

# 高齢者の能力を有効活用するための職域の開発に関する調査研究

エンケイ株式会社

所在地 静岡県浜松市中区板屋町 111-2

設立 昭和 25 年 10 月

資 本 1 億 1,300 万円

従業員 1,288 名

事業内容 自動車部品製造業

---

研究期間 平成 19 年 6 月 1 日 ~ 平成 20 年 3 月 19 日

---

研究責任者	鈴木 順一	エンケイ株式会社	代表取締役社長
	磯部 巖	株式会社創造経営センター	代表取締役 公認会計士
	根本 兼司	株式会社創造経営センター	中小企業診断士
	近能 高尚	株式会社創造経営センター	マネージャー
	小林 正樹	株式会社ケイシー経営研究所	代表取締役 公認会計士
	大橋 佳真	エンケイ株式会社	人事総務統括本部 人事グループ
	神田 明	エンケイ株式会社	人事総務統括本部 人事グループ
	都築 孝憲	エンケイ株式会社	品質統括本部

---

## 目 次

・研究の背景・目的	244
1．共同研究の背景・目的	244
2．研究テーマ等	244
（1）高齢者の能力を活かした職域開発に関する研究	244
（2）高齢者人材バンク構想の具体化に関する研究	244
（3）保有技能・職務経歴・資格等の人事データ	245
・研究成果の概要	246
1．高齢者の能力を活かした職域開発に関する研究	246
2．高齢者人材バンク構想の具体化に関する研究	246
・研究内容と結果	248
1．共同研究の手順と実施内容	248
2．高齢者の能力を活かした職域開発に関する研究	248
（1）高齢者の意識調査及び能力把握調査分析	248
（2）先進企業2社の事例から参考にできる内容	259
（3）新たな新事業開発テーマ	259
（4）調査分析に基づく結論	259
3．高齢者人材バンク構想の具体化「EMI」(ENKEI MASTERS IMPROVE)	261
（1）EMI制度の開発	261
（2）EMI制度の概要	263
・共同研究総括	267
1．EMI制度の運営体制の確立と充実	267
2．EMI運営を通しての高齢者の職域開発（事業開発と社会貢献）	267
3．トータル人事制度の構築にむけて（採用からエイジフリーへ）	267
4．来期の具体的な課題	267
（1）EMI制度運営のための「人と組織」の明確化	267
（2）委員会の発足と運営における「研究課題」	268

## ．研究の背景・目的

### 1．共同研究の背景・目的

当社は、自動車のアルミホイールの国内トップメーカーとして、国内 15 社、海外 13 社のグループ企業である。自動車産業が急成長し、鉄製のホイールが主流の時代から、いち早くアルミの可能性に目をつけ、アルミホイールの製造販売を手がけて、国内トップシェアを確立していった。国内外のカーメーカーへの O E M 生産やアフターマーケット製品の製造販売を実施している。またアルミ鋳造技術を活かして、エンジン部品生産も手がけている。鋳造から切削加工の一環ラインの生産方式を開発して、コスト競争力を高めた結果である。近年では鍛造方式と同等の品質を確保できる、鋳造・加工技術を開発して、製品開発力を高めるなど、生産技術の開発にも積極的に取り組んできており、品質・コスト共に国内トップレベルを維持している。

しかし、2 代目である現社長が来年 60 歳を迎えるなど、急成長を支えてきた現社長の同世代のメンバーの多くが定年時期を迎えるに至っている。製造業の現場においても、IT 技術の進展によって、高品質な製造が可能になってきているが、企業の競争力の源泉は現場の人や組織の質（技能、人間性）である。これらを支えるのは、技能者そのものであり、

技能者を育てることができる人材の育成の仕組み、さらに生産管理を運営できる管理者の育成の仕組みも必要である。

今後 10 年にはグループ全体で 1,288 名の従業員のうち 195 名の定年退職者を予定しているが、現状では、所属している各社への再雇用が基本となっている。大量に発生する定年退職者の活用について統括機能が存在しないため、職務についても各社任せとなって

おり、必ずしもグループ全体として有効活用しきれていない。また、高齢者本人としても、肉体的な負担を考慮した配属なしには長年の経験値を生かしきれるとは限らない。

このため、グループ全体として高齢者を有効活用し高齢者がいきいきと働けるシステム作りをしたい。

### 2．研究テーマ等

#### (1) 高齢者の能力を活かした職域開発に関する研究

今後大量に発生する定年退職者の雇用確保のためには、新しい職域開発が必要となる。そのためには、彼らの保持している能力を明らかにするとともに、グループ各社のニーズも明確にすることが必要となる。また、同時に高齢者の意識調査を実施することにより、働きがいのある高齢者の活躍の場を目指す。人材バンク構想のみならず、高齢者の経験に裏打ちされた多様な能力を活用していく新たな職域開発に向けた研究を行う。

#### (2) 高齢者人材バンク構想の具体化に関する研究

長年グループにおいて、製造現場や管理業務に従事してきた経験を生かしていくためには、高齢者の新たな職域の開発が期待される。(1)の研究で具体化された高齢者の能力を具体的に活用していく制度の研究を行う。

##### 職域の開発

各社のニーズ及び高齢者の保有能力に基づき、各社での職域とその内容を具体化する。

##### 資格・給与制度の開発

各社で働く高齢者の選定にあたっては、客観的な基準に基づく適切な評価制度が必要となる。そのため、各人の経験、スキル、資格

等のデータベースを整備し、登録し定期的に行う評価制度を構築する。

#### 教育制度の開発

現場における作業員や管理者の育成については、経験値だけでなく、マネジメント、技術、技能の体系的な学習をすることで次世代への教育・指導の役割を効果的なものとする。

#### **(3) 保有技能・職務経歴・資格等の人事データベースシステム**

グループ全体で、高齢者を有効活用するために、個人のデータベースシステムを構築する。

## ・研究成果の概要

### 1．高齢者の能力を活かした職域開発に関する研究

今回の共同研究活動を通して、「高齢者の新たな職域の開発」を行うため、次の調査を実施した。

#### (1) 高齢者の保持している能力を明らかにするため、高齢者の意識調査及び能力把握調査分析

#### (2) グループ各社のニーズも明確にするため、各社の経営者へのニーズ調査分析

その結果、次のことが明らかになった。

グループの成長スピードに対して、現場管理者・技術者・技能者の絶対数の確保と育成が追いついていないため、熟練技術や技能を持った高齢者が継続的に勤務することが当社にとっても重要であること

更に、高齢者の方々に若手育成のために、技術・技能の伝承を主な業務として取り組んでいただく体制と仕組みの整備が必要なこと

今後5カ年の定年者のうち、約2割が管理職以上の職務についているが、各社から管理面のニーズは全くないため、このギャップを解消することが必要なこと

高齢者の多くが「健康面」「体力面」に不安を抱えているため、柔軟な勤務形態と作業環境の整備が必要なこと

高齢者用の作業環境の整備（支援器具の開発など）や専門知識（情報システムや生産管理システムなど）を活かした内部監査などの新規事業の可能性を見出すこと

これらを検証した結果、短期的ではすべての解決はできないため、短期及び中長期的な観点から、3カ年でグループの人事構想の方向性を明確にしていく道筋を明らかにした。

具体的には次の3点である。

短期的には、高齢者の方々の継続的な雇用を確保していくために、EMI制度を構築、運用そして充実させ、継続雇用率を確保すること。EMIとは「ENKEI MASTERS IMPROVE」（熟練者の貢献による発展）の意味で、これには「ものづくりの技と魂」（エンケイDNA）を、「後進の育成」を通して、グループの将来の発展に貢献してほしいという願いが込められている。そのため、2007年度（1年目）は制度を構築し、2008年度（2年目）に運用とともに制度の充実をはかっていくこととした。

中長期的には、高齢者のみならず採用からエイジフリーまでの各世代にあった働き方を導くトータルな人事制度の構築により、計画的かつ継続的な人材の採用と育成が確保できることが最終目標である。EMI制度はそのための入口として、人事制度を2008年度から見直し、2009年度に方向性を明らかにしていくこととした。

更に、EMI制度のみならず、高齢者の保有能力を活用した新事業開発への取り組みが長期的な可能性を秘めている。今回もいくつかのテーマが発見された。2009年度において、新規事業開発の具体化をはかっていくこととした。

この中で今回具体化されたのが、(1)のEMI制度の確立である。

### 2．高齢者人材バンク構想の具体化に関する研究

EMI制度の開発にあたっては先進企業の調査から研究に入った。2社の先進企業の調査に基づき、エンケイグループの現状に照らし

ながら、構築したものがE M I 制度である。

E M I 制度は、次の7つの特徴を中心に制度を構築することができた。

- (1)「職務&勤務形態」選択制度
- (2)リフレッシュ休暇
- (3)E M I インセンティブ制度(技能伝承報奨金制度)
- (4)アドバイザー・インストラクター資格認定
- (5)個別面接
- (6)ライフプラン研修
- (7)マネープラン講習と個別相談会(年金アドバイザー)

