

IV. 高齢者雇用推進のヒント(事例集)

本章では「II.漬物製造業が高齢者雇用を進める上での5つの重点課題」について、それぞれの課題ごとにヒントとなる事例を紹介しています。事例のポイントについてもふれていますので、自社で取り組みの際の参考にしてください。

■事例(ケース)一覧表

重点課題	ケース	ページ
1. 高齢者の職業能力向上	1: 再雇用後も仕事ぶりを評価し時給に反映する 2: 若い人とのペア勤務態勢 3: 評価と連動した多能工化教育	P.26
2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用	4: 若年者の育成を高齢者に任せる 5: 作業マニュアルの要約版を現場教育で活用 6: 業務の引き継ぎを計画的に実施	P.28
3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現	7: 高齢者や女性の視点で実施している業務改善 8: ヒヤリハットと改善提案による業務改善の推進 9: 高齢者が簡単パソコン操作できるように工夫	P.30
4. 高齢者の雇用管理のレベルアップに取り組む	10: 高齢者の仕事ぶりや健康状態をよく見極め、働き方を調整 11: 自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を支える高齢者のマンパワー 12: 定年後の処遇に連動させた職能資格制度 13: 目標管理制度の評価結果が定年後の処遇に連動 14: 定年以降も処遇はスライド 15: 高齢者の新たな役割を創出 16: 営業担当者は定年後ピッキング業務を担当 17: 営業担当者は、55歳以降は営業以外の部署へ配置転換 18: 営業担当者には再雇用後も営業を続けてもらう 19: 定年後の職種は人それぞれの体力や能力によって決める 20: 定年前の面談により定年後の不安を軽減 21: 社会保険労務士資格を持つ社員が相談や質問に答える 22: 高齢者を対象にした相談窓口の設置 23: 健康管理チェックリストによる日々の健康管理	P.33
5. 高齢者雇用に関する情報を活用	24: 経営者自らが高齢者雇用に係わる情報を収集 25: 経営支援に係わる情報を上手に活用し、高齢者の処遇のしくみを作る	P.45

1. 高齢者の職業能力向上

(1) 高齢者の職業能力を高める取り組み

ケース1: 再雇用後も仕事ぶりを評価し時給に反映する

B社では、再雇用者についても半年に1回評価を行い、その結果に基づいて時給の見直しを行っています。評価は、作業の効率、作業ルールの知識（筆記テスト）、企業理念の理解の項目について職場の上司が行います。評価結果は、時給に10円単位で反映されるしくみです。これまでは一人ひとりの評価をせず一律の処遇としていましたが、仕事の能力の違いに対して従業員から不満の声が出るようになったため、この評価のしくみを導入しました。処遇に反映される額は決して大きくありませんが、評価が処遇に反映されることが、従業員一人ひとりの仕事に対するモチベーション向上に寄与していると同社では評価をしています。

【ケース1のポイント】

- 再雇用後も評価を行い、評価結果を少額でも処遇に反映させることで、高齢者の自発的な能力開発、モチベーションの向上を促していること

ケース2: 若い人とのペア勤務態勢

G社では、若手と高齢者がペアで業務を行う態勢をとっています。これには、高齢者の持つ技術を次の世代に伝承することに加え、高齢者のモチベーションを高めたいというねらいがあったといいます。若手に教えるという役割を全うするためには、高齢者が自分自身の技術や知識を陳腐化させることなく、常に勉強をし、磨き続けておくことが必要です。「高齢者のモチベーションの源泉は、いかに会社、職場から必要とされているかということ」とG社の社長がいうように、若手を教育し、育てるといった役割を担うことは、職場から必要とされているということであり、それが高齢者のモチベーションの源泉になると、同社では考えています。

【ケース2のポイント】

- 若手の育成担当という役割を高齢者に任せることで、高齢者が自発的に自分の能力開発に取り組むように促していること
- ペア勤務態勢という形があるため、若手の育成を担うという高齢者の役割が明確になったこと

(2) 高齢者に対する教育の実施

ケース3: 評価と連動した多能工化教育

B社は、「このラインでしか仕事ができないという人を作らない」を方針に据え、従業員の多能化教育に取り組んでいます。従業員一人ひとりがいろんな業務を行えるようにするために、部門長が、OJT教育による一人ひとりの育成計画を作成。日々の仕事の中で、対応できる業務の数を増やすための教育を行っています。この教育は、高齢者も例外なく対象となります。同社では、従業員の評価の項目に、対応できる仕事の数と、その仕事の遂行レベルを入れ、処遇と連動させています。従業員の中には、担当できる仕事の数が増えることで、職場内で大いに頼りにされ、仕事への姿勢が以前とは比べものにならないほど前向きになった人もいます。同社では、この制度により、従業員一人ひとりが向上心を持ち、より一層、職務能力を高めていくことを期待しています。



