

## 第4章

# 高齢者を活用するためのポイント

本章では、高齢者の能力や経験を活かしながら、効果的に活用する方法について解説します。改正高齢法の施行後、企業では多くの高齢者を定年後も雇用し始めているはずです。そこで今後は、増え続ける高齢者をつまく活かした企業が業界でも生き残るのではないのでしょうか。特に化学工業の現在の課題を「1 高齢者の職域」「2 多様な働き方」「3 モチベーションの維持・向上策」「4 技術・技能の伝承」「5 健康管理への取り組み」「6 ライフプラン支援」の6つに整理し、今後の方向性や各社における実際の取り組み事例を以下で紹介していくこととします。

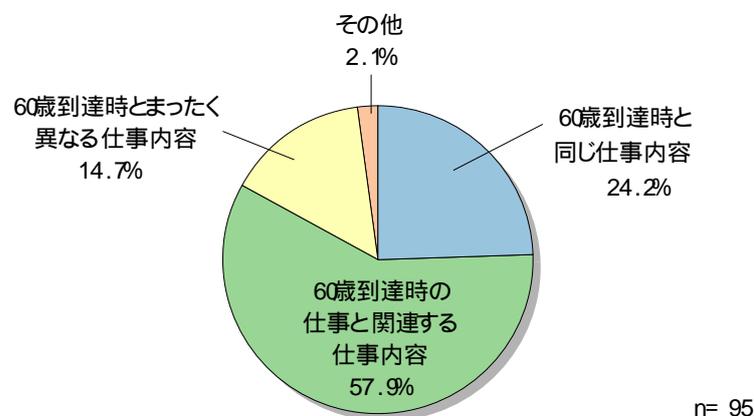
### 1 高齢者の職域

高齢者雇用のメリットの一つは、高齢者が長年の経験の中で培ってきた技術やノウハウ・専門的な知識や能力を活用し、「即戦力」としての活躍を期待することができることです。加えて、長年の間に築き上げてきた幅広い人脈なども、貴重な資源といえます。

化学工業における従業員アンケートでは、「60歳以降も働く場合、どのような仕事内容を希望しますか」という設問に対して、50代の回答者では「60歳到達時と同じ仕事内容」は約2割(24.2%)に留まり、一方「60歳到達時の仕事と関連する仕事内容」が約6割(57.9%)に達しています。すなわち、60歳到達時と必ずしも同じ仕事にこだわらなくても、それに近い仕事であれば高齢者は能力を発揮できるといえます。

また、企業アンケート結果によると、本業界では定年以降、出向や転籍により職域を確保する企業が約4割(41.9%)を占めます。定年以降、子会社・グループ会社への出向が継続雇用と認められるには、会社との間に密接な関係があり(緊密性)、子会社において継続雇用を行うことが担保されていること(明確性)が要件となりますので、注意してください

【図表4-1 60歳以降の仕事内容】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)  
化学工業の企業に勤める50代の従業員95人による回答。

## 事例

### 「現職継続」で高齢者を即戦力に

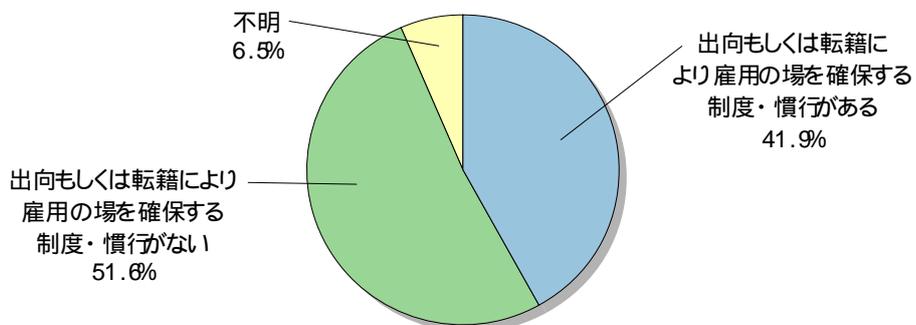
同社での再雇用者の仕事内容は、「現職継続」が原則。仕事内容だけでなく、労働時間も、現役時代と同じフルタイム勤務が基本だ。要するに、高齢者も現役社員も、全く同じように働いている。この取組では、高齢者が現役時代に培ってきた能力・経験を、定年後もそっくりそのまま活用することができるのがメリットといえよう。

