

高齢者雇用を活性化する

ワークシェアリング



独立行政法人
高齢・障害者雇用支援機構

Work Sharing

index

はじめに	1
「高齢者雇用を活性化するワークシェアリング」	2
1.若年者と高齢者の世代間ワークシェアリング 株式会社 ジョイス	4
2.高齢者雇用制度の世代間ワークシェアリング 山陽特殊製鋼株式会社	7
3.専門能力を伝承するワークシェアリング 天草地域森林組合	10
4.土・日曜日と平日のワークシェアリング 株式会社加藤製作所	12
5.地域雇用を創出したワークシェアリング 株式会社アイ・エス・ティ・加美	15
6.短時間“ゆとりタイム”勤務とフルタイムのワークシェアリング やまと興業株式会社	18

都道府県高齢者雇用開発協会

はじめに

「団塊の世代」が定年を迎える「2007年問題」に象徴されるように、我が国は世界最速のスピードで高齢化が進んでいます。このため、国は「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」を改正しました。

これまで、高年齢者雇用安定法では、事業主が定年を定める場合、60歳を下回ることを禁止し、さらに、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入等の措置による65歳までの雇用確保を事業主の努力義務としていました。しかしながら、少子高齢化の急速な進展や年金支給開始年齢の引き上げ等を踏まえ、意欲と能力のある者が、少なくとも年金支給開始年齢となる65歳までは、働きつづけることを可能にする制度の整備が求められていることから、今回の改正によって、65歳までの雇用の確保が義務づけられ、定年（65歳未満のものに限る。）の定めをしている事業主について、65歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならぬこととなりました。

この高年齢者雇用確保措置は、平成18年から段階的に定年年齢や継続雇用の対象年齢を65歳まで引き上げ、平成25年からは完全に65歳までの継続雇用が事業主に義務付けるものです。

また、「改正高年齢者雇用安定法」によって、企業は、上述の高年齢者雇用確保措置のほか、「募集及び採用時についての理由の明示」、「求職活動支援書の作成・交付」、「シルバー人材センターが行う一般労働者派遣事業の特例」などの措置をとることが求められます。

こうした流れの中で、我が国が高齢化の波を乗り切るための重要な鍵は、年齢を基準としない「エイジフリー」の雇用制度を構築し、それと併せて高齢者の生産性を高めていくことにあると思われます。

「改正高年齢者雇用安定法」の趣旨を踏まえ、少子高齢化の急速な進展の中で、明るく活力ある社会を実現していくためには、各企業における対応が非常に重要です。

今回、本パンフレットでは、「高齢者雇用のためのワークシェアリング」を取り上げました。景気低迷による厳しい雇用情勢の下での雇用創出の方法としても参考にしていただけたらと考えております。

平成17年3月

「高齢者雇用を活性化するワークシェアリング」

1. ワークシェアリングとは・・・

平成不況といわれる中で、雇用情勢は、厳しく、これまでの雇用維持手法による雇用と賃金の維持、その両立は困難な状況となっている。企業においては、社員の選別が厳しくなる職場環境の下で、生活の安定に対する不安を抱く社員も多くなっている。

こうした状況の下で、雇用の維持、創出を図ることを目的とした「ワークシェアリング」に注目が集まっている。

「ワークシェアリング」が注目されているのはリストラ対策としての手法としてだけでなく、高齢者雇用や障害者雇用の拡大、育児・介護と仕事の両立、女性労働力の活用、フリーター問題に代表される若年者雇用など、雇用問題が抱える諸課題の解決にも影響を及ぼすことのできる手法としても注目されてきているのである。また、労働者個人の視点から、働くことの価値観の多様化に見合った勤務形態としても重要視されている。

では、この「ワークシェアリング」とは何か？

2003年3月、政府（厚生労働大臣）、使用者（日本経団連）、労働組合（連合）三者で交わされた「ワークシェアリングに関する政労使合意」では、取組みに関する五原則の中で、

「ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を目的として労働時間の短縮を行うものである。」

と、定義している。

つまり、「ワークシェアリング」は、労働者一人あたりの労働時間を短縮して、雇用機会をより多くの人たちで分かち合うものであり、人員削減の回避やあらたな雇用創出が具体的な目標となる。

政労使合意取組み五原則では、このワークシェアリングの定義に続けて、次のように記されている。

「我が国の現状においては、多様就業型ワークシェアリングの環境整備に早期に取り組むことが適当であり、また、現下の厳しい雇用情勢に対応した当面の措置として緊急対応型ワークシェアリングに緊急に取り組むことが選択肢の一つである。」

2. ワークシェアリングの類型

ワークシェアリングの定義、あるいはその類型については、その目的などによって様々なタイプ分けができるが、一般的には次の4つのタイプに分類することができる。

緊急避難型

当面の緊急措置として、リストラを回避するため、一人当たりの労働時間を短縮して、社員間で仕事を分かち合うもの。

中高年対策型

より中・長期的に、緊急の措置を中高年齢層を対象に実施するもの。

雇用創出型

法律または産業規模の労働協約によって、労働時間を広範囲に一律に短縮し、失業者に新たな雇用機会を提供するもの。

多様就業対応型

勤務の形態を多様化することによって、女性や高齢者をはじめとするより多くの人たちが働くことができるようにするもの。

これらの4つのタイプをさらに分類すると、「緊急避難型」と「雇用創出型」は、フルタイム労働時間を一律に短縮して雇用の維持、拡大をはかるもので、一律型といえる。これに対して、「中高年対策型」、「多様就業対応型」は、労働者個人に短時間勤務の選択を用意する新しい方法で、生活ニーズなどの理由

雇用量の維持拡大	リレー・ワーク型 フランス ドイツ イギリス	パート・ワーク型 一つの方法??
	コンビネーション・ワーク型 オランダ	パートナー・ワーク型 アメリカ スウェーデン
新雇用形態の創出	短時間就労	ジョブ・シェア就労

図 ワークシェアリングの類型

でフルタイム勤務できない人たちにも雇用を継続させ、あるいは新しい雇用機会を提供することができる個人選択型である。

「ワークシェアリング」は、ドイツやフランスなどヨーロッパ諸国にその先例をみることができる。

明治大学経営学部の根本孝教授は、ワークシェアリングの類型を図のように分析している。

労働時間を短縮した職務を新たに雇用された労働者が、短時間労働によってバトンタッチして行う「リレーワーク型」。就労を促進するためにフレキシブルな新たな雇用形態をつくり、雇用された労働者は単に短時間就労のみではなく、職務を他者と共有し（ジョブ・シェア就労）、同一職務のパートナーとして就労する「パートナー・ワーク型」。サービス経済化等の進展の中で、フレキシブルで短時間雇用の職務が増大する一方、労働者も短時間就労の雇用機会を望み、そうした需要と供給の結合、しかもそうした短時間就労を夫婦間で組み合わせることによって家庭と労働の両立を目的とする「コンビネーション・ワーク型」。新たな雇用形態の創出をねらいとしたジョブ・シェア就労の類型である「パート・ワーク型」。このタイプの導入は、我が国の企業であり、必ずしもワークシェアリングとは名づけておらず、再雇用制度の中でパートタイム勤務を位置付け、一つの仕事を複数人で担当するといった高齢者向けの形態である。

3. 高齢者雇用とワークシェアリング

ワークシェアリングを雇用システムとして定着させるには、サービス残業の克服の方法や非正規社員への均等待遇、時間短縮に伴う賃金の取り扱いなど、乗り越えなければならないいくつかのハードルがある。しかし、高齢者雇用という分野に限ってワークシェアリングを検討してみると、高齢者雇用の中で社員の生活ニーズに対応した多様な就業形態をつくる重要性からみても、実現しやすい勤務形態であるといえることができる。

