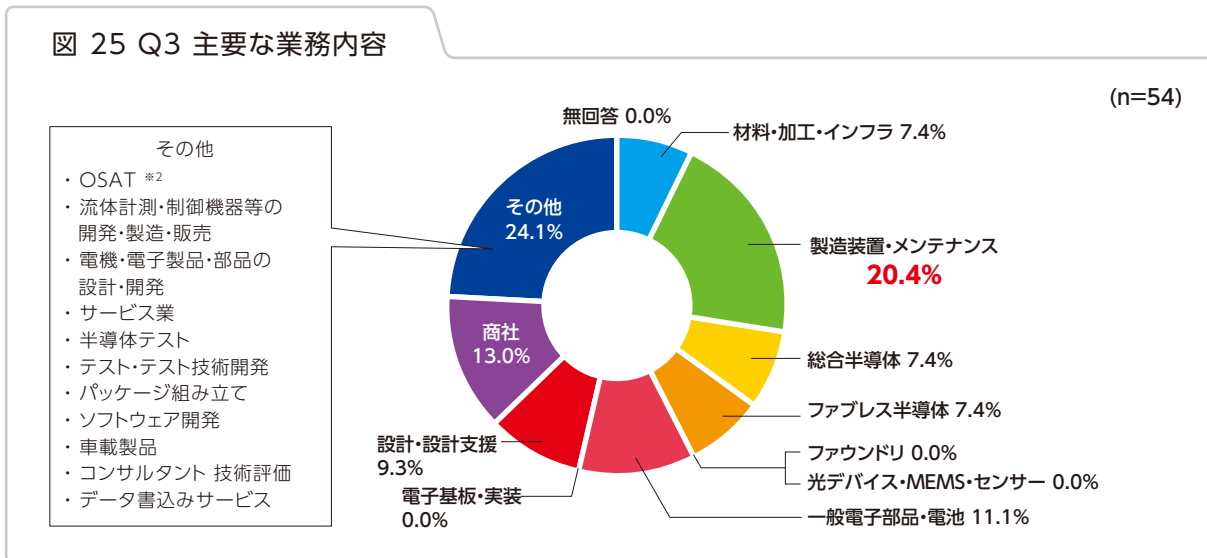
※「従業員数」とは、正規、非正規を問わず、直接雇用する人をいう (派遣、請負は除く)。

※人数は時間換算ではなく、実人数 (契約者数) で回答を依頼

③ Q3 主要な業務内容

主要な業務内容^{※1}は、「その他」(24.1%)を除けば、「製造装置・メンテナンス」が54社中11社(20.4%)で割合が最も高く、「商社(13.0%)」が次いでいる。

図 25 Q3 主要な業務内容



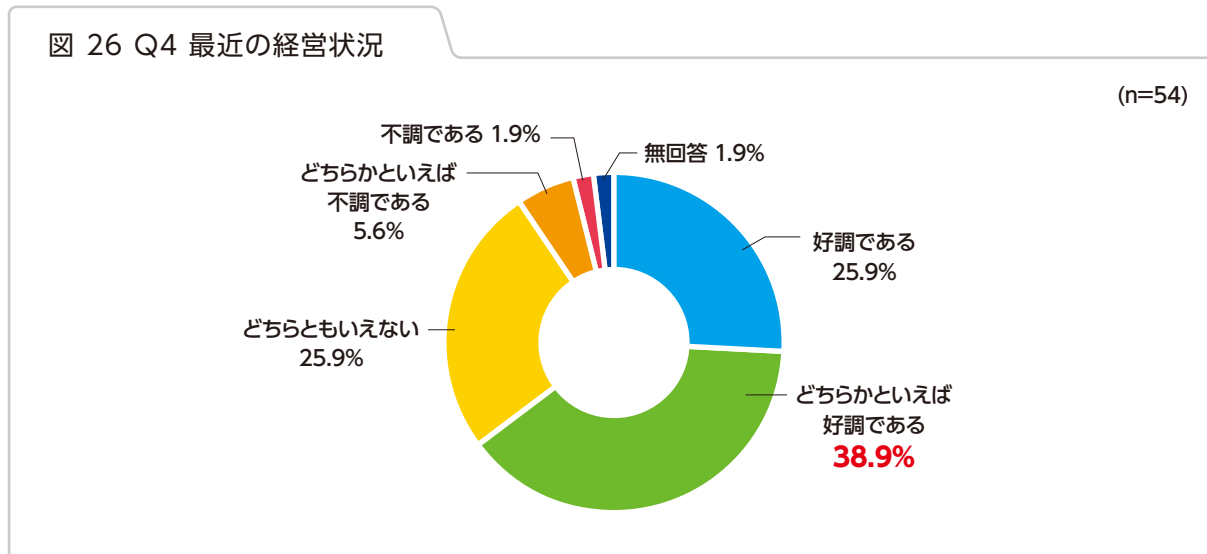
※1: 複数ある場合は、売上が最も大きいもの

※2: Outsourced Semiconductor Assembly and Test: パッケージングからテストまで請け負う製造業者

④ Q4 最近の経営状態

「どちらかといえば好調である」の割合が38.9%と最も高い。「好調である(25.9%)」と合わせると、54社中35社(64.8%)が“好調”であるとしている。

図 26 Q4 最近の経営状況



⑤ Q5 年代別の従業員数

年代別に従業員数を聞いた結果は下表のとおりである。60歳以上の従業員の割合は、正規社員においては、「0%」の企業が全体の5割を占め、次いで「5～10%未満」が13.0%を占めて多くなっている。正規社員に占める60歳以上の割合の平均は5.9% (最小値0.0%～100.0%) である。

非正規社員においては、「0%」という企業は全体の11.1%と相対的に少なく、「50～100%未満」という、非正規社員の過半数が60歳以上である企業が22.2%を占めている。非正規社員に占める60歳以上の割合の平均は平均47.6% (最小値0.0%～100.0%) であった。

図 27 Q5-1 正規社員に占める60歳以上の割合 (8区分)

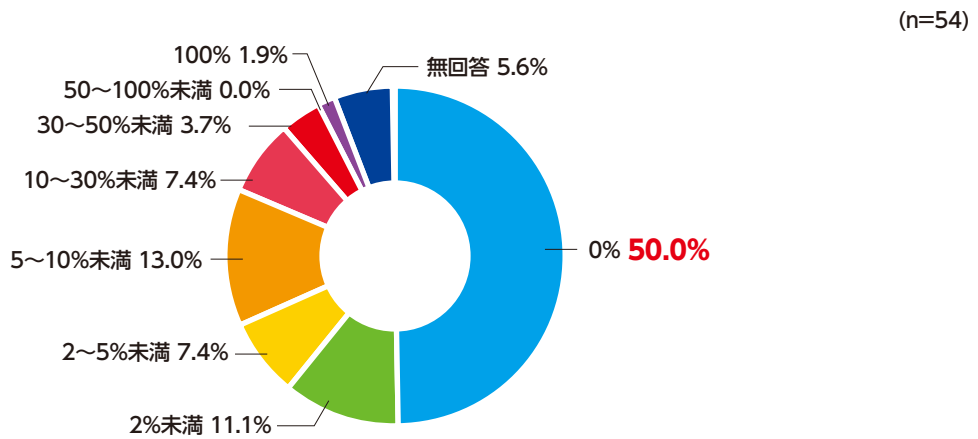


図 28 Q5-2 非正規社員に占める60歳以上の割合 (6区分)

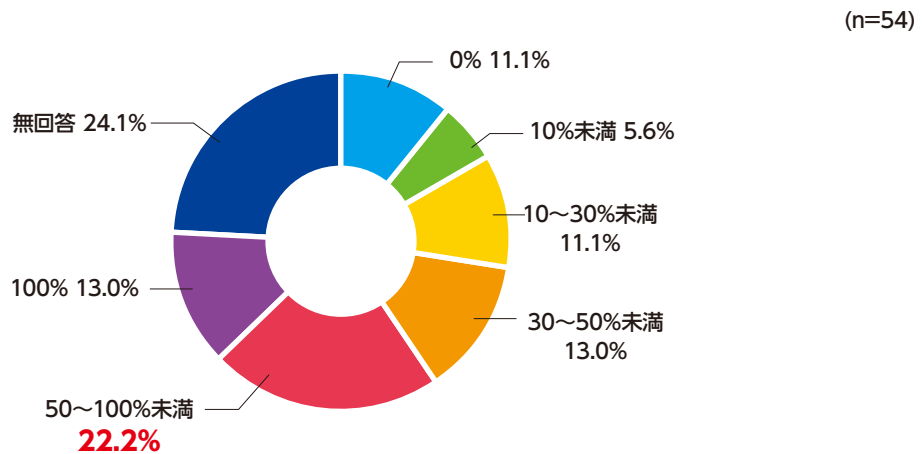


図 29 Q5 年代別従業員数の割合 (平均値)

正規社員	
20 歳代以下	12.3%
30 歳代	22.1%
40 歳代	31.2%
50 歳代	28.5%
60 歳代以上	5.9%

非正規社員 (パート・アルバイト・嘱託等)	
うち 60 歳代以上	47.6%

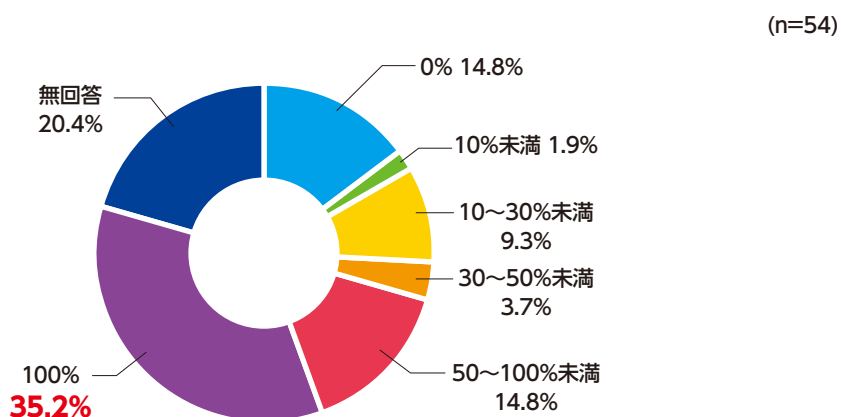
(基本統計量)

	n	合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
Q5-1 正規社員 (年代別構成)									
①20歳代以下	51	626.7	0.0	42.9	12.3	99.6	10.0	13.0	0.0
②30歳代	51	1125.0	0.0	50.0	22.1	130.2	11.4	22.9	0.0
③40歳代	51	1593.2	0.0	100.0	31.2	212.2	14.6	32.9	33.3
④50歳代	51	1455.9	0.0	100.0	28.5	380.4	19.5	27.6	0.0
⑤60歳代以上	51	299.3	0.0	100.0	5.9	238.0	15.4	0.0	0.0
Q5-2 非正規社員 (年代別構成)									
①60歳代以上	41	1951.0	0.0	100.0	47.6	1286.1	35.9	42.5	100.0

	n	合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
Q5-1 正規社員 (人数)									
①20歳代以下	52	4,297	0	1,026	82.6	32,752.4	181.0	14.0	0.0
②30歳代	52	6,315	0	1,201	121.4	61,044.1	247.1	26.5	0.0
③40歳代	52	8,966	0	1,489	172.4	108,351.7	329.2	30.0	1.0
④50歳代	52	7,738	0	2,222	148.8	132,304.6	363.7	40.0	0.0
⑤60歳代以上	52	213	0	45	4.1	72.3	8.5	0.0	0.0
⑥正規社員 合計	52	27,529	0	5,893	529.4	1,163,395.4	1,078.6	117.5	3.0
Q5-2 非正規社員 (人数)									
①60歳代以上	50	747	0	129	14.9	585.1	24.2	5.0	0.0
②非正規社員 合計	50	2,510	0	418	50.2	8,083.8	89.9	16.5	0.0

60歳以上の従業員は、非正規社員で雇われていることが多いことが調査結果からうかがわれる。回答企業における60歳以上の従業員の非正規社員割合をみると、「100%」である企業が35.2%を占めて最も多く、「50~100%」と過半数である企業が14.8%でこれに次いでいる。

