

高齢化時代突入! 高齢人材の受け入れの留意点



千葉県ジョブサポートセンター・一体的実施事業

目次

1. 高齢者の受入体制の確立が必要な時代	2
2. 高齢者雇用のメリットとデメリット	3
3. 高齢者の方々の価値観の理解	5
4. 高齢者受け入れ時のポイント	5
5. 高齢者を雇用する職場の受け入れ体制の留意事項	6
6. 採用する高齢者に向けた入社時の徹底・依頼事項	6
7. 高齢者との職場のコミュニケーションスキル	7
8. 誉める・叱る時の留意事項	8
9. 高齢者人材の経験の活用	10
10. 入社時に、お互いに会社を良くしていくための約束	11

2. 高齢者雇用のメリットとデメリット

高齢者雇用のメリット

1. 人件費の効率性が高い(若い世代と比較して)

- ◆長期、または短期など期間限定や、長時間・短時間など比較的柔軟な処遇で勤務可能。
 - ★業務経験に反し、給与面にこだわりの少ない方が多い。
(年金がある、扶養家族が少ない、家のローン終了等)
 - ★繁閑業務に合わせたシフト勤務の設計ができる。
 - ★休日希望では土日祝日にこだわりのない方が多い。
 - ★早朝・夜間など若者が避けたい時間でのシフト勤務の可能な方が多い。
- ◆短期(＝低コスト)での育成が考えられます。
 - ★今までの長年の経験を活かせるならば、育成が短期間で済む方が多い。
 - ★長年の経験から、若手社員の指導をしてもらえることもある。
- ◆高齢者でも長期で雇用を考えることも可能。
 - ★現在は高齢者でも活発で精力的な方が多い。
 - ★70歳まで働けるとすれば、定年後の方でも長期の勤務ができる。
※健康寿命(日常生活に支障のない健康で活動的に暮らせる期間)
⇒男性70.42歳 女性73.62歳 (2010年調査データ:厚生労働省ホームページより)

2. 業務の対応力

- ◆頑固である方も一部にいて一方、職務経験が豊富で、臨機応変に対応できる方が多い。
- ◆年齢から落ち着きがあり、交渉力が高い方やクレームの対応を上手にされる方も多い。
- ◆体力のある方も少なくない。
例えば荷物の運搬等でコツを活かして、若い方より多く荷物を運ぶ方もいる。
- ◆専門分野を長年経験された方など、非常に高度なノウハウ・スキルを指導可能な方もいる。

3. 人脈の豊富な方が多い

- ◆若い時から人脈を築き、豊富な人脈を持っている方も多い。
 - ★知人や友人で企業の幹部になっている人も少なくない。
 - ★幼馴染で思わぬ人脈を持っている人もいる。

