

第3章 高齢者の就業が見込める分野の調査

第3章 高齢者の就業が見込める分野の調査

高齢者の就業が見込める分野、業種、職種、職務内容を調査し、就業に際して必要とされる職業能力及び高齢者雇用時の評価、条件等について明らかにするとともに、従業員の高齢時における就業の価値観、自己啓発の意識について明らかにすることを目的とする。

企業調査の主な項目

- 新規・成長分野等調査した業種における成長分野
- 高齢者が現在従事している職務内容
- 高齢者採用時の視点（職務内容と職歴との関係等）
- 高齢者雇用拡大に向けた意識とその職務内容

従業員調査の主な項目

- 高齢時就業する場合、希望する職務内容等
- 現在の職務内容と過去の職務経験との関連性
- 高齢者就業の動機及び価値観

第1節 企業人事担当へのアンケート調査

1-1 調査票設計調査

(1) 調査目的

企業の高齢者活用の実状を把握し、本調査（アンケート調査）の調査項目の明確化を行う。

(2) 調査方法と調査項目

具体的な調査項目として人事担当者及び高齢者の直属となる管理者に対して以下のようなヒアリング調査を行った。

- ・高齢者雇用の状況、今後の予定
- ・雇用・活用可能な業務及び仕事の内容
- ・雇用に関する留意点（職歴、経験、資格、機能面での配慮等）
- ・教育訓練の取り組み
- ・過去の職歴・経験と現在の職務の関係、身体的機能低下と自覚等
- ・高齢就業の価値観、自己啓発の意識について、職務経験や加齢による差異

(3) 調査対象企業

- ・高齢者雇用実績、特色があり調査研究事業等に積極的に取り組んでいる。
- ・業種、企業規模、地域性を考慮し、専門的サービス業を含む第2次産業企業とした。（表3-1）

表 3 - 1 事前調査対象企業

	業種		所在地
製造業	金属製品製造業	アルミ製品	東京
	プラスチック製品製造業	ゴム、プラスチック各種金型設計、製造	兵庫
	電気機械器具製造業	電化製品	奈良
非製造業	総合工事業	土木工事、水道	長野
	専門サービス業	総合ビル管理（設備、清掃、警備）	神奈川
	情報サービス業	情報関連総合	東京

(4) 調査結果

企業人事担当者の意見として

- ・採用動機は、キャリアの活用である。
（人脈活用、熟練技術、即戦力、前職の経歴、教育担当等）
- ・仕事の内容は、豊富な経験を活かした多面的な内容、職人的内容

従業員の意見として

- ・働く目的は、経験を活かして役立ちたい、生きがいが主である。
- ・異なる企業・職務への不安が強い。

上記よりアンケート調査対象を以下のように決定した。

企業調査：45歳以上の求人を実際に出している業種企業

従業員調査：数年後の退職予定者のみでなく、付加訓練を意識し45歳以上の企業調査対象企業に所属する従業員

1 - 2 アンケート調査の概要

(1) 調査目的

高齢者が新規・成長分野等をはじめとする雇用吸収力の見込める分野、業種、職種、職務内容を調査し、就業に際して必要とされる職業能力及び高齢者雇用時の重視した職業能力などについて明らかにする。

(2) 調査対象業種及び調査企業数

平成12年10月末日におけるハローワーク求人データベースの求人数を参考に次の業種を調査対象業種として設定した。

製造業（求人の多い業種）

建設業のうち設備工事業（電気・通信工事業を含む）

また、大企業においては高齢者雇用・能力開発は比較的進んでいるが、中小企業においては高齢者雇用・能力開発を進めるには多くの困難が予想される。そこで、検討すべきは主として中規模の企業における高齢者雇用・能力開発であるとして、調査対象とする企業の規模を従業員数30名以上300名未満の株式会社と設定した。

さらに、上記ハローワーク求人データベースをもとに、高齢者求人数が多いと思われる地域を調査対象地域として設定した。

以上、「業種」「従業員規模」「地域」をもとに、(株)東京商工リサーチセンターの企業データベースからランダムサンプリングを行い、調査対象企業として2,000社を選定した。

なお、「業種」「従業員規模」「地域」の調査対象企業数を次ページに示す。(表3-2)

(3) 調査期間

発送日 平成12年12月11日

回収締切日 平成12年12月22日

(4) 調査方法

質問紙による郵送送付・郵送回収

質問紙：資料 高齢者がいきいきと働き続けていくための職業能力開発のあり方についてのアンケート（企業人事担当調査票）

(5) 調査主体

厚生労働省委託調査として、雇用・能力開発機構職業能力開発総合大学校が実施調査実務を株式会社三菱総合研究所が担当

表3 - 2 調査対象企業数

調査対象企業数

各産業最低配布数 100

都道府県	製造業									設備工事業					総計	地域別
	29 一般機械 器具製造 業	28 金属製品 製造業	30 電気機械 器具製造 業	31 輸送用機 械器具製 造業	22 プラス チック製 品製造業	26 鉄鋼業	32 精密機械 器具製造 業	27 非鉄金属 製造業	11 設備工事 業計	111 電気工事業	112 電気通信・信 号装置工事 業	113 管工事業	114 さく井工事業	119 その他の設 備工事業		
業種別求人件数	3,810	2,892	1,560	1,040	494	492	444	226	3,503						14,461	
割り当て数	390	320	219	179	138	137	134	117	366	150	150	50	5	11	2,000	
北海道	6	5	3	3	2	5	1	1	28	12	9	5	1	1	54	54
宮城	5	4	7	2	1	1	2	1	13	5	6	2	0	0	36	36
埼玉	29	24	18	17	12	11	14	12	14	7	5	2	0	0	151	934
千葉	10	11	5	5	5	10	4	4	15	6	5	3	0	1	69	
東京	84	62	71	29	36	19	62	35	123	45	58	15	2	3	521	
神奈川	40	33	33	21	11	6	9	10	30	16	8	5	0	1	193	
愛知	59	46	17	51	24	19	10	11	32	12	15	4	0	1	269	269
京都	15	7	8	3	3	3	7	3	9	4	4	1	0	0	58	550
大阪	80	78	31	20	28	40	18	28	48	20	20	6	0	2	371	
兵庫	29	25	14	8	8	9	3	8	17	8	5	3	0	1	121	
広島	15	12	4	13	4	8	1	2	13	5	5	2	0	1	72	72
福岡	17	14	7	6	4	7	2	3	25	10	9	3	2	1	85	85
合計(検算)	389	321	218	178	138	138	133	118	367	150	149	51	5	12	2,000	2,000

1 - 3 回答企業の属性

合計 263 社から回答を得た。回収率は 13.2 %

調査実施時期が、企業側にとって年末の繁忙期にあたったため、当初予想していたよりも低い回収率となった。

(1) 所在地

返信用封筒に押印された消印から判断された、回答企業の所在地の分布は、次のとおりである。

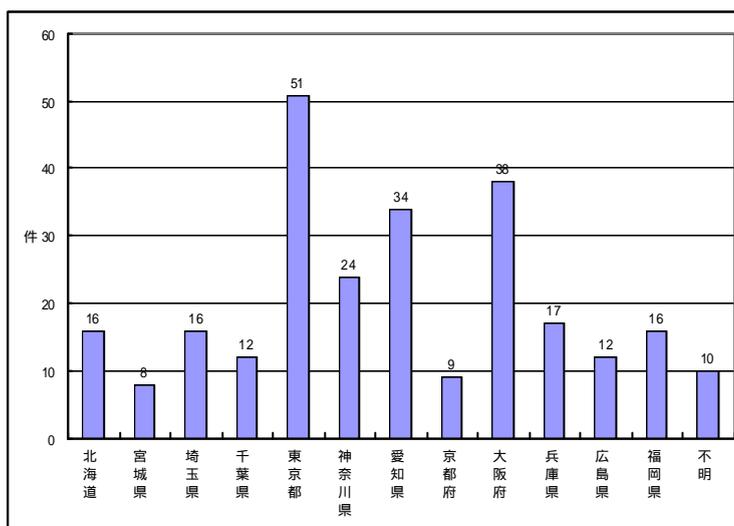


図 3 - 1 回答企業の所在地分布

(2) 業種構成 (問 1)

建設業から計 65 件、製造業から計 191 件の回答があった。

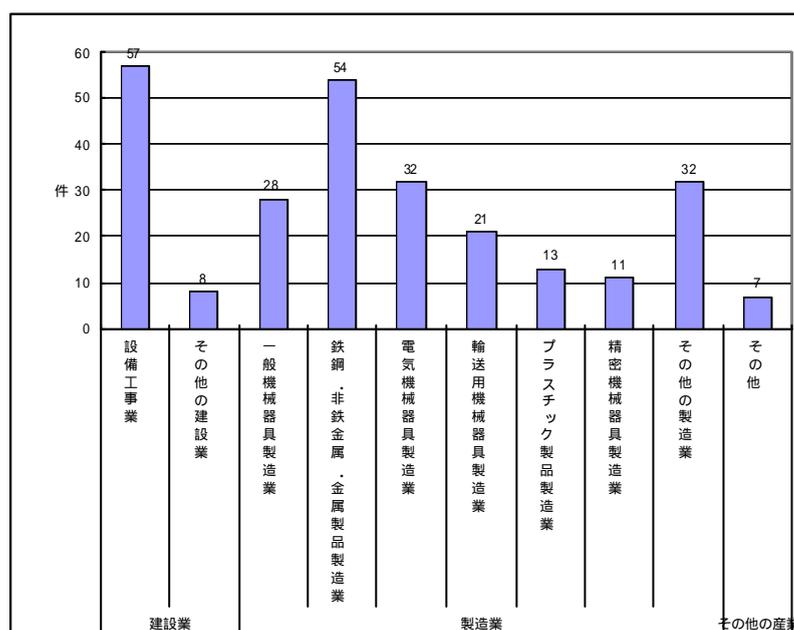


図 3 - 2 回答企業の業種構成

(3) 過去5年間及び今後5年間の業績見通し(問2)

a. 過去5年間の業績の推移

「緩やかながら下降気味に推移した」が最も多く25.1%、次いで「ほぼ横ばいで推移した」が23.6%だった。「急速に伸びた」企業は263社中12社で、業種別の内訳をみると、設備工事業4社、一般機械器具製造業2社、電気機械器具製造業3社だった。各業種内の「急速に伸びた」～「かなり悪化して厳しい状況」の構成比率をみても、電気機械器具製造業で「急速に伸びた」企業の比率が高くなっている。

b. 今後5年間の業績見通し

「ほぼ横ばいで推移する」が最も多く35.4%、次いで「緩やかながら順調に推移する」が33.5%だった。今後5年間の業績見通しについては、過去5年間に比べて「やや薄日が射す」程度には好転すると予想している企業が多い。「急速に伸びる」企業は263社中9社で、業種別の内訳をみると、電気機械器具製造業3社、精密機械器具製造業と鉄鋼・非鉄金属・金属製品製造業がそれぞれ2社、などだった。

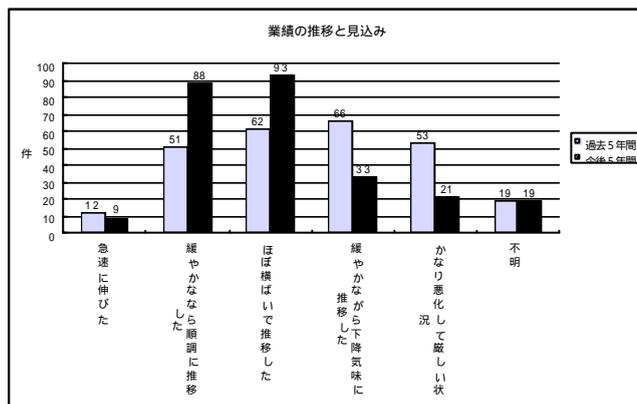


図3-3-1 過去5年間の業績の伸び

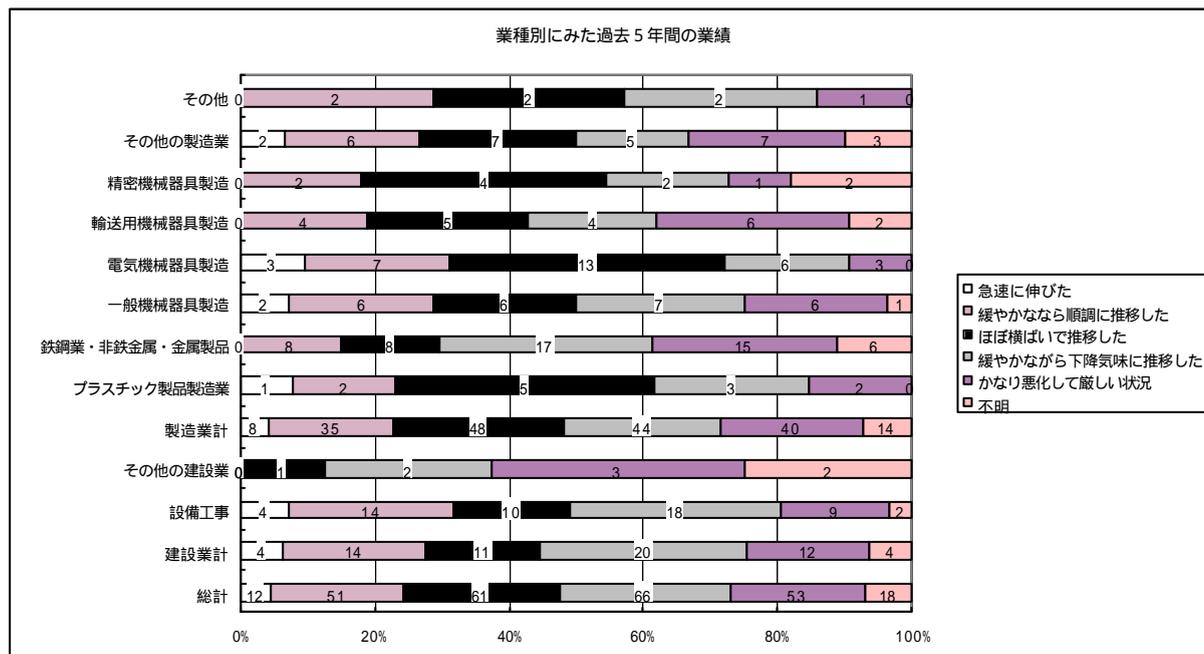


図3-3-2 業種別過去5年間の業績の伸び

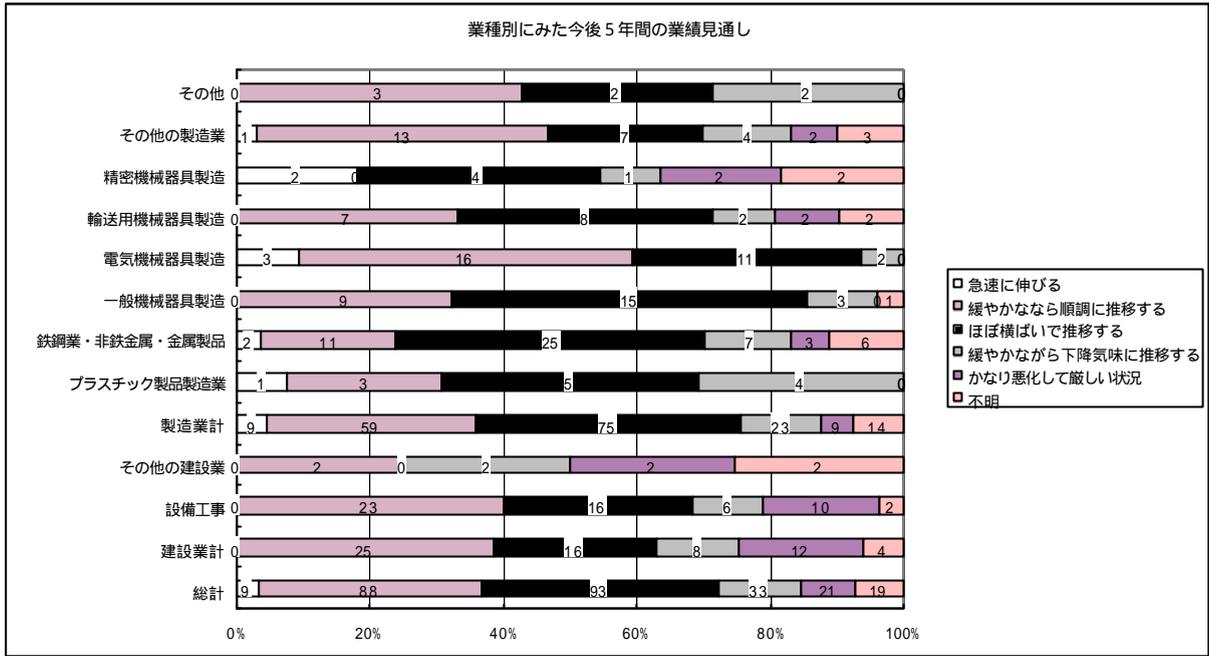


図3 - 3 - 3 業種別今後5年間の業績の見通し

(4) 従業員数(問3)

従業員「(30人以上)59人以下」の企業からの回答が最も多く43.3%、次いで「100~199人」の企業が25.9%だった。1企業あたりの平均従業員数は98.7人となった。

一方パート数については、「59人以下」とする企業が87.1%で最も多かった。1企業あたりの平均パート数は11.6人となった。

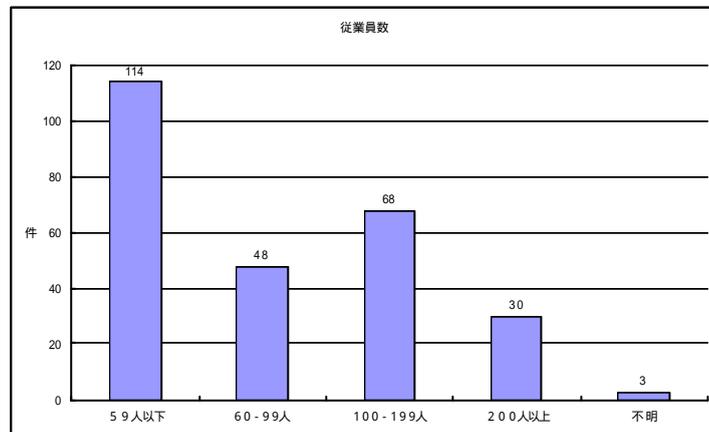


図3 - 4 回答企業の従業員数

1 - 4 中高年齢雇用の実状

(1) 従業員の年齢構成 (問4)

各回答企業における年齢別の従業員構成をみると、50歳未満が67.8%で最も多く、次いで50歳代が24.8%、60歳以上が7.4%だった。

これを部門別にみると、60歳以上の従業員比率は、事務部門で11.3%と最も高く、現業部門と技術部門は7~8%であった。

なお各部門の平均人数は、現業部門52.3人、技術部門19.9人、事務部門22.8人。

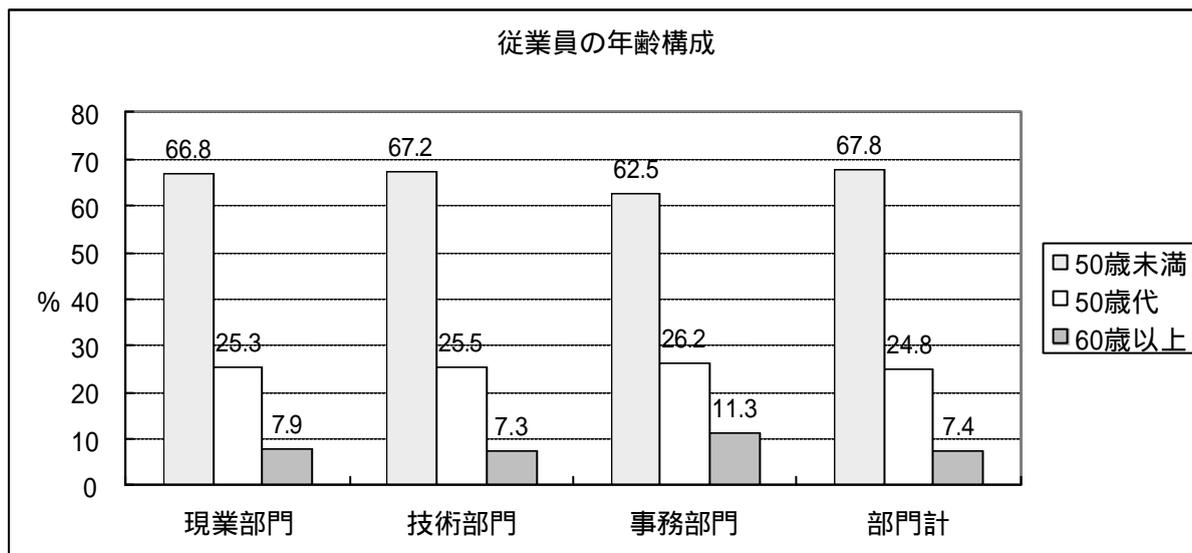


図3 - 5 回答企業従業員の年齢構成

(2) 過去3年間に受け入れた45歳以上の労働者の延べ人数と担当仕事 (問5)

a. 45~49歳

過去3年間に受け入れた「45~49歳」の労働者の延べ人数(平均)は1.9人、全従業員に対する割合は2.2%だった。

担当している仕事の分野は、「14. 生産現業職」が40社で圧倒的に多く、次いで「2. 技術者、研究開発、調査企画」の17社だった。

b. 50~59歳

過去3年間に受け入れた「50~59歳」の労働者の延べ人数(平均)は2.4人、全従業員に対する割合は2.8%だった。

担当している仕事の分野は、「14. 生産現業職」が59社で圧倒的に多く、次いで「2. 技術者、研究開発、調査企画」の17社だった。

c. 60歳以上

過去3年間に受け入れた「60歳以上」の労働者の延べ人数(平均)は1.9人、全従業員に対する割合は2.0%だった。担当している仕事の分野は、「14. 生産現業職」が27社で最も多く、次いで「4. その他の専門・技術的職業の仕事」の16社だった。

他の年代に比べて、「14. 生産現業職」とする企業の割合は半分程度であり、「18. 建物管理人・用務員・清掃」や「16. 修理・保全の技能的な仕事」とする企業の割合が高い。

また、全従業員数に占める過去3年間に受け入れた45歳以上の労働者の割合について、過去5年間の業績及び今後5年間の業績見込みからみてみると、図3-6-2、3-6-3のグラフのようになる。

このうち、過去5年間の業績との関係でみると、これまで業績のよい企業だからといってより多くの労働者を受け入れているとは言えず、受け入れる場合は60歳以上のことが多いことがわかる。また今後5年間の業績見通しとの関係でみると、今後「急速に伸びる」としている企業は、これまでは60歳以上よりも45～49歳の労働者をより多く受け入れてきていることがわかる。

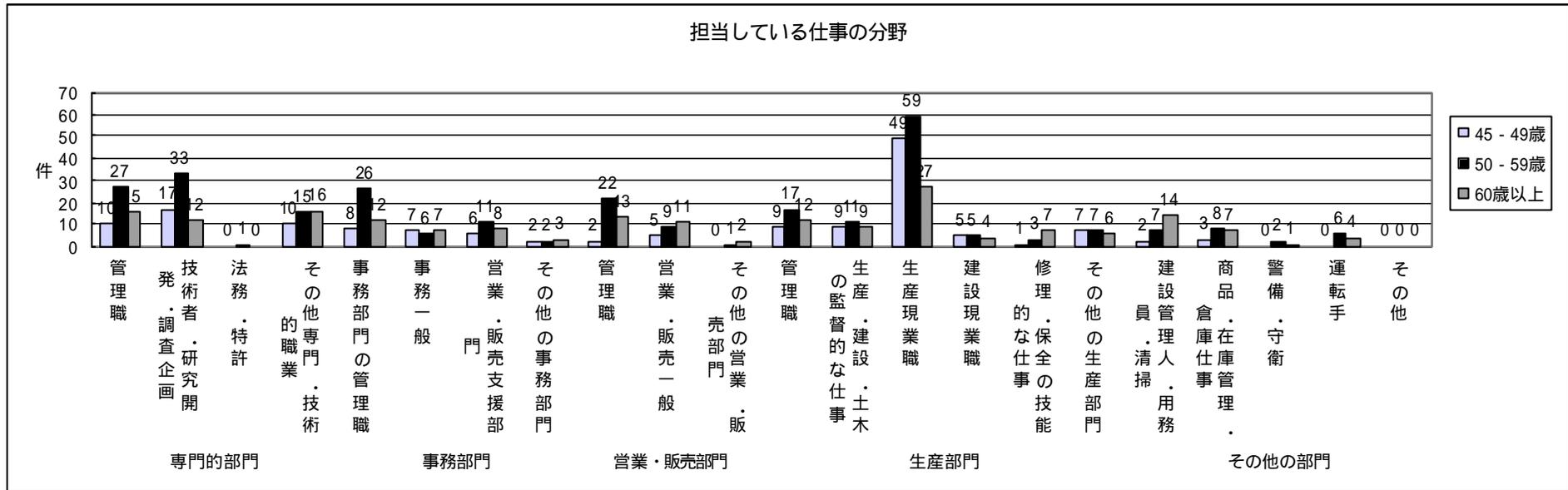


図3 - 6 - 1 受け入れた45歳以上の従業員の担当する仕事

表3-3 60歳以上の受け入れ者の主な作業内容

	分類	作業内容		分類	作業内容	
専門的部門	管理職	調査企画の管理者 顧問 管理職(役員)	生産部門	生産管理職	工場長、工程管理、品質管理 施工管理 製造部工場長	
	技術者等	電気通信 電気、通信技術指導 I関連 機械設計/電気設計 機械開発		生産現業職	切断、溶接 金属射出成形 部品組立 ダイカスト 部品の分解 洗浄作業 仕上げ作業 機械組立 光通信用精密部品の製造 機械加工 金型製作 引き抜き鋼管製造 電気、金属部品加工	
	その他の専門・技術的職業	開発支援 設計支援 新商品開発		建設現業職	施工(管工事、電気工事等) 通信システムの設計 施工管理	
事務的部門	事務一般	経理 総務、一般事務 庶務(嘱託) 人事 債権管理		修理・保全	変電機器保守点検 電気保守 電気、電子機械修理	
	営業 販売支援	営業支援 マーケティング		その他生産	耐熱圧測定技能者 検査 養生 鋳型整備 機械組立 仕上げ補助 安全管理者 品質管理業務、品質保証	
	その他事務	秘書				
	営業管理職	営業部門管理職				
営業部門	営業	営業兼営業所管理 営業				
	建物管理人、 用務員、清掃	清掃 用務員 建物管理				
		在庫管理、倉庫		在庫管理 資材管理 工場管理、運送 倉庫		
				警備 守衛	警備守衛	
	その他			官舎監 海外駐在員 雑務 荷造		