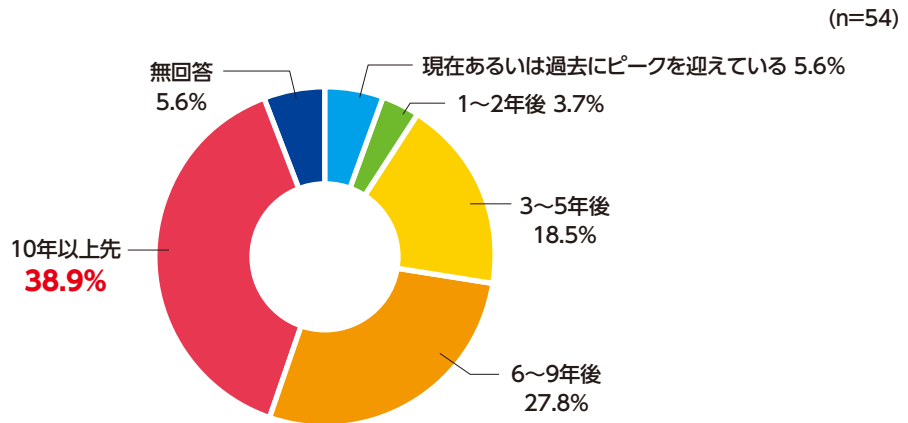
図 30 Q5-2 60歳代以上における非正規社員割合 (6 区分)



⑥ Q6 60歳を迎える正規社員の人数がピークとなる時期

「10年以上先」の割合が38.9%と最も高く、「6～9年後(27.8%)」、「3～5年後(18.5%)」が次いでいる。

図 31 Q6 60歳を迎える正規社員の人数がピークとなる時期



⑦ Q7 部門別の従業員数

部門別に従業員数を聞いたところ、基本統計量は下記のとおりとなった。

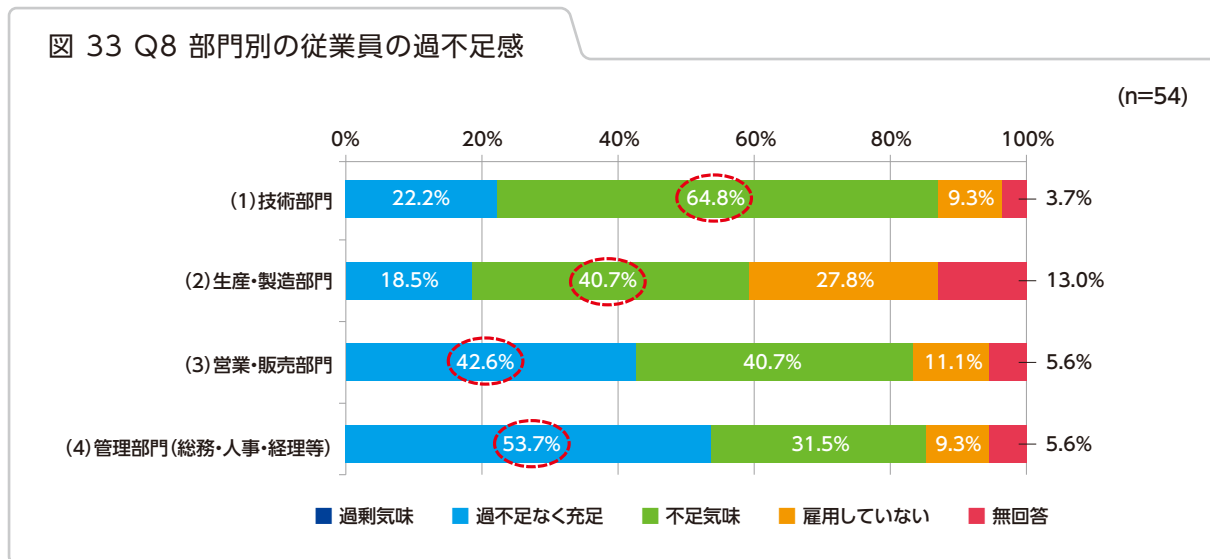
図 32 Q7 ①部門別従業員数(基本統計量)

	n	合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
Q7-1 正規社員 (部門別人数)									
(1)技術部門	49	8,225.0	0.0	1,542.0	167.9	101,223.4	318.2	39.0	0.0
(2)生産・製造部門	49	11,419.0	0.0	3,542.0	233.0	421,641.6	649.3	13.0	0.0
(3)営業・販売部門	54	2,687.0	0.0	545.0	52.7	10,582.4	102.9	13.0	0.0
(4)管理部門	50	2,032.0	0.0	358.0	40.6	6,193.3	78.7	8.0	0.0
(5)その他	54	770.0	0.0	194.0	17.9	2,124.7	46.1	0.0	0.0
Q7-2 非正規社員 (部門別人数)									
(1)技術部門	46	431.0	0.0	93.0	9.4	390.1	19.8	2.0	0.0
(2)生産・製造部門	46	1,297.0	0.0	376.0	28.2	4,940.0	70.3	1.0	0.0
(3)営業・販売部門	47	200.0	0.0	53.0	4.3	116.9	10.8	0.0	0.0
(4)管理部門	47	268.0	0.0	88.0	5.7	221.7	14.9	1.0	0.0
(5)その他	45	36.0	0.0	15.0	0.8	6.3	2.5	0.0	0.0

⑧ Q8 部門別の従業員の過不足感

部門別の従業員の過不足感を訪ねたところ、技術部門と生産・製造部門では「不足気味」とする割合が最も高く(各64.8%、40.7%)、特に技術部門では過半数を超えている(54社中35社)。一方、営業・販売部門と管理部門(総務・人事・経理等)では「過不足なく充足」とする割合が最も高い(各42.6%、53.7%)。

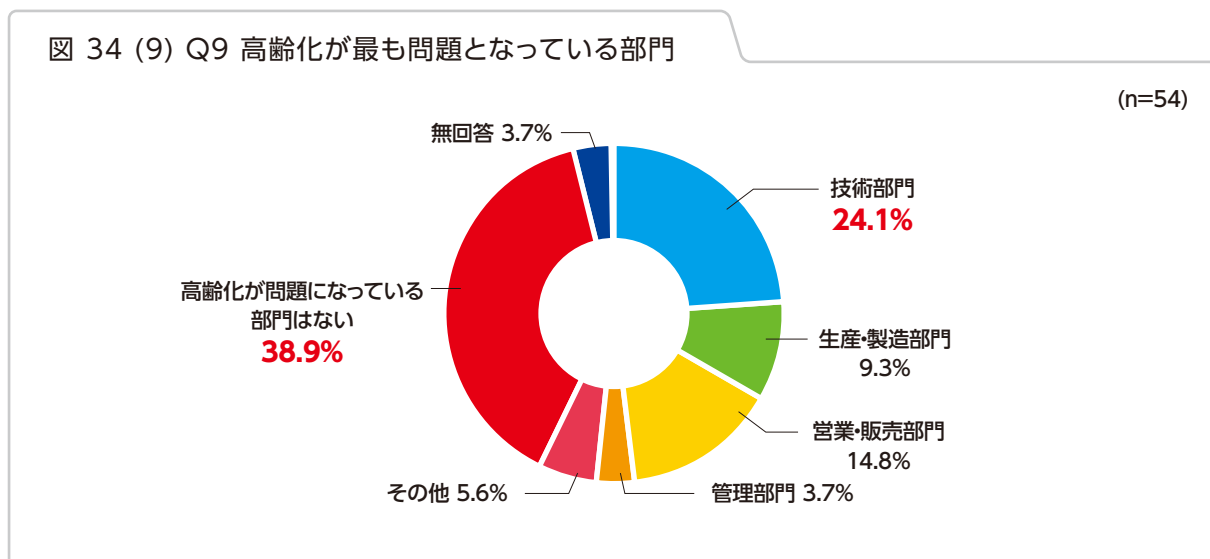
図 33 Q8 部門別の従業員の過不足感



⑨ Q9 高齢化が最も問題となっている部門

「高齢化が問題になっている部門はない」の割合が最も高く38.9% (54社中21社) となっている。次いで、「技術部門 (24.1%)」、「営業・販売部門 (14.8%)」となっている。

図 34 (9) Q9 高齢化が最も問題となっている部門



(2) 高齢者雇用に関する制度について

① Q10 定年制の有無、年齢

「定めている」割合が81.5% (54社中44社)、「定めていない」が18.5%となっている。

「定めている」場合の定年年齢としては、「60歳 (60～61歳未満)」が84.1% (44社中37社) と大半である。

図 35 sq10-1 定年年齢 (定年を定めている企業)

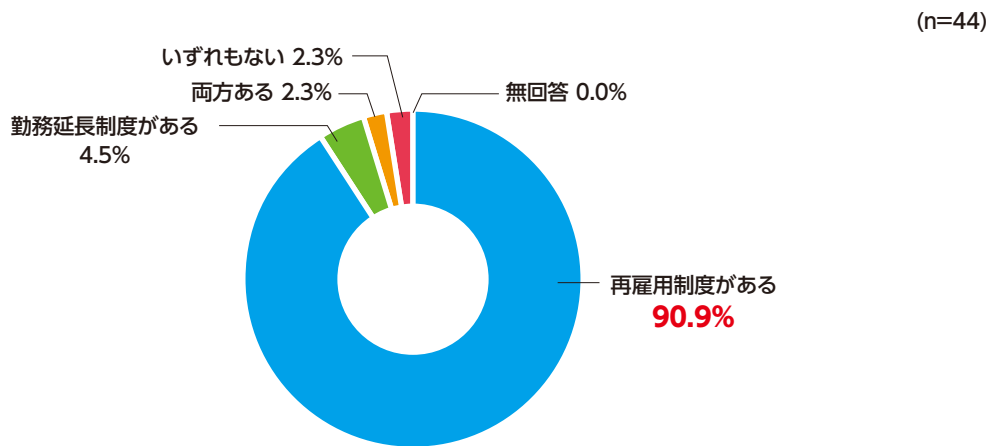
	合計	60～61未満	61～62未満	62～63未満	63～64未満	64～65未満	65～66未満	無回答
合計	44	37	1	2	0	0	4	0
	100.0	84.1	2.3	4.5	0.0	0.0	9.1	0.0

② 付問Q10 継続雇用する仕組みの有無、上限年齢 (定年を定めている企業)

i. 継続雇用する仕組みの有無

定年を定めている企業に、定年到達者を引き続き継続雇用する仕組みがあるか尋ねたところ、「再雇用制度がある」とする企業が90.9% (44社中40社) と大半を占めている。

図 36 sq10-2 継続雇用する仕組み (定年制のある企業)



ii. 仕組みがある場合の上限年齢の定めの有無 (継続雇用する仕組みのある企業)

継続雇用する仕組みのある企業に上限年齢を定めているか尋ねたところ、「定めている」74.4% (43社中32社)が、「定めていない」25.6%を上回っている。

iii. 定めている場合の上限年齢 (継続雇用の上限年齢を定めている企業)

また、上限年齢を定めている企業に上限年齢を訪ねたところ、「65歳」が32社中29社 (90.6%) と大半を占めている (そのほか「70歳」が3社)。

③ Q11 役職定年制の有無、年齢

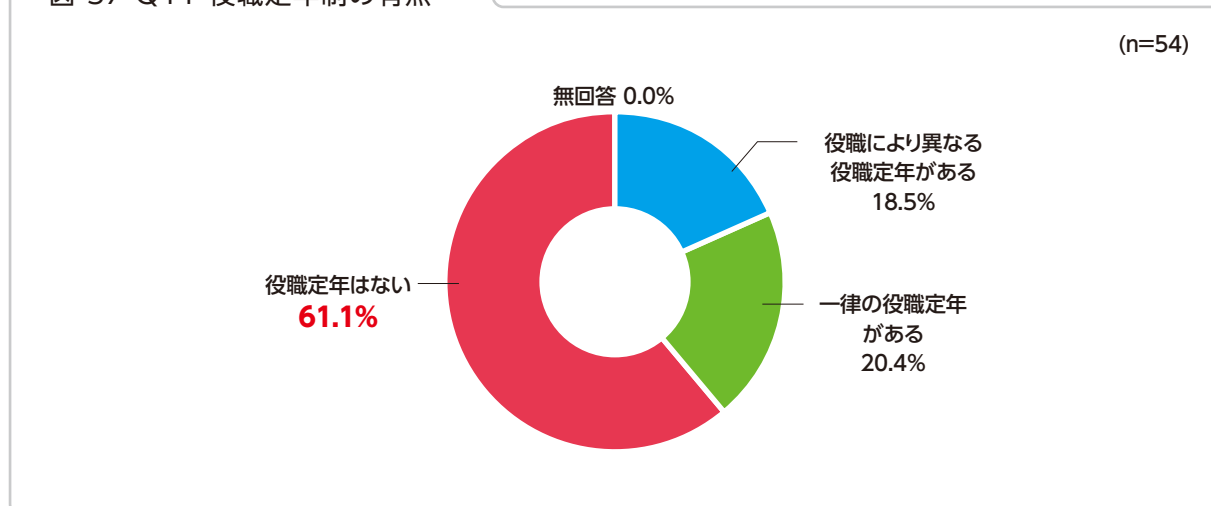
1. 役職や資格により複数の役職定年がある	→	最も若いもので	<input type="text"/>	歳
2. 一律の役職定年がある	→		<input type="text"/>	歳
3. 役職定年はない				

