



高齢社員戦力化のための ヒント集

産業別団体による取組から



独立行政法人
高齢・障害・求職者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers.

「高齢社員戦力化のためのヒント集」をお使いになる方へ

わが国では、2040年までに2.4人に1人が60歳以上の高齢者になることが見込まれています。深刻な労働力不足、そして高齢者の就労意欲の高まりに対応するために、高齢者が能力・経験を活かして働くことができる環境の整備が一層求められています。

また、2021年4月に施行された、改正高年齢者雇用安定法によって、これまでの65歳までの雇用確保に加えて、70歳まで就業機会を確保することを企業の努力義務としています。このような背景から、高齢社員を戦力化するための制度や仕組みづくりが必要となっています。

本書は、当機構が実施している「産業別高齢者雇用推進事業」において作成した高齢者雇用推進ガイドラインから抽出した事例や提案を整理し、「生涯現役社会の実現に向けた競争力を高めるための高齢者雇用－パフォーマンス向上のためのポイント集－」(執筆：内田賢東京学芸大学教育学部教授)の高齢者雇用を効果的に進めるための視点をふまえて、4つのテーマ別に分類したものです。高齢社員戦力化に向けたヒントとして参考にいただければ幸いです。

参考

産業別高齢者雇用推進事業とは

産業ごとに、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は異なります。高齢者雇用はこうしたことを考慮して進めていくことが必要です。

そこで、当機構では、1998年度から、産業別団体による高齢者雇用の推進を支援する「産業別高齢者雇用推進事業」を実施しています。具体的には、業界内の実態を調査・把握し、その結果浮き彫りになった課題とその解決例を「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」としてとりまとめ、これを用いて会員企業等へ普及啓発を行っています。2021年度までに、92業種のガイドラインを策定しています。



目次

はじめに	70歳までの雇用推進に向けて……………P1
I 意欲と能力を活かして働いてもらう制度にするには？ 〈人事管理〉	対策1 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす……………P3
	対策2 賃金を工夫する……………P4
	対策3 評価制度を工夫する……………P5
	対策4 役職や社員資格を工夫する……………P7
	対策5 勤務形態を工夫する……………P8
II 高齢社員が持つ強みをどのように活用すればよいか？ 〈技能伝承、新職場・職務の創出〉	対策1 技能伝承の担い手にする……………P10
	対策2 活躍できる場を作る……………P13
	対策1 高齢社員と職場の同僚の相互理解を促進する……………P15
	対策2 高齢社員の要望や外部情報を集める……………P17
	対策3 高齢期の働き方を自覚させる……………P19
	対策4 高齢社員自身も新たな能力を身につける……………P21
III 長く働いて貢献してもらうには？ 〈職場の風土づくり、能力開発〉	対策1 健康と安全を守る……………P23
	対策2 やさしい作業環境を作る……………P25
	業種別ワンポイント・ヒント……………P28
	高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援サービス等のご案内…P31
	参考資料情報……………P33
	産業別高齢者雇用推進ガイドライン一覧 業種別……………P35
	高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課一覧…裏表紙
参考資料	

※本書においては、「60歳以上の者」を高齢社員と定義しています。

※本書に掲載している事例や提言は、産業別高齢者雇用推進ガイドラインの記載内容をもとに編集したものです。

はじめに

70歳までの雇用推進に向けて

70



- 2021年4月1日より改正高年齢者雇用安定法(以下「改正法」という。)が施行され、65歳までの雇用確保義務に加えて、70歳までの就業機会を確保することが努力義務となりました。改正法では、高年齢者就業確保措置として、下表2のとおり5つの選択肢を新設しています。
- 改正法で努力義務とされた70歳までの就業機会確保にすぐ取り組む必要はないと考えるかもしれません。しかしながら、わが国では急速な少子高齢化が進行しており、労働力不足も深刻になります。今のうちから70歳までの雇用を見据えて、制度や仕組みづくりを進めていくことが重要です。
- このヒント集に掲載している事例は、高齢社員が70歳まで働く上で参考となるものを多数掲載しています。企業のトップが自ら高齢者雇用の意義を理解し、主導していくことが重要です。

高年齢者雇用安定法の概要

1. これまでの高年齢者雇用安定法

高年齢者雇用確保措置(義務)

- ① 65歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 65歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度等】の導入
(特殊関係事業主(子会社・関連会社等)によるものを含む)



2. 改正のポイント

高年齢者就業確保措置(努力義務)

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止
- ③ 70歳までの継続雇用制度【再雇用制度・勤務延長制度】の導入
(特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む)
- 創業支援等措置※
 - ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
 - ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入
 - a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業
 - b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業

※雇用以外の措置。創業支援等措置の実施に関する計画を作成し、過半数組合・過半数代表者の同意を得て導入

提案 企業における高齢者活用に対する認識の転換



工業炉製造業

高齢者雇用は、とかく社員を年齢で区切り、高齢者に対して雇用機会を確保するといった福祉的視点が重視されてきました。ですが今後は、高齢者も若手社員などと同様に積極的に貢献する一員としていわば戦略的活用の視点への転換がもとめられていることを意味します。

そのためには、まず経営者自身が高齢者の戦略的活用の視点を強く認識することが欠かせません。高齢者自身にもそうした姿勢や社内での役割を認識してもらうとともに、若手社員にも説明・働きかけを行い、社内全体の高齢者に対する意識を変えていくことが重要です。こうしたことは経営上必ずしも容易ではない面もあるかもしれませんが、しかし、高齢者の活用とそれを活かした企業の発展を目指して、従来と異なった視点に基づく高齢者に対する経営姿勢を持つことが必要です。

提案 シニア人材活用に関する戦略を経営方針や事業計画に盛り込む



情報サービス業(情報子会社等)

シニア人材活用を企業として本格的に推進する場合は、その戦略や取り組みの具体策を経営方針や事業計画に明記することが重要です。経営層のリーダーシップの下で推進することで、企業として取り組んでいる姿勢を明確にすることができます。

機構からのご案内

70歳雇用推進マニュアルを活用しましょう

「70歳までの雇用」「高齢社員戦力化」へ向けて、改正高年齢者雇用安定法の解説、必要な考え方と施策について示すほか、先進的に取り組んでいる企業の事例を紹介しています。

詳しくは、P.33をご覧ください。



I

意欲と能力を活かして働いてもらう制度にするには？

- 高齢社員の働く意欲を高め、能力や強みを活かすためには、安心して働ける環境を制度化することが必要です。
- 定年や継続雇用上限年齢の引き上げや、働きぶりを評価し反映する賃金制度に改めること、労働時間や勤務形態を働きやすい形にすること等、高齢社員が存分に能力を発揮できるよう制度を整えましょう。

対策

1



定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

事例

助け合う社風から70歳定年



金属熱処理業

定年は70歳。働く意欲があって、できる仕事があれば働いてほしいという方針で臨んでいる。小規模企業であるが故に、従業員間、年代間で仕事を融通し合い、助け合う社風から、高齢者であっても働き続けられる職場となっている。

経験でスピードをカバー、70歳までの継続雇用



コンピュータソフトウェア業

定年は66歳で70歳までの雇用継続制度を定めている。年齢を重ねてキーボードを打つスピードが遅くなっても、「仕様書の行間が読める」「判断のスピードが速い」といった能力により、トータルでかかる時間は変わらないこともあり、一律に年齢ではかることは適当でないと考えている。

定年制はない



砂利採取業

当社には定年制がなく、働く意欲があれば雇用を続けている。

この業界では、若い人がなかなか採用できず、40～50歳代の人を採用する場合も多い。そういった人が10年ちょっとで辞めてしまうのはもったいない。本人や家族が退職を願い出るまで(おおよそ75歳程度)働いてもらうようにしている。

70歳までの継続雇用、それ以降は個人業務委託



ゴルフ場業

接客部門では65歳まで、非接客部門では70歳まで継続雇用が可能となっている。65歳時点で接客部門から非接客部門への異動もできるため、60歳の定年後は最大10年間の勤務が可能である。コース管理では70歳の雇用契約が切れた後も、一部個人業務委託で継続してもらっている。

対策
2



賃金を工夫する

事例

評価に応じて賞与を支給



葬儀業

高齢社員に対しても評価を行い、スキルや働きに応じて賞与を払っている。任せている夜間の電話応対もモニタリングチェックを行い、結果をフィードバックし、賞与に反映している。

