

Ⅱ 工作機器製造業において高齢者の活躍を推進するための指針

指針1 次世代に伝えたい、もの創りにかける高齢者の「心」と「技」

高齢者には長年にわたって培ってきた技術や技能、経験を次世代に伝える役割があります。「技能伝承」という言葉に集約されますが、単に技術や技能を継承するだけではなく、仕事の意義や心構え、品質を作り込む意識を若手に伝えることが重要です。工作機器産業を対象とした今回の調査結果から、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した。特に実際に高齢者と仕事で関わっている者から見た評価は、いっしょに働いた経験がない者の評価よりも高くなっています。製造の現場はもちろん、長年の経験や知識が生きる営業や設計の職場でその傾向が表れています。高齢者のサポートがあるおかげで若年や中堅従業員の仕事が円滑に進み、彼らがそのありがたさを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。一方で高齢者には若手や中堅と十分なコミュニケーションをとれる能力を身につけ、効果的な教え方に通じていることが求められます。

（従業員の意見）

「高齢者は雇用者の年齢間のギャップを埋める役割を担っているのが現状である。今後は豊富な経験・技術を生かし、技能、ノウハウの伝承や、若手の育成等に携わっていただきたい」

「現在60歳代の社員が生産技術で働いているが、知識に長けており非常に助かっている。弊社の工場の平均年齢が30代と若く、設備導入検討、設備改善に関して、知識・経験が非常にありがたい」

（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

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。

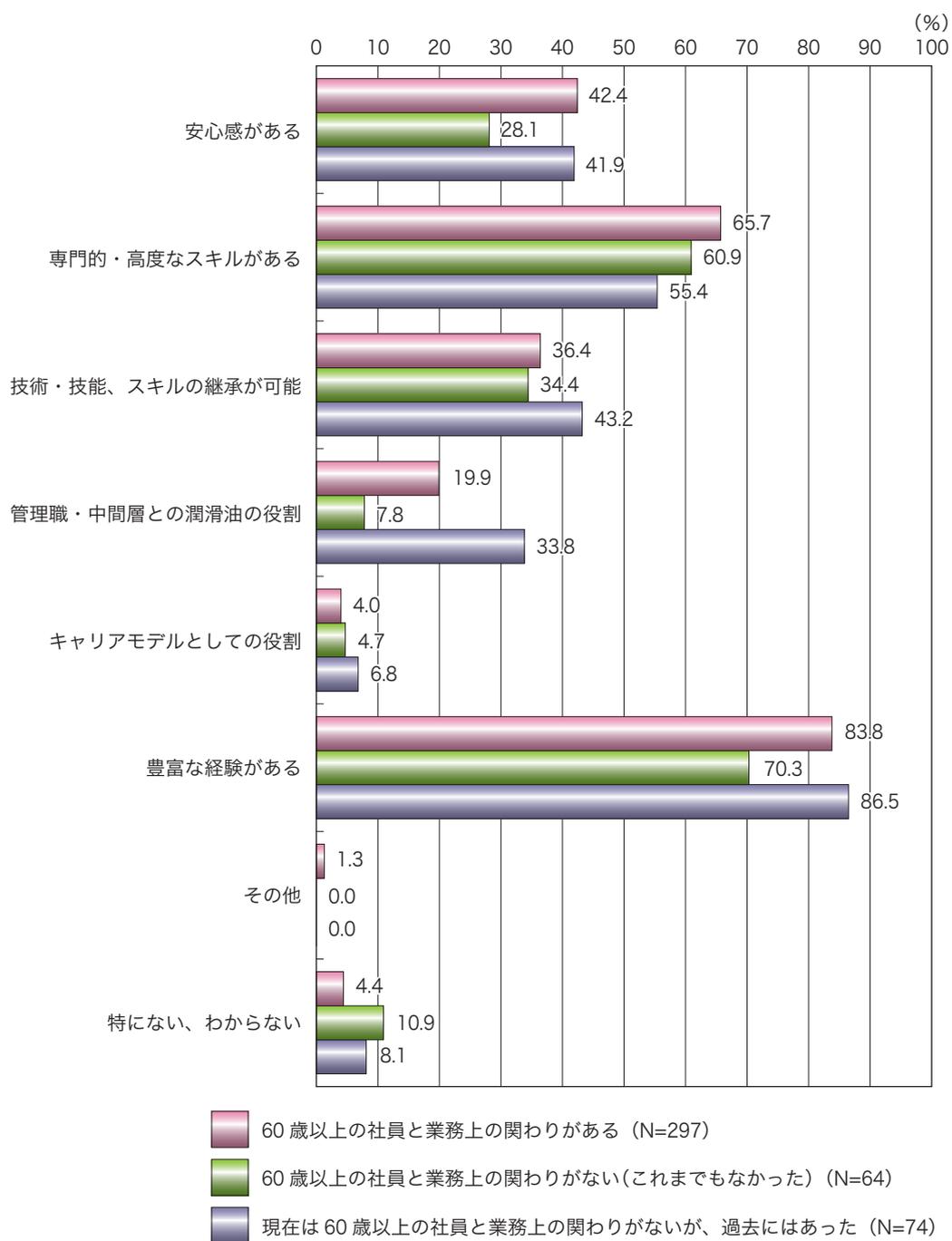
- 多能工化に向けたベテランによる若年者指導（アパレル）
- 食事部屋出しの立ち振る舞い等をOJTするペア就労（旅館）
- マニュアル化困難な食品製造時は高齢技能者とペア就労（食品製造）
- 「一人仕事」でも高齢者の後ろに若年者を配置（金属製品製造）