※役職定年制: 役職者や一定の資格を持つ者が一定の年齢に達したときに、管理職から外れる制度。

i. 役職定年制の有無

「役職定年はない」の割合が最も高く61.1%となっている(54社中33社)。次いで、「一律の役職定年がある(20.4%)」、「役職により異なる役職定年がある(18.5%)」となっている。

図 37 Q11 役職定年制の有無



ii. (複数の役職定年がある場合) 最も若い役職定年年齢

「55歳」が最も多くなっている(10社中6社)。

図 38 sq11-1 最も若い役職定年年齢(役職により異なる役職定年がある場合)

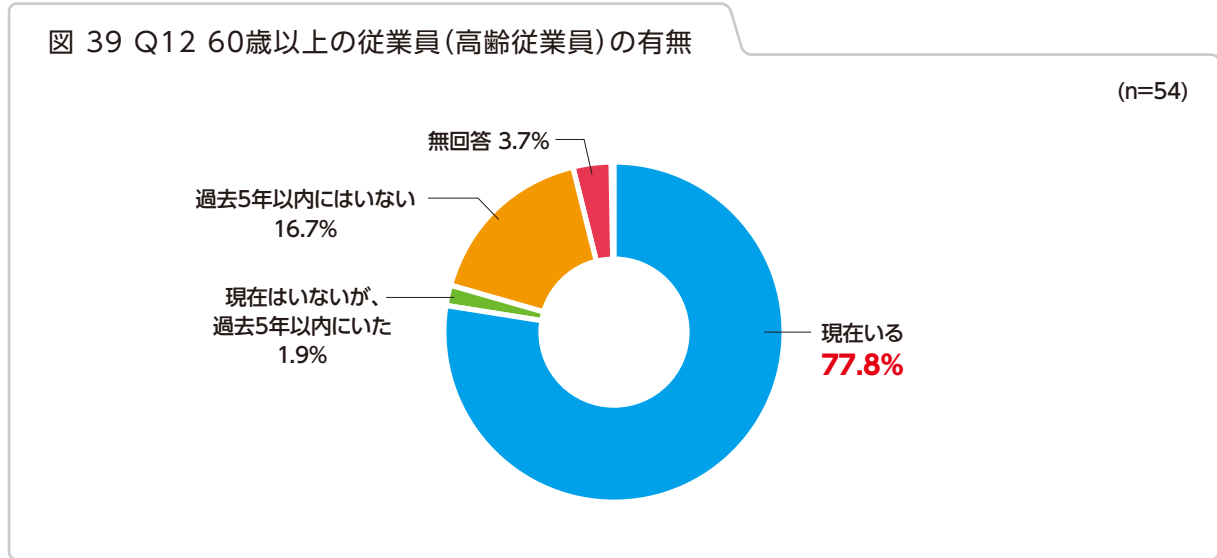
合計	53歳	54歳	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	無回答
10	1	0	6	0	1	1	0	1	0
100.0	10.0	0.0	60.0	0.0	10.0	10.0	0.0	10.0	0.0

iii. (一律の役職定年がある場合) 役職定年年齢

「55歳」4社、「56歳」3社が比較的多くなっている。

④ Q12 60歳以上の従業員（高齢従業員）の有無

「現在いる」の割合が77.8%（54社中42社）と最も高く、「過去5年以内にはいない（16.7%）」が次いでいる。



(3) 高齢従業員の処遇について (過去5年以内に60歳以上の従業員のいた企業)

※以下の設問は、過去5年以内に60歳以上の従業員のいた企業に聞いている (いない企業は問21へ)

Q13 は、回答企業に59歳まで正規社員として勤務し、その後も継続して勤務する60歳以上の従業員の仕事や賃金について尋ねている。①～⑦の質問に対し、i)60～65歳、ii)66歳以上のそれぞれについて最もよく当てはまるものを選んでもらった。

① Q13①～② 59歳時点と比べた変化 (仕事内容、責任の程度)

i. 仕事内容

仕事の内容が「同じ」とする割合は、60～65歳では37.8%、66歳以上では20.0%である。60～65歳では「やや異なる」が最も割合が高い。66歳以上では、回答がばらけている。

ii. 責任の程度

責任の程度が「同じ」とする割合は、60～65歳では28.9%、66歳以上では17.8%である。60～65歳、66歳以上ともに「異なる」とする割合が最も高くなっている。

図 40 Q13①～② 59歳時点と比べた変化

	合計	同じ	やや異なる	異なる	その年代の従業員はいない	無回答
Q13(1) 仕事内容 ①60～65歳	45	17	18	7	0	3
	100.0	37.8	40.0	15.6	0.0	6.7
②66歳以上	45	9	9	8	9	10
	100.0	20.0	20.0	17.8	20.0	22.2
Q13(2) 責任の程度 ①60～65歳	45	13	11	18	0	3
	100.0	28.9	24.4	40.0	0.0	6.7
②66歳以上	45	8	5	13	9	10
	100.0	17.8	11.1	28.9	20.0	22.2

② Q13③ 59歳時点と比べた変化 (賃金水準)

「変わらない」とする割合は、60～65歳では15.6%、66歳以上では13.3%となっている。60～65歳では「一定割合で減額する、あるいは一定額に減額する」、66歳以上では「仕事内容や能力に基づいて減額する」の割合が最も高くなっている。

図 41 Q13③ 59歳時点と比べた変化 (賃金水準)

	合計	変わらない	一定割合で減額する、あるいは一定額に減額する	仕事の内容や能力に基づいて減額する	生活上の事情を考慮して減額する	その他の方法で減額する	その年代の従業員はいない	無回答
Q13(3) 賃金水準 ①60～65歳	45	7	16	15	0	4	0	3
	100.0	15.6	35.6	33.3	0.0	8.9	0.0	6.7
②66歳以上	45	6	4	11	1	4	9	10
	100.0	13.3	8.9	24.4	2.2	8.9	20.0	22.2

③ Q13④ 59歳時点を10割とした時の賃金水準 (割合)

59歳時点を10割とした時の賃金水準 (割合) の基本統計量は下記のとおりである。

図 42 59歳時点を10割とした時の賃金水準 (割合) (基本統計量)

	合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
①60～65歳 (下)	36	214.50	3.00	10.00	5.96	4.49	2.12	6.00
①60～65歳 (上)	37	284.00	2.00	10.00	7.68	4.03	2.01	8.00
②66歳以上 (下)	20	130.00	3.00	10.00	6.50	5.53	2.35	6.00
②66歳以上 (上)	20	149.00	2.00	10.00	7.45	5.60	2.37	7.50

④ Q13⑤ 60歳以上の従業員の賃金形態

60～65歳、66歳以上ともに「月給制」の割合が最も高く、「時給制」が次いでいるが、60～65歳では月給制が約8割と大半を占めている (66歳以上では35.6%と大幅に割合が低下)。

図 43 Q13⑤ 60歳以上の従業員の賃金形態

	合計	年棒制	月給制	時給制	その他	その年代の従業員はいない	無回答
Q13(5)賃金形態	45	2	35	4	1	1	2
①60～65歳	100.0	4.4	77.8	8.9	2.2	2.2	4.4
②66歳以上	45	2	16	6	1	10	10
	100.0	4.4	35.6	13.3	2.2	22.2	22.2

⑤ Q13⑥ 賞与あるいは賞与に相当する報酬の支給

「59歳以前と同様に支給」とする割合は、60～65歳では20.0%、66歳以上では11.1%となっている。いずれも、「59歳以前とは異なる水準で支給」とする割合が最も高くなっている。

図 44 賞与あるいは賞与に相当する報酬の支給

	合計	59歳以前と同様に支給	59歳以前と異なる水準で支給	59歳以前は支給しているがその年代には支給していない	59歳以前もその年代もともに支給していない	その他	その年代の従業員はいない	無回答
Q13(6)賞与	45	9	23	4	3	3	1	2
①60～65歳	100.0	20.0	51.1	8.9	6.7	6.7	2.2	4.4
②66歳以上	45	5	11	5	3	1	10	10
	100.0	11.1	24.4	11.1	6.7	2.2	22.2	22.2

⑥ Q13⑦ 人事評価

59歳以前と同じ基準で行っているとする割合は、60～65歳では28.9%、66歳以上では20.0%となっている。60～65歳では「異なる基準で行っている」とする割合が42.2%で最も高くなっている。

図 45 人事評価

	合計	59歳以前と同じ基準で行っている	59歳以前と異なる基準で行っている	行っていない	その年代の従業員はいない	無回答
Q13(7)人事評価	45	13	19	9	2	2
①60～65歳	100.0	28.9	42.2	20.0	4.4	4.4
②66歳以上	45	9	8	8	9	11
	100.0	20.0	17.8	17.8	20.0	24.4

⑦ Q14 60歳以上の従業員の活躍に向けた取組

i. 既に実施していること

「経歴や能力に見合った業務に従事させる」の割合が最も高く86.7%となっている。次いで、「面談を行い、働きぶりを確認したり評価する(57.8%)」、「期待する役割を丁寧に示す(44.4%)」、「体力負荷への配慮をする(44.4%)」となっている。

ii. 現在はまだ実施していないが実施の必要性を感じていること

「特になし」の割合が最も高く37.8%となっている。次いで、「高齢者の知識・スキルの習得を支援する(33.3%)」、「やり甲斐を持てる職域開発(28.9%)」となっている。

図 46 Q14 60歳以上の従業員の活躍に向けた取組 (既に実施していること)

(n=45)

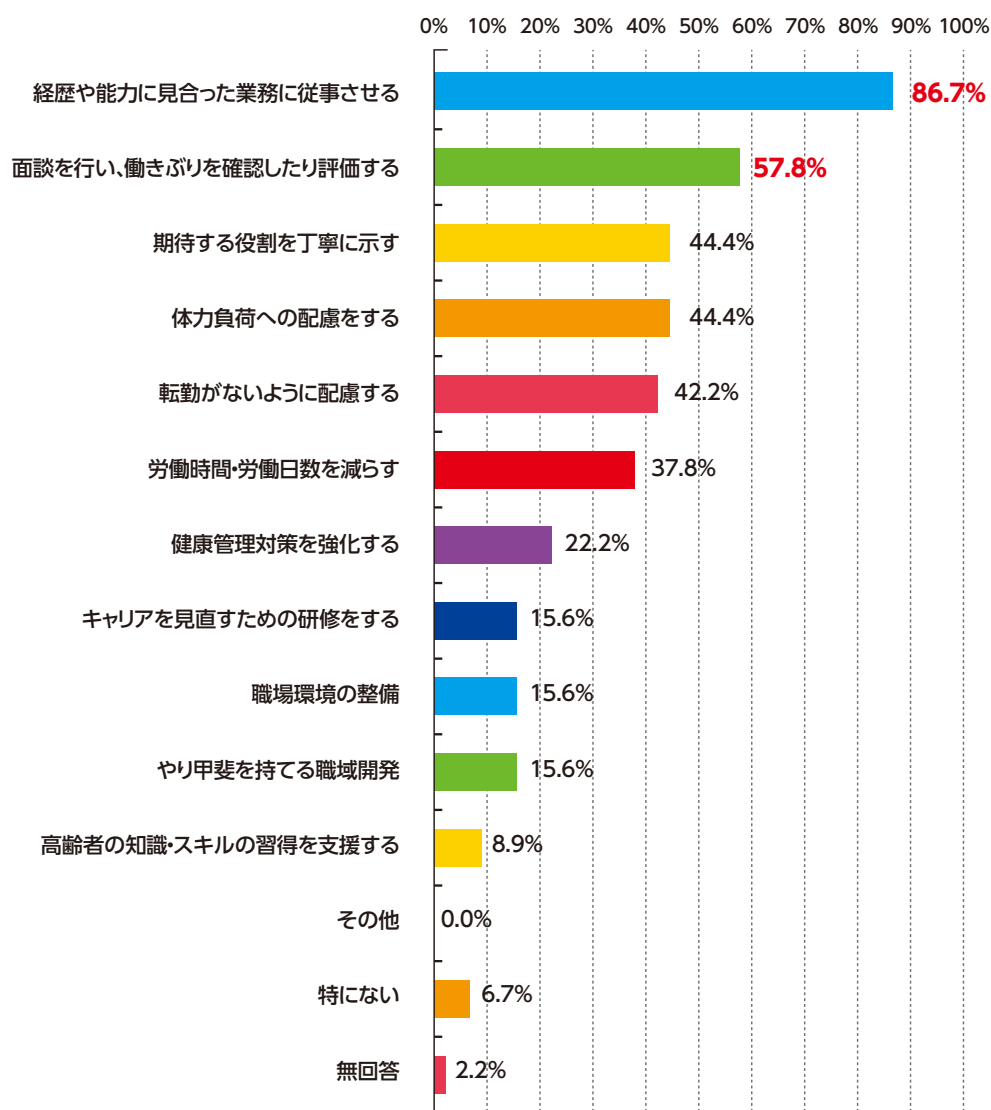


図 47 Q14 60歳以上の従業員の活躍に向けた取組 (未実施だが必要性を感じていること)