我が国の場合、若年層、ミドル層は比較的長時間労働という現実があり、その一方で、高齢者の失業率は高いといった状況の下で、労働時間の短縮を高齢者の雇用拡大につなげることはできないか、ということもある。また、社員の連続した休暇取得等を拡大する場合に、その空席を埋めるために、定年後のOB社員を再雇用する、あるいは企業の固有技術を若い社員に継承するなどといったケースにも、ワークシェアリングを有効に活用することができないか。

高齢者雇用の現場では、すでにワークシェアリングを導入して企業、地域雇用を活性化させている先駆的な企業もあり、その意味では、高齢者雇用対策の充実こそ、ワークシェアリングを定着させる方法論の第一歩になるのではないかと考えられる。

これまで、当機構が収集したワークシェアリングの企業事例タイプは、

- 高齢者同士でワークシェアするタイプ
- 若年者と高齢者でワークシェアするタイプ
- 高齢者の専門能力を伝承するワークシェアタイプ
- 地域雇用を創出するタイプ
- 平日と休日で労働力をワークシェアするタイプ

などに分類される。

「高年齢者雇用安定法」が改正され、65歳までの雇用機会を提供する高年齢者雇用確保措置が事業主に義務付けられることになった。この高年齢者雇用確保措置は、平成18年4月1日から施行される。

また、超高齢社会の中で大きな比重を占めている団塊の世代が2007年に60歳定年を迎えることになっており、働くことの意味づけにおいても多様な価値観を持っているこの世代がどのように労働市場、あるいは地域雇用に関わってくるのかということを考えても、ワークシェアリングは重要な意味を持っている。

岩手県盛岡市に本社を置くスーパーマーケット株式会社ジョイス（小苺米淳一代表取締役社長）では、未開拓だった夜間市場への参入策の一環として、外部からの定年退職者を対象に“夜間店長さん”を採用し、当初同社が予想した以上の成果を上げ続けている。

日本型ワークシェアリングの形態を模索するに当たり、同社の「夜間店長職」という制度は、発想そのものがユニークであることはもちろんだが、世代間共存のワークシェアリングの導入事例としても非常にわかりやすい事例であるともいえる。

㈱ジョイスは、創業以来盛岡市とその周辺を中心に店舗展開してきた。もともとは、盛岡市内に創業した精肉店が母体で、徐々に販売品目を増やし、1970年代から80年代にかけてのスーパー過当競争を勝ち抜いて今日に至っている。

現在の店舗数は38店。岩手県のほぼ全域に店舗展開している、県を代表する典型的な地域型スーパーマーケットといえる。

販売品目は、食品（生鮮3品を含む）と日用雑貨品が中心で、とりわけ創業当時の伝統である生鮮品の品揃えの良さを中心にして、地域での信頼を得ている。

総従業員数は3,018人で、55歳～59歳は230人（7.6%）、60歳以上は115人（3.8%）である。また、この55歳以上の高年齢従業員の大部分は、パートタイマーの主婦であり、同社の正社員で定年年齢の60歳を迎える人は、まだ極めて少ない。したがって、同社では定年後の継続雇用制度については対象者がそれほどいないため、まだ希望者全員の再雇用制度が実現されるまでには至ってはいない。現段階では「希望者と協議の上で」という一定の条件が付いており、採用身分はパートタイマーになる。その代わりに、再雇用の年齢制限は一応65歳になってはいるもの

の、例えば精肉の下ろし技術などの特殊技能を有する者の場合にはこの限りでなく、さらに雇用延長が認められている。

同社では、販売チャンネルは大きく分けて「ジョイス店」系と「ロッキー店」系の二つの系統を持っている。前者は生鮮品、グロサリー（一般食品）、日用雑貨に加え、パン・生花・一般食堂などのテナントを導入したショッピングセンター・タイプの店舗であり、少量多品種のニーズにも応えるアイテム数とパッケージングの多様化に重点を置いている。

一方、後者は「ボックス販売」タイプの店舗であり、アイテム数を絞り込んだ少品種大量販売型の店舗となっている。いわば“食品のディスカウントストア”というものである。そして、今回のテーマである「夜間店長制度」は前者の「ジョイス店」の方で導入された。

この「夜間店長制度」の導入は、ほとんど偶然の産物に近いものであったという。そもそも、「夜間店長」という制度があるということは、当然のことながらその前提として「夜間市場とそのニーズ」が存在するわけで、同社が現在の夜間業務である午前0時までの深夜営業を開始したのは平成10年のことであった。

夜間店長制導入の背景

同社の店舗は住宅地に隣接するものが多い。そのため付近には、平成8年頃からコンビニエンス・ストアの進出が増加し、このコンビニの侵攻によって各スーパーマーケットは苦戦を強いられるわけだが、同社もまたその例外ではなかった。

同社は、それまでの昼間における「より利便性の高い商品」への対応の弱さによって売り上げが減少していた。また、小苺米社長からはそれまでも再三の打診があったものの、従業員の

就業労働条件を考えるとなかなか踏み込めなかった未開拓の夜間市場・深夜営業への参入の検討を否応なしに迫られることになったのである。

「より利便性の高い商品」への対応は、全社的な課題であり、商品研究に総力を上げることで解決できた。しかし、夜間市場の開拓という課題については、就業時間帯を交替番でカバーするというシフト制の改善策だけではどうしても解決し得ない問題であった。それというのも、同社はもうすでに、かなり以前からシフト制の採用によって夜9時までの営業体制を確立していたからである。

そこで、当時営業部門を担当していた田村重光業務開発推進部長が既に定年退職していた元店長に話したところ、二つ返事で、実験的に開いた盛岡市の南に位置する4号線沿いの深夜営業1号店の夜間店長を引き受けてくれたそうだ。もちろん本物の元店長であるから、特別の引継ぎ事項も教育研修もいらなかった。

深夜営業を始めたその日から顧客の来店は多くなり、しかも、夜のお客さんたちは車を利用して来店する人がほとんどで、これまた昼間の近隣のお客様たちとは別のエリアに住んでいる

人たちであった。距離でいえば、昼の人たちは2キロ～3キロ圏内に住んでいるのに対し、夜の顧客は一気に10キロ～15キロ圏までも拡大しており、同社は期せずして新たな商業圏の開発ができてしまったのである。

同社はその後も盛岡市内の店舗で深夜営業を始める店を増やしたところ、そのどれもが好調であった。またさらに、夜間営業のニーズは広がるばかりで、現在は北上市、水沢市、久慈市、宮古市でも実施され、総店舗数も12店になっているという。

夜間店長職に2～3人による交替制

夜間店長職は各店舗とも2～3人制とし、ワークシェアリングによる日替わり交替制、あるいは「三日出一日休」体制などと各自が都合の良いように勤務日のスケジュールを調整してもらい、各人の身体の疲労を最小限に保ってもらうこととした。また一方で、仕事内容の教育研修については、各店舗の先輩夜間店長によって後任の夜間店長をOJTで指導してもらうシステムを考え出したのである。

ちなみに、各店とも午後9時から午前0時までの深夜営業の時間は、夜間店長が2人（日に



よっては3人)とアルバイトの夜間スタッフが4~5人の計6人ないし8人で運営されている。

さらに本部では、能力開発室が中心となって「深夜営業マニュアル」を作成し、各店長に配布している。この深夜営業マニュアルは、夜間店長に求められる作業内容が時間帯毎に記してあり、1週間を単位として業務内容をチェックし、昼間店長に提出することによって、情報をフィードバックできるようになっている。

また、この深夜営業マニュアルには、商品構成についての記載がない。それは重点商品については陳列数で管理するようにしたからである。すなわち、各部門別の「重点商品陳列商品チェックリスト」が併せて作成されており、これによって売れ筋情報を昼間担当者にフィードバックできるようにしてある。

つまり、同社では、夜間店長には一般社員に求めるような店舗の開店時に伴う接客マニュアルにあるようなことを期待しているのではなく、それよりも、まず第一に閉店時の戸締まりや火気チェックといった閉店に伴う変則業務についてのことをキチンとこなすことを求め、そのための何等かの作業手順書が必要だったのである。

