

II

金属工作機械製造業で高齢者活用を推進するための指針

指針① 尊敬される高齢者を大事にする仕組みづくり

アンケート調査結果によれば現役従業員は60歳以上の高齢者を高く評価し、尊敬しています。高齢者が実際に高度な熟練技能や経験を持って仕事をし、現役従業員は多くの面でそれに助けられており、もし彼ら高齢者がいなくなれば日常業務が立ち行かない場合もあるなど、必要不可欠な存在になっているからです。ところが高齢者の再雇用制度では賃金が大きく低下することが多いため、「今までと同じ仕事内容なのに給料が大きく下がった」と感じて意欲が低下し、能力発揮も低下する高齢者もいます。もし金銭的な解決が難しいのであれば、他の方法で意欲低下を防ぐことを考えるべきでしょう。高齢者の使命感や生きがいに訴える方法、例えば、責任ある仕事や肩書を与え、頑張っている高齢者のみに与えられる手当等で解決を試みている企業もあります。

（従業員の意見）

「(高齢者は)いないと仕事が止まるレベルの神様が多い」(59歳以下)

「60歳までと同じ業務をしても賃金を低くされるのではモチベーションを維持しにくい」(60歳以上)

（他業種の事例）

◎賃金を工夫する

働く人々にとって賃金は非常に重要なものですが、定年後の継続雇用など60歳以降の処遇が大幅に変わることが多いため、高齢者には特に不安があります。一人ひとりの総収入(賃金+年金)に配慮した賃金決定方法にするなど、定年前後の所得水準をできるだけ激変させない工夫が望ましいでしょう。

- 70歳定年まで定期昇給(医療)
- 在職老齢年金や高年齢雇用継続給付を勘案した賃金設定(食品製造)
- 在職老齢年金受給者の年収を定年前並みにする賃金設定(製本業)

