

2

フルードパワー産業において 高齢者の活躍を推進するための指針

指針1 高齢者が強みを発揮できる仕事を開発する

企業の高齢者活用は福祉的意味合いからではなく企業経営に資するためであることを考えれば、高齢者が長年にわたって培ってきた知識や経験、技術や技能を企業競争力の源泉とできる仕事に起用できるのが望ましいでしょう。恐らくは高齢者が今まで従事してきた仕事のなかに該当するものが多いと考えられますが、一方で他職務への応用でも高齢者の強みが活かせるのであれば異動を通じての能力発揮も考えられます。第一線で働く立場から一步引いた立場での仕事であれば後継者育成を目的とした訓練専門要員への起用があり、これまで経験してきた仕事から得た知識や経験を活かしてのマニュアル作成やアフターサービスといった業務への起用なども良いでしょう。早朝や深夜といった正社員の勤務が手薄な時間帯中心の勤務も有効です。研修や面談を通じて高齢者個々人の経歴と強みをしっかり把握した上での起用法を検討すべきでしょう。

従業員の意見

- 「知識が豊富なので経験の無い古い機械のトラブルがあった時にいてくれると助かります」
 - 「定年退職された方を雇用し、活躍していただいています（設計業務）」
 - 「今まで培ってきた技術等を若い人に教え、後継者を育てることが重要です」
- (以上、すべて59歳以下)

他業種の事例

◎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作ります。
- ・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）
 - ・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）

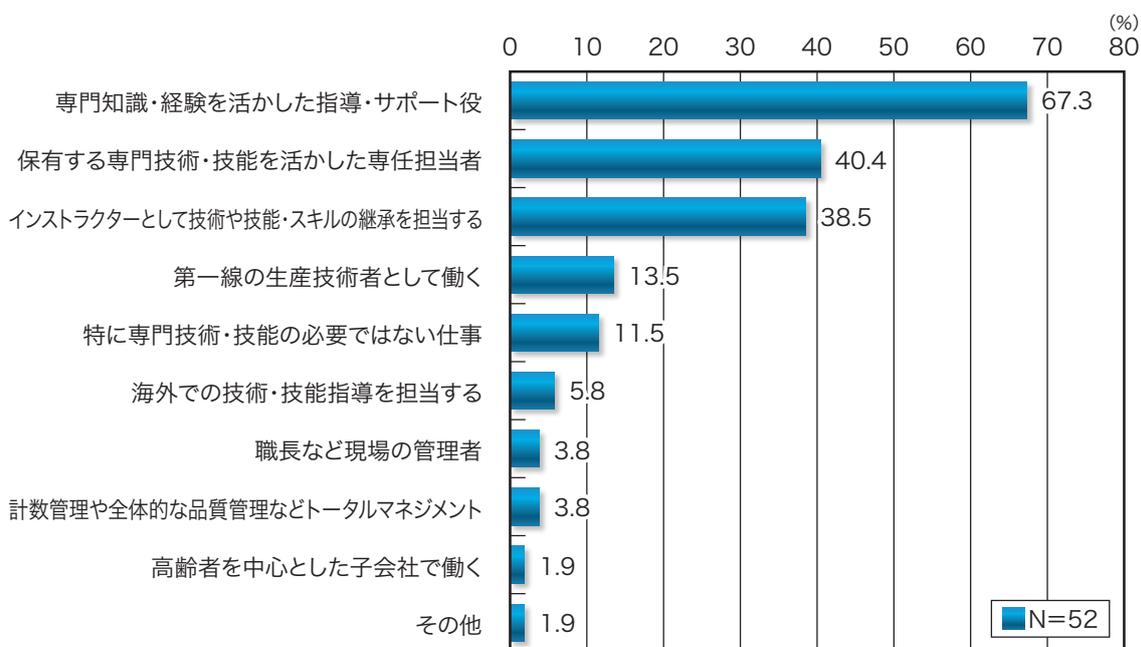
◎高齢者が道場を開く

- 高齢者を先生として塾や道場を開きます。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。経験豊かな高齢者にこの仕事を担当してもらいます。

