

1 定年を超えて雇用する

会社が定めた定年年齢を超えて雇用の継続を図る制度として、一般に勤務延長制度および再雇用制度が利用されています。また、定年年齢を65歳にする定年延長制度を実施する企業も着実に増えています。雇用継続を行う理由として、高齢者が豊富な経験を持っていることに加え、就業態度がまじめであること、健康にも恵まれていること、就業を続けたいとの前向きな姿勢があります。

製材業の約9割が定年制を整備しており、その年齢を多くの企業が60歳と定めています。また、定年年齢に達した高齢者を引き続き雇用する製材業者も8割以上となっていますが、高齢者の能力を最大活用したり、後述する助成金を請求するためには、雇用延長の明確なルールを決めておく必要があります。

●60歳以降継続雇用の実施方針別企業割合

単位 %

企業規模	計	積極的に進める	進めざるをえない	進めるのは難しい
規模計	100.0	16.0	66.1	17.8
1,000人以上	100.0	8.9	57.0	34.2
300～999人	100.0	7.0	70.2	22.8
100～299人	100.0	19.1	61.4	19.5
30～99人	100.0	16.5	69.2	14.3
29人以下	100.0	22.4	64.7	12.9

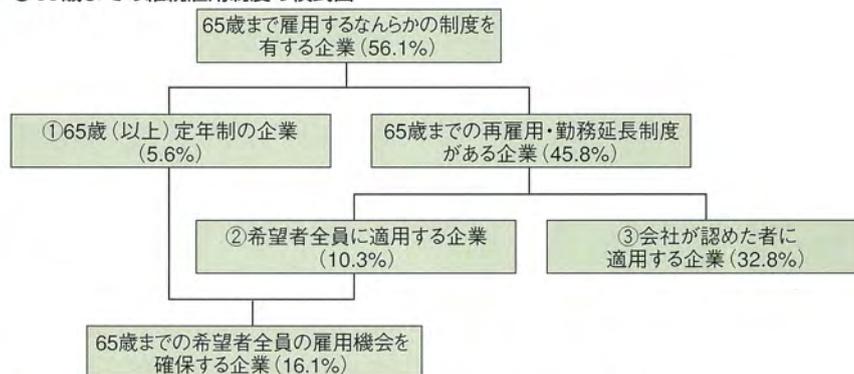
資料出所 日本労働研究機構「高齢者雇用の現状と展望に関するアンケート調査」(1996年)

①定年後、引き続き雇用する(勤務延長制度)

製材業の約2割が勤務延長制度を採用しています。勤務延長制度のメリットとして、定年到達前の職務や待遇を維持しつつ、定年後も働き続けることができること、技術・仕事の量の予測がしやすく、今までの安定的な労働力の確保ができることがあります。

一方、企業収入の低下と賃金のバランスが崩れている現状を、高齢者が理解できず大幅な賃金の変更がしづらいという一面があります。賃金制度については、次項(11ページ)で詳細に述べますが、当事者に十分に説明し、理解を得ることが必要です。

● 65歳までの継続雇用制度の模式図



資料出所 労働省「雇用管理調査」(2000年)より労働省労働経済課にて算出

- (注) 1)「65歳までの再雇用・勤務延長制度がある企業」の適用対象者の範囲区分は、「原則として希望者全員」、「会社が定めた基準に適合した者全員」、「会社が特に必要と認めた者に限る」及び「その他(無回答を含む)」の4区分。
 2)「会社が認めた者に適用する企業」は、「会社が定めた基準に適合した者全員」と「会社が特に必要と認めた者に限る」の合計値。

● 勤務延長制度、再雇用制度の勤務形態別企業割合

制度・規模		一律定年制で制度がある企業	定年前と同日勤務日数が同じ勤務時間が短い	定年前と勤務日は同じで勤務時間が短い	定年前より勤務日数が少なく勤務時間も短い	定年前より勤務日数が少なく勤務時間も短い	勤務日と勤務時間を自由に設定するフレックス勤務	本人の希望による在宅勤務	その他
勤務延長制度	規模計	100.0	85.5	3.4	6.4	9.4	0.9	0.5	5.8
	5,000人以上	100.0	100.0	—	20.0	10.0	—	—	—
	1,000～4,999人	100.0	88.3	2.2	11.7	11.1	—	—	1.1
	300～999人	100.0	90.5	4.2	8.7	4.3	1.0	0.1	4.9
	100～299人	100.0	88.8	4.1	5.3	6.2	0.4	—	11.2
30～99人	100.0	84.1	3.1	6.5	10.7	1.1	0.7	4.2	
再雇用制度	規模計	100.0	86.5	7.0	8.2	5.8	2.8	0.1	5.0
	5,000人以上	100.0	78.4	26.1	30.7	22.9	2.6	—	4.6
	1,000～4,999人	100.0	81.0	13.2	16.1	14.2	3.2	0.7	7.6
	300～999人	100.0	87.6	7.8	9.4	5.4	1.2	0.0	7.1
	100～299人	100.0	86.2	8.8	7.3	7.4	1.6	—	5.9
30～99人	100.0	86.8	6.0	8.0	4.3	3.4	0.1	4.3	