(n=45)

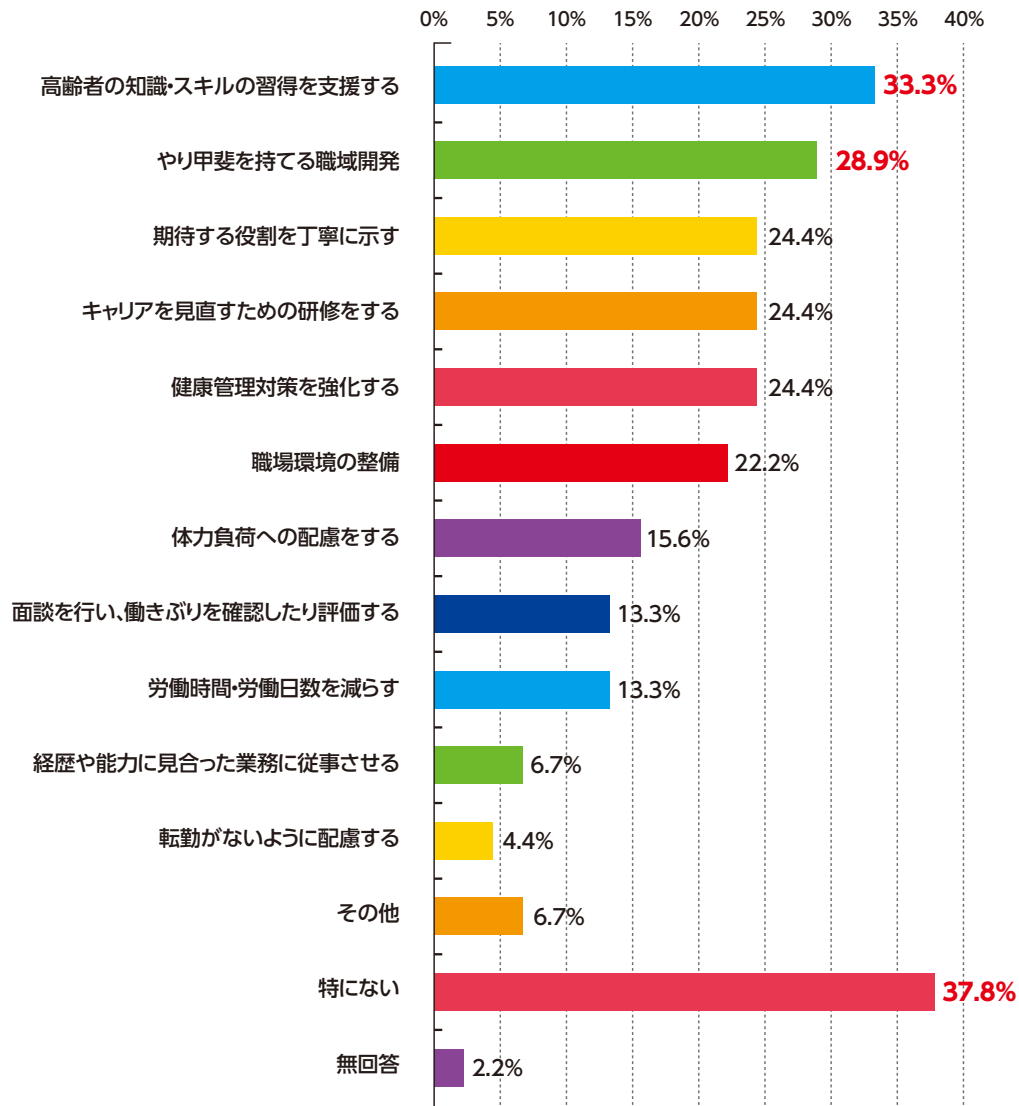


図 48 Q14 60歳以上の従業員の活躍に向けた取組
(既に実施していること、未実施だが必要性を感じていること)

	合計	既に 実施済み	未実施だが 必要性を 感じている	無回答
Q14-1 経歴や能力に見合った業務に従事させる	43 100.0	39 90.7	3 7.0	1 2.3
Q14-2 期待する役割を丁寧に示す	32 100.0	20 62.5	11 34.4	1 3.1
Q14-3 面談を行い、働きぶりを確認したり評価する	33 100.0	26 78.8	6 18.2	1 3.0
Q14-4 キャリアを見直すための研修をする	19 100.0	7 36.8	11 57.9	1 5.3
Q14-5 高齢者の知識・スキルの習得を支援する	20 100.0	4 20.0	15 75.0	1 5.0
Q14-6 健康管理対策を強化する	22 100.0	10 45.5	11 50.0	1 4.5
Q14-7 労働時間・労働日数を減らす	24 100.0	17 70.8	6 25.0	1 4.2
Q14-8 体力負荷への配慮をする	28 100.0	20 71.4	7 25.0	1 3.6
Q14-9 転勤がないように配慮する	22 100.0	19 86.4	2 9.1	1 4.5
Q14-10 職場環境の整備	18 100.0	7 38.9	10 55.6	1 5.6
Q14-11 やり甲斐を持てる職域開発	21 100.0	7 33.3	13 61.9	1 4.8
Q14-12 その他	4 100.0	0 0.0	3 75.0	1 25.0

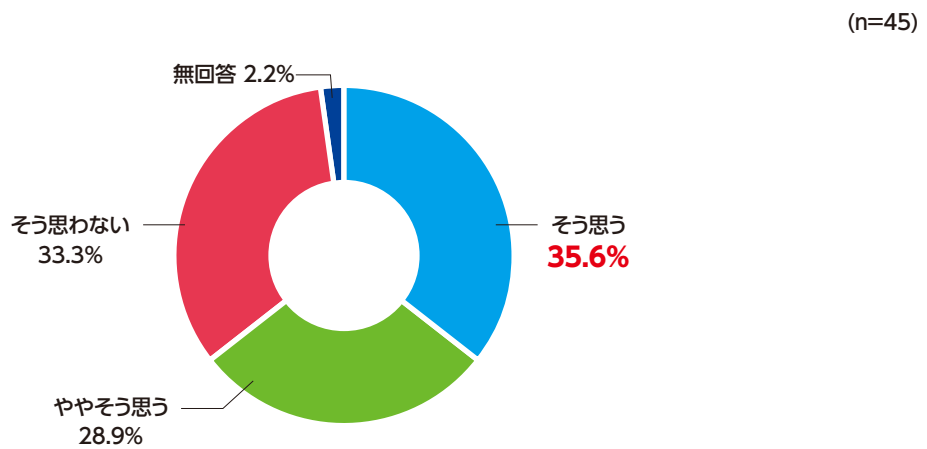
(4) 高齢従業員が活躍するために必要な能力について（過去5年以内に60歳以上の従業員のいた企業）

① Q15 60歳以上の従業員が活躍するために必要なこと

i. キャリアのリセット

「それまでのキャリアをリセットし、新しい役割に合わせた意識と行動を身に付けることが必要」については、「そう思う」の割合が35.6%と最も高くなっている。

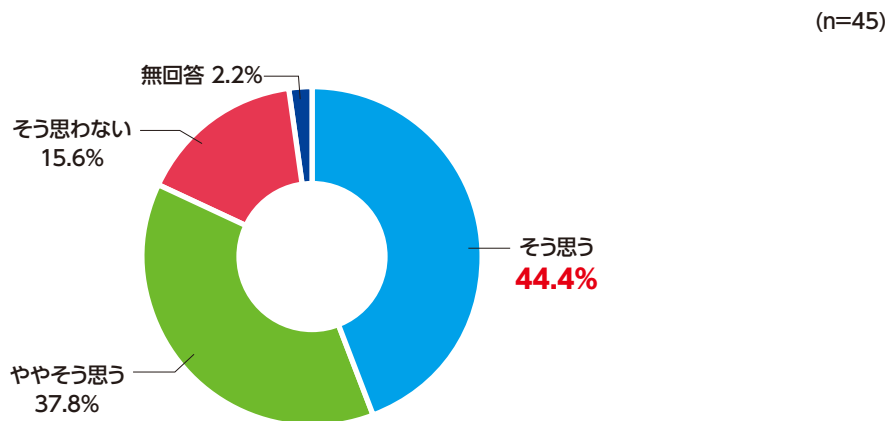
図 49 Q15① 60歳以上の従業員が活躍するために必要なこと（キャリアのリセット）



ii. 若い上司に「使われること」への対応

「若い上司に「使われること」に対応できる、働く態度と行動パターンを身に付けることが必要」については、「そう思う」の割合が44.4%と最も高くなっている。

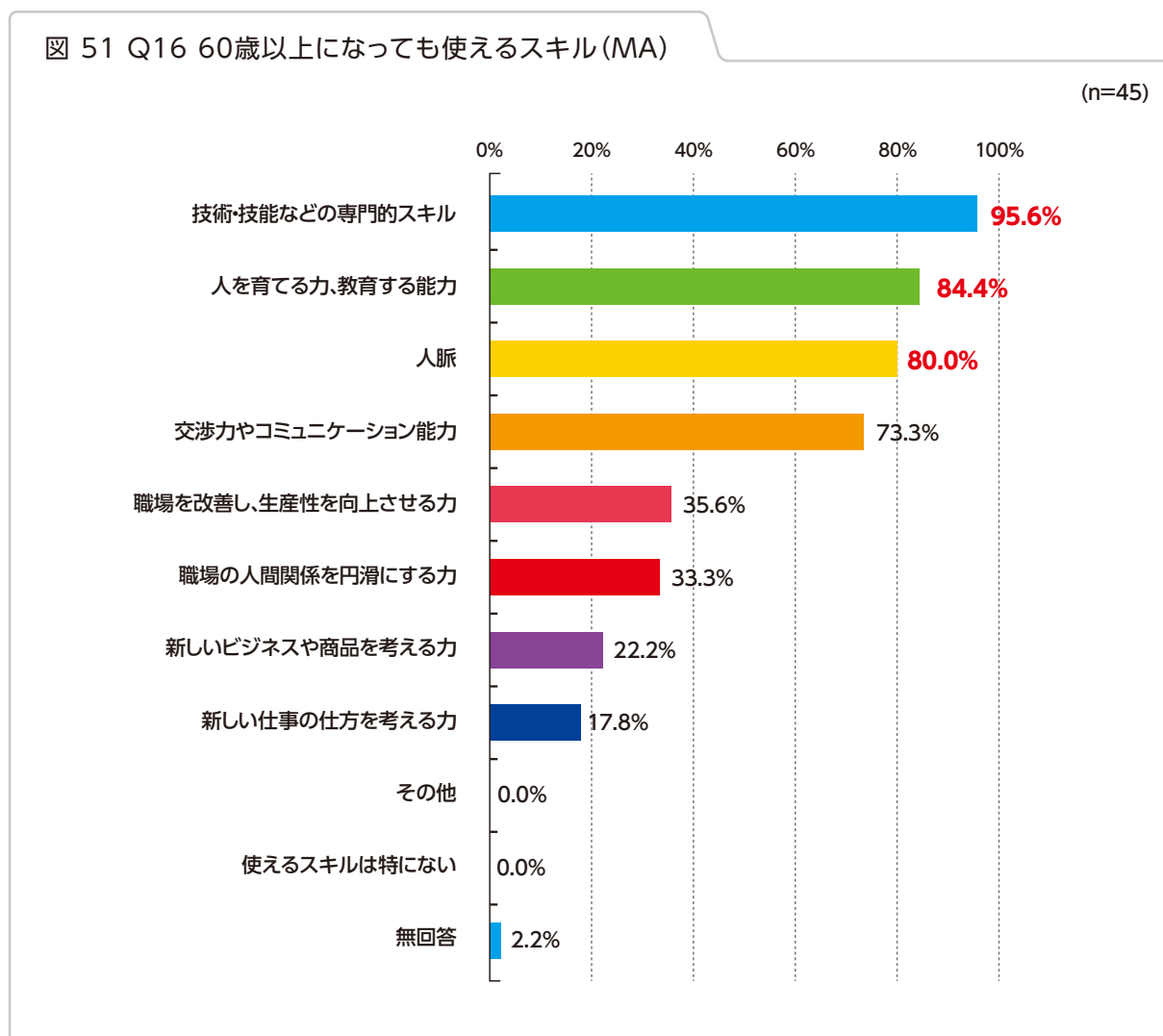
図 50 Q15② 60歳以上の従業員が活躍するために必要なこと（若い上司に使われることへの対応）