夜間店長の採用条件

夜間店長の正式な採用身分は、パートタイマーである。また賃金については時間給による日給月給制で、深夜勤務に該当する労働時間帯分を割り増した時間単価を設定している。それは、夜間店長の就業時間帯は夕方6:30~深夜0:30までを基本とし、深夜勤務に該当する部分があるため割増賃金が必要であり、仮に「パートタイマー」として扱えば時間単価の設定をどうするかという問題があったからである。

そこで、同社では、夜間店長の雇用身分は人事管理上は「パートタイマー」とし、賃金面で

は時間単価をやや高めに設定し、午後10時以降の深夜割増を加えた条件とすることにしたのである。

夜間店長制度導入のメリット

以上のように、同社における夜間店長制度の導入は、窮余の一策からであった。しかしながら、実際に同制度を導入した後の同社が得たメリットは、当初の予想を大幅に超えたものといえる。

例えば、同制度の導入時前後の同社の売上げ高をみると、平成8年を100%とした場合、夜間店長制度が導入された平成10年には96%を切ってしまっていたものが、平成12年には逆に108%にまで上がっていたのである。これは、及川常務によれば、この売上げ高が増えたのは、夜間店長制の導入により新しい商業圏が開発できたためだったといえる。

さらにまた、夜間店長制度導入のメリットという観点でいえば、一般社員への好影響という面も見逃せないであろう。同社では、この夜間店長制度の導入を機会に、継続雇用制度についてもその条件を「会社が必要とする者」から「希望者と協議の上で」に書き替えた。したがって、現在のところはまだ希望者全員の継続雇用までには至っているわけではないのだが、この改定により、社員の間には「希望して条件が合意できれば継続雇用に至るのだ」とのイメージが生れたそうである。そしてとくに、これから社内内部者で定年を迎える者にとっては、この夜間店長制度そのもの自体もまた新たな継続雇用の道として可能性が出てきたわけで、社内の人間もまた、現在の外部採用の夜間店長たちの成功を自分達の問題として応援しているという。

軸受鋼、炭素鋼、快削鋼といった自動車や産業用機械の重要部品の素材となる特殊鋼のトップメーカーである山陽特殊製鋼株式会社では、高齢者による高齢者のためのワークシェアリングを導入し、熟練の固有技能の有効活用、技能の伝承といった部分で赫赫たる成果を上げている。

同社は社員総数1,577人のうち50～59歳層が424人、26.9%おり、55歳以上でも10.8%を占めている。もっとも、同社の河野満也人事・労政部労政グループ長によると、「労働組合員で52歳、管理職で50歳以上の出向者は関連会社に転籍していますので、55歳以上の比率は少し低くなっています」とのことである。同社の定年年齢は60歳で、従来、定年後の継続雇用制度や再雇用制度はなかった。

しかし、老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的な引上げ開始を目前にした平成12年の春闘時に、労働組合から、定年退職者を対象に、老齢厚生年金が満額受給できるようになるまでの間、差額を埋める意味で働くことを希望する者に働く場を提供をしてほしいとの申し入れがなされた。

会社としても、これからの10年間で全社員の20%を上回る350人からの定年退職者の発生が予測される一方で、少子化、高学歴化の進展により、高校卒業者の定期採用で必要数を確保することはますます困難になっていくことは容易に想定された。その上、定年退職者が保有している熟練技能を社内にプールすることも必要不可欠なことである。

50歳以上を対象にアンケートを実施

同社では、労働組合の申し入れを受け入れ、平成15年度からの制度導入を目指し、労使からなる再雇用制度に関する研究会を設け、会社側

は製造現場の各職場から委員を出す形をとった。

研究会では定年退職者を再雇用する場合、どんな職場で、どんな働き方がいいのか、また、たとえば定員の1割を再雇用者で埋める場合、どんな仕事をさせるのかといった観点から検討が行われた。

「議論百出でしたが、私どもには重筋高熱作業や、交替制勤務がある一方、一般的に定年退職者は体力や視力の衰えがあり、当社の仕事は高齢者には向いていないのではないかなど、いろんなネックがあって高齢者に働いてもらうのはどうも難しいという考えに傾いていました。しかし、考えあぐねていても仕方がないので、近い将来定年退職の対象となる50歳以上の人にアンケート調査を行ってみようということになりました」と河野満也労政グループ長。

アンケートの項目としては、

- ・近々、一定の年齢になるまで老齢厚生年金がもらえなくなりますが、その時どうしようと考えていますか。
- ・その時、続けて会社で働く気がありますか。
- ・働くとするば、どんな働き方を希望しますか。

といった内容であった。アンケートの実施は平成12年11月であった。

アンケート結果は、「定年後もまだ会社で働きたい。」という人が対象者のうちの8割程度いた。その中でも、「新しい仕事を覚えて働きたい。」という人は若干名で、8割の人々の多くは、「定年前と同じ仕事をしたい。」という希望であった。そして、働き方にしても、交替制勤務は体力的にもきついということもあってか、「休日を増やし、短時間勤務にすると働きやすい。」という声が圧倒的であった。

定年前と同じ仕事を短時間勤務で

「8割の人が再雇用を希望しているというアンケート結果をみて、こりゃ何とかしてあげなきゃいけないと思いました。60歳で定年を迎えますが、定年になったからといって、昨日までやっていた仕事ができなくなるということは決してないわけです。肉体的には衰えてきますが、休日を増やし、短時間勤務にするなど肉体的負荷を軽くすれば、1年や2年は仕事を続けられます。その短時間勤務にするのであれば、1人の人の仕事を2人に分けてやらなくてはいけないということで、ワークシェアリングにたどり着いた次第です」(河野労政グループ長)

労働組合でも、もともと主として短時間の再雇用制度を要求していたこともあり、労使合意の上で、平成14年7月から試行的に定年退職者を対象とするワークシェアリングが導入された。

ちなみに、同社では四半期ごとに定年退職を迎える形になっており、その年の4月から6月に60歳を迎える人は6月末に退職することになっている。したがって、14年6月の定年退職者からトライアルが始められたわけだ。

対象者は、定年退職者であり、継続して働くことを希望した者で、会社が必要と認めた者、となっている。このうち、会社が必要と認めた者の内容としては、健康であること、働く意欲があること、会社が必要とする能力・資格を有していることが基準である。

所定労働時間は月80時間から120時間の範囲

再雇用者は、後述するように、定年前に就いていた仕事に従事する者がほとんどだが、形式的には、山陽特殊製鋼の子会社のサントク人材

センターとの間で3ヵ月ごとの嘱託契約を結び、そこから山陽特殊製鋼のそれぞれの現場に出向する形をとっている。

勤務時間は少数の例外者を除いて短時間勤務者だが、短時間勤務については、

1日の所定労働時間はフルタイム勤務者と同じにし、休日日数を増やす

毎日勤務するが1日の労働時間を4時間程度にする

のいずれかを本人と職場の事情によって選択できるようにになっている。この場合、月間の労働時間はフルタイム勤務者の半分から4分の3、つまり80時間から120時間の範囲に納まるよう配慮されている。なお、平成15年10月1日現在で、定年退職者の再雇用者は17人で、このうち14人が短時間勤務者となっている。

年金などを含め定年前の6割の賃金

賃金については、定年前の6割程度は確保するという労使間の話し合いがベースにあったためフルタイムで働く再雇用者の年収(公的年金等の受給額を含む)が、定年前にもっていた賞与を含めた収入の6割程度になるように設定された時間給制である。

しかし、同じ再雇用者といっても、高度な技術を要する業務から、それほどでもない業務まであり、それらを勘案して1,000円から1,550円までの幅のある時間給制になっている。もちろん賞与はない。

前述したように、再雇用者の大多数は短時間勤務であるが、職場によってはどうしても正社員なみのフルタイムで勤務してもらわざるを得ない業務もある。会社の都合でフルタイムで働いて他の処遇は短時間勤務者と同じというのは気の毒だということで、フルタイム勤務者には、短時間勤務者には支給されない、“ご苦労

