

## 第3章 九州企業におけるシニア人材の雇用の実態

### (1) アンケート調査による九州企業におけるシニア人材の雇用実態

九州企業におけるシニア人材の雇用実態を把握するために、九州全域の製造業・非製造業併せて3,500社を対象にアンケート調査を行った。

アンケートでは、企業がシニア人材を雇い続けるにあたっての工夫や配慮、雇用の効果、今後の問題点が浮き彫りとなるよう設問を設定した。また、九州出身の首都圏在住者のU・Jターン意向アンケートとも関連して、企業における50歳以上の中途採用の状況や中途採用におけるU・I・Jターン者の有無などを尋ねた。

その結果、①高年齢者雇用安定法の改正により、ほとんどの企業で定年後の継続雇用、定年の延長制度が導入されているが、継続雇用者に対するセミナーなど具体的な取り組みが見られた企業は全体の半数程度に留まること、②継続雇用によるシニア人材の活用、50歳以上の中途採用者の活用のどちらにおいても、シニア人材活用の効果としては、製造などの現場の人手不足解消が大きいこと、③継続雇用によるシニア人材活用の場合、人件費削減効果も見込まれる一方で、50歳以上の中途採用については、人件費削減効果よりも、当面の人手不足解消の効果が大きいことなどが明らかになった。

以下に設問別のアンケート結果について述べる。

#### 1 アンケート実施要項

##### ①アンケート配布先

|      | 非製造業(社) | 製造業(社) |
|------|---------|--------|
| 福岡県  | 900     | 800    |
| 佐賀県  | 100     | 200    |
| 長崎県  | 100     | 200    |
| 熊本県  | 100     | 200    |
| 大分県  | 100     | 200    |
| 鹿児島県 | 100     | 200    |
| 宮崎県  | 100     | 200    |
| 合計   | 1,500   | 2,000  |

##### ②データソース・抽出方法

帝国データバンクの企業情報をもとに、売上上位順に抽出した。

### ③調査方法

郵送により配布し、郵送または FAX にて調査票を回収した。

### ④調査期間

発送 2008年11月14日(金)

締切 2008年12月8日(月)

### ⑤回収状況

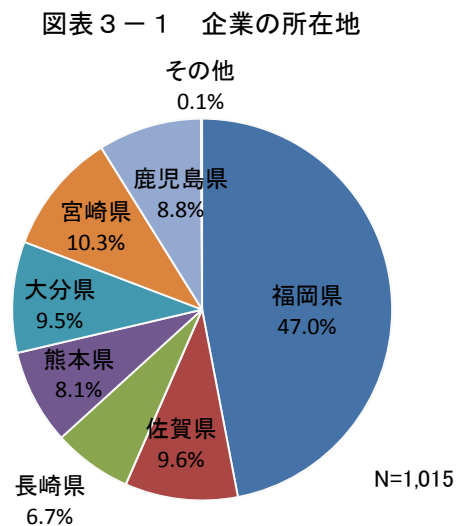
回収数 1,081 通 (回収率 30.8%)

## 2 アンケート結果

### ①企業の概要

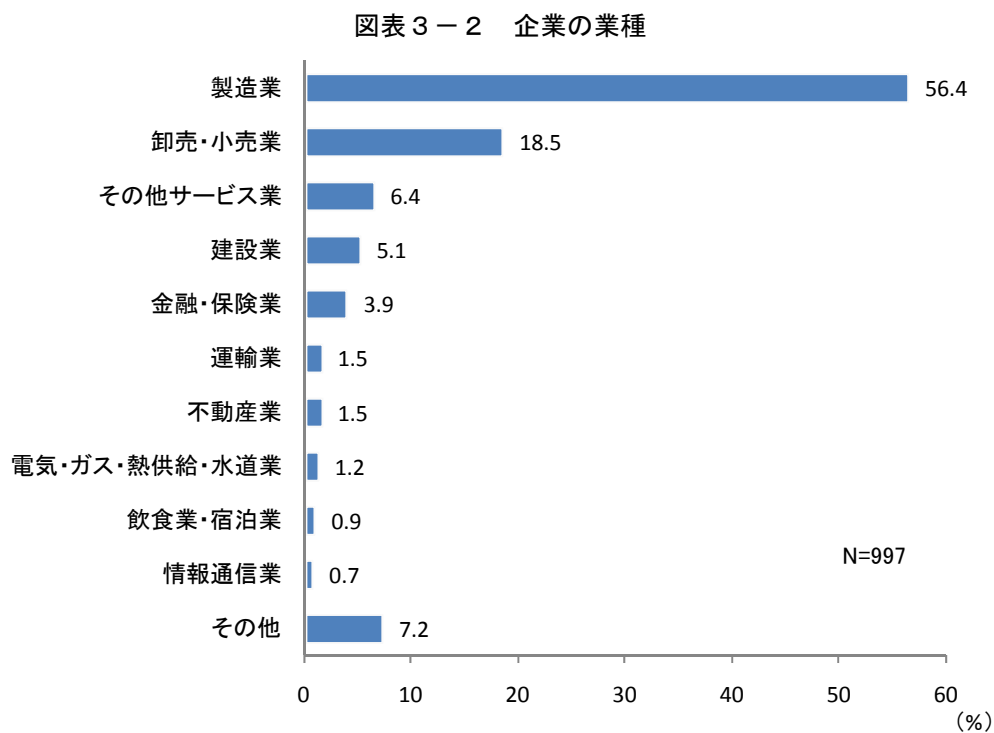
#### 所在地

アンケートの配布数が最も多い福岡県の回収数が 47.0%で最も多く、以下、宮崎県が 10.3%、佐賀県が 9.6%となっている。



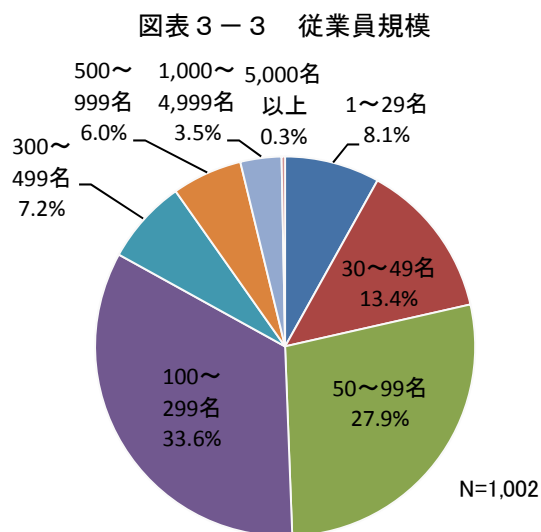
## 業種

業種は、製造業が 56.4% で半数以上を占め、次いで卸売・小売業が 18.5% となっている。残りは 10% 以下である。



## 従業員数

従業員数を見ると、100～299 名が 33.6% と最も多く、次いで 50～99 名が 27.9%、30～49 名が 13.4% となっており、従業員 300 名以下の中小企業が 8 割以上を占めている。



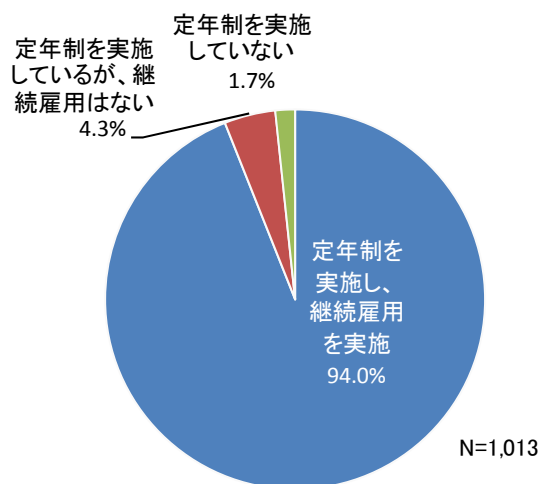
## ②シニア人材の継続雇用の実態

### 定年制の実施状況

定年制や継続雇用制度の導入状況を見ると、「定年制を実施し、継続雇用を実施」している企業が94.0%と、ほとんどの企業が継続雇用を実施している。

これは、高年齢者雇用安定法の改正により、平成18年4月1日から、65歳未満の定年を定めている事業主は、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度（定年後の「勤務延長制度」や「再雇用制度」）の導入、③定年制の廃止のいずれかの措置を講じなければならなくなったためと考えられる。

図表3-4 定年制の実施状況

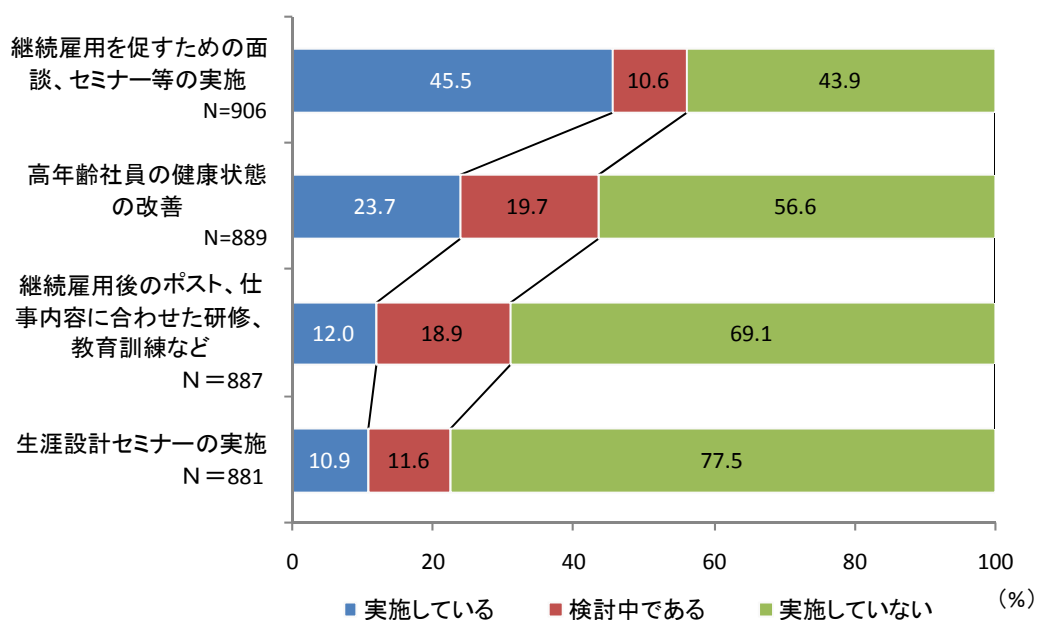


### 継続雇用に向けて実施していること

シニア人材の継続雇用に向けて実施している取り組みとしては、「継続雇用を促すための面談、セミナー等の実施」が45.5%と最も多く、次いで、「高年齢社員の健康状態の改善」が23.7%となっている。「継続雇用後のポスト、仕事内容に合わせた研修、教育訓練など」は12.0%、「生涯設計セミナーの実施」は10.9%にとどまっている。