## 事例

### 高齢者の専門能力・人脈を活かした業務設定

OBを定年後に関連会社で雇用し、自社へ派遣  
自社工場の場内作業を請け負う関連会社で高齢者を再雇用し、現役時代と同じ職場での活躍を可能に。  
販売職の地域限定勤務  
医薬MR職の高齢者を勤務地限定で再雇用し、地域の開業医に密着した業務を展開。  
現職での人脈を生かした職域設定  
官公庁・周辺企業・商工会議所等との人脈を再雇用後も活用。  
役職定年者をメンターとして活用  
役職定年者を再雇用しメンターとしての役割を与えることで、管理職としての専門能力を活用。

【図表4-2 定年以降の出向慣行の有無】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)  
化学工業の企業3社による回答。

### 事例

#### 人手不足の子会社に高齢者を派遣

同社では、再雇用した高齢者を子会社に派遣している。主な派遣先は、物流業を担う子会社で、工場内の作業を担当する。同子会社では、人手が不足しており、高齢者のニーズが極めて高まっている。さらに、高齢者に作業基準書を作成・整備させて、技能伝承の役割を付与している。

### 事例

#### 出向者は出向先で再雇用

定年後再雇用で従事する職務は、それまでに培った知識・経験を活かせる職務であることが重要である。このため同社では、定年時に他社に出向している者は、出向先会社で再雇用されることを原則としている。また、同社では、出向先での再雇用が担保されるよう、出向時に出向先との間で再雇用の可否について確認したうえで出向させるようにしている。さらに、グループ各社には極力同社と同様の再雇用制度を導入するよう要請しており、同社とグループ各社との間で、再雇用での処遇に大きな差が生じないように対応している。こうした取組みを通じて、定年後再雇用も含めた人材の適正配置をグループで実現するよう取り組んでいる。

