

4. 高齢者雇用促進に向けた具体的対応

1) 勤務・雇用形態の工夫

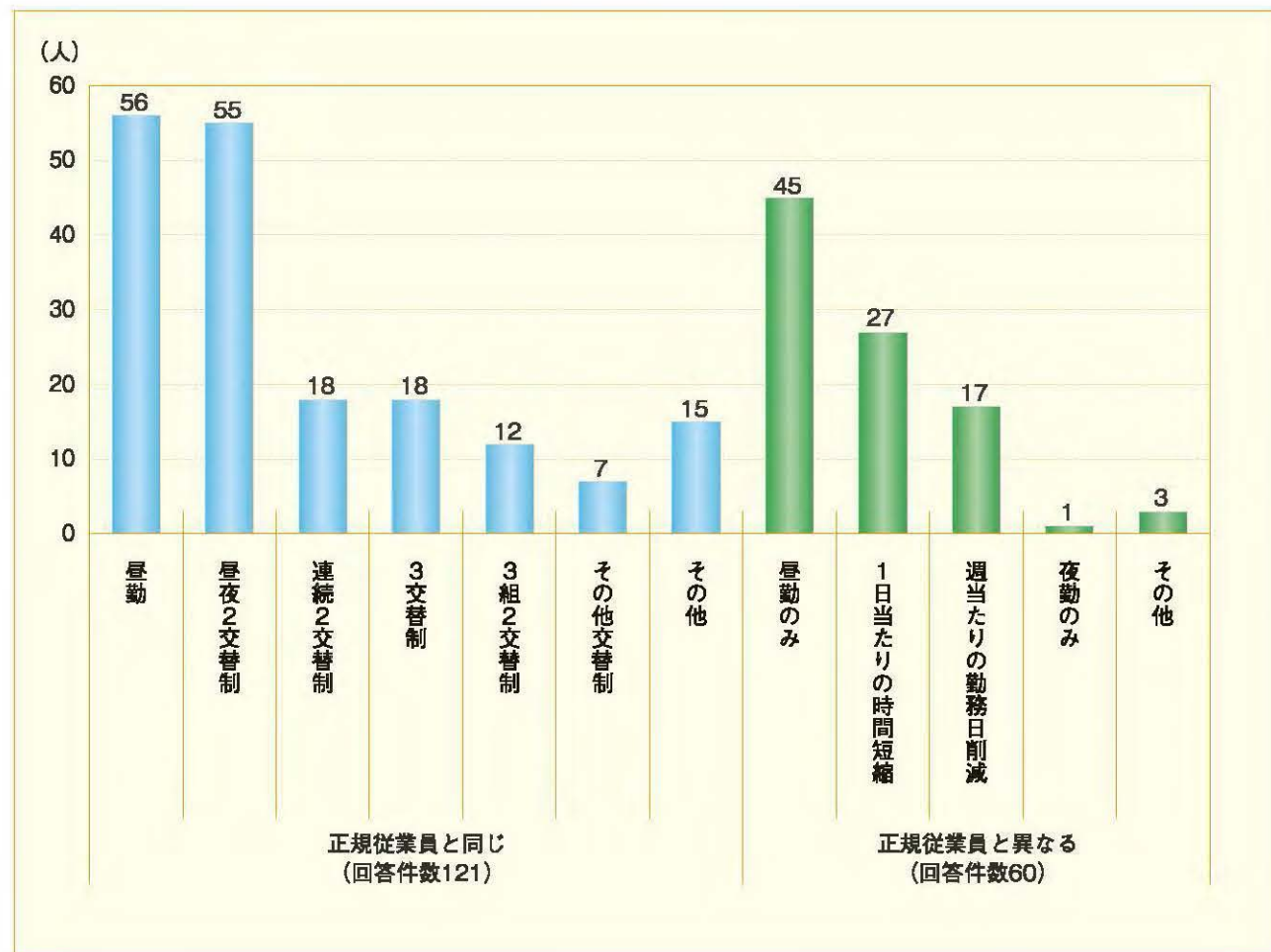
①フルタイムを原則に、多様な勤務形態もオプション提供

企業アンケートによると、技能系制度利用者の勤務形態は、正規従業員と同じ勤務形態で働いているケースの方がそうでない場合に比べ2倍程度にのぼっている。またヒアリングからも、正規従業員と同じフルタイム勤務を基本とする声が多数を占めている。