- ・マニュアル化、年間教育計画、職場単位の教育訓練（給食）



図表2-1 60歳以上の従業員に対して推進中・検討中の新たな職域（企業52社の回答）

指針2 60歳以降の仕事・役割・期待を早めに伝えて準備してもらう

アンケート調査回答者の自由意見によれば、60歳以降に新しい部署に配属されて新しいスキルが必要となり当惑している者、今まで熟練技能や経験で仕事をし、その経験を後継者に伝える用意があるのに上司からの要請がなく、一方で高齢者自身も役職から離れた自身の立場を考え、上司に気兼ねしてアドバイスを控えている者など、60歳以降の自分の役割を明確・具体的に伝えられなかったがために起こる問題がうかがえます。もし60歳以降に自分が担当する職務や役割、期待が大分前に知らされていれば、本人もそれに向けて準備し、実際に60歳を超えた時点で新しい環境に軟着陸できます。研修や面談を通じて会社の意思や計画を伝えることは可能であり、それを60歳到達時に近い時期ではなく、40歳代や50歳代など早期に実施することが望めます。これは同時に高齢者自身の意向とすり合わせる有意義な機会でもあります。

従業員の意見

「工場で仕事をするうえで、クレーン、玉掛け、危険物、衛生管理など資格が欲しかった」

「自社で製造している製品、性能、特徴等の説明をもっと詳しく知っておきたかった」

「自分の経験を活かすため、後輩へ伝承する「教え方」の技術を習得出来るようにする必要があると考えます」

「年相応の働き方があるので60歳過ぎて突然現場へ回されても戸惑うだけです。60歳到達2～3年前から道筋を立ててそれに見合った準備をさせることが望ましいと考えます。そのための教育も必要と感じます」

「教育訓練など教えてもらう事より自己啓発が重要。みんなの知らない分野を率先して勉強することが必要」(以上、すべて60歳以上)

他業種の事例

◎高齢者自身も新たな能力を身につける

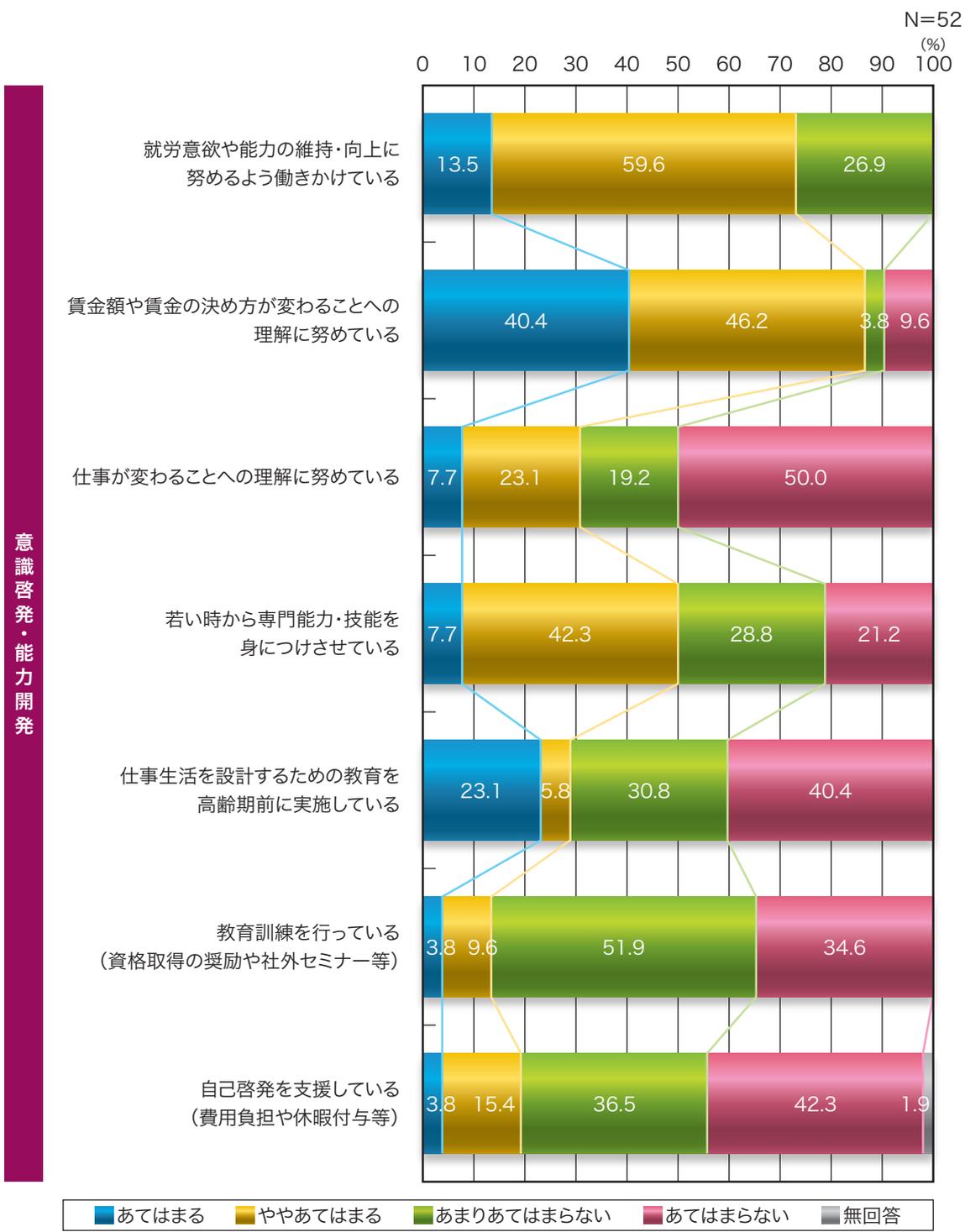
高齢者がそれまでと変わらぬ同じ職場で働く場合は技術革新などの環境変化に対応できるように再教育が必要な場合があります。また配置転換による高齢者の活用や、新たに採用して活躍してもらう場合は職場環境の変化への対応を促す必要があります。いずれにせよ高齢者の特性を勘案しなければなりません。

