

産業別高齢者雇用推進 ガイドラインのご紹介

～高齢従業員がいきいきと働くためのヒント集～



産業別高齢者雇用推進事業の概要

事業の背景について

我が国では、急速に高齢化が進行しています。平成26年版（2014年版）高齢社会白書によると、我が国の高齢化率（全人口に占める65歳以上の人口の割合）は25.1%に上昇し、世界の主要国で最高水準となっています。今後も高齢化は一層進行し、最新の人口統計では2060年の高齢化率は40%近くに達する見込みです。こうした中で、中長期的には、労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、社会の支え手として意欲と能力のある限り活躍し続ける社会が求められています。

我が国は「超高齢社会」へ

生産年齢人口（15～64歳）の減少
と高齢化の進展

労働力人口
の減少

対策

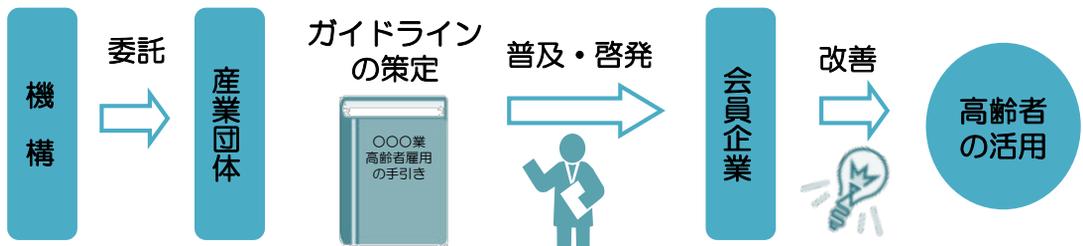
「改正高齢者雇用安定法施行」（H25）
～65歳までの安定した雇用を確保～

高齢者の長年の職業経験や高い専門能力、
就業意欲を活用して組織を活性化！

（生涯現役社会の実現）

当事業について

高齢者雇用を推進していくためには、産業毎に、労働力人口の高齢化の状況や、置かれている経営環境、求められる労働者の性質、形態など、高齢者雇用に関する諸条件が異なっていることを踏まえて検討する必要があります。そこで、高齢者雇用を一層効果的に推進するため、当該産業に属する企業で構成される産業団体が高齢者雇用に取り組むことを支援いたします。



事業の流れについて

産業団体内に推進委員会を設置し、高齢者雇用に関する具体的な実態把握等を行うことにより、産業毎の高齢者雇用をより推進するために必要な事項を把握し、ガイドラインとして取りまとめ、普及啓発を行います。

※スケジュールは一例です。

初年次目

- 高齢者雇用推進委員会の開催（年5回程度）
- 基礎データの収集（アンケート調査、ヒアリング調査等の実施）
- 事業報告書の作成（中間報告書）

2年次目

- 高齢者雇用推進委員会の開催（年3回程度）
- ガイドラインの策定（会員企業等への配布）
- 普及啓発活動の実施（高齢者雇用推進セミナー等の開催）
- 事業報告書の作成（最終報告書）

本書の構成

当機構では、産業団体が高齢者の雇用促進のために解決すべき課題等について検討を行い、その結果に基づき、高齢者の雇用を促進するために必要な事項をガイドライン（高齢者雇用の手引き）としてとりまとめ、これを用いて産業団体の会員企業に普及啓発することで、高齢者雇用を一層効果的に推進することを目的とした「産業別高齢者雇用推進事業」を行っています。

本書は、平成25年度に『企業における高齢者雇用の推進』に係る検討委員会（委員長：藤村博之 法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科教授）において取りまとめた高齢従業員を戦力化するための方策を基本にしなが、これまで策定した産業毎のガイドラインから抽出した事例や提言をテーマ別（方策別）に分類・整理したものです。各社のご事情（課題）に合わせて、関心の高いテーマから自由にご覧いただける構成になっています。是非、高齢従業員がいきいきと働ける職場づくりの推進に向けてのヒントとしてご活用頂ければ幸いです。

- | | | | |
|-----|------------------------------------|--|-----|
| I | 高齢者を戦力化する制度を作るには？
（制度面に関する改善） |  | P1 |
| II | 高齢者を技能伝承の担い手にするには？
（能力開発に関する改善） |  | P7 |
| III | 高齢者にやさしい作業環境を作るには？
（作業施設等の改善） |  | P13 |
| IV | 高齢者が活躍できる場を作るには？
（新職場・職務の創出等） |  | P15 |
| V | 高齢者間で分業するには？
（ワークシェアリング等） |  | P17 |
| VI | 高齢者の健康と安全を守るには？
（健康管理・安全衛生） |  | P19 |
| VII | 中高齢者の就業意識を高めるには？
（定年前の準備支援） |  | P21 |

巻末

策定ガイドラインの一覧（産業業種別）

＜本書における言葉の定義＞
高齢者：60歳以上の者全般
中高齢者：45歳以上の者全般
再雇用者：定年後再雇用の者

高齢者を戦力化する制度を作るには？ (制度面に関する改善)



- ◆ 高齢者の意欲を高める方法として、まずあげられるのは定年延長や継続雇用年齢の引き上げです。生涯現役社会を視野に入れた長期的な取り組みを早めに行なうことが肝要です。
- ◆ 定年後の継続雇用など60歳以降は処遇が大幅に変わることも多いため、高齢者には特に不安があります。一人ひとりの総収入（賃金プラス公的給付）に配慮した賃金決定方法にするなど、定年前後の所得水準をできるだけ激変させない工夫が望ましいでしょう。また、人事考課により高齢者の仕事ぶりを評価して処遇に反映させることで、継続雇用であっても経験豊かな高齢者に今までと変わらぬ貢献を期待するという企業もあります。
- ◆ 高齢者は今まで通りのフルタイム勤務を望むとは限りません。地域活動や趣味、また通院、介護などでパートタイム勤務を希望する者も多くなります。そこで多様な働き方に対応した社員資格や勤務時間の工夫が必要となります。

《主な対策》

対策1. 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

対策2. 賃金を工夫する

対策3. 役職制度を工夫する

対策4. 社員資格を工夫する

対策5. 勤務時間を工夫する

対策6. 評価制度を工夫する

各業界の取り組み

対策1

定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

□ 65歳定年制の実施《H26 百貨店業》

当社は1998年に65歳定年制を導入し、今年で15年が経ちました。65歳定年制を導入する前は、60歳以降の再雇用制度を整備していました。当時、団塊世代が50歳にさしかかっており、人員構成の高齢化が進んでいる只中でした。そのときの再雇用制度の賃金は、年金と雇用保険からの受給を前提とした一律的な処遇でした。よって、ベテラン社員の活性化と活用がうまく機能せず、優秀な社員のモチベーション低下という問題を抱えていました。一方で、従業員からは厚生年金受給年齢の引き上げに伴う生活不安や、世間でリストラが蔓延していたことによる雇用不安の声が上がっていました。この双方の意見を踏まえて、65歳定年制に踏み切りました。

□ 「生涯雇用」の実現《H26 百貨店業》

当社は2002年に労使共同宣言を行い、「生涯雇用」を目指しています。そのために、年功序列制度と決別し、職務等級一本の人事制度を志向しています。これは、仕事に対するやりがい・働きがいを持つ人であれば、年齢に関わらず当社で力を発揮してもらいたい、という考え方が根底にあり、そのためには本人の能力・職務に応じた人事制度を整備する必要があるからです。

労使共同宣言をうけて、2007年に60歳定年後の再雇用者にも、正社員と同じ人事制度を適用することにしました。それまでは嘱託身分でライン長に就くことができない、という制度的な制約があったのですが、「生涯雇用」の思想に基づいて、社員としての責任を全うしてもらうために正社員と同じ仕組みを適用することにしました。

また、再雇用者は65歳で雇用満了となりますが、引き続き勤務を希望する者は「フリースタッフ」という名称で、月間15日程度の勤務日数で雇用しています。原則70歳を限度として1年契約で雇用しています。

提言

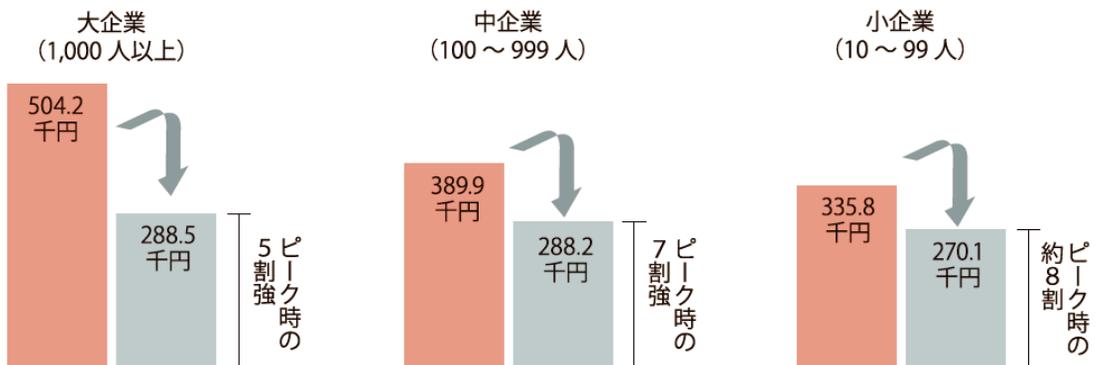
- 年齢を基準とした定年前の給与減額・役職定年制の工夫《H26 百貨店業》
 年齢を基準として給与減額や役職定年を行う場合には、高齢者のモチベーションが下がってしまう恐れもあります。単純に給与減額や役職降職を行うだけでなく、高齢者に期待する役割について明確に提示し、新たなやりがいを見出してもらえるように働きかけるべきでしょう。
- 再雇用者をグレード分けして報酬とリンク《H26 ホテル業》
 新しい再雇用制度として、役割や仕事内容を定義付けたうえで、再雇用者を5段階のグレードに分け、グレードごとに処遇格差を設けました。



- 再雇用者の賃金水準を定年到達時の約80%に設定《H25 味噌製造業》
 再雇用者の賃金は、定年到達時の約80%としており、65歳まで原則として金額は変わりません。定年到達時給料の75%以上なので高年齢雇用継続給付は支給されませんが、現状の給料水準を考慮するとあまり下げるわけにはいかないと考えています。なお、賞与については、業績に応じて正社員の80%程度の金額を支給しています。
- 定年後の給与を段階的に引き下げ《H25 鋳造業》
 定年後の給与は、定年時の基本給および役職手当を合算した額をベースに、1年目80%、2年目75%、3年目65%、4年目60%と下げていき、最後は本人が辞めたいと言うまでは定年時の50%を支給します。定年後1年目の給与は80%と比較的高めですが、これは生活する上でまだまだお金がかかることあるだろうとの考え方からであり、この仕組みは昔から変わっていません。毎月の基本給についての定年後の査定はありません。なお、賞与については働きぶりを査定した結果が反映されるため、支給金額は一人ひとり異なります。
- 賃金を時給換算することで柔軟に対応《H25 自動車車体製造業》
 時給換算で、各自の仕事内容や能力に見合った額を継続雇用者に提示しています。時給換算し時間単位で管理することで、フレキシブルな管理が可能になります。

