

2. シニア人材活躍のために企業がすべきことは

ここからは、ヒアリング調査で把握したそれぞれの要素に関して、活躍しているシニア人材の状況とその状況を支えるための企業の取組事例を紹介します。

(1) 活躍しているシニア人材がいる企業のシニア人材活躍に向けた取組事例

行動面：人生経験や業務経験から、利用者からの信頼感が厚いため、年齢の高い利用者や対応が難しい利用者を積極的に担当してもらっている

スキル面：勉強会や研修等で常に学べる環境を準備する。シニア人材が苦手意識をもっているデータの集計作業等の基本的なパソコン作業以外の作業は減らし、カウンセリング業務を優先的にしてもらったりする

態度面：感情労働で溜まったストレス発散のために、リフレッシュ休暇を設けている

① 行動面・スキル面・態度面での要素に対する取組事例

	行動面での要素	スキル面での要素	態度面での要素
シニア人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 若い人と比較して、年齢から来る経験値があり、利用者の信頼感が大きい ● 親の気持ちにも理解を示せる ● 人生経験や業務経験から、利用者の気持ちや状況に配慮できる ● 仲間が仕事をしやすいように心がけている ● 積極的に後進の育成を行っている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長年の経験で培ってきたコミュニケーション能力を生かすようにしている。その中でも、特に傾聴スキルを磨いている ● 利用者のバックグラウンドまで配慮できる力が高齢者の強みである ● ITスキル(基本的なパソコン操作・入力作業)を習得している ● 指導する立場になっても、現場の状況を把握できるように、現場での業務も時々担当するようにしている 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知らないことを恥ずかしいと思わずに、素直に人に聞くようにしている ● ベテランほど基本に忠実であり、自己流にならないように心がけている ● 感情労働で溜まったストレス発散するようにしている ● 新聞、雑誌から最新の情報を集めるようにしている
企業の取組事例	<ul style="list-style-type: none"> ● 年齢が高い利用者、対応が難しい利用者を積極的に担当してもらっている ● 同様に、親へのフォローも担当してもらっている ● 高齢者は、記憶力や理解力に個人差があるため、個人の強みや個性を生かせるように指導している 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勉強会やWEBシステムを用いた研修など、常に学べる環境を用意している ● 新しいツールを導入する時は、導入前にデモンストレーションを行うなどしている ● 集計作業等、基本的なパソコン操作・入力作業以外の作業は減らすようにしている ● 基本的なパソコン業務を苦手とする高齢者でもスムーズに業務を進められるように、データ入力や情報送信などは決められた方法にしている 	<ul style="list-style-type: none"> ● リフレッシュ休暇を設けている

行動面での要素

<シニア人材の努力・心がけ>

まず利用者との信頼関係構築について、年齢が若い婚活カウンセラーと比較して、経験の豊富さが感じられ、利用者からの信頼感が大きいといえます。また、最近では利用者の親からの問い合わせも多くなってきており、シニア人材の年齢は親の年齢に近いことから、利用者の親の気持ちにも理解を示すことができます。人生経験や業務経験から、利用者の気持ちや状況に配慮できるシニア人材が活躍できています。

同僚との信頼関係構築については、若い人へ注意する方法に気を遣ったりするなど、同僚が仕事をしやすいように心がけており、みんなが働きやすい環境づくりを意識しています。また、積極的に後進の育成を行っています。

<企業の実績事例>

人生経験や業務経験から、利用者からの信頼感が厚いため、年齢の高い利用者や対応が難しい利用者を積極的に担当してもらっています。また、同様に、利用者の親への支援も任せています。

ただし、シニア人材は記憶力や理解力に個人差が大きいです。そのため、個人の強みや個性を生かせるような指導を行う必要があります。

スキル面での要素

<シニア人材の努力・心がけ>

長年の経験で培ってきたコミュニケーション能力を生かすようにしており、その中でも、特に傾聴スキルが必要であるようです。また、利用者のバックグラウンドまで配慮できる力がシニア人材の強みです。

