

高年齢者雇用安定法改正

「高年齢者活躍職場改善モデル事業」成果発信事例集

シニアが輝く職場をめざして



はじめに

改正高年齢者雇用安定法が令和3年4月に施行されたことに伴い、70歳までの就業確保措置が努力義務となるなど、働く意欲のある誰もが年齢に関わりなくその能力を十分に発揮できる社会の実現に向けた取組が進んでいます。

高齢者の雇用を推進していくためには、転倒等の事故防止のため職場の労働安全衛生環境に配慮が必要なほか、新たな技術や設備に対応するための教育・訓練、能力評価制度の見直しなど、働く意欲を高めるための工夫も必要です。

東京都は、令和2年度に「高齢者活躍職場改善モデル事業」を実施し、

- ▶ 機械・設備の整備や作業方法などの改善により高齢者の活躍を図る取組
- ▶ 組織マネジメントの改善や健康の保持増進により、高齢者の職場環境を向上させる取組
- ▶ 処遇・能力開発などの制度整備により高齢者の意欲を高める取組

上記全てに取り組む意欲のある企業を募り、高齢者が継続して活躍できる職場の実現に向けた取組を支援しました。

この事例集は、本事業に参加された企業を取材し、取組開始時の課題や、得られた成果などをまとめたものです。この事例集が、シニア労働者がいきいきと活躍できる職場づくりに向けた課題解決の一助となれば幸いです。

最後に、本書の刊行にあたりご協力くださいました関係企業の皆様に心より御礼を申し上げます。

令和4年3月
東京都産業労働局雇用就業部

高齢者活躍職場改善モデル事業

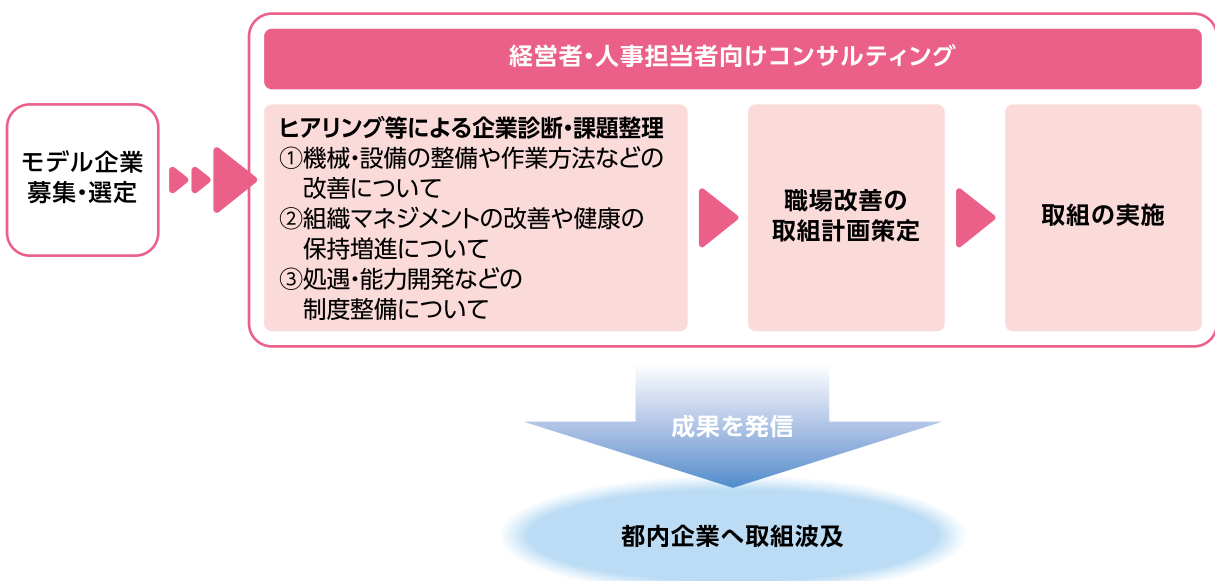
目的・事業概要

高齢者が生涯現役で活躍できる社会の実現に向け、短時間勤務など柔軟な勤務制度の導入や身体的負担を軽減する機器の活用をはじめとする職場改善に取り組む意欲のある企業を募り、モデル企業として、その取組の実施を支援するとともに、成果を広く発信することにより、高齢者が働きやすい環境整備を促進することを目的としています。

対象

都内で事業を営んでいる中小企業等

実施スキーム



目次

| | |
|---------------------------------------|----|
| ●はじめに | 1 |
| ●目次 | 2 |
| ●高齢者雇用安定法改正について | 3 |
| ●モデル企業の取組事例 | |
| 相川運送有限会社 | 6 |
| 株式会社情報工房 | 7 |
| 株式会社東京堂インターナショナル | 8 |
| 東信工業株式会社 | 9 |
| 東洋美術印刷株式会社 | 10 |
| 株式会社ヤシマ | 11 |
| 株式会社ライフタイムメディ | 12 |
| 有限会社並木商店 | 13 |
| 日青木材株式会社 | 15 |
| 有限会社日本オルウィッツ | 17 |
| ●コラム | |
| 高齢者が活躍できる職場づくりを | 19 |
| 産業医の視点から高齢者が健康に働くために 事業者が気を付けるポイント | 20 |
| ●東京都からのお知らせ | 21 |

高齢者雇用安定法改正について

令和2年の通常国会にて、高齢者雇用安定法(高齢者等の雇用の安定等に関する法律)が改正されました。そもそも、高齢者雇用安定法は、少子高齢化が急速に進み人口が減少していく中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある誰もが年齢によらず、その能力を十分に発揮できるように、高齢者が活躍できる環境整備を図る目的で定められたものです。

今回の改正では、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、個々の労働者の特性やニーズを踏まえた就業環境の整備を目指し、従来からの65歳までの雇用確保義務に加え、70歳までの就業機会を確保するための「高齢者就業確保措置」が努力義務として追加されました(令和3年4月1日施行)。高齢者就業確保措置は、65歳までの雇用確保とは異なり、雇用を義務付けるものではなく、また、就業機会の確保の方法も複数の措置から選択することが可能となっています。



※65歳までの雇用確保(義務)は、以下のいずれかの措置を事業主に義務付けるものです。

- ①65歳までの定年引き上げ
- ②定年制の廃止
- ③65歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度等)の導入

対象となる事業主

高齢者就業確保措置の努力義務を負う事業主は、以下に該当する事業主です。

- 定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主
 - 65歳までの継続雇用制度(70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く)を導入している事業主
- 既に、定年を70歳以上としている事業主や、定年を廃止している事業主、または、70歳以上までの継続雇用制度を導入している事業主は、新たに高齢者雇用確保措置を講じる必要はありません。

高齢者就業確保措置とは

高齢者就業確保措置の努力義務を負う事業主は、次の①～③のうち、いずれかの措置を講じるよう努める必要があります。

- ①定年制度
 - 70歳までの定年の延長もしくは定年の廃止
- ②継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)
 - 70歳まで雇用継続できるような制度の導入
 - ※子会社や関連会社のみならず、関連性のない他社での継続雇用も可能
- ③創業支援等の措置
 - (ア)70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
 - (イ)70歳まで継続的に社会貢献事業に従事できる制度の導入
 - (事業主自ら実施する社会貢献事業、または事業主が委託・出資等した団体が行う社会貢献事業への従事)

※高齢者就業確保措置は努力義務ですので、対象者を限定することも可能ですが、労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者(以下、「過半数組合等」といいます)の同意を得ることが望ましいとされています。また、対象者の基準は、原則として労使に委ねられるものですが、事業主が恣意的に高齢者を排除しようとするなど、高齢者雇用安定法の趣旨や他の労働関係法令に反するものや公序良俗に反するものは認められません。

※創業支援等の措置の導入については、計画を作成後、過半数組合等の同意を得る必要があり、さらに労働者に周知する必要があります。

留意点

それぞれの措置を導入するにあたり、いくつかの留意点があります。

【共通する留意点】

- どの措置を講じるか、労使間で協議し、高齢者のニーズに応じた措置を講じることが望ましい。
- 複数の措置により就業機会を確保することも可能だが、その場合は、個々の高齢者にどの措置を適用するか、個々の高齢者の希望を十分尊重する必要がある。
- 高齢者就業確保措置によって、それまで従事していた業務とは異なる新たな業務等に従事する際は、必要に応じて研修や教育等を事前に実施するのが望ましい。

【継続雇用制度導入の留意点】

- 契約期間を定めるときには、70歳までは契約更新を出来る措置を講じ、むやみに短い契約期間としないよう努める。
- 関連性のない他社での継続雇用を行う際は、会社間で高齢者を継続して雇用することを約する契約を締結することが必要となる。また、有期雇用特別措置法による無期転換ルールの特例の対象とはならないため、同一の使用者との間で、有期労働契約が通算で5年を超えて繰り返し更新された場合には、労働者の申込みにより、無期労働契約に転換する。
- 関連性のない他社で継続雇用する場合にも、可能な限り、個々の高齢者のニーズや経験等に応じた業務内容、労働条件とすることが望ましい。

【創業支援等の措置導入の留意点】

- 個々の高齢者との間で業務委託契約等を締結する場合は、書面により締結する必要がある。その際、労働基準法等の労働関係法令が適用されない働き方であることなどを十分説明する必要がある。
- 高齢者のニーズや経験等に応じた業務内容や金銭等を支払うのが望ましい。
- 契約に基づく業務に関して、高齢者から相談があった場合は誠実に対応する必要がある。
- 安全配慮義務をはじめとする労働関係法令の保護の内容を勘案し、安全確保に関する適切な配慮を行うことが望ましい。
- 委託業務等に起因する事故等が発生し、それに従事する高齢者が被災したことを事業主が把握した場合は、事業主はハローワークに報告することが望ましい。

