

II

計量計測機器製造業における 高齢者の活躍を推進するための指針



指 針

- 1** 高齢者を戦略的に活かすしくみをつくり、風土を醸成する —— 4
- 2** 高齢者の思いを受け止め、会社の思いを伝える —— 6
- 3** 豊富なメニューを用意して高齢者に強みを発揮してもらう —— 8
- 4** メリハリの効いた処遇制度で高齢者の意欲を高める —— 10
- 5** 高齢者が強みを発揮できる安全で働きやすい職場をつくる —— 12
- 6** 生涯のキャリアを見すえた
一貫した人材育成システムを構築する —— 14

わが国の少子高齢化はこれからも続き、労働力不足も避けられません。また、政府の推進する「人的資本可視化指針」では、設備等の目に見える資産だけではなく、人的資源を企業の評価基準としてこれから重視すべきとしています。女性や障害者、外国人とならび貴重な人的資本である高齢者を積極的に起用するために、企業にとっては「高齢者の戦力化に向けた体制構築」と「高齢者活用方針の全社的浸透」が求められます。誰もがいずれは高齢者となること、高齢者を活かすことは皆を活かすこと、高齢者にとってのメリットが皆にとってもメリットであることを職場が理解し、高齢者の特性を踏まえ、彼らに疎外感を与えない風土づくりが最優先の取り組み課題となります。

企業の意見

「65歳まで定年延長し、嘱託再雇用を70歳までに延長した」

「70歳まで継続勤務を行う事例が増加しており、その実態に応じたルールづくりが必要」

「社内全体での高齢者雇用に対する考え方に統一感がなく、今後の世の中全体の動きも見極めたうえで、社内的な方針を決める必要がある」

従業員の意見

「人手不足ではあるが定年退職者の使い方があまり考えられていない。人手不足と余剰人員の相反する状況も出ているように感じる」（60歳以上）

「女性でも60歳以上が社員として働きやすくなってほしい」（59歳以下）

会員企業の取り組み

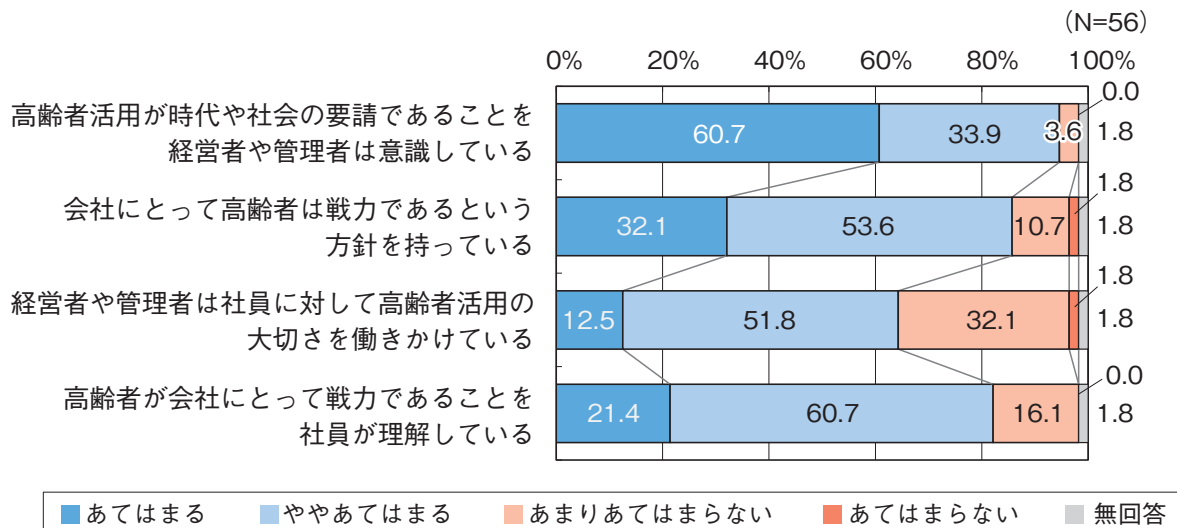
A社は60歳を超える人を高齢者と位置づけるのではなく、第一線の戦力として活躍してもらえるよう処遇の見直しを進め、60歳以降の給与を引き上げました。また、定年を65歳に延長する方向で検討を進めています。

B社には社員間で「ありがとう」を伝えるWEB投票制度があります。行動規範を実践した同僚をたたえ、BOSS賞として先輩社員に対する感謝を伝えるツールになっています。

