

# 企業等における高齢従業員の活躍と 現場業務における安全管理

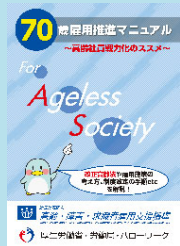
独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構  
雇用推進・研究部 調査役 塚越聡雄

# 独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構について

当機構は、高年齢者の雇用の確保、障害者の職業的自立の推進、求職者をはじめとする労働者の職業能力の開発および向上のために、総合的な支援を行っています。

## 高年齢者雇用の支援

- 高年齢者の雇用の安定のための助成金の支給
- 65歳以上への定年引上げ等に係る高年齢者の雇用に関する相談・援助
- 実践的手法の開発
- 「生涯現役社会の実現」に向けた啓発活動の実施



## 障害者の雇用支援

- 職業リハビリテーションサービスの推進
- 職業リハビリテーションに関する研究・技法開発・研修
- 障害者雇用納付金の徴収及び調整金・報償金、助成金の支給
- 障害者雇用に関する事業主への支援
- 障害者雇用に関する啓発活動の実施

## 職業能力開発の支援

- 離職者の早期再就職に向けた職業訓練の実施
- 産業の基盤を支える人材の育成
- 従業員の能力開発に関する相談や在職者の職業訓練の実施等
- 職業訓練指導員の養成・技能向上のための訓練等
- 求職者支援制度による職業訓練の実施に関する支援

# 高齢者雇用のポイント

## 1 シニアの意欲・能力を活かすしくみ 人事管理

- |      |                     |
|------|---------------------|
| ポイント | 1 定年年齢や継続雇用上限年齢を延ばす |
|      | 2 高齢者の採用を工夫する       |
|      | 3 社員資格を工夫する         |
|      | 4 賃金を工夫する           |
|      | 5 勤務時間を工夫する         |
|      | 6 評価制度を工夫する         |
|      | 7 役職制度を工夫する         |
|      | 8 きめ細やかな制度を導入する     |

## 2 シニアの意欲・能力を活かすしくみ 職場の風土づくり

- |      |                            |
|------|----------------------------|
| ポイント | 1 会社全体に高齢者雇用を啓蒙啓発する        |
|      | 2 管理職に高齢者雇用を啓蒙啓発する         |
|      | 3 高齢者と職場の同僚の相互理解を促進する      |
|      | 4 高齢者と職場の同僚が助け合って働ける仕組みを作る |
|      | 5 高齢者の要望や外部情報を集める          |

## 3 シニアが持つ強みの積極的活用 技能伝承

- |      |                     |
|------|---------------------|
| ポイント | 1 高齢者を技能伝承担当に任命する   |
|      | 2 高齢者と若年・中堅社員をペアにする |
|      | 3 高齢者が教室や道場を開く      |
|      | 4 高齢者の技をマニュアル化する    |

## 4 シニアが持つ強みの積極的活用 新職場・職務の創出

- |      |                         |
|------|-------------------------|
| ポイント | 1 事業を多角化する              |
|      | 2 既存事業を拡大する             |
|      | 3 高齢者が既存の業務の付加価値を高める    |
|      | 4 同じ仕事を高齢者と若年・中堅社員で分業する |
|      | 5 仕事を分割して高齢者に任せる        |
|      | 6 高齢者に合った新しい仕事を作る       |

## 5 シニアが長く働けるためのしくみ 作業施設等の改善

- |      |                 |
|------|-----------------|
| ポイント | 1 体力負担を減らす      |
|      | 2 機械化・自動化する     |
|      | 3 視力・聴力低下を補う    |
|      | 4 注意力低下を補う      |
|      | 5 作業スピードを調整する   |
|      | 6 バリアフリーにする     |
|      | 7 危険を回避する       |
|      | 8 設備のレイアウトを変える  |
|      | 9 書類や表示を工夫する    |
|      | 10 休憩室やトイレを工夫する |
|      | 11 快適な温度にする     |

