

# ワークシェアリング・フレックswork制度を導入し高齢者雇用の延長へ 株式会社北陸精機

## 事業の背景、目的等

### 1. 会社概要

所在地	富山県魚津市
設立年	1959年(昭和34年)
事業の種類 具体的事業内容	一般産業用機械加工 製缶工場・精密板金工場・機械工場
従業員数 55歳以上の高齢者率	103名 55歳以上の高齢者率 25.2%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	選別基準による65歳再雇用

株式会社北陸精機は、自動化装置や除雪装置の製造を主力とし、魚津市内に製缶工場、機械工場、精密板金工場の3工場を有している。

### 2. 高齢者雇用状況

現従業員数は103名で、60歳以上が26名在籍しており、全従業員数に占める割合は、25.2%となっている。内非正規社員(社会保険非加入)として60歳以上の12名が、短日数勤務で機械加工、組立、機械屑の清掃に従事している。

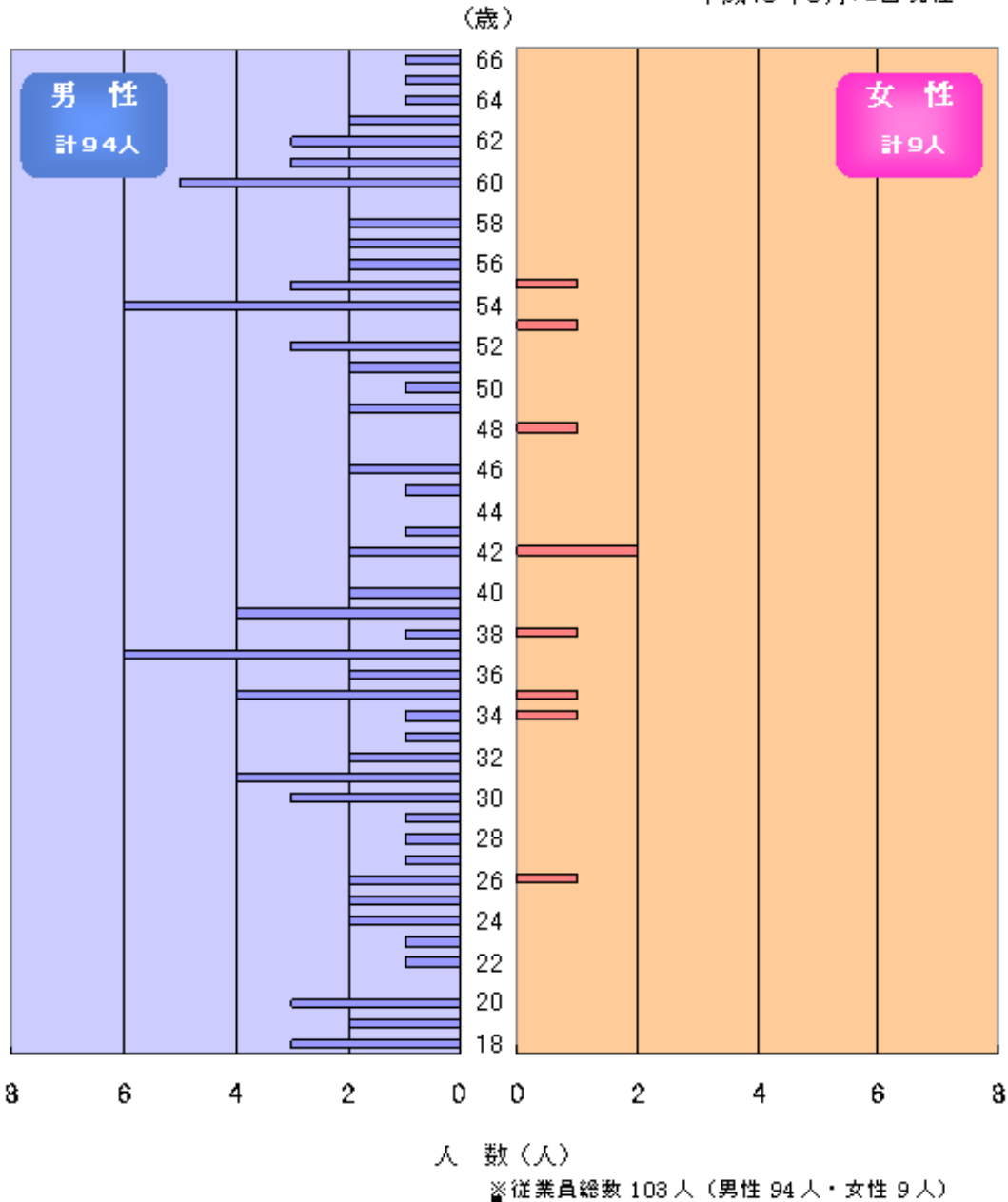
合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
103名	58名	19名	10名	14名	2名	-
100.0%	56.3%	18.4%	9.7%	13.6%	1.9%	-