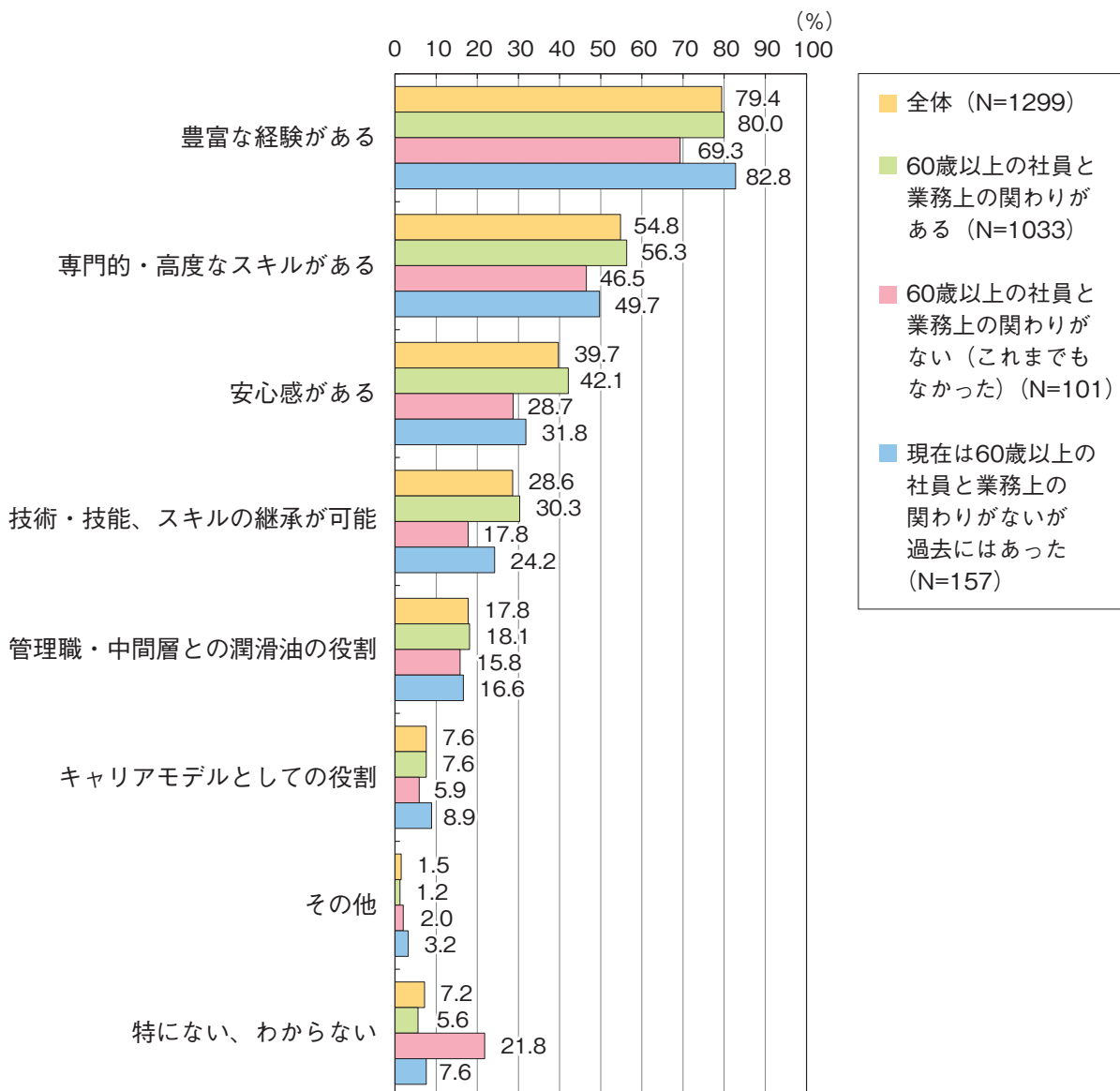
他業種の取り組み事例

- ・ 就業規則を改定して年齢に関係なく働けることを明文化（運輸）
- ・ 管理職研修で高齢者・障害者雇用は社会的使命と啓蒙（食品）
- ・ 高齢者雇用を念頭に「短時間非正規職員マニュアル」を作成（福祉）
- ・ 課長研修で年上部下管理のロールプレイを実施（食品）
- ・ 高齢保育士は若手保育士の相談相手（福祉）

図表1-1 企業の取り組みの現状（高齢者の活用方針と風土づくり）（企業の回答）



図表1-2 仕事をする上で60歳以上の社員が優れていると感じること（59歳以下従業員の回答）



※60歳以上の社員との関わり無回答は非表示



2

高齢者の思いを受け止め、
会社の思いを伝える

高齢者に対する会社の期待度や期待する内容はさまざまでしょう。一方、高齢者が再雇用時に会社に期待する内容（職務内容、勤務形態、処遇等）も多様なものとなります。今回実施したアンケート調査によれば、高齢期の業務に関して会社が期待するものと高齢者が想定していたものの間に相違も見られます。この食い違いをそのままに準備なく高齢期を迎えることは高齢者本人の意欲と実力発揮にも影響します。会社として高齢者の要望を聞き取りながらも、会社は高齢者にどんな貢献をして欲しいのか（第一線で活躍、後継者を育成、新規事業への転進等）について具体的な役割や任務、期待を高齢者に伝え、速やかに会社と高齢者間のギャップを埋める必要があります。