さん賃”としての退職金が支給される。

その他の処遇をみても、フルタイム勤務者は同社の健康保険に加入するが、短時間勤務者は国民健康保険であり、厚生年金にはフルタイム勤務者だけが加入し、雇用保険は両者とも加入する形となっている。

技能伝承などに多くの成果

平成14年のトライアル期間を経て、特段問題がなかったため、労働組合と労働協約を結んで、15年度から定年退職者の再雇用制度が正式に導入される運びとなった。

河野労政グループ長は、「社内的にはワークシェアリングではなく、再雇用制度と呼んでいますが、12月の定年退職者のうち再雇用を希望した6人を新たに雇用したので、平成16年1月1日現在、23人の再雇用者がいることになりました。このうち、20人が短時間勤務者で、ほとんどが定年前にやっていた仕事に就いていますが、定年前と同様、あるいは正社員と何ら遜色なく業務をこなしていますので、研究会での検討や心配は杞憂だったかなと思っているほどです」と話す。

定年退職者の再雇用制について、同社では、再雇用者同士でワークシェアリングを実施する場合、同じくらいの技能を有する者を確保することが必要、などのデメリットを懸念していたが、実際にはほとんど問題は起こっておらず、数多くのメリットを享受している。

第一に、定年退職者の中でも技能の卓越した者を選抜しているため、熟練した固有技能を活用でき、しかもその技能を後輩に伝承できることである。

また、新卒者の採用のケースと比較した場合、教育コストが不要だけでなく、就業率、定着率、能力のどの点をとっても労働力として安定

しており、信頼できる。

さらに、退職者が出て欠員となった場合も即戦力としてその穴を埋めることが可能である。

また、「当初は、1人の仕事を2人で行うということで、ペアが組めないと短時間勤務はできないのではないかと考えていましたが、現実には3、4人でチームを作って一つの仕事をこなしていき、従来は正社員が有給休暇を取得した場合、他の社員が残業をしてその穴を埋めていましたが、現在は再雇用者に代替してもらうことも可能になり所定外労働時間の削減にもなっています。」と河野労政グループ長は補足する。

賃金コスト面でのメリットは、「公的年金などを含め定年前の6割程度ですから、会社が払う給料としては以前の半分以下になるかと思えます。新卒者一人分で短時間再雇用者が二人雇い入れることができます」(河野労政グループ長)。

その一方、再雇用者本人にすれば、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付金の受給を考慮すれば、一定の収入水準を確保できることになる。

同社としては、職場に必要な技能保有者を定年前と同じ職場で就労させていることから、退職者や休暇取得者の補充に再雇用者は有効であるのみならず、新卒者の採用が困難な中、必要とする労働力の確保という点でも、また熟練技能を社内に残す技能伝承という点でも、定年後の短時間勤務制度からなるワークシェアリングは有効だと積極的に評価している。

また、同社の労働組合も、老齢厚生年金の段階的な支給開始年齢の引上げに合わせて、定年退職者のうちで労働意欲のある人に就労の場を提供することを好意的に受け止めており、ことに本人の意思で就労形態が選択できる点を高く評価している。

天草地域森林組合（池田定行組合長、組合員8,000人）は、天草の島中央部に位置する本渡市にある。2市13町の組合が合併してつくられたもので、管理育成している森林は5万8,000ヘクタール。

同森林組合の職員は、後記するOB職員を含めると、197人。森林の間伐、下刈りなどをする現場の森林整備員114人、事務などの職員51人、65歳以上を中心とするOB職員32人である。

森林の育成は、世紀を超える長期事業であり、それだけに長年勤務しているベテランの知識、経験の生きる職場である。そのため、同森林組合では、希望すればいつまでも働くことのできるエージレスの制度を導入し、55歳以上の高齢者比率は40%、60歳以上でも28%となっている。とくに森林整備員の高齢化は激しく、一時は、200人前後の整備員と従業員の平均年齢が58歳にもなったという。

森林整備員は、体力の問題もあり、68～70歳位で引退を考えるのが一般的だが、これらの職員を嘱託として処遇するOB職員として、1ヵ月17日以内の勤務制度を創設した。この勤務制度は、職員個人の生活ニーズに対応するフレックスマークであり、雇用面でみればワークシェアリングである。職員の高齢化の進展からすれば、これからも60歳代の高齢者はもっと増えてくる。この増加する高齢者同士で半月ずつのワークシェアリングにより雇用就業の場を確保しようというのである。

100年先の森林を見つめる 森づくりのベテラン群

森林の育成は、100年、200年の長期事業であり、高齢者の長年の経験で培った知識、技術が必要不可欠な産業である。加えて、森林整備員などは組合員である森林所有者との結びつきが

深く、経験の浅い若年者の入り込む余地がないといった業界特有の問題もあり、その結果、職員の高齢化が激しくなっていた。

天草地域森林組合として発足した当初は、200人前後いた全職員の平均年齢が58歳という状況になっていた。

現在、同森林組合の職員は、総務、経理などの事務部門の職員が51人、森林の間伐、下刈りなどをする現場の森林整備員が114人、65歳以上を中心とするOB職員32人の計197人となっている。この全職員に占める55歳以上の高齢者比率は40.1%、60歳以上の比率も27.9%を占めるのである。

114人は、森林整備員のみのものであるが、これにOB職員32人を加えて計算すると、森林整備員の中に占める60歳以上の高齢者比率は33.6%にもなるのである。

エージレス職場づくりのための ワークシェアリング

このように、他産業に比べ高齢者の比率が著しく高いという職員構成のなかで、同森林組合では、エージレスで働ける雇用の場づくりと生活の安定という課題を抱えていた。

当時、この天草地方では、「森林作業という産業は、職場はあっても、生活の場としての林業はない」ということが常識のようにいわれており、雨が降れば給与が入らない、生活するには不安定このうえもない職場であった。この高齢者層の比率が高い森林整備員の生活の安定、向上をどうするかという問題があった。これは、高齢者だけでなく、そのために若い職員も採用できず、森林を育成していく技術のノウハウの伝承もままならない、という状態になっていた。

そこでまず、森林整備員が天候に左右されずに生活ができるように、代替職場づくりのため

の多角経営に乗り出した。それまで、製材部門と利用部門（造林・育林）の二事業しかなかった部門を、利用（造林・育林）、林産、製材加工、原木共販、坑木加工、建材販売、抵抗性松の販売、レストラン、キャンプ場、クラフト家具販売、という9つの事業に拡大して多角経営を行うようになった。こうした職場が、雨の日の代替職場になり、体力の落ちてきた森林整備員の高齢者職場となるように考えたのである。

林業に生きる従事者の生活が成り立たなければ、地域の産業として確立されることはない。同組合の取り組みは、組合の職員個人の生活問題にとどまらず、地域の産業として成り立つかどうかという大きな課題を含むものであった。

いま一つのエージレスシステムは、OB職員の仕事づくりと働き方が柱であった。

天草地域森林組合は、合併前、高齢労働力の知識、経験が林業にとって必要不可欠であることを認識していながらも、就業規則などの各種制度も未整備の状態、職員も高齢期の生活に不安を抱えながらの勤務だった。ましてや若い労働力を採用するという措置もできていなかった。

その同組合が、平成2年の合併を機に、若年から高齢期までを一貫した雇用制度として考えられる就業規則の改定に取り組んだのである。

定年は60歳、それ以降も希望者全員を65歳まで継続雇用する制度として、就業規則の改定を行った。しかし、この改定も実際のベテラン森林整備員の実際の引退年齢とは合致せず、同森林組合経営層が引退年齢の目安を70歳くらいとみていたこともあり、その後、65歳以上の高齢職員は「OB職員」として、勤務してもらう制度を付加し、その雇用期限を99歳、つまりエージレス雇用とした。