高齢者雇用安定法改正前は、社員の定年は満60歳とし、定年後も継続して勤務することを希望する場合には会社が認めた場合のみ、引き続き嘱託として雇用していた。雇用契約は1年ごとに更新し、業務の都合によって配置転換及び職務内容の見直しを行うこともあった。

改正後(平成18年4月1日)は、社員の定年は満60歳とするが、高齢者雇用安定法第9条第2項に基く労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準の何れにも該当する者については、一年ごとの契約更新により、満65歳まで再雇用している。

- 引き続き勤務することを希望していること
- 直近の健康状態が業務遂行に問題ないこと
- 無断欠勤がなく、過去1年間の出勤率が80%以上で当社就業規則に定める懲戒処分対象者でないこと

前項の規定に関わらず、さらに会社が必要と認めた場合には、年齢制限を設けず再雇用する。



### 3. 事業の背景、課題

当社は、製缶工場、機械工場、精密板金工場の3工場を有している。高年齢者雇用の課題となると、各工場や各工程における作業が水平展開されていることから、作業非効率や、不良姿勢が多く発生し、高年齢者にとっては厳しい作業環境となっていた。

また、高年齢者のもつ職業能力（技能・技術等）にバラツキがあり、スキルアップを図る必要がある。そこで、高年齢者の積極的な雇用促進を図っていくには、高年齢者雇用の阻害要因を克服して、職域の確保、高年齢者の就業ニーズに応える選択肢の確保、労使双方の納得した賃金、処遇整備が課題であり急務となっていた。

とりわけ、従業員の高齢化が急速に進む中で、定年後の再雇用制度を進めるに当たり、勤務日数、勤務時間、賃金（公的年金との併給調整）等、高齢者がどのような就業ニーズを持っているか把握し、どのように応えていくべきか検討するために新就業形態の検討に至った。

#### 4. 事業の目的

定年退職した社員を再雇用することは、新規採用社員と比較すると、就業率、定着率、技術、技能等における労働力としての安定性・信頼性の高さは比較出来ないほどのメリットがある。また、若年労働者に対する技能等の伝承や意欲面の動機づけの効果が期待される。働く側からみれば在職老齢年金の受給により経済的余裕が得られる。

当事業では働く個人の健康や生活環境、ライフスタイルの変化や多様なニーズに対応したワークシェアリング、フレックスワークを導入することにより、就業機会を確保し、フルタイムでない働き方による余暇の利用を図るなど、労使ともに利益を得る勤務制度の導入を目指すこととした。

### 検討体制と活動

#### 1. 検討体制

社長を委員長とした推進委員会を設置し、その下部組織に事業の詳細を検討・調査・実施を行う推進実行会議を設置した。

推進委員会は月に一回会議をもち、毎回テーマを設定し、委員による議論形式で委員会を進行し取組みを決定して行った。また、必要に合わせて会議を開き、メンバーによる議論を重ね、推進委員会にその旨報告して、常に結論を得るよう努めた。時には他の管理者を参考に同席させて意見を聞く等し、高齢者雇用の意識を高める効果も期待できて大変良かった。

高齢者就業形態開発支援事業推進委員会委員名簿（H19.4.1現在）

区分	所属	役職	年齢	内部/外部
委員長	(株)北陸精機	社長	68	内部
委員	(株)北陸精機	専務	60	内部
高齢従業員	(株)北陸精機	技術顧問	68	内部
開発事務担当者	(株)北陸精機	総務課長	50	内部
外部委員	岩井社会保険労務士事務所	所長	50	外部
外部委員	(社)富山県雇用開発協会	アドバイザー	68	外部

