

第三章 継続雇用者を戦力化していくヒント

本章は、60代を戦力化するためには、どのような工夫が必要かという観点から、参考事例とノウハウのポイントを「見える化」したものです。平成19年度に実施したアンケート調査で収集した各社の高齢者雇用に関する好事例と他業種で行われている好事例、さらに平成19年度から20年度にかけて実施された、高齢者雇用推進委員会のメンバー各社に対する事例追加調査によって得られた参考事例を基に、会員各社の参考に供しうるような戦力化のポイントをヒント（示唆）としてまとめました。

1. 継続雇用者の戦力化事例

ここでは、会員各社の中で実際に戦力化している事例を中心に、ヒントを抽出しております。

(1) 業績貢献事例⇒雇用環境整備の重要性

① 多様化する家庭の事情への配慮が働く意欲を引き出す

事例 A

働く意欲を特に重視し1年契約でもって本人の希望で継続雇用しているが故に、業績に貢献しようという意欲が高い。60歳を超えると特に家庭の事情が色々と発生する可能性があるため柔軟に継続雇用を考えている(A社)

ヒント(示唆)

60代雇用者の場合、一人ひとりの家庭事情を斟酌しなければならないケースがあるが、こうしたケースへの配慮を示すことで、業績貢献意欲は必ずしも低下するとは限らず、むしろ貢献意欲を持続できるケースがあることを示している

② 本人の強みを引き出すことで戦力化に貢献

事例 B

正社員時の人的交流・ネットワークが定年後も継続して営業や、技術開発作業がより順調な広がりを見せている(B社)

ヒント(示唆)

- 現役時代から長年にわたり、培ってきた人的交流・ネットワークは企業にとっても大事な資産
- 非定常業務に即応可能、或いは不具合を見通せる熟練技能は企業にとってもう一つの大事な資産

事例 C

- 指示命令に従順であり、仕事の速度、完成度等すべてに安心感がある
- 創意工夫があり、機械故障の場合の修理ポイントを心得ていて復旧も早く生産効率に貢献する(C社)
- 現業部門のオペレーターであるが、作業に熟知・熟練しており、生産効率向上による業績貢献大(D社)
- シルバーパワーで現業の模範となり活躍しているメンバーが多い(E社)

ヒント(示唆)

人材マネジメントによってこうした高齢者特有の長所をうまく引き出し、生産効率に結びつけることで業績に貢献する工夫が必要

③ 管理監督業務を継続させることで業績達成に貢献(リーダーシップ特性の活用)

事例D

管理監督部門の業務継続で継続雇用での人件費減を伴いながら業績は達成している(F社)



ヒント(示唆)

長年の経験に加えてリーダーシップに本人の長所を見出し、定年後も上手に活用した事例

④ 短時間勤務者の作業チームを編成、統括に貢献(リーダーシップ特性の活用)

事例E

本人が短時間勤務を希望する継続雇用者を集め、交替のチーム編成を行い、仕事量の繁閑調整や欠勤者への対応を担っている(G社)



事例の意義

- ・短時間勤務者を活用する場合、短時間勤務希望者の勤務時間帯と企業の業務ニーズを調整するために、チームを編成する機能やチームを統括して勤務スケジュールを調整する機能を誰かが担う必要があることを示している。
- ・チームをまとめ、率いる力量、関係部署等との利害調整等リーダーとして求められる能力(リーダーシップ)に本人の長所を見出し、上手に活用した事例



ヒント(示唆)

短時間勤務制度導入時に留意すべきこと:

- ・ローテーションを組むためのチーム編成機能
- ・勤務スケジュールの立案機能
- ・スケジュール調整機能
- ・編成・調整のための基本ルールの作成
- ・こうした諸機能を担う役割職務者の設置

(2) 技能継承・指導育成事例（若年層・未熟練労働者対策）

① 後輩・若手への指導育成・技能継承に取り組む

事例 F

- ・人材補充が円滑に出来なかった時に指導機関の役割を担った(H社)
- ・後輩の指導育成が円滑に行えるのはメリットが大きい(I社)
- ・染色機械設備/検査関係設備のノウハウをうまく後輩に技能継承をした(J社)
- ・熟練や経験による特定の技能/技術が若年者にうまく継承されている(K社)



ヒント(示唆)

ベテランを活用すれば、技術技能の継承が可能となる

② 若年層定着に間接的に貢献

事例 G

いわゆるベテランとして知識が豊富であり、後輩・若手への指導育成にも貢献するとともに、間接的には若年層の定着に貢献している(L社)