経験を積むにつれて、後輩を指導する立場になるシニア人材もいますが、現場の状況を把握し、現場で生かせるような指導を行うために、現場での業務も時々担当するようにしているというシニア人材も見られます。

一方、シニア人材が苦手意識をもっているITスキル(基本的なパソコン操作・入力作業)は、ほとんどの企業で習得する必要があるため、苦手ながらに取り組んでいます。

<企業の実績事例>

本業界に限らず、社会の動きに対応するためには、学び続ける必要があるため、勉強会や研修等で常に学べる環境を準備することが必要です。

また、シニア人材が苦手意識をもっている基本的なパソコン操作・入力作業に関しては、新しいツールを導入する場合、事前にデモンストレーションを行うようにしたり、データ入力や情報送信などは決められた方法にする、基本的なパソコン作業(集計作業等)以外の作業は減らし、カウンセリング業務を優先的にしてもらったりするなど工夫しています。

態度面での要素

<シニア人材の努力・心がけ>

本業界はSNSを用いるような場面も増えてきたりしているため、これまでの経験だけでは対応できないことも多くなっています。そのため、知らないことを恥ずかしいと思わずに、素直に人に聞くようにしています。

ベテランになればなるほど、経験を積んでいるため、自己流になりがちですが、ベテランほど基本に忠実であるように心がけています。

接客業のため、感情労働です。感情労働で溜まったストレスをプライベートな時間等で発散しています。また、新聞、雑誌から最新の情報を集めるようにする前向きさもみられます。

