

第4章 地域に持続的な活力向上をもたらす 人材活用モデル

(1) シニア人材活用における課題

シニアからみた就業における課題

第2章における分析から、シニアの就業意欲に関しては「仕事を中心」と「ゆとり・生きがいを中心」に大別されることがわかった。

「仕事を中心」のシニア（以下、仕事中心シニア）は、自身の経験を生かして会社に貢献したいという意識が強く、責任や権限を得て、フルタイムで働くという志向が強い。一方の「ゆとり・生きがいを中心」のシニア（以下、ゆとり・生きがいシニア）は、高い報酬を得ることや責任や権限のある立場に就くこと、これまでの経験を活用することよりも、オフの時間を重視する傾向にあるといった特徴を有している（図表4-1）。

シニアのそれぞれの要望や状況に応じて人材を活用すれば、シニア人材の能力をフルに生かせるだけでなく、企業にとってもプラスの効果をもたらすことになる。

図表4-1 シニアの就業意欲の特徴

	仕事を中心	ゆとり・生きがいを中心
経験の活用意欲	高	低
責任・権限	重	軽
報酬	高	低
就業時間	フルタイム	パートタイム

しかし、実際の就業実態をみると、ゆとり・生きがいシニアが望む形態での労働ができるケースは少なく、少なからず負担となる形態で就業するケースが多いことが第2章における分析で明らかにされた。それだけではなく、仕事中心シニアにおいても、経験や能力を十分に発揮できず、必ずしも望んだ形での就業ができているわけではない状況にある。いわばシニアの就業実態はどっちつかずの状態といえる。

ヒアリング事例

60歳で定年を迎えたときに、会社から「残って働いてくれ」といわれ、嘱託という形で再雇用となった。自分としては、これまでのスキルを発揮することを期待されるのではないかと考えていたのだが、嘱託職員として責任・権限のない立場となってしまった。

再雇用後に大型案件が立ち上がったが、自分には責任・権限がない。いろいろ思うことはあっても立場上強くはいえないし、あまり出すと後輩が

育たない。言うとしても部下を通じて言うような形になってしまっていた。

給与が下がっても不満はなかったが、アルバイトとして週3日出勤のような形で、「仕事人」としてはギリ貧の状態だった。その結果、会社にとどまらず起業の道を探ることにした。

企業においても処遇に苦慮

仕事中心シニア、ゆとり・生きがい中心シニアのどちらの希望も満たさない就業実態になっているのは、企業がこのような就業形態を望んでいるためであろうか。

第3章で分析したアンケートによれば、シニア人材の活用において企業が苦慮していることに対する質問では、「継続雇用後の処遇の決定が難しい」が最も多く、次いで「高年齢社員の仕事を自社内で確保するのが難しい」というものであり、シニアの処遇には苦慮している様子がうかがえる。

しかしながら、シニア人材の活用に向けた工夫や配慮においては、企業経営に直結する「賃金体系の見直し」は7割以上の企業ですでに実施し、加齢とともに低下する体力等への配慮から、職務の配置や健康診断の実施なども比較的多く行われているが、シニアの処遇に関連する「高年齢者に適した仕事の開発」を実施している企業は1割にも満たず、検討中を含めても3割程度にとどまっている。