ヒント(示唆)

若年層に対する指導育成に注力することで定着率向上に貢献できる
特に鬱病対策、キャリア形成・私生活に対する相談など、いわゆる「メンタリング」において人生のベテランである高年齢者が活躍する余地は大きい

③ 外国人研修生・実習生に対する指導

事例 H

- ・労働力要員として外国人研修生・実習生を制度として組み込んでいるが、その場合の受入から教育全般にわたる指導等を高齢者の継続雇用者に担当として委嘱し、その結果、無事、戦力として機能している(M社)
- ・ISO取得後のフロー体制の責任者として保有知識等幅広い経験を活かし、社内の講師役等として職務を遂行している(T社)
- ・個人請負的技術コンサルタント契約を締結し、会社が必要な都度、会社の要請により、現業生産部門全体の技術/技能指導にあたってもらっている(T社)



ヒント(示唆)

- ・外国人など未熟練労働者の指導にも高齢者が活用できる
- ・社内勉強会講師として活用する
- ・個人請負として技術コンサルタント契約し、指導を受ける

(3) 繁忙対応・人員不足への対応事例

① 繁忙期技能発揮、 閑散期補佐的業務に従事 (快く引き受けてくれる人を予め確保)

- ・繁忙期は長年の経験で培った技能を発揮してもらえ、他方、閑散期は補佐的業務を依頼しやすかつ快く引き受けてくれる(N社)
- ・繁忙期に対応するための熟練技能を持った高齢者の即戦力(O社)

② 繁忙期に出勤、出勤日は会社指定 (無駄なく、生産効率アップ)

- ・繁忙期に合わせて出勤するようにするとともに、併せて出勤日は会社が指定することにより無駄を省き生産効率を上げるべく配慮出来た(P社)

③ 熟練労働者の不足対策 (技術・技能レベル低下防止)

- ・定年退職による熟練労働者の不足を補い、会社としての技術・技能レベルの低下を防ぐことが可能となった(Q社)

④ 病欠等欠勤者の穴埋め要員

- ・同職場従業員が病欠等により休暇をとった場合の穴埋め要員となり、そのことが生産性の効率につながっている(R社)

⑤ 若年層確保難対策 (若年代替としての要員確保)

- ・正に若年者・新卒者採用が困難の中、各部署の要員確保になった(S社)
- ・人員確保が出来にくい業種の為、生産人員の確保という面ではメリットがある(T社)

ヒント(示唆)

●企業にとって

- ・雇用形態多様化による繁忙変動対策
- ・多様な働き方を制度化する工夫
- ＜例＞
- 緊急時対策、穴埋め対策に応ずる用意のある人の登録制度等(企業の必要時に連絡)

●60代高齢者にとって

- ・必ずしもフルタイムを希望しているわけではない
- ・多様な働き口存在は好ましい、ワークライフバランス(仕事と生活の調和)
- ・希望する限り働ける仕組み(会社が必要とするときに働ければよい応募可能な体制)

●正社員にとって

- 有給取得促進にも資する仕組み
- (企業・社員・60代ともにメリット:3者3得)

2. 個別企業好事例の具体的施策に見る戦力化のヒント

ここでは、会員企業や他業種に見られる具体的施策を整理し、好事例たる所以を解説しております。いずれも実例を基にしており、戦力化のための具体的施策とその効果や狙い・利点・メリット等をヒントとして抽出しました。

(1) 事前面接の実施 (U社事例)

本事例は、定年を控えた従業員との具体的な面接のやり方を示した事例です。

面接時期・方法：本人退職予定日の4ヶ月前に人事担当責任者が直接面接(除く職場長)

面接時確認内容：継続勤務希望の有無、希望勤務地、交替勤務条件の諾否、賃金面等

利点：本人の希望(含家庭の事情)を聞きだし、希望を勘案した対応・処遇ができます。

面接時期・方法：

- ・本人退職予定日の4ヶ月前
- ・人事担当責任者が直接面接(除く職場長)

面接時確認内容：

- ・継続勤務希望の有無
- ・希望勤務地
- ・交替勤務条件の諾否
- ・賃金面等

利点：

- ・本人の希望(含家庭の事情)を聞くことができる
- ・希望を勘案した対応処遇が行える

(2) 短時間勤務制度の施行 (V社事例)

本事例は、非定常業務の発生時期を見極めて、60代のうち、短時間勤務希望者をうまく組み合わせた事例です。

<事例の概要>

勤務時間：18:00~22:00(4時間)

