

第3章

鑄造業界における高齢者の活用に向けた具体的方策

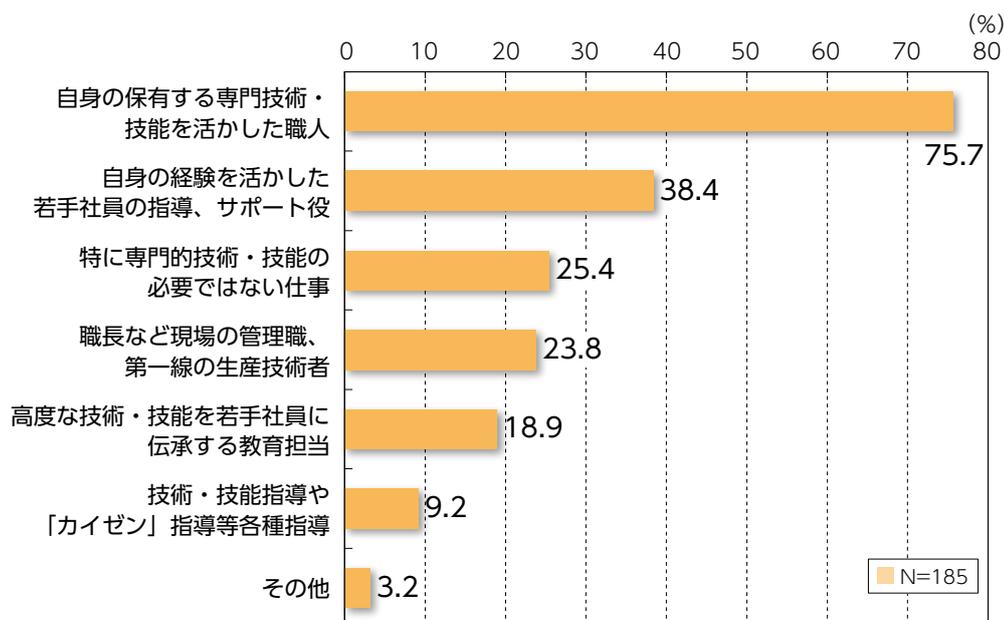
1 高齢者の保有する技術・技能・仕事に対する心構えを継承

鑄造業界で働いている高齢者の職域を見ると、自身の保有する技術・技能・経験を活かした職人として働いている方が多くなっています。高齢者雇用を進めるにあたっては、今後も引き続きこうした技術・技能を活かして働いてもらうことが基本となりますが、そのなかでも特に、**若手社員に対する技術・技能の継承や若手社員のサポート**といった、**若年者の育成に資する役割に就く**ことが求められます。団塊世代の大量退職時代を迎え、「現場力の低下」といった声も聞かれていることから、速やかな技術・技能の継承が求められます。

また、こうした高齢者の持つ高い技術・技能の継承に加え、**仕事に対する姿勢や心構え、鑄造業の仕事のやりがい等についても若年者に伝えていくことが重要です。**

こうした取り組みは、仕事に誇りを持ち、企業や仲間を信頼し、連帯感のある職場をつくっていくことになり、結果として若年者の入職・定着の促進にもつながりますので、積極的に取り組んでいくことが求められます。

図表3-1 鑄造業界で定年後も働く継続雇用者の仕事内容



高齢者は、経験やノウハウを活かしつつ、現役世代を支えていく形が有効

高齢者の仕事に対する姿勢、意欲、考え方は、会社が事業を推進していく上で必要であり、現場において現役世代、特に若年の従業員にも良い影響を与える存在であると考えている。本来、事業継続の観点からは中長期的には若年から壮年の従業員が主体であることが理想であるが、高齢者は、その経験やノウハウを活かしつつ、現役世代を支えていく形が有効であると考えている。

高齢者が有している知識・経験は貴重、教えてもらいたいことはいくらかもある

特殊銅合金を開発したり、熱処理や鍛造加工率等を細かく調整しながら行っていく必要がある当社の作業には、とりわけ経験が必要な作業が多いので、常に若い人を育てて技術を次の世代にもつなげていくことが重要になってくる。常にベテランと若手とを一緒にチームにして技術・技能を継承し、会社全体として開発力・技術力を高めていくようにしている。

高齢者を継続雇用することによって若手の採用に支障が出るという社会一般的な意見については、発想が逆ではないかと思う。高齢者が有している知識・経験は貴重であり、教えてもらいたいことはいくらかもある。高い技術を持っている方が60歳になったからといって辞めてもらうというのは、当社だけではなく、日本国にとっても損失ではないかと常々思っている。