企業の意見

「高齢者の増加、氷河期世代の人員不足等から、高齢者に求める役割が多様化している一方で制度整備の遅れがあり、個別対応が増えつつある」

「今までの経験を活かしてもらい、渉外業務や新規事業の立ち上げ、後継者の育成などさまざまな場面で活躍してもらっている」

従業員の意見

「体力・気力が続く限り働けるだけ働きたいのが本音です」（60歳以上）

「会社があらかじめ再雇用者に求めるものをはっきりさせるべきだと思う」（60歳以上）

「役割は会社の都合だけではなく、本人との話し合いで決める」（60歳以上）

「会社としてシニア社員の役割が明確に定まっていない気がする」（59歳以下）

会員企業の取り組み

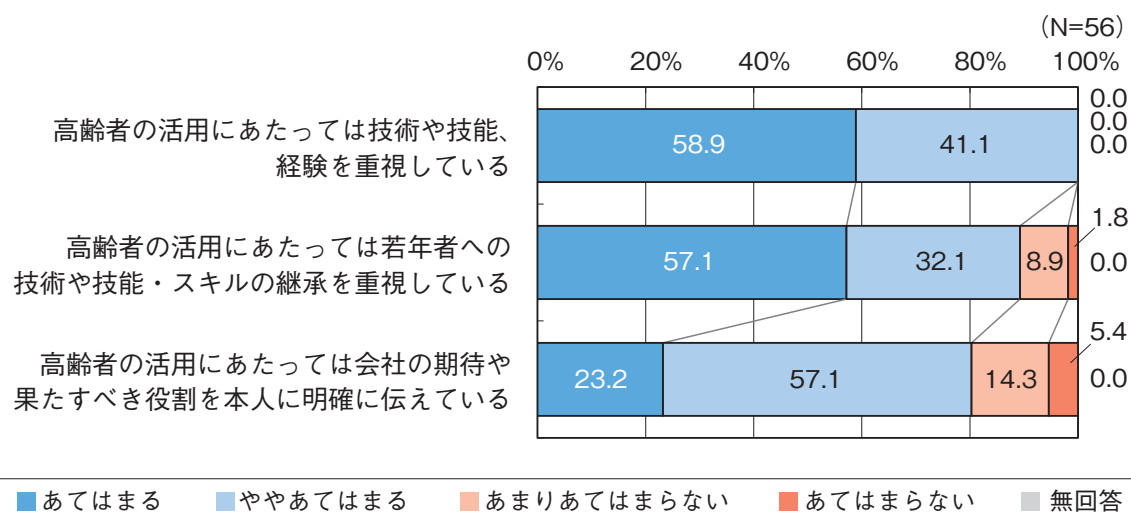
C社は高齢者に役割ミッションを伝えることを重視しています。「お願いします」、「あなたの力が必要です」、「頼りにしています」という気持ちを本人に訴えています。本人を尊重し、任せ、やってくれたことに感謝することが大切であると会社は考えています。

D社はシニア層のエンゲージメントをサーベイで可視化、その結果をもとに動機づけ要因を高めるアクションプランを実施、PDCAを回して組織改善を図っています。

他業種の取り組み事例

- ・ 定年3年前から「対話制度」で定年後のライフプランや継続雇用の意思を確認（電機）
- ・ 65歳定年後の再雇用は更新1ヶ月前に面談で働き方や配置換えの意向確認（建設）
- ・ 高齢者を指導者とする「モノ作り道場」を設置（機械）
- ・ 高齢者もできる仕事、向いている仕事、高齢者しかできない仕事を抽出（福祉）
- ・ 特に人員を必要とする勤務時間を洗い出し、高齢者の希望と調整（福祉）

図表2-1 会社が高齢者に期待する役割（企業の回答）



図表2-2 60歳以降担当したかった役割・会社から期待された役割（60歳以上従業員の回答）

	全体 (N=407)		男性 (N=352)		女性 (N=51)	
	役 割					
	担当した かった	期待 された	担当した かった	期待 された	担当した かった	期待 された
若年者の人材育成	40.3	46.4	42.9	48.0	21.6	35.3
技術・技能・人脈の伝承	50.1	50.9	52.0	53.7	35.3	29.4
新技術・新知識の習得	16.0	9.8	17.6	9.7	5.9	9.8
資格取得	8.8	4.4	9.1	5.1	7.8	0.0
管理職・中間層との潤滑油の 役割	20.1	21.9	21.6	23.3	7.8	9.8
訓練校等での講師等	3.4	3.7	4.0	4.3	0.0	0.0
現場での管理職業務	10.6	14.7	11.6	16.2	3.9	5.9
その他	5.2	10.1	5.7	11.4	2.0	2.0
特になし	17.0	17.4	14.2	14.8	35.3	35.3

※性別無回答は非表示

高齢者の多様性はさまざまな面で表われます。ライフスタイル（これから仕事中心、仕事中心から余暇中心へ）、体力や健康状態、家族の世話、地域活動など生活を取り巻く状況はもちろんのこと、仕事についても従事したい職務（これまでの仕事の継続、負担の軽い職務への変更）、働き方（フルタイム、パートタイム）、処遇（成果に応じた賃金、併給する年金を考慮した賃金）、契約形態（社員、フリーランス）等が多様となります。これらの多様性は同じ年齢層のなかで見られるだけではなく、同一人であっても年齢を経るに従って変化します。多様なメニューの提供によって高齢者の思いに応え、負担を軽減し、その強みが仕事で十分発揮できるしくみの実現が必要です。

