

## 6章 ヒアリング補助シート（更問）

### 1. はじめに

雇用力評価ツールは、企業が高齢社員の強みを活かした人事管理を実践する組織能力を確認するツールである。ツールは、主に企業からの相談を受けて情報提供を行い、課題解決する支援を行う「専門家」、または自社の人事管理の状況を確認し、制度設計を行う「人事担当者」が用いる。ツールの活用主体が、支援対象企業または自社の状況をより深く確認するには、25項目から構成される設置主旨を理解する能力と企業の人事制度を把握するための質問力を必要とする。本章は、ツールの活用主体を補助する質問案を、5領域別に提示する。

### 2. 活用方針・活用戦略

《設問① 会社は高齢者が今後どの程度増えるのか、見込みを立てている》

#### 【設問主旨】

会社の経営目標を長期的・短期的に達成するために、生産管理や財務管理、営業管理等の管理活動と同様に、人材の管理も考える必要があります。日本の人口は高齢化するため、会社で基幹的な業務を担う社員の高齢化も見込まれます。働く側の就業希望や労働関係の法改正等の影響により、高齢社員の働く期間も長くなっています。現在と将来の人員構成を理解した上で、会社に必要となる高齢者対策（いまの高齢者向けの対策）と高齢化対策（今後高齢者になる社員向けの対策）を考えることが必要です。

#### 【質問案】

- ア. どのような経営目標（短期・長期）を立てていますか。
- イ. 年齢階級別の人員構成はどのようになっていますか。高齢社員や50歳代の比率は高いですか。
- ウ. 会社が求める若手社員を十分に採用できますか。
- エ. 現状では、高齢社員の活用にはどのような課題がありますか。
- オ. 5年・10年後の人員構成がどのように変わるか、経営層や人事部門は把握していますか。
  - 《カ. 把握している場合》
    - カー 1. 将来的に、現役社員や高齢社員の活用において、どのような課題が起きると考えていますか。

《設問② 会社にとって高齢者は戦力であるという方針を持っている》

【設問主旨】

高齢社員の活用を積極的に進めるには、全社的に取り組むことが重要です。経営層が高齢社員の活躍を進める必要性を理解し、その方針を社員に広く伝達することが必要です。経営層の理解があれば、高齢社員が安心して働くことができるでしょう。同業他社よりも先んじて対策を行えば、高齢者に限らず社員からの高い貢献も期待できるでしょうし、社外から意欲や能力が高い社員も採用できる利点もあります。

【質問案】

- ア. 経営層は高齢社員をどのように（仕事内容・労働時間等）活用したいと考えていますか。その理由は、何ですか。
- イ. 同業他社では、高齢社員の活用を積極的に行っていますか。
- ウ. 高齢社員の上司や同僚は、高齢社員にどのような活躍を求めていますか。
- エ. 高齢社員は、どのような働き方（仕事内容・労働時間等）を希望し、何歳くらいまで働きたいと考えていますか。
- オ. 今後、高齢社員の活用を、どのように考えていますか。

《設問③ 高齢者の生活上の事情や健康に配慮することを会社の方針として持っている》

【設問主旨】

加齢と共に生体的な機能は低下する傾向にあり、かつ高齢社員間の個人差も広がります。職場では高齢社員の状況にあわせた活用を進める必要があるでしょう。個別事情に配慮した活用は現場レベルで進めることにはなりますが、全社的な合意があれば、現場の管理職も柔軟な対応ができるようになります。会社の方針として定めておくことが望ましいでしょう。一方、個別事情に配慮した管理が進むことにより、働くことを希望する高齢社員も増えるでしょうし、その配慮に応じて貢献意欲も高まる効果が期待できます。

【質問案】

- ア. 経営層は、高齢社員をどのように（仕事内容・労働時間等）活用したいと考えていますか。その理由は、何ですか。
- イ. 経営層は、高齢社員の生活上の事情や健康に配慮するという考えを持っていますか。その理由は、何ですか。
- ウ. 高齢社員の上司や同僚は、高齢社員の活用において、どのような課題を感じていますか。
- エ. 高齢社員は、どのような働き方（仕事内容・労働時間等）を希望し、何歳くらいまで働きたいと考えていますか。