【ケース3のポイント】

- 計画的にOJT教育を進めていること
- 能力開発が処遇に結びつくため、従業員一人ひとりの仕事に対する向上心が高まったこと



コラム 高齢者に対する管理者のマネジメント力強化

「かつての先輩や上司である年上の部下をマネジメントしなければいけない…どう対応してよいかわからない」「立場が変わっても、以前のように先輩風、上司風を吹かせる年上部下への接し方に困っている」…このように、いわゆる年上部下への対応に悩んでいる若い管理者も少なくありません。かつての先輩や上司を部下として扱うことに心理的な抵抗が働くため、なかなか有効な方法が見出せないようです。その処方箋が、年上部下との積極的なコミュニケーション。かつての先輩や上司をなんとなく“煙たい存在”として敬遠して遠ざけるのではなく、積極的にコミュニケーションをとるのです。コミュニケーションをとりながら、部署の目標をよく理解してもらい、その目標を実現するために、年上部下に協力して欲しい役割を伝えます。目標達成までの過程では、できるだけ「相談する」「知恵を借りる」といったスタンスで年上部下の自尊心を保ちつつ、豊富な経験や知識を引き出していくようにします。もちろん、年上部下の仕事ぶりなどで問題があれば、先輩や元上司であっても、毅然と対応することも必要です。こうした関係を構築できれば、職場の戦力は確実に強化されます。若い管理者には、こうしたノウハウを伝え、年上部下を上手にマネジメントできる力を強化していただきたいと思います。

2. 若年者の育成に高齢者のマンパワーを活用

(1) 若年者の育成を担う高齢者の役割を職場で明確にする

ケース4: 若年者の育成を高齢者に任せる

次世代の職場リーダーのフォロー（育成）役を高齢者に任せているE社。同社には、これまで勤続年数が一番長い人が職場の班長になるという暗黙のルールがあり、それぞれの職場では、最もキャリアの長い高齢者が班長に就いていました。同社ではかねてより次世代の班長を育てることの必要性を感じており、思い切って若手に班長を任せ、これまで班長を務めていた高齢者には新しい班長のフォロー役に徹してもらうよう、会社として方針を決めました。班長の交替にあたり、工場長から全従業員に会社の考え方を丁寧に伝えて理解を得たことで、班長の交替は円滑に進んだといいます。特に、班長を務めていた高齢者の新しい役割（新しい班長のフォロー役）を、本人だけでなく職場のメンバーにも明確にしたことで、職場での新しい自分の役割に取り組みやすくなる環境が整いました。

【ケース4のポイント】

- 高齢者の役割（新しい班長のフォロー役）を会社の方針として明確にしたこと
- 高齢者の役割を、本人だけでなく職場のメンバーにも伝え共通の理解を得たこと

(2) 高齢者が若年者（後輩を含む）を効果的に育成できるように支援する

① 教育ツールを用意する

ケース5: 作業マニュアルの要約版を現場教育で活用

C社では、分量の多い作業マニュアルの要約版（以下、要約版）を作成。これをラミネート加工し、作業場で見られるように機械のそばに置いています。要約版とは、作業の手順や作業上の注意点などについて、写真を使って誰にでも簡単にわかるようにしたものです。

要約版では、「この工程は約10分かかるので、その間に次の工程で使用するタンクを洗浄しておく」などのように、作業を効率的に進めるための“コツ”も明記されています。要約版があることで、不慣れな人でも手順に抜けが起きることなく確実に作業を進めることができる

といいます。また、「教える側が教えられる側と一緒に要約版を見ながら教えていくことで、意思疎通が進む」というように、教育の効果を高める効果を感じています。



機械のそばに業務マニュアルの要約版を常備

【ケース5のポイント】

- 作業マニュアルを作業中見ることができるよう工夫したこと
- 作業マニュアル要約版を教育ツールとして活用していること

② 育成計画を作る

ケース6: 業務の引き継ぎを計画的に実施

C社では、ラインのリーダーが引き継ぎ計画書を作成し、その計画に基づいて、定年を控えた社員が後輩に業務の引き継ぎを行います。引き継ぎ期間は、約3ヶ月で、その間に、仕事を通じて業務の進め方、業務を進めるための技術、知識を教育していきます。この期間は、業務を進める上でのコツのように、マニュアル類に明文化されていない実践的なノウハウについても後輩に伝えることができる貴重な機会にもなっているといえます。同社では、引き継ぎ計画を作成し、それに基づいて教育をしていくことで、教育成果を確認しながら、漏れなく確実に引き継ぎを実施することができるというメリットを感じています。

【ケース6のポイント】

- リーダーが引き継ぎの育成計画を作成し、その計画に基づいて高齢者が後輩の教育を行ったこと
- 計画の進捗の過程で、教育成果を確認しながら進めていったこと



コラム 後輩の育成に悩む高齢者

「若い子はこちらが教えているつもりでも、叱られたと受け取るので指導の仕方が難しい…」 「自分たちは先輩から怒鳴られながら育ってきたが、今の子にそのスタイルは通じない。どう接していいか…」 …これらの声に代表されるように、後輩に対し上手に教育やアドバイスができないことを悩む高齢者が少なくありません。もちろん後輩の育成が上手な高齢者もいるのですが、それはその人の属人的なセンスによるもので、組織のノウハウにはなっていないのが現実です。

一人でも多くの高齢者が後輩を上手に育成する力を持てるようにするためには、属人的なセンスに任せるだけではなく、組織的に高齢者の育成力を強化するための取り組みが必要です。「技術や技能の伝承」、「若手の育成」を大きな課題と認識している漬物製造業各社には、高齢者の育成力強化に是非、取り組んでいただきたいと思います。

豊富な経験や知識を持つ高齢者が、後輩に対して上手に教育やアドバイスを行えるようになれば、技術や技能が次の世代に引き継がれ、企業にとっても大きなメリットになるはずです。また、高齢者にとっても、働きがいを得られ、モチベーションアップにつながります。

なお、本ガイドブック別冊の『高齢期のワークライフを充実させるために(ツール集)』には、後輩の育成が上手な高齢者の特長を紹介しています。漬物製造業で活躍している高齢者の中でも、後輩の育成が上手だと社内で評価されている高齢者の方々にヒアリング調査を行い、その共通点をとりまとめたものです。社内での高齢者教育に是非ご活用下さい。