65歳以上の「OB職員」の働き方は、1ヵ月17日以内の勤務となっており、この日数については、OB職員の選択となっている。この勤務制度は、OB職員にとってみれば、フレックスワークであり、組合経営層からみれば、ワークシェアリングの創設である。これから、ますます増えてくる高齢期の就業希望者にフルタイム勤務で対応すればまた就業の場がなくなってしまうという判断から、2人で半月ずつ勤務してもらうワークシェアリングによって雇用就業の場を確保しようとしたものである。



岐阜県中津川市に本社を置く株式会社加藤製作所（加藤景司社長）は、明治21年に鍛冶屋として創業し、戦後は三菱電機中津川製作所の協力会社として薄物から厚物までの板金加工を行っている。地域の企業として目指すものは、“人づくり、場づくり、モノづくり”である。

従業員数は83人。同社がオリジナリティをコンセプトに古くからの技術集団としてのこだわりを持った経営を行ってきたこともあり、高齢の技能者が多く、60歳以上の高齢者は33人と全従業員の4割近くを占めている。定年は60歳で、定年以降は、原則として65歳まで希望者全員をパート社員として再雇用することになっており、地元では高齢者雇用に熱心な会社として知られている。

順調に業容を拡大してきた同社だったが、バブル崩壊を機に、得意先企業から低コスト、短納期という要求をつきつけられ、この課題を解決するため、平成13年春、これまで休日だった年間110日の土・日曜日の工場稼働を決めた。そして、この土・日に勤務する従業員については、“土・日は、わしらのウィークデー”というキャッチコピーで60歳以上の高齢者に限って一般から募集し、平均年齢65歳、最高年齢者79歳の15人を採用して、土・日稼働をスタートさせた。この土・日パート社員の導入は、土・日曜、祝祭日と平日の労働力をワークシェアリングするものであり、同社が目指したものは「モノづくりのコンビニエンスファクトリー」であり、地域の雇用の場づくりであった。

人づくり、場づくり、モノづくり

加藤製作所は、明治21年に農機具をつくる鍛冶屋「かじ幸」として創業し、旧北恵邦鉄道、旧多治見電灯などの指定工場として、地域密着型企業として発展してきた。戦後は、三菱電機

中津川製作所の協力会社として事業を行ってきたが、現在、暖房機の燃料用タンクなどの家電部品、三菱パジェロのセンターピラーなどの自動車部品、郵便受け箱などの住宅建材、高速道路の吸音パネルなどの環境装置等の分野に業容を拡大し、レーザー薄物から厚物までの板金加工を幅広く行っている。

「喜びから喜びを」が経営コンセプトで、社員を人財として大事にし、地元の企業として目指すものづくりは“人づくり、場づくり、モノづくり”である。同社が、オリジナリティをコンセプトに長い時間をかけて形づくってきた技術集団としてのこだわりを持った経営を行ってきたこともあり、ベテランの技能者が多く、従業員の高齢化も進んでいる。従業員83人のうち、60歳以上が33人、39.7%となっている。ただ、この従業員数83人には、後に記述する60歳以上の土・日パート社員28人が含まれている。

定年は60歳。この定年以降は、原則として65歳まで希望者全員をパート社員として再雇用することになっているが、もともと高技能者が多いため、継続雇用の上限年齢にはあまりこだわっておらず、社員の最高年齢者は71歳となっている。地元では高齢者雇用に熱心な企業としてつとに有名である。

雇用の場づくりなど3つの課題

従業員の高齢化は一方で、技能の高いベテラン社員が多いことから、製造ラインにおいて同社独自の専用機器、特許、実用新案による自社開発の機器、設備を生み出すとともに、高齢者にも働きやすい職場環境の整備という面においてもメリットとして表れている。これは、創業以来、中小企業庁による中小企業合理化モデル工場に指定されたことや、労働福祉優良事業所としての労働大臣表彰、労働安全または労働衛

生に関する多くの受賞が証明している。

こうして順調に業績を伸ばしてきた同社だが、新たな厳しい時代に向けて、解決しなければならない課題が3つあった。第一は中津川市は県内でも有数の高齢化タウンであり、「働きたくても雇用の場がない」という地域の雇用の場づくりをどうするか。第二は、高齢者が持っている長年積み上げてきた固有の技術をどう若い社員に伝承していくか。第三が、最近の低コスト、短納期という得意先のニーズに対応する工場の稼働率の向上をどうするか、であった。

とくに第三の低コスト、短納期への対応は切実で、海外製品との競争に勝ち、技術力に裏打ちされた品質を維持しながら、低コストの要求に対応していくためには、固定費をできるだけ減少させることが必要であり、売上げ増、利益の確保のためには、工場の稼働率を上げざるをえないことが課題となっていた。

こうした課題を解決するため、同社では、トップダウンとボトムアップを融合させるため、加藤景司社長を中心とした部課長をメンバーとする「職場環境改善プロジェクトチーム」を設置し、月2回の活動の中で、社員の声をヒアリングするなど、トータル改善プランを検討した。さらに具体的な改善提案などについては、プロジェクトメンバーに技術スタッフを加えた「のうりょく委員会」を組織して取り組んだ。

土・日パート社員を核に改革

こうした課題に対して、同社では次のような解決策を採用した。

第三の課題である工場の稼働率の向上については、年中無休のコンビニエンスストアの発想から、年間110日にのぼる土・日曜日、祝祭日の休日を稼働させ、365日工場を稼働させる“モノづくりのコンビニエンスファクトリー”づくり

を決定。これを高齢者のパート社員で対応することとした。

地元大学が行った高齢者の意識調査で、中津川市在住の60歳以上の高齢者の中で働く意欲があり、就職したいと考えている人が約1,000人近くいるという結果も、土・日パート社員採用のきっかけともなった。また、ちょうどその頃、取引先の住宅建材メーカーから、これまで発注していた部品数量を増やせないかとの要求もあり、高齢パート社員による土・日稼働の実施が急務となった。

同社では、意欲のある高齢者を募集するために広告を出すこととし、「土曜・日曜は、わしらのウィークデー」というキャッチコピーをつかって新聞の折込広告を実施した。

この折込広告の反響は大きく、50人近い応募者の中から、平均年齢65歳、最高年齢者79歳の15人を採用して、平成13年4月から、高齢者による土・日パート社員制度はスタートした。

この土・日パート社員制度の概要は、雇用契約期間は1年、勤務時間は、午前8時から午後5時までのうちの4時間以上の勤務、所定勤務日数は、土曜・日曜日、祝祭日で、月稼働日数10日程度、業務内容は、簡単な組立て、NC機械のオペレーターなど、給与は時間給制で800円以上、社会保険、雇用保険は未加入である。

スタート当初、この土・日パート社員には、OJTで仕事を覚えてもらうため、パート2人に対し、1人の正社員が指導者としてつくという状態だったが、現在は、15人が配置されているプレス部門、組立て部門にそれぞれ1人の段取りや指導を行う正社員を配置する体制となっている。

これまでに同様の募集方法で2回採用が行われ、28人が採用された。



また、これら土・日パート社員の仕事ぶりが、ていねいでミスも少なく、人間関係も非常によいことなどから、他の正社員の評価が高く、いまでは、28人のうちの10人が、ウィークデーも短時間で勤務するようになっている。

もちろん、生産量の増大した住宅建材部門の短納期、低コストでの生産に大きく貢献している。

また、同社は、従来から社員を“人材”として育成することを経営方針に位置づけてきたが、これまでは取引先の協力工場協同組合や外部研修機関が主催する講習会などに参加する程度で、体系だったものはなかった。

それを高齢者の土・日パート社員制度の導入に伴い、作業指導・教育訓練の充実を図った。その一つが、同社の所存する地名から名づけられた「駒場村塾」で、これは、社員の全員参加で、会社の進む方向や掃除など良い習慣づくりと自己啓発、そして自主性を育む教育の場である。また、新入社員、中途採用者・一般社員、管理・監督リーダーの3コースに分け、経営層が講師となって行う研修などもあり、月1回以

