

1 柔軟な勤務条件によってさらに多くの高齢者に活躍してもらいましょう

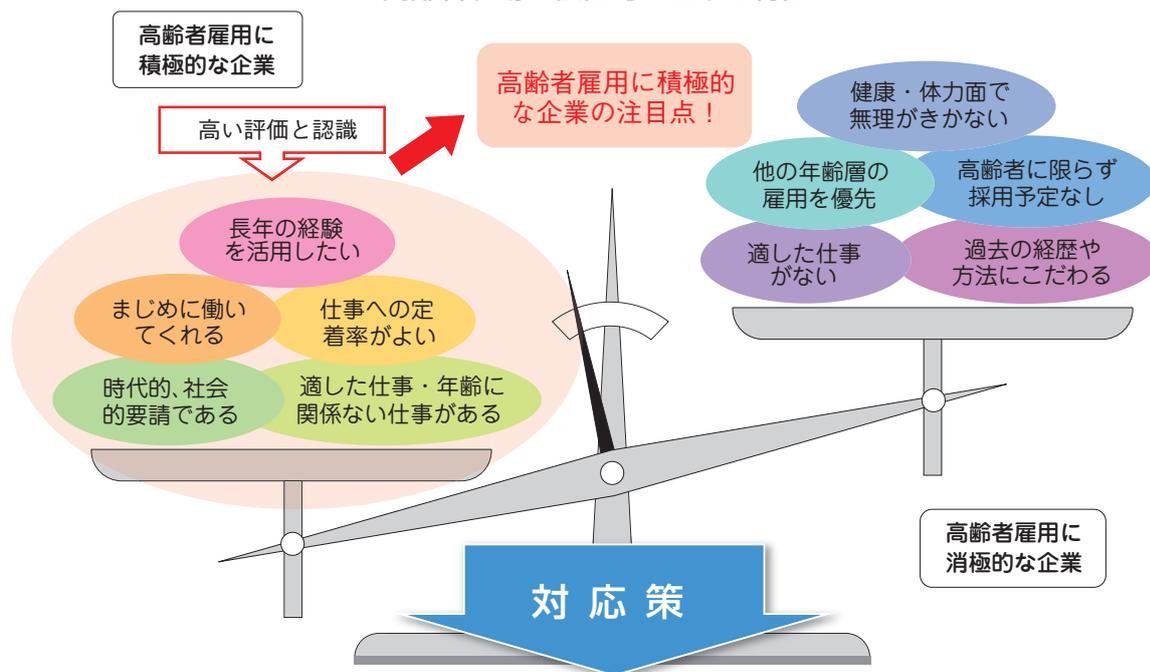
(1) 高齢者の特長を活かし多様な働き方をさらに工夫しましょう (基本認識)

キーワード

- ・ 高齢者の特長把握 ・ 多様な働き方 ・ 柔軟な時間管理 ・ 高齢者に適した職務 ・ 技術/技能の伝承
- ・ 安全・衛生管理 ・ 健康管理 ・ 作業方法の改善 ・ 施設・設備の整備 ・ 高齢者の特長を活かす経営

- 水産練製品製造業の企業で、今後の高齢者雇用に積極的な企業は高齢者が持つ優れた特徴を高く評価し、時代的な状況をよく把握しています。他方、積極的でない企業は高齢者の加齢に伴うマイナス面を意識しているほか、自社の人員計画の方針や適した仕事がないので高齢者を増やさないとしています。
- 高齢者雇用に積極的な企業は、多様な働き方として柔軟な時間管理を実施し、仕事量の調整や適職への配置に対応している企業が多いのが特徴です。
- 自社の高齢者雇用の状況とこれら積極的な企業の評価・認識内容と比較・検討した上で、より高齢者が力を発揮できる環境を整え、企業業績に寄与してもらうことが、今後の超高齢社会を乗り切る上で重要です。

高齢者雇用に積極的な企業の特徴



- ・ 高齢者が持つ様々な特長を理解し、上手く経営に活かしましょう。
- ・ 柔軟な勤務管理（1日の時間・時間帯・週の日数・曜日等）を導入しましょう。
- ・ 仕事量や分担の調整、適職への配置（職域開発も）を行いましょう。
- ・ 安全・衛生、健康管理面にも配慮しましょう。
- ・ 高齢者の加齢に伴う心身の変化にも一定の理解と対応を行いましょう。