高齢者就業形態開発支援事業推進実行会議名簿

区分	所属	役職	年齢	内部/外部
高齢従業員	(株)北陸精機	技術顧問	68	内部
開発事務担当者	(株)北陸精機	総務課長	50	内部
外部委員	岩井社会保険労務士事務所	所長	50	外部
外部委員	(社)富山県雇用開発協会	アドバイザー	68	外部

## 2. 活動概要

### (1) 1年度目

高齢者従業員（55歳以上）の労働意欲と就業ニーズ把握のためアンケート調査の実施

雇用管理診断システムチェックリスト（経営者、管理者、従業員）の実施  
在宅勤務・ワークシェアリング・フレックスワークの検討

事業所、各部署の業務を棚卸、60歳以降の就労可能な就業場所及び就業形態の検討

55歳以上対象者の保有スキルの登録方法の検討

先進企業の実態調査と視察、意見交換

### (2) 2年度目

アンケート調査結果に基づき、ワークシェアリング、フレックスワーク希望者を試行実施し成果、課題等を分析

定年1年前に再雇用希望を確認し登録

55歳以上の保有スキルの登録

先進企業の実態調査と視察、意見交換

60歳以降の就業（再雇用者対象）に関するアンケート調査の実施

## 事業内容と結果

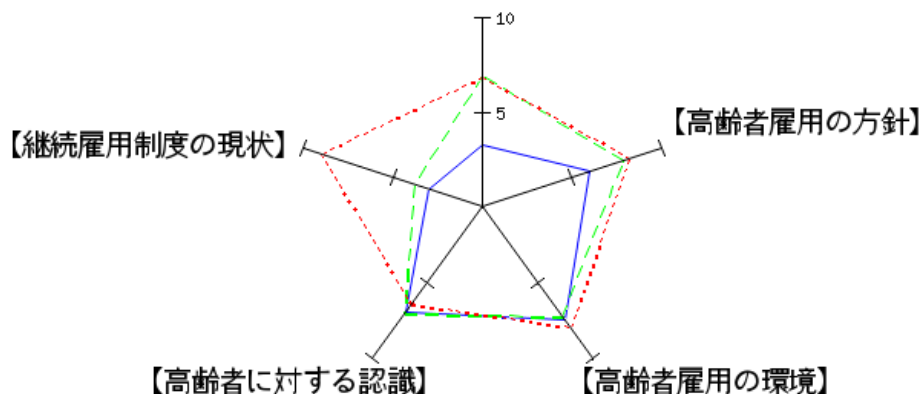
### 1. 現状調査・分析

#### (1) 雇用管理診断システムチェックリスト

標記チェックリストは経営者、職場管理者、従業員三者による高齢者雇用に係る問題の構造（三者比較チャート図）を明らかにし、問題（問題構造の5要素）ごとに改善を提案することを目的としている。診断結果は以下のとおりである。

（経営者1名、管理者8名、従業員15名より回収）

#### 【改正高齢法の理解】



## 5 要素別改善提案事項

問題構造の5要素	診断の視点	考察結果
改正高齢法の理解	改正高齢法の理解について、共通の認識をもっているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者は理解不足、管理者、従業員は7割程度理解している。特に経営者に周知が必要である。</li> </ul>
高齢者雇用の方針	高齢者を積極的に雇用、活用していく意図と、従業員も定年後働きたいと思っているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「基準による段階的雇用」を可能と考えている。</li> <li>・管理者においては、高齢者雇用可能と考えているも積極的な活用となると、約7割程度の理解しかえられていない。</li> <li>・従業員においては、「定年後も働きたい」と回答した者が約9割弱である、年齢別では、年金満額年齢までが7割、65歳以上が4割強となっている。</li> </ul>
高齢者雇用の環境	高齢者雇用の実績がある中で、高齢者が担当する業務の拡大に期待がもてる、また、従業員も働き続ける必要度が今後高くなっていくという認識があるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者は高齢者雇用の実績と今後の見通しについて仕事があり、期待出来るとの見方を示した。</li> <li>・約7割の管理者が高齢者適応業務確保について、可能と回答、職域拡大については、6割が必要であるとの結果。</li> <li>・7割の従業員が経済的安定を求めて、「同社、同職場」で働くことを希望している。</li> </ul>
高齢者雇用に対する認識	高齢者の労働力としての魅力、また雇用における会社としてのメリットについて、共通の認識があり相互に自信と信頼がえられているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者は、高齢者の技術、技能の伝承、部下の育成について高く評価し、人的資源の確保に満足している。</li> <li>・管理者においては、経営者と同様に評価しており、評価点は8割強となっている。</li> <li>・従業員は技術、技能の伝承、部下の育成については約7割程度の評価、また責任感等については8割強となっている。</li> </ul>
	高齢者の労働力としての問題点、また、雇用における会社としての問題点について共通の認識があり改善意識があるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康面の不安、意欲が課題。</li> <li>・新技術への不安、投資効果への不安が課題。</li> <li>・経営者は、能力、意欲、体力のバラツキを不安に感じており、コストアップを懸念している。</li> <li>・管理者、従業員は、定年後の人間関係を懸念している。</li> </ul>
継続雇用制度の認識	定年制、継続雇用制度等の現状と方向について、共通の認識があるか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者は継続雇用制度（基準設定、段階的引上げ）について理解不足。</li> <li>・管理者は、理解していない。周知が必要である。</li> <li>・従業員は制度について8割程度理解している。</li> </ul>