上のペースで行われている。なかには、1泊2日で行う研修もあり、その場合は市内の国民宿舎を借りて行う。

また、同社の課題ともなっていた固有技術、技能の伝承についても、「かじや学校」を創設した。この学校は、電気抵抗溶接、溶融溶接、図面、測定具、プレスなどのコースとカリキュラムが設けられ、同社のベテラン社員が“工匠”となってOJTを中心に技術指導を行い、職人魂、クラフトマンシップを育成しようというものである。また、この「かじや学校」で学んだ技術のなかで専門の資格取得が必要なものについては費用を会社負担でチャレンジさせる制度もある。

加藤景司社長は、「パート社員の方々の働きぶりや人間関係の良さなどから、もう十分に自信がつかしました。現在でも、現場の要請からウィークデーにも出勤していただいている高齢者の方もおり、これからも土・日パート社員の採用を拡大していくつもりです」と話している。

兵庫県加美町にある株式会社I・S・T加美（阪根勇社長）は、(株)I・S・Tの国内生産拠点として昭和63年に創業し、機能性複合繊維、OA・精密機器用特殊パーツ、計量機器、医療用特殊素材等の製造を行っており、高機能を持った複合材料の独自生産方式を確立し、世の中にこれまでなかった製品を次々に生み出し生産してきた。

同社は少子高齢化社会の中で、労働力確保や日本企業の国内空洞化の対応策として、また、社会に貢献できるような新たな高齢者雇用の体制としてG S L (Greatly Satisfying Life)「すばらしい人生」)システムを構築するとともに、高齢者雇用の新たなスタイルとして、今後増え続けていく高齢者に「働く喜びと余暇の充実」を両立できるような働き方を提供できるように、「誰にでもできる作業現場」にするため、工場全体の職場環境改善を行った。

「誰にでもできる作業現場」にするため、工場の様々な作業を高齢者から見た作業の進め方という視点で新入社員に分析させ、初期の作業改善を実施した。平均年齢29歳という若年層比率の高い人員構成となっている職場環境を誰でもいつでも対応できる生産方式に変えることに取り組んだ。

平成11年には希望者全員を65歳まで再雇用する制度を整え、平成12年には更に全く新しいかたちの高齢者雇用システム「G S L 社員制度」を導入した。誰にでもできる作業を地域の高齢者に1日4時間、週5日の短時間勤務で午前・午後の2交替制勤務で作業してもらうシステムである。

また、余暇施設として「G S L 会館」を併設。同僚社員との交流や自分の趣味・娯楽を楽しむ場として提供しており、高齢者にとっては毎日決まった時間に働くという喜びと、自分自身の

余暇の時間を大切にかつ有効に活用できるということで、大変喜ばれている。

同社のG S L 社員の導入をコアとした「高齢者雇用の場づくり」は、これからの地域雇用の新たなモデルとして有効であり、また、若い社員が主体となり高齢者とともに働きやすい作業環境を創ろうと考え、工夫するようになり、現場が「考える力」をつける育成の場ともなっていることから、企業と労働市場に与える啓発効果はとても大きいものと考えられる。

高齢者のための『すばらしい人生』システムの構築

(株)I・S・T加美は、昭和58年に創業された(株)I S T (阪根勇代表取締役社長)の国内生産拠点として昭和63年に設立された中核工場である。大手電機器具メーカーのエンジニアであった当時40歳の阪根社長によって設立され、同社の社名は「Industrial Summit Technology」に由来する。社名の由来からも分かるようにいわゆる先端技術開発型のベンチャー企業であり、米国にも現地法人を置いている。

滋賀県大津市にある同社研究所で新素材の研究・開発が行われており、不燃繊維をはじめOA・精密機器用特殊部品、航空機エンジン部品、新幹線の内装材、計量機器、医療用特殊素材など次々に高機能をもった新製品を生み出してきた。それらの生産が(株)I・S・T加美で行われている。

従業員157人のうち、55歳以上の高齢者は40人と全従業員の25.5%を占めている。そのうち60歳以上が33人(21%)となっている。60歳以上の従業員の中には、継続雇用者12人(7.6%)後述するG S L 社員21人(13.4%)が勤務している。

60歳定年制を実施しているが、原則として65

歳まで希望者全員を特定社員として再雇用することになっている。65歳以降も健康上問題がなければ年齢に関係なく勤務することができる。なお、社員の最高年齢者は69歳となっている。

少子高齢社会の中で、労働力の確保や日本企業の国内空洞化の対応策として、また、社会に貢献できるように平成11年には希望者全員を65歳まで再雇用する制度を整え、さらに12年には全く新しい形の高齢者雇用の体制として、G S L (Greatly Satisfying Life「すばらしい人生」)システムを構築するとともに、先進的な高齢者雇用のモデル企業のあり方として、今後ますます増え続けていく高齢者に働く喜びと余暇の充実が両立できるような働き方を提供できるように、工場全体を「誰にでもできる作業現場」にするため、職場環境の改善に取り組んだ。

まず、同社では設立当時から60歳を定年としていたが、「会社に貢献してきた高齢従業員に対しては、いつまでも働いてもらいたい」という阪根社長の方針から、平成11年に定年後の継続雇用制度を導入し、希望者は全員65歳まで働けるように就業規則を改正した。

平成12年5月からは本格的に高齢者雇用促進への取り組みをスタートさせた。「誰にでもできる作業現場」をつくるため、3ヵ月間、大卒新入社員に工場すべての作業内容について、「高齢者をはじめ誰にでも入社してもらい、いつでもできる作業にするにはどのように改善したらよいか?」というテーマを与え、改善点を上げてもらった。それぞれの作業内容について、難易度の高さから「ブラック(専門家でないといけない仕事)」「グレー(少し改善すれば、だれにでもできる仕事)」「ホワイト(だれにでもできる仕事)」の3段階に分類させ、作業分析・改善を実施し、難易度の低い「ホワイト」の分野を高齢者に受け持たせることにした。

同年9月には地域の高齢者を新規に多数雇用するための「G S Lプロジェクト」を本格的に立ち上げた。求人募集から作業開始までの新規高齢者雇用制度に関するシステム構築に加え、平均年齢が29歳という若年層比率の高い人員構成の現場環境を「誰にでもできる作業」つまり「高齢者雇用のための作業改善」の理解の推進に努め、意識改革に取り組んだ。

平成13年9月には新規に9人の高齢者の採用を行い、採用した高齢者にG S Lシステムに対しての制度面の問題や改善した作業状況などを確認するとともに、従来から働いている高齢者からも意見を聞き、よりよいシステム改善を行い、平成14年5月から本格的な高齢者雇用を始動させた。

G S L社員の採用は主にハローワークを通じた募集が主で、1回の募集で20~30人が集まり、10人程度が採用される。応募者の前職は自営業主や主婦、他の企業を定年退職した元ホワイトカラーなど多岐にわたる。G S L社員として今までに29人の地域の高齢者を採用しており、将来的には40~50人程度まで採用していく予定である。

午前と午後の二交代制で ワークシェアリング

同社は設立してまだ17年目で、平均年齢が29歳と若年層の比率が高い半面、定年退職を迎える社員が非常に少なく、定年を迎える高齢社員は設立時から会社に貢献してきた社員ばかりであったため、バランスの取れた人員構成にすることが急務で、高齢者の豊かな経験・知識、仕事に対する取り組み姿勢などが若年社員にとっても刺激になると考え、高齢者雇用に取り組んできた。

その1つが前述の60歳の定年後も希望者全員

を65歳まで特定社員として再雇用するように就業規則を改正したことである。

もう1つは平成13年の新規の高齢者雇用（G S L）システムの導入である。従来からのスタイルであったフルタイム主体の高齢者雇用ではなく、従来の作業を見直し、誰にでもできる作業に改善した上に地域の高齢者を1日4時間、週5日の短時間勤務で午前と午後の二交替制勤務で作業できるシステムを取り入れた。勤務日は正規社員と同様であるが、時間帯については各人が午前か午後のいずれかを選択することができる。