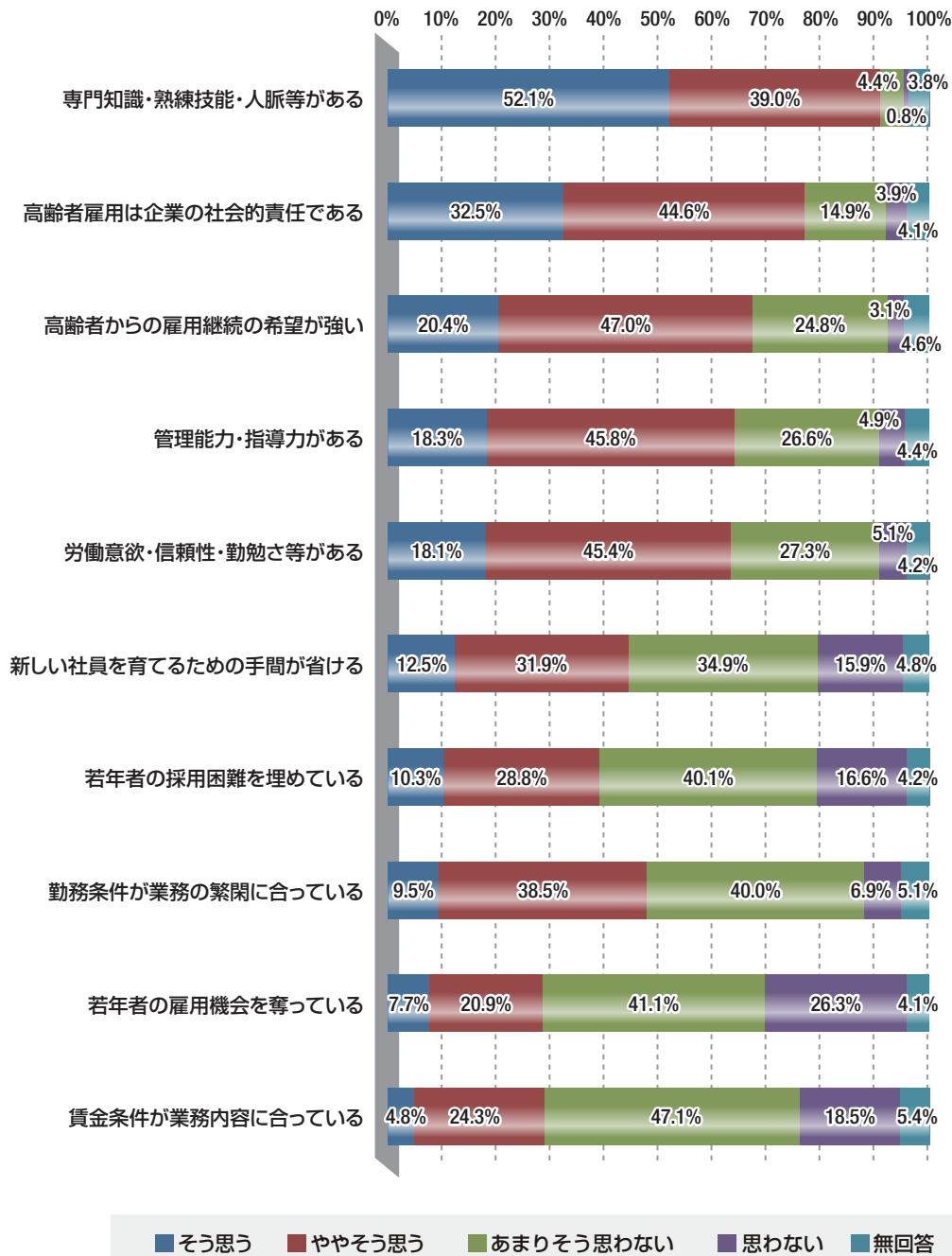
◎役職制度を工夫する

一般的には定年前または定年時に役職を離脱しますが、余人をもって代えがたい人材は正社員・嘱託社員に関わらず高齢期もそのまま役職に就け、称号を与えて能力を発揮してもらうことも効果的です。

- 定年後も役職手当を支給(給食)
- マイスター制度(マイスターバッチ着用・手当支給)(車体製造)

(調査結果から掲載)

図Ⅲ-1 「60歳代の同僚に対する印象」(59歳以下従業員1,512名の回答)



指針② 高齢期の「生きがい」に影響する「業務内容」と「勤務形態」

高齢者へのアンケート結果から、彼らの生きがい意識に影響するものとして年収の存在は無視できないことが判明しました。この点で工作機械業界の高齢者の意識は一般の高齢者と変わりません。しかし、年収が上昇すればするほど「生きがい意識」が高まるというのではなく、ある程度の年収水準(400万円程度)に達すると、「現在の業務内容」や「現在の勤務形態」に対する満足度が「生きがい意識」に強く影響してくることも分かりました。単に経済的なゆとりによって生活の豊かさを感じ、それが生きがいを感じることにつながるというより、自らの仕事への満足も生きがいを感じることに関係しているようです。高齢期の生きがいを高めるには年収だけではなく、高齢者が従事している仕事の内容や進め方、働き方も重要な鍵を握っているのです。

(従業員の意見)

「若年者の指導・育成という形態での働き方が望ましい」(60歳以上)

「ラインの仕事を外し専門職として生きたい」(60歳以上)

「60歳以上就労者の勤務パターンのバリエーションを考えて欲しい」(60歳以上)

(他業種の事例)

◎勤務時間を工夫する

多様な働き方を勤務時間の観点から工夫します。午前と午後、または早朝深夜など高齢者が働きやすい時間帯を勤務時間とします。なお、在宅勤務も検討の価値があります。

- 短時間勤務・軽作業職種転換制度、3パターンの就業時間(食品製造)
- 後継指導専任の高齢者は週1日勤務(機械製造)
- 65歳以上は就業内容・勤務時間・在宅勤務を選択可能(小売業)
- 65歳以降は自宅で出来る加工作業を委託(電気器具製造)
- CAD図面作成者は在宅勤務(機械製造)

