

# II

## 金属熱処理業における 高齢者の活用方策

### 1 経営トップが高齢者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出す

高齢者の活用に向けた取り組みを進めていくうえで最初にやらなければならないことは、**経営トップが高齢者の活用、活躍推進の方針を明確に打ち出す**ことです。

経営トップが高齢者を積極的に活用するという方針を明確に打ち出すことで、高齢者に対して求める役割や期待感が伝わり、高齢者本人のモチベーション、やる気を高めることとなります。 **→事例1**

加えて、経営トップがこうしたメッセージを発信し、あるべき高齢者像を明示することは、この会社で長く働き続けるためにはどういった能力を身につけたらよいのか、仕事に対して日ごろからどのような姿勢で臨んだらよいのか、といった「気づき」を若年・中堅社員にも与え、日々の行動の変革にもつながることとなります。

また、若年・中堅層の社員が「将来の自分」である高齢者からいかに学ぶか、どう付き合えばよいのかを考えることにもなるので、社内のコミュニケーションの円滑化にも寄与します。

従業員一人ひとりが年齢にかかわらず**自らの保有する能力を最大限発揮して会社に貢献することで会社の成長を促し、それが自分達にも返ってくる、という意識を社内に醸成させる**ことが求められます。

#### 事例1 定年70歳、働く意欲があり、できる仕事があれば働いて欲しい

定年年齢が70歳というのは業界内では珍しいようだが、特に定年年齢を引き上げることに抵抗はなかった。働く意欲があって、できる仕事があれば働いて欲しいという方針で臨んでいる。

高齢者雇用に関しては、従業員一人ひとりとの対話を深めながら対応策を検討していく方が合理的であり、会社、従業員双方にとってもメリットがあると考えている。

小規模企業であるが故に、従業員間、年代間で仕事を融通し合い、助け合う社風から、高齢者であっても働き続けられる職場となっている。

従業員間のコミュニケーションも密にとられており、若い人も中堅社員も高齢者も互いに主張すべきことは主張し合うという土壌が長年に渡って培われてきたことが、結果として功を奏しているのではないかと思っている。

## 2 高齢者一人ひとりにふさわしい仕事、役割を付与する

仕事の内容や役割についても、高齢者一人ひとりの能力や体力、就労に関する希望に応じて見直すことも考えられます。

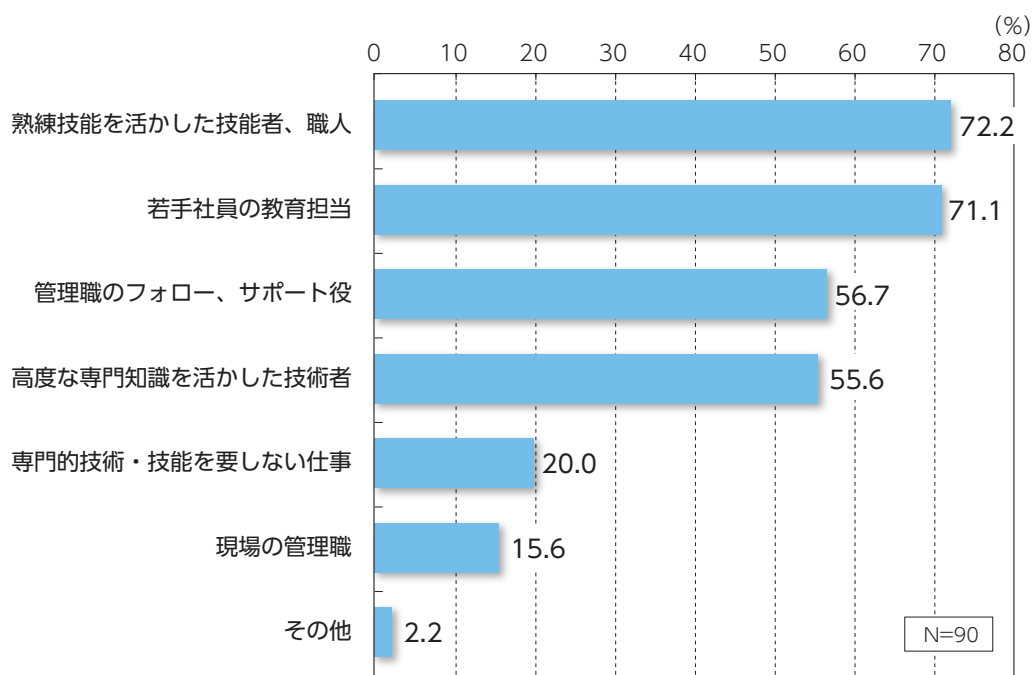
### 2-1 企業が高齢者に求める仕事や役割、期待を設定する

経営トップが打ち出す高齢者の活用、活躍推進の方針のなかには、会社として**高齢者に求める仕事や役割、期待**といった「**高齢者に求める人材像**」をあらかじめ明示しておく必要があります。

例えば、本事業で実施したアンケート調査結果によれば、**定年到達以降の従業員に就いてほしい仕事や役割**としては、「**熟練技能を活かした技能者、職人**」や「**若手社員の教育担当**」が多くなっています。また、「**管理職のフォロー、サポート役**」や「**高度な専門知識を活かした技術者**」も多くなっています。

同じ金属熱処理業に携わる企業であっても、「経営戦略」や「強み」は企業ごとに異なり、高齢者に求める役割も同じように異なります。企業の実情に応じた「**高齢者に求める人材像**」を構築し、明示しておくことが求められます。

図表Ⅱ-1 定年以降就いてほしい仕事内容



## 2-2

# 高齢者一人ひとりの能力や適性、就労ニーズに応じた「働き方」で働いてもらう

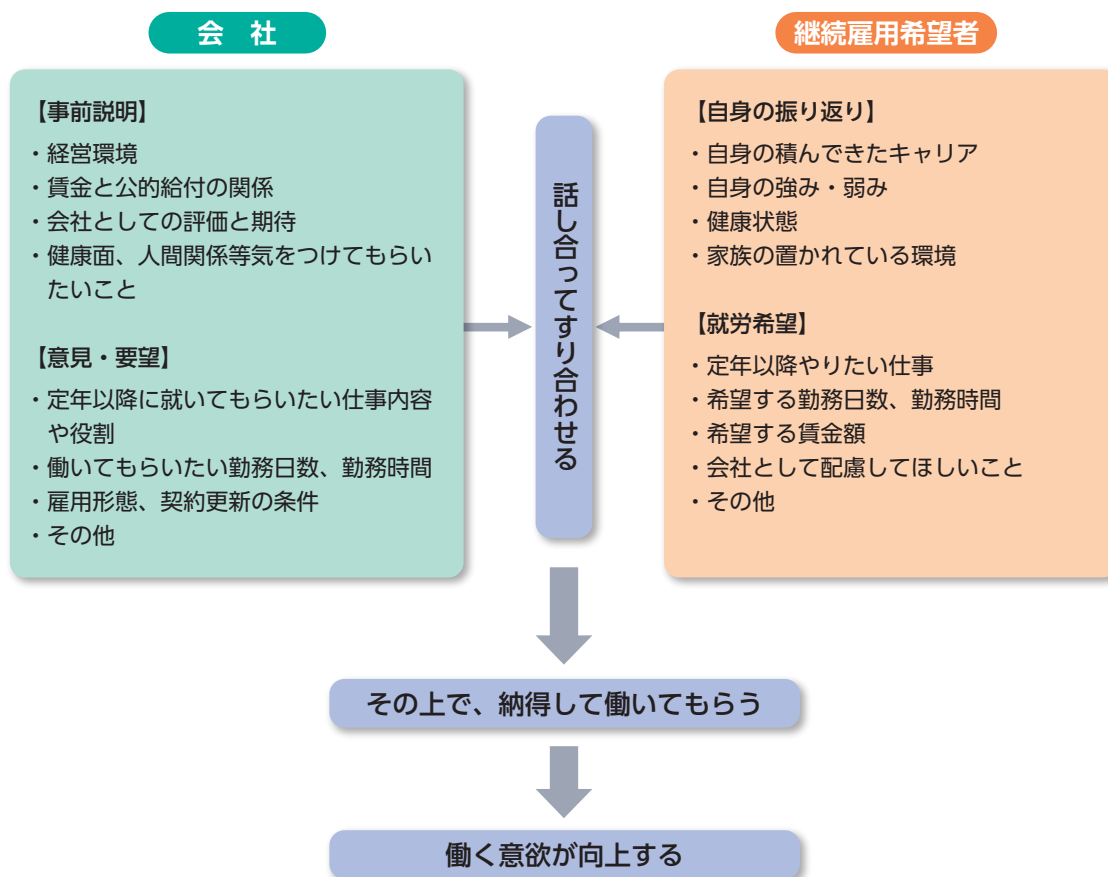
こうした高齢者に求める人材像を基に、**高齢者一人ひとりの能力や適性を踏まえたうえで仕事、役割を付与することが求められます。**