オ. 高齢社員が退職する理由として、どのような理由が多いですか。

カ. 今後は（も）、高齢社員の個別事情に配慮した活用方法を進めようと考えていますか。

≪設問④ 高齢者の処遇を考えると、60歳前の正社員、パートタイマーや契約社員等の非正社員とのバランスを意識して決める方針を持っている≫

#### 【設問主旨】

高齢社員も同一労働・同一賃金の適用を受けます。雇用区分に関わりなく、①職務内容、②職務内容・配置の変更範囲、が同じであれば、待遇（賃金決定に限らず、福利厚生や教育訓練も同様）について同じ取り扱いをする必要があります（均等待遇）。定年前と職務内容や職務内容・配置の変更可能性が同じであれば、高齢社員の賃金を大幅に低下させると、法令違反となる可能性が生じます。同様に、高齢社員の処遇決定にあたり、他の非正社員との同じ活用であれば、両者も同じ取り扱いをする必要があります。多様な就業形態の人材を活用する場合、「均衡処遇」への配慮が必要です。非正社員の処遇決定の権限は、本社人事部ではなく、工場や事業所に委譲する場合があります。全社的に統一性を図る必要があるでしょう。一方、労働意欲の維持・向上には、処遇決定の納得性の担保も必要です。仕事と処遇のバランスが他の雇用区分の社員と比べて「悪い」と感じれば、その区分の人たちの労働意欲は全体的に低下することになります。

#### 【質問案】

ア. 高齢社員の処遇を決めるとき、現役の正社員や他の雇用区分の人材（パートタイマーや契約社員等）との均衡処遇（職務内容や職務内容・配置の変更範囲は同じかどうか）に考慮していますか。その理由は、何ですか。

イ. 均衡処遇・均等処遇を考えると、どのような課題がありますか。その理由は、何ですか。

ウ. 高齢社員や他の雇用区分の人材の賃金決定権限は、誰が持っていますか。

エ. 本社人事部は、事業所・工場の状況を把握していますか。

オ. 今後、どのようにしようと考えていますか。

《設問⑤ 高齢者に期待する成果・業績について、明確な方針を持っている》

【設問主旨】

高齢社員の人材活用（職務内容・職責の決定）は現場の管理職に委ねられることが多くなります。高齢社員の活性化のレベルは、現場の管理職の管理能力や意欲、高齢社員の意欲に大きく依存します。経営層や人事部門が期待する水準に到達しない可能性もあります。経営層や人事部門が、高齢社員にどのような成果や業績を求めるとかを定め、全社的に伝えることが必要になります。一方、高齢社員やこれから高齢期を迎える社員も、高齢社員に期待される役割が不明瞭であれば、どのような貢献を果たせばよいのか、将来的にどのような準備を行えばよいのかがわからなくなり、高齢期の不適応が生じやすくなります。

【質問案】

ア. 現在、高齢社員にはどのような役割を期待していますか。その理由は、何ですか。

《イ. 期待役割がある場合》

イー 1. その期待役割を、社員全員に伝えていますか。

（伝える場合）どのような方法を用いて伝えていますか。その理由は、何ですか。

ウ. 高齢社員の期待役割やその伝え方について、今後、どのようにしようと考えていますか。

### 3. 評価・処遇

《設問⑥ 高齢者に対して、業務目標を設定している》

【設問主旨】

高齢社員による企業への関わり方、企業が期待する役割も、現役社員時代とは変わる可能性があります。高齢社員による活躍を求めるには、企業が何を期待するのか（役割）を伝え、高齢社員の希望を聞きながら、働き方（業務目標や職務権限も含めて）を調整する仕組みを設けることが必要です。企業や職場の業績に貢献することを求めるならば、期待役割を知らせる手段として、業務目標を設定することが重要となります。また、高齢社員にとっても、目標を設定し、進捗管理を行い、成果確認をする機会があることで職務行動を確認・是正できますし、かつ今後の働き方の見通しも立ちやすくなる利点があります。

