

指針1 企業における高齢者活用に対する認識の転換

以前から企業では高齢者に対して、定年退職後も雇用を継続し、豊富な知識・スキル・ノウハウ等を若手社員に伝承・共有化することに大きな期待が寄せられていました。もちろん、それは大切なことですが、企業が競争に勝つことを意識すると、必ずしも高齢者の効果的な活用とはいえません。

真の意味で高齢者が活躍するためには、ダイバーシティ的視点を取り入れて必要な配慮を行うにとどめ、基本は高齢者を若手社員などと同様に、分け隔てなく仕事の内容や成果等を期待するといった、高齢者雇用の視点を変えることが必要といえます。言い換えれば今までの高齢者雇用は、とかく社員を年齢で区切り、高齢者に対して雇用機会を確保するといった福祉的視点が重視されてきました。ですが今後は、高齢者も若手社員などと同様に組織に積極的に貢献する一員として、いわば戦略的活用の視点への転換が求められていることを意味します。

そのためには、まず経営者自身が高齢者の戦略的活用の視点を強く認識することが欠かせません。そうした経営者の認識やそれに基づく行動を社内に波及させるため、高齢者自身にもそうした姿勢や社内での役割を認識してもらうとともに、若手社員にも説明・働きかけを行い、社内全体の高齢者に対する意識を変えていくことが重要です。こうしたことは経営上必ずしも容易ではない面もあるかもしれませんが、しかし、高齢者の活躍とそれを生かした企業の発展を目指して、従来と異なった視点に基づく高齢者に対する経営姿勢を持つことが必要です。

(従業員の意見)

- ・定年を境に給与面で大幅に減額されている。しかし、仕事の内容、量、質に変化はほとんどない。給与が減額された中であっても、自身の責任感で仕事を処理しているのが実情である。このような状況に、若手社員、会社側も甘えるようなことは控えてほしいと思う。

(企業の意見)

- ・工場では希望すれば60歳以降も働けることは従業員も知っており、ほとんどの人が定年後、同じ業務を続けていることから、60歳以降もいきいきと働いてもらう雰囲気ができている。

(委員会の意見)

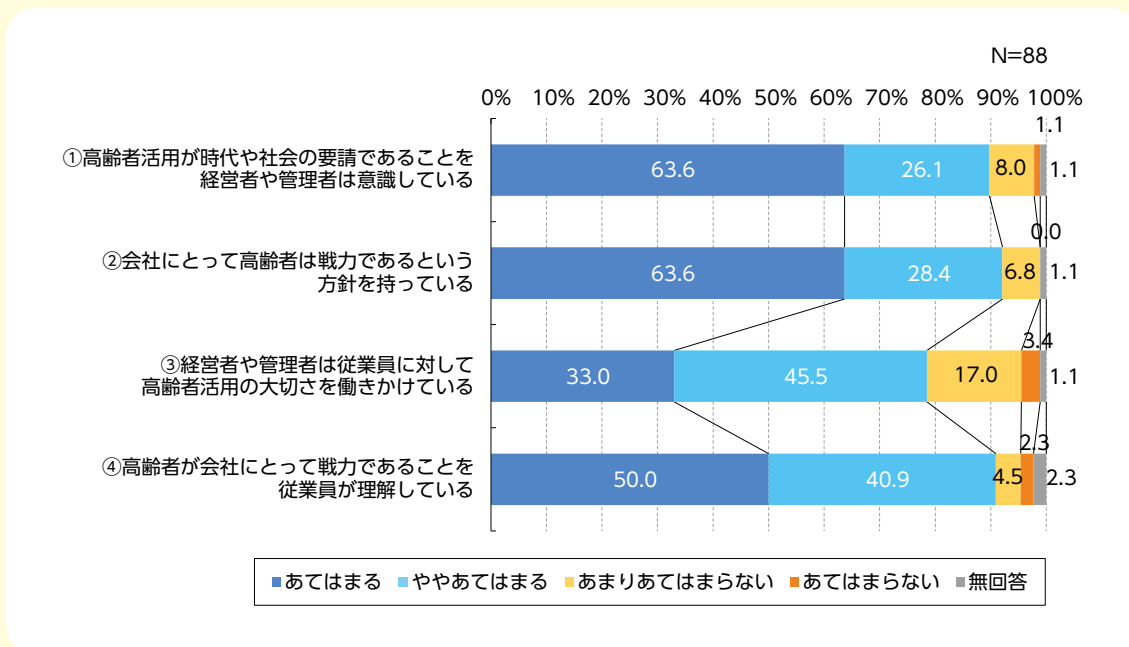
- ・高齢の方は「後処理だけなのか?」。知識・スキル・ノウハウ等の継承はもちろん大切だが、今までの経験を踏まえて、今まで以上に会社を良くしていかないといけないという発想を身に付けられないといけない。
- ・「なぜ高齢者は活躍できないのか?」ということを見ると、60歳になったら退職や役職定年などといった具合に、企業では高齢者に対する役割を制限するなど従業員を「年齢」で考えている部分がある。企業経営上は難しいことだが、年齢でたがをはめている面があり、それがモチベーションの低下につながっている。そう考えると「高齢者は後処理(的な仕事をしている)」という認識になってしまう。しかし、65歳になろうが、70歳になろうが、能力のある人は使うべきで、発想の転換が必要。