Check

- ✓ 定年後の賃金はピーク時の5～8割程度が一般的《H26 ホテル業》
 厚生労働省の平成25年「賃金構造基本統計調査」(全国)によると、男性の場合、賃金のピークは企業規模の大小を問わず50～54歳です。また、定年後の賃金は企業規模により異なりますが、ピーク時の「5～8割程度」が一般的となっています。



※記載の賃金額は、調査年6月の所定内給与額をいい、すべて平均所定内給与額である。
 (出所)「エルダー2014.5」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

□ 「加算ポイント」の仕組み化で貢献度合いを賞与に反映《H26 百貨店業》

再雇用者であるエルダースタッフの賞与に「加算ポイント」という仕組みを導入しています。元来、エルダースタッフの賞与は全員同額でしたが、モチベーションに配慮してこの仕組みを導入しました。エルダースタッフに対する人事考課は行っていないので（※）、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ます。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割程度が加算されます。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ります。

※エルダースタッフに対する人事考課を上長が行っていないのは、「元部下が、元上司を評価する」ということの難しさを考慮した結果です。

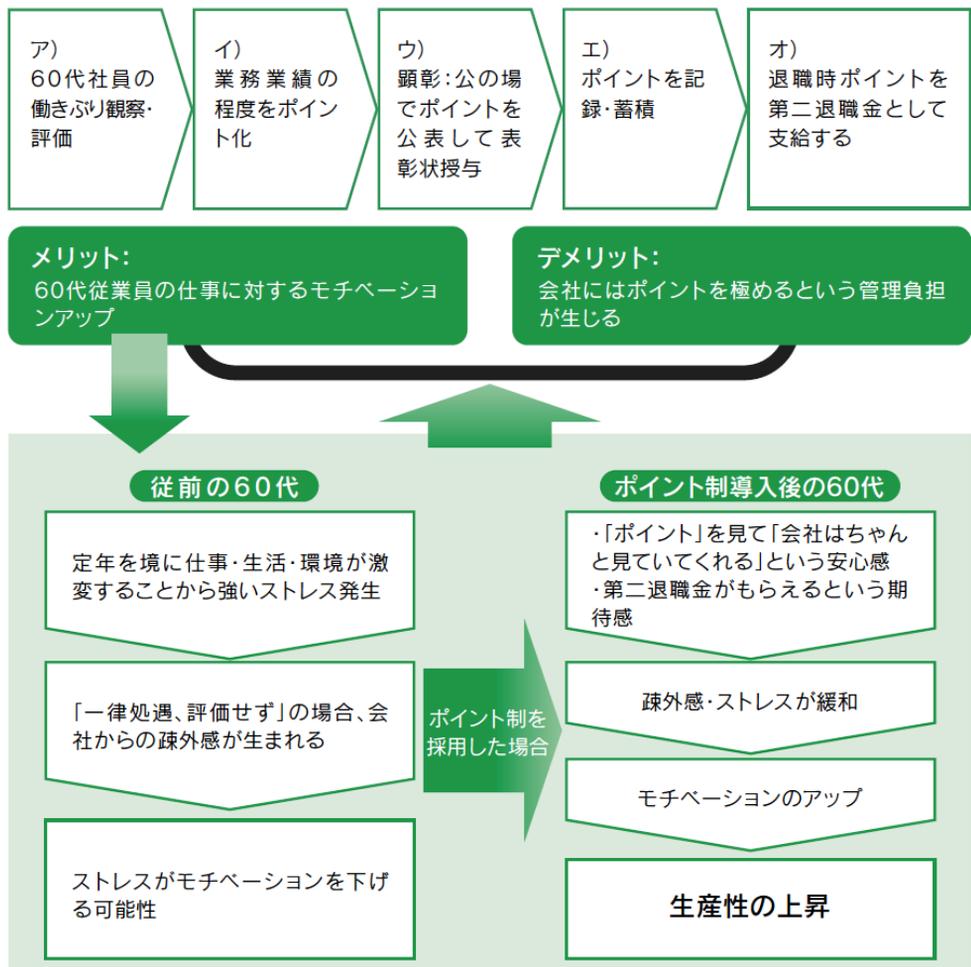
提言

□ ポイント顕彰制により再雇用者へ第二退職金として支給《H20 染色整理業》

「金一封」のような金銭的対策については、在職老齢年金の支給額が却って減額される可能性があり、せっかくの好意があだになる可能性も「無きにしもあらず」です。そこでこの弊害を除くためのヒントが以下の折衷案です。金一封の代わりにポイントを付与し、最終的に退職するときにポイントを金額換算して支給するという方法です。

- 業務・業績貢献顕著の程度をポイント化して最終退職時に累積ポイント相当の一時金（第二退職金）を支給する。
- ポイント付与時には公の場で責任者が表彰を行い、ポイント贈与状を手交する。
- 一時金の場合、在職老齢年金の支給額調整を要する場合がありますが、ポイント制の場合はその弊を回避できるというメリットがある。

ポイント顕彰制を導入した場合の効果：

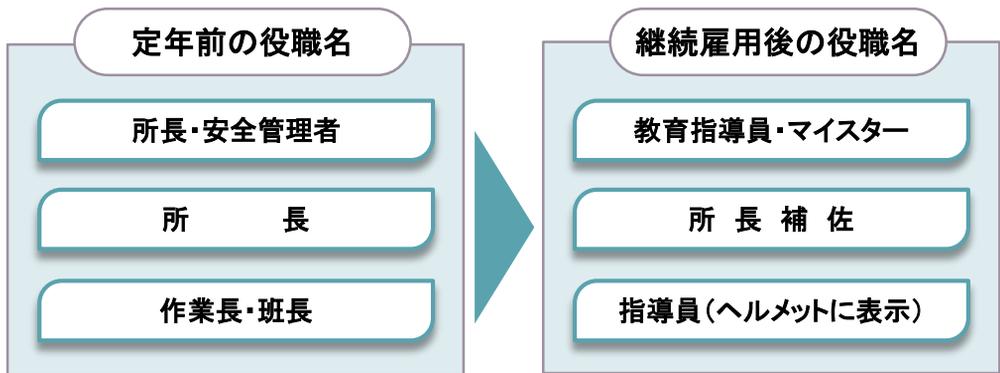


□ マイスター制度の採用《H25 自動車車体製造業》

当社のような中小企業が地方にいて生き残っていくためには、大手が真似することが出来ない強みが必要です。それは特殊な分野をターゲットにすることであり、優れた技術・技能を有する社員を抱えることです。特種車のような車を作る技術・技能の一番柱になるのが「打ち出し钣金」であり、これが最も重要となります。この技術・技能を次世代に確実に継承していくことが生産面の最重要課題です。ドイツの同業を見学して、議論したときに「マイスター」という言葉を知りました。我が社が目指していることと同一であることを悟り、長く当社で活躍し、優れた腕を持っている人に「マイスター」の称号を授けることにしました。マイスターには称号授与とともにワッペンを付けてもらっています。

□ 役職名・ポストの工夫《H20 港湾運送業》

立場や職務の変化を本人に自覚させ、周りにも理解してもらうため、役職名を工夫することも大切です。また、肩書きは、コスト負担なく、高齢者のモチベーションを高める手段ともなります。次のとおり、各社それぞれ工夫をしています。



Check

✓ ジョブタイトルや社内呼称等に配慮する《H26 ホテル業》

- 教育係としての役割がある場合は、「アドバイザー」「シニアアドバイザー」、技術やノウハウの伝承を担っている場合は「マイスター」等、再雇用者の役割が周囲からわかるような呼称を用意する
- 職務を細分化し、再雇用者の専門性や得意分野を明示した肩書きをつける
 (例) ・英語が堪能→英語担当
 ・パソコンに詳しい→IT担当

呼称に関する心理学

呼称の効果に関して、アメリカの心理学者のホブランドとワイスによる興味深い実験があります。彼らは次のような心理実験を行い、呼称による「権威」の影響について調べました。

まず、学生からある社会問題に関する意見を聴取した後、学生をAグループとBグループに分けます。各グループの学生に対し、その社会問題について書かれた記事を見せ、Aグループにはそれが「専門的な雑誌の記事」と伝えて伝え、Bグループにはそれが「大衆的な雑誌の記事」と伝えてから読んでもらい、彼らが事前の意見を変えるかどうかを実験しました。

その結果、雑誌の内容は同じであるにもかかわらず、Aグループの学生はBグループの学生の4倍も多く意見を変えたといえます。

(出所) Hovland, C. I. and W. Weiss (1951) "The influence of source credibility on communication effectiveness."

つまり、「専門」という呼称が人の心に大きな影響を与えたのです。人の心は、対外的に信用のある呼称に少なからず左右されてしまうものと考えられます。

□ 「特命OB」として70歳まで雇用《H25 自動車車体製造業》

65歳時点で会社側から望まれた人は「特命OB」として70歳まで健康である限り、働ける仕組みがあります。その申請基準となる対象内容は、「特別な技能有資格者」「法的必須有資格者」「社員教育、研修等の有資格者」「得意先に太い人脈パイプを持つ者」「高度な技能を有し、職場の教育・指導ができる者」「定年再雇用後、職場のニーズで就労してもらいたい者」などで、例えば電気主任技術者、PM改善職長教育などの資格保有者が該当します。その人でないとならないような“何か”を保有している人が推薦されることとなります。

対策4

社員資格を工夫する

□ 定年後の処遇に連動させた職能資格制度《H26 漬物製造業》

平成11年に職能資格制度を導入しました。同制度を設計する際に、定年前の評価が、定年後の働き方のコースに連動するように工夫しました。定年後の働き方のコースは、①役員、②定年到達時の処遇のスライド、③定年到達時の75%の処遇、④時給制への移行の4つがあり、定年後にどのコースで働けるかは、定年前までの評価を元に決定される仕組みです。定年後の働き方のコースに直結する評価は、直属の上司、部門長など評価者の評価をもとに、最終的に年に計3回、社長が社員と直接面談を行い決定されます。定年到達まで、この評価が積み重ねられ、定年以降の働き方のコースが決まります。社員は、定年までの期間、定年後のどのコースで働きたいかを見据えて、仕事に向き合っていくことが求められます。この制度が、社員一人ひとりの仕事に対する意識の高まり、モチベーションの向上、それにとまなう職業能力の向上に寄与しているものと思われます。