更にこれらを運用していくための「運用マニュアル」と「従業員説明用パンフレット」を策定することができた。

2007年度においては、一部導入をはかり、組織体制も見直し、2008年度本格運用スタートの準備を進めている。

E M I 制度は、以下のプロセスを踏んで開発されたものである。

高齢者人材バンク制度

シルバーキャリア制度

E M I 制度

高齢者人材バンク制度を構想して始まったプロジェクトだったが、先進企業の研究を進めるにあたり、シルバーキャリア制度へとその内容を深めるに至った。そのシルバーキャリア制度と、エンケイの文化を融合させた制度がE M I である。

## ・研究内容と結果

### 1. 共同研究の手順と実施内容

キックオフ：平成 19 年 7 月 9 日 第 1 回研究会 実施

#### 【1st step】

目的：「現状調査に基づく事業構想案の策定」

調査・分析・作業内容（ワーキンググループ）

(1) 55 歳以上の従業員に対するアンケートの実施

高齢者の能力把握調査・分析

高齢者の意識調査・分析等

(2) 国内グループ主要 9 社の経営者に対するアンケート調査の実施

従業員の充足度調査・分析

高齢者に要望する内容等

(3) 新たな職域開発の方向性の検討

(4) 先進企業の調査

(5) 事業構想及び組織構想案の策定

中間報告：平成 19 年 11 月 14 日 第 2 回研究会実施

#### 【2nd step】

目的：「運用制度の構築」

調査・分析・作業内容（ワーキンググループ）

(1) 登録・資格・給与制度の構築

(2) 教育制度の開発

(3) 人事データベースシステムの開発

(4) 業務システムの構築

(5) 組織体制の明確化

中間報告：平成 20 年 1 月 10 日 第 3 回研究会実施

#### 【Final step】

目的：「効果の検証と最終報告書の策定」

調査・分析・作業内容（ワーキンググループ）

(1) 成果と今後の課題のまとめ

(2) 最終報告書の策定

最終報告：平成 20 年 3 月 7 日 第 4 回研究会実施

### 2. 高齢者の能力を活かした職域開発に関する研究

#### 【1st step】

(1) 高齢者の意識調査及び能力把握調査分析

#### イ. 調査の概要

調査目的

本格的な少子高齢化社会を迎え、産業界においては労働力人口の減少による経済成長力の低下が懸念されている。その反面、平均年齢の高まりと共に元気で就労意欲の高い高齢者が増加し、企業においては高齢者の就業とその能力の活用が求められている。この環境の中、当社においてもこれまでに 65 歳までの継続雇用制度を導入し、雇用環境の整備に務めてきた。さらに今年は、高齢者の方々の働きやすい職場環境の整備と雇用形態づくりに向けて、（独立行政法人）高齢・障害者雇用支援機構と共に「高齢者の能力を活用した職域開発に関する調査研究」をテーマに共同研究を実施することとなった。

まず、多様な就業形態に対応した雇用制度の構築に向け、社員の意識等を把握するため「高齢者の就業等に関するアンケート調査」を実施した。

調査の範囲

当社に勤務する 55 歳以上の 119 名の方。全 119 名から全て回収した。

調査期日

平成 19 年 9 月 1 日を基準日とした。

## ロ．調査の結果

### 定年後の就労希望について

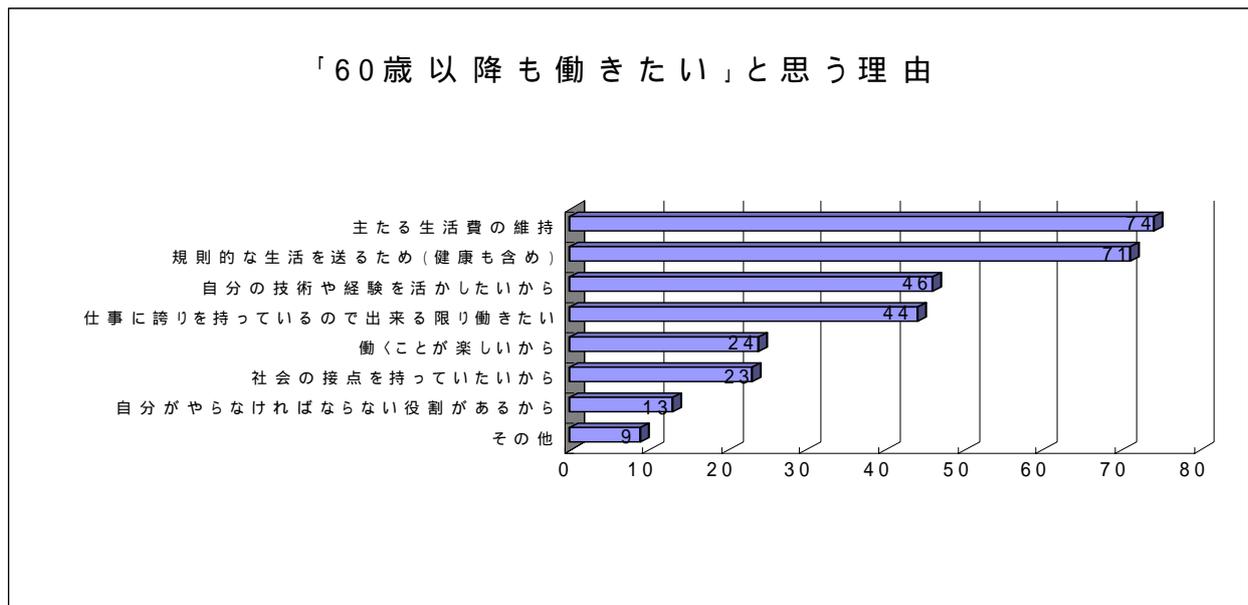
95%以上の方が今後も働きたいと希望しており、さらにその内の84%以上の方がエンケイグループを希望していることから勤労意欲の高さと会社への帰属意識の高さが伺える。

定年後に働きたいと思う理由（図表1参照）

定年後の生活費の維持と規則的な生活を送

るためという回答が多く、今後も仕事を生活の中に含めた生き方を希望されていることが分かる。尚、生活面についての理由に次いで、仕事に喜びや生きがいを感じていることが、定年後も働きたい理由となっている。

一方で働きたくない理由としては体力面の不安が多かった。

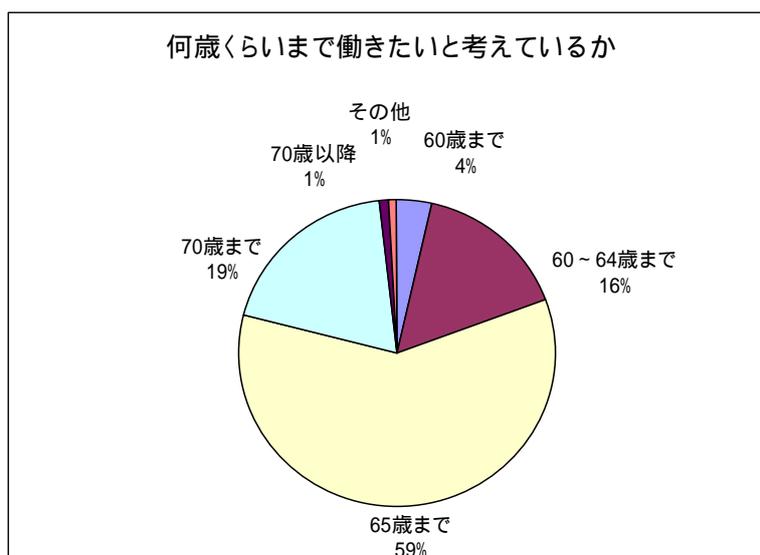


図表1 60歳以降も働きたいと思う理由

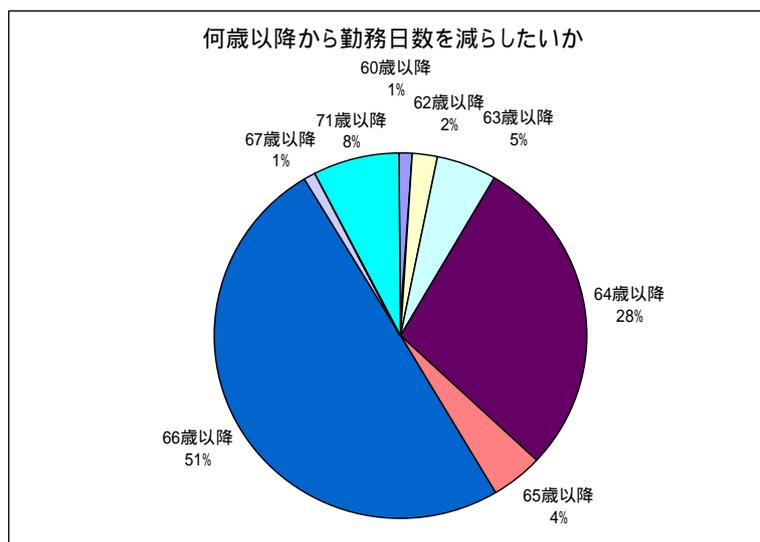
### 希望する働き方（図表2、図表3参照）

定年退職を希望される方は少なく、最低でも65歳までは働きたい方が約80%を占めているので、このデータからも勤労意欲の高さがうかがえる。

従業員アンケートでは、65歳までは今までどおりの勤務体制を希望する方が約60%と半数以上いるが、64歳以前に徐々に勤務日数を減らしていきたいと希望する方々が約40%となっている。