◎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）

図2-1 仕事をする上で60歳代の社員が優れていると感じること（59歳以下435名の回答）



指針2 業務と貢献度に応じて評価し処遇する

若手や中堅社員同様、高齢者の仕事ぶりは個々人で異なり、かつ多様であり、会社への貢献度にも当然ながら違いがあります。ところが多い企業では定年前の社員に対して当然に行なわれている人事考課が高齢者に対しては必ずしも行われていません。その結果、「まじめに働いても働かなくても賃金は同じ」と高齢者が受け止め、しっかり働いていた者に意欲低下が見られることがあります。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若手や中堅の足を引っ張ることになりかねません。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、呼称や表彰も効果があります。

（企業の意見）

「定年後の再雇用者の処遇を見直し、従来の貢献度合いに関わらず賃金は変わらないという制度から、評価によって賃金上がる場合も下がる場合もあり得る制度へ変更して、頑張れば報われる（その逆もある）ことを明確にした」

（従業員の意見）

「やはり会社は個人に対して貢献に応じた評価をしてもらいたい」（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い、貢献の度合いをしっかりと評価して処遇に反映させる企業もあります。

- 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。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。

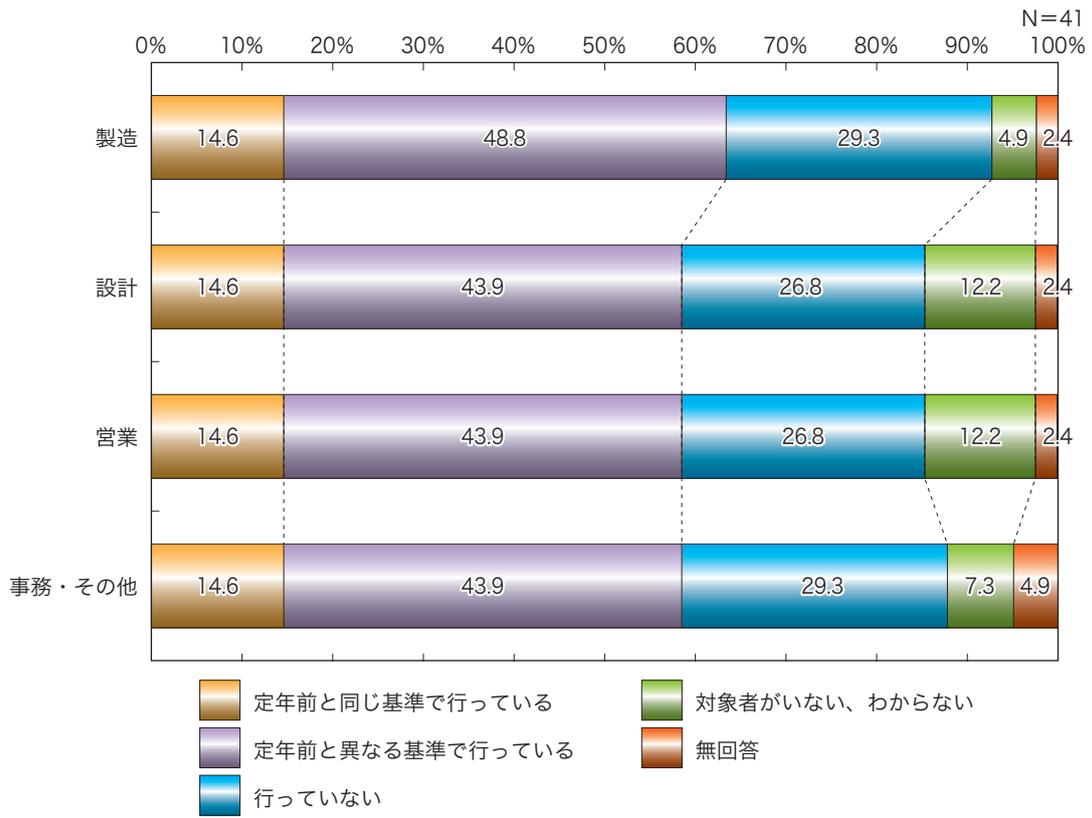
- 70歳定年まで定期昇給（医療）

◎役職制度を工夫する