3. 高齢者が働きやすい職場づくりを通じて生産性の高い職場を実現

(1) 高齢者や女性の視点で職場の業務改善のポイントを抽出

ケース7: 高齢者や女性の視点で実施している業務改善

「高齢者や女性の視点で、今の業務の進め方に問題はないかを考えるようにしている」というB社。作業スピードや男性の感覚だけの視点で業務改善を進めると、高齢者や女性に負荷がかかる業務の進め方になりやすいという反省を踏まえてのことだといいます。

同社では、高齢者や女性でも無理なく働ける環境づくりを目指した業務改善に日々取り組んでいます。大きな水槽を取り扱う業務では、水槽を小さくして高齢者や女性でも無理なく取り扱えるようにしました。同様に、調味液の入った一斗缶も小型化、軽量化を図りました。その他、高さを調節できる作業台の導入、作業場の照度を高めるなどの改善、空調により工場内の温度が1年を通じて一定に保つなどの改善も行っています。

また、漬物製造の現場は水仕事が多く、体が冷えやすいことを考慮して、休憩室に床暖房を導入したほか、休憩室の半分を畳にして、横になって休めるように工夫するなど、高齢者や女性が無理なく働ける環境づくりの徹底を図っています。

【ケース7のポイント】

- 高齢者や女性の視点で、業務の改善点を見つけ、改善を図っていること
- 作業現場だけでなく、休憩室も含め、全体的に目を配り改善を図っていること



コラム 漬物の製造現場での負担やリスクの軽減

重量物の取扱いや、水を使うことが多いことは漬物製造業にとって共通の課題です。そうした職場において、高齢者が安全に働ける職場を作っていくことについては、B社の他にも多くの企業が工夫をしています。

〈重量物を取り扱うことでの負担軽減〉

- ローラーや台車を活用し、運搬に負担をかけないように工夫
- 運搬の距離を短くする作業動線やレイアウトの改善
- 重量物を取り扱う作業は、高齢者や女性については作業時間を短縮
- 高齢者や女性には、重量物を取り扱う業務を担当させない

〈水を使う職場での配慮〉

- 就業前に長靴の底の減り具合を全員で点検し、転倒事故の予防
- 工場の床材に、お風呂場の滑り止め用床材を使用
- 足用カイロを従業員に配付
- 休憩室の自販機は夏場でもホットドリンクが買えるように設定



重量物は、台車で運搬

(2) 改善手法を活用し、体系的に業務改善を推進

ケース8: ヒヤリハットと改善提案による業務改善の推進

「現場の改善は、従業員のヒヤリハットや改善提案が元になっている」というC社。現在では、活動も活発に行われていますが、活動自体が停滞した時期があったといいます。そうした停滞期から抜け出し、活動が活発になったのは、業務改善活動の年間計画を策定し、工場長自らが先頭に立ち計画の推進に取り組むようになってから。工場長自ら、工場の従業員に何度も業務改善の方針を説明し、工場で働く一人ひとりの理解を促していきました。今では従業員から、ヒヤリハットや改善提案が数多く出されるようになりました。



従業員から提案された改善アイデア

最近では、従業員の改善提案で、ゴミの樽を小型化し、併せて、樽を持ち上げずにゴミ捨て場に運搬できるように、手動ローラーで工場からゴミ捨て場に排出できるように工夫しました。こうした例のように大きなコストをかけずに、高齢者を含む従業員の業務の負担を大幅に軽減するなどの成功体験も増えてきました。その他、従業員から出されたヒヤリハットをもとに、滑りやすい箇所に手すりや滑り止めを施すなど、工場内のリスク削減に積極的に取り組み、高齢者も安心して働ける環境を作っています。

【ケース8のポイント】

- トップが先頭に立ち業務改善に取り組む意志を見せていること
- 業務改善の方針が、従業員一人ひとりに徹底するよう何度も説明していること
- 年間の実施計画を策定し、計画、実行、検証のサイクルに基づいて業務改善を実施していること



コラム ヒヤリハットとは

仕事中に「ヒヤリ」や「ハッ」としたけれども、幸い事故や災害に至らなかった出来事を「ヒヤリハット」といいます。実は、1件の重大事故が起きるには、29件の軽傷事故、300件の無傷事故（ヒヤリハット）があると言われていています。したがって、重大事故を未然に防ぐためには、日々職場で発生しているヒヤリハットに着目して、対策を考えていくことが大切になります。ヒヤリハットの活動は、次の①～④の流れで進めます。

- ① 職場でヒヤリとしたこと、ハットしたことがあった
- ② ヒヤリとしたこと、ハットしたことを報告する（報告書に書いて提出する）
- ③ 報告の内容について、安全担当者が中心になってみんなで改善策を考える
- ④ 改善策を実行し、周知徹底を図る



(3) 加齢による衰えを工夫でフォロー

ケース9: 高齢者が簡単にパソコンを操作できるように工夫

H社では、漬物の製造の他、直営店で漬物の小売販売を行っています。直営店では、再雇用で働いているベテランの女性スタッフが多く活躍しています。「接客は上手だし、長く勤めてくれているので皆それぞれに固定客がある」と、同社ではこれらベテランのスタッフを高く評価しています。ただ、一方で、問題もありました。店舗では、発注をパソコンで行う必要がありますが、ベテランスタッフはパソコンが苦手な人が多く、入力等の間違いも多かったといえます。また、年齢とともに物忘れも増えてきて、発注のし忘れなどもたびたび起きるよう



