

第3章 高齢者活用と戦力化のためのガイドライン策定のあらまし

基礎工事業における高齢者の活用と戦力化について、全業種に共通する側面と基礎工事業に特有な側面に留意した上で、次の5つの観点からガイドラインを策定する。

- 第1に雇用・人事管理制度のあり方、
- 第2に能力開発・技能伝承のあり方、
- 第3に職場改善のあり方、
- 第4に職場管理のあり方、
- 第5として健康管理のあり方である。

ここで策定されたガイドラインは、基礎工事業における高齢者の活用と戦力化のためのフレームワークを示したものであり、現実的には各社・各人の現状を踏まえた上での労使双方による摺り合わせが必要になる点を指摘しておきたい。

第1節 雇用・人事管理制度のあり方

この節では高齢者の雇用・人事管理制度のあり方について、継続雇用、勤務形態、賃金、福利厚生などの処遇という4つの側面から策定する。

1. 継続雇用

平成18年4月1日から「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が改正されたことにより、継続雇用は基礎工事業に限らず全業種に共通するものとして継続雇用の制度設計をしなければならなくなった。

改正によって企業に義務付けられた継続雇用は、

- ① 定年制度の引上げ（65歳未満の定年制度を定めている場合）、
- ② 継続雇用制度の導入、
- ③ 定年の定め廃止、

のいずれかによる高年齢者雇用確保措置に係る年齢（65歳）までの継続雇用制度の導入である。但し、現時点ではこの65歳までの継続雇用制度の導入には経過措置が設けられており、例えば平成21年1月時点においては63歳までの継続雇用制度の導入が義務付けられている。

経過措置があるとはいえ、この法改正による原則として65歳までの継続雇用の義務化への対応が本ガイドライン策定の出発点となっている。そのため、この継続雇用への対応が本ガイドラインの中核を担うことになる。

法改正の背景については紙幅の都合上、その詳細には触れないが、高齢者の雇用義務が65歳まで及ぶのであれば、雇用する企業と雇用される高齢者の双方にとって有意義となるべく継続雇用の制度設計をしたいものである。

以下に前述した継続雇用の制度導入について論じておく。

① 定年制度の引上げ（65歳未満の定年制度を定めている場合）

従来、多くの企業では定年年齢は60歳と定められていたが、現在は年齢における雇用保障を60歳までとただけの制度設計では法違反となる。

65歳までの継続雇用制度の導入が義務付けられている以上（経過措置があるが、経過措置はあくまでも経過措置であり、いずれは無くなるので、65歳までの継続雇用を念頭に置いた方が望ましい。）、定年年齢の引上げを65歳まで延長する制度設計の導入を今後は検討すべき課題である。

全国基礎工業協同組合連合会（以下、全基連）が組合員に対して平成20年6月に実施した定年制度のアンケートによると、定年制があると回答した69社の内、60社がその年齢を60歳と回答していることから検討の余地が多いにあると考えられる。

② 継続雇用制度の導入

60歳の定年制度を定めていた企業にとって、65歳までの定年制度の延長措置の導入が現実的ではないというケースも考えられる。

高齢者の5年間の雇用延長は従来よりも5年間分の人件費の増加が企業に発生する。また、雇用される高齢者にとっても個々人によって健康面から65歳定年まで継続勤務出来ないケースや60歳までに十分な蓄えを備えて第2の人生を職業生活から離れて満喫したいというケースも考えられる。

そこで、定年は従来どおり60歳とし、60歳以降も継続勤務を希望する高齢者だけを65歳まで継続雇用する制度導入が認められている。

この制度の導入は一律に65歳を定年にしないことにより、60歳で退職したいと考えている高齢者の希望も満たせる一方、企業側にとっても必ず高齢者全員分の人件費を5年間分負担するという点にはならないという点での利点がある。

全基連が平成19年9月に組合員に実施した継続雇用制度のアンケート結果によると、95社の内、62.1%に相当する59社が定年年齢の引上げよりも継続雇用制度の導入を選択しており、その59社の内、継続雇用を認める基準を定めている企業数が67.8%に相当する40社に上っていることからこの制度の導入が現実的であろうと考えられる。