企業の意見

「65～70歳の社員が全員フルタイムを希望するわけではない。時短制度やワークシェアリング等、柔軟な制度を作る必要あり」

「個人特性に応じた多様な就労機会、働き方の検討」

従業員の意見

「勤務日数、時間をフレキシブルにする」（60歳以上）

「勤務体系も個人にあったものを選択、体力的にも無理なく働き続けられる環境ができていく」（59歳以下）

会員企業の取り組み

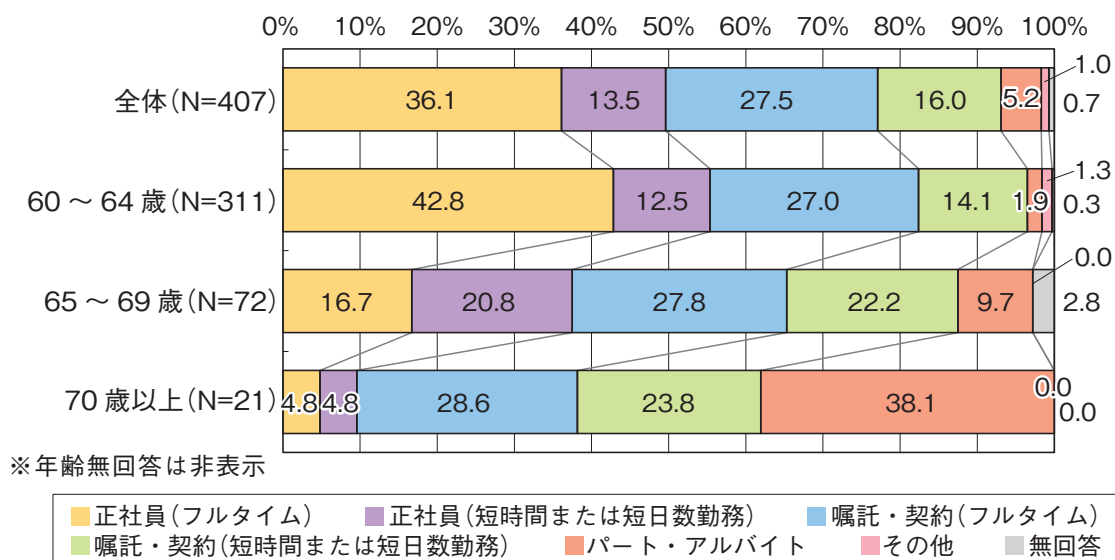
E社の高齢従業員のなかには親の通院やデイサービスに付き添う人もいます。会社は介護休暇や有給休暇、半日休暇取得に柔軟に対応しています。また、フルタイムが基本の勤務形態ですが、週4日勤務や週3日勤務の選択も可能としています。

F社はICTを活用して地方拠点でもコールセンター業務に従事できます。高齢者には負担が掛かる外勤業務を内勤化、これまでの経験を活かして地元に戻って仕事が可能です。

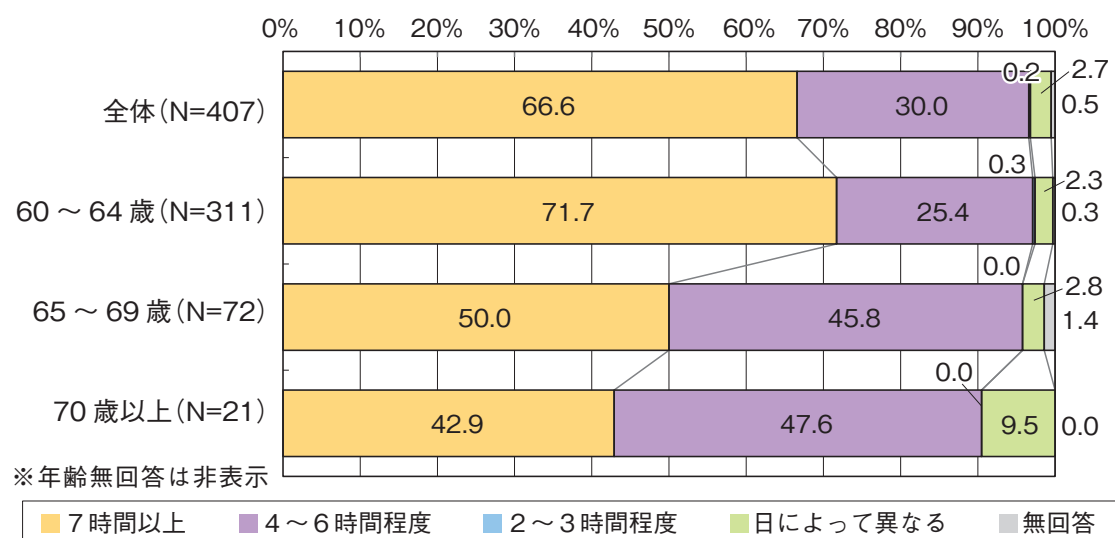
他業種の取り組み事例

- ・健康で技術力と後継者育成意欲のある高齢者は上限年齢なしの「協力社員」（繊維）
- ・高度な専門性を持つ高齢者は在宅勤務可（技術サービス）
- ・健康面に不安のある高齢者が自由出勤で後継者育成に従事（サービス）
- ・「ハーフ勤務」（年間6ヶ月勤務）と「クォーター勤務」（同3ヶ月）を新設（小売）
- ・定年時に「年金・収入計算ソフト」を配布、本人の希望に応じた勤務形態導入（繊維）