図表2 希望する年齢



図表3 希望勤務日数

### 希望する仕事の内容

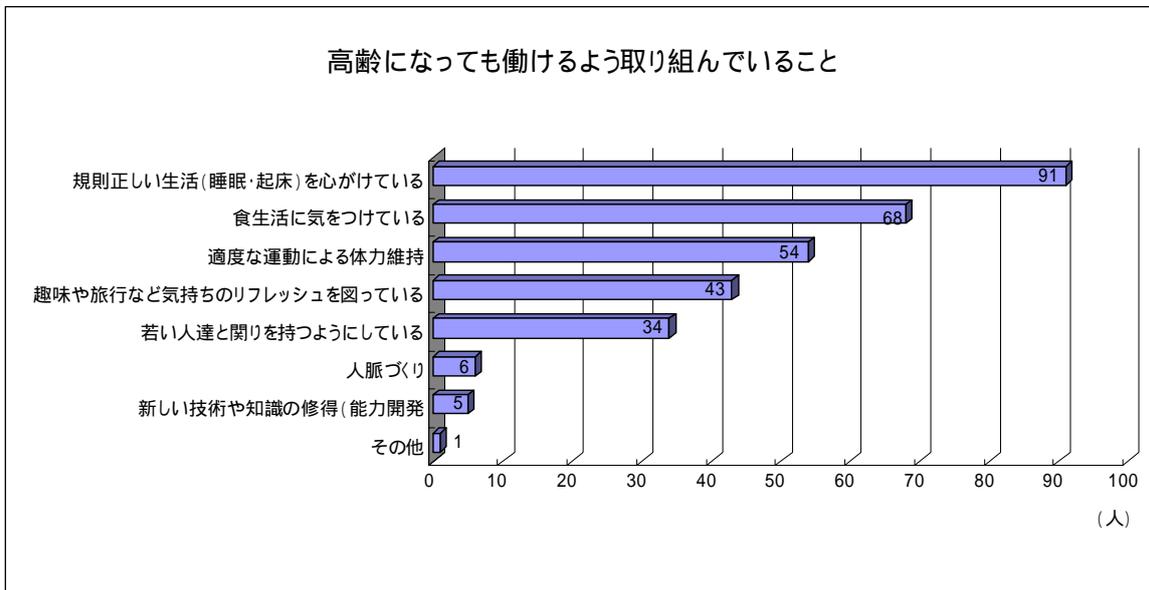
希望する仕事としては、今まで培った経験を活かせる仕事（後輩への技能の伝承を含めて）を希望する意見が多かった。

高齢になっても働けるよう取り組んでいること（図表4参照）

規則正しい生活や食生活に気をつけている方が多く、私生活の管理に対する意識が高い。

働くにあたっての不安（図表 5 参照）  
 現在や 65 歳まで不安はないという意見もあるが、大半は健康状態や体力に対する不安

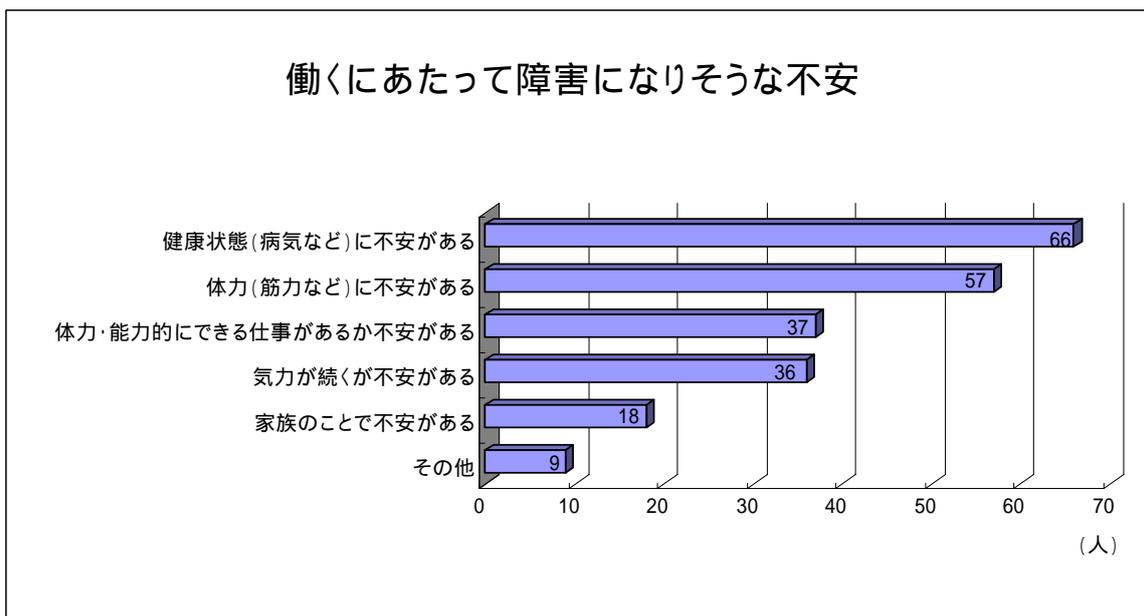
を抱いており、会社に福利厚生充実や改善を望む声もある。



図表 4 高齢後も働くための取り組み

「仕事を通じた喜び」を感じる時  
 アンケートの結果では、自分の業務の業務改善の効果がでた時や目標としていた数字を達成した時に喜びを感じている方が多く目標を達成しようという達成意欲に溢れている。  
 しかし、自分自身に新しい技術・技能が身に付くことや新しい喜びを感じている方は少なく、新しい仕事・環境への挑戦意欲は持

った方は少ないということが分かる。  
 自分の特性を活かした事業の可能性  
 このアンケートでは、在庫管理部門強化のシステム構築の充実や様々な経験・能力を活かした総合監査的な仕事など今までこの会社で得た知識・経験を活かした業務改善を行いたいという回答が多かった。また、定年を過ぎた能力のある人でチームを作り海外の拠点



図表 5 働くにあたっての障害

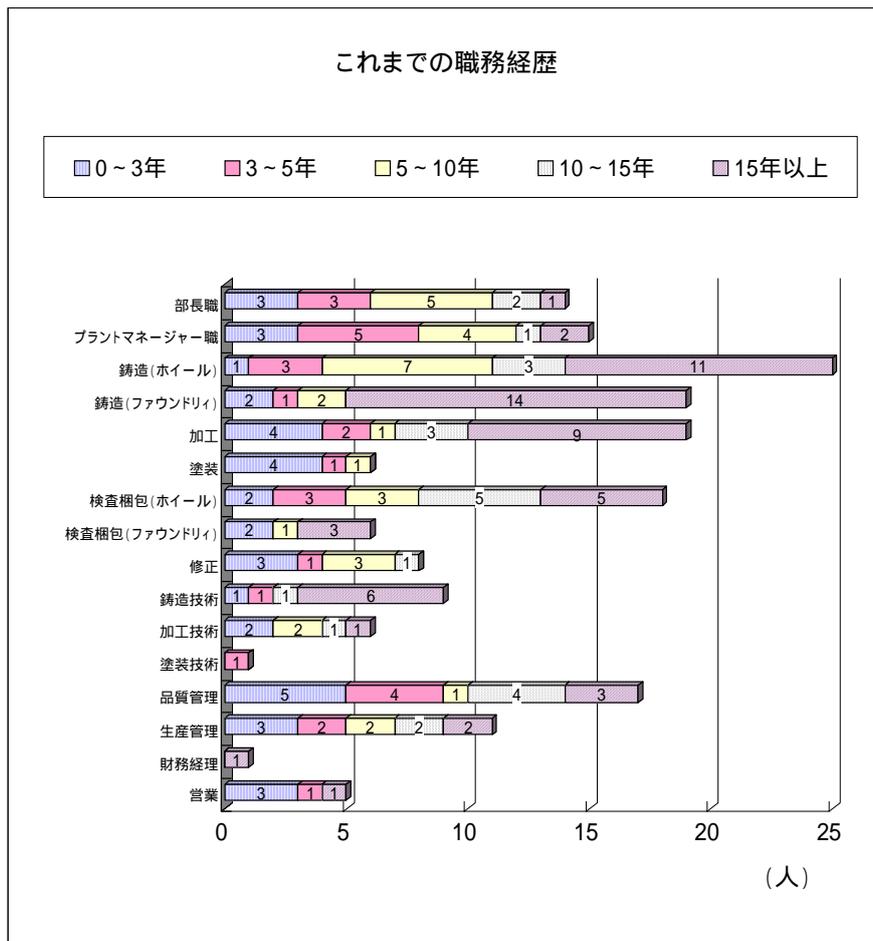
に支援していく新事業などの意見も聞かれた。

余暇時間の使い方

余暇の過ごし方では旅行やスポーツなど趣味や家族サービスに時間を費やす方が多かった。これは定年後も変わらず多くの方が回答した。また、地域活動やボランティア活動へ

の参加と答えた方も多くおり、地域に貢献したいという意欲が強く、地域と会社をいかにつなげるか（地域密着）という点からもこの意欲を活かす場が必要であると考えられる。

これまでの職務経歴（図表 6 参照）



図表 6 職務経歴

八．各社のニーズ調査分析

・調査の概要

調査目的

本格的な少子高齢化社会を迎え、産業界においては、労働力人口の減少による経済成長力の低下が懸念されている。その反面、平均年齢の高まりと共に元気で就労意欲の高い高齢者が増加してきており、企業において高齢者の就業とその能力の活用が求められている。