( 2 ) 60歳以降の就業に関する意識調査結果(男女)

実施時期：平成19年9月実施

対象者：50歳以上～60歳未満の現役従業員(20部配布)

回収率：75% 男子13名・女子2名

目的：60歳以降の就業ニーズを把握し、定年後の再雇用制度をどのように設定すべきか検討資料とするため

主な項目：労働時間・勤務日数・賃金(公的年金との調整)・何歳まで働きたいか等

[調査結果概要]

就業意欲

定年後の就労意欲を尋ねたところ、9割の者が「働き続けたい」と回答した。その理由としては、「年金だけでは生活できない」「生活の不安」等、経済的理由が多くみられた。

再雇用後に重視する点

「賃金・年金バランス」「今までと同じ仕事ができる」「一日の労働時間」を重視する者が多く、働き方については「今の会社で同じ職場で同じ業務」を希望する者が約8割存在した。また、体力的、精神的負担を理由に別会社を希望する者はほとんどおらず、現在の慣れ親しんだ会社で、技術・技能を活かしたいと希望する者が多くみられた。

不安事項

約4割が「健康・体調」に不安を感じており、「賃金・年金」については約2割存在した。

ライフプランについて

60歳以降の生活設計については「多少考えている」「あまり考えていない」に二分された。また、60歳以降に備えて現在実施していることを尋ねたところ、「健康の維持・管理」を意識している者が多くみられた。

( 3 ) 60歳以降の就業(再雇用者)に関するアンケート調査結果

実施時期：平成20年11月実施

対象者：60歳以上の再雇用従業員(12部配布)

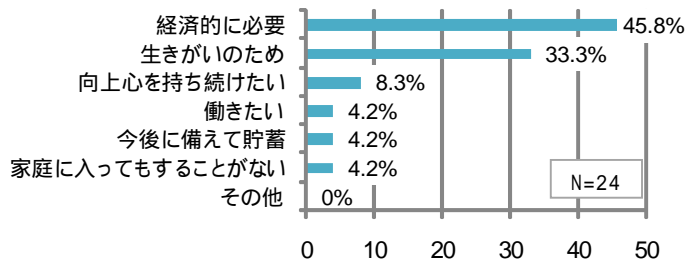
回収率：100%

目的：定年後の再雇用満足度を把握し、検討資料、今後の継続雇用制度を充実させることを目的とするため

主な項目：満足度・不満足度

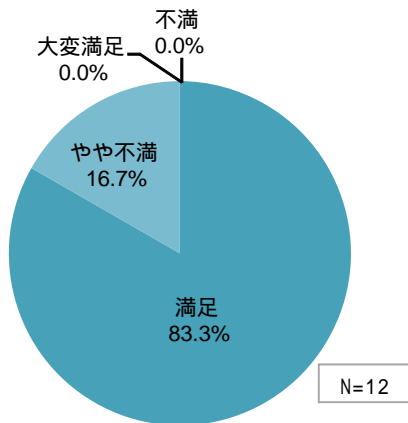
〔 調査結果概要 〕

再雇用制度を利用した理由(MA)

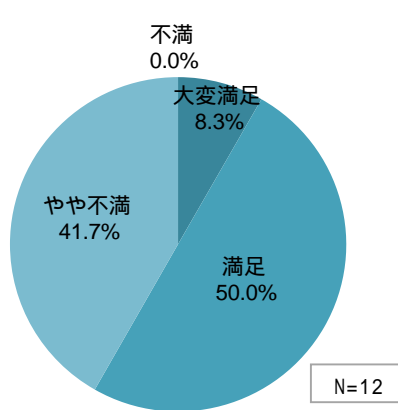


再雇用を利用した理由については、「経済的に必要」が最も多かったものの、現役従業員が経済的理由を上位に挙げたのに比べ、「生きがいのため」と回答した者も3割存在した。