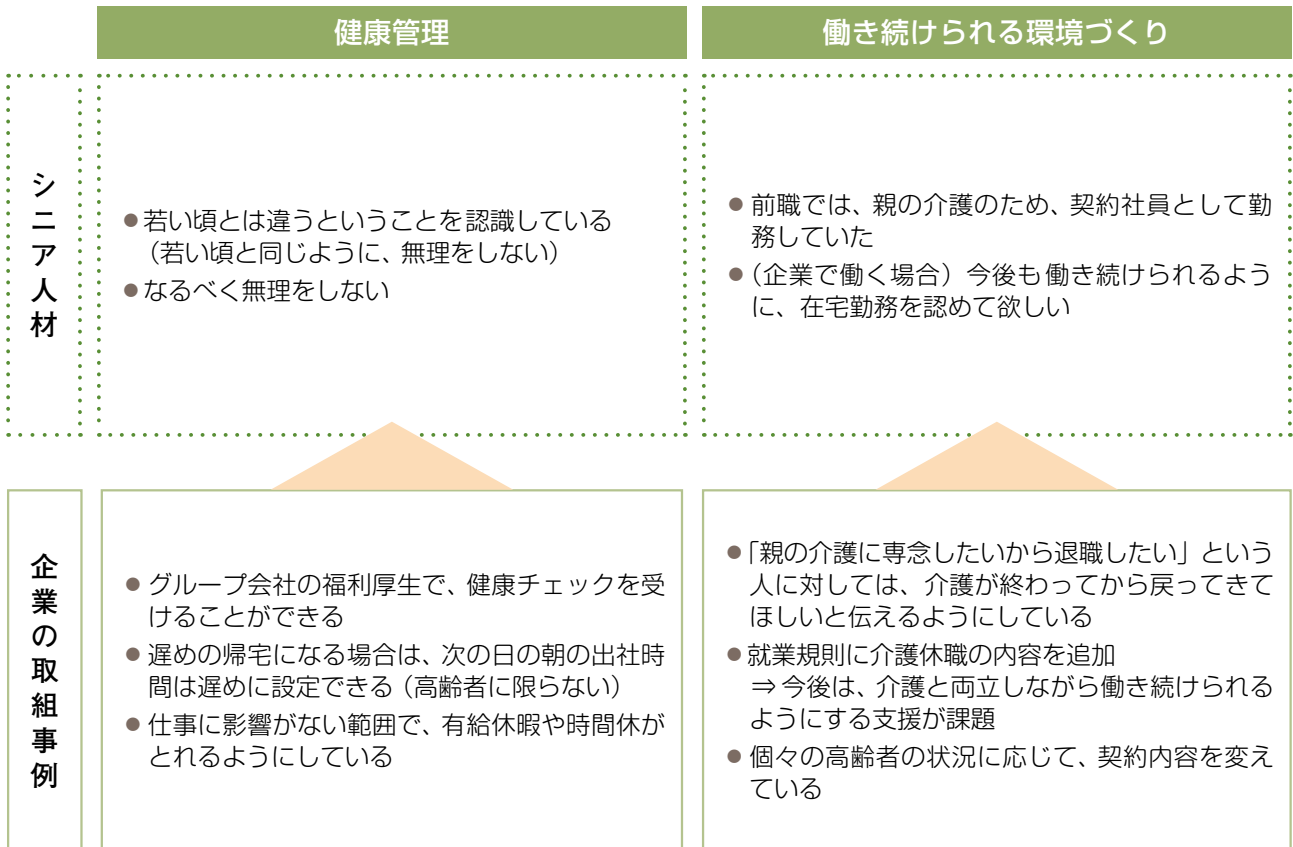
<企業の実績事例>

感情労働で溜まったストレスをプライベートな時間等で発散することが必要であるため、年次有給休暇以外に特別休暇(リフレッシュ休暇のような制度)も付与している企業も見られます。5日間連続で休暇がとれるようになっている企業や勤務年数に応じた日数の休暇がとれるような企業も見られます。特別休暇を付与する場合は、会社から休暇取得を推奨するような働きかけをしています。

上記以外に、ストレス発散のための会社からの支援として、他店舗や他部署の人、他の個人事業主の人と定期的に集まり、話ができるような機会を提供しています。また、支社を対象とした表彰制度を設けることで、社員は表彰制度で出た賞金を使い、打ち上げを行っている企業もありました。

カウンセラーは土日祝日も仕事があるため、家族と過ごす時間を作ってもらうことを目的に、ファミリーデーとして、第2土曜日は定時に強制退社させる企業もあります。

②要素を支える基礎力に対する取組事例



<健康管理に対する取組事例>

シニア人材は、若いころと比べて、無理ができない年齢になっており、健康に気をつける必要があります。

そのため、福利厚生の一環として、健康チェックを受けられる企業があります。

また、働き方に柔軟性をもたせ、遅めの帰宅になる場合は、次の日の朝の出社時間を遅めに設定できる企業や、婚活カウンセラーは利用者とのカウンセリングは予約制であるため、カウンセリングの時間もある程度、自身で決められる点を活用し、仕事に影響がない範囲で有給休暇や時間休がとれるようにしている企業もあります。

<働き続けられる環境づくりに対する取組事例>

シニア人材は、年齢的に親の介護を行う必要がある場合もあり、介護離職する可能性が比較的高いことが課題です。今後も同じ企業で働き続けたいという気持ちをもっているシニア人材が多く、活躍しているシニア人材がいる企業側も、やめてほしくないと思っています。そこで、今後も働き続けられるために、介護が終わってから戻ってほしいと伝えたり、就業規則に介護休職の内容を追加したり、個々の状況に応じて契約内容を変えたりする企業も出てきています。

今後、さらにシニア人材の活躍の場が拡大しそうな本業界では、介護休職ではなく、介護と仕事を両立しながら働き続けられるようにする支援が必要になってきます。また、在宅勤務も解決方法の一つとして考えられますが、個人情報保護の問題などで難しく、今後の検討課題となっています。