参 考

<アンケート調査結果（企業向け）>

- ・「活用方法・風土づくりについて」をみると、いずれの項目も「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせて概ね8～9割と高めである。特に「あてはまる」と（自信をもった）回答に注目すると、「経営者や管理者が意識し」「高齢者を会社の戦力であるとの方針を持ち」「高齢者が戦力であることを従業員が理解する」では半数以上あるものの、実際に「経営者や管理者が従業員に対して、その大切さを働きかけている」は1/3程度にとどまっている。つまり、経営者や管理者も高齢者雇用の重要性をある程度認識しているものの、組織に対する働きかけなど高齢者の活躍を促進するような具体的行動に必ずしもつながっていないケースも多い。

図表Ⅱ—2 高齢者雇用に対する考え（活用方法・風土づくりについて）



他業種の対策事例

- ◎プレーヤーとして活躍してもらう
 - ・ 高齢社員を切断工程の各リーダーとの調整役に（鍛造業）
 - ・ 特命案件担当者としての活用（組み込みシステム業）
- ◎「学び続ける」「学び直す」ことを支援する
 - ・ 「学び続ける」ことへのインセンティブを与えるため、年齢にかかわらず社内・社外のセミナー・勉強会の参加者に対し、ポイントを付与する仕組みをつくった。（情報サービス業）

指針2 評価に基づく処遇や賃金整備を通じたモチベーション向上の推進

高齢者の雇用推進とは、高齢者を一時的に雇用するといった一過性の問題ではありません。今後、社員の誰もが迎えることへの対応と捉え、若手社員も含めた社内全体のトータルな人事施策の一環に高齢者を位置づける必要があります。

しかし、現状をみると高齢者の仕事に対するモチベーションの低下は深刻です。定年退職後には役職から外れたりして自身の職場における役割がうまく見出せないことに加え、給料が大きく減少することも多く、高齢者の不満の大きい状況がみられます。また人事評価制度が導入されていない企業も珍しくないなど、高齢者にとっては「以前と同じ仕事をして給料が大幅に下がってしまう」「まじめに働いても働かなくても、給料が同じ」といった状況が生じています。こうした「仕事が割に合わない」と感じる高齢者のモチベーション低下が、周囲の社員にもマイナスの影響を及ぼしているとの指摘も少なくありません。

高齢者の戦略的な活用を考えれば、本人の納得性、モチベーションがより高まるような取り組みが欠かせません。そのためには、高齢者にも業務内容、能力、本人に対する期待などを伝え、業績等の根拠に基づいた評価や処遇を行うことも重要です。そして個別面談等を通じて評価結果やその後の経過についてフィードバックを丁寧に行い、その後の業務への取り組みに活かしてもらうことも求められます。

こうした取り組みは、高齢者ばかりではなくキャリアの一貫性などを踏まえると若手社員にも必要です。そのため全社員を対象にした処遇、賃金制度の整備が望まれます。

(従業員の意見)

- ・賃金を下げないでほしい。同じ仕事をして少ない賃金であると自分の存在価値もないと思ってしまう。年齢ではなく仕事の評価で見てほしい。
- ・個々の体力、技能、人格、やる気等で職場での立場、待遇は今後、格差が出て仕方がないと思う。会社への貢献度に対して、適正な評価が行われるようなシステムが構築されるべき。

(企業の意見)

- ・全体的に賃金が50～60%になるため、モチベーションの維持が少し難しいと感じている。

(ヒアリング調査事例)