あわせて**賃金についても高齢者の従事する仕事や役割、勤務形態に応じて支払うことを可能とするような個別管理がますます重要**となってきます。 **→事例2**

そのうえで、定年年齢を迎える前に、定年後の**継続雇用を希望する高齢者一人ひとりに対してあらかじめ定年以降の働き方に関して話し合い、会社としての考え・要望と本人の就労にあたっての希望とをすり合わせておくことが重要**となります。

こうしたきめの細かい対応を行うことが、高齢者が働く上での納得性を高め、働く意欲、モチベーションを向上させることにつながります。

図表Ⅱ-2 会社としての考え・要望と継続雇用希望者の就労希望とのすり合わせ



## 事例 2

### 高齢者一人ひとりの特性に応じた個別管理が能力を発揮させるためには重要

今後、従業員に対しては再雇用後の展望を明示することが必要だと考えており、当社で働くことのメリットや将来の展望を明らかにすることで高齢者にも意欲的に働いてもらいたいと思っている。同時に、会社としては高齢者に対し、技術・技能の指導はもとより、今まで当社の従業員として培ってきたものを若い従業員に伝えていく役割を期待している。

そのためには、再雇用を希望する従業員の技術・技能、資質、体力、健康状態、希望する職種、勤務形態、そして仕事に対する姿勢、考え方を事前に把握する必要がある。その上で会社として期待する役割や立場について伝え、双方が納得した上で、再雇用後の具体的な職種、就業形態や処遇を決めていくという個別管理が重要になる。

高齢者自らが高いモチベーションで仕事ができる仕組みを作ることで、定年前の従業員にも良い影響を与える制度づくりの必要性を感じている。



### 3 仕事や役割、頑張りに報いる賃金・処遇制度を導入する

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。賃金の決め方や処遇制度のあり方は、労働条件の中でも経営方針や企業としての高齢者雇用に対する考え方が色濃く表れますので、これが正しい唯一の方法といったものではありません。まずは、会社としての賃金に関する考えをしっかりと持ち、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。

#### 3-1 賃金設定に対する考え方、賃金体系を明確にする

賃金制度の基本は、「本人の生産性、会社に対する貢献」と「会社が支払う賃金」のバランスを、支払い能力の中で取ることです。

行きすぎた年功処遇などのため定年前の賃金が高くなりすぎている場合は、定年到達を機に継続雇用者の賃金を減額せざるを得ません。実態として、多くの企業では定年前後で賃金を下げています。

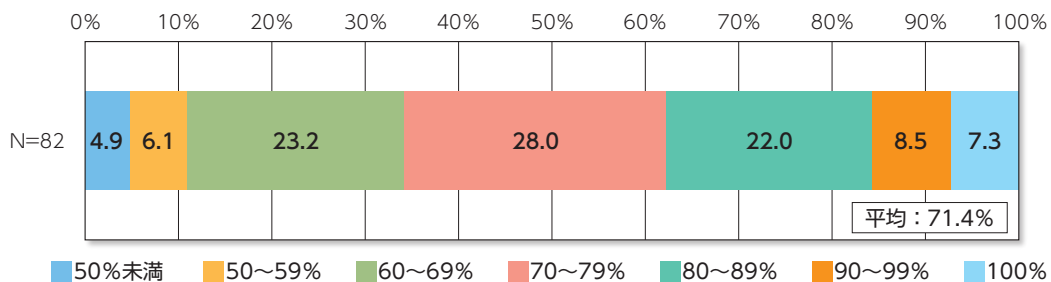
昨年度調査で実施したアンケート調査結果では定年前後で平均3割程度賃金を引き下げていることになります。

ただし、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、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。

こうした事態を防ぐためには、責任の重い仕事や会社にとって貢献度の高い仕事に従事する高齢者と、そうでない高齢者との賃金に差をつけるといった、**担っている責任や会社に対する貢献度に応じた賃金を支払うことを可能にするような賃金体系をとることが求められます。** **→事例3** **他業種事例1、他業種事例2**

あわせて、設定した賃金体系の設定根拠を明確にし、周知することで、高齢者の納得性を高めることが重要です。 **→事例4**

図表Ⅱ-3 定年到達直前と比べた定年以降の年収賃金



### 事例 3 60歳になると業務の負荷が軽くなる分、給与が若干下がる

定年年齢は65歳であるが、賃金体系は、60歳までは在籍年数に応じて少しずつ昇給していく基本給をベースに、業務内容や業務量に応じた職能給、資格取得等に応じた資格給が合わせて支給される形となっている。

60歳になると基本給の昇給が止まり、業務の負荷が軽くなる分、職能給が下がることになり、給与が若干下がることになる。賞与については、60歳以降についても査定の上、支給している。

### 他業種事例 1

#### ある大手化学メーカーでは、継続雇用者の従事する仕事内容に応じて3つの選択肢を用意している

コース	従事する仕事	年 収
エキスパートコース	技術・技能・知識の継承を目的 (本部長・部長クラス)	月額賃金:約24万円+賞与:年間3ヶ月+ $\alpha$ (査定) =約360万円+ $\alpha$
スペシャリストコース	長期間の実務経験により生産性が高い者 (課長クラス以下)	月額賃金:約20万円+賞与:年間2ヶ月+ $\alpha$ (査定) =約280万円+ $\alpha$
シニアコース	短期間で習得できる定型的業務	月額賃金:約16万円+賞与:年間2ヶ月+ $\alpha$ (査定) =約224万円+ $\alpha$

### 他業種事例 2

#### ある中小金属プレスメーカーでは、継続雇用者の従事する仕事内容に応じて2つの選択肢を用意している

コース	従事する仕事	賃金、勤務時間
主 査	工程ごとに1人配置され、若い責任者をサポート	月給制で金額は本人との話し合いで決定。 基本給は25万円～27万円程度。 勤務時間はフルタイム勤務。
ワーカー	単品を正確に作る、いわゆる「職人」	時給制で最低1,000円、能力の高い者は1,250円。 勤務時間は本人の希望に基づき、週4日ないしは5日勤務。

#### 事例4 嘱託社員は一般社員の30歳賃金をベースとして設定する

定年年齢は60歳、再雇用制度があり65歳まで働くことができる。

年金支給開始年齢からはパートタイム勤務（1日5時間勤務または週3日勤務）での雇用が原則であるが、会社都合によりフルタイム勤務（付加手当を支給）の者もいる。

定年後再雇用された後、2年間は嘱託社員（1年契約）、残りの3年がパートタイム契約（半年契約）となる。パートタイム契約になると、給与が段階的に下がっていく。

嘱託社員は労働組合とも協定を結び、一般社員の30歳賃金となり、フルタイム勤務で定年直前の給与の60～65%程度、パートタイム勤務で40～45%程度（年金、高齢雇用継続給付は含まない）となる。

賃金体系は年功型がベースとなっており、55歳以降昇給幅が若干小さくなる。

### 3-2 人事考課を実施し、考課結果を処遇に反映させる

高齢者は、長年の職業経験のなかで培ってきたさまざまな能力を保有していますが、せっかく高い潜在能力を持っていてもそれが顕在化されなければ意味がありません。

高齢者一人ひとりの能力を最大限に引き出すためには、高齢者であっても能力評価、査定を行い、その結果を賃金に反映させるといった、高齢者のモチベーションを向上させるような仕組みづくりが必要となります。

その場合、高齢者の基本給を昇給させることはなかなか難しいことから、継続雇用者一人ひとりの日常の貢献度合いを賞与という形で本人に還元することが必要と考えられます。

もちろん、一般社員と同じ金額を支給する必要はありませんが、「定額+査定」による調整加算を基本としながらも、査定部分の幅を広げ、仕事ぶりを金額に反映させることが効果的です。➡事例5

