

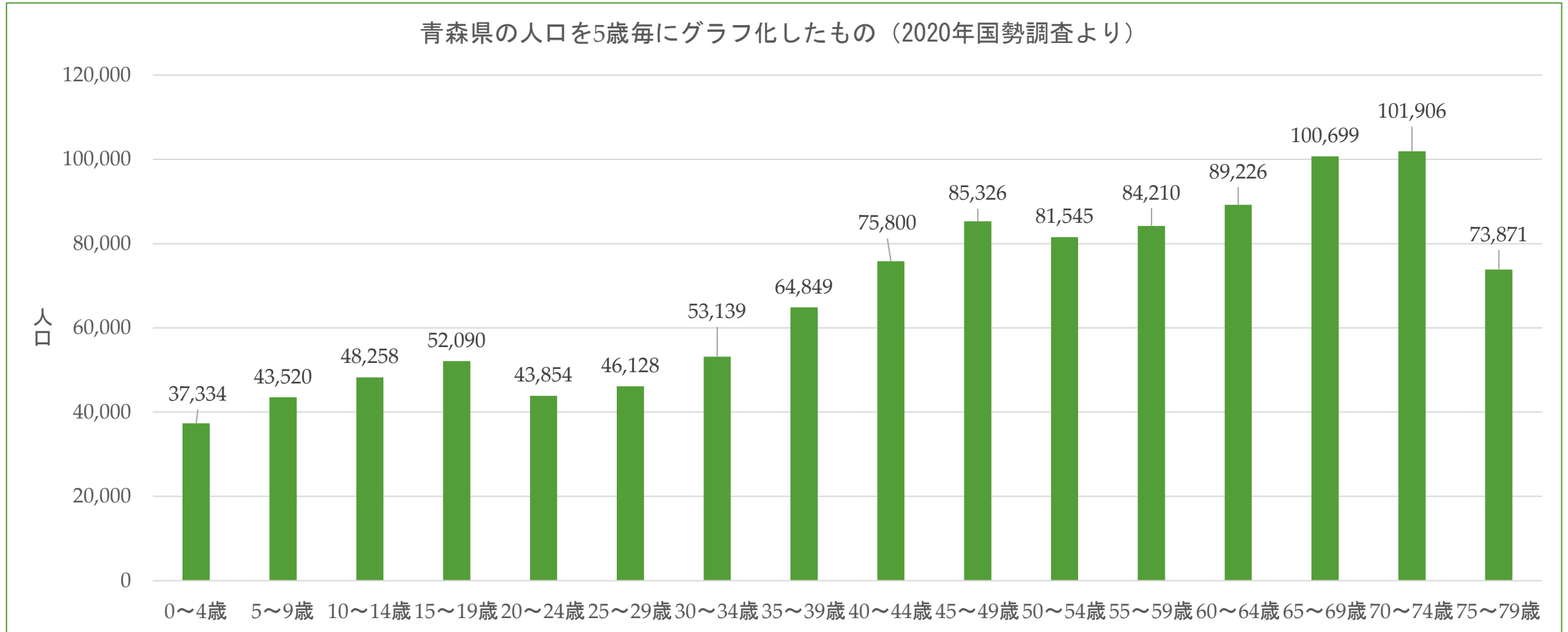
人手不足時代における高年齢社員の活用法

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 青森支部

70歳雇用推進プランナー／特定社会保険労務士

福田 和生

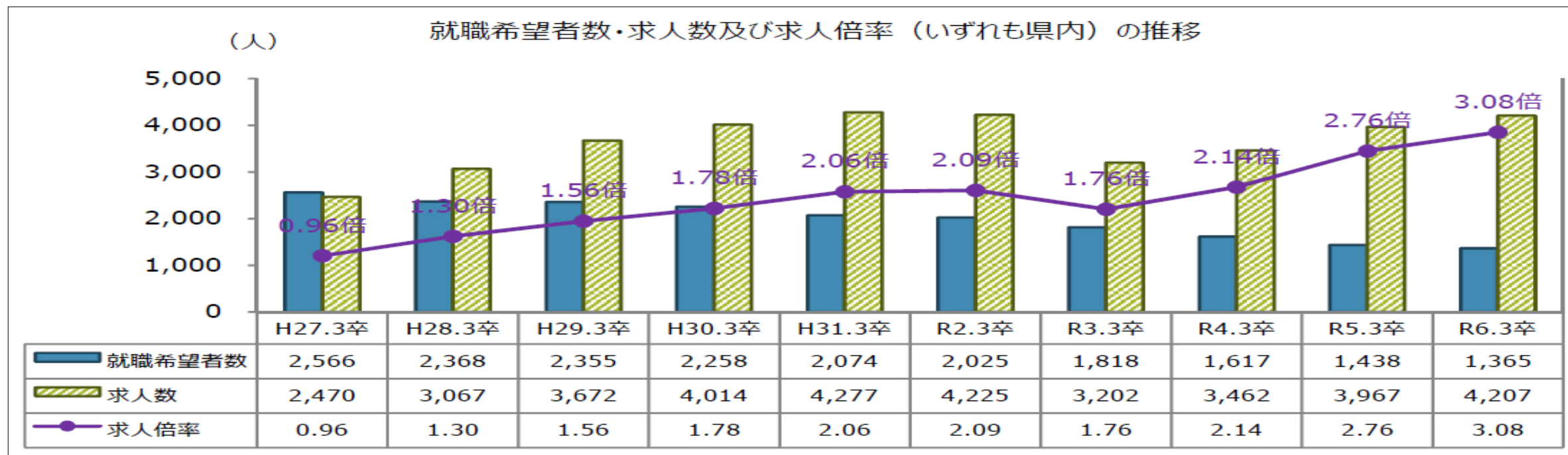
青森県の少子高齢化の状況



若年層の採用困難化

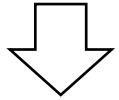
令和6年3月高校卒業予定者求人・求職状況（令和5年7月末時点）

- 県内就職希望者数：1,365人（前年同月比73人減）＜過去最少＞
- 県内求人倍率：3.08倍（前年同月比0.32ポイント増）＜過去最高＞

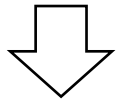


人手不足がもたらす悪循環

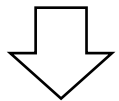
① **人手不足**



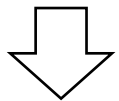
② 売上や利益が上がらない、社員の負荷が上がる（残業増など）



③ 賃金アップができない、労働環境が悪化する



④ 社員を採用できない、離職が増える



⑤ **人手不足がさらに悪化！**

人手不足対策として考えられること

1. 人材の確保・活用

- ① 高齢者
- ② 女性
- ③ 外国人

2. 業務の効率化・省力化

- ① IT技術、AI、ロボット、ドローン、機械等の導入・活用
- ② 作業手順や作業方法の見直し、無駄な作業の削減など
- ③ 事業や業務内容の選択と集中

高齢社員を活用するメリット

- (1) **豊富な経験や知識、熟練した技術**を活用できる
- (2) **他の年齢層に比べて人口が多い**
- (3) 人材育成の費用と時間が節約できる（経験者の場合）
- (4) 時間に余裕がある場合が多い

高齢社員を活用する上で重要なこと

- (1) 個人差が大きい … 体力、身体機能、記憶力、家庭の事情など
⇒ **社員一人一人に合わせた対応が重要！**
- (2) 考え方の転換（＝「高齢社員は貴重な戦力」）
- (3) 健康管理、加齢による衰えへの対応
- (4) 本人の意向の尊重
- (5) 周囲の配慮・協力

考え方の転換

1. 会社側

「高齡社員は貴重な戦力」という考え方に基づいた雇用方針

- (1) 既存社員の雇用の継続・雇用の上限年齢引き上げ
- (2) 高齡者の新たな採用

2. 社員側

- (1) 高齡期の働き方、心構え