・新規業務へ的高齢者起用では長めの研修期間設定(サッシ製造)

◎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)



図表2-2 高齢者雇用をめぐる現状(意識啓発・能力開発) (企業52社の回答)

指針3 高齢期の「生きがい」に影響する 「業務内容」と「勤務形態」

高齢者の「生きがい意識」研究で用いられる手法で分析したところ、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明らかになり、フルードパワー業界の高齢者の意識は一般の高齢者と変わらないことも分かりました。ここで注意すべきことは、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という点です。高齢期の生きがいを高めるには年収だけではなく（とは言え年収水準を軽視してはなりません）、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ことが分かります。ちなみに高齢者雇用にメリットを感じている企業ほど高齢者活用施策に取り組んでいることから、「業務内容」や「勤務形態」に関する工夫もなされています。

従業員の意見

「フルタイムでない嘱託のあり方、週4日勤務や1日当たり7時間以下の勤務時間」
「勤務地を自宅の近くにしてもらいたい」（以上、すべて60歳以上）

他業種の事例

◎勤務時間を工夫する

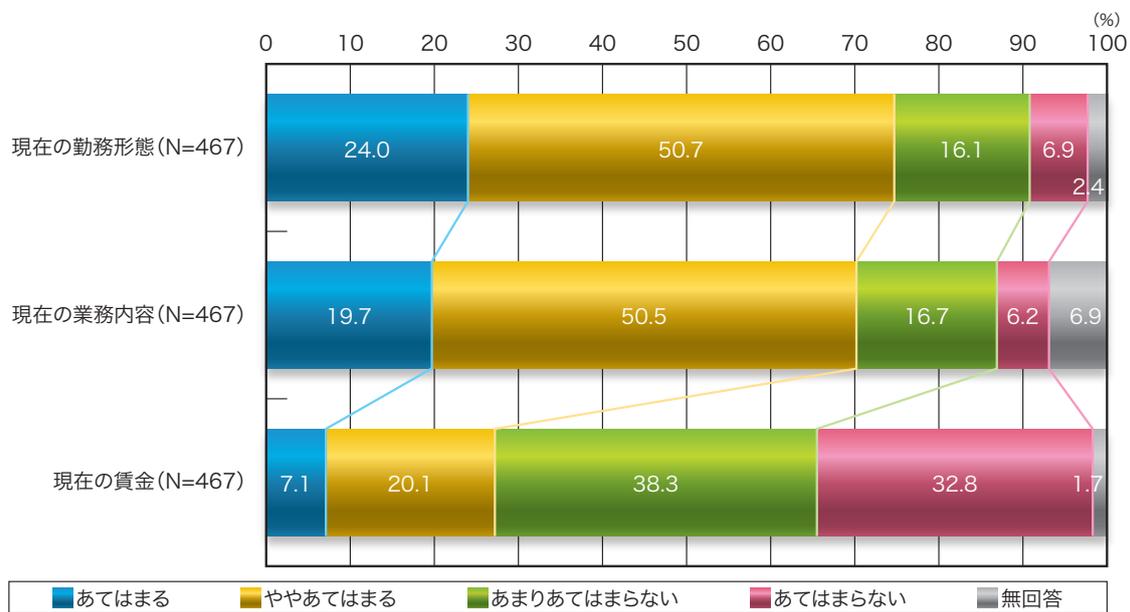
多様な働き方を勤務時間の観点から工夫します。午前と午後、または早朝深夜など高年齢者が働きやすい時間帯を勤務時間とします。なお、在宅勤務も検討の価値があります。