【質問案】

ア. 高齢社員に業務目標を設定していますか。その理由は、何ですか。

《イ. 業務目標を設定していない場合》

イー 1. 現役社員には業務目標の設定をしていますか。

イー 2. 高齢社員に期待する役割を伝えていますか。どのように（方法／頻度）行っていま

すか。

「ウ. 業務目標を設定している場合」

ウー 1. 現役社員時代と比べて、目標は変わりますか。

ウー 2. どのような目標を設定していますか。

ウー 3. 目標の設定と成果確認は、どのように（設定・確認方法／頻度）行っていますか。

エ. 将来は、どのようにしようと考えていますか。

## 「設問⑦ 高齢者に対して、働きぶりや業績等の評価を行っている」

### 【設問主旨】

組織的に高齢社員の活躍を進めるには、何よりも能力や働きぶりを「知る」仕組みを整える必要があります。評価は、賃金決定に留まらず、配置・異動、労働時間、職場環境の改善、人材育成といった管理活動の基盤となります。更に、評価の納得性を高めるには、客観性・公平性（評価に恣意性が入り込む余地はないか）・透明性（評価基準は社員に知らせているか）・修正可能性（評価基準は修正できるか）等の担保も必要です。評価活動を通じて、働きぶりや組織への貢献状況が上司に伝わるため、労働意欲を高める効果も期待できます。

### 【質問案】

ア. 高齢社員の働きや業績などの評価を行っていますか。その理由は、何ですか。

「イ. 評価を行っている場合」

イー 1. どのような方法で評価を行っていますか（人事評価等）

イー 2. 定年前と比べて、評価方法は変わりますか。（評価者／頻度／フィードバック）

イー 3. 何を評価していますか。（例：評価項目）

イー 4. 評価結果は、何に活用していますか（活用目的）

ウ. 将来は、どのようにしようと考えていますか。

◀設問⑧ 高齢者の賃金は、担当する仕事や職責で決めている▶

【設問主旨】

高齢社員は保有能力を発揮することが期待されるため、賃金の決め方は現在の仕事や貢献に応じて（「仕事基準」）支払うことが合理的となります。高齢社員の活躍を求め、かつ他の就業形態の人材との処遇均衡を実現するには、全員一律の処遇や過去の貢献に配慮した基本給や賞与の支給方法ではなく、仕事や貢献を「基本給」の算定基準にすることが望ましくなります。また、最低賃金の引き上げや公的年金の支給開始年齢の引き上げも念頭におくと、賃金水準の見直しも必要となります。現役社員と同程度・または高い水準での貢献を高齢社員に期待する場合、労働意欲を高める方法として、賃金水準の引上げと仕事基準の基本給が望ましい選択となります。

◀設問⑨ 賞与は、評価結果を反映している▶

【設問主旨】

賞与は基本給と異なり、経営の成果や個人の業績に併せて賃金を弾力的に決められる利点（変動費化）等があります。現役社員同様に高齢社員にも賞与を支給することにより、組織への貢献意欲が高まることが期待できるでしょう。また、働きぶりや貢献といった個人の成果を賞与に反映させることにより、更なる労働意欲の維持・向上が期待できます。

◀設問⑩ 昇給は、評価結果を反映している▶

【設問主旨】

高齢期は期待役割の変化に応じて賃金水準を見直す場合があります。キャリアの節目を経て、高齢社員の賃金水準は低下するかもしれません。現在の貢献を昇給（職務価値の向上による昇給も含む）に反映させる制度があれば、現場の管理職も遠慮なく高齢社員に仕事を任せることができるでしょうし、高齢社員の労働意欲の維持・向上も期待できます。

