

## 開催レポート



## ■ 1. 概要

|      |                                  |
|------|----------------------------------|
| 開催日時 | 令和6年10月16日（水）13:30～16:00         |
| 会場   | 静岡県コンベンションアーツセンター グランシップ 910 会議室 |
| 参加者  | 経営者、人事労務担当者等 43 名                |

## ■ 2. 内容

## ＝基調講演＝

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| テーマ | モチベーションが上がる評価制度導入のコツ                                 |
| 登壇者 | （独）高齢・障害・求職者雇用支援機構 70 歳雇用推進プランナー<br>村上 友一 氏（社会保険労務士） |

## 【高齢者雇用の実態】

若年層の採用難による人手不足を背景に、60 歳以上の労働者数は増加傾向にある。しかし、雇用制度の導入状況としては 65 歳までの雇用確保措置の導入企業 99%に対し、70 歳までの就業確保措置の導入企業は 29%に留まっている。

企業が高齢社員を戦力と考える一方で、課題の 1 つとして「モチベーション低下」が挙げられる。定年前後の仕事内容にはほぼ変化が無いに関わらず、賃金を大幅カットされることでモチベーションが低がってしまうこともあり、村上プランナーは、「定年以降の社員を評価対象としている企業はまだ少ない」として、適正な評価を行い、処遇に反映させる仕組みを作ることが、高齢社員のモチベーションとエンゲージメントの低下を防ぐ一つの方法であると解説した。



## 【評価制度について】

まず、高齢社員に求めることや期待することを明確化して伝えることが大切であり、その実績に対して認めてあげる仕組み＝承認欲求を満たす仕組みとして、最たるものが人事評価制度であるとした。村上プランナーは、「仕事を通じて地域貢献したいと考える高齢者は多い」として、給料を上げることは働きやすさの実現につながるが、それだけでは満足要因にならず、どちらかと言えば承認や責任等の動機づけ要因こそが、高齢社員の働きがいの実現につながることを説明した。

また、具体的な評価方法として、ヒアリングシートや評価票等の参考資料を用いて解説。多くの企業が課題に感じている健康・安全面についても、転倒等リスクのチェック票や、日常生活活動テストを紹介し、これらを用いることで高齢社員とのコミュニケーション機会も生まれることを説明した。参加者からは「評価制度の見直しや提示されている様々なチェック票が大変わかりやすかった」とコメントが寄せられた。

## = 事例発表 1 =

|     |                                  |
|-----|----------------------------------|
| テーマ | 即戦力となるシニア採用のコツ                   |
| 登壇者 | 太平ビルサービス株式会社 静岡支店 営業統轄課長 金沢 泰宏 氏 |



太平ビルサービス(株)静岡支店では、全社員の約 38% が 60 歳以降にセカンドキャリアとして入社し、これまでの経験とスキルを活かし即戦力として活躍している。

当社は、人手不足と高齢化という 2 つの課題を、逆転の発想で、高齢者を雇用し活用できれば人手不足は解消できると考え、ハローワークや産業雇用安定センター等の公的機関や人材マッチング会社と連携。高齢者の採用に積極的に取り組んでいる。

さらに採用活動を効果的に行うため、次のような工夫をされているとのことだった。

まず、相談会を開催した場合は、参加者は他業種の仕事ができるのかと不安を抱えている方が多いので、その不安の解消を図るために、「当社の業務内容が多岐に渡っているので、これまでの経験やスキルを活かせる職種があること」をしっかりと説明し、今後の求職先の選択肢の一つに入れてもらえることを目的に行っているとのこと。

人材マッチング会社との連携では、担当者に直接会って業務内容を説明することで、求人票の情報だけではなく、より多くの情報を求職者に伝えてもらえることができ、双方が納得した採用に結びついているとのこと。

また、求人情報ウェブサイトには、高齢従業員のインタビューを掲載することで、求職者が実際に働く姿をイメージしやすくなり、アクセス数の大幅増につながったので、今後は応募率を上げることが課題と話されていた。

最後に、高齢者の優秀な人材をいかに確保するだけでなく、全社員が長く働くことができる職場づくりも重要との話があった。

## = 情報提供 =

|     |                                    |
|-----|------------------------------------|
| テーマ | キャリア人材バンクのご紹介                      |
| 登壇者 | 公益財団法人産業雇用安定センター静岡事務所 統括参与 渡邊 正英 氏 |

公益財団法人産業雇用安定センターでは、60～70 歳の方の再就職を支援する「キャリア人材バンク事業」を行っている。キャリア人材バンクの活用方法は 2 つあり、まず 1 つ目は、個人からの相談。近年は心も体も元気な高齢者が多いので、「定年後に働ける仕事を紹介してください」と相談に来る方が多い。そしてもう 1 つは、企業の担当者から、「半年後に定年を迎える方が〇〇人いるので、彼らの再就職を支援してほしい」と相談に来られるパターンがある。

いずれの場合もマンツーマンで相談を受けており、相談の中身は守秘義務を負いながら、聞きにくい事、話しにくいことも含めて、色々な話をしながらマッチングしているとのこと。