また、検討中であるとの回答とあわせると、「継続雇用を促すための面談、セミナー等の実施」は56.1%、「高年齢社員の健康状態の改善」が43.4%、「継続雇用後のポスト、仕事内容に合わせた研修、教育訓練など」が30.9%、「生涯設計セミナーの実施」が22.5%となっている。

図表 3-5 継続雇用に向けた取組状況

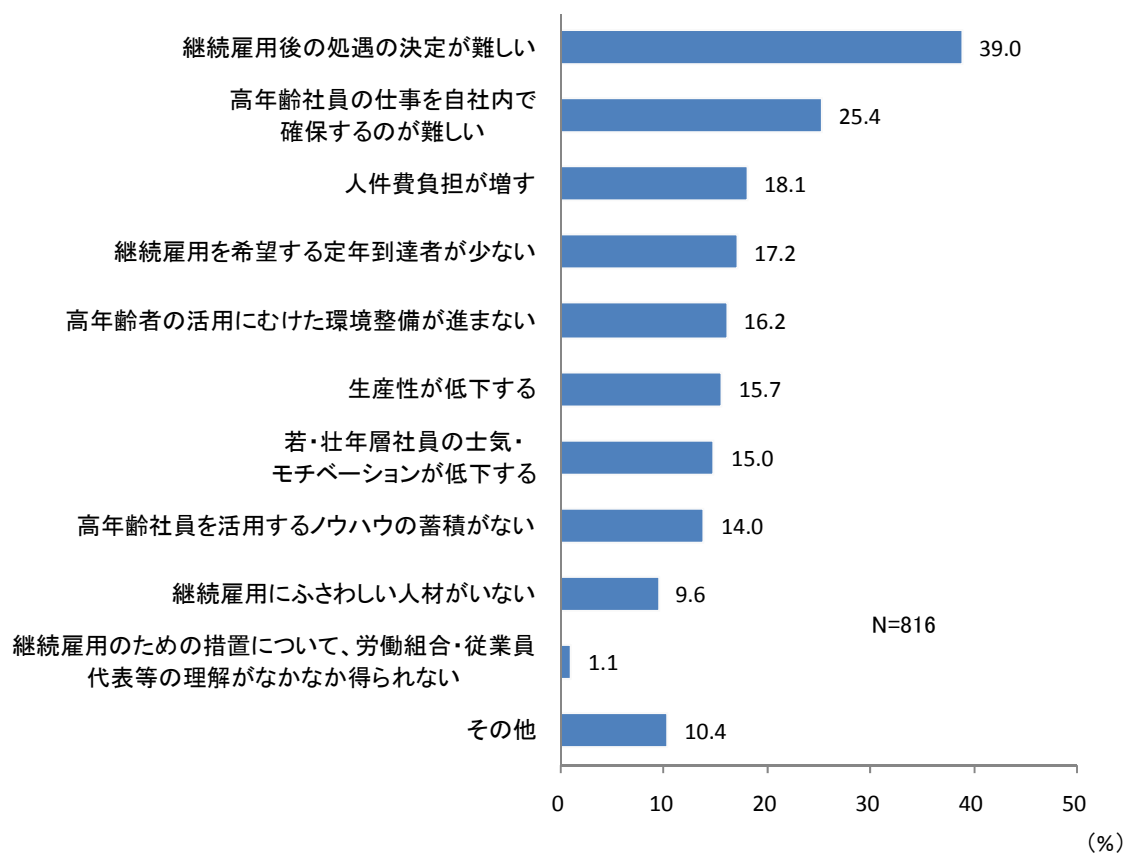


### 継続雇用実施の課題

定年延長や継続雇用実施についての課題を尋ねたところ、「継続雇用後の処遇の決定が難しい」が39.0%と最も多く、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」が25.4%となっており、他の項目は20%以下となっている。

企業にとっての課題は、シニア人材の肉体的な衰えなどによる生産性の低下や他世代への影響、継続雇用にふさわしい人材がいないことなどよりも、会社内におけるシニア人材の雇用に対する制度や環境の整備が大きな課題となっていることが伺える。

図表3-6 継続雇用実施の課題



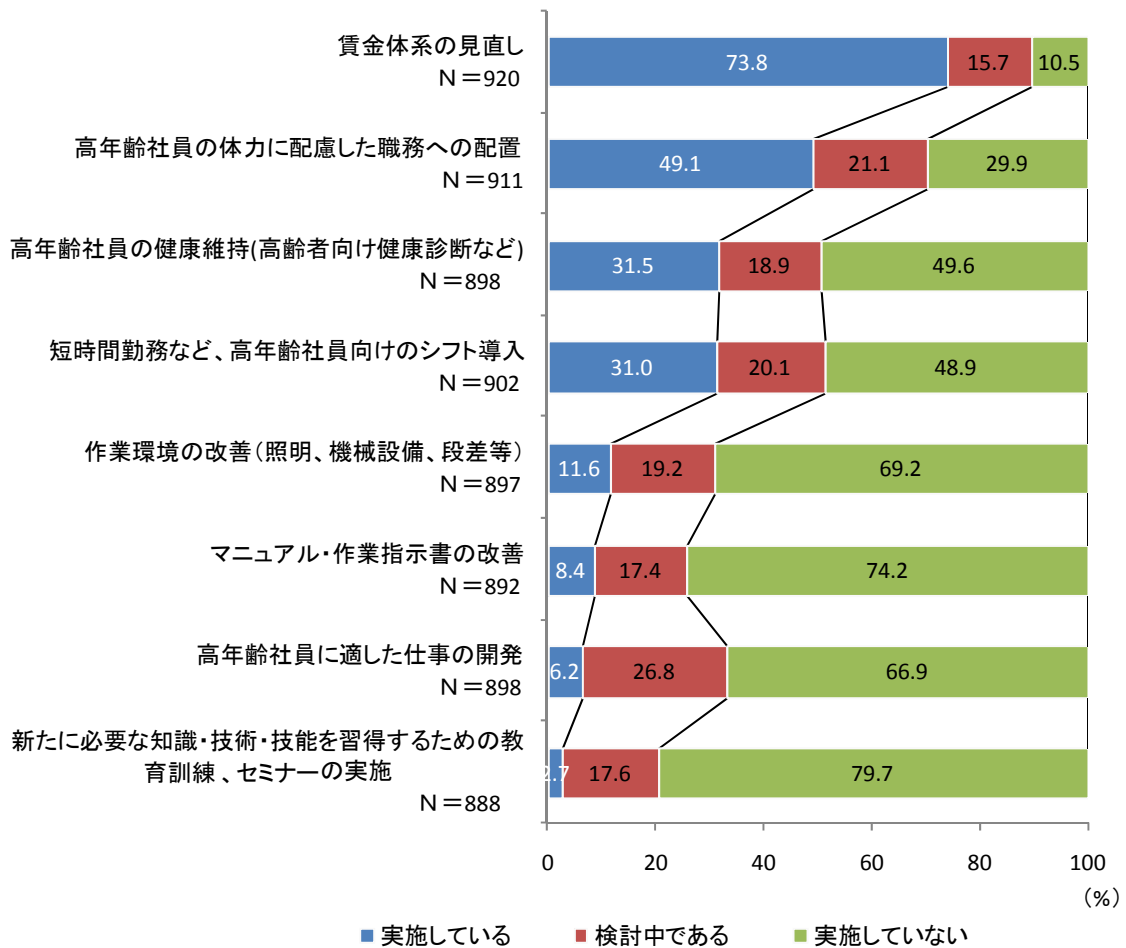
### シニア人材雇用に向けた工夫、配慮

シニア人材の活用・キャリア・処遇に関して実施していることを尋ねたところ、「賃金体系の見直し」が73.8%と最も多く、次いで「高年齢社員の体力に配慮した職務への配置」が49.1%、「健康診断などの高年齢社員の健康維持」が31.5%、「短時間勤務など高年齢社員向けのシフト導入」が31.0%となっている。

また、検討中である項目では、「高年齢社員に適した仕事の開発」が26.8%、「高年齢社員の体力に配慮した職務の配置」が21.1%、「短時間勤務など、高年齢社員向けのシフト導入」が20.1%となっている。