② Q16 60歳以上になっても使えるスキル

過去の仕事経験のなかで得たどのようなスキルが60歳以上になっても使えると思うか尋ねたところ、「技術・技能などの専門的スキル」の割合が最も高く95.6%となっている。次いで、「人を育てる力、教育する能力(84.4%)」、「人脈(80.0%)」となっている。

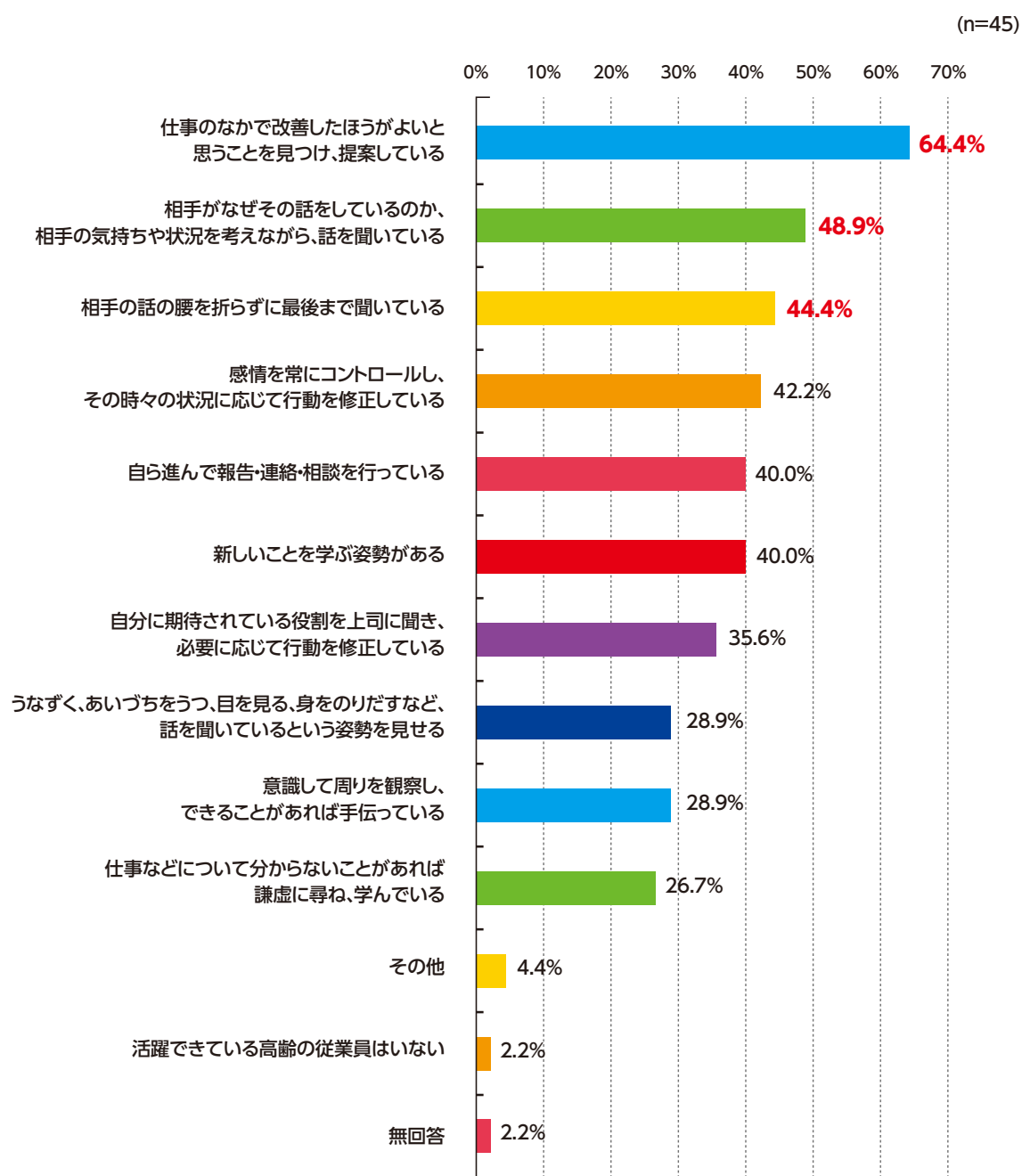
図 51 Q16 60歳以上になっても使えるスキル (MA)



③ Q17 活躍している高齢従業員の働く態度や行動パターン

貴社で活躍できている60歳以上の従業員を思い浮かべたとき、その人に身についていると思われる働く態度や行動パターンとして当てはまるものに○を付けてもらったところ、「仕事のなかで改善したほうがよいと思うことを見つけ、提案している」の割合が最も高く64.4%となっている。次いで、「相手がなぜその話をしているのか、相手の気持ちや状況を考えながら、話を聞いている(48.9%)」、「相手の話の腰を折らずに最後まで聞いている(44.4%)」となっている。

図 52 Q17 活躍している高齢従業員の働く態度や行動パターン (MA)



④ Q18 戦力化を進めるための取組

貴社では60歳以上の従業員の戦力化を進めるための下記のような取り組みを行っているか、また、行っていない場合には、今後、どの程度取り入れたいと考えているか尋ねた。(1)、(6)については、「すでに行っている」とする割合が比較的高い。(2)、(3)、(4)については、「今後ぜひ」ないし「今後やや」取り入れたいと思うとする企業の割合が、いずれも約6割と過半数を占めている。

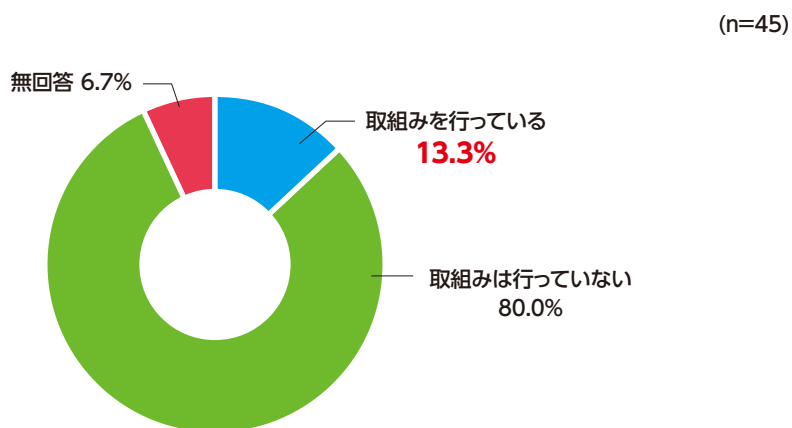
図 53 Q18 戦力化を進めるための取組

	合計	既に 行っている	今後、 ぜひ取り 入れたいと 思う	今後、 やや取り 入れたいと 思う	今後も 取り入れ たいと 思わない	無回答
(1) 役割をより明確にするための 上司との対話の推進	45	27	9	6	2	1
	100.0	60.0	20.0	13.3	4.4	2.2
(2) 働く意識や行動を変えてもらう ための面談・研修	45	14	11	16	3	1
	100.0	31.1	24.4	35.6	6.7	2.2
(3) モデルとなる活躍する 高齢従業員を紹介	45	1	10	16	15	3
	100.0	2.2	22.2	35.6	33.3	6.7
(4) 高齢期に活躍するための能力を 「磨く」意識を促す	45	4	13	13	13	2
	100.0	8.9	28.9	28.9	28.9	4.4
(5) 使えるスキルを発見する 「相互カウンセリング」の実施	45	2	13	13	14	3
	100.0	4.4	28.9	28.9	31.1	6.7
(6) 社員旅行、社員懇親会への 参加を促す	45	17	4	7	16	2.2
	100.0	37.8	8.9	15.6	33.3	4.4

⑤ Q19 新しい役割に対応する態度と行動パターンを身に付ける取組

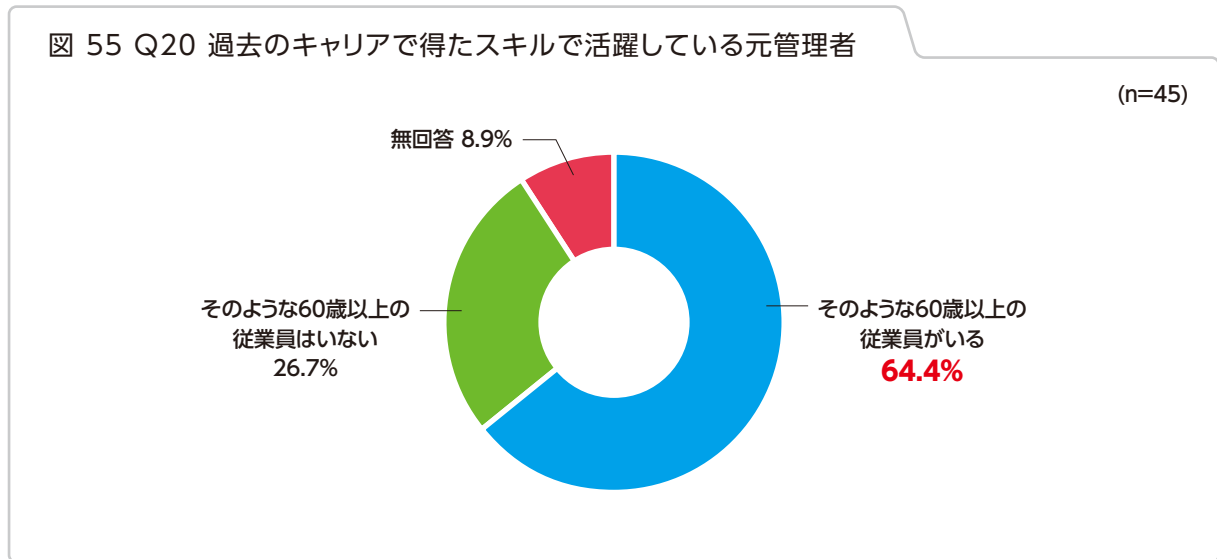
貴社では60歳以上の従業員が、キャリアを見直し、新しい役割に対応する働く態度と行動パターンを身に付けるための取り組みを行っているかどうか尋ねたところ、「取組みを行っている」が13.3%、「取組みは行っていない」が80.0%となっている。

図 54 Q19 新しい役割に対応する態度と行動パターンを身に付ける取組



⑥ Q20 過去のキャリアで得たスキルで活躍している元管理者

貴社には、元管理者の60歳以上の従業員で、過去のキャリアや仕事経験の中で得たスキルをもって活躍している人がいるかどうか尋ねたところ、「そのような60歳以上の従業員がいる」が64.4%、「そのような60歳以上の従業員はいない」が26.7%となっている。