資料出所 労働省「雇用管理調査」(2000年)

- (注) 1)「勤務延長制度」、「再雇用制度」には、「両制度併用」を含む。
 2) 複数回答。
 3)「勤務延長制度」の「無回答」は、「規模計」で0.2%、「再雇用制度」の「無回答」は、「規模計」で0.5%。

② 定年退職後、再び雇用する (再雇用制度)

約3割の製材業が採用している再雇用制度とは、定年年齢に達した雇用者の労働契約を一旦終了させ、新たな労働条件を提示して契約を締結し、定年後も継続的に雇用する制度です。

この制度のメリットは、勤務延長制度と同様に、高齢者の能力や技術のレベルが分かっているために、安心して職務を任せたり、後輩の育成に役立てることができることです。

一方、労働条件や賃金が大幅に変更されるため、労働意欲の減退が心配されます。

2 賃金を決定する

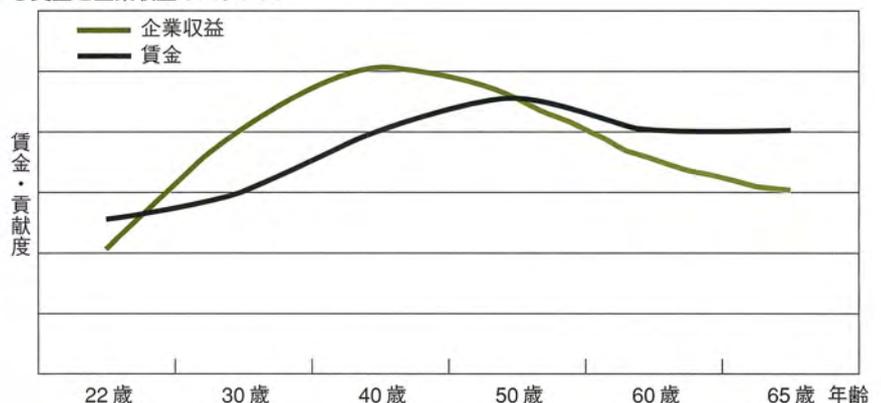
③就業規則の変更と嘱託規定の制定

勤務延長制度・再雇用制度を新たに導入する際には、該当する労働者の能力や健康状態を考慮して、労働時間や職務内容、責任等の見直しをする必要があります。

さらに、勤務延長・再雇用を行う場合の労働条件について、ルールを決めておかなければなりません。また、このルールは、就業規則等で明記するとよいでしょう。具体的には、まず就業規則の定年に関する条文の後に、勤務延長・再雇用に関する委任規定（参考資料1、27ページ）を設け、さらに嘱託規定（参考資料2、29ページ）で労働条件の詳細を明記をします。そして、労働契約書（参考資料3、31ページ）で高齢者と雇用契約を結びます。

急速に進む少子・高齢化を見据え、高齢者の雇用を計画している企業が増えています。しかし、実際には高齢者の積極的な活用を実施できている企業は多くありません。これは、年功的な賃金制度をとっているため高齢者に今までと同じような賃金を支払い続けることが困難になってしまっているからです。この問題を解消するためには、賃金を会社の収益にあわせた水準に修正し、かつ高齢者の能力が十分に発揮できる措置を講じなければなりません。

●賃金と企業収益のバランス



しかし、我が国では他の先進諸国に比べ急速に高齢化が進んだため、高齢者雇用を取り巻く制度や環境の整備が遅れています。中でも、高齢者の賃金をどのように決定するかという問題は、事業主の悩みの種となっています。以下で紹介する厚生年金保険の在職老齢年金と雇用保険の高年齢雇用継続給付を取り入れた賃金制度は、労働者の「給与に依存した生活」から「年金を活用した生活」へのシフトを促す制度として多くの企業で注目されています。

①在職老齢年金と高年齢雇用継続給付の基本的な仕組み

60歳以上65歳未満の労働者を雇用している企業では、在職老齢年金と高年齢雇用継続給付を活用することによって、労働者の総手取り収入を大きく減らすことなく、企業の賃金負担を大幅に軽減させることが可能です。