- ・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）

◎作業スピードを調整する

高齢者の作業スピードは若年・中堅者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パーセント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）



図表2-3 現在の勤務形態、業務内容及び賃金の満足度（満足している場合はあてはまると回答）



指針4 貢献度に応じて評価し処遇する

高齢者の仕事ぶりは個々人で多様です。会社から見れば会社への貢献度が高い者から低い者までまちまちです。ところが現状では多くの企業では彼らの貢献度を考課しての処遇決定はあまり行われておらず、「まじめに働いても働かなくても賃金は同じ」と受け止められていることが多いようです。これではしっかり働いている高齢者の意欲低下を招き、そのために起こる高齢者の能力発揮低下が職場の大きな問題となります。高齢者の体力や視力の低下ならば設備や器具の改善等で解決でき、それまでと変わらぬ能力発揮を期待できますが、意欲低下は職場全体のパフォーマンス低下につながって現役従業員の足を引っ張ることになり、現役従業員はそれだけは避けてほしいと考えています。年金支給額との見合いはあるにせよ、何らかの形で「差をつける」仕組みが求められます。なおその場合は金銭的なものに限らず、肩書や表彰も効果があります。

従業員の意見

「負担の度合い、貢献状況に応じ若干の時給格差（加算）を設けてもいいのではないかと。意欲を維持するためにも・・・」（60歳以上）

他業種の事例

◎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）

◎賃金を工夫する

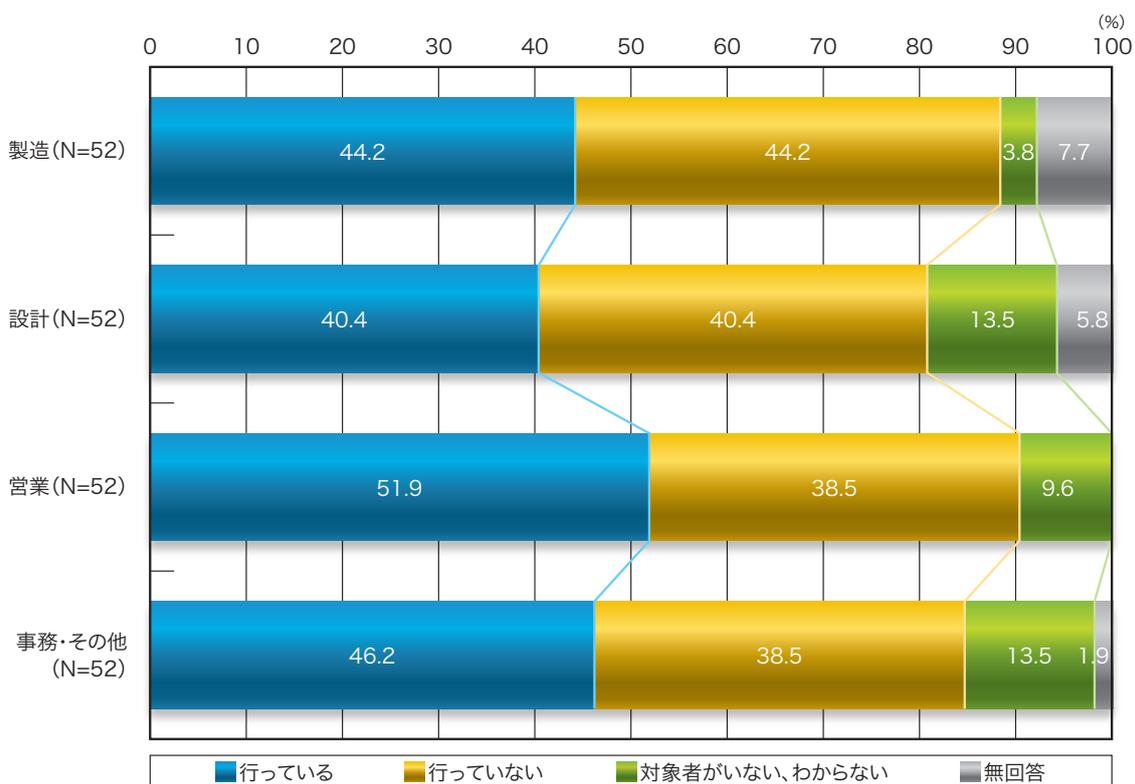
働く人々にとって賃金は非常に重要なものですが、定年後の継続雇用など60歳以降の処遇が大幅に変わることが多いため、高齢者には特に不安があります。一人ひとりの総収入（賃金プラス年金）に配慮した賃金決定方法にするなど、定年前後の所得水準をできるだけ激変させない工夫が望ましいでしょう。