定年を過ぎた高齢者は孫のような若い従業員と一緒に仕事をさせる

継続雇用者には若い従業員を育成してもらっており、当社にとってはいなくてはならない存在である。思い切り年が離れていた方が教える方も教わる方もやりやすいのではないかという考えから、定年を過ぎた高齢者は孫のような若い従業員と一緒に仕事をさせるようにしている。

50歳代後半以降の従業員は「頭を使う仕事」に従事

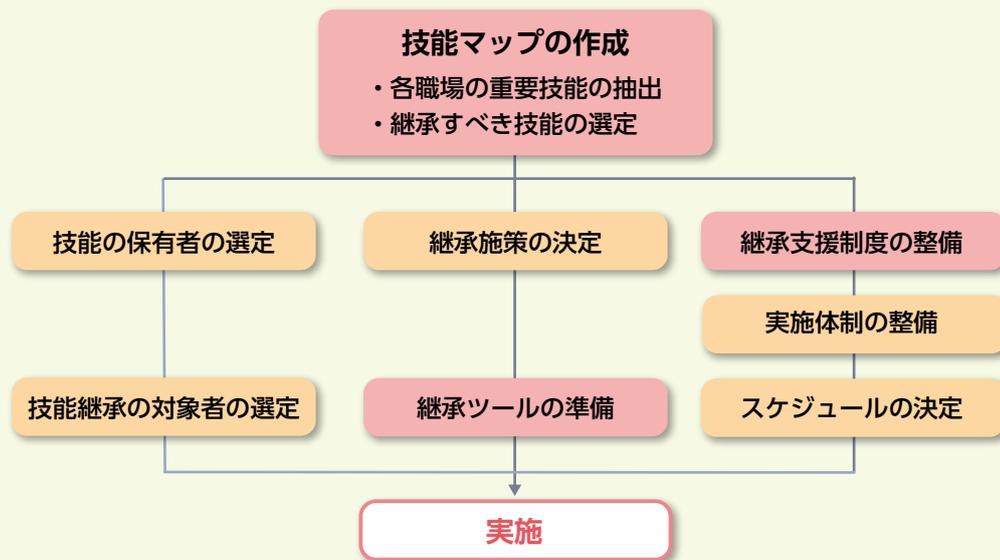
当社は多品種一品物による受注生産が中心であり、仕事によっては、経験の少ない若い従業員では対処できない場合がある。こうした場合は要所に配置されているベテラン従業員が、かつての経験に基づき、試行錯誤を繰り返しながら、若い従業員を指導しつつ仕事を進めることになる。日頃から、力仕事は、同じ工程にいる若い従業員が役割を担うようにしており、定年後の嘱託社員に限らず、50歳代後半から60歳代の従業員は、なるべく「頭を使う仕事」を中心に従事してもらう風土が社内に定着している。

高度成長に伴う事業拡大期に大量入社し、長年企業のために尽くしてきた「団塊の世代」が、いよいよ65歳という年齢を迎える年代になりました。豊富な経験に培われた高い技術・技能を保有するベテラン社員の退職により、企業の競争力は大きな影響をこうむると考えられることから、こうしたベテラン社員の知識・技能・経験を早急に若手世代に継承することが求められています。

技能を効果的に継承させるためには、若手を含む教育体制の見直しなどといった計画的な取り組みが欠かせません。なかでも高度な技能の継承には、マニュアル化しにくい経験等（暗黙知）の伝達が必要となりますので、OJT（On The Job Training：仕事を通じての教育訓練）を通じて習得するのが効果的です。

技能の継承に必要なステップは以下のとおりです。ポイントとしては、「技能マップの作成」、「継承ツールの準備」、「継承支援制度の整備」などが挙げられます。

図表3-2 技能の継承の展開のステップ



①技能マップの作成等による必要となる技能の洗い出し

高齢者の保有する技能を継承するには、まず継承すべき技能や具体的な技能の保有者、また、継承のための方法とスケジュールを定める必要があります。

例えば、若年層に対して技能の継承が必要な業務と継承できる技能の保有者を洗い出し、該当する技能の保有者を若手とペアにして、OJTにより技能の継承を行うことが考えられます。その際、技能の継承を行う際のツールとして、企業全体で技能マップを作成することが効果的です。また、対象となる若手には適宜、技能の向上・技能の継承の目標を与えながら進めていくとスムーズに運びます。