【質問案】設問⑧、⑨、⑩同一

【ア. 等級制度の状況】

- アー 1. 賃金テーブルや等級制度（格付け制度、区分）はありますか（現役社員と高齢社員）。
- アー 2. （ある場合）定年後の初任格付けの方法は。

【イ. 基本給の決め方 / 水準の状況】

- イー 1. 高齢社員の基本給は、何を基準に決めていますか。（例：現在の役割・業績、職務遂行能力、勤続年数、定年前の職務・等級等）。



イー 2. 基本給には、昇給・降給はありますか（シングルレート・レンジレート／開差・重複・接続）。

イー 3. 基本給の水準は、60 歳前と比べてどのくらいですか。

イー 4. 賃金の支払い形態は（例：月給、日給、時給等）。

イー 5. 現役社員の決め方と同じですか、異なりますか。

【ウ. 賞与の支給状況】

ウー 1. 賞与は支給していますか。

ウー 2. （支給する場合）何を基準に決めていますか（例：全員一律、会社業績、個人業績）。

ウー 3. （支給する場合）（最近）何ヶ月分支給していますか。

ウー 4. （支給する場合）賞与の支給方法や月数は、現役社員と同じですか、異なりますか。

【エ. 手当の支給状況】

エー 1. 高齢社員にも手当（役職手当、技能手当、家族手当・住宅手当等）を支給していますか。

エー 2. 現役社員と同じですか、異なりますか。

【オ. 退職金の支給状況】

オー 1. 退職金は支給していますか。

オー 2. （支給する場合）退職金の精算時期・支給開始はいつですか。

オー 3. （支給する場合）退職金の支払い形態は。（退職一時金、企業年金制度等）

オー 4. （支給する場合）退職金の算定方法は。

オー 5. （支給する場合）定年後の第二退職金などを支給していますか。

【カ. 今後の方針】

カー 1. 上記について、将来は、どのようにしようと考えていますか。

#### 4. 仕事内容・就労条件

◀設問⑪ 高齢者には60歳になる前に、仕事内容や賃金、労働時間等について説明している▶

【設問主旨】

高齢期にキャリアの節目を設け、現役時代の労働条件（仕事内容、賃金、労働時間、雇用契約期間等）を見直す会社が多くを占めます。特に高齢期において活用戦略と労働条件が変わる場合、高齢社員本人にその理解を図ることが重要です。労働条件の事前説明により、高齢期の適応はスムーズに行われることが期待できます。

【質問案】

ア. 高齢期になる前に高齢社員の労働条件の説明を行っていますか。その理由は、何ですか。

「イ. 説明をする場合」

イー 1. 説明は、どの時点で、何を、どのような方法で、誰が、行っていますか。

「ウ. 説明しない場合」

ウー 1. 高齢社員はどの時点で、どのように労働条件を把握しているのですか（雇用契約締結時等）。

エ. 今後は、どのようにしたいですか。

「設問⑫ 高齢者本人の希望に応じて、仕事内容や働く時間、働く場所を選べるようにしている」

### 【設問主旨】

加齢と共に生体的な機能は低下する傾向にあり、現役社員と同じ労働時間や仕事内容、職務上の責任をもって働くことは困難になる場合（制約社員）があります。また現役社員と活用方法や期待が変わり、それに応じた処遇になる場合もあるため、会社の要請に応じて高齢社員の労働時間や仕事内容、配属先を自由に決めることも難しくなります。働き方を調整する機会が必要です。一方、個別事情に配慮した管理が進むことにより、働くことを希望する高齢社員も増えるでしょうし、多様な選択肢があり、かつ労働条件を相談して決める機会があれば納得性も高まることが期待できます。

### 【質問案】

ア. 高齢社員の仕事内容や働く時間、勤務場所は、どのように決めていますか（会社主導／人事・管理職・高齢者で調整等）。その理由は、何ですか。

イ. 労働時間や仕事内容、転勤の範囲などの働き方に応じて、複数のコース（区分）による管理を行っていますか（例：勤務時間限定、勤務地限定等）。

ウ. 高齢社員には、どのような役割を期待していますか。現役社員時代とは、労働時間や配属先（転勤の有無）、仕事内容は、変わりますか。

「エ. 変わる場合」

エー 1. どの時点でキャリアの節目を設けていますか。

オ. 高齢社員は、どのような働き方（仕事内容や働く時間、勤務場所等）や職業生活（キャリア、能力開発の希望、自己研鑽）を望んでいますか。家族はどのような働き方を希望していますか。