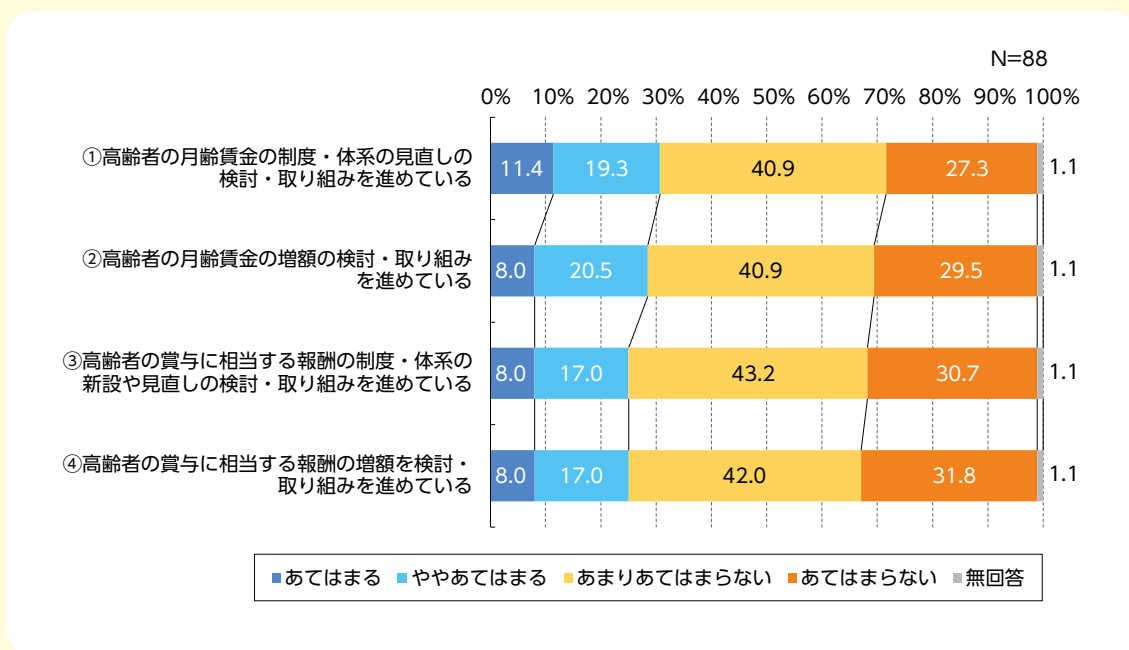
- ・労務費をコストとは捉えていないために、給与が少なければ少ないほど良いとは考えていない。もし給与は安いほど良いと考え高齢者の給与を積極的に下げると、結果的に社員のモチベーションを落とすので、そうしたことは行っていない。
- ・60歳以上の社員に対しても、業績目標（目標管理制度あり）および能力評価の双方の視点で評価を実施している。

参 考

<アンケート調査結果（企業向け）>

・賃金・賞与ともに、「制度の見直し（あるいは増額）の検討・取り組みを進めている」との回答は、「あてはまる」「ややあてはまる」を合わせても、25～30%程度にとどまり、この点については、現時点では消極的な回答が目立っている。

図表Ⅱ－3 高齢者雇用に対する考え（賃金・賞与について）



他業種の対策事例

◎納得性を重視した人事考課

・継続雇用の高齢社員に対しても、人事考課を行っている。組織目標にもとづいて個人目標を設定し、達成度を評価する。契約更新は、直近3回の評価累計ポイントをもとに決定している。（専門店業）

◎職能等級による評価

・運転手（オペレーター）や整備職には、「5つの資格を各々20等級に分けたランキング」があり、継続雇用の高齢社員も正社員と同様に評価面談を行い、翌年度の契約内容を話し合う。評価が高く、働く意欲が高い者は60歳以降も昇級可能である。（機械土木事業）

指針3 高齢者にとって、より働きやすい職場の環境整備

加齢に伴って若手の頃とは異なり、自身の健康や体力面で不安や問題を抱える高齢者も少なくありません。その他にも、家庭での介護など環境の変化、ボランティア活動や趣味などのため、就業の目的に変化が生じるケースも珍しくありません。今の60歳代は以前と比べて若いという声もありますが、高齢者の場合、本人や家族の状況も含めて、若手社員以上にきめ細かな対応が必要といえます。