(5) 高齢者雇用のメリット、課題(全企業)

① Q21 60歳以上の従業員を雇用するメリット

貴社にとって、60歳以上の従業員を雇用する利点何か尋ねたところ、「豊かな経験やノウハウを活用できる」の割合が92.6%と最も高く、次いで、「高度な技術・技能を活用できる(70.4%)」、「経験・ノウハウの伝承ができる(68.5%)」となっている。

② Q22 60歳以上の従業員を雇用する際の課題

貴社において、60歳以上の従業員を雇用する際の課題について尋ねたところ、「働く意欲や能力、体力等の個人差が大きい」、「モチベーションの維持・向上が難しい」の割合が高く、それぞれ37.0%となっている。次いで、「肉体的、体力的な衰えがある(33.3%)」、「賃金と業務内容のバランスをとるのが困難(33.3%)」となっている。

図 56 Q21 60歳以上の従業員を雇用するメリット

(n=54)

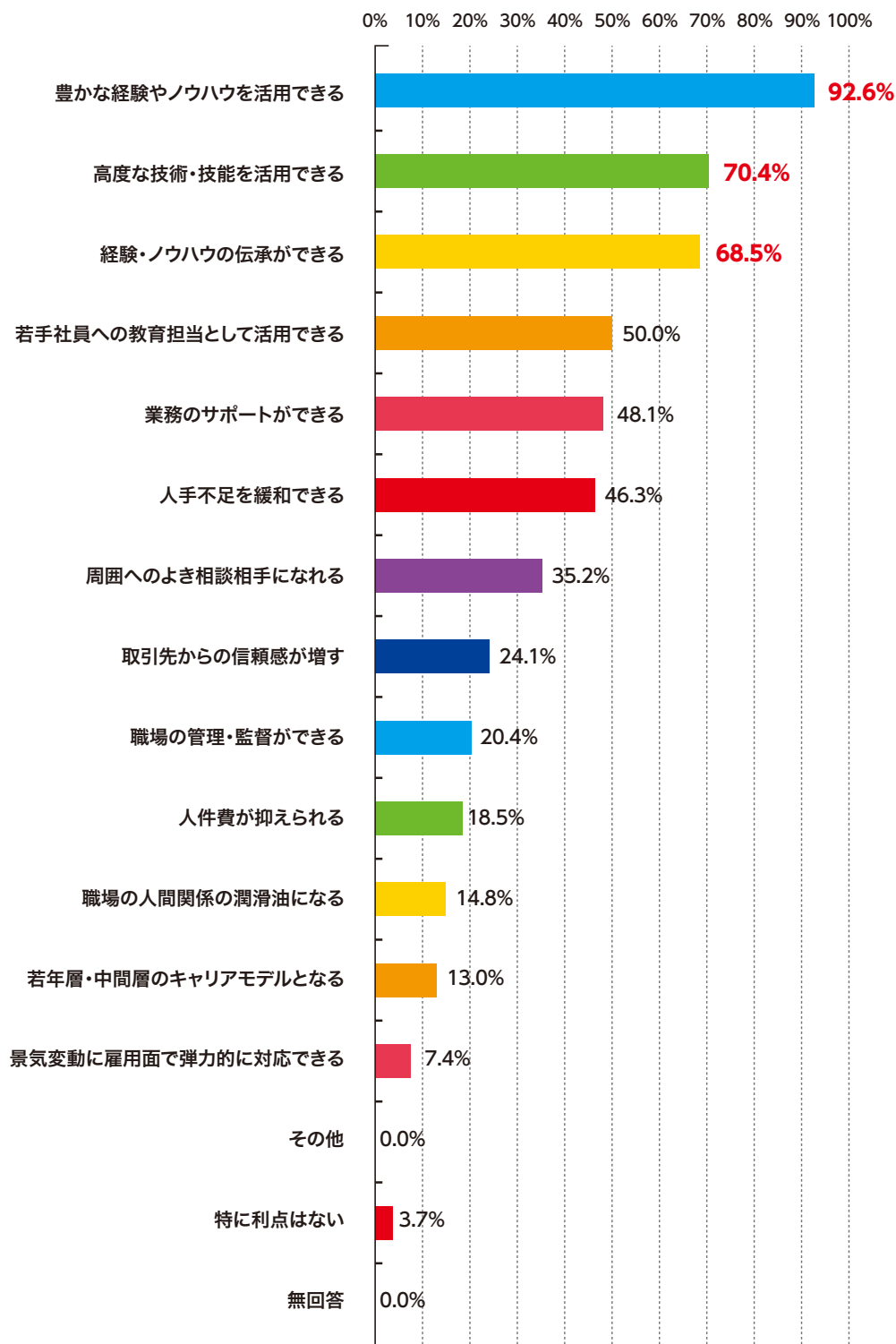
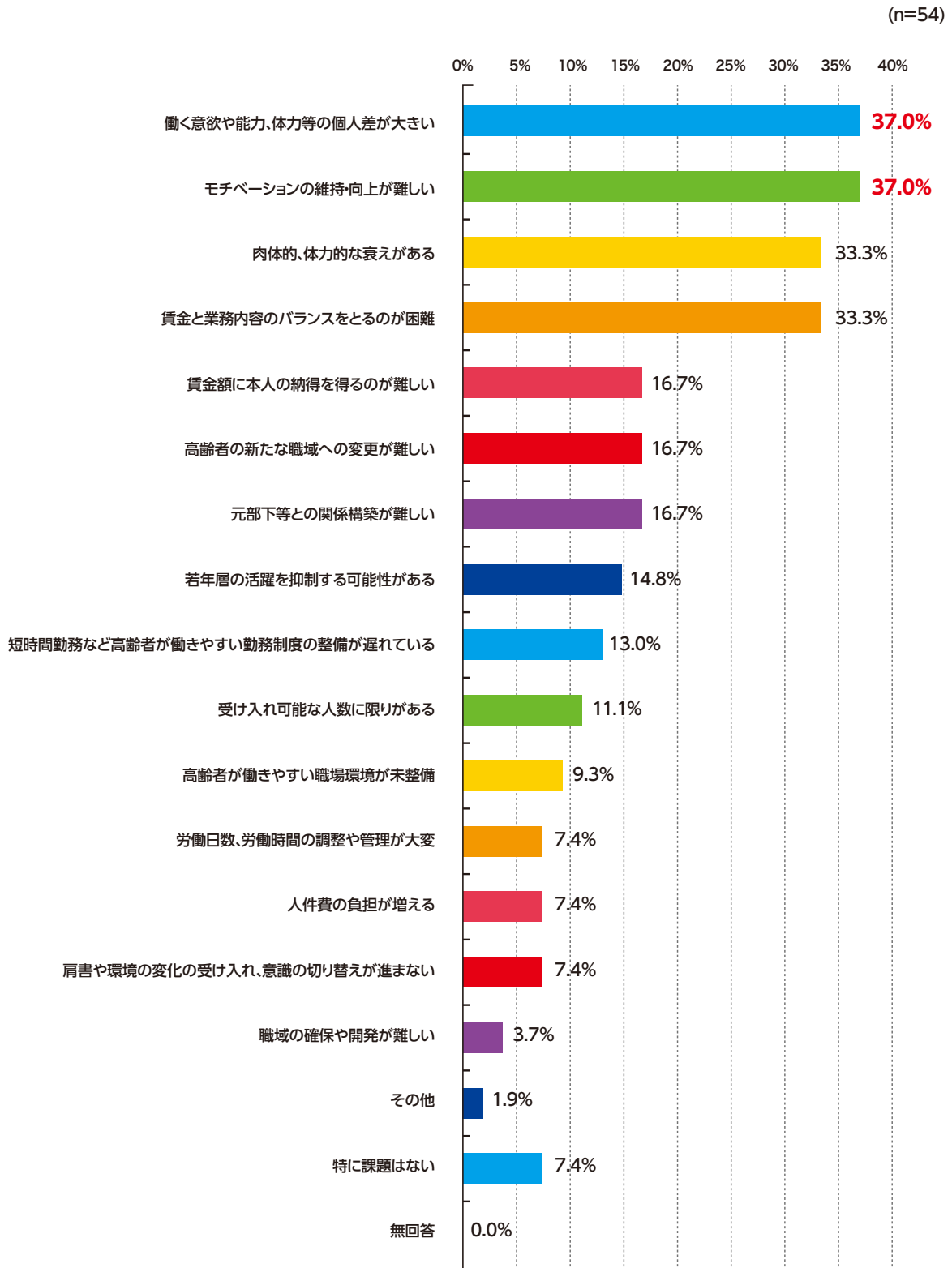


図 57 Q22 60歳以上の従業員を雇用する際の課題





第V章

參考資料

高年齢者雇用安定法改正法施行に伴う必要な措置の説明、行政機関が設置するアドバイザー、活用できる公的助成策など、関連する情報を集約しています。

今後、事業主の皆様が、高齢者雇用に向けた制度整備等を進める際に、こうした制度や行政サービスを参考としていただくことができます。

参考情報目次

1 高年齢者雇用安定法について	75ページ
2 高齢者雇用のための諸条件の整備	77ページ
3 (独)高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援	78ページ
4 高齢者雇用についての相談窓口・支援	79ページ
5 活用できる公的助成金	81ページ
6 関係窓口	86ページ
7 関連ウェブサイト.....	87ページ

本参考情報は、主に以下の資料等を参照して作成しています

- ・厚生労働省HP:高年齢者の雇用(事業主の方へ)
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09.html
- ・独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構HP:高齢者の雇用支援
<http://www.jeed.or.jp/elderly/>
- ・厚生労働省・東京労働局 ハローワーク(2015)「高年齢者雇用安定法ガイドブック
 ～高年齢者の雇用の安定のために～」
<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000241140.pdf>

1. 高年齢者雇用安定法について

2013年4月1日以降、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高年齢者雇用安定法)が施行され、事業主に、高齢者雇用に関わる様々な義務が課されています。以下では、高齢者活躍の観点から、本法律のポイントをご紹介します。

「高年齢者雇用安定法」のポイント

1. 60歳未満の定年の禁止

- ☑ 事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は60歳以上としなければなりません。
(高年齢者雇用安定法 第8条)

2. 65歳までの高年齢者雇用確保措置

- ☑ 定年年齢を65歳未満に定めている事業者は、以下のいずれかの高年齢者雇用確保措置を講じなければなりません。(高年齢者雇用安定法 第9条)

- ① 65歳まで定年年齢を引き上げ
- ② 65歳まで継続雇用制度を導入
- ③ 定年制を廃止

② 「継続雇用制度」とは

現在、雇用している高年齢者を、本人の希望によって、定年後も引き続き雇用する制度で、次のようなものがあります。

- ☆ 再雇用制度 : 定年でいったん退職とし、新たに雇用契約を結ぶ制度
- ☆ 勤務延長制度 : 定年で退職とせず、引き続き雇用する制度

継続雇用制度は希望者全員を対象とすることが必要です

継続雇用制度を導入する場合は、希望者全員を対象とすることが必要です。希望者全員とは、定年後も引き続き働き続けたいと希望する人全員です。

ただし、改正法施行前に継続雇用制度の対象者を限定する基準を労使協定で設けていた企業に限り、老齢厚生年金の「報酬比例部分」の支給開始年齢に到達した以降の者を対象に、その基準を引き続き適用できる12年間の経過措置が適用されます。

【経過措置期間について】

	60(歳)	61	62	63	64	65
2013.4.1～2016.3.31	希望者全員	基準適用可				
2016.4.1～2019.3.31	希望者全員		基準適用可			
2019.4.1～2022.3.31	希望者全員			基準適用可		
2022.4.1～2025.3.31	希望者全員				基準適用可	
2025.4.1～	希望者全員					

2. 高齢者雇用のための諸条件の整備

高齢者雇用安定法第6条に基づいて策定した「高齢者等職業安定対策基本方針」(平成24年厚生労働省告示第559号)では、高齢者の意欲と能力に応じた雇用機会の確保のため企業が行うべき事項に関する指針を以下のように定めています。

事業主の皆様におかれては、以下のポイントを参考にしつつ、労使間で十分に協議して高齢者の雇用機会の確保のための諸条件を整備するよう努めてください。

高齢者の職業能力の開発・向上

- ✓ 高齢者の有する知識、経験などを活用できる効果的な職業能力開発を推進するため、必要な職業訓練を実施してください。その際には、公共職業能力開発施設・民間教育訓練機関で実施される職業訓練も積極的に活用してください。