作業環境などのハード面の整備ではなく、働き方や処遇に関するソフト面での取り組みが多くなっているのが特徴である。

図表 3-7 シニア人材の活用・処遇等に関して行っていること



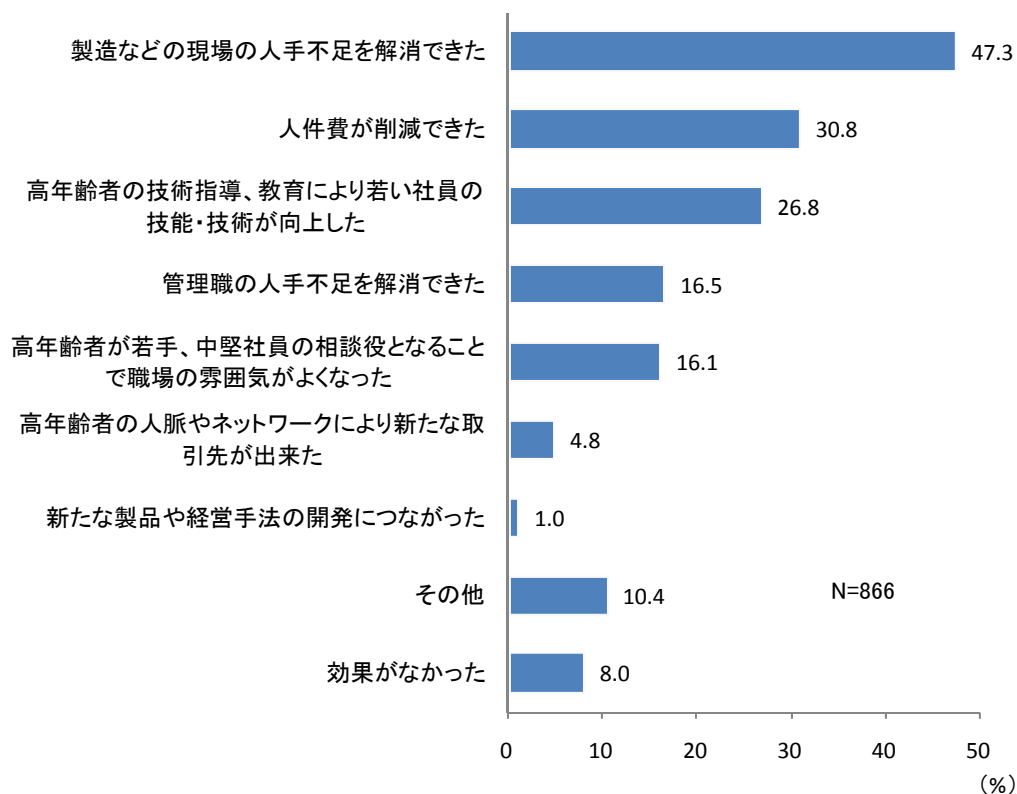
## シニア人材活用の効果

シニア人材活用による効果を尋ねたところ、「製造などの現場の人手不足を解消できた」が47.3%と最も多く、次いで「人件費が削減できた」が30.8%、「シニア人材の技術指導、教育により若い社員の技術・技能が向上した」が26.8%となっている。

このように、製造などの現場では、シニア人材がこれまでの蓄積してきた技術に加え、長年勤めてきた社内の状況を熟知していることを生かし、その能力を引き続き発揮することが期待されている。また、その技術を若い社員に継承することにより、会社全体での技術力向上にもつながる効果が現れている。

また、具体的な効果を自由記入してもらったところ、定年の延長や定年後の継続雇用を導入することによって、シニア人材自身が長期に渡って働けるため、生活に対する安心感を得られるとの効果がみられた。

図表 3-8 シニア人材活用の効果



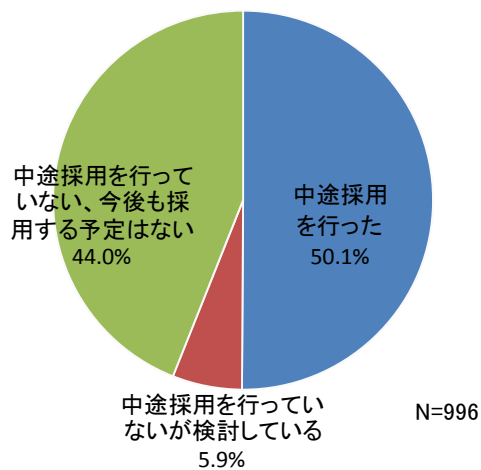


### ③50 歳以上の中途採用の状況

#### 50 歳以上の中途採用

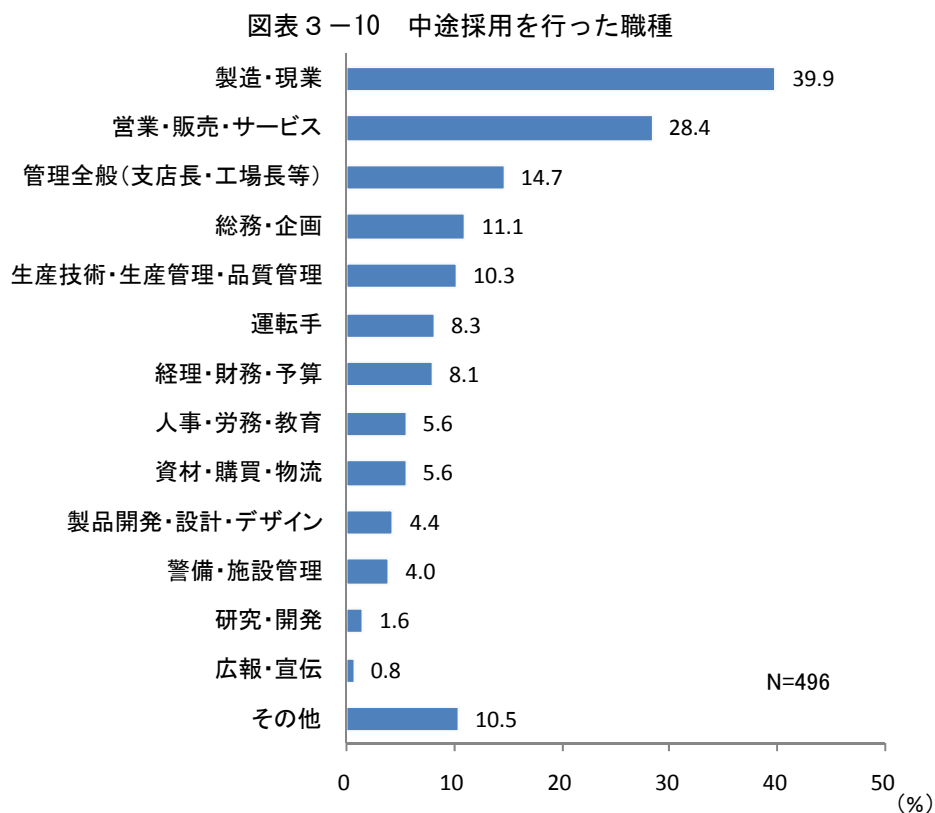
50 歳以上の中途採用の有無を見ると、「中途採用を行った」と回答した企業は 50.1%、「中途採用を行っていない、今度も採用する予定はない」は 44.0%でほぼ拮抗している。

図表 3-9 50 歳以上の中途採用実施の有無



### 中途採用の職種

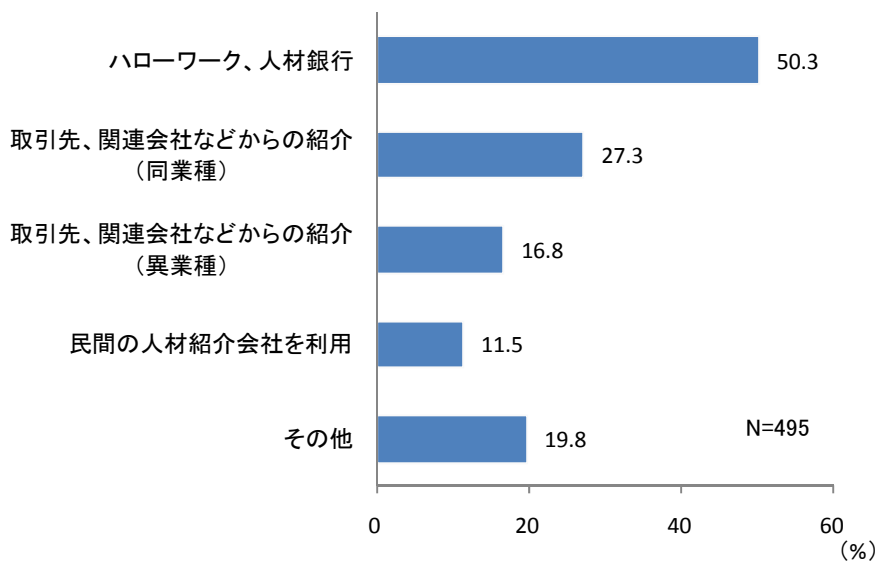
中途採用を行った職種を見ると、製造・現業が39.9%と最も多く、次いで、営業・販売・サービスが28.4%、管理全般（支店長・工場長等）が14.7%となっている。



### 中途採用者の募集方法

中途採用の募集方法をみると、「ハローワーク、人材銀行」が 50.3%と最も多く、次いで「同業者の取引先、関連会社などからの紹介」が 27.3%、「異業種の取引先、関連会社などからの紹介」が 16.8%となっている。公的機関を利用した募集が主であるが、人的なネットワークを活用しての採用も少なくない。

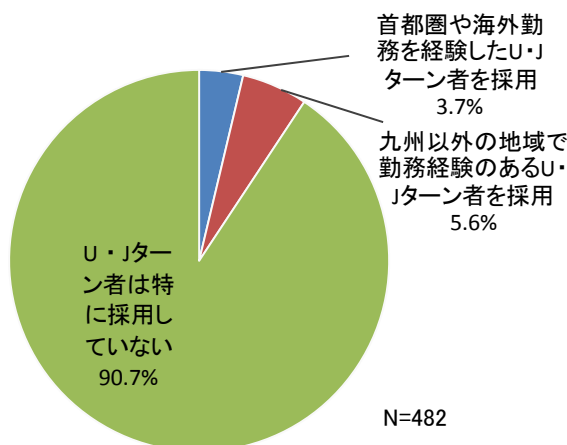
図表 3-11 中途採用者の募集方法



### U・J ターン者の採用

U・J ターン者の採用状況について見ると、「U・J ターン者は特に採用していない」が 90.7%を占め、ほとんどの企業において、U・J ターン者の採用がないことがわかる。採用した企業においては、「九州以外の地域勤務経験のある U・J ターン者を採用」が 5.6%、「首都圏や海外勤務を経験した U・J ターン者を採用」が 3.7%となっている。