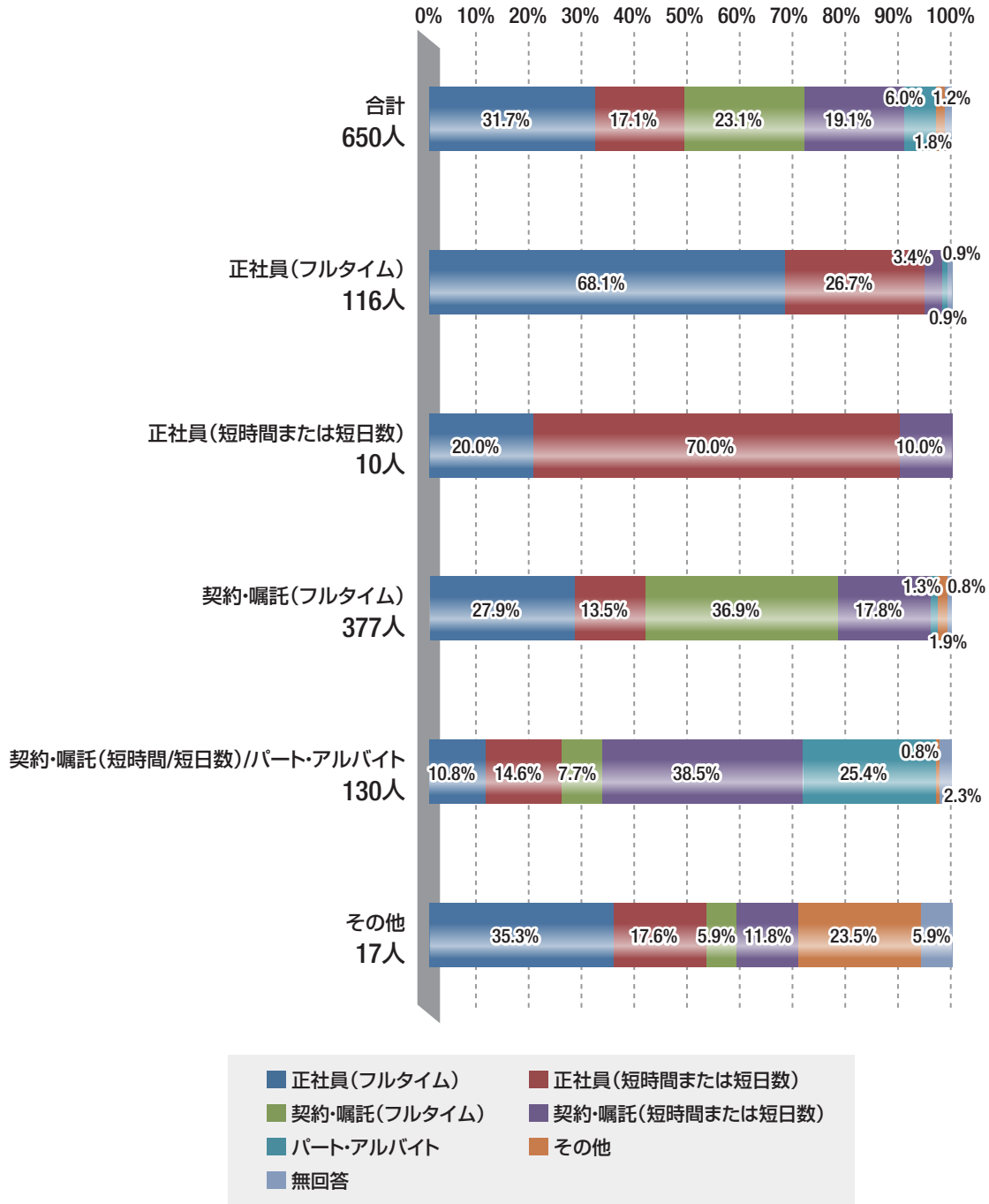
◎高齢者に合った新しい仕事をつくる

高齢者の適性を考え、新たな仕事を会社のなかにつくります。

- 工場見学やインターンシップ担当に高齢者を起用(食品製造)
- 旅館隣接の土地で米や旬の食材を栽培し高齢者が担当(旅館)
- 歴史資料館案内役に高齢者を起用(機械製造)
- 機械メーカーからの再雇用者をエンジニアリング部に配属(繊維)

(調査結果から掲載)

図Ⅲ-2 「希望する勤務形態」(60歳以上従業員の回答・現在の勤務形態別)



