

## ま え が き

「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、高齢化の課題が社会問題化してきています。わが国の場合、高齢になっても働くことを基本に高齢社会のあるべき姿を考えています。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、少子高齢化の休息な進展や年金支給開始年齢の引き上げ等を踏まえると、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、①65歳までの定年の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③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ないこととなりました。

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。

本書は、高齢者の雇用開発に積極的に取り組んでいる企業等の様々な創意工夫や改善事例を紹介するものです。希望者全員の継続雇用制度をつくるなどの人事・労務管理面での改定や高齢者でも生産性の上

げられる生産設備、作業方法の改善にとどまらず、個々人の生きがいとしての働き方、定年後も定年前と同一の賃金を支払ったり、勤務時間管理を工夫することなどで、高齢者のモチベーションを維持するなどの工夫をした事例を所収しています。本書を、高齢者が意欲をもって働くことのできる職場づくりのための参考としてご活用いただければ幸いに存じます。

平成17年3月

# 目 次

## 1. 雇用形態・労働時間等

- 年間教育訓練体制の整備、シフト勤務で希望者全員65歳までの再雇用達成  
有限会社佐藤養助商店 ..... P. 6
- 「ゆとりタイム制」と自動機などの導入でシニアのワークシェアリングを実現  
やまと工業株式会社 ..... P. 12
- 13種類の勤務形態で、鳴門式ワークシェアリングを確立  
鳴門美装株式会社 ..... P. 17
- 多能技術者集団を目指し、熟練の技を若者に伝承する  
富士エンジニアリング株式会社 ..... P. 26

## 2. 人事・労務管理等

- 高齢者に役割意識を持たせ労働意欲向上へ  
株式会社コウサイ ..... P. 40
- 華やかな各種イベントを若者とベテランが協働して支えるステージ制作会社  
株式会社ステージユニオン広島 ..... P. 44
- 高齢者と若者のミックスワークで、土木技術を高度化  
株式会社山村組 ..... P. 53
- 高齢者と若者のベストミックスで、企業業績をアップ  
オーエムエンジニアリング株式会社 ..... P. 61

### 3. 人事賃金管理 雇用延長制度（インタビュー）

- 「テイクオフ2007」ビジョンの中で新会社THAで62歳まで再雇用  
東洋インキ製造株式会社 ..... P. 70
- 「一・意・専・成」の原則で1年ごとの再雇用制度を導入  
旭化成株式会社 ..... P. 79
- 求人票方式による三つの雇用延長制度を導入  
日本電気株式会社（NEC） ..... P. 87

### 4. 設備・作業方法等の改善

- 会社リニューアル5ヵ年計画の中で高齢者対策を実施し、新たな飛躍を期する鉄骨加工業  
株式会社高山鉄建工業所 ..... P. 96
- のびのびした社風の中、ITを駆使して若手をリード  
株式会社小松電業所 ..... P. 103

### 5. 職場創出 新しい働き方

- 中高年スタッフによる高齢者向け在宅介護ビジネスの地域展開  
メッセユニバース株式会社 ..... P. 108
- 豊富な知識と経験をもつ厚いシニア層が強みに  
サイベック株式会社 ..... P. 114
- 中高年パワーを駆使し、節電装置の開発・販売で業績伸張  
株式会社メリックス ..... P. 120
- 意欲があり能力ある人は積極的に正社員に  
株式会社なとり ..... P. 125
- 定年後の生きがい、働きがいを実現すべく内容豊富な転進支援制度を運用  
沖電気工業株式会社 ..... P. 130

- 再就職、再就業を“意識変革”からサポートする！  
    ライフ・ベンチャー・クラブ ..... P. 137
- シニア派遣の「シニア」は年齢でなく、ワンランク上の人材  
    株式会社パソナ シニア事業部 ..... P. 141

*Chapter*

雇用形態・  
労働時間等



# 年間教育訓練体制の整備、シフト勤務で 希望者全員65歳までの再雇用達成

有限会社佐藤養助商店

## ◆地場産業の育成と雇用の場の創出

秋田県雄勝郡に本社を置く有限会社佐藤養助商店は、秋田県の名産品として名高い稲庭うどんの製造メーカーである。稲庭うどんの製法を確立した初代佐藤吉左衛門から、門外不出のうどん製造方法を製法断絶防止のため特別に伝授された二代目佐藤養助が、万延元年（1860年）に創業。以来伝統の製法を一子相伝という形で頑なに守り続けてきたが、昭和に入り家内工業からの脱却を図ったことで、県内でも有数の製造メーカーへと成長し、現在に至っている。

創業以来140年に及ぶその長い歴史の中で、江戸時代には秋田藩主の御用品となり、その後も多くの賞を受賞するなど高く評価されてきた同社のうどんではあるが、生産量が少なく、近年まで限られた人しか手に入れることができない高級な商品であった。

また、同社のある稲川町稲庭は、田畑の少ない山間部に位置する豪雪地帯であるため、米作を主とする農家は冬期に出稼ぎに行っていた。さらに減反政策等により農業経営を維持していくことが難しく出稼ぎをする人が増え続けて人口が流出。一方では、陶器や仏壇を制作する職人の町としても有名であるが、古くからの地場産業が海外製品の輸入増加で衰退し、町経済は衰退の一途をたどっていた。

現在の社長7代目佐藤養助代表取締役は、こうした「稲庭うどん＝幻のうどん」といわれる通念をなくすことと、進行する過疎化を食い止め町経済を再び活性化することのできる新たな地場産業の育成を目指し、同社の秘伝のうどん製造方法を公開し、企業化することに踏み切った。地域労働力を雇用し、多くのうどん職人も育成した。その結果、同社の生産性は飛躍的に向上し、名産品として既に高い評価を得ていたこともあって、同社の再生事業は稲庭地区の新たな地場産業と

して根づき、地域経済の再活性化にも大きく寄与した。

しかし、同社の従業員の高齢化がすすみ、長年培った技術を若年者にどのように伝承していくか、定年間近の高齢者が抱える不安感などから職場の活気が失われるという課題を依然として抱えていた。

そのため同社は、継続雇用制度の導入と新職場の創設により職務を拡大し、高齢者の能力をさらに有効活用することで職場の活性化を図ることとした。

同社の職場改善は、高度経済成長期に急激に過疎化が進んでいた周辺地域の特性と、長い歴史と高い知名度を持ちながらもその製法技術の伝承方法による手づくり少量生産のため多くの人が味わうことができなかったものを、多くの職人を育てることで生産の増加を図り、稲庭うどんの普及とを結び付けたことで、地域経済の活性化と雇用の創出につなげた好事例である。食品製造業のみならず、従業員の高齢化と低迷を続ける地域経済の活性化に大いに参考となる事例である。

## ◆企業の沿革と従業員の高齢化

同社の従業員数は105人。そのうち55歳以上の高齢者が9人で8.6%、60歳以上は9人で8.6%、最高年齢者は65歳という従業員構成になっている。定年年齢は60歳。定年後は希望者全員を正規社員として65歳まで再雇用している。また、同社分工場の人員構成は、従業員数127人。そのうち55歳以上の高齢者は29人で22.8%、60歳以上は16人で12.6%である。

同社は、奥羽山脈のふもと秋田県雄勝郡稲川町で万延元年(1860年)に2代目佐藤養助が創業。設立までの経緯を遡ると、寛文5年(1665年)に稲庭うどんの製法を確立した初代佐藤吉左衛門（後に稲庭姓を名乗る）が、製法断絶防止のため、佐藤養助の養子2代目佐藤養助（佐藤吉左衛門の四男）に稲庭家に伝わる一子相伝のうどん製造方法を特別に伝授した。

同社はその長い歴史のなかで、秋田藩への献上をはじめ多くの賞を受賞するなどの名声を得たが、品質を守りながら家族で手づくりをしていたこと、歴代の佐藤養助氏は「家族が食べていければよい」とい



う昔気質な考えの持ち主であり、職人を雇ってまで商売をする気がなかったことなどから、稲庭うどんは最近までごく限られた人々の口にしか入らない高級な商品であった。

現在の社長 7 代目佐藤養助氏が生業としてうどんづくりに取り組むようになった当時も、25 坪ほどの自宅を使用して家族のみで干しうどんを手づくりしていた。そのため、名産品といわれながら生産量が少なく、一般の人々まで普及するには至らなかった。

また、同社のある稲庭町は、主として米作を中心とする農業に携わる層と、家内工業から発展した川連漆器や秋田仏壇を製造する職人層で構成されているが、稲川町が山間部に位置し、もともと田畑が少ない上に、農業の機械化により作業時間が減ったのにも関わらず出費がかさむようになった農家では、経済成長の真っ只中にあった都市部へと出稼ぎに行く人が以前よりも増加。そこに減反政策が加わったことで米づくりだけでは農業経済は成り立たなくなっていっていった。一方では、川連漆器や秋田仏壇の製造といった地場産業も、海外製品が競争に加わってきたことで厳しい経済状況に置かれていた。

## ◆改善の背景と進め方

7 代目佐藤養助氏は、稲庭うどんを広く普及させることに加え、人口の流出を食い止め、沈滞する町経済を活性化することができる新たな地場産業を確立するために、昭和47年から地域労働力の雇用を始めた。創業時から堅く守られてきた一子相伝のうどん製造方法を従業員に教えることで、多くの職人の育成に積極的に取り組み、それまでの家内工業から企業化を図った。その後、技術を取得した職人を独立させるいわば暖簾わけである「分工場」という制度を設けた。これは、高い技術を持った高齢従業員の有効活用にもつながったが、ただ従業員の高齢化ということもあり、無理な姿勢の解消と体に負担のかかる作業を改善をする必要があった。具体的には、とくに技術力を要し負担がかかるうどんの生地延ばしの工程では、従業員から出たアイディアをもとに麺棒を自社製作して、転がりやすく適度な重りの役割をするものに改良した。

ところで、従業員が19工程にも及ぶうどん製造の全工程をマスターするのに、10年は必要とされる。そして、職人技であり、長年の経験とコツがものをいう製造方法は、体で覚えることが主で、教育訓練制度は整備されていなかった。それを改善するため、年間スケジュールを作成し、計画的な人材育成と教育訓練体系を整備する必要に迫られ、全社で取り組んだ結果、干しうどん製造業界初のISO9001を取得するに至った。

また、地域振興と稲庭うどんのPRをかねて、外食産業「稲庭うどん処」を出店するとともに、工場の一般公開に踏み切った。新職場の創設は、高齢者を含む従業員の職域拡大につながり、単調になりがちな作業にメリハリが付き意欲向上にもつながった。さらに工場見学者が、うどんづくり体験できる「経験工房」を新設し、高齢者は指導役として生き生きと活躍することになった。

## ◆改善の内容

### 1. ソフト面の改善

#### (1) 希望者全員65歳までの継続雇用制度の導入

同社従業員の高齢化がすすみ、定年を直前にした従業員が増え、将来の不安感などから職場の活気が失われて、生産性が低下していた。継続雇用を運用面では行っていたが、就業規則を改正し希望者全員を65歳まで1年ごとに更新する再雇用制度を導入した。

#### (2) 賃金制度の改定

継続雇用の賃金については、60歳時点と同様の賃金を支給し、改善前はカットしていた賞与も業績により支給することとした。

#### (3) 年間休日カレンダーの配布

年間休日カレンダーを毎年作成し、全従業員に配布をしている。兼業農家もいるため、計画的な有給休暇取得に役立っている。

#### (4) 勤務時間

体験工房等の創設により新たな職務内容が加わり、就業時間の多様化とメリハリのあるシフト編成にすることで、職場の活性化と高齢者の意欲向上につながった。

## **(5) 品質目標シート**

品質方針・品質目標（全社と部署別）・行動計画書等を半期ごとに設定し、毎月実績を報告することにした。この改善により、従業員は具体的目標をもちながら作業するようになった。

## **(6) 職業能力開発**

以前はO J T 中心で教育訓練を行っていたが、うどん製造の19工程の作業内容を分析し、年間教育訓練体制を整備した。その結果、うどん製造業初のISO9001を取得した。

## **(7) 健康管理**

高齢者等の心のケアに対応するために、産業医が月1回、会社を訪問しカウンセリングを実施している。

## **(8) 読本会**

毎日行われる朝礼で「職場の倫理」の朗読をしている。そうした倫理観からか、自然と重量物の運搬や力仕事は若年者が受け持つなど、職場のよい雰囲気づくりに役立っている。

# **2. ハード面の改善**

## **(1) 麺棒の改善**

うどんの生地を延ばす作業は、腕に負荷がかかり、高齢者にとってきつい作業だったため、作業の効率化と品質の均一化を図る目的で、従業員のアイデアを取り入れ回転しやすく適度な重さのある麺棒を自社製作した。これにより、若年者が受け持つことの多かった工程も高齢者が楽に作業できるようになった。

## **(2) 作業台の設置**

昔ながらの製法を保持するため、作業工程は大幅な改善をしていなかった。しかし、正座で作業するのは足腰に大きな負担がかかり、また豪雪地域なので、冬は床が冷たく厳しい作業環境であったため、作業台を設置するとともに椅子に座って作業できるように改善した。この改善により無理な作業姿勢の解消と時間短縮、生産性向上につながった。

## **(3) 物流センターの新設**

注文が増え手狭になった配送センターを、品質検査所・袋詰作業

所・箱詰作業所・在庫置場に区分して物流センターを新設し、それぞれの作業環境を整えたことで、高齢者の職域開発につながった。

#### (4) 食堂の新設

福利厚生の一環として、工場の敷地内に食堂を開設し、そこに高齢者を新規採用をした。その採用者が料理が得意だったことから従業員向けに手づくりのお弁当を安価で提供することを始めた。このサービスは、従業員と新規採用の高齢者双方に好評を得ている。

#### (5) 体験工房の新設

一般観光客を対象にうどんづくりを体験することができる工房を新設した。高齢者が熟練した技を活かし、うどんづくりの指導をしている。高齢者の職域が広がるとともに、はつらつと、生きがいを感じながら仕事をしている。

#### (6) 工場の一般公開

地域振興と稲庭うどんのPRもかねて、工場の一般公開に踏み切った。工場見学は週末に訪問者が多いので、土日出勤可能な高齢者と子育てを終えた専業主婦がこの工場公開を担った。また、高齢者を含む従業員に、名高い老舗のうどんを製造しているという自負が芽生え、意欲向上につながった。

(エルダー2003年10月号)



# 「ゆとりタイム制」と自動機などの導入で シニアのワークシェアリングを実現

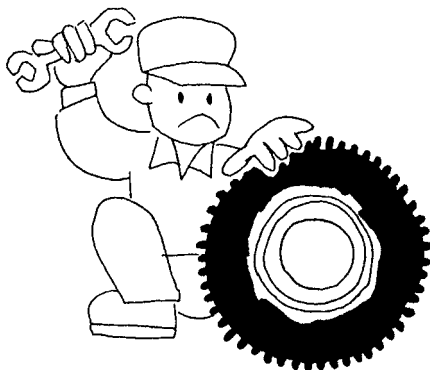
やまと興業株式会社

## ◆ “シニアパワーを力に” 企業づくり

静岡県浜松市の北部と接する浜北市に本社を置くやまと興業株式会社（小杉昌弘代表取締役）は、昭和19年に二輪車・自動車部品等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。「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活かして、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年前から実施しているなど、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をもったが、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性が出てきた。

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、未経験でも作業可能な製造ラインの編成と教育訓練体制の整備を図ることにしたわけだ。

## ◆フルと“ゆとりタイム制”でワークシェアリング

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、65歳以上の再々雇用労働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四つの教育制度を設けた。一つ目は、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。二つ目は、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。三つ目は、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。

以下、それぞれの改善を具体的にみていこう。

## **(1) 教育訓練制度の整備**

### **①スキルマップの提示**

各部署ごとに必要な技術・能力を3カ月ごとに計画し、“スキルマップ”という一覧表を作成し提示を行っている。

色で分類をしていて、タイムリーに技術・能力の習得状況が一目で分かり、アルバイトを含む全従業員のモチベーション向上に役立っている。

### **②外部研修会への参加**

特殊工程や、仕事上必要な資格取得を会社が費用負担し積極的に推進している。また、人材育成に力を入れている同社は、その他に大学やコンサルタントが主催する経営管理やIT等の講習へ従業員を派遣している。

### **③PM（品質管理）サークル**

短時間勤務制度を導入後は、パート社員やアルバイトもメンバーに加え、各部署ごとに活発なサークル活動を行い、チームワークの強化・責任感と意欲の向上を図った。未経験者もメンバーに加える際の不安要因の一つであったサークル活動への影響は、仕事上では未経験であっても、今まで蓄積した知識や経験を活かし、新しい視点で職場改善の提案をするなど、サークル活動の活性化につながり、よい結果となった。そして、このサークル活動は、日常業務を遂行していく際の技術や情報の共有化や、従業員の交流の場として役立っている。

### **④こだわりコンクール**

全従業員が参加しているPMサークル活動の成果を、3カ月に一度の割合で発表する場を設けている。その光景を撮影した写真を社内に掲示し、発表会後も従業員に話題を提供することで職場内コミュニケーションの円滑化に効果が上がっている。

## **(2) 携帯用ライトの配布**

健康増進の一環として夜間のウォーキング時に利用できるよう、自社製品の携帯用ライトを従業員に配布したところ、交通安全等にも役立つという理由で地元の浜北警察署からも推奨されるようになり、地域社会への貢献もしている。



### **(3) パイプ端末加工機の導入**

従来のパイプ端末加工機は老朽化しており、段取りや実際の作業にカンやコツが必要になっていた。また、この機械に使用する金型は大きくて重いものであった。そこで、多能工一人による多台持ちのU型ラインに、軽量の金型ですむ新型のパイプ端末加工機を導入した。精度のアップした新型機械は、誰が作業しても同じ品質レベルの製品ができ、安心して作業に取り組めるようになった。また、金型もコンパクトになったので取り扱いが楽になった。

### **(4) パイプ加工工程間の運搬作業をハンドリングロボット化**

パイプ加工工程では、パイプの取り置き作業に伴う歩行作業が、想像以上に足腰の疲れるものであった。そこで、端末加工機とベンダー加工機の間、パイプの工程間の運搬作業をロボット化し、作業者の身体的負担を軽減し、足腰の疲れを解消した。