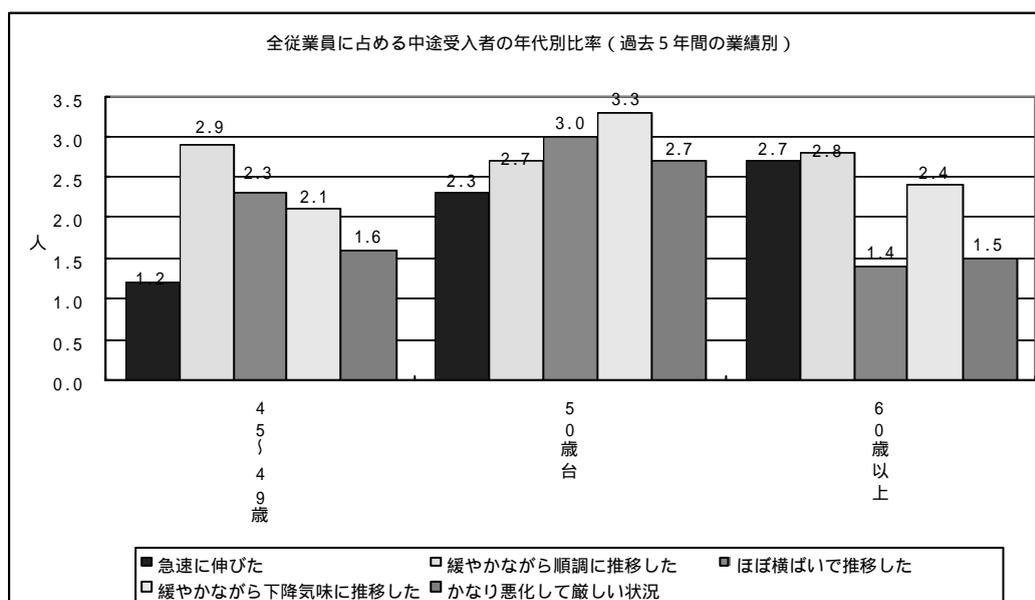


図3-6-2 受け入れた45歳以上の従業員と全従業員との年代別比率（過去の業績別）

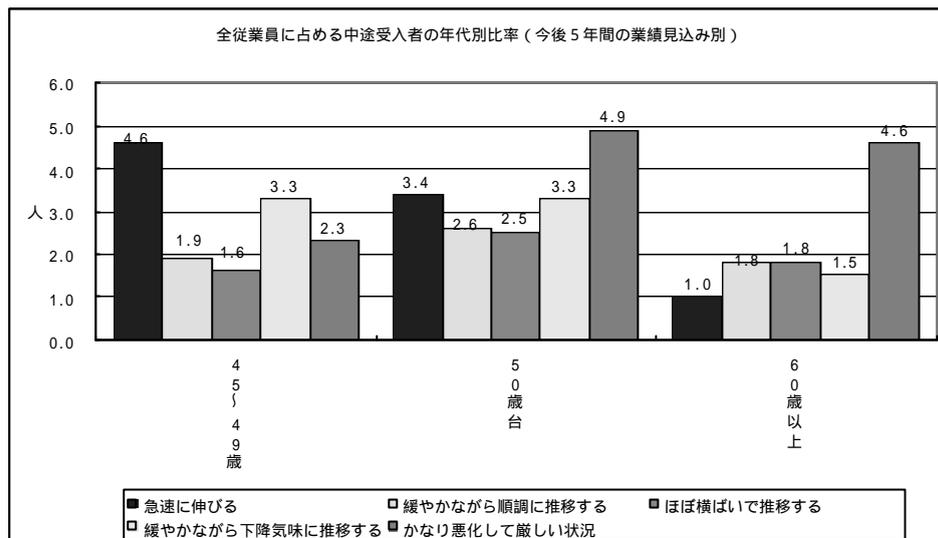


図3 - 6 - 3 受け入れた45歳以上の従業員と全従業員との年代別比率（今後の業績予想別）

（3）従業員を採用する際に重視した職業能力（問6）

a. 全体的傾向

「第1位に重視した職業能力」として最も多くあげられたのは、

- ・「管理職部門」では、「組織統率能力・指導力」（8.4%）
- ・「専門的部門」では、「専門的な業務分野の能力/技術的な能力」（12.2%）
- ・「事務的部門」では、「事務的作業の処理能力」（10.3%）
- ・「営業・販売部門」では、「人脈形成・維持能力」と「対人関係構築能力」（共に4.9%）
- ・「生産部門」では、「専門的な業務分野の能力/技能的な能力」（20.5%）

であった。

また、第1位から第3位までトータルでみた場合最も多くあげられたのは、

- ・「管理職部門」では、「組織統率能力・指導力」（17.5%）
- ・「専門的部門」では、「専門的な業務分野の能力/技術的な能力」（20.5%）
- ・「事務的部門」では、「事務的作業の処理能力」（18.6%）
- ・「営業・販売部門」では、「対人関係構築能力」（11.4%）
- ・「生産部門」では、「専門的な業務分野の能力/技能的な能力」（30.0%）

であった。

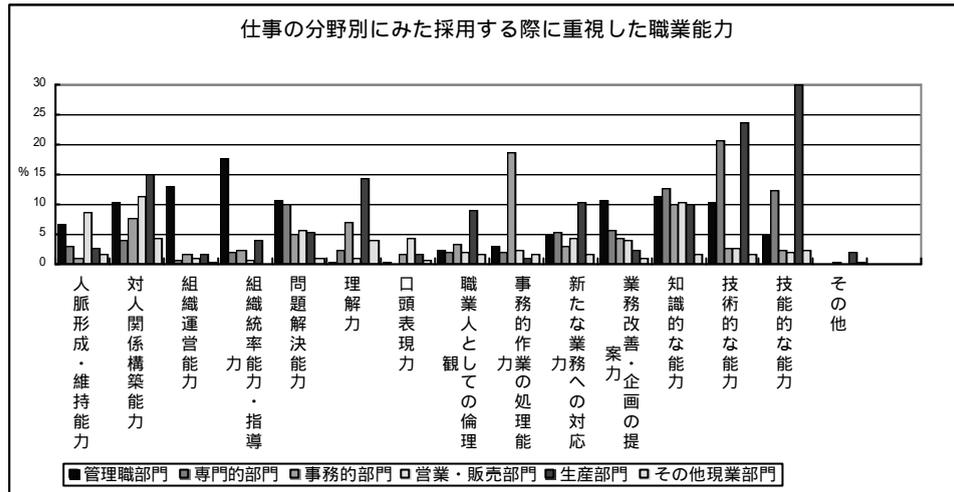


図3 - 7 仕事の分野別にみた採用する際重視した職業能力

b. 業種別及び従業員数別にみた各部門の特徴

次に第1位から第3位までのトータルについて、業種別に分析した。その結果、重視する企業の割合が多かった職業能力は、次のようになった。

表3 - 4 労働者を採用する際に重視した職業能力

	業種別	
	建設業	製造業
管理的部門	人脈形成・維持能力 対人関係構築能力 組織統率能力・指導力 技術的な能力	問題解決能力 業務改善・企画への提案力
専門的部門	技術的な能力 技能的な能力	
事務的部門		事務的作業の処理能力 知識的な能力
営業・販売部門	人脈形成・維持能力 対人関係構築能力 知識的な能力	
生産部門	知識的な能力	技能的な能力 対人関係構築能力 理解力 職業人としての倫理観 新たな業務への対応力

(4) 従業員を採用する際に重視した条件(問7)

a. 全体的傾向

「第1位に重視した条件」として最も多くあげられたのは、

- ・「管理職部門」では、「a.担当職務の経験・知識等」(15.6%)
- ・「専門的部門」では、「b.職業能力」(11.0%)
- ・「事務的部門」では、「b.職業能力」(7.6%)
- ・「営業・販売部門」では、「c.人脈、人的ネットワーク」(4.9%)
- ・「生産部門」では、「b.職業能力」(15.6%)

であった。

また、第1位から第3位までトータルでみた場合最も多くあげられたのは、

- ・「管理職部門」では、「a.担当職務の経験・知識等」(28.9%)
- ・「専門的部門」では、「a.担当職務の経験・知識等」(20.5%)と
「b.職業能力」(19.8%)
- ・「事務的部門」では、「a.担当職務の経験・知識等」(14.8%)
- ・「営業・販売部門」では、「a.担当職務の経験・知識等」(12.2%)と
「c.人脈、人的ネットワーク」(11.0%)
- ・「生産部門」では、「b.職業能力」(24.3%)

であった。

部門を超えた特徴として、「第1位」としては「b.職業能力」があげられることが多いが、第1位から第3位までをトータルでみると「a.担当職務の経験・知識等」が「b.職業能力」を上回ってあげられることが多いことがわかった。

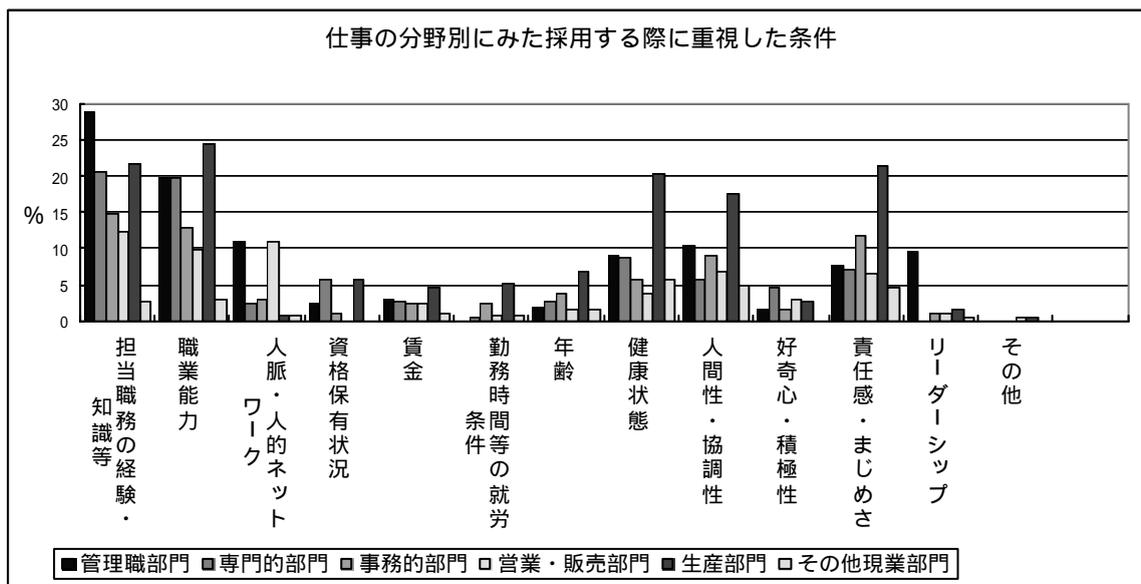


図3 - 8 仕事の分野別にみた採用する際重視した条件

b. 業種別及び従業員数別にみた各部門の特徴

次に第1位から第3位までのトータルについて、業種別に分析した。
その結果、重視する企業の割合が多かった条件は、次のようになった。

表3-5 労働者を採用する際に重視した条件

	業種別	
	建設業	製造業
管理的部門	担当職務の経験・知識等 人脈、人的ネットワーク	
専門的部門	担当職務の経験・知識等 人脈、人的ネットワーク 資格保有状況	
事務的部門		担当職務の経験・知識等 職業能力
営業・販売部門	人脈、人的ネットワーク 人間性・協調性	
生産部門	資格保有状況	職業能力 勤務時間等の就業条件 年齢 健康状態 人間性・協調性 責任感・まじめさ

1-5 高齢者雇用について

1) 高齢者雇用の予定(問8)

今後の高齢者雇用について聞いたところ、「未定、もしくは予定はない」と回答した企業が最も多く45.2%、次いで「今現在積極的にやっており、今後も積極的に行う予定」と回答した企業が37.3%だった。ただし、「現在及び今後も積極的に行う」と「今後積極的に行う」企業も含めて51.0%が今後積極的に進めるとしている。

これを地域別にみた場合、「未定、もしくは予定はない」と回答した企業は北海道に多く、「今現在積極的にやっており、今後も積極的に行う予定」と回答した企業は関東に多かった。

業種別にみた場合、高齢者雇用の予定に大きな違いは見られなかった。

従業員規模別にみた場合、「1.今現在積極的にやっており、今後も積極的に行う予定」と回答した企業は「60~99人」の企業で、「2.現在はやっていないが、今後、積極的にやる予定」とした企業は「200人以上」の企業で、「3.未定、もしくは予定がない」とした企業は「59人以下」の企業で、それぞれ多かった。ここで「200人以上」の企業で「2.現在はやっていないが、今後、積極的にやる予定」が多かった理由としては、この規模の企業は他の規模の企業に比べて相対的に企業体力があり、最近大企業で導

入が始まっている自社社員を対象とした再雇用制度などの導入に前向きであるためと思われる。

過去5年間の業績の推移別にみた場合、「1.今現在積極的にやっており、今後も積極的に行う予定」と回答した企業は「急速に伸びた」と回答した企業が多かった。ただし、「急速に伸びた」と回答した企業自体、12社と少ない。

今後5年間の業績の見込み別にみた場合、「1.今現在積極的にやっており、今後も積極的に行う予定」と回答した企業は「急速に伸びる」と回答した企業が多く、「3.未定、もしくは予定がない」と回答した企業は「穏やかながら順調に推移する」と回答した企業が多かった。ただし、「急速に伸びる」と回答した企業自体、9社と少ない。

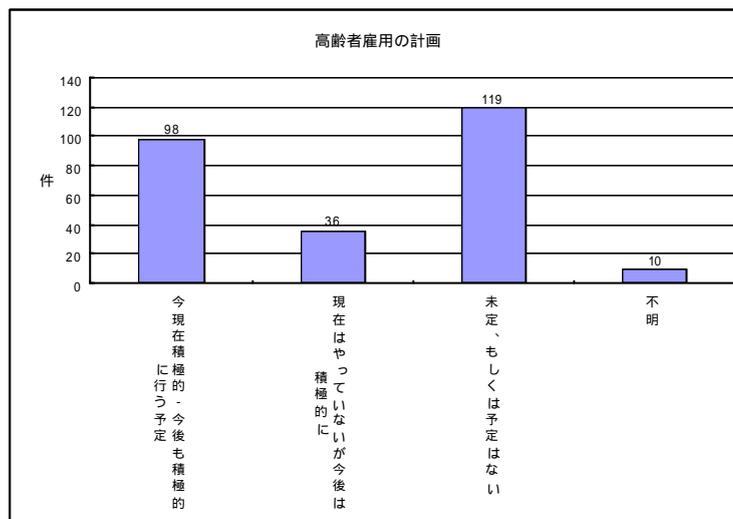


図3-9-1 高齢者の雇用計画

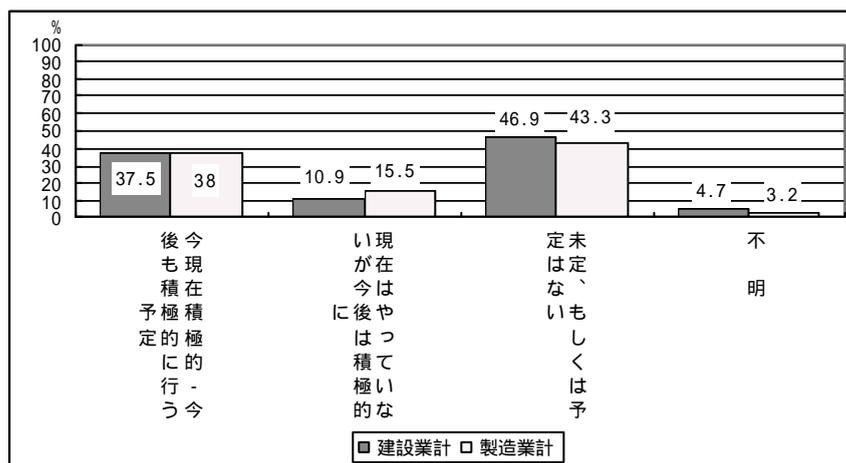


図3-9-2 高齢者雇用の計画(業種別)

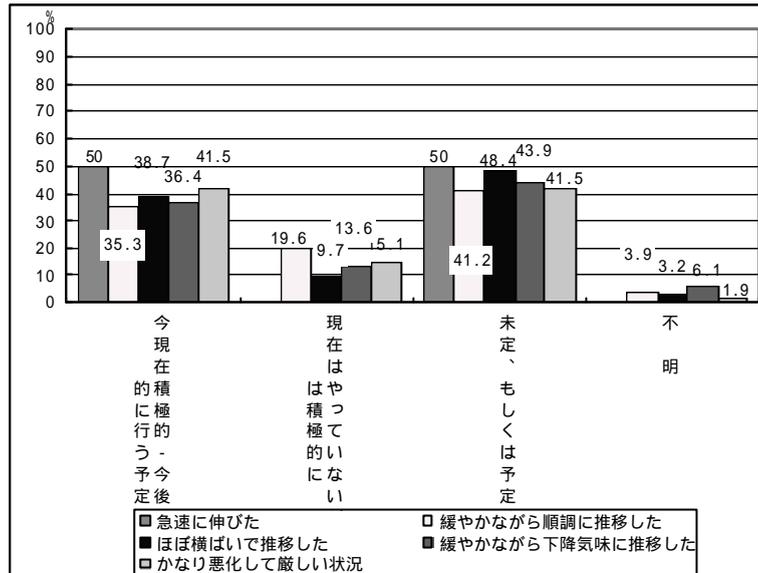


図3 - 9 - 3 高齢者雇用の計画（過去5年の成長実績との関連）

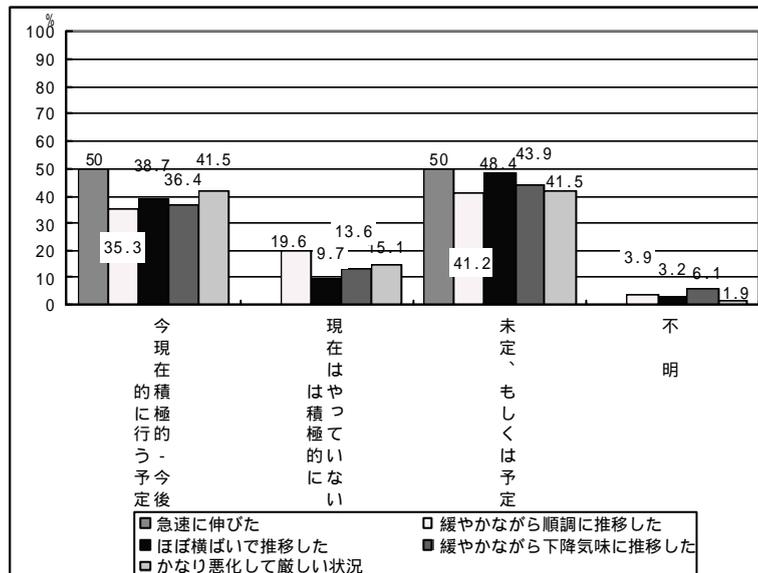


図3 - 9 - 4 高齢者雇用の計画（今後5年の成長予測との関連）

（2）今後、高齢者雇用を積極的に進める理由（問9）

問8で「今現在積極的にやっており、今後も積極的に行う予定」及び「現在はやっていないが、今後、積極的にやる予定」とした企業（134社）に対しその理由を尋ねたところ、「高齢者の持っている知識、熟練技能や経験の活用が必要なため」との回答が最も多く68.7%を占めた。具体的には、「専門的な業務分野の能力」「技術力、資格所有」などの回答があった。次いで「比較的低賃金で労働力が得られるため」が53.0%を占めた。この2つが主たる理由であった。

この結果を従業員規模別にみた場合、「高齢者の持っている知識、熟練技能や経験の活用が必要なため」と回答した会社は従業員数が200人未満の企業が多く、逆に従業員数

が200名以上の企業では「高齢者の持っている人脈の活用が必要なため」と回答した企業が比較的多かった。

また今後5年間の業績の見込み別にみた場合、「高齢者の持っている知識、熟練技能や経験の活用が必要なため」と回答した会社は「急速に伸びる」もしくは「かなり悪化して厳しい状況」と回答した会社が多く、「比較的低賃金で労働力が得られるため」と回答した会社は「緩やかながら下降気味に推移する」及び「ほぼ横ばいで推移する」と回答した会社で多かった。ただし、「急速に伸びる」と回答した企業自体、5社と少ない。

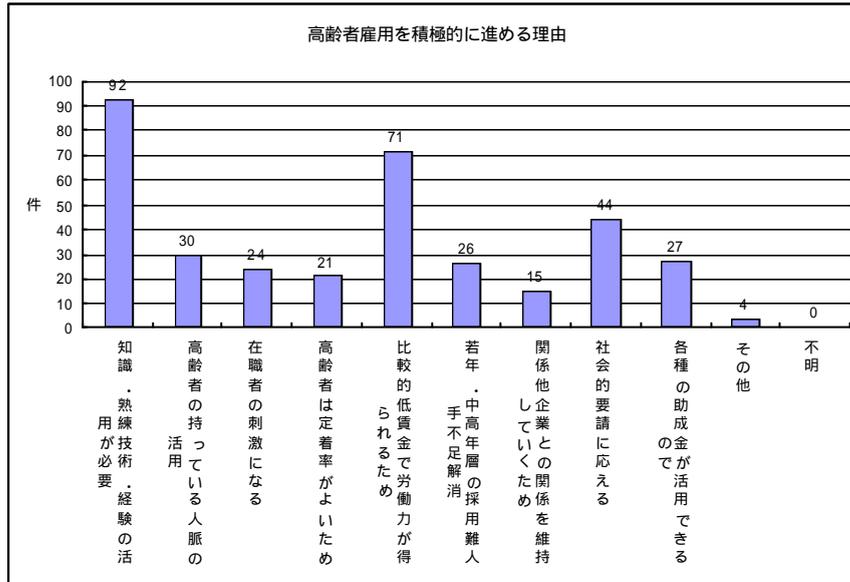


図3 - 10 - 1 高齢者雇用を積極的に進める理由

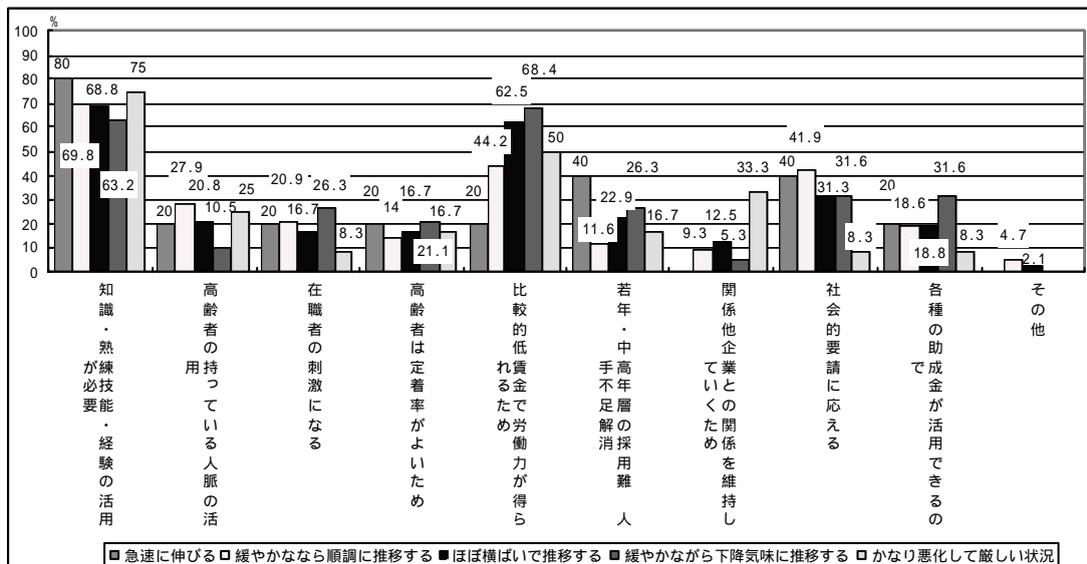


図3 - 10 - 2 高齢者雇用を積極的に進める理由 (今後5年の成長予測との関連)

(3) 今後、高齢者雇用を積極的に進める予定がない理由(問10)

問8で「未定、もしくは予定がない」とした企業(119社)に対しその理由を尋ねたところ、「加齢による身体的能力の低下、体力・健康面の問題」をあげた企業が最も多く48.7%、次いで「若年・中年層の採用で人手は充足できる」の42.9%、「高齢者に適した仕事がない」の32.8%であった。

この結果は、例えばジョブローテーションや作業場の改善といった加齢による身体的能力の低下を補うような対策を取ることによって、高齢者が就業可能な職場が増える可能性があることを示しているとも考えられる。

この結果を従業員規模別にみた場合、「若年・中年層の採用で人手は充足できる」と回答した企業で「60~99人」の企業が多く、「高齢者に適した仕事がない」と回答した企業は「200人以上」の企業が多かった。

また過去5年間の業績の推移別にみた場合、「加齢による身体的能力の低下、体力・健康面の問題」や「若年・中年層の採用で人手は充足できる」と回答した企業は「穏やかながら順調に推移した」と回答した企業が多く、「高齢者に適した仕事がない」と回答した企業は「急速に伸びた」と回答した企業が多かった。ただし、「急速に伸びた」と回答した企業自体、6社と少ない。

なお、「高齢者に適した仕事がない」と答えた企業は、設備工事業で多くなっている。問12で設備工事業における「高齢者の雇用可能な仕事」として、「現場管理・監督、施工管理」が多くあげられ、「建設現業職」があげられることが少なく、本来労働者の数としては現業職の方が多いいことも考えると、建設現業職が「高齢者に適した仕事ではない」と考えられていることが設備工事業において「高齢者に適した仕事がない」と答える企業が多くなっている原因と考えられる。