□ 職場復帰を促すための契約社員制度《H24 学習塾業》

現在は、様々な理由から、フルタイム就労か仕事を辞めるかという選択ではなく、短時間の勤務であったり、緩やかなペースで働きたいという人が増えています。当塾では、結婚や出産で辞めた講師が復帰しやすいようにと契約社員制度を取り入れた結果、退職を思い止まる講師が増えました。

対策5

勤務時間を工夫する

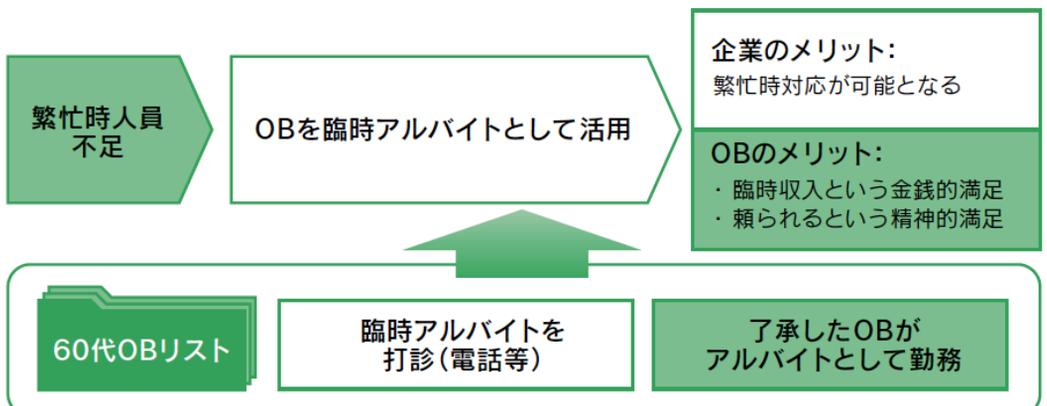
□ 自社OBを活用した繁忙時対策《H20 染色整理業》

自社OBをアルバイトとしてプールし、繁忙時対策に活用しています。

対策内容：繁忙時に際し、65歳以上のOBに連絡してアルバイトを依頼

依頼条件：日当7,000円、源泉徴収後現金払い、都度精算

利点：企業は繁忙時対策が可能になり、OBは企業に頼られるという精神的満足と金銭的満足の両方が得られます。



- 短時間勤務《H25 自動車車体製造業》
本人の体力、与えられる仕事量を考慮し、短時間（日数・時間）の働き方を設定しました。再雇用者の70%が活用しています。
- ハーフタイム勤務《H25 自動車車体製造業》
ハーフタイム勤務（通常労働時間の半分の勤務帯）を創設しました。
- 自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態《H26 漬物製造業》
従業員一人ひとりが自分の働き方のニーズに合わせ、働く時間、曜日等を決めることができる制度を導入しています。従業員は翌月の勤務希望日を申告します。それをもとに各部門長がシフト調整を行います。従業員の希望は、ほぼパターン化されているのでシフト調整はさほど大変ではありません。どうしてもシフト調整が難しい場合は、フルタイム勤務の人員で調整を行うことで対応しています。なお、フルタイムで働いているのは、ほとんどが高齢者で、当社の場合、子育て世代が働きにくい時間帯を高齢者が補っているということになります。自分の希望に合わせて、自由な働き方ができる制度は、子育て世代など従業員から喜ばれており、当社としては自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を、今後、人材募集の際のアピールポイントとして訴求していこうと考えています。若い人材層を確保するための当社の戦略を支えているのが、高齢者のマンパワーなのです。

対策6

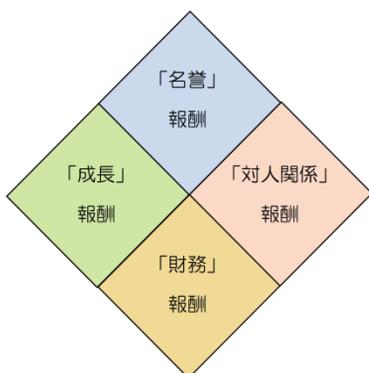
評価制度を工夫する

- 客先からの5段階評価をフィードバック《H25 自動車車体製造業》
社長自ら全社員と面談を実施していますが、面談時、「なぜ自分はこういう評価になるのか」と疑問をぶつけてくることがあります。社長に入る情報は、一部の人を介した特殊な情報であり、それは自分の情報として不完全なのではないかという疑念があります。そこで当社では客先の協力を得て、品質保証部から納品した車に関する調査を実施し、その回答結果を活用しています。質問項目としては値段・内装・電話対応・営業マンの対応などがあり、それぞれの項目毎に5段階評価を付けてもらっています。この客先評価をフィードバックしながら「思い当たることがあるなら次に活かすように」というような対応に努めています。

Check

- ✓ 「トータルリワード」の活用によるモチベーションの維持・向上《H26 百貨店業》

人事考課を通じたモチベーションアップのためには、面談を効果的に使うとよいでしょう。その際、「トータルリワード」という考え方が有効です。これは、人のやる気を引き出すためには4つの報酬がある、というものです。人は、何らかの報酬（言いかえるならインセンティブ）によって、やる気を喚起されますが、その報酬とは金銭的報酬に限らない、というのがこのトータルリワードのポイントです。面談の機会を活用し、高齢者の働きぶりや成果に対して名誉報酬や成長報酬を感じてもらえるようにしましょう。また、面談に限らず、日常のマネジメントを通じてこれらの報酬をバランスよく付与していくことが、モチベーションの維持・向上のコツと言えます。



名誉報酬… 人に「誇り」や「周囲の認知」「期待」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬

例) 「あなたの仕事は丁寧で安心できると、〇〇さんが言っていたよ」、「お客様があなたに御礼を言っていたよ」等

対人関係報酬… 職場の人間と良好な関係を築くことにより、安心感と組織への帰属意識を与えることを通じてやる気を引き出す報酬

例) 日常的に声をかけをする、業務以外の話題で会話をする、等

財務報酬… 「金銭」またはそれに相当する対価の支給を通じてやる気を引き出す報酬

例) 給与、賞与へ反映する

成長報酬… 人に「やりがい」「達成感」「承認」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬

例) スキルアップした部分をほめる、本人からの提案やアドバイスを採用する、等

高齢者を技能伝承の担い手にするには？ (能力開発に関する改善)



- ◆ 知識や技能、経験が豊富な高齢者は若年者や中堅社員のお手本になる人材であり、彼らの持つ豊富な財産を次世代に引き継がせるための技能伝承の仕組みづくりが必要です。一方、高齢者自身も60歳以降の活躍のためには新たな技能を身につけることが求められます。たとえ従来と同じ仕事を続けるにしても設備や技術が変わることがあるからです。それだけではありません。高齢者が次世代の師として後継者育成に活躍するためには教え方を体得する必要があります。このように能力開発の側面では次世代を担う人材の能力開発に加え、高齢者自身の能力開発も必要となります。

《主な対策》

- | |
|-----------------------------------|
| 対策1. 高齢者と若年・中堅社員あるいは障害のある社員をペアにする |
| 対策2. 高齢者が道場を開く |
| 対策3. 高齢者の技をマニュアル化する |
| 対策4. 高齢者に技能伝承の方法を学ばせる |
| 対策5. 高齢者自身も新たな能力を身につける |

各業界の取り組み

対策1

高齢者と若年・中堅社員あるいは障害のある社員をペアにする

- 高齢者と障害者が助け合いながら働く職場づくり《H22 豆腐・油揚製造業》
工場の作業内容をできる限り細分化して単純化を図り、障害のある社員にもできることは任せるように根気よく時間をかけて訓練し、高齢従業員の体力的負担を軽減するように工夫しました。高齢従業員は、まだ社会で役に立ちたいという思いが強く、自分たちをいつまでも頼りにしてくれる人がいる、ということがやりがいにつながっています。
 - ベテラン従業員と若手従業員のペア就労《H26 鍛造業》
鍛造品は“みるコツ”が重要であり「この筋が鍛造品としての欠陥なのか、当たり傷なのか」の判断は難しく、現場での経験やノウハウが必要です。そこで、ベテラン従業員と若手従業員をペアにして仕事をさせることで若年従業員の成長を促していきます。ベテラン従業員には「手は出さないように、若手にやらせるように」とお願いしています。
 - マニュアル化できない技術・技能の伝承《H25 自動車車体製造業》
鋼板に溶接等の加工をした後の歪みを取るためには、高年齢者が長年の経験で培ってきた“手の平の感覚”や“熟練したハンマーの打ち加減”が必須です。それらはマニュアル等では表現できないため、若年層に対して高年齢者がOJTで技術・技能の伝承を行っています。
- 提言**
- 年上部下に対する管理者のマネジメント力強化《H26 漬物製造業》
いわゆる“年上部下”への対応に悩んでいる若い管理者も少なくありません。かつての先輩や上司を部下として扱うことに心理的な抵抗が働くため、なかなか有効な方法が見出せないようです。その処方箋として、積極的にコミュニケーションをとりながら、部署の目標をよく理解してもらい、その目標達成までの過程では、できるだけ「相談する」「知恵を借りる」といったスタンスで年上部下の自尊心を保ちつつ、豊富な経験や知識を引き出していくようにします。もちろん、年上部下の仕事ぶりなどで問題があれば、先輩や元上司であっても、毅然と対応することも必要です。

提言

□ 伝承円滑化に向けた関係性や雰囲気づくりを支援する《H26 ホテル業》

高齢従業員や若年層に対してコミュニケーションの大切さを伝えたり、職場内のコミュニケーションが活性化されるような施策を検討・実行したりすることで、伝承を円滑にするための関係性や雰囲気づくりを支援することが望まれます。

コミュニケーション活性化施策の検討・実行に向けて

STEP1 社内や従業員の様子をチェック

・異なる立場や年齢の者同士がコミュニケーションを図っているか	YES	NO
・立場にとらわれずに議論をしたり、発言をしたりする場はあるか	YES	NO
・従業員同士が互いをサポートし合う風土はあるか	YES	NO
・従業員が主体性をもって取組んでいるか	YES	NO

STEP2 コミュニケーション活性化のための施策やイベントの実施を検討

もしNOがあったら

(実施例)

部署横断の勉強会

従業員なら誰でも参加できる
意見交換会

日報の共有化

社内 SNS の導入

全員参加型の社内コンテスト

管理職同士が親睦を深める
ための合宿

etc...