になりました。同社は、「発注ミスや注文のし忘れはシステムで防ぐ」という考えのもと、発注システムの改善に取り組みました。「パソコンが苦手な高齢者でも簡単に操作できるよう、手順を極力簡単にする」という改善コンセプトを据え、単に数字だけを入力するだけのシステムに改善しました。改善によって、ベテランでも無理なく発注業務ができるようになり、発注ミスなどは相当改善されました。また、簡単に入力できることで、後回しにすることがなくなり、発注忘れが起きにくくなりました。

ベテランスタッフの強みである「接客に集中できる態勢ができてきた」と同社ではシステムの改善を評価しています。

【ケース9のポイント】

- 物忘れやミスなどのヒューマンエラーを、人間の注意力だけでカバーしようとするのではなく、物忘れやミスが起きにくいシステムを作ることに対応しようとしたこと

4. 高齢者の雇用管理のレベルアップに取り組む

(1) 高齢者の働き方に対する多様なニーズへの対応

ケース10: 高齢者の仕事ぶりや健康状態をよく見極め、働き方を調整

D社では、60歳以降の再雇用者については、勤務日数、勤務時間を自分の希望に合わせて働ける制度を導入しています。現在、再雇用として働いている高齢者も、週3日勤務の人、週5日勤務の人など様々です(図-17)。

同社は、深夜、早朝勤務が中心の卸業ですが、高齢者については出勤時間を自分の希望する時間に自由に設定することができます。この制度を導入したのは、「高齢者はお金だけが目的で働いている訳ではなく、健康維持やちょっとした経済的余裕が欲しくて働いている人も多い。そうした人たちに対して、会社の都合だけを押しつけても働いてもらえない」という同社社長の考えが背景にあります。同社では、再雇用後、概ね65歳までは、フルタイムで働くことを希望する人が多いのですが、人によっては疲れる様子も見られるので、そうした人には、勤務時間の短縮を勧めるなど、きめ細かなマネジメントをしています。

同社では高齢者本人の働き方のニーズを尊重する一方で、仕事ぶりや健康状態などに注意しながら、上手にマネジメントすることが高齢者雇用のポイントだと考えています。

図-17

①週3日(4-5時間)	男性69歳
②週5日(7時間)	女性68歳
③週5日(7時間)	女性67歳
④週5日(8時間)	男性68歳
⑤週4-5日(5時間)	男性68歳
⑥週4日(5-6時間)	男性68歳
⑦週3日(2-3時間)	男性73歳

【ケース10のポイント】

- 勤務時間や勤務日数などについて、単に高齢者のニーズに任せるのではなく、高齢者の仕事ぶりや健康状態をよく把握し、必要であれば勤務時間を調整するなど会社側のきめ細かなマネジメントを行っていること

ケース11: 自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を支える高齢者のマンパワー

B社では、従業員一人ひとりが自分の働き方のニーズに合わせて、働く時間や曜日等を決めることができます。従業員は翌月の勤務希望日を申告。それをもとに各部門長がシフト調整を行います。従業員の希望は、ほぼパターン化されているのでシフト調整はさほど大変ではないといえます。どうしてもシフト調整が難しい場合は、フルタイム勤務の人員で調整を行うことで対応しています。なお、フルタイムで働いているのは、B社の場合、ほとんどが高齢者で、子育て世代が働きにくい時間帯を高齢者が補っているということになります。自分の希望に合わせて、自由な働き方ができる制度は、子育て世代など従業員から喜ばれており、同社では、自己都合を優先して働ける柔軟な勤務形態を、今後、人材募集の際のアピールポイントとして訴求していこうと考えているといえます。若い人材層を確保するためのB社の戦略を支えているのが、高齢者のマンパワーなのです。

【ケース11のポイント】

- 働き方のニーズに合わせて働ける制度を設けることで、子育て世代の人など、若い世代を確保しやすくなったこと
- 子育て世代が働きにくい時間帯をフルタイムで働く高齢者がカバーしていることで、同社の人材確保戦略が維持できていること

(2) 従業員のモチベーションや能力向上につながる処遇制度

ケース12:定年後の処遇に連動させた職能資格制度

G社では職能資格制度を導入しています。同制度を設計する際に、定年前の評価が、定年後の働き方のコースに連動するように工夫しました。定年後の働き方のコースは、①役員、②定年到達時の処遇のスライド、③定年到達時の75%の処遇、④時給制へ移行の4つがあり、定年後にどのコースで働けるかは、定年前までの評価をもとに決定されるしくみです。定年後の働き方のコースに直結する評価は、直属の上司、部門長など評価者の評価をもとに、最終的に年に計3回、社長が社員と直接面談を行い決定されます。定年到達まで、この評価が積み重ねられ、定年以降の働き方のコースが決まります。社員は定年までの期間、定年後に自分がどのコースで働きたいかを見据えて、仕事に向き合っていくことが求められます。同社ではこの制度が、社員一人ひとりの仕事に対する意識を高め、モチベーションの向上や職業能力の向上に寄与していると評価しています。

【ケース12のポイント】

- 定年前の評価を定年後の処遇に連動させることにより、従業員は、定年前から定年後の働き方を意識しながら、高いモチベーションを持って仕事に向き合うことが動機づけられる。そのことは、社員一人ひとりの職務能力の向上にもつながっており、高齢期でも高いパフォーマンスを発揮できる背景となっている
- 評価について、社員の納得度を高めるため社長と社員が直接コミュニケーションできる機会を意識的に多く設けていること