このような環境の中、当社においてもこれまでに 65 歳までの継続雇用制度を導入し、雇用環境の整備に務めてきた。

さらに今年度は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構と共に「高齢者の能力を活用した職域開発に関する調査研究」をテーマに共同研究を実施することとなった。そこで多様な就業形態に対応した雇用制度の構築に向けて、各事業体責任者より各事業体における「高

「年齢者の雇用等に関するアンケート調査」を実施した。

調査の範囲（図表7参照）

事業体名	役職
遠菱アルミホイール(株)	取締役
エンケイオートモーティブ(株)	執行役員
(株)エンケイエンジニアリング	取締役
(株)エンケイホイールコーポレーション	取締役
(株)エンケイファウンドリィコーポレーション	取締役
エンケイペインティング(株)	取締役
エンケイリレーション(株)	
エンケイ・オーディット・アンド・コンピューターサービス	取締役
エンケイ・マカベ(株)	取締役社長

図表7 調査範囲

調査期日

平成19年9月1日を基準日とした。

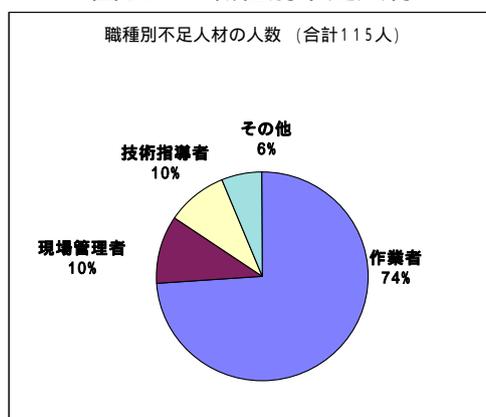
回収結果

上記9名から回収した。

職種別不足人材の人数

事業体名	職種	職種(枝)	職務内容	人数
遠菱アルミホイール(株)	技術指導者		海外で活躍出来る人材	2
エンケイオートモーティブ(株)	技術指導者		生産技術スタッフ(電気・メカ担当)	2
(株)エンケイエンジニアリング	技術指導者		設計、CAD/CAM	2
エンケイ・マカベ(株)	技術指導者		電気関係技術者	2
エンケイ・マカベ(株)	技術指導者		設備関係技術者	3
遠菱アルミホイール(株)	現場管理者		現場統括	1
遠菱アルミホイール(株)	現場管理者		PM	2
遠菱アルミホイール(株)	現場管理者		設備(電気)	1
エンケイオートモーティブ(株)	現場管理者		塗装技術者	1
(株)エンケイファウンドリィコーポレーション	現場管理者		プラントのマネージメント(採算管理・生産/品質監視)	2
エンケイ・マカベ(株)	現場管理者		N/C等ロボットに対応できる管理者	5
エンケイオートモーティブ(株)	作業員		塗装作業員	2
(株)エンケイホイールコーポレーション	作業員		鍛造・加工作業員	57
(株)エンケイファウンドリィコーポレーション	作業員		鍛造作業員・最終検査作業員	3
エンケイリレーション(株)	作業員		上野部メタルズ新工場	12
エンケイ・オーディット・アンド・コンピューターサービス	作業員		経理事務	5
エンケイ・マカベ(株)	作業員		鍛造作業員	6
エンケイオートモーティブ(株)	その他	生産管理	客先担当、生産進捗管理	2
(株)エンケイファウンドリィコーポレーション	その他	現場指導者	顧客の要求に対し製品の設計開発及び生産技術的業務	2
(株)エンケイファウンドリィコーポレーション	その他	現場リーダー	生産現場の経験・知識を持ち、支持を全うできる人員	3
エンケイペインティング(株)	不足なし			

図表8 職種別不足人材



図表9 職場別不足人数

調査の結果

事業遂行上の社員数の充足度（図表8、図表9参照）

不足人材合計数 115 名のうち、作業員が 85 名(全体の 74%)、現場管理者が 12 名(同 10%)、技術指導者が 11 名(同 10%)不足しているという結果であった。海外技術支援及び経験を積ませるために、海外グループ企業に対するインジェクションを積極的に行っている結果であるといえる。グループとしての成長スピードに対して、現場管理者・技術者・技能者の絶対数の確保が追いついていない現状を示している。

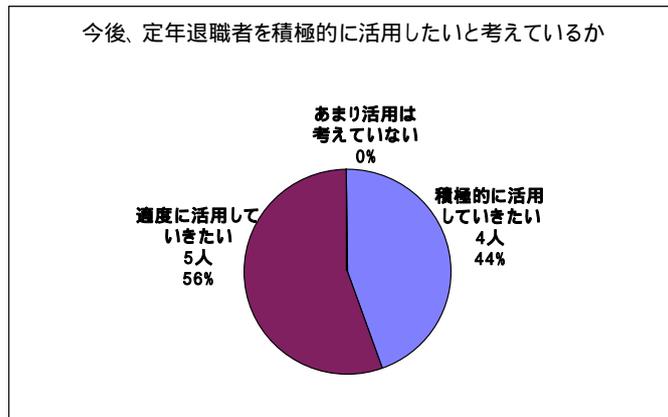
高齢者の活用についての考え（図表 10、図表 11、図表 12、図表 13 参照）

高齢者の活用については、「積極的に活用していきたい」「適度に活用していきたい」で100%となっており、高齢者を活用するという方向性で完全に一致している。理由としては、健康上の不安はあるものの培った技能伝承の期待などによるものと思われる。

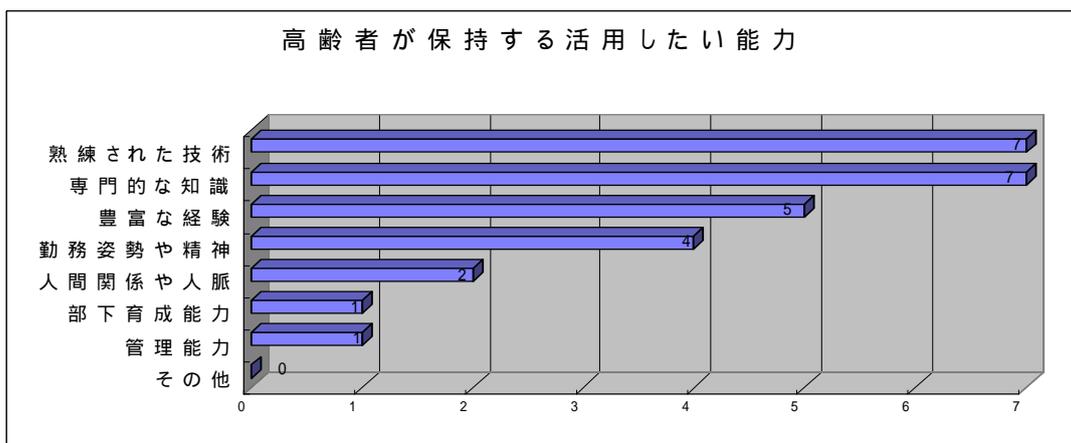
別の質問においても、「熟練された技術」「専門的な知識」など高齢者のもつノウハウを活かしたいという意見が多く見られる。対照的に、「部下育成能力」「管理能力」がともに1名と、管理能力に対する期待は少なくなっている。

また、高齢者にお願いしたい業務としては技術的な支援をお願いしたいという意向が強く出ている。逆に、プラントマネージャーや部長職といった管理職へのニーズはともに0件となっており要望がない。