指針③ 近くにいるこそ分かる高齢者のすばらしさとありがたさ

高齢者の仕事ぶりに対する現役従業員の評価は高いのですが、実際に高齢者と仕事で関わっている者から見た評価はより高くなります。身近に高齢者と接し、しかも業務上の関わりのなかで自身の仕事が高齢者のサポートの下で行われることで、実感を深めているようです。手本となる高齢者を各所に配置することが現役従業員の高齢者への理解を深めることにつながります。もちろん、身近にいれば高齢者の良い面だけではなく問題点も見えてきます。実際、業務上の関わりのある現役従業員の方が高齢者雇用の課題を回答しています。しかしながら、良い点も悪い点も実感として受け止め、そのうえで解決に向けて取り組むのが効果的であり、高齢者と現役従業員のバランスのとれた配置が望まれます。

(従業員の意見)

「60歳代従業員は世話好きな人が多く、指導の際には作業の方法を教えるだけでなく、その原理や重要性なども詳しく説明してくれるため、とても頼りになります」(59歳以下)

(他業種の事例)

◎高齢者と若年・中堅従業員をペアにする

経験豊かな高齢者を若年者や中堅従業員とペアにして技能伝承を進めます。高齢者と若年・中堅従業員がいつも行動を共にする方法もありますが、普段は別々に仕事をしながらも、必要な時に教えてもらえる相手を決めておく方法もあります。

- 多能工化に向けたベテランによる若年者指導(アパレル)
- 食事部屋出しの立ち振る舞い等をOJTするペア就労(旅館)
- マニュアル化困難な食品製造時は高齢技能者とペア就労(食品製造)
- 「一人仕事」でも高齢者の後ろに若年者を配置(金属製品製造)