(2) 今後、さらに推進していく必要があるポイント

今後、本業界でシニア人材がさらに活躍するために、推進していく必要があるポイント

【各企業で対応できるポイント】

シニア層の活用と後進育成との両立の工夫・仕事開発
シニア層に活躍してもらうための評価制度（評価の実施、賞与支給等）

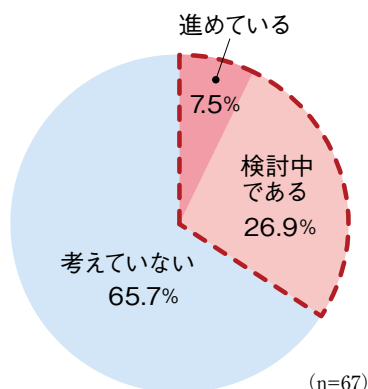
	後進育成との両立	仕事の開発	評価制度
シニア人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者活用だけを進めていくと、次の世代の育成に必要なポストが空かない 	<ul style="list-style-type: none"> ● これまでの業務経験を生かし、新しい業務を任せられることは、モチベーションアップにつながる 	<ul style="list-style-type: none"> ● 周りに褒めてもらったり、応援してもらうことで、やりがいにつながっている ● 評価されることは重要であるため、以前行っていた査定を行ってほしい
企業の取組事例	<ul style="list-style-type: none"> ● 役職を降りたときに、得意領域の仕事にソフトランディングできるような支援が必要 ● 60歳以降に行う仕事を、少し早めの時期から部分的に経験させる ● シニア活用と後進育成の両立を工夫することが課題（若手のサポートに付ける、時間制約のある若手とのワークシェア等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 高齢者自身の適性を見極め、適切な業務を任せる（例えば、教育指導、新規事業への参画等） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員を評価する表彰制度を作っている ● 難しい業務を担ってもらっていることを本人と上司で共有するように心がけている ● 以前は、査定制度を行っていたが、手間がかかるため廃止→再開要望も ● 再雇用前後等で処遇が変わる場合は、納得性やモチベーション維持が課題

<シニア層の活用と後進育成との両立の工夫・仕事開発>

シニア人材活用だけを進めていくと、次の世代の育成に必要なポストが空かないという問題があります。そのため、役職を降りたときに、得意領域の仕事にソフトランディングできるような支援や60歳以降に行う仕事を、少し早めの時期から部分的に経験させることが必要になってきます。

また、後進育成との両立の解決方法の1つに、「仕事の開発」がありますが、本事業で実施したアンケート調査では、60歳以上の従業員に対する職域開発を考えていない企業は全体の約66%という結果でした。次の世代の育成に必要なポストが空かないという問題の解決のためにも、今後、職域開発を進めていく必要があるといえます。シニア人材が活躍している企業からは、若手のサポート役やトレーナー等の人事系の職種につくことで活用できるケースが多いという声が聞かれました。時間制約のある若手とのワークシェアの観点から、若手とセットで考えることが必要です。

【<企業> 60歳以上の従業員に対する職域開発の状況】



(出所) 本事業での調査

<シニア層に活躍してもらうための評価制度（評価の実施、賞与支給等）>

さらに、シニア層に活躍してもらうためには、評価の実施や賞与支給などの評価制度も必要です。

評価制度については、現在活躍しているシニア人材からも、周りに評価されることがやりがいにつながっているという声も聞かれました。しかし、本事業で実施したアンケート調査によると、婚活カウンセラーに対して人事評価を行っていない企業は34社のうち16社、昇給がない企業は19社でした。

評価を行っている企業の中には、社員の表彰制度を作り、モチベーションアップにつなげている企業や、普段の業務の中で、難しい業務を担ってもらっていることを本人と上司とで共有するように心がけているという企業も見られます。

再雇用前後で処遇が変わる場合は、納得性やモチベーション維持が課題となっているため、本人の気持ちに寄り添いながら評価していくことが重要だといえます。

また、単純な数字目標だけではなく、業務内容を評価するMBO制度（目標管理制度）を導入し、上司との定期的な面談で目標を決め、達成についてフィードバックを行っているといった工夫をしている企業もあります。