### **(5) ろう付け技能作業にロボットを導入**

ハンドろう付け作業は高い技能が要求され、これまでは長い経験を積んだベテランでないとできない作業であった。また、一日中、トーチを保持していることは、腕にかなりの負担をかけ、疲れる作業でもあった。そこで、この技能作業そのものをロボット化することにより、この作業も部品をセットするだけとし、誰にでもできるものとした。そして当然のことながら、作業者は身体的疲労、とくに腕の疲れから解放された。

(エルダー2004年3月号)

# 13種類の勤務形態で、 鳴門式ワークシェアリングを確立

鳴門美装株式会社

## ◆若年者と高齢者が共生できる雇用の場をつくる

徳島県鳴門市に本社のある「鳴門美装株式会社」（松本英昭社長）は、高度成長期まっただ中の昭和42年、ビルメンテナンス業として鳴門美装商事を創業、鳴門市を代表する総合病院「健康保険鳴門病院」の清掃業務を一手に引き受けて業務が始まった。

現在の業務は、同病院をはじめとする公的施設の清掃作業を主体とするメンテナンスが9割を占めているが、病院や徳島空港に発着する日本航空機の機内清掃、競艇場の清掃と多彩である。また、従業員95人という企業規模は、大手ビルメンの参入で競争が激化する中、地元徳島のビルメンテナンス協会の中でも重要な地位を占めている。

従業員95人のうち55歳以上の高齢者が36人、37.9%を占め、このうち60歳以上の高齢者も21人、22.1%となっている。病院の清掃業務が主体だったため、従業員95人のうち9割が女性従業員で、71歳の最高年齢者も女性従業員である。

ビルメンテナンス業というと、高齢者が従業員の大半を占めるといった年齢構成のイメージが強いが、最近は清掃作業が機械化され従来の3Kイメージから変わってきていることや、ビルクリーニング管理士などの公的資格がこの業界に増えてきていることなどから、若年者層にもこの業界の仕事が認知されてきている。こうしたことから、21歳以上の若年者層も15人、15.7%を占め、若・中・高年のバランスのよい年齢構成となっている。

同社の定年は、65歳。これは、平成12年に60歳定年を5歳延長したもので、徳島県の人口の高齢化と公的年金の支給開始年齢の引き上げを考慮し、先取りで65歳定年を実現したものである。高齢者比率の高いビルメンテナンス業だからというのではなく、行政、世の中の動きに

機敏に対応していく同社独自の姿勢には、地域のリーダー企業としての強い自覚を感じることができる。

この定年延長に伴って、同社では、高齢者を含めた従業員のやる気を起こさせる活性化策を打ち出している。

その第一が多様な勤務形態による選択的な働き方の提示である。同社の業務は、従来の鳴門病院の清掃業務に、徳島空港の清掃と同空港に発着する日航機の機内清掃が加わり、平成16年4月からは鳴門競艇場の清掃業務にまで拡大している。業務も清掃業務だけでなく、リネン検収、食器洗浄、電話案内など6つの業務に広がっている。

このように勤務場所が3カ所に増え、業務内容が6業務に広がったのに伴って、従業員が生活ニーズに合わせて選択できる勤務時間も13種類になっている。やる気はあるけれども体力の伴わない高齢者や障害者に向けた雇用の場をつくり、地域の活性化につながっている。

特に、平成16年4月から委託された鳴門競艇場の清掃業務では、18人の雇用の場が創出され、4種類の勤務形態が増えたことで、“鳴門式ワークシェアリング”と呼ばれている。

第二が、能力開発の拡充による活性化である。これまで、教育訓練の講師は松本社長が一人で行ってきたが、研修の充実を図るなかで、その講師を全国のビルメンテナンス協会の中央講習会に派遣して4人に増やしている。教育訓練の研修内容も、新任者研修、現任者研修、安全教育研修に分類して高齢者の別なく実施するほか、修了証を毎年更新して毎年必ず受講するシステムとしている。

第三の活性化策が、高齢者、障害者が的確、安全に業務をこなせるようにする作業機器等の改善である。

同社には、65歳定年後、本人の能力を勘案して「年齢制限なし」で勤務延長をあるいは再雇用する制度がある。また、身体障害者等の障害者雇用率も一般民間企業の法定雇用率の3.5倍以上上回っている。教育訓練の中で安全教育を徹底して実施しているが、高齢者、障害者が安全に、的確に業務をこなせるような清掃機器などを導入している。

これから的高齢者雇用問題を考える場合、地域の労働市場の中では若年労働力の雇用問題といかにバランスを保っていくかということが

大きな課題となっている。ここに提案された「鳴門美装株式会社」の改善事例は、高齢者雇用のみにとどまらず、高齢者と若年者のベストミックスを考えるうえでも、一つのモデル的な事例になるものと考えられる。

## ◆企業の沿革と従業員の高齢化

徳島県鳴門市に本社のある「鳴門美装株式会社」は、高度成長期たった中の昭和42年4月、清掃業務を主体としたビルメンテナンス業「鳴門美装商事」として創業、鳴門市の北部地区を代表とする総合病院「健康保険鳴門病院」の清掃業務を一手に引き受けてスタートした。

その後、市役所の施設、図書館などのメンテナンスの他、主な業務としては徳島空港の清掃と、同空港に発着する日本航空機の機内清掃業務が加わり、平成16年4月からは鳴門競艇場の清掃業務を受託しており、ビルメンテナンス業としては多彩な現場の業務を行っている。同社の業務のうち、公的施設の清掃作業を主体とするメンテナンスが9割を占めている。

地方のビルメンテナンス業界は、国・自治体の行政機関の予算の節減の動きや大手ビルメンテナンス業者の参入により、その競争は激化している。そうした業界事情の中で、従業員95人という企業規模は、地元の徳島ビルメンテナンス協会（24社が加盟）の中でも中核的な地位を占めている。因に、松本社長は、徳島ビルメンテナンス協会の常務理事の役職にあり、その上部機関である四国ビルメンテナンス協会の幹事でもある。

同社の従業員95人のうち、55歳以上の高齢者が36人、37.9%を占め、このうち60歳以上の高齢者も21人、22.1%となっている。ビルメンテナンス業は高齢者が従業員のほとんどを占めるといったイメージが強いこの業界にあって、同社の場合は、21歳以上の若年層も16%を占めていて、企業として若・中・高齢者のバランスのとれた年齢構成となっている。

これは、最近ビルメンテナンス作業が機械化、自動化され、従来の3Kイメージから変わってきていることや、ビルクリーニング管理士

などの公的資格者がこの業界に増えてきていることなどから、社会的にも、若年者層にもこの業界の仕事が認知されてきたことを示している。

これからの高齢者雇用を考える場合、高齢者雇用だけでなく、失業率の高い若年者の雇用をどう確保し、雇用の場で高齢者と若年者の折り合いをどうつけていくかが、地域雇用の中ではとくに重要であり、その点、「鳴門美装」の高齢化対応事例は、若年者雇用を含めてのことであり、今後の雇用のあり方を考えるうえで重要なポイントを示している。

## ◆改善の背景と進め方

「鳴門美装」が行った改善は、①定年の引き上げ、②労働時間、③多様な勤務形態を含む人事・賃金管理、④能力開発、⑤作業機器・施設、⑥新たな職場の創設であるが、平成5年に病院業務が拡充され、内容も複雑化してきたころスタートし、業務の拡大に伴って順次実施されてきた。同社があらゆる部門で改善を実施してきた、その背景・ねらいは、高齢社会の問題を先取りして、地場の企業として地域社会に寄与することと、従業員が意欲をもって働くことのできる職場の活性化である。

これらの改善のベースとなったのが、平成12年に行った60歳から65歳への定年の引き上げで、これは、厚生労働省が行った65歳への定年の引き上げ、または65歳までの継続雇用制度の導入を義務づける高年齢社等雇用安定法の改正に機敏に対応したものである。

この65歳定年という雇用の枠組みを充実したものにするため、従業員一人ひとりがその能力・体力・生活ニーズに応じて働き方を選択できる多様な勤務形態や、楽に、安全に、効率的に作業のできる職場改善などを実施してきた。

これらの改善は、すべて各職場の従業員の意見、提案を吸い上げる「担当業務責任者会議」で検討され、最終的には「役員会」で決定されるシステムになっている。

## ◆改善の内容

### (1) ソフト面の改善

#### ①定年年齢の引き上げ

「鳴門美装」は創立当初から60歳定年制を採用してきたが、事業の拡大によって業務内容が複雑化する一方、従業員の高齢化も激しくなってきたことから、定年延長問題が課題となっていた。「定年年齢の引き上げは人件費コストの増大につながる」という意見もあったが、「これまでの企業業績を考えれば、定年を65歳に延長することが顧客の信頼を維持しつづけることができる」と判断し、平成12年に65歳定年制の導入に踏み切った。

この平成12年は、厚生労働省が少なくとも65歳までは働くことができるように定年の引き上げ、継続雇用制度の導入を義務づけた「高齢者等雇用安定法」の改正を行った年であり、同社の松本社長が参加した全国ビルメンテナンス協会の中央講習会で受けた高齢法改正案の講演を聞いて、すぐ定年延長に踏み切った。

65歳定年後は、本人の能力を勘案して勤務延長あるいは再雇用することになっているが、その場合の身分は正規社員のままである。また、継続雇用の期間については、定めがなく、“年齢制限なし”となっている。

勤務延長あるいは再雇用で継続雇用となった場合でも、賃金等の処遇はいっさい変わらない。勤務延長と再雇用制度のどちらかを従業員が選択できることになっているのであるが、退職の時期についても、従業員の自己申告が優先するシステムとなっている。

#### ②勤務時間の短縮

同社では従業員が高齢化し、また障害者雇用を推進している関係上、明日への活力に備え疲労を持ち越さないため午後の休憩時間を10分増やし、終了時刻を30分早めることにより、自転車通勤が多い高齢者も明るいうちに家路につくことができ、障害者は午後3時に終業できるのでゆっくり安全に帰宅ができるようになった。

#### ③多様な、選択的勤務形態づくり

同社の業務は、鳴門病院の清掃業務から空港、航空機の機内清掃、

競艇場のメンテナンスへと拡大し、それに伴って、清掃業務だけでなく、リネン研修・食器洗浄・電話案内など6つの業務に広がっている。

同社では、この6つの業務について、高齢者や障害者の体力、生活ニーズに合わせて、6時間40分の勤務時間をベースとして、2時間の短時間勤務まで13種類の勤務時間をつくりあげている。

募集・採用の時にその勤務時間帯を求職者に示しているが、体力や生活面での問題があれば、他の職場、業務別の勤務時間を選択することもできる。

短時間勤務の場合、そのほとんどが高齢従業員で占められるが、鳴門病院の電話案内業務などでは、20代女性と50代女性のワークシェアリングが行われている。

また、3ヵ所の勤務場所、6つの業務ごとに、それぞれ賃金に多少の違いがあり、入社後は勤続年数、年齢によって昇給していく体系となっている。ただ、毎月の賃金では大きな処遇の差はつけないようにし、賞与で能力差をつけていくことになっている。

#### ④教育訓練

同社の従業員は就労意欲が旺盛で、責任感が強く有力な戦力となっているが、信用・信頼を維持し、絶対的なものとするため教育訓練に関する見直しを行った。

従来、研修会は、社長が全国ビルメンテナンス協会の建物衛生管理委員会における幹事であり、中央講師講習会の中央講師団に所属していたことから一人で随時講師を務めていたが、講師陣の充実を図るため、業務担当責任者（ビルメンテナンス協会講師団に所属）と、従事者研修指導者に病院担当責任者と空港担当責任者2人の4人体制をとることとした。

また、研修内容の充実を図るため、「研修検討委員会」の結果を踏まえ、研修内容を(ア)新任者研修、(イ)現任者研修、(ウ)安全教育研修の3つに分類し、安全教育の徹底を図るとともに、対象者が毎年必ず受講する制度をつくりあげた。

#### ⑤職場における健康管理・健康増進

健康診断は、入社の際および毎年1回以上「健康保険鳴門病院」で行っている。健康診断の結果、特に必要がある場合は就業を一定の期間禁止し、または職場を配置換えをすることがある。

なお、同病院は総合病院であり、勤務場所であると同時に産業医でもあり、高齢者・障害者にとっては恵まれた環境にある。

## (2) ハード面の改善

### ①食堂兼休憩所等の設置

新しく食堂兼休憩室・更衣室をつくり、病院の当直業務者には専用の仮眠室を設けた。また、現在の機器・工具置場は狭く、整理整頓がしにくく、奥に置いた機械の出し入れには精神的にも肉体的にも大変苦勞していたが、新しく機器・工具置場ができたためこの問題が解消された。

### ②清掃作業用特別ワゴン台車の導入

清掃作業の際、箒・ちりとり等の清掃用具を別々に運んでいたため時間がかかり、また、両手で運ぶため高齢者・障害者にとって負担が大きく、安全面でも問題があった。

そこで、「清掃作業特別ワゴン台車」の導入により、一度に清掃用具一式を移動することができ、作業時間の短縮と作業効率を上げることができた。高齢者・障害者は、「肉体的にも精神的にも大変有益であった」と喜んでいる。

### ③污水吸引用バキューム機の導入

床面洗浄作業を手作業により、ゴム製水切りで污水を集め、污水取りですくい取り、バケツに入れていたため非衛生的で、時間がかかり効率が悪かった。

そこで、「污水吸引用バキューム機」を導入した。これにより床面洗浄作業での污水の吸引時間を大幅に短縮でき、作業効率が格段にあがるとともに、衛生面での改善も図られた。

### ④自動モップ洗浄機の導入





モップの洗浄は一本一本手作業で行っていたが、絨糸の中まで洗えず、時間がかかり、大変な労力を要していた。

そこで、「自動モップ洗浄機」の導入により、一度に50枚のモップを洗うことができ、強力気泡で洗浄することにより、衛生的で美しく短時間に処理ができ、効率が非常に上った。

#### ⑤モップ天日干し台の導入

おのおのがモップを手作業で洗い、一本一本ばらばらに天日干しをしていたため、場所をとり、風で倒れる等天候に左右され、他に迷惑をかけることがあった。

そこで、「モップ天日干し台」の導入により、一度に50枚以上のモップを天日で乾燥することができ、作業がスムーズに運ぶようになり、整理・整頓もできるようになった。

#### ⑥自動床洗浄機の導入

床面の洗浄ポリッシャー・モップ等を使っていたので、時間がかかり、労力の負担が大きく、また作業には最低2人が必要であった。

そこで、「自動床洗浄機」の導入により、床面清掃の省力化、安全化が図られ美観が一層向上し、さらに一人で作業ができるようになった。

#### ⑦スチーム洗浄機の導入

ポリッシャーにヤーンパッド（綿糸状のパッド）を付け、洗浄・すすぎをしていたため、乾燥に時間を要した。

そこで、「スチーム洗浄機」の導入により、カーペット・じゅんたんの洗浄作業を衛生的に美しく、スピーディーに仕上げるできるようになった。

#### ⑧タンク付きポリッシャーの導入

ポリッシャーにタンクが付いていなかったため、先に洗浄の塗布作業をしなければならず、二重手間で効率が悪かった。

そこで、「タンク付きポリッシャー」の導入により、床面洗浄をスピーディーに効率よくできるようになった。

#### ⑨高速バフイング機の導入

床面が汚れると、その都度手作業で水洗いをし、ワックスを補充

していたため、労力のいる作業であった。

そこで、「高速バフイング機」の導入により、ドライメンテ化が図られ、床面の洗浄回数の軽減ができ、床面の保守を増進することができた。

#### ⑩自動床高速バフイング機の導入

ポリッシャーにパッドを取り付けてバフイングを行っていたので、後で除塵をしなければならず、労力を要した。

そこで、「自動床高速バフイング機」の導入により、省力化・効率化・安全化が図られた。

#### ⑪乾燥用大型扇風機・送風機の導入

部屋の床面にワックスを塗布したのち自然乾燥だったので、乾燥時間がかかり作業効率が悪かった。

そこで、「乾燥用大型扇風機と乾燥用大型送風機」の導入により、部屋を短時間で広範囲に素早く乾燥させることができて、床面のメンテナンス作業の効率化が図られた。

#### ⑫肩掛け式草刈機の導入

草刈鎌など手作業で除草作業を行っていたので、時間がかかり、腰が痛くなる重労働であった。そこで、「肩掛け式草刈機」の導入により、早く効率よく経済的に除草作業ができるようになった。

#### ⑬手押し式草刈機の導入

手作業で除草作業を行っていたので、一定の高さに草丈を揃えて刈ることができず、美観的にも、また安全面でも問題があった。

そこで、「手押し式草刈機」の導入により、早く効率よく所定の高さで除草作業ができ、仕上がりが非常に美しくなるとともに、安全面での改善が図られた。

(エルダー2004年10月号)

# 多能技術者集団を目指し、 熟練の技を若者に伝承する

## 富士エンジニアリング株式会社

### ◆能力開発の充実で、わが国有数のエンジニアリング会社へ

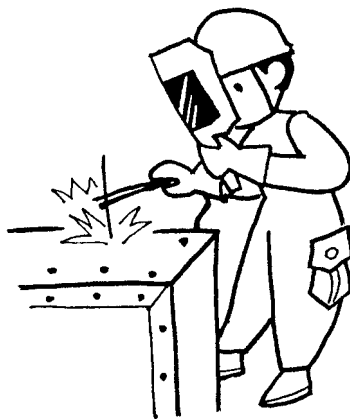
群馬県新田郡に本社を置く「富士エンジニアリング株式会社」（和田義政社長）は、昭和42年、富士重工業㈱のメンテナンス業務等を担うべく和田社長によって創業された。

現在では、各種製造業の生産設備の設計、製作から完成後のアフターケアまでのすべてを請け負うエンジニアリング業界にあって、わが国では比肩すべき存在がないまでに成長してきている。

従業員は70人で、そのうち55歳以上の高齢者が11人（15.7%）を占め、このうち60歳以上が5人（7.1%）となっている。

同社の定年は60歳だが、定年後は希望者全員を基幹業務を担う正規社員として65歳まで再雇用する。といっても、65歳までの再雇用は一応建前であり、実態は「社員がいたいときまでいればよい」ことになっており、事実、現在の最高年齢者は管理部に所属する75歳の女性社員である。

同社では、創業時から「技術に裏打ちされた人材こそが企業の生命線」を社是に、エンジニアリング業界に新規参入し、今ではわが国のこの分野で、1・2位の業容を誇るまでになっているが、同社をそこまで引き上げたのは多くの時間と費用をかけた多岐にわたる能力開発である。