高齢者雇用安定法に基づく指導等について

70歳までの雇用確保措置については努力義務とされていますが、70歳までの安定した就業機会の確保のため必要があると認められる場合は、ハローワーク等の指導・助言の対象となる場合があります。さらに、指導等を行った場合において、状況が改善していないと認められた場合、当該措置の実施に関する計画の作成を勧告される場合があります。

新設された65歳から70歳までの高齢者の就業機会確保措置は努力義務であるものの、法改正の趣旨を理解し、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう措置を講じることが求められます。措置の検討、その後の運用に関する課題などについては、社会保険労務士などの専門家の意見を確認しながら、高齢者が活躍できる環境を整備していくことが期待されます。

HRプラス社会保険労務士法人
社会保険労務士 星野 陽子

「モデル企業の取組事例」

令和2年度に「高齢者活躍職場改善モデル事業」において
コンサルティング支援を実施した企業について、
高齢従業員が継続して活躍できる職場環境づくりの
取組を進めるに至った背景、
取組を実施する上での課題、
取組の内容と成果、
高齢従業員の声等をご紹介します。



従業員の安全と健康を守るため、 設備の整備や外部講師を招いた 講習を実施

相川運送有限会社

所在地 東京都江戸川区東葛西2-3-18 柴ビル102号室
業種 運輸業、郵便業
従業員数 20名
事業内容 一般貨物自動車運送事業と附帯する業務



代表取締役：相川 宏之さん

課題・背景

- 作業環境にどのような労働災害リスクがあるか分からない
- 労働災害を防ぐための対処方法を検討できていない
- 従業員の安全・健康意識を高めたい

取り組み

- 労働災害リスクの洗い出しと対処方法の明文化
- 安全性を高める設備の整備
- 外部講師を招いた安全・健康に関する講習の定例化

高齢ドライバーの増加を受けて、働く環境を見直し

若年層のクルマ離れもあり、今後ますます高齢ドライバーに頼らざるを得ない状況になると考えています。近年、60歳以上の高齢従業員が増えてきたこともあり、健康を維持しつつ安全に働ける環境が必要と考え、労働環境の整備や健康経営に取り組んでいます。

労働災害リスクを洗い出し、 滑り止めなど安全性を高める設備を整備

年齢を重ねると本人でも気づかないうちに手足や体幹の筋肉が衰えていきますが、作業環境にどのような労働災害リスクが潜んでいるのか把握できていない状況でした。そこで、外部のコンサルタントの客観的視点を取り入れ、労働災害リスクを洗い出し、その対処方法を作業手順書に明文化しました。

また、その結果に基づいて以下のような設備面の整備も行いました。

- トラックの荷台からの転落を防止するため、滑り止め機能付きの塗料を塗布する
- 荷台への昇降時の負担を軽減するため、グリップを取り付ける
- 洗車用の架台を、三角タイプのものから、安定性の高い台形のものに取り替える

こうした取組により、従業員からの「雨の日でも滑る不安がなくなった」「乗り降りが楽になった」という声を聞き、潜在的な労働災害リスクを回避できたと一安心しています。

定期的に外部講師を招き安全大会を実施

高齢従業員が長く働くためには、“怪我をしない”“病気をしない”ことが大前提であり、そのためには、従業員本人が自身の健康を気遣うことも重要と考えます。

これまで、健康診断の受診結果に基づく健康指導を積極的に行っていましたが、従業員にはなかなか真剣に捉えてもらえませんでした。

そこで、半年に1度安全大会を開催し、外部講師による安全・健康に関する講習を行うことにしました。社員との普段のコミュニケーションから、今必要だと思われる安全・健康ニーズを聞き取り、ニーズにあった専門家を招くことで、より自分ごととして捉えてもらえるようになりました。

例えば、「高齢者の身体特性」をテーマにした会では、理学療法士を招いて体力テストをしたり、高齢者の身体的特徴や作業上の留意点、ストレッチの方法などを学びました。高齢者だけでなく若年層も含めて自身の身体の状態を知り、安全性や健康を高める方法を知ることができました。安全・健康に関しては、同じ内容であっても繰り返し周知し、各従業員の意識に定着させることが重要と考えています。

加齢で運転が不安になっても働き続けられる職場に

現在はベテランドライバーとして活躍している従業員もいずれ、身体機能の低下に伴って運転できない、または運転に不安を感じる日が訪れます。そのような状況になっても、従業員本人が健康で働く意欲のある間は働く機会を提供するために、乗用車やトラックのマフラー洗浄事業を拡大させているところです。マフラー洗浄は、敷地内で作業できるため運転の必要がありません。

これからも運転以外で高齢者が活躍できる場を探っていきます。そしてこれまで通り、体重・血圧・体温のチェックや手指の消毒など毎日行う基本の健康管理は怠らず、高齢従業員が長く元気に働いてもらえる職場づくりを継続していきたいと考えています。



作業上の留意点についての講習テキスト



職場に設置した血圧計



定年後も得意なことで 生き生きと働いてほしい 対話を通じて安心して働ける環境をつくる

株式会社情報工房

所在地 東京都品川区東五反田5-21-15 メタリオンOSビル5階
業種 ITサービス業
従業員数 18名
事業内容 通信ネットワークの研究開発支援事業、運用支援事業



取締役副社長：山下 健二さん

課題・背景

- 高齢従業員にとって安心・安全な作業環境を提供できているか分からない
- テレワーク下で従業員の不調に気づけない不安がある

取り組み

- 外部コンサルタントによるオフィスの安全性診断、改善
- テレワーク環境における健康面の留意事項を資料化、掲示

社員の高齢化を受けて、職場環境や制度を見直し

社員の3割以上が50代となり、60歳の定年を間近に控えた社員も少なくありません。「パフォーマンスが落ちることなく第一線で活躍する高齢社員に、定年を迎えても生き生きと活躍してもらいたい。」そんな想いから、職場環境や制度面の見直しに取り組んでいます。

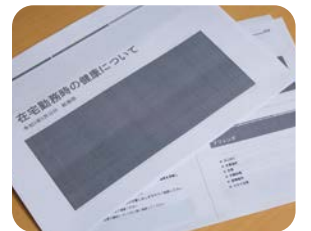
業務環境を見直し、安全性向上・作業負荷軽減を図る

作業負荷を少しでも減らすため、これまでも大型ディスプレイの導入など設備面の気遣いは行なっていましたが、取り組み内容が十分であるか不安な面もあり、外部コンサルタントによる客観的なアセスメントを取り入れることにしました。フロアカーペットのめくれや乱雑な配線コードは、つまずきなど思いもよらぬ怪我につながる恐れがあるため、フロアカーペットの裏面に両面テープを貼ったり配線コードをまとめたりと、見過ごしてしまいがちな危険箇所について細かい改善を積み重ねました。

また、新型コロナウイルス感染防止のため、円滑にテレワークに移行できるよう環境整備に取り組んでいます。具体的には、各従業員に在宅勤務用パソコンを貸与し、希望者へはパソコン用モニターを郵送したり、ストレスなく社内データベースにアクセスするためのネットワーク環境を整えたりしたことで、リモートワーク率は9割近くを維持しています。

テレワーク下の留意事項を資料化

テレワークの推進は、社員を感染症から守る上では有効ですが、会社側が社員の不調に気づけないリスクもあると考えます。そこで、健康のために留意すべき事項をまとめた資料を作成し、Web上の掲示板で社員に共有しています。内容は、推奨する作業場所の明るさや椅子の高さなどの作業環境に関することから、休憩の取り方、残業規定、必要な備品の申告方法など。細かいことかもしれませんが、自身の健康を守る行動をとるように会社から明確な指示があれば、安心して休憩が取れ、不調があっても早い段階で自己申告しやすくなります。現時点では体調を崩す社員はおらず、従来通りの業務を継続できていますので、テレワーク下での健康管理については認識が高まってきたと感じています。



全社周知の健康維持に関する資料

今後は、人事制度の見直し・対話に注力していく

弊社はまだ従業員が定年を迎えたことがありませんので今後に向けて継続雇用(再雇用)について、評価制度や賃金制度を検討中です。定年後の生活を安心して設計できるように、極力早い段階で制度を確定させ周知したいと考えています。

「再雇用者だから給与を一律何%カット」という方針ではなく、それぞれが担う業務内容や専門性を適切に評価し報酬に反映させていく考えです。もちろん、現役の社員にとっても納得感のある内容になるように検討を重ねています。

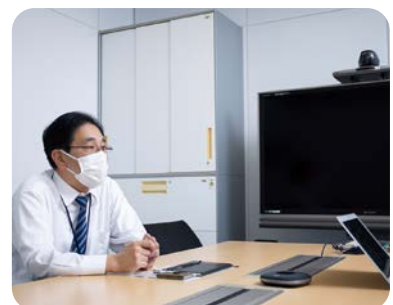
また、高齢の社員が増えれば本人にしか分からない不調や不便が出てくることも予想されるため、表立って言いにくいことを、こっそりと教えてもらえるようなコミュニケーションの機会を増やしたいとも考えています。できること、できないことの認識をお互いがずれなく持つことで、「楽しく・長く」働いて欲しいと思います。