カ. 高齢社員の働き方のニーズは、どのような方法で収集していますか。

キ. 今後は、どのようにしたいですか。



≪設問⑬ 高齢者の経験やスキルが活きるように、仕事内容に工夫を加えている≫

≪設問⑭ 高齢者が働きやすいように作業環境の改善（軽作業化、自動化、照明の改善など）を進めている≫

#### 【設問主旨】

高齢社員の能力や経験を活かして生産性を高めるには、仕事に合わせて人を配置するのではなく、人に仕事を合わせる「職務再設計」という考え方が必要となります。高齢期に低下する機能を別の機械や設備、工程改善により補償して働きやすくし、高齢社員が蓄積したスキルを発揮してもらい、付加価値を高める対策が求められます。この方法として、一つのジョブを見直すこと（設問⑬）と、仕事全体（生産ラインなど）を改善する方法（設問⑭）があります。高齢社員に限らず、現役社員の作業負担の軽減や健康増進にも寄与します。

#### 【質問案】

- ア. 高齢社員の能力を活かせるように、作業改善や職務の見直し（分業）を行っていますか。具体的にどのような取り組みを行っていますか。
- イ. 特に、身体的・精神的な負担感が高い仕事はありますか。何が課題になっていますか。
- ウ. 作業改善や職務の見直し方法の見直しは、定期的に行っていますか。どのような体制（プロジェクトチーム等）で実施していますか。
- エ. 改善課題は、どのような手段を用いて収集していますか（改善箱、QC サークル、表彰制度等）。
- オ. 今後は、どのようにしたいですか。

≪設問⑮ 高齢者の健康施策に取り組んでいる≫

#### 【設問主旨】

個人差はありますが、加齢とともに身体的、精神的機能が変化する（衰える）傾向があります。また、完全な治療や回復が望めないなかで病気と付き合いながら働く人も増えることでしょう。会社は、安全かつ極度の緊張を強くない職場環境を整える対策も必要でしょう（0次予防）。また、社員の病気の予防のために、健康診断や食生活の指導、運動習慣等の健康的な生活習慣の確立に重点を置いた健康支援（1次予防）にも取り組む必要があります。

#### 【質問案】

- ア. 社員の健康状態を把握していますか。
- イ. 職場の過度なストレスを抑える、作業の安全性を高めるなど、健康的で安心して働くける職場環境を作るために、どのような取り組みをしていますか。その理由は、何ですか。

- ウ. 病気の発生の予防や他の健康増進（食生活の改善や生活リズムの確保、運動習慣等）を支援するために、会社はどのような支援（医師による講和等）、補助（医療費の補助）を行っていますか。

## 5. 能力開発・キャリア開発

### 〈設問⑯ 高齢者のキャリアや働き方の希望を把握している〉

#### 【設問主旨】

長期的なキャリア形成の視点から労働時間や仕事内容、配属先の決定について裁量の高い現役社員とは異なり、高齢社員の活用戦略は変わり、会社側には労働時間や配置・異動管理に制約がある社員となる場合が多くなります。キャリアの節目を設ける場合、高齢社員の会社への関わり方も変わります。高齢社員の納得性を担保するには、現役社員時代よりも一層労使で話し合って仕事内容や職務上の責任を決める手続きが必要となります。高齢社員の適性配置や能力開発には、何よりも、高齢社員の今後のキャリアや働き方の希望を「知る」ことが重要です。

#### 【質問案】

- ア. 高齢社員には、どのような役割を期待していますか。現役社員時代とは、労働時間や配属先（転勤の有無）、仕事内容は、変わりますか。
- 〈イ. 変わる場合〉
- イー 1. どの時点で、キャリアの節目を設けていますか。
- ウ. 高齢社員の今後のキャリアや働き方の希望は、把握していますか。
- 〈エ. 把握する場合〉
- エー 1. どの時点で、どのような方法（手段／頻度）で、誰が、把握していますか。
- オ. 高齢社員は、どのような働き方（仕事内容や働く時間、勤務場所等）や職業生活（キャリア、能力開発の希望、自己研鑽）を希望していますか。
- カ. 今後、どのようにしたいですか。