勤務内容：正社員残業部分の肩代わり、一定量確保後処理するタイプの非定常業務

利点：社会保険料負担不要、深夜割増不要、3名の雇用確保・正社員負担軽減
勤務しても本人年金受取額には減額なし、本人は日中を有効活用可能

ある一定量、業務が貯まるとまとめて処理する類の業務

従前：

正社員が18時から残業で処理

短時間勤務制の導入

現在：

正社員：所定内勤務のみ、残業なし

60代の短時間勤務者：

18時~22時 集中処理



正社員のメリット：

夜の残業がなくなり、家族団らん等のアフター5を楽しむ余裕を享受

会社のメリット：

残業代を短時間勤務者の賃金に充当できるので、小さなコスト負担で増員と職場の活性化を実現

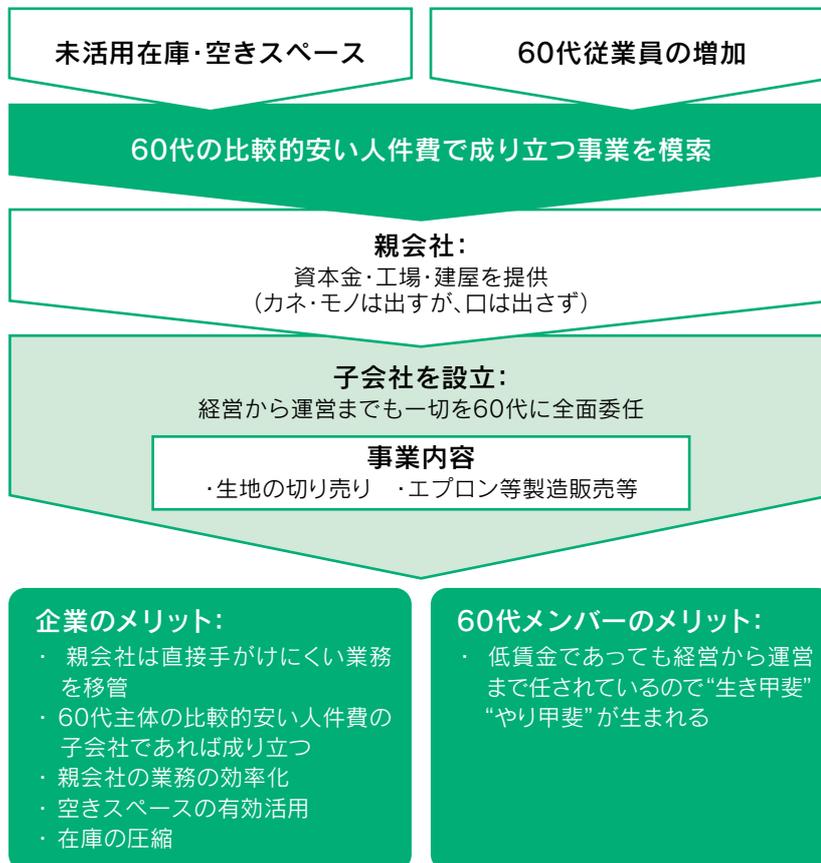
60代従業員のメリット：

本人の希望(含家庭の事情)を聞きだし、希望を勘案した対応処遇ができる

(3) 60代が経営・運営する子会社の設立 (W社事例)