各種配線コードを整頓



カーペットのめくれを修繕



テレワーク推進のため大型ディスプレイを導入



ベテラン従業員は会社の要 — デジタル化で業務負担を軽減

株式会社東京堂インターナショナル

所在地 東京都台東区柳橋1-10-9
業種 製造業
従業員数 33名
事業内容 空手衣・帯・空手用品等の製造、販売



代表取締役：安間 慈子さん

課題・背景

- 型紙作成の負荷が高い
- 作業場を高齢従業員にとって安心・安全な環境にしたい

取り組み

- デジタル機器 (CAD) の導入
- 外部コンサルタントによる作業場診断、改善

会社の強みを支えるベテラン従業員の技術力

20代から80代まで幅広い年代の従業員が働いていますが、特に60歳以上の従業員は、どんな困難な要望も形にしてしまう技術力があります。「柔軟」に「早く」対応する、という弊社の強みは、高齢のベテラン従業員の存在に支えられています。

そんな会社の要でもあるベテラン従業員にとって働きやすい環境を整備するため、日々改善に取り組んでいます。

デジタル化によって、高齢従業員の負担を減らす

空手着を製造するにはサイズごとの型紙が必要です。サイズは13種類あり、新商品の開発や特注品を受注した際には、高齢のベテラン従業員の手作業によって細心の注意を払いながら一つ一つ型紙を作成するため、心身ともに負荷の高い状態でした。

そこでCADを導入し、あらゆる型の情報をデータ化、サイズ毎の型紙をシステム上で作成し印刷できるようにしました。CADで型紙を出せるようになれば、リピート発注にもすぐに対応できるだけでなく、縫い付けや装飾など職人の手でなければ対応できない作業に注力することができます。

また、構想段階であります。今後は受発注処理のデジタル化を図っていきたくも考えています。全員が受発注量をリアルタイムに把握できれば、受注が重なった時も慌てずに冷静に状況を把握することができます。

強みの部分には人的リソースを割く一方で、機械やシステムで代替できることはデジタル化を進め、従業員の負担を減らしていきたいと考えています。



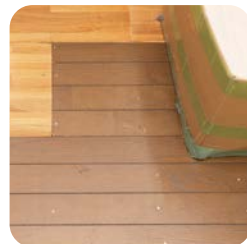
CADによる型紙出力

細かい作業環境の改善で、安全性を高める

これまで従業員からの要望に応える形で、作業環境の改善は行ってきましたが、自己流ですので、「これで万全」とは言い切れませんでした。専門家の客観的なアセスメントの結果を受けて、「つまずきを防ぐために床の段差を補修」「地震による倒壊を防ぐために棚を固定」「火災を防止するために延長コードを新調」といった、細かな改善を行ないました。

また、手の届きやすいところに道具などを置いてしまう傾向があったため、定期的に動線が確保できているかをチェックする活動も取り入れました。

普段過ごしては当たり前と思いがちなことも、客観的な視点を取り入れることで改善すべき点が明らかになり、安全性を高めることができました。



床の段差を補修

<社員の声>

● 得意なことを活かして働いています ●

入社して30年以上になります。前職のカバン製造の技術を活かして、グローブなどの防具を作る機会が多いですが、新しい商品づくりを行うことも少なくありません。家でのんびりしているよりも、得意なことを活かしながら働いている方が、張り合いがあって私には合っていますね。



堀内さん(81歳)

<経営者の意識が大切>

日々の業務も忙しく、大掛かりな改善活動は簡単ではありません。しかし、経営者が従業員を財産と捉えて、働きやすい環境づくりの重要性を理解していれば、少しずつでも改善することができます。ベテラン従業員ありきで事業が成り立っていることもあり、これまで「高齢者」という見方をしたことがあ



上田 麻子専務

りませんでした。今後加齢に伴って心身の不調が出てくることもあると予想されます。そんな時に、正直に辛いことを声に出せるような雰囲気づくりを進め、小さな改善でもできることから取り組んでいく姿勢を見せていきたいと思っています。

業務が見える化し、高齢の中途入社者も キャッチアップしやすい現場に

東信工業株式会社

所在地 東京都足立区青井3-12-10
業種 建設業
従業員数 45名
事業内容 パイプライン事業、
コンクリート構造物の再生・長寿命化事業



代表取締役：山口 裕央さん

課題・背景

- 高齢者の中途入社者向けに研修を行っていない
- 事故防止のため、各従業員の安全意識を高めたい

取り組み

- 業務マニュアルの整備
- 安全大会の定例化
- 安全に関するスローガンや指標の掲示
- 安全ルールの再定義と明文化

高齢の中途入社者を現場の責任者として採用

二大事業である「上下水道パイプラインの整備」「水処理施設のコンクリート長寿命化」は、現場ごとにチームを組むプロジェクト制で、弊社は企画や現場の管理を担当し、提携企業と共に工事作業を行います。プロジェクトの中には、「現場代理人」という各現場で取引先との交渉や打ち合わせを担当する人員を配置します。工事作業そのものに関する知見は、「監理技術者」が担当するため折衝能力の高さが求められる仕事です。数年前、他業種の会社を定年退職した直後の男性をプロジェクトチームの一員として採用したところ、高い折衝能力を活かして活躍し、70歳を超えた今も「現場代理人」として現役で好パフォーマンスを發揮しています。このような能力のある中途の高齢従業員が今後も定着・活躍するためには、より安心して働ける環境が必要と考え、マニュアルの整備や安全性の向上施策に取り組んでいます。

業務が見える化し、 高齢の中途入社者もキャッチアップできる環境をつくる

新卒社員への入社後研修は手厚く行っていたものの、高齢者世代の中途入社者には特別な研修など行っておらず現場任せとなっていました。60歳以上であってもマッチする人材がいれば、今後も「現場代理人」として採用する可能性は高いですが、業務内容が不明瞭であればミスマッチのリスクもある上、入社後双方がストレスを抱えてしまう心配があります。

そこで、業務マニュアルの整備を行い、業務内容を明確にしました。プロジェクトチームの管理者としては、自分の業務だけでなく、施工担当者の業務内容も理解しておく必要があります。主要な業務の内容を明文化することで管理がしやすくなり、工事現場が変わっても安心して働くことができます。今後も定期的に見直して、業務内容に変更があれば随時更新していきます。

安全意識を高めるための3つの施策を実施

高齢者に限ったことではありませんが、作業現場の安全性を高めるためには、トップダウンで安全施策を行うだけでなく、個々人の安全意識向上も重要です。

そこで、各従業員の安全意識を高めるため主に3つの施策を実施しています。

1つ目は、毎月の安全・健康に関する講習の実施です。ここ数年、大きな事故は起きていませんが、ヒューマンエラーを完全になくすことはできません。大きな事故につながる可能性のあった出来事を振り返り、グループワーク形式で共有したり、工事課長による座学研修を行うといった取り組みをしています。

2つ目は、安全に関するスローガンや指標の社内掲示です。無災害を意識させるスローガンや無災害継続月数などを、オフィス内だけでなく現場作業員が必ず通る場所に掲示することで、全社的な取り組みとして安全意識を高める狙いがあります。

3つ目は、安全ルールの再定義と業務マニュアルへの明文化です。安全管理、工程管理、原価管理、品質管理の4つを柱に具体的な内容を盛り込み、さらに過去事例も掲載することでより理解しやすい構成にしています。即効性のあるものではありませんが、個々人の意識を少しでも高めていくことを目指しています。

今後は健康維持と能力開発を推進

高齢従業員に長期的に活躍してもらうには、心身ともに健康であることが重要です。「作業現場でのミスト噴射」「ファン付き作業服の配布」「全社的な禁煙の促進」「事務所内に運動器具を設置」「福利厚生施設の充実」など、健康経営も推進しています。

健康であることが最重要ですが、スキルアップも目指してほしいと考えています。特に公共工事を受託するには資格保有者の存在が不可欠であり、「もう歳だから」と言わずに、積極的に資格を取得してもらえることは会社としても大変うれしいことです。また、本人も資格手当がつきモチベーションアップにつながると考えます。今後も会社として、健康維持と能力開発ともにサポートしていきます。



安全推進スローガンを掲示



事務所内共有エリアに運動器具を設置



継続雇用者(再雇用者)の パフォーマンス評価を行い、 還元される制度をつくる

東洋美術印刷株式会社

所在地 東京都千代田区飯田橋4-6-2
業種 製造業
従業員数 88名
事業内容 印刷、デジタルメディアの企画・設計・制作、
文様プロダクトの企画・製造・販売



代表取締役：山本 久喜さん

課題・背景

- 高齢従業員にとって危険な箇所を解消したい
- 定年後もモチベーション高く活躍してほしい

取り組み

- 外部コンサルタントによる作業場診断、改善
- 継続雇用者(再雇用者)の評価制度設計

継続雇用者(再雇用者)にも モチベーション高く活躍してもらう会社を目指す

現在、定年は60歳ですが、既に6名の継続雇用者(再雇用者)がいます。定年前は本社の管理職をしていた社員や、工場で製本の熟練技術者として活躍していた社員まで様々です。これから定年を迎える社員も少なくない中で、多様な業務経験を持つ社員に定年後もモチベーション高く力を発揮してもらうため、人事評価制度の見直しを図っています。

作業環境を改善し、安全性向上・作業負担を低減

年齢を重ねても活躍してもらうためには、人事制度だけでなく作業環境の安全性の確保や負担の軽減は欠かせません。これまで、設備面についての不満の声は現場から上がっていませんが、外部コンサルタントの客観的視点を活用すると、改善すべき箇所が明確になりました。