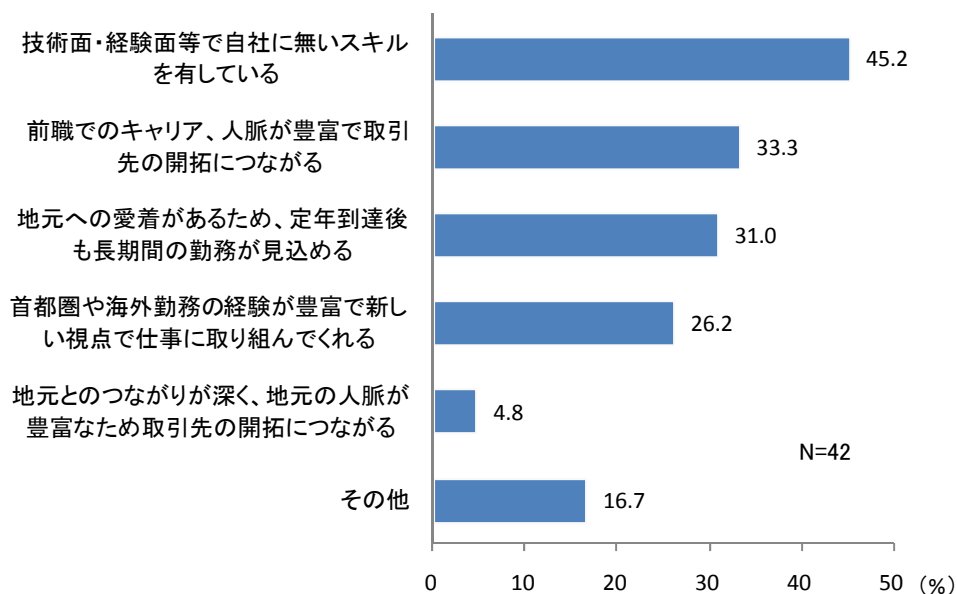
図表 3-12 UJ ターン者の採用の有無



### U・Jターン者採用の効果

U・Jターン者を採用した企業に対して採用の効果を尋ねたところ、「技術面・経験面等で自社に無いスキルを有している」が45.2%と最も多く、次いで「前職でのキャリア、人脈が豊富で取引先の開拓につながる」が33.3%、「地元への愛着があるため、定年到達後も長期間の勤務が見込める」が31.0%となっている。

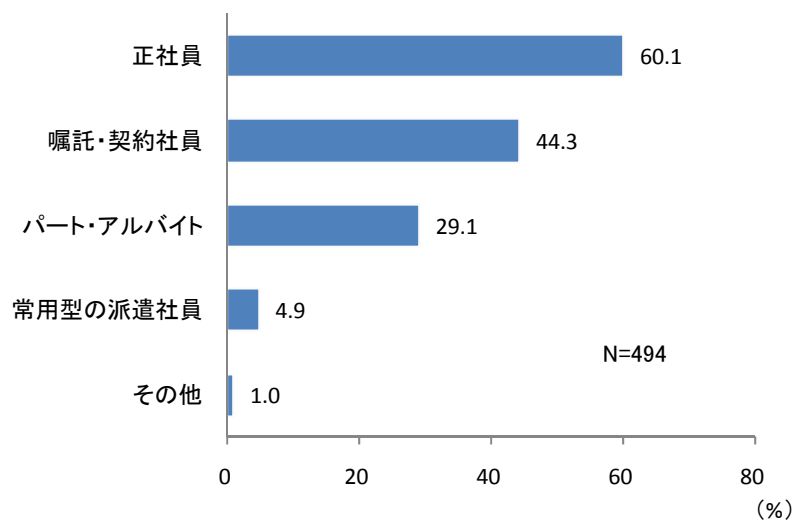
図表3-13 U・Jターン者の採用の効果



### 中途採用の雇用形態

中途採用の雇用形態を見ると、正社員が60.1%と最も多く、次いで嘱託・契約社員が44.3%、パート・アルバイトが29.1%となっている。

図表3-14 中途採用者の雇用形態

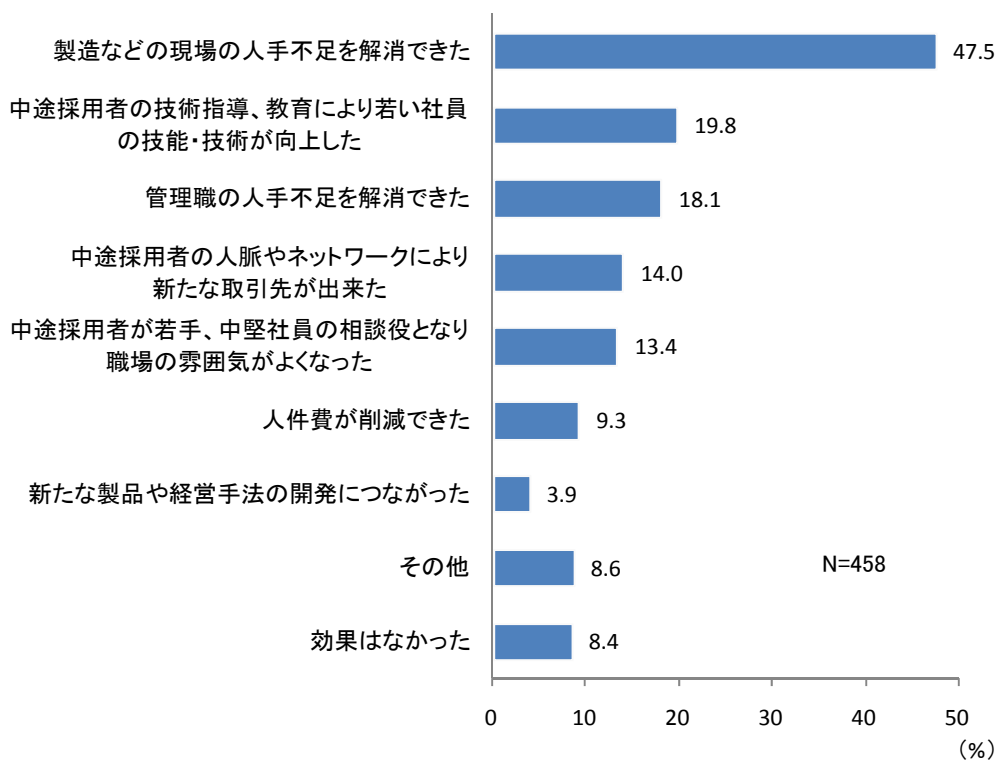


### 50 歳以上の中途採用の効果

50 歳以上の中途採用の効果を尋ねたところ、「製造などの現場の人手不足を解消できた」が 47.5%と最も多く、次いで「中途採用者の技術指導、教育により若い社員の技能・技術が向上した」が 19.8%、「管理職の人手不足を解消できた」が 18.1%となっている。

前述のシニア人材活用の効果では、人件費の削減が 30.8%と、現場の人手不足解消に次いで割合が高かったが、中途採用の効果では 9.3%と 21.5 ポイントも低くなっており、中途採用については、企業の人手不足解消の効果が高いといえる。

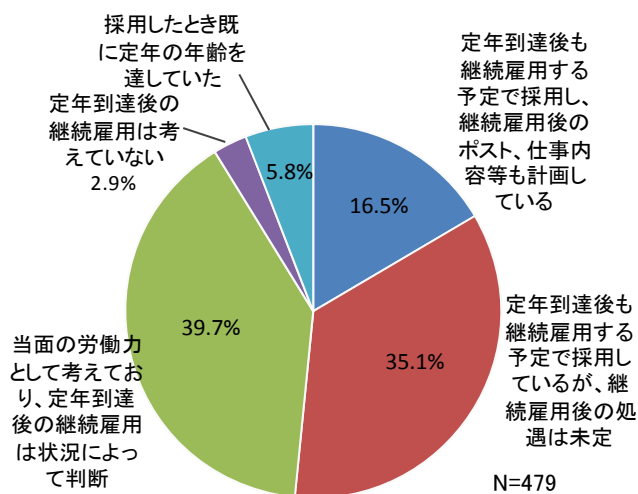
図表 3-15 中途採用の効果



### 中途採用者の定年到達後の継続雇用

50歳以上の中途採用者における定年到達後の継続雇用について尋ねたところ、最も多いのは、「当面の労働力として考えており、定年到達後の継続雇用は状況によって判断する」の39.7%であった。「定年到達後も継続雇用する予定で採用しており、継続雇用後のポスト、仕事内容についても計画している」は16.5%、「定年到達後も継続雇用する予定で採用しているが、継続雇用後の処遇は未定」が35.1%となっている。

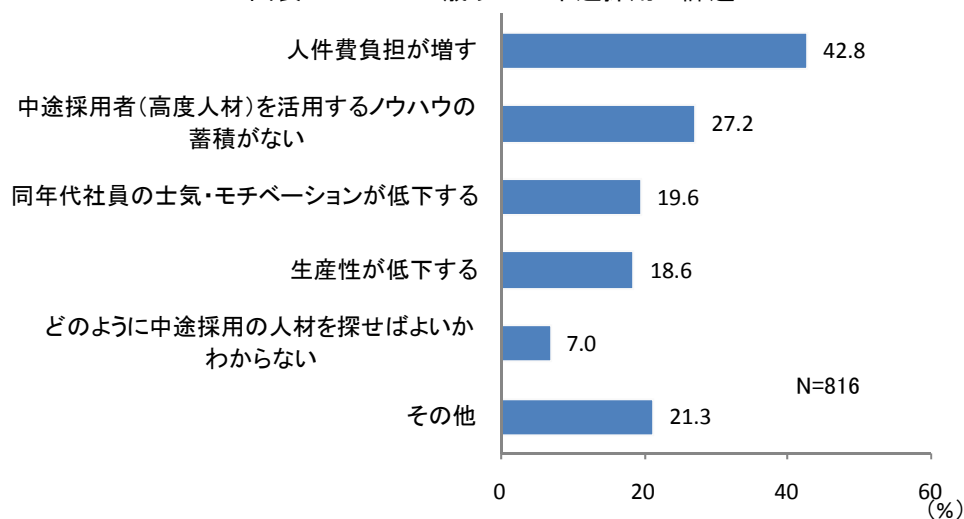
図表3-16 中途採用者の定年到達後の継続雇用の状況



### 50歳以上の中途採用の課題

中途採用の課題について見ると、「人件費負担が増す」が42.8%と最も多く、次いで、「中途採用者(高度人材)を活用するノウハウの蓄積が無い」が27.2%、「同年代社員の士気・モチベーションが低下する」が19.6%、となっている。