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2-2 60歳以上の従業員に対する人事考課の有無（企業41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を用いて工作機器製造業で働く高齢者の意識を分析したところ、生きがい意識に影響するものとして年収の存在が無視できないことが明らかになりました。この点で工作機器業界の高齢者の意識は一般の高齢者と変わりません。しかしながら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点に注意が必要です。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、働き方も重要な要素です。なお、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も分かりました。これらの企業では「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）

「定年後も65歳までは本人が希望する（選べる）働き方のパターンを作り、会社側と相談できるようにしてもらいたい」（60歳以上）

「会社ではシニアの方々も多数働いています。時短や日数調整で出勤されていますが、これまでとガラッと違った業務もこなしており、すばらしいと感じています」（59歳以下）

（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。

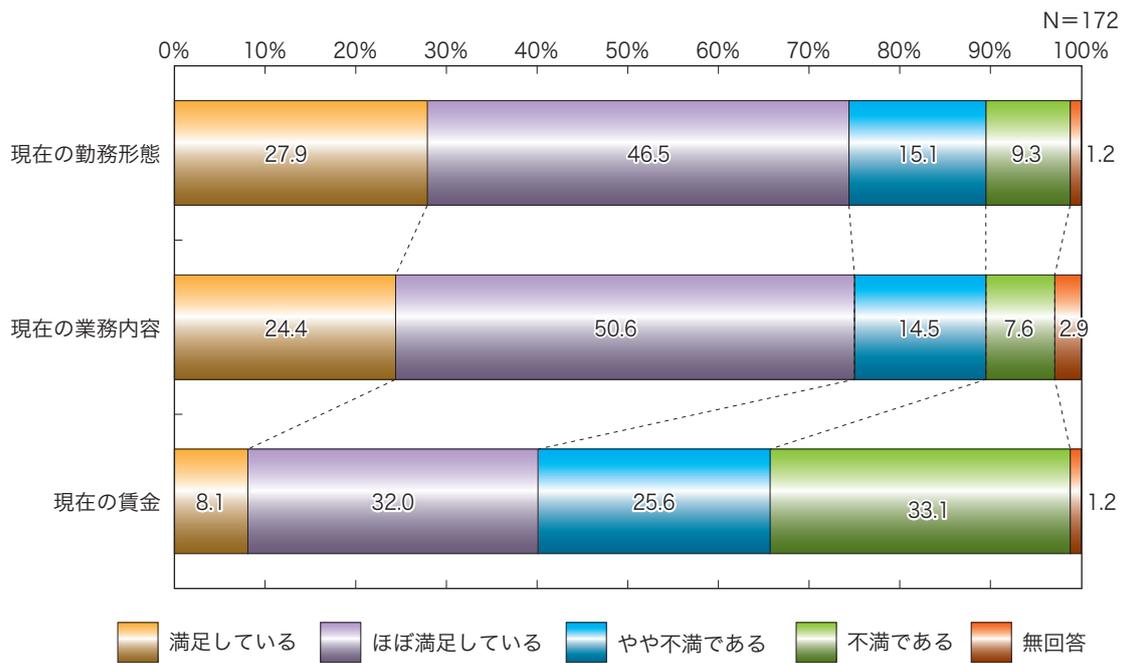
- 短時間勤務・軽作業職種転換制度、3パターンの就業時間（食品製造）
- 後継指導専任の高齢者は週1日勤務（機械製造）
- 65歳以上は就業内容・勤務時間・在宅勤務を選択可能（小売）
- 65歳以降は自宅で出来る加工作業を委託（電気器具製造）
- CAD図面作成者は在宅勤務（機械製造）