若手社員とまったく同じような勤務時間・日数であったり、身体機能の低下などに対する配慮が不足した職場環境のままだと継続的な就業が難しくなることもあります。高齢者にとってより働きやすい職場環境の整備が欠かせないでしょう。

2020年に入り新型コロナウイルスの感染が国内のみならず世界中で広がりをみせ、企業活動に大きな影響を及ぼしています。そうした中で、感染を予防しながら仕事を継続する観点からテレワークの活用が大きな関心を集めています。

テレワークはコロナ禍であるか否かに関わらず日常的に利用できるため、通勤の負担などを考えれば、今後とも高齢者に対して有効な勤務形態の一つになると考えられます。さらに勤務日数や勤務時間を柔軟にすること、安全面や体力面に配慮した物理的な職場環境の改善、職場での協力体制の整備などが考えられます。

多様な働き方が進む社会環境の中、こうした環境整備は、高齢者だけでなく、若手社員を含めた全社員にとって働きやすい職場になるための有益な取り組みでもあります。

(従業員の意見)

- ・現状、定年以降も働くのであれば、フルタイムが前提になっているが、個々の体力や家庭の事情（介護の要否他）に合わせて、短時間勤務も選択できる等、ある程度自由度の高い再雇用制度を望みたい。
- ・在宅勤務時間を増やす（通勤による時間、体力の消耗）。
- ・現場工事における作業者の高齢化による事故、災害が今後さらに増加することが懸念される。
- ・体力と腕力が低下する状態で無理ができず、必ずサポート要員とともに仕事をする。

(ヒアリング調査事例)

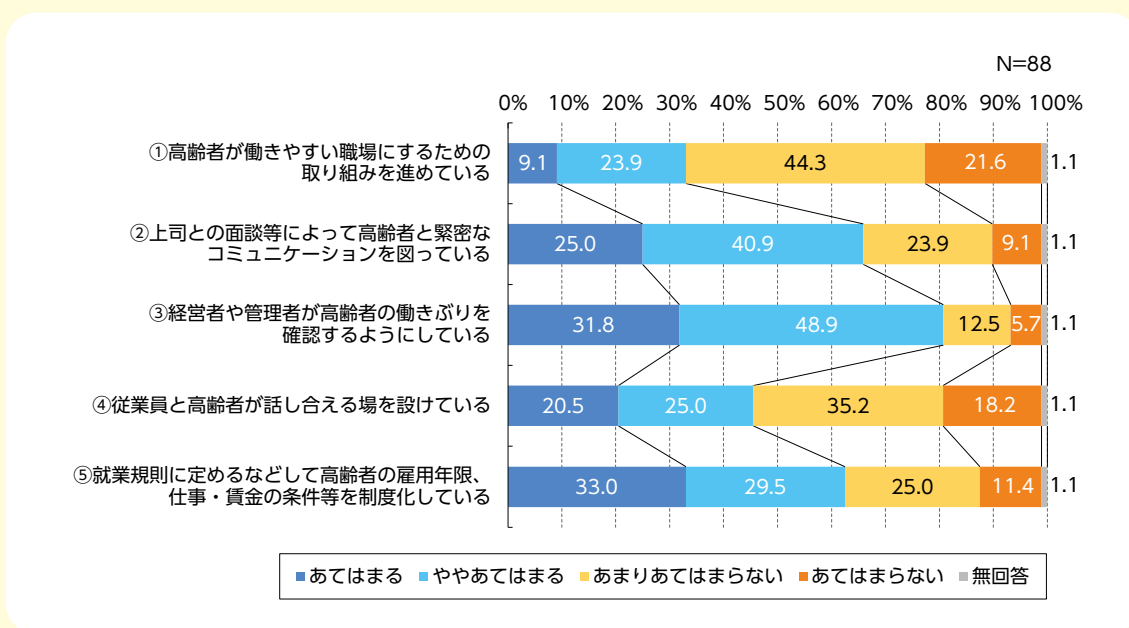
- ・嘱託社員だからと言って仕事の役割分担を変えるような特別な違いは設けていない。もちろん希望がある場合には、1週間の勤務日数を4日にしたり、時間や曜日などを配慮している。ただ、高齢化にかかわる要望が増えるのは、むしろ70歳位になってからが多い。その場合、面接を通じて状況を把握し、例えば連続出張を抑制するなど、要望に応じて対応するようにしている。