人事評価を給与に反映



旅行業

定年直後の賃金は、定年前4期の人事評価結果に応じて決定され、2回目の契約更改以降は、前年度の評価結果で金額や支払方法(月給制あるいは時給制)が決定されます。定年前の資格に応じて手当も加算している。

さらに、余人を持って代えがたい高いスキルを持つシニア人材に対しては、「調整給」を加給する仕組みを導入している。「調整給」の仕組みを設けた背景には、固定客を確保しているような人材が同業他社に転職してしまうリスクを下げるためという意図がある。

頑張った人に報いるために賃金制度を改定



工作機器製造業

継続雇用者に対する賃金制度を改定し、基本給は定年前の5年間の評価を加算平均した結果をベースに、各資格の標準基本給によって、その評価を±で行うようにした。評価項目は10項目である。なお、製造部門と非製造部門には差がない。また、1年更新の契約であるために、契約更新時に評価に応じた基本給の改定を行う。昇給もあれば、現状維持、降給もある。また、評価は賞与にも反映され、業績とともに社員に準じた形で2カ月程度が支給される。さらに管理職は、業務内容、責任の範囲を加味して、個別に決定する。

定年後も賃金の減額措置はない



患者等給食業

正社員であった従業員が、定年になって継続雇用になった場合にあっても、賃金の減額措置はない。特に、準社員の時間給雇用者が定年になったことの理由で賃金が減額されることはない。





評価制度を工夫する

事例

高齢社員も評価の対象に



工業炉製造業

60歳以上の社員に対しても、業績目標(目標管理制度あり)および能力評価の双方の視点で評価を実施している。

職能等級による評価



機械土工事業

運転手(オペレーター)や整備職には、「5つの資格を各々20の等級に分けたランキング」があり、継続雇用の高齢社員も正社員と同様に評価面談を行い、翌年度の契約内容を話し合う。評価が高く、働く意欲が高い者は60歳以降も昇級が可能である。

高齢社員は後進の指導を重視した評価に



プライダル業

人事評価シートの作成は高齢社員も対象となる。売上げに貢献する部分の評価項目の比重を抑える一方、後進指導の評価項目の比重を高くしている。

表彰制度の導入



保育サービス業

年間の「お客様からの評価」、「仕事への貢献度」等をもとに期首に会社で表彰式が行われる。期首という節目に、公式の場で表彰することは、高齢社員の意欲喚起、モチベーションアップにつながっている。

提案 業務と貢献度に応じて評価し処遇する



工作機器製造業

高齢者に対し人事考課が行われず、その結果、「まじめに働いても働かなくても賃金は同じ」と高齢者が受け止め、しっかり働いていた者に意欲低下が見られることがあります。

高齢者の意欲低下は職場全体のパフォーマンス低下につながり、若手や中堅の足を引っ張ることになりかねません。何らかの形で「差をつける」仕組みが求められます。なおその場合は金銭的なものに限らず、呼称や表彰も効果があります。

提案 人事評価を処遇に反映する



人事評価の結果を本人に伝える際には、本人に対する今後の期待も伝えましょう。賃金など処遇への反映は、各社の事情に応じた方法を採用しましょう。

以下は、再雇用者の評価表の一例です。

<再雇用者の評価表>

運用目的

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

運用のポイント

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

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

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

再雇用者の評価表URL

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/kigyoutool.html>



機構からのご案内

高齢社員の戦力化に、機構の支援サービスを活用しましょう

当機構では、高齢者雇用を推進する企業の皆様に対し、下記のような支援(相談援助、資料の提供等)を行っています。

実際に企業が制度改善を行った際の効果や課題を知りたい	「65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題」
高齢社員の戦力化に取り組みたい	70歳雇用推進プランナー等による提案・相談 「70歳雇用推進マニュアル」等
制度導入や改善にかかるコストを助成してほしい	65歳超雇用推進助成金

詳しくは、P.31～34で紹介していますので、是非ご活用ください。



役職や社員資格を工夫する

事例

シニアコンサルタントとして対外的にも活躍



ホテル業

定年を迎えた時は、再雇用者の名刺呼称が明確に決まっていなかったため、人事に依頼して自分の希望に沿った名刺呼称(シニアコンサルタント)にしてもらった。対外的な仕事も多いため、格好のつく名称がよかった。モチベーション維持の観点からも重要であり、コストもかからないのでホテル側にとっても有益な方法ではないかと思う。

複数の雇用形態を設ける



工作機器製造業

再雇用制度として、仕事の役割や責任の範囲に応じて、勤務時間や賃金が異なる5パターンの雇用形態がある。再雇用者のうち、管理職を継続する社員は約半数にのぼる。また、定年前まで管理職であった人で、再雇用になることにより管理職位がとれる人にはSA(シニアアソシエイト)という称号が与えられる。

マイスター制度の採用



自動車車体製造業

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た。マイスターには称号とともにワッペンをつけてもらっている。

機構からのご案内

「雇用力評価ツール」で高齢社員の人事管理の状況を確認しましょう

高齢社員の人事管理の特徴・課題を発見し、戦力化の実現を支援するツールです。「自社の課題はどこにあるのか」を簡易に自己診断できるツールですが、詳細な分析や解決策を知りたい場合は、機構の専門家を派遣します。

詳しくは、P.31、34をご覧ください。

対策
5



勤務形態を工夫する

事例

フルタイムでも勤務時間は柔軟に



ゴルフ場業

60歳代になると、①フルタイム勤務、②短時間勤務を選択できるようにしている。例えばコース管理者の場合は、フルタイムといっても早朝4時間、日中は中抜けして、夕方4時間の勤務形態もあれば、夕方だけの勤務も可能になる。社員の要望を最大限に聞き、会社側にとってもロスがないよう配慮している。

希望に応じて勤務形態を変更



工業炉製造業

嘱託社員だからと言って仕事の役割分担を変えるような特別な違いは設けていない。もちろん希望がある場合には、1週間の勤務日数を4日にしたり、時間や曜日などを配慮している。要望が増えるのは、むしろ70歳位になってからが多い。その場合、面接を通じて状況を把握し、要望に応じて対応するようにしている。

在宅勤務制度の導入



コンピュータソフトウェア業

遠隔地に住む両親との同居等を理由に優秀な人材が退職してしまうのを防ぐため、在宅勤務制度を導入。定期的な出社義務はなく、在宅業務が基本となる。当社の業務はチームによる仕事为主であるが、マネージャーの裁量により工程の切り出しが可能であることから、開発業務の中から一部分を切り出し、在宅勤務者に担当してもらっている。

提案 高齢期の「生きがい」に影響する「業務内容」と「勤務形態」



工作機器製造業

生きがい意識に影響するものとして年収の存在は無視できません。しかしながら年収が上昇すればするほど「生きがい意識」が高まるというのではなく、ある程度の年収水準(400万円程度)に達すると、「現在の業務内容」や「現在の勤務形態」に対する満足度が「生きがい意識」に強く影響してくる点に注意が必要です。

高齢期の生きがいを高めるには年収だけではなく、高齢者が従事している仕事の内容や進め方、働き方も重要な要素です。なお、高齢者雇用にメリットを感じている企業では「業務内容」や「勤務形態」に関する工夫もなされています。

Ⅱ

高齢社員が持つ強みをどのように活用すればよいか？

- 高齢社員が持つ強みは、長年にわたって培ってきた知識や経験、技術や技能です。それらを活かし引き継ぎ業務に従事してもらうことや、技能伝承役を担ってもらうことが考えられます。
- 技能伝承は、若手を一対一で指導するほか、教室や道場を開く、高齢社員の技をマニュアル化する方法があります。教え手となる高齢社員も現在に合った教え方を学ぶことが必要です。
- 体力が低下するなどの理由で今までの仕事をするのが難しくなる場合は、会社のなかにある仕事を組み直して分業する方法、既存事業を超えた新規事業を立ち上げる方法などが考えられます。日頃から高齢社員に向く職場や職務創出の検討が必要です。