高齢者の頑張りに報いるという会社の姿勢をアピールするためにも、**査定に基づく賞与の支給には大きな意味がある**のです。

#### 事例5 賞与の額は8割が基本給を基準に、2割が考課により決定

再雇用者についても賞与は査定の上、支給される。考課配分は支給額の2割程度の水準、残りの8割は基本給をベースとして決定、その際、勤怠率も加味される。

### 3-3 65歳までの雇用を前提とした賃金制度の整備も必要になる

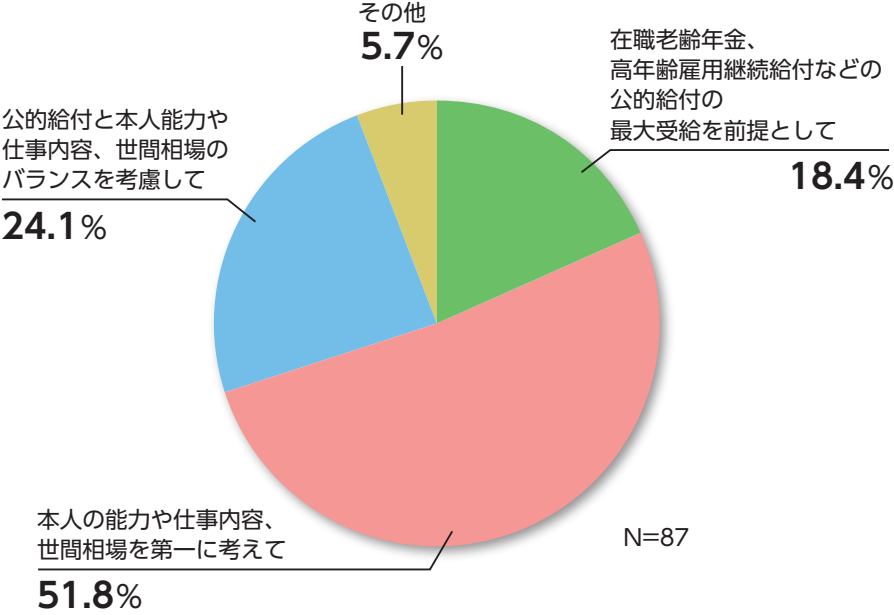
2013年（平成25年）4月の改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、企業は原則として希望者全員を65歳まで雇用しなければならなくなりました。

時を同じくして、厚生年金の支給開始年齢（報酬比例部分）についても、61歳に引き上げられました。支給開始年齢は段階的に引き上げられ、2025年には65歳にならないと受給できなくなります（男性の場合／女性は5年遅れ）。

昨年度実施したアンケート調査結果を見ても、4割を超える企業が、継続雇用者の賃金の設定の際に在職老齢年金や高年齢雇用継続給付といった公的給付を考慮に入れています。

こうした公的給付の受給を前提とした賃金の見直し、さらには、職業生涯にわたる賃金カーブの再検討など、企業にとって高齢者の賃金制度の再設計は喫緊の課題となっています。

図表Ⅱ-4 定年以降の賃金水準の定め方





### 3-4 賃金・処遇制度の見直しの方法は

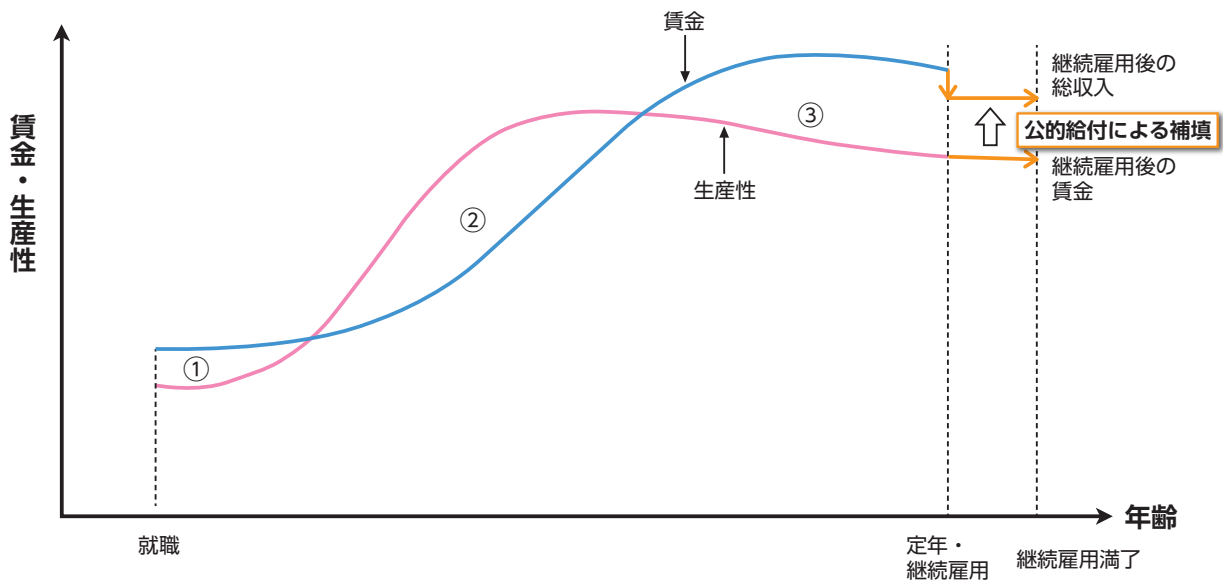
#### (1) 難しくなった公的給付による賃金の下落を補填する方法

当業界でも多くの企業が採っている年功型賃金の場合、勤続年数が増すにしたがって賃金が上昇することから、若いうちは生産性の方が賃金よりも高いものの、一定年齢を超えると生産性よりも賃金の方が高くなってしまい、企業がその賃金負担に耐え切れなくなってしまうことになります。だからこそ、定年以降も働いてもらおうとすれば、定年到達という一つの区切りをもって、賃金を引き下げ、賃金と生産性を一致させなければならないのです。

これまでは、定年（60歳）以降、在職老齢年金や高齢雇用継続給付<sup>※1</sup>といった公的給付が受給できたことから、賃金自体が下がっても、定年到達前後で収入の総額が大きく下がらないようにすることができました。

しかしながら、厚生年金の受給開始年齢が引き上げられ、60歳では在職老齢年金が受給できなくなってきたことから（男性の場合）、こうした低下した賃金を公的給付で補填することで総収入がそれほど減額しないようにするという方法がなかなかうまくいかなかったのです。

図表Ⅱ-5 現行の年功賃金制度と公的給付による賃金低下の補填のイメージ



年功賃金とは①就職して仕事を覚えるまでは実際の生産性に比べ支払われる賃金の方が高いが、②一人前になって以降概ね40歳位までは実際の生産性に比べ支払われる賃金の方が低く、③40歳位以上になると逆に生産性よりも賃金が高くなり、最終的に職業生涯で賃金と生産性が清算されるというもの。  
定年到達時点では、賃金と生産性の乖離が大きいことから、賃金を生産性の水準まで大幅に下げる必要がある。その分を公的給付により補填し、定年到達前後で総収入は大きく下がらないようにする。