参考

<アンケート調査結果（企業向け）>

- ・活用の推進体制についてみると、「従業員と高齢者が話し合える場を設けている」「働きやすい職場にするための取り組みを進めている」では、「あてはまる」「ややあてはまる」の合計が、「あてはまらない」「ややあてはまらない」の合計を下回り、実施企業は少数派である。特に「働きやすい職場にするための取り組みを進めている」では、「ややあてはまらない」「あてはまらない」の回答が約2/3あり、働きやすい職場にするための動きに出ている企業の少ないことがうかがえる。

図表Ⅱ－４ 高齢者雇用に対する考え（活用の推進体制について）



他業種の対策事例

- ◎勤務形態を柔軟に
 - ・社員自身が働く時間や曜日等を定めることができる仕組みを取っている。(漬物製造業)
- ◎在宅勤務制度の導入
 - ・在宅勤務制度を導入し、開発業務の一部を在宅勤務者に任せている。(コンピュータソフトウェア業)
- ◎親の介護の両立支援
 - ・親の介護のため退職の申し出があったが、やめてもらっては困る人材であったため、週1～2日の勤務にし、介護との両立ができるよう負担軽減を図った。(採石業)
- ◎高齢社員の状況のきめ細かな把握
 - ・高齢社員の状況は変わりやすいため、年1回の契約更新の面談以外にも、面談機会を持ち、個々の業務状況やモチベーション等をきめ細かく把握するようにしている。(専門店業)
- ◎高齢社員や女性の視点で業務を改善
 - ・高齢社員や女性社員でも無理なく働けるようにという視点で業務改善に取り組み、水槽の小型軽量化や照度の改善を行っている。(漬物製造業)

指針4 組織内への知識・スキル・ノウハウ等の伝承・共有化の推進

仕事を進めるにあたっては、様々な知識・スキル・ノウハウ等が重要な役割を果たしており、特に高齢者は、長年の職業経験の中でそうしたものを培ってきていることが多くなっています。企業が今後とも競争力を維持・向上させていくためには、彼らの協力を得ながら、確実にそうしたものを組織内に伝承・共有化させていくことが重要といえるでしょう。

現在でも口頭によるコミュニケーションはもちろんのこと、マニュアルや手順書、近年では写真や動画さらにAIやIoTを使った画像解析システムを駆使する例もあり、企業で積極的な取り組みが進められていることがわかります。とはいえ、まだ課題も多く、対応に不十分さを感じている企業も多いと考えられます。

工業炉製造業では、受注に基づく単品オーダーメイド生産や利用年数の長さが特徴であるために設計等の技術が重要な役割を果たしていますが、企業経営の優劣はそれだけで決まるわけではありません。製造や事務など他部門の知識・スキル・ノウハウ等も企業経営で大きな役割を果たしていることから、それらの伝承・共有化も重要な課題です。

企業において伝承・共有化が進みにくいのは、高齢者の役割認識が十分でないことや世代間のコミュニケーション不足等の影響が大きいと考えられます。これらを克服するためには、高齢者のモチベーションアップや企業貢献に対する意識の向上、高齢者を受け入れる職場の風土の整備などが望まれます。

(従業員の意見)

- ・現役世代と定年後の世代が、お互いの立場、役割について明確な認識を持ち、その上で、それぞれの職分・職責を果たすことが大事と考える。業務関係においては、お互いリスペクトし合う関係でありたい。

(ヒアリング調査事例)