【<企業> 60歳以上の婚活カウンセラーに対する評価制度の実施状況】

60歳以上の婚活カウンセラーがいる企業 **34** 社のうち、

60歳以上の婚活カウンセラー
(カウンセラー・アドバイザー・仲人)に対し、

人事評価を行っていない **16** 社

昇給がない **19** 社

(出所) 本事業での調査

(3) 現在行っているところは少ないが、今後、必要となるであろう取組

現在、取り組んでいる企業は少ないが、今後必要となるであろうポイント

【各企業で対応するのは難しく、業界全体で対応していくポイント】

シニア層の能力開発（個人情報保護・特定商取引法など法制度変更等への対応）

シニア層のメンタルヘルス問題への対応

年齢を重ねて無気力になったシニア層への意識啓発支援（予防を含む）

<シニア層の能力開発（個人情報保護・特定商取引法など法制度変更等への対応）>

■ 個人情報保護法関連

ICTの進化により、以前と比べて、不特定多数の人に対する情報発信を行いやすくなったため、企業や業界において、より一層の対策が必要となってきます。

現在行われている取組事例は下記の通りです。

- ・利用者同士が顔を合わせる前に、本名の「姓名」を教えることは避けている
- ・わかりやすく理解できる研修動画の作成

■ 特定商取引法関連

今後、消費者トラブル等を未然に防ぐために、特定商取引法に関する知識を習得する必要があります。

現在行われている取組事例は下記の通りです。

- ・本社からの毎日の朝礼配信で法制度上の注意喚起を行っており、コンプライアンスのルールは、支社内の朝礼での読み合わせ、ヒヤリハット事例の共有を行っている
- ・わかりやすく理解できる研修動画の作成

<シニア層のメンタルヘルス問題への対応>

感情労働が多いため、各人でストレス解消をするだけではなく、企業としてメンタルヘルス対策やトラブルクレーム処理、相談援助等の支援をすることが必要です。

現在行われている取組事例は下記の通りです。

- ・毎月、産業医面談の機会を設けている
- ・適度な休暇を取るなど、メリハリのある働き方を推奨している

<年齢を重ねて無気力になったシニア層への意識啓発支援（予防を含む）>

現在行われている取組事例は下記の通りです。

- ・研修等の「刺激」の機会は、一般スタッフと同様に与えている
- ・営業成績が下がっている場合、モチベーションが低下してくるため、そうならないうちに改善指導の面談を行うことによって、気持ちの切り替えができるように支援している。人間関係の問題の場合は、個別面談等でフォローしている

(4) 企業からの支援に対する課題

活躍しているシニア人材がいる企業においても、十分に対応できていない課題が挙げられました。各企業で対応するのが難しいポイントは、業界全体で対応していくポイントであるため、業界として今後検討していく必要があります。

また、結婚、育児、介護などの人生の節目で業務を終了するのではなく、休職制度、時短勤務などでお互いにカバーしあいながら仕事を続けることができる体制づくりの充実と、そうした人材を皆が受け入れる土壌づくりに取り組んでいる企業もあります。女性が多い職場であるため、人生の節目でキャリアを中断させないことも重要だという意見もあります。

企業からの支援に対する課題

各企業で対応できるポイント

行動面・スキル面・ 態度面での要素

ベテランほど基本に忠実であり、自己流にならないように心がけている反面、高齢者は記憶力や理解力に個人差があるため、個人の強みや個性を生かせるように指導する必要がある

健康管理・働き 続けられる環境づくり

介護離職の問題があるが、現在は就業規則に介護休職の内容を追加して対応している企業もある。今後は、休職ではなく、介護と両立しながら働き続けられるような支援が必要である

今後、さらに 推進していく必要が あるポイント

<後進育成との両立の工夫・仕事開発>

シニア活用と後進育成の両立を工夫することが課題である。若手のサポートにつける・時間制約のある若手とのワークシェア等が解決案の1つである

<評価制度（評価の実施、賞与支給等）>

以前は査定制度を行っていたが、現在は手間がかかるため、廃止している企業があった。シニア人材から再開の要望も聞かれた

各企業で対応するのは難しく、
業界全体で対応していくポイント

現在行っている ところは少ないが、 今後、必要となる であろうポイント

下記のポイントへの対応は業界全体で検討していく必要がある

- ・能力開発（個人情報保護・特定商取引法など法制度変更等への対応）
- ・メンタルヘルス問題への対応
- ・年齢を重ねて無気力になったシニア層への意識啓発支援（予防を含む）