出典：「高齢者の賃金と処遇（エルダー 2013年4月号）」 広田薫

※1 高齢雇用継続給付については、現行でも一定条件を満たせば60歳から受給できます。在職老齢年金や高齢雇用継続給付については40ページをご覧ください。

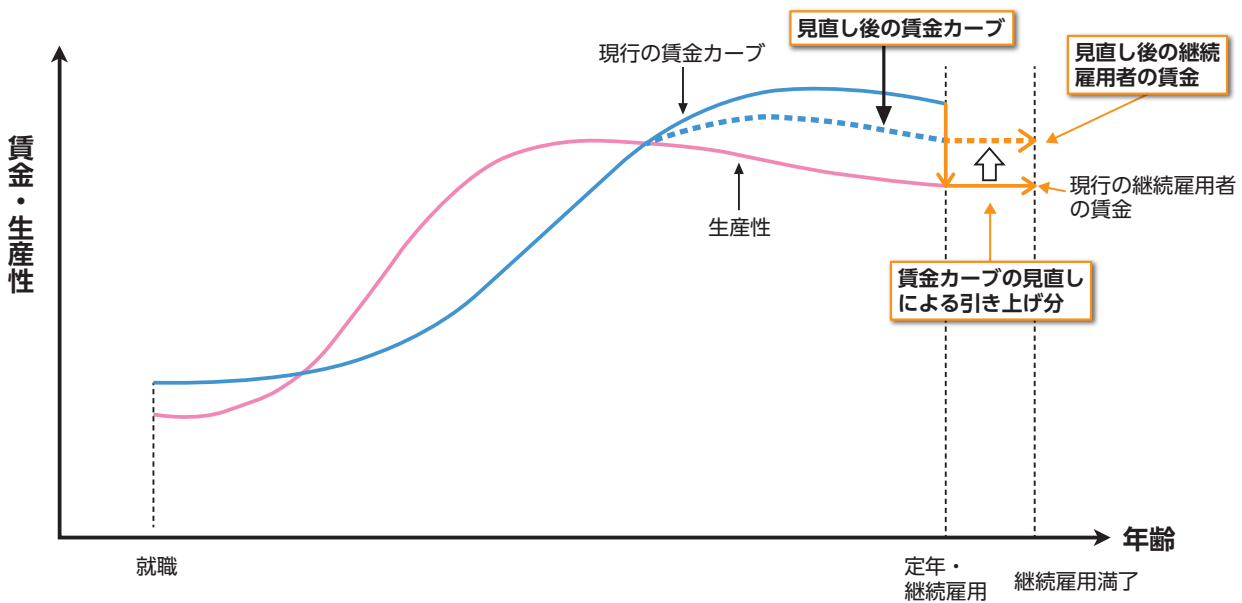
## (2) 中・高年齢期の賃金カーブを緩やかにする方法

定年到達前後で従業員の総収入を大幅に下げないためには、その時点で、賃金と生産性が一致していることが必要になります。

ただし、現行の年功型賃金制度をゼロベースで見直すことはなかなか難しいのが実情ですが、年功型賃金下において生産性よりも賃金の方が高くなってしまいう中・高年齢期の賃金カーブを現行よりも寝かせ、それによってできた原資を定年以降の高齢者の賃金の引き上げに充てることで、生涯賃金を大幅に増やすことなく、高齢者の賃金を現行よりも引き上げることができるようになります。

その場合、中堅社員のモチベーションの維持・向上を図るために、個人の成果や仕事内容、就いている役割を反映できるようにカーブに幅を持たせることが必要になります。

図表Ⅱ-6 賃金カーブ見直し後のイメージ



中年期以降の賃金カーブを寝かすことによりできた原資を定年以降の賃金に振り分け、定年到達前後で賃金を大幅に低下させないようにするもの。生涯賃金は大きくは変わらない。

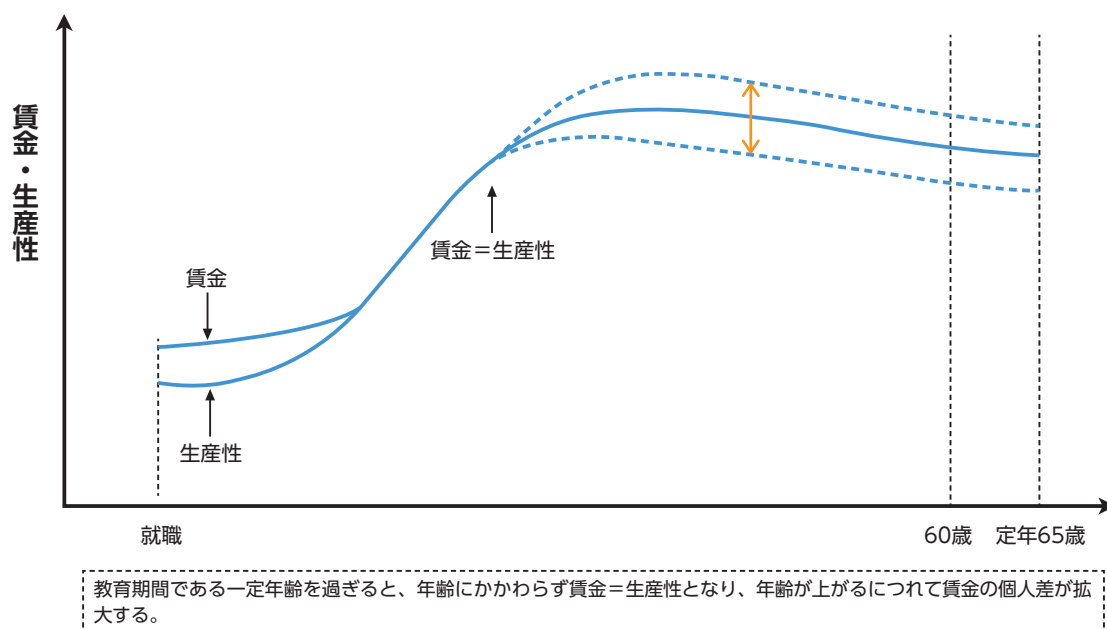
出典：「高齢者の賃金と処遇（エルダー 2013年4月号）」 広田薫

### (3) 非年功型＝職務・役割給、成果・業績連動型賃金制度の導入

さらに進んで、役割・業績主義にのっとった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ることも考えられます。→他業種事例3

ただし、いきなり年功賃金から非年功型の賃金制度、例えば、職務給や役割給、成果・業績連動型賃金制度に変更すると従業員の生活の安定が損なわれることも考えられますので、計画的かつ段階的に賃金制度を見直していくことが求められます。

図表Ⅱ-7 非年功型＝役割・業績主義賃金制度の導入のイメージ



出典：「高齢者の賃金と処遇（エルダー 2013年4月号）」広田薫

ある中堅電子部品メーカーでは、2年をかけて年功型賃金制度から資格等級制度による非年功型賃金制度に見直した。

見直しの内容としては、資格等級制度規程を作成し、等級を1～9まで設定、全社員を各等級の資格等級基準及び役割によって等級付けをした。1～4等級は一般職、5～6等級は各等級によりグレードⅠとⅡに分かれ、グレードⅠは専門職、グレードⅡは監督職と複線型になり、グレードⅡの監督職については役職手当を付与するようにした。7等級以上は管理職扱いとなり、同じくグレードⅠ、Ⅱ、Ⅲがありそれぞれグレードごとに手当を支払うようにした。

あわせて、等級ごとの基本賃金とそのレンジ幅を決定したが、その際、等級ごとの賃金額の差を大きくし、役職手当についても大幅に増額したことで、等級が上がらないと賃金も上がらないようにした。

以前は、年功序列で昇進・昇格が行われており、残業手当等により一般社員が役職の付いた上司よりも給与が高いという逆転現象もみられたが、今回導入した資格等級制度により、等級ごとの賃金の差を広げたことで、年に1回の人事考課により上位等級に上がった社員は賃金が高くなり、降職・降格した社員は賃金が下がることになり、こうした逆転現象は発生しなくなった。

なお、人事考課の平準化を図るために、年に1度管理職を対象とした考課者研修を行っている。



## 4 技術・技能の継承を通じた高齢者と若年者のベストミックスを図る

金属熱処理業界においては、今後、減少が予測される若年者の採用と定着、育成が非常に重要な課題であることから、技術・技能はもちろん仕事に対する姿勢や心構え、金属熱処理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求められます。

### 4-1 技術・技能、仕事に対する姿勢や心構えの継承を企業の発展につなげる

ここ数年、各地の工場やコンビナートなどで死傷者を出すような大きな事故が後を絶ちません。品質面のみならず、安全面でも世界の先頭にいたはずのわが国の工場の「現場力」が低下してしまっているといった憂いの声も聞こえてきます。

その背景には、団塊世代の大量退職時代を迎え、若手、中堅社員に技術・技能や経験などのノウハウが継承されていないことも要因の一つに挙げられています。

金属熱処理業界においても例外ではありません。労災の防止はもちろんですが、装置産業化が進み、条件設定さえ行えばそれで済むような設備の導入が進んでいる反面、**不具合が発生した場合に対応する技術・技能、その前提となる金属熱処理加工に関する原理・原則に対する理解が失われかけている**といった声も聞かれます。

したがって、**技術・技能の標準化や「見える化」を進めることはもちろん、高齢者の保有する高い技術・技能を若年者に継承するしくみを社内に構築していくことが求められます。** →事例6、事例7

そのためにも、若手社員の育成役としての**高齢者の役割が非常に重要**になるのです。

その際、仕事に対する姿勢や心構え、また長年の職業経験の中で培った金属熱処理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もまた重要な課題として挙げられます。

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定着の促進にもつながるので、積極的に取り組んでいくことが求められます。

#### 事例6 技術・技能の標準化と「見える化」が必要

熱処理を加えると素材が変形することがあり、それを補正しなければならない。変形、歪の程度を目視で確認する場合もあれば、ゲージを使って確認することもあるが、変形の程度の確認から補正に至る技術はかなり高度なものが必要とされ、習得していかなければならない技術の一つである。熟練技能者の中には「お灸」といって熱を加えて補正する職人のような人もいるが、こうした高度な熟練技能の全てを多くの従業員が継承していくことは現実的には難しいと感じている。