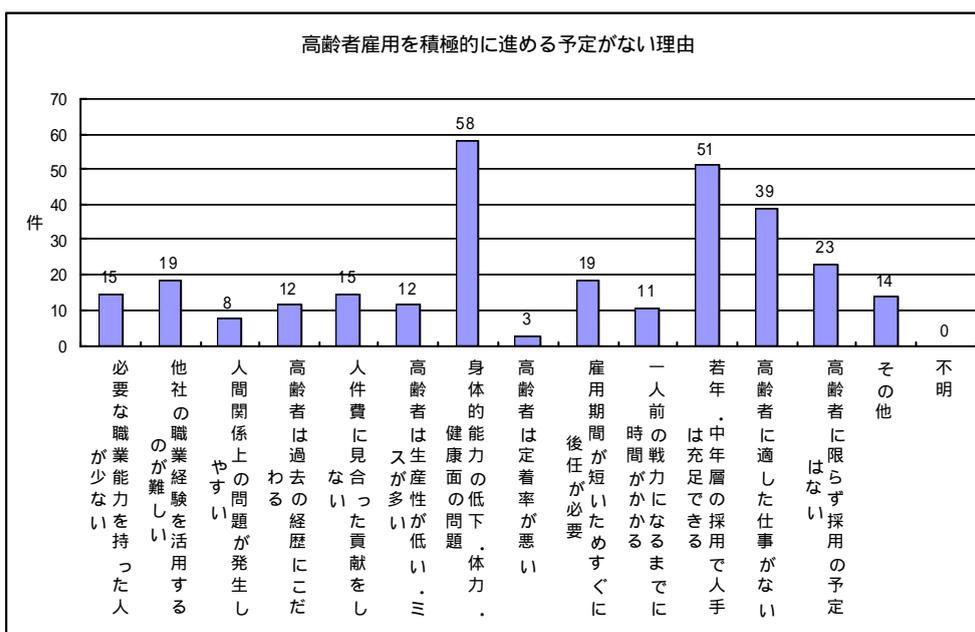


図3 - 11 - 1 高齢者雇用を進める予定がない理由

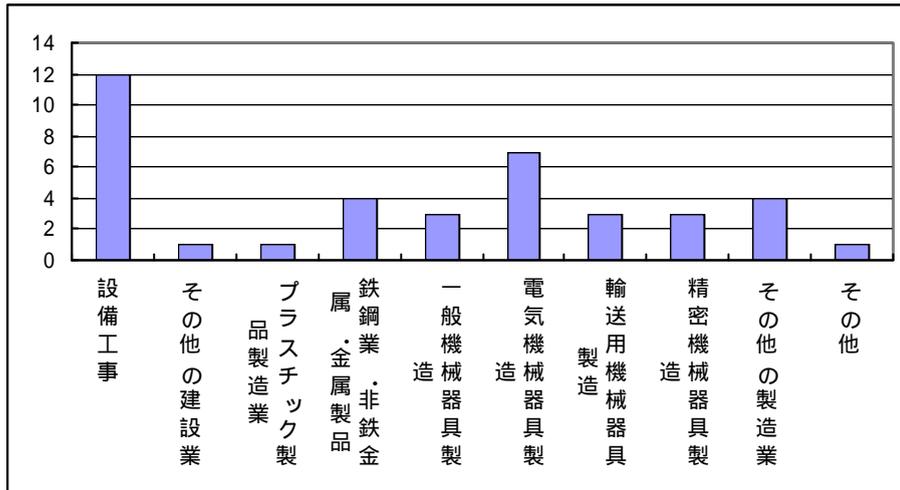


図3 - 11 - 2 「高齢者に適した仕事がない」と回答した企業の業種別内訳

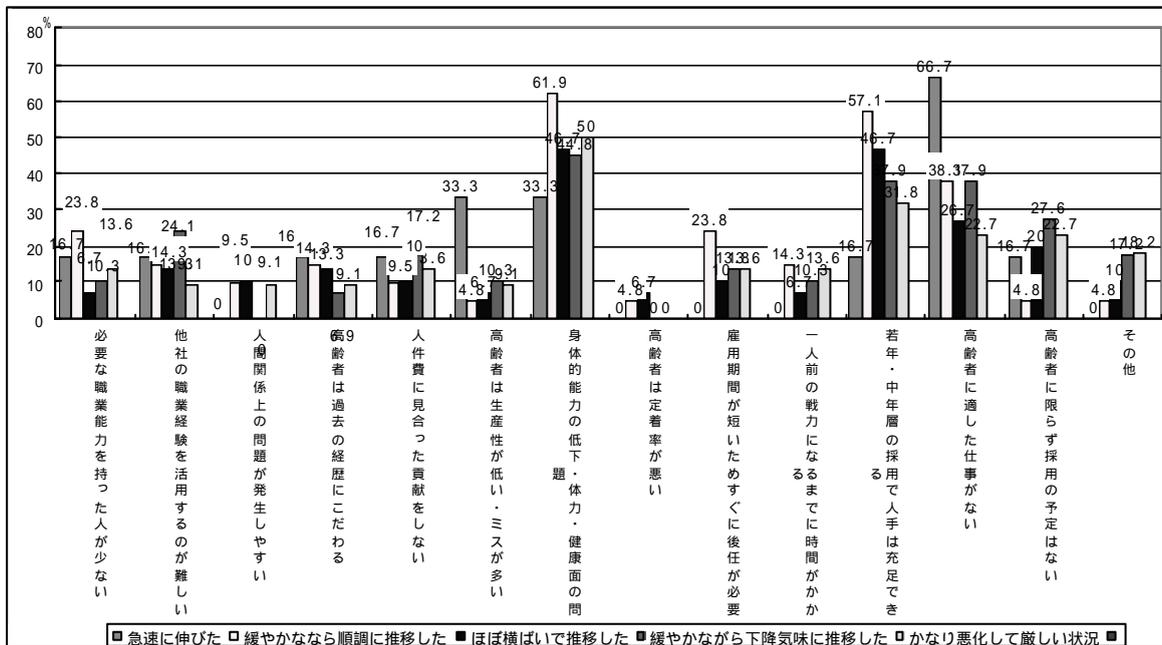


図3 - 11 - 3 「高齢者に適した仕事がない」と回答した企業の今後5年の成長予測

1 - 6 今後、高齢者に求められる能力開発について (問11)

(1) 「仕事の分野」ごとにみた「求められる能力開発」

a. 経験をそのまま生かすことができる「仕事の分野」の就業

経験をそのまま生かすことができる「仕事の分野」の就業について、問5の「仕事の分野」の中で回答数がある程度(9件以上)あった「仕事の分野」(ただし「管理職」を除く)についての結果をみてみると、

- ・「技術者・研究開発・調査企画」の場合、「幅広い分野にわたる知識など」
- ・「営業、販売一般」の場合、「状況変化に対する対応能力」や「外部との折衝・交渉能力」
- ・「生産現業職」の場合、「定型業務の処理能力」「特定分野の専門知識・熟練技能」

- が、「求められる能力開発」としてそれぞれ多くあげられている。(図3 - 12 - 1)
- b. そのまま適用はできないが、経験を応用できる「仕事の分野」の就業
- そのまま適用はできないが、経験を応用できる「仕事の分野」の就業について、問5の「仕事の分野」の中で回答数がある程度(9件以上)あった「仕事の分野」(ただし「管理職」を除く)についての結果をみると、「技術者・研究開発・調査企画」の場合及び「生産現業職」とも、「特定分野の専門知識・熟練技能」が、「求められる能力開発」としてそれぞれ多くあげられている。(図3 - 12 - 2)
- c. 今までの経験とは無関係の、全く新たな「仕事の分野」の就業
- 今までの経験とは無関係の、全く新たな「仕事の分野」の就業について、問5の「仕事の分野」の中で回答数がある程度(9件以上)あった「仕事の分野」(ただし「管理職」を除く)についての結果をみると、
- ・「営業・販売支援部門」の場合、「顧客との接客・対応能力」
 - ・「生産現業職」の場合、「定型業務の処理能力」、次いで「新技術への適応力」
- が、「求められる能力開発」としてそれぞれ多くあげられている。(図3 - 12 - 3)
- d. 生産現業職についてみた「求められる能力開発」
- 上述a～cをもとに、生産現業職について「就業パターン」別に「求められる能力開発」をまとめてみると、
- ・経験をそのまま生かすことができる「仕事の分野」の就業の場合
 - 「定型業務の処理能力」「特定分野の専門知識・熟練技能」
 - ・そのまま適用はできないが、経験を応用できる「仕事の分野」の就業の場合
 - 「特定分野の専門知識・熟練技能」
 - ・今までの経験とは無関係の、全く新たな「仕事の分野」の就業の場合
 - 「定型業務の処理能力」、次いで「新技術への適応力」
- が、「求められる能力開発」としてそれぞれ多くあげられている。

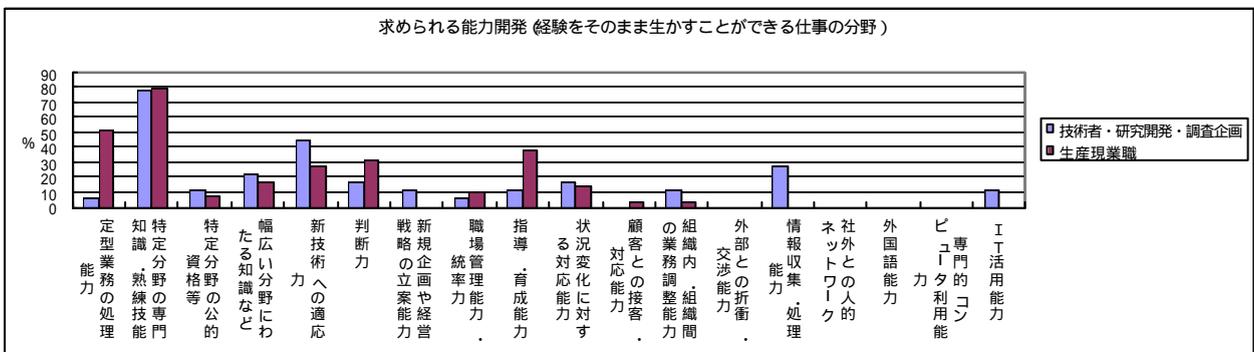


図3 - 12 - 1 求められる能力開発 (経験を生かせる仕事の分野)

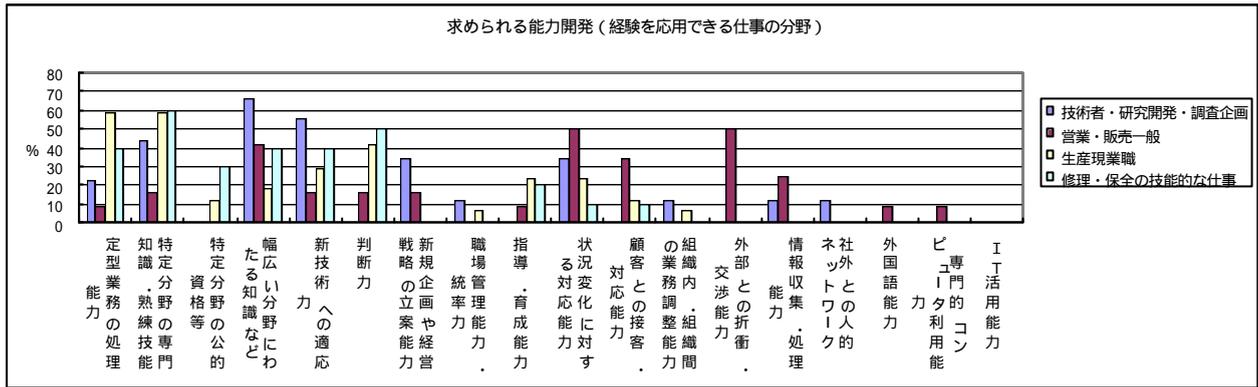


図3-12-2 求められる能力開発（経験を生かせる仕事の分野）

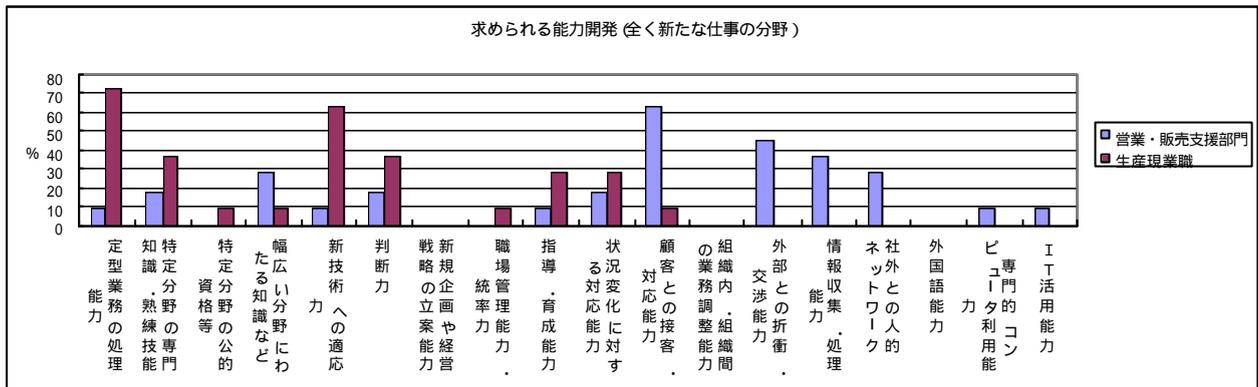


図3-12-3 求められる能力開発（全く新たな仕事の分野）

(2) 高齢者を雇用できる仕事内容と求められる経験・知識・職業能力（問12）

「高齢者が雇用可能な仕事の内容」としては、自由記述形式で寄せられた述べ 314 件の回答(重複含む)が得られた。「高齢者が雇用可能な仕事の内容」としてあげられた具体例を、表3-6に示す。

調査対象業種が製造業、設備工事業であるため、「生産・現業」関連の仕事が多く指摘されている。

製造業と設備工業を比較した時に特徴的なのは、製造業の場合は生産現業職が高齢者でも雇用可能として多くあげられるのに対し、設備工事業の場合は建設現業職として高齢者が雇用可能とされることは少なく、設備工事業における雇用可能職種の多くが「現場管理・監督、施工管理」であることである。製造業においては、「生産技術・生産管理・品質管理・工程管理」などの仕事があげられることも多いが、これらの職種ではそれまでの生産現業職での経験を比較的生かしやすいからと思われる。

一方で、教育訓練・技能伝承関連の仕事が指摘されたのは、3事例しかなかった。最近導入が相次いでいる高齢者再雇用制度の目的の1つとして一般的に「熟練技能の伝承」があげられることが多いことから考えて、今回の結果はこれら教育訓練関係の仕事での高齢者就業のニーズが少ないからではなく、今回調査対象としたような規模の企業では

教育訓練担当専任者を置くことがコスト的に難しく生産に携わりながら技能を次世代に伝えることが一般的であり、教育訓練関係の仕事自体が1つの仕事として認識されていないためであると思われる。

表3 - 6 「高齢者が雇用可能な仕事の内容」の具体例

<p>研究開発・技術開発・設計 研究開発、企画開発、調査企画、技術開発 SE・技術者(通信、ネットワーク)・IT関連 機械設計/電子回路設計</p> <p>製造 生産(加工、組立、仕上げ、塗装、溶接、メッキ、機械運転) 生産補助(分解・洗浄、計量・箱詰め・ラベルつけ、梱包)</p> <p>検査 保全、保守、点検 生産技術、生産管理、品質管理、工程管理 在庫管理、資材管理、出荷物流、安全衛生</p> <p>施工 工事設計・見積 現場管理・監督、施工管理、工程管理 施工、安全衛生</p> <p>営業 営業・販売、営業支援</p> <p>事務 管理職 一般事務(総務、経理、人事)</p> <p>教育訓練 教育訓練</p> <p>その他 用務員、清掃 組織改善、特許管理、知的財産調査保全、貿易業務</p>
--

業績別に見ると過去5年間あるいは今後5年間の業績が「急速に伸びる(た)」と回答した企業の回答からあげられている「高齢者の雇用が可能な仕事」は次のとおりである。

表3 - 7 業績が急速に伸びている会社における「高齢者の雇用が可能な仕事」

<ul style="list-style-type: none"> ・システム設計 ・新製品の開発支援 ・機械組立・調整/盤体製造/仕上げ/造形 ・工事施工管理/施工工事の工程管理/工事施工の書類、図面の作成 電気通信工事の監理 ・生産管理 ・安全管理/安全衛生管理 ・営業職 ・総務/経理/その他事務 ・倉庫係
--

これらのうち、「倉庫係」は「経験・知識はほとんど必要ない」とされているが、他の仕事はおおむね経験・知識が「かなり必要」あるいは「極めて必要」とされて

いる。

次に、今回あげられた高齢者の雇用が可能な仕事について、あげられた「必要な職業能力」の分布を見ると、以下のものである。(図13-1)

「特定分野の専門知識・熟練技能」をあげる回答が極めて大きく(197件)、次いで「幅広い分野にわたる知識など」(97件)、「定型業務の処理能力」「判断力」(共に83件)となっている。

なお当然のことながら、「特定分野の専門知識・熟練技能」といっても、その具体的内容は「仕事の分野」に応じて全く異なってくる。

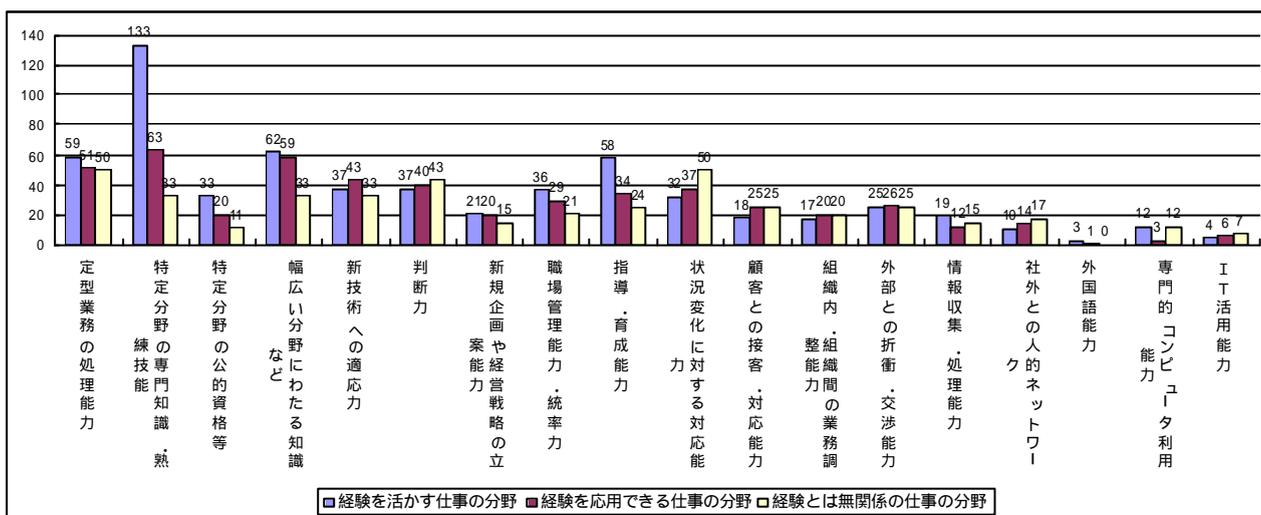


図3-13-1 必要となる職業能力

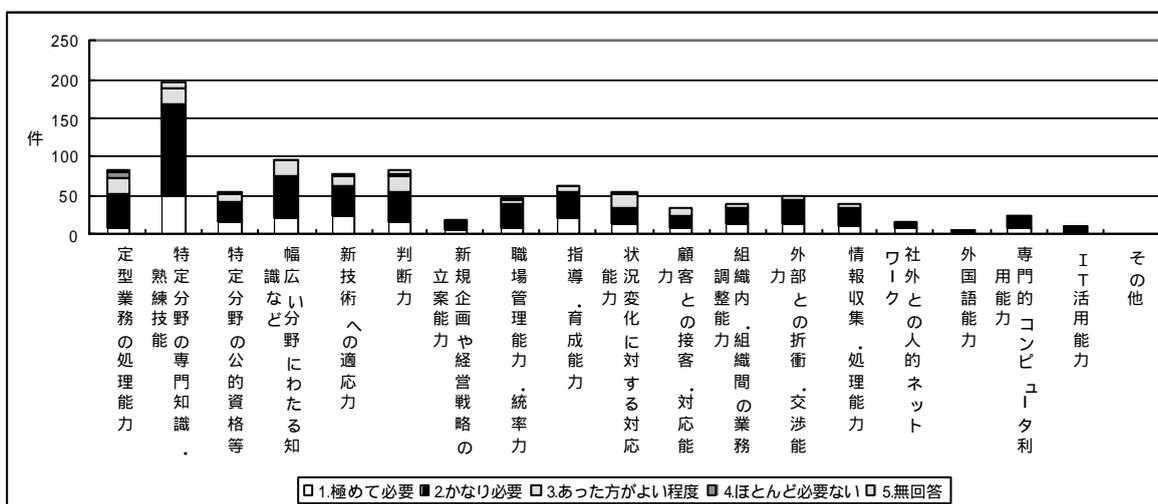


図3-13-2 高齢者の雇用が可能な仕事に「必要な職業能力」

この314件を「経験・知識の必要度」からみると、「極めて必要」とされたものが72件、「かなり必要」とされたものが165件、「あった方がよい程度」とされたものが57件、「ほとんど必要ない」とされたものが10件であった。

「経験・知識が必要」とされた回答が多い中で、「経験は必要ない」とされた仕

事は、生産現業職的な仕事が5件、生産補助的な仕事が3件、ロジスティックス的な仕事が2件の合計10件があげられた。

また、「経験」と強い関連を持つと思われる「特定分野の専門知識・熟練技能」は「経験はほとんど必要はない」とされた仕事では「必要な職業能力」として指摘されることは少ない。しかしながら「判断力」については、かなりの割合で求められていることがわかる。

(3) 進出を考えている新規・成長分野(問13)

新規・成長分野のうち、事業の中核として進出している分野・事業としてあげられた分野を上位から見てみると、「情報・通信」、「環境」、「新製造技術」、「医療・福祉」分野の順になっている(図3-14-1)。

また事業別(図3-14-2)に見ると「ネットワーク・インフラ」が最も多く、次いで「ネットワーク関連機器製造」となる。また新規・成長分野のうち、部分的に進出している分野・事業としてあげられた分野・事業をみてみると、「高度生産システム・新素材・新材料関連」が最も多く、次いで「環境関連機器製造」となる。

ただしこれらの結果は、今回の調査対象業種の特性に大きく影響されている。

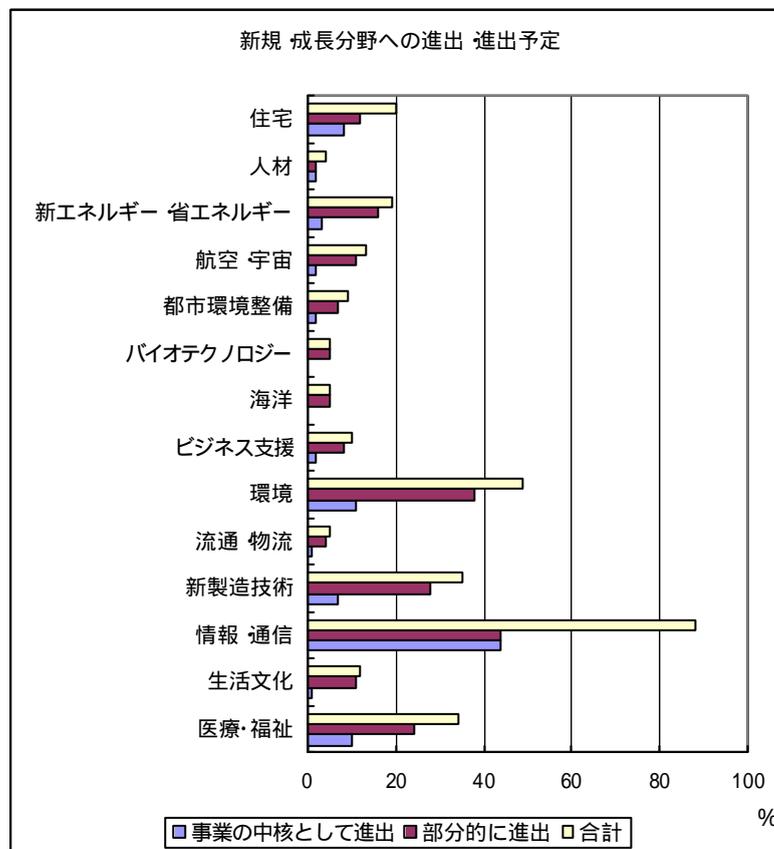


図3-14-1 新規成長分野への進出

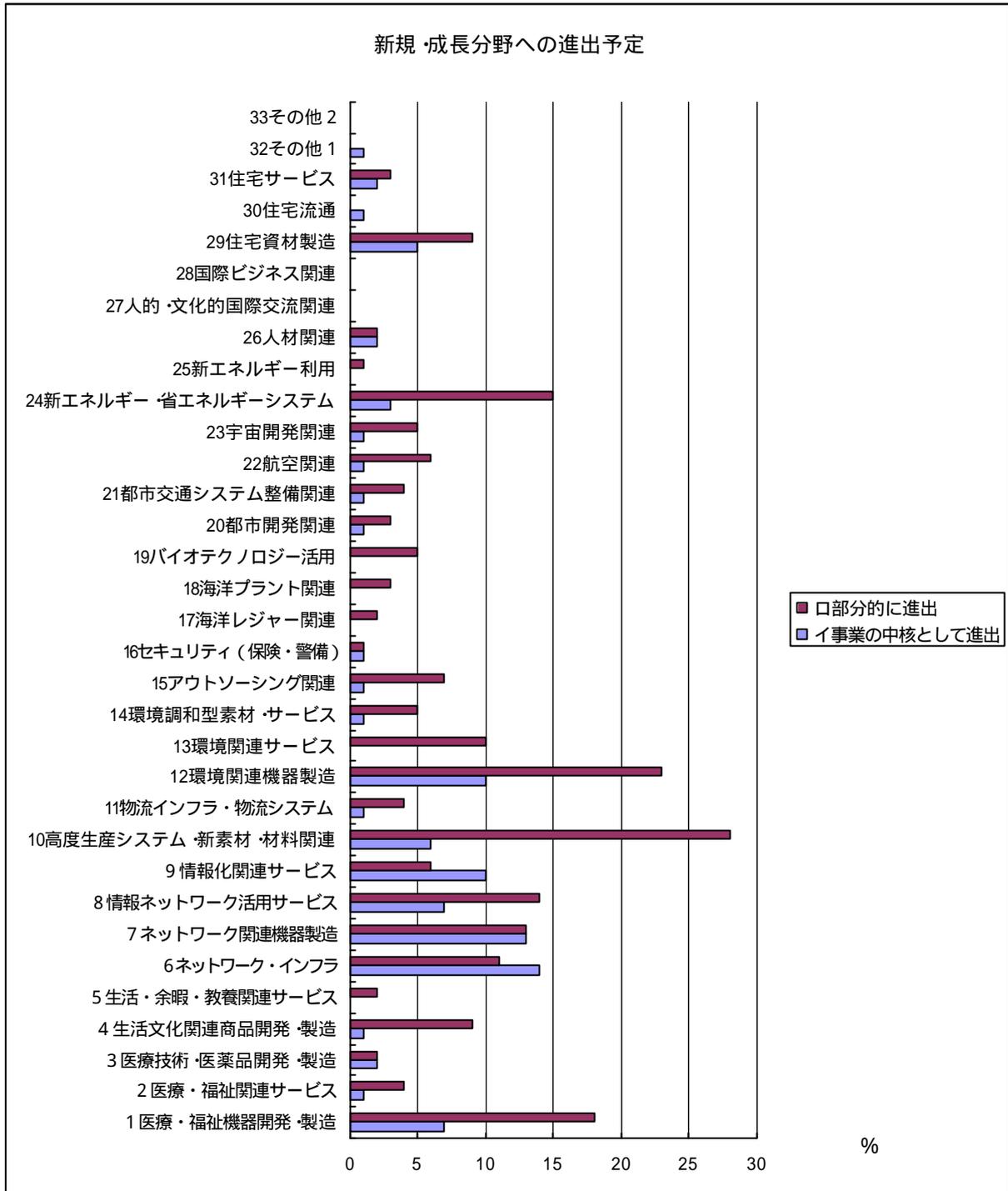


図3 - 14 - 2 新規・成長分野への進出状況詳細

表 3 - 8 新規・成長分野への対応に必要な職業能力

新規・成長分野	必要とされる職業能力
a. 医療・福祉	機械加工技術、設計技術
	商品開発、販売ルート of 拡大、顧客の接客、対応能力
	電子回線設計、機械組立技術、営業能力
	部品精度管理
	技術力（機械的な）
	研究開発能力、営業能力
	特許調査、競合他社の情報
	専門知識（フィルム機械の）
	専門的知識（電気、機械、医療等）
	介護技術、営業知識
	板金の専門知識、折衝能力
	福祉に関する流通業界の情報と商品知識
	商品開発、販売ルート of 拡大、顧客の接客、対応能力
	日本薬局医の知識、化学工学の基礎知識
顧客の獲得能力	
b. 生活文化	商品開発、販売ルート of 拡大、顧客の接客、対応能力
	アート関連の機器開発
c. 情報・通信	情報処理ソフト、システム提案、施工知識
	P C 技術、ネットワーク知識
	I T 技術、知識
	移動体通信関連の技術専門知識、技能
	企画設計、パソコン技術、電気の知識
	O A 機器のプログラムソフトの活用
	有線・無線通信技術、通信工事施工管理技術
	専門的コンピューター利用能力
	部品精度管理
	通信技術、知識
	製造技術
	移動体通信関連の技術専門知識、技能
	創造力、行動力、提案力、達成しようとする意識力
	コンピューター利用能力、I T 活用能力
	通信技術、知識
	専門的知識、折衝、管理（利益、工程）
	情報収集処理、I T 活用能力、外国語能力
	ソフトウェア開発能力
	C A D 導入に当たっての技術・知識
	顧客への接待、対応能力、資格、指導力
	情報インフラとしての光ファイバー敷設接続技術
	パソコンソフト開発
	情報通信技術への適応力
通信関連技能資格、対応能力	