その第一が、同社の「教育委員会」が実施する階層別、職能別の教育訓練である。

階層別教育訓練は、①新入社員研修、②若手社員研修、③中堅社員研修、④幹部社員研修、⑤トータルマネジメント講習の5つからなり、一方、職能別教育訓練は、管理部、営業部、技術開発部、製造部の部署別に①専門基礎、②専門Ⅰ、③専門Ⅱ、④先端、の4つのレベルに分けて実施されている。職能別教育訓練は毎年61ものコースが設けられている。このため、同社の教育訓練費用は通常でも1,000万円にもものぼるほどである。

第二が、「失敗予算」の用意である。「失敗は成功の母」の観点から、「創造的な取り組みならば、ここまでの失敗は許す」とした失敗予算を組み込んでいる。その額は年間1,000万円を超える。こうした手当てがあればこそ、全社員が果敢に未踏の技術分野に挑んでいけるのである。

第三が、職務能力マップ表の存在である。これは、外部の公的機関が認定する30以上の資格と、同社の製造部長が認定する31の資格のうち、誰がどのような資格を有しているかを図表の形で職場に掲示し、社員が専門技術取得へ向かうインセンティブにしている。毎日目にするものだけに、自分の能力開発の目標がすぐ分かるというものだ。

第四が、プロジェクトチームによる生産方式である。1チーム6人程度で構成され、製造部では高齢者と若年者が組まされるため、若年者ができない技術があると、高齢者が目の前でやってみせ、製造の現場がそのまま高い専門技術力の継承の場として機能しているのである。

同社のこうした数多くの能力開発機会の付与こそが、高い専門技術の蓄積を促すとともに次世代への継承というよい循環を生み、高齢者をいつまでも第一線の基幹労働力として活躍させている源泉なのである。富士エンジニアリングの営為は超高齢社会の新しい職場像を提起しているといえよう。

## ◆企業の沿革と従業員の高齢化

群馬県南東部の桐生市、太田市、伊勢崎市からなるトライアングル

地帯のほぼ中央部に位置する新田郡藪塚本町の工場群が散在する一角に、わが国のこの分野で1・2位の業容、業績を誇る富士エンジニアリング株式会社がある。

同社の概要を紹介する前に、エンジニアリング技術というものに触れよう。

今日、グローバルズムの一層の進展により、すべての産業で高品質の製品をより安価なコストで製造できる生産設備や機器のファクトリー・オートメーション化が求められている。その各種生産設備や機器の省人省力化、高速化、品質向上、仕様改善などファクトリー・オートメーション化の実現に資するのが、コンサルティングから設計、製作、据え付けまでのフルレンジに一貫して対応するエンジニアリング技術である。

すなわち、コンサルティングでは、それぞれの生産システムに精通したスタッフが徹底した現状調査を実施する。その上で、基本設計を行う。この基本設計が顧客に承認されると、技術、製造、管理などの部門から構成されたプロジェクトチームで、緊密なコミュニケーションをとりながら、コストパフォーマンスの高い設計、製作を進めることになる。そして、完成後は顧客先オペレータへの操作教育や技術者への据え付け指導などのほかに、現地で操業するまでのスーパーバイズを行うなど、長いものでは5年間も費やす総合技術なのである。

富士エンジニアリングは昭和42年、新日鐵(株)出身でスパイラル鋼管の開発に携わってこられた和田義政社長によって創設された。創業時は、富士重工業(株)の太田工場の構内に所在し、自動車製造の工機部門とメンテナンスの受託が2枚看板であった。

ところで、自動車製造ラインのメンテナンス業務は、1、2の技術があれば足りるというものではなく、溶接、塗装、組立てなどすべての生産技術の取得が要求される総合技術である。そのため和田社長は「一人で三役はこなせ」が口ぐせで、創業時から「技術に裏打ちされた人材が企業の生命線」を社是として、費用と時間を考慮することなく、全社員に教育の機会を与え能力開発に力を注いできた。

果たせるかな、こうした教育の効果と技術の蓄積が同社の成長を促

すことになる。当時、自動車産業は360ccクラスから1000ccクラスへシフトしようとしていた。それだけに、世界に通用し、コスト競争を制覇する生産工程の自動化が急がれていたのだ。折しも富士エンジニアリングは、自動車メーカーから、新設する生産ラインの設計、製作を受注した。これに対し同社の技術者たちは、日本で初めての、1つのラインで3車種を生産することが可能な混流生産ロボットを完成させた。

その後も業界初の船舶シミュレーションや、新しい成型機を開発し、本格的にエンジニアリング業界へ参入することとなった。

## ◆改善の背景と進め方

同社では、こうした活動を通じて、教育と技術の「知識経営」こそが成長の源泉であると確信し、高齢者をも含めた全員総がかりでの教育活動をさらに活発化させている。こうした結果、最近では、中小企業としては初めて人工衛星の機体の外壁生産を受注するにいたったほどである。

今日、自動車業界はもとより、エレクトロニクス業界や鉄鋼業界、化学業界、さらには環境関連とワールドワイドに活躍している富士エンジニアリングの第一のコンセプトは、画期的なファクトリー・オートメーションシステムの開発に尽きるといって過言ではない。そしてそれは、同社が創業以来連綿として培ってきたファクトリー・オートメーション技術の蓄積があつてはじめて可能となるものであり、蓄積した技術ノウハウを次の時代に伝承していくことで花開くことになる。以下、社員一人ひとりが最良のパートナーとして少数精鋭のエンジニアリング集団のトップランナーであり続けてきた富士エンジニアリングの実情を「能力開発」、「高齢者雇用」、「安全衛生」の3つの面からみていくことにする。

## ◆改善の内容

### (1) 高齢者の専門能力活用と処遇

富士エンジニアリングの社員数は70人。定年年齢は60歳で平均年齢は33歳。

年齢階層別の構成比は55歳～59歳が6人(9%)、60歳以上が5人(7%)。20歳代が35人(50%)、30歳～40歳代が24人(34%)。定年年齢は60歳だが、それはあくまでも退職金を支払う時期というぐらいの意味でしかなく、定年後も本人が希望すれば全員が正規社員として65歳まで再雇用される。正規社員というのは、嘱託などではなく、賃金を除きあくまでも基幹社員として定年前と何も変わらないという意味である。

また、65歳までの再雇用といっても、それは一つの建前であり、本人が希望すればその後の継続雇用勤務も可能である。このため、現在の最高年齢者は75歳の管理部の女性社員だ。

「当社の社長は、社員は家族であるといっています。だから、辞めたくない者は辞めさせないというわけです。平成5、6年ぐらいまでは創業時の社員が残っていきまして、70歳代でも頑張っていました。自らリタイアしていきました。現在も長期加療中の社員がおり、毎日の出勤は無理なので、月水金の短時間でリハビリ就労してもらっていますが、病気だからといって家族が見捨てるかい、といわれています」と説明する和田隆義常務取締役。

前述の事項あるいは能力開発事項とも重なるところもあるが、同社における全社員に対する不断の能力開発によって、同社の高齢者雇用は企業の社会的責任といった面からでき上がったのではなく、高い専門能力、頼りになる先輩として、企業の競争力を強化する、高齢者を含めた全社員の基幹労働力化といった観点から、平成12年8月、65歳までの希望者全員の継続雇用制度がスタートしたのである。

継続雇用後の月額賃金は、60歳到達時賃金の80%であり、賞与も同じくその80%支給となっている。

同社の賃金制度は、大きく分けて、賃金構成の50%以上を占める年齢給と、1等級から7等級までの職能給からなっている。年齢給は今般若年層を中心とする社員の強い要望で45歳でストップすることになった。こうした賃金は、5段階で考課され、結果は全員に公開されている。

富士エン지니어リングの継続雇用制度でユニークなのは、一般的に、高齢者の継続雇用ではきちんとした能力評価をせずに全員定額の賃金として対応することが多いのに対して、60歳到達時賃金の20%減の額

を再びスタートラインとして、65歳までの継続雇用の期間中は毎年、人事考課を行って賃金に反映させていることだ。つまり、プラス評価なら昇給できる制度なのである。

和田隆義常務は、「エージレス社会を迎えようとしている今、高齢者を生涯現役エキスパートとして育成し続けるには、個々人ごとの評価なしにはインセンティブは高まりにくいと思います。専門能力をもち、企業に貢献し続けてきた高齢者であっても、評価や承認は働く者に達成感と充実感をもたらすだけに、継続雇用後の評価と承認は必要です」という。首肯できる言葉である。

## **(2) 能力開発**

エンジニアリングについては前に述べたが、生産設備の設計、製作から完成後のアフターケアまで「すべてを請け負う」工学技術である。そのためには、社員の一人ひとりが時代に通用する専門能力を有する技術者である必要がある。富士エンジニアリングでは、若年者から高齢者までの全員を、以下のような教育メソッドにより深い知的習熟を備えた多機能技術者として育成している。

### **①階層別、職能別教育訓練体系**

同社には、人事、総務から資材の購買まで多岐にわたる業務を担当する管理部がある。部員の多くは女性である。その管理部の下に「教育委員会」が設けられ、同委員会が教育訓練体系を見直し、それに基づいて毎年教育訓練を実施している。

階層別教育訓練は、イ. 新入社員研修、ロ. 若年社員研修、ハ. 中堅社員研修、ニ. 幹部社員研修、ホ. トータルマネジメント講習会、の5つが基本となっている。原則として集合教育である。

新入社員教育は、組織人としての基礎知識、一般知識、業務関連法規や規程の教育に加えCAD、エクセル、ワード、インターネット、品質マニュアルの活用法、図面および関連文書の作成方法、企画書類や標準図の使用法も教育する。なおCADについては、3年間のタイムテーブルに基づき教育しており、事後、年に2回復習と応用の研修を行っている。こうした教育により、高齢者の多くもCADを使いこなすことができる。



若年社員研修は、プロフェッショナルとしての仕事の基本動作の再確認、自立した仕事をするための知識やスキルのレベルアップを目指すものである。若年社員のうちに配置転換が行われた際には、新たな業務に向けての同じような新配置転換研修を受講することになる。

中堅社員研修は、マネジメントの基本を学び、職場のリーダーシップや部下の育成、チームワークやコミュニケーションについて学習する。なお、この階層には人事考課の第一次考課者であるグループリーダーも入ってくるため、人事考課者訓練研修も実施される。幹部社員研修は会社運営への参画のためのマネージャートレーニングであり、トータルマネジメント講習会は経営幹部に対するエグゼクティブ研修である。

一方、職能別教育訓練は、管理部、営業部、技術開発部、製造部の4つの部署別に、専門基礎、専門Ⅰ、専門Ⅱ、先端、の4つのレベルに分類し実施している。

たとえば、製造部の切削加工業務でいうと、その専門Ⅱレベルは、①新素材の加工技術、②超高速切断技術、③難削材加工方法、④マシニングセンターのカスタムマクロの応用、⑤マシニングセンターの三次元加工、から構成されている。

こうした職能別教育は毎年61コースにもなり、社員一人当たりの能力開発に対する費用も決して少ないものではない。また、自己啓発を促すものとして、各人が希望する講習会への受講援助、グループ勉強会支援、通信教育受講援助も行っている。

さらには、エンジニアリングという仕事から、社内だけに通用する専門知識や技術だけでなく、社会で十分通用する専門能力の習得の要請が強いことから、群馬大学などの技術セミナーや富士重工業をはじめ大手企業が開催する技術交流会などにも参加させ、自分の専門能力について、他社や業界における本人のレベルが確認できるようにしている。

このため、同社の負担する研修会費用や講師謝礼は、多いときは6年前の3,000万円、通常でも1,000万円にも達する。同社では、で

きるだけ教育に対する各種公的助成制度を活用するようにしているが、それでもこのくらいの額は仕方がないという。

また、外部研修だけで毎年述べ350人もの社員を出席させている。ある研修では、1回につき3日の出席を要し、それが年に7回開催されるため、これに出席させるだけで、1年のうちまるまる1ヵ月間は職場を離れざるを得ないことになる。

しかし同社では、会社から指示された割当業務を遂行するだけのタイプから脱し、時代変化に適応した専門技術・能力を涵養するためには、一定の予算と継続した拘束性のある教育システムが必要であると指摘する。

## ②「失敗予算」を用意する

ところで、予算といえば、同社にはユニークな「失敗予算」が用意されている。割当業務だけから脱し、時代の変化を吸収し続ける専門能力を蓄積することは、企業の技術力を強化し、大きな成果を生む。しかし、すべてがうまくいくとは限らない。新しい創造的、技術的試みには必ずといってよいほど失敗の過程があるからである。

このため同社では、失敗は成功の母の観点から、「創造的な取り組みならば、ここまでの失敗は許す」という失敗予算を組み込んでいる。その額は年間1,000万円を超える。失敗予算があればこそ、技術蓄積のある高齢者でさえ、安心して果敢に未踏技術分野に挑戦し続けていけるのである。

## ③職務能力マップ表

多岐にわたる教育カリキュラム、「失敗予算」と並んで、同社の社員に専門技術取得へ向かうインセンティブを与えるものに職務能力マップ表がある。これには、労働安全衛生法などが定める公的外部機関の認定資格と、製造部長が認定する社内独自資格の2つがある。前者が製造スタッフの場合で30以上、後者が31指定されている。

このうちの製造部長認定の社内資格は、職務遂行上とりわけ重視される。溶接、塗装、溶接非破壊検査作業など日々の製造その他の業務に不可欠な基本資格から、プロジェクト責任者や完成プラントの最終検査試験業務資格などの高度のものまで網羅されているから

である。

製造部長認定資格は、技術標準、製造標準、作業手順をテキストに上司などがOJTで教育し、レベルアップを図り、その知識や経験、技能・業務能力を社内資格・効果確認チェックリストで判定した上で付与される。こうした職務能力マップ表は、職場に掲示されていて自分の能力開発の目標がすぐに分かるようになっている。

#### 製造部長認定資格

購買製作要求(資格タイトル) 製作要図面の受け取り 作業指示購買要求書の作成 注文書(消耗品)の作成「製造計画書の作成実行責任担当者(プロジェクト責任者) 溶接作業(1か月以上) 塗装作業(1か月以上) ハンダ付作業(1か月以上) 焼きばめ作業 PT検査(浸透深傷試験) メガテスト 購買品受入検査(寸法及び形状チェック 1か月以上) 工程内検査(1年以上) 最終検査試験業務 計測機器、計測確認業務(Bランク Cランク、ノギス、温度計、三次元計測器 Dランク、直角定規 水準器) 門型マシニングセンター プローチ盤 CAM 3次元測定器

#### ④プロジェクトチームによる生産

また、同社の業務遂行方法であると同時に教育訓練の側面をもっているのが、同社のプロジェクトチーム方式。エンジニアリングという業態からして、同社の製品は受注による非定型の少量生産。これに対応するため同社では、営業部員をはじめ、管理部長、技術開発部員、製造部員の全部門からなるプロジェクトチームで対応している。1チームは基本的には6人で、常時8チーム程度編成されている。プロジェクトチームでは、製造部でいうと高齢者などベテランと若手社員が配されるため、高齢者は自然に指揮官、指導者として業務を遂行し、若手ができない技術があれば目の前でやってみせるなど、高い専門技術力の継承の場としても機能している。

プロジェクトチームの結成期間は通常1年から1年半が多いが、大規模なものでは5年も要したケースもある。製品が完成するとチームは解散するが、高齢者になると操業までのスーパーバイズを行うた

め、長ければ半年間の海外出張ということもでてくる。多い人では10回近い海外出張を経験した高齢技術者もいる。

### **(3) 作業施設等の改善**

前述したように、多岐にわたる能力開発の場が提供され、高度な専門技術の伝承が日常化されている富士エンジニアリングにあっては、それらの当然の帰結として、作業施設等に関する改善も数多い。

#### **①クレーンによる鋼材移動の安全対策**

従来、鋼材の切断機の受け口がクレーンレールに対して直角の位置にあった。このため、移動に際して鋼材が大きな弧を描き危険であった。そこで、切断機を天井走行クレーンのレールに平行に設置し直した。これにより、垂直・回転移動がなくなり、安全になった上に作業時間も短縮した。

#### **②ドリル刃部の研磨作業のレイアウト改善**

同社の現場では、担当する工程作業を秒単位、分単位のもまとった作業にまで分解してシート化する作業分析シートを作成し、作業改善に役立てている。切削機械に使用するドリルの刃部の研磨は、日常的に行わなくてはならない作業だが、これはその改善事例である。

すなわち、刃部の研磨作業を作業分解シートに落としてみると、工具置場やドリル棚から研磨機まで92歩、47秒も要していることが判明した。そこで、研磨機をドリル棚近くにレイアウト改善したところ、歩数にして全部で78歩、40秒の短縮が図られた。あわせてドリルもサイズ別に分類保管するようにしたため、目的のドリルを容易に探せるようになった。

### **(4) 安全衛生に関する改善**

同社の業務は、毎日が違った作業を異なった方法で行う、いわば非常作業の連続である。このため、労働災害や職業病の予防は、同社にとってきわめて重要な目標となっている。このため同社では、以下のような工夫をこらして安全衛生レベルの向上に努めているが、数年に一度くらいの割合で休業を伴わない、いわゆる赤チン災害が発生し、なかなか長期間の無災害記録の樹立が達成できないでいるが、諸活動

をより一層展開し、今度こそは無災害記録の樹立をと念願している。

#### ①月間目標と週1回のパトロール

前述のように、受注プラント製作にとってその危険度や危険箇所は毎日、毎時間変化する。そのため、きめ細かな活動を展開しなければ安全管理は進捗しない。このため、毎月安全衛生の月間目標を定め、それに沿った重点項目、実施項目を策定し、安全衛生委員会の下で、安全衛生パトロールを毎週1回の頻度で実施している。

パトロールは13の項目からなるチェックリストを用いて行い、正常、注意、是正の3評価でチェックする。注意事項が発見されれば職場に連絡し、注意を喚起する。是正事項については、早急に安全改善をする。

#### ②クレーンの始業時点検

同社では、重量物を運搬する天井走行クレーンによる災害は重大になりがちなだけに、有資格者により毎日始業前の点検が行われる。点検者の惰性的記入を防ぐ意味から、点検結果は1ヵ月の間掲示し続ける。