Check

✓ 若年層や中堅層と高齢層の組合せがイノベーションを起こす《エルダー2012.12》

企業が競争を生き抜くにはイノベーションが必要である。イノベーションとは、新しい技術や仕組みを生み出すことであり、一般的には、若年層や壮年期の人によって担われると考えられている。しかし、組合せ方を変えることもイノベーションの一形態であり、その分野で高齢者が活躍できる範囲は広い。

イノベーションの出発点は、私たちが感じている問題や不自由さである。「何かうまくいかない」とか、「もう少しこうなったらいいのに」、といった感覚から、新しい製品やサービスが生まれてくる。高齢者が増えてくると、これまでは問題にならなかったことが問題になる。それにいち早く気づくのは高齢者自身である。それゆえ、従業員の中に変化に気づく人、すなわち高齢者がいないと、企業はイノベーションの種を見逃してしまうことになる。

不自由さに気づいたら、それへの解決策を考え出すチームを作る。若年層、中堅層、そして高齢層を混合して編成することが不可欠である。高齢者は、長い職業生活の中で蓄えてきた情報が豊富である。若年層や中堅層は新しい技術を知っている。これら年齢の異なる層が議論することで、新たな知の創造が起こる。例えば、高齢者にとって当たり前のことが若手には理解できない場合がある。そんなとき、高齢者は、若手にわかってもらえるように説明を試みる。言葉を選び、具体例を示しながら言葉を綴る。すると、そこから新たな発見が生まれる。読者の方々にもご経験があるのではないだろうか。誰かに説明するために話していると、自分自身の考えが整理され、物事の新たな側面に気づくことが…。

高齢者の持つ知識や経験が単独で生きることは少ないと考えられる。でも、そこに別の情報を組み合わせることで、世の中にはなかった新しいものが生まれてくる可能性がある。例えば、プロジェクトチームの中に海外駐在経験が豊富な高齢者を加えると、議論の幅が広がる。日本のことしか知らない若手や中堅とは異なる視点を提供できるはずである。

このようにして、高齢社会の不自由さをいち早く解決する財・サービスを生み出すことができれば、これから高齢化する他の国々に売ることができる。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ある。しかし、他国も同じように高齢化しているいま、大きなビジネスチャンスにあふれていると考えることもできる。

(法政大学経営大学院 イノベーション・マネジメント研究科教授 藤村博之)

□ 中高年技術者の講師養成《H26 組込みシステム業》

当社では中高年の技術者を新人研修における座学や技術研修の講師にしています。講師は会社が適正や資質をみて選抜し、事前に講師養成研修を社外の研修機関で約1ヶ月間受講させています。講師のなかには管理職経験者もいますが、役職よりも適正や資質が重要であるとの考えから、役職経験は講師になるための条件にはしていません。

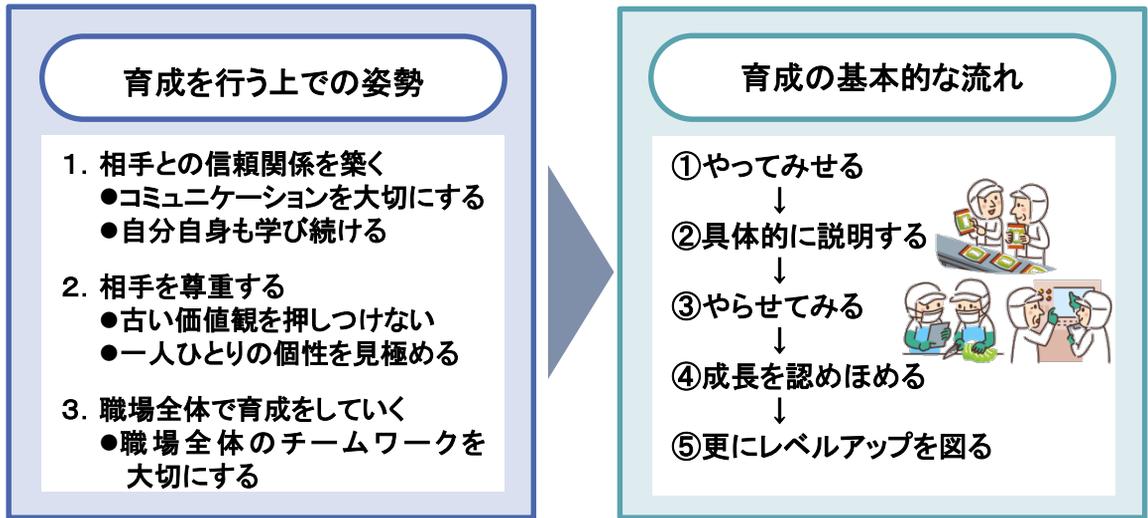
□ 海外現地法人で技術指導や「カイゼン」指導《H24 金属プレス加工業》

工場の立ち上げ時や「カイゼン」を行う時には、ベテランの再雇用者に行ってもらえることが多くなっています。

提言

□ 育成の上手な高齢者の特徴《H26 漬物製造業》

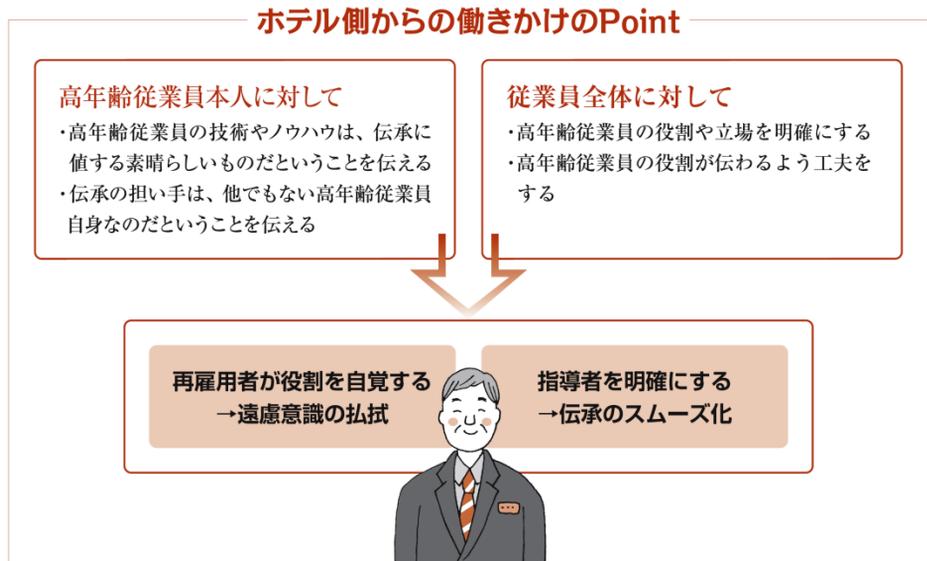
若年者の育成の方法がわからないという悩みを抱えている高齢者は少なくありません。漬物製造業の様々な職場で、後輩の育成が上手だと評価されている高齢者の方々に、教え方のコツをたずね、その共通点をまとめました。



提言

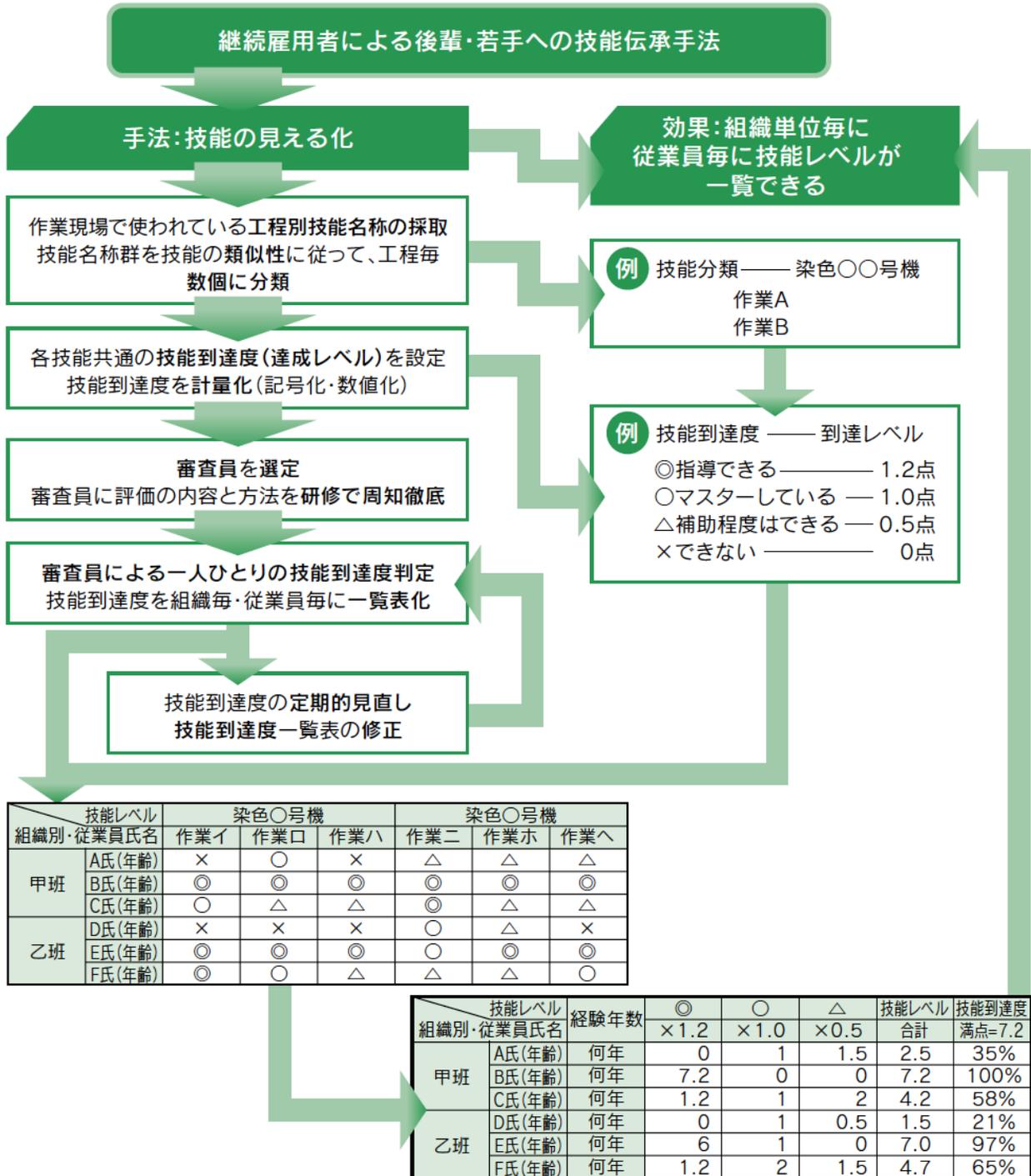
□ 伝承の重要性を周知し、指導者を明確にする《H26 ホテル業》

教えるべきことが若年層に十分に伝えられなければ、長年の経験で高年齢従業員が培った技術やノウハウは忘れ去られてしまうことになり、ホテルにとっては大きな損失につながりかねません。ホテル側は、伝承の重要性を周知すると同時に、高年齢従業員の役割や立場を明確にし、若年層に遠慮なく技術やノウハウが伝承できる環境を整えることが大切です。