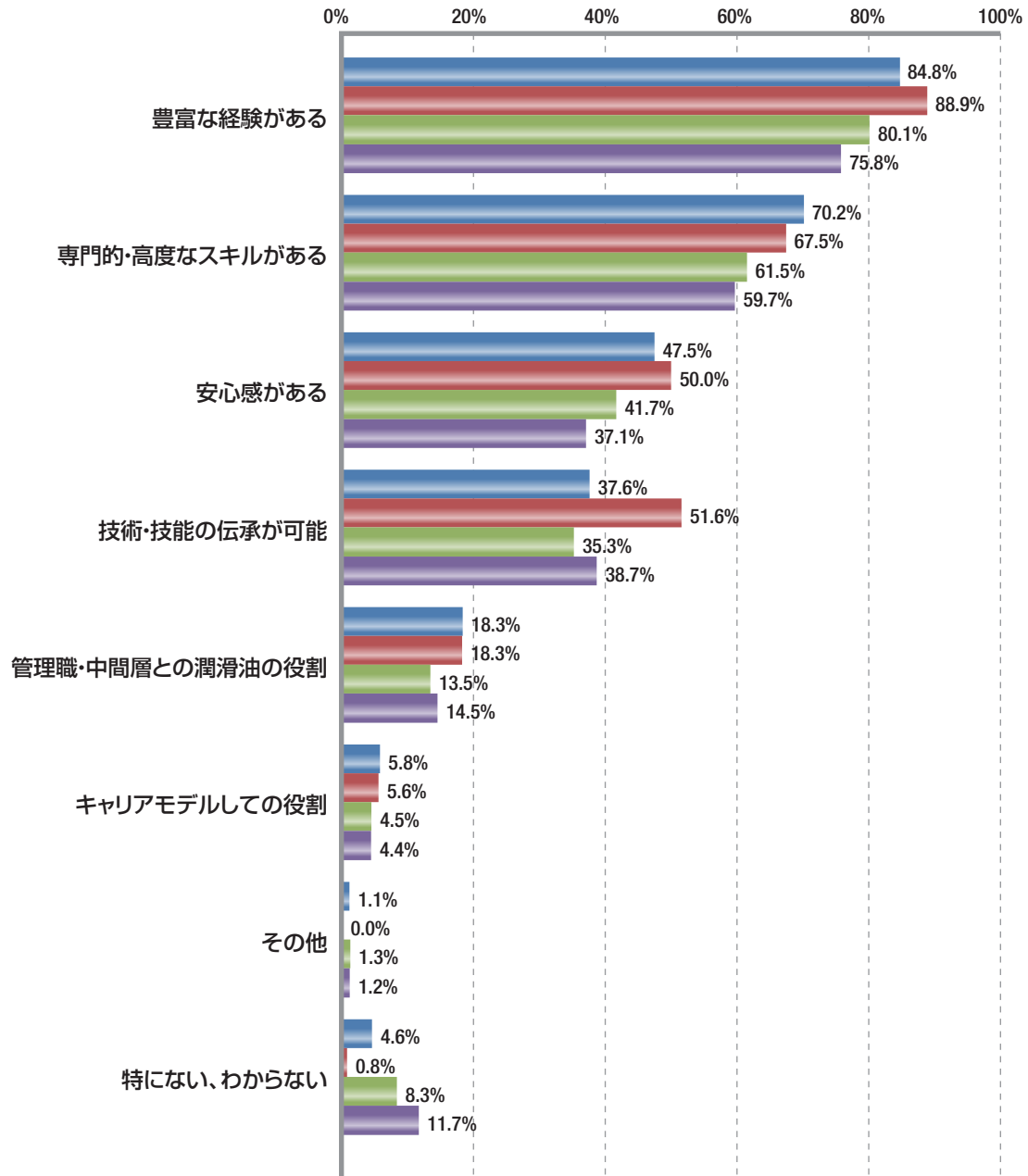
◎高齢者を職制にする

高齢者を職制として職場に配置し、若年・中堅従業員がいつでもその経験や知識を伝授してもらえるようにします。

- 高齢者をプレーイングマネージャー(嘱託課長)に任命(食品製造)
- 作業ライン職制の「シニアアドバイザー制度」導入(機械製造)

(調査結果から掲載)

図Ⅲ-3 「仕事をする上で60歳代の同僚が優れていると感じること」(59歳以下従業員の回答)



- 同じ職場におり業務上の関わりがある(965人)
- 以前の職場にはおり業務上の関わりがあった(126人)
- 同じ職場にいるが業務上の関わりはない(156人)
- 同じ職場にはおらず業務上の関わりはない(248人)

指針④ 忘れてはいけない営業系の技能伝承

高齢者雇用の意義として指摘されることの多い若年・中堅従業員への技能伝承ですが、製造現場の技能伝承とともに営業系従業員の技能伝承の重要性を痛感している会社が多いのも工作機械業界の特徴です。その背景には営業職務の特殊性があります。顧客企業担当がチームではなく個人ベースの場合、顧客に関する情報や営業戦術は営業担当者個々人に集積されます。定年間近の者のノウハウは早急に後任に伝えられねばなりません、人員不足の中ではそれがままならないからです。営業担当者のノウハウを営業チームに移転させるなど、組織としての営業部門に蓄積する努力もなされていますが、営業担当者の定年退職が販売力低下につながりかねないという危機感を多くの会社が持っています。営業人材の技能伝承も忘れてはならないのです。

(従業員の意見)

「弊社のサービス部門から高齢者がいなくなると機能停止します」(59歳以下)

(他業種の事例)

◎高齢者と若年・中堅従業員をペアにする

営業系の技能伝承においてもペア就労は効果的です。

- 高齢嘱託社員が現役社員の仕入れに同行して指導(小売業)
- 指導を仰げる師を決め必要時に出向いて助言を受ける(食品製造)

◎高齢者が道場を開く

高齢者を先生として塾や道場を開きます。上記のペア就労と違い、集合教育で技能伝承を行なう方式です。高齢者の名前を冠した〇〇塾や〇〇道場を開く会社もあります。

- 「ものづくり道場」(機械製造)
- 高齢者が講師の社内勉強会「漬物大学」(食品製造)
- 高齢者の名を冠した〇〇塾で車両整備の技能継承教育(運輸)

◎高齢者の技をマニュアル化する

高齢者の知識や技術、技能をマニュアル化して会社の財産として残すことも必要です。文章化しにくい場合は動画で作るのも効果的です。

- マニュアル化、年間教育計画、職場単位の教育訓練(給食)