2 高齡になっても働き続けられるための能力開発

高齡者が企業の求める役割に就くにあたっては、若いうちから多能工化の推進や資格取得の奨励等による技術・技能の向上に積極的に取り組む必要があります。鑄造業界では、チーム制の採用やローテーションの実施により多能工化の推進を図っている企業やQCサークル等小集団活動により相互啓発的に技術・技能の継承を行っている企業が少なくありません。また、技能検定制度⁶を積極的に活用している企業もあります。技術・技能部門以外の総務、営業、生産管理等に関してはビジネス・キャリア検定制度⁷を活用することも考えられます。こうした企業の取り組み、また各種検定制度の活用を踏まえ、自社にふさわしい方法を選択しながら推進していくことが求められます。

一方、自らが保有する技術・技能を若年者に継承するには、人を教える技術もあわせて重要になります。例えば、TWI研修等を参考としながら「教え方」を教える教育を強化することも必要となるでしょう。

なお、こうした教育訓練は企業単独では難しいことも考えられますので、各種機関や公共職業訓練校等を積極的に活用することが望まれます。

参考 見直される小集団活動

優れた製品を世界に送り出すためには、仕事に携わっている一人ひとりが良い品質の製品を安く、早く作り出すという品質意識に基づいて、ボトムアップの盛り上がりによる自主的な活動を進めていくことが効果的です。その1つの方法として、小集団活動（QCサークル活動）の展開があります。

小集団活動は、さまざまな経営環境の変化に対応し、全従業員が協力し合いながら、創意を生かして職場の業務改善や課題解決を図ることができます。加えて、グループ員が自主的な計画立案はもちろん、実行、成果の確認に至る一連の業務プロセスを体験することで、自主性やリーダーシップの醸成が図れるなど、人材育成の面でも有効です。

日本の小集団活動は、以前はこぞって活発に取り組んでいましたが、1980年代に入るとその活力にかげりが見え始めてきました。大量生産方式から多品種少量生産への移行を踏まえ、徐々にモノづくりの環境の変化にマッチしなくなっていったという歴史があります。

しかしながら、最近では小集団活動をそれぞれの企業に合ったスタイルに再編し、再開した企業が多くなっています。職場のメンバーが一丸となって協力しながら、共通の問題に立ち向かい、難問でも解決できる高い水準のグループ活動を目指していくことが大切になっています。

6 技能検定制度については、[参考資料6 技能検定制度とは] (56ページ) をご覧ください。

7 ビジネス・キャリア検定制度については、[参考資料7 ビジネス・キャリア検定制度とは] (57ページ) をご覧ください。

TWIとは、Training (訓練) Within (内の) Industry (企業) for supervisors (監督者の方々のための) の頭文字をとったもので、各職場で指導者、監督者的な立場にある人、職場のリーダーを育成するための研修です。TWIは第二次大戦中にアメリカで開発された監督者訓練プログラムです。第二次大戦後労働省（現厚生労働省）によって普及されました。現在、日本産業訓練協会（日産訓）や都道府県職業能力開発協会などを中心に広く行なわれています。

TWI訓練は、監督者に対して、教育・指導、改善、人材の活用、業務安全の研修指導を行います。監督者が効果的に現場作業者を指導することで、生産上の各問題を基本的に解決し、生産効率を高め、品質を改善し、コストコントロールという企業目標を達成します。

コース名	内 容
TWI-JI (Job Instruction) 『仕事の教え方』	仕事を正確に、安全に、良心的にやるように、そして速く覚えてもらうための訓練指導の方法を修得します。
TWI-JM (Job Method) 『改善の仕方』	仕事の改革・改善、設備の改良・改善の手法を修得します。
TWI-JR (Job Relation) 『人への接し方』	良好な人間関係を築き、事前の対策と事実に基づく問題処理方法を修得します。
TWI-JS (Job Safety) 『安全作業のやり方』	災害をもたらす不全行動・状態の間接原因をつきとめ、安全の事前処置の方法を修得します。

詳しくは、一般社団法人日本産業訓練協会のホームページ

<http://www.maroon.dti.ne.jp/sankun/tokyo/kokaiKoza.html> をご覧ください。

厳しい中でも人材に投資したことが繁栄につながる

当社は、平成不況時に、他社では既に定年退職の対象になるような高齢の従業員を定年延長により正社員として雇用を継続し、あわせて新卒者を中心に多くの若年層を採用した。定年延長、また、新規採用によって膨らんだ人件費は借入金でまかなった。経営業態が厳しい際にこうした人材育成に費用をかけるのは、ある意味賭けに近いものであったことも否定できないが、その当時、厳しい中でも人材に投資したことが結果として、当社の繁栄につながった形になっている。