◎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2-3 現在の勤務形態、業務内容及び賃金の満足度（60歳以上従業員172名の回答）



指針4 高齢者への役割や期待を明確化して多様なメニューを用意

会社は多様な高齢者に対して高齢期の働き方として会社が期待していることを知らせ、本人の意向とすり合わせることを怠ってはなりません。会社が彼らに何を求めるのか、そのためには何を身に付けてほしいのか（若手とのコミュニケーション能力や指導法など）、コストが理由で彼らの期待に応えられることと不可能なことは何か、どんな勤務形態（短時間や短日数）なら会社として受け入れられるかなど、会社と高齢者の思いをしっかりとすり合わせることで、彼らのその後の働き方や意欲に影響します。仕事の中身について言えば、多くの高齢者にとって高齢期も無理なく続けられる仕事とは長年従事してきたものですが、体力的にそれが無理になる場合もあれば、新しく挑戦できる仕事を望む人もいます。管理職監督職の重圧から逃れたい人も、責任を励みにこれからも役職を続けたい人もいます。それぞれに応じて職務や責任、役職についても多様なメニューを用意することが望まれます。高齢者の持つ「強み」を活かすための工夫を惜しんではなりません。

（従業員の意見）

「60歳以降の働き方として、現在は「人材育成」や「技術・技能の伝承」がメインで掲げられています。しかし実際はさまざまなパターン（業務）での経験者の活用が必要になっていると思います」（60歳以上）