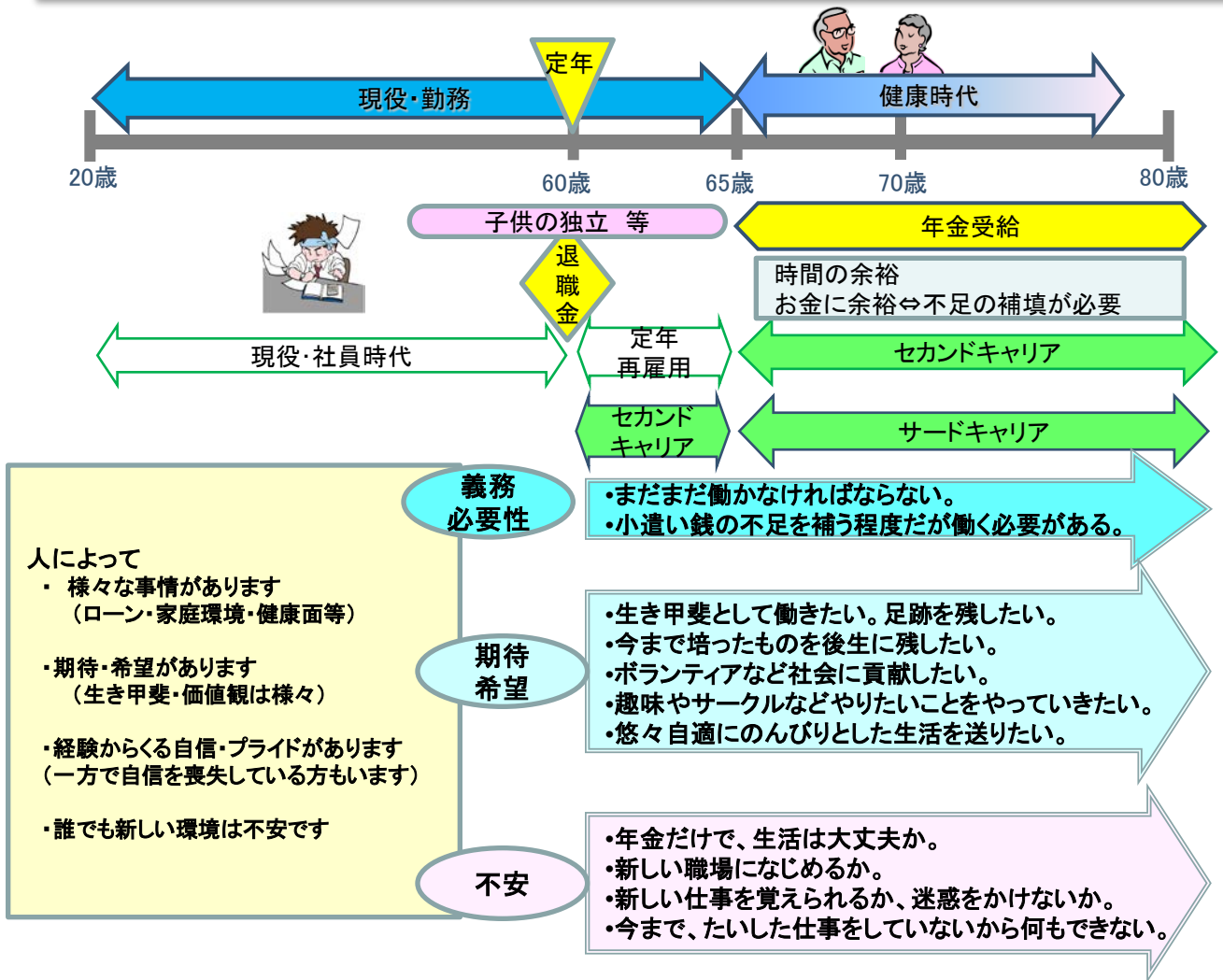
4. 若手従業員への指導力

- ◆年齢的な厚み、豊富な経験などから、熟練分野に関する指導力のある方が多い。
- ◆場合によって、高齢者の頑張る姿が、若者への刺激となり、組織風土の改善に結びつく。

5. 勤務の安心感

- ◆若者と比較して、就業の安定性が高く、急な欠勤・遅刻等が少ない。
- ◆業務内容や、業務パートナーの好き嫌いなどを比較的態度に出さない。
- ◆責任感が強く、真面目な方が多い。

3. 高齢者の方々の価値観の理解



4. 高齢者受け入れ時のポイント

- 上司・部下の役割にそって、ケジメのあるコミュニケーションを頻繁にとる。
- 高齢者を理由とする特別扱いはいしない。
 - 高齢者に限らず、健康面・体力面等配慮すべき事項は、必要に応じて確認しつつ対応する。
- 高齢者(場合によっては役職者)でも、会社としては新人。
 - ・業界経験の長い方、業務スキルの高い方でも、新たに入った会社では新人。
 - ⇒ 見知らぬ人には気をつかう。弱みを見せたくない。⇒ だから質問が少なくなりがち。
 - ⇒ トイレの場所も知らない。上司・同僚の氏名・役割もわからない。
 - ⇒ 業務処理も会社ごとに独特のものがあ、戸惑うのは熟練者でも同様。
- 入社時点で、受入側(企業)と、採用された本人(高齢者)が、役割の認識と留意事項の徹底を図る。