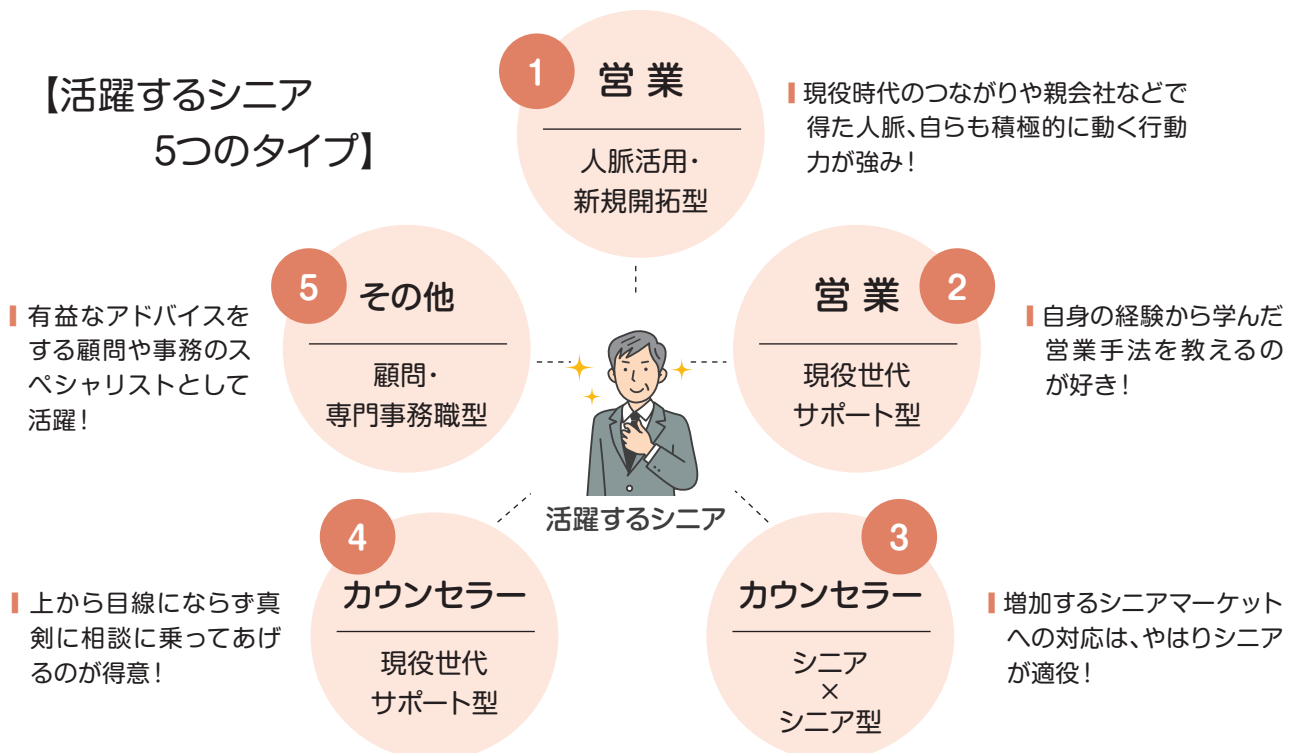
提案 高齢社員の強みを把握する



職業紹介業

「活躍している高齢社員はどのような人なのか？」を分析し、5つのタイプに分類しました。それぞれの高齢社員がどんな強みを持ち、何に向いているのかを把握することが肝要です。

【活躍するシニア 5つのタイプ】



活躍するシニア 5つのタイプURL

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/syokugyosyokai.html>



対策
1



技能伝承の担い手にする

事例 技能伝承担当に任命する

後進の指導・育成のためのポストを設置

「品質監」というポストを作り、再雇用の処遇の中ではあるが、品質管理に関する豊かな経験や業務知識を活かして後進の指導・育成にあたってもらっている。職位を設けることで、指導・育成を行いやすい環境が作られている。



情報サービス業(情報子会社等)

高齢社員が教育・研修担当者を補佐

当社のOJT制度の運用上、中途入社者や異動者に対して、教育・研修担当者とは別に60歳前後の従業員が補佐としてサポートしており、次の世代への知識やノウハウの継承に努めている。



マンション管理業

事例 高齢社員と若手社員をペアにする

文書化できない知識や技量を伝授

高齢者のマニュアルによって文書化しがたい機微に富んだ旅客への応接などの心得を、後輩の乗務員に伝授することを期待している。このため、経験豊富な高齢者に、新人教育や実技指導を担当してもらっている。同乗して具体的に指導するなどして、後進に知識と技量を伝授してくれている。



ハイヤー・タクシー業

一緒に開発することで若手を育成

技術職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している。



電子デバイス産業

事例 高齢社員が教室や道場を開く

高齢社員が講習会やスクールを開く

シニア社員には、後進育成のための「指導役」になることを期待している。技術や技能・スキルの継承を担当するインストラクターや、専門知識や経験を活かした指導者やサポート役であり、「製品知識講習」や「〇〇スクール」といわれる勉強会を実施している。



工作機器製造業

事例 高齢社員の技をマニュアル化する



ホテル業

高齢社員の味をマニュアル化

以前は、若年者に対して「朝から晩まで働きながら先輩の味を盗め」という雰囲気の色濃かったが、現在は勤務時間の管理が厳しくなり、昔ながらの伝承方法が通用しなくなってきた。そこで、若年者が限られた時間内で勉強できるよう調理マニュアルを作成した。



工作機器製造業

高齢社員が講習テキスト作成に携わる

シニア社員が社内講習の講師となり、テキストづくりから参画している。内容は、若い社員を対象とし、製品知識だけでなく、自社製品が生まれた背景、開発ストーリーや苦労話を伝えている。これによって、メーカーとしての誇りをもってもらい、社外にも自社の製品情報を正しく伝えられるようになってほしいとの思いからである。

事例 高齢社員も教え方を学ぶ



組込みシステム業

高齢社員に講師養成研修を受講させる

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る。講師は会社が適性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る。講師のなかには管理職経験者もいるが、役職よりも適性や資質が重要であるとの考え方から、役職経験は講師になるための条件にはしていない。

提案 「教える」ためのスキルやコツを学ぶ機会を提供する



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。

ポイント	1.
	2.
	3.

知識
(教材/マニュアル)

感覚
(現場で教える/
手足を動かしながら教える)



知識のみでも感覚のみでもなく、その双方を伝える

教えるときのコツは？URL

https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/active65_hotel_h26.html



提案 後進指導・技能継承に職業能力開発基準を活用する



高齢社員に後進指導や技能継承をしてもらう内容を検討するに当たり、「職業能力評価基準」の項目は参考になります。

【職業能力評価基準の見本】（能力ユニット名：加熱/レベル3）

ユニット番号 29S057L11

選択 能力ユニット	能力ユニット名	熱 処 理
	概 要	鍛造品の熱処理作業を適切に行う能力
能力細目	職務遂行のための基準	
①熱処理作業の 理解と段取り	○鋼材の種類及び性質や、熱処理方法（焼入れ、焼戻し、焼ならし、焼なまし）、熱処理設備の取扱いと作業の流れについての基本的な知識を有している。 ○熱処理の液（水、油、焼入れ液等）と潤滑油の基本的な知識を有している。 ○作業手順書及び作業マニュアルに基づいて、熱処理作業の段取りを確認している。 ○作業指示書に基づいて、熱処理設備の稼動状態の点検及び調整を行っている。	
②熱処理作業の 実施	○作業指示書に基づいて、熱処理設備の条件（温度、時間、冷却方法）を設定している。 ○作業指示書に基づいて、鍛造品の投入を適切に行っている。 ○上司や先輩の助言を得ながら、火色の判定及び温度測定を行っている。 ○作業指示書に基づいて、液（水、油、焼入れ液等）の温度と濃度の調整及び潤滑油の給油を適切に行いながら、熱処理作業を行っている。 ○作業指示書に基づいて、適切に冷却作業を行っている。	
③作業の評価と 検証	○加工品の外観や硬度についての簡単なチェックを行い、判断基準と上司の判断に従って良否判定を行っている。 ○作業指示書に基づいて、熱処理設備の点検、機器各部の注油、工具の手入れやメンテナンスを定期的に行っている。 ○不良品や設備のトラブルが発生した際は、上司や先輩に報告し、指示に基づいて適切な処置を行っている。	

（例） 赤枠内の作業について、ベテラン従業員に指導を依頼。

ベテラン従業員が、若年従業員に対し「液の温度や濃度の調整方法、潤滑油の適切な給油量、タイミング等」を指導。

※「職業能力評価基準」とは、仕事をこなすために必要な「知識」と「技術・技能」に加えて、「成果につながる職務行動例（職務遂行能力）」を、業種別、職種・職務別に整理したものです。

職業能力評価基準の策定業種一覧URL

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_04653.html





活躍できる場を作る

事例 高齢社員が既存の業務の付加価値を高める

高齢社員のもつ長年の人生経験を活かす

高齢社員に葬儀のアフターフォロー（四十九日の明けの後片付け）や通夜のサポートをしてもらっている。若手社員だけで行くよりも、高齢社員がいることが顧客の安心につながっていると感じる。