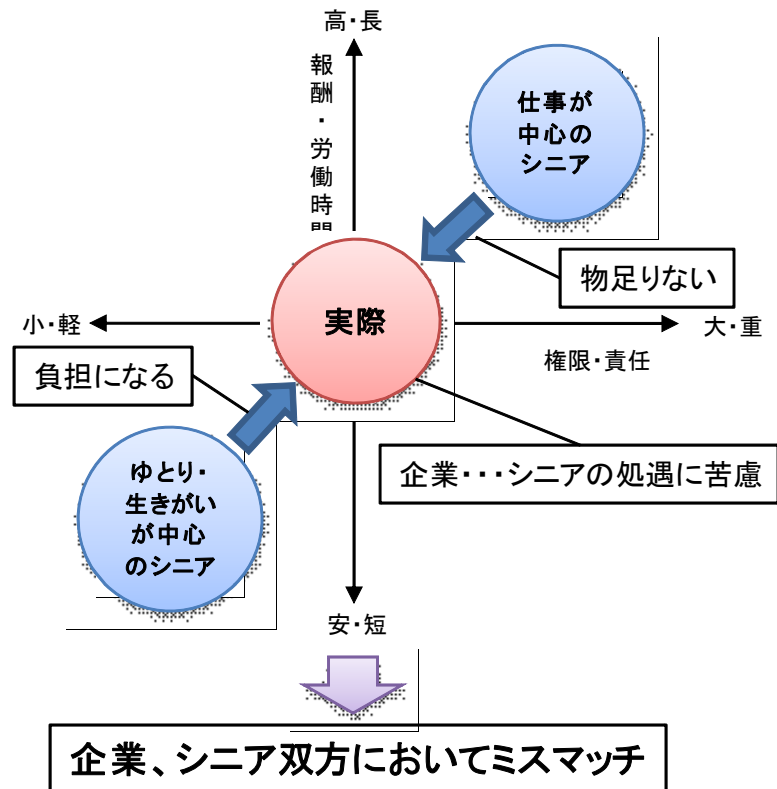
企業においては、平成18年に高年齢者雇用安定法が施行され、法に従ってシニア人材の雇用延長に着手したものの、シニア人材の能力の活用には苦慮しているといえる。企業においてもシニア人材を今のような就業形態で活用したいと考えているわけではないことがわかる。

シニア、企業双方においてミスマッチ

現状を整理すると、仕事中心シニアが能力の発揮を望んでも、その機会が与えられておらず、ゆとり・生きがい中心シニアにとっても、本人が望むだけのゆとりが十分になく、地域活動や余暇活動などに充てられる機会が失われている。雇う側の企業においては、法律によって再雇用や雇用延長が義務づけられたことから取り急ぎ対応したものの、その処遇には苦慮しているというケースが少なくない。

そのため、働く側にとっても雇う側にとってもベストとは言いがたい就業形態が放置された状態となっている。すなわち、仕事中心シニア、ゆとり・生きがい中心シニア、企業のすべてにおいてミスマッチが生じている状態に陥っている（図表4-2）。

図表 4-2 シニアの就業意向と就業実態のギャップ



(2) シニア人材活用に向けた方向性

前項でみたようなミスマッチは、シニアの充足度の面だけでなく、企業価値の向上という面でも不利益をもたらしているといえる。こうした問題を解消していくためには、以下に示す方向性が重要になると考えられる。

- ・ 「仕事中心シニア」の能力を活かして企業価値の向上を。
- ・ 「ゆとり・生きがいシニア」が企業のみならず地域で活動できる環境作りを。
- ・ 企業内においては、双方の差別化とバランスが重要。
- ↓
- ・ 地域で豊かに働ける（活動できる）機会が作られる。

シニア人材の活用に関しては、1つには、仕事中心シニアの能力を生かす場面をより多く作ることによって、企業価値の向上を図っていくことがあげられる。もう1つは、ゆとり・生きがいシニアが企業だけでなく地域で活動できるような環境作りをしていくことがあげられる。

人材を活用する企業においては、仕事中心シニアとゆとり・生きがいシニアの双方の差別化を図った上でバランスを取りながら人材のマネジメントをしていくことが重要である。そのうえで、シニアが地域で豊かに働いたり、活動したりできる機会が作られることが望まれる。

以下では、仕事中心シニアとゆとり・生きがい中心シニアそれぞれの人材活用モデルについて検討する。

1 仕事中心シニアの人材活用モデル

仕事を中心のシニア人材の活用における先進事例をひも解いていくと、以下の5つの共通項を見出すことができる。

- ① シニアの経験・能力を可視化した「適切な評価」
- ② 能力・要望に応じた「適切な人材配置」（権限と責任等の付与）
- ③ 技術やノウハウの戦略的な承継
- ④ 世代間の「競争」と「協創」
- ⑤ 弱点を補完する外部人材の登用

ここでは、これらの共通項の分析をもとに、仕事中心シニアの人材活用モデルを検討する。

① シニアの経験・能力を可視化した「適切な評価」

仕事中心シニアの人材活用が進んでいる企業においては、シニア人材の経験や能力を可視化することによって適切な評価がなされている。

Z社（出版・印刷業・宮崎県）では、シニアの持つ仕事のかんどころなどの技術やノウハウを大切にしたいとの考え方から、本人が希望さえすれば定年を無期限で延長している。しかし、その際に、シニアの持つ技術やノウハウに対して、若い人や一緒に現場にいない人、とくに人事畑から評価されにくいという課題があった。こうした課題に対し、シニアも含めた従業員の業務コストや労働の成果を数値化した指標を用い、月次データとして毎月初めに全員の前で発表している。その結果、シニア従業員の働きぶりが客観的に評価され、若手の従業員からシニア従業員に対する敬意が高まったり、シニア従業員だけでなく若手従業員の意欲向上にもつながるといった効果を生んでいる。