「老朽化していた脚立を安定性の高いもの買い替える」
「機材の場所を変更し作業動線を確保する」
「作業台や機械の角・突起部部分にカバーをつける」といった地道な改善ではありますが、事故のリスクを減らすことに注力しました。また、工場での紙積み作業はコンクリートの床に膝をつく動作が発生しますが、ゴム製の安全マットを敷いたところ、70代の作業員から膝の痛みが軽減したとの声が聞こえています。



外部コンサルタントによる改善のチェック



角・突起部部分にカバーを設置



機材の場所を変更し作業動線を確保

職種に応じた評価制度を検討中

定年を迎えた後もモチベーションを下げることなく十分に力を発揮してもらうために、パフォーマンスが公平に評価され従業員に還元される状態にしたいと考えています。しかし、現在継続雇用者(再雇用者)の人事評価は行なっていません。継続雇用者(再雇用者)の評価制度を構築すべきとは理解していても、管理職、クリエイティブ職、工場の技術職と価値発揮の方法が多様で、一つの方法では評価しきれないという課題があります。

そこで、職種に応じて評価方法を使い分けることを検討中です。業務内容があらかじめ決まっている技術職には、新たに作成したジョブディスクリプション*に沿って評価します。一方で、管理やデザインといった柔軟性が求められる職種には、定年前の社員に適用している人事評価シートを応用し対応したいと考えています。

ジョブディスクリプションを作成することは、評価のしやすさだけでなく、業務上のストレス軽減や、価値観の異なる外国人従業員にも業務内容を説明しやすくなるといったメリットもあります。評価制度の内容は検討中ではありますが、今後試行錯誤しながら自社にマッチしたものを作っていく予定です。

(*)ジョブディスクリプション:組織における職位ごとに、職務内容や職責、職務を遂行するために必要な資格などを詳細に記述した書類

継続雇用者(再雇用者)が担う業務内容・責務の明確化が重要

継続雇用者(再雇用者)は、パワフルでプロ意識も高く会社としても貴重な戦力です。業務面だけでなく、若手社員のサポートをしたり、時には厳しい指摘をしたりと教育面でも活躍しています。しかし、継続雇用者(再雇用者)にどこまで責任を持たせるかどうかは、慎重に検討しなければなりません。基本的に定年時の職務を継続していますが、現役社員との役割分担が明確でなければ現場が混乱してしまいます。知識とノウハウを有するベテラン社員に、どのような役割を担ってもらうのが本人のためにも会社のためにもベストなのか、これからも経営陣が真剣に向き合っていくべき課題と考えています。



外部人材を活用し健康経営を推進 - 70歳まで主戦力として 活躍してもらえる職場に

株式会社ヤシマ

所在地 大田区西六郷4-28-15
業種 製造業
従業員数 30名
事業内容 自動車用電池部品の射出成形、組立等



代表取締役：箕浦 裕さん

課題・背景

- 健康意識を高め、不調を早期に発見・改善したい
- 既存の従業員に長く勤務してほしい

取り組み

- 健康コンサルタントによる講習会・相談会の定例化
- 雇用上限年齢を70歳に引き上げ

従業員の健康増進は、製品安定供給の鍵

1957年の創業以来、プラスチック・ゴム製品一筋で事業を行ってきたノウハウを活かして、顧客のニーズに即した製品の設計・製造を行っています。品質はもちろんのこと、主力事業である自動車用バッテリー部品の製造製造工程の自動化・効率化を進め、価格面でも海外製品に引けを取らない強みがあります。

しかし、製造工程の大半が自動化されているとはいえ、人的リソースに余裕があるわけではありません。労働力が減少の一途を辿る日本において、中小企業が自社にマッチする人材を採用することは容易ではない上に、パートタイマーも含めた全従業員の平均年齢は50歳と高齢化も進んでいます。そのような中でも、安定的に製品を供給していくためには、まず既存の従業員に長く元気に勤務してもらうことが重要と考え、健康経営や制度の見直しなどに取り組んでいます。

外部の健康コンサルタントと提携し健康経営を推進

既存従業員に長く働いてもらうためには、まず”健康であること”が欠かせません。当社は、女性従業員が多い(17名/25名中)こともあり、ベテランの女性社員を”相談役”として任命し、体調面の不安などを相談できるようにしていました。しかし、社内の人には相談しにくいのか、なかなか相談が上がってこない状態でした。

そこで、外部の健康コンサルタントと契約し、月に1回の講話および相談会を開催しています。

講話については、「コロナ禍の健康管理」「人間ドックの結果の見方」など、その時々々のニーズに応じてテーマを設定しています。実際に新型コロナウイルスに関する講話後には、「メディアやネットの情報が多すぎて何が本当か分からなかったが、現役の看護師さんから話を聞いて安心した」という感想が聞こえてきました。

また、相談会については、健康上の懸念点を個人的に相談できる体制にしました。第三者である外部の健康コンサルタントには個人的な悩みも相談しやすく、専門家から適切なアドバイスをもたらえるため、病気の早期発見や早期治療が見込めると考えています。

機械化による効率向上、5Sによる安全対策

以前から、機械化の促進による効率化、5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を徹底した作業環境の安全対策などに取り組んできました。これらは、企業の成長や全従業員の安全という観点から取り組んできたことですが、高齢従業員にとって働きやすい環境を整備する上でも有効です。

また、機械を設備として整えるだけでなく各従業員の安全意識を高めることも重要です。朝礼・昼礼などで安全第一であることを繰り返し共有することも欠かさず行っています。

定年を65歳に引き上げ、 70歳までの勤務延長制度を採用

これまで継続雇用上限年齢は65歳(定年60歳)でしたが、2021年には定年年齢を65歳に、継続雇用の上限年齢を70歳まで引き上げました。65歳を迎えたあとは1年単位で勤務を延長する形とし、勤務日数や賃金、職務内容などは定年前と変えませんが、機械の管理や事務など重いものを持ち上げるといった身体的に負荷がかかる作業が少なく、加齢に伴って体力が低下しても仕事への影響は少ないので、70歳継続雇用制度との相性が良いと思います。

今後も、従業員の健康の維持・増進をサポートしつつ、安心して働いてもらうための環境や制度の見直しに必要に応じて取り組んでいきたいと考えています。



5S(整理・整頓・清掃・清潔・しつけ)を徹底した作業環境



他社の取組事例やアドバイスは 迅速に実行、 自社に合う施策を見極める

株式会社ライフタイムメディ

所在地 東京都世田谷区上馬5-39-11

業種 医療、福祉

従業員数 77名

事業内容 通所介護、訪問看護、福祉用具貸与・販売、居宅介護支援



代表取締役：金子 正樹さん

課題・背景

- 運転事故防止策を強化したい
- 入浴介助や移動介助などは身体的負荷が高い

取り組み

- 送迎ドライバーによる検証会の実施
- 年齢や健康状態に応じた人材配置

働き方改革により定着率は向上 - 高齢従業員にとっての 働きやすい職場づくりによって更に上のステージへ

人材不足が続く介護業界では、経験豊富な高齢従業員は重要な戦力であり、65歳に設定している定年に間近に迫る社員のパフォーマンスは少しも衰えていません。これまで、時間単位の有給取得や男性の育休取得など全社的な働き方改革を推進し、従業員の定着率向上を実現してきました。

高齢従業員にとって安心できる・働きがいのある職場づくりを進めることで、更に上のステージを目指しています。

検証会を実施し運転事故ゼロを目指す

送迎ドライバーとして活躍する高齢従業員がいますが、加齢によって視力の低下や機敏な反応が取りづらくなるなど身体的変化は免れません。高齢者による運転事故もよく耳にします。従来から定期的に事故のビデオ視聴などは行なっていたものの、このような状況を受けて事故防止施策をより強化する必要があると考えていました。

そこで、コンサルティングの方からアドバイスをいただき、送迎ドライバー同士で定期的に検証会を行なうことにしました。車の擦りなど些細な事故や、大きな事故につながりそうなヒヤリハットをドライバー間で共有し、解決策を話し合うものです。複数名での意見を出し合うことで、自分では気付かなかった対応方法が見つかることもあり、良い成果を生んでいると思います。送迎ルートは基本的に決まっているため、そのルートの不安箇所を一つ一つ潰すことで無事故に繋がると考えています。これからも、安全性を高める取り組みを続けていきます。

年齢に応じた人材配置で、肉体的負担を軽減

介護の仕事は、移動介助や入浴介助など介護者側の肉体的負担が少なくありません。そこで、肉体的負担のかかる作業は若年従業員が担当し、65歳以上の高齢従業員は、事務職・厨房スタッフ・送迎ドライバーなど極力肉体的な負担が少ない仕事に配置しています。

また、要介護者とコミュニケーションを取る機会も設けています。高齢従業員は社会経験が豊富であり要介護者の良き話し相手となるだけでなく、若年従業員にとっての相談相手になることもできます。

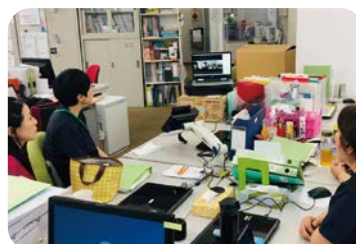
介護の現場では身体的介助がメインに考えられがちですが、事務作業や精神面のサポートなど、高齢従業員が活躍できる場は多くあります。無理なく強みを活かせる場を提供することが重要だと考えています。