新規・成長分野	必要とされる職業能力
d. 新製造技術	材料知識
	太陽光発電システムの設置工事
	新光源の専門知識
	化学工学、工業化学の基礎知識
	素材製造経験
	金属の溶解技術、クレーン運転、溶接技術
	ロボット等自動化推進に関する知識、技術開発
	無人化生産システム
	専門知識、技能、新技術収集、対応力
	新技術への適応力、情報収集、処理能力
	バックに関する流通業界の情報と商品知識
	新分野技術の探索など
	素材の知識
	特許調査、競合他社の情報、宣伝展示等の技術、対応能力
	新技術に対する対応と接客能力
	ペルチェ素子に関する商品開発に関する技術
	素材フレームの製作、設計
	特殊合金加工に関する知識
	溶接技術、新素材の特徴
	専門的知識、技能
高度生産システム、熟練技能、新技術への適応力、対応能力	
e. 流通・物流	資材の仕入 製品の出荷に至る物流システムの構築力
f. 環境	産廃物処理、対応処置、作業機生産等
	高級素材をデザイン性優れた主体構造とする技術
	化学工学、工業化学の基礎知識
	化学の水再利用知識、板金知識、折衝能力
	電気、電子回路技術
	資格、講習、手帳、板金塗装技術、対応能力
	自動制御関連技術、顧客との接客、対応能力
	環境問題に真剣に取り組む姿勢
	商品知識、販売能力、製品開発能力
	フィルタ技術が役立つ環境的側面
	造園業の技術、植物の知識、ガーデニングデザインの知識
	専門的知識、折衝、管理（利益、工程）
	情報工学
	顧客との接客、対応能力
	鉄鋼資材の再利用
	環境全般に対する正しい理解
	素材に関する知識と応用できる発想力
	開発力、専門知識
	専門的知識、技能
	フィルタ技術が役立つ環境的側面
防音関係技術、設計能力、顧客との対応能力	
デザイン、提案能力、顧客との接客、対応能力	
g. ビジネス支援	企画力、折衝、専門的知識
	公的資格を有し、防災診断のできる知識と応用力
	ソフトウェアSE技術
i. バイオテクノロジー	図面解読力、予算設定、管理能力
	菌の知識と活用法
	バイオ関連、食品の知識
	情報工学

新規・成長分野	必要とされる職業能力
j. 都市環境整備	通信技術
	専門技術
	通信技術
l. 新エネルギー・省エネルギー	精密技術、応用技術、化学的技術能力
	自然エネルギー（ソーラーパネル、風力の発電等）知識
	化学工学、工業化学の基礎知識
	各種技術的知識、顧客との対応能力
	専門知識、情報処理、収集、企画力
	新工法の開発能力
	水車他水力発電用設計技術
	専門知識、幅広い分野の知識、情報収集、対応能力
	省エネ機器知識、空調システム知識
	新技術に対する適応力
	送電技術サービス（建設、保守、地域対応）
o. 住宅	アルミサッシ業界の知識、顧客との接客、対応能力
	住宅資材の専門知識、工程管理
	住宅の耐久消費材 - 給湯機、水洗機器の製造につながる加工技術、組立技術
	リフォームの知識
	ロール成形技術力
	創造力、行動力、提案力、達成しようとする意識力
	基礎杭の量産技術
	情報収集、処理能力、顧客との接客、対応能力
	二級建築士、接客能力
	住宅リフォーム、電気、住宅工事の顧客の開拓
	設備機器の知識、顧客との接客、対応能力

1 - 7 退職予定者に対する企業施策

(1) 退職予定者に対する教育訓練の実施状況とその方法(問15)

今後退職が予定される従業員に対しての施策としては、「6.資格取得の奨励」が最も多く14.1%の回答企業で実施され、以下、「12.自己啓発」(9.9%)、「2.専門能力の更なる向上」(8.4%)と続く。

これらの施策の実施方法としては、「6.資格取得の奨励」の場合は「業界団体の講習会」を利用される場合が最も多く(40.5%)、「12.自己啓発」の場合は「通信教育」(34.6%)、「2.専門能力の更なる向上」の場合は「職場ローテーション」(45.5%)が、それぞれ多くなっている。

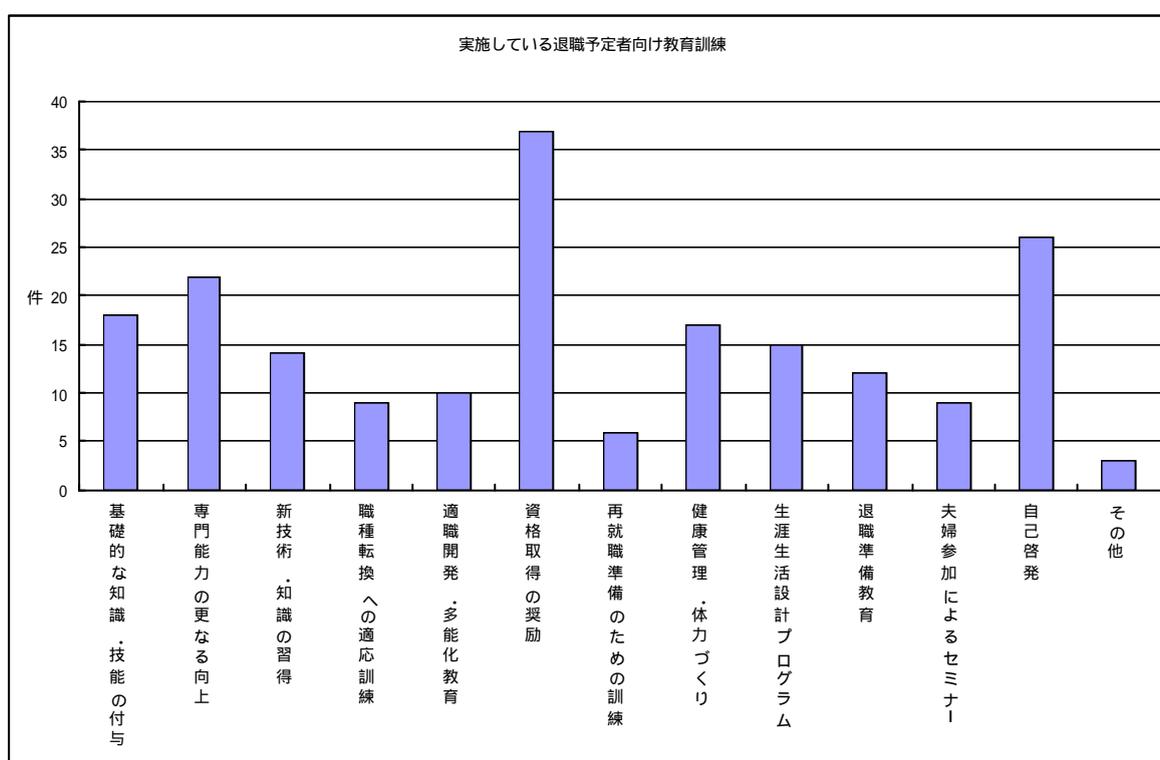


図3 - 15 退職予定者への教育訓練

(2) 退職予定者に対する施策例(問16)

自社で実施している退職予定者に対する能力開発制度等として、次のものがあげられた。

- ・退職予定者については、1年前に本人の今後の身の振り方について個人面談を行い、再雇用等を決定する。
- ・新技術等については、業界団体を通じて習得させている。他は全て外部教育を利用している。
- ・定年後その業務に適応し引き続いて60歳以後も仕事が続けられるかどうかの判断基準として、ローテーションの組変。

- ・光ファイバー接続技能取得、知識・技術の習熟のため研修に参加させている。
- ・外部機関の通信教育。
- ・希望者のみ夫婦で厚生年金基金（業界団体で組織）の施設で、退職後の生活設計、健康管理のあり方等を中心に、再就職問題も含め一泊二日で毎年実施している。

第2節 企業人事担当へのヒアリング調査

2-1 調査目的

新規・成長分野等について、高齢者の就業が可能な分野、業種、職種、職務内容の詳細を把握し、本調査（アンケート調査）結果の補強を目的とする。

2-2 調査対象

アンケート回答企業及び当研究テーマ調査研究会委員企業 合計20社

アンケート回答企業については、回答のあった企業の中から、高齢者雇用・能力開発について知見があると思われる企業を業種や高齢者就業職種のバランスを考慮しながら抽出した。また地域による違いをみるため、東京圏だけでなく、大阪圏及び札幌圏の企業についても調査した。

業種別分類等については、下表参照。

業種	企業数	所在地	主要製品・サービス	親会社
一般機械器具製造業	3社	大阪 神奈川 大阪	空気圧縮機、塗装機器 農業機械の電装部品 プラスチック粉碎機	なし あり なし
金属製品製造業	3社	東京 東京 札幌	架線金物、街路灯 配電盤の筐体 ネームプレート	なし なし なし
電気機械器具製造業	3社	大阪 東京 東京	スイッチ設計・組立 抵抗器製造、入出力装置販売 半導体製造装置の開発、製造、販売	なし なし なし
輸送用機械器具製造業	1社	神奈川	自動車用フィルター	なし
プラスチック製品製造業 化学工業	1社	東京 東京	プラスチック容器成形 商品包装用ラップ	あり あり
精密機械器具製造業	3社	大阪 東京 東京	工業用計器 光学レンズ製造 麻酔器などの医療器具	なし なし なし
設備工事業 電気通信工事業	2社	東京 札幌	情報通信システムエンジニアリング 電気工事、通信工事	あり なし
事業サービス 技術者派遣	3社	千葉 神奈川 東京	ビル設備管理請負 CAD設計派遣 半導体・液晶製造に関する各種サービス	あり なし なし

2 - 3 調査内容

高齢者向き仕事の内容についての職務分析

高齢者にその職業能力を重視した理由の調査

高齢者に必要としている職業能力の内容についての補強調査（具体的に記述された内容について確認調査する。）

高齢者の雇用が見込まれる職務内容と必要な職業能力についての補強調査具体的について確認調査する。）

新規・成長分野で高齢者に必要とされる職業能力についての補強調査（記述内容について確認調査する。）

新規・成長分野において高齢者を活用している好事例収集

高齢者雇用が見込まれる業種の職務分析結果を職務、仕事、作業をまとめ、データベース化し、高齢者の自己評価に活用できるようにする。

2 - 4 調査結果のまとめ

(1) 高齢者雇用の実態

「本来であれば若年者を採用したいが、若年者が採用できないため仕方なく高齢者を採用した」というケースが多いが、「若年者より高齢者の方が定着率が高い」「高齢者の方がじっくり作業に取り組み、よい製品ができる」などの理由で積極的に高齢者を採用しているケースもある。「試作」や「機械の調整」など高度の熟練を要する作業の場合は、後継者の確保・育成が難しいこともあり、高齢者に見込める限り続けてもらうというケースが多い。さらに、高齢者の活用を社会の当然あるべき姿として積極的に推進しているケースも、多くはないが見受けられる。

『今後の高齢者雇用についての考え』については、自社で定年を迎える高齢者群への対策を検討しているケースがほとんどであり、自社以外の高齢者を人材として積極的に活用しようと考えているケースは、ad hocな需要としてはあるが、体系的に考えているケースは、ほとんどみられない。また高齢者を雇用する場合はほとんど全ての場合が（経験を要する仕事/要しない仕事に係わらず）即戦力の人材を求めており、高齢者に対し社内で必要な職業能力を身につけさせるという考えはみられない。したがって、公的機関による高齢者就業のための職業能力開発が必要とされよう。

親会社を持つ場合は、親会社が子会社を高齢者対策の1つとして位置づけており、親会社から転籍してきた高齢者を雇用しているケースが多い。その場合、採用基準等は明確ではなく、必ずしもその高齢者の持つ職業能力にあった業務が与えられているとは限らない。また顧客企業から定年を迎えた高齢者を営業担当として迎えているケースも多い。

高齢者を雇用する場合は、ほとんどが年金を前提とした給与体系であり、定年退職前

より支給額は下回っている。

なお高齢者の活用策として、自社での再雇用・定年延長ではなく、能力を持った高齢者の独立開業・分社化を奨励しているケースもあった。

(2) 高齢者の就業が見込める分野、業種、職種

一般機械器具製造業では、高齢者が就業見込める職種として「営業」や「在庫管理・資材管理・物流管理（出荷業務等）」があげられた。この理由としては、製造業の営業の場合、製品について相当の知識を持っている必要があり単に営業のノウハウだけではやっていけないこと、在庫管理・出荷についても部品点数が多いために効率的に業務を行うためには製品そのものについての知識が必要となること、などが理由としてあげられている。すなわちこれらの職種へ的高齢者の就業に関しては、自社の生産職種についてのある程度の経験が前提とされている。他の業種でも「在庫管理・資材管理・物流管理（出荷業務等）」が高齢者が就業見込める業種としてあげられたが、その場合は、経験を要しない軽作業であり高齢者向きという理由であげられており、同じ職種でも求められる職業能力が異なっていた。また、汎用機による加工業務については、経験を重視して中途として他社にいた高齢者を採用するケースが多い。

電気機械器具製造業や精密機械器具製造業では、高齢者が就業見込める業種として「設計（電子回路設計、機械設計、光学設計）」をあげるケースが多かった。これらの業種では機種変更が頻繁であり生産量も多い一方で技術が複雑化しているため、経験を持つ設計技術者の需要が大きい。設計自体がCADに移行してきているためこれまではCAD操作技術を持たない高齢者の活用は難しかったが、逆に言えばCAD操作技術さえ持っていれば豊富な経験を持つ高齢設計技術者は若年設計技術者以上に必要とされているといえ、設計技術者へのCAD教育が強く望まれよう。

電気工事業、電気通信・信号装置工事業、設備工事業においては、高齢者が現役の時代は1人でシステム構築の全工程を受け持った時代であるため多種多様な経験を積んでおり「全体を取りまとめる」エンジニアリング能力が養成されているが、現在では分業化が進んでしまっているため1人で全工程を受け持てるような人材がおらず、かえって情報通信技術（ハードウェア構築）業務における高齢者の利用価値が増している、との指摘もあった。この「高齢者の方がシステム全体を知っている」ことから、例えば取り扱った説明書の作成やユーザー導入教育なども、システムの全体を知っている方が有利であるため高齢者向きであるとの指摘があった。

多くの業種で、「簡単な生産業務（例：加工、組立作業）であるため、全く経験がない場合でも高齢者の就業は可能」とする作業も、多くあった。また各業種を通して、ある企業が従来自社ではあまり経験のない新規成長分野へ進出しようと考えた際は、その分野あるいは関連分野での経験のある高齢者を探すことが多い。

従業員規模別にみると、特に小さな町工場が急速に拡大してある程度の規模の会社となった場合、会社の成長に社内組織体制の確立や人材の育成がついていかず、経営面や技術面でマネジメントを担う人材が不足している状況になる。このような企業では、中堅企業や大企業でマネジメント（生産管理、工程管理、品質管理、施工管理等）を経験した人材を欲している。また「経験が（そのまま生かせる訳ではないが）応用できる分野」としては、安全衛生管理などのスタッフ的な公的資格を持ちながらその資格以外の仕事もやってもらうというケースがあげられた。すなわち中小企業ではこれらの資格を持つ者を育成する余裕がないため、既にこれらの資格を持っている高齢者に来てもらった方が効率的という考えである。同様のパターンとして、資格ではなくても、ISO9000やISO14000、Just In Time方式、KAIZENなどのノウハウを持つ高齢者も活用価値が高い。

高齢者が雇用される場合、「熟練技能の伝承」「後継者育成」が期待されるケースが多い。今回調査対象とした規模の企業では、専任の教育担当職を設けることは企業体力的に厳しいため職種としては明確に浮かび上がってこなかったが、このような教育担当職種も高齢者就業可能性の高い職種の1つであり、今後ますます重要となろう。

なお交代制職場など肉体的条件が厳しい職場については、高齢者の就業は困難との指摘があった。また高齢者雇用に関しては、加齢による視力の低下や動作の機敏さの減少、もの忘れなどによってミスが誘発されないか懸念していると指摘する声もあった。

（２）必要な職業能力、特に付加することが求められる職業能力

技術の進展・市場の変化が激しい現在において、ある分野での就業を続けるにしても、これまでに培ってきた専門知識や技術・技能に安住するのではなく、常に技術の進展・市場の変化に応じて新しい知識や技能・技術を身に付けることが必要なのは、高齢者に限らず必須の事項である。

これに加えて、高齢者就業を考えた場合、次のような職業能力を新たに付加することが必要であると思われる。

「経験がそのまま生かせる業務」「経験が応用できる業務」の場合、「設計」「加工」といったその業務の遂行に必要な一番大元となる職業能力についてはそれまでの職業経験で十分育成されており、若年層を上回っている場合も少なくない。したがってこの場合に高齢者就業を前にして習得が必要とされるのは、その業務を効率的に遂行するために使われている2次的（付加的）な職業能力、具体的にはCAD操作やコンピュータ操作、情報処理ソフトウェア利用、といったコンピュータ利用に係る能力である。ただしこのような業務に就業する場合、高齢者はそれらの実務にあたるというよりも、まとめ役・指導役的役回りとなることが多いことから、必ずしもそれらコンピュータ利用の実践能力まで備えておく必要はなく、コンピュータ利用によって「何ができるようになる

か」、「どこがどう変わるのか」などのコンピュータ利用に係るメタ的知識と最低限の操作能力が習得できていれば十分と考えられる。

「経験が応用できる業務」の中でも、生産管理・工程管理・品質管理・安全衛生管理などのスタッフ的な業務の場合には、特定の企業文化の中で形成されてきたこれらの職業能力をより多くの企業に汎用的に適用できるようにするための知識の体系化・再構築などの能力開発が必要であろう。さらにこれらのスタッフ的な業務については、再就職先では複数の業務をこなすことが要求されることが多いため、それまでの経験上習得が容易な隣接領域については、再就職前に身に付けておくことが個人のエンプロイアビリティを増すことにつながる。

「経験が応用できる業務」の中でも、生産職種から営業職種への転換については、営業職種に関する通常の職業能力開発コースと同様のものが必要とされよう。

上述のように、教育担当職種は中小企業レベルではまだ十分に1つの職種として確立はされていないが、「経験が応用できる業務」の重要な1つと考えられよう。高齢者が後継者育成役を担う場合、これまではその高齢者独自のやり方で後継者育成を図っていたものと思われるが、それでは非効率的で必ずしもうまく後継者が育成されるとは限らない。今後は「教育指導能力」についてもきちんと体系的に習得させる必要がある。

「経験は全く必要としない」職種の場合では「理解力」「まじめさ」「言われたことをきちっとやる」といった職務能力がまず指摘されるが、高齢者が就業する場合には、これらに加えてリーダーシップやマネジメント力を要求するケースが多かった。これは、高齢者が就業した場合はその職場の中でも年齢が上に位置してしまうため、明示的/非明示的にかかわらず、日本の労働慣行上、必然的に『(人間関係の)まとめ役』的役回りが要求されるためと思われる。

なお、発注者側・大企業側で働いていた者が再就職して受注者側・中小企業側で働くようになった場合、それまでの発注者側の意識がなかなか抜けきれないケースがあり、そのような場合はうまく定着しないことが指摘された。このことは、再就職の場合に、このような立場の転換についての事前カウンセリング(意識転換訓練等)が必要であることを示している。

2 - 5 ヒアリング調査事例

ヒアリング調査を行った企業の中から代表的な10社の事例を次頁以降に紹介する。事例に具体的な仕事・職務内容が記述されている場合があるが、先行して実施したアンケート調査の各社の回答を具体的に聴きとりしたものである。

ヒアリング事例 1

会社名	〇社（金属製品製造業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数300名。うち営業職は、本社25人、支社5人、その他も含めて合計30人強 ・配電・通信線用架線金物、スタッド、街路灯、フェンス、などを生産
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・工場の技術者や現業の人は高齢者になっても働ける。 ・定年は60歳である。現在は「会社が認めた者のみ再雇用」という規定である。例えば特殊な専門技能所有者など。 ・これまで中途採用してこなかった理由としては、中途採用だと上に立つ人が（年齢の関係で）使いにくい場合がある。 ・製品開発（出向者）50歳代 1名 ・営業・販売支援（中途採用者）60歳代 2名
高齢者を雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・営業管理（営業計画実務、販売予測、債権回収補助業務、市場調査分析、新製品開発支援） ・若い人材の教育の意味もあり製品開発 ・新規顧客の開拓 ・技能伝承は溶接技能（アーク溶接）の低下を心配している。
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・営業活動 ・プレゼンテーション能力（交渉力） ・入札 ・物流管理 ・入出庫管理

ヒアリング事例 2

会社名	M社（金属製品製造業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数54名 ・配電盤や計装盤の筐体などの製作（板金加工と塗装） ・E製作所の協力会社 ・今後の業績は、「急速に伸びる」と予想している。 ・新規・成長分野への進出として「新製造技術」
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・就業規則上、定年は65歳、しかし働く意志のあるなら延長する。 ・経験がなければできない仕事なので半数が高齢者である。 ・有資格者、板金、溶接、製缶の経験者
高齢者を雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・経験の浅い従業員には標準的なものを扱い、難しい加工は熟練者が行う。 ・機転・応用が効く年輩者が必要となる。若年者では技能的に不足である。 ・「経験を応用できる仕事」の例としては、配電盤の内部に断熱材・吸音材を入れることによって中にディーゼルを入れても音を抑える、というものがある。「中に入れるものに見合った図面を顧客と打ち合わせながら当社で作って、製作する」という意味で、今までとは違うものである。今まで図面はメーカーが作っていた。 ・盤体製造
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・溶接（溶接は、半自動） ・プレス加工 板金（プレス加工）としては、「抜き」「曲げ」 ・金属塗装 塗装の「検査」は、具体的には肉眼で見る「外観検査」である。特に原子力の場合は、膜厚測定も行う。一般用は仕様により変わる。

ヒアリング事例 3

会社名	K社（精密機械器具製造業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数150名（内60歳以上3名：現業1名、事務2名） ・設計から組立（製品との組み合わせ）まで、レンズ製作の全ての工程を社内一貫生産できる ・工場の勤務時間は8～17時で、残業は2時間ほど。
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・定年は60歳。65歳まで希望者全員は継続雇用する制度が一昨年作られた。現在は主に事務部門が適用対象となっているが、これからは現業部門でも適用対象者が増加してくる。 ・継続雇用の場合、それまでの経験を重視して、従来行っていた職種に就けている。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・プレスを使い多品種多量生産を行っており、その中の「プレス」、「レンズ研磨」、「組立（レンズの製品への組み込み）」の各工程で高齢者の雇用が可能。各工程で担当者は分かれており、特にプレスや組立工程では経験はそれほど必要としない（繰り返しの単純作業であるため）。 ・設計陣が手薄なため、「レンズの設計」に関して他社で光学設計の経験がある人がいれば、雇用したい。
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・プレスや組立について経験はそれほど必要としないため、むしろ「対人関係構築能力」、「リーダーシップ」、「組織運営能力」などが必要とされる。高齢者を雇用する場合には、集団を「まとめる」ことを期待したい。 ・ただし、加齢による視力低下や動作の機敏さの減少、もの忘れなどが著しい場合には、雇用の障害となりうる。