〈設問⑰ 能力向上に努めるように高齢者に働きかけている〉

【設問主旨】

高齢期にも活躍してもらうには、保有スキルを向上させるとともに、新たな技術や技能を獲得することも重要です。中高齢者など働く期間が「この先、短い」と認識する人たちは、自己研鑽を控える傾向にあります。早期の退職を希望していても、退職希望年齢に近づくと、それ以降も働きたいと考える人も多くいます。能力向上を控えた高齢社員が増えれば、企業業績に負の影響を及ぼしかねません。高齢期も自己研鑽を促す働きかけや仕組み作り（教育訓練制度）が必要です。能力開発機会が提供されれば、新たな役割獲得に挑戦する意欲も高まります。

【質問案】

- ア. 会社は、高齢社員の保有スキルや教育訓練歴、今後の方針を把握していますか。
- イ. 高齢社員本人は、会社に売れる能力（強み・弱み）を把握していますか。会社は、それを把握する機会を設けていますか。
- ウ. 会社は、高齢社員も含めた社員の育成計画を立てていますか。
- エ. 会社は、教育訓練体系を整えていますか（職種別、職位別等の訓練内容やスキルマップ）。
- オ. 会社は、担当者を配置するなど、高齢社員のキャリアや能力開発を相談・支援する機会を設けていますか。
- カ. 資格取得後の報奨金など、自己研鑽を促すインセンティブ（報奨金やテスト）を付与していますか。
- キ. 今後、どのようにしたいですか。

◀設問⑱ 社員には、長く働き続けられるように、若いときから専門能力・技能を身につけさせている▶

**【設問主旨】**

少子高齢化や労働関連の法改正の影響などから、社員を雇用する期間は今後一層長くなるでしょう。社員が長く戦力として活躍するには、付加価値を高めるように、若い時から計画的に専門性を高める教育訓練投資を行っておくことが必要です。教育訓練の方法には、OJT や Off-JT、自己啓発があります。教育訓練の中心的役割を担うのは OJT であり、Off-JT がそれを補完する傾向にあります。育成効果を高めるには、仕事を通じた経験も重要となりますので、計画的な OJT（上司が部下の保有スキルと業務上必要なスキルのギャップを把握し、育成目標を立て、訓練計画を策定し、評価・是正措置を図る）に加え、計画的な配置・異動管理も必要となります。

**【質問案】**

- ア. 人材育成の基本計画（投資対象、投資内容、資源配分）を立てていますか。
- イ. 会社は、教育訓練体系を整えていますか（職種別、職位別等の訓練内容やスキルマップ）。
- ウ. 教育訓練には、年間どのくらいの予算を投じていますか。
- エ. OJT は、どのように実施していますか（計画的な OJT の実施状況）。
- オ. Off-JT は、どのように実施していますか（対象者／内容／頻度／実施主体者）
- カ. 自己啓発支援は行っていますか（対象者／内容／頻度）
- キ. どのような教育（対象／内容）が課題であると考えていますか。
- ク. 社員の保有能力や教育訓練歴、今後の希望を把握し、管理職が活用できる仕組みを設けていますか。
- ケ. 会社は専任の担当者を配置するなど、キャリアや能力開発を相談・支援する機会を設けていますか。
- コ. 教育訓練意欲を高めるインセンティブ（報奨金、資格取得補助制度、等）はありますか。
- サ. 教育訓練制度を管理する体制（会議体）を整えていますか。
- シ. 今後、どのようにしたいですか。