高齢者を雇用する際の懸念と要望（図表 14 参照）高齢者を雇用するにあたっては、高齢者の労働意欲の低下や体力の衰えに関して不安があると回答された方が多かった。



図表 10 高齢者の活用

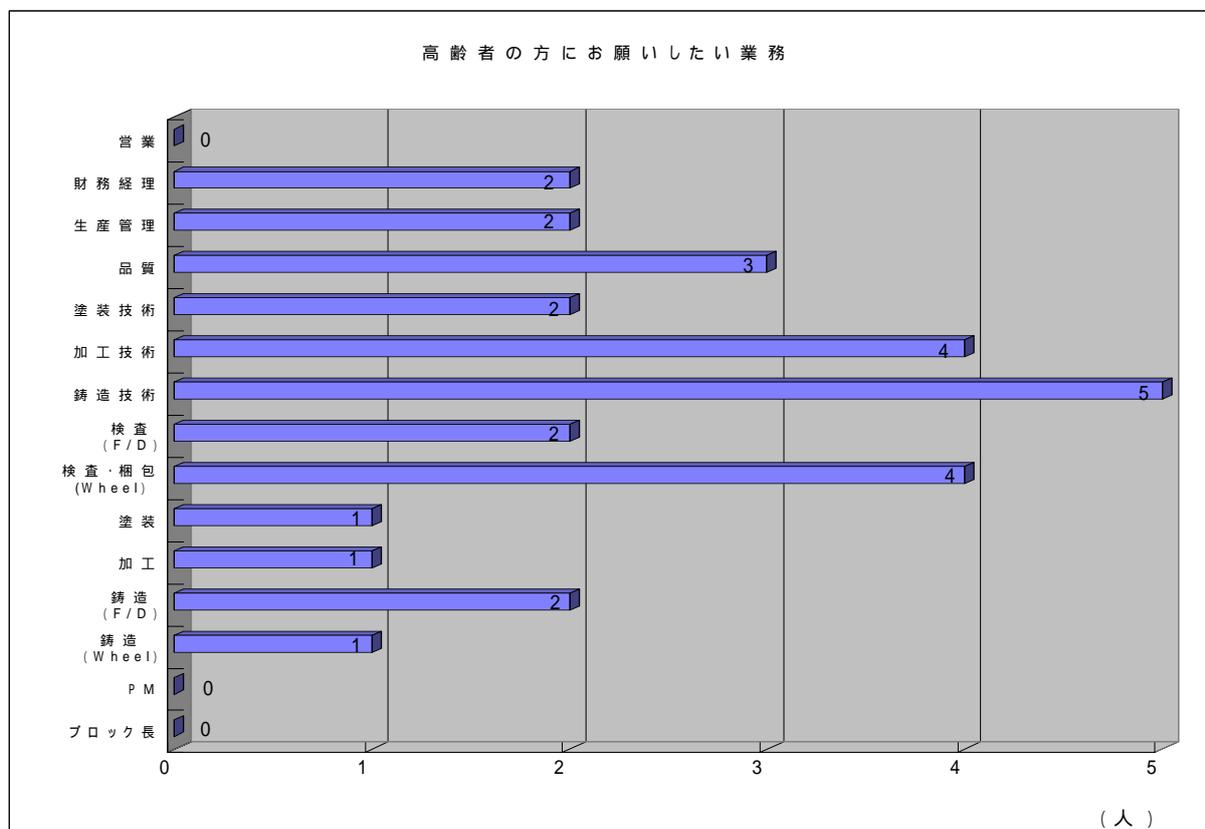


図表 11 活用したい能力

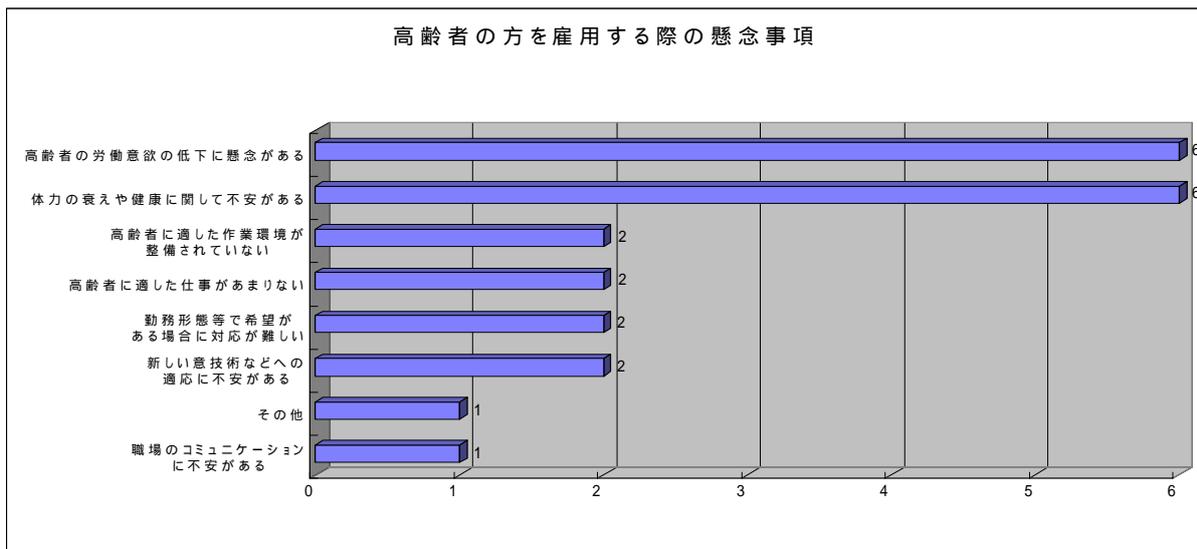
事業体名	ブロック長	PM	鑄造 (Wheel)	鑄造 (F/D)	加工	塗装	検査 (Wheel)	検査 (F/D)	鑄造技術	加工技術	塗装技術	品質	生産管理	財務経理	営業
<経営者>															
遠藤アルミホイール(株)															
エンケイオートモティブ(株)															
(株)エンケイエンジニアング															
(株)エンケイアルミコーポレーション															
(株)エンケイファウンドリコーポレーション															
エンケイペインティング(株)															
エンケイリレーション(株)															
エンケイ・オーディット・アンド・コンピュータ・サービス															
エンケイ・マカバ(株)															
合計	0	0	1	2	1	1	4	2	5	4	2	3	2	2	0

その他	
遠藤アルミホイール(株)	設備管理 特殊職種 電気技師
エンケイオートモティブ(株)	ロスワックス関係の塗装の作業 2・3pcの紙が作業
(株)エンケイエンジニアング	金型が仕指導
エンケイリレーション(株)	メタリ要員 緑化要員 食要員

図表 12 事業体別内訳



図表 13 高齢者への期待



図表 14 懸念事項

## 二．先進事例調査

### 調査の概要

#### 調査目的

先進事例企業を参考にし、高齢者が働きがいをもって就労できる制度を、当社の文化・就業形態にあった形で構築する。

#### 調査の範囲

M社、T社

### 調査の結果

#### 高齢者雇用への考え方

両社とも高齢者の能力を高く評価し、長く勤続していただくことを前提に制度を構築してきている。特に高齢者が長く活躍の場を広げていくためには、入社から退職までの全期間を通した求める人材像を明確にして、現役時代からの考えてもらえるような人事制度が必要であるとあるということが共通認識であった。

#### 高齢者の職務と配属先の決定について

一、50歳代前半から多面評価により今後の自己の役割を見つめ直す【M社】

50代の前半から「場所的自己発見」という自分の自己評価と他者評価（上司・部下による多面評価）を比較して、自分自身を見つめてもらう。トレーナー（60歳近い人間が中心）が指導を行っており、実施する意味は定年後に向けて、自分は何が出来るのか、何をやりたいのかなど自己発見をしてもらうことにある。また他者評価されたものを踏まえて、今後の方向性について各部署で発表する。

二、翌年度定年者を対象にコースの選択を希望踏まえ会社が決定する【T社】

選択コース(下記「報酬制度」参照)を示し、本人の希望に基づき、面談のうえ、会社が決定する制度としている。

#### 報酬制度について

一、年金とあわせて500万円位を設定【M社】  
当初、定年後は年金と合わせて500万円程度

になるように設定していたが、年金の支給年齢が延長したため、年金分は会社が負担するようにしている。給料を下げすぎると優秀な人間から退職してしまうためである。

二、選択コースにより報酬を決定【T社】

選択するコースにより報酬が変わる。基本的には責任の範囲の違いである。特に海外の大型プロジェクトを、リーダーとして請け負うかどうか責任範囲の分かれ目となっている。実際には、経営環境に応じて、継続雇用を前提とした経済性も加味した決定を行っている。

#### 評価制度について

処遇の内容には伝承・育成インセンティブを多面評価で【T社】

処遇構成としては、通常の社員とは別に、高齢者の方々のミッションである伝承・育成に関して、上司・部下からの多面評価を実施して、賞与に反映させている。

#### その他

一、意識ギャップの解消（高齢者本人の気持ちの切り替え、受け入れやすい環境）【T社】

高齢者の受け皿会社（TSS）に異動する仕組みを構築した。主な狙いは、本人の気持ちの切り替え、同じ部署で昔の上司をその部下が活用できる仕組みづくり、労務費コストを下げ、より積極的に活用できるようにする、子会社のビジネスとすることで、社外で活用できる、子会社を通してきめ細かいフォローが可能、である。

これらの工夫と仕組みを通して、定年後の雇用率が徐々に上がってきた。

二、60歳定年時リフレッシュホリデー（最大20日間）【T社】

気持ちの切り替えを支援するうえで、60歳定年時に最大20日以内のリフレッシュホリデーの使用を認めている。

## ホ．調査分析の結論

経営者及び従業員アンケート調査分析によ

って導き出された課題

海外の急成長による国内外における現場管理者・技術者・技能者の絶対数の充足

グループとしての成長スピードに対して、現場管理者・技術者・技能者の絶対数の確保が追いついていないのが現状であり、更に今後、5年間でこれらの職務に従事している方々が約50名定年を迎えていくため、この定年退職対象者の活用と現場管理者・技術者・技能者の育成は当社にとって最重要課題である。

各社の高齢者に対するニーズから見る現職制とのギャップの解消

定年退職予定者の約2割に相当するマネージャー以上の管理者に対して、現職制からは新しい立場（支援者）として、アドバイザー的役割を果たしていただくことが現役世代の方々からの強い要望であることがわかる。ただし、現実にはこれまで上司だった方々を部下が迎えるにあたっては、抵抗感があることは否めない。定年退職者の方々の気持ちの切り替えと、昔の上司を部下が活用できる仕組みづくりが欠かせないといえる。また、このような気持ちの切り替えはすぐにできるものでもない。そのため、現実には50歳くらいからその環境を整えていくことが必要となってくると言える。