B社では、技能に優れ他の従業員の模範となる人材を対象にした「範師」制度を平成18年から導入した。同社の規定上は55歳から給与は頭打ちになるが、範師を取得すれば賃金が上がる体系となっている。範師の認定基準には年齢制限はないものの、要求される技術的ハードルが高く、40代後半～50代で取得が一般的となっている。範師制度の導入によって、会社としての技術系人材のキャリアパスが明確になり、若手従業員も含めた社内の技

術習得に関するモチベーションが明らかに高まるといった効果をもたらしている。また、範師の認定基準には、技能継承・後輩育成等に関する人格審査もあるため、範師取得者は、社員の尊敬を集める存在となっている。こうした面においても会社への貢献は大きい。

D社では、シニア従業員に対して個別面談を行い、彼らがどんなスキル、技術を持っているのかを目に見える形で評価した上で、会社として彼らに対し、どんな技術・スキルを伝承してほしいかを伝えている。シニア人材は、形式化されていない多くの勘やスキルを持っているが、それらの多くは彼らがあまりはっきりと自覚していないことから、これらを可視化することが重要であると位置づけている。

こうした経験や能力を可視化することによってシニア人材が適切に評価されることは、働く側であるシニアのモチベーション向上に寄与する。こうした評価が行われる場合は、その対象はシニアだけとは限らない。したがって、シニア人材の働きぶりが若手従業員との間で相対的に位置づけられ、若手従業員に対しても、シニア人材の持つ経験や能力に対する敬意につながり、社内の雰囲気向上につながっている。また、こうした評価がなされることによって、若手従業員が将来のキャリア設計を見通すことにつながるため、勤めている企業に対する安心感を与えることにつながっている。中小企業においては、賃金や人事評価などが社長の一存で決まるケースも少なくないが、これらを客観的に評価する仕組みを作ることは、従業員のモチベーション向上に寄与するものである。

その結果、人材の意欲向上によって生産性が向上するほか、よい人材が企業に残ることにもつながり、企業競争力の向上にプラスに作用している。

② 能力・要望に応じた「適切な人材配置」(権限と責任等の付与)

仕事中心シニアの能力を発揮させるためには、個人の能力や要望に応じて権限や責任を付与するといった人材配置の工夫も重要である。

U社では、60歳定年制で、その後は1年ごとに再雇用契約を結んでいる。同社では、定年後も現役時代の経験をそのまま生かしてもらうため、同じ配属先としている。また、シニアだからといって特別な環境においたり、軽微な作業に配置したりすることはなく、他の社員と同等の扱いをしている。かつてはシニア人材を囑託の形で雇用し、軽微な作業に配置するなどしていたが、それではシニアが持つこれまでの経験を生かせないといった問題があった。そこで、社員として再雇用するように改め、現場長などスキルを活かせる部門に配置している。同社のシニア人材活用に対する考え方は、これまで働いてきた人材の経験や知識を定年退職によりそのまま失うのは惜しいので、元気なうちは十分に能力を発揮してもらい、生涯雇用を目指そうというものである。こうした考え方は古くから根付いており、60歳以上の従業員の再雇用制度は、昭和の時代から導入していた。

F社では、法改正を受けての継続雇用に向けた取組を進めていく中で、シニア人材の賃金体系に関しては、原則定年前の4～6割程度としているが、優れた技術を持った社員に対しては会社もその人材の価値を評価し、給与はほぼ据え置きとしている者もいる。

B社では、シニア人材でも定年後の就業に対する考え方としては、技能に優れ他の従業員の模範となる人材（範師）と、健康維持が主目的で働く人材がいることを踏まえて、人材配置を使い分けている。範師に対しては、その能力をいかんなく発揮できるような地位につけ、それ相応の給与を提示するが、健康維持が主目的である人材には、清掃、運搬、整理などの工場内の簡易作業を与えている。