10人の従業員がいたら7～8人は処理、対応できるような技術・技能の標準化と、それを見える形で継承していく仕組みを構築していく必要があると考えている。

## 事例7 “勘どころ” は作業手順書へ記載してもらおう

技能や技術の指導・教育については、高齢者の場合、職人気質であることが多く、手取り足取りといった指導ができない人が多い。教える気はあるが教え方がわからないことが多いようだ。

会社としてはなるべく分かりやすく指導するように促しているほか、“勘どころ”について記録してもらったり、作業手順書への記載をお願いしている。

## 参考 当業界で働く高齢者からの若手・中堅社員に向けたメッセージ

本事業で実施した従業員アンケート調査では、高齢者から若手・中堅社員に伝えたいことについて聞いています。若いときに心掛けておいた方がよい、よかったことのなかで主なものを紹介します。

会社が行う教育や、技能・資格への補助を利用して、会社の中で自身の居場所を作って下さい。**会社が与えるのは初めのうちだけ、その後は自分で居場所を作らないと会社に残れなくなります。**

30代の頃に、年配の方から年をとると自分が思っているように体が動かなくなるという話を聞いていたが、実際自分が年をとってきてもそれがよくわかってきました。20代、30代のうちから**「暴飲暴食をしない」「偏食をしない」「よく睡眠をとる」**等当たり前のことをやっておくことが大切です。

自分でやろうと思って職業に就いた人はそれほど多くはないと思います。**仕事というものはやっているうちに天職に思えるようになる**もので、若手社員は時間をかけて今の仕事を見つめて下さい。

**仕事は自分を好きになってくれません。**自分から仕事に上手に取り組んで自分のものにして仕事を通じて大きく成長することが大切です。

目先のことだけを考えずに、先のことを考えて仕事をして下さい。**会社を変えるのは自分たちです。よい職場作りをしてもらいたいと思います。**

**現場経験はとても大切なもの**なので、自分から何事も進んで行動することによって、仕事の失敗を少なくする事ができます。何事にも全力で頑張って行ってほしいと思います。

欧米では転職でステップアップするのを良しとする考えがあるが、技術屋として歩んだ私の経験からは、**知識・スキルは一つの職場で一定期間身に付けてこそ、多くのデータが積み上げられ、それが長く社会から必要とされる人間になり得る唯一の道**と考えております。

出典：「金属熱処理業高齢者雇用推進事業従業員アンケート調査（平成26年7～8月）」

## 4-2 技術・技能の円滑な継承の進め方は

技術・技能の継承にあたっては、高齢者が指導者となり、OJT（On the Job Training：仕事を通じての教育訓練）を通じて若年者に習得を促すのが効果的です。➡事例8、事例9

### 事例8 高齢者と次を引き継ぐ従業員がペアで仕事をする

75歳の従業員が1人で高周波焼入れを担当しており、フルタイム勤務で働いている。将来の退職に備え、次の担当を指名されている50歳代の従業員と一緒に仕事をさせ、技術や技能習得のための機会を設けるようにしている。

### 事例9 指導役のベテラン従業員はフリーな状態でいつでも指導できる

金属熱処理の技術・技能は、職人技ではなく、知識や経験が求められるケースが多い。昨今の熱処理加工は設備産業の側面もあり、素材や顧客の要求レベルに応じて、どの設備を使い、どのように操作、コントロールしていくかが重要であり、その判断や手順を実行するためには知識と経験が必要である。また、設備を常に正常な状態に維持管理すること、異常に対する対処方法や解決方法等、生産管理の知識や技術も求められる。こうしたベテランの従業員が担当していた仕事をあえて有望な若手従業員にさせることにより、負荷を与えながら、個別に指導、教育を行っている。指導役のベテラン従業員は、仕事を固定せず、フリーな状態でいつでも指導できるようにしている。

ただし、保有する技術・技能は高くても、「人にものを教える」ことが苦手な高齢者も少なくありません。

その場合、保有する技術・技能等を若年者に円滑に継承するために、あらかじめ高齢者に指導の仕方や教え方といったスキルを身に付けておいてもらうことが必要になります。「若手社員に対する指導がうまくできない」、「若い人との関係をとることが難しい」といったような課題があるのなら、会社として「教え方」や「コーチング」のスキル、ノウハウを高齢者に提供することも必要になってきます。<sup>※2</sup>

※2 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としてはTWI研修があります。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、仕事を正確に素早くできるようにするための効果的な教え方、指導の仕方を習得するものです。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をご覧ください。http://www.sankun.jp/

一方、高い技能を持った高齢者が直接、現場で若年者に技術・技能を教えるのではなく、いったん中堅社員が高齢者の保有する技術・技能を継承し咀嚼したうえで若年者に伝える、いわゆる中堅社員に「通訳」の役割を果たしてもらう方法も考えられます。→事例10

### 事例10 中堅社員に伝承の間を取り持つ「通訳」の役割を果たしてもらう

熟練した技術・技能を持つ高齢者に若年社員を付けて一緒に仕事を行う機会を設けることで、技術・技能を継承させたいと考えている。高齢者に付く若年者は誰でもよいというわけではなく、若年者の中でも専門技術や技能を修得したいという意欲や資質のある人を付けるようにしている。

高齢者が持つ技術・技能を30歳代後半、40歳代及び50歳代の管理職や幹部社員が引き継ぎ、吸い上げることで、その下の中間層、若年層に継承していくようにしている。

## 4-3 長期的な視点に立ち若い時から技術・技能の向上、資格の取得に取り組む

技能継承を進めるにあたっては、既に多くの企業が取り組んでいるように、**若年世代のうちから多能工化を進めたり、「人材マップ」を作成し、従業員の強み・弱みを明らかにすることで育成に活かすこと**、いわゆる長期的観点に立った能力開発に対する会社の取り組みが今まで以上に重要になります。

→事例11、事例12

### 事例11 他の業務を積極的に手伝うことによる多能工化の推進

現状では、現役の従業員の場合、それぞれの業務について主担当（責任者）を決めているが、現場で手の空いた者は他の業務を手伝うように指導している。これにより、結果として複数の業務についてある程度対応が可能な多能工としてのスキルが自然に培われるようになってきている。

今後は、就業時間とは別に時間を設け、伝承すべき技術・技能の内容を決めて集中的に行うなど、伝承の仕方について改めて検討していく必要があると考えている。



## 事例12 人材マップ（習熟度評価表）を作成し全従業員を評価

毎月一回、土曜日に経営者自ら、また外部講師を招いて、社内の品質会議を行うとともに、全従業員の参加のもと熱処理技術の基礎について繰り返し講義を行う勉強会を開催している。

人材マップ（習熟度評価表）を作成しており、「現場作業」、「メンテナンス」、「管理」、「検査」、「異常処理」、「品質」、「エコ」、「5S関係」、「資格」などの項目に対し、5段階＝〈指導できる〉、〈一人で出来る（操作・プログラム）〉、〈一人で出来る（操作）〉、〈教えてもらえば出来る〉、〈出来ない〉で、全従業員について評価している。

評価については、経営者、工場長、管理部長があたっており、一人ひとりのスキル達成の指標、目標の設定や賞与の査定の際の基礎資料としても活用している。

資格取得も積極的に奨励しており、資格を取得すると奨励金を支給するほか、資格給として毎月手当がつく。

あわせて、すでに多くの企業で取り組んでいるように、会社ぐるみで「技能士」等資格取得を推奨することも、技術・技能の向上に取り組むといった企業風土を作り上げていくうえでは重要になります。

→事例13、事例14

## 事例13 技能士の取得は金属熱処理の基本的な理論、技能を身に付ける上で有効

資格取得を奨励しており、8割近くの従業員が金属熱処理技能士等の資格を有している。金属熱処理技能士の資格取得は、金属熱処理の基本的な理論、技能を身に付ける上で有効であり、さらに従業員のやる気、モチベーションを上げる意味でも資格取得を積極的に奨励していきたいと考えている。

資格取得者には手当が付くが、2級資格取得者は3年以内、1級は5年以内に上級資格を取らないと資格手当の支給額が半額になり、そのまま上級の資格を取らないと2年で手当が消滅する。特級技能士の資格を取得した場合は50歳まで手当が支給される。

## 事例14 資格試験前に勉強会を開催

技能士の資格取得に向けて、試験前に受験予定者を集めて傾向と対策について検討する機会を設けている。初めて受験する人は、地域の業界団体主催の講習会にも参加させている。

従業員一人ひとりがこうした能力の向上を日々意識して業務に従事するとともに、会社としてもこうした取り組みを支援するような仕組みづくり、またインセンティブを設けることが求められます。