《設問⑱ 社員に対して60歳以降の高齢期も含めたキャリアを考える機会を提供している》

【設問主旨】

退職年齢と定年年齢が異なる会社では、現役社員と異なる人事管理を、高齢社員に適用しています。高齢社員の戦力化を図っても、現役社員時代の雇用関係を見直す節目を設けて、それ以降は社員が主体的にキャリアを構築することを求めるようになります。活用戦略の転換を図る会社の社員はキャリアの節目で適応に支障を来す可能性があるため、キャリア研修や目標管理等の上司との面談を通じて、社員が主体的にキャリアを考える機会を設けることが必要になります。また、自分のことを考える研修は少ないため、キャリア研修には高い効果が得られます。

【質問案】

ア. 中高年社員に、資産形成や将来のキャリアを考える研修を行っていますか。その理由は、何ですか。

《イ. キャリア研修を行う場合》

イ-1. どのように行っていますか（研修内容／対象者／研修時間、等）

ウ. 社員に将来のキャリアを計画させていますか（頻度、方法：キャリア研修／目標管理／自己申告／職位別（管理職）研修／年齢別研修等）。

エ. 上司と将来のキャリアを相談する機会を設けていますか。

オ. 会社は専任の担当者を配置するなど、キャリアや能力開発を相談・支援する機会を設けていますか。

カ. 今後、どのようにしたいですか。

《設問⑳ 高齢者に対して、教育訓練（社外セミナー等）や自己啓発支援を行っている》

【設問主旨】

《設問⑱と同じ》高齢期にも活躍してもらうには、保有スキルを向上させるとともに、新たな技術や技能を獲得することも重要です。中高齢者など働く期間が短いと認識する人たちは、自己研鑽を控える傾向にあります。早期の退職を希望していても、退職希望年齢に近づくと、それ以降も働きたいと考える人も多くいます。能力向上を控えた高齢社員が増えれば、企業業績に負の影響を及ぼしかねません。高齢期も自己研鑽を図る働きかけや仕組み作り（教育訓練制度）が必要です。能力開発機会が提供されれば、新たな役割獲得に挑戦する意欲も高まります。

【質問案】

ア. 会社は、高齢社員の保有スキルや教育訓練歴、今後の方針を把握していますか。

- イ. 会社は、担当者を配置するなど、高齢社員のキャリアや能力開発を相談・支援する機会を設けていますか。
- ウ. 高齢社員にも専門技能や技術を高める研修機会の提供や自己啓発支援を行っていますか(内容/対象/頻度)。
- エ. 資格取得後の報奨金など、自己研鑽を促すインセンティブ(報奨金やテスト)を付与していますか。
- オ. 今後、どのようにしたいですか。

## 6. 推進体制・風土づくり

〈設問① 経営者や管理者は社員に対して高齢者活用の大切さを働きかけている〉

### 【設問主旨】

高齢社員の活用を全社的に取り組むために、経営層が高齢社員の活躍を進める方針を定めた後(設問②)、その方針を広く社員に伝達することが必要です。高齢社員の能力や意欲を活かす職場環境を整えるには、職場の社員の協力が必要となります。経営者や管理者は高齢社員にどのような役割や貢献を期待しているのか、社員の理解を深めることにより、高齢社員の能力活用が進み、高齢社員の職場定着にもつながります。

### 【質問案】

- ア. 会社は社員に対して、高齢社員に何を期待するのか、どのような貢献を期待するのか、を伝えていますか。
- イ. 会社は社員に対して、高齢社員が重要な戦力となることを、伝えていますか。
- ウ. 社員は自社の高齢社員の強みや弱みを理解していますか。

〈設問② 高齢者雇用に取り組むための体制(担当者の選任、表彰制度、相談窓口の設置等)を設けている〉

### 【設問主旨】

高齢社員の有効活用を図るには、計画・実行・評価・是正措置(Plan-Do-Check-Action)の管理サイクルを回した継続的な改善活動を必要とします。全社的な課題を把握して対策を講じるには、定期的に、部門横断的に課題を検討するプロジェクトチーム等の会議体の設置も必要となります。また、日常的に社員(高齢社員や管理職、同僚)が抱える課題を把握し、解決するには提案制度や表彰制度、自主管理活動も有効な手段となることでしょうし、専門の相談窓口や専任担当者の配置も必要となります。