ローテーションによる応援体制の確立

技術系の社員は自分の就いている工程はもちろん、それ以外の工程についても知っておかなければならないという考えから、新人はまず鍛造部門に配置し、その後、いろいろな工程をローテーションしてさまざまな業務を覚えてもらい、秋に正式な配属先を決めるという方針をとっている。真夏のちょうど暑い時期に鍛造工程で働き、最も厳しい作業を乗り切ることで、若者は一段とたくましくなるという。

当社は短納期の仕事でも積極的に引き受けることを経営方針としているので、急に仕事が増えるケースも少なくないが、全工程の業務を一通り経験している従業員がそろっているので、忙しくなった部門に緊急に応援に入ることができるようになっている。また、検査部門に配属になったとしても、鍛造等の前工程を知っていることで新たに気づく面が出てくるメリットがある。

ローテーションは新人に限らず行っており、人事異動は頻繁に実施している。社員に複眼的な視野を形成させ、多能工を育てることを目的にしている。こうしたローテーションの実施によって、忙しい部門への配置転換や緊急に応援態勢を組むことを可能にしている。ローテーションの実施は技能継承という面も考えている。

社員一人ひとりに技能訓練計画書を作成

技能継承に際しては、ISOのように文書で教えるもの、先輩から口伝で教えるものの両方を活用している。また、社員一人ひとりに技能訓練計画書を作り、できることとできないことを分析したうえで、職場の長が指導するようにしている。職場のリーダー的立場の社員は、部下の育成についても査定の対象となる。

資格取得は会社として奨励しており、受検料や交通費は会社が負担する。仕事を受注するのに必要となるような資格については、業務として講習に参加させ、受講費等を負担している。

人材育成の基本 –ものづくりはひとつづくりから–

社員を人として成長させるのも会社の役割であるとの考えから、人材育成には最も力を入れるようにしており、まずは「しつけ」から教えていくようにしている。その上で、①固有技術の向上を目指して、②管理技術の向上を目指して、③人間力の向上を目指して、という人材育成の三本柱を掲げ、それぞれに沿った内容の取り組みを実施している。例えば、「固有技術の向上を目指して」というテーマに沿うものとして工学系の大学教授による月例技術勉強会等を行い、「管理技術の向上を目指して」というテーマに沿うものとしては改善活動やQCサークル活動、ISO9001の認証取得などを行っている。「人間力の向上を目指して」というテーマでは、各種講習会への参加のほか雑誌の記事を活用した読書会などを行っている。その他に、年に数回外部講師を呼んで、「人生を楽しむために」や「顧客満足と社員のモチベーションを高める人づくり、組織づくり」といったテーマで講演会も開催している。

技能検定資格の取得に熱心に取り組む

会社一丸となって、技能検定資格の取得に熱心に取り組んでおり、毎月、鑄造技能士特級取得者には5,000円、鑄造技能士1級取得者には3,000円、鑄造技能士2級取得者には1,500円の資格手当を支給している。複数の級を保有していれば複数分の手当が支給されることもあり、1人で複数の検定等級を取得している者も少なくない。

また、従業員の多能工化には特に力を入れて進めており、スケジュール表を作って、余裕があるときには自分の担当以外の他業務も覚えるよう訓練を行っている。

提案制度を導入しており、どのような提案でも1件200円を支払っている。生産革新活動(カイゼン活動)を行っており、年に1回は全社で成果発表会を行っている。

教える人を育てることも課題 –日本鑄造協会「鑄造カレッジ」の活用–

教える人を育てることも課題だとしている。高校卒業生の定期採用を始めてから10年を超え、彼らはすでに職場のリーダーに育っているが、これからは技術面についても教える側に回ってもらいたいと考えている。そのための対策として同業他社を引退した人に技術顧問をお願いして、定期的に指導に来てもらっている。また、日本鑄造協会の「鑄造カレッジ」に連続して参加させ、同新人教育研修には新人だけではなくリーダー層も参加させるようにして、リーダー層の底上げを図っている。