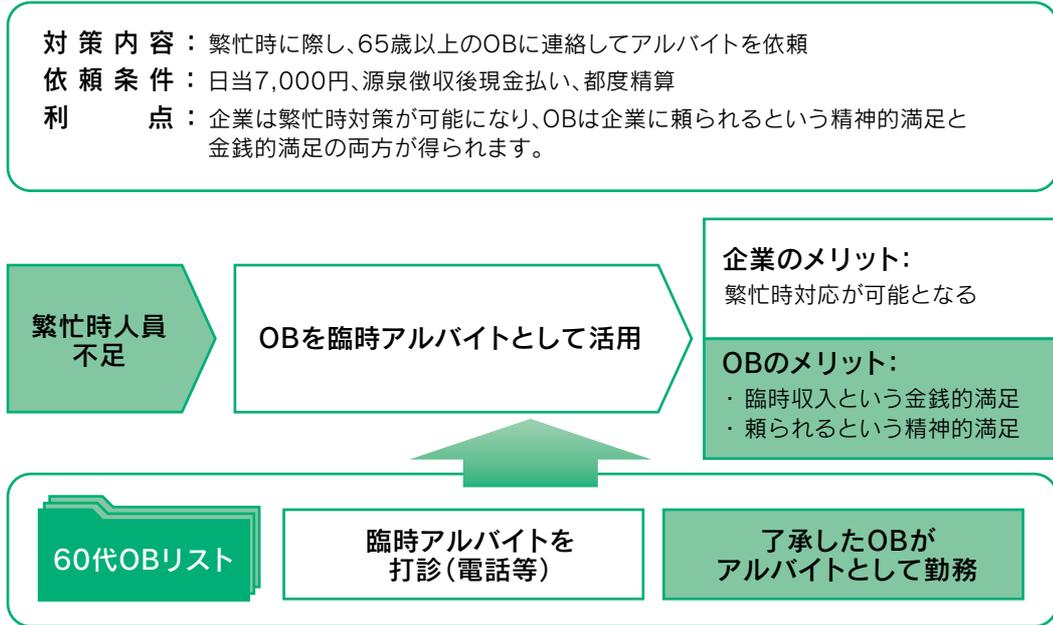
本事例は、親会社が子会社を設立し、運営の一切を60代に任せるという事例です。親会社の遊休資産と60代という相対的に低賃金で高熟練・高ノウハウ労働力に着目し、その活力をうまく引き出そうという施策です。

業種: 染色整理加工に関連した事業(切り売り、エプロン等製品販売)
親会社出資形態: 資本金、工場・建物(モノとカネを出すだけで口は出さず)
子会社の就業者: 定年後メンバーが経営から運営まで一切を担当(ヒトは60代メンバーのみ)
利点: 経営・運営等を任せることで低賃金でも第二の人生としての生きがいややりがいを引き出すことができます。親会社であれば直接手がけにくいですが、60代主体の件数コストが低い子会社であれば成り立つような事業領域なので、親会社の業務効率化にも資し、空きスペースや在庫(になりがちな製商品)の有効活用が可能となります。



(4) 自社OBを活用した繁忙時対策 (X社事例)

本事例は、自社OBをアルバイトとしてプールし、繁忙時対策に活用している事例です。



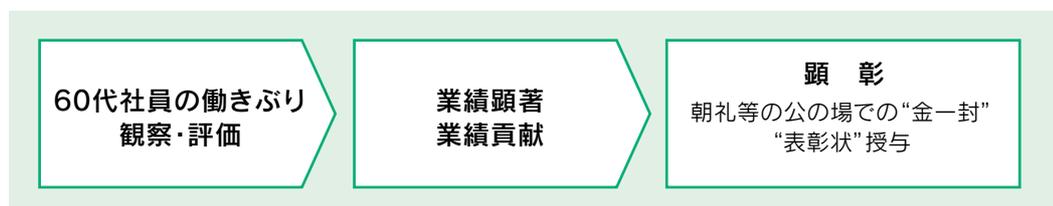
(5) 継続雇用後のモチベーション低下緩和策 (Y、Z、AA、AB社事例)

定年を境に継続雇用者の勤務環境が大きく変化することについてはたびたび触れてまいりました。その際、一般的に継続雇用者のモチベーションが低下することは処遇上からも避けられないことといえましょう。それゆえにこそ継続雇用者に対するモチベーション低下をいかに緩和するかは継続雇用における重要な課題の一つとなるのです。ここでは、**他業種の事例**を参考にしながら、モチベーション対策を考えてまいります。対策には金銭的対策と非金銭的対策、及び双方の折衷対策が考えられます。

① 金銭的対策例

・業績顕著・業績貢献顕著な人に対し、朝礼等の公の場で責任者から「金一封」と表彰状を授与 (Y社)