ジャスト・イン・タイムによる柔軟かつ迅速な対応が要請される生産現場の場合、同一技能を要する交替要員の確保、生産変動への柔軟な対応、多様な勤務形態に伴う要員管理の複雑化、配置できる業務や職場の確保の難しさなどを考えると、交替勤務や夜間勤務を含めて、正規従業員と同じ勤務形態を原則とせざるをえない。また、今後の年金支給年齢引き上げにともない、高齢者も生活費確保のために正規従業員と同じ勤務形態を希望していくものと想定される。

しかし、なかには健康状態など身体面の理由や、趣味あるいは地域での活動に軸足を移すなど個々人の価値観も多様化している状況もあることから、昼勤のみや短時間勤務など柔軟な勤務形態を希望するケースも少なくないはずである。こうした従業員の要望にこたえるためには、高齢者が働きやすい生産現場づくりのみならず、必要に応じてオプションとして柔軟な勤務形態も用意する必要がある。

図表10 企業アンケート:技能系制度利用者の勤務形態



②多様な雇用形態の仕組みづくり

したがって、雇用形態も自社における直接雇用が原則ではあるけれども、上記したオプション提供の仕組みの1つとして、グループ内の会社が経営する人材派遣会社を設立し、定年退職者の籍を同社に移して再雇用する間接雇用の形態も考えられる。

ヒアリング調査によると、すべての再雇用者を人材派遣会社経由とする場合と、技能系や事務技術系のような職務あるいはパートタイム雇用など雇用形態により一部を派遣会社を経由する場合が見受けられた。また、人材派遣会社はグループ企業として設立することもあるが、地域の関連企業で共同利用を目的に人材バンク的な性格を持つ派遣会社も可能である。

今後、特に中小企業は少子化の進展でこれまで以上に若年労働者の確保が難しくなるとの見通しがある中、こうしたグループ内外での人材融通の仕組みが機能していけば、高齢者活用のメリットも大きくなると考えられる。

多様な雇用形態

事例②

事務・技術系はグループ派遣会社に登録。技能系は直接雇用。事務・技術系で派遣を活用しているのは、特に管理職経験者に立場の変化を明確に意識してもらうため。契約は1年ごとで、最長65歳まで延長可能。

事例③

グループ派遣会社を高齢者雇用の受け皿とする。自社のみならず他社の生産現場へも派遣。フルタイム勤務のほか希望者には短時間勤務もある。高齢者再雇用制度では63歳までで1年ごとの契約だが、派遣会社と本人との契約で63歳以降も更新は可能。

事例④

直接雇用と派遣登録の2つの形態を用意。直接雇用の再雇用者はフルタイム勤務、短時間勤務希望者はグループ派遣会社に登録。派遣労働者の職務は保全・監査のほか、福利厚生関係の業務もある。

2) 能力発揮の職場づくり

① 高齢者が働きやすい職場づくり

高齢者が働きやすい環境づくりは高齢者雇用に必要な経営課題である。ヒアリングによると、企業からは高齢者に優しい職場づくりは単に高齢者だけではなく、一般の従業員にとっても仕事がしやすい環境づくりという意味でも必要との意見が多い。企業にとって仕事がしやすい環境は追加投資を意味する側面もあるが、高齢者対応を契機に、生産現場のさらなる改善への取り組みは企業にとっても活力の維持・向上に必要な要件といえる。

具体的な方策としては、「職場のバリアフリー化」、「暑さ対策、寒さ対策や照明対策」、「重筋作業の軽減」、「誰が仕事をしても同じ出来栄、出来高が保てるように自動化や機械化を推進」、「誰でもがミスせず一定の作業ができるように作業を標準化(作業手順の簡素化、明確化、見える化)」、「高齢者でも対応可能なラインづくり(負荷調整のできるラインづくり、1工程当たりの作業量を小さくして工程組み合わせの自由度を増大等)」が挙げられる。

高齢者が働きやすい職場づくり

事例⑤

「誰でもが行える職場づくり」を基本方針に、「人に合わせた」改善による作業場づくりを推進(職場の照明アップ、測定器具の目盛りのデジタル化、自動リフトの設置等)。可能な限り、手作業を機械作業に置き換え、生産性の高い機械の導入やオリジナル専用機器の開発・導入で生産性の向上を達成し、同時に高齢者のフルタイム勤務を実現。

事例⑥

誰でもが行える職場づくりを目指すことを基本方針に、全社的な改善活動を推進。高齢者は自己完結的なマイペースで作業ができるU型ラインの作業場に配置し、1人で機械2～3台を持ち、6工程を担当。

② コミュニケーションの緊密化

高齢者に配慮した職場環境は必ずしも物理的な環境だけではなく、職場の中で高齢者を大事にする意識や他の従業員と密にコミュニケーションが取れる環境づくりも欠かせない。ヒアリングを行った企業の中には、高齢者が孤立しないようにあえて高齢者だけのための「シルバーライン」のような特別職場をつくらず、若い人が常に高齢者に接することができる配置を行う企業もあった。