【在職老齢年金】

厚生年金は、60歳で被保険者資格を失う国民年金と異なり、会社が厚生年金保険の適用事業所であれば60歳以上でも65歳になるまでは厚生年金保険の被保険者となります。この被保険者期間中に受ける年金を、在職老齢年金と呼んでいます（参考資料4、32ページ）。

【高年齢雇用継続給付】

60歳以上65歳未満の労働者について、60歳を超えてから支払われた賃金の額が60歳到達時点の賃金額の85%未満となる場合に、原則として60歳を超えてから支払われた賃金額に25%を乗じた額を支給するものです。失業給付を受給せずに雇用を継続する者に対して支給する「高年齢雇用継続基本給付金」と、失業給付を受給した後、再就職した者に対して支給する「高年齢再就職給付金」の2つの給付からなります（参考資料5、32ページ）。

②制度を活用して賃金を決定する

在職老齢年金や高年齢雇用継続給付は、60歳以降の賃金をいくらに設定するかによって給付額が変化します。場合によっては、高額な賃金を支払っても在職老齢年金と高年齢雇用継続給付の支給が停止してしまうため、賃金を下げた場合よりも総手取り収入が減少してしまうといった事も考えられます。本制度を導入する際は、事前にシミュレーションを行ない、事業主・労働者両者のお互いの利益になるよう賃金額を設定する必要があります（参考資料6、34ページ）。

人件費の高騰に悩む経営者にとって、本制度を導入するメリットは非常に大きいと思われます。一方で、賃金を低下させる分、社内規定の改訂や労働者へのケア等、社内環境の整備が必要不可欠です。そこで、以下の4点を踏まえ、本制度を活用すれば、労使双方にとって快適な職場環境を構築することができます。

(ア) 本制度導入に際しては会社の現状や制度の概要について労働者と十分話し合うこと。

(イ) 会社が支払う賃金が下がると病気やけがをしたときに受給できる傷病手当金や休業補償手当が低下するので、傷害保険（任意保険）などへの加入をし、まさかの時に備えること。

(ウ) 労働者の健康に十分留意し、社員のやる気を常に喚起する職場環境を整えること。

(エ) 労働者のエンプロイアビリティ（雇用に値する能力）の向上のため、教育研修に努めること。

③今後の年金制度の動向について

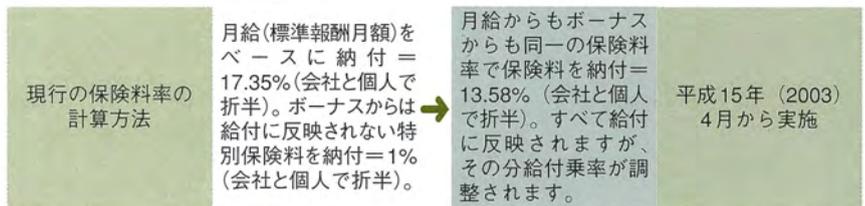
公的年金制度は、加速度的に進む高齢化社会に対応するため、給付と負担の両面にわたり見直しが行われています。主な変更は以下の3点です。

(ア) 定額部分の支給開始年齢が生年月日に応じて引き上げられます

男性は昭和16年4月2日以後の生まれ、女性は昭和21年4月2日以後に生まれた人について、「特別支給の老齢厚生年金」の中の、定額部分の支給開始年齢が、生年月日によって65歳まで引き上げられます（参考資料7、35ページ）。

(イ) 厚生年金保険料が年収をベースに算定されるようになります

平成15年から厚生年金保険料の算定方法が変わります。従来の月例給与とボーナスの保険料率を分けて計算していた方法から、月例給与・ボーナスともに同一の保険料率で計算されることとなります。



(ウ) 在職老齢年金の適用年齢が引き上げられます

現行では、在職老齢年金制度は60歳以上65歳未満の労働者にしか適用されませんが、平成14年4月以後は69歳までその範囲が広がるため、きめの細かいシミュレーションが求められます（参考資料8、35ページ）。



他にも、多くの改正が予定されております。そこでいち早く高齢化社会に対応した人事政策を実行するためにも、公的年金制度の動向にご注目下さい。

④公的助成金制度を活用する

高齢者雇用に際し利用できる公的助成金が用意されています。

【特定求職者雇用開発助成金】

高齢者、障害者等の就職が特に困難な者を、公共職業安定所の紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主に対して、賃金の一部を助成するもので、これらの者の雇用機会の増大を図ることを目的としています。もっとも利用されている助成金のひとつです（参考資料9、36ページ）。

【継続雇用定着促進助成金】

継続雇用定着促進助成金は、希望者全員を65歳以上（場合によって61歳～64歳も認められる）の年齢まで継続して雇用する制度を新たに導入し、または同制度に伴い一定割合を超えて高齢者を雇用する事業主に対して支給されます。