企業の声 多様な働き方への対応事例

- ・ 単純作業を任せ、補助員として作業を補う。 ・ その人にしかできない技術の伝承、指導をしてもらっている。
- ・ 作業負担の少ない担当への配置転換 ・ 時間で交代勤務 ・ ワークシェアリング ・ 季節変動休日制
- ・ パート社員（定年なし）に短時間勤務（4～5時間）による5つのシフトパターンで対応

(2) 高齢者の加齢に伴う心身の変化を理解しながら高齢者の力を活かしましょう (基本認識)

キーワード

- ・加齢変化 ・感覚機能の低下 ・動作性の低下 ・機器・設備の整備 ・体力にあった勤務時間
- ・安全管理 ・怪我の防止 ・作業環境の改善 ・超高齢社会への対応

- 一般的に人は加齢に伴う心身の機能の低下から逃れることはできません。しかし、現在は65～70歳くらいまでの高齢者は、腰痛など一定の健康上の課題は持っていますが、ほとんどの人が自立した元気な高齢者です。
- しかし、若年層や壮年層と同様な働き方が、全ての高齢者に出来るわけではありません。超高齢社会における企業の高齢者雇用への対応は、高齢従業員の加齢に伴う心身の変化にも配慮をしつつ安全管理策を講じ、高齢者の持つ長年の経験や能力を十分に発揮してもらうことが肝要です。
- これら高齢者雇用への対応を進めることは、今後さらに急激に進行する人口の高齢化を先取りした経営体制を構築することにもつながり、中長期的な事業継続を可能とする重要な一要素ともなります。

加齢に伴う心身の一般的な変化と企業の対応策

<加齢に伴う心身の一般的な変化>

視覚

- ・老眼は若い頃から徐々に進行する加齢変化ですが、小さな文字などが見づらくなります。
- ・光を取り入れる量が減り、視野が暗くなってきます。

聴覚

- ・老人性難聴が進み、高音が聞こえにくくなります。

臭覚

- ・60歳代まで変化は少なく、70歳代以降に急に低下すると言われています。

味覚

- ・味覚の変化は個人差が大きく一様ではありません。

動作性など

- ・このほか、触覚やバランス感覚、運動能力などの動作性の機能低下があります。平衡感覚や筋力、反射神経の衰えが進行することにより転倒による骨折の危険性などが高くなります。

対応策

<具体的な対応策>

<視覚面での対応策>

- ・高齢者向けの文書や工場内の注意書きや張り紙等の文字を大きめにしましょう。
- ・高齢者の働く場所は、照明を明るめることが望ましいです。

<動作性の面での対応策>

- ・高齢者の作業環境は、段差をなくし躓きによる骨折や怪我を防ぎましょう。
- ・重量物の搬送では、高齢者の体力面や身体状況を見極め、台車の活用や作業負荷を減らす工夫をしましょう。
- ・長時間立ったままの作業を、可能であれば座ってできるように工夫をしましょう。
- ・流れ作業等では、ラインの機械やコンベアの速度にも一定の配慮をしましょう。
- ・作業環境によっては作業時間や給水、休憩時間などにも配慮をしましょう。
- ・様々な安全管理にも配慮しながら、高齢者が活躍できる環境を整備しましょう。

(注) 加齢に伴う心身の一般的な変化であり、個人差も大きい内容です。

企業の声 体力面への対応事例

- ・出来そうな仕事を選び、体調の変化に注意をし、具合が悪そうなら仕事を中止させたりする。
- ・各人の体力や、任せている仕事の内容に応じて、勤務時間を変えている。
- ・高齢者と若年者が助け合って働いているので、支障なし。