※日本鑄造協会の「鑄造カレッジ」については「参考資料8. 鑄造カレッジ(鑄造中核人材育成)とは」(58ページ)をご覧ください。

3 高齢者のモチベーションの向上に資する賃金制度の見直し

高齢者に限らず働く意欲ややりがい、モチベーションを左右する大きな要素のひとつに賃金があります。賃金の決定は、労働条件の中でも企業の考え方、経営方針が色濃く表れますので、唯一の正解といったものではありません。まずは、**自社の賃金制度がどういった考え方に基づいて設計されているのかを社内に明らかにし、高齢者のみならず全従業員に対して理解を求める努力をすることが重要**です。

(1) 能力評価や査定を行い、その結果を賃金に反映させる

高齢者の賃金においても、定年到達時に比べて賃金を大幅に引き下げる企業、定年を迎えてもあまり賃金を引き下げない企業、また、いわゆる能力主義といわれている非年功型賃金制度を導入しているので、そもそも勤続年数や年齢と賃金がリンクしない企業も存在しています。

実態として、多くの企業では定年前後で賃金を下げっていますが、これにより高齢者のやる気が下がってしまったり、責任ある仕事を嫌がってしまったりは、高齢者の持つ技術・技能や能力等を活かすことができません。やる気の低下は、本人の仕事ぶりに反映することはもとより、気の緩みから思わぬ事故や怪我を起こしてしまうことにもつながります。また、こうした高齢者が職場に一人でも存在すると、職場の雰囲気が悪くなったり、上司や周囲の者の負担が増えたりするので、高齢者雇用に水を差すことになってしまいます。

こうした状況を未然に防止するためには、責任の重い仕事や企業にとって貢献度の高い仕事に就いている高齢者とそうでない高齢者との賃金に差をつけたり、能力評価や査定を行い、その結果を賃金に反映させることが考えられます。

例えば、高齢者の基本給を昇給させることはなかなかできるものではありませんが、業績に応じた賞与の支給、また、その際、目標の設定とその評価、評価結果を踏まえて支給額を決定すること等が考えられます。高齢者の頑張りに報いるためにも、こうした査定に基づく賞与の支給は意味があるのです。

(2) 厚生年金の支給開始年齢の引き上げに伴い賃金設定をどうするか

厚生年金の支給開始年齢の引き上げにより、2013年4月からは60歳になっても在職老齢年金が支給できない継続雇用者が出てくることになりました。公的給付⁸、とりわけ在職老齢年金の支給を前提とした賃金・処遇制度をとっている企業においては、影響が少なからず出てきますので、賃金設定における考え方の整理と必要に応じた見直しが求められることになります。

それでは、在職老齢年金が支給されなくなった後の高齢者の賃金をどのようにしていけばよいのでしょうか。

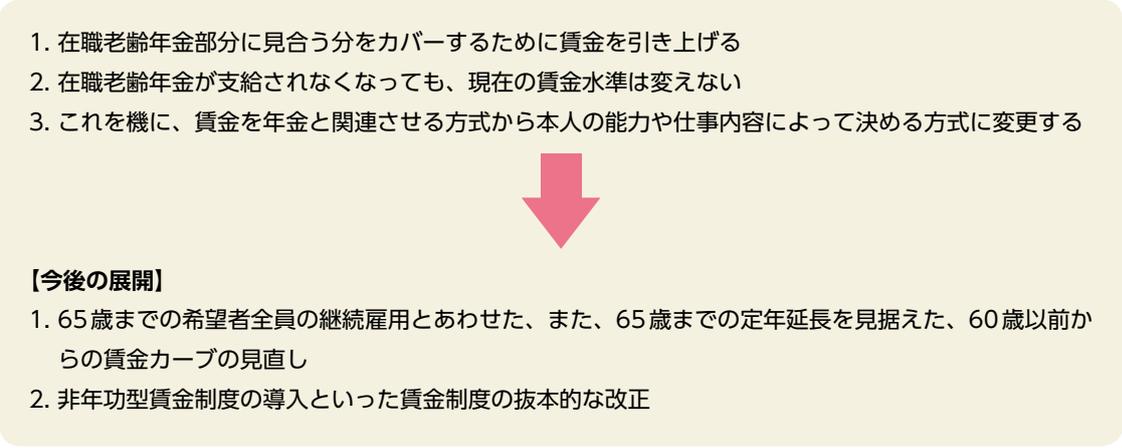
1つ目の選択は、**在職老齢年金部分に見合う分をカバーするために賃金を引き上げる**ことです。

