

第3章 ベテランの力を引き出しましょう

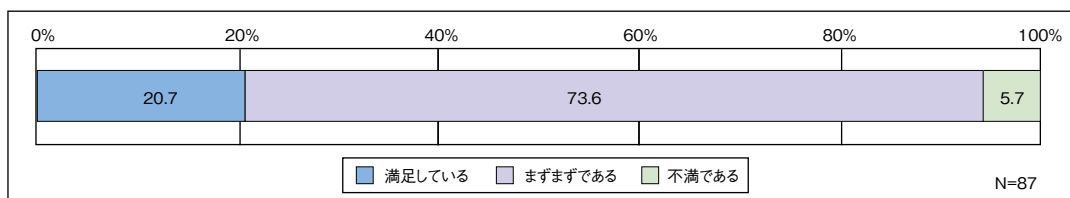
本章では、60代のベテランが持っている本来の力を引き出す方法について、例を挙げて説明しています。

1. 60代ベテランはどの位満足して働いているのでしょうか？

(1) 60代従業員の現在の仕事に対する満足度は？

自動車リサイクル業で働く60代従業員はどの程度満足して働いているのでしょうか。その満足度を尋ねました。結果は次図のとおり、「満足している」と「まずまずである」を合わせると、全体の9割強を占めます。アンケートに回答した60代従業員はおおむね満足していることが窺われます。

図表18 60代従業員の就業満足度



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査より

(2) 60代従業員の現在の仕事に満足している理由は？

60代従業員に満足している理由を記入して頂いたところ、次のような回答が得られました。主なものとして、「仕事があること自体ありがたい」「若い人から頼りにされる」「慣れた仕事ができる」「時間的ゆとりがある」「勤務条件面で配慮がある」などが挙げられています。

図表19 60代従業員が主に満足している理由

満足しているポイント	現在、満足している理由
○仕事がある	・仕事に従事できる。 ・現在の会社にひろわれるまで、働きたくとも仕事の無いつらさを今までの人生で味わったことが無かった。
○若い人から頼りにされる	・若い者が頼りにしてくれる。
○向いている	・重機仕事が年齢的に合っている
○慣れている	・以前の仕事と同じ内容の仕事をしているので。 ・慣れた仕事であること
○給料以外待遇不変だ	・給料は減ったが、その他の待遇は変わらないので満足している。
△時間的ゆとりがある	・時間に余裕がある。
△近い	・通勤距離が短くてすむ。
△勤務条件	・金銭面、雇用環境面で満足。 ・雇用体系の充実、給与面での配慮がある。
△自由だ	・アルバイトなので自由である。

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による60代従業員実態調査よりJATIS作成

注：「満足しているポイント」で○印は仕事に前向きと見ることが可能な理由、△印は前向きとまでは言えないものの後ろ向きでもないと思われる理由。

2. 60代従業員のやる気を引き出すには？

以上から、60代のベテランが貴重な戦力であることが分かりました。彼らを戦力として活用していくためには、彼らのやる気を引き出すための工夫が不可欠です。まず、この点をあらかじめ深く認識したうえで、他社による高齢者への評価に耳を傾け、どのような配慮が有効かみてみましょう。

図表20 60代以上従業員に対する配慮のポイントと理由

配慮のポイント	配慮すべき理由
体力・健康・安全面への配慮 業務変更が必要な場合もある	<ul style="list-style-type: none"> ●「体力負荷の比較的小さい現場の仕事に従事させている」 ・体力を使わなくてよい仕事、体力に負担をかけさせない仕事 ●健康・安全面からの配慮 ・事故や怪我等おこらないように、体力や気力が衰える事を考慮 ●作業に対しての経験、長く働いてもらうことを考慮 ●無理をさせないようにする
本人の人脈が生かせる仕事	<ul style="list-style-type: none"> ●人脈を生かせるから ・人生経験豊富、人と人とのつながりを重視
指導・教育的業務を優先	<ul style="list-style-type: none"> ●「若年層に指導・教育する仕事を主にさせている」 本人の経験、技術、ノウハウを活かせる、常識や知識が豊富である
本人の経験・モチベーションに配慮	<ul style="list-style-type: none"> ●今までの経験から ・過去の経験を大事に ・本人のモチベーションを重視するから

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査よりJATIS作成

以下は、60代以上従業員に対する配慮ポイントの具体的な事例の中から「60代以上従業員の体力等に配慮して戦力化した例」をまとめたものです。

事例 1 【営業、反復工程業務を高齢者に】

「解体業は、業務が多岐多様なので、自分一人で営業している。日常工程で同じ作業工程が出てきたら短時間でも高齢者の方を雇用して、そこから広げていきたいと思っている。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 2 【清掃業務を高齢者に】