2 希望者全員に対して継続雇用制度が適用できるように工夫をしましょう

キーワード

- ・ 継続雇用制度 ・ 適用条件 ・ 希望者全員 ・ ワークシェアリング ・ ジョブローテーション
- ・ 配置転換 ・ ミスマッチ防止

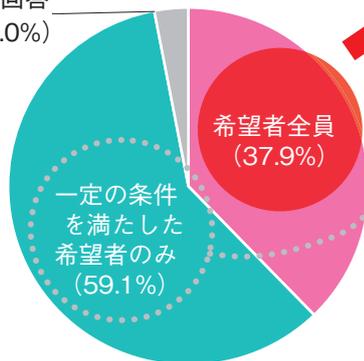
- 今後の高齢者雇用推進の基本的な方向性として、継続雇用制度の適用を希望者全員とし、少なくとも65歳までの雇用確保を実施することが年金支給開始年齢の引き上げなどを背景にして重要となってきます。
- 水産煉製品製造業のアンケート調査結果からは、定年制を持ち継続雇用制度を導入している企業のうち、「希望者全員」の割合は37.9%、「一定の条件を満たした希望者のみ」が59.1%となっています。今後、この「希望者全員」の割合を増やすための、企業の様々な工夫が望まれます。

(1) 希望者全員に対して継続雇用制度が適用できるように様々な工夫をしましょう

継続雇用制度の適用状況

(経営・管理者：N=66)

無回答
(3.0%)



(注) 定年制を持ち継続雇用制度を導入している企業のみ

この割合を高めるための多様な働き方やワークシェアなどの工夫が重要です！

アンケート調査の制度適用基準のトップ3 (複数回答)

1位 健康状態 87.2% 2位 勤務態度 69.2% 3位 本人の技能 56.4%

対応策

- ・ 「健康状態」：職務に支障がなければ適用条件の見直しを検討しましょう。
- ・ 「勤務態度」：適用条件を早めに知らせ、意識を喚起してもらいましょう。
- ・ 「本人の技能」：適用以前から研修の機会を設け、適用条件の一つであることを知らせ、本人のやる気を引き出しましょう。

(2) 規模の大きな企業では、中長期的に従業員のジョブローテーションを工夫し、柔軟な高齢者雇用推進の方策を検討しましょう

- 通常、継続雇用制度の適用時などでは、対象の高齢者が定年前から行ってきた業務を継続する (88.9%) のが大半です。多くの高齢者が慣れた仕事を継続することを希望し、会社側もその要望に応じています。配置転換によるミスマッチの防止など、様々な面で適した方策といえます。
- しかし、全体的な業務の中で、人員のバランスが崩れたり、急な退職者が生じた際などの調整に高齢者を活用することは難しくなります。一人でも多くの高齢者雇用を実現するには、配置転換などの面でも高齢者がある程度対応できれば、企業にとって高齢者雇用を推進する上で柔軟な対応が行えるのではないのでしょうか。
- 比較的規模の大きな企業では、中長期的に緩やかなジョブローテーションを導入し、ある程度の職務変更を可能とし、継続雇用制度の適用時や業務のミスマッチを予防する方策の検討もあるのではないのでしょうか。