継続雇用定着促進助成金は、継続雇用制度奨励金（第Ⅰ種）・多数継続雇用助成金（第Ⅱ種）・定年延長職業適応助成金（第Ⅲ種）からなっています（参考資料10、11、37～39ページ）。

なお、平成12年10月より、10人未満の企業の定年等の引き上げも継続雇用制度奨励金の対象となりました。

賃金制度の改定により継続雇用を実現

A社では、これまでは年功色の強い賃金制度を採用していたため、高齢者の活用が経営を圧迫する状況にありました。そこで、定年（60歳）を超える従業員を、経営を圧迫することなく継続雇用できるように、賃金制度を在職老齢年金と高齢者雇用継続給付金を活用したものに改めました。

制度改定にあたり、事前説明を再三行い、労使で協議を重ねました。制度の理解に多少時間を要しましたが、経営者の熱意に支えられた説明と専門家によるシミュレーションの実施などにより、混乱なく新制度に移行することができました。

制度改定により、定年後の手取額を大幅には下げずに、全体としては人件費負担が軽減されることになりました。A社では、軽減された予算を、重量物の取り扱いを機械化するなど高齢者の就業環境の整備に活用しています。

事例 2

相談ホットラインにより新制度に移行

B社は、雇用継続を条件に、高齢者の賃金制度を改定しました。賃金制度の変更は、高齢者の生活を直撃することから、従業員や労働組合の納得を得るには時間を要する場合があります。

そこでB社では、改定の際に、外部から専門家を招き、経営者・組合執行委員・高齢者が共同して支給金額、賃金低下による問題点、65歳以降への影響などについて細かく検討しました。また、検討の途中で疑問や不都合が生じた高齢者は、社会保険労務士に直接電話などにより相談できるホットライン体制を整えました。

こうして新制度が適用される労働者の不安や誤解を防ぐことができました。また、厳しい経営環境を乗り越えるために労使が話し合い全社一丸となる雰囲気が醸成されるという予想外の効果も得られました。

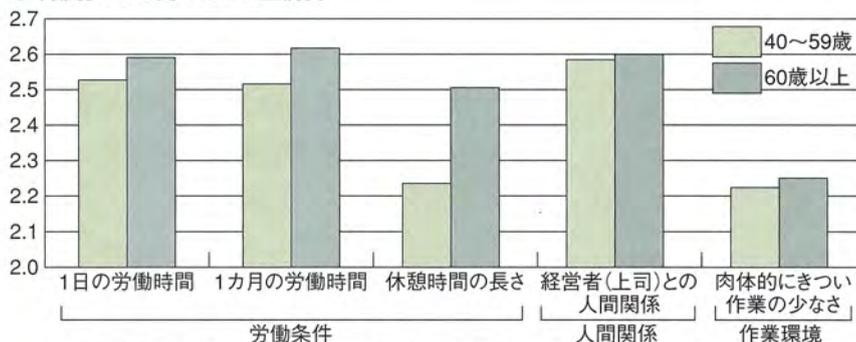
3 働きやすい職場をつくる

平成11年度に行なったアンケート調査によれば、高齢者は働くときに、労働条件面では「労働時間・日数」や「休憩時間」を、人間関係面では「経営者（上司）との人間関係」を、若い従業員より重視しています（図表）。したがって、高齢者を雇用する場合には、「労働時間」や「休憩時間」、「経営者（上司）との人間関係」を十分に配慮し、働きやすい職場にすることが必要です。

一般に高齢者は「体力・健康面」で個人差が大きいと言われ、高齢者を雇用するときには、「安全面の配慮」が必要との指摘もあります。また、高齢者は「肉体的にきつい作業の少なさ」を重視しています。そこで、高齢者に能力を最大限発揮してもらうためには、「体力・健康面」や「安全」に配慮した作業環境を整えることが必要です。

作業環境の改善は、高齢者以外の従業員にも、働きやすい職場環境を提供することにもなりますから、すべての従業員にとって、大きなメリットになるでしょう。

●年齢別にみた働くときの重視度



事例 1

①コミュニケーションを図る

前述のように、高齢者は「経営者（上司）との人間関係」を重視しています。「人間関係」と一口に言っても、その内容は多様ですが、「良好な人間関係」を構築するためには、「コミュニケーション」が必要不可欠です。

コミュニケーションには様々な方法があります。「個人面談」や「職場で声をかける」こともありますし、「職場外でのコミュニケーション」もあります。高齢者を活用している先進的な企業では、様々な方法でコミュニケーションをはかっています。そして、経営者はコミュニケーションを通じて、高齢者の仕事や健康状態などを把握しています。