労働時間についての満足度

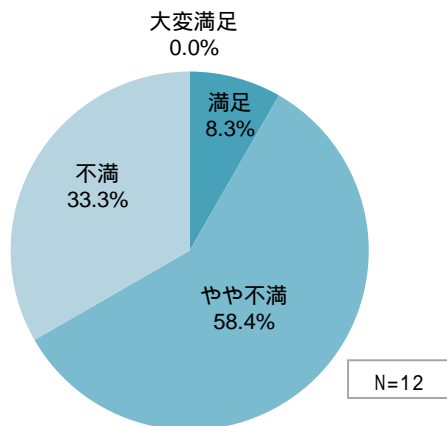


休日日数についての満足度



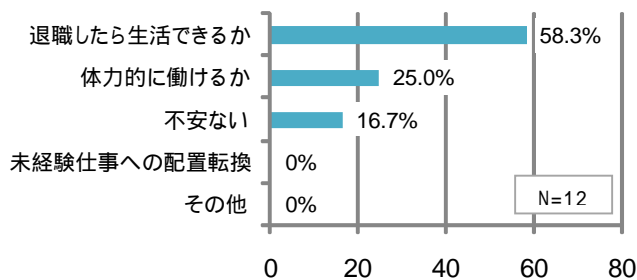
労働時間には概ね満足しているものの、休日日数については、「やや不満」と回答した者が約4割存在した。

再雇用後の給与面についての満足度



再雇用後の賃金について尋ねたところ、満足している者は8.3%に留まり、不満であると回答した者は9割にもものぼった。主な理由としては、「年金がカットされる」「賃金が少ない」といった声が聞かれた。

再雇用における不安



再雇用における不安については退職後の生活について不安を感じている者が多く、前述の賃金についての不満にも見られるように、経済面での不安が大きいようである。一方で、体力面での不安をあげる者も2割ほど存在した。

(4) 高年齢者就業「可否」調査

高年齢者の職場確保促進の一端として、全社的に業務の棚卸を実施した。まずは、社内の業務を部署・課・係(作業現場)の6箇所に分類し、可否調査票を作成した。これらの調査票は各職場に配布し、「60歳以上の雇用適否」、「在宅勤務可否」、「短日数勤務」、「フレックスワーク」が同職場において可能であるかについて調査を行った。

可否調査表(例)

「製造管理・製造事務」		= 可	x = 不可	= 概ね可	= 設問対象外
作業名	必要力量	60歳以上雇用適否	在宅勤務	ワークシェアリング(短日数勤務)	フレックスワーク
図面の見方	部品図の理解 組み図の理解		x		x
材料計画	重量計算が出来る 材料取が出来る 購入品リスト作成が出来る 入荷管理・在庫管理が出来る		x		x
工数計画	製缶工数の積算・見積が出来る 機械加工時間の積算・見積が出来る 組立工数の積算・見積が出来る 現場工数の積算・見積が出来る 工数指示が出来る		x	x	x
工程計画	1件毎にパー工程表が作成出来る 1件毎にネットワーク工程表が作成出来る 工場全体の大綱工程表が作成出来る 社内工数の付加表が作成出来る		x	x	x
工程設計	工程順番の決定が出来る 検査計画の決定が出来る		x	x	x
予算計画	製造の実行予算書が作成出来る		x	x	x
社内交渉力	工場・工程間の調整が出来る 他部門へ改善要望が出来る		x	x	x
仕入れ先との交渉力	納期・金額交渉が出来る 発注業務が出来る クレーム処理全般が出来る		x	x	x
顧客との交渉力	工程的打合わせが出来る 技術的打合わせが出来る クレーム処理全般が出来る		x	x	x
一般事務庶務	上手な電話対応が出来る 上手な来客対応が出来る パソコン・エクセルが出来る パソコンワードが出来る メールが出来る インターネットが使える パソコンの生産管理システムを理解している 作業日報の発行業務全般が出来る 作業日報の入力業務全般が出来る				