③ 定年の定め廃止

この制度は年齢による雇用保障の打ち切りを定めないものであるため、前述の①②の制度と比べると高齢者にとっては可能な限り働ける制度という点では理想的に見える。

しかし、高齢者を雇用する企業にとっては雇用契約を年齢到達による穏便な方法によって解約出来ない面があり、高齢者が一身上の都合により退職を申し出ない限り、企業側からの解雇という側面が常に付随してしまうことを念頭に置いた上で、制度導入を検討しなければならない。

全基連の組合員へのアンケートでは前述の①②の制度導入が大半となっており、この制度導入は現時点では現実的では無いと考えられる。

2. 勤務形態

継続雇用した高齢者の勤務形態については法的強制力を伴った前述の継続雇用制度とは違い、各社・各人の現実に対応した人事管理制度が導入出来る。

継続雇用制度は雇用保障の上限年齢の引上げが法的に強制となったが、勤務形態についてまでは法的に制約が課されていない。

例えば、定年制度を60歳とし、その後の継続雇用を希望者全員65歳まで雇用するというケースにおいて、60歳以降の勤務形態を正社員ではなく、嘱託社員やパートタイマーにすることが可能である。

この勤務形態の変更措置は、企業にとっては高齢者を体力的に無理のない短時間労働で活用していくことが可能であり、高齢者にとっても正社員であった60歳までの勤務形態から継続雇用によってこれまでの職業人生において身に付けた技術と経験を従来の職場で生かしながら、自らの余暇の時間も楽しむという利点がある。

すなわち、労使双方にとって利点となる勤務形態を実現させることが可能なのである。また、正社員から嘱託社員、パートタイマーへの身分という勤務形態の変更は、労働時間の短縮だけではなく休日面においても60歳までの正社員の頃よりも多く取得することが可能であると考えられる。

全基連の平成19年9月に組合員へ実施したアンケート結果では、短時間勤務制の導入や短日数勤務制の導入については、まだ考えていない企業の比率が多く、労働時間の短縮や休日日数の増加という勤務形態は今後において検討余地のある人事管理制度である。

3. 賃金

賃金についても勤務形態と同様に継続雇用制度のような法的強制力は伴わず、労使双方の合意による弾力的な人事管理制度が可能である。

誤解の無きように付け加えておくならば、最低賃金法を下回る賃金の支払いや時間外・休日・深夜労働に関わる割増賃金の支払いは当然、必要である。

先の法的強制力を伴わないとは、高齢者の継続雇用制度の導入にあたっての制約が課されないという意味であり、他の法律で規定されたルールを遵守するのは当然である。60歳以降の継続雇用制度の適用に際して、高齢者の賃金はその身分的勤務形態、労働時間により弾力的に労使双方の合意によって決定が可能である。

例えば、正社員から嘱託社員、パートタイマーへの身分的変更に伴い、月給制から日給制、時間給制への移行も可能である。

企業側としては勤続年数の長い経験のある高齢者には継続して勤務してもらいたいという希望がある。

その一方で賃金に関していえば60歳時と比べて下げたいという傾向もある。これは体力的に衰えてきた高齢者を従来と同様に長時間の労働を任せられないという事情があると考えられる。

そのあたりについては平成19年9月に組合員に実施したアンケート結果から読み取れる。

また、高齢者側も年金の支給開始年齢が引上げられていく現状では、60歳での完

全引退を望まずに継続して勤務したいという希望があると思われる。

厳しい景気環境を考えると60歳以降の再就職も容易ではない。

多少の賃金の減額ならば受け入れる下地がある。60歳以降の高齢者には段階的に引上げられているとはいえ、現時点（平成21年1月）では特別支給としての老齢厚生年金の受給が可能であるし、また雇用保険からも受給要件を満たせば給付金が支給される。

高齢者の賃金や労働時間といった労働条件によっては、60歳時より低下した賃金に年金と雇用保険の給付金を受給して60歳時からの賃金の目減り分を多少なりともカバーできる。

このような賃金、年金、給付金の3種類による収入を得るための受給要件については紙幅の都合上、ここでは詳細には触れないが3種類からの収入、とりわけ年金と給付金を得るために最適な賃金はいくらであるか、という観点で賃金を決定していくことも1つの方法である。

60歳以上の高齢者の賃金決定について、法的強制力があるとはいえ企業側は60歳を過ぎた高齢者に継続雇用制度を用意する一方で、賃金面での多少の低下には理解を示してもらい、高齢者側は雇用継続の待遇を受けられる一方で、賃金面での多少の低下には理解を示すという形が現実的な高齢者の賃金決定における対応であろうと考えられる。