他社の取り組み事例は迅速に取り入れて 自社へのフィット感を検証

これまでも従業員に対するメンタルサポートサービスや、高齢者向け人事制度など高齢従業員にスポットを当てた施策の検討を行なってきました。

しかし、他社では上手くいっている取り組みでも、全てが自社にフィットするとは限りません。高齢者の活躍推進について一般的に情報が少ない中ではありますが、本事業のコンサルティングによるアドバイスや他社の取り組み事例を積極的に吸収し、自社にフィットするかどうか見極めながら検討・導入していきたいと思います。

介護業界を支える60歳以上の従業員が長く活躍できるように、引き続き環境を整備していきたいと考えています。



カンファレンスにも遠隔会議ツールを活用



外部講師を招いて勉強会を開催



多様な従業員が活躍できる環境を目指し、設備や制度の改善、技術継承に取り組む

有限会社並木商店

所在地 東京都新宿区若葉2-12
業種 卸売・小売業
従業員数 33名
事業内容 卸売部 / 国産及び輸入、食肉・食鳥・その副産物
各種食肉加工品小売部 / 和牛・国産食肉類・食肉加工品



専務取締役：並木 建造さん

「慣れているから大丈夫でしょう」という気持ちでは 高齢従業員の不便に気づけない

全従業員32名のうち現在60代以上は11名と、高齢従業員が多い状況です。技術を要する精肉加工業務には外部から即戦力が集まりづらいという状況もあり、ベテランの従業員が定年後も働いてくれるのは大変嬉しいことです。

しかし、“包丁を使う”“床が濡れている”“立ち仕事”と高齢従業員にとって安全で身体的に負荷が低いと言える環境ではありません。

慣れているから大丈夫でしょうという気持ちでは、高齢従業員の不便に気づくことができないという意識のもと、安心して長期的に働ける環境づくりに取り組んでいます。



精肉加工の作業場

できることから作業場を改善し、安全性を高める

精肉加工は包丁の使用や床が濡れているなど事故要因になり得る条件が多い上、作業場は複数の部屋に分散しているため人と物の移動が多く、事故リスクが高い状況でした。事故を未然に防ぐには、動線を見直して移動そのものを減らすことや、整理整頓をして作業能率を高めることが重要と分かっているのですが、建物の制約があり作業場所の根本的な見直しは困難です。

そこで、外部コンサルタントのアドバイスのもと、「梱包資材の置き場所を変更して動線を改善する」「ゴミ袋からゴミ箱へ変更することで台車を通しやすくする」など、できることから改善を行いました。普段、「そういうもの」として見過ごしてしまいがちな部分も、客観的な目で見ていただくと改善の余地も多いことがわかりました。

危険箇所・無駄・無理を今一度整理し、できることから改善していくことで、安全性の向上と作業負担軽減につながっています。

ベテラン従業員が“補助”として若手をサポート 動画も活用しながら技術継承を目指す

肉の加工は知識と技術を要する作業であり、一朝一夕に習得できるものではありません。これまで個々に仕事を行うスタイルで技術を教え合う風土がなかったため、ベテラン従業員しかできない作業も多く、会社としても技術継承に課題を抱えるとともにベテラン従業員にとっても負荷が高い状況でした。

そこで、ベテラン従業員に定年後“加工補助”として現場に入ってもらい、若年従業員への指導をお願いしています。もちろん繁忙期には頼もしい即戦力として活躍してもらいますが、“補助”とすることで、若年層もベテランに頼りきることなく自分たちがメインで作業しなければならないという意識が芽生えています。

さらに、作業場内にスマートフォンやタブレットを配置し、ベテラン従業員の作業方法を動画として残せるようにしています。撮影した動画は、チャットツールに投稿し、いつでも他の従業員も観ることができます。すぐに結果が出るものではありませんが、ベテラン従業員が培った技術を、時間をかけて次の世代へ継承していかなければなりません。



ベテラン従業員の作業方法の動画

課題・背景

- 作業場の事故リスクを減らしたい
- 若手従業員への技術継承が必要
- チームで連携する風土がなく非効率
- ベテラン従業員の存在を競争力強化につなげたい
- 就業規則が形骸化しており、定年後の計画を立てづらい

取り組み

- 外部コンサルタントによる作業場診断、改善
- ベテラン従業員に若手の指導役を任命
- ベテランの技術を動画に残し、チャットツールで共有
- 時間割によってチームで作業する時間をあらかじめ確保
- ベテラン従業員の営業同行
- 就業規則を見直し、定年年齢を65歳に引き上げ

時間割を決め、作業効率向上・ストレス軽減

前述の通り、従来は個々に仕事を進めるスタイルであり、チームで動くことによる効率性には考えが及んでいませんでした。効率性を高められれば、高齢従業員にとって作業負担が軽減するだけでなく加工できる全体量も増やせる、そう考え週に2回、ボリュームの大きい仕事を全員で取り組む時間を作っています。一斉作業の時間を決めることで、個人が担当する作業の時間配分に対して意識が高まり、さらに、同じサイズの在庫を早く大量に作るできるようになりました。

パートやアルバイトで働く高齢従業員もその日の作業量を事前に把握できることでストレス軽減になり、多くのメリットが生まれました。



ベテランの高齢従業員が営業に同行、新たな価値発揮の場に

高齢従業員の肉加工ノウハウは、新しい販路を開拓する上でも頼もしい存在です。

例えば、営業訪問時に熟練作業員に同行してもらうことがあります。肉の品質や加工方法、加工環境など営業先の調理師からの質問に具体的に回答したり、細かな要望を汲み取ったりすることができるので、サービス品質の向上につながっています。

実際に、肉販売の営業では「サンプルはいいものを持ってくるが、納品の時にはミンチ肉に何を混ぜているのか分からない」と怪しまれることも少なくなく、新しい顧客から信頼を獲得するのは簡単なことではありません。肉加工の技術だけでなく信念のある熟練従業員に同行してもらうことで、「ベテランの〇〇さんが加工したのだから安心」と、信頼獲得につながっています。営業に同行した従業員も、取引先の顔が見えることで動きがいが高まり、良い効果を生んでいます。

定年年齢を65歳に引き上げ、定年後は個々に合った雇用形態を選択

従来、定年は60歳でしたが、あまり厳格には運用していませんでした。従業員も増加傾向にあることから、企業としてのガバナンスを強化しつつ、高齢従業員が定年後のライフプランを事前に設計するには、現実的に即して就業規則を見直し、開示する必要性を認識していました。

60歳を過ぎても変わらず活躍している従業員の姿をみて、定年年齢を65歳に引き上げ、70歳まで契約社員として継続雇用(再雇用)できるよう就業規則を改訂しました。

定年後は、パートタイマーとして就業することももちろん、午前中だけ、週に1日だけ、など健康状態や私生活とのバランスを踏まえて本人が最も負担なく働けるように柔軟な選択ができるようにしています。

設備や制度だけでなく、“助け合い”の風土醸成も必要

高齢従業員が安心して働くには、設備や制度の整備も必要ですが、社内全体に“助け合い”の風土を醸成することも欠かせません。実際に、本モデル事業に参加し会社全体で職場改善に取り組んだことで、若手従業員が進んで高齢従業員をサポートする場面が増えました。

例えば、階段の昇り降りが必要となる地下の資材置き場へ若手が率先して行くようになるなど、“助け合い”の気持ちが表れてきています。

外国人従業員も5名おり、異なる価値観、ライフスタイルを持った人が一緒に働く上で、お互いを受け入れ、助け合う意識が欠かせません。

「高齢者が働きやすい職場は、みんなが働きやすい職場」という意識を持ち、今後も設備や制度の整備と並行して、多様性を受け入れる文化も育んでいきたいと思えます。





パワフルで仕事熱心な高齢従業員が より活躍できるように — 工夫を重ねて障壁を取り除く

日青木材株式会社

所在地 東京都江東区新木場3丁目9番9号
業種 卸売・小売業
従業員数 14名
事業内容 木材・合板の販売 / 木材・合板加工品の販売 /
土木・建築用仮設材の販売 / 建材・建築資材の販売



専務取締役：青木 一さん

熟練作業員は大切な戦力

建設フェーズや建設現場ごとに異なる仮設材*のニーズに柔軟に対応しながら、自社保有の配送網を使って迅速に現場に届けるといった“対応力”や“物流力”が弊社の強みです。また、近年では仮設材のリサイクル事業も始めました。使用済みの仮設材を引き取り、加工してリサイクル材として販売します。地球環境にも優しく、新品よりも低単価で提供できるため取引先にも喜ばれています。

従業員は14名、そのうち60歳以上の従業員は6名と半数近くになります。中には、70歳を超えて雇用した人材もいますが、熟練のフォークリフトスキルや経験を有する彼らは欠かせない戦力になっています。パワフルで仕事熱心な高齢従業員に、これからも安全な環境で元気に長く働いてもらえるよう、作業環境の見直しや健康経営に取り組んでいます。

*仮設材：建設作業員の足場や、資材置き土台、完成した床の保護など建物や道路の建設をサポートする資材。建設の初めから終わりまでさまざまな形で必要となる。

作業場所の安全性を高めるため、 ルールの明確化と安全・健康に関する講習を実施

加齢に伴う身体機能の衰えは避けられません。「慣れた作業だから大丈夫」と思っている、少しの反応の遅れが重大につながる恐れもあります。業務中の事故を起こさないためには安全を守るルールや仕組みが必要です。