図表3-17 50歳以上の中途採用の課題



## (2) 企業ヒアリングによるシニア人材の活用実態

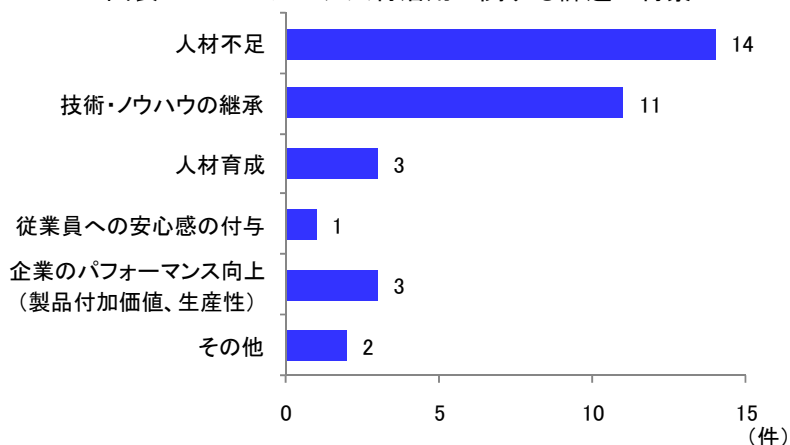
本節では、企業におけるシニア人材活用の背景、活用実態、活用の際に行っている工夫や配慮などを明らかにするとともに、シニア人材活用による企業、シニア双方への効果・メリット、今後の課題を深掘りするために、九州企業と先進事例として一部の九州外企業52社へヒアリングを行った。ここではその調査結果から、シニア人材の活用実態の特徴について説明する。

### 1 シニア人材活用の背景

企業におけるシニア人材活用の背景は、人材不足に起因する企業が最も多かった。ただし、人材不足と一口に言っても、とにかく人が集まらないからという企業もあれば、一定の技術を持った人材を定年に達したからといって機械的に手放すことは企業にとっての損失であるという考えからシニア人材を引き留めているケースもある。また、若年層の定着率が悪いことや、大都市・大企業志向も影響している。若年層の大都市・大企業志向に関しては、世界同時不況の影響で急激に風向きが変わったものの、近年は地域の人材を首都圏や中京圏に奪われ、地域の中小企業は見向きもされなかったという状況が続いていたことから、シニア人材への依存傾向も強まっていた。

技術・ノウハウの継承を目的にシニア人材を活用する企業も、人材不足を理由にシニア人材を活用する企業と同じくらい多い。ヒアリング先の企業では、製造業を中心に世代の断絶（中堅層の不在）が起こっているケースは少なくなく、若い従業員に対して技術・ノウハウの継承を進めることが企業にとって重要な課題となっており、その継承のためにシニア人材を活用するところも多い。多くのケースがこのいずれかの要因からシニア人材の活用に至っている。

図表 3-18 シニア人材活用に関する課題・背景



注) ヒアリング結果をもとに課題・背景を分類

### 人材不足が背景の企業事例

- ・ 新卒を多数採用するだけの余力がないが、今後、社内に多数いる 50 代以上の従業員が 60 歳の定年時にすぐに退職されると事業にも影響が出ることから、シニアスタッフ制度を導入している。(製造業)
- ・ 学卒を採用したくとも、若者は都会へ流出する傾向が強く、人材の確保がままならない。そこで地元で気心の知れたシニアを雇っている。住む地域ありきの中で働く場所を探しているシニアは人材の確保がしやすい。(製造業)
- ・ そもそも若年層が少なく、また今後人口が減っていくことが予測される中、シニア人材は、会社のパフォーマンスを下げないためにも、労働力、技術の両面から会社にとって必要である。(製造業)
- ・ いわゆる 3K の職場だったので、人材が集まりにくい状況があり、年齢などにとらわれず広く採用する必要があった。また、午前 6 時半から仕事が始まるので、若い人は敬遠する仕事だが、シニアは早起きが苦にならないことも要因。(製造業)
- ・ 昔に比べ職場環境は改善されたが、3K の職場に長年勤めてくれた体力・精神力、技術力のある人材は貴重な存在である。(製造業)
- ・ 優秀な人材を採用したいと思って、毎年 3 人くらい新規採用するが、定着率が悪かった。また、高専卒業者は大手で技術を生かしたいというような夢を持って都市部に出ていく傾向があった。製造業で働きたいという人自体が少なくなるという見込みを以前から持っていたため、今いる人材を育て、長く働いてもらえるようにしていくべきだと考えていた。(製造業)
- ・ 売上の落ち込みが激しい業界で、高い給与を得ることは難しい。そのため若い人たちが働こうと思わない。会社としては稼働率を向上させるためには人材の確保は必須であることから、結果的にシニア人材が中心になっている。(運輸業)
- ・ 地方の中小企業では、新卒で採用しても定着率が高くなく、シニア人材が貴重な戦力となっている。(製造業)
- ・ これまで新卒採用はかなり難しい状況だった。工業高校卒業者は、ほとんど愛知方面に就職してしまい、地元の超大手企業でも新卒採用が難しかったほどであった。したがって、中小企業には当然人がまわってこない。(製造業)

### 技術・ノウハウの継承が背景の企業事例

- ・ 定年を間近に控えた従業員が多い一方で、40 代が谷間の世代になっている。また 40 歳未満の層は離職率が高く、人材が育っていないため、会社としてはノウハウが失われる懸念があった。(卸売業)
- ・ 新人は少なくとも 3 年間は一人前にならないことから、シニア従業員の経験や知識を生かすこととした。(卸売業)



- ・ 従業員の世代構成が、新採用を含めた 35 歳以下と、50 歳以上のスタッフに二分され、30 歳代後半～40 歳代が薄い。若い社員はまだ経験が浅く、シニア従業員の指導が必要であった。(製造業)
- ・ 引き継ぎ書では継承することのできない熟練技術・技能をいかにして若手社員に引き継ぐかが開発型の企業としては大きな課題であった。(製造業)
- ・ 各部門における専門技術・ノウハウの若手へのスムーズな引き継ぎを進めるため、シニア人材の活用を図った。(製造業)

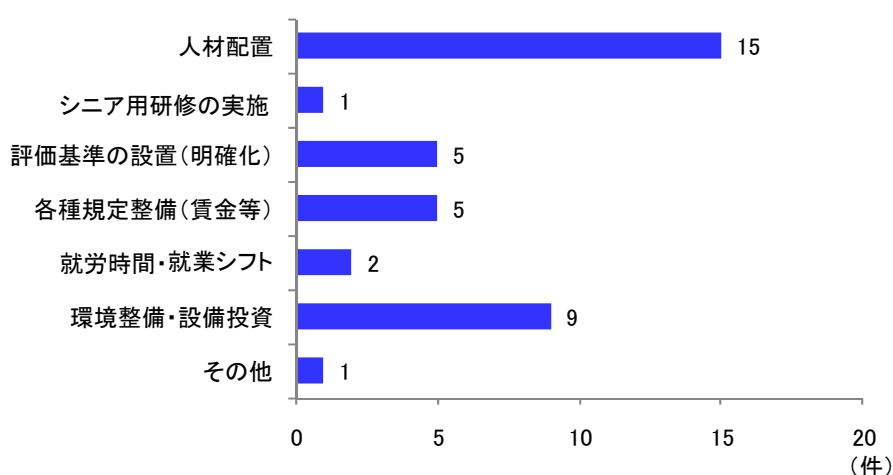
## 2 シニア人材活用の際しの工夫・配慮

シニア人材を活用する際に行っている工夫や配慮する内容について整理したところ、人材配置に関するものが多くを占めた。人材配置に関しては、定年を迎えたからといって突然体力や能力が変化するわけではないので、定年前の仕事内容で一定期間就業してもらい、本人の体力などに配慮して、仕事内容を変えらとする企業が多かった。とはいえ、加齢に伴う体力の低下や健康問題のリスク増大に対しては、多くの企業において健康診断や健康相談などを通常よりも頻繁に行うといったケアを行っている。

また、シニア人材が働きやすい環境整備や関連する設備投資を行っている企業では、その取組が、シニア人材だけに配慮した環境整備というよりも、社員全員が働きやすい環境を整えることで、結果的にシニア人材への配慮にもなっているものが多かった。

その他では、評価基準の設置（明確化）、各種規程整備（賃金等）などを行っている企業が目立つ。

図表 3-19 シニア人材活用時の工夫・配慮



注) ヒアリング結果をもとに分類

### 人材配置における工夫・配慮

- ・ 定年到達後も基本的に同じ仕事を続けてもらい、体力的に工場勤務が負担になった場合は、事務所や営業所に移ってもらうこともある。(製造業)
- ・ 定年到達後のシニア人材(正社員扱い)は1日8時間のフルタイムである。給与は不公平感がないように一律時給換算している。中小企業高年齢者雇用確保実現奨励金などの助成金と年金も含めて、退職前の6割程度の給与水準に設定している。(製造業)
- ・ 継続雇用後も仕事内容は変わらない。定年を迎えたからといって、突然仕事量を減らしたり、内容を変えたりすると働きにくくなる。(製造業)
- ・ 年齢を意識させるよりも、シニア人材を特別扱いせず、他の職員と同じような待遇にすることが従業員のモチベーションを維持させる秘訣だと感じている。(製造業)
- ・ 60歳定年であっても、59歳から60歳になったからといって、急激に体力が低下するわけではない。年齢に区切りを付けた働き方は、個人の能力の発揮を妨げることになる。(製造業)
- ・ 定年は60歳で、その後希望者全員を65歳まで再雇用している。65歳以降については、就業規則に規定はなく、本人が辞表を提出しない限り雇用を継続している。70歳以降については、面談のうえ継続雇用を判断する。60歳の定年以降は、日給制で働いていた人は変更がなく、月給制で働いていた人は個別に面談後に決める。(製造業)
- ・ 70歳以上を越えた社員については、会社が提供する食事・光熱費込みの寮に無料で住むことができる。また、勤務時間や働く日数については個人の自由である。(サービス業)
- ・ 食品計量などは少しでも間違えると問題となるため、正確を要する仕事は若い人に任せ、シニア人材には責任の重くない仕事に就いてもらう。(製造業)