4. 福利厚生などの処遇

社会保険や労働保険などの法定福利費に関する側面は法的に強制的に定められたものであり、法的に加入が強制された企業及び高齢者は加入が義務付けられるため、ここでは法的強制力の及ばない側面についてのガイドラインを示す。

平成20年10月に組合員に実施したアンケート調査によれば、65社の内、退職金規定のある企業が45社に及ぶ。

また、平成20年6月のアンケート調査によれば慶弔見舞金制度については91社の内、70社があると回答している。

前者の退職金に関しては、定年年齢を何歳にしたかにもよるが、60歳時に継続雇用制度へ移行する過程で精算されるのが現実的であり、企業側の負担が生じる処遇を制度化していくと逆に高齢者の継続雇用が法的に強制化されているとはいえ、上手く進まなくなる可能性が生じると考えられる。

また、後者の慶弔見舞金に関しては高齢者の勤務形態にもよるが、福利厚生の一環として導入している企業は60歳未満の正社員とは金額的に多少なりの減額が生じたとしても高齢者の継続雇用社員にも適用すべきであろう。

一般的に慶弔見舞金は退職金ほどの高額にはならず、またどの立場の労働者にも起こり得るものであり、可能であれば福利厚生面で処遇しておきたいところである。その他の処遇について、例えば健康管理面などについては第5節で示すので、ここでは論じない。

第2節 能力開発・技能伝承のあり方

第1節の雇用・人事管理制度のあり方に関するガイドラインは高齢者の活用に関する法的側面が中心であったが、この節では、高齢者の戦力化としての側面に焦点をあてた能力開発・技能伝承のあり方についてのガイドラインを示す。

具体的には教育訓練の方針・方法・内容といった観点から論じることになるが、ここで言う教育訓練とは、企業が高齢者を対象として行う場合と高齢者が若年労働者を対象として行う場合の2通りが考えられる。

前者は高齢者の能力開発を前提としており、後者は高齢者の技能の若年労働者への伝承を前提としている。

また、この節での対象となる高齢者は基礎工事業における高齢者、中でも現場労働者を想定した能力開発について取り上げることとする。

1. 能力開発

高齢者を戦力化する方法として、高齢者自身の能力向上を目的とした能力開発がある。しかし、高齢者は若年者と比較して体力的に不安があり、また60歳以上になってから新たな技能を身に付けたり、資格を取得することは容易ではないであろうと思われる。

平成19年9月に組合員に実施した高齢者の能力を活かす措置に関するアンケート結果では、新しい機械や技術に対応するための能力開発を行うという項目において、既に措置済みの企業が70社中6社しか存在せず、全体の約半数を占める36社がまだ考えていないという回答結果が得られている。

この事実は基礎事業における高齢者の能力開発には、ある程度の限界があることを示しているのではないと思われる。また、60歳以上の高齢者は長年の職場経験から技能を既に身に付けており、数多くの現場資格を取得しているものと思われる。

平成20年1月から2月にかけて組合員に実施したヒアリング調査において、高齢者は知識が豊富である、技術が優れている、経験が豊富といった結果が得られている。

それでは、高齢者の能力開発をどのように行えばよいのであろうか。そのヒントが平成19年9月実施のアンケートにあると考えられる。「高齢者雇用で負担に感じることは」という問いに対して、「仕事の手順が自己流すぎて協調性がない」との回答が9.5%ながら存在する。

また、「若い人に仕事を教えたがらない」との回答も少数ながら存在する。つまり、この節の2番目として取り上げる高齢者の技能の若年労働者への伝承のテーマと関連するが、高齢者が長年の職場経験で身に付けてきた技能や知識を若年労働者へ伝承する上で、高齢者自身に協調性が無いのでは上手く伝承できないであろう。また、そもそも若い人に仕事を教えたがらないのでは伝承以前の問題を抱えていることになる。

以上の経緯を鑑み、高齢者の能力開発を定義するならば、若年労働者に技能伝承する上での心構えの教育である。そしてこの定義は高齢者の能力開発における教育訓練の方針そのものとなる。