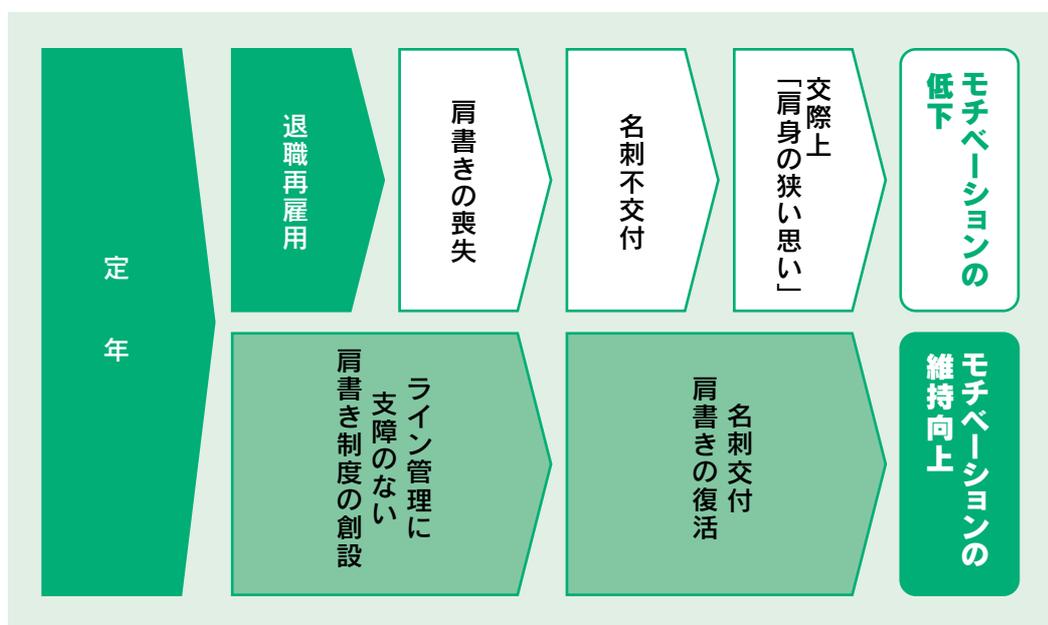
実際に授与された高齢者は、授与によっていかに気持ちが前向きになったかについて滔々と語ってくれました。



②非金銭的対策事例

- ・ 継続雇用時に再雇用嘱託扱いとなり、肩書きが消滅することで名刺がなくなる。
- ・ 交際上肩身の狭い思いをすることとなり、本人のプライドが大いに傷つき、モチベーションの低下を招来する。
- ・ そこで「ライン管理に支障のない肩書き制度」をつくり、「名刺」を交付
- ・ 本人もこれにより面目を施すことができ、業務に力が入る（Z社）

この事例では、定年後に「渡すべき名刺」がなくなったことのショックについて、「実際に体験しないことには思いつかない」話を交えて語ってくれました。その鮮明な衝撃はいつまでも心に残るものでした。



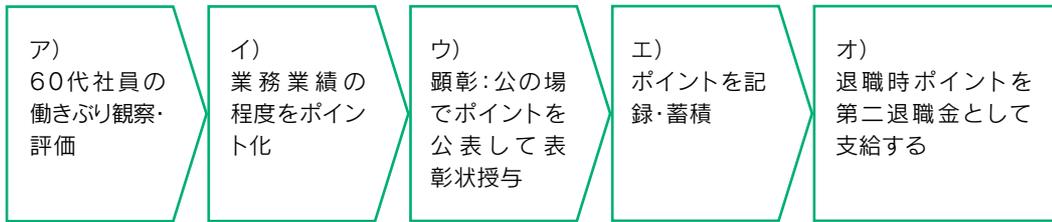
③両者折衷的対策～ポイント顕彰制

「金一封」のような金銭的対策については、在職老齢年金の支給額が却って減額される可能性があり、せつかくの好意があだになる可能性も「無きにしもあらず」です。そこでこの弊を除くためのヒントが以下の折衷案です。金一封の代わりにポイントを付与し、最終的に退職するときにポイントを金額換算して支給するという方法です。

- ・ 業務・業績貢献顕著の程度をポイント化して最終退職時に累積ポイント相当の一時金（第二退職金）を支給する
- ・ ポイント付与時には公の場で責任者が表彰を行い、ポイント贈与状を手交する
- ・ 一時金の場合、在職老齢年金の支給額調整を要する場合がありますが、ポイント制の場合はその弊を回避できるというメリットがある

利点：こうした顕彰を行うには一人ひとりの業績貢献度合いを正確に把握する必要があります。このことは管理負担となる一方で従業員サイドから見ると継続雇用後も会社は自分の仕事振りを見ていてくれるという安心感を生じ、定年を境に激変する仕事環境から受けるストレスや現役時代と比較して強まる疎外感を緩和する方向に作用することが期待できることからモチベーションが高まり、少なくとも顕彰制度がない場合よりは好転すると考えられます。