### 職場環境の整備や設備投資での工夫・配慮

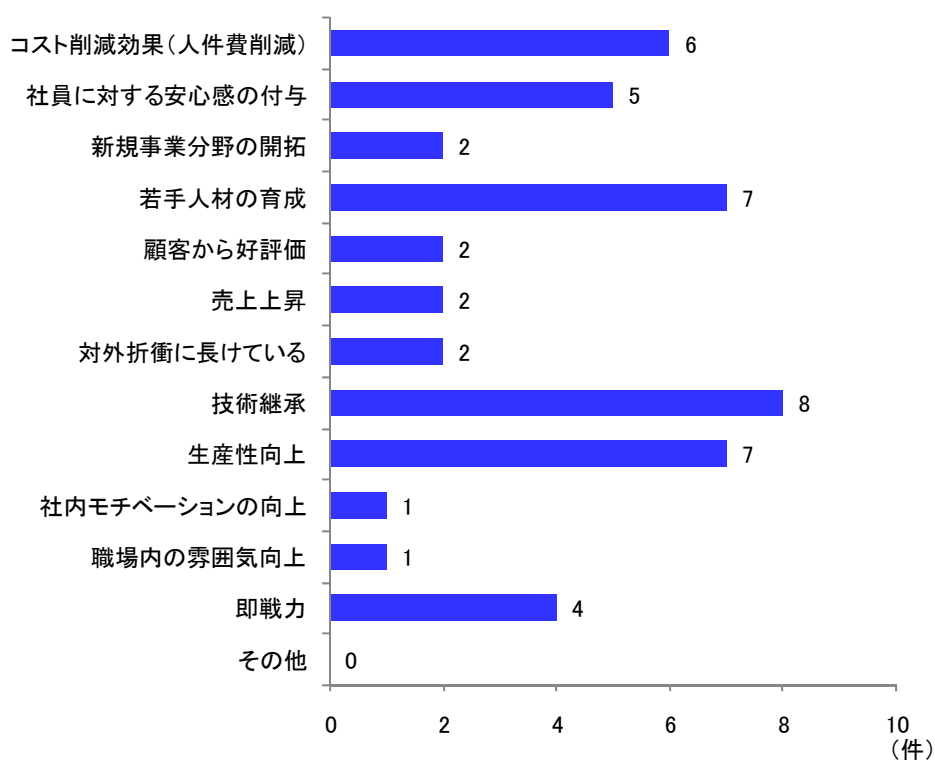
- ・ シニア人材向けの特別な職場環境の整備は行っていないが、全社員が働きやすい環境を整えれば、それが自ずとシニア人材にも働きやすい職場になっている。(製造業)
- ・ シニア人材はトイレが近いので、昼休み以外にも午前2回、午後2回の休憩時間を設けている。(製造業)
- ・ 兼業農家のシニア人材が多い地域であるため、フレックス制度を利用して午後は帰宅して農作業を行う人もいる。(製造業)
- ・ 立ち仕事なので、反射神経が衰え始めるシニア人材に配慮し、滑らないように専門業者が毎日掃除をしている。(製造業)
- ・ 労災事故が一番の課題であるため、大きな事故につながらないように管理職の従業員が目を配っている。(製造業)
- ・ 持病による通勤途中の交通事故などを防ぐために、年1回の健康診断を必ず行うほか、年に2回は保健士を招いた健康相談を実施している。(製造業)

- ・ 体力面の衰えに配慮し、若い人よりも担当の割り当てを減らしたり、接客内容の軽い顧客を割り当てている。(サービス業)
- ・ 健康診断は年に1回かならず受けてもらい、強制ではないが会社負担でインフルエンザの予防接種を受けてもらっている。(サービス業)

### 3 シニア人材活用によるメリット・効果

企業におけるシニア人材活用のメリットを整理すると、技術継承、若手人材の育成、生産性向上、コスト削減効果（人件費削減）、社員に対する安心感の付与、即戦力といったところが目立っている。以下では、主な効果別に具体的な事例をもとに見ていく。

図表 3-20 シニア人材活用の効果



注) ヒアリング結果をもとに分類

#### ■技術継承

長年の勤務で培った技術や経験を少しでも長く企業に蓄積するために、シニア人材を活用している企業が多く見られた。技術面だけでなく、人生経験の豊かなシニア人材が職場にいて、接客や営業、仕事に対する姿勢など若手が自然と学べる体制ができるというメリットがある。また、若手と比較し、シニア人材の方が体力や忍耐力、勘などが優れているとの意見も聞かれた。

## 事例

- ・ 高度な技術が必要となる製造業であるため、終身雇用を前提とし、先行投資として人材育成に力を入れている。技術に裏打ちされた仕事をしているので、60歳に到達後すぐに辞めるような人はいないし、辞められると会社の損失が大きい。(製造業)
- ・ シニア人材が持っている知恵や経験を若い世代に伝え、経営に役立てていくためにもシニア人材の雇用は大切である。(製造業)
- ・ 会社に長年貢献し、高い技術を持ち、現場に慣れている人材を継続雇用するのは会社として当然である。自社オリジナルの技術が確保できるため、会社としてのメリットも大きい。(製造業)
- ・ 最適な結果が得られた自分の経験、実行した業務を踏まえたアドバイスが、若手の教育・技術の継承、営業の工場につながり、ゆくゆくは、会社全体でとてつもないパワーが発揮できるものと期待している。(サービス業)
- ・ 若手の技術指導を目的に、60歳以上の技術者による「技能伝承教室」を毎月1回開催している。(製造業)

### ■若手人材の育成

技術継承と類似した効果ではあるが、技術継承よりも広範なものである。若手人材がシニア人材から単に技術やノウハウを継承するのではなく、シニア人材と切磋琢磨することを通じて、若手人材自身の向上心を促したり、意欲が高まるといった効用をもたらすものである。

## 事例

- ・ 優秀な1名のシニア人材が、本来であれば指導だけでよいところを現場にも携わっている。自らが範を示すことで、後輩も付いてくるところがある(製造業)
- ・ 経験と余裕があるせいか、仕事をしながらでも周りに目配せしており、様々な場面でまめによく気がつくことが多い。技術だけではなく仕事に対する姿勢なども模範となることから若手が学ぶべきことは多い。(製造業)
- ・ シニアのまじめに仕事に取り組む姿勢が若手人材を刺激し、それが社内のほどよい緊張感を生むことにつながっている。(製造業)
- ・ シニア人材を極力若い従業員とコンビもしくはグループで現場の作業に従事させることで、若い従業員の身近な模範・目標とさせ、仕事に対する意欲の向上を図っている。(製造業)

### ■生産性向上

シニアの仕事ぶりはまじめで丁寧という評価が高く、その結果、生産性の向上が図れるという評価が目立った。また、これまでに蓄積された技術やノウハウを有して業務を行う

ことから生産性が向上するという評価も見られた。

### **事例**

- ・ 派遣労働者ではすぐに習得できない技量を生かすことができ、業務のスピードが速く、量をさばくことができる。(製造業)
- ・ 手さばきが上手く、作業も丁寧で、長時間の仕事がこなせる。(製造業)
- ・ 仕事が正確で、若年層よりもむしろ作業効率が良い場合も多い。(製造業)
- ・ 仕事は正確でスムーズである。しかも、全体が見渡せるので、ミスが少ない。(製造業)
- ・ 親会社で定年を迎えた人材が、自社にはない生産工程に関する高い技術を持っており、その人材の指揮により工場内の生産工程が飛躍的に改善された。(製造業)

### **■コスト削減**

シニア人材の再雇用や雇用延長を行っている企業では、現役時代に比べて6～7割の給与水準としていることが多い。会社のことをよく知り、技術やノウハウもある人材を低いコストで雇うことができることは企業にとってプラスの効果である。

### **事例**

- ・ 経済情勢が厳しくなったため、新卒の採用を中止し、賃金が比較的安いシニア人材を採用するようになった。(製造業)
- ・ 能力のある人を低い賃金で使うことが出来るので、コスト削減効果は大きい。(卸売業)

### **■社員に対する安心感の付与**

シニア人材の活用は、シニア自身が定年後の不安なく仕事に打ち込めることも大きな効果であるが、長年働いたシニア人材が会社に大切にされているとわかることで、若手や中堅の社員に対しても、会社に対する安心感や魅力を与えるといった効果をもたらしている。

### **事例**

- ・ 定年を控えた従業員は、定年後も継続雇用してもらえることがわかっているので、退職後の生活の心配をしなくて良いため、安心して働いている。(製造業)
- ・ 高齢者に対する対応が良くないと、若者も働きながら企業に対する不安を感じる。高齢者も働ける企業にすることで、高齢者が若者の目標的存在になるし、若者にも魅力ある職場となる。(製造業)

### **■即戦力**

ヒアリングを行った企業においては、他企業での経験や実績を重視した即戦力として中途採用を行い、新たな分野への事業拡大や、営業のネットワークの拡大などで飛躍的な効

果を上げている。

### **事例**

- ・ 若い企業であることから、技術・ノウハウを持つベテランが不足している。将来の幹部候補として、取引先からの紹介により、50歳以上のベテラン人材を雇用した。これまでに取り組んで来なかった新しいビジネスの取り入れや、若い社員の指導で効果が出ている。(不動産業)
- ・ 同業界の商社やメーカーなどから、取引先や現場の紹介により能力を重視した人材を中途採用している。優秀な営業の人が会社を辞めるという情報が入れば、ヘッドハンティングすることもある。(卸売業)
- ・ 他業種からの中途採用人材は非常に活躍している。食品加工、自衛隊、その他製造業など多様な業種の人材が集まる。これまで自社にはノウハウがなかったために取得できなかったISOも、他企業での経験を積んだ中途採用の人材によって取得が可能になった。新しい人材が入ったおかげで、経営拡大に必要な広報、営業に関する新しい組織を立ち上げることができた。(製造業)