□ スキルマップを利用した技能継承手法《H20 染色整理業》

技能継承を円滑に進めるため、スキルマップを応用した技能継承法を工夫しています。スキルマップの表は縦欄に対象者名を、横欄に作業名を並べています。各欄には記号と数値で対象者毎に年齢と経験年数、さらにスキル到達度を判定、記入します。このスキルマップを見れば、チーム全体や個人別の技能習熟度、並びに多能工化の進捗度合いも一目瞭然です。すなわち、熟練技能者の退職に伴う技能消滅防止という観点から、後輩に対する仕事の配分の見直しや配置転換など、各自のスキルレベルを確認しながら、技能養成に必要な施策を行うことができます。また、工場内に、本図を貼り出すことで、「技能の見える化」が図られ、高齢者の指導に対する意欲、従業員の士気向上も期待できます。



提言

□ 「教える」ためのスキルやコツを学ぶ機会を提供する《H26 ホテル業》

技術やノウハウを後進に伝承する際には、わかりやすく「教える」必要があります。伝承をスムーズに行うために、高年齢従業員に対して「教える」ためのスキルやコツを学ぶ機会を提供すると効果的です。

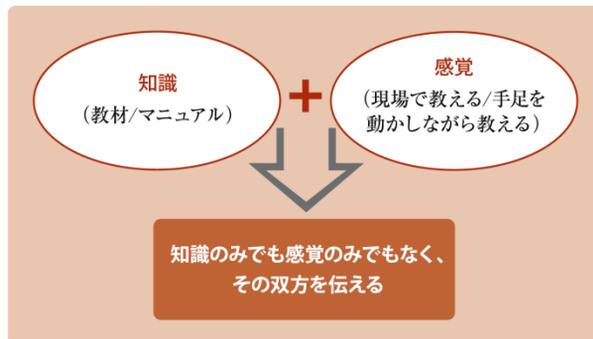
教えるときのコツは？

(1)「何のためにこの業務を行っているのか」「何のために必要な技術なのか」等、常に目的を意識させながら教える。

(2)一度に大量の情報を与えずに、ポイントを絞って教える。



(3)体系的に整理された情報を提供すると同時に、実際の現場や事例も体験させながら教える。



対策5

高齢者自身も新たな能力を身につける

□ 対人スキルや営業力向上のために各種勉強会等への参加《H25 造園工事業》

教育訓練の一環として、顧客満足度が高いことで評判の工務店の勉強会や研修に参加させています。現場周辺への挨拶や気配り、現場での整理整頓、職人のマナーなど、対顧客ノウハウを吸収することで、現場での評価の向上と将来的な営業につながると考えています。特に個人宅が顧客に多い当社では、作業の始まりと終わり、周辺住宅への挨拶や気配りが次の仕事につながる営業活動であることから、作業員に対する教育は重要であると考えています。

□ 各種資格取得の奨励《H25 造園工事業》

造園技能士や造園施工管理技士の取得を会社として奨励しており、資格取得のための講習は出勤扱いで実費を支給し、合格者には資格手当を支給しています。

□ 業界未経験者に対する環境変化へのフォロー《H24 学習塾業》

業界の風土や塾の生徒である子供の行動や意識は絶えず変化しており、過去の経験だけを頼りにしている人は、長く貢献し続けることはできません。当塾で働く中高年講師の経験によれば、昔の子供たちは、先生から頭をなでて褒められることは非常に嬉しいことでした。ところが最近の子供達はそのようなスキンシップを嫌がり、時にはセクハラと言われることもあります。また、中高年になってから学習塾業界で働き始めた人は、塾業界の風土や慣習、常識といった者の認識が不十分であることがしばしばあります。学習塾で円滑に働く事ができるよう、特に新たに働き始める中高年の方々には、事前に十分な説明が必要です。

□ 感性を磨き続けることが若さの秘訣《H21 専門店業》

メガネの販売は、「検眼」「フレーム・レンズ選び」「加工」「フィッティング」といった一連の流れからなる仕事です。今の仕事を続けていく上で「感性」が大切です。気力や体力があっても感性が衰えたらこの仕事はできません。そのため、年齢に関わらずいろいろなものを見たり聞いたりすること、情報収集の開口を広げ、視野を広げることが大切であると考えています。

高齢者にやさしい作業環境を作るには？ (作業施設等の改善)



- ◆ 経験豊かな高齢者は会社にとって貴重な存在ですが、彼らが60歳を超えてもこれまでと変わらぬ戦力であり続けるには企業としての工夫も求められます。高齢者にとって体力の低下などさまざまな身体機能の低下は個人差があるものの避けては通れぬものであり、そのような低下を補いながら、これまでと変わらぬ成果を出してもらうよう、設備改善等の取り組みが必要です。これらの取り組みは労働安全の観点からも大変重要です。

《主な対策》

- | |
|-------------------|
| 対策1. 体力負担を減らす |
| 対策2. 視力・聴力低下を補う |
| 対策3. 判断力・注意力低下を補う |
| 対策4. 危険を回避する |

各業界の取り組み

対策1 体力負担を減らす

- 重量物の小型軽量化《H26 漬物製造業》
作業スピードや男性の感覚だけの視点で業務改善を進めると、高齢者や女性に負担がかかる業務の進め方になりがちだという反省を踏まえ、大きな水槽を取り扱う業務では、水槽を小さくして誰でも無理なく取り扱えるようにしました。
- 移動距離の短縮と運搬の機械化《H25 鋳造業》
塗装場と検査場が作業場から離れているため、移動を少なくするために、離れた場所にある塗装場と検査場を作業場の近くに新設し、重量物の運搬距離を短縮しました。また、重量物の持ち上げ・移動をフォークリフトに代えて走行クレーンを使用することにより肉体的負担を軽減しました。
- 作業台の高さを調整《H25 鋳造業》
屋外で、中腰姿勢の仕上げ作業を行っていたため、作業台を設置することにより、高齢者にふさわしい職場環境に整備しました。
- 重量物運搬の負荷軽減《H20 自動車部品工業》
 - ①重量物の運搬への対応として、運搬するボックス全てにキャスターを取り付け。
 - ②鋳造金型の取り付けや取り外しに簡易ホイスト（巻上機）を設置。
 - ③製品のトラック積み出しにテーブルリフター（昇降装置）を設置。
 - ④バレル研磨機の材料投入に自動リフトを設置。

対策2 視力・聴力低下を補う

- 測定器の目盛りをデジタル化《H25 鋳造業》
機械現場の測定器がアナログ式で数値が読みにくいいため、高齢者でも読み取りやすいデジタル式の測定器に替えました。その結果、視覚的負担や肉体的負担が軽減され、高齢者にとって働きやすい職場になり、同時に生産性も向上しました。
- 照明の照度向上《H25 鋳造業》
工場内の照明が、地上10メートル以上の所にある屋根裏部屋部分についており、照明器具も老朽化していたため、照度が不足していました。そこで、照明器具の数を28個から50個に増やし、照明の位置をできるだけ下に降ろす等の改善により照度を確保しました。

対策3

判断力・注意力低下を補う

- 注意力、判断力を要する職場でのポカヨケ対策《H20 自動車部品工業》
NC旋盤などの自動機械の素材切れ解消のために目視作業ランプを設置しました。また、機械操作ミス防止のために、複数のセンサーを取り付けました。
- 物忘れやミスなどのヒューマンエラーを簡単操作で回避《H26 漬物製造業》
直営店での漬物の小売り販売では、再雇用で働いているベテランの女性スタッフが多く活躍していますが、パソコンが苦手で入力等の間違いも多く、また年齢とともに物忘れも増えてきて、発注のし忘れなどもたびたび起きるようになりました。当社は「発注ミスや注文のし忘れはシステムで防ぐ」という考えのもと、発注システムの改善に取り組みました。「パソコンが苦手な年配者でも簡単に操作できるよう、手順を極力簡単にする」という改善コンセプトを据え、単に数字だけを入力するだけのシステムに改善しました。改善によって、ベテランでも無理なく発注業務ができるようになり、発注ミスなどは相当改善されました。また、簡単に入力できることで、後回しにすることがなくなり、発注忘れが起きにくくなりました。ベテランスタッフの強みである「接客に集中できる態勢ができてきた」と当社ではシステムの改善を評価しています。

Check

- ✓ ヒューマンエラー対策の基本的な考え方《エルダー2014.6》
ヒューマンエラー対策として、2つの方向が考えられます。

- ①ヒューマンエラーが発生したとしても労働災害につながらない対策（ハード面）
例）設備面の対策
- ②ヒューマンエラーの発生を抑制する対策（ソフト面）
例）作業者に対する安全教育、安全指導

対策4

危険を回避する

提言

- 転倒事故の防止《H26 漬物製造業》
水を使う職場において転倒事故を防ぐための配慮として、就業前に長靴の底の減り具合を全員で点検すること、工場の床材にお風呂場の滑り止め用床材を使用すること、があげられます。
- ヒヤリハットと改善提案による業務改善の推進《H26 漬物製造業》
現場の改善は、従業員のヒヤリハットや改善提案が元になっています。一時期、活動自体が停滞した時期もありましたが、そうした停滞期から抜け出し、活動が活発になったのは、業務改善活動の年間計画を策定し、工場長自らが先頭に立ち計画の推進に取り組むようになってからです。工場長自ら、従業員に何度も業務改善の方針を説明し、工場で働く一人ひとりの理解を促していきました。今では従業員のヒヤリハットを元に、滑りやすい箇所の手すりや滑り止めを施すなど、工場内のリスク削減に積極的に取り組んでいます。

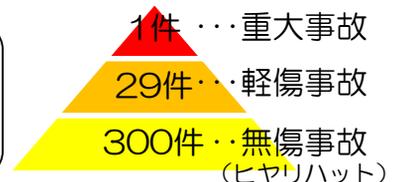
Check

- ✓ 「ヒヤリハット」とは《H26 漬物製造業》

仕事中に「ヒヤリ」や「ハッ」としたけれども、幸い事故や災害に至らなかった出来事を「ヒヤリハット」と言います。実は、1件の重大事故が起きるには、29件の軽傷事故、300件の無傷事故（ヒヤリハット）があるとされています。

したがって、重大事故を未然に防ぐためには、日々職場で発生しているヒヤリハットに着目して、対策を考えていくことが大切になります。ヒヤリハットの活動は、次の①～④の流れで進めます。

- ①職場でヒヤリとしたこと、ハッとしたこと
- ②ヒヤリハットの出来事を報告書にて提出
- ③安全担当者を中心に改善策を考える
- ④改善策を実行し、周知徹底を図る



高齢者が活躍できる場を作るには？ (新職場・職務の創出等)



- ◆ 高齢者の中には体力低下などさまざまな理由で今まで任されてきた仕事を続けるのが難しい場合があります。そこで高齢者が働ける場を新たに創造している企業があります。また、社会的貢献も兼ね地域活性化や高齢者活用を充実させるために高齢者を活かせる場を創出している事例があります。