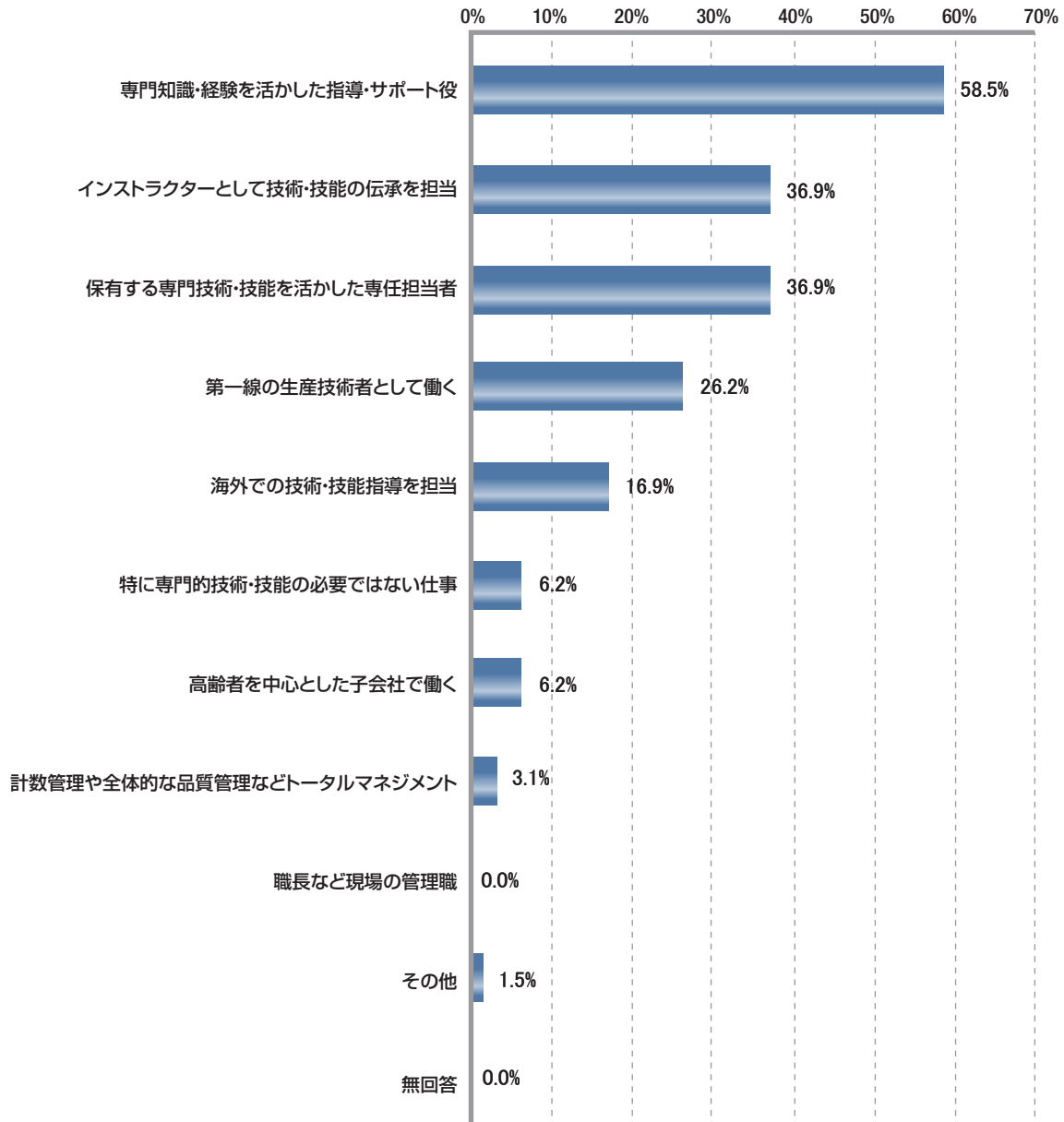
◎高齢者に技能伝承の方法を学ばせる

いかに高度な熟練技能を持った高齢者でも、「教え方」を身につけていないと技能伝承が進みません。また先生役の高齢者間の指導力を揃え、どの先生に師事しても必要な技能や経験が同じレベルで学べるよう工夫が必要です。

- 高齢者の指導力バラツキを考慮したマニュアル整備による指導(福祉)

(調査結果から掲載)

図Ⅲ-4 「推進中・検討中の新たな職域」(企業65社の回答)



