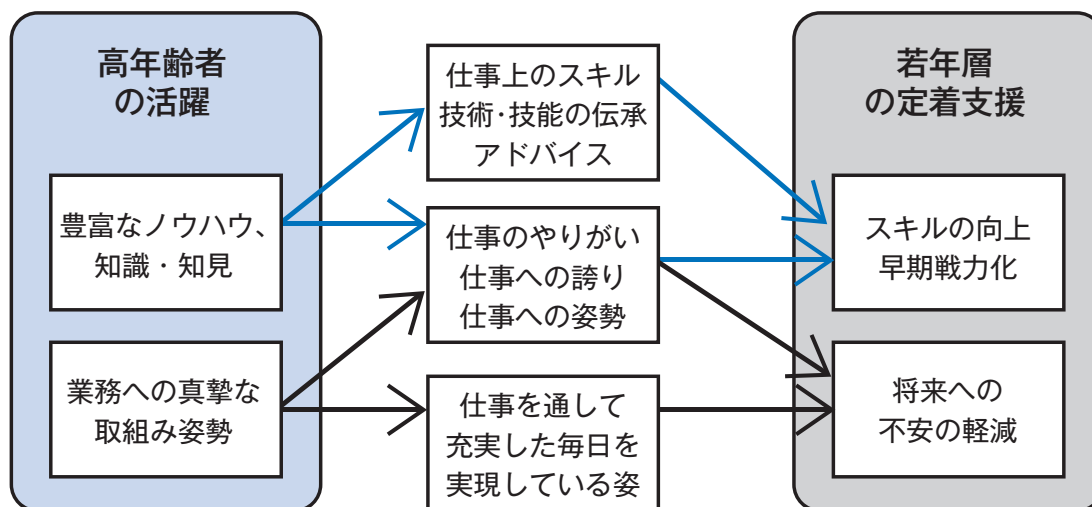


## 若年層の定着支援に役立つ高齢者



### こんな事例も！ Part1 ～手の平の感覚・ハンマーの打ち加減をOJTで～

鋼板に溶接等の加工をした後の歪みを取るためには、高齢者が長年の経験で培ってきた“手の平の感覚”や熟練した“ハンマーの打ち加減”が必須です。それらはマニュアル等では表現できないため、若年層に対して高齢者がOJTで技術・技能の伝承を行っています。(ヒアリング企業E社)

### こんな事例も！ Part2 ～工具の修理も技術・技能伝承の1つ～

溶接機・電気ドリル・グラインダー等の機械や工具が壊れた時、若年層はすぐに修理依頼をする一方で、高齢者は自分自身で修理して直してしまいます。

このような“工具の修理”ひとつとっても、高齢者から若年層が学ぶべきことはたくさんあります。(ヒアリング企業F社)

### こんな事例も！ Part3 ～若年層の良き相談役に～

設計部門で新規採用した高齢者が、若年層の集団である設計技術者の中において、良き相談役となっています。(ヒアリング企業G社)

## Point

### ～高齢者と若年層は補完的～

高齢者と若年層に求められる役割は異なります。両者はお互いに競合する関係にあるのではなく、お互いに補完し合う関係にあります。

高齢者には、長年培ってきたノウハウ、知識・知見が備わっています。

会社の将来を担う若年層を一人前にするには、**高齢者の力を借りるのが早道**ではないでしょうか。

## ● 現場の声 ●

- ・ 高齢者は長年に渡り、様々な職種(木工・板金・組立・塗装など)を経験しているので、一人で殆んど全ての修理ができる。専門分野の人員を何人が集める必要がなく、修理に掛かる人件費が少なくすむ。(ヒアリング企業F社)
- ・ 後輩指導は自分の仕事を持ちながら後輩に教えていく必要がある。ワーカーの入れ替わりが激しいので、何度も同じことを教えていく必要があり、そういうことを若い人は嫌がる傾向があるが、年配者は引き受けてくれる。(ヒアリング企業D社)
- ・ 高齢者雇用の一番の狙いは長年蓄積してきた貴重な技術やノウハウを若手に継承してもらうこと。中には「自分がいないと若いのが心配で」という人も出てくる。最高は70歳まで働いてもらい、それがいい結果を出してきた。(ヒアリング企業C社)

