

第3章 活用の仕方と具体例

アドバイザーがアウトプットを企業に持参するところからアドバイザーの本格的活動が始まる。まずアウトプットの説明を用意周到に行う必要がある。

【活用方法の具体例】

- ・説明の手順としては、今回はトライアルであることを考慮して、レーダーチャート・シートに従って、全般評価から始め、全38項目を逐次説明することにした。事業主の都合で、60分をめどに説明したが、結果的に約70分を要した。説明のスタンスとしては、各項目の評価について、その背景をヒアリングで明らかにし、企業側（今回は社長）とアドバイザーが認識を共有することをねらった。
- ・アウトプットデータの報告に際しては、評価項目ごとに、なぜこのような評価になっているかについて、元のチェックシートを参照しながら、確認し合った。その作業を通じて、企業の事情をより詳しく知ることができ、早合点や思い違いなどを修正して、認識を改めることがいくつもあった。また、認識を共有できたことにより、信頼関係が良くなったとも感じられた。これは本事業の大きな効用の一つと評価できる。
- ・企業に対するアドバイスという意味では、今回は優秀な企業であったこともあり、特に具体的なアドバイスはしなかった。高齢者雇用は、若年労働者が来ないため必然的にそうになっているという現状もあるが、高齢者に期待する役割は大きく、資格や技術等、健康、勤務態度をこれまで通り維持できれば雇用され続けるだけに、高齢者にとっては目標を見出し、働き続けられる職場であることが分かる。当該企業には、そのような高い評価を得ている部分をまずは大いに認めてあげることにより、今後の高齢者雇用対策の動機づけになればと願ったところである。

レーダーチャートの形で企業に結果を提示することは大きな効果がある。以下に試行段階での評価を示す。

【評価】

- ・企業は、やはり自社の位置するところが気になるため、このような視覚に訴えることができるレーダーチャートはとても分かりやすいし、企業に対し関心を向けさせる有効なものであると思う。
- ・アウトプットデータについては、よく分かるとの意見があり、アウトプットの種類を増やすことで今後ますます活用しやすいものになると思う。
- ・分かりやすい。自社のポジションが、他社と比べてどこに位置するのかがよく分かる。しかし、全社の上位データなので、当該企業に近い企業データとの比較ができるとより有り

難しい。当該企業と同程度の企業データがほしい。地域、業種や規模別のデータもあると良い。

- ・とても分かりやすくいいと思う。グラフだけではなく、コメントを文章にさせていただくと、とても分かりやすい。本当に会社が70歳雇用を進めていこうと思うならば、とても良いアドバイスだと思う。
- ・聞き取りしながらチェックしたので、おおよその結果の推測はできたような気がする。ただ、レーダーチャートになって図で見ると、見易くてはっきり分かっていいと思う。やはり、地域、業種などで比べられると、よりいいと思う。
- ・「あてはまる」「あてはまらない」をわりとはっきりチェックしているので、改善点、問題点が明確に分かった。

チェックリストで企業の高齢者雇用力や課題が判明すれば、その解決に向けたアドバイス活動が始まる。チェックリストはそのきっかけ作りのツールになる。

試行段階では チェックリストで発見された課題の提示、 解決すべき課題の優先順位付け、 解決に向けた研修企画の提案、 企画の実行、という流れでの取組みもみられた（図表4-3-1）。以下、試行段階での実例を紹介する。

図表 4-3-1 チェックリストを用いたアドバイス例



平成〇〇年〇月〇〇日

●●産業株式会社 御中

70歳雇用支援アドバイザー 高障太郎

雇用力評価チェックリストの結果と今後の課題

1. 雇用力評価チェックリストについて

「70歳まで働ける企業」の普及促進が展開されています。当チェックリストは、(独)高齢・障害者雇用支援機構で開発され、すでに全国約5000社の調査が実施されています。このうち、高齢者比率(65歳以上雇用大)が高く、活用度も高い企業をベンチマークとして、それと比較することから貴社の高齢者雇用の現状と課題を探るツールとなっています。

2. 雇用力6要素について

当チェックリストは6つの要素から構成されています。「(1)高齢者活用の前向きな方針と好ましい風土作りがなされているか、(2)期待する役割を伝えているか、(3)仕事内容・就労条件を工夫しているか、(4)好ましい評価・処遇を行っているか、(5)意識啓発や能力開発を行っているか、(6)高齢者活用の推進体制が整っているか」の6つです。貴社の現状は下記のようになっています。

(1)高齢者活用方針があり、(4)評価・処遇も整備され、(5)意識啓発・能力開発も積極的で、優良ですが、(2)期待する役割、(3)仕事内容・就労条件、(6)活用の推進体制は劣っています。大変もったいない状況です。これらの劣っている点を改善することで貴社の生産性を高め、高齢労働者においても意欲的に活躍していただけたと思います。ぜひ、高齢者雇用力をアップする取組を期待しています。

3. 要素別結果(問題点のみ)と課題について

雇用力要素	チェックリスト結果	今後の課題
(1)活用方針・風土作り	高齢者活用の重要性や高齢者が戦力であるという社員の認識が弱い。	高齢者活用を中高年齢層だけの問題とせず、社員全体の問題とする。
(2)期待する役割	若者への技術・技能伝承が低い。健康重視の視点が弱い。勤務態度をあまり重視してない。期待・役割の明示が弱い。	①資格・経験重視に加え伝承を通じた若者との連携舞台をつくる。②期待・役割を明示する。③リーダーシップを発揮する。④勤務態度も評価する。
(3)仕事内容・就労条件	元の仕事の継続、配置・作業チームなど仕事内容の工夫、能力・意欲の活かし方、作業環境改善の取組、有給休暇取得、検診メニューの工夫が劣る。	①元の仕事の継続余地を高める。②働きやすい仕事内容、作業環境、有給休暇取得を改善する。③能力・意欲の活かし方、④検診メニューを工夫する。
(4)評価・処遇	働きぶりや業績への評価、昇給・賞与面がやや劣っている。	働きぶりや業績の評価も加味する。昇給・賞与なども考慮する。
(5)意識啓発・能力開発	若いときからの専門能力・技能の育成が劣っている。	教育体系を再考し、若いときから専門能力・技能を育成する。
(6)活用の推進体制	職場改善・提案制度、コミュニケーションとその場、管理者の確認が劣る。	①改善提案制度、②高齢者とのコミュニケーションの場を設ける。

以上

出所)アドバイザー委員作成資料

- ・かねてより「職場活性化研修」の活用を働きかけている経緯もあるので、「意識啓発・能力開発」要素の「意欲や能力の維持向上の働きかけ」の評価が低い点を強調して、研修事業に誘導することを意図した。
- ・アウトプットデータとは別に、ご提案内容を別紙（前掲図表 4-3-1）にて提示した。その中に、上位企業データを上回っている項目についてはその旨も明記し、当該企業の取組みに対する評価が高いことをアピールした。
- ・説明及び提案にあたっては、パンフレットや冊子を活用、提供した（企業診断システム、職場活性化研修、70歳雇用先進事例集（70歳いきいき企業100選、20選）等）。