5. 高齢者を雇用する職場の受け入れ体制の留意事項

- ▶ 事前に最低限必要なものを用意しておく。
 - ・個別に誰がどのような業務をしているかといったことがわかる座席表
 - ・困った時の相談担当:「何かわからない点があったら、〇〇さんに聞いてください」等
 - ・日々の決まったルール、慣例等の説明資料
- ▶ 採用する高齢者としての強み(専門性・豊富な経験等)を事前に職場全体に周知しておく。
 - ・期待過剰にならない程度に、どのような人で、何を期待して採用したかといった情報を職場に伝達。
 - ⇒職場全体への周知により、職場におけるポジショニングを作ります。
 - (例)「今まで、営業を長年されてきた方なので、セールストークなどしっかり教えてもらいましょう」等
- ▶ 過去の業務経験や、培ったノウハウによって特別扱いをせず、業務の指導を行う。
- ▶ プライバシーに配慮のうえ、特別な事情の内容に関する共有を徹底する。
 - (例)「以前腰を痛めたことがあるそうなので、あまり連続で長時間の立ち仕事はさせないように2時間ぐらいで様子を見てください」等
- ▶ 年長者としてのプライドを守る。
 - ・上記の強みの周知とともに、教えを請う配慮も効果大きい。
 - ・例え、既存の従業員の部下として入社する場合でも、年長者としての言葉遣いに留意する。
 - ・年長者としてのプライドが邪魔をして、質問をしない方がいるので、想定される質問を先に説明し、指導する。
 - ・日頃から、「新しい職場だと、わからないことが多いと思いますから、何でも聞いてください。」といった声がけの配慮をする。
- ▶ 熟練高齢者への配慮: 待遇・権限と責任に配慮する。
 - 入社後様子を見てからでも良いが、マネジメント経験があるなど、ほかの社員よりも強みがある場合は処遇・権限・責任度合いを変えることもモチベーションになる。
 - 特に、熟練者の場合は目標と納期を明確にして、一任したり、若者の指導を任せるというのもモチベーションアップにつながる。

6. 採用する高齢者に向けた入社時の徹底・依頼事項

- ▶ 前職における役割・役割は引きずらないように伝える。
- ▶ 前職との比較による愚痴を言わないように伝える。しかし、改善点は提言して欲しい旨も伝える。
- ▶ 上司・部下のケジメを持つように伝える。→人生経験は長くても、職場では新入社員という意識。
 - (例)「年齢は上でも、●●さんの部下になりますので、仕事の指示を受けてください」等
- ▶ 期待している役割、行動、成果を具体的に説明し、依頼する。
 - ※採用の面接で確認している事項であるが、再度確認しておく。
- ▶ 若い社員のよき見本となり、現場での役割を依頼する。
 - (例)「若い人が嫌がる仕事でも、率先して実行して見本になってください。」等
- ▶ 年齢や役職が上でも、会社では新人のため、疑問点を遠慮なく確認・相談するように伝える。
 - (例)「■■さんが、この職場が長いので、業務の流れとか、社内の部門の関連等わからないことは遠慮なく確認してください」等
- ▶ 個人の配慮事項が、「有る」場合は、その詳細を確認して対応します。しかし、根拠がなければ、特別な扱いができないことを明確に説明する。

7. 高齢者との職場のコミュニケーションスキル

◆日ごろの話し言葉も丁寧語。部下であっても呼び捨てでなく、「さんづけ」等

「～です(か)」「～ます(か)」 「〇〇さん!」

◆業務の「指示・命令」は質問口調で依頼すると、不快感がわきにくい。

「〇〇していただけますか?」 (「〇〇してください」よりも柔らかく受け止められます。)