ケース13:目標管理制度の評価結果が定年後の処遇に連動

H社では、社員が60歳の定年を迎えたあとの処遇を、定年前の評価によって決めています。定年前の評価によって、定年後の賃金が定年前と比べて下がる人がある一方で、定年前の賃金そのままスライドする人もいます。定年前の評価が定年後の処遇に直結するだけに、同社では社員の納得が得られるよう、評価については慎重に行っているといいます。社員の評価は、目標管理制度による目標の難易度や達成度をベースに、直属の上司の評価を反映していきます。その際、被評価者について職場の従業員にもヒアリングを行い評価の参考にするなど、綿密かつ客観的に評価をしていくことを心がけているといいます。

なお、同社では目標管理制度の運用にあたり、社員やパートと、月に1回のペースで目標の達成度などについて面談を行います。この面談は、評価について社員が会社と納得するまで話し合う貴重な機会にもなっています。



【ケース13のポイント】

- 定年前の評価が定年後の処遇に直結するしくみであるため、評価について社員の納得が得られるように工夫していること
- 目標管理制度(※)の面談を社員と会社とのコミュニケーションの機会として有効に活用していること

※目標管理制度とは:

目標管理制度とは、上司(評価者)と、部下(被評価者)との間で目標に関する合意を結び、それに対する達成度合いで評価をする制度です。基本的に、目標に達しなければ評価が低くなり、目標を上回った成果を挙げれば評価が高くなります。上司が一方的に目標を与えるのではなく、上司と部下とが面談してよく話し合い、部下本人の意見を目標設定に反映していくことが大切です。こうしたプロセスを踏むことで、部下の“やらされ感”が払拭され、目標達成に向けて自発的かつ意欲的な取り組みが期待できるのです。

ケース14: 定年以降も処遇はスライド

I社では、定年後も定年前と同じ仕事を担当し、同じ責任を持って働くことを前提としています。定年後の処遇についても、「定年前と同じ仕事をし、同じ責任を持って仕事をするのに、給料が下がってはモチベーションが保てない」という同社社長の方針のもと、定年前の賃金をそのままスライドする制度を導入しています。この処遇制度により、高齢者はモチベーションを持って仕事に取り組んでいると同社では評価をしています。「若い社員は、先輩の姿を見ている。先輩の姿から自分の未来を感じ取っている。高齢者がやりがいを持ってモチベーションを維持している姿を後輩に見せていくことも大切なこと」と同社社長が言うように、高齢者のモチベーションを高める処遇は、若い社員の会社に対するロイヤルティを向上させることもねらいにあるのです。

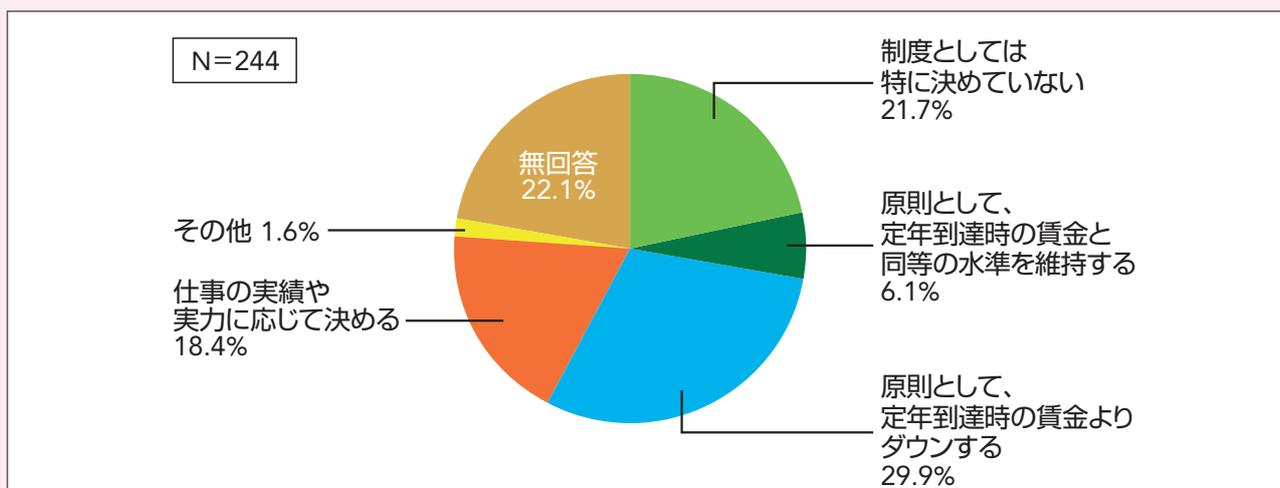
【ケース14のポイント】

- 高齢者の処遇のあり方について、経営トップが明確な方針を打ち出していること
- 高齢者雇用のあり方は、若年者に対しても影響を与えることを意識して高齢者雇用の施策を考えていること

【参 考】 漬物製造業界の定年後の処遇は？

図-18は、継続雇用後の賃金の設定状況についてたずねた結果（企業アンケート）です。「定年到達時の賃金よりダウンする」と回答した企業の割合が最も高く29.9%、次いで「制度としてはとくに決めていない」（21.7%）、「仕事の実績や実力に応じて決める」（18.4%）の順となっています。