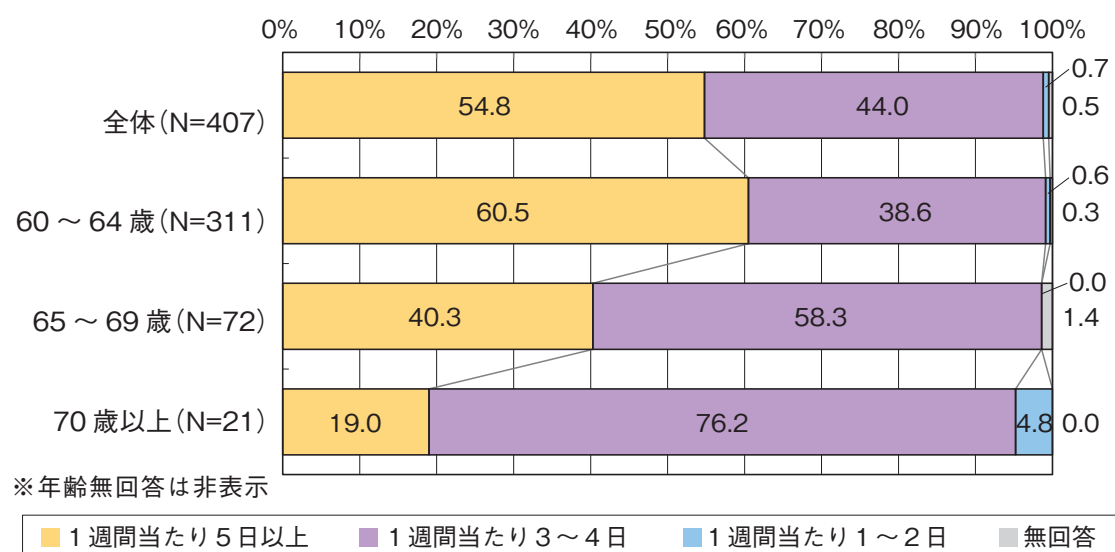
図表3-1 希望する勤務形態（60歳以上従業員の回答、年齢別）



図表3-2 希望する1日あたりの勤務時間（60歳以上従業員の回答、年齢別）



図表3-3 希望する1週間あたりの平均的な勤務日数（60歳以上従業員の回答、年齢別）



》

指針

4

メリハリの効いた処遇制度で
高齢者の意欲を高める

今回実施したアンケート調査によれば、現在の勤務形態と業務内容に対する高齢者の満足度は高いものの、賃金については6割強の者が不満（「不満である」と「やや不満である」の合計）と回答しています。アンケート調査の自由意見では、「今までと同じ仕事をしているのに給料が大幅に下がった」との記述も見られます。高齢期の職務内容や期待度に変化があれば職務や役割を再定義して誤解をなくし、新しい環境下での職務遂行による成果と貢献に対して透明性とメリハリのある人事考課を通して処遇（肩書きや表彰等の非金銭的報酬も含む）することも検討課題となります。なお、高齢者ならではの貢献内容を同僚へフィードバックすれば、職場の高齢者理解が促進されるでしょう。

企業の意見

「意欲に個人差が出ると考えており、仕事の成果に応じた報酬を支払うしくみが必要」
「現行のままでは従業員のモチベーションが低下することが課題であり、賃金体系を再検討する必要あり」

従業員の意見

「賃金や賞与をモチベーションが下がらない範囲として欲しい」（60歳以上）
「60歳以上の方でもしっかり働いている人はたくさんいる。もう少し賃金を多くもらってもいいのではないかなと思う」（59歳以下）
「年齢で区別するのではなく、能力があるのなら責任（職位）を与えることが必要と思う」（59歳以下）

会員企業の取り組み

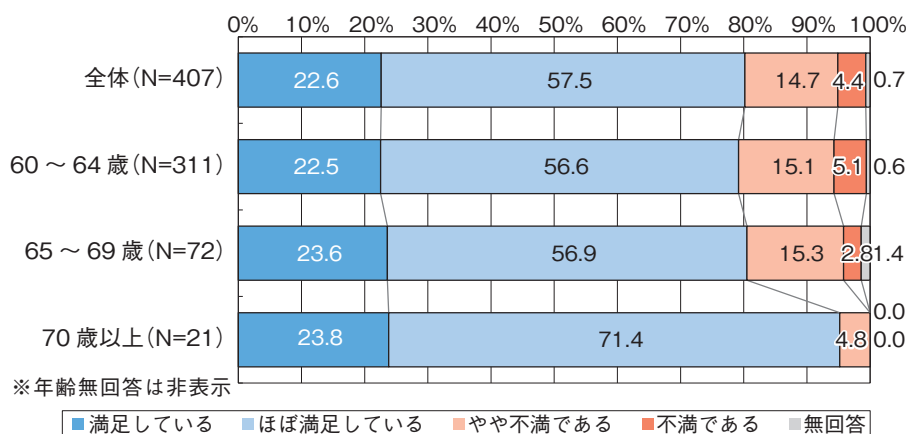
G社は余人を持って代えがたい高齢者を経営会議の承認を経て「シニア・スペシャリスト」に任命、後継者育成という明確なミッションを与える制度を設けています。1年更新で最長3年の任期ですが、報酬は定年退職時の8割程度と高く設定しています。

H社ではこれまで定年後の再雇用社員には昇給がありませんでしたが、2年連続して一律のベースアップを行いました。

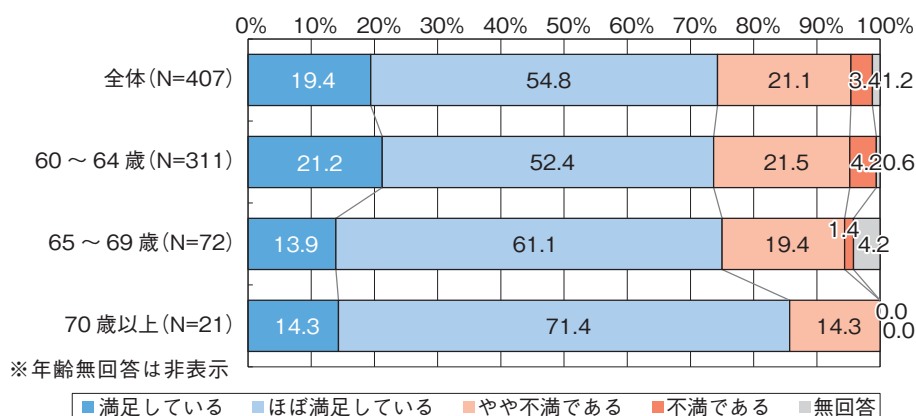
他業種の取り組み事例

- ・人事考課表や評価基準を公開し、賃金制度の公正さ、公平さ、透明性を周知（電機）
- ・人事考課シートの適用を嘱託職員まで拡大（福祉）
- ・高齢社員にも職務評価を行い役職手当支給（機械）
- ・目指すべき職務行動を明文化した「キャリア段位」で評価して処遇（福祉）
- ・後進指導を人事考課に反映（繊維）