ポイント顕彰制を導入した場合の効果：

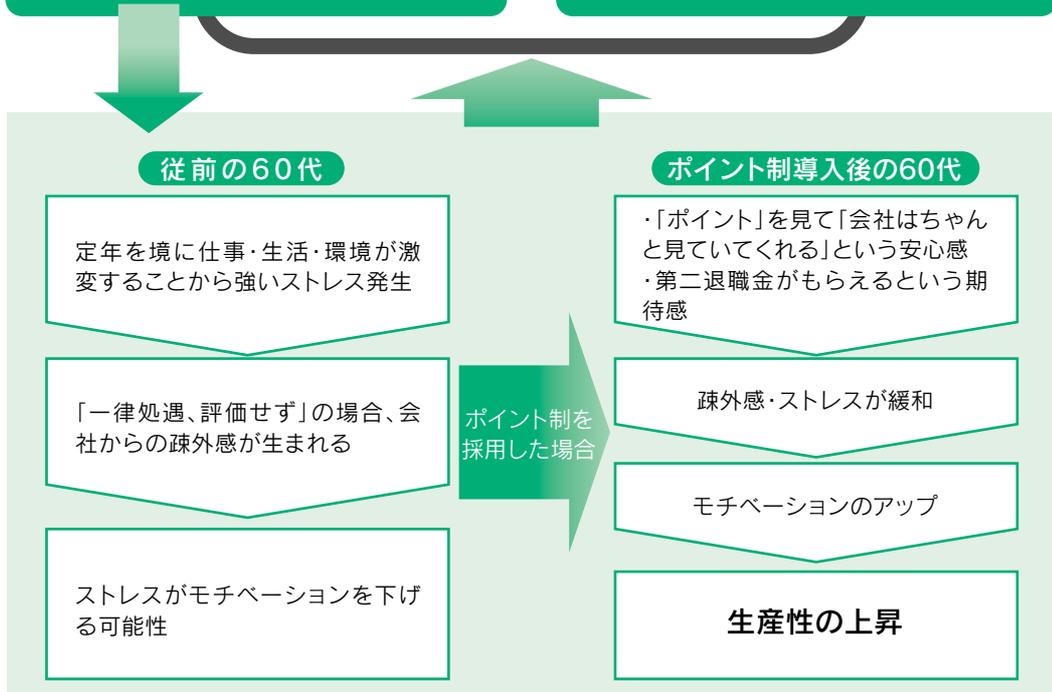


「金一封」と「ポイント制」の比較

- ・ 金一封 ▶ 在職老齢年金への影響を考慮する必要が生じる
- ・ ポイント制 ▶ 上記影響を回避可能

メリット：
60代従業員の仕事に対するモチベーションアップ

デメリット：
会社にはポイントを極めるという管理負担が生じる



(6) 継続雇用希望者の採用基準の設定方法 (AA社での課題例)

ここでは、継続雇用希望者の採用基準の設定例を紹介します。

課題: 継続雇用希望者の中から必要とされる能力等を有する者を再雇用

他業種参考事例:

- ・継続雇用者採用基準に必要な意欲・能力を有する人のみクリアできる条件を明示する
- ・ポイントは企業が再雇用を希望しない人とはどのような人か、明確にすること、その具体的・客観的な条件を公表できる形で文章化することである
- ・基準は状況により、適宜見直しを行う

例「人事評価でC評定以上であること」:

この場合、「企業が再雇用を希望しない人」は人事評価でD以下の評定になるはずという人事評価制度の存在が前提になっている---能力評価が前提

(7) 事務関係継続雇用者の業務開発 (AB社での課題例)

継続雇用者が定年前に従事していた業務をそのままお願いできない場合があります。定年後の業務はどうしたらよいのでしょうか。

課題: 事務関係の継続雇用者に依頼すべき業務が見つからない

他業種参考事例:

- ・現役時代の業務をそのまま継続する
- ・異なる職種に転換する
(管理職の場合、外れる場合も外れない場合も共に見られる)
- ・継続雇用者が短時間勤務希望の場合は、業務繁忙期に応援要員として活用する
- ・早い時期に配置転換を行い、その人の適性を見定め適職開発する

等々

(8) スキルマップを利用した継続雇用者による後輩・若手への技能継承手法 (AC社での課題例)

継続雇用者には、長年にわたり培われた高度な技能を保有し、まさに熟練者と称するにふさわしい「匠」の世界を構築している人がいます。しかし、我が業界の労務構成の歪みに鑑みますと、この貴重な技能を後輩や若手に円滑に技能継承していくことは、差し迫った課題であり、今後の発展に関わるコア技術育成の観点からも欠かせない重要な課題であるといえましょう。