## 〔調査結果抜粋〕

## 製造管理・製造事務（10項目）

作業内容	
図面の見方、 材料計画、 工数計画、 工程計画、 工程設計、 予算計画、 社内交渉力、 仕入先との交渉力、 顧客との交渉力、 一般事務・庶務	
60歳以上雇用可否	全作業において60歳以上の雇用は可能である。
在宅勤務	～ の作業においては「不可」 においては「概ね可」
ワークシェアリング (短日数勤務)	、 、 については概ね可。その他は不可。
フレックスワーク	のみ「概ね可」、その他は「不可」

## 営業（7項目）

作業内容	
図面の見方、 見積能力、 顧客交渉能力、 工程計画、 予算計画、 社内交渉力、 仕入先との交渉力	
60歳以上雇用可否	は設問対象外、その他については雇用可。
在宅勤務	全てにおいて「不可」
ワークシェアリング (短日数勤務)	のみ「概ね可」、その他は「不可」
フレックスワーク	のみ「概ね可」、その他は「不可」

## 総務課（5項目）

作業内容	
パソコン、 経理事務、 資金繰り、 労務管理、 庶務全般	
60歳以上雇用可否	全作業において雇用可。
在宅勤務	のみ「概ね可」、その他は「不可」
ワークシェアリング (短日数勤務)	、 のみ「概ね可」、その他は「不可」
フレックスワーク	、 、 は「概ね可」その他は「不可」

## 営業事務（4項目）

作業内容	
パソコン、 営業事務一般、 板金班の製造事務補助、 庶務全般	
60歳以上雇用可否	全作業において雇用可。
在宅勤務	全作業「不可」
ワークシェアリング (短日数勤務)	全作業「不可」
フレックスワーク	全作業「不可」

### 製缶班（ 8 項目 ）

作業内容	
図面の見方、 測定作業、 けがき作業、 穴あけ作業、 切断・曲げ作業、 溶接作業、 製缶作業、 検査作業	
60 歳以上雇用可否	のみ設問対象外、その他については雇用可。
在宅勤務	全作業「不可」
ワークシェアリング （短日数勤務）	～ まで可。 のみ「不可」、 は設問対象外。
フレックスワーク	～ まで可。 のみ「不可」、 は設問対象外。

### 板金班（ 7 項目 ）

作業内容	
図面の見方、 展開、 材料識別、 作業指示の理解、 機械作業、 溶接・仕上げ作業、 検査・測定	
60 歳以上雇用可否	、 （設問対象外）以外雇用可。
在宅勤務	全作業「不可」
ワークシェアリング （短日数勤務）	、 （設問対象外）以外可。
フレックスワーク	、 （設問対象外）以外可。

工場板金、プレス作業については 2 級以上の資格があれば在宅勤務以外の就労は可。

### （ 5 ） 5 5 歳以上従業員の保有スキルの登録

高い技術をもつ人材確保を目的として、スキル登録一覧表を作成した。

〔目的〕

- ・納品先からの QCD[品質・コスト・納期]の要求に対応するため。
- ・定年後の適材適所の配置、また若年者へ技術、技能等の伝承。
- ・再雇用退職後も登録制度を設けて、スポット的に仕事が多いときは応援体制を組むため。
- ・その人しか出来ない仕事もあり、それらの対応のため。

5 5 歳以上の従業員 2 7 名を登録した。(平成 2 0 年 1 2 月現在)

#### 登録項目

氏名、性別、生年月日等プロフィール、在籍区分、雇用形態、作業班、資格情報（「ガス溶接」等）、職務経歴 etc

## 2. 新就業形態の策定

### (1) 新就業形態の検討

定年後の再雇用に向けた新就業形態の検討に当たっては、本人との面談、アンケート結果を重要なポイントとした。それによると、厚生年金の段階的な支給引き上げにより、少なくとも年金満額受給できるまではフルタイムで働き、その後は社会保険に加入しない短時間、短日数勤務を望んでいるという現状が浮かび上がった。

なお、生産現場における再雇用者の意向を踏まえた上で、生産効率がさらに上がる就業形態として、「ワークシェアリング（短時間就労）」と「フレックスワーク」の2点を検討した。

#### ワークシェアリングの検討

ワークシェアリングを実施する業務として、60歳未満の社員がいる第一組立工場の機械部品加工を選定し、その作業の一部を再雇用者で試行を実施した。以下はその取り組み方法である。