→事例15、事例16

## 事例15 資格取得者は本社玄関先や工場に名前を掲示

資格取得を奨励しており、受検料は会社が補助、負担している。

資格取得者に対しては、資格手当が毎月支給される。技能士のみならず、業務に必要な資格を取得した者については、本社玄関先や工場などに名前を掲示している。

## 事例16 資格の性格ごとに手当の支給方法を変更

中堅社員向けの教育研修については、職長向けの安全衛生、KYT（危険予知訓練）、リスクアセスメントなどのほか、専門技術としては、熱処理の基礎講座などを行っている。管理技術面では自動車メーカーの関連会社から講師を派遣してもらい、中堅管理職向けの教育を実施している。

幹部社員については、安全管理者、防火管理者の講習、地元の大学が実施している工場長養成講座などの受講のほか、職業訓練指導員の講習などにも取り組んでいる。

資格取得についても力を入れており、クレーンやフォークリフトのように資格を取得しなければ仕事ができないというものについては、資格手当として毎月支給、技能士のように自分の力量を国に判断してもらうものについては、個々人の努力に対して会社が報奨するという形で一時金としている。

### 留意点 研修時間は労働時間に当たるのか

教育研修・訓練への参加が会社から義務付けられている場合は、「会社が労働者を命令に従わせている時間」ということになり、その時間は勤務時間（労働時間）となります。例えば、研修に参加しなかったことによって不利な査定・評価を受けるような場合は、実質的には強制されているわけですから労働時間であると判断されます。

したがって、それが所定時間外にかかる場合には、原則として時間外割増手当の支給が必要です。

一方、「参加しておいたほうが将来自分のためになる」というレベルの話であれば、労働時間としてカウントしなくても法的な問題はありせん。

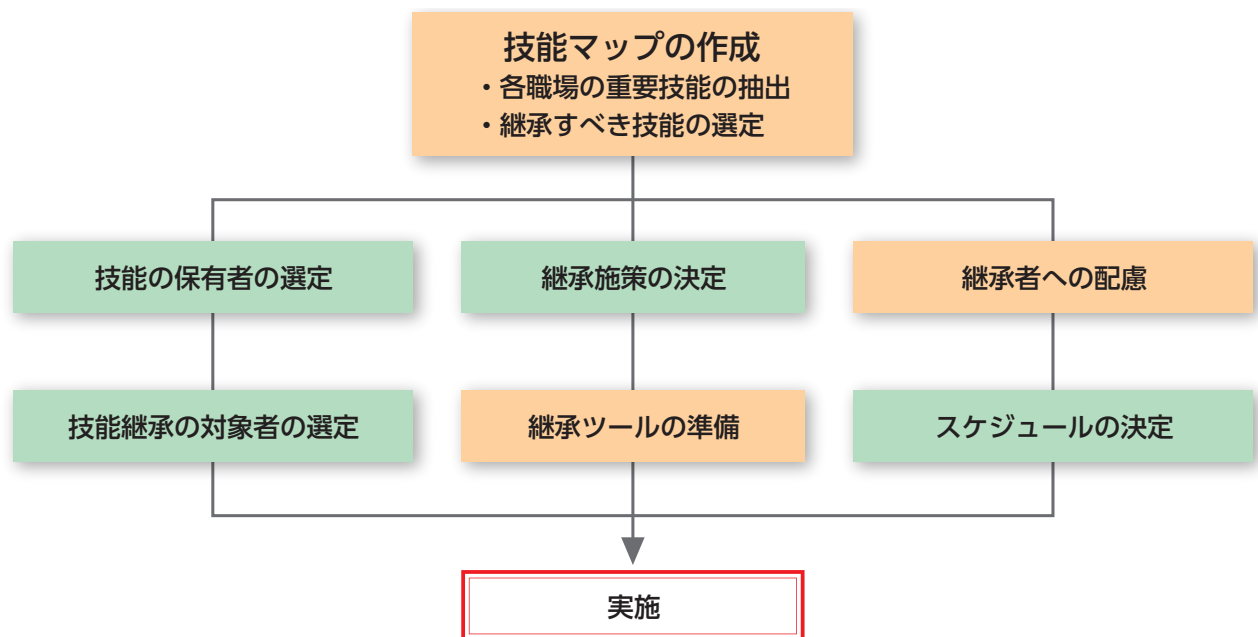
## 4-4 技能継承の進め方

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**」、「**継承者への配慮**」などが挙げられます。

図表Ⅱ-8 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、若手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継承ツールの準備

一般的、基本的な技能については、教育用テキスト、マニュアル等により記録された情報として蓄積することが効果的です。

図表Ⅱ－９ 事業場別継承の対象となる技能の洗い出し書式の例

事業場に必要となる技能の現状と今後の継承方法							
事業場名： _____				記入者： _____			
					2015/7/1		
職場		必要と思われる継承すべき技能		現状の姿			
課	係(工程)	具体的な技能名	必要人数	継承の有無	継承者氏名	対象者氏名	継承方法(具体的に場所・時間・カリキュラム等)

## ③継承者への配慮

技能の継承を促進するために、継続雇用の高齢者に対して特別な役職を付与する方法を選択することも効果的です。この方法には、表彰などを行うことで技能の向上に対するモチベーションを促すと同時に、通常の役職のない継続雇用者が現役に指導を行う際にコミュニケーションをとりやすくする効果があります。

## ④技能の継承の実施

経験知、暗黙知の継承はOFF-JT (Off the Job Training：仕事の間を離れての教育訓練) では習得しにくいので、OJTを中心に行います。この場合、技能の保有者である高齢者と技能の継承を受ける若手社員でペアになって作業を行うなど、小グループで行われるのが通常です。

その場合、技能の継承を受ける若手社員のレベルによって、高齢者の指導方法を変えることが求められます。例えば、標準的ないしそれ以下の若手社員に対し、標準以上の技能を教える場合には、実際の作業からは外れて、若手社員の背後からいろいろ指導することになります。一方、標準以上の技能を保有する若手社員を育成する場合には、実際に作業を行いながら、若手社員に対して指導をすることになります。

## 5 高齢者が能力を十分に発揮できるような職場環境の見直し、健康管理対策の強化に取り組む

高齢者の就業にあたっては、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ができません。

### 5-1 高齢者の負荷を軽減し、職場環境の改善、安全対策を充実させる

高齢者にも働きやすい職場をつくり、**高齢者の活躍の場を増やすことが結果として若年者、女性を含めた従業員全員の働きやすい職場づくりにつながる**という発想のもとで、職場環境の改善、安全対策を充実させることが重要です。

金属熱処理業界の場合、すでに40歳代くらいから夜勤を外れるケースが少なくありませんが、重量物を扱うなど重筋作業もまだまだ少なくありません。→事例17

#### 事例17 50歳代半ばから仕事の負荷を低減、夜勤からも外れる

50歳代半ばに達すると、個々人の能力に応じて、仕上げ、歪み取り、熱処理前の製品のセット作業等、熱処理オペレーター等の主力業務から間接業務へ職務変更してもらう場合がある。夜勤のローテーションからも外れ、定年後も継続して同じ仕事に就く場合が多くなる。

当社は日曜日の夜から金曜日の夕方までの勤務となり、工場によっては2交替、または3交替勤務のローテーションを組んでいるが、こうしたローテーションに則って勤務するのは40歳代までとなっている。(一部、夕勤=昼勤と夜勤をつなぐ時間帯に隔週で就いている嘱託社員もいる)

現業職の場合、定年以前の仕事を継続するケースが多い。勤務時間については現場の判断に応じて調整しており、60%から最大100%の範囲まで許容している。(所定労働時間は60%のまま時間単価を変えずに延長) 65歳を過ぎても働いている人の中には、定年後の短時間労働や出勤日の調整で時間的余裕が出て良いという人と、もう少し働いて収入を得たいという人もおり、個別にそれぞれの要望を聞きながら対応している。

高齢者の中には昼の時間帯は別の仕事に就き、それ以外の早朝や夕方から夜の時間は当社の仕事に就きたいという人もいる。こうした働き方は、現役社員の残業時間帯を埋め、残業の削減にもつながり、会社にもメリットもたらすことから、双方が話し合うことによって有効な活用方法を検討していきたいと考えている。

高齢期には体力の低下が起こりますが、その体力にも個人差があるため、**高齢者一人ひとり**に合わせた**負荷の軽減、例えば職種変更や短日・短時間勤務などの配慮も必要**になってきます。