- ・70歳定年まで定期昇給（医療）

◎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）



図表2-4 60歳以上の従業員に対する人事考課の有無（企業52社の回答）

指針5 等身大の高齢者を職場が理解する

調査結果から高齢者の仕事ぶりに対する現役従業員の評価はおおむね高いことが分かりますが、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っています。部品加工など高齢者の熟練技能が際立つ職場や、長年の経験や知識が活きる営業や設計の職場でその傾向が顕著です。高齢者のサポートの下で若年や中堅従業員の仕事が円滑に進み、彼らが実感し感謝しているようです。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ます。もちろん、身近にいるだけに高齢者の問題点も見えてきます。業務上の関わりのある者ほど高齢者雇用の課題も多く指摘しています。ただしその内容は実感したものであり、「皆がそう言うので自分もそう思う」という性格のものではありません。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ためには、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

「若手・中堅からすると、ベテランと一緒に仕事をすることで、豊富な経験とノウハウを共有できるため、自身の成長につながると思います」

「働きぶりは真面目でしっかりしているが、わりと無口な方が多いのでコミュニケーションをうまくとる必要を感じる」

「60歳代社員は「楽しく」働いていると思う。私はそれを管理する立場にあるが、人をまとめるにあたり、そういう思いで働いてくれているのはすごくありがたいし、その人と向上していこうという気持ちになれる。こういう再雇用が全体に対しても良いスパイスを生み出せるだろうと考える」
(以上、すべて59歳以下)