2つ目は、**在職老齢年金が支給されなくなっても、賃金水準は変えない**という選択です。そもそもはじめから年金の支給と企業に対する貢献度合いに応じて決定すべき賃金とは関係がない、といったスタンスを取れば、年金の支給開始年齢が引き上げられたとしても、これによって自社の賃金制度を変える必要はありません。

3つ目の選択としては、**高齢者の賃金を年金と連動させる方式から本人の能力や仕事内容によって決める方式に変更**することです。

今後、65歳までの希望者全員の継続雇用や定年延長とあわせた**60歳以前からの賃金カーブの見直し**、さらに進んで**非年功型賃金制度の導入**といった賃金制度の抜本的な改正までも視野に入れた賃金・処遇制度の再構築を行うことも考えられます。

図表3-3 在職老齢年金が支給されなくなった後の賃金の決定方法



⁸ 在職老齢年金、高齢雇用継続給付といった公的給付の活用については、「参考資料3. 公的給付のイメージ」(45ページ)をご覧ください。

定年後の給与は、定年時に比べて1年目80%、2年目75%と徐々に下げる

定年後の給与は、定年時の基本給および役職手当を合算した額をベースに、1年目80%、2年目75%、3年目65%、4年目60%と下げていき、最後は本人が辞めたいと言うまでは定年時の50%を支給する。定年後1年目の給与は80%と比較的高めであるが、これは生活する上でまだまだお金がかかることもあるだろうとの考え方からであり、この仕組みは昔から変わっていない。毎月の基本給についての定年後の査定はない。

なお、賞与については働きぶりを査定した結果が反映されるため、支給金額は一人ひとり異なっている。

賞与は年2回、評価シートを用いて行った査定に応じて支給額を変える

継続雇用者の賃金は、フルタイム勤務の場合は定年時の基本給の80%からスタートし、契約更新時に毎年5%ずつ下げる形をとる。パートタイム勤務者については、フルタイム勤務者の7割とし、時給で支払う形となる。

現状では能力や実績により基本給に差をつけることはしていない。定年時の給与額による差はあるものの、基本的なベースは全員一律である。ただし、将来的には、継続雇用者においても能力差を考慮した賃金体系に変えていかなければいけないと考えている。

賞与は年に2回、金額の決定にあたっては査定を行い、働きに応じた支給を行っている。査定に使う人事考課は現役社員と同様のシートを用いて行い、上司との面談を行って結果をフィードバックしている。

継続雇用後に給与が下がることについては、その理由を毎年契約更新時に本人に説明

継続雇用者の月給は60歳到達時の60～80%となり、その幅は個々人の能力や技能に応じて決めることになる。賞与についても現役社員の平均額の60～80%となり、給与と同様に能力や技能によって金額に差をつけるようにしている。継続雇用後に給与が下がることについては、その理由を毎年契約更新時に本人に説明することで、納得性を高めている。

管理職の場合は、定年以降も給与額を下げることはない。ただし、能力主義的賃金体系のため、査定によって定年前よりも金額が変動することがある。

4 高齢者が能力を十分に発揮できる職場環境の改善、安全対策、健康管理対策

高齢者の就業に当たっては、加齢に伴う体力の低下など留意すべき点も少なくないことから、一般の従業員以上に安全面の対策や職場環境の改善、健康管理対策は欠かすことのできない課題です。

(1) 職場環境の改善、安全対策の充実が重要

とりわけ、鑄造業界においては、改善されつつあるとはいえ高温、騒音、粉塵、重筋労働等高齢者への負荷が高い作業環境があり、安全面においても注意を要する作業は少なくありません。高齢者の負荷を軽減し、安全第一で作業をしてもらうための不断の職場環境の改善、安全対策の充実が重要になります。

(2) 健康であることは高齢者が能力を十分に発揮するための前提条件

健康であることは高齢者が能力を十分に発揮するための前提条件となります。日ごろから本人の注意を喚起することは当然のことですが、あわせて、企業としても健康管理面の対策を強化することが求められます。とりわけ鑄造業界においては、**粉塵の発生等により呼吸器への負担が大きくなったり、あえて照度を低く抑えている工程があり視覚負担が大きくなったり**、また、騒音の発生もあることから、肺診断、視力診断、聴力診断については特に重視しなければなりません。