U社において早い時期から嘱託の形での雇用から社員と同等の扱いに切り替えたことに象徴されるように、経験を持つ人材がその経験を発揮させる機会のない状態で仕事を与えることは、企業にとって損失である。また、意欲のあるシニアのモチベーション低下にもつながりかねず、さらなる損失を企業にもたらしかねない。B社の事例では、人材の能力や意欲に応じた人材配置における工夫を行っており、働く側のシニア、雇う側の企業双方にとって win-win の関係が構築できている。

③ 技術やノウハウの戦略的な継承

仕事中心シニアといえども、自身が第一線で活躍できる期間は、健康や体力等の面から限られている。企業にとっては、当面は仕事中心シニアの能力や意欲に頼って事業を行ってもうまくいくものの、中長期的にはシニアが持つ技術やノウハウを次の世代に継承していかなければ、技術やノウハウを持ったシニアが企業からいなくなったときに、企業の競争力は低下してしまう。そうした事態を回避するためにも、技術やノウハウの継承を早いうちから進めていくこと、またその継承にシニアの能力を活用することは重要な課題である。

C社の寺子屋は、工作機械が自動化されて操作は簡単になったが、仕事は面白くなくなったことから、若者にモノづくりの基本を教え、仕事に興味を持たせることが目的でスタートしたものである。同社の人材育成戦略は「多能工」の育成を目指したものであることから、特定の技術しか身につけることができない OJT では戦略の具現化が不可能である。そこで多くの技術の蓄積があるシニア人材を講師とした教育の機会を確保し、多能工の育成を図っている。

H社では、麴の発酵の温度管理などの工程で早くからコンピュータによる管理・制御を取り入れ、生産の安定化・効率化を図っていた。他方で、自動化の弊害としてコンピュータがストップしたときに何もできなくなってしまうという懸念があった。同社では、コンピュータ管理を進めつつも、昔ながらの製法や人間の勘に相当する知恵や知識が重要との認識から、あえて明治や大正時代の製法によって焼酎を造るための蔵を設け、技能の継承を図っている。

U社では、若手従業員とシニア人材が現場で一緒に仕事をするすることで、シニア人材が長年培ってきた技術を学ぶことができるようにしている。売り場であれば、間近で接客やセールストークを見聞きすることで、マニュアルでは伝えられない技術やノウハウの伝承が図られている。

V社では、社員寮をシニア人材と若手従業員の2人部屋とすることで、シニアから若手に対し、一般常識、社会のルール、仕事に対する心構えなど、細かい点も指導する機会を作っている。

技術やノウハウの継承は、企業が永続的に競争力を確保する上で重要なテーマであるが、ここでカギを握るのは、U社の事例にもあるようなマニュアル化できない知恵や技術に相当する「暗黙知」の継承である。マニュアルなどで継承ができ、模倣性もある形式知に対し、継承が困難なかわりに模倣性が低い暗黙知の継承は、企業の競争力の源泉となりうる。

④ 世代間の「競争」と「協創」

企業においては、単純にシニアの人材活用を行うといった視点だけではなく、中堅や若手従業員との「競争」や「協創」を通じて、組織の活性化を図るといった取組も重要なテーマとなる。

Y社では、シニアが手がけた仕事を若手社員がチェックする体制を取っている。こうした体制を取ることにより、若手社員の中でシニアに負けられないという意欲や責任感の向上が図られている。また、シニアに対しても今まで以上に引き締まった仕事をしようという意識を高めている。

C社では、「寺子屋」での教育後、若手従業員が現場に戻ると、生産に対する取り組み方が以前とは異なり、何か工夫しようという意識が芽生えるといった効果を生んでいる。これはシニア人材による教育を通じて、若手従業員の意識が高まるとともに、伝えられた技術やノウハウをもとに若手従業員が自ら創意工夫を試みるという点で世代間による「協創」がなされている事例といえる。

⑤ 弱点を補完する外部人材の登用

①～④については、内部人材を活用して組織の活性化を図る取組であるが、これとは別に内部人材の活用では解決が困難な事象に対して技術やノウハウを有する外部人材を登用することにより、自社の弱点を補完する役割を期待するケースも多い。とくに多くの人材を抱えるわけではない中小企業においては、即戦力となる外部人材を効果的に登用できるかどうかは、組織の活性化を図る上で大きな意味を持つ。