では、技能継承を円滑に進める参考となるような方法はあるのでしょうか。AC社の事例を見てみましょう。AC社では次のようなスキルマップを応用した技能継承法を工夫しています。この表は縦欄に対象者名を、横欄に作業名などを並べています。各欄には記号と数値で対象者毎にスキル到達度を判定、記入(注)します。

スキル到達度：◎指導できる、○マスターしている、△補助程度はできる、×できない

機 種 工 程	氏 名	染色1号機			染色2号機			◎の数 ×配点 1.2	○の数 ×配点 1.0	△の数 ×配点 0.5	スキル点 合計 (技能レベル)	ス キ ル 数	スキル数 ×1.2 (満点)	多能 工化率% (技能到達度)
		作 業 イ	作 業 ロ	作 業 ハ	作 業 ニ	作 業 ホ	作 業 ヘ							
1 班	Aさん	×	○	×	△	△	△	0.0	1.0	1.5	2.5	6	7.2	34.7
	Bさん	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7.2	0.0	0.0	7.2	6	7.2	100
	Cさん	○	△	△	◎	△	△	1.2	1.0	2.0	4.2	6	7.2	58.3
2 班	Dさん	×	×	×	○	△	×	0.0	1.0	0.5	1.5	6	7.2	20.8
	Eさん	◎	◎	◎	○	◎	◎	6.0	1.0	0.0	7.0	6	7.2	97.2
	Fさん	◎	○	△	△	△	○	1.2	2.0	1.5	4.7	6	7.2	65.3
3	Gさん	△	△	○	○	○	○	0.0	4.0	1.0	5.0	6	7.2	69.4

また、この表に年齢と経験年数を追加したものが下図(網掛け部分)です。このような工夫を追加することでより円滑な技能継承が可能になります。

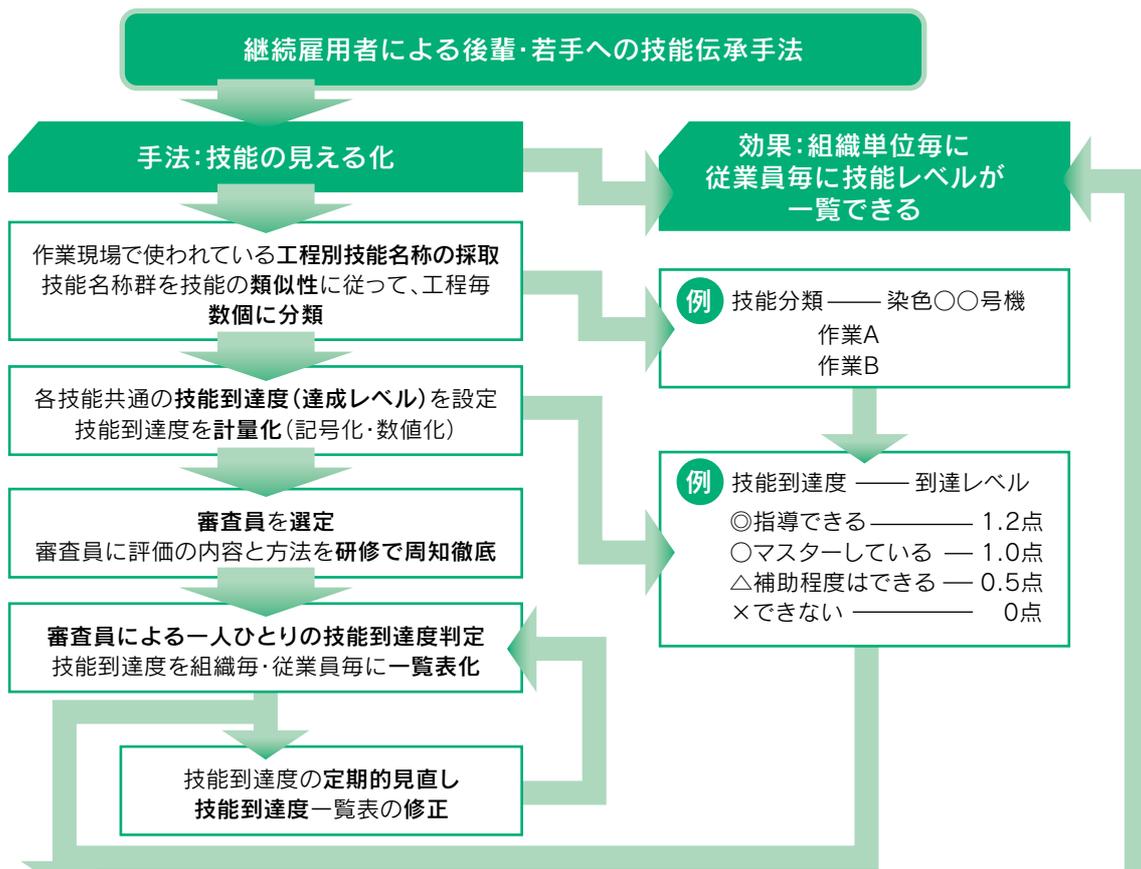
機 種・工 程	氏 名	年 齢	経 験	染色1号機			染色	◎の数 ×配点 1.2	○の数 ×配点 1.0	△の数 ×配点 0.5	スキル点 合計 (技能レベル)	ス キ ル 数	スキル数 ×1.2 (満点)	多能 工化率% (技能到達度)
				作 業 イ	作 業 ロ	作 業 ハ								
1 班	Aさん	25	5	×	○	×	△	0.0	1.0	1.5	2.5	6	7.2	34.7
	Bさん	58	30	◎	◎	◎	◎	7.2	0.0	0.0	7.2	6	7.2	100
	Cさん	35	16	○	△	△	◎	1.2	1.0	2.0	4.2	6	7.2	58.3
2 班	Dさん	20	2	×	×	×	○	0.0	1.0	0.5	1.5	6	7.2	20.8
	Eさん	50	25	◎	◎	◎	○	6.0	1.0	0.0	7.0	6	7.2	97.2
	Fさん	40	10	◎	○	△	△	1.2	2.0	1.5	4.7	6	7.2	65.3
3	Gさん	30	7	△	△	○	○	0.0	4.0	1.0	5.0	6	7.2	69.4