図-18 定年後の賃金の設定状況



「定年到達時の賃金よりダウンする」と回答した企業に定年後の賃金の下げ幅についてたずねた結果が、図-19です。賃金の下げ幅を20～29%の間に設定していると回答した企業の割合が26.0%最も高いという結果となりました。なお、賃金の下げ幅の割合について、回答の平均は27.38%となっています。

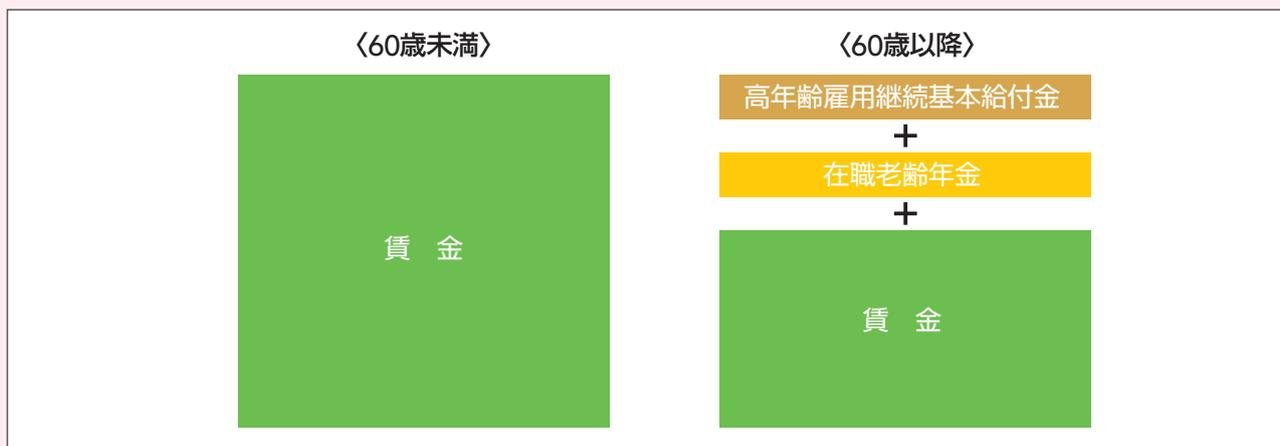
この調査結果からは、漬物製造業の多くで、再雇用の場合の賃金について定年前より下げた場合に雇用保険から支給される高年齢雇用継続基本給付金(※)と、厚生年金保険から給付される在職老齢年金(※)などの公的給付によって補う賃金設計をしていることがうかがえます(図-20)。これらの公的給付は、再雇用された従業員にとって、賃金の低下を補い、トータルでの収入の低下を最小限度に抑えることが出来るというメリットがあります。

一方、企業にとっても公的給付を考慮せずに賃金を高く支払う場合に比べて、賃金コストだけでなく社会保険料も含めたコスト削減につなげることが出来るというメリットがあります。

図-19 定年後の賃金の下げ幅

		(%)
回答数(件)		全体
1	0～9%	4.1
2	10～19%	13.7
3	20～29%	26.0
4	30～39%	21.9
5	40～49%	13.7
6	50～59%	8.2
7	60～69%	1.4
無回答		11.0
平均値		27.38
最小値		5.00
最大値		60.00

図-20 再雇用時の賃金設計イメージ



高年齢雇用継続基本給付金とは

- 雇用保険の被保険者であった期間が通算して5年以上ある雇用保険の一般被保険者で、定年後も働いている60歳以上65歳未満の人に、毎月支給される給付金です。ただし、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に限られます。

在職老齢年金とは

- 60歳以降も会社で働いて収入が発生する場合、その賃金月額と年金月額の合計に応じて、年金が調整(減額)されます。これを在職老齢年金といいます。老齢厚生年金の支給構成は、

老齢厚生年金=定額部分+報酬比例部分+加給年金

となります。平成25年4月1日から老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢は、3年ごとに1歳ずつ引き上げられ、平成37年4月1日からは65歳となります(図-21)。

図-21 老齢厚生年金(報酬比例部分)の支給開始年齢

年度	支給開始年齢
平成25年4月1日～平成28年3月31日	61歳
平成28年4月1日～平成31年3月31日	62歳
平成31年4月1日～平成34年3月31日	63歳
平成34年4月1日～平成37年3月31日	64歳

(3) 高齢者の役割や配置の見直し

ケース15: 高齢者の新たな役割を創出

排水処理施設の検査と浄化作業の担当者が不足していたB社では、同作業の業務マニュアルを作成。そのマニュアルを基に検査と浄化作業の技術習得のためのひき続き教育訓練を実施し、同作業を担当できる人材を育ててきました。同作業の担当となった社員は、定年以降も年中無休の体制で対応してくれるため、同社では大変に助かっているといいます。

なお、同作業の担当者の中から専任指導者を任命し、後輩の育成にも尽力してもらっています。同作業は、大変な作業ではありますが高齢者でも対応できる業務であり、定年以降の働き方の選択肢の一つとなっています。

また、同社は高齢者の役割として、職場の清潔の維持を専門に担当する業務を新設しました。工場の機械のスピードについていけなくなった高齢者がいた場合、本人とよく話し合った上で、ゴミの削減、窓やドアの清掃、草取り等の軽作業を担当してもらっているといいます。製造ラインで仕事を担当してもらう場合は、機械のスピードは落とせないため、それ以外で任せられる仕事はないかと考えたのです。この業務を担当する人材がいることで、同社では、漬物製造の過程で出来た絞り滓（カス）を肥料としてリサイクルするなどして、ゴミの排出量を半分にすることができました。また、工場内や屋外の清掃によって、食品製造業として恥ずかしくない、常に清潔な環境を維持することができるようになったといいます。この業務は、比較的軽作業のため、担当する高齢者にとっても、自らの体力に合わせて働くことが出来るという点で喜ばれています。