個別面談によるコミュニケーション

C社では、定年（60歳）後、1年契約の準社員もしくは日給月給制の嘱託として、再雇用を実施しています。定年後働きつづけるかは、木材部長と本人とが「個別面談」を行ない、「本人の希望」に応じて、再雇用をしています。

また、同社では年に一回、木材部長が「個人面談」を行なっています。このとき、同部長は「各人の体力、健康状態」について詳細に把握しています。

職場で声をかける

C社では、高齢者の配置について、各人の体力、健康状態等に応じて、柔軟に見直しています。木材部長が日頃から製造現場に頻繁に足を運び、各人の体力、健康状態を自らの目で確認すると同時に、年に1回の個別面談でも詳細な把握に努めています。

また、「高齢者を使う場合は、労災について特段の注意が必要」で、木材部長が日々現場に足を運ぶなかで「体調が悪そうだな」「疲れがたまっているな」と感じられる高齢者については、「元気になるまで、午後は楽な仕事に代われ」と声をかけています。

このような、各人の個性や状況に合わせた仕事の割り振りは、高齢者に対する働きやすい職場を提供していますが、必要な生産量の確保に大変な苦勞が伴っています。

事例 2

事例 3

職場外でのコミュニケーション

D社の定年は60歳ですが、本人が希望すれば、再雇用し、最長70歳まで雇用し続けています。

再雇用後の配置について、本人の希望は基本的に聞きません。また、同社は2～3年ごとに配置転換を実施していますが、従業員の意向は聞かずに、工場長と社長との話し合いで決めています。

このように、同社では職場内において、社長と従業員とのコミュニケーションが取れていないようにみえます。しかし、職場外でコミュニケーションを図っています。

同社社長はアルコール類が苦手であるにも関わらず、2～3人の従業員と酒を飲みながら、「社長の方針」について話し合う場を設けています。「この酒の場で、示唆を受けることがある」と同社社長は言います。

②労働時間・日数を工夫する

高齢者は働くときに、「労働時間・日数」を重視しています。この背景には、高齢者は「体力・健康面」で個人差が大きいことに加え、「家族の介護」の問題を抱える高齢者が少なくないことが考えられます。他方、「自分のペースで働けば、力を発揮できる」と考える高齢者が多いからこそ、「労働時間・日数」が重視されているとも考えられます。

したがって、高齢者の能力を最大限に発揮できる職場を作るためには、「体力・健康面」、「家族の介護」や「個人の希望」などを十分に考慮し、柔軟な「労働時間・日数」にすることが必要です。

事例 1

パート従業員として、高齢者を新規雇用

E社では、労働者が10名いますが、このうち、3名はパート従業員で、ハローワーク（職業安定所）を通じて採用されました。そして、このパート従業員全員が他企業で60歳定年を迎え、製材業で働くことが初めてです。

パート従業員は製材に関する経験を特に必要としない簡単な作業、例えば、製品の「フシの穴埋め」や機械操作等を担当しています。

パート従業員は時間給で、出勤日数が正規従業員より少なくなっています。また、パート従業員のうち、能力があり、かつ本人が希望する場合は正規従業員になることもあります。実際、パート従業員から正規従業員になった人もいます。

事例 2

「どうすれば働きつづけられるか」を従業員と経営者がともに考える

社の定年年齢は62歳です。定年を超えても、希望者は「嘱託」として、会社に残ることができます。現在のところ、希望者全員が嘱託として、定年後も働いています。

ほとんどの社員が定年後も働くことを希望しますが、「本人の健康・体力面の問題」や「家族の介護の問題」を抱える社員の多くは「引退」を口にします。ただ、この場合でも工場長は「できるだけ残るよう」説得し、「どうすれば働き続けることができるか」を社員とともに考えます。例えば「体力面の問題」を抱える社員に対しては、同工場の後工程を担当する外注先企業において短時間の「パート社員」として働けるよう工場長が手を尽くすことなどを行なっています。

【パートタイマー雇用契約書例】

パートタイマーを採用する場合、雇用契約書が必要になります。契約書例は（参考資料3、31ページ）をご参照下さい。

③作業環境を改善する

高齢者となれば、若いときよりも、体力が低下します。経験豊富で高い技術を持つ高齢者が、「健康・体力面の不安」から引退してしまったら、企業の競争力が低下してしまうかもしれません。

他方、高齢者は働くときに、「肉体的にきつい作業の少なさ」を重視しています。また、高齢者を雇用する際には、「安全面」の配慮が必要との指摘もあります。これらのことから、高齢者の能力を最大限に発揮してもらうためには、「健康・体力・安全」に配慮して、働きやすい作業環境に改善することが必要不可欠です。

作業環境の改善は高齢者にとって、働きやすい職場環境を提供するにとどまりません。高齢者にとって働きやすい環境を整えるためには、職場全体の環境を見直すことが必要になりますから、「全従業員にとって、働きやすい環境とは何か」を考えるよい機会になります。