企業の声 ミスマッチ防止への対応事例

- ・ 別職種からの雇用の場合は、製造部の軽作業から始める。
- ・ ラインから外して自分のペースで作業できる仕事に配置転換し上手くいっている。

3 ワークシェアリング等で「70歳くらいまで働ける」ように工夫をしましょう

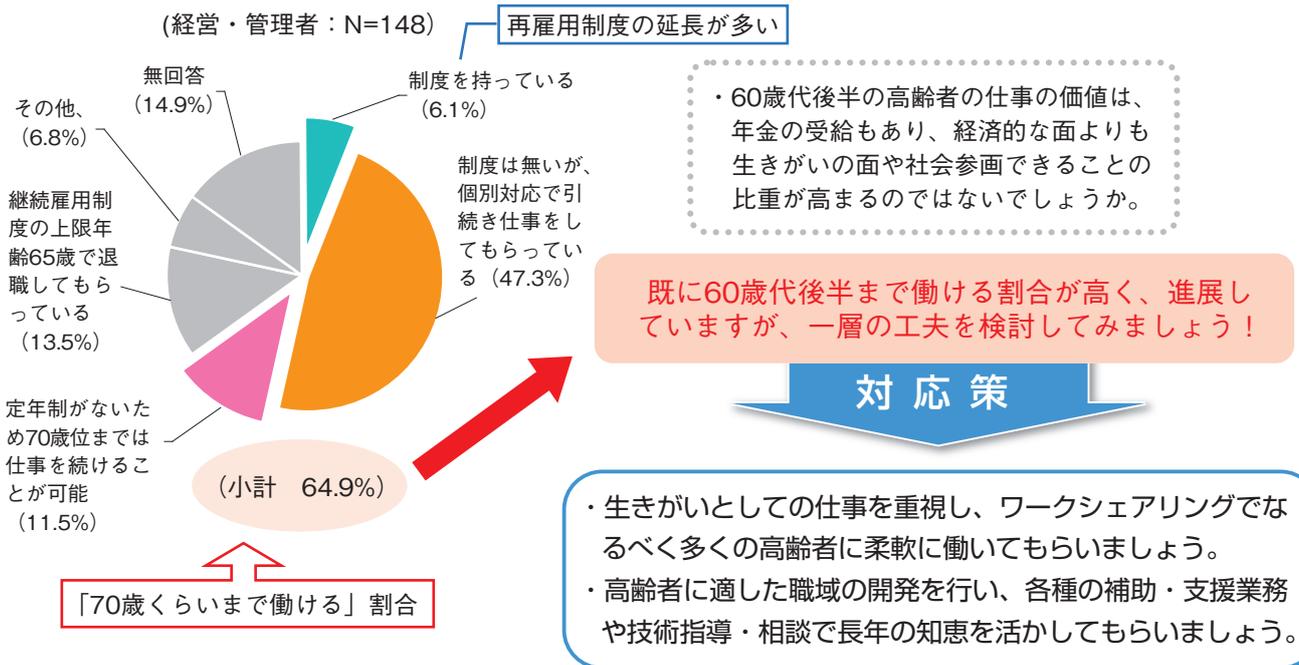
キーワード

- ・「70歳くらいまで働ける社会」 ・ 60歳代後半 ・ 多様な働き方 ・ ワークシェアリング
- ・ 職域の開発 ・ 年金受給 ・ 生きがい ・ 社会参加

- 水産練製品製造業では、経営・管理者アンケートで「60歳代後半の高齢者雇用の状況」を尋ねると、全体の64.9%の企業で「60歳代後半でも働くことが可能」という結果でした。
- 規模の大きな企業では、人員のバランスなどの点で難しい面もありますが、60歳代後半で働く意欲と能力を有する人で、働くことに特に支障のない人は、継続雇用制度を延長して働いてもらう工夫もあるでしょう。
- 体力面の低下や65歳からの年金の受給などを考慮し、まずは、それら高齢者に適した軽作業の職域開発や柔軟で比較的短時間の多様な働き方、例えば工夫をしたワークシェアリングの導入などもあるでしょう。

(1) 60歳代後半まで働くことが可能な企業が多く、さらに雇用方策の工夫を進めましょう

60歳代後半の高齢者雇用の状況



企業の声 70歳くらいまでの高齢者雇用推進の方策について

- ・ 十分に働けると思う。特別扱いせず、働いてもらえば良い。
- ・ 年齢に合った仕事量、時間等を考えれば長続きすると思われる。
- ・ 短時間、多人数で無理せず働ける職場作り、又、コミュニケーションできる場とする。
- ・ 夜間勤務等、若年者の嫌がる部分をカバーできる。製造部門では、技術保持があり、70歳くらいまでは雇用可能。
- ・ 65～70歳位になると、体力的にもかなり個人差が出来る。企業は健康維持と、喜んでキャリアを生かせる職場を作る。

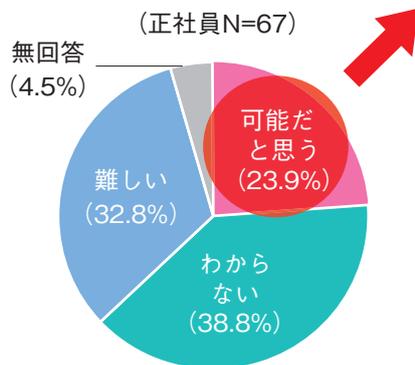
従業員の声 70歳くらいまでの高齢者雇用推進の方策について

- ・ 定年後の人達と一緒に（仕事が）出来る職場があってもいいと思う。若い人達の中には定年を迎えると高齢者扱いして、うとうしがる人もいるので、同年齢、もしくは前後の人達だと働きやすいと思う。