このスキルマップを見れば、チーム全体や個人別の技能習熟度、並びに多能工化の進捗度合いも一目瞭然です。

例えば、1班ではBさんを、2班ではEさんを中心とした技能継承計画の立案が可能になります。すなわち、両者の退職に伴う技能消滅防止という観点から、後輩に対する仕事の配分の見直しや配置転換の検討など、各自のスキルレベルを確認しながら、技能養成に必要な施策を行うことができます。また、工場内に本図を貼り出すことで「技能の見える化」が図られ、高齢者の指導に対する意欲、従業員の士気向上効果も期待できます。

(注)本スキルマップ作成のための作業フローは図表3-2-1をご参照ください。

図表 3-2-1：スキルマップ作成事例



組織別・従業員氏名	技能レベル	染色〇号機			染色〇号機		
		作業イ	作業ロ	作業ハ	作業ニ	作業ホ	作業ヘ
甲班	A氏(年齢)	×	○	×	△	△	△
	B氏(年齢)	◎	◎	◎	◎	◎	◎
	C氏(年齢)	○	△	△	◎	△	△
乙班	D氏(年齢)	×	×	×	○	△	×
	E氏(年齢)	◎	◎	◎	○	◎	◎
	F氏(年齢)	◎	○	△	△	△	○

組織別・従業員氏名	技能レベル	経験年数	◎	○	△	技能レベル	技能到達度
			×1.2	×1.0	×0.5	合計	満点=7.2
甲班	A氏(年齢)	何年	0	1	1.5	2.5	35%
	B氏(年齢)	何年	7.2	0	0	7.2	100%
	C氏(年齢)	何年	1.2	1	2	4.2	58%
乙班	D氏(年齢)	何年	0	1	0.5	1.5	21%
	E氏(年齢)	何年	6	1	0	7.0	97%
	F氏(年齢)	何年	1.2	2	1.5	4.7	65%

技能の見える化によって可能になること

- 技能伝承計画立案に必要な基礎資料が入手可
技能を伝承できる人、技能を伝承すべき人が把握できる
- 技能レベルの現状把握
技能レベル表の中の◎や○などの記号をみれば一人ひとりの作業ができるか、できないか、どの程度できるかが一目瞭然
- 多能工化の進展度把握可
技能到達度は関連するすべての技能が指導できるレベルになれば満点(例では7.2点)になる。満点からの乖離によって多能工化の進展が把握できる

活用例

- 技能伝承・技能向上のための資料
- 技能消滅防止の資料
- 技能養成・育成のための指導計画立案資料
- 従業員のキャリア開発指標のための資料
- 従業員の適職開発のための資料
- 従業員の技能上の位置づけを明確にし、就業意欲向上の資とするための資料