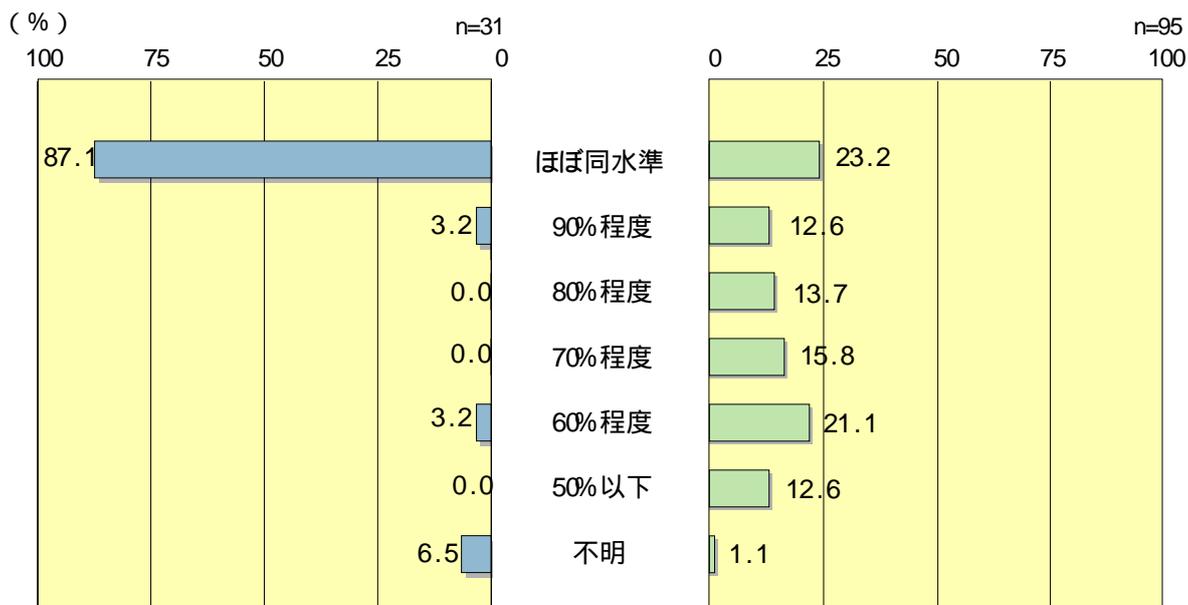
## 2 多様な働き方

60歳以降の勤務日数・労働時間に対する中高齢者のニーズは、多様です( (社)日本化学工業協会「高齢者雇用に関するアンケート調査」)。この背景には、高齢者の中で、体力面や資産面、あるいは趣味・家庭など仕事以外の事柄への関心度合にばらつきがあることが考えられます。

これに対し、企業側は、フルタイム勤務以外にも、短時間勤務(1日当たりの勤務時間がより短い)や短日数勤務(週当たりの出勤日数がより少ない)といった制度を導入することも考えられます。とはいえ、労務管理が複雑になり、業務の引継やローテーション管理の手間も増えるため、仕事の内容や密度に応じた対応が重要です。たとえば短日数勤務では、週3日程度でできる仕事を高齢者に効率よく担当させている企業もあります。

なお、化学工業のアンケート調査によれば、60歳時と比較した高齢者の労働時間について、企業側の実態は「ほぼ同水準」(87.1%)で、定年の前後では就業形態はほとんど変化しないことがわかります。一方、50代の高齢者が希望する60歳以降の労働時間をみると、「ほぼ同水準」は全体の4分の1(23.2%)に留まり、「90%～50%」まで様々な労働時間を希望していることがわかります。このように、高齢者の働き方については、現実の制度と、高齢者のニーズにギャップが生じているといえます。

【図表4-3 60歳時と比較した高齢者の労働時間  
企業の実態(左図)と、50代の高齢者が希望する労働時間(右図)】



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)  
化学工業の企業3社と、50代の従業員95人による回答。

## 事例

### 「短時間勤務」「短日数勤務」等の選択肢を提示

同社では、高齢者の労働時間として、「フルタイム勤務」のほかに「短時間勤務」「短日数勤務」という選択肢を設け、高齢者本人に選択させている。初年度である2006年度は、再雇用者の90%が「フルタイム勤務」を選択した一方で、「短日数勤務」を選んだ再雇用者も10%にのぼった。短日数勤務では、たとえば週3日程度でできる仕事を高齢者に与えている。

また、定年時にラインからの離脱を原則とすることで、高齢者の職責を軽減している。

## 事例

### 管理職社員の退職者について 多様な勤務時間・勤務日数を設定

同社では、管理職社員の退職者については、定年後再雇用にあたって新たな職務を設計しなければならない場合も多く、その際には業務量もまちまちであることから、以下のA～Fのいずれかの勤務を、会社・本人の合意に基づき選択できるようにしている。2006年度では、数名がこの形態で勤務している。