## こんな事例も!



## ～高齢者向けの生産ラインが海外で活躍!～

高齢者向けのシンプルで負担の少ない生産ラインを国内で開発し、その後、その生産ラインを海外の工場でも試しに使ってみたところ、現地の人を採用しやすくなった、という事例があります。高齢者が働きやすい環境を整備することで、高齢者以外の多様な人材を活用するための土台を作ることができた1つの例です。

※「高齢者の負担軽減のための機械設備に関する改善」や「短時間勤務制度の導入による高齢者の職場環境の整備」等を国内で実施する場合に、高齢者雇用安定助成金を受けることができる可能性があります。詳しくは、P26の「6.活用できる公的助成策は?情報源は?」をご覧ください。

## Point

## ～メリットを大きくするための工夫が必要～

少子化によって優秀な若年層の採用が難しくなっている現在、高齢者の活用に対する考え方や雇用方法の見直しが改めて求められています。

高齢者は、長年培ってきた豊富な知識や経験を有する人材であり、企業にとって利益を生み出す貴重な戦力になり得ます。しかし、現実には60代になると個人差がより大きくなり、一括りでの対応が難しくなるのも事実です。

技術・技能の伝承、社内研修の講師役、保守・修理等のサポート業務、繁忙期の応援役など一人ひとりが能力を最大限に発揮できる最適な役割に就かせること、そして一人ひとりに合った勤務形態を選択できるようにすることが、高齢者の能力を最大限に生かすポイントです。高齢者の雇用が企業の利益につながるよう、まずは小さなことから、工夫をしてみたいかがでしょうか。

## こんな事例も！



## ～個々人の能力に応じた2種類の雇用形態～

定年後の雇用形態は、「再雇用」「勤務延長」の2種類を用意。通常の「再雇用」では、役職や賞与はなし、賃金は60～70%にダウン、となります。しかし、直ちに他の者に代替できない優れた管理能力や専門的な知識・技能を有している場合は、「勤務延長」となり、勤務延長期間中の定期昇給・ベースアップがないこと以外は、定年前とほぼ変わらない条件で雇用しています。(ヒアリング企業F社)

## Point

## ～検討したい多様な雇用形態～

継続雇用する際の雇用形態は企業によって異なりますが、平成24年度(2012年度)の自動車車体製造業企業実態調査によると「嘱託社員・契約社員(社会保険あり)」(56.5%)が半数以上と最も多く、次に「正社員」(22.9%)、「嘱託社員・契約社員(社会保険なし)」(15.3%)と続きます。

このように様々な雇用形態がありますが、雇用形態ありきではなく、一人ひとりの能力や役割、希望する勤務パターンなどに応じて、雇用形態を検討していくことが求められています。ポイントは、一人ひとりに適した勤務パターンや雇用形態を作り上げていくことです。運用のしやすさや職場のニーズなどを考慮に入れながら、多様な雇用形態を検討してみてもいかがでしょうか。

## ～短時間勤務や短日数勤務を実現するために・・・～

短時間勤務や短日数勤務を実現するためには、職場のニーズを汲み取った上で、勤務パターンの検討をする必要があります。

例えば、対象者が同一の職場に複数いる場合には、2人を1組としたペア勤務や数人を1組としたグループ勤務にするといった方法も考えられます。そのペアやグループで、ある共通の役割が共有され、分担して職務が遂行されます。勤務パターンの調整は雇用側にとっては大変なことだと思いますが、様々な勤務パターンを用意することで、高齢者だけでなく、女性など多様な人材の活用にもつながる可能性があり、将来に向けた投資だと捉えることもできるでしょう。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

P41 企業向けアンケート調査結果『1.1 導入している継続雇用制度』

P41 企業向けアンケート調査結果『1.2 継続雇用時の雇用形態』

P51 60代従業員向けアンケート調査結果『1.1 現在の雇用形態(全体・職位別)』

P52 60代従業員向けアンケート調査結果『1.3 現在の仕事の満足度(全体・雇用形態・職務別)とその理由』

## 多様な賃金形態【例】

塗装の仕事をしているTさん(62歳)