指針⑤ 高齢者の特性に応じたきめ細かな対応、それを可能にするコミュニケーション

生きがい感に関する質問では、「生活が豊かで充実している」という回答が65歳以上の者に多く、心の余裕を感じさせます。一方、「何か新しいことを学んだり始めたいと思う」、「いろいろなものに興味がある」とする回答が多い設計系(開発・設計)、「自分は幸せだと感じることが多い」事務系(総務・経理等)など、職種ごとの違いも無視できません。会社での「生い立ち」が定年後の働き方に対する考え方の違いを生むようです。高齢者施策は「一律に適用するルール」と「個人対応」の両方をにらんだアプローチが求められ、かつ、高齢者との密接頻繁なコミュニケーションが必要になります。個人の事情を十分に把握し、一方で受け入れ側となる職場や管理職の意向もしっかり把握して両者をマッチングさせ、フォローアップを効果的に行なえる人事担当者の手腕が期待されます。

(従業員の見解)

「60歳以上のメンバーを集めて特定の作業が可能な職場を作ったらどうか。作業時間も休暇も遠慮いらぬ職場があれば良いと思います」(60歳以上)

(他業種の事例)

◎健康状態を常に把握する

高齢者の健康を保つ方策として朝礼を活用します。常日頃から高齢者を見守ることで顔色や言動など彼らの心身の健康状態の変化を早期に把握できます。

- 部署単位朝礼で顔合わせし顔色を見る(食品製造)
- 自分の存在意義を悩む高齢者への声掛け(菓子製造)

◎作業スピードを調整する

高齢者の作業スピードは若年・中堅従業員に比べて低下する傾向があります。その対策として作業スピードを落としたラインや、高齢者本人に作業をすべて任せ、その間の計画やペース配分を自分で調整してもらう方法があります。

- 20%スピードダウンした高齢者専用ライン(食品製造)
- 一人屋台生産方式と自分で立てる生産計画(電気器具製造)
- 要注意作業を長時間させず短時間化(サッシ製造)