	週2日勤務	週3日勤務
1日4時間勤務	A	D
〃 6時間勤務	B	E
〃 7時間5分勤務	C	F

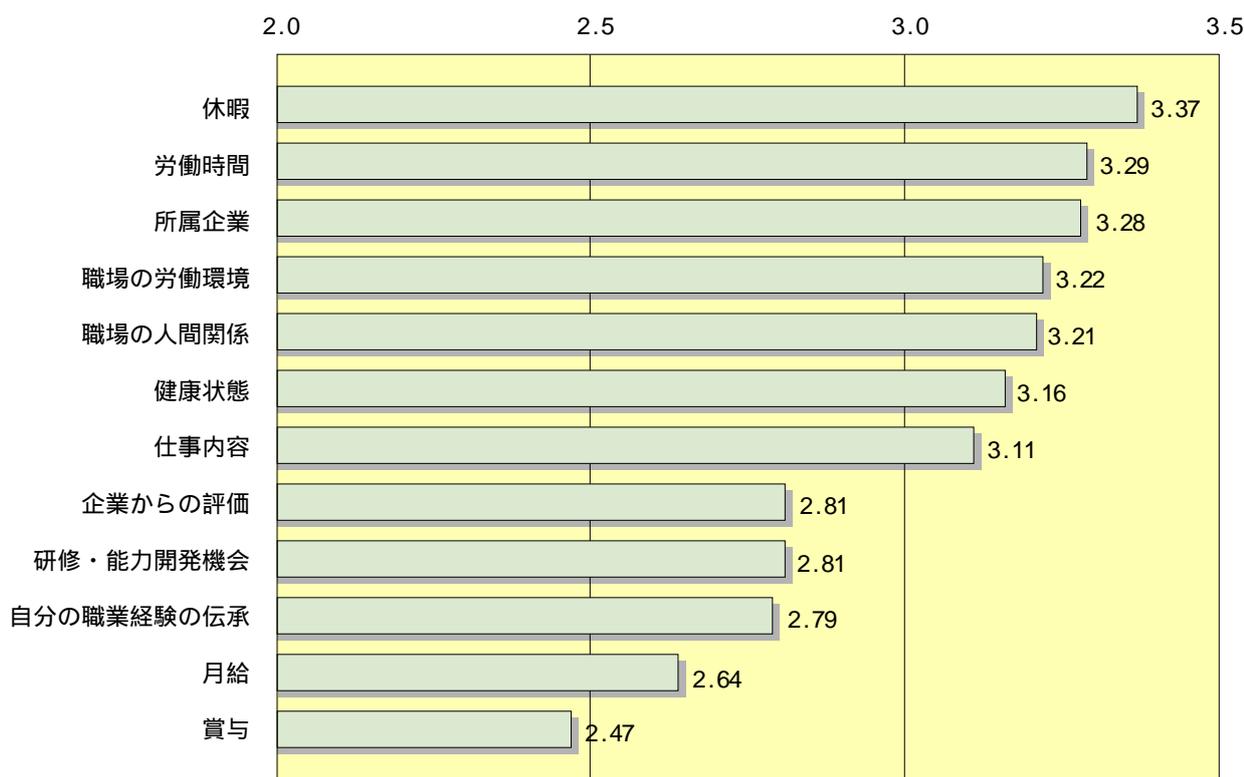
### 3 モチベーションの維持・向上策

モチベーションの維持・向上は、高齢者雇用においても重要な位置づけを占めています。ただし、ひと口に「モチベーション」といっても、それに影響する事柄は、賃金など処遇面のみならず、人事評価、仕事内容、役割、職場環境なども挙げられ、企業の特性に応じて様々な角度からの取組が考えられます。

従業員アンケートによって、高齢者の仕事に関する項目への満足度をみると、「月給」「賞与」などの金銭的な項目の満足度が低いことが分かりましたが、さらに「企業からの評価」「自分の職業経験の伝承」といった非金銭的な項目の満足度も下位に低迷していました。高齢者のモチベーションを高めるには、当然ながら金銭的な動機付けが重要になるのですが、「やりがいのある仕事や役割を任せているか」、「仕事ぶりをしっかりと評価しているか」という点が前提となることに留意しましょう。

【図表4-4 仕事の満足度】

(pt)



(資料:(社)日本化学工業協会『平成18年度化学工業高齢者雇用推進事業報告書』)

化学工業の企業に勤める50～60代の従業員による回答。

満足度の集計では、「満足している」を4ポイント、「どちらかという満足している」を3ポイント、「どちらかという不満」を2ポイント、「不満」を1ポイントとして、項目ごとに平均値を算出した。