葬儀業

既存業務のスペシャリストに

具体的な業務にすぐに“手が動く”状態が現場で重宝がられる。スペシャリスト制度を導入しており、手が動く人たちはシニアでも活躍している。



情報サービス業（情報子会社等）

事例 同じ仕事を高齢社員と若年社員で分業する

分業して高齢社員に仕事を任せることで若手の負担軽減に

夜間の電話受付を高齢社員に任せている。以前は若手社員がしていたが、高齢社員に対応してもらうことで、若手が日中の業務に集中できるようになった。高齢社員が活躍できるとともに、若手の負担軽減やワークライフバランスの観点からも効果的である。また、高齢社員がマニュアルどおりではなく臨機応変な対応ができることも助かっている。



葬儀業

事例 仕事を分割して高齢社員に任せる

コースの整備作業を切り分けて高齢社員に任せる

社員が早朝のグリーンの刈り込みと夕方のバンカーならしを行うのは時間がかかり、他の作業を進める上で支障をきたしていたが、この業務を切り分けて、グリーンとティーグラウンドの清掃作業と併せて新規に採用した高齢社員に任せるようにした。



ゴルフ場業

事例 高齢社員に合った新しい仕事を作る

外部委託していた守衛業務の内製化

外部に委託していた工場の守衛を内製化した。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る。また、守衛の服装も、保安要員として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」と評判である。



自動車車体製造業



鍛造業

経験を活かし新たな業務で活躍

高齢社員を熱処理炉への製品積込といった負荷のかかる部署から異動させ、リフトによる搬送作業にあたらせることにした。高齢社員たちの頭の中には製品番号が入っているため、スピーディに対応でき、即戦力になっている。

事例

事業を多角化する



添乗サービス業

添乗業務に代わる新たな職域を開発

月に2回の海外添乗を、1～2ヶ月に1回に減らし、その他はインバウンド業務（訪日客に対して、送迎、同行、ご案内する業務）に従事することで、長年の添乗員としてのスキルを活かしつつ、体力的な負担軽減、将来的な親の介護での離職を防いでいる。



自動車車体製造業

リニューアル事業の立ち上げ

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」というプライドを活用することで本事業が成立しました。



情報サービス業（情報子会社等）

新規事業にスキルの高い高齢社員を活用

新規事業を、中途採用したシニア人材とスキルの高い社内のシニア人材で実施し、成果を挙げた。新領域のビジネスを立ち上げるのに、社外からシニアの専門家をマネジメントとして中途採用すると共に、社内のシニアに技術を学んでもらい担当してもらっている。但し、既存事業領域では、こうした外部マネジメント人材の活用やシニア技術者を教育してシフトすることは難しいとの意見をもたれており、事業戦略と整合した場づくりが重要と捉えている。

提案

配置転換しやすい環境を確保する



中小型造船業

(1) 多能工化を進めておく

定年以前に複数の業務やジョブローテーションを行い、できる仕事の種類・範囲を広げておきましょう。

(2) 職種変更や複数の職種業務が可能にしておく

定年後に業務量や本人の適性に応じて、職種のシフトや複数の職種を担当することも考えられます。

Ⅲ

長く働いて貢献してもらうには？

- 高齢社員に戦力として貢献してもらうには、職場の雰囲気づくりも大切です。高齢社員と若手・中堅社員の相互理解を促すことで、お互いが助け合って働く風土を醸成することができます。
- 高齢社員の思いを聞きつつも企業が何を求めているか、しっかり伝えることが重要です。高齢期に立場や役割が変わることに本人が気づき、自覚してもらうことが有効です。
- 長年培った知識や技術を持つ高齢社員にも能力開発は必要です。「学び続ける」「学び直す」ことを支援することにより、引き続き会社の戦力として活躍してもらうことが期待できます。

対策
1



高齢社員と職場の同僚の相互理解を促進する

事例

ジョブローテーションでいろいろな職場を知る



ゴルフ場業

冬の閑散期に2～3週間他の職場を体験することを実施するようにした。他の職場を「手伝う」ことが目的でなく、「知ってもらう」ために行うものである。他の職場の人に仕事を教えることは重要であり、自分たちがやっている仕事を見つめなおし、改善点を理解する良い機会となっている。

若手従業員とのコミュニケーションの場を創出



製造請負・派遣業

高齢従業員と若手従業員間で、コミュニケーションを取る機会を会社として予算計上をして設定し、世代を超えた社内での関係構築を目指している。

高齢者は若手と関わることで、若い人がどんなことを考えているのかを知り、若手へ技術・経験・知恵を伝承するモチベーションを高めてもらうことを狙い、企画している。

高齢社員との接し方を伝える



電機・電子・情報通信産業

正社員時代とは仕事の内容や責任が異なる高齢社員もいるが、若年・中堅社員には、立場の違いにとらわれずに年長者としてリスペクトすることが大切である、と伝えている。

提案 世代・職場を超えた社員の相互理解と相互啓発を進めていく

社員が生き生きと働き続けるためには単に、高齢者雇用制度を整備・見直すのみでなく、社員同士のコミュニケーションを円滑にすることが前提となります。世代・職場を超えた社員の相互理解と相互啓発を進めていくという意識を醸成していくことが大切です。そのための第一歩として経営者が間に入って若手・中堅・高齢者の融和を考える仕組みづくりを行いましょう。

提案 コミュニケーション活性化施策の検討・実行に向けて**ポイント**

- 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る
- 従業員同士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・実行する

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り組んでいるか	YES	NO

もしNOがあったら

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
(実施例)

部署横断の勉強会	全員参加型の社内コンテスト	社内SNSの導入
日報の共有化	従業員なら誰でも参加できる意見交換会	管理職同士が親睦を深めるための合宿 etc...

コミュニケーション活性化施策の検討・実行に向けてURL

https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/active65_hotel_h26.html




高齢社員の要望や外部情報を集める

事例

評価にギャップがある場合は時間をかけて対話



情報サービス業(情報子会社等)

再雇用にあたって、周囲と自身の評価にギャップがある場合は、納得感とモチベーション確保のため時間をかけて対話する。

再雇用者にはその人が一番力を発揮できることを担ってもらうのが良いと考えており、それを本人に説明して進めている。職務区分や処遇水準などを提示し、業務に応じた処遇をしっかりと判断しているが、現役と同様に自己評価と周囲の評価にギャップが大きいケースに対しては、納得感と今後のモチベーションを維持してもらうために時間をかけて対話している。

面談を重ねて納得度を高める



旅行業

定年半年前までに、定年後に希望する働き方等を確認する面談を行っている。希望に添えない場合でも、回数制限を設けず面談を重ねて、期待する役割や会社の事情を理解してもらうよう努めている。仮に希望どおりにならなくても、本人が納得した形で働いてもらうことで、定年後のモチベーションの維持につながっている。

経営者自らが高齢者雇用に係わる情報を収集



漬物製造業

経営者自らが、行政や経営者団体等が開催するセミナーに参加し、高齢者雇用に係わる法改正などの情報を得るようにしている。経営者自らが、高齢者雇用について関心を持つとともに、関係する情報を正しく理解することで、助成金制度など、適切かつ効果的に活用できるようになった。

経営支援に係わる情報を上手に活用



漬物製造業

行政や大学、経営者団体等が実施している様々な経営支援事業の情報にアンテナを張り、自社の経営に大いに活用している。中小企業診断士の実習にモデル事業所として協力し、自社の経営上の課題や解決策について具体的なアドバイスをもらうことのほか、自社だけではなかなか取り組めないテーマについて、費用をかけずに外部の様々な知見を自社の経営に有効活用している。現在、同社が運用している高齢者の処遇制度のしくみも、そうした機会に縁ができた外部専門家のアドバイスを参考にして導入したもの。

提案 面談時チェックシートを活用する



バルブ製造業

バルブ製造業のガイドラインには、会社が高齢社員と定年前の面談を行う際のチェックシート（ひな型）が掲載されています。このシートを活用し、高齢社員とのコミュニケーションを深めましょう。

1 ベテラン従業員との「面談時チェックシート」

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

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

(例)

・勤務形態
・勤務場所
・処遇（賃金水準、賞与・報奨金の有無）など

面接時チェックシートURL

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/kigyoutool.html>




高齢期の働き方を自覚させる

事例

50歳以上にキャリア研修を実施



情報サービス業(情報子会社等)