なお、近年、心の病、メンタルヘルス不全等が大きな問題になっています。この背景には、景気低迷が続くことで将来に不安を持つとともに、職場における孤立化等による対面コミュニケーションが希薄化したことなどが要因として考えられます。こうしたメンタルヘルス不全を未然に防止するためには、**まずは、日常のコミュニケーションを見直すことから始めることが重要です**。報告・連絡・相談（ほうれんそう）が習慣化されている職場は生産性向上対策の前提要件となります。社内のコミュニケーションにおける問題点を出し合い、改善案を皆で考えたり、管理者が部下一人ひとりと面談をして、各自の不安や不満、改善案などを傾聴することなどが効果的です。

シフト制を導入、職場ごとにスポットクーラーを設置

夏場の工場内は60℃に達することもあり、長時間の業務は体力的にも気力の部分でも厳しいものがある。若い人を辛い職場にシフトするという考え方もあるが、辛い職場ほど高齢の従業員が就く傾向があり、実際に若い人よりも仕事ができるといった側面がある。現在、当社では時間によって交替するなどのシフト制を導入したり、少しでも熱さを凌げるように、職場ごとにスポットクーラーを設置したりしているが、経験と工夫、忍耐力、精神力といった側面では高齢者に一日の長があり、若い人だけではできない仕事は依然として多い。

バラシ作業場にはスポットクーラーやミスト扇風機を設置

生産工程で体力的に過酷なのは溶解および注湯、バラシ（解砕）で、特に夏場は暑くて大変な作業となる。バラシ（解砕）作業場にはスポットクーラーやミスト扇風機を入れるなどしているほか、工場全体では屋根に断熱ペイントを塗装したり、送風機で外気を取り込むような工夫をしている。

夏季には塩飴やスポーツ・機能性飲料を欠かさない

夏季には塩飴やスポーツ・機能性飲料などを置いて、塩分や水分を補うように促している。また、従業員の体調・顔色には、職場のリーダーが常に気を配るようにしている。

副社長が安全衛生委員会の委員長となり、安全衛生管理体制を整備

副社長が安全衛生委員会の委員長となり、安全衛生管理体制を整備し、率先して取り組んでいる。まずは安全衛生委員会年間予定表を作成し、健康診断関係・巡回・講習会・点検関係等の毎月行う事項を書き入れ、それに基づき毎月の対策の結果報告、災害報告を月1回の安全衛生委員会で行っている。

健康管理については、定期健康診断、じん肺健康診断、有機溶剤健康診断、生活習慣病予防検診を実施し、同時に健康増進のため、衛生パトロールの実施、工場内ウォータークーラーの設置等の改善を行っている。

また、作業環境改善活動として、職場安全パトロール、職場騒音測定、保護具着用週間、消防設備点検、3S（整理・整備・清掃）運動、年始年末安全運動、年内災害発生の報告と改善対策等を実施している。

参考

スキタ鉄工株式会社（製缶配管加工、鋳造、精密加工）の作業改善の取り組み

高齢者でも安全に働けるように作業施設の改善に取り組んだ。改善にあたっては、社長が委員長となり各工程の班長を交えた「職場改善推進委員会」を発足させ、改善計画を策定し、次のような作業改善を行った。

①製造現場の照明を改善して高齢者の視覚低下を補完

工場内の照明が屋根裏部屋部分についており、地上10メートル以上の所にあり、照明器具も老朽化していたため、照度が不足していた。そこで、照明器具の数を28個から50個に増やし、照明の位置をできるだけ下に降ろす等の改善により照度を確保した。

②重量物運搬の移動距離の短縮および走行クレーンの設置で肉体的負担を軽減

塗装場と検査場が作業場から離れているため、重量物についてはフォークリフトを使用した長距離の運搬作業が必要で、製品落下の危険性と肉体的負担があった。そこで作業場からの移動を少なくするために、離れた場所にある塗装場と検査場を作業場の近くに新設し、重量物の運搬距離を短縮した。また重量物の持ち上げ・移動をフォークリフトに代えて走行クレーンを使用することにより肉体的負担を軽減した。

③屋外作業、中腰姿勢の仕上げ作業を屋内作業、腰掛け作業に改善

屋外で、中腰姿勢の仕上げ作業を行っていたため、高齢者にとって健康面に不安があった。また、仕上げ作業により粉塵が散乱し、清掃等が大変だった。そのため、仕上げ作業場を新設し作業台を設置することにより、高齢者にふさわしい職場環境に整備した。また、粉塵対策として集塵機を設置した。

④機械現場の測定機をアナログ式からデジタル式に改善

機械現場の測定機がアナログ式で数値が読みにくかった。そこで、高齢者でも読みやすいデジタル式の測定機に代えた。こうした作業施設の改善活動により、視覚的負担や肉体的負担が軽減され、高齢者にとって働きやすい職場になり、同時に生産性も向上した。