→事例18、事例19、事例20

## 事例18 工程ごとの高齢者の活用の可能性の洗い出し

当社の主な工程ごとが高齢者の活用の可能性をみると、次の通りである。

△がついている工程は高齢者が相対的に少なくなっている。

### 入荷

- 現品と送り状の確認

### 前処理

- 洗浄作業
- 浸炭防止・窒化防止作業

### 熱処理

- △ セット作業
- △ 操炉作業
- △ ばらし作業

### 後処理

- △ ショット (サンド) ブラスト作業
- △ 矯正作業

### 出荷

- 製品と納品書・検査成績表の確認、添付

### 検査

- 前処理の検査
- △ 熱処理検査
- △ 加工品検査
- △ 後処理の検査
- 最終検査

### 設備

- 熱処理設備の設計
- △ 熱処理設備の補修
- 治具の補修
- 電気設備管理

### 工程管理

- 納期管理

- ：高齢者に特に配慮する必要がない工程  
△：高齢者に配慮が必要な工程

入荷、出荷関係、熱処理の前処理、検査などの工程については高齢者でも問題ない。設備関係で○が多いのは、“代わりがきかない工程”であり、専門的な工程、有資格者としての高齢者が従事していることが多い。

△がついている工程については、単純作業である反面、連続作業が伴うものが多く、嘱託社員やパートタイマーのように勤務時間が短い（勤務日数が少ない）場合、シフトすることが難しい工程となっている。体力的な面も若干、懸念が生じる職場でもある。検査の項目で△がついているのは、熱処理工程と連動している工程であることが影響している。

## 事例19 本人と会社との話し合いにより、負荷の軽い現場に異動

再雇用の必要最低条件として、週5日勤務、フルタイム勤務（残業なし）を提示している。

夜勤業務は事故防止及び人件費の削減ということから外すことにしている。夜勤は当社の精鋭部隊、花形としての位置づけであり、残業代もつくことから、定年前の現役社員に積極的に対応するようになっている。

また、高齢者に対する配慮の一環として、本人と会社との話し合いにより、体力的に厳しい現場から、負荷の軽い現場に異動させることもある。

## 事例20 65歳を超えると短日勤務へ変更

65歳を超えた従業員に対しては、原則として短日勤務への変更を促している。高齢であるが故に通常の勤務が難しいと判断した場合も同様である。もっとも従業員本人から申し出ることはほとんどなく、会社からお願いすることが多い。

60歳以降の高齢者については、原則として負荷のかからない仕事にシフトすることで対応するよう心がけている。

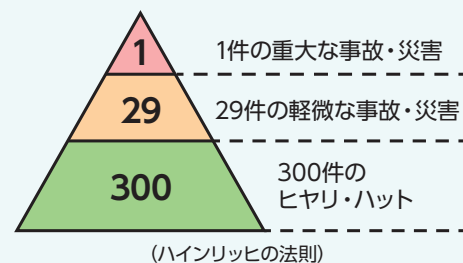
また、判断力の低下により、高温物との接触による事故等も発生しやすくなります。「高温・低温物との接触」による休業4日以上<sup>※3</sup>の死傷災害は、全災害の中でも約8割を占めています。

こうした視点を踏まえ、**全社的にリスクアセスメント**を進めることが重要になります。<sup>※3</sup>

### 参考 ハイน์リッヒの法則

1件の大きな事故・災害の裏には、29件の軽微な事故・災害、そして300件のヒヤリ・ハット（事故には至らなかったもののヒヤリとした、ハットとした事例）があるとされます。

重大災害の防止のためには、事故や災害の発生が予測されたヒヤリ・ハットの段階で対処していくことが必要になります。

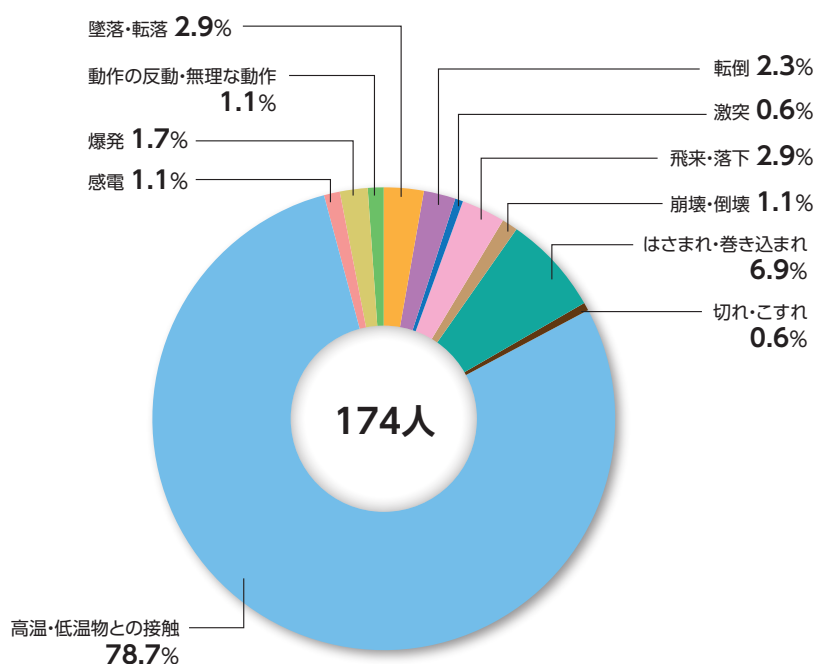


※3 リスクアセスメントの進め方については、厚生労働省ホームページ ([http://anzeninfo.mhlw.go.jp/risk/netu\\_index.html](http://anzeninfo.mhlw.go.jp/risk/netu_index.html)) または日本金属熱処理工業会ホームページ (<http://netsushori.jp>) より「熱処理作業におけるリスクアセスメントのすすめ方」をご覧ください。

図表Ⅱ－10 起因物「炉・窯」による事故の型別労災発生状況の推移

	事故の型																合計
	墜落・転落	転倒	激突	飛来・落下	崩壊・倒壊	激突され	はさまれ・巻き込まれ	切れ・こすれ	高温・低温物との接触	有害物質との接触	感電	爆発	破裂	火災	動作の反動・無理な動作	その他	
平成20年	12	7	2	10	1	1	25	1	149	3	1	14	0	1	7	0	234
平成21年	10	5	7	7	0	2	22	4	154	3	1	7	0	2	3	0	227
平成22年	8	5	0	9	1	3	10	1	141	8	0	7	1	0	0	0	194
平成23年	9	3	2	0	0	2	10	0	107	3	0	4	0	3	1	0	144
平成24年	5	1	1	1	0	3	12	2	117	2	0	5	0	0	2	0	151
平成25年	5	4	1	5	2	0	12	1	137	0	2	3	0	0	2	0	174
平成25年割合(%)	2.9	2.3	0.6	2.9	1.1	0.0	6.9	0.6	78.7	0.0	1.1	1.7	0.0	0.0	1.1	0.0	100.0

図表Ⅱ－11 起因物「炉・窯」による事故の型別労災発生状況（平成25年度）



注) 休業4日以上死傷災害  
出典：厚生労働省「労働者死傷病報告」



## 1. 浸炭炉への加工材装入・装出作業

- ① 扉開閉時にフレームカーテンへ着火せず、扉付近に充満したガスが爆発する危険性はないか
- ② フレームカーテンの炎が加工材、および治具に着火して、作業者が火傷する危険性はないか

## 2. ガス浸炭焼入れ作業

- ① 浸炭炉が負圧となってエアーを吸い込み、ガスと混合して爆発し火傷する危険性はないか
- ② 浸炭炉の加熱装置が故障して炉内温度が低下し、エアーが混合した時にガスが爆発する危険性はないか
- ③ 変成炉からガスが洩れ、周辺の作業者がCOガス中毒になる危険性はないか
- ④ 油槽用エレベーターが降下する時に、加工材が途中で引っかかって油面の温度が上昇し、火災が発生する危険性はないか
- ⑤ 加工材を密に詰めたため焼入れ時に激しく燃焼し、作業者が火傷する危険性はないか
- ⑥ 油の中に水分が混入して、焼入れ時に沸騰爆発し火傷する危険性はないか

## 3. 機械の点検・修理作業

- ① 炉内での保全工事中に、使用量のガスが洩れていてガス中毒になる可能性はないか
- ② 長期連休中の保全作業にて、間違った手順で作業して怪我が発生する危険性はないか

## 4. 洗浄作業

- ① 炭化水素系洗浄油が屋外に漏洩し、周辺にある高温物に着火して火災が発生する危険性はないか
- ② 洗浄油が引火点以上に加熱され、火災が発生する危険性はないか