事例として、某大手の工場長を経験された高齢者と、工場長候補を探していた会社をマッチングし、正社員として新たに工場長として活躍している方がいると紹介があった。



また、食品製造会社が工場を閉鎖された折に、そこで働いていた 62 歳の方が、次も同業の食品製造会社で働きたいと相談があった際には、その方のスキルや経験値が高く評価されて、フルタイムで再就職が決まった事例もあるとのこと。

当センターでは、職員 1 人 1 人が、相談者の経験値や思いを聞き、その希望になるべく見合う形で企業に相談し、マッチングという形で再就職を応援しているという。渡邊参与は、「相談は全て無料。働く意欲をたっぷり持った方がたくさん登録されているので、積極的に高齢者を採用または活用したいという事業所の皆様に、ぜひ活用してほしい」と話した。

## ＝事例発表 2＝

|     |                        |
|-----|------------------------|
| テーマ | 高齢者が生き生きと働ける職場づくりのコツ   |
| 登壇者 | 井上機工株式会社 代表取締役 塩原 勇一 氏 |

令和 5 年度高齢者活躍企業コンテストにおいて厚生労働大臣表彰 優秀賞を受賞された井上機工(株)では、現在、60 歳以上の従業員が 34.0%を占めており、その平均年齢は 70.5 歳（最高齢者は 84 歳）。高齢者の経験と技術を活かし、治具製作の内製化に成功したことで、生産性の向上につながっている。

定年 60 歳、希望者全員 65 歳までの継続雇用制度。65 歳以降は基準を設け、無期雇用者には第二定年を規定するなど、生涯現役を実現する制度が確立されている。

また、出来る限り本人の希望に沿った働き方ができるよう、「半日・5.5 時間・5 時間・6 時間・7.5 時間」など様々な勤務時間に対応し、ワークシェアリング等により協力し合っている。

賃金制度においては「月給制・日給月給・時間給制」があり、個々のニーズに応じて業務内容や役割を決定している。

さらに、高齢社員の役割として「後進の育成」を就業規則に定め、責任のある仕事を任せることで、若手への技能伝承と、高齢社員の意欲向上につなげている。

一人一人に寄り添った柔軟な対応により、年齢に関わらず働き続けることのできる職場づくりに取り組んでいる当社の発表を聞き、参加者からは「生き生きと働ける理由は人それぞれだが、何が必要かを考えて具現化できているところが素晴らしい」と感想が寄せられた。



## ＝トークセッション＝

|        |                                                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| トークテーマ | セミナーまとめ、参加者からの事前質問への回答<br>(他)                                                                            |
| 登壇者    | 【進行役】 70 歳雇用推進プランナー・社会保険労務士 村上 友一 氏<br>【パネラー】 井上機工株式会社 代表取締役 塩原 勇一 氏<br>太平ビルサービス株式会社 静岡支店 営業統轄課長 金沢 泰宏 氏 |

まず、高齢者の役割と工夫について伺った。塩原氏は、「就業規則において、高齢社員の業務として「後進の育成」を行うことを明文化しており、現場では若手と高齢者がペアを組み技術の継承を行っている」とのこと。金沢氏は、「高齢者は若者の見本となっておりと同時に、高齢者にとっても、同年代の高齢社員が頑張っている姿を見ることで、モチベーション向上につながっていると思う」と話された。村上プランナーより「役割や期待することを明確に伝えることは、高齢社員のモチベーション向上につながる」とのコメントがあった。



次に、評価制度について、塩原氏より「年齢・性別・雇用形態に関係なく公平に評価項目に基づいて評価を行うことを心がけ、それを賃金等に反映させている」と話があり、村上プランナーからは「人事評価はその本人が納得することが大切なので、コミュニケーションが必要である」と解説された。

また、表彰制度について、金沢氏は「業務改善提案を年一回全国で表彰制度として実施しており、表彰者を社内報に掲載している」とのこと。塩原氏は、「60歳以上の社員の約47%が業務改善提案を出している」と話があった。村上プランナーは、「高齢社員が業務をよくする提案を出してくることは大事であり、高齢社員は表彰されることで、受け入れられたことがうれしく、モチベーション向上につながっている」とのコメントがあった。

高齢者雇用において避けられない健康管理については、塩原氏は「健康診断で要再検診の高齢社員についてはフォローし、再検診結果を提出してもらい健康管理を行っている。高齢社員は責任感が強く無理をすることがあるので、無理のない勤務体制を組み、また日頃の声掛けで、相手の異変等に気付くことも大事である」と話があった。金沢氏からは、「面談の中で体調確認を行っている」とのことだった。これに対し、村上プランナーから「健康・体力面は人事評価項目に入れて活用する」という一案が出た。

最後に、高齢者の雇用についてアドバイスとして、塩原氏は、「高齢者は経験ノウハウを活かし若手の指導者として活用し、業務改善貢献度合いを評価することが大事である。」と話し、金沢氏は「人生の先輩で経験豊富なのでしっかりと耳を傾けることが大事だ」と話された。