そこで、「安全通路」と「安全服」について改めて定義し直しました。フォークリフトの作業場と歩行者通行の境にしっかりと線を引き、「安全通路」を再定義しました。「安全服」とは事故を防ぎ身体を守る服装のことで、ヘルメットや安全靴、グローブ、長袖の着用などを指すと明確にしました。服装を定義するだけでなく正しく着用することの大切さを理解し、さらに習慣化することが大切です。

また、身体を守るだけでなく、取引先の安全基準を満たし良好な取引関係を維持する上でも重要です。そこで毎月、安全・健康に関する講習会を開催しています。安全対策の重要性とルールについて繰り返し共有し、定着を図っています。



「安全通路」を再定義

作業を標準化・効率化し、業務ストレスを軽減

これまで標準的な業務の進め方は決まっておらず、従業員の経験と勘に頼って行われていました。そのため、新しい従業員が入ると付きっきりで仕事を教える必要があり、本人にとって人に聞かなければ仕事が進められない状況はストレスがたまります。

まず、業務マニュアルを整備し、作業の手順や決まりごとを明文化しました。また、これまで曖昧であった在庫の置き場所も明確に取り決めました。業務のやり方や在庫の置き場所が決まることで作業時の迷いをなくし、精神的ストレスを軽減するだけでなく、生産性の向上も実現できました。

さらに、在庫置き場の明確化によって、事務員でも在庫量が一目で分かるようになったため、顧客への対応スピードも上がるという副次的な効果もありました。入荷予定を全員が把握できるように掲示する工夫も始めました。各従業員が1日の作業量を見通せるようになり、計画性を持って取り組めるため、業務ストレスの軽減につながっています。

健康意識を高めるため、健康講習を定例化

貴重な戦力である高齢従業員に健康で生き生きと働いてもらうには、各従業員が健康の大切さを理解し普通の生活に気遣うことも重要です。そこで、「健康づくり担当者」を設置し、毎月の安全・健康に関する講習の中で「健康講習」を行なっています。連携している外部企業から提供される、時節に合わせた健康テーマの資料を全員に共有し説明をしています。夏であれば水分補給の方法や休憩の取り方など、日々の生活の中ですぐにも取り組める内容です。

それ以外にも、定期的にラジオ体操を行ったり、万歩計の数値を全社員が毎日表に書き込んで見える化したりと、健康に対する意識づけの機会を増やしています。こうした健康意識を高めるための取り組みにより、怪我や病気で業務を休む人はほとんどいません。



万歩計の数値表

課題・背景

- 事故防止へのさらなる工夫が必要
- 作業方法が周知されておらず都度確認や判断が必要
- 当日の業務量が分からず、計画的に仕事を進められない
- 健康維持・向上のための従業員の意識づけが不足

取り組み

- 安全ルールの明確化と安全・健康に関する講習の定例化
- 業務マニュアルの整備、在庫置場のルール化
- 入荷予定の掲示
- 健康づくり担当者の設置と健康講習の定例化

個々人の希望に合わせた雇用形態や勤務日時を採用

65歳以上の従業員は、個々人の希望に合わせた雇用形態を柔軟に選択できます。自分の得意分野に業務内容を絞れるパートタイマーを選択するケースが多いのですが、個人事業主として業務委託契約を結ぶ作業員もいます。

また、社員も含めたシフト表を作成し、平日でも休みを取りやすいようにしています。高齢従業員が休みの日に誰が代わりに作業を行うかを明確にすることで、「自分が休んでも現場は大丈夫か?」という不安を解消できます。また、このシフト表には法定労働時間を確実に守る目的もあります。更には、労働時間を柔軟に、朝早くから働きたい場合は早朝から勤務を開始し、仕事が終われば退勤するという選択も可能にしています。

従業員のプライベート時間も尊重し、また、それぞれの生活リズムに合わせた働き方を可能とすることで、無理なく仕事を継続することができると思っています。

工夫の積み重ねで働きやすい環境を作る 歳を重ねても楽しく働ける職場にしていきたい

現場からの声によって、これまでも小さな工夫を積み重ね、みんなが働きやすい環境づくりを行ってきました。

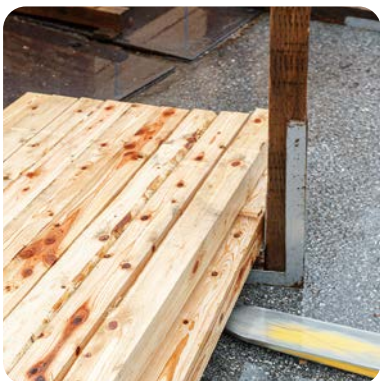
「フォークリフトで荷集めできる鉄筋補助材を特注で作成」

「腰をかがめずに木材を切断できる作業台を作成」

「休憩時間に足を伸ばせる椅子を配置」

これからも、従業員の声に耳を傾けながら工夫を積み重ねていくとともに、コミュニケーションの機会を増やし、楽しい職場を作っていきたいと思っています。

和気あいあいとした雰囲気の中で、高齢従業員にはこれからも存分に力を発揮して欲しいと思っています。



荷集め用の鉄筋補助材

<社員の声>

● 従業員の健康意識を高めていきたい ●

毎月の健康講習では、健康や安全のために日々の作業や生活の中で取り組めることを伝えています。また、健康診断の受診徹底も呼びかけています。今現在特に病気や怪我で仕事を休むという人はいません。この活動が直接的につながっているのかわかりませんが、従業員の健康のために会社としてできることはやっていきたいです。小さな取り組みですが、従業員の意識改革につながれば嬉しいです。



健康推進担当 川村さん

● 風通しのよい職場でありがたい ●

日青木材に入社して約2年になります。フォークリフトは約40年乗っているので、難しいと感じることはありません。週休二日制で残業がなく、しっかりと休みを取れるので働きやすいですね。また、「こんなものが欲しい」という要望も言える風通しのいい職場で、すぐに実現してくれるところもありがたいです。



植松さん(74歳)



熟練のフォークリフトスキル



風通しのいい職場でありがたい

作業マニュアルや報奨制度を整備し、 高齢従業員のエンゲージメントを高める

有限会社日本オルウィッツ

所在地 東京都練馬区高松6-24-3
業種 サービス業(清掃)
従業員数 82名
事業内容 ガラス・店舗・マンション等クリーニング、外壁修繕、
産業廃棄物収集運搬、リフォーム事業等



企画制作部：田上 光弥さん

主力事業の実務は60歳以上の従業員が担う

弊社の主力事業は日常清掃であり、実務は60歳以上の高齢従業員が担っています。新型コロナウイルスの流行に伴い、ご家族の意向を理由に離職する社員も一時的に増え、高齢従業員に長く働いてもらうことは一層重要な課題になりました。

コロナ禍のような困難な社会状況でも「体が元気なうちは働き続けたい」と思ってもらうためには、高齢従業員と良好な関係性を築く必要があると考え、さまざまな施策に取り組んでいます。

現場ごとの作業マニュアルを作成し、安心感を高める

高齢従業員が現場に配属された直後は、現場管理者が作業方法をレクチャーするものの、しばらくは不慣れな状態が続きます。作業方法が分からない場面で、管理者に都度確認をしたり不安を感じながら作業をしたりという状況では、本人にとっても精神的なストレスがかかる上、お客様に求められるレベルの仕事ができない恐れもあります。

そこで、現場ごとの作業マニュアルを作成し、作業方法や留意事項をまとめています。マニュアル作成にかかる手間を減らすため、どの現場でも共通する内容は再利用し、現場ごとに作成が必要な部分については、現場管理者(情報収集)と企画制作部(マニュアルへの落とし込み)で役割分担することで、負担を分散させています。

マニュアルに記載する内容を細かくしすぎないことも重要と痛感しました。指示が細かすぎると「マニュアルに書かれていることだけをやればいい」という発想になりがちで、状況に合わせた臨機応変な対応ができなくなってしまう可能性があります。

(新たに作成したマニュアル類)

現場ごとの作業マニュアル

1日の作業の流れや、作業方法を示したもの。各現場で共通となる作業方法だけでなく、各現場固有の情報(現場の見取り図、コンセントの位置、その他留意事項など)も記載している。

また、作業方法については、見落としがちな汚れやその清掃方法なども写真付きで説明。配属されて日が浅い従業員も安心して業務に取り組める。

ハンドブック

働く上での心構えを示したもの。

- ①弊社の従業員であるという認識を持ち、指揮命令系統を意識してもらう
- ②「安全・清潔・快適」という弊社の企業理念に沿った行動をとってもらう
- ③常駐先での振る舞いによってお客様の印象を毀損してしまうリスクを避ける

といった狙いがある。

ゴミの詳細区分表

自治体のゴミ出し区分をベースに、各現場で出やすいゴミ(例えば、学校であれば児童用の椅子など)の処分方法を明示したもの。必要な情報のみを取捨選択して掲示することで、迷いなくゴミの処理ができる。



ゴミの詳細区分表

課題・背景

- 新しく配属された人も安心して業務に取り組めるようにしたい
- 努力が目に見える形で還元し、モチベーションアップを図りたい
- 自社の業務にマッチする高齢従業員の確保が必要

