

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
みんなが笑顔で暮らせる社会をつくろう

特定社労士・人事コンサルタント 深川順次
福岡市博多区比恵町 11-7-701
深川経営労務事務所・(株)グッジョブ
TEL092-409-9257 FAX092-409-9258

(今月の言葉) 65 歳以上も働ける社会をつくろう

- ①高年齢従業員を活かし生産性向上を実現
- ②元気で働き続けられる職場づくりに挑戦
- ③高年齢従業員の役割を明確にして活躍する場を創出

2018 年 2 月号 (第 174 号)

28%が 65 歳以上という超高齢社会です。

全人口に締める 65 歳以上の割合は、2060 年には 39.9%にもなると予想されています。

かかる中で、65 歳以降も働ける社会の実現が求められています。「平成 29 年版高齢社会白書」によりますと、65～69 歳の者は 450 万人、70 歳以上の者は 336 万人が働いており、労働力人口総数に占める 65 歳以上の者の割合は 11.8%と上昇し続けています。

超高齢社会の進展と人手不足の中、高齢者雇用の更なる拡大が求められています。今回は、平成 29 年度高齢者雇用開発コンテストで表彰された企業から「高齢者の活かし方」について学んでいきたいと思ひます。

65 歳以上も働ける社会をつくろう

■高年齢従業員を活かし生産性向上を実現■

株式会社きむら(香川県高松市 従業員数 1085 人 小売業)は、店舗数の増加を支える人材の確保という課題に、経験と技術を持った高齢者の雇用こそ成長戦略の柱と位置付け、全社一丸となって取り組んでいます。同社の再雇用上限年齢は 65 歳でしたが、運用的には就労意識があれば年齢の上限にかかわらず再雇用しています。60 歳以上 290 人(うち 65 歳以上 164 人)、最高齢者は 81 歳

【主な改善内容】

- ①賃金制度の見直し・・・これまでの規定では、定年後は「60 歳時の 50%」としていましたが、今回の見直しにより、60 歳時の給与水準を継続するとともに、再雇用後も評価に基づき昇給を実施することにしました。また、パート従業員も評価結果に基づき、昇給を年 1 回実施しています。
- ②ペア就労による技術の継承・・・スーパーの主力である鮮魚部門においては、現場で高年齢従業員と若手従業員がペアになり、一緒に働くことで高年齢従業員の豊富な経験や技術の継承を図っています。ペア就労の効果として、マニュアル化できない高年齢従業員の経験や勘を肌で学ぶことができると同時に若手従業員には職人としてのプライドが芽生え、高年齢従業員は若手から「おやかた」と敬われることで新たな働きがいを見出しています。
- ③作業工程での負担を軽減・・・鮮魚の加工・調理は体力が必要です。特に高年齢従業員にとって肉体的負担が大きいことから「うろこ取り器」「皮剥ぎ器」「大型魚の 3 枚おろし器」などを積極的に導入して、作業工程の機械化による高年齢従業員の負担軽減を図ってきました。

さらに、高齢化と後継者不足の悩みを抱える漁業の問題解消のために魚市場を買い取り、市場の運営にも着手しました。こうして安価な仕入れと安定供給が可能となり、経験豊かな高年齢従業員の活用と相まって同社の売上は右肩上がりとなっています。

■元気で働き続けられる職場づくりに挑戦■

有限会社八千代運輸倉庫(広島県安芸高田市 従業員 104 人 運輸・倉庫業)は、慢性的な人材不足の中、現有の従業員ができるだけ長く働き続けられる職場環境づくりを推し進めています。

2012年には定年制を60歳から65歳に、また継続雇用の上限年齢を65歳から70歳に上げました。
60歳以上25人(うち65歳以上13人)、最高齢者は72歳

【主な改善内容】

- ①賃金制度の見直しと柔軟な勤務形態の導入…定年引上げに伴い60歳以降の賃金減額は行わないことにしました。また再雇用後の賃金は一律時給制で昇給もありませんでしたが、定年時の給与を維持するとともに昇給も行うように見直しを行いました。
従来は定年後もフルタイム勤務でしたが、従業員の安全を第一に考え、柔軟な勤務形態を導入しました。例えば1日の勤務時間を6時間にしたり、1ヶ月の勤務日数を15日とするなど高齢従業員の希望に沿った勤務形態にしました。
- ②高齢者の体力等に応じた業務形態への転換…運送業では安全が第一です。同社では加齢に伴う体力等の低下に応じた業務改善を行いました。その一つが長距離便から近距離便へのシフトです。運送業務の大半が近距離便となったことで、高齢ドライバーの負担が軽減され、安全面での改善につながっています。
- ③風通しの良い職場づくりで職場環境を改善…「風通しの良い職場づくり」を合言葉に、職場改善を進めています。部署ごとに5~6人の班を編成し、定期的に意見交換を行い、「班代表者会議」で班ごとに寄せられた現場の意見を集約、経営側に伝える仕組みをつくってきました。これにより高齢従業員にとって危険な階段や使いにくいトイレなどの改善を行っています。
同社では、従業員の声を丁寧に取り上げ、職場改善に努めています。

■ 高齢従業員の役割を明確にして活躍する場を創出 ■

七欧通信興業株式会社(東京都荒川区 従業員数55人 電気通信工事業)は、高い技術力と経験豊富な高齢従業員ができるだけ長く意欲を持って働けるように職務の創出と能力開発に全社を挙げて取り組んできました。2016年に経過措置を撤廃し、希望者全員の再雇用を65歳に引き上げ、さらに昨年66歳に上げました。今後は、定年を65歳に、再雇用を70歳まで上げることを予定しています。

60歳以上11人(うち65歳以上6人) 最高齢者は74歳

【主な改善内容】

- ①納得のいく賃金額の決定…定年後は一律減額していました。これは従業員の納得を十分に得られるものではありませんでした。それゆえ60歳定年前と継続雇用者の職務を「職務内容の同一性」「職務責任の同一性」「職務転換の同一性」「就業形態の同一性」の4つの観点から比較し、賃金を決定することにしました。
- ②新たな役割の明確化による活躍の場の創出…技術力が問われる業界であるため、後継者育成が必須です。高齢従業員に期待する技能継承という役割を明確にするため、一部の継続雇用者に対し、「技術指導員」の制度を設けました。現在4人が「技術指導員」として活躍しています。高齢従業員の位置付けと役割を明確にしたことで、高齢従業員だけでなく若い世代も将来の展望が見え、会社全体の活性化につながっています。
- ③マニュアルと提案制度を活用し職場環境を改善…厚生労働省が作成した「高年齢者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項～」を活用して、職場改善に取り組んできました。高齢従業員が働きやすいように若手従業員とペアを組み、体力に負担がかかる作業は若手従業員が行っています。また細かく休憩時間を設定し、疲労防止を図っています。
同時に、「私のメモ提案」という形で、職場改善のアイデアを年齢に関係なく自由に出すことができる提案制度を設けています。
同社は、高い技術力を持つ高齢従業員がイキイキと活躍できる職場環境を作り上げているのです。