しかし一方で、高齢者の側の意識改革も求められる。旧来の方法に固執して若い人に押しついたり、「もう年だから」といった消極的姿勢では職場のモラルダウンを引き起こす。またアンケートでも「管理職だった人の処遇が難しい」との課題が最も多く挙げられていた。

こうした問題を避けるには、高齢者の側が作業メンバーの一員として現場が円滑にまわるように積極的に関わっていくことも重要である。そのためには、企業も定年前から定年後に期待される役割について考える機会、年齢をいわずに意識せず、前向きな姿勢を持つような意識づけを行う機会を提供することも必要とされる。

コミュニケーションの緊密化

事例⑦

基本的に年齢に関係なく、高齢者は若い人と同じ職場に入る。これにより年齢を超えたコミュニケーションが緊密になり、信頼関係が形成される。ラインのコンベアもスピード重視では組まず、高齢者が入ることで効率が落ちるところはチームでカバーする仕組みをとっている。

事例⑧

各職員が高齢者に積極的に話しかけることで、気楽に意見を言い合える雰囲気づくりを目的とした「孤独化防止運動」を推進。

3) 能力開発の充実

① 高齢期を意識した能力開発

企業アンケートによると、高齢者に対して能力開発の面で新たな能力を身につけるより、現に身につけている能力の発揮・伝授に重きが置かれているのが現状である。一方で、技能系管理・監督職からは、高齢者は「できる作業に限られておりローテーションや配置転換ができない」、「担当作業に新設備や新技術を導入しにくい」といった意見も少なくない。つまり、定年後の再雇用に、現に持っている能力を活用することだけではなく、中高年一般に対する能力開発に対して企業と従業員双方の意識の改革が必要である。

特に定年後を意識して、早い段階から経験の幅を広げる配置転換やローテーションを実施したり、新しい技術・技能を身につけるスキルチェンジなどを積極的に行うことも必要である。

② 65歳定年を見据えたキャリアプランと能力開発

今後65歳定年を見据えた場合、再雇用期間も含めた長期のキャリアプランの開発が求められる。また、そのキャリアプランには、当然ながらそれに見合う能力開発プログラムを伴わなければならない。例えば、役職定年制度を導入している場合、現状のままでは役職から退いたあと完全引退までの期間が今後さらに延びることになる。その期間をただの「定年待ち」と扱うことは従業員本人にはもちろん、また企業にとっても大きな損失であろう。

したがって、企業は65歳までの雇用を意識したキャリアプランと能力開発のプログラムを開発し、従業員に対しては40歳前後などの早い段階から自身のスキルの棚卸しと今後のキャリアプランを考える社内セミナーや社内面談を計画的に実施し、意識改革に努める必要性が高まっている。

社内セミナー・面談の実施

事例⑨

55歳時には再雇用されるための心構えやレベルアップのための意識づけ、60歳時には定年再雇用者として留意すべきことを意識づけるセミナーを開催。

事例⑩

50歳、55歳時点でキャリアデザイン研修を実施し、キャリアデザインシートを作成。

事例⑪

55歳職位定年の中高年齢者の戦力化を支援する研修プログラムを導入。

■キャリアプランの一例



キャリア完成期 (55歳~)	定年後のキャリアまで鮮明なイメージを持ち、自身のキャリアを完成させていく時期。場合によっては関連分野へのスキルチェンジも行いながら、定年後を特別視しないでキャリアの延長線上に位置づけ、仕事力の向上に絶えず取り組む姿勢が必要である。
第2のキャリア模索期 (45~55歳)	定年以降を意識した個人別ライフプランとキャリアプランを点検し、定年後の第2のキャリアに向けた準備期にあたる。自社だけではなく転職を含め自身のエンプロイアビリティを高めるために、場合によってはスキルチェンジも積極的に行う。生産、保全・設備管理、育成といった部門ごとにその技能を高めるための教育訓練も積極的に行う。会社でも仕事能力に加え、定年後の生活プランに関するカウンセリングもあわせて実施する。
能力発揮・跳躍期 (35~45歳)	生涯にわたるキャリアの中間点にあたり、それまでに培った能力を発揮し、より高いレベルを目指し跳躍する時期である。また定年以降も含め職業生活残り半分をどのように過ごすかについて問いかける時期でもあり、個人別キャリアがスタートする時期でもある。それまでのキャリアと仕事力について精査し、自己の強みと弱みを客観的に点検し、場合によっては軌道修正を行う。それまでの仕事能力のアップ効果を分析し、個人別キャリアルートに合った高度な仕事能力向上のための教育訓練プログラムの充実に向けたキャリアプランの策定と目標設定を行う。
ライフキャリア模索期 (25~35歳)	入社から5年から10年間の時期で、それまでのキャリアを点検し、「将来どのような人間になりたいか」「どのようなキャリアを歩みたいか」について模索する時期として位置づける。職種別、技能・技術分野別のグループとしてのライフキャリアプランを模索しながら、一般的な仕事能力に加え、企業特長的な技能・技術・知識の向上に向け教育訓練が本格的に行われる時期でもある。場合によっては、選別による高度な技能・技術・知識習得もスタートする。
基礎的な技能と知識の形成期	新人として入社して社会人としての心構えや、基礎的・一般的技能と知識を学びながら、それぞれのキャリアをスタートする時期。