50歳以上の社員を対象に、キャリア研修を開始した。立ち止まって自分ができること、したいこと、得意なことを一度見つめ、それをどう活かしていくのかを考える機会にしている。この研修では、シニアに期待される役割や職場でのコミュニケーションの留意点なども紹介している。

退職前の準備プログラムの実施



工作機器製造業

退職前の準備プログラムを実施している。年度内に58、59歳になる社員を対象に行うため、2年に1回実施され、継続雇用制度の理解を促している。継続雇用制度の概要、評価と給与、勤務形態、福利厚生、無期転換制度の免除、社会保障関連などについて説明がある。

提案

強みを発揮する高齢者を生む高齢期前の研修制度



工作機器製造業

高齢者の多くは体力や健康、家との関係、仕事と生活のバランスも変化します。自身が直面する可能性の高いこれらの変化を早期に感じ取ってもらい、その時点での自分として望ましいと考える立ち位置(職場での役割、仕事の仕方や働き方)を60歳到達が現実になる前に想像してもらい、そのために何をいつからどのように始めておくべきかといった準備を意識してもらうべきです。

60歳近くになれば固定観念や考え方を変えるのはなかなか難しいものです。そこで60歳の節目を迎える頃だけではなく、40歳台や50歳台など、だいぶ前から高齢期を見据えた研修を実施し、彼らの意識改革をうながす仕組みをつくることが不可欠です。

機構からのご案内

「就業意識向上研修」を活用しましょう

当機構では、40～50歳代のうちから定年後のキャリアプランを考えてもらうための研修サービスを行っています。

詳しくはP.31をご覧ください。

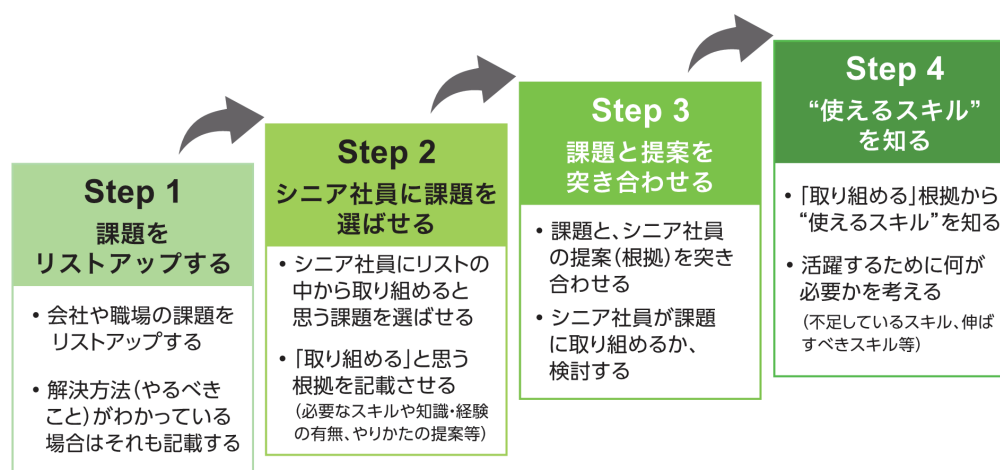
提案 「“使えるスキル”発見法」で高齢社員が活躍できる場を見出す



電子デバイス産業

シニア社員が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るとして、シニア社員の“使えるスキル”を発見する研修プログラムを提案しています。

「“使えるスキル”発見法」の4ステップ



<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

- ・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 等

③目的

- ・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

- ・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る。
- ・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

研修は、「“使えるスキル”発見法」の4ステップに沿った流れで行います。

研修プログラムの開発手順URL

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/devicer1.html>





高齢社員自身も新たな能力を身につける

事例

現役世代と同様の能力開発機会を提供



全社員を対象として、「オープンセミナー」と呼ばれる社内研修や、「受講料などの金銭的援助」や「教育訓練機関や通信教育等に関する情報提供」等を実施しており、シニア人材も希望すれば受講・利用することが可能である。

中高年限定の実技研修を実施



シニア人材に配慮した中高年限定のハンズオン研修(PC 等を持ち込み、実習を伴う研修)を実施する。中高年に限定した新技術のセミナーを試験的に開催したが、好評であった。若手と一緒にでは気後れするようであり、ハンズオンセミナー等の実技を伴う研修では、こうした配慮は必要と考えている。

感性を磨き続ける



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ある。今の仕事を続けていく上で「感性」が大切である。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、情報収集の窓口を広げ、視野を広げることが大切であると考えている。



提案 「自己点検チェックリスト」を活用する



保育サービス業

保育サービス業のガイドラインには、シニアベビーシッターに自身の仕事を振り返ってもらうための「仕事の自己点検チェックリスト」が掲載されています。

このリストを活用し、「学び続ける」「学び直す」ことを支援しましょう。

《 仕事の自己点検チェックリスト 》

1…できている 2…ややできている 3…あまりできていない 4…できていない

チェック項目		チェック欄			
規律等の遵守	①所属会社のルールブックや資料（業務マニュアル、規則など）は、定期的に読み返したりスタッフに再確認するなどして、「知らない、聞いていない」ということはない	1	2	3	4
	②服装、髪型、メイク、アクセサリーの着用など、常に所属会社のルールに従っている	1	2	3	4
	③会社のルールに従って、報告・連絡・相談が漏れることはない	1	2	3	4
健康の維持・管理	④少なくとも年に1回は健康診断を受診し、その結果を所属会社に提出している	1	2	3	4
	⑤体調の維持管理に努め、定期的な運動を実践している	1	2	3	4
	⑥仕事に出かける前に笑顔や身だしなみの点検をするなど、見た目のハツラツさや清潔感など、常に気を配っている	1	2	3	4
保育中のスタンス・仕事の品質管理	⑦所属会社からのどんなに些細な指示や、保護者からの毎回似たような依頼内容であっても、常にメモをとるなどして、引き受けた仕事に漏れが生じることはない	1	2	3	4
	⑧自分の考えに固執することなく、所属会社の指示に合わせて柔軟に対応している	1	2	3	4
	⑨保護者の要望や指示内容を正確に把握し、自分の考えや経験に固執することなく保育にあたっている	1	2	3	4
	⑩自分の考えや経験にこだわらず、保護者の心情や子どもの状態を最優先して、お客様に寄り添った保育を常に実践している	1	2	3	4
	⑪所属会社からの注意や指摘事項は素直に受け入れて、改善している	1	2	3	4
	⑫日々の仕事について、良かった点、ヒヤリとした点、反省すべき点等について記録し、次の仕事に活かしている	1	2	3	4
自己研鑽	⑬所属会社が主催する研修には必ず参加している	1	2	3	4
	⑭保育サービスに関係する研修関係の情報は積極的に収集し、全国保育サービス協会や外部機関の主催であっても、少なくとも年に1回は受講している	1	2	3	4
	⑮最新の育児事情や「あそび」の引き出しを増やすために、積極的に情報収集し、仕事に活かしている	1	2	3	4
⑯このチェックリストは、自分の今の姿を客観的に見て、素直な気持ちで点検した		1	2	3	4

自己点検チェックシートURL

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/kigyoutool.html>



IV

健康で安全に働いてもらうには？

- 健康管理と安全衛生はすべての社員に不可欠ですが、特に高齢社員が長く働き続けるためには、継続的な取組が必要です。
- 高齢社員のなかには体力や視力、集中力の低下が見られることがあり、「強み」を発揮しにくくなることがあるので、道具や器具の工夫、機械化や自動化などの取組が必要です。また、疲労防止や回復のために休憩室の設置や改善も効果的です。

対策
1



健康と安全を守る

事例 健康状態を把握する

体力の状況を把握する

点呼時に、体組成の測定や片足での立ち上がりができるかどうかなどで脚力などをチェックしています。これらの結果を産業医による指導や助言、月1回の健康教育に活用しています。



ハイヤー・タクシー業

乗務時に血圧測定させる

従業員ごとに「健康状態確認記録簿」を作成し、血圧の測定値（健康診断で問題が指摘された従業員は毎日、その他の従業員は月1回）を報告させ、記録している。血圧に異常値が出た場合は絶対に乗務させないようにしている。



トラック運送業

健康管理チェックリストによる健康管理

毎朝の朝礼では、職員一人ひとりが「健康チェックリスト」を使って、その日の自己チェックを行っている。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している。