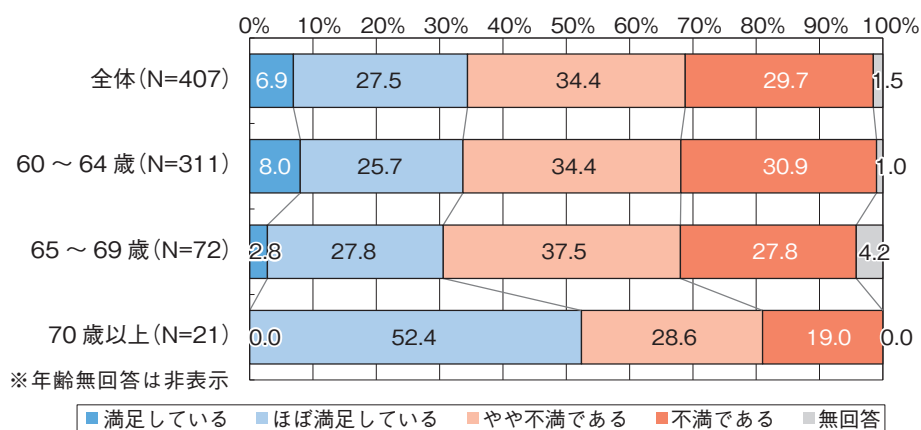
図表4-1 現在の勤務形態の満足度（60歳以上従業員の回答、年齢別）



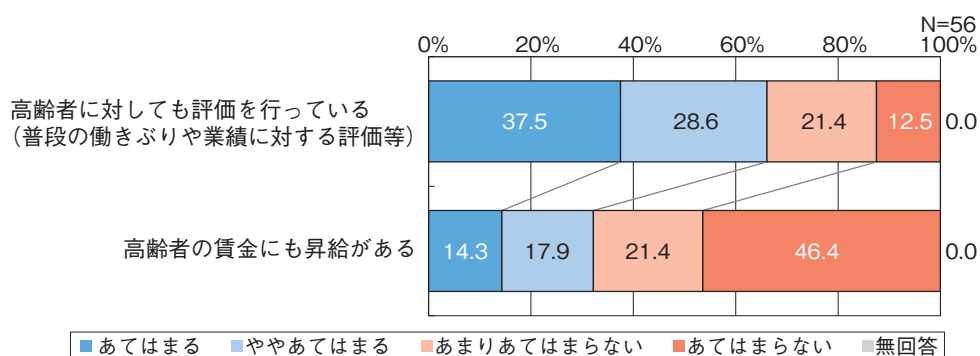
図表4-2 現在の業務内容の満足度（60歳以上従業員の回答、年齢別）



図表4-3 現在の賃金の満足度（60歳以上従業員の回答、年齢別）



図表4-4 評価と処遇の現状（企業の回答）



職場で働く高齢者の増加にともない、高齢者が安全に働ける職場環境づくりがより重要になってきました。統計によれば高齢者の労働災害発生率は高く、職場復帰までの期間も長期化します。体力、注意力や瞬発力の低下は多くの高齢者に見られることから、製造現場では体力負担軽減のための機械化や自動化、動線の短縮、視力低下に対応した機器のデジタル化や照度の向上が、また、事務職場ではパソコン画面の大型化が、そしてITやAIの活用で遠方の現場に出掛けずとも指示やアドバイスができるしくみづくり等が高齢者の疲労軽減や労働災害防止につながります。昔からのやり方に固執しがちな高齢者であっても、再教育や研修で安全対策や健康管理の促進が期待できます。

企業の意見

「生産に関わる高齢従業員が多いため、労災については重要視している。つまずき防止や健康状態の確認等、高齢者向けの個別研修を実施している」

「65歳以上の通勤は全員自家用車であるが、高年齢化による事故発生への危惧がある」

従業員の意見

「目などの感覚的な部分は加齢とともに衰えていくので、慣れた作業であってもそれらを使った仕事から離し、単純化した作業をあてがっていただけるようなしくみを構築していくのが良い」(60歳以上)

「8時間立ち仕事なので、大変な時は座って下さいと声を掛け、近くにはイスも完備しています」(59歳以下)