#### ③黄色の作業服

危険作業にはことかかない職場だけに、他の物品とたやすく区別でき、作業者がいることが目視で確認できるよう、目立つ黄色の作業服を制服にして災害ポテンシャルを芽のうちから摘み、あわせて清潔感を高めている。

#### ④定期健康診断の実施と事後措置の励行

産業医契約を行っている病院により、年1回の定期健康診断を実施している。受診率はほぼ100%。受診後の有所見者の事後措置の励行に注意しているが、配慮すべき対象者は現在みられない。

#### ⑤有機溶剤作業と効果的な局排装置の整備

受注製品は発注先の指定する色で塗装することになるが、それに伴い有機溶剤作業が発生する。大量生産であれば排気機能の完備した密閉ブースで作業できるが、同社の製品は、規格の異なる部品からなる大型プラントであるため、専門の場所では有機溶剤作業を行っている。しかし、効果的で局所排気能力の高いダクト装置を設け、

その上作業中は防毒マスクを着用しているため、有機溶剤にばく露することはない。

### ◆能力開発こそが明日をつくる

今般、同社では、自動車産業における究極ともいえる自動化率99%を誇る、世界初の生産ラインを開発した。これこそが、社員を家族と思い、全社員に多岐にわたる能力開発の機会を付与して高度技術の蓄積と、その次代への継承という経営戦略の上に咲いた花ではないか。どのような時代にあっても揺るぎない能力開発というメソッドを活用して高齢者と若年層の世代間の紐帯を強化して、社長をして「高齢者にいたいときまで、いていいよと」言わしめる職場を創出した富士エンジニアリングこそ、新しい時代の羅針盤ではあるまいか。

(エルダー2004年10月号)

*Chapter*

人事・労務管理等



# 高齢者に役割意識を持たせ 労働意欲向上へ

## 株式会社コウサイ

### ◆自動車不況に得意先を分散化

コウサイは従業員40人に満たない家族的な社風の会社だ。この規模はプレス加工業の平均的な人数でもある。同社を興して30余年、二文字弘人社長（昭和10年生まれ、66歳）は金属加工の技術を体得して、従業員3人とともに32歳で独立。「現場上がりで営業がいちばん苦手」といいつつも、その技術と誠意に信頼が置かれ、順調に得意先を増やしていった。

主力は自動車部品でシェアは約50%、ほかに農機具等を扱うが、現状は他社同様厳しく、ここ数年業績はやや下がり気味。「車は1社で100%ですが、値引きと数量変動が厳しくて見通しがつかない状態です。値引き値引きで、やってもやっても利益に結びつかない。今後もこの状況は続くでしょう。対策としては、車の比率を今の50%から30%に下げて、クライアントの分散化を図っていきます。下げた分は自社製品開発と経営努力でカバーしたい」。

### 会 社 概 要

|                                                 |
|-------------------------------------------------|
| 企 業 名：株式会社コウサイ                                  |
| 代表取締役社長：二文字弘人                                   |
| 本 社 所 在 地：岡山県岡山市竹原830-3                         |
| 設 立：昭和43年4月                                     |
| 業 務 内 容：自動車部品、鉄道車輛部品、農機具等の<br>試作、プレス、溶接、レーザー加工等 |
| 従 業 員 数：正社員33人、パート3人                            |
| 60歳以上の従業員数：3人                                   |



その自社製品の一つとして、焼き肉店の網を30秒で洗う焼網洗浄器を開発。金型から仕上げまで完全に一貫製作。シェアの10%以上を見込んでいる。

またここ5、6年は、新幹線その他の鉄道ブレーキを手がけている。ブレーキは走行距離で取り換えるため、品質検査は厳しいものの継続的な需要が見込める。

### ◆職人不足だが小所帯で合理化、質の高い集団に

同社は金型製作の別会社(有)ミツワ金型製作所を持ち、試作から一貫してできるのが強みだ。

しかしご多分に漏れずここでもかなめの金型職人が不足している。「仕事を覚えたら面白いと思うし、できた時の楽しさ、うれしさは大きいんだが、新卒も中途もなかなか人材がいない」。一人前の金型職人になるには10年かかる。腰を据えてやる気のある人材が来ないと技能を伝えるのが難しい。ミツワでも定年者が、これから出始める。

同社が加盟する岡山県金属プレス工業会専務理事・山田和市氏は言う。「社長は技術者で、プレスから金型からいろんな工程をやってきた。そのへんが若い経営者と違うところ。昔はそういう多能工がほとんどだった。ところが日本が急成長し出して、専門分化してからは、一つの分野に奥深い職人が求められた。そして今また昔に戻って多能工が必要とされている。違うのは、昔は広く浅くだったが、今は広く深い多能工が求められていることだ。ものづくりが昔に比べて複雑になってきたから。社長が仕事をとってくるのも、ウデ、ノウハウを持っているから、どこへ行っても相手が話を聞くのです」。

しかし、社長は外から職人を引っ張ってくる気はない。所帯を広げず、年月に任せて自然に人員を減らしていく。むしろロボットなどで設備の合理化を図り、仕事の質を上げて勝負するという。そのためにもアイデアを常に求めている。

「中小の生きる道は、少人数化、高効率、高付加価値化。合理的で生産性の高いやり方。それがよければいい人が寄ってくるんですよ」との山田氏の言葉に、二文字社長もうなずく。

## ◆高齢者には役割を持たせるのが活用のコツ

コウサイでも平成11（1999）年から定年退職者で出始めた。就業規則上では定年60歳だが、パートに切り替えて雇用を続けてきた。しかし、始めた当初は問題があった。パートになると年金との兼ね合いで給料が下がる。すると労働意欲が急激に低下し、勤務態度に表れる者が出てきたのだ。時間中に持ち場を離れる、生産が上がらない……。定年を迎える身分が変わったことで、責任感もなくなる。「周囲にも悪い影響を与え、高齢者は一生懸命やらないでも許されるのか、と従業員の不満も生じるし、前後の工程の人が迷惑する。呼んで注意した。結果、一人は直らないのでやめてもらいましたが、ほかはそれから直りました」。

そして「結局高齢者を活用するコツは年寄り扱いしないこと。楽なところに配置すると余計やらなくなる。後進の指導をしてほしい、と“先生”役を意識してもらうんです」と社長は精神面の「仕組み作り」を強調する。「もちろん高齢者のプラス面は多い。60代は多能工的な人が多いですから、どこの部署へ配置しても仕事がやれるんです」。

## ◆働き続けるのは自然なこと

プレスの窪田勝美さん（昭和15年生まれ、61歳）、羽納ヤス子さん（昭和15年生まれ、61歳）、溶接の難波基さん（昭和16年生まれ、60歳）の3人の声を伺った。そのまま働き続けるのはごく自然だったし、二文字社長の人柄もあり、3人とも、継続雇用の話が出た時、一も二もなく決めた。趣味も山登りやゴルフなど、みな体を動かすのに抵抗がない。

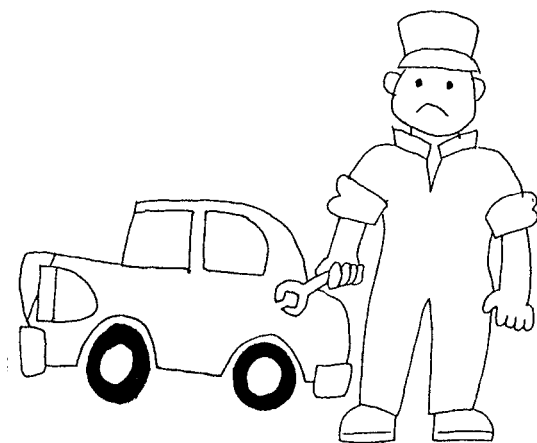
窪田さんは独立前の社長の部下だった。スポット溶接全般、プレスを経て工場長も経験した。勤務は20年以上になる。「（仕事が）好きだから出てきてる。ものづくりの楽しさはあるな。新しい仕事が来かな、と待ち遠しいこともある。だいたい年齢で（退職を）決めるのはおかしい。会社に迷惑をかけないうちはいつまでもやれるよ」。通勤はバイクで時速60キロ出して10分足らず、車に抜かれるのが嫌いだ、と若々しい。

難波さんも、プレス、レーザー加工、スポット溶接、試作と広く携わる。「試作は図面に基づいてやるんですが、コツコツ形になっていく喜びがある。品質検査もみんな自主的にやっていますね」と仕事を楽しんでいる。「定年後もそのまま通っているのが自然でした。仕事があると、リズムのある生活になる」。

羽納さんもプレス歴は15年以上。「働くことは元気に若こうに（若く）いられること。今は1年更新だけど、ここで働けなくなっても働くことはずっと続けたいです」。日常的に後進指導にもあたる。「プレスの場合経験より性格。飽きっぽいとだめ。集中力がないとね。女性の方がコツコツやるかな」。

「60歳過ぎても（能力は）急に変わりやせん。いくつになっても勉強しようという、新しいものに取り組む姿勢が大事。マンネリしとったらいかん」と窪田さんは働く高齢者にエールを送る。

（エルダー2002年7月号）



# 【 華やかな各種イベントを若者とベテランが 協働して支えるステージ制作会社 】

株式会社ステージユニオン広島

## ◆広島イベントとともに成長

広島県広島市にある株式会社ステージユニオン広島（太田正宣代表取締役社長）の活動内容を短い言葉で説明しようとする、ほんとうに難しい。それというのも、同社は、1974年に松本雅行現代表取締役会長が、有志数人と現業部として照明・音響部門を確立し、TV・舞台のプロデュース業務を開始して以来、その後の歩みは、まさに高度成長時代の広島県の各種イベントや文化事業の発展と共にあったといっても過言ではないからである。

例えば、同社がこれまでに取り組んできたイベント実績ひとつをとっても、ひろしまフラワーフェスティバル、宮島水中花火大会、国際アニメーションフェスティバル、西日本競技ダンス広島大会、全国都道府県駅伝大会、プロレス中継、広島交響楽団定期演奏会、成人式、広島市区民祭、原水爆世界大会、広島オペラ……と、とにかく数え上げれば切りがなく、しかも、それらのほとんどは、広島県内で行われているメジャーイベントばかりである。むろん、こうした大きなイベントは、当然大手の広告代理店を経由して同社は係わっているものが多いとは思われるが、それにしても大したものである。

そしてまた、当然のことながら同社のクライアントも錚々たるメンバーである。広島駐在の各官公庁および地方自治体、新聞社、テレビ局、広告代理店、百貨店、旅行代理店等の各社が名を連ねている。



ところで、同社のこうしたイベント上での実際の仕事内容とは、いふならばスポットで受注する大小様々な規模の、また多様な内容のイベントの企画、制作、構成、演出および進行の請負と、そして、それらに関連する舞台照明・音響プランの設計施工ということになるが、実は同社はその他にもまた、例えば広島プラザ、広島郵便貯金ホール、広島文化財団（アステールプラザ）、広島全日空ホテルなどという広島県内の名だたる施設の劇場、ホール、あるいはホテル内の照明・音響機器の操作など舞台装置の設備運営をもまかされていて、その上、それらに必要な人材派遣も行っているのである。もちろんまた、ここでも各契約先の常設会場で行われるイベントの企画制作等についての同社への依頼もある。

つまり、同社の現在の営業活動とは、「音響・照明・ステージ制作・劇場・ホール・ホテルの管理・アミューズメント事業・各種イベント・放送番組等の企画制作」とでもいうべきほどに商売の間口は広がっているのである。しかも、そうしたものの各クライアントのオーダーは、これまた各社それぞれで要望が違い、実際同社がこれまでにこなしてきたイベントは、その内容面からみると、それこそ「ゆりかごから墓場まで」ではないが、若いお客さまとしては保育園や幼稚園の記念式典から、他方では会社の社葬や県民葬などと、まさに多岐多様にわたっているのである。

## ◆職場改善の問題点と高齢化の現状

さて、同社の田中一由（かずよし）専務取締役によれば、同社のようなイベント制作会社の仕事とは、まず企画段階でクライアントをリードするだけの時代を先取りした鋭い感性と斬新なアイデアが求められる。また他方で、各種イベントの開催に際しては、舞台の制作、照明・音響の機器・機材の搬出入、設営と撤去、あるいは操作や管理を担当するために力仕事も必要とされる。そして、イベントの開催中となれば昼夜、あるいは会場の屋内外にかかわらず、限られた時間内で準備し、その上、タイムスケジュールどおりに進行させること、あるいはまた何かトラブルのあった時には機動力をもって対応するこ

となどが求められるので、一般的にはまず同社のような職場は若者向きとされているのだろうけど、実際には決してそうばかりとはいえないのだという。

というのは、各種のイベントを挙げるうえで最も重要で、田中さんたちが最も注意を払っていることは、実は、まず「安全第一」にイベントを進行させ終了させることなのだという。例えば舞台ややぐらの組み立てが悪ければ崩壊事故だって起こるわけで、それは自分達関係者ばかりでなくイベントに集まってきてくれた一般の人たちさえも事故に巻き込む可能性がある。「安全第一」という言葉は田中さんたちにとっては決して空念仏ではないのである。あるいはまた、照明の当て方を間違えれば発熱によって火災だった発生する。したがって、田中さんたち業界の専門家達にしてみると、イベント事業を立ち上げるということは、実はそうした事故防止に細心の注意を払うことの方がより大切な仕事であり、それには豊富な経験が何よりも大切で、そうした経験を積んだベテラン高齢者のサポートがどうしても欠かせないのだという。

ところで、同社の現在の総従業員数は59人で、そのうち55歳から59歳までは2人（3.4%）、60歳以上が3人（5.1%）である。そして、平均年齢はおおよそ35～36歳位だというから、我々外部の者からすると同社の場合はまだ高齢化対策などは必要がないように思われるのだが、この点でも中に入ると事情は少し違うようだ。

というのは、前述したように同社のような仕事は世間的には若い人向けのイメージが強く、実際に若い人の就職希望者も多かったという。そこで同社のこれまでの人材確保も若年層を中心に行ってきたのだそうだが、今日の少子化の進み具合の問題は、だんだんとそうした若年者の新規採用を難しくしてきているそうなのだ。またそれに加えて、同社のような業界の仕事は表面的には派手そうに見えるが、実際には3K的な職場条件が多いということもあって、若い人がなかなか居着かないという問題もあるという。

その一方、これはどの会社やどの業界でも同様のことだが、同社でも在籍社員は年々中高齢化している。できれば中高年社員の熟練技能

は少しでも早く若い人達に伝承し、中高年社員には、イベント事業ではより重要な仕事である「安全管理」の業務に専心してもらいたいと考えるのは当然のことであろう。

つまり、同社の高齢化対策というのは、在籍社員が年々中高年高齢化してゆくなかで、中高年齢社員だからこそ将来については心配することなく安心して「安全管理」という最重要な部分の仕事に専念してもらいたい。また、現場の第一線の作業については、少しでも早く彼等の熟練技能を伝えられる若い人たちが入社するだけでなく、長く将来にわたっても定着してもらえるような職場の改善対策を実施したいというものである。

## ◆職場改善の進め方と会社経営の課題

では同社は、こうした若年社員の確保と定着化対策を含めた高齢化対策とういものを、どのように実現しようとしているのだろうか？実は同社の場合、答えは案外簡単で、足下にあったとも言えそうなのである。

それというのは、バブル崩壊後の構造不況の影響は、同社のようなイベント業界を直撃した。各種イベントの開催回数は減少し、あるいは規模の縮小や予算の削減が相次いで起こった。そんなわけで、経済成長時代は飛ぶ鳥を落とす勢いで仕事を拡大してきた同社も、2,000年を迎えると、さすがに経営の生き残りをかけて、新しい時代に対応する経営体制の変革に取り組むことになったのだが、実は、まさにこの会社の活性化対策の取組みこそが、同社の高齢化対策と若年者の人材確保対策を同時に実現するものでもあったのである。

すなわち、同社は2,000年（平成12年）の後半に入り、社長の陣頭指揮のもと、新たに設置した「経営企画室」が中心となって事業全般を見直し、『効率性の追求と活力ある人に優しい職場の創造』という新しい経営ビジョンを掲げ、次の課題に取り組むことになったのである。

- ①戦略機能の欠如と不明確な業務分担、役割責任を解消するため、経営企画室を中心とする戦略機能の強化と組織の再編成、業務分掌の明確化を図る。

②オフィス等の分散配置による非効率性（意思の疎通が悪く決定事項が遅れるなど）、社屋の狭隘化、老朽化からくる劣悪な職場環境を解消するため、新社屋を手当てし、オフィス等を集中する。

③熟練技能の円滑な伝承の欠如を解消するため、計画的な技能の伝承に取り組む。

④年齢・勤続等、属人的な基準の不平等な人事・賃金制度を見直し、成果・業績主義による公平な人事・賃金制度に再構築し、社員の活性化を図る。

⑤雇用の安定と生涯福祉施策との一貫性を高めるため、定年後の継続雇用制度の改善と選択肢のある雇用形態・雇用条件を策定する。

つまり、同社の新しい経営ビジョンとは、優良企業の企業事例の中にはかならずと言っていいほど見受けられる「すでに在籍している高齢者が働きやすい職場は若い人にも働きやすく、その高齢者が生き甲斐を持てる職場は若い人も生き甲斐を持て、長く勤めたいと考える職場になりえる」という同じ経営哲学に裏打ちされた改善ビジョンだったのである。

したがって、同社のこの職場改善計画は、ちょうどその頃、高齢者に配慮した職場のバリアフリー化のために必要な環境改善の助成金である「高年齢者のための職場バリアフリー助成金」制度の目的とも合致するところであり、同社の職場改善計画は、この助成金の受給決定もあり、より弾みのつくところともなった。以下は、その中の主だった改善事例である。

## ◆事例1．定年後の処遇

同社の定年年齢は、以前より「満60歳とし、定年に達した年の誕生日をもって自己退職とする」となっており、この点については変更はなかった。しかし、定年後の取扱いについては、以前は「定年に達した者でも業務上必要があった場合は、会社は本人の能力、成績および健康状態などを考慮の上、あらたに採用する」という規定であったのが、2001年（平成13年）3月には「定年に達した者で希望者全員を嘱託として、定年退職日の翌日に再雇用し、1年更新で満65歳まで雇用する」