4)モチベーションの維持

①高齢期のやる気を引き出すために

現在は多くの企業と従業員が60歳定年を基本に再雇用期間をプラスαの期間として考える意識が一般的で、企業側も対象者に対してモチベーション維持のために積極的な施策を講じている例は少ない。今後65歳までのキャリアを考えると、いかにして働く意欲を維持できるか、またやる気を引き出してモチベーションの向上につなげられるかが重要な課題である。

②能力と責任に見合う処遇体系の構築

再雇用される高齢者の処遇に関しては、企業アンケートによると、定年退職前と比べた賃金水準(年金、社会保険含む)で「退職直前に比べて減額」という企業の割合が89.5%を占め、減額の水準では技能系、事務技術系ともに平均約56%であった。また中には、再雇用者に処遇に差をつけず一律賃金を払う企業もある。雇用・勤務形態や仕事内容が同じであればともかく、従業員の能力や責任、仕事内容が異なる場合はそれに相応した処遇が高齢者のモチベーションに直結するだろう。こうした点を考えると、今後の賃金・処遇の体系は高齢者に対しても職能や成果を重視したものにするのが望まれる。高齢者であっても能力を十分に発揮し、成果を出せば賃金が上昇する仕組みをつくることで、モチベーションの向上とさらなる能力発揮が期待できる。

従業員にとって賃金をはじめとする処遇は、企業にとっては労務費を意味する。今後高齢者が増えることが予想される人員構成を考えると、今までの賃金カーブを是正することも視野に入れた処遇システム全体に対する再検討が必要になる。

賃金・処遇体系の見直し

事例⑫ 年功給的要素の強い部分(本給、年齢給、家族手当)を生活手当として給与全体に占める割合を6割から4割に圧縮し、かわりに職能給的要素を能力の伸長に応じて職能給に加減する習熟手当を加えて全体の6割に拡大した。高齢者に対しては、60歳到達時点で生活手当は停止し、全体で60歳到達時の6割程度の賃金水準に設定しているが、60歳到達後も習熟加算部分の査定昇給は実施されている。定年延長により労務費は増大したが、これまでは外部要員に頼っていたところを高齢者で置き換えているので、結果としては微増である。しかも、スキルを持った人が残ることになるので、労務費の微増に余りあるメリットを出せている。

③能力に見合った仕事、責任ある仕事の提供

定年を迎える従業員の中には長年の仕事経験から培った高い技能やノウハウを持っている人が少なくない。そういう従業員には、その能力を遺憾なく発揮できる仕事につけるようにした方が、仕事に対する本人のモチベーションを維持するためにも、また企業にとっても役立つ。技能系管理・監督職のアンケートからも、技能伝授への期待が高く、職場内で後輩の教育訓練に一翼を担う人材として活用することも本人のやる気を引き出すきっかけになると思われる。

再雇用の高齢者の中には役職から退いた従業員も多い。定年前から役職をはずれ、一般社員として働いている場合もあるが、なかには高い管理能力や広いネットワークを持っている人もいる。そういう人には大きな組織を率いる管理者としての役割を担うことが難しいならば、部下なしの1人管理職としても仕事能力を発揮してもらうことが本人のモチベーションの向上につながるはずである。

高齢者の培った能力の活用

事例⑬ 課長以上の管理職だった、余人に替えがたい能力を持った人を直接雇用で再雇用し、特定部署に集約して、後継者の育成、社内の専門性の拡大にあたらせている。

事例⑭ 技能伝承を目的に、技能研修センターを設立し、再雇用者の熟練技能保有者が従業員への技能教育を行っている。人材派遣子会社から派遣契約で同センターに講師として来ている人もいる。