高齢者の継続雇用を促進するための環境整備

従業員アンケートでは、継続雇用に関して下記のような要望や不安が回答された。これらの要望や不安を解消するための環境を整備することが継続雇用を促進する。

従業員アンケートでは、64歳以前に徐々に勤務日数を減らしていきたいと希望する方々が約4割となっている。継続雇用を促進していくためには、個人の意向も踏まえたフ

レキシブルな勤務形態を選択できる制度の整備が必要である。

従業員アンケートでは、継続雇用で勤務するにあたっての不安として、健康と体力に関する不安を合計して5割以上の方々が上げている。これらの不安解消に対する支援策を講じることが、継続雇用の促進につながるといえる。不安対策としては、1)フレキシブルな勤務形態の整備や、2)重量物の持ち運びの負担軽減などの作業環境の整備、3)体力・能力に見合った業務の割当、4)ライフプラン(人生設計とマネープラン)の策定支援などが考えられる。

## (2) 先進企業 2 社の事例から参考のできる内容

- (1) 入社から退職までの全期間を通した求める人材像を明確にして、現役時代から考えてもらえるような人事制度が必要であるということが共通認識であった。
- (2) 高齢者の職務と配属先の決定について  
50 代の前半から自分の自己評価と他者評価（上司・部下による多面評価）を比較

して、自分自身を見つめてもらう。他者評価されたものを踏まえて、今後の方向性について各部署で発表する。

翌年度定年者を対象に選択コースを示し、本人の希望に基づき、面談のうえ、会社が決定する制度としている。

報酬制度について（図表 15 参照）  
選択コースにより報酬を決定している。

コース	対象	処遇レベル
T マスターズ 社員コース	当該機能のトップクラスのプロフェッショナルとして活躍する意欲を有する方 海外大型プロジェクト可能か	社員定年前水準
T P マスターズ 嘱託コース	第一線の担当者として定年以前と同様の責務を担い、業務指示がある場合には、長期出張、出向その他についても担当する意欲を有する方 通常の海外プロジェクト可能か	定年前 75%水準
T S マスターズ 嘱託コース	のコースと比較して、業務上の責任を一定軽減し、いわば上級の契約社員としての勤務を希望する方（半年を越える長期出張は原則なし）	定年前 65%水準
子会社コース	子会社勤務を希望する方（子会社からの承認が得られない場合には のいずれかを選択するものとする）	子会社の処遇基準ベース

図表 15 T 社 選択コースと報酬

処遇構成としては、通常の社員とは別に、高齢者の方々のミッションである伝承・育成に関して、上司・部下からの多面評価を実施して、賞与に反映させている。

高齢者の受け皿会社（T S）に異動する仕組みを構築した。主な狙いは、1）本人の気持ちの切り替え、2）同じ部署で昔の上司をその部下が活用できる仕組みづくり、等である。

最大 20 日間の 60 歳定年時リフレッシュホリデー

### (3) 新たな新事業開発テーマ

従業員及び各社からのアンケートから、高齢者の保有能力を活かした次のような将来の新事業開発の方向性が見出された。

#### イ．各社の内部監査の請負事業

これまでの職歴を生かして、各社の経営管理システム、業務システム等が有効的に機能

しているのかを監査する事業である。特に管理職や生産管理、品質管理、財務経理などのスタッフ部門を長年経験してきた従業員を中心に可能性がある。

#### ロ．作業環境整備の請負事業

従業員アンケートの中でも、高齢者の不安は、健康面、体力面、能力面に集中していた。経営側が継続雇用する際の懸念材料の一位が健康面、体力面であった。逆に言うと、高齢者の体力面等を補える作業環境を整えられれば、継続雇用の促進につながっていく可能性が高い。これまでは生産性向上が中心であったが、高齢者自身による作業支援装置の開発などの設備環境整備を請け負う事業は各製造現場にとって有意義な事業となる。

#### (4) 調査分析に基づく結論

経営者及び従業員アンケート調査分析によって導き出された結論は、次の通りである。

## イ．短期的対応

短期的には、技能者・技術者の絶対数の不足に対して、高齢者の活用により、不足数の補充と育成の促進を図ることとした。そのためには、働きやすい制度（＝シルバーキャリア制度）と環境（作業環境、勤務体系、健康支援）を構築することが重要である。

そこで、今回（2007年度 - STEP1）は先進企業の取り組みを参考にしながら、エンケイグループにあてはめながら、シルバーキャリア制度を構築することを第一の目的で取り組むことが意思決定された。

## ロ．中期的対応

しかし、高齢者の働きやすい制度と環境を整備しただけで、本質的な技術者・技能者不足の解決には至らない。必要な技術者・技能者の確保と育成は、経営目標に基づく人事構想と人事戦略で決まっていく。そこで中長期的には、このシルバーキャリアプランは、全体の人事構想及び人事戦略との統合を図っていくことが求められていく。

更に、今回の調査によって、様々な職歴と能力を持った人材が多くいることなどが明らかになり、新事業の可能性もいくつか見えてきている。高齢者人材バンク構想に始まったシルバーキャリア制度のみならず、新事業を立ち上げ軌道に乗せていくことで、更なる職域の開発につながっていくこととなる。

これらの中期的な課題への対応は、このシルバーキャリア制度の運用と充実が基本にある。したがって、具体的な手順としては2008年度（STEP2）において、制度の運用と充実をはかっていくとともに、全社の人事構想を検討していくこととする。そのため、2008年度には委員会を発足して、これらの課題を具体化していく。

更に、2009年度（STEP3）においては、全社の人事構想を明確にしていくこととする。そ

のための採用から退職までのキャリアプランを構築していくこととする。これらのトータルの人事制度の構築によって、単なる高齢者の継続雇用のみならず、採用から退職までのライフステージごとの求める人材像が明らかになることができる。従業員も定年を前提としてではなく、エイジフリーな働き方を比較的若い頃からイメージと準備を行っていくことができるようになる。

### 3 . 高齢者人材バンク構想の具体化「 E M I 」 ( ENKEI MASTERS IMPROVE )

#### 【 2 n d s t e p 】

#### (1) E M I 制度の開発

##### イ . 職域の開発

各社経営者アンケート結果

各社の経営者からのアンケートについては、高齢者を積極的に活用していきたいという回答が多かった。高齢者にお願いしたい業務としては、各製造の「熟練された技術」や「専門的な知識」を活用したいというニーズが高かった。特に当社にとっての中心技術である「鋳造技術」及び「加工技術」については、1位2位の要望数であった。また、各現場作業者が不足している実態もあり、作業者としてもお願いしたいというニーズもあった。逆に、「部下育成能力」や「管理能力」に対する期待は薄く、直接お願いしたい業務としてもマネージャーを依頼したいというニーズは皆無であった。

したがって、各社のニーズとしては、熟練技術者には技術指導員として、熟練技能者には現場作業員（後輩への指導も含め）として、継続雇用していきたいということが判明した。

従業員アンケート結果

従業員としては、希望する仕事の内容については、今まで培った経験を生かせる仕事（後輩への技能の伝承を含めて）を希望する意見が多かった。

これまでの職務経歴を調査すると、やはり中心技術である「鋳造」経験者が25名とダントツの1位であり、また「加工」経験者が19名で2位と、各社のニーズともマッチしている。全社で統括管理できれば、非常に有効な技術者指導集団が発生することとなる。

課題は、現職種で管理職以上の従業員が約2割いることである。各社のニーズにおいては、管理職としての業務は要望していない実態が

ある。このギャップの解消が今後課題となってくる。うまく気持ちを切り替えやすい制度と環境が必要となってくることを示しているといえる。

先進企業の事例

先進企業の事例が、制度構築に非常に参考になった。参考にした内容の具体的内容は、次の通りである。

選択性を基本とする（T社）

T社では、「基本的に職種や配属は個人の選択制とするが、最終的には個別面談を重ねた上で会社との合意のうえ、職種・配属は決定する」こととしていた。

これは、エンケイグループにとって、グループ間の配置転換（各社間の技術ギャップ解消）や責任の範囲を決定していくうえで、進めやすい制度であるとして採用することとした。エンケイグループにおいても、あくまで選択コースをあらかじめ示し、本人の希望を第一として、会社の要望とのすりあわせを2度の面接を通し、実行していくこととした。

気持ちを切り替えるためのリフレッシュ・ホリデー（T社）

T社では、「定年を迎えた方にはリフレッシュ・ホリデーとして、最大20日間の休暇を与える」こととしている。

エンケイグループにとっても、これまでの働き方と一線を画す意味で、本人の希望により最大10日間のリフレッシュ・ホリデーを与えることとした。

事前に面接等を通して今後の自分を見つめなおす（M社、T社）

M社、T社ともに、「面談や多面評価などを通じて、これまでの自分を見つめなおす機会を設けて、今後のライフプランを考えてもらう」こととしている。特にM社では、「50代前半から多面評価（上司・部下による評価）を自己評価と比較してもらい、自分自身を見つ

める」こととしている。T社では、「トータルの人事制度の中で継続雇用制度も組み込まれているため、実際には定年退職の1年前から面談などを開始する」こととしている。

エンケイグループでも、50代前半くらいから見つめなおす機会を持つことが理想的ではあったが、現実的には50代前半の方々、特に管理職以上の方々、最前線で職務に当たっている場合が多いため、将来的に検討していったほうがよいということになった。そこで、M社、T社両社の良い面を参考に、翌年定年退職者を対象に2度の個別面談と多面評価を実施し、今後のライフプランを相談しながら、配属先と職務の決定を行っていくこととした。