作業環境の改善には多額の資金がかかるケースもあります。しかし、高齢者雇用に積極的に取り組んでいる企業では、それほど資金面での負担が大きい「ちょっとした工夫」で、作業環境の改善を実現しています。

事例 1

補助装置の導入

H社社長は、「労働の軽減は従業員の定着につながる」との考えから、体力的負担を軽減させるための補助装置を導入しています。

また、高齢者に限らず、材木を上げ下げする作業は腰に負担がかかりますから、人力による移動は基本的に水平移動ですむように、機械の配置、高さの調整、補助代の設置など工夫をこらしています。これらの工夫はすべて、社長の発想と改良発注によります。

事例 2

作業場の足元に電気暖房を設置

J社では、作業場の足元に板状の電気式暖房装置を設置しています。社員はこの暖房装置の上ののって作業することになります。

この暖房は今から10年ほど前、社長がある社員の「作業場が寒い」との声を直接耳にし、日頃から同社と取引のある電機関連企業の担当者に相談する形で導入が決まったものです。魚小売店等において使われることが多いというこの装置は、木やビニールなどの燃えやすいものがたくさん置いてある同社の作業場では、「場所を取らない」「火がでない」点において優れているといえるでしょう。I社では当初試験的に3台導入し、社員の評判を確認してから順次、台数を増やしました。

【高齢者雇用環境整備奨励金】

高齢者の作業を容易にするために施設・設備を改善して、高齢者の雇用数を増加させた場合に、事業主に対してその経費の一部が助成されます（参考資料12、33、43ページ）。

4 技能・経験を活かす

平成11年度に行った調査の中で、製造現場を持っている企業（239社中189社）を対象に技能や経験の重要性をたずねたところ、「技能・経験は不可欠」とする企業は33.3%、「ある程度必要」とする企業は47.3%を占め、あわせて8割以上の企業で技能・経験の重要性が認められていました。この比率は、回答企業の業態や主要業務が異なっても、大きくは変わりません。

製造現場で必要な技能・経験の具体的な内容として、鋸の目立て作業、玉かけ作業、各種製材機械の操作、クレーンやフォークリフトの操作、ボイラーの操作など機械に関わるものから、JAS規格に合わせた選別、木取りなど木材の品質を見る目、大工・工務店との交渉力、営業力など形として示しにくいのもまで、広い範囲にわたってあげられています。

これらの技能・経験は、年月とともに習熟度が高まり、また幅も広がると考えられるため、高齢者ならではの強みと言えます。

もちろん、高齢者が保有する技能や技術の一部は機械に置き変わっていくことでしょう。しかし、機械は大量生産するときには強みを発揮しますが、特殊な製品を少量生産する場合などにはコスト的に見合いません。このことに着目すると、機械が苦手とし高齢者の技能、経験が必要となる製品づくりを進め、市場にアピールすることが製材業が進むべき道のひとつとして有望です。

事例

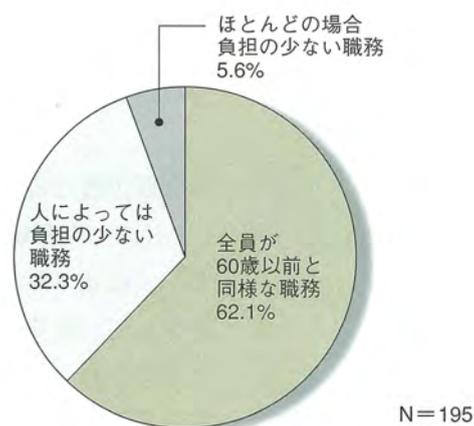
高齢者の技能・経験を経営戦略の一環として活用

G社は、製材は商業ではなく工業であるという信念を持っており、技能・技術を大切にしたいと日頃から考えています。同社では、典型的な技能として、鋸の目立てをあげています。地域内の他の製材企業が、目立てを次々と外注化する中、同社は、社内の高齢者を活用して目立てを行っています。このことに象徴されるような技能・技術重視の姿勢が同社の強みとなっており、技術力や商品力、さらにはブランドイメージ（企業イメージ）として結実しています。

①技能・経験を考慮して配置する

アンケート調査によると、製材業では、3社のうちおよそ2社で、高齢者は「全員が60歳以前と同じ職務」についており、残り1社では「大半の人が60歳以前と同じ職務を担当するが、人によっては負担の少ない職務に担当替え」していることがわかりました。高齢者は、基本的には60歳以前と同じ職務を担当しています。