（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）

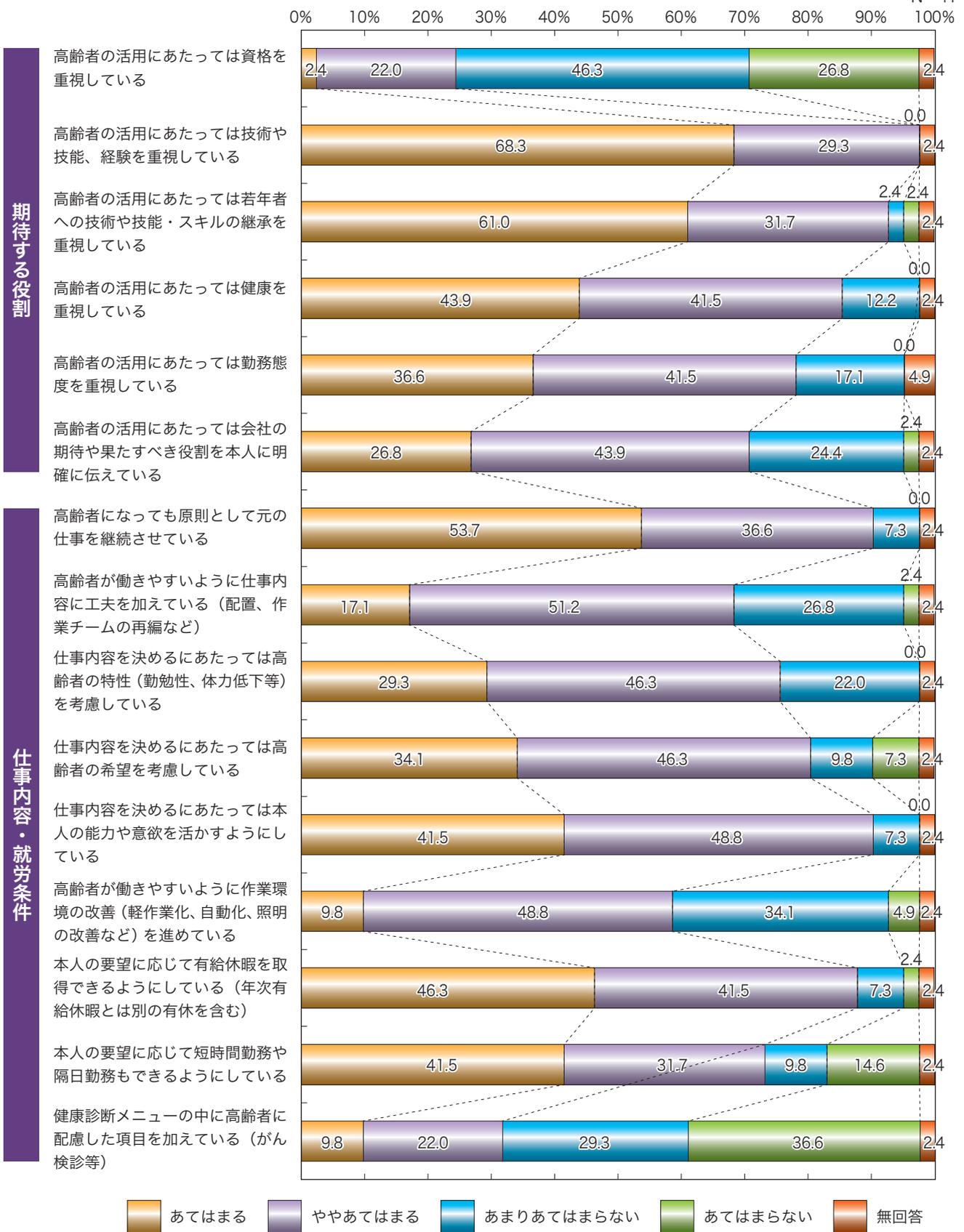
◎高齢者の技をマニュアル化する

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2-4 高齢者雇用をめぐる現状（期待する役割、仕事内容・就労条件）（企業41社の回答）

N=41



II 工作機器製造業において高齢者の活躍を推進するための指針

指針5 強みを発揮する高齢者を生む高齢期前の研修制度

多くの場合、働く人々の60歳以降の境遇は大きく変化します。定年後の再雇用として身分や処遇が変わったり、役職から離れたり、会社が求める役割が第一線での業務から後継者育成など後方支援的な仕事に重点が移ります。高齢者の多くは体力や健康、家族との関係、仕事と生活のバランスも変化します。自身が直面する可能性の高いこれらの変化を早期に感じ取ってもらい、その時点での自分として望ましいと考える立ち位置（職場での役割、仕事の仕方や働き方）を60歳到達が現実になる前に想像してもらい、そのために何をいつからどのように始めておくべきかといった準備を意識してもらうべきです。60歳近くになれば固定観念や考え方を変えるのはなかなか難しいものです。そこで60歳の節目を迎える頃だけではなく、40歳台や50歳台など、だいぶ前から高齢期を見据えた研修を実施し、彼らの意識改革をうながす仕組みをつくることが不可欠です。

（従業員の意見）

「スキル継続のための教え方に関する研修、問題点の見つけ方に関する研修等受けておきたかった」

「60歳以降のライフプランを考えるセミナー等を開催してほしい」

「60歳前に健康、メンタルヘルスや資産運用等の知識をある程度深く教える（説明する）機会を作ることを要望します」

（以上、すべて60歳以上）

「60歳代社員に対して教育が必要であると思う。従来管理職であった人が多く、シニアとして働く場合も本人の意識はあまり変わっていないことが多い。会社の方で集合研修などを行い、本人の認識の変化を促す仕組みが必要であると思う」（59歳以下）