出典：「高齢者雇用の企業事例ベスト20Part xii」（平成19年3月）高齢・障害・求職者雇用支援機構

5 短日・短時間勤務による職域の拡大

鑄造業界は、リーマンショック後の景気低迷や取引先企業の海外調達増加、中国、韓国等の台頭による競争の激化、価格下落など厳しい経営環境にあります。鑄造業界では伝統的に従業員の雇用の確保を重視してきましたが、高齢者が増加すればその分若年者の採用を控えざるを得ないといった声も聞かれます。若年者の採用が停滞すると年齢構成がいびつになる、また、世代交代が進まないといった経営にとってのデメリットもあることから、**企業の持続的発展といった観点から、増加する高齢者が新卒採用に悪影響を及ぼさないように配慮**することが求められます。

そのためには、**短日・短時間勤務でも可能な仕事や役割を開発して、高齢者を充てる**といったことが考えられます。例えば、高齢者のなかで技術・技能継承の役割に就いている方や経験を活かして特定の工程には就かず遊軍として働いている方、また、安全衛生担当や内部監査に就いている方、設備のメンテナンスを担当している方などについては、必ずしもフルタイム勤務を必要としません。

一方、働く意欲や能力は高いものの、健康状態など身体面の理由や家庭の事情等で定年以前と同じようなフルタイム勤務は難しいといった方が出てくることも想定されます。現状でも、就労ニーズの多様化を踏まえ、高齢者の中にもこうした短日・短時間勤務を希望する方も存在しています。

就労形態の選択肢の一つとして、**残業をできるだけさせないように配慮したり、短日・短時間勤務制度を用意**することが考えられます。

嘱託社員の勤務時間は、一般社員よりも30分早く終業

力仕事などは、適宜、同じ工程にいる若い従業員が役割を担うようにし、65歳定年後の嘱託社員に限らず、50歳代後半から60歳代の従業員はなるべく「頭を使う仕事」を中心に従事してもらう風土が社内に定着している。

また、嘱託社員の勤務時間は、一般社員よりも30分早く終業させるようにしている。一般社員の勤務時間は8時から16時45分、嘱託社員は16時15分までとなっている。終業後のシャワーを浴びる時間の確保や早めに帰宅することで通勤ラッシュの混雑を避けることができようとの配慮からである。

6 従業員の意識改革 —高齢期における働くにあたっての心構え—

年金の支給開始年齢の引き上げ、また、希望者全員の継続雇用制度の厳格化などもあり、**従業員の職業生活がいままでよりも長くなることが想定**されます。従来であれば、定年到達以降は「おまけ」の様な考えのもとで働いている高齢者もいましたが、今後は「生涯現役」の考え方にに基づき、常に誇りと生きがいを持ちながら、できる範囲で最大限、自身の保有する能力を発揮して、企業に貢献するといった姿勢が欠かせなくなります。したがって、**60歳以降も働くにあたっての心構えや中年期に求められる意識改革の取り組みについて、従業員一人ひとりが自分の問題として考えることはもとより、企業としても支援**していくことが今まで以上に求められます。

企業としては、これから定年を迎える方に対して、賃金や勤務時間といった労働条件はもちろん、**①企業が高齢者に求める役割や期待、②年下の上司への対応、③肩書が外れた場合の職場での立ち居振る舞いやかつての部下への対応等、高齢期における働く際の注意事項をあらかじめ説明**しておきましょう。

また、定年到達以前、たとえば定年到達の10年前くらいから高齢に至ることにより広がる不安をできるだけ解消するために、**定年以降の就労に関して事前に考えてもらう機会をつくったり、広い意味で高齢期の働き方や生きがい、資産管理、生活設計など定年後の人生等について考えてもらうような生活設計教育、キャリアデザイン研修、ライフプラン研修などへの受講を奨励**することなどが考えられます。

自社における中高年齢従業員を対象とした職場の活性化のための策を検討している場合は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が行っている「**就業意識向上研修**」⁹の活用が考えられます。

なお、対象者が複数おらず、1社だけで行うことが難しい場合は、外部機関が実施している退職準備研修や生活設計教育、ライフプラン研修を活用することが効果的です。

9 「就業意識向上研修」については、「参考資料5. 高齢・障害・求職者雇用支援機構の就業意識向上研修」(54ページ)をご覧ください。