ポイントが大きいほど、満足度が高いことを示す。

## 事例

### 高齢者への目標管理制度の適用

同社では、現役時代に実施している目標管理制度を、高齢者についても適用している。配属先の上司が期初に高齢者と面談して今後6ヶ月の業務目標を設定し、期末に業務目標の達成状況について面談を実施している。上期・下期の年2回の業務達成状況を査定して、翌年の再契約時の年収に±3%以内の範囲で年収の更改を実施している。

## 事例

### 高齢者への評価と報奨の徹底

同社では、高齢者への評価と報奨を組み合わせたモチベーション向上策が導入されている。その概要は下表の通り。特に、「高度専門職」に対しては、個別・柔軟に雇用契約を締結することにより、現役時代並みの処遇も可能としていることが特徴である。

対象職種	内容
全職種	1年間の業績評価の結果を、再雇用契約更新の条件としている。また、貢献度が高い業績を上げた場合には、「社長特別表彰」「褒賞金」を付与。
MR職	事業計画を達成した場合に奨励金を支給。
高度専門職	「常勤嘱託」として個別に雇用契約を締結。通常の再雇用よりも高い給与(現役社員並を限度)で処遇。

事例

人事考課を賞与と契約更新に反映

再雇用者にも人事考課を実施しており、3段階の成績に応じて賞与に差を付けている。さらに、賞与だけでなく、再雇用の契約更新にも反映し、緊張感を保っている。

	優	標準	劣
契約更新判断	更新	更新	更新せず
賞与	基本給 1.2ヶ月	基本給 1.0ヶ月	基本給 0.8ヶ月

また、再雇用者の中でも特殊資格・高度専門能力を有する者や役職者(部課長、プロジェクトリーダー等)については別途手当を支給している。

事例

再雇用者に「第二の退職金」を支給

同社では、再雇用者の退職時に、「退職満了慰労金」を支給している。金額は原則 10万円、最高で 20万円。定年退職時に支給される退職金とは別に支給されるのが特徴で、結果として再雇用者は二度にわたって「退職金」を受け取るような形となる。

こうした試みは、賞与を毎年支給する場合と比べて公的助成の相殺幅が小さく、高齢者側のメリットが大きくなっている。

## 事例

### やりがいを与える役割・仕事内容の活用

同社では、各職種の特性に応じて、高齢者のやりがいを高めるような役割・仕事内容の付与の取組が実施されている。その概要は、下表の通り。

対象職種	内容
全職種	再雇用対象者を社内発令(告知)により周知徹底。また、高齢者との面談を踏まえて『業務計画書』を作成し、目標を明確化。
生産技術部門の一般職	高齢者の経験・熟練技術の伝承を促すため、技術伝承者の認定・役割を付与する資格認定制度『マイスター制度』を導入。
管理職	管理職の専門的スキルを活用するため、本人の意欲・希望を重視し、現役時代に担当出来なかった業務を担当させている。いわば「卒業制作」という位置づけである。 これに備え、5歳以降に実施する評価時の面談で、本人の意向の確認を徹底。

## 事例

### 「サクセションプラン」で管理職の後進を育成

同社では、管理職に対して後継者の育成を促し、早めの「ポストオフ」(役職からの離脱)と業務の引継ぎを目指している。いわゆる「サクセションプラン」(後継者育成計画)の導入を見据えた取組といえる。

同社では、定年に到達した管理職は、原則として役職を離脱することとなる。したがって、この取組には、後継者の活躍を通しての役職経験者のモチベーションの維持・向上の期待も込められている。

同社のグループ会社では実際「サクセションプラン」を実施しており、課長級以上の職務について、「直近」・「2～3年後」・「将来」の3段階においての後継者候補者をリストアップ、経営陣で認識の共有とパイプラインの確保を行っている。

2006年度は、同社の定年時職位従事者14名のうち10名がポストオフ。残り4名はポストを継続したが、これは後任がない場合などやむを得ない場合で、あくまでも例外。

ただし、社内には、これを例外視しない雰囲気も一部残っている。人事サイドとしては、今後も引き続き「管理職ポストの継続は例外」という意識を社内に徹底し、「前広な」後継者育成を促していくという。