### **■シニア人材への影響**

シニア人材の活用は、シニア人材自身に対しても大きなメリットがある。経済状況が厳しくなるなか、定年後の生活に対する不安も大きい。定期的な収入はシニア人材に安心感を与えるとともに、社会に関わっているという生きがいを産み出している。

### **事例**

- ・ 60歳定年制で即退職となると、退職2～3年前から社員のモチベーションが徐々に下がっていた。しかし、再雇用が当然となり、健康状態が許す限りいつまでも働けることが、生きがいになり、仕事に対する意欲も向上した。(製造業)
- ・ シニア人材にとっては、いつまでも働くことができ、会社の寮が提供されることで老後の生活の安心感がある。
- ・ 少子化の流れの中で、人口が減り経済が縮小することへの即効性のある対処方法は、定年延長と考えている。定年を1年延ばすだけで、数百万の雇用が創出でき、シニア人材の収入を維持することで消費増加につながる。(製造業)

### **■その他の効果**

その他の効果では、技術やノウハウ、豊富な人脈を持つシニア人材の強みを生かして、市場の拡大、顧客満足度の向上などを果たしているところが多い。

## 事例

- ・ 高炉メーカーに勤め定年を迎えた人を設計部門で雇用した。営業能力が非常に高く、専門分野であった製鉄・高炉メーカー関係への事業が新たに拡大した。(製造業)
- ・ 大阪や名古屋など九州以外の都市圏で、営業の経験を積み定年退職を迎えた異業種の人材を活用している。このような人材の活用により、首都圏から遠いという地理的ハンディをもつ地方の中小企業でも販売先、事業拡大が期待できる。なお、販売先を新たに開拓した場合に売上の数%を支払う成功報酬型で契約を結んでいる。(製造業)
- ・ 長年勤めているため馴染みの客が多く、家族の雰囲気接客を行える。人生経験も豊富なので、回りの従業員に安心感を与えている。また、高齢化が進む地域で高齢者の客が多くいため、シニア人材の視点での仕入れが重要。自分の生活を踏まえた仕入れの提案が可能になる。(小売業)

## 4 シニア人材雇用の課題

シニア人材の活用は、効果やメリットが多いが、活用にあたっての課題がいくつか挙げられている。

例えば、技術継承を目的にシニア人材を継続雇用したが、自分の仕事や存在意義を確保するために自分で仕事を囲ってしまったり、技術を伝えることに消極的で、技術の継承が思うように進まないケースもある。また、企業側もシニア人材に頼り過ぎ、社内での世代交代がうまく進まないといった課題もある。

## 事例

- ・ 技術の伝承が思ったほどうまくいっていない。個人の性格にもよるが、シニア人材は、仕事を抱え込んで自分の技術として仕事を進めていく傾向にある(卸売業)。
- ・ 今後、会社として本当に雇わないといけないのは、若手だと思っているが、経験豊富なシニア人材に頼っているのが実情である。シニア人材は、経験も豊富で非常に重宝するが、若者の雇用が不安定な中では、年金生活で安定しているシニア人材ではなく、若者の雇用を守るのが先決だとは感じている。(製造業)
- ・ シニアは自身の仕事を抱え込む傾向があり、経営者も、シニアに任せた方が仕事も早いし、安心できるので、変化させることに慎重になっているところがあり、思うように継承が進まない。(サービス業)
- ・ 実家が地元にあるなど、何らかの生活基盤がないと都会から突然九州にやってきて就職をするのは難しい。(製造業)

### (3) シニア人材の活用類型

企業におけるシニア人材の活用方法や意識を見ると、シニア人材の活用モデルはいくつかのパターンに分類される。以下では、シニア人材の活用を行っている企業の事例を交えながら、これらの活用モデルの特徴について整理する。

#### 技術・ノウハウ継承型

技術・ノウハウ継承型の人材活用類型は、シニア人材が蓄積してきた技術やノウハウを若手や中堅の従業員へ引き継いでいくものである。再雇用・雇用延長によりシニアの就業する期間が伸びたとしても、その人についていた技術やノウハウを次の世代に引き継いでいかなければならない。そこで、シニア人材自身が有する技術やノウハウを次の世代に引き継がせることを目的に活用するというパターンである。

A社（金属製品製造業・福岡県）では、加工に伴うひずみを予測しながら切断する技術、高強度鋼板の強度を保つ溶接技術などが必要とされる。しかし、これらの専門特化された技能を習得するのに、同じ仕事を長年続けても7～8年はかかること、社員の年齢構成が中堅層の少ない世代間の断絶があるものとなっていることから、経験の少ない若手従業員に対する技術の継承が喫緊の課題となっている。そこで、シニア人材を指導的な立場に置くことによって技術の継承を図っている。

B社（機械製造業・佐賀県）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、定年後も指導的立場を引き続き与え、技術の継承を進めている。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。

C社（機械製造業・佐賀県）では、平成13年に社内の若手教育訓練の機関として「寺子屋」を設けている。寺子屋では、69歳と66歳のシニアの専属講師2人と、通常業務との兼業講師が、技術だけでなく座学も行いながら、若手従業員にモノづくりの基本や、長年培った技術者の感性を指導している。受講の対象は、新入社員と入社3～4年目の社員が中心で、新入社員教育では、モノづくりの基礎やノウハウを半年～1年かけて教え、入社3～4年目の社員教育では3カ月～半年かけて再教育を行う。寺子屋では、古くなったマニュアル機械、アナログな機械を敢えて使うことで、モノづくりの面白さ、奥深さを学ばせるとともに、若い従業員を多能工として育てている。



### 写真 若手従業員育成の場である寺子屋



D社（機械製造業・鹿児島県）では、高年齢者雇用安定法が施行される前から、技術の継承の場においてシニア人材がこれまでに蓄積してきた技術やノウハウを若い世代に継承する取組を行っている。社内の課題・問題を解決するための取り組みを考える TPI 活動（Total Productive Innovation；生産改革）の中で、従業員から「シニアがこれまで積み上げてきた経験を生かして 65 歳まで生き生きと働きたい」という声があり、企業としても技術を持った人材を流出させることは損失になるという考えから、法施行に先立ってシニア人材の雇用延長を実施している。

#### 外部キャリア活用型

外部キャリア活用型の人材活用類型は、自社の人材にはない技術やノウハウなどを持った外部の人材を登用するパターンである。中小企業においては、こうしたスキルを持った若手や中堅の人材をヘッドハンティングすることは、大企業との競合を考えれば現実的には難しいが、優れた経験を有するシニア人材であれば、人材獲得競争もそれほど厳しくない。こうした人材の能力を活用することで、販路の拡大や組織の再編・活性化などが図られている。

E社（小売業・福岡県）では、プロ・セミプロの顧客が増えてきたこと、他社との差別化の目的からプロ向けの商材売り場を新設した。その際に、売場の従業員として専門商材の知識を有する建設業界や農業の経験があるシニア人材を活用した。当初、シニア人材には専門商材における「プロ顧客に対する商品説明」の分野での活躍を想定していたが、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」として活躍している。具体的には、プロである顧客からの「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、元プロであるシニア人材が即座に理解し、店側へ伝えることで顧客ニーズに応じた品揃えを実現させている。他方、日曜大工等が目的のアマチュアの顧客に対しては、商品知識が豊富で、実際に器具も使えるシニア人材は、頼りがいがある店員として評価されている。その結果、

店舗の売上向上に繋がっている。

F社（電気機械製造業・福岡県）では、行政トップの経験者をナンバー2に採用し、その人材のリーダーシップによって組織マネジメントの改革を進めながら、企業の生産性向上や職場環境の整備を進めている。

G社（農業・熊本県）では、外部人材の登用によって農商工連携をうまく進め、農業の高付加価値化を実現させている。農商工連携を進める上では、生産者が商売（消費者）のマーケティング感覚をもつことが重要であるが、これまで品質のよい製品を作ることに傾注してきた生産者がこうしたセンスを磨くには時間がかかる。しかし、G社にはデザイナーや大学教授など農業以外の分野から加わった人材がいることから、こうした人材のセンスが農商工連携に生かされている。

H社（食品製造業・宮崎県）では、大手企業の営業担当をしていた退職者を東京や大阪の支店の営業責任者として活用している。こうした人材は地方の企業の人材にはない幅広いネットワークを有しており、販路の拡大に貢献しているほか、大消費地における業界トレンドなどの最新情報の入手源としても活躍しており、企業に大きな貢献をしている。

I社（電気機械製造業・鹿児島県）では、知財に関するノウハウを持った外部のOB人材や大手企業で営業経験のある外部のOB人材を登用し、知財の適正な管理や販路の拡大に結びつけている。これらの人材の獲得につながった決め手は、これまで同社の業務を通じてできた縁である。同社ではこうした外部人材がこれまでのキャリアを生かして営業などを行うだけでなく、次代を担う社内の人材に対する教育も行っており、技術やノウハウの継承の面でもシニアの外部人材を活用している。

このように、他の企業などで活躍したシニア人材の能力をうまく活用することによって各社とも企業価値の向上を図っている。また、こうした技術やノウハウを有する外部人材から社内の人材が刺激を受けることによって、生産性や就業意欲の向上に結びつくといった効果も生んでいる。

## 顧客獲得型

顧客獲得型の人材活用類型は、シニアの目線を生かして商品開発や仕入れなどを行うほか、シニアのソフトな対応を生かして顧客満足度の向上を図り、市場の獲得を目指すものである。

J社（食品製造業・佐賀県）では、クレーム対応の面でシニア人材のソフトな対応がトラブルの解消に役立っている。クレーム対応の場面では、ときに厳しいクレームがあるが、そのときも、若者であれば熱くなりそうなところをシニアが穏やかな口調で対応すると、相手の不満が和らげられるといった効果が出ている。電話で解決できない場合も、シニアが顧客のもとへ足を運び、白髪頭を下げて謝ると顧客の対応も軟化するという効果を生んでいる。