### 【質問案】

ア. 高齢社員の活用上の課題を把握し、解決策を考える体制（プロジェクトチームや会議等）がありますか。

「イ. ある場合」

イー 1. 現状では、どのような課題がありますか。

イー 2. 課題把握や解決策を考えるチームには、誰が参加し、どのような権限がありますか。

ウ. 高齢社員の活用課題を解決する相談窓口や専任担当者を配置していますか。

エ. 「ア」「ウ」以外で、高齢社員の活用上の課題は、誰が、どのように把握していますか。経営層や人事部門はどのような方法で、課題を把握していますか。

オ. 「ア」「ウ」以外で、現場が抱える問題を、経営層や人事部門はどのような方法で解決していますか。

カ. 今後、どのようにしたいですか。

「設問⑳ 上司との面談等によって、高齢者と緊密なコミュニケーションを図る工夫をしている」

### 【設問主旨】

高齢社員の日々の人事管理は、現場の管理職が行います。高齢社員が健康的で安全に、高い意欲を持って働くには、高齢社員の勤務状況（適性配置や健康状態）や今後の就業希望（生活状況も含む）を高齢社員の配属先職場の管理職が把握し、管理職が高齢社員に期待する役割を伝え、両者の意向を調整する場を設けることが必要になります。管理職との意思疎通が、勤務状況の確認・改善を図り、かつニーズに対応する第一歩です。高齢期には職務範囲が縮小し、役割が変わる場合もあれば職場が変わる高齢社員もいるため、管理職との意思疎通を図ることが重要です。また、自らが組織に大切にされているという感覚があれば、組織への貢献意欲や労働意欲が高まることも期待できます。

「設問㉑ 高齢者には会社行事やミーティングに参加するように促している」

### 【設問主旨】

会社からの期待役割が変わり、期待水準が低下すると、仕事から一歩引く高齢社員も増えます。また、管理的業務から離れ、いちプレイヤーとして組織を支援しながら成果を挙げることが期待されるなど、高齢期に現役時代と異なる役割が求められる場合には、その役割の適応までに時間がかかることもあります。新たな役割のもとで能力を発揮して社内に居場所を作るには、社員間で意思疎通を図りながら役割を獲得することが必要です。会社はその場を作り、高齢社員にも積極的に関わるように働きかけることが求められます。

〈設問②⑤ 会社として高齢者の働きぶりを確認している〉

【設問主旨】

高齢社員の日々の人事管理権限は、現場の管理職に委ねられています。管理職は多忙な場合も多いため部下の人事管理に十分な時間を割くことができない場合や経験不足から管理能力が低い場合もあります。人事部門が意図しない活用を、現場が行っている場合があります（例えば、①労働費用に見合わない活用を追認する場合、②短期的な成果を求めて高齢社員に基幹業務を任せて社員育成を怠るなど高齢社員の突然の退職リスクに備えない場合など）。コスト効率性の追求や長期的な事業運営という視点から、経営層や人事部門は、現場の人事管理の状況を確認し、必要に応じて介入するなど、現場の管理職や高齢社員と連携しながら取り組む必要があります。一方、経営層が働きぶりを確認することにより、組織から大切にされている感覚が高まり、労働意欲が高まることも期待できます。

【質問案】

- ア. 高齢期に役割や職場が変わる社員はどのくらいいますか。
- イ. 高齢社員の労働意欲は高いほうですか。
- ウ. 高齢社員は、経営層や人事部門が期待する働きをしていますか。
- エ. 高齢社員の上司は、高齢社員と日常的に意思疎通を図っていますか。
- オ. 人事評価の面談の機会等により、会社が高齢社員と上司が定期的に意思疎通を図る機会を設定していますか。
- カ. 会社は高齢社員の勤務状況やその上司によるマネジメントを確認する機会を定期的に設け、課題があれば両者を援助・支援する仕組みを整えていますか。
- キ. 今後、どのような対策を考えていますか。