## 6 シニアが長く働けるためのしくみ 健康管理・安全衛生

- |      |                       |
|------|-----------------------|
| ポイント | 1 高齢者の健康に注意する         |
|      | 2 仕事の負担を軽くする          |
|      | 3 休憩室を整備する            |
|      | 4 事故防止のために工夫する        |
|      | 5 さまざまな方法で安全に向け注意喚起する |

## 7 シニアが長く働けるためのしくみ 能力開発

- |      |                     |
|------|---------------------|
| ポイント | 1 高齢期の働き方を自覚させる     |
|      | 2 高齢者に技能伝承の方法を学ばせる  |
|      | 3 高齢者自身も新たな能力を身につける |

「生涯現役社会の実現に向けた 競争力を高めるための高齢者雇用」より

## 事例 1

# 65歳までの定年引上げ+上限年齢のない継続雇用

業 種 専門サービス業 【補償コンサルタント業(測量・建築設計業務)】

従業員数 32人(60~64歳 9.4%、65~69歳 15.6%、70歳以上 6.3%)

### 取り組み内容

社内業務の安定的な継続のため、2018年10月に定年年齢を65歳に引き上げ。65歳以降は、本人の健康状態と、意志に係る条件を設定した上で、年齢の上限なく継続雇用。短時間勤務・隔日勤務の選択が可能。

足場が悪い現場での測量等現地調査における労働災害のリスク削減と作業の効率化のため、ドローン技術を導入。比較的安全な場所でドローンを操縦、撮影した映像等から図面の作成が可能。健康管理面では全従業員対象の人間ドックに頸動脈超音波検査の実施(動脈硬化の早期発見)や5年ごとに脳ドックを取り入れるなどの取り組みも実施。

### 効果など

新技術導入により、作業負荷の軽減・労働災害のリスクが大幅に軽減。柔軟な勤務形態により、高年齢者に魅力的な会社に。

## 事例2 知識・技術を活かして85歳まで長く活躍

業 種 設備工事業 【店舗の企画・設計・施工など】

従業員数 1,184人(60歳以上の割合 6.9%)

### 取り組み内容

60歳定年・65歳までの継続雇用だったが、高齢社員は、設備・建築・内装・冷蔵・厨房技術などの知識や経験が豊富なため85歳まで働けるように制度改定した。

同社では高齢社員には若年社員への技能伝承を期待しているが、現場に出て施工管理も行う。現場にベテランの高齢社員が一人いれば現場はまとまり、若手の育成も円滑に進む。しかし高所や暑い屋外の現場もあり、高齢社員には体力負担がかかる。また、判断力や注意力の低下が事故を招く可能性もある。そこで、危険度の高い現場や工期の迫った現場には高齢者は派遣しないこととし、そのような現場にはウェブカメラを設置し、事務所にいる高齢社員が映像を見ながら現場に指示やアドバイスできる仕組みを設けた。高齢社員には、ウェブカメラの機器操作の研修を行っている。

### その他

高齢社員は、技能継承や後継者育成に熱心に取り組むが、教え方が自分自身が教わった経験(強く叱られて覚えるetc)に基づくことが多い。若年者がパワハラと受けとらないように、高齢社員に、若年者への接し方・教え方を研修している。

## 事例3

# 66歳までの定年引上げ+ 70歳まで継続雇用

業 種 高齢者福祉事業 【ケアハウス等施設の運営、居宅介護支援事業】

従業員数 52人(60~64歳 9.6%、65~69歳 11.5%、70歳以上 3.8%)

### 取り組み内容

2017年4月に、定年年齢を66歳に、その後の継続雇用年齢の上限を70歳まで引き上げ。短時間勤務を希望する場合は「パート職員」となり定年なし。

エレベーター利用の推進、ボックスシート(底の部分にゴムの入ったベッド用シート)を導入したことで、作業時間が短縮され、腰痛軽減に効果。また、自動掃除機や高圧洗浄機の導入によって清掃業務の負担を軽減。一方で、送迎ドライバーの安全対策のため、施設所有車にドライブレコーダーを設置し、ドライバー名等を付したステッカーを車体に貼り、安全運転への意識づけを実施。さらに、指定する病院を受診した場合、費用の3分の2を補助するとともに、健康診断の項目を追加するなど、健康管理面でも手厚く処遇。