ヒアリング事例 4

会社名	C社（金属製品製造、印刷加工製品製造）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数101名 （内60歳以上16名：現業10名、技術1名、事務5名） ・生産現場も日勤のみ ・新規・成長分野関連として「オゾン発生装置」を産学協同で開発し、製造・販売している
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・定年は60歳。以後は65歳までは面倒をみることにしている。ただし昇給はしない。 具体的には、現業の人はパートになる（日給月給となり、仕事はそれまでの仕事だが、役職は、はずれる）が、営業の人は経験も必要であるため現状（正社員としての雇用）のままである。65歳過ぎた者も社内には若干名いる。 ・高齢者及び身障者の中で希望者（フルタイムで働くのは肉体的にきつい場合）については、短時間労働で対応している。 ・「若年者も高齢者も相応の人数がいて、年齢バランスが取れているのが会社としてのあるべき姿」との基本的考えから、現社長が営業部長だった2年前に高齢者雇用を提案。 ・経営的にみると、高齢者は一度大病をすると元気・意欲が急激に下がる傾向がみえるのが難点。 ・中途採用者に対しても、特段の訓練等はしていない。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「プリント配線板の製造」「精密板金の製造」「プラスチック加工、彫刻」「印刷」などの工程で高齢者の雇用が可能。
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・生産現場の場合、パートとしての採用については全く条件をつけていない。全くの素人でもよく、今後ISO化が進めばその傾向はさらに増す。したがって職務経験よりも、「理解力」、「まじめさ」と言ったものが必要とされてくる。ただし、どのような仕事であれ中途社員が身に付けているそれまでの仕事の経験は、様々な面で生え抜き社員にも好影響を与える（特に管理面：生産現場は昔風の職人気質が強いため）。 ・「プリント配線板の製造」「プラスチック加工、彫刻」「印刷」では、市場環境の変化に即応するために「新技術への適応力」「状況変化に対する対応能力」「判断力」が求められる。 ・従来機械工学的背景の技術者が多かったが、新規・成長分野に取り組むために、化学工学的知識を持つ技術者を必要としている。

ヒアリング事例 5

会社名	H社（電気・通信工事業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・資本的には独立 ・従業員数78名（内60歳以上3名：全員事務部門） ・「電気工事」「通信工事」「無線伝送工事」が事業の3本柱。 ・業界としては景気が悪く、先行きも不透明である。業界の下請構造に原因はあり、構造的な問題である。
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・定年は60歳で、会社側が必要と認めた者は定年延長となる（上限なし）ただし業務内容的に、高齢になっても気力・体力は必要。 ・60歳以上3人のうち、2人は生え抜き、1人は中途。以前は営業に70歳超えた人がいた。 中途者は役人OB。ただし『天下り』の指定ポストという意味ではなく、以前からお互いによく知っていたので彼の役所退職を機に当社に来てもらった。 ・現業で年齢が相応に達した人でも、（本人が働きたい限りでは）そのまま当社で管理業務を担当しているか、またはアルバイトで協力会社の作業員として働いている。それまでと同じような仕事に就いているもの。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・現業の技術部門：通信、ネットワーク技術者等 ・営業
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・中途で採用する場合は現業部門が中心対象となるが、「それなりの能力・経験がある人」が条件となる。ただし、現業技術部門は日進月歩であるため、単に「知識がある」では不十分である。 営業や経理ならまだしも、現業部門は未経験者には難しい。 ・建設工事では有資格者でないといけない工事も多いため、資格取得は社内でも奨励しており、また資格保持者は優先的に採用したい。 ・営業部門については、官庁営業独特の営業のやり方があるので、そのやり方の経験を持っている人が望ましい。 ・新規・成長分野であるネットワーク・インフラ分野関連業務の就業には、「情報処理ソフト」「システム提案」などの職業能力が必要となる。これらは、当社社員が自分自身でシステムを開発するというよりも、他社に作らせるための知識やコーディネート能力が必要という意味であり、その点、高齢者も取得可能だと思われる。

ヒアリング事例 6

会社名	K社（精密機械器具製造業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数47名（内60歳以上1名） ・麻酔関係を中心とした医療器具の設計・製造・販売・メンテナンス。メンテナンスは客先に出向くこともあるが、多くは当社に持ち帰って行う。 ・業界トータルとしては伸びていく傾向にある。全国で3,000社程度。大手と中小との間では棲み分けがある程度できている。ただし最近、外国勢の安売り攻勢が厳しい。 ・特に営業関係では、会社間の引き抜きも多い。 ・生産規模としては、月産数十台程度。 ・製品サイクルは3～4年に1回程度 ・中途採用を募集する際は、「製造経験がある人」程度の条件で、ハローワークや求人誌に出す。医療とは限定しない。
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・定年は60歳で、嘱託として65歳までは雇用可能。 ・現在のところ、技術・営業では定年退職者が出ているが、製造ではまだ出ていない。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「器械組立」、「検査」、「メンテナンス」 ・「設計」については、医療機器という特殊性があり、人体学・生理学の知識や医者とのコミュニケーション技術も必要とされるため、他業界からの移動は不可能ではないが容易ではない。ただし、（当社の規模では無理だが）そのような知識が必要とされる基本設計の次段階の詳細設計や全体の設計管理のような職務であれば他分野の設計技術者の参入も可能であろう。 ・「技術」から「営業」への転換は、ありうるが、その逆は難しいのではないか。
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・「器械組立」は比較的単純作業であり要求精度も1/100ミリ程度であるため、「言われたことをきちっとやる」「緻密」であれば高齢者の就業は可能（部品製造は外注している）。「今まで機械をいじっていた」程度であれば十分である。 ・仕事が集中した時の業務調整能力や医療についての専門知識は、あった方がよい（必須ではない）。

ヒアリング事例 7

会社名	M社（事業サービス業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業内容はグループ会社と同じだが、「高齢者の雇用モデルを独自に作る」というコンセプトに基づき、「年齢は背番号、人生に定年なし」をキーワードに別会社として設立。 ・ 社員数約360名。ほとんどが正社員。 ・ 経営的には厳しく、ようやく利益が出るようになった状況。
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・ 入社資格は60歳以上。65歳定年だが、本人の希望や健康状態等に応じて70歳まで延長可。その結果、平均年齢64歳、最高齢78歳。 ・ 年俸制であり、公的年金の標準的受給額と会社よりの諸給与の合算額（年金併給システム）により、年収380～400万円を基本に考えている。 ・ 当社に応募してくる人は、大手企業で定年を迎え、持ち家があるなど、生活基盤がある程度しっかりしている人が多い。これらの人が収入を得ることを目的にではなく、「身体が動くうちは働き続けて社会に貢献したい、また自分の持っている経験を次の世代に伝えたい」という気持ちで、応募してくる。 ・ 全員に「シニアマネージャー」という役職名を与えることで、高齢者の働きがい・プライドに配慮している。 ・ 募集は、当社が請け負う業務が決まった段階で行うため、勤務地や勤務条件、必要とされる業務経験・能力等も明確であり、ミスマッチも起こらない。 ・ 原則日勤（9～18時）、週5日
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建築設備の運転、監視、点検、整備及び同業務の補助 ・ 電気・電子・機械・建築の設計及び設計・施工管理 ・ 電子機器・制御機器類の修理サービス
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「高齢者が現在持っているスキルに付加して、新しい職場へ対応」が基本である。これまでの経験と全く変えるのは大変だし、過去の職務経験を否定することにもなってしまう。 ・ 技術系以外の人（営業、総務、経理）も多少いるが、基本は技術系の募集。募集資格として、「電気・ボイラ・設備・建築等の技術関連業務の経験者及び有資格者並びに、技術職を志望する強い意欲のある人材」。 <p>採用基準としては、 スキル、 人物の安定性・人柄、 体力</p>

会社名	S社（電気機械器具製造業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・スイッチの設計・組立（量産） ・本社工場以外にも3工場あり、従業員は150名 ・大手家電メーカー協会の内では業者の絞り込みが厳しくなってきたおり、ISO9000やISO14000を取らないと難しい。 ・「電化製品の10年周期」で、現在買い換えの時期に入ってきている。そのため、今後5年間は当社の業績もやや上向きでないかと予測している。
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・定年が60歳、勤務時間は8時～17時。交代制は引いていない ・昔は取引企業である大手家電メーカーを定年して当社に移ってきた人がおり、60歳で定年を迎え後、当社で65歳まで働いていた。 ・高齢者は、62～63歳の方が2人。当社の治工具はその方が1人で作っており、いなくなると困るので、定年延長（60歳で再契約）し、継続雇用の助成金をもらっている。 ・以前、事業部長をやっていた高齢者で、2年くらい設計者として働いてもらった。管理職の経験があり発想が豊かで、こちらが気づかない視点を提供してくれた。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・スイッチ設計の経験者であればベストだが、電気製品一般、さらには機械設計、製図の知識、CAD。設計経験者は、ハローワークでも広く募集しているため、すぐ応募が来るかとは限らない。逆に募集がないのは経理部門 ・「高齢者だからこそ、いい」という点としては、『仕事に精通していること』であろう。当該企業における教育担当 ・設計、治工具づくり ・新製品の生産が始まった時には、ミーティングを行うと共に、指図書が変わる。この指図書に添ってきちんと作業すれば、新製品でも対応できる。
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・新技術への適応力 基本的な部分は一緒でも上の部分が時代とともに代わってきているため。 ・スイッチ設計 設計の経験（機械の動き方とか細かいノウハウの理解）

ヒアリング事例 9

会社名	S社（電気・通信工事業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数57名（内60歳以上13名） ・情報通信システムのエンジニアリング ・次世代携帯電話技術関連 ・ソフトウェア開発・設計
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・昔の経験の活用は難しくなるが、デジタルの世界になってもアナログの技術も必要なので、昔の経験を活かす機会はある。 ・定年は60歳であり、65歳までは1年更新の嘱託 ・現場を含めた実務をやっている。 ・子会社へ出向、転籍もある。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢者を長時間かけて訓練しようとは思わないので、高齢者が若者より有利な職務を選ぶ必要がある。 ・工程管理、施工管理、安全衛生管理 ・CADの教育者としては高齢者が向いている。スピードは要求されないし、仕事の内容に精通している。 ・取扱説明書の作成、技術指導も高齢者向きである。設備の内容、システムの全体がわかっているので、分かりやすい取扱説明書を作ることができる。 ・技術の最先端にはついていけないが、システムとして全体をまとめる力は上である。 ・通信保守の仕事は、24時間勤務となり、体力的な面もあるので高齢者は不適
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・CADを習得できていればかなり活用される。 ・ハードを組み上げるシステム技術が必要 ・1人で動けることが条件であり、専門部門の人には技術的な能力を重視

ヒアリング事例 10

会社名	A社（プラスチック製品製造業）
企業概要	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員数47名（内製造部30人弱） ・勤務形態：24時間3直3交代 ・プラスチック容器の設計・成形・加工・印刷
高齢者雇用の実態	<ul style="list-style-type: none"> ・60歳定年制と取っているが、本人に働く意志があればそのまま延長する。 ・延長しても給料は下らない。 ・機械の調整は熟練が大事であり、高齢者が必要 ・技能伝承にベテランが必要 ・高齢者1名は親会社から回ってきた人。 ・一番高齢の人は、70歳になる女性である。成形を担当している。 ・製造現場において、「高齢者だから」という配慮は特にしていない。
高齢者の雇用可能な仕事内容	<ul style="list-style-type: none"> ・経験を応用できる仕事の分野は「管理」 ・製品管理、物流管理、生産管理は、一般的な管理能力があればこなせる。 ・営業・販売支援、物流管理
必要な職業能力	<ul style="list-style-type: none"> ・生産現業職は経験をそのまま活かすことができる。 ・特定分野の専門知識・熟練技能はOJTしかない。 ・品質管理やISO9000の知識 ・視力が落ちてくると、製品の目視チェックができない。 ・3交代制のため体力を要する。

第3節 従業員アンケート調査

3-1 調査概要

(1) 調査目的

高齢就業の価値観、自己啓発の意識について、職務経験や加齢による差異を明らかにする。

(2) 調査対象者及び調査対象者数

付加訓練を意識し、数年後の定年予定者のみを対象とはせず、企業調査対象企業に働く45歳以上の従業員とする。

目安として、次の部門別割り当てを提示。

表3-9 個人調査の対象職種と人数

対象職種	人数
専門的・管理・事務部門	2～3人
生産部門（現業職）	2～3人
合計	5人程度

1社につき5名 合計で、2,000社×5名＝1万人

(3) 調査期間

発送日 平成12年12月11日

回収締切日 平成12年12月22日

(4) 調査方法

質問紙による企業を通じた配布・回答者個人からの郵送回収

質問紙：資料 高齢者がいきいきと働き続けていくための職業能力開発のあり方についてのアンケート（従業員調査票）

(5) 調査主体

厚生労働省委託調査として、雇用・能力開発機構職業能力開発総合大学校が実施調査実務を株式会社三菱総合研究所が担当

3 - 2 回答者の属性

合計 773 社から回答を得た。回収率は 7.8%。

調査実施時期が年末の繁忙期にあたり、さらに回答者への直接配布ではなく企業を通じての配布であったため、当初予想していたよりも低い回収率となった。

(1) 勤務地もしくは居住地

返信用封筒に押印された消印から判断された、回答者の勤務地もしくは居住地の分布は、以下のとおりである。

東京都からの回答が最も多く 115 件、次いで大阪府から 98 件、愛知県から 91 件、神奈川県から 80 件、であった。

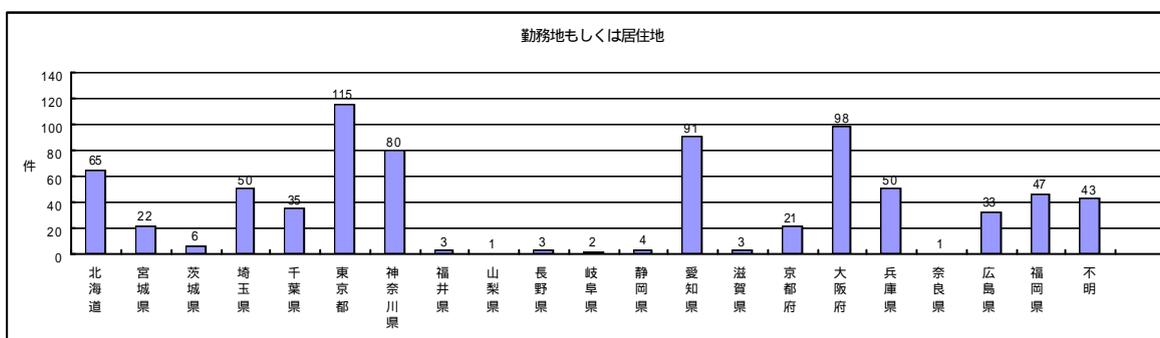


図 3 - 1 6 回答者の勤務地もしくは居住地

(2) 回答者の年齢と性別 (問 1)

回答者の年齢は、「50～59歳」が最も多く 57.7% を占め、以下、「40～49歳」が 23.2%、「60歳以上」が 12.3%、であった。

地域別にみると、関東ではやや「40～49歳」の回答が多く、「39歳以下」の回答が少なくなっている。回答者の性別は、男性が 84.7%、女性が 13.1%、であった。

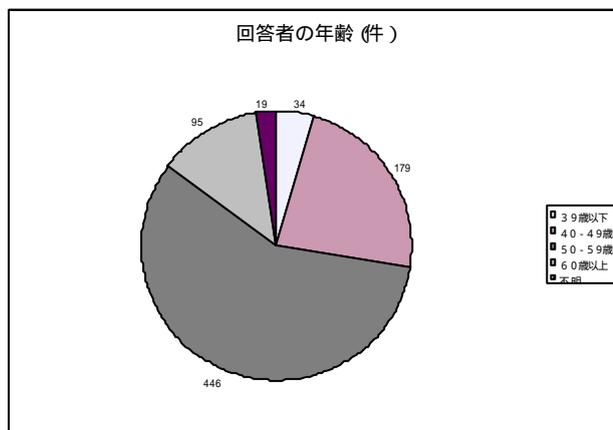


図 3 - 1 7 回答者の年齢

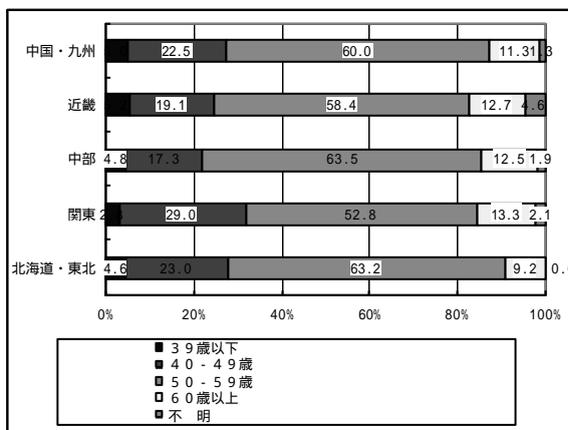


図 3 - 1 8 地域別回答者の年代

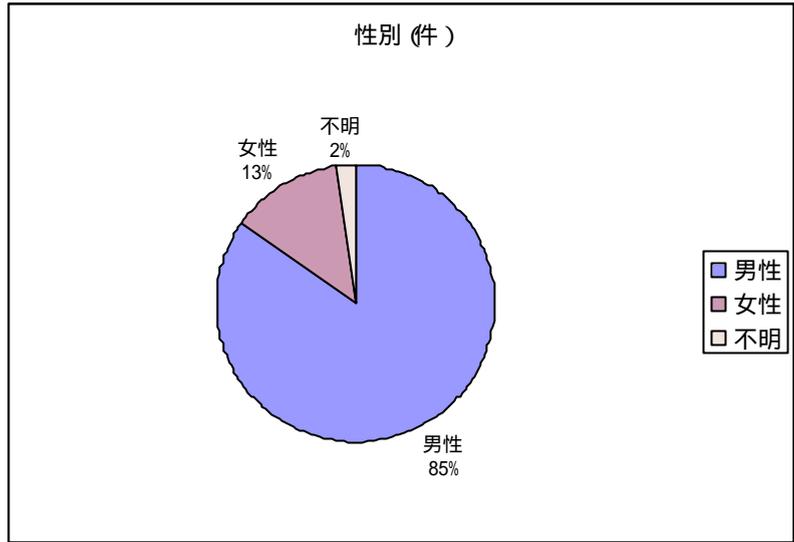


図 3 - 1 9 回答者の性別

(3) 所属している企業の業種 (問 2)

製造業からの回答が 69.7% (539 名)、建設業からの回答が 23.4% (181 名)であった。また、調査対象業種以外を自社の業種であると答えた場合も 4 %あった。

年齢別にみると、製造業で「50～59歳」、建設業で「60歳以上」からの回答が多くなっている。

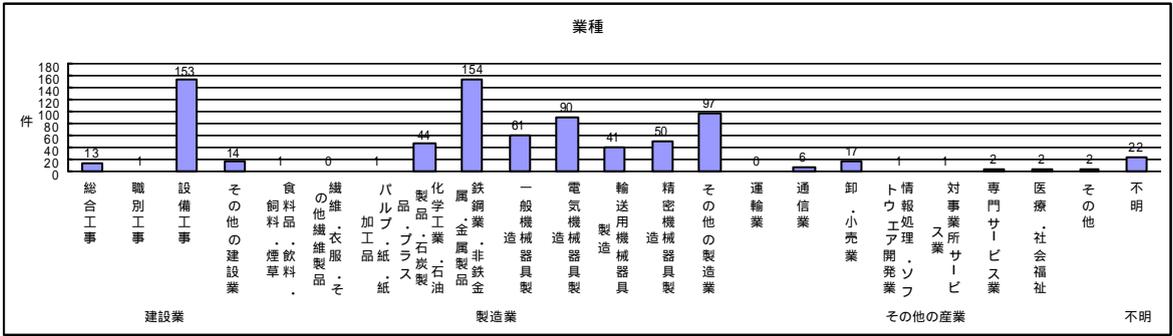


図 3 - 2 0 - 1 所属企業の業種

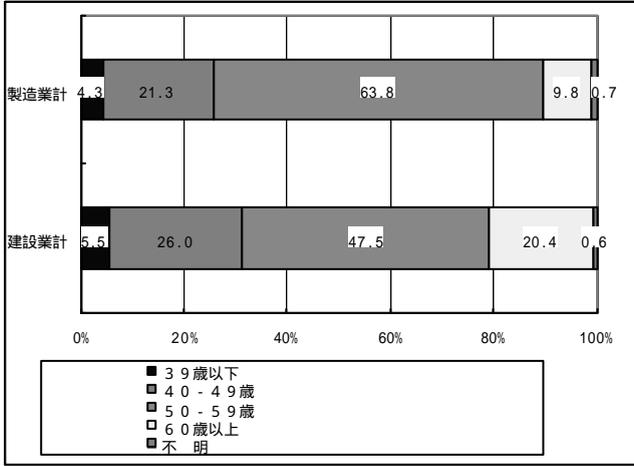


図 3 - 2 0 - 2 業種別回答数

(4) 現在担当している仕事の分野 (問3)

現在担当している仕事の分野としては、部門別計でみると、専門的部門が20.2%、事務部門が32.7%、営業・販売部門が11.8%、生産部門が30.3%、その他の部門が2.8%であった。個々の分野別にみると、「総務・経理など事務部門の管理職」が18.0%で最も多い。

年齢別にみると、「39歳以下」では「事務部門」からの回答が多くなっている。

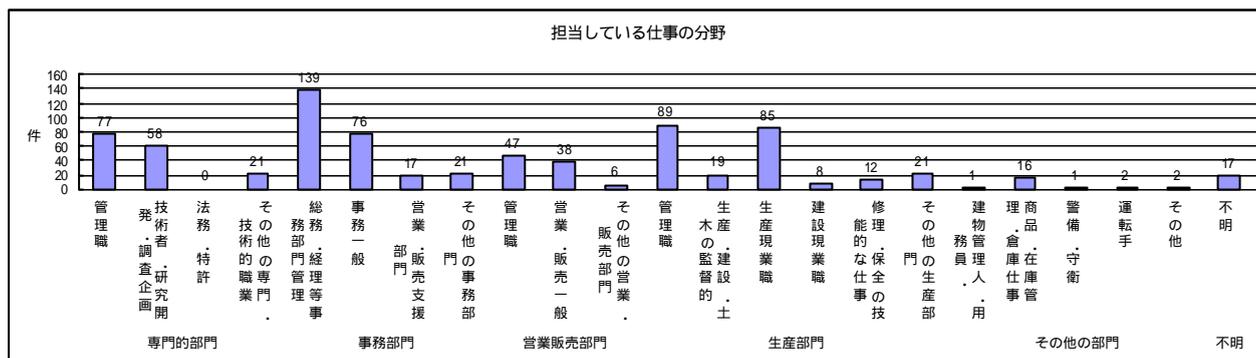


図3-21-1 担当分野

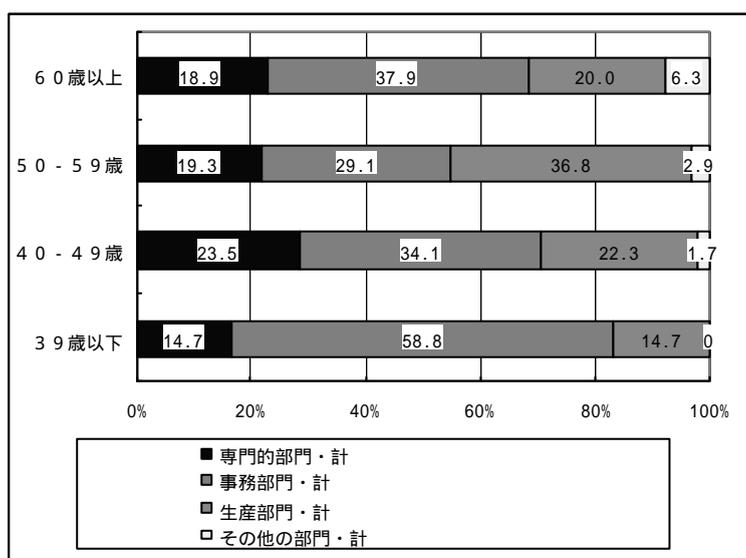


図3-21-2 業種別担当分野

3 - 3 高齢時における就業意識

(1) 働きたい職場(問6)

60歳以上になっても働くとした場合、どのような職場で働きたいかについて尋ねたところ、第1位としては、「現在の職場」が最も多く38.0%、次いで「通勤が楽な職場」が33.0%の回答者にあげられた。この2つが主要な回答となった。

第1位から第3位の合計でみると、「通勤が楽な職場」が最も多く77.5%、次いで「現在の職場」が56.4%となった。

第1位から第3位の合計について年齢別にみると、60歳以上の回答者の場合、「現在の職場」や「現在の職場に関連する職場」をあげる傾向が強かった。一方で、「職場にはこだわらない」とする回答は、年齢が上がるとともに少なくなっていく。

また担当する仕事の分野別にみると、専門的部門の場合は、「現在の職場」をあげる傾向が強く、「職場はこだわらない」をあげる傾向が弱かった。事務部門の場合、「通勤が楽な職場」をあげる傾向が強い。また営業・販売部門の場合「通勤が楽な職場」をあげる傾向が弱く、「現在の職場」をあげる傾向が強い。生産部門については、他の部門に比べて現在あるいは現在までの職場に拘る傾向が強いとは言えなかった。