《主な対策》

対策1. 事業を多角化する
対策2. 既存事業を拡大する
対策3. 同じ仕事を高齢者と現役（若年・中堅者）で分業する
対策4. 仕事を分割して高齢者に任せる
対策5. 高齢者に合った新しい仕事をつくる

各業界の取り組み

対策1

事業を多角化する

- 特命業務担当者としての活用《H26 組込みシステム業》
技術的な問題や専門性の高い案件、事業部を超えた技術的テーマについて対応する部署として「技術統括室」を設置しています。技術統括室は社員からの新規事業などの提案に対する窓口にもなっており、提案内容の技術的な面について深く検討する役割を担っています。
- リニューアル事業の立ち上げ《H25 自動車車体製造業》
平成21年に、バスの更新や中古車の再生、事故車の修理等を行うリニューアル事業を立ち上げました。新車需要が減少する中、従業員の新たな作業を確保し、少しでも売り上げに貢献できればとの想いもあり、年度売上計画を立案し、新規事業としての位置づけも明確にしました。ラインを外れた高年齢熟練技能者に注目し、溶接、板金、塗装などの高い技能や「自分ならできる」という高いプライドを活用することで本事業が成立しました。
- 外部委託していた守衛業務の内製化《H25 自動車車体製造業》
かつて外部に委託していた工場の守衛を内製化しました。守衛業務に異動する嘱託雇用者には、「守衛として会社を守ることに誇りを持ってもらいたい」「保安要員として重要な責務である」との意識づけを行っています。また、守衛の服装も、保安要員としての威厳のあるものを用意したことで、「警備員服がかっこいい」と評判です。

対策2

既存事業を拡大する

- 多能工化の推進《H26 鍛造業》
会社の競争力強化のため、技能工についてはOJTを中心に、1人で複数の機種を扱えるよう多能工化を進めています。
- 新設した関連会社での雇用《H25 地方新聞業》
OBを雇用する関連会社をつくり、紙面編集（校正・校閲・特集紙面など）を業務委託しています。

対策3

同じ仕事を高齢者と現役（若年・中堅者）で分業する

- 写真記者を資料室での整理担当者に《H25 地方新聞業》
写真記者を長年続けてきた記者が、資料室でフィルムや写真の整理を担当し、若い記者たちからのさまざまな問い合わせにはすぐに回答します。「生き字引がいて助かった」と感謝され、生きがいを感じています。
- 高齢従業員を力仕事から頭を使う仕事へ《H25 鋳造業》
当社は多品種一品物による受注生産が中心であり、仕事によっては、経験の少ない若い従業員では対処できない場合があります。こうした場合は要所に配置されているベテラン従業員が、かつての経験に基づき、試行錯誤を繰り返しながら、若い従業員を指導しつつ仕事を進めることとなります。日頃から、力仕事は、同じ工程にいる若い従業員が役割を担うようにしており、定年後の嘱託社員に限らず、50歳代後半から60歳代の従業員は、なるべく「頭を使う仕事」を中心に従事してもらう風土が社内に定着しています。

対策4

仕事を分割して高齢者に任せる

- ベテラン従業員を各工程のリーダーとの調整役に《H26 鍛造業》
長年の経験を活かし、切断工程における鍛造部との調整役として円滑な業務遂行に貢献しているベテラン従業員がいます。責任者として下流工程である7つのハンマチームの各リーダーに対し、様々な調整を行っています。特に、工程会議での想定とは異なる事態が生じたときには、臨機応変の対応で全体の段取りがスムーズに運ぶよう調整しています。
- ベテラン従業員の強みを活かした配置転換《H26 鍛造業》
鍛造現場にいるベテラン従業員の中には、長年の経験により不良品が出た原因までわかる人もいます。彼らを小物部品の検査へ配置転換したことで不良品のフィードバックが早くなり、また、現場特有の言葉がわかるため、現場とのコミュニケーションが活性化されました。おかげで「現場で対策しないと不良品は減らない」という考え方が現場に広がり、従業員たちの意識が変わりました。

対策5

高齢者に合った新しい仕事をつくる

- 軽作業の業務を新設《H26 漬物製造業》
高齢者の役割として職場の清潔の維持を専門に担当する業務を新設しました。工場の機械のスピードについていけなくなった高齢者がいた場合、機械のスピードを落とせないため、本人とよく話し合った上で、ゴミの削減、窓やドアの清掃、草取り等の軽作業を担当してもらっています。
- 営業担当者は定年後ピッキング業務を担当《H26 漬物製造業》
営業担当者は、定年を機に荷揃い（ピッキング）業務を担当してもらうようにしています。定年を機に営業業務から離れてもらうのは、取引先のバイヤーが若年化しており、高齢の営業担当者との年齢ギャップが年々拡大し、高齢者が営業を続けることに対するメリットが少ないため、高齢者には負担の少ない内勤業務を担当してもらいたいというのが主な理由です。「荷揃い作業は、輸送の際に商品が傷まないよう、商品特性をよく見極めて積み込むことが必要。営業の経験者は、それをよく理解しているので、改めて教育をしなくても、完璧にやってくれる」というように、荷揃い作業を営業畑の高齢者に任せることに、当社はメリットを感じています。
- 異業種交流の場でコーディネータ役として参画《H20 協同組織金融業》
地域との連携を強めていく方策として、ビジネスマッチング（異業種交流）の場の提供や、商店会など地域の各組織との交流の促進など、地域の中で生きる信用金庫としての新たな取り組みを進めています。今後、こうした取り組みを根付かせ、活性化させていくために、再雇用者の経験や人脈を活かしていきたい。

高齢者間で分業するには？ (ワークシェアリング等)



- ◆ 高齢者の望む働き方は多様です。フルタイムを望む人がいる一方で、午前や午後だけ、または1週間のうち数日間だけ働き、残りの時間は家族の世話や趣味、また地域の活動に充てたいと考える人たちもいます。健康の問題も増えるため、通院等で時間を取りたい人もいます。高齢者の望む働き方に配慮する必要があります。

《主な対策》

対策1. 働く時間をシェアする

対策2. 働く場所をシェアする

対策3. 仕事の中身をシェアする

各業界の取り組み

対策1

働く時間をシェアする

- 子育て社員を補完して、高齢社員が朝や夕方に勤務《H24 学習塾業》
学習塾業界における就業時間の問題（夜が遅い、就業時間が長い）は、構造的に顕在する問題です。当塾でも、優秀な女性社員にとって出産や育児に伴う勤務時間の問題が大きく、子供を預けてフルタイムで働くことが困難でした。優秀な講師を確保することは経営競争にもつながるため、ワークシェアリングなどによって、優秀な講師に長く働いてもらう仕組みづくりを行っています。ワークシェアリングの担い手は、時間的な制約が比較的小さい高齢者が適しています。
- 代番（リリーフ）要員制度《H24 パルプ・紙・紙加工品製造業》
リリーフ要員として2名が2勤2休を交互に勤める形態、182日／年の勤務
(例) A氏 朝番 - 朝番 - 休み - 休み - 昼番 - 昼番 - 休み - 休み …
B氏 休み - 休み - 昼番 - 昼番 - 休み - 休み - 朝番 - 朝番 …
- ワークシェアの発想を取り入れた再雇用制度の導入《H21 百貨店業》
再雇用者の増加が見込まれる中で、当社では、定年以降の多様な就業ニーズに応えることで、定年退職者の持つ能力を活かしていくことをねらいとして、ワークシェアの発想を取り入れた再雇用制度の改正を行いました。具体的には、社員・有期雇用契約者に関係なく、勤務時間の短いコースを設け（表参照）、様々な生活ニーズを有する60歳以降の再雇用者が、本人の生活に合わせて働けるように制度設計しているのが特徴です。
特にパートタイマーは、主婦層が多いため、夕方以降閉店までの時間帯に、売り場で販売に従事する労働力の安定的な確保が難しい状況となっています。そこで、新制度では、夕刻以降の時間帯での勤務を希望する人を増やすことをねらいに、閉店時間まで働く人の時間給を高くするという工夫を行いました。

▼表 再雇用者の働き方のコース

勤務時間	コース	勤務時間	コース
フルタイム勤務	スーパーセールスコース	短時間勤務	技術・技能コース(時間重視型)
	技術・技能コース		専門嘱託員コース(時間重視型)
	専門嘱託員コース		アドバンスコース(8割相当勤務)
	マスターコース		レギュラーコース(週22.5時間勤務)
	レギュラーコース		

対策2

働く場所をシェアする

□ 部局間における人員のミスマッチ解消策《H23 医療業》

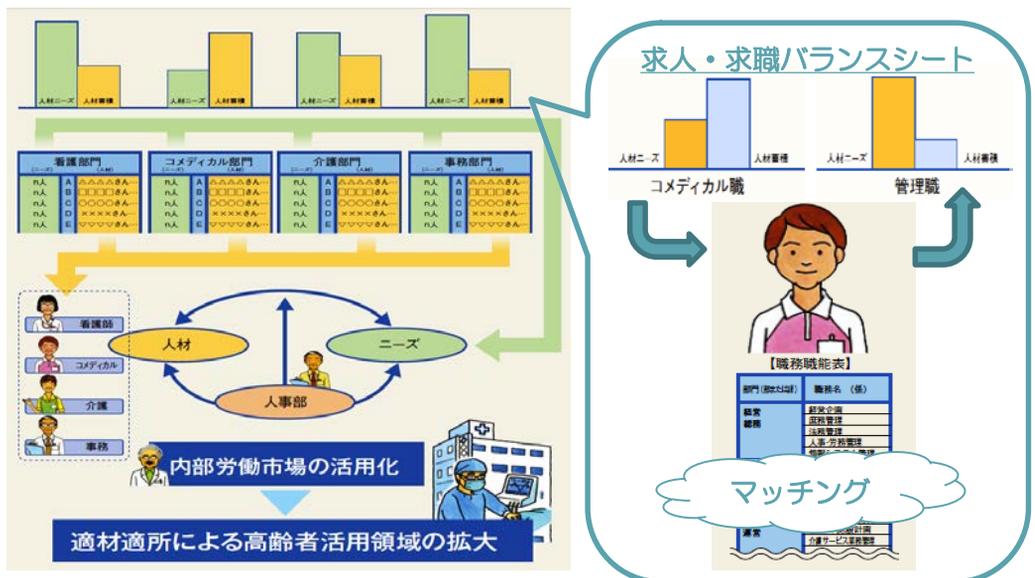
当院の人事部は、まず各部局・部門の管理職に対し、職業能力別の「人材ニーズ」と「人材蓄積」状況の調査を依頼しました。各部局では、部局の職員ごとに全ての職員を「職務職能表」で分類し、職業能力レベルをランク付け（A～E）して名前を書き出すとともに、それぞれの部局で必要な人材の人数をレベル別にカウントさせました。この作業で、どの部局に人材がどれだけ余っており、あるいはどれだけ足りないか（バランスシート上のアンバランス可視化）が明確になります。当院の内部労働市場では人員のミスマッチが目立っており、特に管理部門の人手不足に悩んでいました。当院では、「職務職能表」で各職員の管理能力から現場のサービス技術の蓄積状況を、幅広くかつきめ細かく把握していたため、求人広告などの外部労働市場に頼らず、内部労働市場で人材を捜すことが容易にできたわけです。人材ニーズを人材蓄積が上回る部局の職業能力蓄積レベルを職員個別に洗い出し、その中から管理能力に長けた人材に目をつけました。