(2) ワークシェアリングをさらに工夫することも雇用数増にプラスです

- 「ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を目的として労働時間の短縮を行うもの」とされています。高齢者雇用推進でいうところのワークシェアリングは、雇用機会を高齢者やパート従業員をはじめとする多くの人々で分かち合い、就業や勤務の継続ができるよう工夫するという、多様な就業への対応が目的です。
- アンケート調査の自由記述回答の中には、ワークシェアリングを導入し、かつ成功を収めている企業、導入を検討している企業もありました。また中高齢者アンケートで将来的なワークシェアリングの可能性を正社員に尋ねた結果、「わからない」と「むずかしい」とする割合が多くなっていますが、その理由として、上記のようにワークシェアリングの定義を説明しないで尋ねたことも影響していると推測されます。
- 規模の小さな企業では高齢者の人数が少ないためワークシェアリングの実施は難しいですが、規模の大きな企業では下記にあるような様々なタイプに工夫を加え検討する価値がありそうです。
- 企業の雇用状況や業務面での制約などで、ワークシェアリングの実施が難しいという企業もあろうかと思われれますが、高齢者やパート従業員の様々な生活ニーズにマッチした雇用を進めるには、有効な方策の一つです。
- 企業の人員状況に応じて様々な工夫を行い、60歳代後半の雇用方策としても有効でしょう。

将来的なワークシェアリングの可能性について



正社員へのアンケートで一定の回答があります！

対応策

- ・ワークシェアリングについてよく検討をして、自社の状況にあったワークシェアを工夫しましょう。
- ・下図のように様々なタイプがあり、会社としてワークシェアを導入する目的をはっきりさせ、高齢者やパート従業員のニーズも把握しましょう。
- ・様々な人材を多く活用し、全体の人件費を抑制することも可能でしょう。
- ・60歳代後半の高齢者雇用にも活用ができるでしょう。

国内で実施されているワークシェアリングの主なタイプ

- ① 高齢者同士でワークシェアするタイプ
- ② 若年層と高齢者でワークシェアするタイプ
- ③ 高齢者の専門能力を伝承するワークシェアのタイプ
- ④ 地域雇用を創出するタイプ
- ⑤ 平日と休祭日で労働力をワークシェアするタイプ

(資料) 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構「高齢者雇用を活性化するワークシェアリング」パンフレットより抜粋

☆上記資料「高齢者雇用を活性化するワークシェアリング」パンフレットのURL
<http://www.jeed.or.jp/data/elderly/download/workshering.pdf>