他業種の事例

◎高齢者と若年・中堅社員をペアにする

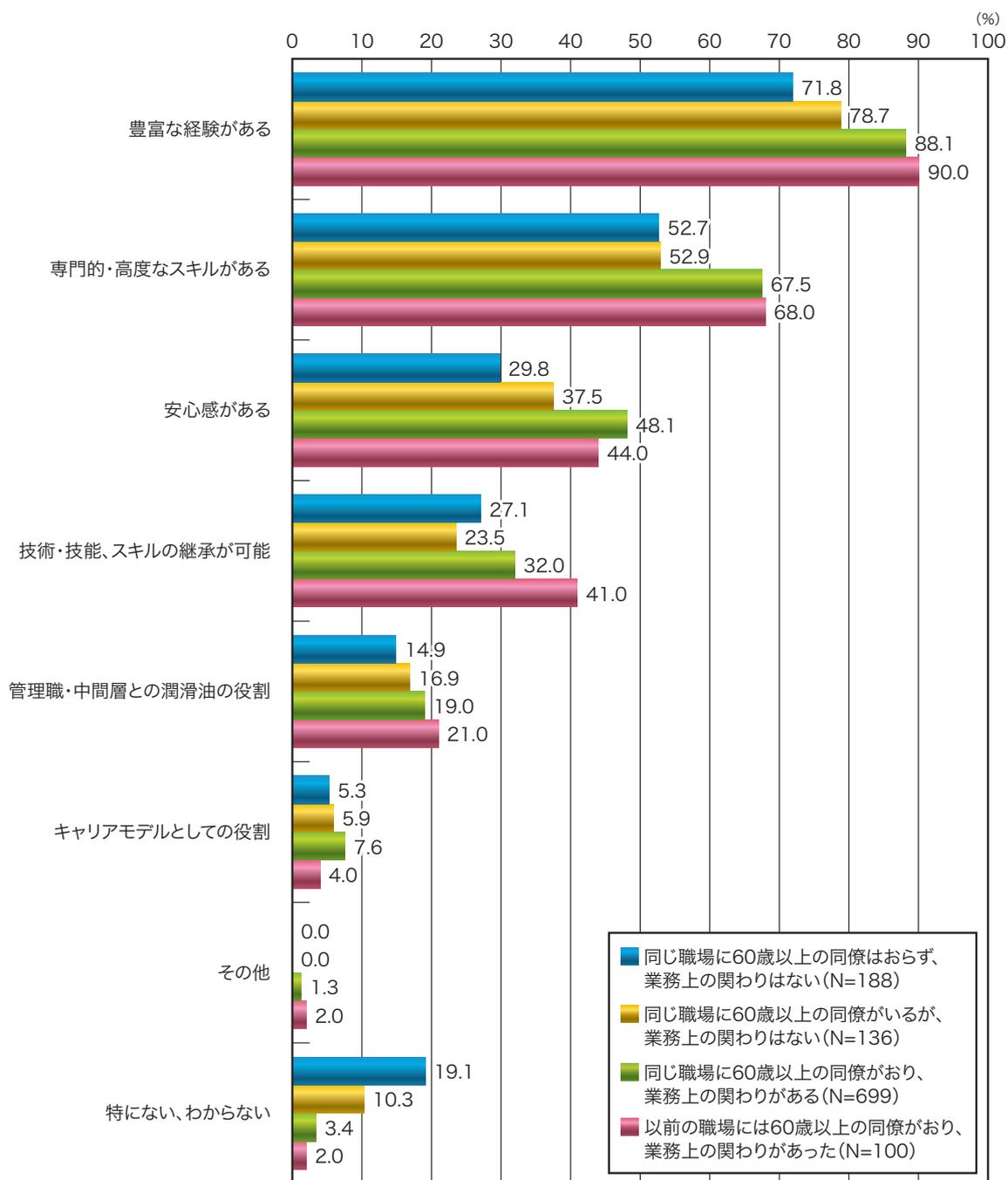
経験豊かな高齢者を若年者や中堅とペアにして技能伝承を進めます。高齢者と若年・中堅社員がいつも行動を共にする方法もありますが、普段は別々に仕事をしながらも、必要な時に教えてもらえる相手を決めておく方法もあります。

- ・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・中堅層社員がいつでもその経験や知識を伝授してもらえようにします。

- ・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）



図表2-5 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1123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ているか、どのような処遇がなされているかは、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あることを忘れてはなりません。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が将来、会社からどのように扱われるかを占う重要な手掛かりとなります。高齢者の処遇変更と意欲低下の問題は現役従業員にとって「明日は我が身」の問題です。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あれば、現役従業員の会社に対する信頼感も高まります。ところが過去にパフォーマンスが高くなかった高齢者を甘やかしている会社であれば信頼も揺らぎ、若手・中堅社員の日々の仕事に対する取り組みにも大きく影響します。会社の高齢者雇用施策には会社としてのメッセージが込められたものでなければならず、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歳代の働きぶり及び会社の取り組みも良いと思う」

「本人のスキル、技能を正しく評価し、賃金や待遇の不平等のない企業を望みます」

「企業側のシニア採用体制を明確にして欲しい。残したいシニア条件が分かりづらい」

「経験豊富、高スキル、定年前と全く同じ業務内容、しかし賃金は大幅ダウン。自分も将来そうなるのかと思うと納得いかない」

「弊社では会社側の指針が定まっていない様子。まずは会社側の方針を提示してもらわないと何も出来ないと思います」(以上、すべて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