提言

□ 「仮想高齢人材派遣会社」の院内設立によるエイジレス活用《H23 医療業》

医療業における労働者派遣ビジネスは規制があるため、他業界の大企業のように実際には人材派遣会社の法人設立はできませんが、その機能性を病院内部に取り込んでいく試みは十分に可能です。病院の内部労働市場に、枠組みとなるシステム（院内各部門の人材ニーズ及び人材蓄積状況を人事部等が把握し、人事異動によって適材適所のマッチングや負担標準化を図るシステム）を整備することで実現できます。仮想設立においては、病院内が一つの労働市場（内部労働市場）のため、外部労働市場で無料職業紹介を行うハローワークと同様、内部で「求人・求職バランスシート」をつくり、各部局・職種ごとにデータベース化して、さらに担当者がコンピュータ上では記録できないアナログ情報の付加により精緻化を行うことで、効率的な内部労働市場を構築することができます。

「仮想高齢人材派遣会社」の院内設立イメージ



対策3

仕事の中身をシェアする

提言

□ 高齢者1人で行う業務を2人体制に変更《H25 地方新聞業》

紙面審査などの業務において、通常は社員1人で行う仕事量をショートタイム勤務者2人でローテーションして勤務することが可能です。また、記者職の土日勤務を、現役世代の代わりに高齢者が担当することも大いに可能性があります。

高齢者の健康と安全を守るには？ (健康管理・安全衛生)



- ◆ 高齢者は若年・中堅者に比べると健康上の問題が生じやすくなります。また加齢により、知覚能力が低下することもあり、安全上の対策を強化する必要があります。

《主な対策》

- | |
|--------------------------|
| 対策1. 健康状態を常に把握する |
| 対策2. 仕事の負担を軽くする |
| 対策3. 休憩室を整備する |
| 対策4. 快適な温度にする |
| 対策5. さまざまな方法で安全に向け注意喚起する |

各業界の取り組み

対策1

健康状態を常に把握する

- 医師による仕事内容変更の提案《H26 鍛造業》
健康診断の結果をみて、医師が仕事内容の変更を提案します（但し本人が望まない場合は原則変更せず）。また年齢が上がるにつれ健診項目を追加しています。
- 残業規制等の配慮《H25 自動車車体製造業》
健康診断結果を注視し、内容によっては残業規制を行う等の配慮をしています。
- ラジオ体操の活用《H23 とび・土工事業》
毎朝ラジオ体操をしっかりとやらせ、顔色はいいか、足元はしっかりしてるか、安全帯はしているか等を指差し呼称で確認させています。「ラジオ体操をしっかりとやらない者は仕事をさせない」と職人に伝えるほど、ラジオ体操を重視しています。ラジオ体操には健康チェックという意味もありますし、これから高所作業をするための準備体操という意味合いもあるからです。
- 健康チェックリストの活用《H23 とび・土工事業》
毎朝の朝礼では職人一人ひとりが「健康チェックリスト」を使って、その日の体調の自己チェックを行います。これは、頭痛、めまい、動悸などの有無について各自が自己チェックし、それを職長が見て確認印を押すというものです。

対策2

仕事の負担を軽くする

- 周辺の補助業務《H26 鍛造業》
治具製作や外部委託するような細かい仕事（掃除や木の剪定）、検査機へのモノの投入や整理整頓など、周辺業務の手伝いをしています。
- 本人のペースに合わせた配置転換《H23 水産煉製品製造業》
ラインから外して自分のペースで作業できる仕事に配置転換しています。
- 低所作業《H23 とび・土工事業》
65歳を過ぎると、置き場など主に低い所の仕事をお願いしています。

提言

- 健康状態に不安がある場合は、高所作業を控える《H25 造園工事業》
ベテランでも、健康状態に不安がある場合は、高さ2メートル以上の高所作業をさせないことがポイントです。また、「1メートル」は「一命をトル」とも言われ、作業中の転落事故の例がありますので、低所でも細心の注意が必要です。

対策3

休憩室を整備する

- 水を使う職場での休憩室の配慮《H26 漬物製造業》
漬物製造の現場は水仕事が多く、身体が冷えやすいことを考慮して、休憩室に床暖房を導入したほか、休憩室の半分を畳にして、横になって休めるように工夫するなど、高齢者や女性が無理なく働ける環境づくりの徹底を図っています。
また、休憩室の自販機は夏場でもホットドリンクが買えるよう設定しました。

対策4

快適な温度にする

- 高温作業向けにスポットクーラー等の設置《H25 鋳造業》
生産工程で体力的に過酷なのは溶解および注湯、バラシ（解杵）で、特に夏場は暑くて大変な作業となります。バラシ作業場にはスポットクーラーやミスト扇風機を入れるなどしているほか、工場全体では屋根に断熱ペイントを塗装したり、送風機で外気を取り込むような工夫をしています。
- 冷・暖房器の設置《H25 味噌製造業》
製造現場では、体調管理に十分配慮するために、スポットクーラーやストーブを設置したり、包装部門では冷暖房を完備したりするなど、無理のない環境で働けるように工夫しています。また、体調不良の際には、会社のかかりつけの医院で診察を受けられるようにしています。
- 冷却グッズを活用した熱中症対策《H23 とび・土工事業》
夏の熱中症対策は非常に気を遣っており、ヘルメットの下に保冷剤を入れるタイプの熱中症対策用品を購入して、職人全員に使用させています。

対策5

さまざまな方法で安全に向け注意喚起する

- 動画を使った労働災害防止マニュアルの作成《H26 ホテル業》
現在、安全衛生に係る取り組みとして、動画を使った労働災害防止マニュアルを作成しています。誰もが労働災害防止のための参考資料として活用できるよう、完成後には社内システム上にこれが公開される予定です。
- KY（危険予知）活動《H25 造園工事業》
現場で朝礼を行い、その日の作業内容や危険予測とその防止策などを確認するKY（危険予知）活動を実施しています。
- 事故の実例を活用した注意喚起《H25 造園工事業》
毎朝ミーティングを実施し、地域や同業者や異業種などで起きた事故の実例をあげて注意喚起を促すとともに、実演を交えながら技術的な話も行っています。
- 水分等の補給による熱中症対策《H25 鋳造業》
夏季には塩飴や機能性飲料などを置き、塩分や水分を補うように促しています。
- 日々の業務から注意点を把握した上で注意喚起《H23 とび・土工事業》
日々の安全教育として、毎日夕方に職長が戻ったら、明日の仕事の危険箇所や注意点について報告書を求めています。同内容を社長が読んでチェックし、翌朝職長に返して「今日はこういうところに気をつけなさい」と直接伝えています。また、社長が抜き打ちで各現場を訪れ、問題があるような対応をしていればそのつど注意を与えるようにしています。
- 安全教育《H23 とび・土工事業》
毎月1回、現場の写真や映像等を見せながら、元請けの指示や現場の状況を説明し、全社員および協力各社の従業員を交えた安全教育を実施しています。その際、ベテランの高齢者が教育的、指導的役割を担っています。

中高齢者の就業意識を高めるには？ (定年前の準備支援)

- ◆ 高齢に至っても活躍できる人材を育成するためには、早期から会社が求める人材像をあらかじめ明示するとともに、高齢期に至るまでの道筋となる「キャリアパスの明示」と「キャリアパスの中に多様な（複線型）キャリアパターンを位置づけること」、あわせて「それぞれのキャリアステージに応じた研修機会の提供を行うこと」が必要になります。
- ◆ 定年後、急にやる気や活気を失ってしまうベテラン従業員が時々見受けられます。モチベーションが低下してしまう理由は人によって様々ですが、まずは本人の想いや希望を聴く姿勢を持ち、その上で、どのような役割を期待しているのかを明確に伝えることが大切です。

《主な対策》

対策1. キャリアパスを明確にする

対策2. キャリアプラン研修、ライフプラン研修を実施する

対策3. 定年前に面談機会を設ける

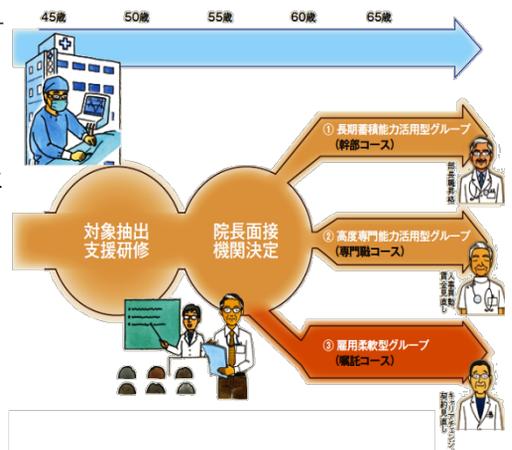
各業界の取り組み

対策1

キャリアパスを明確にする

□ キャリア管理の制度化《H23 医療業》

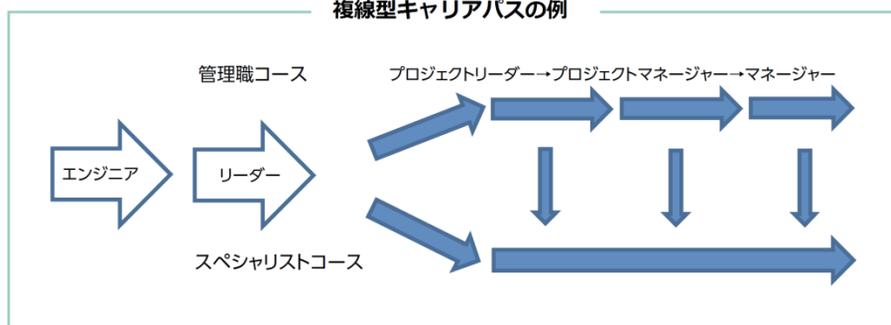
当院では、中高年齢以降のキャリアパターンを多様化させ、「幹部候補」には長期勤続を前提として能力と経験を蓄積していってもらうための制度を整えています。中高年齢層（45歳以上）に入った医師を抽出し、支援研修を行うことで、医師には多様化管理のルート類型を示し、各人の働き方を考える機会とします。その後、高年齢層に入る段階でトップ（院長）面接を重ねながら、労使双方の合意のもと「幹部」「専門職」「嘱託」のいずれかのコース選択を促します。