企業の声 多様な働き方への対応事例（ワークシェアリングについて）

- ・ワークシェアリングを実施している。
- ・現在はまだ実施していませんが、ワークシェアリングの早急な実施に向け、検討している。

従業員の声 70歳くらいまでの高齢者雇用推進の方策について（ワークシェアリングについて）

- ・年齢とともに体力の低下はいなめない。週休3日制を前提とし、ワークシェアリング等を加味した制度の検討が必要ではないか。

4 年末の繁忙期に経験のある高齢者に活躍してもらいましょう

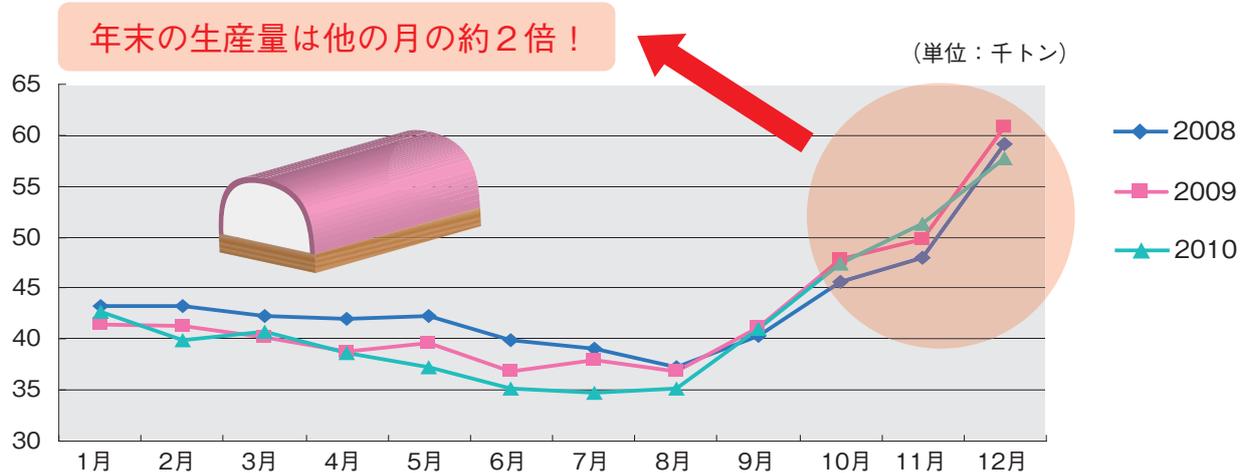
キーワード

・年末の極端な人手不足 ・OB/OGの活用 ・シルバー人材センターからの派遣

- 季節変動が激しい水産練製品製造業にとって、ピーク時対応の人的資源補充は重要課題です。
- OB/OGの活用を図りましょう。勤どころを踏まえた経験は貴重な財産です。研ぎ澄まされた技能の発揮は難しくとも、製造ラインや接客現場には大いに活躍の場があるはずですよ。
- シルバー人材センターからの人材派遣も有力です。他の職業であっても、社会人・勤労者として長年揉まれてきた経験は、時に現役社員にとっての模範ともなり得ます。

水産練製品（蒲鉾・ちくわ）月別生産高推移

蒲鉾製造は季節による繁忙の差が激しい産業です。



(出所：社団法人食品需給センター「食品生産流通統計」より)

対応策

- ・経験者であるOB/OGとの関係を維持し、年末の応援部隊を組織化しましょう。
- ・ワークシェアリングの高齢者やパート職員の勤務時間を少し延長するような対応の検討も可能でしょう。
- ・大きな規模の企業では、夜間～早朝、さらに休祭日に高齢者に多く活躍してもらおう検討もできないでしょうか。
- ・シルバー人材センターからの適した人材派遣も選択肢の一つでしょう。

企業の声 OB/OGの活用が有効

- ・しばらく振りの復帰であっても、工場のラインや接客の現場では、勤どころを押さえた経験が大いにモノをいう。
- ・未経験者に較べて研修コストがかからない。

企業の声 シルバー人材の活用も有効

- ・比較的単純な作業であれば戦力になる。
- ・企業側から指名はできないが、先方が逆に「ここで働きたい」と言ってくればリピーターとなる。
- ・地域によってシルバー人材の登録状況や志望分野、そして熱意も異なるため、地域毎の事情に応ずる必要がある。