## 4 技術・技能の継承

定年に到達した高齢者が一度に大量に退職してしまうと、彼らが蓄積してきた技術・技能が途絶えてしまうことがあります。とくに2007年以降、団塊の世代が退職し始めるため、企業においては技術や技能の継承が急務になっています。

そこで、高齢者を再雇用し、後進の指導や育成を担当させて、これまでに蓄積してきた技術・技能を継承することが求められます。先に見たように、再雇用後も現職を継続する高齢者が多いため、その場合はOJTのコーチとして若手社員を指導しながら仕事をしてもらおうと、知識やスキルを円滑に継承できるでしょう。さらにOJT以外でも、社内研修の講師としての役割の付与や、作業マニュアルの作成を担当させるのも効果的です。

また、後進の教育や指導という責任のある仕事は、担当者のモチベーションを向上させます。これらの取組で技術・技能が継承できるばかりか、高齢者の働きがいが高めることができるのも大きなメリットといえます。

### 事例

#### 同一の仕事を担当させて暗黙知を伝承

再雇用者の仕事は、原則として「同一職場・同一配置」を行っているため、職場で培った経験に裏打ちされた知識・暗黙知を伝承可能である。

一方、製造現場の監督職(係長)などは3交替勤務への復帰が難しく、原則どおりとならないケースもある。このような方々は、保有する技術・技能も高く、労務管理に長け人望も厚いことから、教育研修センターでの講師を務めてもらうなども検討している。

### 事例

#### 再雇用者を教育担当者として配置

同社では、再雇用者を教育担当者として現場の新人教育やOJT支援を行っている。今後はさらに再雇用者によって、技能・業務マニュアルの作成を予定している。

## 事例

### 後進の育成で、技術・技能の向上と ベテラン社員の働きがい醸成

同社では、今後は「トレーナー制度」を導入する予定である。これは、技能を有しており育成者としての適性があるベテラン社員(定年後再雇用従業員も含む)が、主にOJTで、若手社員に対して技術・技能のみならず、組織人としての振る舞い等も含めた教育係・相談役になるというものである。

こうした制度を通じて、若手社員の育成のみならず、ベテラン社員のやりがい・働きがい向上も狙いとしている。

## 事例

### 作業基準書を作成

同社では、団塊の世代が定年を多数迎えることと、ここ数年の省力化で次世代への技術の伝承が円滑にいかないという課題が発生している。そのような状況下、現場作業経験に熟知している高齢者には、OJTによる技術の伝承に一役担って頂くと共に、現場作業長の補佐として現状の「作業基準書」等の操作マニュアルの作成・整備に注力して頂いている。

## 事例

### 研修センターでの研修スタッフとして活用

2005年、「運転・設備・安全の全てに強い人を育てる」をスローガンに「技術研修センター」を開設し、高齢者を研修スタッフとして活用している。高齢者の具体的な役割は、下記の通りである。

#### < 主な役割 >

- ・全社運転員教育体系の運用、維持、管理、評価
- ・全社運転員の教育計画立案・管理
- ・全社共通OFF-JTの実施・評価
- ・研修教材開発、各工場の研修支援及び講師の養成

現状は、高齢者数名で担当しているため非常に稼働率が高くなっている。今後はもっと増員する予定である。

## 5 健康管理への取り組み

誰でも高齢化による身体機能の低下は避けられず、また高齢者の身体能力には大きな個人差がありますので、健康管理や職場環境の整備には十分に留意しなければなりません。また、高齢者の健康状態は、再雇用契約の締結・更新の目安にもなるため、定期的なチェックが欠かせません。

定期健康診断の受診はもちろんのこと、現場レベルでの日々の健康状態の目配りも重要です。積極的に高齢者に声をかけるなどの日常のコミュニケーションを活性化させましょう。