□ 複線型キャリアパスの整備《H26 組込みシステム業》

キャリアパスは、マネジメント職と、専門的な技術職に大別されます。技術者として一人前になり、一定の経験を積んだ後、プロジェクトリーダーとしてプロジェクトを任される存在になります。次にプロジェクトリーダーとして経験を積んだ後、プロジェクトを管理・マネジメントするプロジェクトマネージャーに昇進します。さらにプロジェクトマネージャーは会社として管理職としての適性や目標管理制度などに基づいた評価を踏まえて昇進していきます。専門技術職の管理職に当たるスペシャリストは、エンジニアの中から会社が適正を判断して任命されます。

複線型キャリアパスの例



提言

- 定年後を見据えたキャリアと生活に関するセミナー《H26 百貨店業》

従業員にとっては、定年後は第2の人生ともいうべきステージです。会社ができる手助けとしては、従業員が生活設計を考えるための材料を提供することです。定年後のことは、60歳を目前にしてからではなく、もっと早い段階から考えてもらい、具体的な準備と心構えをしてもらうことが大切でしょう。そのために、年代に応じたキャリアと生活に関するテーマを選定し、セミナーを開催することが効果的です。
- 社外講師を活用した講義《H25 地方新聞業》

50歳頃から、定年後の働き方や暮らし方を考えてもらうための研修や、社外のファイナンシャルプランナー等を招いて運用についての講義を実施しています。

年代別セミナーの一例

40歳	<p>介護と健康について 仕事と介護の両立支援（介護休暇、介護休職など） 傷病休暇、私傷病休職 行政のサービス</p> <p>キャリアの脚部 これまでのキャリアと身に付けたスキル これからのキャリアと身に付けたいスキル 資産形成について</p>
50歳	<p>キャリアの脚部 これまでのキャリアと身に付けたスキル これからのキャリアと身に付けたいスキル 老後の働き方とライフプラン 80歳までのライフプランを描く</p> <p>再雇用制度について 制度概要 業務内容と求められる役割 退職金・年金について</p>
55歳	<p>再雇用制度について 制度概要 再雇用に向けてのスキルアップ 先輩社員からの体験談</p>
58歳	<p>定年後の働き方について 制度概要（再雇用制度など） 希望する職場・業務内容を考える 再雇用にあたっての心構え 先輩社員からの体験談 退職金・年金について 資産形成について</p>

提言

- 50歳前後からの定年後を見据えた能力開発・キャリア開発《H21 造船業》

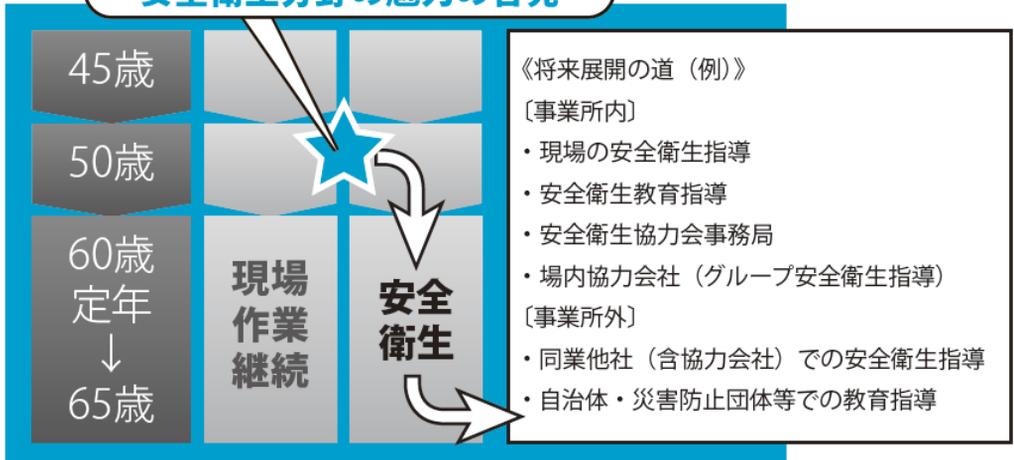
現状は、50歳半ばの役職定年後に安全衛生部門に異動し、安全衛生分野での経験や知識が十分でないまま60歳の定年を迎えることも多いようです。これでは定年以降も継続して安全衛生分野を担当することになっても、能力を十分に発揮できません。せっかくのベテラン人材が能力を発揮していきいきと活躍できるようにするためには、定年前の早い時期から安全衛生スタッフとしての資格取得等を含めた経験を積ませるキャリア形成が重要です。

まず、安全衛生キーパーソンの育成として、能力開発・キャリア開発とは別に、安全衛生スタッフの核となる人材を若いうちから育成するプログラムづくりを検討し、単に「現場の災害防止」という視点だけでなく、「企業のリスクマネジメント」という観点から捉える人材を育成していくことが肝要です。

次に、定年後を見据えた能力開発の仕組みづくりとして、現場の職長経験者などを、50歳前から安全衛生スタッフ要員として確保し、安全衛生分野に係る社外研修への参加や必要となる様々な資格取得等を含めた能力開発プログラムを作ることが必要です。

また、協力会社や外部の関係機関との連携強化については、現状、協力会社の安全衛生スタッフが手薄なことが本委員会の実施した調査で明らかになっています。したがって、今後、人材の供給システムの再構築を考え、業界全体の安全レベルの向上に高齢者の経験と知識を活用するなど、高齢人材が自社内のみにとどまらず、社外においても活躍するなどの発展的なシナリオづくりも期待されます。

安全衛生分野の魅力の啓発



提言

□ 高齢期のワークライフを充実させるために《H26 漬物製造業》

現在、再雇用で働いている高齢者の方々に、自身の経験を踏まえ、定年前にしっかりと準備しておくべきだと思うことを取材し、まとめたものです。定年後の働き方に向けた準備は、一朝一夕にできるものではありません。準備にはある程度時間が必要ですから、従業員が定年を迎える直前ではなく、早めに考える機会を作ることが大切です。

定年前から取り組んでおきたい5つの準備

- ① 健康維持のための準備
- ② 経済面の準備
- ③ 仕事とプライベートのバランスを保つための準備
- ④ 定年後の働き方のプランや心構えをつくる準備
- ⑤ 自分自身の価値を高めるための準備

次に、会社や職場から評価の高い高齢者の方々の働く姿勢や行動などを整理し、チェックリストとしてまとめたものです。高齢者の方々やこれから定年を迎える従業員の方々に対する教育用ツールとしてご活用いただけます。

職場で必要とされる高齢者になるためのチェックリスト**(1) 職場の目標達成に貢献しようとする姿勢**

- 会社や職場の目標を理解している
- 職場での自分の役割を意識して仕事に取り組んでいる
- 職場のメンバーと助け合い、協力しながら業務に取り組んでいる
- 皆が嫌がる仕事や面倒な仕事でも率先して取り組んでいる
- ミスをしないよう、自分なりに仕事の進め方を工夫している

(2) 環境変化へ適応する柔軟な姿勢

- 定年前の役職や立場を引きずっていない
- 「昔は～だった」というように、古いやり方や価値観にこだわらない
- 上司が年下であっても、その立場を尊重し、サポートしていこうという姿勢がある

(3) 職場での人間関係を大切に作る姿勢

- 明るく、朗らかに周囲と接し、仕事に取り組んでいる
- 職場のメンバーに対し、自分から声をかけるなど、コミュニケーションを図っている
- 年下の上司に対して、自ら積極的にコミュニケーションをとっている
- 業務に不慣れな人に対しても、上手にフォローすることができる

(4) 自分を磨き続ける姿勢

- 新しいことでも尻込みせず、前向きにトライしようという姿勢がある
- 仕事に必要な技術や技能を高めていこうという姿勢がある
- 世の中の動きや情報には常に興味を持っている

(5) 健康を維持していく姿勢

- 規則正しい生活を心がけている
- 自分の健康状態には常に気をつけている
- 体調が悪いときにムリをすることはしない
- 悩みや困ったことがあっても一人で抱え込まない

策定ガイドラインの一覧（産業業種別）

【ガイドライン策定年度で掲載】

農業	農業（H17）
砂利採取業	砂利採取業（H16）
建設業	建設業（H12） タイル工事業（H19） 基礎工事業（H20） 建築板金業（H21） とび・土工工事業（H23） 内装工事業（H24） 造園工事業（H25） 機械土工工事業（H27）
製造業	製材業（H12） 金型製造業（H14） 鉄鋼業（H15） 電機・電子・情報通信産業（H17） 紡績業（H17） プラスチック製品製造業（H18） オフィス家具製造販売業（H19） スクリーン印刷業（H19） 化学工業（H19） 自動車部品工業（H20） 染色整理業（H20） パン製造業（H21） 分析機器製造業（H18 H21） 印刷業（H21） 造船業（H21） 豆腐・油揚製造業（H22） 水産煉製品製造業（H23） 牛乳・乳製品製造業（H24） 金属プレス加工業（H13 H24） パルプ・紙・紙加工品製造業（H24） 自動車車体製造業（H25） 鋳造業（H25） 味噌製造業（H25） 漬物製造業（H26） 鍛造業（H26） 金属熱処理業（H27） 金属工作機械製造業（H27）
情報通信業	情報サービス産業（H15） 地方新聞業（H25） 組込みシステム業（H26）
運輸業	旅客自動車運送業（H18） 港湾運送業（H20） 民営鉄道業（H21） トラック運送事業（H13 H27）
卸売・小売業	貿易・商社業（H14） 包装資材卸売業（H16） 食料品等小売業（H18） 専門店業（H21） 自動車リサイクル業（H22） 百貨店業（H21 H26） アパレル・ファッション産業（H27）
金融・保険業	信販業（H18） 協同組織金融業（H20）
専門・技術サービス業	プラントメンテナンス業（H20）
宿泊業、 飲食サービス業	ホテル(シティホテル)業（H12） 旅館業（H15） 外食産業（H19） ホテル業（H26）
生活関連サービス業	旅行業（H17） 葬儀業（H23） 添乗サービス業（H23）
教育・学習支援業	学習塾業（H24）
医療、福祉	老人福祉・介護事業（H16） 衛生検査所業（H21） 在宅介護サービス業（H22） 医療業（H23）
サービス業	自動車整備業（H13） ビルメンテナンス業（H17） 広報PR業（H21） 労働者派遣事業（H22） 警備業（H22）

◆◆ガイドラインは機構ホームページでご覧になれます。◆◆
 トップ>高齢者の雇用支援>調査研究>産業別高齢者雇用推進事業についてくわしく見る
 URL: <http://www.jeed.or.jp/elderly/research/enterprise/active65.html>



お問い合わせ

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

雇用推進・研究部 産業別雇用推進課

〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3丁目1番3号 障害者職業総合センター5階
 (TEL) 043-297-9530 (FAX) 043-297-9550