

# 高齢者雇用対策は、 ダイバーシティ管理の宝庫

雇用問題コメンテーター 長嶋 俊三

## ◎高齢対策は、多様な人材管理の基礎

いまや、70歳雇用時代。厚生労働省の調査では、70歳以上まで働ける企業の割合が22・6%となり、過去最高になった。こうなると企業に高齢者がいるのはごく当たり前のことで、高齢者対策といった施策は必要がないように思われる。しかし、ちょっと待ってほしいのだ。これまで国と企業が行ってきた高齢者対策は、単に高齢者の効率的な働き方の追求だけではない。若年者のキャリア形成、ミドル期のキャリア固有化、高齢期の職業人過程までの職業生涯にわたるもので、若・中・高の三世代が能力を最大限に発揮できる職場づくりを目指したものだ。つまり、高齢対策は、多様な人材の活性化を追求するダイバーシティ管理の基礎となりうるもので、働き方改革の宝庫でもある。



## ◎従業員満足が、これからの企業戦略

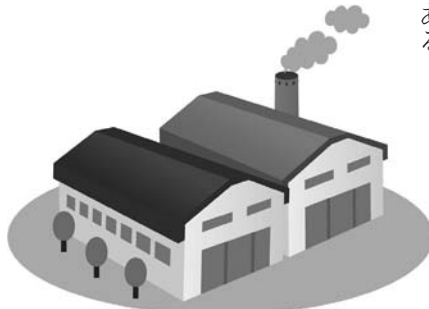
事例を紹介しよう。この会社は、精密部品を加工する専門メーカーで、経営環境の悪化で若い人材が流出し、高齢者と農家の兼業主婦中心の従業員構成になった。70人の従業員のうち30%が高齢者。この中高年軍団で生産性を

上げるにはどうしたらよいかを追求した。その結果、「人は人らしい仕事をする、機械は機械らしい仕事をする」という考え方に転換した。仕事は機械がする、人はそれを管理する。その基本が職場のジョブ・リ・デザインで、現場担当者が機械を管理しやすいようにするため生産機器すべてを調査し、視力、重量物、判断力・注意力を要するやりにくい作業は、すべてラクにできる自社開発のオリジナル専用機に切り替えた。また、従業員がいつでも機器の試作ができるように「自由研究室」を設置した。この改善は、すべて従業員が実施するもので、経営層はいつさい口出しはしない。一定以下の金額であれば、決済も必要ない。

この改善は工場の機器にとどまらず、人事、能力開発、勤務態様までにおよび、賃金は月給制、日給制、時間給、年俸制から、勤務についても通常勤務、一定時間勤務、半日就労などから生活ニーズに応じて選択できるようにしている。従業員が一人入れれば制度が一つ増えるという考え方なのである。「企業の資源である従業員を満足させることこそ、これからの企業戦略だ」と、当時の志村英一社長は言う。この戦略で、若者も増え、増収増益になったことはいうまでもない。

## ◎ジョブ・リ・デザインが基本

これからの企業は、付加価値の高い商品、サービスを提供できるマネジメント力、開発力、業務推進力をもったゼネラリスト、スペシャリスト、エキスパートといった人材を育成していかなければならない。だからこそこの事例のように、人に仕事を合わせるジョブ・リ・デザインの考え方が必要となるのである。



### 《筆者紹介》

長嶋俊三（ながしま しゅんぞう）  
1947年生まれ。明治大学卒。新聞記者、TVディレクターを経て、79年より（財）高齢者雇用開発協会発行の月刊誌『エルダー』の編集を創刊から担当。2011年6月、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構を退職。著書に『60歳からの仕事』（清家篤慶應義塾大学教授と共著、講談社刊）、『エージレス就業社会』（共著、日本能率協会マネジメントセンター刊）などがある。