取り組み

- 現場ごとの作業マニュアル作成
- 永年勤続表彰制度／改善提案制度の導入
- 従業員紹介制度の導入

報奨制度を導入し、従業員の努力に応える

主力である高齢従業員に働きがいを感じてもらうには、パートタイマーであっても努力が目に見える形で還元されることも必要と考えています。

そこで、2021年4月に「永年勤続表彰制度」と「改善提案制度」という二つの制度を導入しました。

「永年勤続表彰制度」は、3年、5年、10年と一定期間継続勤務した従業員に対して、賞状と一時金を贈呈します。「改善提案制度」とは、それぞれが現場で行なっている工夫のうち他の現場でも活かせるものを提案し、採用されれば活用範囲の広さに応じて一時金が支給されるというものです。

言われたことだけをやるのではなく、自分で考えた工夫が目に見える形で還元されることは、モチベーションアップにつながります。また、従業員の努力や貢献度を正當に評価しようとする姿勢を見せることは従業員の信頼獲得にも効果があると考えています。

今後も「努力に報いたい」という経営陣の想いをさまざまな形で発信し続け、従業員との関係性向上を目指していきます。

人員確保のため従業員紹介制度を導入

既存の従業員に長く働いてもらうことも重要である一方、新たな人材採用も欠かせません。高齢従業員は身体的な不調も起こりやすく、10年、20年と長期的に勤務してもらうことはむずかしいためです。

そこで、当社の業務にマッチする人材の採用を目指して、2021年4月には「従業員紹介制度」を導入しました。求人の要件（作業場所・作業内容・給与など）を従業員に共有し、従業員がその要件に合う友人・知人を紹介。紹介された人が半年以上勤務すれば、紹介者に一時金が支払われるというものです。

既に業務内容や会社の特色などを既存の従業員から聞き、理解してからの応募であるため、「仕事が合わない」という理由で離職する人がほとんどいません。責任感を持って仕事に取り組み、長く勤めてもらえるケースが多いです。

今後は、健康促進策や勉強会などにも取り組む

今後は、健康促進策に取り組むことを検討しています。これまでも新型コロナウイルス感染症への罹患を防ぐため、感染防止策をまとめた書類を配布するなど配慮は行ってきました。その際には、「お客様にご迷惑をかけないため」ではなく、「あなた自身、一緒に働く仲間、ご家族を守るため」というメッセージを添えることで、自分ごととして感染対策に取り組んでもらえ一定の成果があったと感じています。これからは健康の維持にとどまらず、一層の健康増進に向けた施策を打っていきたいと思います。

さらに、相続や終活などシニア世代ならではのニーズを満たす勉強会も検討中です。

業務とは直接的に関係がない内容であっても、各ライフステージに必要な情報を提供することで、より魅力的な職場にしていきたいと考えています。

「高齢者」という思い込みは捨て「主役」として活躍してほしい

日常清掃業務は、60歳を超えたからといって「高齢者」と意識する必要がない職場ではないでしょうか。現場では作業員が2～3名と少なく自分が主役で作業に従事します。実際に、過去の仕事経験や趣味・特技を活かして、その人にしかできない価値を発揮している事例も多くあります。

身体が痛んだり体力が長く続かなかったりと「私も歳だなあ」と感じることや、周囲から「それは、歳だよ」など言われることもあるかもしれませんが、それを真に受けると身体は更に老いていってしまいます。

ネガティブな声は右から左に受け流し、「主役」「現役」という意識で積極的に業務に関わって欲しいです。会社としても前向きに業務に取り組む従業員の努力に報いるよう尽力していきたいと考えています。



特定社会保険労務士・労働衛生コンサルタント
順天堂大学スポーツ健康科学部講師

八木 直樹

1. 高齢者の活躍が求められている

我が国の総人口は、2008年に1億2,808万人とピークとなりましたが、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、今後は、2060年には8,674万人まで減少するとされ、総人口の減少と人口の高齢化に伴い、生産年齢人口(15歳から64歳までの人口)も6割弱にまで減少し、2060年には4,418万人になると予想されています*1。

さらに、人口の構成を見ると、少子高齢化のさらなる進展により、高齢化率(65歳以上の人口の割合)は上昇を続け、2060年には39.9%と人口の4割に達するとされ、健康保険・介護保険・老齢年金などの社会保障制度の財政的な逼迫や制度の持続が大きな課題となっています。

一方、我が国の高齢者は、健康寿命の伸長もあり、その7割以上が「65歳を超えても働きたい」としており、諸外国と比べ就業意欲が高くなっています。

こうした中で、国(厚生労働省)は、老齢年金の支給開始年齢を段階的に65歳へ引き上げるとともに、高齢者の就業を促進する政策を打ち出しており、高齢者雇用安定法で、企業に対し、65歳までの雇用確保を義務付けるとともに、令和3年4月1日からは、70歳までの就業確保を努力義務としています。

このように、これからの職場では、多数の高齢者が就労することが予想されており、企業にとっては、そのような高齢者の従業員に、いかに「安全かつ健康に最大の能力を発揮してもらうのか」ということが重要な経営課題となっています。

それでは、そのために企業が取り組むべき3つのポイントを紹介したいと思います。

2. 労働災害防止の取組(機械・設備と作業方法の改善)

60歳以上の雇用者数は、商業や保険衛生業の事業場を中心に過去10年間で1.5倍に増加しており、労働災害による死傷者数も、60歳以上が占める割合は26%(2018年)と年々増加傾向にあります*2。

また、労働災害の発生率は、若年層と比べ高齢層で相対的に高くなっており、身体機能が低下することにより、転倒災害や墜落・転落災害が多く、休業日数も長期化しています。

こうした中で、厚生労働省は、令和2年3月に「高齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン」(エイジフレンドリーガイドライン)を策定し、事業者に対し、高齢者の就労状況や業務の内容等の実情に応じ、国や関係団体等による支援も活用し、労働災害防止対策に積極的に取り組むよう呼びかけています。

まずは、企業の経営トップが高齢者労働災害防止対策に取り組む方針を表明するとともに、安全衛生管理体制の明確化と労使で話し合う機会を設けることからスタートしてください。

また、高齢者の身体機能の低下等による労働災害の発生リスクについて、災害事例やヒヤリハット事例から危険源の洗い出し

を行い、当該リスクの高さを考慮して、その対策に優先順位を付けて取り組むことが必要です。

事業場の作業環境(施設)・設備の対策では、身体機能の低下を補う設備・装置の導入が有効であるとして、作業場所の照度の確保、警報音の聞き取りやすい音域への調整、踏みやすい段差の解消や階段部の安全対策、作業台の高さの調整、休憩所の確保、介護現場でのリフト・スライディングシートなどの活用などを検討してください。

あわせて、敏捷性や持久性、筋力の低下等の高齢労働者の特性を考慮した作業内容等の見直しに着手し、勤務形態や勤務時間の工夫、ゆとりのある作業スピードや無理のない作業姿勢に配慮した「作業マニュアル」の策定も必要となります。

3. 健康の保持増進への取組

高齢者の健康の保持増進のためには、まずは、本人が自らの健康状況を把握することが重要ですので、労働安全衛生法で定められた健康診断の実施や地域で実施される健康診断の受診に配慮してください。

また、事業者・高齢者の双方が体力の状況を客観的に把握し、事業者はその体力にあった作業に従事させるとともに、高齢者が自らの身体機能の維持向上に取り組めるように、体力テストを定期的に行いましょう。

その上で、たとえば、脳・心臓疾患が起こる確率は加齢とともに徐々に増加するとされており、高齢者については本人の基礎疾患の罹患状況を踏まえ、労働時間の短縮や深夜業の回数の減少、作業の転換等の措置を講じるなど、個々の高齢者の健康や体力の状況を踏まえた措置を講じる必要があります。

その際、健康や体力の状況は高齢になるほど個人差が拡大するとされており、個々の高齢者の状況に応じ、安全と健康に配慮した業務を提供してください。

4. 意欲向上に向けた処遇制度への取組

高齢者の意欲向上のためには、人事制度面での改善が重要となります。

まずは、定年延長や継続雇用年齢の引き上げについて、65歳以降も視野に入れた長期的な取り組みを検討してください。

また、賃金制度については、高齢者は減収の不安を感じていることが多く、所得水準の激変を緩和する工夫が必要です。

あわせて、勤務時間についても、フルタイム勤務とパートタイム勤務の選択制にするなど、個人の希望に合わせた「多様な働き方」を用意することも有効です。

本事例集を参考にいただき、「生涯現役」を合言葉に、もっと高齢者が働きやすい職場へ、ずっと高齢者が活躍できる職場づくりを目指しましょう。

産業医の視点から高齢者が健康に働くために 事業者が気を付けるポイント

中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール)教授、
医学博士

真野 俊樹 氏

1987年名古屋大学医学部卒業。臨床医を経て、95年9月コーネル大学医学部研究員。
外資系製薬企業、国内製薬企業のマネジメントに携わる。同時に英国レスター大学大学院でMBA取得。
その後、国立医療・病院管理研究所協力研究員、昭和大学医学部公衆衛生学(病院管理学担当)専任講師を経て、
2005年6月多摩大学医療リスクマネジメント研究所教授就任、
その後多摩大学大学院教授、医療・介護ソリューション研究所所長を経て現職。

超高齢社会を迎えて労働力不足が顕在化しています。厚生労働省の試算では生産年齢人口(労働意欲の有無にかかわらず日本国内で労働に従事できる年齢の人口。日本では主に15歳から64歳の人口を指す)は、1995年より減少がはじまり、2025年には7,085万人と予想されていて、2010年の8,103万人から1,018万人が減少すると言われています。^{※3}