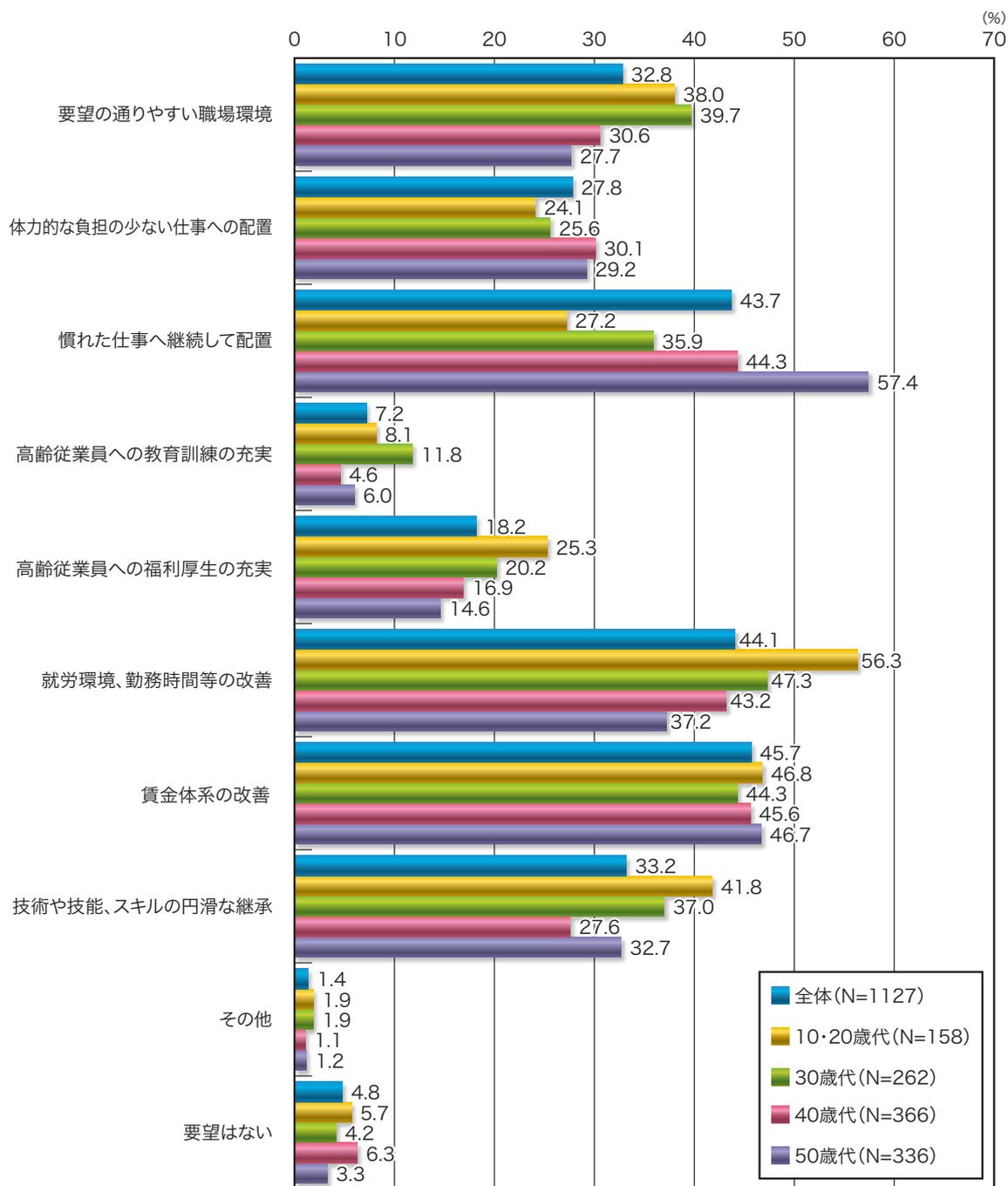
定年延長や継続雇用年齢の引き上げが望まれますが、単に年金支給開始年齢までの延長ではなく、生涯現役社会を先取りした65歳以降の戦力化も視野に入れた長期的な取り組みを早めに行なうことが肝要です。

- ・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)

◎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はなく、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)



図表2-6 希望年齢まで働くために会社に要望したいこと (59歳以下従業員1127名の回答・年齢層別)