## 5. 焼戻し作業

- ① 洗浄時に加工材に残った油が焼戻し加熱時に着火して爆発する危険性はないか
- ② 焼戻しが終了した高温の加工材に触れ、作業者が手指を火傷する危険性はないか

## 6. ショット作業

- ① ショット機の回転テーブルと接触して、作業者が機械に巻き込まれ負傷する可能性はないか
- ② ショット機から飛散するショット粒が目当たり負傷する危険性はないか
- ③ ショット粒が床面にこぼれ、作業者が滑って負傷する危険性はないか

## 7. その他

- ① 機械の運転を無理に継続しようとして不適切な行動をとることがないか
- ② 決められた作業手順を独自の判断で省略した行動をとることはないか
- ③ 機械の使用法は、設計者の意図を十分に反映しているか（この検証のため取扱説明書が必要）
- ④ 災害時（地震・火災等）の対策はできているか
- ⑤ 作業環境（換気・照明・安全通路等）は整っているか
- ⑥ 誤操作、又は不意に作動するような機械・設備はないか

出典：「金属熱処理業におけるリスクアセスメントの進め方」厚生労働省

## 5-2 高齢者に対する健康管理を徹底する

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、健康上問題のある高齢者の早期発見はもちろんのことですが、継続雇用契約の締結・更新、また契約期間満了による退職の目安にもなるので、日々の健康に関するチェック体制の確立は欠かせません。

そのためには、定期健康診断の受診の徹底はもちろんのこと、職場レベルでの日々の健康状態の目配りが重要です。積極的に高齢者に声をかけたり、朝礼時に顔色をチェックしたりすることで高齢者の健康状態の把握に努めることが重要です。

加えて、金属熱処理業界の場合、設備の改善は大幅に進んではいるものの、まだまだ工場内が高温になるケースが多く、とりわけ夏季は厳しい環境で働かざるを得ない状況に置かれることもあります。したがって、少しでも暑さをしのげるようにスポットクーラーやミスト扇風機の設置といったハード面からの対策、また、水分や塩分補給といった対策を併せて行うことが求められます。

### 参考

#### 加齢に伴い注意すべき点

- |           |                      |
|-----------|----------------------|
| 1. 視力の低下  | 7. 平衡感覚の低下           |
| 2. 聴力の低下  | 8. 腰痛やひざ痛、肩痛の発生や、長期化 |
| 3. 体力の低下  | 9. 記憶力の低下            |
| 4. 持久力の低下 | 10. 判断力の低下           |
| 5. 敏捷性の低下 | 11. 気力の低下            |
| 6. 柔軟性の低下 | 12. その他              |

あわせて、ヒューマンエラーを防止するためには心のケアも重要であり、産業医等と連携しながら、各種メンタルヘルスに関する対策を講じることも今後ますます重要になってきます。

年齢的にも親族の介護の問題等仕事以外のさまざまな悩みが生じてくることもあります。肉体的な疲労だけではなくこうした精神的な疲労が蓄積すると、就業上の「張り合い」や「緊張感」が衰えてしまい、結果として能率が低下し、本人だけではなく周囲の者にも迷惑をかけることになってしまいます。こうした状態での就労では、「うっかり」や「ぼんやり」などが増加し、労働災害などにつながってしまう恐れもあります。

そうならないように会社としての取り組みや上司や同僚のサポートが重要になってきます。そのためには、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。

社内のコミュニケーションの問題点を洗い出し、コミュニケーションを円滑に進めるための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有効です。

平成27年12月には、メンタルヘルス対策の充実・強化等を目的として、改正労働安全衛生法に基づき従業員数50人以上の全ての事業場に「**ストレスチェック制度**」の実施が義務付けられます（従業員数50人未満の事業場は当分の間、努力義務）。\*4 ストレスチェック制度は、定期的に労働者のストレスの状況について検査を行い、

- ①本人にその結果を通知して自らのストレスの状況について「気づき」を促すことで個人のメンタルヘルス不調のリスクを低減させる
- ②検査結果を集団ごとに集計・分析して職場におけるストレス要因を評価し、この評価を職場環境の改善につなげることによって、ストレスの要因そのものを低減させる
- ③メンタルヘルス不調のリスクの高い者を早期に発見し、医師による面接指導につなげることで、労働者のメンタルヘルス不調を未然に防止する

という取り組みです。メンタルヘルス不全の予防に活かしていくことが求められます。



\*4 「ストレスチェック制度」については、厚生労働省のホームページをご覧ください。  
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei12/kouhousanpo/>

## 6 高齢者のモチベーションの維持・向上を図る

モチベーションの低下は、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つながってしまいます。周囲の者へ悪影響を及ぼすことも困ったものです。そうならないために、会社としても積極的に高齢者の働く意欲、モチベーションの維持・向上のための動機づけを行うことが求められます。

### 6-1 会社からの期待を目に見える形で表現する

技術者や管理職経験者など会社にとって欠かせない人材にもかかわらず、定年到達後、ないしは**役職定年で定年到達の数年前から役職を降りたとたんにモチベーションが低下**してしまい、思ったとおりの働きをしてくれない、といった声が聞かれます。

こうした技術・技能の高い人材や指導的役割に就いていた高齢者については、役職を降りた後でも、「マイスター」や「〇〇指導員」といった**称号、肩書きを付与したり、その役割、責任に応じた手当を支給し、会社からの期待を目に見える形で表現**することでモチベーションの維持を図ることが効果的です。

→事例 21、事例 22

#### 事例 21 役職者は定年後“役員待遇”として処遇

現役時代に部長、工場長などの役職に就いていた者は、定年後は“役員待遇”として処遇することがあり、部長、工場長の肩書そのまま仕事を継続している。

#### 事例 22 役職者は定年後管理職をフォローする立場に立つ

通常定年到達を機に勤務時間を短縮するが、60歳以上であってもほぼフルタイム勤務の者が2人おり、いずれも現役社員時代に役職に就いていた経歴を持つ。定年到達を機に役職からは外れたが、職場でのオピニオン・リーダー的存在であり、現役の管理職をフォローする立場にある。

## 6-2 年下の上司への対応、肩書を外れた場合の職場でのありようを学ばせる

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。高齢者一人ひとりが「生涯現役」の考え方をもち、常に誇りと生きがいを感じながら、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、**年下の上司への対応や肩書が外れた場合の職場での立ち振る舞い、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。



## 6-3 高齢期の働き方や処遇についてあらかじめ十分に話し合う

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研修等についても実施・充実することが必要**と考えられます。

金属熱処理業界においても、50歳代から定年後の働き方に対して考えるような研修等の機会を与えてほしいといった従業員の声が多くあがっています。

したがって、定年ないしは60歳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**高齢期の生きがいや資産管理、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**などが求められます。

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」<sup>※5</sup>の活用が考えられます。

図表Ⅱ-12 定年前研修の内容例

再雇用を円滑に進めるには、高齢者に社内の制度や社会保険制度等への理解を深めてもらうことが重要です。ここでは、定年前研修の内容の例を紹介します。

通常は、定年の58～59歳時点（定年の1～2年前）に行う企業が多いですが、なかにはそれ以前の段階から数回行う企業もあります。

### 55歳時点(定年の5年位前)で行うケース

- ①年金・雇用保険制度の説明
- ②賃金と年金等の受給額のイメージ
- ③健康管理
- ④ライフプランの設計、必要となる生活資金額
- ⑤雇用延長の希望

### 58～59歳時点(定年の1～2年前)で行うケース

- ①賃金と社会保険の関係
- ②賃金と年金等の受給額のシミュレーション
- ③健康管理
- ④生活資金
- ⑤雇用延長の希望確認、希望する働き方

※5 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」については48ページをご覧ください。

## 6-4 ワーク・ライフ・バランスの推進により安心して働くことができる会社、職場をつくる

少子高齢時代を迎え、今後親族の介護に従事する高齢者が増えることが想定されます。「仕事と介護の両立」等高齢になっても安心して働くことができる会社、職場づくりを行っていくことも重要になります。

一方で、若手・中堅社員にとっても、「仕事と育児の両立」がなかなか難しいという指摘もあります。せっかく女性が一人前になっても、「育児」のために退職してしまうケースも少なくありません。「イクメン」（子育てする男性（メン）の略称）という言葉が定着してきたように、男性の育児参加もまた増加傾向にあります。

高齢者と中堅・若手社員が仕事を分かち合うことにより、育児・介護等による「時間的制約のある社員」の労働日数や労働時間を短くすることも考えられます。

高齢者と中堅・若手社員がwin-winの関係になるよう、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）の推進等働きやすい職場をつくっていくことが、これからの企業経営にとって非常に重要な課題となります。