●高齢者の担当職務



企業が、高齢者の担当職務を60歳以前のものに変えないのは、高齢者の熟練技能や経験の重要性を認識し、その活用を考えているためであり、職務を変えるのは体力等の問題からやむを得ない場合に限られるようです。こうした判断をするためには、個々の高齢者と話し合ったり、経営者や管理職が日頃から様子を見ることが重要なことです。

一方、高齢者の仕事のやり方について見直しを実施している企業は16.9%です。具体的な見直し内容は、「重筋労働を少なくした」、「補助機械装置を付加した」、「作業時間を短縮したり、休日を増やしたりした」、「製造補助（結束、残材処理など）に配置を変えた」、「作業ペースが機械により定まってしまう生産ラインから、自分のスピードで作業しやすい単独製材機に配置転換した」、「生産ノルマを課さないようにした」など、高齢者の体力の低下や俊敏性の低下に配慮したものです。

このように、高齢者の技能や経験を最大限に活かすためには、各人の持つ体力や作業能力にきめ細かく対応していくことが必要となります。

事例 1

若年者との役割分担

G社では、高齢者の仕事内容は60歳以前と変えておらず、集成材の選別、木屑ボイラーの操作、機器のメンテナンスなどを受け持ってもらっています。生産現場では高齢者の技能・経験が活きますが、自動化ラインにつくことは動きが速いため難しいと考えています。そのため、ラインの操作は若年者が中心となっています。

しかしながら、同社のラインは特注部分が多くなっているため、そのメンテナンスについては、工場長や班長クラスの経験豊かな高齢者が修理班を構成し、担当しています。若年者と高齢者の特質を生かした協業体制が整っています。

事例 2

制度運用面で柔軟な対応

F社は、高齢者について、勤労意欲が高く勤勉で、能力面でも最近の若い人に比べるとむしろ元気なくらいで力仕事も相当にできると、高く評価しています。

そのため、賃金水準を変えず昇給も続けるなど、高齢者の処遇を60歳前と同じに設定し、積極的な活用を図っています。仕事の内容は、基本的にそれまでと同じとし、慣れた仕事を続けてもらっています。具体的には、製材機械の操作、リフト作業、廃材整理などです。労働条件は、週休や勤務時間など制度に関しては特別な対応はしていませんが、運用面で、通院などへの配慮を柔軟に行っています。

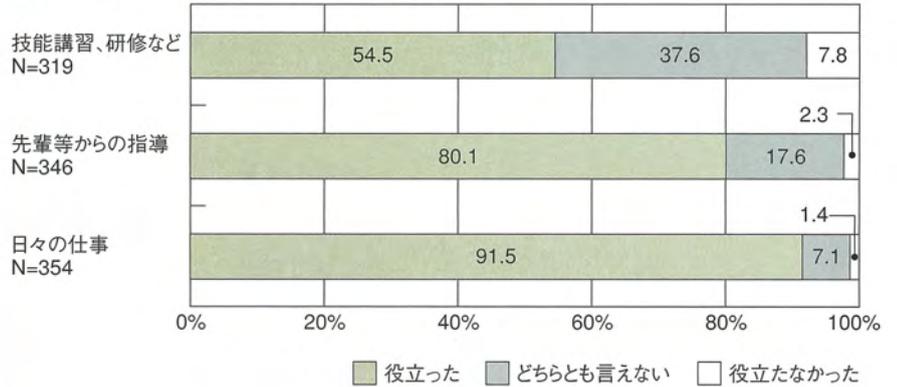
②技能・経験を次世代に継承する

ものづくりの現場では、高齢者の技能・経験を活かした製品づくりを進めることとあわせて、彼らの技能・経験を次世代に継承することが重要な課題となります。

では、実際に技能・経験を継承するには、どのような方法が有効なのでしょう。アンケート調査では、技能・経験を身につける際に、「日々の仕事」が役立ったと答えた従業員は91.5%、「先輩等からの指導」が役立った従業員は80.1%でした。これらの回答は、「技能講習、研修等」(54.5%)を上回るものです。日々の仕事の中で先輩からの指導を通じて行われてこそ、技能・経験は効果的に継承されるのです。