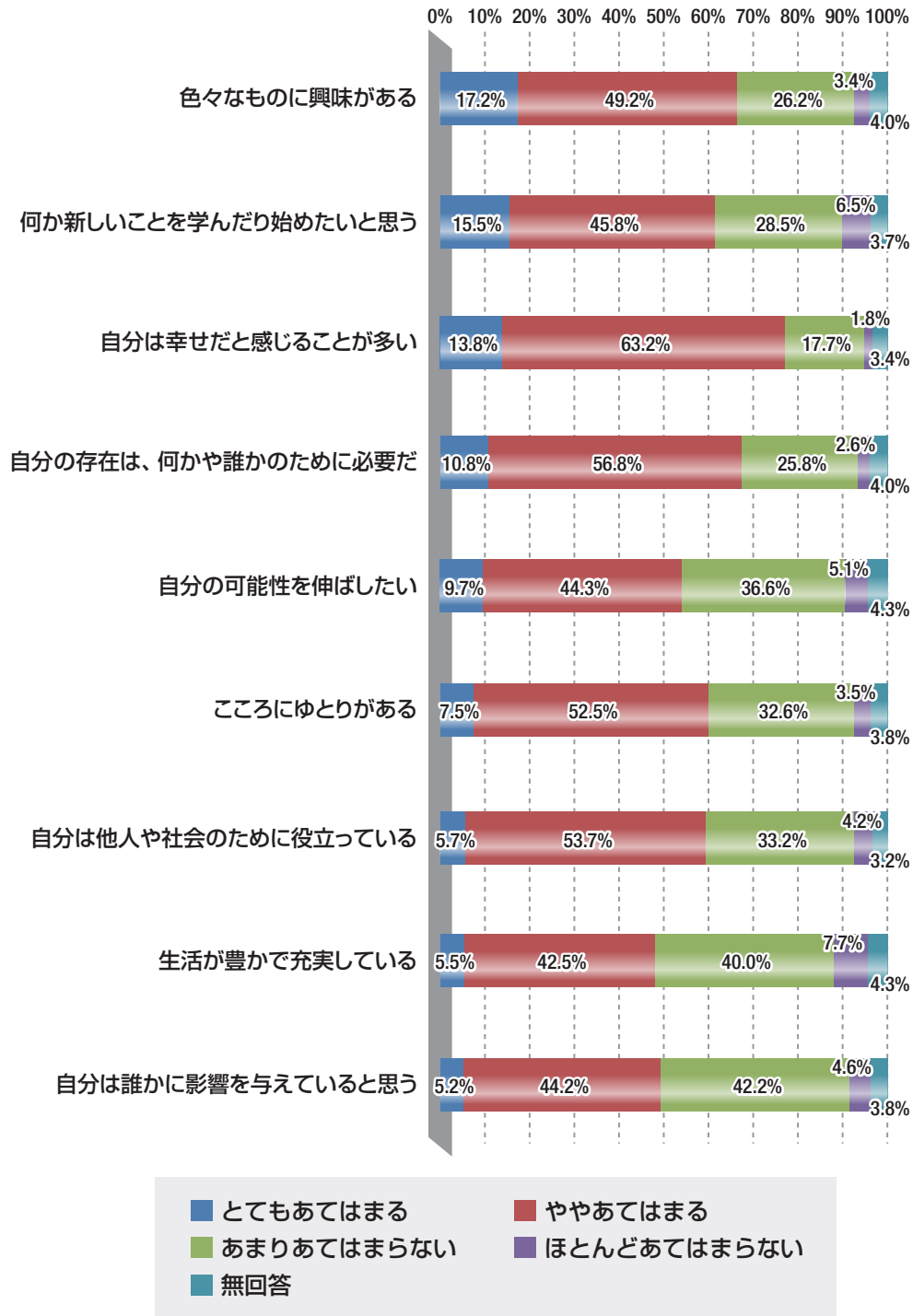
◎高齢者自身も新たな能力を身につける

高齢者がそれまでと変わらぬ同じ職場で働く場合は技術革新などの環境変化に対応できるように再教育が必要かも知れません。また高齢者を配置転換して活用したり、新たに採用して活躍してもらう場合は職場環境の変化への対応を促す必要があります。いずれにせよ高齢者の特性を勘案しなければなりません。

- 新規業務への高齢者起用では長めの研修期間設定(サッシ製造)

(調査結果から掲載)

図Ⅲ-5 「普段の生活で感じている気持ち」(60歳以上従業員650名の回答)



指針⑥ 「高齢者雇用」は会社から現役従業員へのメッセージ

会社の中で高齢者がどのように活用され処遇されているかは、単に会社対高齢者の問題ではなく、現役従業員も含めた会社対従業員の問題です。現役従業員にとって会社が現在行なっている高齢者施策は自分たちの将来を占う重要な手掛かりです。しっかり仕事をしてきた高齢者を定年後も大事にしている会社では現役従業員の会社に対する信頼感も高まります。ところが、過去にそれほどパフォーマンスも高くなかった高齢者を比較的高い賃金でそのまま置いておくなど「高齢者を甘やかしている」(と現役従業員が思う)会社であれば、その信頼も揺らぐのではないのでしょうか。会社の高齢者に対する処遇は会社のメッセージになり、現役従業員はそのメッセージを注視していることを忘れてはなりません。

(従業員の意見)

「60歳を過ぎてもお仕事をされている方が職場にいと、自分も働けるのだと安心します」(59歳以下)

(他業種の事例)

◎定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす

定年延長や継続雇用年齢の引き上げが望まれますが、単に年金支給開始年齢までの延長ではなく、生涯現役社会を先取りした65歳以降の戦力化も視野に入れた長期的な取り組みを早めに行なうことが肝要です。

- 就業規則で継続雇用後の上限年齢を定めず就業意欲を重視(機械製造)
- 就業規則に99歳まで再雇用と明記(食品製造)

◎評価制度を工夫する

高齢者に対しても人事考課を行ない、彼らの頑張りをしっかり評価して処遇に反映させる企業もあります。継続雇用であっても経験豊かな高齢者に今までと変わらぬ貢献を期待しているためです。

- 60歳以降の準社員は年2回人事考課(福祉)
- 目指すべき職務行動を格付けした「キャリア段位」で評価(福祉)

◎会社全体に高齢者雇用を啓蒙する

高齢者が働きやすい環境にするには単に職場や設備の環境を良くするだけでなく、働く人々の一人ひとりが高齢者への理解を深め、多様な人々が一緒に働くのを当たり前と考える企業風土づくりが望まれます。

- 管理職研修で高齢者・障害者雇用を社会的使命と啓蒙(食品製造)