と改定、届け出をした。これは、同社のような社員の平均年齢が35～36歳と非常に若く、しかも各人が腕に自信のある技能専門職の集団であつても、やはり将来の自分達が高齢化した時の身分の安定については大きな関心を持っていたため「雇用の安定と生涯福祉施策との一貫性を高めるため、定年後の継続雇用制度の改善と選択肢のある雇用形態・雇用条件を策定」したのであつた。

## ◆事例2．人事・賃金制度でトータル人事システムと成果・業績主義による年俸制を導入

これまでの同社の人事・賃金システムは、終身雇用制度と年功序列制に基づいた日本的経営システムのもとに運営されていたが、社員が従事している職務と各人が発揮する能力、それと処遇という3つの関係がバラバラであつた。また、概して年齢・勤続年数に応じて右肩上がりの昇給を行ってきたため、社員の高齢化によって人件費総額が押し上げられ、人件費コストの上昇に苦慮するという状態にもあつたという。

そこで、同社では、「年齢、勤続年数など属人的な基準の不平等な人事および賃金制度を見直し、成果・業績主義による公平な人事・賃金制度に再構築し、社員の活性化を図る」ことにした。具体的には、①社員等級制度の再構築（経験・技術・責任の度合いにより区分を検討中）、②目標管理制度の導入と人事考課制度の整備（各セクションの課長を中心に職務分析や自己診断表を検討中）、③人材育成・活用制度の整備（日本照明家協会の研修会の利用やOJT教育の充実）、④賃金制度の再構築（年俸制の導入）という4つの柱を立て、これらを社員等級制度を軸に目標管理制度と人事考課制度で職務遂行能力、成果・業績をとらえる制度を構築し、さらにそれをコアシステムとして、人材の育成（ジョブローテーションや技能伝承）、活用（世代別従事職務の棲み分けや出向制度）、それに処遇（成果主義の反映した賃金制度（年俸制））について、それぞれをサブシステムとして有機的に機能させるトータル人事システムを構築しようとしている。なお、平成15年より年俸制をすでに導入済みである。

### ◆事例3．選択肢のある雇用形態および労働条件の設定

前述したように、同社の業務内容は各クライアントからのオーダーがテーマも質も量もともに多種多様なので、それぞれのイベントの企画段階においては、クライアントをリードするような時代を先取りした鋭い感性と斬新なアイデアが求められ、どうしても裁量労働型の勤務体制になってしまうが、他方では、各種イベントの開催前後には、機材の搬入・搬出、設営・撤去作業を短時間で処理する動機性も求められる。またイベントの開催中には昼・夜、屋内・屋外を問わないといった不規則性の強いものなので、同社としても年来こうした実情にそった勤務方式を模索してきた。

そこで、同社では今回の改定案としては、次の4つの勤務体制を検討している。

- ①変形労働時間制による勤務（労基法第32条の4、労基法第32条の4の2）
- ②裁量労働制による勤務（労基法第38条の3、労基法第38条の4）
- ③定年後の嘱託契約者の短時間勤務制
- ④定年後の嘱託契約者の仕事の繁閑による希望出勤日数および短時間勤務制（ワークシェアリング勤務を想定して）

なお、現在の同社の勤務体制は、1年単位の変形労働時間制を採用しているという。幸か不幸か現在の不況下では、1年2000時間の勤務体制で間に合っているそうである。ただし、今後景気が回復してきた場合には裁量労働制の導入を考えなければならないと考えているが、現行法の枠内では、まだ同社のような職種となると、対象業務とはだいぶ隔たりがあるため同社でも検討をしているところである。

### ◆事例4．新社屋を手当てし、本社と技術センターを統合

バブル崩壊後の構造不況の影響はイベント業界を直撃したため、創業以来順調に業務を拡大してきた同社も2000年を迎えると、会社の生き残りをかけて新しい時代に対応するための経営体制への変革が緊急の経営課題になった。そしてこの時に、新たに設置した「経営企画室」が中心となって事業全般を見直し、「効率性の追求と活力ある、人に優

しい職場の創造」という新しい経営ジビョンを掲げ、5つの課題に取り組みはじめたのであるが、そのハード面の改善対策を代表するものが、この新社屋の手当て（リース契約）とオフィスの集約化であった。

すなわち、同社では2000年11月に新社屋(2518㎡)を広島市中区光南に手当てし、本社・事務所、技術センターを統合した。また、その折、事務所の新設にあたり、本社・事務所部分のバリアフリー化と人に優しい職場環境および作業効率の向上を念頭に、次の改善を図ったのである。

- ①室内を衛生的にするため土足を禁じスリッパを使用。
- ②室内移動を楽にするため段差を解消。
- ③室内の照度が旧事務所・技術センターは平均830ルクスであったのを、1350ルクスに改善した。また、個人デスクにも補助照明を付けたので、照度不足による作業ミスの解消、眼精疲労の改善、肩凝りの軽減等の効果があり、作業効率が向上した。
- ④ナンバーディスプレイ、PHS子機、FAX・コピー機等付きマルチビジネスシステム電話器を導入し、作業効率を改善。
- ⑤手すりを階段の両側に設置。
- ⑥OAフロアーの設置により、室内配線等のバリア解消による作業の効率化。
- ⑦事務所を倉庫内に設置したため室内に窓がなく、空調のために空調機を設置した。
- ⑧更衣室・休憩室・シャワールーム等を設置した。それまでの旧社屋は狭隘なため、更衣室も休憩室もシャワールームもなく、トイレさえも男女共用の状態であった。今回休憩室が設置できたので、ドライバーの仮眠も可能になり安全運転につながり、また、夜間到着の社員の仮眠もできるようになり、健康管理面での効果も期待できるようになった。

#### ◆事例5. 各種機材の搬出入、保管、格納、機材のメンテナンスのために移動用機械の導入

社屋移転前の技術センター(726㎡)のうち機材倉庫は551㎡と狭く、

機材の搬出入作業では移動用の機械などは導入できず、すべて手作業によって積み降ろしをしていた。また、重量物の機材等は、トラックのゲートリフトを使って作業をしていた。

しかし、新社屋の倉庫部分は2300㎡であり、それまでの倉庫より4倍あまり広くなった。そこで、同社で、この移転を機会に労働時間の短縮、安全性の向上、作業の効率化、あるいは機材のメンテナンスの効率化を図るために、環境に優しいバッテリー・フォークリフトを導入した。なお、同社では、このバッテリー・フォークリフトの操作員として、別の会社を定年退職した61歳の照明技術者を1人採用した。

(エルダー2004年8月号)

# 【 高齢者と若者のミックスワークで、 土木技術を高度化 】

株式会社山村組

## ◆高齢化が若年者と高齢者の共働を生む

桜の名所として知られる奈良県吉野町に本社を置く「株式会社山村組」（山村益市社長）は、昭和29年9月に土木業として創立され、この土木工事が全体の業務の70%を占め、その他建築工事、舗装、山の法面保護緑化、造園を業務としている。

創業当時は、社員4人で、自宅の一部が事務所だったため、社員のための厚生施設などもなく、企業としてのイメージ、社員の健康管理など課題は山積みしていた。先代社長から現社長に引き継がれてから近代化が図られ、昭和58年に業務の拡充を行い、有資格者を含め社員も11人に増加、業界の企業ランキングにもAランクに位置付けられたのを機に、昭和63年に株式会社に改組した。

当時からすでに60歳定年制を導入し、その時も、就業規則にはなかったが、65歳までの勤務延長を認めていた。そのため社員の高齢化は進行していた。その後、経済不況のあおりを受け、受注量が減少。その影響で若年者の採用ができなかったことから、高齢者の比率は一層高まっていた。

しかし、同社は、ここで考え方を切り替える。会社にとって、高齢者の技術・経験は、何ものにも代え難い財産であるという考え方から、高齢者の働きやすい職場づくりに取り組むようになったのである。

平成12年には、定年制の見直しを図り、65歳まで、正規社員として勤務延長する制度を就業規則に規定した。当初は、65歳定年制の導入を検討する予定だったが、あまりにも景気の先行きが不透明な環境にあることから、定年延長は見送り65歳までの勤務延長にとどめた。定年後は、賃金がダウンすることになるが、このダウン分を資格取得による手当で補い、定年時の賃金を維持することとした。

同社は、この時に、新たなシステムを生み出す。同社の40歳以上の社員は、すべて業務に関しての資格保有者である。高齢者の熟練技能と豊かな経験をいかに活かし、それを若年者に伝承するか。そのシステムとして、高齢者と若年者をセットにした業務の班編成を導入したのである。この班編成によって、会社全体の技術レベルが向上し、コストも大幅に削減されたという。

また、高齢者の体力と安全確保をするため、工事現場でもっとも重労働となるバックホウのバケット変換に油圧アタッチメントを6台すべてに取り付け、作業の能率と安全を確保するなどの改善を行っている。

同社のこの改善事例は、地域に生きる企業の命運を、高齢者と若年者のベスト・ミックス・ワークに託したものであり、高齢者の活性化と若者の雇用をどうするかという課題に悩む多くの企業の参考となるものである。

## ◆企業の沿革と従業員の高齢化

同社は昭和29年9月、奈良県吉野町に4人の社員で土木業を創業したのが始まりである。現在は、土木工事・建築工事・舗装・山など傾斜地の法面保護緑化、造園を主な業務としているが、土木工事が全体の70%を占める。創業当時、自宅の一部を事務所としていたので、汚れた作業着での商談が常態で会社のイメージも悪かったばかりか、社員のための厚生施設等もなく、冷暖房機、換気等も不十分で、社員の健康管理等検討すべき課題



が多かった。

昭和54年に先代社長から現在の山村社長にバトンタッチされ、昭和58年に建築・管工事許可を始め、舗装・塗装・浄化槽工事業と業務の拡大に伴い、有資格技術者を含め社員数も11人に増加し、業界における企業ランクもAランクに上昇してきたことから、昭和63年11月に株式会社へと組織変更を行った。

当時すでに、60歳定年制を導入しており、さらに希望者のうち会社が必要と認めた者については、65歳までの勤務延長を認めていた。社員の増加に伴い、高齢化も進んでいたこともあり、事務機器類、建設作業機器等の導入を図っていたが、木造造りで作業場も狭く、設備も不十分なため、たこ足配線等によるトラブルや機器操作等が未熟であったこともありトラブルが続出した。

その後、経済不況のあおりを受け、建設業界でも、受注の減少等が影響し、特に、若年者等の新規採用を見送らざるを得なくなり、そのため、高齢者の占める比率は一層高くなってきた。

現在、社員20人のうち、55歳以上の高齢者は6人、30%を占める。このうち、60歳定年後の高齢者は2人、10%となっている。現在の最高齢者は、62歳である。

55歳以上の高齢者が30%を占めているのであるが、後述する同社の改革などによって地元工業高校から在学中にアルバイトとして同社で働いていた若い人たちが、そのまま社員として採用されるといったこともあり、20歳代から50歳代まで、各年代層が均等に配置されているバランスのとれた構成となっている。

土木、建築といった業界は、事務部門、現場部門ともに日進月歩での技術レベルの向上が求められている。とくに、この業界の技術は、現場に最適な工法を選択して事業をスピーディーに達成していくことがコストの削減につながることであり、新しい技術だけでなく経験というものが必要となる。同社が「高齢者の経験・技術力は何ものにも代え難い財産」と捉えるのは、この意味である。

その経験に基づいた技術を若い世代にどう受け継いでいくか。これが同社の将来を決めるポイントになるわけで、その時に、このような

各世代がバランスよく配置されているといった年齢構成があるかどうかは条件になるのである。

この条件がそろっていたからこそ、高齢者と若年者の班編成による若者と高齢者のベスト・ミックス・ワークが実現できたのである。

## ◆改善の背景と進め方

この業界は、きつい、汚い、危険のいわゆる3K職場の代表的なイメージがあり、これを打破するとともに、60歳定年以降も働ける職場を目指して改善に取り組んだ。その主たる取り組みとして、①定年制の見直し、②人事管理面の見直し、③社員の健康管理、特にメンタルヘルスシステムの充実、④機器等の導入による作業設備、環境の整備・改善などソフト・ハード両面から課題の解消を目指した。

これらの整備改善は、すべて月1回、社員全員が本社ミーティング室に集まり、全員の意見を出させたうえで、最終的には山村社長が決断するかたちで行われている。

## ◆改善の内容

### (1) ソフト面の改善

#### ①継続雇用制度の改善と、高齢者と若年者の班編成によるベストミックス体制

同社では、60歳定年制以降の継続雇用を検討するに当たって、定年以降、多少賃金がダウンする処遇問題と、屋外作業が主体であることから、加齢による体力負担が懸念され、労働災害を防止するための安全面の課題を、いかにクリアーするかが大きな問題であった。そこで能力開発、作業施設、職場環境の改善等により、65歳までの継続雇用を含めた制度改善に取り組んだ。

60歳定年制から65歳定年制への改正に向けた取り組みもすべて、社員ミーティングの中で検討した。この社員ミーティングで出されたアイディアの一つが、高齢者と若年者のセットによる班編成のベストミックス体制である。

同社の40歳以上の社員は、土木施工管理技士の2級以上の資格を全



員が取得している。高齢者と若年者のセットの班編成によるベストミックスは、若年者にとっては、高齢者の知識・経験を継承できるチャンスであり、企業としても全体の技術レベルをアップさせることにつながる。

このベストミックス体制のもう1つのメソッドが、加齢による体力負担の軽減である。つまり、中高年齢者を職長とする体制は、体力に比重がかかる作業を若年者が負担し、高度な技術豊富な経験が求められる部分は中高年齢者が担当する体制作りを行ったのである。

定年以降の継続雇用を検討する際の第二の問題は、賃金ダウンの問題である。しかし、同社は60歳定年を迎える高齢者には経験に裏打ちされた1級土木施工管理技士の国家資格を取得させ、資格手当によって、賃金が低下することなく、定年到達時の雇用条件を維持し、全員65歳継続雇用制導入の実現を図ることができた。

この継続雇用制度の導入により、ア．高齢者の労働意欲の向上、イ．若年従業員の技術力の向上、ウ．企業としては、現場コストの削減、工期の短縮といった成果が得られた。

## ②資格取得の推進

近年の建設業において、土木施工管理技士・建築施工管理技士・建築士等の国家資格取得者が、特に重宝され再就職に際しても有利となっている。同社においてもいかに有資格者を増やすかが課題となっていた。しかしながら、現場施工管理能力を持つ中高年齢者層がいわゆる「職人気質」へのこだわりが強く資格取得に対して、消極的な傾向があった。

そこで、企業として、有資格者を新たに雇用することなく、いかに現社員のなかから資格者をするかを検討した。

改善策としては、資格手当の支給を図ることとし、特に、2級資格者に対しては一月当たり5,000円、1級資格取得者には1万5,000円をそれぞれの種目単位で支給することとした。

また、資格取得のためには、一定のカリキュラムの講習等の受講が義務づけられているが、収入面への影響から敬遠される傾向にあった。このため、社員教育という位置付けにより講習費用は全額会

社負担とし、さらに有給扱いにしたため、若年者はもとより、60歳定年を迎えた高齢者が、1級土木施工管理技士の国家資格を取得し、その他の中高齢者も資格を取得すべく勉強に励むなど、会社全体のレベルアップが図られた。

このことから、60歳定年時に賃金ダウン分は、資格手当により、ダウンすることなく、定年以降も賃金水準を維持できることとなった。

### ③健康管理体制の見直し

社員の健康管理については、年1回保健所を利用して一般検診を実施してきたが、結果を受けての対応は本人まかせで、作業終了後の飲酒が慣行のようになっていたため、40歳以上の社員にあっては全員が血圧、肝機能障害等の再検査を指示されるという状況であった。

また、現場における社員の休憩施設等は整備していなかったもので、屋外や車内で休憩をとる状態で十分な休憩・休息等も取れない状況であった。

そこで、健康管理の見直しにより、平成14年度から40歳以上の全社員について人間ドックを受診する方法に切り替えた。さらに、医師や保健師による健康指導・生活指導を強化し、社内ミーティングにおける健康管理の徹底を呼びかけ個人別に注意喚起に努めた。

この結果、健康維持に対する認識が高まり、再検査の対象者の減少につながった。

## (2) ハード面の改善

### ①新社屋を建設

昭和29年創業以来事務所は、社員の増加と事務機器類の導入により手狭な上に、無理な配線、喫煙等による事務所内の美観低下等も懸念されていた。また、書類や、精密機器の保管状態も飽和状態であり、急いでつまずいたりというトラブルも続出していた。

そこで、平成14年の社屋新築にともない、建設業のイメージ（汚い、きつい、危険）を打破した木造建築のモダンな社屋を新築した。この社屋は、社員からの要望を受け、シャワールーム、更衣ロッカールームの設置、トイレスペースの拡張、換気設備の完備、OAフ

ローア設備による美観の向上を含めた作業環境の大きな改善を行った。

また、現場休憩所については、仮設ハウスが建設可能な限り設置するとともに、冷暖房設備を完備し、社員が十分な休憩をとれる環境作りを行った。

この結果、心身ともにリラックスできる設備改善は、社員の健康維持と併せ、作業能率のアップとなった。

### ②発電機等の改善

現場作業で発電機・転圧機・小型不整地運搬車等のエンジン始動は、手動方式で、一定以上のスピードと力でロープを引っ張り始動させるタイプで、瞬発力が要求されることから、スムーズにスターターが始動しない等体力の消耗が大きく困難な作業であり、高齢者にかかる負担が大きかった。

そこで、平成元年から、エンジン始動がオートセル式の機械に入れ替えを行った。これにより、キー操作のみで処理工程が大きく改善され、体力の負担が軽減されたことはもとより、処理時間の大幅な短縮という成果をもたらすこととなった。

### ③フォークリフトの導入

倉庫内の資材の積み下ろし作業は、クレーン車を使用するスペース等がないため、人力によらざるを得ないことから、重労働であり作業能率もあがらなかった。

また、人力で対応できない資材・機器類は現場空き地等の屋外に放置するため盗難、風雨による機器類の腐食や故障等のトラブルも続出し、資材についても雨ざらし等による品質の低下等による経費の負担がかさむ状況であった。

そこで、機材等の積み下ろし作業用として、フォークリフトを購入。機械による大型機材や重量のかさむ資材等の移動作業が改善され、作業員への負担軽減はもとより、作業能率が向上し、さらに機器類資材の保管状況が改善されたことにより、コスト削減にもつながった。