- (2) 事前準備

3. 会社からの資料の提供、研修会の開催など

※高齡・障害・求職者支援機構が提供する「就業意識向上研修」の利用など

高齢社員の活用方針と役割

1. 活用方針

- A) これまでどおりバリバリ働いてもらう
- B) 作業内容や労働時間を調整して、ムリなく働いてもらう

2. 役割

- C) これまでと同じ職務を継続
- D) 後進の育成、技術や経験の伝承
- E) 他の社員のサポート役

3. 労働時間・労働日数

活用方針と役割の組み合わせ例

社員	活用方針	役割	1日の労働時間	週の労働日数
山田さん	A	C + D	8時間	5日
佐藤さん	A	C	8時間	5日
鈴木さん	B	D + E	8時間	5日
田中さん	B	C	8時間	3日
中村さん	B	C	6時間	5日
高橋さん	B	E	4時間	4日

1. 活用方針

- A) これまでどおりバリバリ働いてもらう
- B) 作業内容や労働時間を調整して、ムリなく働いてもらう

2. 役割

- C) これまでと同じ職務を継続
- D) 後進の育成、技術や経験の伝承
- E) 他の社員のサポート役

【活用法 1】モチベーションアップの処遇

1. 役割や能力、仕事の内容に見合った賃金設定
2. 成績評価とそれに対応した昇給、賞与の増額、手当の支給など
3. 社内呼称の工夫など

【期待される効果】

- ・モチベーションアップ
- ・本人の納得感が得られる
- ・本人のプライドが満たされる
- ・離職の防止

【活用法 1 の事例】

1. 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支払っている。任せている夜間の電話対応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。（葬祭業 *1）
2. 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）が決定される。資格に応じて手当も加算している。（旅行業 *2）
3. 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。（自動車車体製造業 *3）

【活用法 1 の事例】

4. 再雇用者の評価表の例（バルブ製造業 *4）

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

【活用法 2】柔軟な勤務形態

1. 短時間勤務 … 1日の勤務時間を6時間や4時間などに設定
2. 短日数勤務 … 1週間の勤務日数を4日や3日などに設定
3. 特定の時間帯、特定の曜日などに勤務
4. 残業や夜勤の免除など

