

# 元 氣 の 源 通 信

充実した人生を送るために心・技・体を磨き続ける  
共働・共育・共生社会を実現しよう

特定社労士・高齢者雇用AD 深川順次

福岡市博多区比恵町 11-7-701

TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 生涯現役社会を実現しよう

- ① 高齢職員の豊富な専門性を活かし新職務を創出
- ② 作業方法を見直し高齢従業員の雇用の道を切り開く
- ③ ペア就労で技能の伝承を行う

2015年11月号(第152号)

「希望者全員が65歳まで働ける企業は72.5%」

10月21日、平成27年「高齢者雇用状況」集計結果が、厚生労働省から発表されました。それによりますと中小企業の74.8%、大企業の52.7%が、「希望者全員65歳制度」を導入しているということです。

平成25年4月1日施行の高齢法で「原則65歳までの雇用」が義務化されました。年金支給開始年齢も65歳まで段階的に引き上げられています。そしてなによりも人手不足が深刻化しています。景気の変動もありますが、構造的要因は生産年齢人口(15歳以上65歳未満)が急激に減少していることです。2010年の8174万人が、2025年には7085万人へと1000万人も減少します。

企業の持続的発展は、「安定した人材確保」なしには実現できません。「安定した人材確保」は高齢者の更なる雇用確保なしにはありえません。

今回は、平成27年度高齢者雇用開発コンテストで最優秀賞、優秀賞を受賞した京都中央信用金庫、株式会社田村工務店、東都金属印刷株式会社から「高齢者の活かし方」について、学んでいきたいと思います。

## 生涯現役社会を実現しよう

### ■ 高齢職員の豊富な専門性を活かし新職務を創出 ■

京都中央信用金庫(京都市)は、職員数が3000人超、預金量4兆円を超える全国トップクラスの信用金庫ですが、高齢職員の豊富な専門性を活かすなど高齢者雇用にも積極的に取り組んでいます。

平成18年4月の高齢法改正をきっかけに、「60歳定年後、希望者は全員65歳まで嘱託として再雇用する」制度に改定しました。さらに平成20年10月には「65歳以降は本人が希望し、健康で会社が必要と認めれば非常勤嘱託として1年更新で最長70歳まで再雇用する」制度を導入しています。少子高齢化が急速に進展する中、高齢職員のスキルとキャリアが同金庫の発展に寄与すると考えたからです。現在60歳以上は270人超、運用的には70歳以上にも雇用の門戸を開放し、3人が働いています。

#### 【債権管理専門チームの設置】

高齢職員のスキルと豊富な経験を活かすことのできる新たな職務として「債権管理専門チーム」をつくりました。顧客の返済に関する相談に適切なアドバイスをすることが、チームの最大の役割です。

嘱託再雇用者5人が所属し、顧客との直接折衝のみならず支店職員と同行するなど自身の持つ技を伝承しています。チームに結集した高齢職員の豊富な経験が一般職員の顧客対応技術を高め、そのことが業績向上につながっています。更によき手本として若手職員の意欲向上と専門能力向上に大きく貢献しています。

このチームを率いるのが最高齢72歳のAさんです。非常勤嘱託(勤務日数月15日以内)として異例の課長職に就任しています。Aさんは言います。「この歳で自分の経験を生かして働けることは幸せ」と。

## ■ 作業方法を見直し高齢従業員の雇用の道を切り開く ■

株式会社田村工務店(福島県郡山市 従業員64人)は、型枠工事を主力事業としています。建設業は慢性的な人材不足、人材確保こそ最大の経営課題となっています。この人材確保の打開策として出されたのが、技術と経験を持っている高齢従業員の活用でした。

当初60歳であった定年年齢を2003年に63歳、2011年には65歳に引き上げました。さらに2013年に定年制の廃止にふみ切っています。

現在60歳以上は13人の2割強、最高齢者は67歳。多様な働き方を希望する高齢従業員を非正規従業員(嘱託)として雇用する子会社を併設しています。子会社に雇用されているのは27人で、管理職を除けば全員60歳以上の非正規従業員で、最高齢者は77歳です。

### 【一貫型工法から分離型工法へ】

豊富な技術、経験を持っている高齢従業員を活かすためには作業工程の見直しが必要でした。もともと型枠工事の仕事は「工場内での加工業務」と「現場での組立・設置業務」に大別されますが、通常はこれらの仕事を1つの班が全て行う「一貫型工法」を行っています。

しかし、高齢従業員が直接設営作業を行うことは安全面で無理が生じるため、「分離型工法」に変更したのです。こうして多くの高齢従業員が「工場内での加工業務」に従事できるようになりました。さらに休眠状態であった子会社を非正規従業員として再雇用する会社に改組し、多様な働き方を希望する高齢従業員の受け皿としたのです。

同社は、工場内のトイレを増築、休憩所もリニューアルするなど働きやすい職場づくりにも取り組んでいます。

こうして、人材不足も解消され、また高齢従業員の真摯な働きぶりは若手従業員にも大きな影響を与え、定着率も向上しているといえます。

## ■ ペア就労で技能の伝承を行う ■

「高齢従業員の知識と技能と経験は会社の宝であり、社業発展の推進力である」

これを合言葉に、誰もがイキイキと働ける職場環境づくりをおこなっているのが東都金属印刷株式会社(千葉県船橋市 従業員49人)です。

2009年に定年を65歳に引き上げました。また、定年後は健康状態などを勘案した上で、年齢制限なしで就労継続できるようにしました。現在、60歳以上は12人で最高齢者は81歳です。

60歳以降の賃金は減額せず、昇給、賞与の支給も行っています。また、能力や技能の達成度をきめ細かく評価し、賃金に反映させています。これは高齢従業員のモチベーション向上に役立っているといえます。

### 【ベテランと若手のペア就労】

技能習得で力を入れているのがペア就労です。ペア就労の実施によって、高齢従業員を指導役として技能伝承が推進されるだけでなく、体力や視力が低下した高齢従業員は指導役に徹して、実際の作業を若手従業員が実施するといった役割分担が可能となりました。なお、ペアはラインの上司が技能や相性を見極めて決めています。

また、多能工化により作業効率が向上するとともに、高齢従業員は補助的な仕事に回れるようにするなど、高齢従業員が働きやすい職場づくりをおこなってきました。

同社は、夜勤は40歳代までの従業員でおこない、中高年従業員は昼間のみの勤務とする、あるいは高齢従業員には休暇を取りやすくするなど、いつまでも健康でイキイキと働ける職場づくりを目指しています。

参考文献:『エルダー2015年10月号』(高齢・障害・求職者雇用支援機構)