【ケース15のポイント】

- 高齢期の役割を見据えて、排水処理施設関連の業務について、定年前から教育訓練を行っていること
- 排水処理施設関連業務の選任指導者を任命するなど、後輩の育成担当としての役割を社内で明確にしていること
- 高齢期の体力や能力に応じて働ける業務（清掃専門）を作っていること

ケース16: 営業担当者は定年後ピッキング業務を担当

D社では、営業担当者は、定年を機に営業担当から離れ、荷揃い(ピッキング)業務を担当してもらうようにしています。定年を機に営業業務から離れてもらうのは、取引先のバイヤーが若年化しており、高齢の営業担当者との年齢ギャップが年々拡大し、高齢者が営業を続けることにメリットが少ないと感じていたからです。また、取引先の都合に合わせて仕事をしなくてはならない営業業務は、時間も不規則で負担が大きいので、高齢者には負担の少ない内勤業務を担当してもらいたいというのが主な理由です。

「荷揃い作業は、輸送の際に商品が傷まないよう、商品特性をよく見極めて積み込むことが必要。営業の経験者は、それをよく理解しているので、改めて教育をしなくても、完璧にやってくれる」というように、荷揃い作業を営業畑の高齢者に任せることに、同社はメリットを感じています。

【ケース16のポイント】

- 定年前に担当していた業務と関係がある(工程が近い)業務の場合、定年後に改めて教育をしなくても、期待値以上の質の高い仕事をしてもらえること

ケース17: 営業担当者は、55歳以降は営業以外の部署へ配置転換

「営業は激務であり、数値と目標との間の葛藤とプレッシャーがすごい。また、取引先の担当バイヤーが若くなっているので、年齢とともに対応力が落ちる。」と話すT社の社長。社長自身が営業を長く経験してきた経験を持ち、営業業務の厳しさを実感しているといいます。同社では、社長の方針のもと、営業業務の負担や、取引先のバイヤーの若年化等を考慮して、55歳の到達をもって、例外なく営業業務から他部署の管理者として配置転換することを決めています。

【ケース17のポイント】

- 営業担当者の高齢期の働き方を会社方針として明確にしていることで、営業担当者は、高齢期の働き方について早い機会に考えながら、準備できること

ケース18:営業担当者には再雇用後も営業を続けてもらう

「営業は担当者の数が不足しているので、再雇用後も営業を担当してもらっている」というK社。営業の再雇用者は、再雇用社員という雇用形態となり、業績によって賃金にA、B、C、Dの評価加算が付き、時給が評価に応じて上がっていく形で処遇されます。再雇用社員には、パート従業員の指導や応援のほか、リーダーのサポートやアドバイザー的な役割を担ってもらいますが、一方で「必ず担当先を持ってもらうこと」を大事にしているといいます。「サポートや応援役だけだと、業務量も少ないし、しばらくすると職場で存在感がなくなってしまう」ということが、担当先を持ってもらう大きな理由です。なお、再雇用後の担当先は、若手に任せるべきところ、再雇用社員に任せるべきところを考慮して決めていきます。定年を一つのきっかけとして、その人の担当先を棚卸しし、引き続き担当してもらう先、若手に譲る先を見直す機会とすることがねらいです。「営業は人に仕事が付いている面がある」というように、同社では、取引先によっては、高齢者が営業業務を担当することのメリットを感じています。

【ケース18のポイント】

- 取引先によっては、高齢者が営業担当をすることでメリットを出せること
- サポート業務だけでなく、担当先を持たせることで、職場での存在感が維持されること

ケース19:定年後の職種は人それぞれの体力や能力によって決める

J社では、定年後の職種をその人の体力や能力によって決めています。定年前の仕事をそのまま継続する人もいれば、荷受けやピッキングを担当していた人が、警備や食堂の清掃の担当になる人もいます。また、営業だった人で、定年後は、直売店の店長として働いている人もいます。これまでとはまったく異なる業務を担当することもあります。

【ケース19のポイント】

- 定年後の職種について、固定的ではなく、幅広い選択ができる可能性を用意していること
- 体力や健康状態など、高齢期の個人差に応じて、自分に合った働き方の選択ができること



コラム 高齢者の担当業務を考えるときのヒント

「ピッキング業務を担当させられた時は未経験の仕事で不安だったが、物流業務の経験が活かせるのでとても楽しい…」こう話すのは、定年を迎える直前に、長く携わった物流担当からピッキング業務へ配置転換になったBさん。当初は不安だったピッキング業務でしたが、物流の立場からピッキング業務の進め方を考えてみようと思い立ったといいます。後工程の物流業務が効率よく進むように、自分のピッキング業務の進め方を考えていくことで、仕事が面白くなるだけでなく、全体の流れが良くなることにやりがいを感じてきたというBさん。Bさんのケースは、長く経験してきた業務の前後の工程など、関連ある業務を担当することにより、良い意味でキャリアを活かしながら働くことができることを示す例だといえそうです。定年前に担当していた業務以外を担当してもらうケースは、今後ますます増えてくることが予想されます。Bさんの事例は、そのような状況に対して、前向きな示唆を与えてくれているのではないのでしょうか。