### 効果など

さまざまな取り組みにより、高年齢者の勤務意欲の高まりや介護サービスの質の向上に寄与。結果、職員の処遇改善にもつながる。



## 事例4

# 70歳までの定年引上げ+年齢上限なしの勤務延長

**業 種** 高齢者福祉事業 【看取り看護、認知症介護など】

**従業員数** 74人(60～64歳 23%、65～69歳 9.5%、70歳以上 4.1%)

### 取り組み内容

2017年4月に定年年齢を70歳に引き上げ、定年後は運用により希望者全員年齢の上限なく勤務を延長できるように制度を改定した。多くの高齢者福祉施設では、体力を要する作業を職員が1人で行うことが多いが、同社では2人一組で行っている。一見するとコストがかかるようにみえるが、単独作業では職員が無理な姿勢を余儀なくされて体力負担がかかるところを、2人作業であれば短時間で作業が終了し、職員の体力負担も軽減され、次の作業に迅速に移れる。また、2人で作業することがダブルチェックになり安全性も高まる上、職員が協働して作業することが、職員同士のコミュニケーション向上にもつながる。作業時の施設利用者の負担も軽くなり、施設利用者にとっての満足度も高まる。

### その他

高齢職員は、視力が低下して細かい文字を読みにくくなることがあるため、記録用紙などのサイズを拡大して負担軽減している。記入時間の短縮などにつながり作業効率もアップした。

業 種 一般旅客運送業 【タクシー】

従業員数 32人(60～69歳 72.4%、70歳以上 6.9%)

### 取り組み内容

従業員の高齢化が進み、若年層の採用も見通しが立たないことから、定年を廃止することで長く働ける職場環境の構築に取り組んだ。安全管理が重要であることから、車両の不具合による交通事故を防止するため整備管理者を配置し、日常的に車両の管理を行うことにした。また、車両を運行する高齢乗務員の日々の体調管理を徹底するため、点呼の際に本人の顔色をよく確認し元気のあるなしなどを見極めるようにした。また、体調を尋ね不調の場合は運転時間を変更させるなどの対応を図るようにした。

また、体力の衰えや視力の低下などから夜間勤務に不安を感じる高齢乗務員もいることから、高齢従業員の希望に応じた勤務シフト制度を導入することにした。

### その他

職業柄、運動不足になりがちで足腰の筋力が衰えたり、肥満や内臓疾患も起こりやすい。県の「健康づくりモデル事業」に参加し、手軽にできる運動の指導を受けた。



## 役職定年後のモチベーション維持①

多いパターン

60歳定年  
時代



55歳くらいで  
役職定年



役職なしで勤務する期間  
10年くらい?  
(65歳まで雇用された場合)

70まで  
就労時代



55歳くらいで  
役職定年  
だとしたら



役職なしで勤務する期間  
15年くらい?  
(70歳まで雇用された場合)

あるアンケート調査では

「役職を降りた後、仕事に対する意欲が下がった。」という回答は約47パーセント。  
※「変わらない」は約39パーセント。「上がった」は0.4パーセント。

「役職を降りた後、会社に尽くそうという意欲が下がった。」という回答は約42パーセント。  
※「変わらない」は約43パーセント。「上がった」は0.4パーセント。

## 役職定年後のモチベーション維持②

高齢期に向けて キャリアのシフト・チェンジ

従業員

今後の職業生活（キャリア）を考える。

例えば  
「面談」

自己申告

相談・アドバイス

キャリア開発研修

会社

従業員のキャリアの希望を把握する。

## 役職定年後のモチベーション維持③

### ポイント

- ① 役職定年後の期待役割を明確化し、能力・経験を活かせる配置を行う。
- ② 期待役割に沿ったメリハリのある評価・処遇を行う。
- ③ 組織インフラの整備を含め、役職定年前の段階から必要な準備を行う。