とび・土工事業

健康診断を年2回実施

健康診断を年2回実施している。その際、健康管理の指導も併せて行っている。これにより再検査が必要な従業員の数が大幅に減った。



採石業

定期的に献血車を呼ぶ

献血車を年2回会社で呼んで、社員に献血を促している。これだけでも、若いうちから血圧やコレステロール、γGTPに注意するようになる。



砂利採取業

事例 仕事の負担を軽くする

医師に助言してもらう

健康診断の結果により、医師が仕事内容の変更を提案することがある。提案があった場合は、本人の希望も考慮して判断している。



鍛造業

ドライバー以外への職種転換

ドライバーは難しいという高齢者は、倉庫作業や夜間点呼の業務に異動させている。



トラック運送事業

事例 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

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る。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遮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る。



鑄造業

事例 さまざまな方法で安全に向け注意喚起する

写真や映像を使った安全教育

毎月1回、現場の写真や映像を見せながら、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る。



とび・土工事業

衛生管理マニュアルを動画化

紙で見せるより動画で見せる方が頭に残りやすいので、衛生管理マニュアルを動画にした。



患者等給食業

参考

「エイジフレンドリーガイドライン」で働く高齢者の特性に配慮した職場を目指しましょう

厚生労働省は、「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」（通称：エイジフレンドリーガイドライン）を策定しています。

ガイドラインでは、高齢者が働く事業場で、事業者と労働者に求められる安全と健康確保のための取組を具体的に示しています。

詳しくは、P.34をご覧ください。



やさしい作業環境を作る

事例 体力負担を減らす

調節できる作業台で不自然な姿勢を解消

高さを調節できる作業台の導入、空調により工場内の温度を一定に保つようになっている。



漬物製造業

階段に手すりを設ける

加齢に伴いふらつきやつまずき等注意しなければならないことがでてくる。手すりを取り付けることや渡り廊下を広くするなどの対策をしている。



砂利採取業

装着型医療支援ロボットで身体負担を軽減

腰痛対策として装着型医療支援ロボットを使用させている。利用者に対する調査では、腰痛が軽減し、腰痛があっても仕事ができるので有効であると回答している。



医療業

事例 機械化・自動化する

機械化で負担を軽減

人力でやっていた作業のうち、機械で置き換えられる作業は機械化した。具体的には洗米作業をライスロボに置き換えることなどである。



患者等給食業

自動日報装置を設置して運転操作に専念

全車に自動日報装置を設置している。特に高齢者は運転操作に専念できるようになったと喜んでいる。



ハイヤー・タクシー業

事例 視力低下を補う

照度を確保する

倉庫作業では、高齢者が仕事をしやすい環境作りを進めており、視力の衰えをカバーするため、倉庫内の照明用器具の増加や伝票の文字の拡大などを行っている。



トラック運送事業

事例 判断力・注意力低下を補う

注意を促しミス防止対策



自動車部品製造業

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ている。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ている。

忘れやミスが起きにくいシステムづくり



漬物製造業

発注システムを簡単に操作できるように改修することで、発注ミスが改善した。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った。

見せ方を工夫



患者等給食業

高齢になると字がみえにくくなるので指示書の字を大きくしたり、壁に貼りだす文書の字を大きくしている。字を読むのが億劫になるので、イラストを使用したり、字を減らして大きく書くようにしている。

事例 休憩室を整備する

横になって休める休憩室



漬物製造業

漬物製造の現場は水仕事が多く、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している。

事例 危険を回避する

防滑素材で転倒を防止



自動車部品工業

人工滑り止めマットを敷いて、転倒を防止している。また加工工程での切削油をミスト状にすることで、工場のオイルレス化を推進している。

トラテープで注意喚起



患者等給食業

高齢者は転倒するケースが多く、大きな事故につながることも多いため、トラテープで目印をつけ、転倒することなく活躍してもらえるように配慮している。

「エイジアクション100」を活用しましょう

中央労働災害防止協会が開発したツールで、高齢社員の健康と安全の確保のための取組（エイジアクション）として100の取組を推奨しています。これを盛り込んだチェックリストで現在の取組状況をチェックし、職場の課題を洗い出すことができます。

詳しくは、P.34をご覧ください。

高齢労働者の安全と健康確保のためのチェックリスト(抜粋)

番号	チェック項目(100の「エイジアクション」)	結果	
			優先度
1 高齢労働者の戦力としての活用			
1	高齢労働者のこれまでの知識と経験を活かして、戦力として活用している。		
2 高齢労働者の安全衛生の総括管理			
(1) 基本方針の表明			
2	高齢労働者の対策も盛り込んで、安全衛生対策の基本方針の表明を行っている。		
(2) 高齢労働者の安全衛生対策の推進体制の整備等			
3	高齢労働者の対策も盛り込んで、安全衛生対策を推進する計画を策定している。		
4	加齢に伴う身体・精神機能の低下による労働災害発生リスクに対応する観点から、高齢労働者の安全衛生対策の検討を行っている。		
5	高齢労働者による労働災害の発生リスクがあると考える場合に、相談しやすい体制を整備し、必要に応じて、作業内容や作業方法の変更、作業時間の短縮等を行っている。		
3 高齢労働者に多発する労働災害の防止のための対策			
(1) 転倒防止			
① つまずき、踏み外し、滑りの防止措置			
6	通路の十分な幅を確保し、整理・整頓により通路、階段、出入口には物を放置せず、足元の電気配線やケーブルはまとめている。		
7	床面の水たまり、氷、油、粉類等は放置せず、その都度取り除いている。		
8	階段・通路の移動が安全にできるように十分な明るさ(照度)を確保している。		
9	階段には手すりを設けるほか、通路の段差を解消し、滑りやすい箇所にはすべり止めを設ける等の設備改善を行っている。		
10	通路の段差を解消できない箇所や滑りやすい箇所が残る場合は、表示等により注意喚起を行っている。		
② 安全な作業靴の着用			
11	作業現場の環境に合った耐滑性があり、つまずきにくい作業靴を着用させている。		
③ 歩行時の禁止事項			
12	書類や携帯電話を見ながらの「ながら歩き」、ポケットに手を入れた「ポケットハンド」での歩行や「廊下を走ること」は禁止している。		
④ 危険マップ等の作成・周知			
13	ヒヤリ・ハット情報を活用して、転倒しやすい箇所の危険マップ等を作成して周知している。		
(2) 墜落・転落防止			
① 高所作業の回避			
14	高所作業をできる限り避け、地上での作業に代えている。		
② 作業床・手すり等の設置			
15	高所で作業をさせる場合には、安全に作業を行うことができる広さの作業床を設けて、その端や開口部等には、バランスを崩しても安全な高さの囲い、手すり、覆い等を設けている。		
③ 保護具の使用			
16	高所で作業をさせる場合には、ヘルメット(「飛来・落下物用」と「墜落時保護用」の規格をともに満たすもの。以下同じ。)を着用させた上で、安全帯を使用させている。		

業種別ワンポイント・ヒント

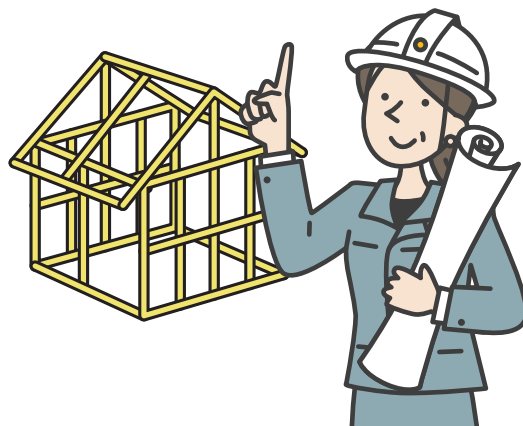
産業別高齢者雇用推進ガイドラインは、様々な業種で策定されています。

ここでは、主な9業種について、高齢社員を取り巻く状況と戦力化へのヒントを簡潔にまとめました。

● 建設業

中長期的な担い手不足で、労働者全体に占める55歳以上の労働者の割合が高い業種です。業務の性質上、安全・健康対策が重要です。

また、高いスキルや資格が求められますが、体力は落ちても、受注活動や技術・安全指導、後進教育等、力を発揮できる場があります。高齢社員それぞれの体力・能力に合わせた仕事で力を発揮してもらいましょう。



● 製造業

ものづくり企業では、熟練技能を有する高齢社員は代えがたい人材です。仕事ぶりの評価やそれを処遇に反映する仕組みを作ることが重要です。特に、定年前後で役割が変わる場合には、果たしてほしい役割を早期に伝えるなどの配慮が必要となります。

また、製造現場は高温となったり、重量物の運搬や負担のかかる作業姿勢等、働きやすい環境とはいえない場合があります。建設業と同じく、安全や体力負担に配慮した職場環境を整備することも重要です。