実際にこの教育方針に則って教育訓練をする方法と内容であるが、方法面に関しては方針の内容から考えてOJTではなく座学スタイルになる。

また、内容面は具体的に社内で行うか社外で行うかという面があるが、各社の技能伝承の心構えが教育訓練の内容となるので、社内のリソースを有効に使って行えばよいと思われる。

特に、社内に若年労働者に技能伝承の指導をしたことのある先輩高齢労働者がいれば、講師としては申し分がないであろう。

若年労働者とのコミュニケーションを通じた技能伝承について、その経験を伝えてもらうことに大きな効果があると思われる。

また、人事担当の責任者も適任であろう。高齢者に継続雇用制度が適用された理由の1つに若年労働者への技能伝承への期待があることを理解してもらうために、教育訓練は良い機会として捉え、責任をもってその任に当たることである。

2. 技能伝承

基礎工事業において、現場で働く高齢者を戦力化する1番の方法は技能伝承である。平成19年9月に組合員へ実施したアンケート調査において、高齢者の活用についての項目では、3番目の順位で若年者への技能伝承が入っている。

また、平成20年1月から2月にかけてのヒアリング調査では、「高齢者雇用の問題と若年労働者の確保は抱き合わせで考えなければならない」という声もあり、その期待が伺える。

とりわけ、日本の社会が少子高齢化を迎えている以上、基礎工事業に入られた若年労働者は貴重な存在であり、技能を受け継いでいく後継者である。

教育訓練における方針は前述の通り、高齢労働者から若年労働者への技能の伝承を目的とする。

そして、その方法と内容であるが、方法面では能力開発では座学スタイルを提唱したが、逆に技能伝承においては現場でのコミュニケーションを通じた伝達の必要性からOJTを取り入れる。

また、内容面は社外よりも社内のリソースを用いた方が各社の実情に合わせられてよい。ただ、基礎工事業における各社に共通する土台となる技能については社外のリソースを用いる方法も可能であろう。具体的には社外講師を招いての教育訓練が考えられる。ここでの技能伝承の方針を鑑み、社外講師は同業他社の技能のある高齢労働者で且つ若年労働者を指導したことのある者に依頼するという形が望ましい。このケースではOJTだけではなく、内容によっては座学スタイルを検討することも可能であろう。

第3節 職場改善のあり方

第1節の雇用・人事管理制度のあり方では高齢者の活用に関する側面を取り上げ、第2節の能力開発・技能伝承のあり方では高齢者の戦力化に関する側面を取り上げた。この第3節の職場改善のあり方は後述する第4節の職場管理のあり方、第5節の健康管理のあり

方と共に高齢者の活用と戦力化を維持していくための環境という側面に焦点を当てたガイドラインを示す。

この節では職場改善のあり方を作業環境、作業方法、使用機器改善仕様作成の3つのテーマに分けて論じる。

1. 作業環境

高齢者は年齢から来る体力的な衰えという現実があり、体力の衰えが運動機能の低下を引き起こす。技能は加齢によって衰えなくても体力の衰えに伴う運動機能の低下により従来どおりの技能を発揮できなくなる恐れがある。

従って、高齢者の雇用において大切になってくる要素に作業環境がある。高齢者に無理の無い作業環境の提供は高齢者の技能を最大限に発揮してもらう上で欠かせないものである。

具体的に作業環境の改善についてであるが、体力的に無理のある作業をさせないこと、又は体力的に無理のない作業へ配置転換をすることによって高齢者の作業環境は向上するであろう。

実際に全基連の平成19年9月の組合員へのアンケート調査では、高齢者雇用において負担に感じている1番の原因は「体力・健康の面で無理がきかない」というものである。

また、その結果として考えられる「高所作業など危険な作業を任せられない」という項目が3番目に入っている。他の質問項目に目を移すと、高齢者の能力を活かす措置について、「あまり体力を必要としない軽作業をしてもらう」という項目では71社の回答の内、既に措置済みとこれから力を入れたい、を合わせた回答が34社に上り、全体の47.9%を占める。また、「高所作業や危険作業をさせないようにする」という項目では77社の回答の内、既に措置済みとこれから力を入れたい、を合わせた回答が59社に上り、全体の76.7%を占める。

同様の回答は全基連の平成20年1月から2月にかけて実施されたヒアリングにも見受けられる。まだこのような作業環境を導入していない企業は今後、高齢者の作業環境向上のために導入を検討してみるべきであろう。