このように、1日8時間の作業を4時間勤務の二交代制で行うといういわゆる「ワークシェアリング」の形態をとったわけである。しかし、現在の景気の悪化を乗り切るために緊急避難的な措置として従業員1人当たりの労働時間を短縮し、従前の労働者の雇用を維持するというワークシェアリングとは違うものであり、一線を画している。

これにより、平成14年度の兵庫県産業労働部の高齢者雇用促進型のワークシェアリング導入モデル事業として委託業務に選ばれたほどである。

G S L社員の賃金については地域の賃金事情を考慮し、最低賃金を若干上回る程度の月額6万円程度（交通費別途支給）に設定している。1週間当たりの所定労働時間は30時間未満であるため、現在のところ、社会保険などの会社負担もなく、人件費コストは正社員の半分程度で済んでいる。従来からの継続雇用者（特定社員）については日給制である。

余暇を大切にできる場として G S L会館を開設

また、気兼ねなく自由に過ごせる余暇施設と

して、会社から歩いて5分ほど離れた場所に民家を借り上げ、「G S L会館」を開設している。「G S L会館」は、まず作業服に着替え、仕事に対する準備や心の疲れを癒す場所であり、同僚の高齢社員との交流や自分の趣味・娯楽を楽しむ場としてG S L社員に提供している。実際に、囲碁・園芸・水泳等のサークルがあり、高齢者にとっては毎日決まった時間に働くという喜びと、自分自身の余暇の時間を大切にかつ有効に活用できるということで、大変喜ばれている。

従来は若年社員が多く、健康管理に関してはあまり問題がなく、年1回の健康診断と献血車が年3回会社に来るのに参加する程度で、他に健康管理として取り組みは行っていなかった。

しかし、高齢者を多数雇用していくことで様々な面で健康・衛生管理が必要であるということで検討を進めた。

G S L社員に関しては、60歳以上ということもあり、各自健康管理には強い関心があった。そこで、地元加美町の健康福祉課に相談し、正しく健康管理ができるように指導してもらうため協力要請をした。3ヵ月に1回程度、保健師にG S L会館まで出張してもらい、体力測定、健康相談などを実施している。また、会館内には血圧計や体脂肪計などの健康管理機器を設置し、各自パソコンで健康管理ができるようにしている。

そのほか、会社設備や機器についても、高齢者の身体機能低下を補完するための各種の改善を行った。

静岡県浜北市に本社を置くやまと興業株式会社（小杉昌弘社長）は、昭和19年に二輪車・自動車用部品の製造を主たる事業として創業した。その後、昭和30年にヤマハ発動機株式会社の協力会社になり、平成2年に本社工場を増設。平成7年から、自動車部品製造の技術を応用し、超高輝度LED（発光ダイオード）を利用したライト・イルミネーションの分野にも進出した。

順調に業容を拡大してきた同社は、多様化する顧客のニーズに応えるために製品開発のスピードアップ・生産性向上と短納期化を実現する必要があった。そのため、即戦力になるフルタイムの高齢者を外部から採用し増員することとした。しかし、ライフスタイル等の変化により、短時間労働を希望する高齢者が多く、採用活動が思うようにいかなかった。ところが、同社の高齢従業員の中からも短時間勤務を希望する声も出てきたので、地域の労働力を雇用している同社としては、高齢者の希望勤務条件を受け入れることとし、全社をあげて改善に取り組むことになった。

そこで同社は、高い技術力を維持しつつ生産量を減らさずに、短時間勤務制度を導入するには、未経験者でも作業可能な製造ラインの編成と教育訓練体制を整備し、新規採用の高齢者と継続雇用の従業員でワークシェアリングすることが最善策であるという結論を出した。はじめに委員会を設置し、ハード面については、高齢者に作業の現況を聞いた上で職場の阻害要因を分析し、精神的負担のかかる作業と力仕事の解消を中心に高齢者が働きやすい職場環境を整備した。ソフト面については、所定勤務時間内で勤務時間帯が自由に選択できる4時間労働の“ゆとりタイム制”を導入した。また同社は、熟練の高齢者を採用していたため整備されていなかったマニュアル等を作成するとともに、計画

的な教育訓練体制を整え、自主的なスキルの向上を目的とした保全道場「鍛冶屋」を新設した。このような改善により、生産性と作業効率が上がると同時に、フルタイムの従業員を短時間労働者と組み合わせた高齢者のワークシェアリングが実現した。

“シニアパワーを力に” 企業づくり

同社は、「一流になろう」を合言葉に、常にトップレベルの品質と人材を磨き育ててきた。社員は「ものづくり」に誇りを持ち、クリエイティブな製品開発に挑む技術者集団として事業展開してきた。創業50周年を迎えた平成7年には、それまで半世紀にわたって培われてきた自動車部品製造の技術とノウハウを生かして、超高輝度LED（発光ダイオード）を利用した光技術を生み出した。

同社の従業員269人のうち、55歳以上の高齢者が52人で19.3%を占めており、60歳以上は14人で5.2%。ちなみに70歳以上は5人で、最高年齢者は76歳である。なお、この人数には計上していないが、60歳以上のアルバイトが54人働いている。定年年齢は60歳。65歳までは希望者全員がパート社員として再雇用される。その後も本人が希望し、健康状態が良好な場合は再々雇用している。70歳以上のパート社員が現在5人働いている。

創業以来同社は、地域に雇用の場を提供してきたが、特に女性と高齢者に対する積極的な雇用姿勢は地元でもよく知られている。「女性だけの工場があってもいいのでは」という先代社長の柔軟な発想から、女性だけで運営する工場を開設し、また、場所についても過疎化の進んだ天竜市を選び、地域に多大なる貢献をしている。それだけではなく、60歳定年後の継続雇用を2、30年前から実施するなど、高齢者雇用について

も地域貢献度が非常に高く、それは、多数雇用等で労働大臣賞を過去に二度受賞した実績からも証明されている。同社が高齢者雇用に積極的な理由としては、同社周辺の大手取引先企業を退職した高齢者を採用しており、経験豊富で高い技術力を有する高齢者を有効活用していることがあげられる。しかし、継続雇用制度だけでは、従業員の高齢化がすすむ一方で、高い技術力を維持することが難しくなった。

新規事業への参入など順調に業績を伸ばしている同社は、従業員を増員することにした。しかも、顧客ニーズに応えるためにも製品開発のスピードアップ、生産性向上と短納期化を実現する必要があった。そのためには、同社としては即戦力になる高齢のフルタイム労働者を採用したい意向があったが、ライフスタイルの変化に伴い、短時間勤務を希望する高齢者とのギャップがあり採用は思うように進まなかった。また時期を同じくして、ベテランの高齢従業員から、多様な就業形態を希望する声も上がり、希

望に応え人材確保・維持をするためには短時間労働制度を導入する必要が出てきた。

その後同社は、新規採用の高齢者とベテラン従業員でワークシェアリングをすれば、高い技術力を保ちつつ生産量も減らないという結論に達した。すなわち、未経験者でも作業可能な製造ラインを編成することと教育訓練体制の整備を図ることにしたわけだ。

1日4時間の「ゆとりタイム」勤務

高齢者雇用に積極的な同社は、「シニアパワーを力に」を合言葉に、社内に「バリアフリー推進委員会」を設置し、小杉社長を中心に、設備担当委員・安全衛生委員・人事労務委員と明確に役割分担をして、本社工場全体が一丸となって高齢者にやさしい職場づくりを目指した。

ソフト面では、高齢者の賃金制度及び労働時間などを中心に労務管理全般を改善し、ベテラン高齢従業員の要望に対応するとともに高齢者を新規に採用する体制を整えた。



具体的には、60歳以上の再雇用者と短時間労働者を対象に、所定労働時間の8:00~17:00の間で、勤務時間帯が自由に選択できる4時間勤務の“ゆとりタイム制”を導入し、従業員のライフスタイルを優先させることにした。