会員企業の取り組み

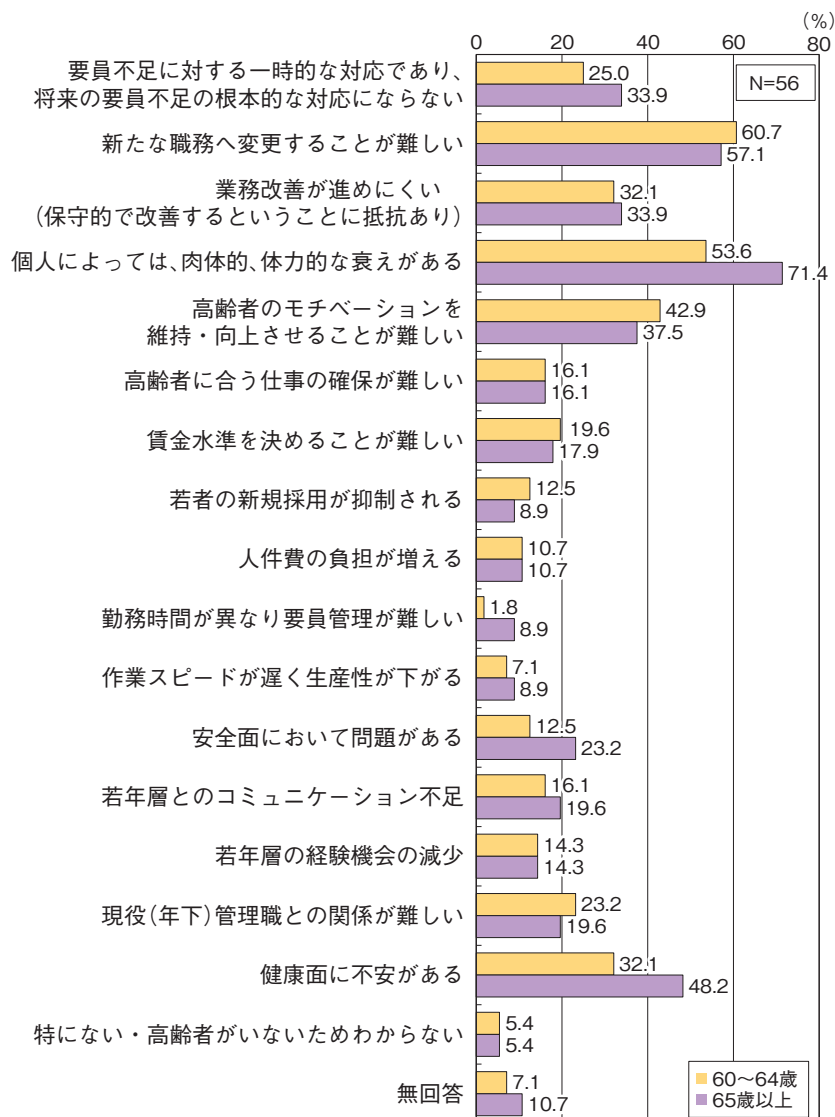
I社で働く高齢者の8割以上は同じ職場で継続して働いています。65歳以上の高齢者でも現場での機器設置工事に従事する場合がありますが、体力や健康、安全を考え、67、68歳をめどとし、以降は他の職務に異動します。

J社はシニア層の要望に応じて、階段の手すり設置、部署ごとの血圧計常備など、職場環境整備に努めています。

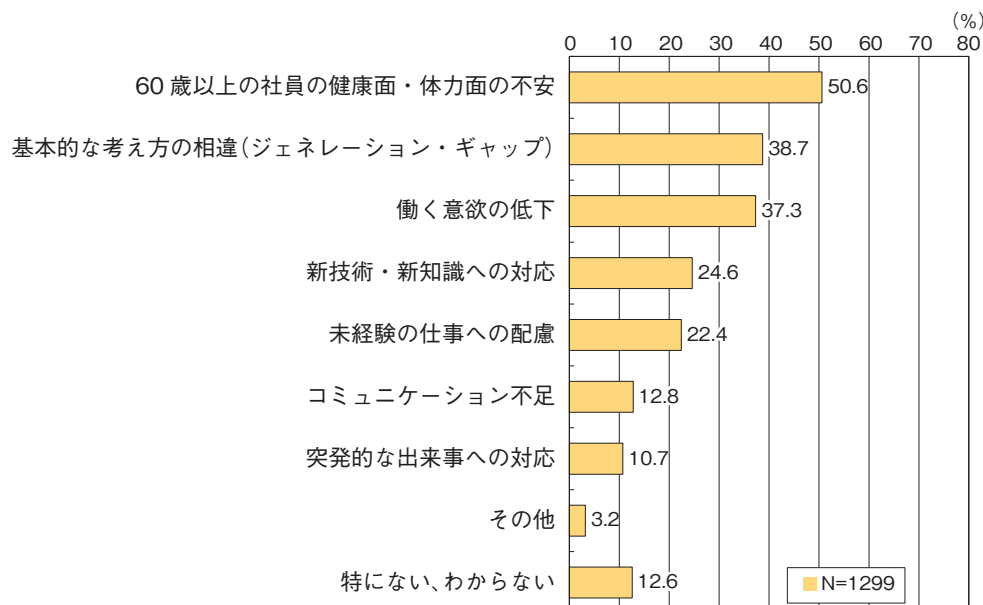
他業種の取り組み事例

- ・生産工程を一つの階で完結（製紙）
- ・瞬時の判断が必要な作業の廃止（金属）
- ・高齢者の体力に合わせて立ち作業から座り作業へ変更（サービス）
- ・つまずかないように工具は吊り下げ式で保管（機械）
- ・天井掃除は脚立に乗らず伸縮タイプのホコリ落としで清掃（サービス）

図表5-1 60～64歳、65歳以上の従業員を活用する際の課題（企業の回答）



図表5-2 60歳以上の社員と仕事をする上で課題に感じる事（59歳以下従業員の回答）



6 生涯のキャリアを見すえた 一貫した人材育成システムを構築する

技術革新や職務環境の変化を経ながらも、生涯にわたって職業キャリアを全うできる研修の重要性が高まっています。高齢者の場合はキャリアコンサルタントを活用して高齢期に期待される役割とその遂行に必要なスキルを高齢期前に気付かせ、準備させ、高齢期本番で実力発揮してもらうことが望まれます。変化する技術や法令、機器や業務ソフトに対応するための教育、若手や中堅との関係を円滑にするコミュニケーションスキル、技能伝承に欠かせない「教え方」の修得、加えて定年時の退職金や税金、健康維持に関する情報を提供するライフプランセミナーも必要となります。将来に高齢期を迎える若手や中堅でもリカレント教育等、一貫した人材育成システムの構築が欠かせません。