その他に作業環境の改善に関しては、現場に休憩室を設置して適度な休憩時間を設けて作業中の負荷が掛かり過ぎないように配慮することも大切である。

2. 作業方法

作業環境の改善と並んで高齢者雇用において大切になってくる要素として作業方法の改善がある。

前述の作業環境を整えていても作業方法に無理があれば体力的に無理が効かなくなっている高齢者に負担を強いることになる。

平成19年9月における組合員へのアンケート調査における「高齢者の能力を活かすのに必要な事項は」という項目において、「高齢者にとって働きやすい作業方法を開発する」という項目が4番目に入っている。

作業方法の改善には今後の研究・調査結果が必要になってくる分野であると思われる。

るが、高齢者の技能を生かした効率的な作業となり且つ高齢者の負担が増大しないように改善することが肝要である。

具体的には各社で過去の高齢者の作業方法をデータ化し、最適な生産水準、生産コスト、作業時間、高齢者の負担などを把握して最適解を探っていくことである。

また、そのような情報を同業種交流のような形で情報をシェアできるコミュニティを作っていくことも今後は必要であるように思われる。

3. 使用機器改善仕様作成

前述の通り、高齢者は体力的に若い頃と比べて衰えてきており、今まで楽に使用出来た建設機器の操作が体力的に難しくなっているケースが考えられる。

そこで高齢者向けの使用機器改善仕様の作成が必要になってくる。

平成19年9月の組合員へのアンケートの中で、「高齢者の能力を活かすのに必要な事項は」という問いに、「高齢者にとって使いやすい機械・工具を開発する」という項目に6.5%の構成比ながら回答が出現している。しかし、一口に使用機器の改善仕様の作成といっても、各社の単独での取り組みでは限界があるケースも生じてくるだろうと思われる。

そこで、前述の作業方法の項で論じた情報をシェアできるコミュニティ間で協力して改善仕様に取り組んだりするのも一案である。また、使用機器の改善仕様の規模によっては、メーカーの協力が欠かせないケースが多いだろうと思われる。使用機器の使い手である基礎工事会社のユーザー側と使用機器の作り手であるメーカーとの協同・協力によって、高齢者に優しい機械や工具の開発を期待するものである。

第4節 職場管理のあり方

この節では前節の職場環境のあり方と同様に高齢者の活用と戦力化を維持していくための環境という側面に焦点を当てたガイドラインを示す。

具体的には職場管理のあり方を勤務時間、モラル向上、安全対策（高齢者災害）の3つのテーマに分けて論じる。

1. 勤務時間

高齢者の勤務時間については、体力的な衰えから長時間勤務が年々難しくなっているのが現実であると思われる。

各社の受注工事における納期の関係もあるが、高齢者の勤務時間を1日単位で考えた場合は、短時間勤務制の導入、1週間単位で考えた場合は、完全週休2日制の導入を検討することも有意義であろうと考える。

安全対策の所で後述するが、高齢者の労働災害を減少させる重要な要素は過労を避けることである。

体力的に長時間勤務が難しくなっているのであれば（高齢者自身は若い頃と同じ感覚で大丈夫と考えていても無自覚で体力が厳しくなっている可能性も考慮することを踏まえる必要がある）、若年労働者よりも短時間労働若しくは、長めの休憩時間の導入が避けては通れないであろうと思われる。

2. モラル向上

高齢者のモラル向上に役立つと考えられるのは社内表彰制度である。

60歳を超えて継続雇用される高齢者は若年労働者の頃より企業に貢献してきた実績が多大な方が相当数に上るものと思われる。

高齢者のやる気を引き出し、継続雇用後も企業に貢献する働きをしてもらうためには、何よりもその働きを高く評価することである。アリストテレスが語った「人間は社会的な動物である」ということを考えれば、企業という社会的な環境の下で自身が認められることほど嬉しいことはない。また、マズローも人間には「承認の欲求」があると主張した。これは自身の働きを社会的に認めてもらえることに等しい。