◆マジックフレーズ(クッション言葉)で気持ちよく指示・指導

⇒マジックフレーズ(クッション言葉)+用件で表現する

こちらの主張が相手に不快感を与えないように、好感・共感を導く手法。

具体的には、いきなり用件を切り出すのではなく、冒頭に一言そえる。

(例)「細かいことを言いますが」、「差し出がましいようですが」等

●感謝:「すごく頑張っていただき、感謝していますが・・・」「お世話になりました」「助かります」
「おかげさまで」

●謝罪(お詫び):「先ほどは申し訳ございませんでした」「失礼しました」「お手数をおかけしました」
「昨日は厳しいことを言いましたが」

●共感:「おっしゃる通りです」「ご指摘ごもっともです」「確かに」

●質問:「失礼ですが」「よろしければ、教えてください」

●依頼:「すみませんが、〇〇していただけますか」「恐縮ですが至急〇〇をしておいてください」
「お忙しいところ申し訳ございませんが、よろしくお願いいたします」

●断り:「申し訳ありませんがそれはできません」「申し上げにくいのですがご希望に添えません」
「残念ですが、次の機会をお願いします」「折角ですが、それはできかねます。」

●反論:「私の勘違いだったらお許してください」「偉そうに聞こえたら申し訳ありません」
「お言葉を返すようですが」

◆上司・部下としてケジメあるコミュニケーションをこちらから頻繁にする。

年齢が高いほど、職場の雰囲気慣れるまでは、疑問点を聞きづらかったり、世間話にも無意識に遠慮してしまい仲間として打ち解けにくいという方もいらっしゃいます。

一方で、職場の若い社員も自分より高齢であることから遠慮することが多く、互いに気を遣ったままでは、まともなコミュニケーションに発展しません。職場になじむまでは、特に上司の方から、声がけを意識するようにしましょう。

職場の人数や環境、業務内容等によって差がありますが、最低2週間は配慮するようにしましょう。

(声がけ例)「仕事の経過はどんな様子ですか?」「わからない点はありますか?」
「何か困っていませんか?」「必要な支援はありますか?」

8. 誉める・叱る時の留意事項

◆ 誉める時、叱る時は行動や業績など数字を Iメッセージ・Weメッセージで伝える。

行動を取り出し、Iメッセージで、自分が感じたこと
Weメッセージで部署全体がどうなったのかを伝える。

誉める

Iメッセージで誉める

「〇〇していただき、(私は)本当にうれしかった。」

Weメッセージで誉める

「〇〇していただき、(部署のみんなが)助かりました。」

叱る・注意する

Iメッセージで行動を注意する

「〇〇の連絡がなかったので、(私は)本当に困りましたよ。」

Weメッセージで行動を注意する

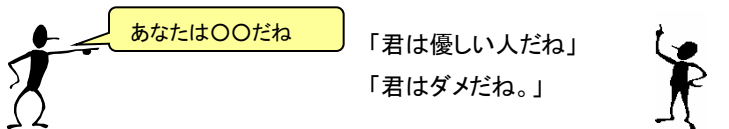
「商品がそろっていなかったので、配達に遅れてみんなが困りましたよ。」



Youメッセージ

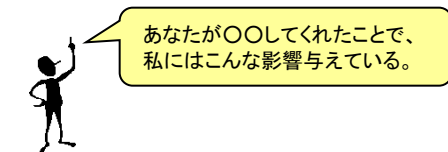
相手を評価 【注意】目上、年上の人には絶対使用しない!

誉めるという行為は上位者から下位者に向けた言葉になる。



Iメッセージ

誉める・叱る・指摘するなど、ビジネスで最もよく使われる手法。



「〇〇さんの活躍で(私は)本当に助かりました。」

「そんなに報告が遅いと(私は)心配しましたよ。」

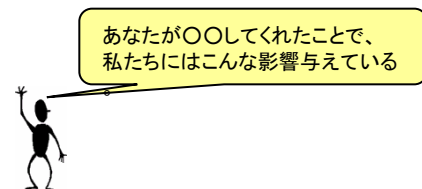
自分にとっての事実を表現すると、
抵抗なく受け入れられます。
目上の人に対しても失礼はない。