I社では、知財関連や営業の分野において外部人材の能力をうまく取り入れている。以前の事業において共同開発を行ったことでできた大企業の人材との縁を生かして、同社では持ち得なかった知識やネットワークを活用して、従業員への指導を行ったり、販路の開拓をしたりしている。とくに営業に関しては、地方の中小企業が一から人脈を作るよりも、都市圏の企業や商社などで実績を積んだスペシャリストにお願いしたほうが効果が大きく、大口販売につながっている。

H社においても、営業人材として大手企業の営業経験者を採用し、営業活動を行っている。こうしたキャリアを持つ人材はネットワーク力や情報力に優れており、地方にいたの

では得ることのないさまざまな情報をもたらされるといった効果がある。同社の所在地は宮崎県南部の交通の便が悪い地域であるが、こうした営業活動を行う人材は宮崎での勤務ではなく、前職で勤めていた場所に近く、取引先が多く集積する東京や大阪などの支店勤務である。

Y社では、プレス技術や品質管理、財務などさまざまな分野で大手企業を退職したシニア人材を顧問に置いている。必要な時に教を乞う体制にしていることから、人件費が固定費化していない。こうした方法によって、専門的な能力を持つ人材の登用を図りたいものの、それに見合った報酬を準備することが困難な中小企業にとっても重くない負担で有能な人材を活用することを可能にしている。

E社では、プロ・セミプロが業務用の専門資材を小売店で購入する動きが出てきたことから、他社との差別化を図るために売場の拡充を図った。その際に、専門商材担当の従業員として、商品知識の豊富な建設業界や農業の分野で従事していたシニア人材の活用を行っている。当初、シニア人材の役割は専門商材における「プロの顧客に対する商品説明」を想定していたが、実際にはプロ顧客が店員に商品の使用方法・使い勝手を聞くことはほとんど無く、むしろ、顧客と店側との「情報のパイプ役」としてシニア人材が活躍している。例えば、プロ顧客の「こんな商品が欲しい。こういう部品が使い勝手が良い。」といった要望を、元プロであったシニア人材はその趣旨を即座に理解することができる。そして、その要望を店側へ伝えることで、顧客ニーズに応じた品揃えが充実し、売上向上に繋がるといった効果をもたらしている。一方で、日曜大工等の素人の顧客に対しては、商品知識が豊富で、実際に器具も使えるシニア人材は、顧客としても頼りがいのある存在として貴重な人材となっている。

α社（食品製造業・熊本県）は、シニア人材の新規雇用に積極的な企業であるが、農業、食品加工、自衛隊、その他の製造業などの業種を経験した地域の人材の中途採用を行っている。同社の業務内容が農業を経験している高齢者の技能・知識とマッチしていることから、農業経験者のノウハウが活かされているほか、自衛隊OBの人材においては、農園の防犯、見回りにおいて防犯のツボを押さえた巡回を行っており、事業の効率を高めている。

このほか、中小企業にありがちなワンマン体質や組織をマネジメントするための制度の不備などの問題に対して、組織のマネジメントに関するノウハウを有する外部人材を登用し、社内制度の改革や組織体質の強化を進め、生産性の向上を図る企業も多い。

このような即戦力となる外部人材は、多くの企業が必要とする人材であり、その確保は難しい。とくに現役世代、中堅層の即戦力となる人材は引く手あまたであり、中小企業においては、社内の人材を大企業などにヘッドハンティングされることはあっても、社外からヘッドハンティングすることは現実的には極めて難しい。こうしたときに技術やノウハウを持ちながら、人材獲得競争が現役世代ほどシビアではないシニア人材は、中小企業にとって貴重な人材となりうる。