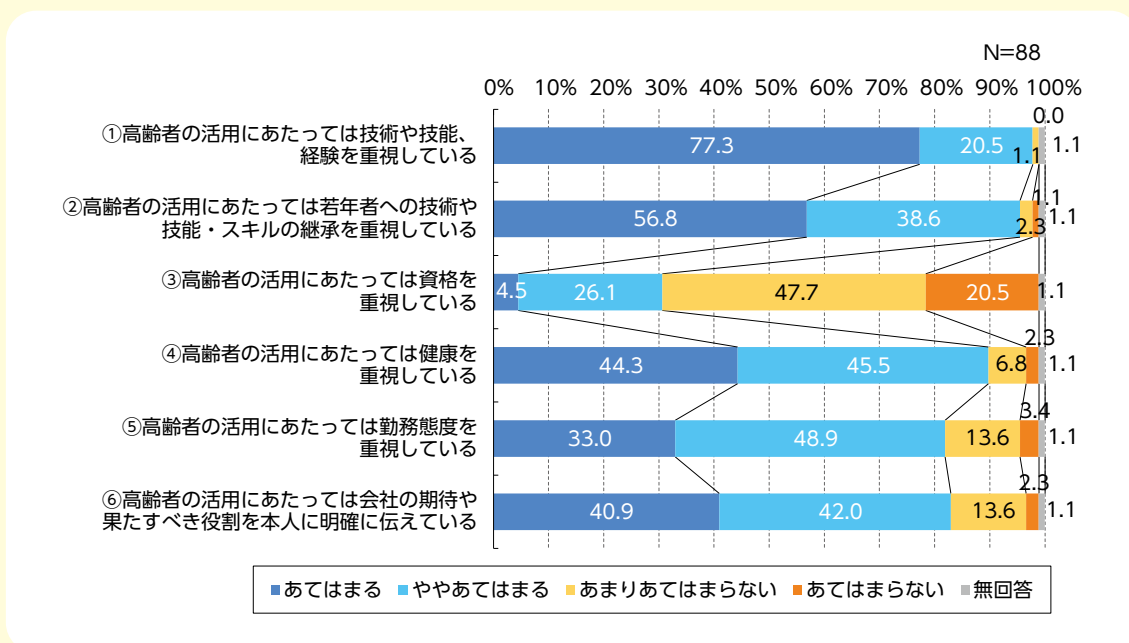
- ・特にノルマのようなものではないが、嘱託社員には自身の持っているスキルを他の従業員に伝えてほしいという意向を話しており、それに沿って対応をしてもらっている。たとえ小さなことであっても、嘱託社員にとって皆から期待されていることはお金に換算できないような重要なモチベーションになっている。

参 考

<アンケート調査結果（企業向け）>

・高齢者に期待する役割についてみると、「技術や技能、経験」について「あてはまる」との回答が77.3%と最も多く、次いで、「若年者への技術や技能・スキルの継承」(56.8%)、「健康」(44.3%)などとなっている。しかし、高齢者に対して「会社の期待や果たすべき役割を明確に伝えているか」では「あてはまる」との回答は40.9%にとどまり、「あまりあてはまらない」(13.6%)、「あてはまらない」(2.3%)との回答も見受けられた。

図表Ⅱ－5 高齢者雇用に対する考え（期待する役割について）



他業種の対策事例

◎ペア就労による後進育成

・鍛造品は「見るコツ」が必要である。「この筋が欠陥なのか、ただの当たり傷なのか」の判断は難しく、現場での経験やノウハウを要する。そこで、高齢社員と若手社員をペアにして仕事をさせ、若手社員の成長を促している。高齢社員には「手を出さず、若手にやらせるように」とお願いしている。（鍛造業）

◎「勘どころ」を記載してもらう

・技能の指導に役立つため、高齢技能者に対し、作業手順等に「勘どころ」を記載してもらっている。（金属熱処理業）

◎技能の継承目標を設定に

・若年者への技能継承を担当している高齢社員には、「この技能をこのレベルまで教えてほしい」という継承目標を具体的に提示している。（鍛造業）

指針5 若手社員を含めた組織内での能力開発の推進

多くの企業にとって若手社員には熱心に教育を施すものの、とかく高齢者に対しては能力開発も乏しくなりがちです。しかし若手社員も年齢を重ねて、やがて高齢者になります。その意味で、若手社員からみれば、現在の高齢者が、社内でのどのような処遇・対応を受け、実際どのように活躍しているかは、自分自身の将来を映す鏡として機能すると考えることができます。

高齢者に対して福祉的ではなく、戦略的活用による企業への貢献を求めるのであれば、教育機会を若手ばかりではなく高齢者にも設けて、彼らにも新たな技術や様々な知識・スキル・ノウハウ等を身に付けてもらうことが欠かせません。

しかし若手技術者側に伝承・共有化のための「感度」が不足しているとの声もあります。そのため高齢者が伝えにくさを感じて、若手社員の能力開発が難しくなっている面があることも考えられます。若年技術者の感度を磨くためにも、OFF-JT（集合教育）、OJT（職場内教育）、自己啓発などを含めて教育のあり方の工夫・見直しが重要です。

もちろん技術者に限らず若手社員の時から、仕事を進めていく上で必要な技術や様々な知識・スキル・ノウハウ等に加え、将来を見据えたキャリアを考える機会を早い段階から整備することが求められます。