Weメッセージ

使用可能なシーンが限られますが、うまく使えばとても心に響く。

下手に使えば、ウソっぽく聞えるので注意が必要。



「あなたが入社してくれたおかげで、課の雰囲気はぱっと明るくなりましたよ。」

「そんなに遅刻が多いと、みんなが迷惑していますよ。」

NG「君が営業を頑張ってくれたので、日本中の人感動したよ。」

私だけでなく、複数への影響からより効果的になり、距離が近づく。

◆「誉めるとき」は、誉め言葉だけでなく、何に満足したのかを伝える。

「誉め言葉」だけでは、上滑りの言葉となり、次第に言葉が軽くなりがち。何ができたのか、何が完了できたことが良かったのかを具体的に伝える。状況によってはその事実を言うだけで、誉め言葉も不要なこともある。

★誉めるときは、具体的な事実を指摘し、前述のIメッセージ、Weメッセージが心に響き、有効。

(例) 予算が達成したことで誉める場合

ややNG「予算が達成して、本当に君はすごいね。」

OK「無事予算を達成しましたね。」(事実の承認のみ)

OK「予算が早々に達成されたので、(私は)感動しました。」

OK「予算が早々に達成されたので、職場のみんなもびっくりしていましたよ。」

◆「叱るとき」は人格を責めずに、『行動』を指摘する。

人格を叱ると反発を招き、言い訳を考えさせるだけになってしまいがち。

さらに、人間関係を悪化させると言葉だけの反省になり、相手が拒絶・無視を示すと業務に支障が出てしまう。

★叱るときは、誤った対応を指摘し、前述のIメッセージ、Weメッセージを用いると心に響き、有効。

(例) 仕事が遅い社員へ指摘する場合

NG「本当に仕事が遅くて、(あなたは)役に立たないな」

OK「仕事の完了が遅いので、次の人に迷惑がかかって、私も困っているんだよ。」

OK「仕事の完了が遅いので、みんなの作業が遅くなってみんな困っているんだよ。」

◆「叱るとき」は、「なぜ、できなかった!」ではなく、「何が原因か」を確認する。

次に、「どうすればうまくいきますかね?」と問いかけ、これからの再発防止・方向性を考えてもらう。



責任追及型

原因説明・対策実施型

WHY NOT?

「何故、〇〇できなかった!」⇒言い訳を考えるだけ
過去・否定質問は、使わない。

WHAT
HOW?

「何が、原因で〇〇できなかったのかな?」⇒原因確認

「どのようにしたら、うまくいかな?」⇒目標設定(再発防止)

未来・肯定質問が、行動に動機付けを図る。

◆同罪は公平に「叱る」必要がある。

・他にも同様のミスや問題を起こした年長者がいるのに、特定の人だけを叱らないようにする。

⇒年齢は関係ない。(言葉づかい・表現については高齢者への配慮が必要)

◆「叱る」場所に注意が必要。

・年長者としてのプライドがあるので、人前で怒鳴るといったことはせず、周囲の状況に配慮する。

◆7秒ルールを心がける。

・感情的に怒りとなった時、冷静な指摘ができなくなる。

⇒カッときたら大きくー呼吸(6~7秒)爆発を抑える。

★7秒冷静に数えるのは難しいので「国の名前」、「花の名前」など7つ挙げてみる。

(意識が他に行くことで、冷静になりやすい)

⇒感情的に爆発してしまったときは、年長者を立てて、こちらから感情的になったことを謝るようにする。

9. 高齢者人材の経験の活用

過去の経験の発揮を促す

現業職系：ひとつのことをコツコツと…

・臨機応変さに欠けるケースもありますが、マニュアルに基づいた理解と運営に関する指導を徹底的に図ること、確実に業務を遂行できる方が多く見受けられる。目標を明確に伝えるとき、最初は細かく手順も説明し、経過・完了の報告方法等も指示することが重要。また、高齢者が未経験分野に初めて携わる場合には、丁寧に伝え、徐々にスピードアップができるよう指導した方が効果が高くなる。