● 情報通信業

高齢社員比率は低い業界ですが、2020年代後半には、現在50代の技術者も60歳を超え始めます。それまでに、高齢社員の活用方法を検討しておく必要があります。

また、第4次産業革命により、業界は変化の時代に入し、求められるスキルも多様なものになっていきます。

このため、定年後まで見据えた複線的なキャリアパスの提示や、スキルを更新する機会の提供を適切に実施していくことが戦力化につながります。

さらに、高齢社員が活躍できる場として、情報サービス部門特有のサポート部門、保守メンテナンス部門等の活用についても検討するとよいでしょう。



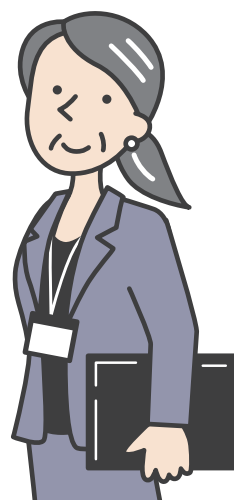


● 運輸業、運送業

ドライバー不足が深刻化する中、高齢社員は大事な戦力です。加齢に伴う判断力・注意力の低下を補うことが特に重要です。運行時間や車種の見直しによる負荷軽減、健康診断・運転者適性診断による健康管理の徹底、デジタルタコグラフの活用や無事故表彰等による安全運転に向けた啓発等が挙げられます。ドライバーとしての雇用以外にも、積荷の補助や倉庫における配送準備・後始末等の軽易な作業で活用する方法もあります。

● 宿泊業

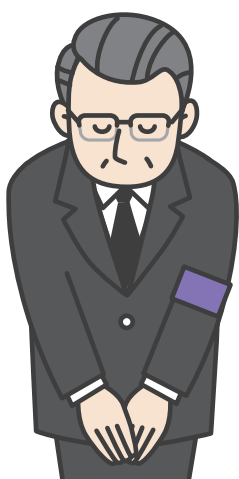
「人材」が最も重要な資産である業界の一つです。高齢社員が培ってきたノウハウを活かし、フロント業務やクレーム対応業務を任せるといった活用方法が考えられます。また、接客マナーや得意先に合わせたサービス提供のしかたについて、若手・中堅社員へ確実に伝承していくことも求められます。



● 社会福祉・介護業

人手不足が深刻であり、高齢社員の活用は急務です。また、高いコミュニケーション能力や観察能力、技術を持ち、利用者に寄り添うサービス提供が求められる介護業界では、高齢社員は貴重な戦力といえるでしょう。

ただ、体力負担の大きい業務も多く、チームでケアする力を高めたり、配置の工夫や福祉用具の導入、柔軟な勤務形態の導入等でカバーしていくという配慮が必要です。



● 葬儀業

中小葬儀事業者の強みである“ワンオペレーション”（同じ従業員が葬儀一式を一貫して担当すること）を維持できないという企業があり、一般企業なみの休日制度を入れないと、事業継続に必要な人手を確保できないとの声もあります。

このため、高齢社員に仕事を切り出すことで、若手従業員の負担を軽減し、休みやすくすることや、業務のマニュアル化と引継ぎを徹底する仕組みづくりで、分業体制のなかでワンオペレーションのメリットを維持している方法もあります。

● 製造請負・派遣業

高齢社員率は比較的に低く、多くの企業では60歳を迎え始めるのが2020年代後半です。製造請負・派遣業での高齢者の活躍を進めていく上では、取引先企業の理解が不可欠です。そのためには、高齢者活用のメリットを理解し、取引先企業へ的確に伝えることが重要です。

高齢社員は定着率が高く労働力として安定している事例を蓄積することで、取引先企業から信頼を得ることができます。高齢社員が活躍できる職域を広げることも有効です。また、作業現場の改善提案・作業分解するなど、高齢社員の負担を軽減する方法も考慮しましょう。



● 警備業

従来より高齢者の雇用が多い業種です。背景には、中高年齢者を積極的に採用する事業主が多いこと、他社で定年退職を迎えた高齢者についても積極的に受け入れている事業主が多いことが挙げられます。

夜間や休日勤務、屋外労働等が発生するため、体力や健康面での配慮が必要です。加齢に伴う身体機能の低下に配慮し、肉体的負担をできるだけ軽減していくとともに、日々の健康状態を把握することも必要です。

高齢・障害・求職者雇用支援機構が行う支援サービス等のご案内

1. 70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーによる相談・助言サービス

高齢者雇用に関する専門的知識・経験を有する社会保険労務士、中小企業診断士などの専門家を、「70歳雇用推進プランナー」または「高年齢者雇用アドバイザー」として委嘱し、各企業の実情に応じて、人事管理制度、賃金・退職金制度の見直し、職場改善などに関する次のようなサービスを実施しています。

(1) 制度改善提案(無料)

将来に向けて70歳までの定年引上げや70歳までの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お手伝いします。

(2) 相談・助言(無料)

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の課題を把握し、解決のための手順・方法などに関して、専門的かつ技術的な助言を行います。

(3) その他のサービス(無料)

・雇用力評価ツールによる課題の見える化

チェックリストに回答することで、高齢社員の人事管理の特徴・課題を把握することができるツールです。今後の取組のポイント等、課題解決のためのアドバイスをを行います。

・他社の取組における好事例の提供

他の会社がこういった取組を行っているか、参考になる事例を提供します。

(4) 企画立案等サービス(有料)※機構が経費の1/2を負担します。

・企画立案サービス

相談・助言で明らかになった課題について、具体的な改善策を企業からの要請に基づいて作成し提案します。

・就業意識向上研修

企業における高齢社員戦力化を支援するために、企業の要望に合わせたカリキュラムを設定し、研修を行います。中高年社員を対象とした研修と高齢社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、社員の就業に対する意識の向上を促します。

URL https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html

※詳細は、ホームページをご参照いただくか、当機構都道府県支部(裏表紙参照)へお問合せください。



2. 取組に対する助成(65歳超雇用推進助成金)

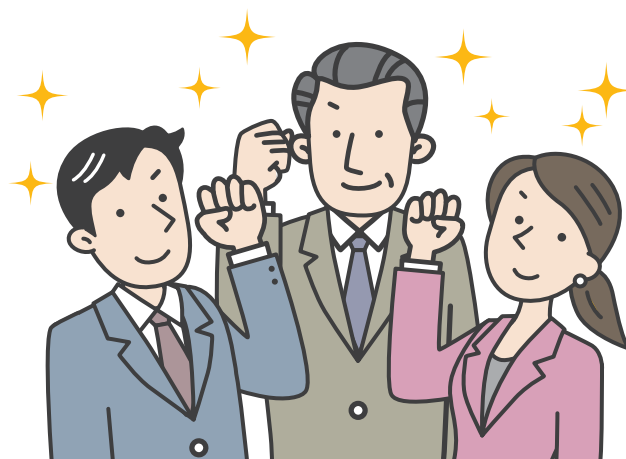
当助成金は、高齢者が意欲と能力のある限り年齢に関わりなく働くことができる生涯現役社会を実現するため、高齢者の雇用の安定に取り組む事業主の皆さまへ助成するものです。

要件や申請方法を詳しく説明した「支給申請の手引き」を機構ホームページの各コースの詳細ページからダウンロードすることができます。

申請をお考えの方は、「支給申請の手引き」を必ずご確認ください。

URL <https://www.jeed.go.jp/elderly/subsidy/index.html>

※詳細は、ホームページをご参照いただくか、当機構都道府県支部(裏表紙参照)へお問合せください。



参考資料情報

高齢社員戦力化に向けて取り組むにあたり、活用できる様々な資料をご紹介します。

※資料タイトルにおいて特に断りのないものは、当機構発行資料です。

1. 改正高年齢者雇用安定法【厚生労働省】

改正高年齢者雇用安定法について、厚生労働省ホームページにて特集ページが解説され、下記の資料が掲載されています。

- ①高年齢者雇用安定法改正の概要パンフレット(簡易版・詳細版)
- ②高年齢者雇用安定法Q&A(高年齢者就業確保措置関係)