子どもは独立し、現在は妻と2人暮らし

## ◆勤務パターン

基本は週3日、繁忙期は週5日勤務

## ◆賃金形態

時給制

子どもがすでに独立していることから、今は趣味を楽しんだり、地域活動に参加したりしながら、週に3日間勤務している。

繁忙期のみ、週5日勤務を会社側からお願いされている。

営業の仕事をしているYさん(61歳)

妻と大学生の息子の3人暮らし

## ◆勤務パターン

50代の時と変わらず週5日勤務

## ◆賃金形態

完全月給制

結婚が遅かったため、一人息子は現在大学生。学費もかかるため、60歳で定年退職した後も50代の時と変わらず週に5日間勤務している。

## Point

## ～一人ひとりの役割に見合った賃金設定と対話の重要性～

現在主流の賃金の決め方には大きく分けて、①定年前と同様、②定年前の何割かをカット、③一律定額 の3つのパターンがあり、「定年を過ぎたから」「60歳を超えたから」といった年齢要因を基に、全員一律で賃金額が決定されるケースが多くなっています。

しかしこの方法では、賃金と実際の役割にアンバランスが生じ、納得性も充分とはいええず、不満だけが生じることになりかねません。

高齢者一人ひとりが賃金と役割のバランスに対する納得感を得ながら、能力を最大限に発揮しながら働いてもらうためには、「①企業側が各従業員に期待する役割を明確にし、それをきちんと伝えること」、そして「②一人ひとりの役割に見合った賃金設定をすること」の2つがポイントだと言えます。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

P42 企業向けアンケート調査結果『1.3 継続雇用時の賃金形態と賃金水準』

P44 企業向けアンケート調査結果『1.5 継続雇用時の賃金の定め方』

P65 50代従業員向けアンケート調査結果『1.4 定年後に働く場合、気になること』

- ・技術にいた場合、技術管理グループに配置し、実験データの集計などに従事してもらう。事務の場合、営業からは完全に外れ、VAなどのデスクワークを担当してもらう。  
工長を担っていた人は現場のラインには戻れない。その代わりに、保全やラインの配置換えなどの仲立ちを行ってもらっている。(ヒアリング企業D社)

#### 【評価の工夫事例】

- ・「ものづくり」の根幹を支える職人的技能を有する従業員の中で、特に秀でた生産技術者を「〇〇マイスター」として認定している。(ヒアリング企業C社)
- ・技能職にはマイスターという資格を与え、給与もマイスター給を支給している。  
その人の持っている固有技術を評価し、その指導をお願いしている。(ヒアリング企業D社)
- ・65歳時点で会社側から望まれた人は「特命OB」として70歳まで健康である限り、働ける仕組みがある。その申請基準となる対象内容は、「特別な技能有資格者」「法的必須有資格者」「社員教育、研修等の有資格者」「得意先に太い人脈パイプを持つ者」「高度な技能を有し、職場の教育・指導ができる者」「定年再雇用後、職場のニーズで就労してもらいたい者」などで、例えば電気主任技術者、PM改善職長教育などの資格保有者等が該当する。  
その人でないと出来ないような“何か”を保有している人が推薦されることになる。(ヒアリング企業D社)

## Point

### ～モチベーション対策に十分な配慮を!～

せっかく継続雇用しても、処遇の変化などにより、モチベーションがダウンするケースがまま見られます。

まず事前に賃金や処遇について十分な説明をすると同時に、定年となるその日に、きちんと区切りのイベントやセレモニー等を行うことが、気持ちの切替えを促す上で必要なステップとなります。

併せて、継続雇用時の出発点において、“会社から期待されていることは何か”が本人にとって明確になっていることが重要です。

また、“肩書きの使用を認める”“後輩が敬意を持って接する職場づくり”などの、細やかな配慮も大切なポイントになります。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

P52 60代従業員向けアンケート調査結果『1.3 現在の仕事の満足度(全体・雇用形態・職務別)とその理由』

【配置で工夫した事例】

- ・業務経験を生かした職場配置を行ない、部内の業務能力・成果が向上した。
- ・特定のユーザーサポートに特化した仕事の担当にした。

【短時間勤務の事例】

- ・本人の体力、与えられる仕事量を考慮し、短時間(日数・時間)の働き方を設定した。  
再雇用者の70%が活用している。
- ・ハーフタイム勤務(通常労働時間の半分の勤務帯)を創設し、働きやすくした。
- ・時間外労働時間に対する配慮を行っている。
- ・健康診断結果を注視し、内容によっては残業規制を行う等配慮をしている。