作業施設の改善

- ✓ 作業補助具などの機械設備の改善、作業の平易化などの作業方法の改善、照明などの作業環境の改善、福利厚生施設の導入・改善を通じ、身体的機能の低下にも対応できるようにすることにより、体力などが低下した高齢者が職場から排除されることなく、その職業能力が十分に発揮できるよう配慮してください。

高齢者の職域拡大

- ✓ 高齢化に対応した職務の再設計を行うことなどにより、高齢者の身体的機能の低下などの影響が少なく、能力、知識、経験などが十分に活用できる職域の拡大を行ってください。

高齢者の知識、経験などを活用できる配置、処遇の推進

- ✓ 職業能力を評価する仕組みや資格制度、専門職制度などの整備により、知識や経験などを活用できる配置、処遇を推進してください。

勤務時間制度の弾力化

- ✓ 高齢者の就業希望や体力は人さまざまですので、短時間勤務、隔日勤務、フレックスタイム制などを活用した勤務時間制度の弾力化を図ってください。

事業主が共同で行う取り組みの推進

- ✓ 高齢者の雇用機会の開発を効率的に進めるため、同じ産業や同じ地域の事業主の間で、高齢者の雇用に関するさまざまな経験を共有しつつ、労働者の職業能力開発の支援、職業能力を評価する仕組みの整備、雇用管理の改善などについての共同の取り組みを推進してください。

3. (独)高齡・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

－「65歳超雇用推進プランナー等」による相談・援助－

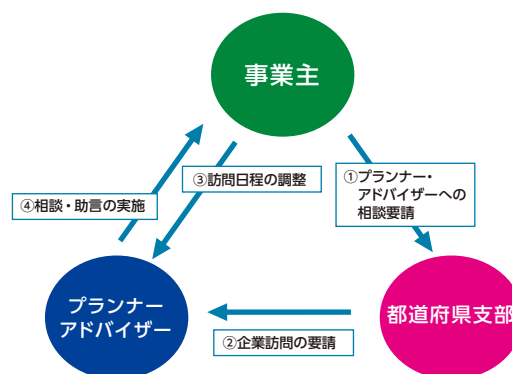
◆「65歳超雇用推進プランナー等」とは

シニア人材の活躍を推進するためには、賃金・退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等さまざまな条件整備に取り組む必要があります。(独)高齡・障害・求職者雇用支援機構では、高齡者雇用問題に精通した経営労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する方を65歳超雇用推進プランナー、高年齢者雇用アドバイザー(以下、「65歳超雇用推進プランナー等」)として認定、全国の都道府県支部に配置し、企業による条件整備の取組を支援しています。

◆支援メニュー

①制度改善提案

65歳超雇用推進プランナー等が、将来に向けて65歳以上への定年引き上げや65歳を超えた継続雇用延長等の制度改定に関する具体的な提案を行うとともに、高年齢者雇用を進める上での課題を把握し、制度改善を図るための条件整備を支援します。



②相談・助言

65歳超雇用推進プランナー等が、高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行っています。企業による費用負担はありません。

③企画立案

相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を、企業からの要請に基づき65歳超雇用推進プランナー等が作成、提案します。経費の2分の1は(独)高齡・障害・求職者雇用支援機構が負担し、企業は残る2分の1を負担します。

④研修

企業における高齡従業員の戦力化を支援するために65歳超雇用推進プランナー等が企業ニーズに応じたカリキュラムを設定し研修を行います。中高年齢従業員を対象とした研修と高齡従業員が配置されている職場の管理・監督者を対象とした研修により、従業員の就業に対する意識の向上を促します。経費の2分の1は(独)高齡・障害・求職者雇用支援機構が負担し、企業は残る2分の1を負担します。

⑤企業診断

企業における高齡者の雇用環境の整備を援助するために各種の企業診断システムを開発し運用しています。企業は簡単な質問票に記入するだけで、高齡者の活躍に向けた職場の課題を把握でき、65歳超雇用推進プランナー等がその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします。企業による費用負担はありません。

4. 高齢者雇用についての相談窓口・支援

◆個人事業主を対象とする公的な相談窓口、支援

(1) 健康相談・健康管理(※メンタルヘルスに関する問題も含む)に関する相談窓口・支援

<地域産業保健センター>:事業者向け

地域産業保健センターでは、労働者数50人未満の小規模事業場の事業者や労働者に対して、以下の事業を原則として無料で提供しています。

- (1) 長時間労働者への医師による面接指導の相談
- (2) 健康相談窓口の開設
- (3) 個別訪問による産業保健指導の実施
- (4) 産業保健情報の提供
- (5) その他(労働者の健康管理や産業保健に関する相談)

※独立行政法人 労働者健康安全機構「地域窓口(地域産業保健センター)」

<https://www.johas.go.jp/sangyouhoken/tabid/333/Default.aspx>

(2) メンタルヘルスに関する相談窓口・支援

<こころの耳>:事業者・個人向け

「こころの耳」のサイトでは、職場のメンタルヘルス対策(自殺予防対策を含む)及び過重労働対策について、事業者、労働者、家族等への的確な情報提供の基盤を整備しています。

産業カウンセラー等の専門のメール相談員が直接、個人のメンタルヘルスに関する相談に対応してくれることも特徴です。

※厚生労働省 メンタルヘルスポータルサイト「働く方へ」

<http://kokoro.mhlw.go.jp/worker/>

(3) 経営相談に関する相談窓口・支援

<東商ビジネスサポートデスク>:事業者向け

弁護士、税理士、社会保険労務士など専門家への相談や、経営課題に応じた専門家の派遣のほか、様々な経営上の相談に対応しています。また、資金繰りの悪化など事業の立て直しが必要な場合には、経営安定特別相談や専門家に対応する中小企業再生支援協議会がサポートしています。

※東京商工会議所:経営相談に関する相談窓口・支援

<https://www.tokyo-cci.or.jp/soudan/>

◆業界の民間団体について

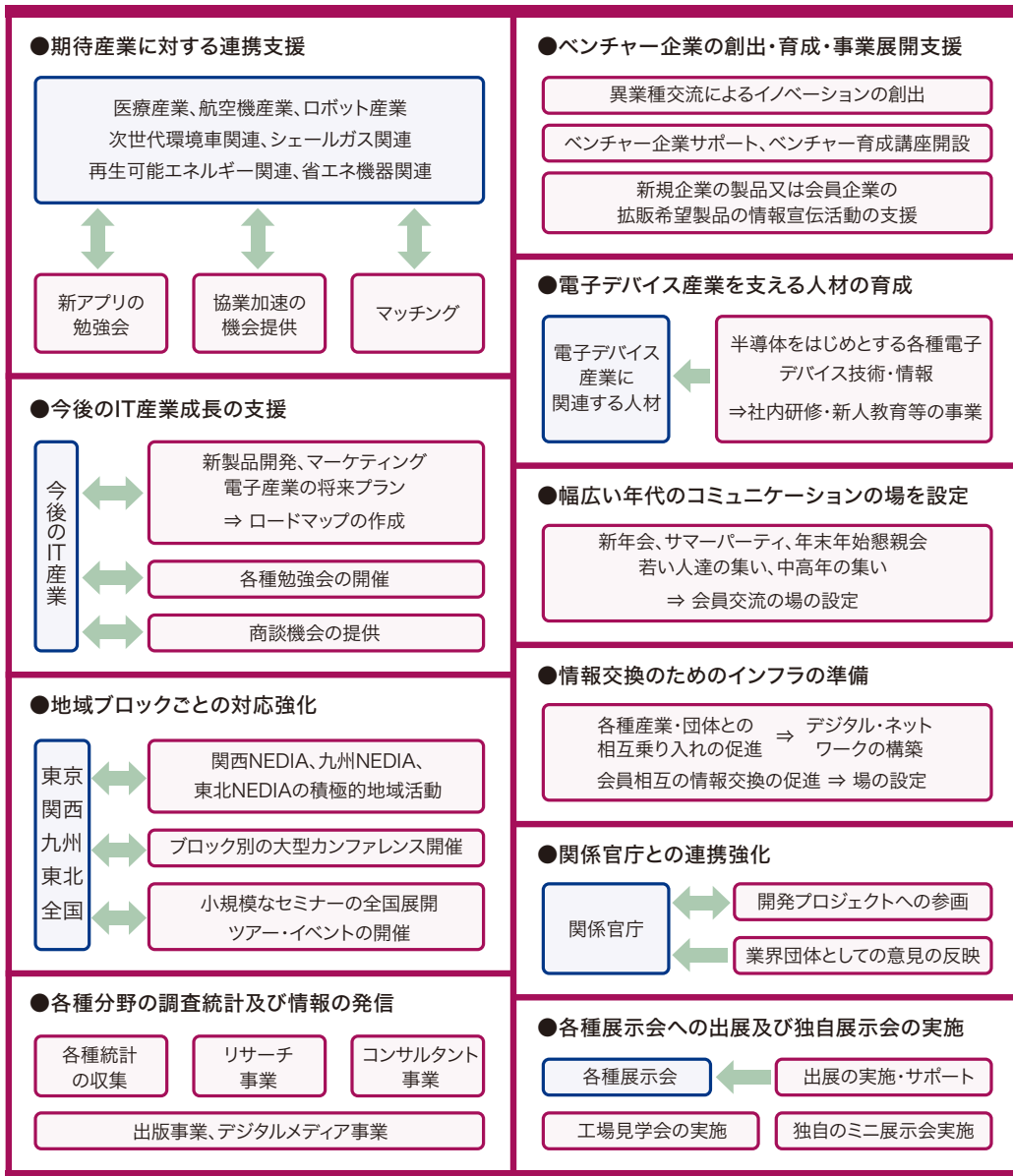
日本電子デバイス産業協会 (NEDIA)



<団体概要> ※入会のご案内より

NEDIAは、電子デバイスの川上から川下にわたって幅広い分野の会員を有し、横断的な戦略組織として、草の根的なオープンイノベーションを実現して日本のエレクトロニクス産業の発展を目指しています。会員におかれましては、当協会の種々の事業に参画して、自らの事業の発展につなげていただきたく思っております。会員数は、正会員174、賛助会員21、個人会員79、総数274(2019年3月31日)です。

<活動内容> ※活動方針より



※NEDIA ホームページ

<http://www.nedia.or.jp/>

5. 活用できる公的助成金

① 65歳超雇用推進助成金

生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等や高齢者の雇用管理制度の整備等、高齢の有期契約労働者を無期雇用に転換した事業主に対して助成するものであり、高齢者の雇用推進を図ることを目的とし、以下の(i)～(iii)の3つのコースに分かれています。

(支給要件等については、こちらをご覧ください。<http://www.jeed.or.jp/elderly/subsidy/index.html>)

(i) 65歳超継続雇用促進コース

◆概要

(A)65歳以上への定年引上げ、(B)定年の定め廃止、(C)希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコースです。

◆支給額

定年引上げ等の措置の内容や年齢の引上げ幅、60歳以上の雇用保険被保険者数に応じて、下表の金額を支給します。

【A. 65歳以上への定年引上げ】【B. 定年の定め廃止】

()は引上げ幅

措置内容 60歳以上 被保険者数	A				B 定年の定め 廃止
	65歳まで引上げ		66歳以上に引上げ		
	(5歳未満)	(5歳)	(5歳未満)	(5歳以上)	
1～2人	10万円	15万円	15万円	20万円	20万円
3～9人	25万円	100万円	30万円	120万円	120万円
10人以上	30万円	150万円	35万円	160万円	160万円

【C. 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入】

()は引上げ幅

措置内容 60歳以上 被保険者数	A			
	66～69歳まで		70歳以上	
	(4歳未満)	(4歳)	(5歳未満)	(5歳以上)
1～2人	5万円	10万円	10万円	15万円
3～9人	15万円	60万円	20万円	80万円
10人以上	20万円	80万円	25万円	100万円

(注)定年引上げと、継続雇用制度の導入を合わせて実施した場合の支給額はいずれか高い額のみとなります。

(ii) 高齢者評価制度等雇用管理改善コース

◆概要

高齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して一部費用の助成を行うコースです(実施期間:1年以内)。対象となる措置は以下の通りです。