この他にも、4時間以上勤務で勤務時間帯が自由に選択できる制度もある。

人材教育にも力を入れ、短時間労働者を採用するに当たり4つの教育制度を設けた。1つ目は、高齢のアルバイトを含む全社員に対し、能力管理一覧表に沿った計画的な研修を実施。2つ目は、未経験者でも分かるように写真や図入りの視覚に訴えるマニュアル類を作成した。3つ目は、活発に行われ社員の交流の場でもある、PM（品質管理等）サークル活動に短時間労働者を参加させ、発表の場を持つことにより責任感と意欲向上につながった。そして最後に、会社が場所と材料を提供し、自主的なスキル向上

ができる保全道場「鍛冶屋」を新設した。

ハード面では、高齢者にとっての職場の阻害要因を分析し、高齢者が作業しやすいように精神的負担がかかる作業と力仕事を自動機などの導入により解消した。また、調査の結果、待ち時間があるなどリズム感のない作業はかえって疲労度が高まることが分かり、ラインを再編成し多台持ちにするなどの工夫をしている。

以上のようなソフト面とハード面の改善により、生産性が向上し作業時間が短縮されたため、フルタイムと短時間パート社員を組み合わせ、ワークシェアリングを実現し高齢者の有効活用がいつそう進んだ。

同社のケースは、まず誰でも交替できる生産ラインにするためのソフト・ハード面での改善の上にワークシェアリングを導入して成功した好事例といえよう。

高齢者の継続雇用に関する援助等についてのお問い合わせは、
最寄りの都道府県高齢年者雇用開発協会までお願いします。

都道府県高齢年者雇用開発協会

都道府県協会名	所在地	電話番号	FAX番号
(社)北海道雇用促進協会	〒060-0004 札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル4F	011-223-3688	011-223-3696
(社)青森県高齢者雇用開発協会	〒030-0861 青森市長島2-1-2 新藤ビル3F	017-775-4063	017-734-7483
(社)岩手県雇用開発協会	〒020-0023 盛岡市内丸16-15 内丸ビル5F 505号	019-654-2081	019-654-2082
(社)宮城県雇用開発協会	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-1-24 荘銀ビル8F	022-265-2076	022-265-2078
(社)秋田県雇用開発協会	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル7F	018-863-4805	018-863-4929
(社)山形県雇用対策協会	〒990-0023 山形市松波4-5-5 黒井産業ビル2F	023-625-0588	023-624-6653
(社)福島県雇用開発協会	〒960-8034 福島市置賜町1-29 佐平ビル805号	024-524-2731	024-524-2781
(社)茨城県雇用開発協会	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 アクサ水戸ビル3F	029-221-6698	029-221-6739
(社)栃木県雇用開発協会	〒320-0033 宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル8F	028-621-2853	028-627-3104
(社)群馬県雇用開発協会	〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10F	027-224-3377	027-224-3556
(社)埼玉県雇用開発協会	〒330-0063 さいたま市浦和高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7F	048-824-8739	048-822-6481
(社)千葉県雇用開発協会	〒260-0015 千葉市中央区富士見2丁目5番地15号 塚本千葉第三ビル9F	043-225-7071	043-225-7479
(社)東京都高齢者雇用開発協会	〒112-0002 文京区小石川2-22-2 小石川和順ビル2F	03-5684-3381	03-5684-3583
(社)神奈川県雇用開発協会	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7F	045-641-7522	045-650-3386
(社)新潟県雇用開発協会	〒950-0087 新潟市東大通1-1-1 三越・ブラザー共同ビル7F	025-241-3123	025-241-3426
(社)富山県雇用対策協会	〒930-0004 富山市桜橋通2-25 富山第一生命ビル1F	076-442-2055	076-442-0224
(社)石川県雇用対策協会	〒920-8203 金沢市鞍月5-181 AUBE5F	076-239-0365	076-239-0398
(社)福井県雇用開発協会	〒910-0005 福井市大手3-1-1 明治安田生命福井駅前ビル3F	0776-24-2392	0776-24-2394
(社)山梨県雇用促進協会	〒400-0031 甲府市丸の内2-7-23 鈴与ビル4F	055-222-2112	055-222-2119
(社)長野県雇用開発協会	〒380-8506 長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F	026-226-4684	026-226-5134
(社)岐阜県雇用開発協会	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル2F	058-252-7353	058-252-2113
(社)静岡県雇用開発協会	〒420-0853 静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル2F	054-252-1521	054-252-0423
(社)愛知県雇用開発協会	〒451-0065 名古屋市中区天神山町3-10 サンライフ名古屋内	052-524-6756	052-219-5663
(社)三重県雇用開発協会	〒514-0004 津市栄町3-143-1 笠間第2ビル2F	059-227-8030	059-227-8030
(社)滋賀県雇用対策協会	〒520-0044 大津市京町4-4-23 明治安田生命大津京町ビル4F	077-526-4853	077-526-0778
(社)京都府高齢者雇用開発協会	〒604-0845 京都市中京区烏丸通御池上ル二条殿町552 明治安田生命京都ビル9F	075-222-2637	075-222-2242
(社)大阪府雇用開発協会	〒541-0048 大阪市中央区瓦町3-5-7 大阪長和ビル10F	06-6204-0051	06-6204-0058
(財)兵庫県雇用開発協会	〒650-0024 神戸市中央区海岸通2-2-3 サンエービル西館3F	078-332-1091	078-332-1530
(社)奈良県雇用開発協会	〒630-8115 奈良市大宮町6-7-3 新大宮第5ビル5F	0742-34-7791	0742-34-7722
(社)和歌山県高齢者雇用開発協会	〒640-8331 和歌山市美園町5-3-1 雑村ビル5F	073-425-2770	073-425-4158
(社)鳥取県雇用促進協会	〒680-0835 鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3F	0857-27-6974	0857-27-6975
(社)島根県雇用促進協会	〒690-0826 松江市学園南1-2-1 くびきメッセ6F	0852-21-8131	0852-25-9267
(社)岡山県雇用開発協会	〒700-0907 岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル10F	086-233-2667	086-223-9583
(社)広島県雇用開発協会	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F	082-512-1133	082-221-5854
(社)山口県雇用開発協会	〒753-0051 山口市旭通2-9-19 山口建設ビル3F	083-924-6749	083-924-6697
(社)徳島県雇用対策協会	〒770-0942 徳島市昭和町1-11 日動火災徳島ビル6F	088-655-1050	088-623-3663
(社)香川県雇用開発協会	〒760-8790 高松市亀井町8-11 高松あおば生命ビル9F	087-834-1123	087-834-7300
(社)愛媛県高齢者雇用開発協会	〒790-0001 松山市一番町4-1-5 一誠ビル7F	089-943-6622	089-932-2181
(社)高知県雇用開発協会	〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7F	088-884-5213	088-884-5306
(財)福岡県中高年齢者雇用促進協会	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-2-1 日本生命博多駅前ビル2F	092-473-6233	092-474-1737
(財)佐賀県高齢者雇用開発協会	〒840-0041 佐賀市城内2-9-28 オフィスサガ21 5F	0952-25-2597	0952-24-6811
(社)長崎県雇用開発協会	〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5F	095-827-6805	095-827-6822
(社)熊本県高齢者雇用開発協会	〒860-0844 熊本市水道町15-22 農専ビル6F	096-355-1002	096-355-1054
(財)大分県総合雇用推進協会	〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3F	097-537-5048	097-538-5465
(社)宮崎県高齢者雇用開発協会	〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル8F	0985-29-0500	0985-29-5131
(財)鹿児島県雇用開発協会	〒890-0046 鹿児島市西田1-5-1 鹿児島高見橋ビル4F	099-206-2001	099-206-2002
(社)沖縄県雇用開発協会	〒901-0152 那覇市字小禄1831-1 沖縄産業支援センター7F	098-891-8466	098-891-8470