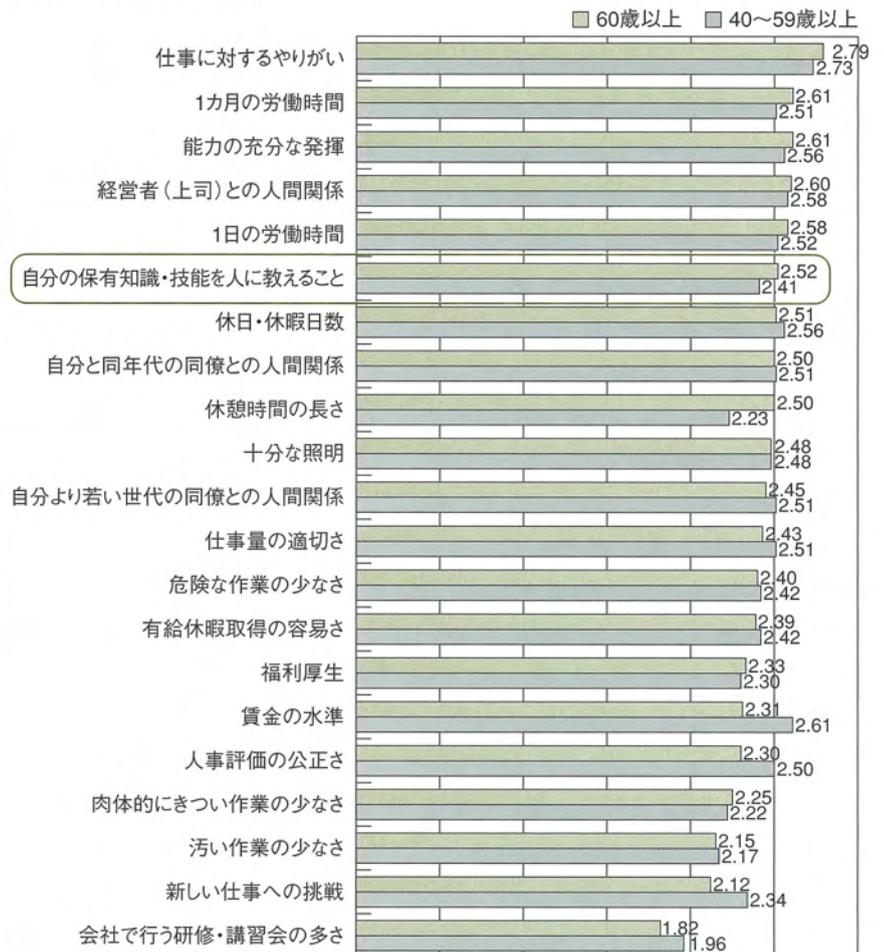
また、60歳以上の従業員が働く際に重視する事柄として、「仕事に対するやりがい」や「1か月の労働時間の適切さ」、「能力の十分な発揮」などに次いで、「自分の保有知識・技能を人に教えること」が上位にあげられていました。

●技能・経験を身につけるのに役立った方法



これらのことを考慮すると、高齢者が日頃から仕事を通じて後輩に技術指導を行うことができるような環境を整備することは、技能・経験の継承のみならず、高齢者の仕事に対する満足度の向上にも寄与すると考えられます。

●働くときに重視する事柄



(注)「重視する」との回答に3点、「どちらともいえない」に2点、「重視しない」に1点を与え、事項別に全回答の平均点を算出した。

事例

高齢者と若手従業員でチームを編成

C社の経営の基本方針は、「市場に流通していない注文品を受注すること」です。このような方針を背景に、同社の取扱製品は、神社・仏閣の新築建材など、役物が半分を占めています。

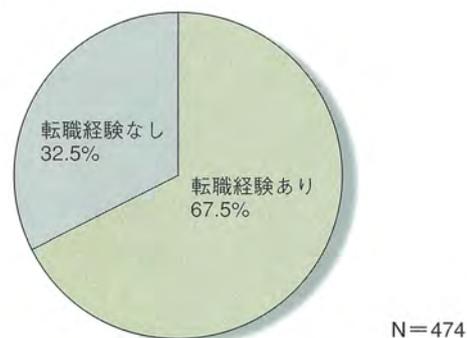
役物の生産には、普及品とは異なり特別な技能が必要となります。この技能は高齢者が持っていますが、中長期的な経営を考えると、徐々に若年層に技能・経験を継承する必要があります。そこで、同社では役物の注文があったとき、技能・経験が蓄積された高齢者と、役員自身の目でみて見込みありとされた若手従業員でチームを組ませ、一緒に仕事をさせることで技能の継承を図っています。

また同社では、新入社員の導入教育についてもユニークな方法を採用しています。新入社員を、最初半年間はベテラン従業員につけ「無理しないで良いからよく観察せよ」と指示するのです。具体的な作業としては、片付け等の手伝いをさせていますが、先輩従業員の持つ「技」と「仕事の流れ」を理解させるようにしているのです。

③製材業以外の企業から、技能・経験を移入する

平成11年度の調査結果では、製材業で働く従業員の67.5%が転職経験者でした。ここで興味深いのは、転職する前の職場が木材加工業、木材販売業であった人が2割にも満たず、ほとんどの人が木材とは関係のない業種から移ってきていることです。

●転職経験の有無



●転職する前の職場の業種