### ④バケット交換作業の改善

バックホウのバケット交換作業は、人力で止めピンを抜き、バケットを取り替える方法で、所定の部分に納める作業は、容量に比例して重量、サイズも大型になり、3人がかりで、20～30分の時間を費やすこととなり、猛暑の時期には過酷で、体力の消耗が激しい作業であった。

そこで、バケットを自動で交換できる油圧アタッチメントを大型のバックホウ6台すべてに取り付け、バックホウから降りることもなく、運転席からの遠隔操作に変わり、処理に要する時間も2分と大幅に短縮した。また、必要人員の減少と、作業能率のアップ、作業の安全対策の向上にもつながった。

(エルダー2004年10月号)

# 【 高齢者と若者のベストミックスで、 企業業績をアップ 】

オーエムエンジニアリング株式会社

## ◆高齢者と若者のペア労働システム導入

新潟県長岡市にあるオーエムエンジニアリング株式会社（小林喜八郎社長）は、立て型旋盤の製作メーカーとして名高い株式会社オーエム製作所の子会社である。同社は昭和46年3月に高齢者の別会社として発足し、その後も順調に工作機械の修理やアフターサービス業務など長岡工場の仕事を補完する業務を中心に発展してきたが、平成14年3月、同社は一変した。

それは、親会社のオーエム製作所が構造改革の一環として長岡工場の機械加工部門を分社化し、これを引き受けたからである。同社は、これを積極的に捉え、外販営業を強化するとともに、各種機械部品の機械加工、特に大型機の機械加工や修理事業などへの積極的展開を図った。その結果、同社は、それまでと同じ人間で、同じ職場、同じ機械を扱いながら1年後には、新体制の下で不採算部門を黒字部門に転換するという快挙を成し遂げてしまったのである。しかも2年目の昨年末と、今夏のボーナス額は共に親会社を上回る実績を残した。

しかも、分社化当時にとった同社の主だった職場改善策をみると①定年年齢を65歳にした。②それによって技の伝承をより促進するためにベテランと若い従業員とのペア作業を行っている。③賃金は年金との併用で60歳時のベースを確保している。④60歳以降も退職金の掛け金を会社負担で行っている。⑤60歳以降家族の病気などでフルタイム勤務が難しければ、一人親方制度とも呼ぶべき制度を導入して事情のある高齢従業員の雇用を確保した、などといったものであって、決して過激な改革活動を行ったものではない。

しかしまたその一方で、こうした一見ごく当たり前に見える職場改善策を小林社長が実施した背景には、次のような深い読みがあったこ

とも事実なのである。

それは、同社の従業員は親会社のオーエム製作所の出身者がほとんどなので、もともとが工作機械製造の技術者集団である。したがって、「モノづくりの匠」とでも称される人たちが多くいわけで、これらの匠達の技というものは、60歳に到達したからといって鈍るものではなく、かえってレベルアップする。だから小林社長は分社時を機会に、高齢者の技能集団の活用を考え、ごく自然に定年年齢を65歳にしたのである。

そしてまた、この定年年齢を延長することで、同社のベテランの余人をもって代え難い技術力と、若い従業員の潜在能力の可能性とをペア労働システムで組み合わせることによって、同社はより一層の生産性の向上を図り、さらには技術伝承力の強化をも果たすことができた。現在、同社では、それまでの本社の仕事に加え、外販実績が30%も占めるようになっているのである。

グローバル大競争時代ということで、わが国の製造業の高齢者従業員の雇用状況は極めて厳しいものになっている今日、同社のこうした成功事例は非常に注目に値するものである。特に、同社が、高齢者の人事費コストが高いからといって切り離された不採用部門を、そのままの人員を使って、しかも、高齢者と若い人とのペア労働システムという古くて新しい働き方を導入することで、たった1年後には黒字体制へと転換してしまった実績は、それは、たとえ業界業種が違ったとしても、今後の高齢者雇用のあり方に大きな示唆を与えているものと思われる。

## ◆企業の沿革と従業員の高齢化

新潟県長岡市にあるオーエムエンジニアリング株式会社は、立て型旋盤などの工作機械メーカーとして有名なオーエム製作所の子会社である。

同社の創業は昭和46年3月で、当時はまだ本社工場の定年年齢が55歳時代で、長岡工場の技能の温存が目的で定年退職者を再雇用し、社名を「オーエムナガテツ株式会社」として高齢者雇用の別会社組織と

して発足した。仕事の内容は、組立、サービス業務であったが、その後、昭和62年9月には社名を現在の「オーエムエンジニアリング株式会社」と変更し、業務内容も工作機械の修理やアフターサービス業務の充実に力を入れてきた。

ところが、平成14年3月に、同社の性格は一変する。それというのは、親会社の構造改革により、同社はオーエム製作所長岡工場の機械加工部門を引き受けて吸収し、それまでの親会社の業務に加えて外販営業を強化するとともに、各種機械部品の機械加工、特に大型機械加工や修理事業などへの積極展開を図ることになったのである。

会社の所帯も、それまでは20人という小所帯であったが、この改革で、機械加工部門から倍の40人が入社し、社員数は一気に3倍の60人にもなった。2年後の現在、同社の総従業員は54人で、55歳以上の高齢従業員数は20人（37%）、そのうち60歳以上は11人（20%）である。また、同社の定年年齢は65歳で、定年後も、一人親方制度ともいえるべき同社独特の制度があり、これを利用すれば本人が希望する年まで働くことができる。現在の同社の最高年齢従業員は68歳である。

## ◆改善の背景と進め方

平成14年3月に、同社は創業以来の大変身を遂げた。しかも、その変身の実態は、親会社の都合で本社工場機械加工部門をそのまま引き継いだもので、その移籍された機械加工部門の従業員の立場からすれば、働く職場も同僚も、また扱う機械もそれまでとまったく同じで、職場環境は従来と何一つ変わっていないのである。変わったのは経営体制だけである。

しかし、同社の場合、そうした荒治療の対策などは一切することなく、たった1年後には、黒字経営に転換してしまったのである。しかも、2年目の冬のボーナスや今夏のボーナス額では、親会社を上回ったのである。

小林社長は、「ウチでは特別な改善対策など何もやっていません。ウチの職場改善対策はごく普通の自然なもので、定年年齢を60歳から65歳まで引き上げて、高齢者のベテラン従業員を温存し、このベテラン

従業員と若い人をペアで組ませることで生産性を向上させる一方、技術伝承力の強化を図ろうとする対策をとった」という。

同社の従業員は親会社のオーエム製作所の出身者がほとんどなので、もともとが工作機械製造の技術者集団である。いうなれば「モノづくりの匠」とでも称される人たちが多いので、従来から、これらの匠達の技というものは、定年の60歳に到達したからといってけっして鈍るものではなく、かえって益々冴えわたってくるとさえ考えてきたという。だから、小林社長としては本社工場機械加工部門の吸収時の折にはためらうことなく、それこそごく自然に定年年齢を65歳にしたのである。

そして、この定年年齢の延長によって温存できるベテランの、余人をもって代え難い技術力と若い人とをペア労働で組み合わせることで、同社は今後さらに一層の生産性をあげ、それに技術伝承力の強化をも果たすことができれば、同社の将来性は十分に見込めると判断していたのだという。事実、結果はそのとおりとなった。現在、同社の売り上げは、それまでの本社の仕事に加えて、外販実績が30%も占めているそうである。

ただ、ここで誤解を生みたくないのであえて言及しておきたいが、同社のような金属部品加工業の場合、たとえ自社でどんなに生産体制を整えたところで、実際に外部の顧客からの加工注文がなければ、いくら外販実績を上げたい思ってもどうにもなるものではない。その点では、やはり同社の場合、本社長岡工場の機械加工部門であったというブランドの力が大きいと思われる。

オーエム製作所長岡工場機械加工部門、すなわち、現在のオーエムエンジニアリングは、経営体制がどのように変わろうとも、大型機械部品の機械加工分野においては全国でも有数の技術者集団である。そしてまた、同社が扱っている製品やそれを生み出す機械設備は、全国でも数少ない大型機械設備であるため、同社への大型部品の機械加工の要請は全国各地から注文があるそうだ。

また、同社の仕事の内容がこの大型部品の機械加工であることは、ベテラン高齢技能従業員が技能をもって活躍できる職場の重要な条件



にもなっている。というのは、同社のような大型の金属部品を加工する職場では、普通の機械部品加工職場でよく見られるような製品移動時に生じる力仕事の発生は一切ないからである。同社では、製品の移動は、大型部品であるため、すべてクレーンによって運ばれているので、たとえ高齢従業員といえども、生産性の問題は、あくまでも本人の技能力次第になるというわけである。

いずれにしても、こうした諸条件の中ではあるが、同社がたった1年間という短期間のうちに本社の不採算部門を黒字体制に転換させたということは疑うことのない事実である。そして、それはまた、同社のこうした成功事例が、今日のように経済社会がグローバル大競争時代であり、わが国の製造業の高齢従業員の雇用状況が極めて厳しいものになってしまっている現在、非常に注目に価するものであることも間違いない。特に、同社が、高齢者と若い人とのペア労働システムという古くて新しい働き方を導入することで快挙を成し遂げたということは、それは、たとえ業界業種が違ったとしても、今後の高齢者雇用のあり方に大きな示唆を与えているものと思われるのである。

なお、同社の日常的で、一般的な職場環境の改善対策の進め方については、オーエムグループ全体としては作業改善提案書制度によって、また、オーエムエンジニアリング内では毎月1回「管理職会議」を開催して、その際に各方面の業務改善についての提案検討も行われている。

## ◆改善の内容

### (1) 制度面に関する改善

#### ①定年延長のため就業規則を改定

同社の従業員のほとんどは、工作機械製造業の技能者、いうなれば「モノづくりの匠」が多く、従来の定年年齢60歳を超えても作業上の障害は皆無に等しかった。そこで、平成14年3月の親会社の機械加工部門の吸収時に、ベテラン高齢技能者をより一層活用するために定年年齢を引き上げたため就業規則を改定した。

そのため、同社の現在の従業員の年齢構成は20歳代4人、30歳代12人、40～54歳18人、55～59歳9人、60歳代は11人であり、したがって、

55歳以上の高齢従業員は20人となり全体の37%を占めている。ちなみに、平均年齢は48歳である。

## ②給料面は60歳時のベースを確保

60歳以上の従業員の給料は、60歳到達時に見直しを行い、本給は下がるが、本人には在職老齢年金と高年齢者雇用継続給付金が支給される。

## ③退職金規定の改定

60歳定年の延長に伴い、退職金規定も改定し、60歳以降は65歳まで会社負担の掛け金を継続することにした（勤労者退職金共済機構と契約、月額1万2,000円／12口）。

## ④1人親方制度の採用

同社では60歳以降の従業員を対象に、例えば奥さんが病気になったような場合などの家庭の事情等により定時勤務が難しいが働く意欲があるという高齢者を対象に、一人親方的にみなして業務を委託する制度を作った。また定年年齢の65歳を過ぎても働く意欲のある人もこの制度を利用できる。

## (2) 能力開発に関する改善

### 「“匠”の技の活躍」

工作機械製造業の同社では、社員の高齢化が進む中で職場改善をして“匠”の有効活用を図っているが、技術の伝承をスムーズに行うためにも若年者と高齢者をペアにしている。このペア就労により、若年者は高齢者との共同作業を行うことにより“匠”の技を吸収していく一方、高齢者はまだ未完の技術者をOJTで指導しながら自己の価値を高めている。こうしたことが双方の活性化に繋がり、生産性も高めている。

### ①機械加工部門

メカトロニクスの急速な進歩により、金属加工用工作機械は、そのほとんどがNC制御されている。しかし、特殊な加工技術を必要とされるものや単品加工の場合は、昔ながらのマニュアル操作の機械の方が良い場合がある。“匠”の技術は、そんなときに必要とされる。同社では、1台1億円もする機械を30代の若者がプログラム加

工する横で、60代の“匠”が永年にわたって培ったその腕と技で、熱変位を“手”で読み取りながら難しい加工をやっているのは日常的な風景である。

## ②組立部門

同社が製造している工作機械は比較的大型のために、組立の際は、物理的な応力による変位（たわみ）との戦いである。したがって、こうした作業では“匠”の経験と勘が遺憾なく発揮される。また、金属の摺動面（しゅうどうめん）のキサゲ作業等は一朝一夕では身につかず、永い年月と経験を積んでやっと一人前になれる。例えば、“手”の動きだけで2ミクロン以内の精度に仕上げるのが可能だそう。まさに、“匠中の匠”の世界なのである。したがって、同社の組立部門は、現在、ほとんどが高齢者となってしまった“匠集団”により成り立っており、まだまだ高齢従業員に活躍してもらわなければならない一方、技術伝承による後継者の育成が急務なのだそう。

## (3) 健康管理に関する改善

同社では、社員の高齢化に臨んで、生活習慣病予防対策をどう進めるべきかという点について職場の健康管理として取り組んだ。その結果、社員の人間ドック費用を補助することを決めた。特に高齢者を対象に人間ドック5万円コースを受診した場合、4万円を健康保険組合の負担とすることにした（順番制）。なお、この制度を決めた後、人間ドックに関する意識が高まり、希望者が多く、平成16年度は3人に補助することを決めた。

## (4) 作業施設等の改善

### ①作業工具類はキャスター付きのボックスに

例えば、機械組立上、不可欠な各種の作業工具やボルト、ナット類は、キャスター付きのボックスに入れて、組立作業をする近くに簡単に移動できるようにした。

### ②作業台の高さ等の調整

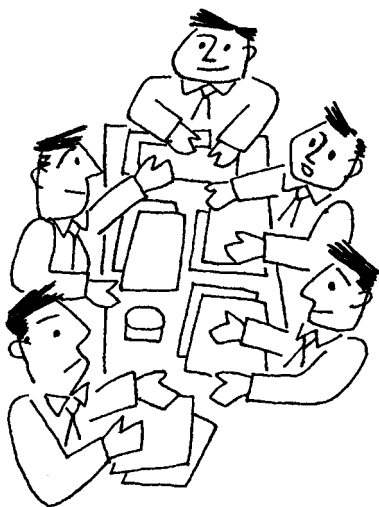
機械設備で、作業者が高齢者であった場合、作業台の高さ等が少しでも不適切と判明した場合は即座に改善するようにしている。

## (5) その他の改善策

### ①半期ごとに全員参加の生産報告会を開く

同社では、毎年、半期ごとに全員参加の生産報告会を開き、会社の業績アップに貢献したグループや個人を表彰している。15年上期には、組立部門の“匠”グループが社長賞を獲得し、個人の部では61歳の工程係に努力賞が与えられた。なお、こうした会社主催の生産報告会の開催については、人によっては、その開催自体を疑問視する人もいるが、同社の場合は、機械加工部門の人たちが以前はオーエム製作所の所属であったため、こうした会に参加する機会がなく特に好評だとのことである。

(エルダー2004年10月号)



*Chapter*

人事賃金管理・  
雇用延長制度  
(インタビュー)



# 【 「テイクオフ2007」 ビジョンの中で 新会社THAで62歳まで再雇用 】

## 東洋インキ製造株式会社

（語り手） 加野雅之・人事部人事グループリーダー

### ◆行動指針を掲げ人事施策にも取り組み再雇用制度を採用

——東洋インキ製造は、創立は明治の中頃であり、以来わが国の印刷インキ製造業界のリーディングカンパニーとして、印刷インキを中心に各種の高機能素材の開発や画像の形成、あるいは情報加工関連事業やデジタル応用事業など、国内外のグループ各社と共に、幅広い事業を展開されています。それだけに、従業員の高齢化問題についても伝統ある大手企業さんが抱えているのと同様の問題があるかと思いますが、まずは御社の高齢化の現状を、具体的には現在の55歳以上の従業員数と全体での割合を教えてくださいたいのですが…  
…。

加野 現在のわが社の総従業員数は2,293人で、そのうち高齢者といわれる55歳以上の従業員は337人ですから、約15%弱ということになります。また、男女別でいいますと、男性の場合、総人数2,111人のうち55歳以上は335人（15.9%）、女性の場合は182人中、55歳以上は2人（1%）です。定年は60歳です。

——それで、御社には「テイクオフ2007」という総合計画のビジョンがあると伺っておりますが、高齢者の職場の確保についてもその一環として取り組まれているわけですか……。

加野 そうです。東洋インキグループでは1993年以来、グループ全体で創立100周年の2007年を到達年としたビジョン「テイクオフ2007」を策定しておりまして、お客様の視点に立った経営を実現するために、グループの再編成や刷新、あるいはグループ競争力の強化を骨子とした諸施策に取り組んでおります。

また、このビジョンではCustomer Satisfaction(CS)・Social

Satisfaction(SS)という行動指針と併せて、社内的には従業員の満足  
の向上を目指したEmployee Satisfaction(ES)というもう一つの  
行動指針を掲げて、人事施策についても取り組んでいます。

具体的には、裁量労働制をはじめとしたフレキシブルな勤務体系、  
年俸制などによる成果別処遇、あるいは分社制度によって組織体系  
なども変えました。また、こうした仕事のスタイルを変える施策だ  
けでなく、個人の能力開発の支援や住宅対策、あるいは労働時間の  
短縮などの個人の暮らしに関する変革にも取り組んでおりまして、  
高齢者の職場の確保についても、こうした施策の一環の中で、現在、  
定年後の年金受給までの空白期間の対策として、定年退職者の全員  
を対象とした再雇用制度が採用されています。

——そうしますと、定年後の再雇用制度については、随分前から検討  
されていたわけですね。

加野 そうです。当社では、高齢者の再雇用についてはビジョン策定  
当時から、比較的早い段階で取り組んでおりまして、1993年に100%  
出資の子会社、東洋パワフルパートナー株式会社が設立された時か  
ら始まっています。この会社は、雇用対象者を主に東洋インキグル  
ープの定年退職者とし、特にラインの補強職種として定義した営  
業・生産・調色（注＝印刷インキ等を得意先の要望に合わせて色合  
わせする職務）といった、いわゆる高度な技能を有する者を再雇用  
し、当初は6人の従業員で業務請負の形でスタートしました。雇用契  
約期間は1年、就業時間はフルタイムまたは一部をパートタイム就  
業としました。したがって、対象従業員の職場や職種も定年退  
職前と何等変わらず、また、この会社はその後、目的を果たしまし  
た約8年間には、延べ100人をも超える再雇用を実現しました。