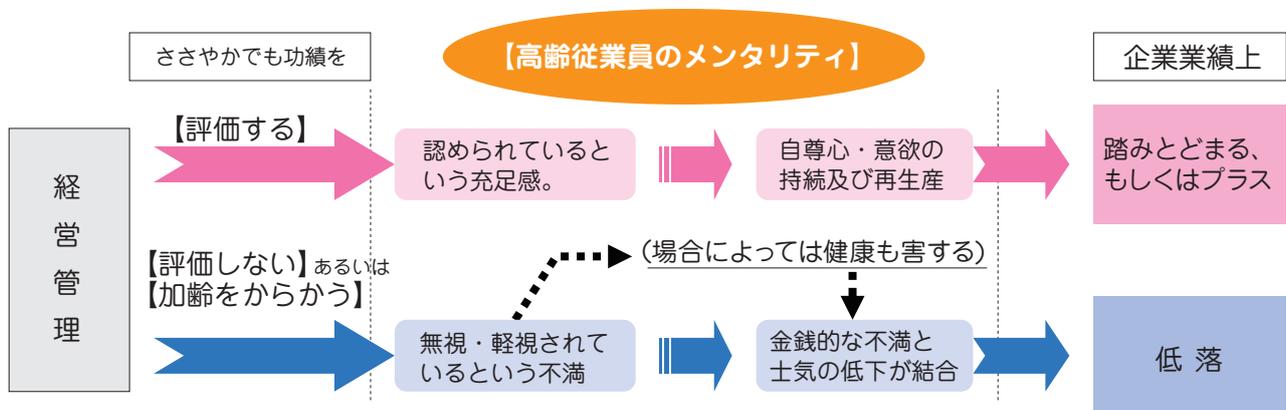
5 指導方法や技術向上研修等で高齢者のやる気を引き出す工夫をしましょう

キーワード

・ 高齢者のメンタリティ ・ 評価する ・ 不用意な言葉 ・ ハラスメント（パワー・ハラスメント）

- 個々の従業員の言行をつぶさに観察した上で、良い行状を評価することを忘れないようにしましょう。景気が奮わず、金銭的に報いることができない状況ではなおさらです。
- 特に高齢者は体力的衰えや老後の生活に対する不安を抱えており、経営者の無関心や無神経によって精神的なダメージを負うと、立ち直ることが容易ではありません。
- 具体的には、勤続表彰など、細かなプラス面をきちんと見ていることを示すことが必要です。
- これらについて社内研修を行ったり、やる気の醸成のために外部の技能研修を活用する方法もあります。

とにかく無関心はダメです！



従業員の声 「年寄り」呼ばわりは傷付く

- ・ 何気ない軽口でも、年齢と衰えについてからかわれると傷付く。
- ・ そうした配慮に欠ける経営者／管理職に対しては、過去の心無い言動まで思い出し、仕事のやる気が失せる。

従業員の声 自分を見ていてくれることが励みになる

- ・ 細かな実績であっても、きちんと評価されることは嬉しい。仕事をやる上での励みになる。

対応策

- ・ 企業への多大な貢献はもちろん、ささやかな功績も評価することを忘れずに。
- ・ 具体的には、勤続表彰の制度化や、常日頃職場での「あなたの良い行ないはきちんと見てますよ」という激励の声掛けが必要です。
- ・ 経営者は、高齢人材の意気を阻喪させるような不注意な言動を厳に慎まねばなりません。
- ・ 年毎に衰える体力・健康、そして老後生活に向けた高齢者の不安を、経営者は繊細かつ慎重に受け止める心掛けが求められます。
- ・ これらモチベーションを上げるための管理職や中高齢の指導者向けへの研修会開催も重要です。このほか、技能向上や衛生管理の外部講習会などへの出席や参加の機会を設けることもやる気の醸成につながるでしょう。

6 作業環境改善や低温及び高温環境での作業内容・時間の工夫をしましょう

キーワード

・ 高齢者の作業負荷の軽減 ・ 作業負担軽減のための設備投資 ・ 配置転換 ・ 衛生意識の向上

- 肉体的負荷の大きい作業については、高齢者が従事するには厳しい面があります。
- たとえ経験豊富な従業員が大丈夫と自認しても、身体上の微細な変化を読み取って、それに応じた適正なシフトを考えることが経営管理者の義務です。
- 当然、可能であれば必要に応じて作業負担軽減のための設備投資が求められます。
- 厳格な衛生観念を社員に植え付けることは、食品産業の社会的使命です。

高齢者に重量物の運搬を強いる現場はあまりないと思いますが、作業する本人も「ずっとこの仕事をやってきたのだから」という理由で、肉体的負荷の高い仕事を継続することには慎重になる必要があります。

従業員の声 肉体的負荷のかかる仕事はキツイ

- ・ 加齢による肉体的衰えには抗い難い。重量物の運搬などは困難。
- ・ 長時間の立ち仕事もキツイ。
- ・ 冷温室での作業も避けることができれば有難い。
- ・ 床の平坦化、重量物運搬機材などの導入が望ましい。
- ・ 設備投資が無理であれば配置転換によって対応して欲しい。

さらに高齢者においては、衛生観念の向上が必要です。

企業の声 衛生管理研修の必要性

- ・ 衛生意識の水準は、個人の意識レベルに任せてはおけない。
- ・ 必要に応じて外部の衛生管理講習等に通わせる必要があるだろう。

対応策

- ・ 重量物の運搬については可能な限り作業負担の軽減化や現場の整理・平坦化に向けた設備投資を行なうべきでしょう。
- ・ 低温及び高温環境での作業が体力上難しい高齢者については、軽作業等への配置転換を考慮しましょう。重量物運搬についても、作業負担軽減のための設備投資が財政上の理由等により実施できない場合は高齢者を他の職務に振り替えることを検討しましょう。
- ・ 衛生環境の整備は食品産業として必須条件。それを支える従業員の衛生意識向上もまた不可欠です。
- ・ 従業員への再教育も兼ね、衛生管理講習等への派遣を実施する機会を設けることも必要です。