企業の意見

「高齢者向けのライフプラン研修も行っていないといけない」

「次世代の手本となる重要ポジションの高齢者は後輩指導の教育に関心を示す人が多い」

従業員の意見

「60歳以降に担当する業務に関する教育訓練を60歳前後にきちんと受けられたらと思います。ベテランのはずだからと教育訓練のないままに新しい仕事となり、戸惑うことが多く発生しました」（60歳以上）

「60歳前に後継者の育成等の訓練をやっておけば良かったと思う」（60歳以上）

「業務上での新しい知識は必須なので、常に受けられる環境を会社には整備してもらいたい」（60歳以上）

会員企業の取り組み

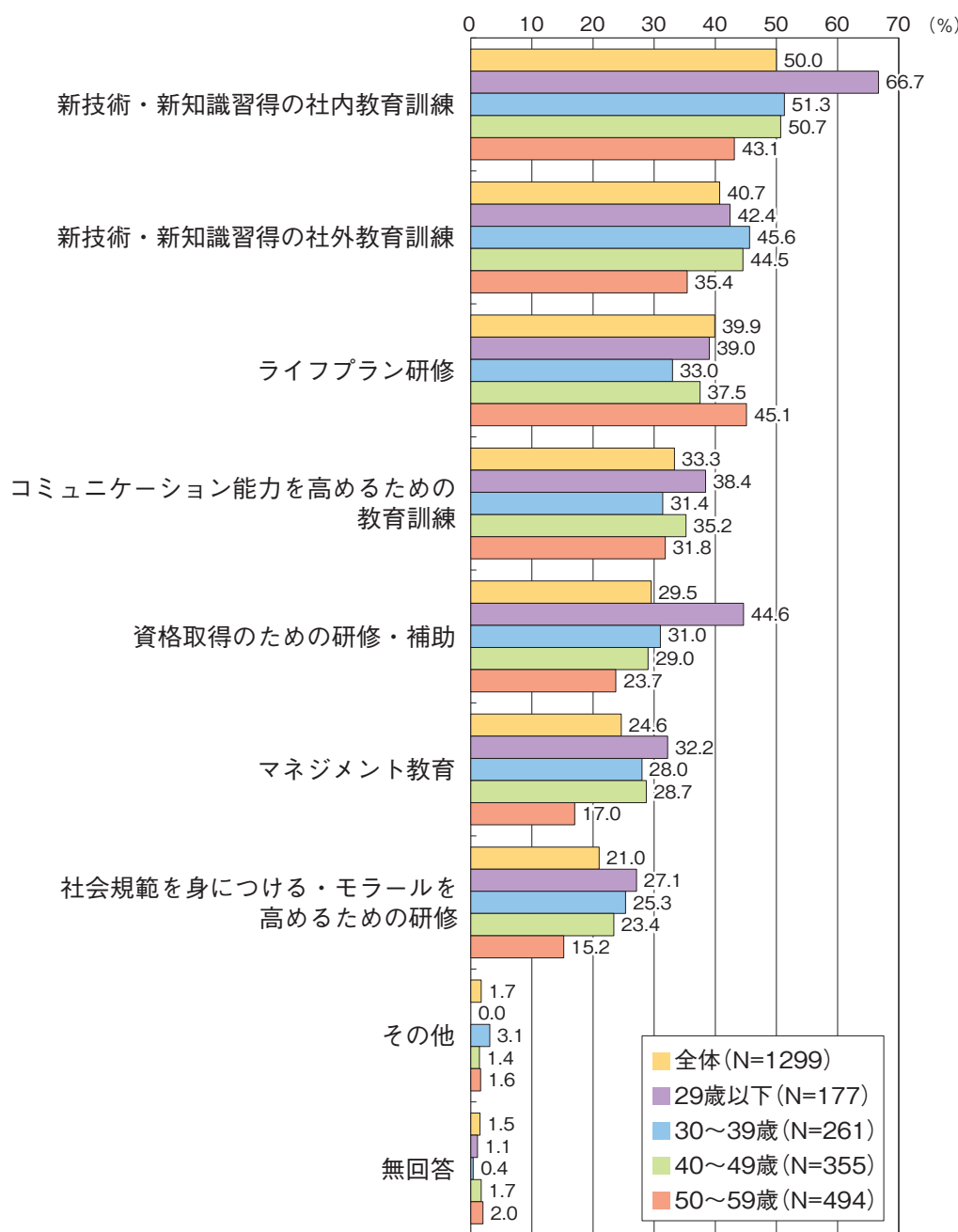
K社の50歳代従業員の多くは「もうじき60歳で定年になるが、その後どうになってしまうのだろうか」と感じており、会社への依存心も強いようです。会社では定年後をどのように過ごすか従業員自ら主体的に考えるライフプラン研修の実施を検討しています。

L社は57歳の従業員を対象に「シニアワークデザインセミナー」を開催、これまでのキャリアを振り返り、自身の強みの自覚とこれからの活躍を考えてもらいます。

他業種の取り組み事例

- ・自身のライフプランを考えるキャリア開発研修を実施（金融）
- ・任意参加だったキャリアマネジメント研修を50歳以上は必修に（小売）
- ・指導員となる高齢者はOJT指導者としての研修を受講（ビル管理）
- ・積極的に外部研修に参加させる（福祉）
- ・特定工程の高齢者を多能工化し、その仕事ができなくなった場合の不安を解消（印刷）

図表6 長く働くために今後必要と思われる教育訓練（59歳以下従業員の回答）



※年齢無回答は非表示