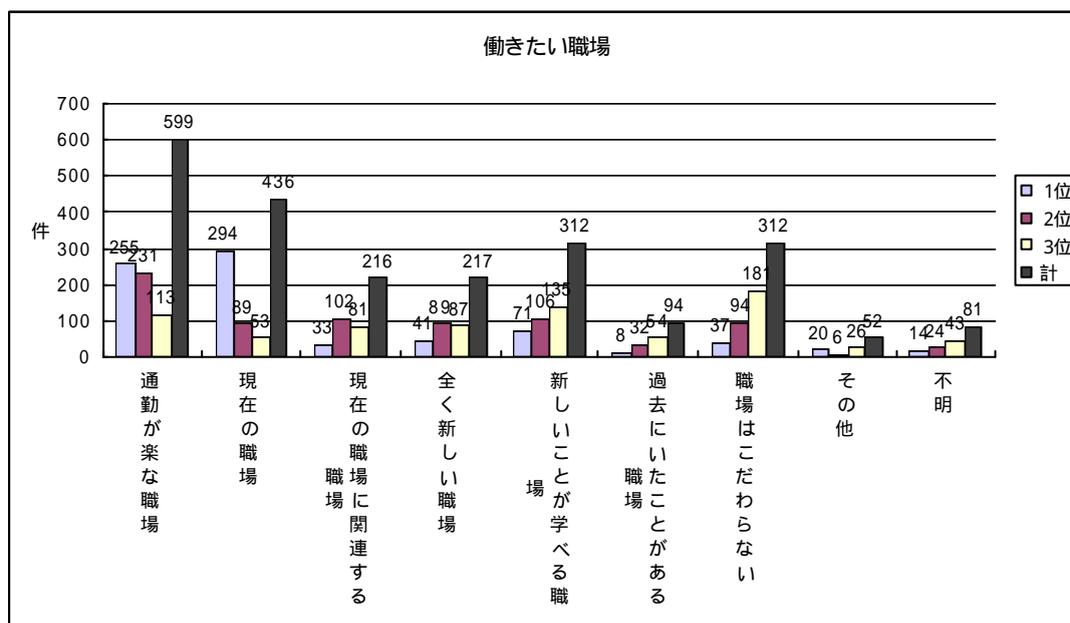


図3 - 2 2 - 1 高齢時働きたい職場

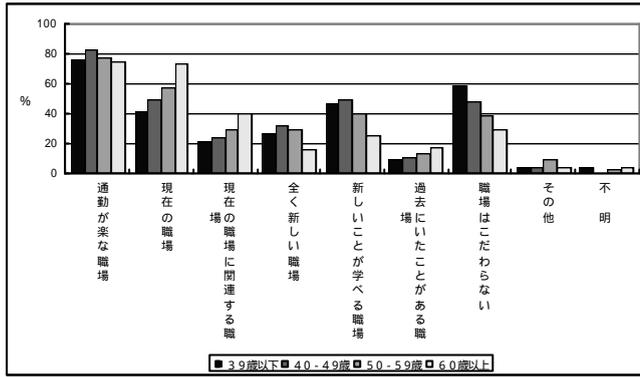


図 3 - 2 2 - 2 働きたい職場 (年齢別)

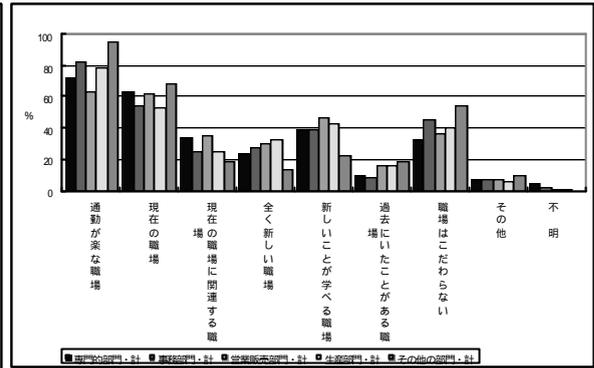


図 3 - 2 2 - 3 働きたい職場 (部門別)

(2) やりたい仕事 (問7)

60歳以上になっても働くとした場合、やりたい仕事は何かについて尋ねたところ、第1位としては、「これまでの経験を活かせる仕事」が最も多く44.6%、次いで「興味や関心のある仕事」が23.7%となった。一方で、「これまでしていた仕事と全く違う仕事」は3.5%、「仕事内容にはこだわらない」は4.8%と、非常に少なかった。また、「これまでの経験を活かせる仕事」の方が、「これまでしていた仕事」や「これまでと関連した仕事」より多かった。

第1位から第3位の合計でみると、「これまでの経験を活かせる仕事」が最も多く76.1%、次いで「興味や関心のある仕事」が65.8%となった。

第1位から第3位の合計について年齢別にみると、60歳以上の回答者の場合、「これまでしていた仕事」とする回答が52.6%と非常に大きく、反対に「給料が高い仕事」は24.2%、「仕事内容にはこだわらない」は18.9%と、他の年代と比較して少なかった。

また担当する仕事の分野別にみると、専門的部門の場合「これまでの経験を活かせる仕事」をあげる回答が多く(85.3%)、「これまでしていた仕事と全く違う仕事」をあげる回答が少ない(12.2%)。それに対して、事務部門や営業・販売部門では「これまでしていた仕事と全く違う仕事」をあげる回答が多くなっている。営業・販売部門では、「これまでの経験を活かせる仕事」をあげる回答は比較的少ない(62.6%)。専門的部門や営業・販売部門では、働きたい職場(問6)として「現在の職場」をあげる傾向が強いが、そこでやりたい仕事としては、専門的部門の場合は「これまでの経験を活かせる仕事」であるのに対し、営業・販売部門では「仕事内容にはこだわらない」とする回答も多く、違った様相を見せている。

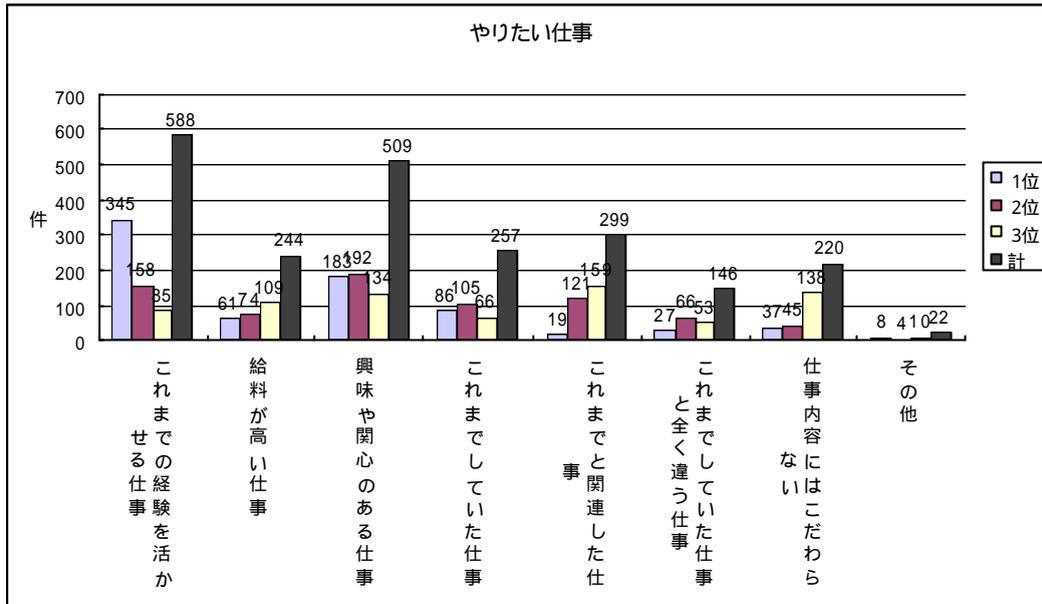


図3 - 23 - 1 高齢時やりたい仕事

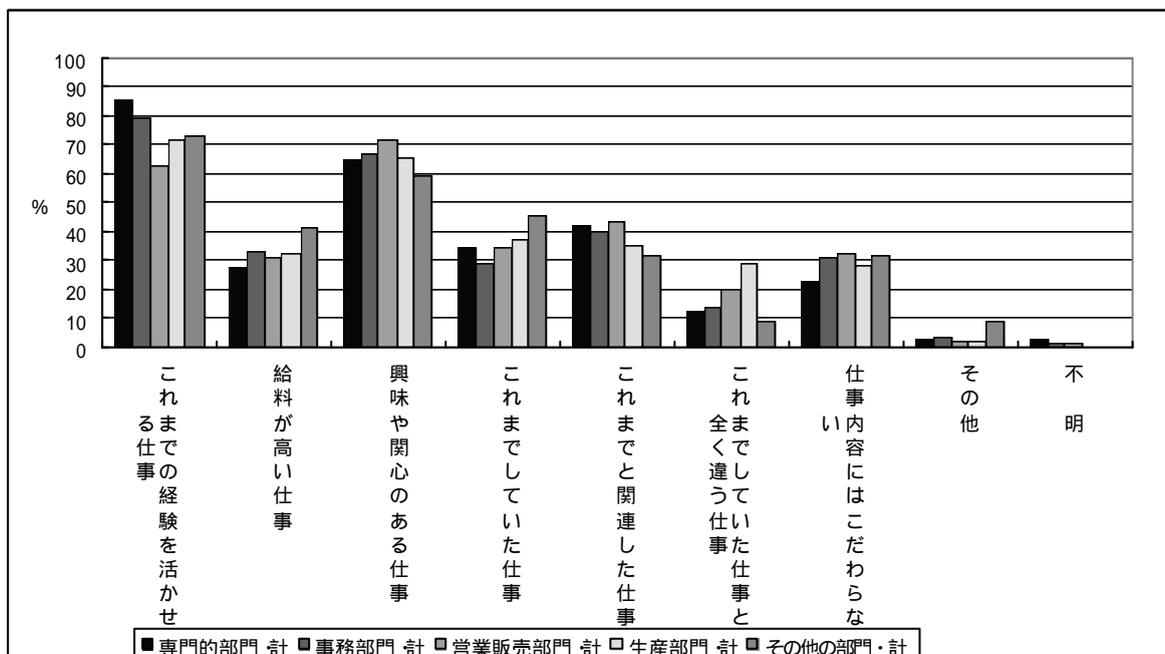


図3 - 23 - 2 やりたい仕事 (部門別)

(3) 仕事に期待すること (問8)

60歳以上になっても働くとした場合、仕事に期待することについて尋ねたところ、第1位としては、「生活資金を得る」が最も多く25.0%、次いで「経験を活かせる」が23.8%、「はりのある充実した生活を送る」が21.2%となった。この3つが主な回答であった。

第1位から第3位の合計でみると、順番が逆転して、「はりのある充実した生活を送る」が60.3%、次いで「生活資金を得る」が48.0%、「経験を活かせる」が44.6%と

なった。

第1位から第3位の合計について年齢別にみると、60歳以上の回答者の場合、「経験を活かせる」とする回答が63.2%で、他の年代に比べて圧倒的に多い。一方で、「生活資金を得る」「自分の夢の実現や趣味活動の資金を得る」は他の年代に比べて少なく、高齢者の就業の動機が金銭面よりも、「自分の経験を活かしたい」という気持ちの面であることがわかる。

また担当する仕事の分野別にみると、専門的部門の場合「経験を活かせる」をあげる回答が多く（56.4%）、事務部門の場合は「生活資金を得る」をあげる回答が多い（52.2%）。また営業・販売部門の場合、「経験を活かせる」をあげる回答は、比較的少ない（38.5%）。

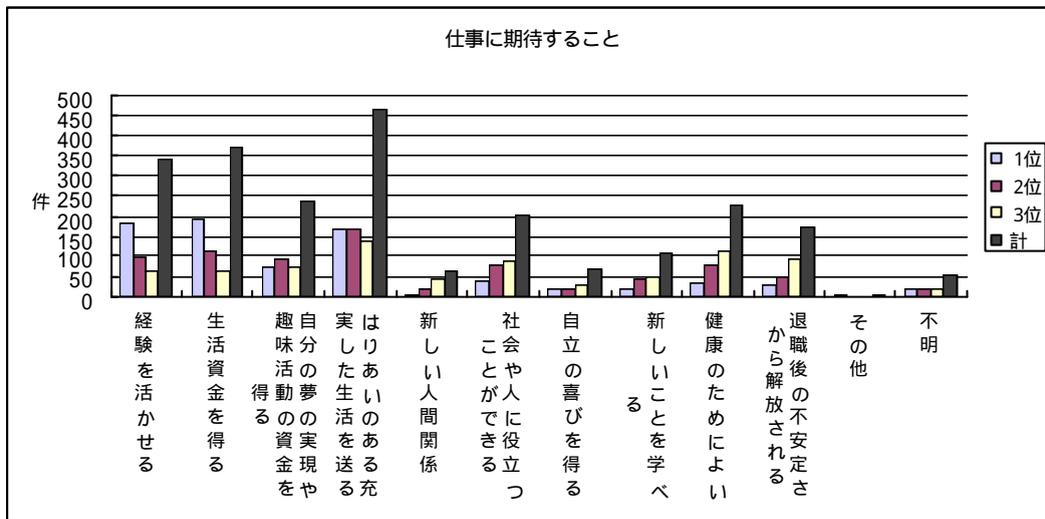


図3 - 24 - 1 仕事に期待すること

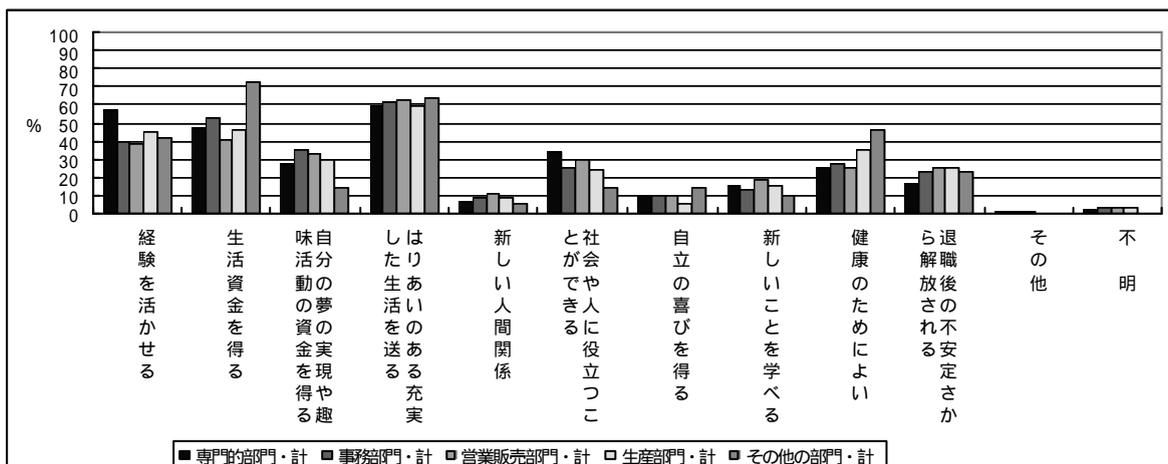


図3 - 24 - 2 仕事に期待すること (部門別)

(4) 働く上で不安と気がかりに思うこと(問9)

60歳以上になっても働くとした場合、働く上で不安と気がかりに思うことについて尋ねたところ、第1位としては「自己の健康が維持できるか」が最も多く23.7%で、次いで「就職ができるかどうか」が19.4%、「自己の能力・資質を活かせるか」が16.4%となった。

第1位から第3位の合計でみると、「自己の健康が維持できるか」が最も多く60.7%で、次いで第1位の場合とは順番が入れ替わり「自己の能力・資質を活かせるか」(45.7%)と並んで「自己の能力・資質が不足していないか」(45.3%)が多かった。

第1位から第3位の合計について年齢別にみると、60歳以上の回答者の場合、「自己の健康が維持できるか」が70.5%で、他の年代に比べて圧倒的に多い。一方で、「生活を維持することができるか」は24.2%と少ない。この結果は、(3)でみたように、高齢者の就業の動機が金銭面でないことを示している。また、「技術の進歩・業務のIT化などに対応できるか」も3位までの合計で49.5%あり、かなりの数の回答者が不安に感じていることがわかる。

また担当する仕事の分野別にみると、専門的部門の場合「自己の能力・資質を活かせるか」や「自己の健康が維持できるか」が高い。営業・販売部門でも「自己の能力・資質を活かせるか」が高い。生産部門の場合、他の部門に比べて「自己の能力・資質を活かせるか」とする回答は少なく、一方で「生活を維持することができるか」や「就職できるか」とする回答が多い。

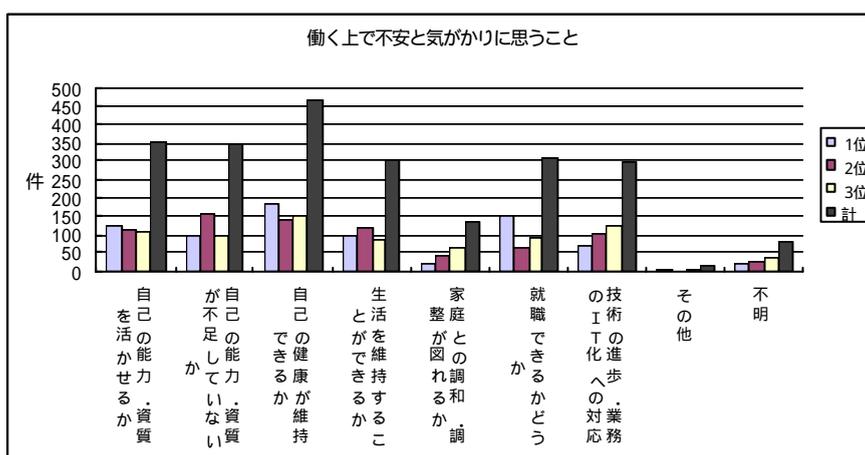


図3-25-1 働く上で不安と気がかりに思うこと

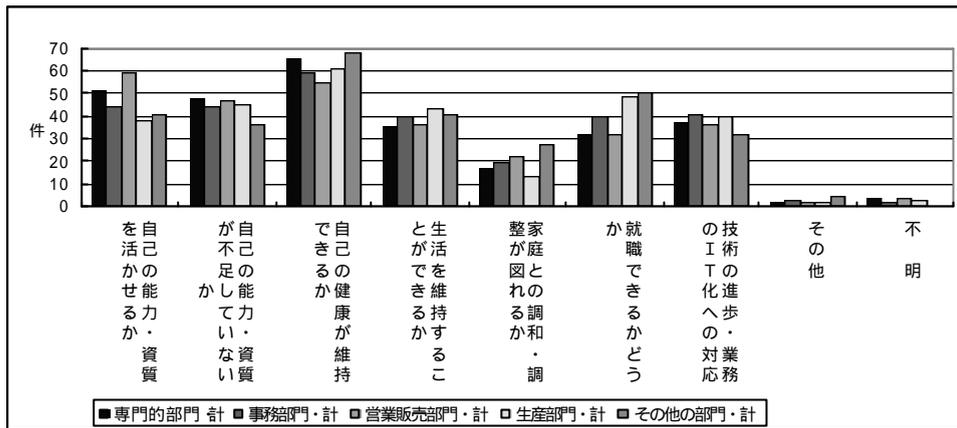


図3-25-2 働く上で不安と気がかりに思うこと (部門別)

(5) 就職先に対して不安と気がかりに思うこと (問10)

60歳以上になっても働くとした場合、就職先に対して不安と気がかりに思うことについて尋ねたところ、第1位としては「自己の能力・資質を活かせるか」が最も多く33.2%、次いで「人間関係がうまくゆくか」が24.1%となった。

第1位から第3位の合計でみると、「自己の能力・資質を活かせるか」が最も多く78.5%、次いで「人間関係がうまくゆくか」が66.5%となった。

第1位から第3位の合計について年齢別にみると、60歳以上の回答者の場合、「自己の能力・資質を活かせるか」が最も多く84.2%もあり、これは他の年代に比べても極めて高い。次いで、「人間関係がうまくゆくか」の71.6%となっている。

また担当する仕事の分野別にみると、他の部門に比べて、専門的部門の場合「自己の能力・資質を活かせるか」、事務部門の場合「人間関係がうまくゆくか」、営業・販売部門の場合「給料がどれくらい確保できるか」が、それぞれ高くなっている。

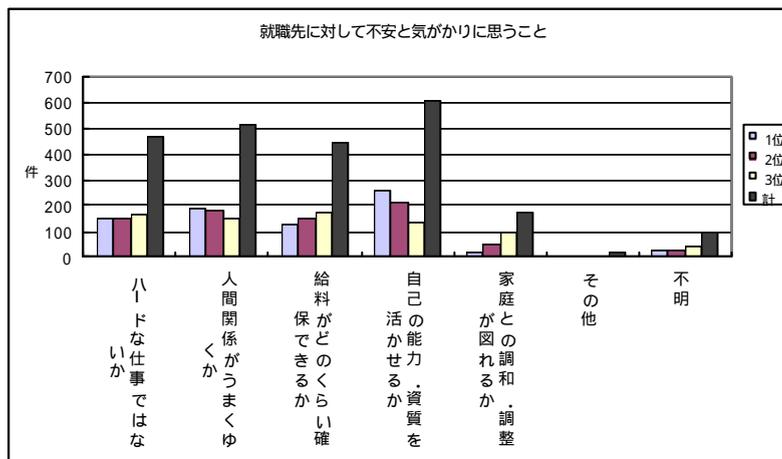


図3-26-1 就職先への不安と気がかり

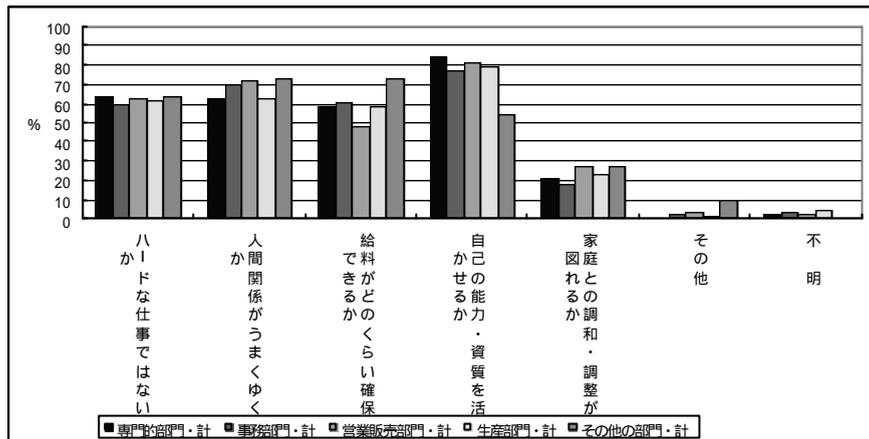


図3 - 26 - 2 就職先への不安と気がかり（部門別）

（6）不安なく再就職し、生き生きと働くために必要なこと（問11）

60歳以上になっても働くとした場合、不安なく再就職し、生き生きと働くために必要なことについて尋ねたところ、第1位としては「指導者・上司の理解と受け入れがある」が最も多く35.1%で、3割以上の回答者が指摘していた。第2位としては「仕事に必要な能力開発が受けられる」が最も多く、22.3%であった。

第1位から第3位の合計でみると、「指導者・上司の理解と受け入れがある」が最も多く68.2%、次いで「身近に健康面、精神面の相談がいつでもできる体制がある」が57.2%、「仕事に必要な能力開発が受けられる」が53.8%、となっている。

なお地域別にみた場合、「北海道・東北」及び「中国・九州」においては、「仕事に必要な能力開発が受けられる」が2番目に多く指摘されている。

第1位から第3位の合計について年齢別にみると、60歳以上の回答者の場合、「指導者・上司の理解と受け入れがある」が最も多く72.6%であり、これは他の年代に比べてもかなり高い。反対に、「仕事に必要な能力開発が受けられる」が他の年代に比べ低くなっている。

また担当する仕事の分野別にみると、他の年代に比べ、専門的部門では「仕事に必要な能力開発が受けられる」が多い。また回答者数は少ないものの、生産部門のうち「修理・保全の技能的な仕事」においては「4.仕事に必要な能力開発が受けられる」の割合が83.3%（10件）に達している。

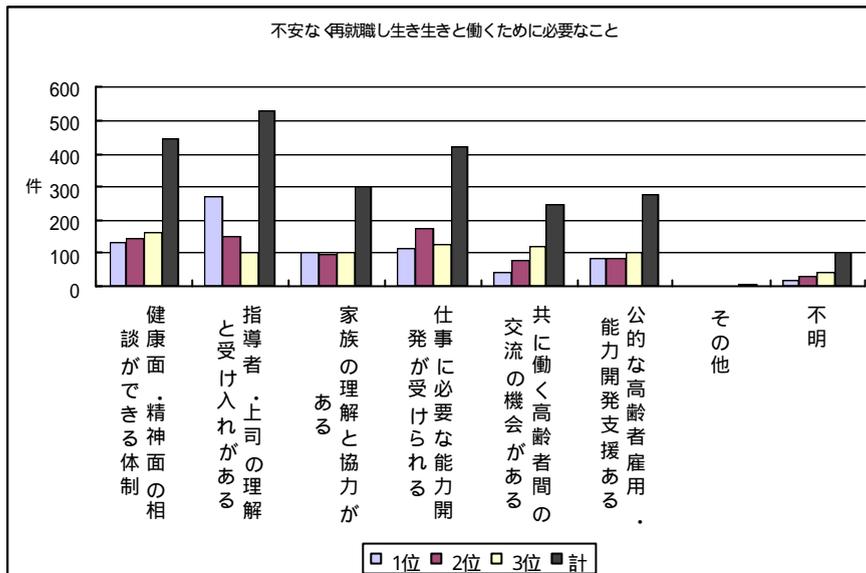


図3 - 27 - 1 不安なく再就職し働くために必要なこと

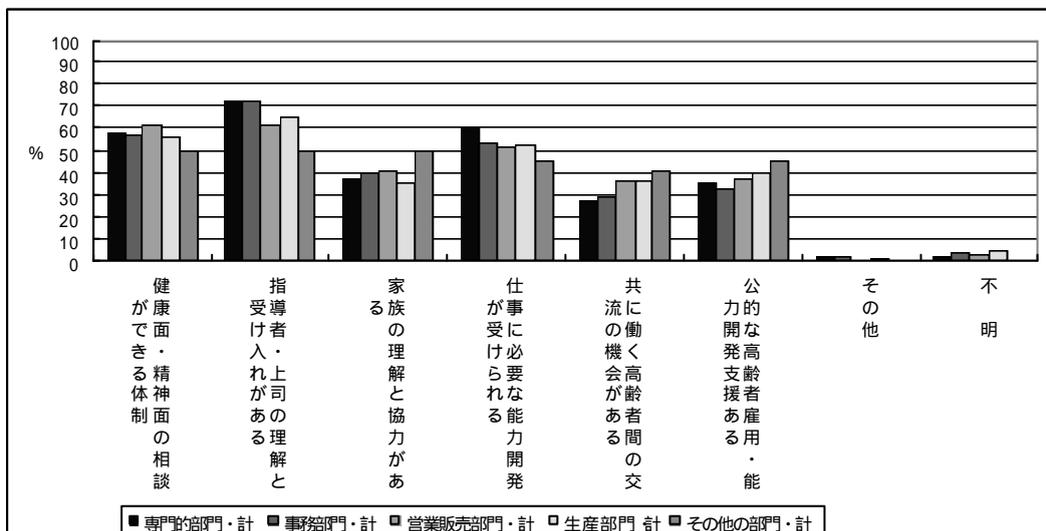


図3 - 27 - 2 不安なく再就職し働くために必要なこと (部門別)