- 高齢者の職業能力を評価する仕組み及びこれを活用した賃金・人事処遇制度の導入又は改善
- 高齢者の希望に応じた短時間勤務制度や隔日勤務制度などの導入又は改善
- 高齢者が意欲と能力を発揮して働けるために必要な知識を付与するための研修制度の導入又は改善
- 法定外の健康管理制度の導入 等

◆支給額

雇用管理制度の整備等の実施に要した経費^{※1}の額に、次の助成率を乗じた額

	中小企業事業主 の助成率	中小企業事業主以外 の助成率
生産性要件(※2)を満たした場合	75%	60%
生産性要件を満たさなかった場合	60%	45%

※1 雇用管理制度の実施に要した経費は、雇用管理制度の導入又は見直しに必要な専門家等に対する委託費、コンサルタントとの相談に要した経費です。初回に限り30万円とみなします。2回目以降の申請は、30万円を上限とする経費の実費を対象経費とします。

※2 生産性要件の詳細については、こちらをご覧ください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html>

(iii) 高齢者無期雇用転換コース

◆概要

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用へ転換させた事業主に対して助成を行うコースです。

◆支給額

対象労働者1人につき^{※1}、下表の金額を支給します。

<>内は生産性要件(※2)を満たした事業主に適用される数値

中小企業	中小企業以外
48万円 <60万円>	38万円 <48万円>

※1 支給申請年度1適用事業所当たり10人までとします。

※2 生産性要件の詳細については、こちらをご覧ください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137393.html>

②高年齢雇用継続給付

◆概要

高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、基本手当を受給し60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれますが、雇用保険の被保険者であった期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。

(詳しくは、こちらをご覧ください。https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html)

◆支給内容

☑支給額

高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。(各月の賃金が363,359円を超える場合は支給されません(この額は毎年8月1日に変更されます))。

例えば、高年齢雇用継続基本給付金について、60歳時点の賃金が月額30万円であった場合、60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになりますので、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給されます。

☑支給期間

高年齢雇用継続基本給付金の支給対象期間は、被保険者が60歳に達した月から65歳に達する月までです。ただし、60歳時点において、雇用保険に加入していた期間が5年に満たない場合は、雇用保険に加入していた期間が5年となるに至った月から、この給付金の支給対象期間となります。また、高年齢再就職給付金については、60歳以後の就職した日の属する月(就職日が月の途中の場合、その翌月)から、1年又は2年を経過する日の属する月までです。(ただし65歳に達する月が限度)

☑支給申請手続き

高年齢雇用継続給付の支給を受けるためには、原則として2か月に一度、事業所の所在地を管轄する公共職業安定所に支給申請書を提出していただく必要があります。

なお、支給申請書の提出は、初回の支給申請(最初に支給を受けようとする支給対象月の初日から起算して4か月以内)を除いて指定された支給申請月中に行う必要があります。

◆問い合わせ先

最寄りの労働局、公共職業安定所(ハローワーク)

③特定求職者雇用開発助成金(特定就職困難者コース)

◆概要

高齢者や障害者等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、継続して雇用する労働者(雇用保険の一般被保険者)として雇い入れる事業主に対して助成されます。

◆主な支給要件

- (1)ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等(※1)の紹介により雇い入れること
- (2)雇用保険一般被保険者として雇い入れ、継続して雇用すること(※2)が確実であると認められること。

※1 具体的には次の機関が該当します。

- ①公共職業安定所(ハローワーク)
- ②地方運輸局(船員として雇い入れる場合)
- ③適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者等

特定地方公共団体、厚生労働大臣の許可を受けた有料・無料職業紹介事業者、届出を行った無料職業紹介事業者、または無料船員職業紹介事業者(船員として雇い入れる場合)のうち、本助成金に係る取扱いを行うに当たって、厚生労働省職業安定局長の定める項目のいずれにも同意する旨の届出を労働局長に提出し、雇用関係給付金に係る取扱いを行う旨を示す標識の交付を受け、これを事業所内に掲げる職業紹介事業者等

※2 対象労働者の年齢が65歳以上に達するまで継続して雇用し、かつ、当該雇用期間が継続して2年以上であることをいいます。

◆支給額(高齢者(60歳以上65歳未満)が対象の場合)

対象労働者	支給額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の者	60万円 (50万円)	1年 (1年)	30万円×2期 (25万円×2期)
短時間労働者	40万円 (30万円)	1年 (1年)	20万円×2期 (15万円×2期)

※()内は、中小企業事業主以外に対する支給額および助成対象期間です。

※短時間労働者とは、1週間の所定労働時間が、20時間以上30時間未満である者をいいます。

◆問い合わせ先

最寄りの労働局、公共職業安定所(ハローワーク)

④特定求職者雇用開発助成金(生涯現役コース)

◆概要

雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により、一年以上継続して雇用することが確実な労働者(雇用保険の高年齢被保険者)として雇い入れる事業主に対して助成されます。

◆主な支給要件

- (1)ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等(※1)の紹介により雇い入れること。
- (2)雇用保険の高年齢被保険者として雇い入れ、1年以上雇用することが確実であると認められること。

※1 具体的には次の機関が該当します。

- ①公共職業安定所(ハローワーク)
- ②地方運輸局(船員として雇い入れる場合)
- ③適正な運用を期すことのできる有料・無料職業紹介事業者等

特定地方公共団体、厚生労働大臣の許可を受けた有料・無料職業紹介事業者、届出を行った無料職業紹介事業者、または無料船員職業紹介事業者(船員として雇い入れる場合)のうち、本助成金に係る取扱いを行うに当たって、厚生労働省職業安定局長の定める項目のいずれにも同意する旨の届出を労働局長に提出し、雇用関係給付金に係る取扱いを行う旨を示す標識の交付を受け、これを事業所内に掲げる職業紹介事業者等

◆支給額

対象労働者	支給額	助成対象期間	支給対象期ごとの支給額
短時間労働者以外の者	70万円 (60万円)	1年 (1年)	35万円×2期 (30万円×2期)
短時間労働者	50万円 (40万円)	1年 (1年)	25万円×2期 (20万円×2期)

※()内は、中小企業事業主以外に対する支給額および助成対象期間です。

※短時間労働者とは、1週間の所定労働時間が、20時間以上30時間未満である者をいいます。

◆問い合わせ先

最寄りの労働局、公共職業安定所(ハローワーク)

6. 関係窓口

◆高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部高齢・障害者業務課 所在地一覧

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県支部高齢・障害者業務課等において高齢者の雇用に関する相談・援助、高齢者、障害者雇用に関する助成金の受付、障害者雇用納付金等の申告申請の受付、啓発等の業務を実施しています。

2019年8月1日現在

名称	所在地	電話番号(代表)
北海道支部高齢・障害者業務課	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森支部高齢・障害者業務課	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手支部高齢・障害者業務課	盛岡市栄園1-12-18 盛岡楽園センタービル3階	019-654-2081
宮城支部高齢・障害者業務課	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田支部高齢・障害者業務課	雄上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形支部高齢・障害者業務課	山形市津山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島支部高齢・障害者業務課	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城支部高齢・障害者業務課	水戸市城南1-4-7 第5ビル5階5号	029-300-1215
栃木支部高齢・障害者業務課	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬支部高齢・障害者業務課	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉支部高齢・障害者業務課	さいたま市緑区原山2-15-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉支部高齢・障害者業務課	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京支部高齢・障害者業務課	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794
東京支部高齢・障害者窓口サービス課	〃	〃
神奈川支部高齢・障害者業務課	横浜市中区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟支部高齢・障害者業務課	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT 21ビル12階	025-226-6011
富山支部高齢・障害者業務課	高岡市ハゲ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川支部高齢・障害者業務課	金沢市親善堂前1-1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井支部高齢・障害者業務課	福井市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨支部高齢・障害者業務課	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野支部高齢・障害者業務課	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜支部高齢・障害者業務課	岐阜市金町5-25 G-front 7階	058-269-5823
静岡支部高齢・障害者業務課	静岡市駿河区豊島3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知支部高齢・障害者業務課	名古屋市中区津1-10-1 Mテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重支部高齢・障害者業務課	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀支部高齢・障害者業務課	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都支部高齢・障害者業務課	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪支部高齢・障害者業務課	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782
大阪支部高齢・障害者窓口サービス課	〃	〃
兵庫支部高齢・障害者業務課	尼崎市武庫野町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良支部高齢・障害者業務課	橿原市城野町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山支部高齢・障害者業務課	和歌山市豊郷1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取支部高齢・障害者業務課	鳥取市若草台高7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
徳島支部高齢・障害者業務課	松江市東朝日町267 徳島職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山支部高齢・障害者業務課	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島支部高齢・障害者業務課	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口支部高齢・障害者業務課	山口市矢野1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島支部高齢・障害者業務課	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川支部高齢・障害者業務課	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛支部高齢・障害者業務課	松山市西郷生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-805-6780
高知支部高齢・障害者業務課	高知市穂織通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡支部高齢・障害者業務課	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀支部高齢・障害者業務課	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎支部高齢・障害者業務課	諫早市小島船町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本支部高齢・障害者業務課	合志市遠藤2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分支部高齢・障害者業務課	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎支部高齢・障害者業務課	宮崎市大字郷久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島支部高齢・障害者業務課	鹿児島市東都元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄支部高齢・障害者業務課	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※最新情報は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構HP をご確認ください。

(<http://www.jeed.or.jp/location/shibu/>)

7. 関連ウェブサイト

◆各種助成金の詳細情報や申請書類等がダウンロードできます

▶ 厚生労働省HP:事業主の方のための雇用関係助成金

(ホーム>政策について>分野別の政策一覧>雇用・労働>雇用>事業主の方のための雇用関係助成金)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/index.html

▶ 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構HP:助成金(高齢者雇用)

(ホーム>高齢者雇用の支援>助成金)

<http://www.jeed.or.jp/elderly/subsidy/index.html>

◆お問い合わせ先

○都道府県労働局一覧

<https://www.mhlw.go.jp/kouseiroudoushou/shozalanna/roudoukyoku/>

○全国ハローワーク所在案内

<https://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html>

電子デバイス産業高齢者雇用推進委員会 名簿

<委員>

(50音順、敬称略、◎:座長、○:副座長)

◎ いまの こういちろう ◎ 今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授、学習院さくらアカデミー所長
おおしま えいいち 大嶋 瑩一	株式会社インターテック販売 事業開発部 部長
かまはら こういち 釜原 紘一	一般社団法人日本電子デバイス産業協会 監事
くまがい あつし 熊谷 敦	JFE商事エレクトロニクス株式会社 技術サポート部 部長
○ しばた つぐみち ○ 柴田 随道	東京都市大学 工学部 教授
しまおか もとひろ 島岡 基博	アルプスアルパイン株式会社(旧アルプス電気株式会社) 管理本部 常勤顧問 ベテラン活性化担当
すとう とも 周藤 智	STO法律事務所 代表弁護士
まあり こういち 真有 浩一	ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社 技術企画推進部 統括部長
むろふし ひでゆき 室伏 秀之	JINSOホールディング株式会社 代表取締役
やなか とおる 谷中 徹	日総工産株式会社 渉外広報部 ゼネラルマネージャー

<事務局>

すとう じんきち 周藤 仁吉	一般社団法人日本電子デバイス産業協会 常務理事・事務局長
こばやし とまじ 小林 関司	一般社団法人日本電子デバイス産業協会 事務局次長
ほり ゆかり 堀 ゆかり	一般社団法人日本電子デバイス産業協会 事務局 主査
おおもり じゅんいち 大森 純一	一般社団法人日本電子デバイス産業協会 事務局 高齢者雇用推進担当
ひらた かおる 平田 薫	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済政策部 主任研究員
はんぎょう さとみ 萩行 さとみ	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 経済政策部 研究員

※本ガイドラインは、「電子デバイス産業高齢者雇用推進委員会」での議論を踏まえて作成したものです。

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 委託事業
電子デバイス産業における高齢者雇用推進ガイドライン
— シニア期の“使えるスキル”発見研修プログラム開発手順 —

発行 2019 年11月

一般社団法人 日本電子デバイス産業協会
電子デバイス産業高齢者雇用推進委員会

〒101-0025 東京都千代田区神田佐久間町 竹内ビル202

TEL:03-5823-4465、FAX:03-5823-4475



一般社団法人 日本電子デバイス産業協会