【強みの例】⇒確実性・責任感・技術 等

【職場で発揮する立場の例】⇒面倒見・技術継承・業務姿勢の見本等

営業・販売系：即戦力で、業績がいきなりアップすることも…

・顧客への豊富な対応経験によって、全く未経験の業界であっても想定外のアイデアを産み出す方もいれば、何気ない挨拶を通じて顧客からの評判が上がり、売上向上に貢献する方も見受けられる。

対人関係スキルが身に付いているため、様々な業務で即戦力となる方が多い。一方で、時折、前職のやり方を固持してしまう方もいるので、良いところを活かしつつ、改善点は明確に伝えるように指導することが重要となる。

【強みの例】⇒経験・アイデア・責任・スキル 等

【職場で発揮する立場の例】⇒面倒見・技術継承・情報提供・業務姿勢の見本・業務改善等

事務系：きっちりとした対応…

・常識を重んじ、誠実に対応をする方や、運営を安心して任せられる方が多い。

慣習から逸脱することが苦手であったり、自分の意見を通すことを、あまり経験していない方もいる。業務に関して、いきなり任せるのではなく、目標を明確に伝えるとき、最初は細かく手順も説明し、経過・完了の報告方法等も指示することが重要。また、業務遂行への責任感の強い方も少なくない。

【強みの例】⇒経験・アイデア・責任・スキル 等

【職場で発揮する立場の例】⇒業務遂行の改善提案・面倒見・技術継承・情報提供・業務姿勢の見本等

管理職：業績管理・向上、業務改善、部下育成…

・常識を重んじ、しっかりした対応をする方や、運営を安心して任せられる方が多い。偉そうに構える人がいるのでは、との危惧があるが、採用時に分かれば、改善点を明確に注意し、入社後も改善点が見受けられれば注意する旨を事前に通告しておく。その上であれば、注意した時点で、反発することも少なく、すぐに反省を促すことができる。また、組織をまとめた経験のある方のなかには、人・モノ・金・情報といったビジネス資源を有効活用できる方もいる。状況に応じて、待遇の向上や権限・責任を付与することで、モチベーションアップを図り、想定以上の力を発揮させることもできます。

【強みの例】⇒マネジメント・経験・アイデア・責任・スキル 等

【職場で発揮する立場例】⇒業績管理・労務管理・業務遂行の改善提案・面倒見・技術継承・情報提供・業務姿勢の見本・顧客志向風土の醸成等

10. 入社時に、お互いに会社を良くしていくための約束

より良い会社づくりのために、パートナーとしてお互いに約束しましょう！

- 1 お互いに相手を認めるよう、最後まで意見を聴きましょう
- 2 自分の経験の判断ではなく、会社のルールを守りましょう。
ルール以外のことは、上司の判断を尊重し、意見は別途、上司(本部)に提案しましょう。
- 3 お互いに人として尊重し、悪口を言わず、要望事項があればお互い率直に意見を出し合しましょう。
- 4 「いや」「しかし」「でも」で話を始めません。(アドバイスに対する言い訳になってしまいます)
言い訳の前に、迷惑をかけたことをお詫びしましょう。
- 5 いきなりの否定や、うまくいかない理由など、できないことを主張しないようにしましょう。
- 6 昔の自慢話をしないようにしましょう。
- 7 過去にしがみつかず、これから良くしていくことを考えましょう。
(過去の愚痴を言っても、周囲の人の気持ちを暗くするだけで、良くなることはありません)
- 8 わからないことは、素直に質問しましょう。(放置せずに対応できるように教えてもらいます)
- 9 助けていただいたら、すぐに感謝しましょう。
- 10 お客さま、従業員など、会社には老若男女いろいろな人がいることを認め、人との関わりをお互いに楽しみましょう。
(「嫌な人、嫌いな人」がいるのではなく、嫌な行為をする人や、価値観の異なる主張をする人がいるということだけです。
私たちが周囲に「嫌な人」になるのではなく、「良き人」として周囲に影響を与えていきましょう)