(7) 希望する勤務形態

a. 就業形態

希望する就業形態は、「正社員」が最も多く 50.6%、次いで「嘱託」の 39.8%である。年齢別にみると、60歳未満の各年代では「嘱託」より「正社員」の希望が多いのに対して、60歳以上の場合は「嘱託」の方が「正社員」より希望が多くなっている。仕事の分野別にみると、生産部門では「正社員」の、事務部門では「嘱託」の希望が、それぞれ多くなっている。

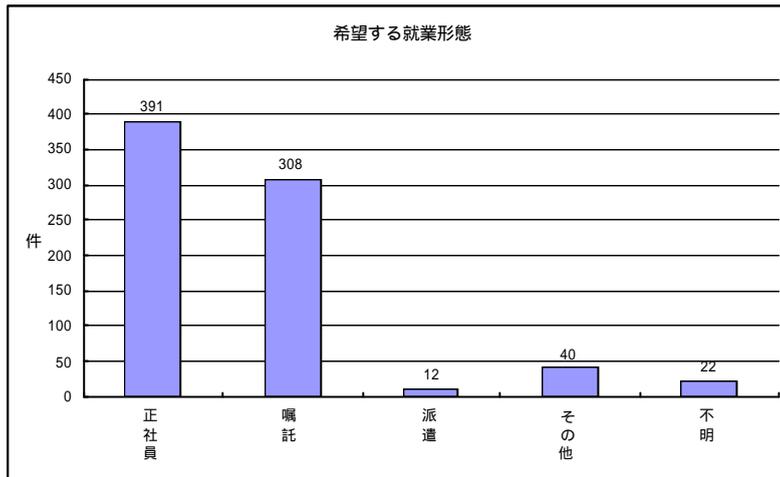


図3 - 28 - 1 希望する就業形態

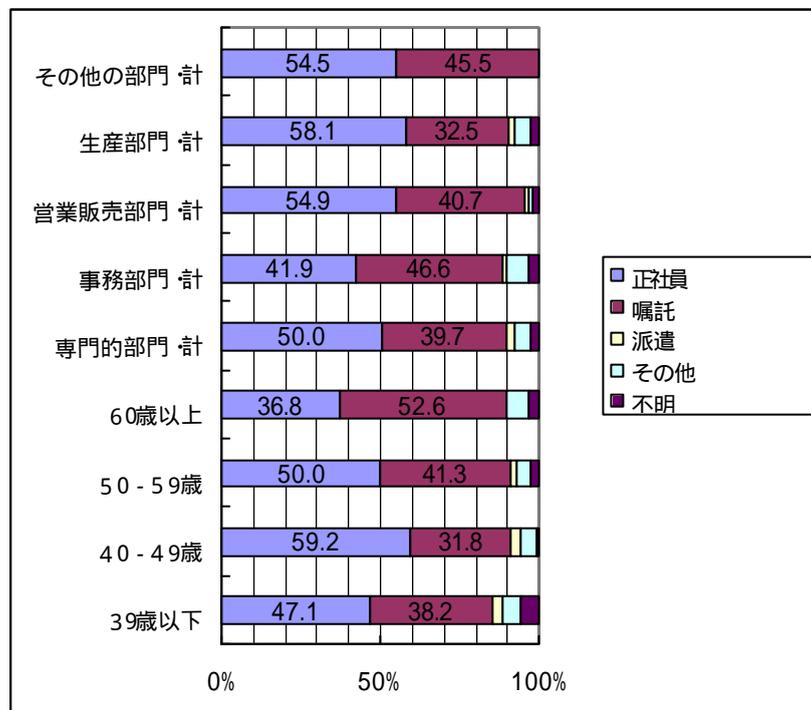


図3 - 28 - 2 希望する就業形態 (年齢別、部門別)

b. 働く日数

希望している「働く日数」は、「週5日以上」が最も多く 55.8%、次いで「週3日程度」の 35.8%である。年齢別にみると、「50～59歳」及び「60歳以上」では「週5日以上」を希望する割合が高くなっているのが注目され、高齢者が必ずしも働く日数の軽減化を望んでいる訳ではないことがわかる。仕事の分野別にみると、営業・販売部門及び生産部門で「週5日以上」が多く、事務部門で「週3日程度」が多くなっている。

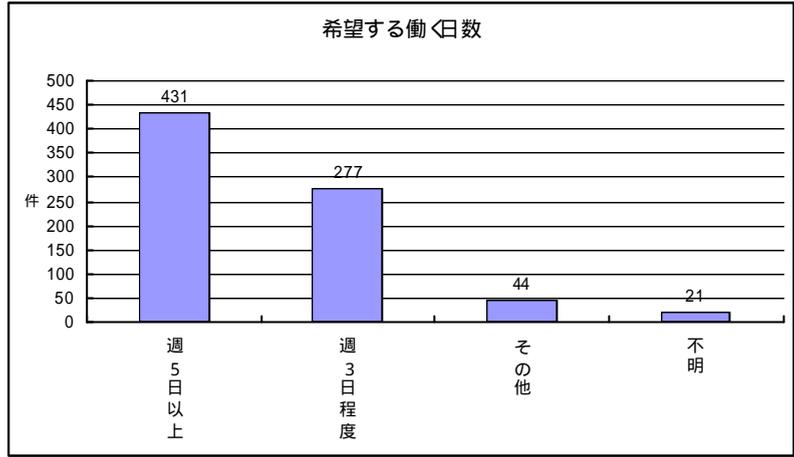


図3 - 2 9 - 1 働く日数の希望

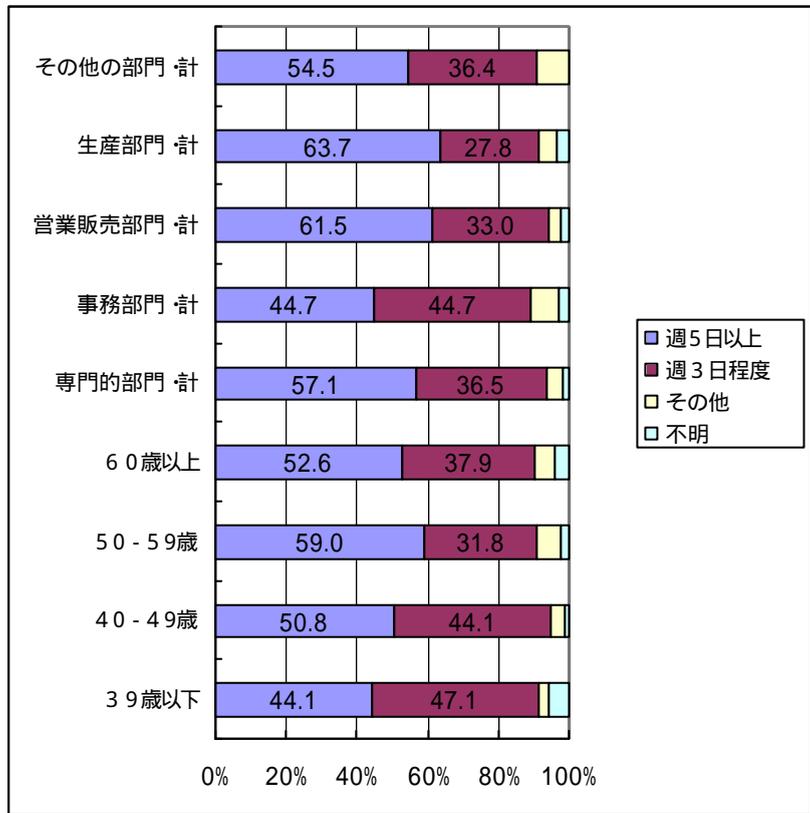


図3 - 2 9 - 2 希望する就業日数(年齢別、部門別)

c. 働く時間帯

希望している「働く時間帯」は、「1日」が85.5%とほとんどを占める。これは、年齢別にみても、仕事の分野別にみても、同様である。

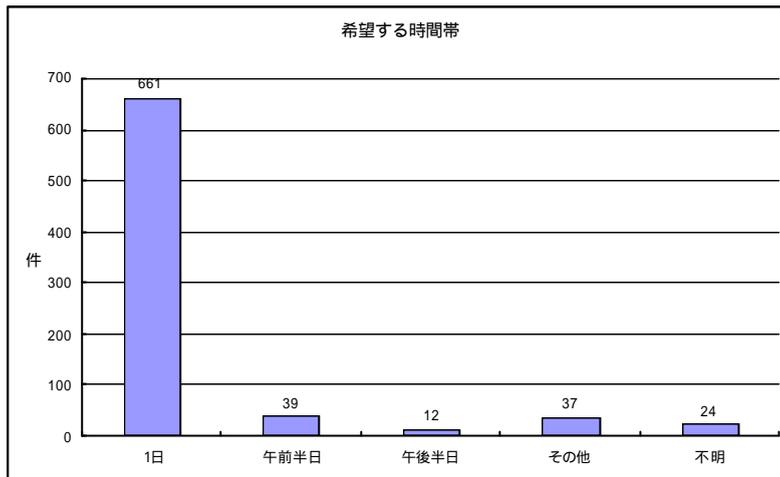


図3 - 30 - 1 希望する働く時間帯

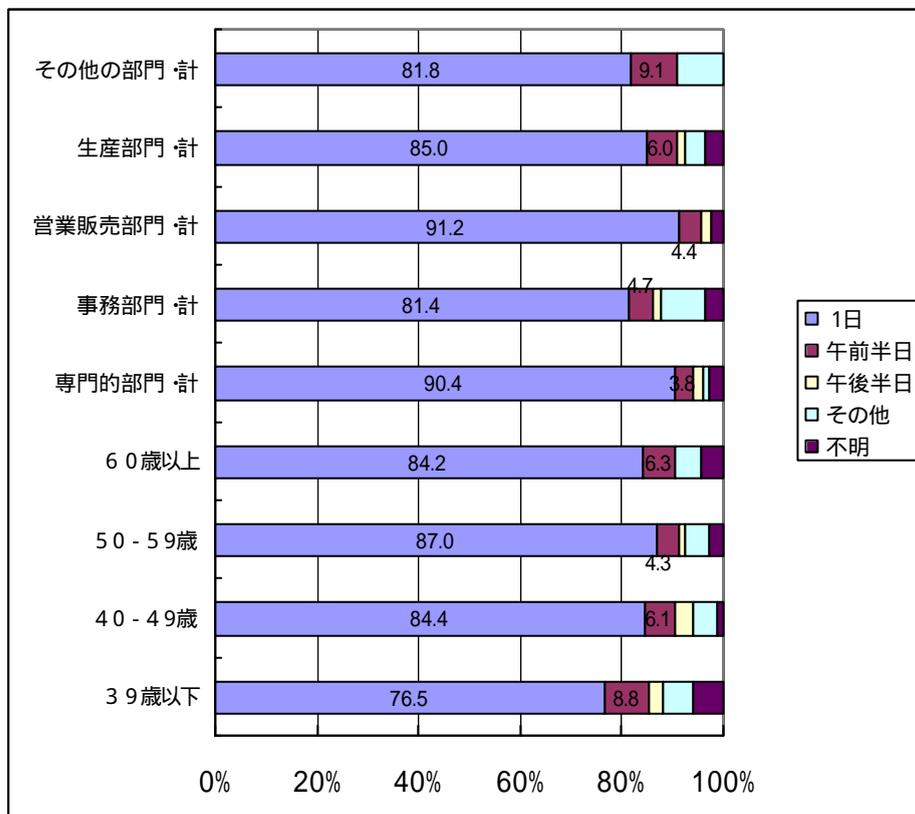


図3 - 30 - 2 希望する働く時間帯 (年齢別、部門別)

(6) 高齢者になって担当したい仕事の分野(問13)

60歳以上になって働く場合に、どのような仕事の分野を担当したいかについてたずねた結果について、現在担当している仕事の分野との関係で見てみる。

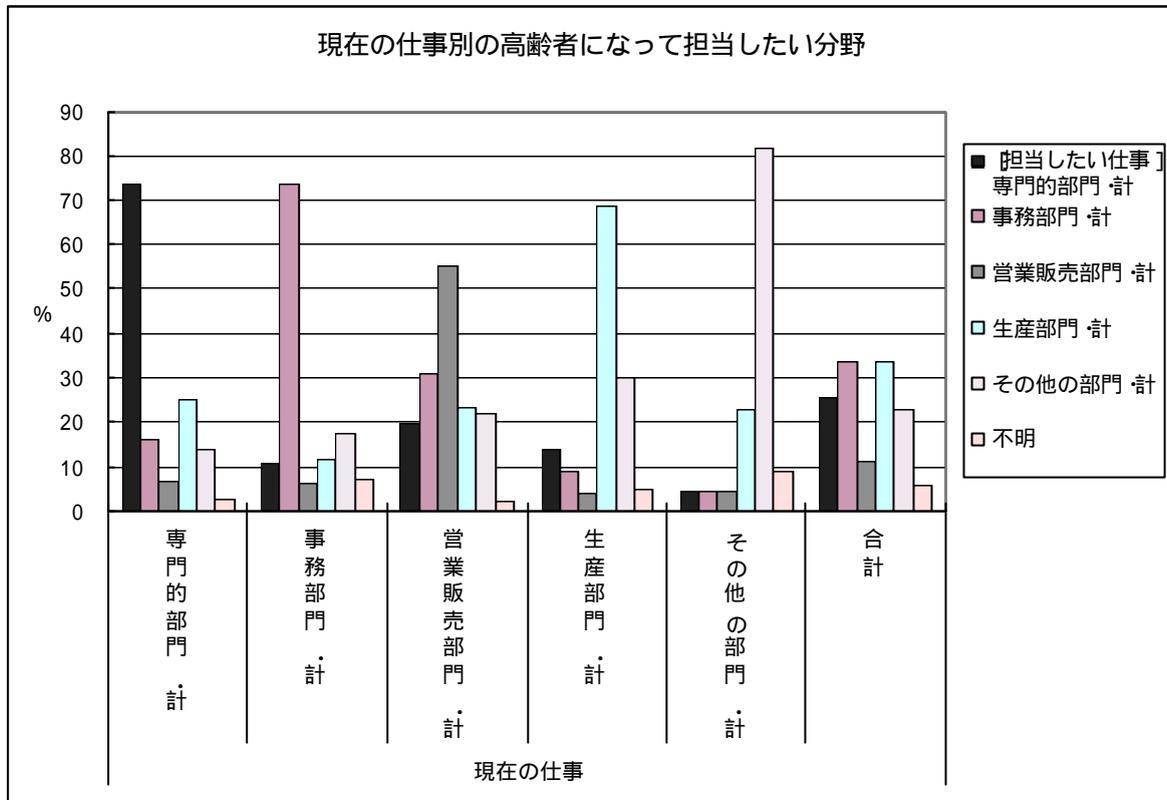


図3-31 高齢時担当したい仕事の分野

現在担当している仕事の分野がどの部門の場合も、高齢者になって担当したい分野はそのまま同じ分野とする回答が最も多かった。

高齢者になって担当したい分野として2番目にあげられた分野についてみると、次のような結果となった。

表3-10 高齢者になって担当したい分野の2番目

現在担当している仕事の分野	高齢者になって担当したい仕事の分野
専門的部門	生産部門 (25.0%)
事務部門	その他の部門 (17.4%)
営業・販売部門	事務部門 (30.8%)
生産部門	その他の部門 (29.9%)
その他の部門	生産部門 (22.7%)

これをみてわかるように、高齢者になって担当したい仕事の分野として「生産部門」があげられることが多い反面、「営業・販売部門」への希望は少なかった。なお高齢者になって担当したい部門としての「その他の部門」の内訳としては、「商品・在庫管理、倉

庫の仕事」が6割を占めている。

各部門の中の仕事別に見た場合、「管理職」は「高齢者になって担当したい仕事」として「管理職」をあげる割合は比較的低く、他の仕事への移行を希望している。

表3 - 1 1 管理職の希望

現在担当している 仕事の分野	高齢者になって担当したい仕事の分野	
	今と同じ	現在と異なる分野
専門的部門・管理職	35.1%	その他の専門・技術的職業の仕事 (20.8%)
事務部門・管理職	47.5%	事務一般 (38.1%)
営業・販売部門・管理職	36.2%	営業・販売支援部門 (23.4%)
		営業・販売一般 (23.4%)
生産部門・管理職	25.8%	生産現業職 (29.2%)

また生産部門についてみると、高齢者になって担当したい仕事として「修理・保全の技能的な仕事」をあげる場合が多く、特に、現在「生産・建設・土木の監督的な仕事」をしている人の場合は現在の仕事に次いで2番目の15.8%、「生産現業職」の場合は3番目の16.5%が希望している。なお「生産現業職」の場合、高齢者になって担当したい仕事として1番希望が多いのは現在の仕事（生産現業職：60.0%）だが、2番目に多いのは「商品・在庫管理、倉庫の仕事」（18.8%）となっている。

第4節 高齢者就業事例調査

4-1 調査概要

(1) 調査内容

新規・成長分野等の今後高齢者の就業が見込める分野及び職務内容について実際に高齢者が就業している事例をヒアリング調査し、次の事項等について把握検討を行う。

- ・具体的な担当業務の内容
- ・就業（採用を含む）とそれまでの職務経験・有していた職業能力との関係
- ・就業のために必要とされた（あるいはあった方がよりよいと思われる）職業能力と、それを身につけるために行った能力開発の内容・方法
- ・就業に対する意識

併せて、当該高齢者が就業するために雇用企業が行った職場環境改善事例についても収集する。これにより、事業主が高齢者雇用を図ろうとした際に参考となりうる高齢者の就業・能力開発に係る好事例集を作成する。

(2) 調査対象

従業員数100～300名程度の規模の製造業及び関連サービス業（生産部門だけでなく、事務・営業部門も含む）のうち、これまで培ってきた経験・知識等を生かしつつ、今後、高齢者の就業が見込める次の分野・職務内容に従事している高齢者を中心に調査する。またその高齢者の雇用企業に対しても、高齢者から得られた情報の補足の意味で、若干のヒアリング調査を行う。

[分野]

情報・通信
新製造技術関連
流通・物流関連

[職務内容]

情報通信技術
機械・電気設計
生産・工程・品質管理、施工管理
在庫・資材管理
物流管理
営業、一般事務
教育訓練（指導者）担当

なお調査対象者選定にあたっては、極めて高度の技能を持つ者の再雇用等の特異なケースだけではなく、できるだけ一般的な事例が得られるよう配慮する。

(3) 調査項目

ヒアリング調査における調査項目を、以下に示す。

なお、時間の制約その他の事情により、以下に示す調査項目すべてをすべての調査対象者に対してヒアリングできている訳ではない。

高齢者従業員（本人）	高齢者雇用企業人事担当
<p>1 自己紹介</p> <p>1-1 氏名、年齢、入社年、部署</p> <p>1-2 この会社に来るまでの職歴等 前の会社の概要（業種、規模）、職場、作業内容と年数、所有資格、身につけた職業能力、退職理由（定年 etc.）</p> <p>2 再就職（継続雇用）までの経緯</p> <p>2-1 どういう仕事に就きたかったのか その理由（勤務地、経験の活用、体力 etc.）</p> <p>2-2 どうして働きたかったか （生きがい、金 etc.）</p> <p>2-3 この仕事に就けなかったら他にどういう仕事に就いたか</p> <p>2-4 この会社に入った経緯 （フリー応募、取引先、子会社、縁故 etc.）</p> <p>2-5 どうして採用されたと思うか 評価された点（特に職業能力）は何か</p> <p>3 現在担当している職務</p> <p>3-1 就業形態（契約身分、日数、時間）、現実、希望</p> <p>3-2 担当している職務 特に高齢になるにつれ担当するようになった業務</p> <p>3-3 担当業務に必要な職業能力</p> <p>3-3-1 それまでに身につけていて現在活用している経験</p> <p>3-3-2 前職退職後に身につけたもの・身につけた手段</p> <p>3-3-3（持っていないが）身につけていると良いもの</p> <p>3-4 これまでの経験や身につけた職業能力がどれくらい活用されているか</p> <p>3-5 この仕事で楽しい点、おもしろい点</p> <p>3-6 この仕事をやるのに苦労した点</p> <p>4 就業に対する意識</p> <p>4-1 この仕事についてどう感じているか</p> <p>4-2 どういう理由で働くのか（再掲）</p> <p>4-3 働く上での不安、気がかり （健康、収入、技術進歩へのキャッチアップ etc.）</p> <p>4-4 いつまで働くか、辞めるときの理由</p> <p>4-5 どうすれば（もっと長く）たくさん働けるか</p> <p>5 教育係として的高齢者</p> <p>5-1 教育係をしているか 教え子の人数、年齢、レベル</p> <p>5-2 行っている教育方法 その方法はどこで学んだか</p> <p>5-3 教え方の手順、ポイント、心がけていること、教育効果の評価法、フォロー</p> <p>5-4 教育に必要な設備、場所、その他</p> <p>5-5 難しい点、分からない点、困っている点</p> <p>5-6 教育を行う上で障害となっている点 （1人作業、若者気質、仕事がない etc.）</p>	<p>A 企業の概要</p> <p>A-1 業務、人数</p> <p>B 高齢者雇用の概況</p> <p>B-1 年齢と人数、契約形態</p> <p>C 高齢者採用について</p> <p>C-1 どういう目的で応募してくるか</p> <p>C-2 採用したポイント</p> <p>C-3 特に高齢者に期待する経験、職業能力</p> <p>C-4 応募してくる高齢者には、 どういう能力が足りないか（期待される能力開発）</p> <p>C-5 能力の評価項目、評価方法（採用時）</p> <p>D 高齢者の担当職務について</p> <p>D-1 高齢者の担当業務</p> <p>D-2 高齢者に向いている業務</p> <p>D-3 当該業務に必要な職業能力</p> <p>D-4 当社で高齢者に対して行っている能力開発</p> <p>E 高齢者就業について</p> <p>E-1 どういう目的で高齢者は働いているのか</p> <p>E-2 高齢者就業に際しての職場環境の改善事例</p> <p>E-3 高齢者就業で気を遣っていること</p> <p>F 教育</p> <p>F-1 どうしてその人を教育係に選んだか</p> <p>F-2 成果は上がっているか</p>

4 - 2 調査結果

製造業での職務経験を生かして製造業もしくは関連サービス業に再就職した合計16名の高齢者及びその雇用企業(12社)に対して、ヒアリング調査を行った。なお、厳しさを増している雇用情勢を反映して高齢者就業の事例も少なくなっているため、4 - 1 に示した分野及び企業規模から多少はずれているケースもある。

これらの調査結果をまとめたものを表3 - 12 に示す。また各事例の概要を「資料 高齢者就業・能力開発に係る調査事例概要」に示す。

また、これらの事例を補強する意味で、最近増加傾向にある「高齢者(シニア)派遣」を行っている企業4社、及び商社駐在員経験者で現在は製造業に就業している高齢者1名へのヒアリングも行った。

以上の結果を踏まえて、

- ・就業(採用を含む)とそれまでの職務経験・有していた職業能力との関係
- ・就業のために必要とされた(あるいはあった方がよりよいと思われる)職業能力と、それを身につけるために行った能力開発の内容・方法
- ・就業に対する意識

等の点について、本調査から得られた知見を以下に述べる。

(1) 高齢者就業の目的・意識と環境整備

a . 高齢者側からみた高齢者就業の目的、条件

前の企業を退職後再び就業する目的としては、「自分の培ってきた経験を社会のために生かしたい/次の世代に伝えたい」「まだ元気なので何か働いていたい」という声がほとんどであり、「生活費確保のため」というケースは稀であった。この結果は、第1節に示したアンケート調査の結果とも一致している。また、「昔の仲間ともう一度一緒に働きたい」という声も聞かれた。

今回集めた事例は「過去の経験を生かして就業している事例」であるが、その中でも設計経験者は「設計が好きなので、いつまでも図面を引いていたい」という声が大きかったのが特徴的であった。

次に再就職先の選定に関しては、「近く」「通勤が楽」というように勤務地条件を強く重視する傾向が見られた。第1節に示したアンケート調査ではこの傾向は事務系に強かったが、今回の調査結果を見る限り、技術・技能系でも同様の傾向が指摘できた。

b . 企業側からみた高齢者就業の目的、採用基準

今回収集した事例の範囲では、高齢者を雇用する目的としては「高齢者の持つ経験・ノウハウを活かしたい」が最も多く、かつ即戦力としての活躍を期待されている。特にベンチャー企業や中小企業では、技術面だけでなく管理面・事務面も含めて「自社にノウハウを持った人材がないから」という理由で高齢者を雇用するケースが多い。

また雇用された場合には、新しい職場内でも年長になることから、「管理能力」「若い世代の教育」も合わせて目的とするケースも少なくなかった。

高齢者の採用基準に関しては、「経験・ノウハウ」が重視されることはもちろんだが、それと同等もしくはそれ以上に「人格」を重視する声が大きかった。すなわち、高齢者就業の場合、以前と全く同じ仕事に就業できるケースは多くはなく、技術的には同じまたは応用範囲内でも対象分野が全く異なるケース（例：設備管理の経験はあるが、ホテル業は初めて）職位が下がるケース、企業規模が小さくなるケース、など様々なケースがありうる。このように就業環境が変化することに対する適応力が重要であり、それはすなわちその人の人格そのものである、という指摘が多くなされた。具体的には、新しい仕事に臨む「積極性」「やる気」とともに、以前の会社のやり方や価値観に引きずられない「謙虚さ」が必要である。

また、「資格を持っている」場合は採用時には有利であり、特に「その資格がないとその業を営むことができない」という資格を持っている場合は採用に極めて有利に働いている。

c . 今後の就業に対する意識

今回対象とした高齢者は前職退職後再就職して働き続けているケースであるが、彼らに対して「今後いつまで働きたいか」について尋ねたところ、「身体が動く限り働いていたい」というケースがほとんどであった。ただし、本人もしくはパートナーの健康状態や家庭の事情等により、必ずしも長期的に働きたいと思ってい

ない（あるいは働きたいがおそらく無理だろうと思っている）ケースはいくつかあった。

d．高齢者側から企業側への要望

高齢者側から企業側への要望としては、上述 c で指摘したこととも関連するが、本人もしくはパートナーの健康状態を考慮すると 1 週間 5（ないし 6）日をフルに働くのは肉体的にきついため、1 週間 3 日程度の勤務体制にして欲しい、という声が少なくなかった。事例 9 ではこの点を積極的に利用して、ワークシェアリング的に高齢者の活用を図っており、参考になる。ただし「経済情勢の悪化に伴い企業側としては最近では常勤ニーズが高まっている」という声も高齢者派遣会社へのヒアリングから得られている。