## Point

### ～高年齢者が能力を発揮しやすい環境づくりと個別対応～

60代になると、家庭の事情や地域との付き合い方、自身の体力面等の変化により、就業に対するニーズが多様化すると言われています。

このため、定年までの勤務体制のままでは、高年齢者の持てる能力をフルに引き出せないケースが出てきます。

そこで、「仕事の内容を見直す」或いは「勤務日数や勤務時間を見直す」などの**制度面の環境づくりと定年を迎える一人ひとりに対する個別対応**が求められることとなります。

上の各社の事例を参考にして、高年齢者が能力を発揮しやすい環境づくりを進めましょう。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

P49 企業向けアンケート調査結果『2.3 60歳以上の従業員に対する業務面での配慮』

P52 60代従業員向けアンケート調査結果『1.2 現在の就業時間』

P59 60代従業員向けアンケート調査結果『3.1 いきいきと働くために会社側に配慮してほしいこと』

(出所) 平成24年度(2012年度)自動車車体製造業企業実態調査

## 他業界では!?

やすりの製造・販売を行っているT社では、“目立て”のような熟練技術に頼る部分で高齢者が活躍しています。若年層はこういった熟練技術者から、その技術を受け継いでいます。

(出所) 日経ビジネス2005.3.7号

### ●50代からみたいいきと働いている60代とは!?

- ・他の人に無いスキルを身につけて、そのスキルを生かし、他の人に出来ない分野で活躍している。
- ・長年の経験を生かし、専門職を担当している。
- ・定年後も引き続き、工程の改善に努めている。ノウハウを持っている。
- ・知識・技術の伝承に生きがいを感じている様子。
- ・培った技術で、後輩への指導など技術伝承に前向きに取り組んでいる。

(出所) 平成24年度(2012年度)自動車車体製造業50代社員実態調査

## Point

### ～長年の経験が生かせる業務と次世代への伝承業務～

高齢者の特徴は、長い業歴によって蓄積されてきた技術・技能、知識・ノウハウなどです。

例えば、古くからの人脈や高度な熟練技術、特定分野に関わる深い知識と臨機応変な対応力、また、様々な角度からみることができる豊富な知見などが挙げられます。勘やコツも含まれます。高齢者が活躍している業務は、このような職業経験が生かされる業務です。

また、そうした経験を次世代に伝承することも重要な役割であり、高齢者が活躍しやすい分野であると言えます。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

P48 企業向けアンケート調査結果『2.1 60歳以上の従業員を活用する理由』

P56 60代従業員向けアンケート調査結果『1.4 現在の仕事のきつさ(職務別)』

P58 60代従業員向けアンケート調査結果『2.2 自らが果たしたい役割』

P64 50代従業員向けアンケート調査結果『1.3 定年後の希望職務』

## ● 現場の声 ●

- ・60代には基本的に指導的業務をお願いしている。ベテランであるので工程管理や品質管理などの指導ができる。(ヒアリング企業C社)
- ・技能職にはマイスターという資格を与え、給与もマイスター給を支給している。その人の持っている固有技術を評価し、その指導をお願いしている。(ヒアリング企業D社)
- ・現在、工長も若い人がおり、その下の職長も若いので指導力がうまく発揮できないケースが見受けられた。特に「人の動かし方」がうまくできないという問題を抱えていた。背景には、リーマンショックによりパート・嘱託層にいたベテラン従業員が離職したことによる継承力の低下があった。そこで大手から退職者に来てもらい、教育指導や“要件書の作成”などをお願いした。その結果、現在は自分たちでやろうという雰囲気が出てきて、改善の方向に向かいつつある。(ヒアリング企業D社)

## Point

## ～後輩指導にはテクニックとノウハウが必要～

一口に後輩指導といっても人により、得手不得手があります。

次世代に継承すべき技術・技能をどのように伝え、教え、指導していくか、そのための**テクニック**を吸収し、**ノウハウ**を身につけることが求められます。

社内に指導に精通した人がいない場合、事例のように大手の退職者を招聘し、指導を仰ぐという方法もあり得ます。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