（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。

- 新規業務への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）

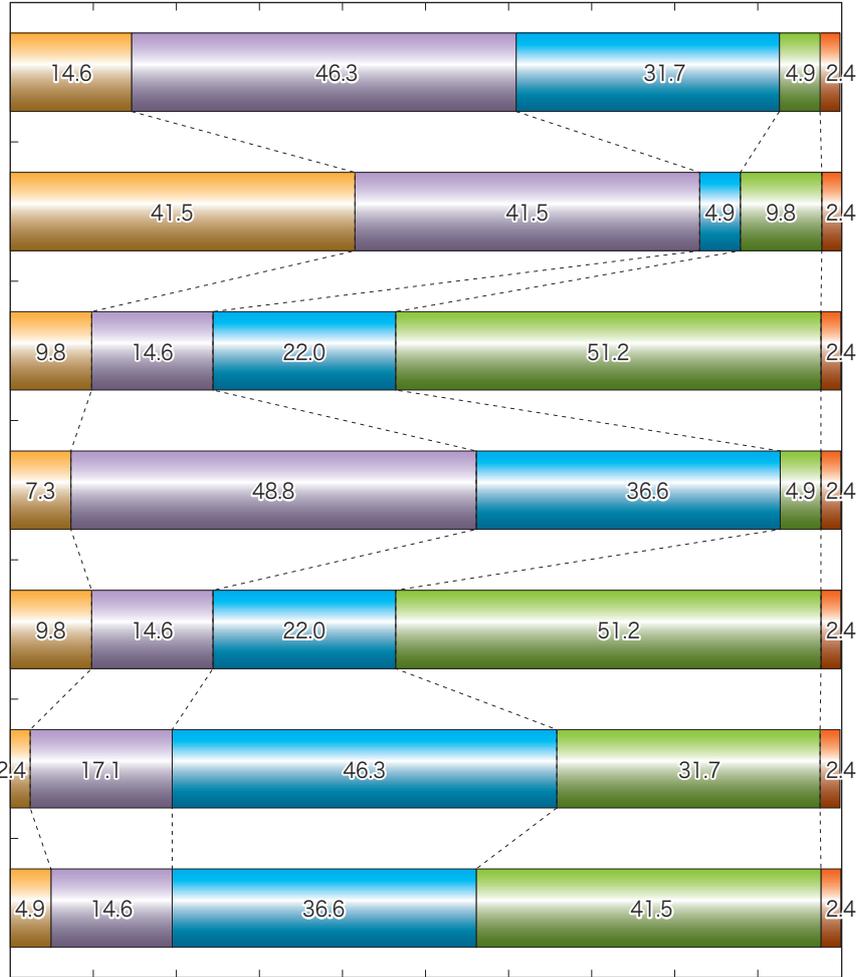
図2-5 高齢者雇用をめぐる現状（意識啓発・能力開発）（企業41社の回答）

N=41

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

意識啓発・能力開発

- 就労意欲や能力の維持・向上に努めるように高齢者に働きかけている
- 高齢者になると賃金額や賃金の決め方が変わることを理解してもらうように努めている
- 高齢者になると仕事が変わることを理解してもらうように努めている
- 社員が生涯現役でいられるように若い時から専門能力・技能を身につけさせている
- 高齢期（60歳以上）における仕事生活を設計するための教育を高齢期前に実施している
- 高齢者に対しても教育訓練を行っている（資格取得の奨励や社外セミナーなども含む）
- 高齢者の自己啓発を支援している（費用負担や休暇付与など）



あてはまる
 ややあてはまる
 あまりあてはまらない
 あてはまらない
 無回答



II 工作機器製造業において高齢者の活躍を推進するための指針

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

会社で高齢者がどのように活用されているのか、またはいないのか、強みを活かして会社に貢献している高齢者がそれ相応に処遇されているのかいないのかなど、これらの状況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です。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は高まります。一方で意欲が低下してしまったり、新しい役割を理解しないで振舞ってしまう高齢者の存在が許されていては会社に対する信頼も揺らぎ、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）

「働く意欲のある人に対しての高齢者雇用制度は必要だが、働く意欲を感じられない人まで一律に雇用しているため、若年者や人件費の負担になっている」（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438名の回答・年齢層別）