「長く従事していた過去の経験と教育がきちんとなされているので、当社において清掃業務を完全にまかせている。また、その勤勉な職務態度は若年層社員には良い手本になっている気がする。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 3 【タイヤ外し・樹木の剪定・ISO14001業務を高齢者に】

「タイヤ外しと構内樹木の剪定を一人にまかせ、交互に作業することにより単純作業から来る疲労を防ぐことができた。剪定作業は楽しいと言っている。ISO14001の推進役を大手企業の退職者から採用し、高学歴・高資格の人材の登用により、多くの従業員が尊敬して働き、言うことを良く聞くようになった。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 4 【管理能力があれば雇用したい】

「60代以上になると、体力の低下や、思考速度の低下などがみられる。適応業務はかなり限定される。個人の能力差が顕著に表れる。その年齢までに準備しておく必要。会社側では、高齢者向きの仕事を用意する、従業員は用意された仕事に対応できる能力を磨く。双方の努力が必要。当社では「管理能力」を持った人材なら、高齢でも雇用したい。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 5 【業務経験を生かして仕入れ業務担当に】

「営業業務で今までの経験を生かした仕入れ業務等。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 6 【計画的な休日取得による体力負荷軽減】

「休みを毎月スケジュール化して体力負荷を低くしている。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

戦力化例の「対象業務」を類別すると、概ね、①解体関連業務、②営業／引取関連業務、③登録／事務周り業務、④整理整頓関連業務、⑤管理関係業務、⑥作業時間短縮・計画的休日取得の6つに分類されます。

図表21 60代以上従業員の体力等に配慮して戦力化した事例の類型

60代従業員の戦力化事例	具体的業務(自由回答から抜粋)
1. 解体関連業務	解体業務、中古脱着、タイヤ外し、ガス回収、仕分け業務
2. 営業／引取関連業務	引取業務、仕入れ業務、営業業務、販売業務
3. 登録／事務周り業務	登録／廃車、登録事務、記録業務、車検業務
4. 整理整頓関連業務	整理整頓、梱包業務、清掃業務、樹木剪定
5. 管理関係業務	管理能力、ISO14001、ISOの継続管理
6. 時間短縮・休日取得	作業時間短縮、休日の計画化による体力負荷軽減

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査よりJATIS作成

3. 60代従業員の雇用は若年層定着に役立つでしょうか？

(1) 60代従業員のおかげで若年層を含めた職場環境が改善する事例がある

60代従業員のおかげで若年層を含めた職場環境が改善する事例がみられます。以下に掲げる事例はいずれも平成21年度調査から「60代以上従業員のおかげで、若年層が定着しやすくなったと思われる例」をまとめたものです。

事例 7 【「おじいちゃん」^注的な感覚】

「20代の社員などは「おじいちゃん」^注的な感覚で接している。中間の幹部クラスよりも会話の量は多いと思われる。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

注：下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

事例 8 【お父さん^注の様な立場】

「人生経験が多いので、広い心で若い人に接してくれる。自分のノウハウの伝授、話しやすい、お父さん^注の様な立場。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

注：下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

事例 9 【成功、失敗談・人間的な面のお話で若者が意欲的に】

「若い人たちに向けて、過去の経験（成功、失敗談）を話してくれている。特にやる気が低下している社員に積極的にコミュニケーションをとっている。それに刺激を受けて、もっと頑張ろうと意欲的になる若者もいる。特に人間的な面のお話が多い。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 10 【私的なことで相談できるので意見が出やすい】

「以前からそうだが、(60代がいるおかげで)日々のミーティング等で、若手から意見が出やすくなっている。私的なことで相談するケースが多々見られる。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