また、高齢者は周囲とのコミュニケーションに悩み、精神的なストレスを抱えるケースも少なくありません。近年では精神的な衰えから、「うつ」と診断されることも増えています。ストレスはモチベーションを減退させるだけでなく、身体にも大きな影響を及ぼしかねない事項ですから、高齢者の「メンタルヘルス」のチェックを定期的に行う必要があります。ある企業では、社員がストレスや心の健康について理解し、ストレスを予防、軽減するための研修を設けています。これにより、プレッシャーやストレスへの対応力(メンタルタフネス)を強化することです。

高齢者の健康管理や職場環境の整備については、以下のような取組を検討することが重要となります。

休憩室・仮眠室の整備	肉体的負担の大きい作業の見直し
ストレス相談窓口の整備	身体の特定の部位に負担がかかる業務がないか (作業方法の見直し、什器による負担軽減など)
健康診断の完全実施	視力の疲労を伴う業務がないか
産業医との連携の強化	神経を使い集中力を伴う業務がないか(休憩回数の増加など)
	危険度の大きい機械操作の禁止

### 事例

#### メンタルヘルスチェックを実施予定

近年、メンタル不全の発症率が、若手を中心に増加傾向にある。同社では、本人にとっても会社にとってもメンタル不全による長期休暇が発生することは問題であると認識している。こうした背景のもと、今春より社員に対してアンケート方式によるメンタルヘルスチェックを実施した。これにより、本人に心の健康状態を知らせることでメンタル不全の早期予防に心がけている。この試みを今秋の定期健康診断の時期に合わせて高齢者にも適用し、心の健康状態をチェックしていこうと考えている。

## 事例

### 定期健康診断のほか業務確認面談を実施

定期健康診断を実施しているほか、年に2回「業務確認面談」を実施している。この業務確認面談では、現場での仕事の状況や、契約更新の希望の有無、健康状態の確認などを行っており、再雇用者の状態を綿密にチェックしている。

## 事例

### 定期健診の結果を雇用契約の更新に反映

定年退職前と同様に、再雇用者は年1回の定期健診( 半日人間ドック )を受ける。さらにその検診結果を、雇用契約の更新に反映する仕組みだ。

また、社外に委託して心身の健康電話相談窓口を設置している。とくにメンタルヘルスに重点を置いている。

## 事例

### 社内の健康管理部署が全社システムを構築

同社では社内の「健康管理室」が中心となり、現役時代の段階から健康管理を支援している。

60歳以降も健康に働くための健康管理システムの構築

- ・メンタルヘルスコーチングシステムの導入( 2004年 )

社員自らがストレスや心の健康について理解し、ストレスを予防、軽減する。

プレッシャーやストレスへの対応力( メンタルタフネス )を強化する。

- ・ヘルスアップ NAVIの導入( 2005年 )

生活習慣を改善するサポートシステムを導入。従業員が毎年1回改善テーマを設定し、目標を立て、達成時には万歩計などの健康グッズを与え、さらに今後の実行宣言を行う。

定期健康診断に癌検診項目を充実( 2008年 )

高齢者に癌患者が多くなっているため、早期発見を目的に、人間ドックと類似の項目を無料で受診できるようにした。

## 6 ライフプラン支援

従業員にとって定年前後のキャリアイメージは大きく異なります。また、定年後の収入や年金について不安を感じている従業員も少なくないはず。このようなキャリアイメージや定年後の生活設計を明確化させるため、早い段階からのライフプラン支援が有効です。

具体的には、各年代の節目で研修を行います。40代や50代などの早い段階ではキャリア開発や中長期的な生活設計といったテーマに重点が置かれます。定年の数年前になると、自社の再雇用制度(再雇用後の収入や年金等の実務面での説明)の説明を行う傾向があります。なお、生活設計は家計で検討することですから、配偶者と一緒になってライフプラン研修に参加する企業もあります。

また、定年後のキャリアは再雇用だけではありません。早期の退職や独立など、従業員の考えるライフスタイルは多様化しています。独立・再就職支援や早期退職優遇制度など、ライフプランに関する多様な選択肢を用意することが重要です。

### 事例

#### 2段階のライフプラン支援

同社には、2段階のライフプラン支援がある。

リフレッシュセミナー:

50歳時に、生活設計をテーマとして行うもの(半日のセミナー)。内容は、退職金・企業年金・公的年金、再雇用後の収入、健康保険制度などを人事部から説明する。また、定年退職後の生活と資産運用について外部講師を招聘して解説してもらう。

定年退職者説明会:

定年直前に、実務面を説明するもの(同様に半日)。内容は、定年後の社会保険(健康保険、公的年金、雇用保険)や退職手続き等から構成される。

### 事例

#### 早い段階からのライフプラン支援

50歳以上の者を対象とした「ライフプランセミナー」受講による60歳以降のキャリア開発を支援する。これにより定年後の生活設計(年金)理解による意識付けを早い段階から行う。

その他、45歳からの自由定年(早期退職優遇制)、50歳からの他社への再就職斡旋、能力開発支援制度を設けている。

## 事例

### 多様なライフプラン支援

E社では、かつてから多様なライフプラン支援を実施してきた。

CAP研修

「キャリア・アプリケーション・プラン」といわれ、配偶者に自らのキャリアについて手紙を書くもの。

キャリア開発支援

30代などの若い世代に60歳ごろの様子を考えてもらうセミナー。

セカンドライフ支援休職

50歳～58歳を対象に、セカンドライフのための休暇を付与。給与は8割を支給。

年金セミナー

事業所毎に年金制度を解説するセミナー。今後は各人に対する具体的な年金のシミュレーションを実施す

## 事例

### 評判がよいライフサポート研修

同社では、共済会と労働組合の共催による「ライフサポート研修」を年1回開催しており、大変評判が良い。

40歳以上の社員とその配偶者(夫婦で今後の人生設計を考える)を対象に、夫婦一緒に受講することが重要である。

夫婦関係の見直しとライフプラン・マネープラン設計がテーマ。

全国の観光地で毎年場所を変えて開催する(研修終了後、観光旅行ができるため楽しめる)。

1回に8組まで参加でき、参加費用は1組あたり1万円とのこと。

## 事例

### 定年後の第二の人生への支援

同社では、60才以降、自らのライフプランにしたがって他の分野で活躍しようと予定している者への支援として、再雇用を希望せず定年退職する者に、退職時の賃金の3か月分あるいは6か月分を支援金として支給している。

## 事例

### キャリア開発意識の啓発

同社では中高年のキャリア開発意識を高めるための、「高齢者キャリア開発支援研修」を実施している。

1. 目的
  - (1) 50才を迎え、一度立ち止まって自分自身の特性や職歴、身につけてきた能力などを振り返るとともに、60歳以降の人生設計も視野に入れ、今後の会社生活において自己の能力をどのように向上させてゆくかを考える。また、これからの人生を有意義なものにするために、どのようなライフプランを描くかを考える。
  - (2) 60才定年以降の社内外での安定雇用の実現(セカンドキャリア)を目指し、能力開発を支援する。
2. 対象者  
管理職、係員(含む出向者)で当該年度内に50歳の誕生日を迎える全社員。
3. 実施時期  
2006年度より実施(2006年度5回)
4. 研修プログラム
  - (1) 高齢化社会の到来と会社の対応、高齢者の位置づけとキャリア開発、ライフプラン設計の必要性など。
  - (2) ライフプランとマネープラン(公的年金の基礎知識など) 社外講師(社労士)による研修

## 事例

### 早期退職優遇

同社では、再雇用制度のほかに早期退職優遇制度を活用している。

1. 選択定年制度  
係員は50歳以上、管理職は45歳以上に選択定年制度の適用あり(ただし勤続10年以上が対象)。この場合には会社都合退職金が支給される他に、定年までの残存期間に応じた選択定年加算金が支給される。
2. グループ会社への転籍制度  
係員、管理職とも上記選択定年の年齢と勤続年数の条件にてグループ会社へ転籍する制度がある。この場合には会社都合退職金が支給される他に、定年までの残存期間に応じた転籍支度金が支給される。更に最大3年間までの年収格差補填額を支給。