## ロ．資格・給与制度の開発

### 先進企業の事例

T社においては、「選択コースの中で請け負う業務の責任の範囲によって、コースと処遇を決定していた。例えば、これまで通り海外勤務も大型プロジェクトも同様の責任の範囲内で行っていく方に関しては、社員定年時と同水準の報酬」としている。

工場現場を多く持つエンケイグループにとっては、T社の事例をそのまま当てはめることはできなかったが、責任の範囲と処遇の関係は大いに参考になった。枠組みはT社の事例を参考にさせていただくこととした。

### アンケート（経営者・従業員）の結果

経営者側からの回答では、「管理業務」よりも「技術支援」を中心とした熟練技術、専門知識に基づく、側面支援への要望が多かった。ただし、実際には後継者の能力を充足する期間が必要な場合においては、これまでと同様の責任の範囲において、管理業務を依頼する場合もありうる。

したがって、これまで通りの管理業務を責任の範囲によってレベルを区分し、新たな資格として、「インストラクター」を設定し、現

業の管理者を補完し、側面支援する役割とした。

更に、今後の課題としてすべての面接を人事が行っていくのではなく、同様の立場になっていく先輩としてのアドバイスができる「アドバイザー」を資格設定した。制度が充実していくとともに、対象者が増加してくれば物理的にも人事だけでは対応しきれなくなっていくことが予想されるためでもある。「アドバイザー」は、業務の面だけでなく、人生の先輩として、これからのライフプランを一緒に考えてくれる役割を担う。

### 教育制度の開発

職域及び資格制度の概要が固まってきた段階で、必要な教育制度と内容を明確にしていた。教育が必要な項目として、次のものがテーマとして検討された。

#### インストラクター資格認定研修

これまで、現業において管理業務や監督業務を担ってきた従業員が、側面支援者として現業管理者の補完をしていくためには、コーチングなどの指導スキルの習得や立場の転換に関する自分自身の気持ちの切り替えが必要になってくる。インストラクターの資格を付与される従業員には原則、この研修が必須であることが確認された。

#### アドバイザー資格認定研修

アドバイザーの資格を付与する対象者には、EMI制度の熟知と尊敬される人間性が備わっていることが求められる。そのため、教育制度としては、十分な人間性が備わっていると人事が認める対象者に対して、EMI制度の研修を行っていくこととなった。

#### ライフプラン研修

60歳以降も充実した職場生活を送るためには、職場だけでなく家庭も含めた第二の人生そのものが充実していなければ実現できない。これまでの人生を振り返り、第二の人生をど

のように送っていくかをじっくり考えるには、定年というタイミングはまたとない機会である。そのため、会社としても従業員にライフプランの策定方法を教育の一環として、希望者に設けることは有意義であるとなった。

#### マネープラン研修

年金や税金といった問題が、高齢者にとっても現実的な問題である。従業員のアンケートにおいても、7割以上の従業員が「主たる生活費のため」に継続して働きたい意向を示している。

そこで、年金や税金を中心とした基礎的な知識が習得できる研修の開催と相談できる窓口を設置することとなった。

#### EMI制度説明会

対象者となる高齢者全員には、EMI制度そのものの告知とともに、趣旨と全体の流れが理解できる説明用資料を作成し、説明会を行っていくことが必要となった。

#### 保有技能・職務経歴・資格等の人事データベースシステム

従業員アンケートによって、今後5カ年の間に定年を迎える従業員についての職務経験の調査を行った。その情報に基づいて、全対象者の個人別データベースを策定した。

### 八．その他の制度

#### 評価制度

契約の更新時において、継続を希望する場合には、評価を実施することとした。評価はCS評価として、配属先の会社が実施する。CS評価の内容は、「職場の期待に対する能力・貢献の度合い」「雇用継続について」「技能伝承報奨金」について、それぞれ5段階で実施することとした。

#### インセンティブ制度

高齢者の基本的ミッションである技能伝承について、顕著な成果を出した方には、報奨金を支給することとした。

#### 運用マニュアルの策定

上述した制度を運営主体となるEMI事業部及び人事部として、どのように運営していくのかをマニュアル化した。

#### 従業員説明用パンフレットの策定

同様に従業員説明用のパンフレットの策定を行った。

### (2) EMI制度の概要

#### イ．EMI制度の目的

エンケイグループは、『人間尊重・相互信頼・共存共栄』の経営理念に基づき、長年勤務された方が定年退職後も、これまでの豊富な経験や知識・技能を活かしやりがいを持って働いて頂くために「EMI」という継続雇用制度を採用した。

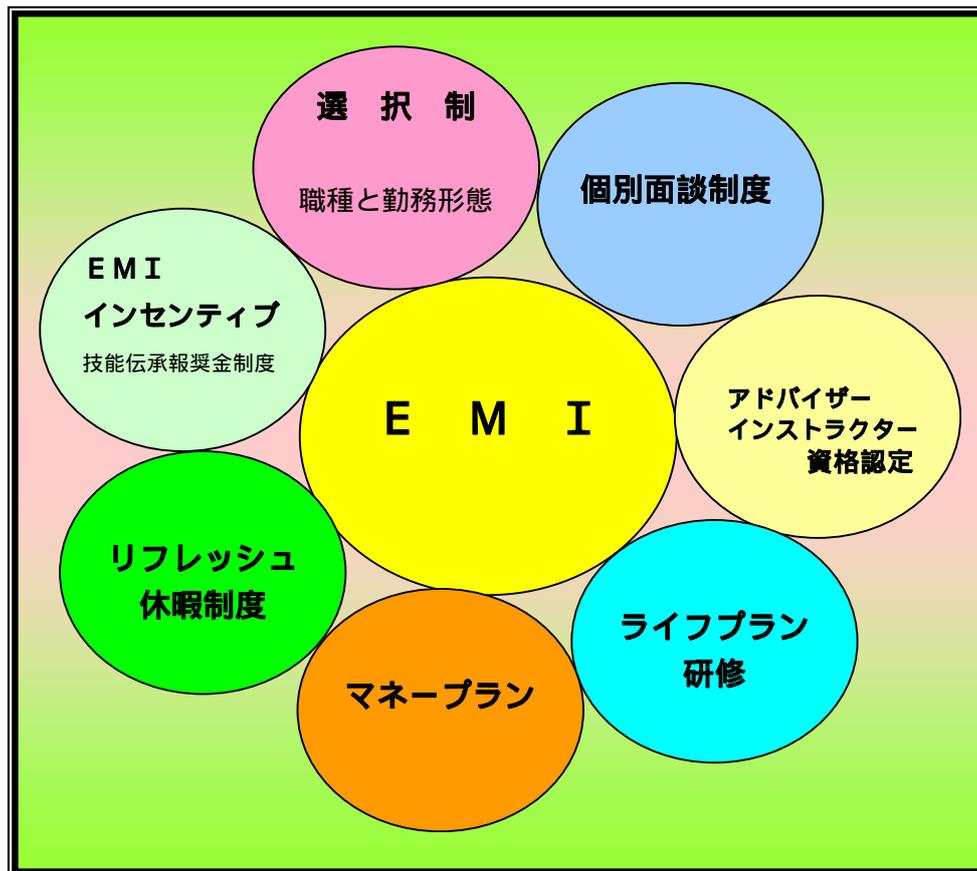
「EMI」とは、「ENKEI MASTERS IMPROVE」（熟練者の貢献による発展）の意味で、これには皆様が培われた「ものづくりの技と魂」（エンケイDNA）を「後進の育成」を通してグループの将来の発展に貢献して頂きたいとの願いが込められている。

この「EMI」制度を通して、高齢者の職域開発と高齢者の力を活用して社業の発展を実現する。

#### ロ．制度の概要

EMI制度の全体像（図表16参照）

「EMI」制度は、次の7つの要素により構成される。



図表 16 EMI制度イメージ図

EMI - 「職務 & 勤務形態」選択制度 (図表 17 参照)

コース	職種	対象者 前職位	職務内容	報酬 (単位:円)		
A	マネジメント	D以上	・経営責任 (現職同様) ・経営補完者 (インストラクター)			
B	生産技術	D以上	・生産技術責任者 (技術開発責任) ・生産技術補完者 (インストラクター)			
C	管理指導	M以上	・工場管理者 (現職同様) ・生産技術補完者 (インストラクター)			
D	現場指導	M以上	・現場作業支援者 (インストラクター)			
E	現場作業	M未満	・現場作業従事者			