人数： 3人1組2人工

対象者： 60歳以上の再雇用者（自社）、発注先定年退職者（新規雇用）  
機械部品の加工経験、技術等保有者

職種： 機械部品加工、穴あけ、塗装、除雪機の組み立て等

工程： 現在60歳未満の社員が機械部品加工作業等実施（6名～8名）  
している作業の流れ（プロセス）は下記のとおりである。

#### イ 資材置き場から加工機械までの運搬

- 加工品を手作業で数個ずつ台車にのせ、加工機械まで運搬



#### ロ 加工機械で加工、穴あけ等

- 加工予定品等を加工機の側に移動、台車から加工台棚に手作業で下から上に載せ、順次加工
- 出来上がった加工品を台車に載せ、次の塗装場へ運搬



#### ハ 塗装

- 台車で塗装場へ運搬、手作業で加工品を塗装台に積み上げ
- 塗装完了品を手作業で台車に載せ、次の組立工場へ運搬



#### ニ 組立工場へ移動

- 台車上の組立品を手作業で順次作業台に載せる。
- 組立



〔支援機の導入による作業負荷の軽減〕

前述したように、機械部品加工工場では、60歳以下の社員が携わっている。これらの作業は重量物の運搬、作業台への積み下ろし、加工、穴あけ等の繰返しをする。

今回、この作業を高齢者がワークシェアリング（短日数勤務、3人1組2人工）で、新たな就業形態で就労するとなると、足腰を中心として筋力が低下している高齢者にとって肉体的に負荷がかかり、作業能率が低下する。

従来は、高齢者となると、単に労働負担の軽い作業への転換や配置替えをするといった消極的な考えがあった。これに対して、高齢者が引き続き従来の職場にとどまり、基幹労働者として意欲をもって仕事に取り組むことができる仕組み作りを実現するには、高齢者の加齢の意味を良く理解し、職場環境（阻害要因の排除）を整えることが必要である。

そこで、支援機「電動リフター（搬送機械）」を導入することにより、鋼材、加工品、組立品等をパレット上に載せて大量に移動させ、負荷を軽減した。また、電動リフターを加工機械の横に固定することで、パレット上を作業台として使用出来るので、積み下ろし作業も必要なくなり作業負担の軽減、作業安全確保にも繋がり阻害要因の排除が出来た。

支援機を活用することにより、機械部品加工、組立の一部を高齢者でも、ワークシェアリング（短日数稼働）が可能であるとの結論に達し、委員会での試行了解を得た。



電動リフター



運搬

#### フレックスワークの検討

今まで、機械の切削屑の掃除は、現場従業員が中心となっていたが、ベテラン社員（技術、技能者）が行うことは、生産向上の視点から見ても非効率であるとの声があった。そこで、今回の事業を機会に、同作業を含めたフレックスワークを検討した。業務量としては、フルタイムでの常勤勤務者に満たないため、短日数勤務（社会保険加入なし）とし、自由に本人が勤務日を選択して会社側との調整を行った上で勤務日を決定することとした。

〔主な業務内容〕

- イ 工場内の機械周りの切削屑の清掃
- ロ 鋼材、加工品などの納品管理
- ハ 管理帳票の作成、伝票の整理等

( 2 ) 新就業形態の試行

フルタイム就労、ワークシェアリング短日数就労(新就業形態)、フレックスワーク(新就業形態)と就業形態が混在する工場では、管理体制(人事、業務、安全)等において今まで以上に強化が求められる。新就業形態の試行対象現場となる職場でも、工場全体の稼働日(当社カレンダー)、休日を基に勤務日を設定することが必要であり、生産ラインへの影響があってはならないことを念頭に3ヶ月間(平成20年8月~10月)試行を実施した。



作業の様子

ワークシェアリングの試行

試行期間： 平成20年8月~10月

対象者： 3人1組2人工の働き方 (70%稼働)

A氏・B氏・C氏 (定年後の再雇用者を更に延長)

作業内容： 自動車関連部品加工、組立等

原則月14日勤務 8:00~17:00

今までは、60歳以下の方が中心となって実施していた作業一部を再雇用者が新就業形態として試行した。

[ 9月試行例 ]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A氏						休日	休日			
B氏						休日	休日			
C氏						休日	休日			
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A氏				休日	休日					
B氏				休日	休日					
C氏				休日	休日					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
A氏	休日		休日					休日		
B氏	休日		休日					休日		
C氏	休日		休日					休日		