URL

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html



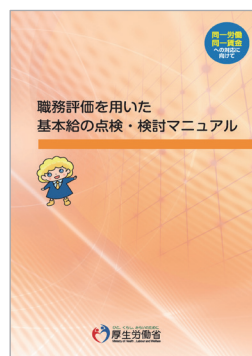
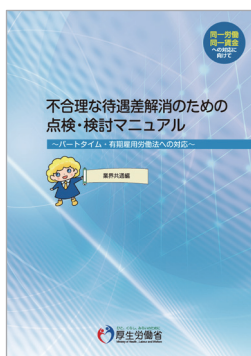
2. 同一労働同一賃金【厚生労働省】

雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保に向けて、パートタイム・有期雇用労働法に対応するため、様々な支援ツールが用意されています。

- ①パートタイム・有期雇用労働法 対応のための取組手順書
- ②不合理な待遇差解消のための点検・検討マニュアル
- ③職務評価を用いた基本給の点検・検討マニュアル

URL

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000144972.html>

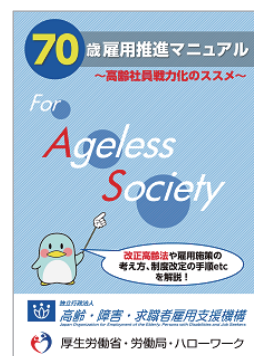


3. 70歳雇用推進マニュアル

70歳まで従業員を戦力化する後押しをするため、改正高年齢者雇用安定法の内容や、70歳までの雇用推進に向けて必要な施策、人事制度改定の手順、70歳以上の雇用に取り組む企業等の事例を紹介・解説しています。

URL

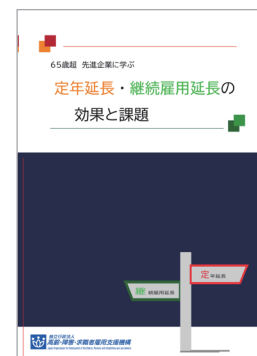
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>



4. 65歳超 先進企業に学ぶ 定年延長・継続雇用延長の効果と課題

「定年延長」や「継続雇用年齢の延長」を行った企業に対し、調査を行いました。その調査結果等をもとに、定年延長等を行うことによる効果や実施に当たっての課題等を紹介しています。

URL <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/teinen.html>



5. 高齢社員戦力化のための人事管理制度の整備に向けて

高齢社員の人事管理の特徴・課題を発見し、戦力化の実現を支援する「雇用力評価ツール」を掲載しています。チェックリストに回答し、5つの領域全体のレーダーチャートを作成して、自社の課題や強みを知ることができます。

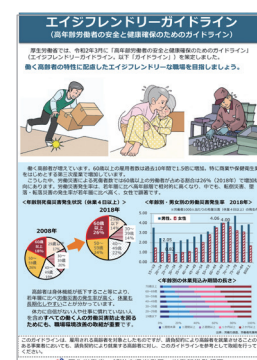
URL <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>



6. 高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン (エイジフレンドリーガイドライン)【厚生労働省】

高齢者が働いている事業場で、健康や体力、安全衛生の面から職場環境の改善方法を示すほか、労働者に求められる取り組みとして、日々の健康づくりに対する方策を示しています。

URL https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/azen/newpage_00007.html



7. エイジアクション100【中央労働災害防止協会】

高齢社員の安全と健康確保のための取組(エイジアクション)として、100の取組を推奨しており、これを盛り込んだチェックリストを掲載しています。チェックリストの解説や取組状況をチェックした上で、改善に向けての検討を行う際に使える職場改善計画の様式を盛り込んでいます。

URL <https://www.jisha.or.jp/age-friendly/ageaction100.html>



産業別高齢者雇用推進ガイドライン一覧

業種別

農業	農業(H17)		
採石業、砂利採取業	採石業(H28)	砂利採取業(H30)	
建設業	建設業(H12)	タイル工事業(H19)	基礎工事業(R4)
	建築板金業(H21)	とび・土工工事業(R4)	内装工事業(H24)
	造園工事業(H25)	機械土工工事業(R4)	建設揚重業(H29)
製造業	製材業(H12)	金属プレス加工業(H13)	金型製造業(H14)
	鉄鋼業(H15)	紡績業(H17)	プラスチック製品製造業(H18)
	分析機器製造業(H18)	化学工業(H19)	オフィス家具製造販売業(H19)
	スクリーン印刷業(H19)	自動車部品工業(H20)	染色整理業(H20)
	分析機器製造業(H21)	造船業(H21)	印刷業(H21)
	パン製造業(H21)	豆腐・油揚げ製造業(H22)	水産練製品製造業(H23)
	パルプ・紙・紙加工品製造業(H24)	牛乳・乳製品製造業(H24)	金属プレス加工業(H24)
	鋳造業(H25)	自動車車体製造業(H25)	味噌製造業(H25)
	漬物製造業(H26)	鍛造業(H26)	金属工作機械製造業(H27)
	金属熱処理業(H27)	パルプ製造業(H28)	フルードパワー産業(H29)
	電機・電子・情報通信産業(H30)	工作機器製造業(R元)	電子デバイス産業(R元)
	中小型造船業(R元)	工業炉製造業(R2)	鉄リサイクル業(R4)
	歯車製造業(R4)		
情報通信業	地方新聞業(H25)	組込みシステム業(H26)	コンピュータソフトウェア業(H28)
	情報サービス産業(H30)	情報サービス業(情報子会社等)(R2)	
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(H27)	ハイヤー・タクシー業(R2)	
卸売業、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(H26)
	アパレル・ファッション産業(H27)		
金融業、保険業	信販業(H18)	協同組織金融業(H20)	
不動産業、物品賃貸業	マンション管理業(R2)		
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	シティホテル業(H12)	旅館業(H15)	外食産業(H19)
	ホテル業(H26)	患者等給食業(R3)	
生活関連サービス業、娯楽業	ブライダル業(H28)	結婚相手紹介サービス業(H30)	旅行業(H30)
	ゴルフ場業(R元)	葬儀業(R2)	
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)
	有料老人ホーム事業(H29)	医療業(R2)	患者等給食業(R3)
	保育サービス業(R3)		
その他のサービス業	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)	製造請負・派遣業(H28)
	職業紹介業(H29)	添乗サービス業(R元)	廃食用油リサイクル業(R3)
	食品リサイクル業(R4)		

全てのガイドラインを当機構HPに掲載しております

【場所】トップ>高齢者雇用の支援>産業別ガイドライン>産業別高齢者雇用推進ガイドライン

URL <https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/index.html>



この冊子作成にあたっての参考資料

「生涯現役社会の実現に向けた競争力を高めるための
高齢者雇用 パフォーマンス向上のためのポイント集」

<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/suguwakaru.html>



2022年 2月28日 初版第1刷 発行
2022年 11月30日 第2版第1刷 発行
2023年 11月30日 第3版第1刷 発行

編集・発行 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構

〒261-0014 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-3 障害者職業総合センター内

TEL 043-297-9530

(高齢者雇用推進・研究部 産業別雇用推進課)

高齡・障害・求職者雇用支援機構 支部高齡・障害者業務課一覽

都道府県	住所	電話番号
北海道	〒063-0804 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	〒030-0822 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	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮 城	〒985-8550 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	〒010-0101 潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山 形	〒990-2161 山形市大字漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福 島	〒960-8054 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	〒310-0803 水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃 木	〒320-0072 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	〒379-2154 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	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千 葉	〒263-0004 千葉市稲毛区六方町274 ポリテクセンター千葉内	043-304-7730
東 京	〒130-0022 墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284※
神奈川	〒241-0824 横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新 潟	〒951-8061 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富 山	〒933-0982 高岡市ハケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石 川	〒920-0352 金沢市観音堂町へ-1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福 井	〒915-0853 越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山 梨	〒400-0854 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	〒381-0043 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	〒500-8842 岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静 岡	〒422-8033 静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛 知	〒460-0003 名古屋市中区錦1-10-1 MIテラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三 重	〒514-0002 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋 賀	〒520-0856 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	〒617-0843 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	〒566-0022 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 06-7664-0722※
兵 庫	〒661-0045 尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈 良	〒634-0033 橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山	〒640-8483 和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥 取	〒689-1112 鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島 根	〒690-0001 松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡 山	〒700-0951 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	〒730-0825 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	〒753-0861 山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳 島	〒770-0823 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	〒761-8063 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	〒791-8044 松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高 知	〒781-8010 高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福 岡	〒810-0042 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	〒849-0911 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	〒854-0062 諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊 本	〒861-1102 合志市大字須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大 分	〒870-0131 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	〒880-0916 宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島	〒890-0068 鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖 縄	〒900-0006 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

※高齡・障害者窓口サービス課(助成金・給付金業務を主に担当)の番号