仕事中心シニア活用の効用

①～⑤で見てきた仕事中心シニアの人材活用は、企業や地域にどのような効用をもたらすのであろうか。

①でみたように、シニアの経験や能力を可視化し、適切な評価を行うことは、評価の対象となるシニアのモチベーション向上につながるだけでなく、中堅・若手従業員のモチベーション向上にもつながっている。そして②でみたように、こうした意欲や能力を持つシニアに対し、権限や責任の付与などによる適切な人材配置を行うことで能力を発揮する機会を提供している。通常、経験や能力に対する評価の可視化は、シニアだけが対象でなく、全従業員に対して行われるものであり、社内でのシニアの働き、若手の働きが客観的に評価され、相対化されることになる。その結果、すべての従業員に対して、業務に対する適度な緊張感を与えるとともに、意欲を持つシニアにおいては、自身の働きを会社から認められることで、さらなるモチベーションの向上や会社へのロイヤリティを高める効果を生んでいる。中堅・若手の従業員に対しては、自身のキャリアパスが明確化することで、会社に対する安心感やロイヤリティの向上に結びつくほか、身近なところに目標・手本となるシニア人材がいることから、自身の研鑽意欲が明確化し、生産性の向上につながるといった効果をもたらしている。

また、③でみたように、企業競争力の源泉となる技術やノウハウの継承を戦略的に進めていくことも重要なテーマである。これまでどちらかという「人」についていた技術やノウハウを「組織」に移していくためには、シニアという「人」が持っていた技術やノウハウを中堅や若手に引き継いでいくためのシステムを作っていくことで「組織」にその力を与えていくこととなり、企業が永続的に競争力を維持していくことが可能になる。

そして、適切な評価、適切な人材配置、技術やノウハウの継承などを通して、シニアと中堅・若手従業員の中で適度の緊張感のもと、「競争」と「協創」が生まれ、組織内部の活性化サイクルが生まれ、組織が力強くなっていくといった効果が導かれていく。

①～④の内容は、内部の人材の活用に関わるものであるが、これとは別に外部人材の活用も組織の活性化には大きな効用をもたらす。外部人材の登用に関しては、営業部門において幅広いネットワークを持つ人材を登用して新たな販路の開拓を行うケース、組織のマネジメントに長けた人材を登用して経営改善を行うケース、新たな事業展開を図る際にその分野におけるスキルを持った人材を活用するケースなどがみられる。いずれも内部人材の活用では困難な分野における登用である。とりわけ中小企業においては、多くの人材を抱えることが困難なことから、こうした外部人材の登用を進めていくことで、効果的に自社の弱点を補っていくといった取組が進められている。

こうした取組を通じて、企業競争力が向上し、ひいては地域における新たな雇用の創出、地域経済の活性化が図られる。

こうした仕事中心シニアが活躍することが期待される分野（職種）を、ヒアリング先でのシニアの活躍の状況を参考にしつつ整理・例示すると、設計開発、知的財産管理、高度技術、営業戦略、販路開拓、苦情処理 等が想定される。

2 ゆとり・生きがい中心シニアの人材活用モデル

仕事を中心のシニア人材の活用における先進事例と同様に、ゆとり・生きがい中心シニアの人材活用モデルをひも解いていくと、以下の3つの共通項を見出すことができる。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">① 能力・要望に応じた「適切な人材配置」（短時間勤務等）② 必要に応じたワークシェアリング③ 世代間の「融和」と「協創」 |
|--|

ここでは、これらの共通項の分析をもとに、ゆとり・生きがい中心シニアの人材活用モデルを検討する。

① 能力・要望に応じた「適切な人材配置」（短時間勤務等）

このテーマに関しては、仕事中心シニアにおける人材活用とも共通する内容であり、表裏一体といえるものである。ゆとり・生きがいシニアに対しては、短時間勤務などの業務形態の提供が考えられる。

W社では、フルタイム勤務による就業は原則 65 歳までとし、それ以上の人は体力的に無理のない範囲でアルバイトとして勤務している。同社が受託する料金收受業務は、入札によって業務受託が決定する特質上、従業員の賃金が年齢や経験によって上昇するような給与形態だと成り立たず、昇給はほとんどない。こうした業務特質から、子どもに手がかからなくなってそれほど高い収入を得ることにこだわらない 60 代の人材が仕事に就くことが多い。同社の業務は、交代制で、残業が発生することがないため、先のスケジュールの見通しが立ちやすく、仕事のためにプライベートの犠牲を強いられることがない。したがって、ある程度の収入を得ながら、趣味の時間などを確保することを望む人材が応募している。

J社では、シニア従業員に対して本人の希望により働ける時間を選択できるようにしている。具体的には、朝市で多忙な午前中（8:00～12:00）だけ、あるいは夕市に対応した午後（13:00～17:30）だけの勤務といった形態で、このような就業形態の従業員が 2～3 名いる。また、年金生活者の場合は、10 万円／月以上の収入があると課税されることから、時間の上限を決めて月給が 10 万円以下になる働き方を希望する人もいる。