【期待される効果】

- ・肉体的負荷、精神的負荷の軽減
- ・採用活動への好影響
- ・離職の防止

【活用法2の事例】

1. 高齢社員のニーズに応じた4種類の勤務形態（週5日勤務、1日6時間で週5日勤務、週4日勤務、週3日勤務）を用意している。（電気機械器具製造業 *5)
2. 就業時間は、再雇用者の体力や個別事情等の意見も踏まえて3パターン（①週4日8:00～17:00、②週5日9:00～16:00、③週20時間以内）からの選択制とした。（食品製造業 *6)
3. 高齢職員に早朝勤務（6:30～9:00）、夕方の勤務（16:30～18:00）、夜間勤務、休日勤務を担当してもらっている。（社会福祉事業（保育園） *7)

【活用法 3】 活躍できる環境の整備

1. 作業の質や量を変更し、社員の負荷を軽減
2. 作業がしやすいように作業環境を改善
3. 高齢社員の長所を生かす仕事の割り当て
4. 作業内容を棚卸し、無駄な作業や非効率的な作業を削減

【期待される効果】

- ・ 業務効率の向上、モチベーションアップ
- ・ 事故、ケガ、病気の予防
- ・ 離職の防止

【活用法 3 の事例】

1. 配置転換を希望する高齢社員のための相談窓口を設置。社員から要望が寄せられた場合、機械化されているラインへの配置転換や高所作業から危険度の低い業務への変更などを行っている。（総合工事業 *8）
2. 週単位で作業計画表を作成し、管理者が個々の業務を把握するとともに、必要に応じて調整して、高齢社員に残業させないようにしている。（同上）
3. 業務の棚卸を行い、身体に触れる「直接業務」と身体に触れない「間接業務」に分類。高齢職員の負担軽減および「直接業務」を行う職員が業務に集中できるよう、「間接業務」を一部の高齢職員等に担当させた。（社会福祉・介護事業 *9）

【活用法 3 の事例】

4. 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。（トラック運送業 *10）
5. 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（例：洗米作業をライスロボに置き換え）。（患者等給食業 *11）
6. 全車に自動日報装置を設置した。（ハイヤー・タクシー業 *12）
7. 高齢社員に葬儀のアフターフォロー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 *13）

【活用法4】技能の伝承、役割の変更

1. 後進の育成、技術や経験の伝承
2. 若年・中年社員や管理職のサポート
3. 業務改善提案
4. 外国人の指導

【期待される効果】

- ・会社として培ってきたスキルの継承
- ・人材育成、スキルの底上げ
- ・業務の円滑な遂行、効率化

【活用法 4 の事例】

1. 「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。（情報サービス業 *14）
2. 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、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 *15）
3. 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。（工作機器製造業 *16）

【活用法 5】コミュニケーションを密に

1. 定期的な面談の実施
2. 契約更新などのタイミングでの話し合い
3. 日頃のコミュニケーション（風通しのいい職場作り）
4. 社内イベントの開催

【期待される効果】

- ・会社と社員の考え方の擦り合わせ
- ・本人の納得感
- ・本人の状態（健康、体力、家庭の事情等）の把握

【活用法 5 の事例】

1. 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。希望に沿えない場合でも、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おうよう努めている。（旅行業 *17)
2. 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。（情報サービス業 *18)
3. 高齢従業員と若手従業員のコミュニケーションの機会を、会社として予算計上し、設定している。（製造請負・派遣業 *19)

参考情報

1. 高齢社員戦力化のためのヒント集（（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構）
<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/hint.html>
2. 70歳雇用推進事例集（（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構）
<https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>
3. 70歳雇用事例サイト（（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構）
<https://www.elder.jeed.go.jp/>
4. 中小企業・小規模事業者人材活用ガイドライン、事例集（中小企業庁）
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/hitodebusoku/guideline.html>
5. 生産性向上支援訓練（（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構）
<https://www.jeed.go.jp/js/jigyonushi/d-2.html>

【活用法 1 ～ 5 の事例】の引用元

- a. 高齢社員戦力化のためのヒント集（2022年2月発行） <https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/hint.html>
- b. 65歳超雇用推進事例集 <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>
- c. 65歳超雇用推進事例集2019 <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>
- d. 70歳雇用推進事例集2023 <https://www.jeed.go.jp/elderly/data/manual.html>
- e. 高年齢者活躍企業コンテスト上位企業一覧 <https://www.elder.jeed.go.jp/contest/index.html>

*1 : aのP4 *2 : aのP4 *3 : aのP7 *4 : aのP6 *5 : bのP65
*6 : eの2022年度(株式会社木村食品工業) *7 : eの2016年度(社会福祉法人紹隆会)
*8 : dのP55 *9 : cのP26～27 *10 : aのP25 *11 : aのP25 *12 : aのP25
*13 : aのP13 *14 : aのP10 *15 : aのP10 *16 : aのP11 *17 : aのP17
*18 : aのP17 *19 : aのP15