（従業員の意見）

- ・体力・知力に勝る20～30歳代に、より高度な技術・技能・スキルの勉強と習得に励むこと。
- ・専門的な知識・技術や技能・スキルを身に付けることを若いうちから意識しつつキャリアアップを図ってほしい（一言で言うならば、プロフェッショナルを目指してほしい）。

（ヒアリング調査事例）

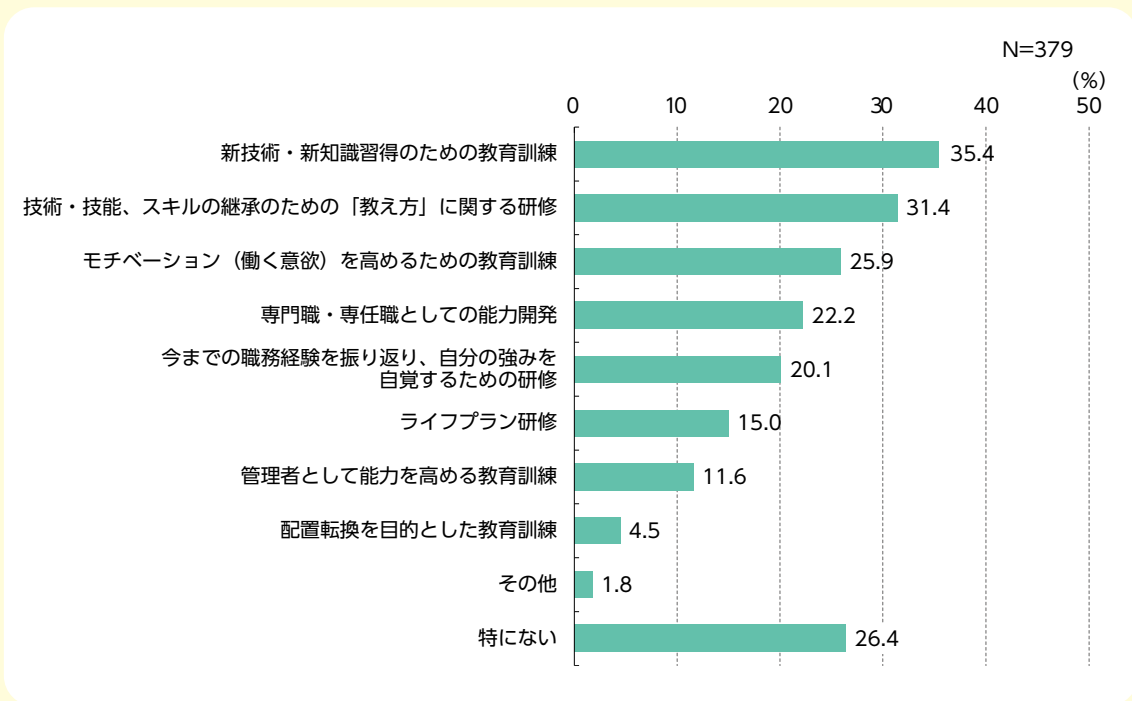
- ・技能を継承できるかどうかのカギは、受け手側の感度の問題もあると考えている。

参 考

< アンケート調査結果 (従業員向け) >

・希望する年齢まで働くために必要な教育訓練として、「新技術・新知識習得のための教育訓練」(35.4%)が最も多く、次いで「技術・技能、スキル継承のための『教え方』に関する研修」(31.4%)、「モチベーション(働く意欲)を高めるための教育訓練」(25.9%)などとなっている。

図表Ⅱ-6 希望年齢まで働くために必要な教育訓練(複数回答)



他業種の対策事例

◎専門職にも他職種を経験させておく

- ・塾講師は「自分は講師しかできない」と能力を狭く捉えがちな傾向がある。そこで、事務職なども経験させ、他の職種も担えるようキャリアモデルを設定している。(学習塾業)

◎学び続けることを支援

- ・「学び続ける」ことへのインセンティブを与えるため、年齢にかかわらず社内・社外のセミナー・勉強会の参加者に対し、ポイントを付与する仕組みをつくった。ポイント数により一時金を支給したり、受講料の高い研修の受講機会を与える等の特典をつけている。
- ・セミナー等への参加を契機に、参加者同士で切磋琢磨し交流が続くようになるなど副次的な効果も出ており、今後の新たなビジネス創出も期待している。(情報サービス業)