β社（食品製造業・佐賀県）では、フレックスタイム制を導入している。もともと農業をしている人が多い地域ということもあり、シニア人材の中には、午前中に仕事をして、

午後は帰って農作業をする人もいる。

γ社（運輸業・長崎県）では、時差出勤やアルバイトドライバーなど、働き方の幅を持たせることで、できるだけ車を遊ばせず稼働率をあげることを目指している。

ゆとり・生きがいシニアに適合した働き方は、報酬の面では決して十分ではないが、働く側も高い報酬を強く望むよりも、ある程度の報酬を得ながら自身の時間を確保できる働き方を希望していることから報酬に関する不満や問題は少ない。企業にとっては、勤務の頻度は低くとも、少ない報酬でも働きたいという人材を確保できることから、人材の配置をうまく行うことができれば、コスト競争力の強化につなげることができる。ゆとり・生きがいシニアは、低賃金労働力ではあるが、会社へのロイヤリティが高く、労働生産性の向上に寄与するという企業の声も聞かれた。

② 必要に応じたワークシェアリング

ゆとり・生きがいシニアは、短時間勤務、必要に応じての労働といった柔軟な働き方を志向している。こうした志向は、勤務時間や日数の弾力化によって、より多くの労働者に雇用機会を与えることを目的としたワークシェアリングとの親和性が高い。ゆとり・生きがいシニアの人材活用モデルとして期待される手法である。

V社では、シニアのパート従業員に対し、近隣のシニア人材をワークシェアリングの形で広く雇用し、就業の場を提供している。就業形態は、短期の雇用や週に1日の勤務で、仕事内容も軽作業が中心である。また、Y社では、昨今の急激な景気低迷の影響ではあるものの、シニア従業員を中心にワークシェアリングを導入し、雇用を維持しつつ、労働の分配を行っている。

③ 世代間の「融和」と「協創」

シニア人材と若手や中堅の従業員をうまくミックスすることで、世代間の融和が進み、社内の雰囲気は向上し、ひいては生産性の向上に結びつくといった効果ももたらされる。

J社では、かつては若者中心の職場であったが、ゆとり・生きがい中心シニアの人材を活用するようになってから社内の雰囲気が穏やかになるといった効果が生まれた。

α社では、55歳以上の社員を対象とした交流組織と35歳以下の社員を対象とした交流組織をそれぞれ立ち上げ、部署を離れた勉強や交流の場を作っている。また、両世代の交流組織は、合同講習会などの世代間交流を通して、若手社員のパワーとベテラン社員との知恵や経験と組み合わせ、会社と地域とを結びつける活動や社内の人材育成に貢献している。

ゆとり・生きがい中心シニア活用の効用

ゆとり・生きがい中心シニアにおいては、必ずしも高い報酬を望んではいない。企業にとっては、シフトの工夫などで、必ずしも高い報酬を必要としないゆとり・生きがいシニアの能力を上手に活用することができれば、企業のコスト競争力向上につなげることがで

きる。企業ヒアリングでは、全般的にシニアの働きぶりは、若年層に比べてスピードの面では劣ることがあっても、まじめでコツコツ作業を進めるとの評価が多く、企業の生産性の向上にもつなげることも可能である。

ゆとり・生きがいシニアにおいては、余暇の時間を趣味などに充てることによって、余暇関連消費の拡大が期待される。こうした消費の拡大は、巡りめぐってさまざまな産業の活性化につながるだけでなく、シニアの QOL (Quality Of Life=生活の質) の向上にもつながる。このほか、ゆとり・生きがい中心シニアにおいては、働くこと、社会参加していること自体に価値を見出すケースも多く、その意味では社会参加の形態として、働くこと以外にさまざまな地域活動 (NPO やボランティア活動など) への参画意欲も高い。ゆとり・生きがいシニアが望む就業形態をうまく提供することによって、地域活動の担い手が増加し、地域全体の活力向上につながる可能性もある。

こうしたゆとり・生きがい中心シニアが活躍することが期待される分野 (職種) を、ヒアリング先でのシニアの活躍の状況を参考にしつつ整理・例示すると、生産工程作業、建築等作業、機器等保全、店頭販売、運転 等が想定される。