フレックスワークの試行

試行期間： 平成20年8月~10月

対象者： 新規採用の再雇用者

原則月14日勤務 8:00~17:00

作業内容： 切削屑の掃除及び納品(鋼材等)の管理、帳票の作成等

## 〔 9 月 試 行 例 〕

D 氏	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
						休日	休日			
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
				休日	休日					
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	休日		休日					休日		

## ( 3 ) 新 就 業 形 態 の 効 果 測 定

平成 19 年度に策定、20 年度に 3 ヶ月間試行した「新就業形態」は試行時 3 名であったが、現在対象者 6 名で実施している。

ワークシェアリングについては、60 歳以下の従業員が中心となっていた作業の一部を再雇用者に置き換えて実施していたが、現場における混乱もなく、生産性の低下にも影響がないとの結果が出ている。4 名のフルタイム勤務者の業務を、6 名の短日数勤務者で補うという形の雇用は、雇用率では、150% の雇用を創出する結果となった。

また、フレックスワークは優秀な技能、技術者の有効活用と納品管理においても非効率を省く 2S（整理・整頓）を念頭に創設することができた。試行後も同方法で導入し優秀な人材のサポート役として、在庫・不足品の管理に努め、現場から信頼を得ている。

上記のワークシェアリング及びフレックスワークの試行について、会社側、従業員側（制度利用者）の双方にメリットを聴取した結果を下記にまとめた。

## 〔 人 事 担 当 者 側 の 効 果 （ 人 事 担 当 者 か ら の 聴 取 ） 〕

- ・ 人材不足（技術、技能者等）の対応策として大変良かった
- ・ 社会保険料負担額の軽減
- ・ 長年当社での経験、技術等があるので、仕事指示の簡略化に繋がる
- ・ 安定性、信頼性、責任感への期待に応えてくれる
- ・ 再雇用者への多様なニーズに応えられた
- ・ 若年者への模範となる
- ・ 技術、技能等の伝承
- ・ 高齢者雇用への地域、社会への貢献
- ・ 他社への波及効果（参考事例として他社も真似る）があった

## 〔 制 度 利 用 者 側 の 効 果 （ 制 度 利 用 者 か ら の 聴 取 ） 〕

- ・ 体力的に働く日数がちょうど良い
- ・ 経済的に助かる
- ・ 余暇活動が出来る
- ・ 地域活動に貢献できる
- ・ 健康保持に良い、家に遊んで居ても仕方がない

- ・技術、技能が活かせる喜びがある
- ・雇用延長制度の一環としてワークシェアリングの働き方を創ってもらって助かっている
- ・今までの会社、職場で働けること幸せである
- ・年金満額受給できて、さらに働けること大変良い制度である
- ・通勤日数が少なくて良い

#### (4) 今後の課題

施行を実施した結果、次のような問題点や課題が浮かび上がった。

##### ワークシェアリング

- ・再雇用者（短日数勤務）と正社員との業務量のバランスをどうするか
- ・正社員のフルタイム勤務者と短日数勤務者との重複業務の調整が必要である
- ・短日数勤務者と正社員との人間関係では、正社員の理解が得ることが大切である。定年後の再雇用者については、身分を二極化（嘱託者と見る）する傾向にある
- ・再雇用者の責任、組織での位置づけを明確にしておく
- ・再雇用者の定義の周知（全従業員）
- ・管理者のリーダーシップ（指導力、統率力）が特に必要である

##### フレックスワーク

- ・定年後の新規採用であるが、試行後は仕事に馴れて特に問題はない
- ・中途採用のため、特に職場の人間関係をうまくやってほしい
- ・清掃業務、管理等の作業のため、特に5Sの基本を学ばせ、一部権限の委譲も行う

## まとめ

従来は、会社が認める必要な人材を再雇用して、本人の就業ニーズに、耳を傾けることなく無視していた感があり、労働者側からみれば、退職に至るか、我慢するか何れかを選択しなければならなかった。企業側から見れば、長年培った優秀な技術、技能者を他へ放出する結果となっていた。今回、本事業での取組みを通して、ワークシェアリング（短日数勤務）、フレックスワーク制度の構築ができたことにより、定年後の再雇用者の多様な就業ニーズ（意欲、健康、生活環境、ライフスタイル）に対応できる働き方の一端を担うことが出来たことは、大きな成果である。