事例 11 【気楽に話せる空気に】

「経験談など気楽に話せることができる体制が出来た。」

出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査より

(2) 60代従業員のおかげで職場環境が改善する背景

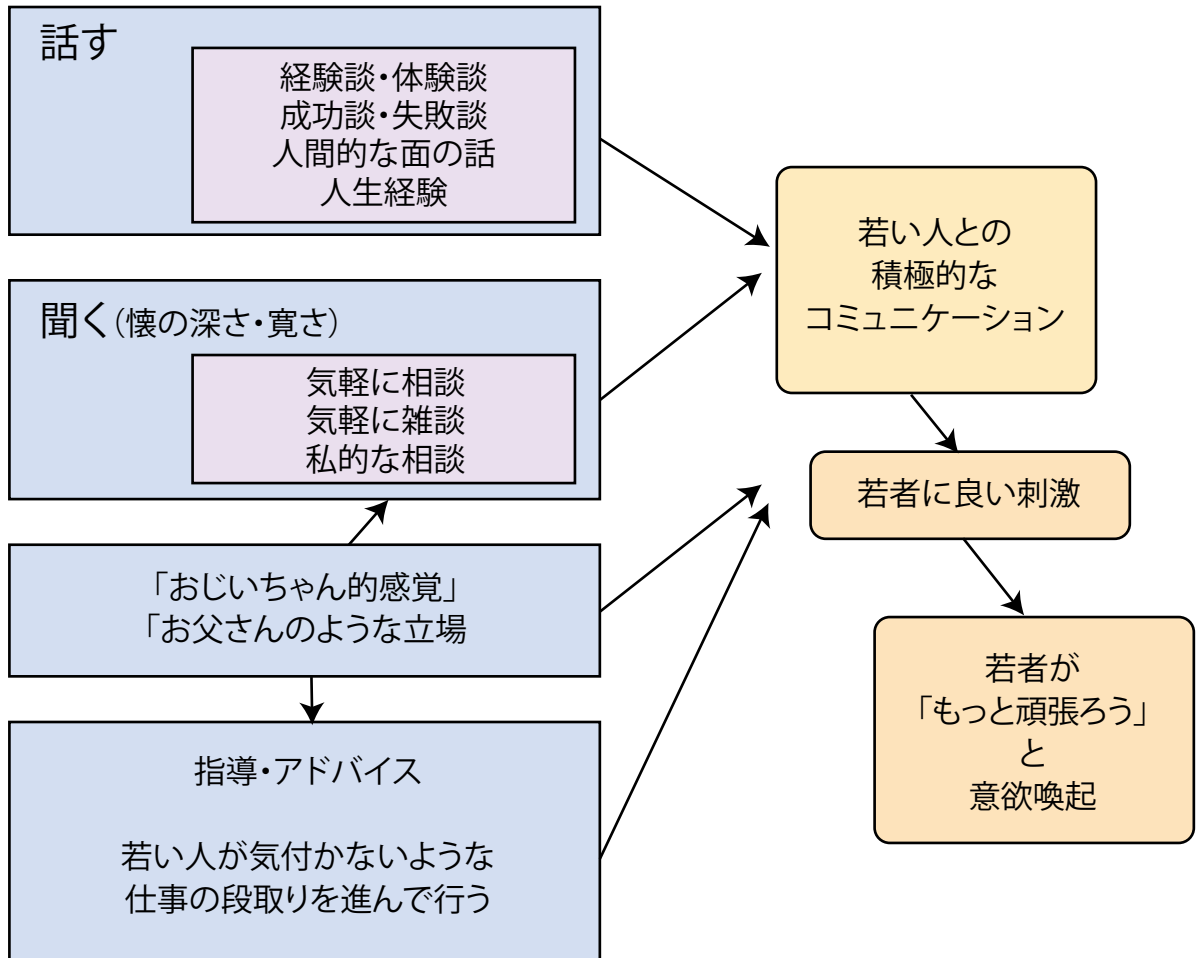
前述の(1)に挙げた事例から浮かび上がることとして、60代以上従業員の経験談・体験談、成功談・失敗談、人間的な面のお話、人生経験などのような話しかけによって職場の雰囲気改善されるという好影響があります。60代以上の従業員の中には、概して懐の深さをもって人の話を聞くことができる人がおり、このような人は若年層から「気軽に」私的な相談を受けることができると考えられています。また、こうした人物による行動は、社内における「おじいちゃん⁴」或いは「お父さん⁵」といった、言わば家族的な位置付けや雰囲気を生むことに繋がるようです。その結果、指導やアドバイスが若年層の気持ちに入り込みやすくなり、受け止めやすくなると考えられます。

世代間の積極的なコミュニケーションが良い刺激を与え合い、若い人が挫折せずに「もっと頑張ろう」という意欲を生む。このような関係構築ができれば、チームとしての生産性を上げる効果をもたらすことができます。60代以上の従業員の存在が、一人の戦力という以上の価値を持つことになるのではないのでしょうか。

⁴ 下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

⁵ 下線部はアンケート回答者の意向を尊重して回答者の記述をそのまま引用したもの

図表 22 60代以上従業員による若年層定着貢献の要因



出所：平成21年度日本ELVリサイクル機構による企業実態調査から得られた自由回答を基に分類・検討したもの、JATIS作成