また b で述べたように高齢者雇用の目的として「若い世代の教育」を企業側としては期待するケースは多いが、一方職場内でみると若い世代の教育係として高齢者は正式には位置づけられておらず、教育の責任はラインの長にあるため、高齢者が教えたくても教えにくい、という声も聞かれた。このように教育係としての高齢者の位置づけが曖昧になっているケースは多いと思われる（例：「若い人の面倒をみてやってくださいよ」という社長のかけ声しかない）が、高齢者を真に教育係として活用するためには社内的にも位置づけを明確にすべきであろう。

e．高齢者が就業するために行われた職場環境改善事例

高齢者が就業するために行われた職場環境改善事例としては、今回収集した事例の中では、「加齢により視力が低下してきたので、フライス盤にデジタルメーターを取り付け、加工状況を把握しやすくした」（事例 10）以外は、d で述べた「1 週間あたりの就業日数の減少」（広義の職場環境改善）程度の事例しか収集できなかった。

この理由として、今回調査対象となった高齢者は 61～62 歳という層が最も多く、これぐらいの年齢の前期高齢者では特段の環境配慮はなくても新しい仕事へ対応可能であったことが考えられる（これは、「前期高齢者に対してよりよく働いてもらうための職場環境改善は必要ない」と言っている訳ではない）。

(2) 職務内容からみた能力開発

今回の調査では、(1)に示した「職務内容」のうち、の「物流管理」とのうちの「営業」については、調査を行うことができなかった。

それ以外の職務内容すなわち、

情報通信技術（施工、施工管理）

機械・電気設計

-1 生産

-2 品質管理、安全管理 等

在庫・資材管理

一般事務

教育訓練

について、今回の調査から得られた知見をまとめて表3-13に示す。

表3-13 職務内容別就業事例

職務内容	主な採用のパターン	必要とされている高齢者の経験・知識・ノウハウ	高齢者に付加した方がよい職業能力
情報通信技術 (施工、施工管理)	・親会社技術者からの移籍	1人でいろいろなことをやってくるため、様々な状況への対応が可能	・工事施工に必要な資格類 ・設計関連分野をこなすための周辺能力(例:エンジニアリング能力) ・他業界と一緒に業務を進めていくためのコミュニケーション能力・コーディネート力
電気 機械設計	・新規採用の受け皿は大きい。若手・中堅の供給が不足気味 ・求職者も「設計を続けたい」という意欲が大きい	細かい設計のノウハウ、不具合予測(最近の開発期間が短縮されているため特に重要)	・CADなどIT能力(若者と全く同じに使える必要はなく、若者のやっていることがわかりアドバイスできる程度にできればよい)
生産(加工・組立)	・高度熟練技能を持つ場合は、技能者としての新規採用の受け皿は大きい。また、教育訓練系を兼務するケースも多い。	高度熟練技能	・新しい分野の製品の知識(自学で習得) ・新しい職場でのやっていき方(人間関係など)
	・平均的な技能レベルの場合は、継続雇用あるいは熟練をそれほど要しない(軽)作業	「ものづくり」の経験、忍耐強さ、低賃金	・新しい分野の製品の知識 ・新しい職場でのやっていき方(人間関係など)
品質管理、安全管理	・業務の知識ではなく、その業務を実際に自分で行った経験のある者に対しては評価が高い	製造工程全体を見渡す仕事のため、若い人では難しい	・これまでの知識・経験の一般化 ・品質管理や安全管理などの動向(SOなど) ・新しい分野の製品の知識
在庫 資材管理	・継続雇用(経験を生かす)という意味で)	扱っている製品や部品への理解	・新しい分野の製品の知識
一般事務	(広く募集) 出会いの広場	問題解決能力 リーダーシップ 卓見・アドバイスカ	・意識轉換 ・パソコン活用能力
教育訓練	・自社あるいは子会社での継続雇用が中心 ・他社に移って、若年の面倒をみるケースもあり	ベテランの持っているノウハウ 技能の伝承	・教え方(教育手法)

各職務内容についての概要は、次のとおりである。

a . 情報通信技術（施工、施工管理）

施工においては、以前は1人でいろいろな職務をすべてこなしていた（例：海外や山奥でのアンテナ設置で、周囲との交渉・場所確保から始まり建物建設、電気工事、検査などまでの一連のすべての職務）が、専門が細分化されたため、現在の若手技術者は同じ作業を行うにも何人もが集まる必要がある。そこで、1人で若手技術者何人分もの対応力がある高齢技術者が求められている。

このような高齢技術者の場合、もちろん経験は貴重であるが、それに加えて施工工事を行うための資格を持っているのであれば、採用にあたって大きなアドバンテージとなる。

また本務は設計だとしても、設計業務の営業・受注や設計した部品の製作（エンジニアリング）まで兼務として期待されるケースも特に中小企業の場合などでは多く、設計関連分野をこなすための周辺能力（例：エンジニアリング能力）も必要となる。

さらにITSに見られるように、最近の情報通信業界では他業界（例：ITSの場合は自動車メーカーや道路関係者）との共同プロジェクトも増加している。そのため、他業界とのコミュニケーションがとれる人材、そのような経験を積んできた人材が求められている。

b . 機械・電気設計

設計の場合は、求職者側に「自分は図面を引くことが好きなので、設計をまだ続けていたい」という気持ちが大いことが、他の職務内容と比較した時の一番の特徴であろう。また求人側にとっても、高齢者の持つ経験・ノウハウへの期待は大きい。

したがって設計職種の能力開発を考えた場合に問題になるのは、現在の設計現場では必須となっているCADへの対応をいかに進めるか、という点が中心となる。

c . 生産

高齢者が高度熟練技能を持つ場合は、製品の付加価値源としての高度熟練技能への評価は依然として高いものがあるため、技能者としての新規採用の受け皿は大きい。

平均的な技能レベルの職務の場合でも、「ものづくりの経験がある人」については、経験がない人よりも評価する傾向は強い。

これら両方の場合とも、「新しい仕事で扱っている分野の製品の知識」や「新しい職場でのやっていき方（人間関係など）」を学ぶことが高齢者にとって必要となる。

d . 品質管理、安全管理 等

これらの職務では、法律や規定等に示されている事項についての理解はもちろん

ん必要であるが、そこからさらに一段奥に進んで、「法律や規定等の“行間”を読むことができるか」といった点が重視されてくる。すなわち、その業務を実際に自分で行った経験のある者に対しては評価が高い。かつこれらの業務は製造工程全体を見渡す仕事のため、製造工程全体への理解が必要になり、どうしても若い人には困難が伴う。そのため、実践経験さえあれば、高齢者活用の余地は高い。

これらの職務に就業するにあたり求められる事項としては、以前勤めていた会社の流儀に染まっていると思われるこれまでの知識・経験を棚卸して、新しい職場へ適用可能な形とすることである。加えて、その分野の動向（例えば ISO9000, ISO14000, ISO16000 などの動き）についても十分フォローするべきであろう。

e . 在庫・資材管理

それまで生産現場で就業してきた高齢者が加齢のため作業がきつくなり、もう少し軽度の作業でかつ過去の経験を生かせる作業ということで「在庫・資材管理」の担当に移るケースがある。特に、完成品の在庫管理では高齢者のアドバンテージは（給料面以外に）あまりないが、部品点数が多い場合などは正しい部品の識別や過去の製品に使われていた部品の識別などの点で生産現場での経験が発揮されることになり、高齢者のアドバンテージが出てくる。

今回の調査ではそれまでとは異なった企業・製品・職場で在庫管理をしている事例を紹介しているが（事例 12）、原則的にはこの職務内容は継続雇用の場合に該当すると考えることができよう。

f . 一般事務

一般事務の場合、高齢者が新しい職場に入るとその職場で年齢が上になりやすいことから、本来担当している職務の能力に加え、ある程度のリーダーシップや見識（アドバイス力）が求められる。

一方で、企業規模や組織風土が大きく変わったのに高齢者本人の意識としては前の会社の意識を引きずったままになりやすいことから、意識転換の必要性が強く指摘できる。

g . 教育訓練

教育訓練業務を担う場合、高齢者本人がその会社で長年培ってきた経験・ノウハウを次世代に伝承して欲しいという趣旨に基づいていることが多く、そのため自社あるいは子会社での継続雇用（講師役として）が中心となる。

しかしながら、これまで現場で働いていた高齢者本人にとっては、「教え方を教わった」という経験はほとんどない。そのため、「教え方」（教育手法）についてのカリキュラム提供が求められるところである（詳細は 4 - 3 で述べる）。

4 - 3 高齢者就業・能力開発のモデルパターン

(1) 高齢者活用タイプ

これまでの調査結果を踏まえると、高齢者就業タイプとしては、次の9つが考えられる。

A . 生産現業	汎用能力活用タイプ 専門能力活用タイプ 軽労働タイプ IT付加タイプ マネジメントタイプ
B . 生産支援	生産支援管理タイプ よろず相談タイプ 営業支援（インストラクター）タイプ 教育係タイプ

図3 - 3 2 高齢者就業タイプ

個々のタイプの詳細は「表3 - 1 3 高齢者就業・能力開発モデルパターン」に示すが、ここで注意しなければならないことは、それぞれのタイプによって「必要とされる高齢者の経験・ノウハウ」や「高齢者に付加した方がよい能力開発」が大きく異なってくることである（一部同じものはある）。

これまで「経験を生かした高齢者就業」というと「A . 生産現業」(特に ~)と「B . 生産支援」の中の「教育係」が重視されてきた傾向があるが、上記のようにこれら以外にも高齢者就業・能力開発のパターンは多く考えられる（特に ~)ので、そのための就業機会提供や職業能力開発体制の整備が今後求められよう。

例えば でいうと、メンテナンス部門を分社化してそれまでラインで組立作業を行っていた技能者の受け皿会社とする例や、消費者からの問い合わせセンターに技術者OB(定年前)を活用している例(今回は調査していない)などがあげられる。

についても、今回の調査では該当する者を取り上げることはできなかったが、第2節に示した企業ヒアリングでシステム導入時のインストラクターとして高齢者を登用しその丁寧さが好評を博している事例が収集されている。

表3-13 高齢者就業・能力開発モデルパターン

分類	タイプ	イメージする職種(例)	タイプの説明	必要とされている高齢者の経験・知識・ノウハウ	高齢者に付加した方がいい職業能力
生産現業	汎用能力活用タイプ	・通信インフラの構築 ・総務	現在の現業職は専門化された少数のことしか行っていないが、昔の現業職は幅広くいろいろなことを経験してきている。その経験を生かして、例えば若年者が違う専門2人で行わなければならないところを高齢者が1人でカバーするタイプ。	・幅広い経験 ・様々な状況下に対応できる	・最新技術のフォロー ・周辺関連分野の基礎的知識
	専門能力活用タイプ	・金型工 ・切削加工 ・機械設計	自身が身につけてきた高度熟練技能が市場価値を持ち、その技能を評価してくれる会社に再就職するケース	・高度熟練技能	・新しい分野の製品の知識 ・新しい職場でのやっていき方(人間関係など)
	軽労働タイプ	・組立	「ものづくり」に携わってきた経験を生かしつつ、それほどの技能が必要とされず、高齢者でも就労可能(ただし多くの場合低賃金)作業に、若年労働者の確保難などの対策として就労するケース	「ものづくり」とはどういうものかについて、経験上ある程度わかっていること	・新しい分野の製品の知識 ・新しい職場でのやっていき方(人間関係など)
		・在庫管理			
	IT付加タイプ	・機械設計	これまでの経験をIT活用により、更に活躍し続けることができるようにしたケース	・経験(ノウハウ・失敗知識等)	・CADなどIT能力(若者と全く同じに使える必要はなく、若者のやっていることがわかりアドバイスできる程度に使えるればよい)
マネジメントタイプ	・一般管理職	初期の事業化に成功し会社として発展していこうとしている段階にあるベンチャー企業や町工場がそのまま大きくなったような中堅企業において、“会社としての形”を作るために「管理」のノウハウを持つ管理職経験者を求めるケース。 ただし、マネジメントだけでなく実務もできる必要がある。	・管理職としての経験 ・管理・マネジメント能力 ・実務経験と能力 ・問題解決能力	・新しい職場へ対応するための意識転換 ・マネジメントスキルの棚卸し ・パソコン能力 ・世の中の動向の把握	
生産支援	生産支援管理タイプ	・品質管理 ・安全管理	大企業等で同じ職種に就いており、そのノウハウをもとに中堅・中小企業で展開を図るケース	・品質管理や安全管理などの知識と実践経験	・これまでの知識・経験の一般化 ・品質管理や安全管理などの動向(ISOなど) ・新しい分野の製品の知識
	よろず相談係タイプ	[社内] 技術部、試作部 メンテナンス	それまでの多様な経験をもとに顧客からのいろいろな相談に対応したり、現場の経験不足をフォローして社内のいろいろな問題に対策を立案・企画提案する役割を担うケース	・幅広い分野の多様な経験 ・高齢者特有の柔らかく落ち着いた物腰	・コミュニケーション能力(社内、社外=顧客) ・相手の考え方の理解力
		[社外] サービス Q&A対応 コールセンター			
	営業活動支援(インストラクター)タイプ	・販売、顧客支援	それまでのシステム構築や生産職種で身につけてきた知識を生かし、右の特性を生かして、製品導入時の顧客への説明係を務めるケース	・柔らかな物腰 ・時間をかけた丁寧な教え方 ・機械の基礎への理解	・ビジネスマナー
教育係タイプ	・生産	自分がこれまで身につけてきた高度熟練技能を次世代に継承させることを職務としているケース	・高度熟練技能	・教育手法	

(2) 求められる職業能力

モデルパターンごとの求められる職業能力については表2に示したとおりであるが、「新しい仕事に就業する上で求められる職業能力」について能力開発機会の提供主体の視点から見てみると、

- ・ 職業能力開発のための体制の整備が公共として求められるもの
- ・ 個人の努力に委ねるべき職業能力開発が必要となるもの
- ・ 新しい職場に求められる職業能力であるが、特段の職業能力開発は必要としないもの

の3つに区分することができよう。

なおこれら3つ以外にも「企業が行う高齢者能力開発体制の整備」というオプションは論理的には考えられるが、高齢者の再就職先の多くは中小・中堅企業であり現在の経済情勢下ではそのような能力開発にコストをかける余裕がないこと、また高齢者の場合は「即戦力」として活躍できることを企業側としては求めており、企業として能力開発を行わなければならないような高齢者はそもそも企業側が採用しないこと、などの理由から、「企業が行う高齢者能力開発体制の整備」は現実的には行われる可能性が低いため、以下での検討には含めなかった。

a. 職業能力開発のための体制の整備が公共として求められるもの

新しく開発が望まれる職業能力のうち、公共として提供体制の整備が求められるものとしては、次のものがあげられよう。

- ・ これまで蓄積してきた知識・技能の体系化・棚卸し

高齢者がこれまで蓄積してきた知識・技能は新しい就職先にとって非常に活用価値が高いものであるが、その反面、以前の勤務先のやり方あるいは組織風土・企業規模等に強く影響されたものであり、そのままでは新しい就職先には適用できない場合もある。またこのような場合に以前のやり方をそのまま適用しようとすると、うまく適用できず効果が得られないばかりか人間関係上で摩擦を生み新しい職場にとけ込めないことになりかねない。

そこで、事例15にみられるように、前の職場退職後、次の職場に移る前に一定の期間を設け、高齢者自身がこれまで蓄積してきた知識・技能について、社会一般のやり方と比べて前の職場で行ってきたやり方はどういう特徴があるか、どういう点が優れておりどういう点は劣っているか、違う業種・違う企業規模に適用する場合についてはどういう点を考慮すればよいか、などいわば“棚卸し”“再点検”を行うような能力開発機会の提供が求められる。この際には、これまでの経験を知識化（形式知化）することも必要となる。

このような機会を利用することにより、高齢者が自分の持っている経験・知識・技能を客観視かつ応用可能なようにして、新しい職場においてこれまで培ってきた能力を活かしつつ新たな領域に対応できるようにしていくべきであろう。

この能力開発を行う場合に留意すべきことは、これらの能力開発の受講者は企業ごとのやり方に縛られている面はあるもののその分野のベテランであり、豊富な経験・知識を持っていることである。したがって、例えば講師がその分野について一方的に教えるのではなく、自分の経験・知識について受講者同士のディスカッションの時間を重視し、講師はそのディスカッションのモデレータ役に回るなど、全くの初心者に対して行う能力開発とは自ずと異なったものとなってくと予想される。

・資格

4 - 2で述べたように、「資格を持っている」ことは採用時には有利であり、特に「その資格がないとその業を営むことができない」という資格を持っている場合は採用に極めて有利に働いている（事例5、事例11参照）。また、資格習得のためのカリキュラムによって、上に述べたような「これまで蓄積してきた知識・技能の体系化・棚卸し」が一部行われる側面もある（事例15）。

したがって公共として高齢者の就業を促進するためには、資格、とりわけその資格がないとその業を営むことができないような資格について、高齢者による取得を促進するような体制の整備が効果的であろう。

ただし一方では、再就職後の勤務年数を考えると高齢者の場合は資格取得までに長期間を要するような能力開発は馴染まないという声も大きい。したがって、『比較的短期間の取得で済むものの（「それまでの経験があるためその技術の核は既に所有しており、習得期間が短縮できる」というようなものが望ましい）その資格がないとその業を営むことができないような資格』にターゲットを絞る必要はあろう（事例5、事例11）。

・新しく就業する業種に関する概略的な知識の習得

これまで経験してきた仕事と用いる技術・知識は同じ（あるいは応用が効く）場合でも、新しく入る仕事は業務の対象としている分野が異なるため、なかなかなじむのに時間がかかるというケースも多い（例：設備管理の経験はあるが、ホテル業は初めて）。したがって、他の分野についての概略的な学習が可能となる環境・機会の整備も必要であろう。

ただし、この点に関する公共としての対応策としては数日程度の速習的コースがまず考えられるが、そのような速習的な内容では結局は意味をなさず、その“業界”ではなくその“企業”（あるいは“製品群”）のレベルまで詳しい内容に関し、時間をかけて学ばせる必要があるだろう、とする声もあった。

・周辺分野の初～中級レベルの知識・技能の習得

事例9にみられるように、コアとなる技術・技能は同じでも、兼務としてコア技術以外のもの（例：営業、入金管理）まで行うようになる、というケースもある。特に、人間的な余裕のない中小企業に転職することになった場合は、これら周辺分野まで担当せざるを得ない。このような周辺分野については、深い知識は必要とされないケースが多い（もし必要となれば社内の別の専門家が処理にあたることになる）ため、「営業知識の基礎」「入金管理のABC」といった初級～中級レベルで汎用性のあるカリキュラムを用意することが求められるであろう。

・教育手法に関する能力開発

モデルパターンにもあげたが、「教育係」としても期待されることが高齢者雇用の場合は多い。しかしながら、「若者に対して自分の経験・知識をどう教えるか」といった教育（教え方）の方法論については、これまで学んだことがなく、自分流の方法論で対応しているケースがほとんどであろう。しかも、中小企業を始めとして現在の経営環境では教育係専任として高齢者を雇用することは困難であり生産現場職との兼任になるケースが多いため、余計、高齢者が企業内で教育手法の開発・習得にかけている時間はない。このようなことから、高齢者（豊富な経験を持つ者）を講師として想定した場合の教育手法について早急に開発し、その効率的な習得方法・環境も整備する必要がある。

・パソコン利用に関する能力開発

今や日常の仕事を行っていく上でパソコンは必要不可欠なツールとなっており、パソコンができないと職場間の意志疎通もうまくできないことになる。高齢者の場合、元の就業先ではパソコン操作自体は部下に頼んでいたというケースも少なからずあるが、再就職した場合はそのような部下はおらず高齢者自らパソコン操作をする必要がある。必要なレベルとしては、ワープロ・表計算・電子メール・インターネット閲覧についてある程度の操作を他人に聞かなくても一人でできる、という程度であろう。

ただし、これらパソコン利用の能力は再就職にあたってのいわば必要最低限の能力であって、これらの能力を身につけていることが再就職にあたってのアドバンテージ（プラス要素）として働く訳ではないことに留意が必要である。

また、これらのパソコン利用能力についての議論は現在の高齢者を対象にした時に出てくる問題であり、今後高齢者になってくる層（例えば現在の40代後半）にとっては（高齢者になる前の現時点から既にパソコンを日常的に使っているため）問題ではなくなる可能性が高い。

なお、「能力開発で身につけた技術・技能が、実際場面でどれくらい役に立つか」という点から考えると、高齢者がそれまでの経験・キャリアとは全く異なる新しいものを（短時間で）身につけたとしても、企業の評価は非常に低いものとなる。高齢者

自身としても、長い時間かけて新しいスキルを身につけたいとは思わない傾向にある。上にあげた6つのポイントはすべて「高齢者が培ってきたキャリアを核にして、それを更に高めたり広げたりするような能力開発」であるが、高齢者の能力開発はこのような観点から行われるべきであろう。

また、4 - 2で述べたように、高齢者がそれまでの職場とまったく無関係な再就職を図ろうとする場合には、「経験を生かせる仕事」という条件と同程度に「通勤が楽な職場」という条件を重視するケースが多い。これと同じ理由で、再就職に向けた能力開発の場もできるだけ近い場所で提供して欲しいというニーズが高齢者には強いようである。現在のところ高齢者向け能力開発コースを受講できる場所はかなり限られているが、これができるだけ身近で受講できるようになることを期待したい。

b . 個人の努力に委ねるべき職業能力開発が必要となるもの

「個人の努力に委ねるべき職業能力開発が必要となるもの」としてほとんどすべての調査対象先から指摘されたのは、再就職にあたっての高齢者本人の「意識転換」の必要性であった。

すなわち、4 - 2でも述べたように高齢者就業の場合、以前と全く同じ仕事に就業できるケースは多くはなく、技術的には同じまたは応用範囲内でも対象分野が全く異なるケース(例：設備管理の経験はあるが、ホテル業は初めて)、職位が下がるケース、企業規模が小さくなるケース、など様々なケースがありうる。このような場合においては、就業環境が変化することに対する適応力やその基盤となる意識転換が必要となってくる。「その企業の成長のためのお手伝いをさせていただく」という謙虚さが高齢者側になれば、新しい職場に馴染むことはできないであろう。

そしてこのようなものは、上記aに述べたような公共による能力開発もある程度役割を果たすことは可能であろうが、最終的には個人による努力が必須となろう。また、あるシニア派遣会社では先輩高齢者による意識転換のためのアドバイス集を作成しているとのことであり、このような資料を公共として作成・提供して高齢者の意識転換を支援することは有意義であろう。

またこれに関連して従来見逃されてきた事項として、高齢者本人だけではなくそのパートナーの意識転換も必要不可欠であるとの指摘が、補強ヒアリング調査から得られた。高齢者本人の場合は、再就職活動を行っていくにつれて自然と意識転換がなされていることも多いが、パートナーの場合は自らが再就職の荒波に遭っている訳ではないため、なかなか意識転換が進みにくいようである。これについては、公的機関による本人とパートナーペアでのカウンセリングなども考えられないではないが、基本的にはやはり個人の努力に委ねるべきであろう。

またベンチャー企業が、初期の事業化に成功し企業として発展していこうとしてい

る段階においては、ベンチャー企業自身には事業のバックボーンとなる技術・ノウハウはあっても「会社」としてやっていくための仕組み・制度やそのためのノウハウは社内にはないことが多い。そのような場合に高齢者の経験を評価して高齢者が採用されるケース（特にホワイトカラー）もあるが、このような場合には一般の中小企業に再就職する場合に必要となる“意識転換”に加えて、個々の労働者自身が“ベンチャー精神”を強く持つことも必要となってくる。これについても、主として個人の努力に委ねるべき職業能力開発となろう。

c. 新しい職場に求められる職業能力であるが、特段の職業能力開発は必要としないもの

上記aで述べたように「これまで蓄積してきた知識・技能の体系化・棚卸し」は必要とされているが、一方で「それまで培ってきた経験の新職場への応用・展開」については特段の能力開発は必要とせず、高齢者自身が仕事を進めている中で自然と対応できる、という指摘もあった。

例えば、「これまで光学製品の金型を作ってきたが、再就職先では家電製品の金型を作るようになった」（事例7）、「これまでの加工対象物は鉄だったが、再就職先ではステンレスになった」などのケースでは、新しい職場で作業を行うに際して大がかりな能力開発は必要とせず、日常の仕事の中でこれまでの経験を生かして作業していく中で自然と対応できる、せいぜい簡単な文献情報に目を通す程度で十分であり後は自分独力で考えることができる、という声が大きかった。

4 - 4 調査のまとめ

高齢者就業については、受け入れ先となる企業側にとって、どうしても「管理職OBなのでふんぞり返っている」「年下の社員（上司）から年上の高齢者に指示しにくい」「口ばかりうるさく実務能力に欠ける」「健康状態が不安で長続きしない」といったイメージが先行しがちである。しかしながら、高齢者を実際に活用している企業から聞こえてくる声は、「彼の技能があったからこそ会社が成長できた」「高齢者の経験を若い世代に伝承することができ、企業としてのものづくり力が高まった」「高齢者の健康状態に対しては、勤務体制等を柔軟にすることにより十分対応できる」など、「高齢者を雇用してよかった」「他社はなぜ（こんなにメリットがある）高齢者を活用しないのか」といった好意的な反応ばかりである。しかも、現在の雇用情勢下では、新たな仕事を探している高齢者は大勢いる。ヒアリング調査でお会いしたある社長が言われた「高齢者をうまく活用しようと思えばいくらでも人材はいる。企業はその使い方に頭を絞るべき」という言葉は名言といえよう。

実際、高齢者活用の価値に気づいている企業は既に高齢者をうまく活用しており、「こういう苦しい時こそ、高齢者を採用してそのノウハウを活用して企業体質を強くしよう」

という企業もある。事例 12 に示した企業では、若い社長の加工理論と高齢者の技能の両方があったからこそ様々な新技術を開発することができ、企業が成長することもできた。高齢者なしにはこの企業の発展はなかったであろう。

特に、ベンチャー・中小企業では、企業の発展に必要なノウハウや経験（技術面、管理面、事務面）やそのための人材を持っていないケースも多く、高齢者活用の余地は大きいものと思われる。またこれらの企業では社長の一声で採用が決まる傾向もあり、高齢者によってその企業にもたらせる効果が決まっていれば、高齢者が採用されるチャンスは大きい。