K社（小売業・鹿児島県）では、長年勤めていることで馴染みの客がついているシニア

人材が働いていることにより、店と客との間に家族の雰囲気を生み出し、顧客の固定化に寄与している。また、K社の店舗がある地域は、高齢化が進む地域ゆえに同社の客層も高齢者中心となっているが、シニア人材においては、シニアの視点で仕入れができることから顧客ニーズにあった品揃えを可能にする効果も生んでいる。

### シニア起業型

ここまで見てきた他の人材活用類型は、企業が従業員を雇用する中での活用モデルであるのに対して、シニア起業型の人材活用類型は、文字通りシニアが自ら起業することによって自身の経験や能力を発揮して社会に還元しようとするものである。

L社（コンサルティング業・福岡県）は、県内の金属加工業で働いていた人材が起業した事例である。同社の代表は、かつては定年後に嘱託として前職を継続して勤務をしていたが、嘱託という立場ゆえに権限や責任を与えられておらず、仕事人としてのジレンマを抱えたことから、自身のスキルを生かすために起業したものである。起業後は嘱託時代に比べて忙しさも格段に増したが、動かしている仕事のやりがいも大きいため充実した日々を送ることができている。

M社（コンサルティング業・福岡県）も、県内の大手企業に勤めていた人材が、大手企業勤務時に培った技術を生かして独立を図った事例である。同社では、前職からの委託業務のほか、前職の経験を生かした新たな取引先の開拓も進めている。

N社（サービス業・大分県）は、大手企業の大分支店に勤めていた定年者が仕事を通じて社会に貢献することを目的に設立した企業組合である。組合員数は70名以上、従事組合員の数は50名以上にのぼる。主たる業務は大手企業関連の調査点検業務である。組合員は、大手企業時代は指導的立場にいた人材も多く、現場に出たときの視野の広さは若手以上で、大きな貢献を果たしている。

シニア起業の支援に関しては、北九州市において「生涯現役夢追塾」という取組が進められている。生涯現役夢追塾では、シニアが退職後もこれまでの自身の経験を生かして、地域の産業や社会の活性化に貢献する活動を続けていくこと、またシニア自身がリタイア後もいきいきと生活していくことを目的に、複数のコースに分かれて、自己認識を行いながらライフデザインを考えるための講義やディスカッションを行っている。起業コースに関しては、起業独立するために必要なマネジメント方法や、税金・法律の知識、目指そうとする分野の現状や課題・最新情報、スタッフ・人材の選び方などが学べるようになっている。事例で紹介したL社やM社は、生涯現役夢追塾での経験が起業の契機となっている。

### 生涯現役型

生涯現役型の人材活用類型は、シニア人材を企業にとっての貴重な戦力として位置づけ、可能な限り長く働いてもらいたいというものである。定年といえどもまだまだ若々しい従業員がほとんどであることから、長年の経験を生かして企業に貢献して欲しいという考え

方である。働き方に関しては、現役時代に比べて休暇取得への配慮を強く意識していくことで、シニア本人があまり重い負担を感じずに仕事が進めていけるようにする企業も多く、シニアのニーズにあった人材活用の形態を取るケースも多い。

O社（機械製造業・福岡県）では、経験と技術が蓄積された優秀な人材は会社としても必要な財産との考え方から、本人の希望によるが働けるうちはいつまでも勤めて欲しいという考え方から継続雇用を積極的に進めている。製造の現場では、機械加工だけでも一人前になるのに5年はかかり、設計・開発となるとそれ以上の年月がかかるという熟練を要することからシニアの能力は企業にとって必要不可欠なものである。働き方に関しては、管理職の場合に消化しにくかった有給休暇を、本人の希望に応じて休日を取りやすくするといった配慮を行っている。

P社（金属製品製造業・福岡県）では、3Kとされる職場で長年勤めてくれた人材を確保させるためにもシニア人材を引き続き雇用している。同社では法律に準ずる形で、制度上は60歳定年制、65歳まで再雇用としているが、働きたい人は何歳まででも勤められるようにしている。

Q社（化学工業・福岡県）では、継続雇用後も現役時代と同じ仕事に従事させている。定年を迎えたからといって、突然仕事量を減らしたり、内容を変えたりする方が働きにくいことに加え、年齢を意識させるよりもシニアを特別扱いせず他の社員と同じような待遇にすることが、シニア従業員のモチベーション維持につながるためである。

R社（機械製造業・佐賀県）では、シニア人材を労働力、技術の両面から、会社のパフォーマンスを下げないために必要不可欠な存在として位置づけている。同社におけるシニア人材の就業に当たっては、当初は生産ラインの改善、体力的に楽なポストへの異動等も検討したが、実際には若手従業員よりも元気がいいほどであることから、特段の配慮はせず、現役時代と同様に働いてもらっている。

S社（造船業・長崎県）では、健康で働きたいという意欲を持った人には仕事を続けてもらいたいとの考えから、定年である60歳を超えて勤務する場合でも正社員扱いとして、昇給はないものの、賃金カットもしないで継続的に雇用している。そして、長年の経験から培ってきた技術を生産現場で生かしている。

T社（機械製造業・宮崎県）でも、技術を身につけており、健康状態が許せば、いつまでも会社にいてほしいという考え方により、シニア人材の活用を行っている。同社では若い従業員を採用しても定着率が悪く、その点においても技術を持ったシニア人材は企業にとって貴重な存在となっている。勤務形態は、原則フルタイムだが、本人の希望に応じてフレキシブルに対応している。

U社（小売業・鹿児島県）では、ファミリーフレンドリー企業でありたいというトップの考えのもと、早くから定年後の雇用環境整備を進めており、再雇用を積極的に行っている。また、70歳を過ぎた従業員に対しても、週3回、月15日以内の勤務であるフレスタップ制度を設け、元気なうちは十分に能力を発揮できる就業環境の整備を行い、従業員の

生涯雇用を目指している。

V社（ホテル・旅館業・鹿児島県）では、65歳定年で希望者については再雇用し、本人が希望する年齢まで働くことができるようにしており、最高齢者は78歳である。シニア人材は、お客様への気配りなど、経験者にしかできないサービスを提供することができることから貴重な戦力として活用している。

### コスト削減型

コスト削減型の人材活用類型は、シニアの満足度を満たしながら、企業においてはコスト削減を図るというものである。これまで見てきた人材活用類型がシニアの立場からは仕事に対して意欲的なシニアに応えるものが中心であったのとは対照的なモデルである。比較的余裕のある勤務条件を提示するかわりに、賃金を低く抑え、人件費コストを抑えながら事業を行うものである。

W社（サービス業・福岡県）の業務は、シフト制の勤務で残業がない就業形態から、休日の予定が見通せて、残業もなく、一定の給与が得られることを望むシニア人材の働き口となっている。同社にとっては、当該業務を受託するには入札額を低く抑えることが重要になるが、昇給を抑えることができるために、コスト競争力を維持することができ、業務の獲得につながっている。

N社は、仕事を通しての組合員の生きがいづくりや社会貢献を目的としていることから、高い報酬をそれほど望まず、低コストによるサービスを可能にしている。その意味では、コスト削減型のシニア起業モデルといえる。

### フレキシブルワーカー型

フレキシブルワーカー型の人材活用類型は、シニアをフレキシブルな労働力として活用するものである。

X社（食品製造業・佐賀県）では、会社のOGを組織化し、就業意欲のあるOGに対し、スポット的に勤務をしてもらい体制を取っている。同社の主力製品は、季節物の野菜を加工することが多い。したがって業務の繁忙差が大きく、繁忙期の人材不足が課題となる。そこで仕事の要領や衛生管理に対する考え方も理解しているOGのシニア人材を活用している。

Y社（機械製造業・岐阜県）は、繁忙期に生産が追いつかなくなったときに土曜・日曜にシニア人材を雇用し、生産を拡大させている。現在は不況の影響により、週末の生産がストップしているが、減産期においてもこれらのシニア人材の雇用を打ち切ることはなく、勤務日を平日にシフトしたり、勤務日数を調整して雇用を確保している。

このような勤務形態は、企業にとっては人件費増大のリスク回避が可能になる。一方のゆとり・生きがい中心シニアにとっては、希望にあった就業形態を取ることができる。

## 人材活用類型の考え方とメリット

これまで見てきた人材活用類型の考え方、また企業とシニア双方の視点からのメリットや意識を整理したものが図表3-21である。

シニアの視点からは、技術・ノウハウ継承型、外部キャリア活用法、顧客獲得型、シニア起業型は、仕事を中心としたライフスタイルを希望するシニアに合致した類型といえる。

一方、コスト削減型、フレキシブルワーカー型の人材活用類型は、仕事よりも余暇などゆとりや生きがいを中心としたライフスタイルを希望するシニア向けに合致した類型といえる。生涯現役型については、企業によって仕事中心型のケースもあれば、ゆとりや生きがいを優先するシニアに配慮した中での就業形態を取る企業とに分かれている。

仕事を中心とするシニアを活用する場合は、技術継承や市場拡大など企業にとってのプラスの効果をもたらすことは明らかであるが、ゆとりや生きがい中心とするシニアの活用であっても、コストの削減などの効果をもたらす、企業価値の向上に寄与している。

図表3-21 シニア人材活用類型

| 類 型         | 考 え 方                       | 企 業 側 の 視 点                 | シニア側の視点     |
|-------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------|
| 技術・ノウハウ継承型  | 技術・ノウハウが秀逸。企業競争力(付加価値等)の源泉。 | 技術継承、人材育成、人材確保、即戦力、商品付加価値向上 | 仕事を中心       |
| 外部キャリア活用法   | 他所で活躍した人材の登用                | 市場拡大                        |             |
| 顧客獲得型       | シニアの視点を活用した市場開拓             |                             |             |
| シニア起業型      | シニア自ら起業(社内・社外)              | 即戦力、商品付加価値向上                |             |
| 生涯現役型       | 大事な戦力。可能な限り長く働いてもらいたい。      | 社員への貢献、人材確保、即戦力、社内モチベーション向上 | ゆとり・生きがいを中心 |
| コスト削減型      | 低賃金で勤務可能な人材                 |                             |             |
| フレキシブルワーカー型 | フレキシブルな労働力として活用             | コスト削減、生産性向上                 |             |