近年よく耳にする「働き方改革」は、事業者・労働者、双方のための改革です。「働き方を多様化して、労働者が働きやすい環境を作る」ということも目的のひとつです。

高齢者が働く企業で産業医をしておりまると、健康診断などのチェックの時に、高齢者では有所見の頻度が高いと見受けられます。産業医の立場で言えば、保健指導の徹底が必要になります。事業者は、従業員の健康管理が今まで以上に重要になります。

高齢者になれば、フィジカルな問題が増えるとともに、若年層や中高年層と同じようにメンタルの問題も忘れてはいけません。高齢者の場合には、認知症まで行かないまでも記憶力の低下が起き、そのために仕事の能率を下げってしまう場合があります。うつ状態に陥る、といった状況にも注意が必要です。定年後に継続雇用(再雇用)となり、給料が下がる、かつての部下が上司になるといった事情があると、リスクがさらに高まります。

さて、このような状況に陥りがちな高齢者に健康に働いてもらうために、事業者が気を付けるべきポイントは何でしょうか。

一つには健康診断の徹底が挙げられます。従業員の健康を確保するため、事業者としてしっかり責任を持って、健康診断を実施する必要があり、例えば継続雇用(再雇用)の高齢者について、正社員と比較して検査項目を減らすようなことがあってはなりません。

メンタル面に関しては、いわゆるラインケアが重要です。ラインケアとは、職場でのメンタルヘルスケア対策において、直属の上司など管理監督者が、部下のいつもとは違うという異変にいち早く気づき、個別指導、面談、職場環境の改善を通じてストレスの軽減等に適切に対応することです。

以上の視点を念頭に日頃から十分に注意を払うことが重要です。もちろん産業医との連携も重要ですが、従業員50名未満の企業においては産業医の雇用選任の義務がありません。しかし、今回の新型コロナウイルス感染症で企業が産業医の必要性を痛感された場合も多かったと思います。例えば従業員が何かしらの病気になった場合には、産業医からの医学的視点でのアドバイスは必須です。その場合は、中小企業でも利用できる地域産業保健センターの活用を是非ご検討ください。



東京都内の地域産業保健センターの利用方法については、下記ウェブサイトをご参照ください。

独立行政法人 労働者健康安全機構 東京産業保健総合支援センター

<https://www.tokyos.johas.go.jp/region.html>



出典※1：「国勢調査」及び「人口推計」(総務省)、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」

※2：「労働力調査結果(2018年)」(総務省統計局)、「労働者死傷病報告(2018年)」(厚生労働省)

※3：2015年までは総務省「国勢調査」(年齢不詳人口を含む)、

2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(出生中位・死亡中位推計)

東京都からのお知らせ

東京都労働相談情報センター

労働者や事業主の方々から寄せられる労働問題全般について相談に応じています。

◆電話相談(随時)

| | | |
|-----------------|---------------------|---|
| 東京都 ろうどう110番 | 0570-00-6110 | 月～金曜日:午前9時～午後8時(終了時間)(祝日及び1月29日～1月3日を除く。) 土曜日:午前9時～午後5時(終了時間)(祝日及び12月28日～1月4日を除く。) |
|-----------------|---------------------|---|

◆来所相談(予約制)

担当区域に応じて、各事務所が月～金曜日の午前9時～午後5時(終了時間)まで実施しています。
(祝日及び12月29日～1月3日を除く。)

| 窓口 | 所在地 | 来所予約電話 | 担当区域 | 夜間 |
|-----------------|----------------------------------|---------------------|--|------------|
| 労働相談情報センター(飯田橋) | 千代田区飯田橋3-10-3 東京しごとセンター9階 | 03-3265-6110 | 千代田区、中央区、新宿区、 渋谷区、中野区、杉並区、島しょ | 月曜日 金曜日 |
| 大崎事務所 | 品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー2階 | 03-3495-6110 | 港区、品川区、目黒区、大田区、 世田谷区 | 火曜日 |
| 池袋事務所 | 豊島区東池袋4-23-9 | 03-5954-6110 | 文京区、豊島区、北区、荒川区、 板橋区、練馬区 | 木曜日 |
| 亀戸事務所 | 江東区亀戸2-19-1 カメラアプラザ7階 | 03-3637-6110 | 台東区、墨田区、江東区、足立区、 葛飾区、江戸川区 | 火曜日 |
| 国分寺事務所 | 国分寺市南町3-22-10 | 042-321-6110 | 立川市、武蔵野市、三鷹市、 青梅市、昭島市、小金井市、 小平市、東村山市、国分寺市、 国立市、福生市、東大和市、 清瀬市、東久留米市、武蔵村山市、 羽村市、あきる野市、西東京市、 西多摩郡 | 月曜日 |
| 八王子事務所 | 八王子市明神町3-5-1 | 042-645-6110 | 八王子市、府中市、調布市、 町田市、日野市、狛江市、多摩市、 稲城市 | 月曜日 |

◆夜間来所相談(予約制)

各事務所が担当曜日に午後8時(終了時間)まで実施しています。(祝日及び12月29日～1月3日は除く。)

◆土曜来所相談(予約制)

飯田橋で午後9時～午後5時(終了時間)まで実施しています。(祝日及び12月28日～1月4日は除く。)

◆英語、中国語での相談も受け付けます

労働相談情報センターでは、外国人労働相談員(通訳)を配置しており、英語・中国語による相談も受け付けています。
相談日、相談時間などは下記のとおりです。

| 言語 | 事務所 | 曜日 | 相談時間 | 電話番号 |
|-----|-----|-----|-------------|---------------------|
| 英語 | 飯田橋 | 月～金 | 午後 2時～4時 | 03-3265-6110 |
| | 大崎 | 火 | | 03-3495-6110 |
| | 国分寺 | 木 | | 042-321-6110 |
| 中国語 | 飯田橋 | 火～木 | | 03-3265-6110 |

◆心の健康相談(予約制)

労働相談情報センターでは、カウンセラーが職場における心の悩みに関する相談に応じています。
(祝日及び12月29日～1月3日を除く。)

| 事務所 | 曜日 | 相談時間 | 電話番号 |
|-----|----------------------|---------|--------------|
| 飯田橋 | 第1～第4火曜日 第1～第4水曜日 | 午後2時～5時 | 03-3265-6110 |
| 大崎 | 第1・第3水曜日 第2・第4金曜日 | | 03-3495-6110 |
| 池袋 | 第2・第4水曜日 | | 03-5954-6110 |
| 亀戸 | 第2・第4木曜日 | | 03-3637-6110 |
| 国分寺 | 第1～第4金曜日 | | 042-321-6110 |
| 八王子 | 第2・第4木曜日 | | 042-645-6110 |

◆弁護士労働相談(事前予約制・無料)

労働相談情報センターでは、弁護士が労働問題にかかる高度な法律解釈や判例等の相談(裁判所で係争中の案件を除く)に応じています。1人1回限りで30分までとなります。

| 事務所 | 曜日 | 相談時間 | 電話番号 |
|-----|--------------------------|---------|--------------|
| 飯田橋 | 月・木・金曜日 (祝日及び年末年始は除く) | 午後2時～4時 | 03-3265-6110 |

高齢者雇用への支援事業・窓口

◆東京キャリア・トライアル65

就業を希望する65歳以上の高齢者と、受入を希望する企業をそれぞれ募集し、高齢者を短期間の派遣職員として就業させます。派遣就業期間の派遣人件費や通勤交通費、派遣就業後における直接雇用の紹介料等を都が負担するとともに、登録企業に対して高齢者活用に関するコンサルティングを実施しています。

詳細はTOKYOはたらくネットをご覧ください。

◆東京セカンドキャリア塾(オンライン講座・企業向け)

中高年者を雇用する企業を対象として、シニア活用のポイントやシニアの多様な働き方について学べる1か月間のオンライン講座(年3回)を実施しています。

詳細はTOKYOはたらくネットをご覧ください。

◆東京しごとセンター シニアコーナー

働く意欲と能力を持った高齢者の人材情報の提供や、求職者と出会うイベントの開催、しごとチャレンジ65(職場体験)の実施、大手・中堅民間企業から中小企業への再就職を支援する講座など、様々なサービスを提供しています。

詳細はこちらのHPをご覧ください。 <https://www.tokyoshigoto.jp/jigyousyo/>



◆アクティブシニア就業支援センター

東京都・区市の支援と厚生労働省の許可を受け、都内10か所に設置されている、概ね55歳以上の方を対象にした無料職業紹介所です。企業からのシニア向けの求人情報について、業種を問わず受付をしています。

詳細はこちらのHPをご覧ください。 <https://www.tokyoshigoto.jp/senior/activesenior/>



東京都産業労働局雇用就業部ホームページ

「TOKYOはたらくネット」 <https://www.hataraku.metro.tokyo.jp/>
セミナー情報、資料情報、雇用就業情報、調査・統計資料など、随時更新しています。



公正な採用選考のために

東京都では、就業の機会均等を確保するために、本人の適性と能力に基づく公正な採用選考を実施するよう事業主の皆様のご理解とご協力をお願いしています。詳細は、TOKYOはたらくネットをご覧ください。

「高齢者活躍職場改善モデル事業」成果発信事例集
シニアが輝く職場をめざして



令和4年3月発行 登録番号(3)216

編集・発行／東京都 産業労働局 雇用就業部 労働環境課
〒163-8001 東京都新宿区西新宿2-8-1
TEL:03-5320-4652

©東京都2022 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