とりわけ、高齢者の働きを賃金で報いることは前述してきた勤務形態や勤務時間の多様化によって難しい。

また、年金や雇用保険からの給付金の受給を考えるならば尚更、賃金での高待遇を保障することは困難である。

勤続年数や技能伝承などを考課項目とした表彰制度の導入をモラル向上につなげるためにも検討する価値がある。

3. 安全対策（高齢者災害）

基礎工事業における建設現場には危険作業が伴うことも多い。そのような環境下での労働災害は大惨事となる可能性を秘めている。

高齢者の労働災害防止としての安全対策を考え、制度として導入することは大切なことである。

高齢者の労働災害防止を考える観点は2つある。

1つは過重労働による体力低下がもたらす労働災害の防止、もう1つは年齢的な身体の器官が衰えていて危険の察知が遅れたことによる労働災害の防止である。

過重労働については、この節の第1項・勤務時間でも触れた通り長時間勤務にならないような高齢者の働き方を推進していくことで防止能力が高まると考えられる。

身体器官の衰えに関しては、過重労働であるかどうかを問わないので、作業中に危険に留意するように現場で働く労働者間のコミュニケーションを密にして、視力や聴力の低下という身体器官の衰えをカバーすることで防止能力が高まるものと考えられる。

また、現場労働者だけではなく、常時使用する労働者数が50人以上の事業場は安全管理者を選任し、労働災害防止のために絶えず注意を払うことも忘れてはならない。

第5節 健康管理のあり方

この節では前々節の職場環境のあり方、前節の職場管理のあり方と同様に高齢者の活用と戦力化を維持していくための環境という側面に焦点を当てたガイドラインを示す。具体的には体力増進、生活習慣予防、メンタルヘルス（心の健康）の3つのテーマに分けて論じる。

1. 体力増進

高齢者の体力増進とは、すなわち健康増進と言い換えられると思うが、後述する生活習慣予防、メンタルヘルスの留意点を守ることが肝要であり、また前述している通り、作業環境の改善や勤務時間の短縮等の措置を講じて無理のない仕事の継続を図っていくことで得られていくものと思われる。

また、近年言われている「仕事と生活の調和」（ワーク・ライフ・バランス）にも留意し、仕事だけではなく生活上からも健康を考えることが大切である。仕事だけではなく生活の充実を考え、若年労働者であった頃には仕事中心の生き方により余り取得出来なかったであろう、年次有給休暇の有意義な取得も今後は大切になってくるものと考えられる。

2. 生活習慣病の予防

高齢者に限ったことではないが、労働安全衛生法により事業者は労働者に対して医師による健康診断を行わなければならないと定められている。

よって、健康診断の結果、異常の所見があると診断された高齢者に対して企業側としては健康保持のための措置を講じることは当然のこととして、高齢者自身も自覚を

もって生活習慣病を予防するように気を配る必要がある。

生活習慣病の原因には偏食、運動不足、喫煙、ストレスがあるが、企業側としては仕事に関わるものとしてストレスに留意する必要がある。

また、常時使用する労働者数が50人以上の事業場は産業医を選任する必要がある。企業側としては産業医の協力を得て、高齢者の健康管理・確保について寄与することが出来るように考えねばならない課題である。

3. メンタルヘルス（心の健康）

メンタルヘルスについて考えることは企業側としては難しい面がある。心の健康を害する要因は仕事だけであるとは限らず、家庭や地域社会が要因であることも考えられるからである。

また、心の健康問題には個人情報も絡んでくるため、その対処には慎重さが要求される。従って、ここではメンタルヘルスについて企業側が取り組むべき最低限のガイドラインを示すことにしたい。

具体的には高齢者の心の健康障害が仕事と関係しており、高齢者自身だけでは解決できないようなケースへの対応を考えておきたい。

可能ならば事業場ごとにメンタルヘルスに詳しい社員を中心とした健康相談室を設置出来るのが好ましいが、そこまで対応出来ない、余裕が無い場合は人事や総務の社員を中心に心の相談窓口を設置することから始めたいものである。

仕事上の悩みを聞いてあげられる環境が職場に存在するだけでも高齢者にとっては心強いはずである。

但し、ここで注意をしなければならないことがある。それは、高齢者の相談内容を個人情報として社内の相談窓口関係者以外に漏洩しないようにすることである。

心の健康問題に関して簡単に社内に漏洩してしまう相談窓口の環境では、高齢者が安心して相談することが出来ず、社内で相談窓口を設置した意味がなくなってしまうからである。

このことを考慮に入れた上で、高齢者が心の健康を害して働けなくならないように労使双方で快適な職場環境を形成したいものである。