図表 17 選択コースと報酬体系

・ E M I では、従事する職種を 5 つのコースに分けて設定している。希望者は、この 5 つのコースの中から希望職種を選択し申請（事前調査シート）する。

・ 希望者は、勤務日数や勤務時間についても希望内容を申請する。

・ 各自の申請に基づき、人事部・各事業体と調整の上、配属先を決定する。退職時の職位によって、選択できるコースが異なる。

・ 各コースの職務内容は、上述した表の通りである。

・ 報酬は職種ごとに、職務の重さや役割に応じて 3 つのグレードで設定されている。職種や役割が変更される場合には報酬もスライドする。

#### リフレッシュ休暇

・ 長年の勤務の疲れを癒し、気持ちをリフレッシュさせて新しいスタートを切るため

に「リフレッシュ休暇」を設けている。

・ リフレッシュ休暇は、60 歳を迎え、退職日の翌日から休日を除いた連続 10 日間である。

尚、リフレッシュ休暇は有給休暇と同様の扱いとなります。報酬は職種ごとに . . . の 3 つグレードを設定する。

E M I インセンティブ制度（技能伝承報奨金制度）

・ 技能伝承に顕著な貢献をされた方については、年 1 回契約更新時に一時金として「技能伝承報奨金」を支給する。

・ 事業体の技能伝承評価に基づき対象者及び金額を決定し、契約更新時に支給される。報奨金は、評価に合わせて「10 万円、5 万円、3 万円」の 3 種類とする。

	インストラクター	アドバイザー
職務内容	職務で補完・支援を行う者	E M I の運用（特に面接を担当）
対象者	D 以上のコース該当職務希望者	人事部で選定し、本人に打診
研修	必修	必修
研修担当	創造経営	人事部

図表 18 アドバイザー・インストラクターの詳細

アドバイザー・インストラクター資格認定（図表 18 参照）

・ これまでの経験等一定の基準をクリアした対象者には、所定の研修を修了した上で、アドバイザーやインストラクターの資格を付与する。

・ インストラクターとは、マネジメント、生産技術、現場管理、現場指導という各コースにおける現業の管理者などを側面支援する役割を担う。なお、D コース以上を希望する方は所定の研修を受講することとする。

・ アドバイザーとは、E M I 制度の運用、

個別面談を実施する役割を担う。希望者の中から選抜する。

個別面談制度

希望職種や勤務日数・勤務時間等の確認、また就業上の不安などについて、個別に相談できる機会を設ける。その際には、就業上のお願いなども合わせて伝える。

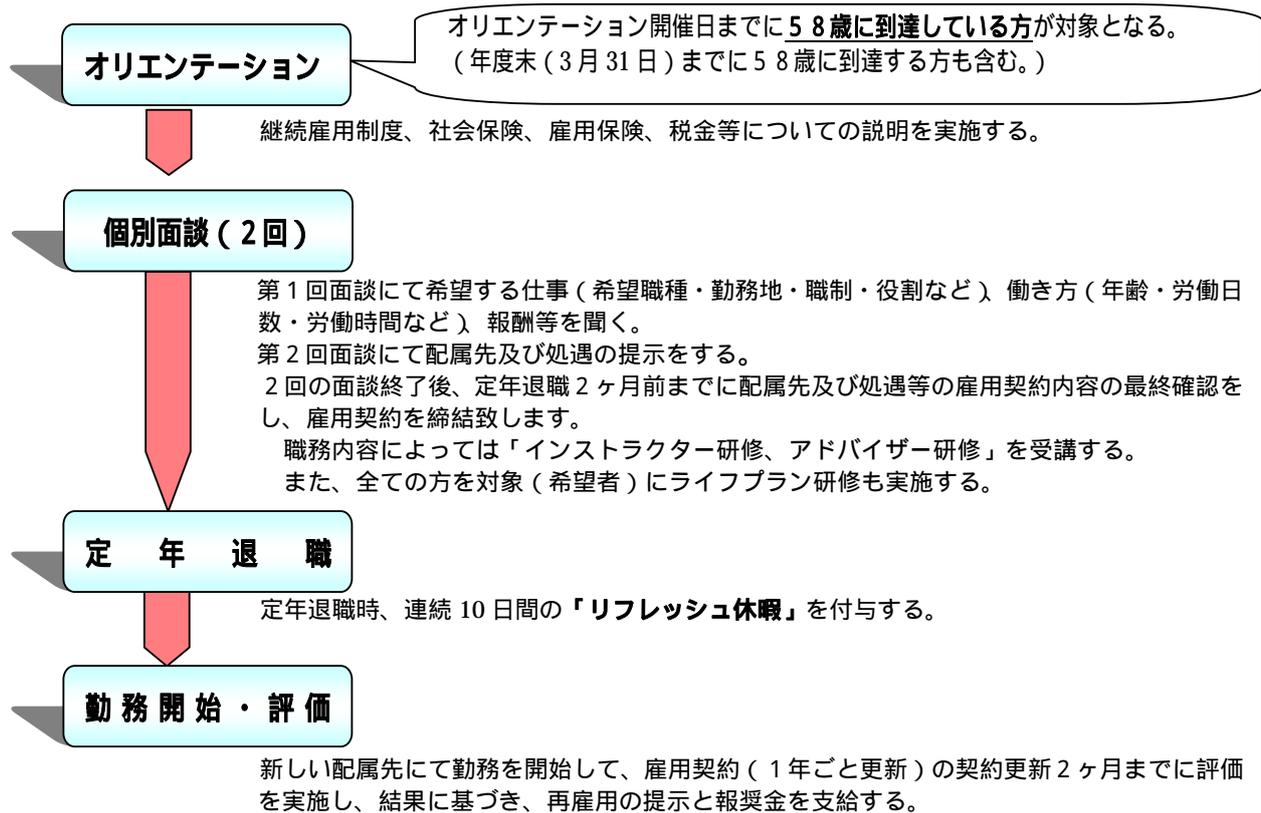
ライフプラン研修

これらの働き方や能力開発、生活目標などセカンドステージのプランニングの場を設け、今後の生活の充実に活かす。

マネープラン講習と個別相談会（年金アドバイザー）

年金受給などの基本的内容を伝える。年金アドバイザー（社会保険労務士）による個別相談にも対応する。

八．継続雇用までのスケジュール（図表 19 参照）



図表 19 雇用契約までのスケジュール

## 共同研究総括

### 1. EMIの運営体制の確立と充実

本研究を通して構築した「EMI（高齢者の継続雇用制度）」は、次の二つの特性を兼ね備えている。

#### 高齢者の就業機会の確保

従業員にとっては、60歳定年を間近に控え、定年後のライフプラン（人生設計）描きながら、安心して定年を迎え、自己の特性を活かしながらグループに貢献し、セカンドステージでの「生きがい・働きがい」を実現していくことができる就業機会を得ることができる。

#### 管理者・技能者の確保

それと同時にグループとしては、EMI制度の活用を通して経験豊富な高齢者の能力を活かして、国内外における「現場管理者・技術者・技能者」の充足を実現していくことができる。

そこで、このEMI制度の機能させていくためには、これを実施・維持していくための運営体制の確立が重要である。

さらにこの制度を充実・発展させていくためには、人事部を中心とした運営側と受入企業責任者及び高齢者（継続雇用者）の代表による委員会等を組織し、継続的な改善に取り組むことが求められる。

### 2. EMI運営を通しての高齢者の職域開発（事業開発と社会貢献）

EMIの継続的改善による充実は、その活動によって後進の指導を通じた業務の充実や周辺業務への拡大、さらには高齢者の特性を活かした新しい事業の開発など、高齢者の職

域を相乗的に開発していく可能性を秘めている。

さらには地域や行政との関わり合いの中で、高齢者の生き方・働き方の充実を通じた社会貢献活動へと昇華されていくことが期待される。

### 3. トータル人事制度の構築に向けて（採用からエイジフリーへ）

高齢者の雇用創出は、単に高齢者の方々を対象とした人事制度だけでは、その充実は図れない。グループに所属する各世代があたかも樹木のごとく、葉・幹・根（老・壮・青）がそれぞれの働きを通して木々を繁らせていく（企業を成長させていく）。

これからの少子高齢化社会を鑑みた場合に、採用からエイジフリーまで、それぞれの世代に合った働き方（貢献の仕方）を導くトータルな人事制度の構築こそ、最終目標であるといえる。

今回のプロジェクトはそのスタートであり、将来の礎となるものである。

### 4. 来期の具体的な課題

#### (1) EMI制度運営のための「人と組織」の明確化（図表20参照）

第一の課題は、EMI制度運営のための「人と組織」を明確にすることである。次の具体的実行を行う運営主体を決定することである。構想においては、エンケイリレーション株式会社を運営主体としていた。ただし、来期エンケイリレーション株式会社での運営開始が困難な場合には、移行を前提に2~3年エンケイ株式会社人事統括グループで運営しながら準備をしていくことも考えられる。

**運営主体（本来 エンケイリレーション株式会社 EMI 事業部）**

翌年度定年対象者へのオリエンテーションの開催	【5月】
ライフプラン研修会	【8月】
支援研修の実施（インストラクター、アドバイザー）	【12月～1月】
各人のCS評価・インセンティブ評価	【更新2ヶ月前】

図表 20 EMI 運用主体

**(2) 委員会の発足と運営における「研究課題」(図表 21 参照)**

第二の課題は、制度の運用にかかる各制度の具体的内容の見直しと研究である。更に、第三の課題としては、新事業開発およびグル

ープ人事制度の拡充に向けた研究である。これらを研究していく委員会の発足と運営が必要となる。

**EMI 制度拡充委員会  
(人事統括 G、運営主体責任者、高齢者代表者、受入会社代表者、創造経営)**

研修（ライフプラン研修、支援研修）内容の具体化  
各実施項目の実行効果の検証と対策  
事業開発の可能性と事業プラン化の研究  
EMI 制度の対象範囲の拡大と人事制度への適用の研究

図表 21 委員会の内容