## ◆再雇用だけでなく人事業務のアウトソーシング機能をもつ新 会社設立

——そうすると、定年退職者の希望者全員が再雇用されるようになっ  
たのは、いつからなのですか。

加野 昨年（2001年）の9月からです。いまでもお話ししたように、当

社では高齢者の再雇用の問題につきましては早い時期から、しかも労使間でも何度も検討が重ねられてきました。そして、正式な動きとしては2000年春の賃金交渉の中で、老齢厚生年金支給開始年齢の引上げに伴う年金収入の空白期間の対応策として、組合員の定年退職者全員の再雇用制度を2001年4月までに導入するよう要求がありました。というのは、定年後の再雇用制という形態については、当社では、もうすでにその時点で東洋パワフルパートナー株式会社という別会社によって約50人の再雇用社員が有効に機能していたわけですから、労働組合では、これを拡大運用していくのが効果的だと判断したのだと思います。

これに対し会社側では、老齢厚生年金支給開始年齢の引上げに伴う再雇用に関しては、2001年9月の定年到達者より62歳までとし、それ以降については空白期間に対応するプロジェクトを設置するという要旨を回答しました。当社の定年退職日は、満60歳に達した3月20日か、または9月22日だからです。

そして再度、この再雇用制度の検討が進められた結果、それまでの東洋パワフルパートナー(株)を拡大するのではなく、新会社「東洋ヒューマンアセット株式会社」(略称：THA)を設立して対応することになりました。

——それはまた、どうしてなのですか。

**加野** 新会社のTHAは、高齢者を再雇用する機能だけでなく、新たに東洋インキグループの人事業務のアウトソーシング機能も果たすことを目的として設立されたのです。東洋インキ本社からは主に、採用・教育・福利厚生・給与計算・社会保険などの機能が切り離されました。また将来的には、グループ全体の人事専門会社としてサポートできる体制作りをしていこうと考えています。それに設立時点では、福利厚生や教育施設などの業務がグループ内の複数の子会社で、それぞれ別個に運営されていましたが、これらも人事関連の機能として当社内で一本化されました。

——そうするとTHAは、それまでの東洋パワフルパートナー(株)が担っていたグループ内の高齢者再雇用の機能に加えて、もうひとつ、



人事業務のアウトソーシング機能も受注し、いうなれば2つの顔というか仕事を持ったわけですね。そうすると、人事面の業務も高齢者従業員の仕事になったのですか。

加野 いいえ、そうではありません。人事面での仕事は、本社の人事担当者等が出向の形で行っております。高齢者の方の仕事は、これまで通り、高齢者の方のご専門の仕事をしていただいております。

#### 再雇用制度のこれまでの利用状況

2002年3月

|        | 管理職 | 組合員 | 計  |
|--------|-----|-----|----|
| 定年退職者数 | 12  | 23  | 35 |
| 再雇用者数  | 2   | 13  | 15 |

#### 高齢化の現状

|       | 男     | 女   | 計     |
|-------|-------|-----|-------|
| 従業員数  | 2,111 | 182 | 2,293 |
| 55歳以上 | 335   | 2   | 337   |

——それでは、再雇用者の方の処遇や雇用条件はどのようなになっておられるのでしょうか。

加野 当社の場合、高齢者の再雇用制度の処遇等につきましては、東洋ヒューマンアセット㈱、つまりTHAの雇用条件ということになりますけれども、まず採用対象者につきましては、「定年退職者で再雇用を希望する組合員であって、勤労可能な健康状態にある者」ということになります。そして、幹部職能以上（注＝いわゆる幹部社員・管理職）につきましては「会社ニーズと本人の希望が合致した者」となっています。

——契約期間や就労場所についてはいかがですか。

加野 契約期間は「1年の定めのある契約で、会社および本人の双方に

異議がなければ、さらに1年更新し、62歳定年までの勤務」となっています。また、就労場所につきましては、「経験・スキル・本人の適性と会社のニーズを勘案し、原則として定年前の事業所に勤務するもの」としています。

——始業・就業時刻や休日等はどうでしょうか。

**加野** 始業時刻は8時30分、終業時刻は17時でフルタイムが原則ですが、短時間勤務もあります。また交替勤務制もあり、一直（始業8時、終業16時）、二直（始業16時、終業23時）、三直（始業23時、終業8時）となっています。さらに、事業場外みなし勤務（始業8時30分、終業17時）もあります。休憩時間は60分、所定労働時間外勤務も有ります。

休日については、毎週土曜日・日曜日・国民の祝日、メーデー（5月1日）、年末年始（12月30日～1月4日）、夏季休暇2日間、忌引等特別休暇有り、となっています。

表 1 フルタイム勤務

| 区分      | 週勤務時間<br>(時間) | 月額賃金<br>(万円) | 時給<br>(円) | 職務規準                                                                                | 組合員 | 幹部以上 |
|---------|---------------|--------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|
| Ⅲ       | 37.5          | 25           | 1,667     | 幹部経験者として、その見識や豊富な業務経験・スキルを活かして基幹的業務の支援または標準レベルに比較して複雑定型的で高度の専門性や判断力を求められている業務を遂行する。 | ○   | ○    |
| Ⅱ<br>標準 | 37.5          | 20           | 1,333     | 職務に伴う通常の注意義務を払いつつ、自ら培ってきた経験・スキルを活かして主として判断要素を伴いながら定型的業務を遂行する。                       | ○   | ○    |
| I       | 37.5          | 15           | 1,000     | それほどのスキルを要しない単純定型的な業務、基幹業務前後の補助作業を行う。                                               | ○   | △    |

——賃金関係についてはいかがでしょうか。

**加野** 賃金については、まず基本的賃金は20万円です(注＝標準Ⅱ級、ほかにⅠ級15万円、Ⅲ級25万円、表1参照)。また1ヵ月を20日、1日を7.5時間で算定しています(注＝日給月給制)。短時間勤務の基本時間給は1,000円です。通勤手当は実費支給、交替手当は、二直一回1,200円、三直一回2,000円、交替制深夜35%、割増率は、所定時間外25%、休日35%、深夜25%、賃金計算期間は、前月21日～当月20日、毎月25日支給、昇給、賞与、退職金はなし、となっています。

——そのほかの点についてはどうでしょうか。

**加野** そうですね。退職に関することなのですが、当社のグループの場合、定年日は満62歳に達した最初の3月20日または9月20日となっています。また、自己都合の手続きにつきましては、退職前14日以前に届ける。解雇の規準は、心身服務不能、懲戒、やむを得ない事実上の都合等となっています。社会保険についてはトッパングループ健康保険、政府管掌厚生年金保険、雇用保険、です。また、リフレッシュ休暇につきましては、採用前に、失業認定を受けないで事業主(注＝会社側)の了解があれば、リフレッシュ期間として、最大1ヵ月の採用日繰り延べが可能です。そのほか、自己の都合で2週間以上欠勤したときは、休職扱いになります。休職期間は最大1ヵ月で、満了した場合は自然退職となります。

——そうすると、定年退職者が再雇用を希望する場合は、どのような手続きが必要となりますか。

**加野** 再雇用の活動は、現在、対象者が定年を迎える、およそ半年前から初めています。まず、人事部より各部門・事業所宛に定年者再雇用に関する連絡票を発信します。連絡票には対象者やTHAの雇用条件などを記載し、再雇用者の希望を各部門より人事部に伝えてもらいます。これを受けて人事部は、これらの情報を取りまとめて、THAに採用活動に入るよう伝えます。すると、THAでは各部門・事業所に対し、求人票・休職票フォーマット(図1、図2)を送り、正式な採用活動に入ってます。そして、必要に応じて対象者への説明会や個別面談を実施し、定年退職日の2ヵ月前に内定します。またこの間、人事部は各部門サイドの調整を行い、定年者の職場となる

部門に対し、決定の通知を行います。

——それで、定年対象者のうち、この再雇用制度は、どのくらいの人  
が利用されていますのですか。

図1 求人票イメージ

|      |      |   |
|------|------|---|
| 部門名： | 申請者： | 印 |
|------|------|---|

①フルタイム勤務

| 勤務場所 | 人事 | 職種・主な業務内容 | 区分 | 特記事項<br>(交替勤務などに関する部門希望) |
|------|----|-----------|----|--------------------------|
|      |    |           |    |                          |
|      |    |           |    |                          |
|      |    |           |    |                          |

②短時間勤務

| 勤務場所 | 人事 | 職種・主な業務内容 | 区分 | 特記事項<br>(交替勤務などに関する部門希望) |
|------|----|-----------|----|--------------------------|
|      |    |           |    |                          |
|      |    |           |    |                          |
|      |    |           |    |                          |

図2 求職票イメージ

|        |          |       |
|--------|----------|-------|
| 社員 NO： | 氏 名：     | 生年月日： |
| 所属部門：  | 退職後の連絡先： |       |

|                       |                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------|
| 主な職歴、職種経験<br>など       |                                                     |
| 保有している資格、<br>身につけたスキル |                                                     |
| 健 康 状 態               |                                                     |
| 入 社 希 望 日             | ①定年日の翌日<br>②定年の1ヶ月後<br>③上記の間の希望日（平成    年    月    日） |

**加野** 先程もお話しましたように、当社の定年日は満60歳に達した3月20日か、9月20日のどちらかですので、この再雇用の手続きも半年サイクルで行われています。それと、この希望者全員の再雇用制度のスタートは2001年9月からですから、現在までのところ、この2002年3月に行われた、まだ2回ほどの実績しかありません。2001年9月には、定年退職者は40人おまして、そのうち組合員は22人、幹部職能以上は18人でした。そして、このうち、組合員13人、管理職10人がT H Aに再雇用されましたので、これは定年者の6割弱になるかと思います。職種的には、生産およびその関連業務（注＝工場関係）が多かったのですが、それでも技術・営業・業務などの職務もあり、やはり多岐にわたっていると思います。

2002年3月の定年到達者は35人でした。そのうち組合員は23人、幹部職能以上は12人。そして再雇用者数は組合員が13人、管理職は2人でした。したがって、組合員の再雇用者についていえば前回と同様6割弱で、職種別の面でも、前回と同じような傾向があると思われるます。

## ◆今後は早い時期からのキャリア計画なども必要に

———そうですか。定年後の生活に余裕があるということでしょうか。

**加野** いえ、そういうことではなく、もちろん、皆さんも定年後といえども、生きがいの問題を含め、もっと働きたいと思っている方が多いと思われますが、当社の場合、インキ製造という仕事の性質上、どうしても労働集約型の仕事も多く、定年をキッカケに「もう、いいよ」と思われて退職される方もけっこういるんだと思います。

———そうですか。そういたしますと、御社の場合、この再雇用制度の今後の課題という、どんなことになるのでしょうか。

**加野** そうですね。当社における定年後の再雇用制度ということでは、例えば、1993年当時の東洋パワフルパートナー(株)で実施していた頃は、熟練技能の伝承目的や欠員補充が困難な職場があったために行われてきたという面が強かったものが、近年は、老齢厚生年金支給開始年齢の引上げに伴い、組合員の希望者全員を再雇用することになっ

たわけです。そして、原則として定年前の事業所での再雇用を謳っておりますので、熟練技能が活用できる職場であれば会社も従業員も双方にメリットが高いのですが、今後はすべてにそううまくいくはずもないわけですから、これからは職種転換が必要となるケースも多く出てくるでしょうし、これに対し、早い時間からのキャリア計画などが必要になるだろうと考えています。

———そうですか。それでは、もうすこし視野を広げていただいて、日本経済全般というか、あるいは長期的に見ていただきまして、最近の経済状況やあるいは中国の競争力の台頭からくる構造的な不況等が予想される中で、今後の高齢者の再雇用制度や職場確保の対策等はどんなふうになっていくと思われますか。

加野 これはあくまでも私個人の考えですが、またあるいは誤解をされてしまう発言かもしれませんが、私は、長期的にみたら高齢者の職場確保の問題等は、今直面している問題としてはごく一部分の問題だと思っています。高齢者の方の問題は年金との空白期間をどう埋めるかということであって、それについてはある程度の見通しは立っているように思われます。しかし、正直なところ、20代、30代の方々の職場の確保や雇用の保障についてこそ、今後は一体どうなっていくのか、私には、そちらの問題の方がずっと大きな問題で、それゆえに、高齢者の方の再雇用や継続雇用といった問題は、問題のごく一部であると思っています。

———それだけ、今現在わが国に直面している問題が深刻なのだと思います。本日はお忙しいところ、ありがとうございました。

(エルダー2002年9月号)

# 【 「一・意・専・成」の原則で 1年ごとの再雇用制度を導入 】

旭化成株式会社

(語り手) 和田慶宏・労務部副部長

## ◆高齢者は良質なリソースであるとの認識の下に

——旭化成さんでは、2001年4月から60歳定年後の再雇用制度をスタートさせていらっしゃるんですが、これはどんな問題意識の下で検討され、どのような経緯で制度発足となったのですか。

和田 超高齢社会は確実に来ますし、そこでは少子化現象と相まって労働力不足という実態も発生します。それだけに、高齢者に生きがいをもって働いてもらう必要があります。もっとも、日本の高齢者は世界でも際だって就業意欲が強いですからね。それに、高齢者は良質で貴重なリソースですから。

こうした基本認識の下に、1998年に「高年齢者雇用プロジェクト」を発足させ、60歳以上の雇用に関する検討を始めました。先ほど高齢者は貴重なリソースだと申しましたが、それも活用できて初めていえることでして、ではどういう人だったら活用できるのかを考えたとき、当社では「一・意・専・成」の原則に行きつきました。

一とは、第一線主義のことで、高齢者活用は新たに仕事を作って活用するのではなく、従来からの第一線で、現役でバリバリ汗を流してもらうことが必要ではないかということです。

意とは、意欲・健康主義という意味です。就業や自己実現には、本人の意欲や健康が何よりも大切ではないか、したがって高齢者の雇用や活用に当たっては、意欲・健康を十分に考慮しようということです。

専とは、専門主義のことです。高齢者を活用する場合、それまで培ってきたノウハウなり技術を60歳以降も活かしていただくことが大事だと思います。

成とは、成果主義の意味です。しかし、成果が出せなかったら辞めていただく、そこまでは要求していません。成果が出るようにやっていただくということです。

プロジェクトでは、こうした原則に基づいて高齢者を活用していきこうということになったのですが、この原則からして60歳到達者全員を再雇用することはできないですし、全員一律の制度設計が難しいことは分かっていました。

### ◆希望者全員か会社が必要とする者かのせめぎ合い

——その点は労働組合との話し合いの大きな争点になったのではありませんか。

和田 その通りです。プロジェクトの翌年、1999年に上部団体のゼンセン同盟の方針を受けて労働組合は「60歳代前半層の雇用確保に関する要求」を提出してきて労使交渉が始まりましたが、希望者全員の再雇用か否か、賃金水準をどう設定するかが大きな争点になりました。

労働組合には労働組合の論理があり、希望者全員を再雇用しろという強い主張がありました。当社の場合、毎年職場ごとに要員計画を策定し、人員の過不足を読み込んでおり、これをふまえて1人の定年到達者が出る場合、その方のやっていた仕事の中味を精査して、その後も担当者を付けて継続してやるべき業務かどうかを検討しているのですが、業務そのものなくなるケースも少なくないんですね。こうした点や、「一・意・専・成」の原則から、会社としては希望者全員の再雇用という案は容れられないものでした。

賃金水準の問題が二番目のポイントでした。プロジェクト時の高齢者のヒヤリングで、大切なのは従事する仕事があることであって賃金水準ではないという感触を得ていました。

それから現場サイドからいうと、欲しがるのは新人、若い人なんです。そのため、高齢者だと若い人より安いコストで使えますということをPRしなくては、現場は納得してくれません。さらに当時は、60歳以降の賃金水準という世間相場はまだ形成されていなくて、



いわば手探り状態でした。そんなこんなで、大きな声ではいえませんが、再雇用時の賃金は地域別最低賃金プラス $\alpha$ という形でお願いすることになりました。

### ◆労使で合意した「はじめに仕事ありき」の原則

——そうすると、会社側の主張に沿った形で決着を見たわけですね。

和田 そうですね。労使交渉の結果、「再雇用制度導入の三原則」について合意しました。すなわち、「はじめに仕事ありき」の原則です。仕事があれば雇用もないわけですので、会社に必要な人材を必要な期間だけ雇用するというものです。

次が「現職継続」の原則です。つまり、定年時の仕事を再雇用後も継続させていく、定年までに培った能力、経験を活用していくというものです。

最後が「年金補填(最賃ベース)」の原則です。企業は市場競争力を確保していなくてはなりません。在職老齢年金や高年齢雇用継続給付といった公的給付を最大限活用して、一定の賃金水準を確保する一方、コストの削減を図ろうとするものです。



### ◆公的給付を加味して年間で400万円弱の収入

——旭化成の再雇用制度を簡単にまとめていただくと、どんな姿になりますか。

和田 2001年4月から2003年3月の間に60歳定年に達する組合員を、一旦退職させたのち、再度雇用する制度だといえます。契約期間は定年退職日から1年間で、身分は契約社員ということになります。

人事配置は原則として現職継続であり、勤務時間も原則としてフルタイムです。賃金水準は勤務区分より異なりますが、年収ベースで約140万円から180万円といったところです。これは、公的給付を

加味すると、約275万円から370万円といった水準です。

なお、2003年4月以降の対象者については別途検討することにして  
います。ちなみに、2005年度くらいまでは、組合員ベースでの定年  
到達者は160人から250人くらいですが、それ以降は300人台、多いと  
きは500人近くになると予測しています。

## ◆産業医による循環器系疾患のチェックも

——一番の眼目である再雇用の要件や選考方法というか募集から雇用  
契約までの流れは、どうなっていますか。

和田 再雇用の要件としては、まずそれを本人が希望すること、と同  
時に、本人の従事している職務が本人がいなくなっても別の人を担  
当者として配置しなければならない職務であることです。

そのほか、職務遂行上必要な健康、体力、意欲、知識、能力、経  
験などを有していること、定年到達前3年間に標準以上の評価を得て  
おり、勤務状況などに問題がないことなどです。

参考までに、2001年度の再雇用の状況は別表1のようになっており、  
179人の定年到達者のうち27人が再雇用され、そのほか15人が旭化成  
グループで雇用されたものの、65%の人は再雇用を希望しなかった  
という事実があります。