P48 企業向けアンケート調査結果『2.2 60歳以上の従業員に期待する役割』

P61 60代従業員向けアンケート調査結果『3.2 後輩たちと一緒に元気に働くために心がけていること』

P66 50代従業員向けアンケート調査結果『2.1 60歳以上の従業員が果たすべき役割』

P66 50代従業員向けアンケート調査結果『2.2 60歳以上の従業員の働き方について思うこと』



## 50歳を目処に従業員が取り組むこと

- 1) 60歳を迎えるまでの心の準備  
(60歳以降を意識し、これまでの職業人生を振り返る)
- 2) 自分自身の強みと弱みの洗い出し  
(仕事・生き甲斐・余暇・家計・健康)
- 3) 仕事に向き合う「姿勢づくり」  
(会社に必要とされる人材を目指す)  
(定年後に自信を持って取り組むことができる仕事を身につける)
- 4) これからの「健康づくり」  
(自分自身の生活スタイルの見直し)
- 5) これからの「我が家の経済展望」  
(これからの収支シミュレーション)  
(試算のための参考情報～年金制度、国の給付金等)

## Point

### ～ 50歳を目処に事前啓発を～

60歳以降も働き続けるにはそれまでの働き方が重要である、ということを40代・50代のうちから意識させ、キャリア開発に努めるよう促すことが、会社・従業員双方にとって最も大切なことです。

会社としても従業員に何を期待するのか明示し、とことん話し合う、それが60歳以降もいきいきと働いてもらうための秘訣なのではないでしょうか。

⇒ “参考資料編” 関連ページ

- P44 企業向けアンケート調査結果『1.6 継続雇用時の従業員への対応』
- P57 60代従業員向けアンケート調査結果『2.1 働き続けたい年齢とその理由』
- P63 50代従業員向けアンケート調査結果『1.2 働き続けたい年齢とその理由』
- P64 50代従業員向けアンケート調査結果『1.3 定年後の希望職務』
- P65 50代従業員向けアンケート調査結果『1.4 定年後に働く場合、気になること』
- P65 50代従業員向けアンケート調査結果『1.5 定年後の就労意向に対する事前確認制度について』

## 参考

60代社員へのアンケートで、「これから60代を迎える人へアドバイス」を求めたところ多くの回答が寄せられました。その一部をご紹介します。

従業員のキャリア開発を指導する際の参考にしてください。

### ●能力の棚卸し・能力開発へのアドバイス

- ・この会社でこの業務なら人に負けないという自信と実績。勉強を怠らないこと。
- ・自分に何が出来るかを自覚し、説明出来るようにしておくこと。
- ・教育・指導ができるように基礎知識を身につけておくこと。

### ●体調・健康管理へのアドバイス

- ・60代が近づくと体力の衰えや、老化に伴い病気の発生が多くなっていくので、普段から健康に気をつけるよう心がけること。
- ・健康でないと働くことが出来ない。あまり食べ過ぎないで、アルコールは控えめに。

### ●仕事以外のネットワークに関するアドバイス

- ・精神が豊かになる趣味を持つと生きがいになる。
- ・奉仕活動をする事で社会との繋がりを。
- ・会社重視より、徐々に家族・地域を優先し、退社後の人生計画を構築して生活すること。

### ●その他

- ・定年までに60代における自分の生き方・働き方を固めておくべき。又、他企業へ再就職する場合は、自分に合った仕事出来る事を優先すべき。
- ・自分のセカンドライフビジョンをしっかりと持って、定年を迎えて欲しい。

(出所)平成24年度(2012年度)自動車車体製造業60代社員実態調査

## Point

### ～定年以降に目を向けさせることの重要性～

60歳を超えると生活環境等の個人差が拡大すると言われています。自分の健康や仕事以外の付き合いが従来以上に重みを持ってきます。生活設計についても早くから計画し、準備しておくことが重要です。

また、60歳以降も働き続けるためには、**業務能力やスキルの見直し、振り返り**が欠かせません。

会社としても従業員に対して気づきの機会を与えるとともに、**こうした準備を促していくことが必要**になります。