(4) 定年後の働き方に対する不安の軽減

ケース20: 定年前の面談により定年後の不安を軽減

A社では、社員が定年を迎える半年程前に該当者と面談を行っています。面談では、再雇用として働く意志の有無について社員に確認をするとともに、社会保険労務士に同席してもらい、定年後の賃金などの処遇について、働き方に応じたいいくつかのパターンを詳細に説明してもらうようにしています。同社では、定年後の賃金については、年金等の公的給付と合算して定年前の収入とほとんど変わらないように設計していますが、働く日数や時間を調整して働くことを希望する人にとっては、定年後の収入がどうなるのかは大きな関心事です。面談の席で、社会保険労務士から一人ひとりのパターンに応じて、詳しく説明してもらうことで、定年後の生活設計、働き方に対する社員の不安の軽減に大きく寄与していると同社では考えています。

【ケース20のポイント】

- 定年後の就業意志を確認する面談の場を、社員の不安軽減の機会ととらえ、有効に活用していること

ケース21: 社会保険労務士資格を持つ社員が相談や質問に答える

J社では、社会保険労務士の資格を持つ社員が、これから定年を迎える従業員の相談や質問に対応しています。従業員からは、年金額や、定年に係わる各種手続きなどの質問が多く寄せられるといいます。同社では、社員が気軽に質問できることで、「社員の定年後の働き方や生活に対する不安の解消につながっているのではないか」と考えています。

【ケース21のポイント】

- 定年を迎える社員が、定年後の不安について日常的に、気軽に相談できる体制を用意していること

ケース22: 高齢者を対象にした相談窓口の設置

G社では、再雇用で働く高齢者を対象にした「相談窓口」(以下、窓口)を設けています。窓口は、同社の総務部の顧問やスタッフが対応しています。窓口を利用する高齢者の相談内容は、家族の病気や怪我の看護、親の介護の必要などから、勤務時間を短くして欲しいという内容が多いといいます。同窓口を設ける前は、そうした悩みを誰にも相談することなく自分の胸にしまい込む人が多く、場合によっては、退職をしてしまう人もいたそうです。しかし、「窓口を設けてからは、利用件数は年々増えている」というように、同社では、窓口の設置により、働き方について、個々が抱える悩みの解決など高齢者の潜在的なニーズに応えることができたと評価しています。

【ケース22のポイント】

- 高齢期に就業を続けていく場合、肉親の介護等、様々な事情で働き方に悩むケースも増えていくため、気軽に相談できる体制については潜在的なニーズが高いこと



(5) 高齢者の健康管理の強化

ケース23: 健康管理チェックリストによる日々の健康管理

A社では、従業員が出社した際に健康管理チェックリストを使って、当日の自分の健康状態を会社に申告するというルールにしています。このルールを導入した際は、なかなか正直に申告してもらえなかったそうですが、健康管理の重要性を何度も従業員に伝えていくことで、今では、しっかりと申告してくれるようになったといいます。「出社時の健康状態によっては、その日の業務はやめてもらうこともある」というように、ルールは厳格に運用しています。特に、工場での業務では、その日の健康状態によって担当のラインを変更するなどの対応を行い、従業員一人ひとりの健康状態に合わせて、無理なく、安全に仕事ができるように、きめ細かな配慮をしています。

【ケース23のポイント】

- 高齢者を含め従業員の健康状態を就業前に確認することで、未然のリスク対応をとっていること
- 従業員の当日の健康状態で、担当業務を変更するなど、きめの細かい要員マネジメントをしていること



5. 高齢者雇用に関する情報を活用

(1) 高齢者雇用についての情報収集

ケース24: 経営者自らが高齢者雇用に係わる情報を収集

A社では、経営者自らが、行政や経営者団体等が開催するセミナーに参加し、高齢者雇用に係わる法改正などの情報を得るようにしています。

経営者自らが、高齢者雇用について関心を持つとともに、関係する情報を正しく理解することで、助成金制度など、適切かつ効果的に活用できるようになったと同社社長はいいます。

【ケース24のポイント】

- 経営者が高齢者雇用に関心を持ち、理解を深めることで、経営に活かせる情報やノウハウを集め、活用することができること

(2) 外部専門家からのアドバイスを活用

ケース25: 経営支援に係わる情報を上手に活用し、高齢者の処遇のしくみを作る

「こちらから情報を取りに行くと役立つ情報が手に入る。待ちの姿勢ではなかなかいい情報は入ってこない」というG社社長。同社では、行政や大学、経営者団体等が実施している様々な経営支援事業の情報にアンテナを張り、自社の経営に大いに活用しているといいます。中小企業診断士の実習にモデル事業所として協力し、自社の経営上の課題や解決策について具体的なアドバイスをもらうことのほか、大学の研究に協力し、今後増加が見込まれる海外観光客に対する漬物物販のマーケティング調査を実施するなど、自社だけではなかなか取り組めないテーマについて、費用をかけずに外部の様々な知見を自社の経営に有効活用しています。「我々だけで考えるよりも、外部からのアドバイスを参考にしていくことが有効」と、現在、同社が運用している高齢者の処遇制度のしくみも、そうした機会に機縁ができた外部専門家のアドバイスを参考にして導入したものです。

【ケース25のポイント】

- 経営支援に係わる情報を積極的に取りに行くことで、自社の経営（高齢者雇用に係わるしくみづくりについても）に外部の知見を有効に活用していること

なお、高齢者雇用に関する情報の入手先については、P.46～P.49の「参考:高齢者雇用に関する情報収集先、相談先」を参照ください。