別表1 2001年度の定年到達者の再雇用の状況

|        | 人 数 | 割 合  | 備 考            |
|--------|-----|------|----------------|
| 定年到達者  | 179 | 100% |                |
| 再雇用可   | 27  | 15%  |                |
| 再雇用不可  | 8   | 4%   | 希望したが勤務成績・健康で× |
| その他    | 15  | 8%   | 別の形態で雇用        |
| 勤務成績で× | 13  | 7%   | 対象外            |
| 希望せず   | 116 | 65%  |                |

(パート勤務者はなし)

次に、選考方法についてですが、最初に、現職継続の可否を定年到達者全員について職場ごとに決めます。前にお話ししたように、その職務はその後も継続してやらなければならない仕事であるかを一つひとつ精査するわけです。

その上で、定年到達者に対し「61歳までの再雇用制度」応募申請書（別表2）によって希望をとり、希望者に対し再雇用制度の説明を行います。そして、上司との面談を実施し、本人は希望しても職務そのものがなくなるのであれば、申し訳なく残念だかと伝えることになります。職務が継続するものであれば、本人の勤務成績や再雇用の意思を確認する面談になります。

別表2 「61歳までの再雇用制度」応募申請書

私は、61歳雇用制度の適用を受け、60歳定年到達後61歳までの1年間、契約社員として職務に従事することを希望します。

【本人記入】

|                     |                                 |        |  |
|---------------------|---------------------------------|--------|--|
| 記 入 日               | 年    月    日                     |        |  |
| 氏    名<br>(社員NOゴム印) |                                 | 所    属 |  |
| 職    階              |                                 | 群    類 |  |
| 勤務態様                | 日専   ・   交代   →   (    組    交代) |        |  |

面談の結果、上司がこの人なら大丈夫と判断したら、「61歳までの再雇用制度」上司推薦書（別表3）を作成することになります。

その後、産業医による問診があります。これは、現職継続勤務が多く、かつ会社も一番望んでいるのは交替勤務なんです。日勤ではないだけに、血圧異常や心臓疾患の有無をきちんとチェックしておく必要があるために行っています。

こうしたのち、人事労務フィールドの担当者が希望者と面接し、総合判定して再雇用の可否を決定する運びになります。再雇用とい

うことになれば、定年到来の1ヵ月前に再雇用契約を結び、再雇用を開始することになります。対象者に対する説明会から再雇用契約の締結まで、およそ10ヵ月くらいの期間を費しています。

別表3 「61歳までの再雇用制度」上司推薦書

上記社員について、面談の結果、「61歳までの再雇用制度」適用に関して上司として推薦いたします。

【上司記入】

|                  |                  |   |     |   |   |   |
|------------------|------------------|---|-----|---|---|---|
| 上<br>司<br>氏<br>名 |                  | 印 | 面談日 | 年 | 月 | 日 |
| 現職継続可否           | 可<br>不可 →再配置イメージ | 〔 |     |   |   |   |
| 上司コメント           |                  |   |     |   |   |   |
| カンパニー人事・勤労記入     |                  |   |     |   |   |   |

書類の流れ 本人→上司→カンパニー人事（勤労担当）

◆ハード部分の改善、作業手順の変更も視野に

——現行制度の改善事項、あるいは高齢者雇用に対する課題など、現在考えていらっしゃることはありますか。

**和田** いくつかあります。さきほど2001年度の再雇用者の状況をご紹介しました。65%の人が再雇用を「希望しない」としていたのですが、これには、最賃プラス $\alpha$ という賃金水準が魅力に乏しい、再雇用を希望しても受け入れられないとして希望しなかったなどの理由が考えられます。

前者については、労働組合からも賃金引上げの要求がなされており、交渉をつめている段階です。まだ決着はしていませんが、2003年度からは賞与の部分を増額することを検討しています。

後者についても、当社の主力工場が宮崎県延岡市にありますが、繊維主体の工場地区で、人員が余剰サイドにぶれています。このため、希望しても再雇用の見込みがないとして、希望しない人が多く、あのような数字になっています。経営環境が好転してくれば、再雇用の人員も伸びてくると思っているんですが――。

それから2004年からは老齢厚生年金の支給開始年齢が62歳に引き上げられ、将来的には65歳支給となります。労働組合は2年間なり5年間の雇用を約束して欲しいと主張していますが、会社としては、1年間だけで再雇用を打ち切らしていただくこともありますとしかいえない状況です。

しかし、65歳までの雇用も視野に入れておかなければならないのも事実で、そうした点から再雇用制度を定着させていくには、50歳前後の賃金水準から見直していかなければいけないと思っています。当社では、賃金カーブがかなり寝てきたとはいえ、50歳以降も60歳まで上がる賃金体系です。それが、60歳以降再雇用制度でがばっと減るのでは、あまりにドラスティックすぎます。50歳以降60歳までをもっとなだらかにすると同時に、再雇用時の賃金もう少し上げられないかと考えています。

それから、65歳までの雇用といった場合、61、62歳はまだ60歳雇用の延長線で考えられますが、65歳ともなると各人の個人差が顕著になります。それにどう対応していくかです。加齢に伴う心身機能の変化に対応するために、例えばデジタル装置を大きなものに、鮮明なものに代えていくといった仕事の仕組み、作業手順も変えてい

くことが必要です。とくに工場ではそうしたことの取組みが遅れているだけに、考えていかなければならないと思います。

## ◆中長期的にはエージレスの時代がやってくる

——最後に、定年制、あるいは再雇用制といったものは、今後どうなっていくとお考えですか。

和田 定年制というのは、終身雇用の裏返しのものというか、日本独特のシステムだったと思います。それが、雇用形態が多様化し、転職などで労働市場が流動化してきている中で、中長期的に言えばエージレスになっていくのではないかと思います。要するに、能力のある人はいつまでも働き、能力のない人は早期にリタイヤしていかざるを得なくなる。たぶんこんな仕組みになっていくのだろーと思います。そうすると、定年という概念そのものがなくなってくる。ただ、そうなるにはしばらく時間がかかるでしょう。

その中間の段階として、たとえば定年は相変わらず60歳なんだけれども、本当に力のある人はその適用から離れて、いつまでも雇用していくという形がでてくるかも知れません。もっともその時は、早い段階で別の道に進むコース別選択制とセットになるような気がします。

アメリカの雇用における年齢差別禁止法は、いまの日本にはなじみませんが、10年後のことは分かりません。

いずれにせよ、企業が注目するのは、本人の成果と本人に支払う給料がマッチングしているかどうかですから、企業の求める能力をもった人はいつまでも働くことができることになるでしょう。そのためには、自己責任においてそのような職業能力を函養していく、はよりの言葉でいえばエンプロイアビリティを高めていくことが大切になっているでしょう。

(エルダー2002年9月号)

# 求人票方式による 三つの雇用延長制度を導入

日本電気株式会社（NEC）

（語り手）木村邦明・人事部労政シニアエキスパート

## ◆外部労働力に対して競争力のある賃金水準を設定

——NECでは、2000年10月に雇用延長制度の導入を正式発表し、去年10月から対象者の募集を開始しているそうですが、雇用延長に対する基本的なスタンスはどのようなものですか。

木村 当社が雇用延長への取り組みを始めたのは、急速な高齢化による国民負担率の上昇、厚生年金の支給開始年齢の引き上げ、近い将来の若年労働力不足による高齢者活用の期待、といった社会的要請の中で、その責任を果たすとともに、NECグループとしてより一層の要員効率を図るという狙いからです。

限られた条件のなかで、最大限の職域開拓を図り、雇用延長の機会を提供していくために考えたのが、社内の雇用延長業務については対象者全員に公開される求人票によって募集を行い、希望者は求人票の内容を確認して自ら応募するというものです。ですから、1人募集のところに複数の応募があった場合や、1人の応募であったとしても、その人の適性をみて判定することになります。ある意味で中途採用するようなイメージになります。

今、「成果主義」という言葉が盛んに聞かれますが、実際には賃金制度の構造そのものが生計費カーブを描いています。特に60歳の定年間際のバランスがよくない。場合によっては一番高い賃金を得ている。その状態で雇用延長するというのは、かなり無理があるわけです。一度、60歳で精算して、社内求人票を使って仕事に見合った賃金で仕切り直しましょうということです。

——NECが導入している雇用延長制度について簡単に説明していただけますか。

**木村** 制度の適用対象者は、出向者を含むNEC社員で、60歳以降の勤務を希望する人です。ただし、社内で提示される雇用延長を前提とした業務内容、要員数に対して、希望者の意欲、能力、スキルなどの適性を考慮して決定するというものです。

第一に、「個別契約コース」ですが、これは60歳になるまでは通常の社員と同じです。それ以降は、グループ内に仕事を見つけて、そこで期間1年の嘱託契約を結んで延長していくというものです。契約は1年ごとの更新になります。更新の限度は厚生年金の支給開始引き上げに合わせますので、現在のところ61歳までです。業務内容は、現在NECがアウトソーシングしている業務を外に出すのではなく、嘱託の人にやってもらったり、あるいは派遣労働者の契約を解除して、その業務を嘱託の人にやってもらったりするわけです。そのとき、嘱託の人に代わってもらうためには、アウトソーシングの費用や派遣料金よりも低い賃金水準でないと会社側のメリットがないため、外部労働力に対して競争力のある賃金水準に設定するわけです。ただ、高年齢者雇用継続給付を受給することになるし、年金の報酬比例部分もあるし、企業年金もある。それで十分生活できる水準になります。仕事も必ずしも賃金の安いものばかりではありません。例えば、特許関係の事務など、かなりノウハウを必要とする仕事については、外部を使うよりは安いですが、結構高い報酬になります。

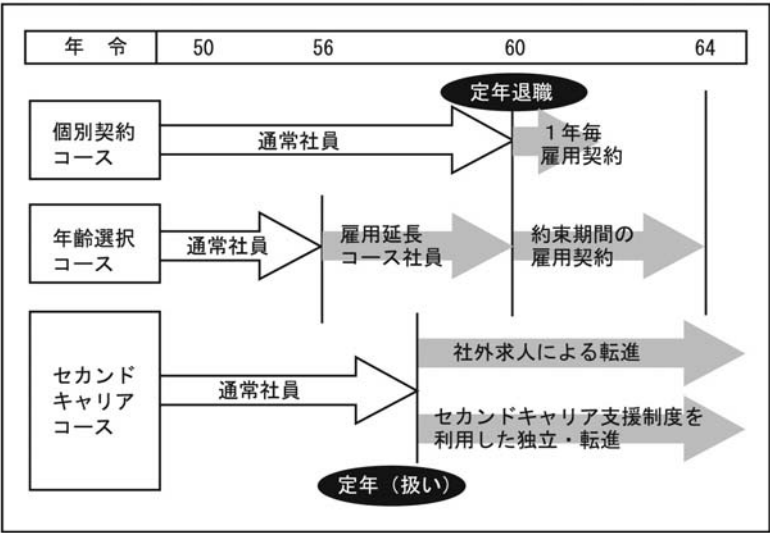
第二に、「年齢選択コース」ですが、これも60歳定年は同じです。56歳以降本人の選択で雇用延長コースに入り、定年以降その選択期間に相応した雇用延長を行うものです。仮に56歳でこのコースを選択すると、60歳まで4年ありますから、60歳以降の4年間については約束期間として雇用が保障されます。現在は61歳までの延長であるため、59歳からこのコースを選択できるようになっています。条件は、年齢選択コースに入ったときに、月収は70%に落ちることになります。賞与については変わりません。ですから年収ベースで80%ぐらいですね。60歳以降については、60歳で定年退職して、その後は嘱託になります。月収は、選択時の50%になります。こちらには賞与はありません。年収ベースでいう選択時の40%程度になります。



最後に「セカンドキャリアコース」ですが、これは50歳以上の人を対象としています。個別にNECに寄せられるものも含め、外部の求人のなかから、高齢者が実際に勤務が可能なものを集め、社内で求人票を公開します。もし、そのなかから応募してみようというものがあれば、自分で応募し、そこで採用が決まれば、NECを退職して、その会社に転職するということになります。会社がやることは仲介だけです。

ただ、NECよりも良い条件の求人はないといっているんです。瞬間的には、月収水準が下がります。ですから、それを支援するため会社としては退職金の積み増しを行っています。「セカンドキャリア準備支援金制度」言っていますが、50歳で辞めて転職する場合には、月収の24ヵ月分プラスアルファが退職金に積み増しされます。このプラスアルファというのは、56歳みなし勤続による退職金との差額のことで、最終的に積み増し分は、月収の24ヵ月分と、このプラスアルファを合わせてだいたい30ヵ分ぐらいになります。

図表1 雇用延長の概要

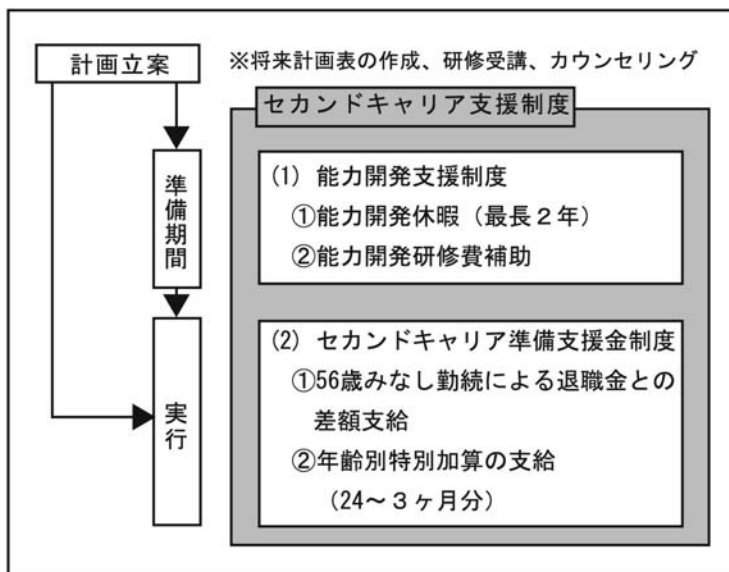


## ◆準備支援金制度と能力開発支援制度とがセカンドキャリア支援施策の中核

——このほかにもセカンドキャリアのためのさまざまな支援施策があると聞きますが、どのようなことをされているのですか。

木村 「セカンドキャリア準備支援金制度」自体は、セカンドキャリア支援施策の一環として、雇用延長制度よりも先に運用されていました。メーカーのなかでセカンドキャリアを探すよりも、もっと視野を広げて色々やった方がいいということから、雇用延長とはまたちょっと違った意味でこうした支援を98年ぐらいからやってきたわけですね。

図表2 セカンドキャリア支援制度の概要



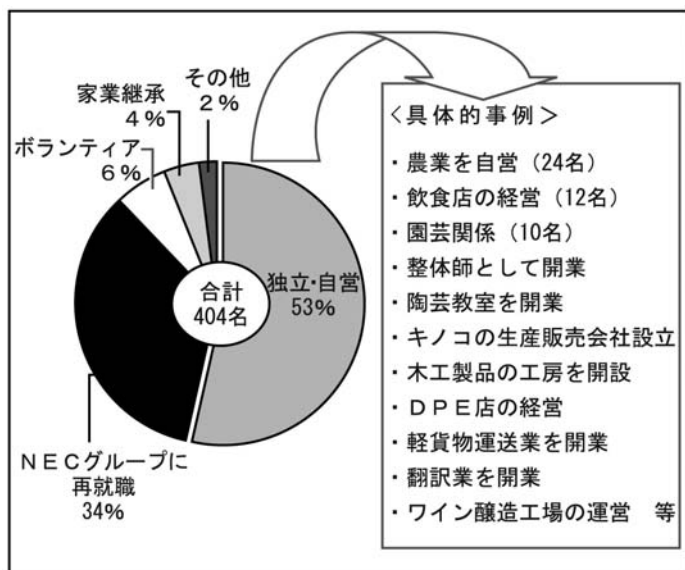
そのほかの支援施策としては、「能力開発支援制度」があります。この制度には、セカンドキャリアに必要なスキル、知識の習得のための研修費や資格取得のための費用を一部補助する能力開発研修費補助と能力開発休暇とがあります。能力開発休暇は、最長2年間、休職してセカンドキャリアのための勉強に充ててくださいというもので、その2年間については、年収ベースで70%が保障されます。ただ、この休暇を活用した人は、退職金の上積み分が減額されることになります。

この「セカンドキャリア準備支援制度」と「能力開発支援制度」とが当社のセカンドキャリア支援施策の中核となるわけですが、このほかにも、啓蒙季刊誌「ライフデザイン情報」の発行、合宿研修による「セルフビジョン研修」の実施、将来計画やキャリアプランに関する相談窓口として「社内カウンセラー」の設置、セカンドキャリアの具体的事例などを紹介する「セカンドキャリアセミナー」の開講といったことを実施しています。

——セカンドキャリア支援によってどのくらいの人が転身を図られているのですか。

木村 これまで400人ぐらいの人が定年退職を待たずに、新たな人生に向かって辞めていっています。第二の人生というのは、もともと自分で切り拓くものです。会社では、求人票を集めてきて公開していますが、こうした人たちは、求人票に応募するよりも自分で探してくる人の方が多いんです。具体的には、独立自営では農業、飲食店の経営、整体師として開業、陶芸教室の開業などさまざまです。セカンドキャリア支援施策は、早期退職を促すものではなく、一つには個人の就業意識の変化、価値観の多様化に対応したものでもあるわけです。会社としてやっていることといえば、実際に転身に成功した人を呼んできて、話を聞く機会を作ったり、農業をやるにはどうしたらよいか、居酒屋を経営するにはどうしたらよいか、など専門家の話を聞いたりする場を設けるだけです。本当に60歳以降も仕事を続けたいと思ったら、定年退職してからでは遅いんですね。だから50歳代で自分の人生を真剣に考えていかないといけないわけです。

図表3 セカンドキャリア支援制度の内容別申請状況



## ◆今後、増加が予想される応募者に対し、求人票を増やすことが課題に

——NECの雇用延長制度は、求人票方式によるもので、希望者全員について雇用延長するという考えはないのでしょうか。

木村 求人票はコースごとになっていて、それぞれ条件が示されています。1人の求人に対して複数人から応募があれば、落ちる人も出てくるわけです。ですから、希望者全員ということではなく、誰でも応募することができるという機会の平等が確保されているということではありません。

労働組合から「希望すれば誰でも雇用延長を」という話がありましたが、現実的には難しいと思います。60歳以降というのは、個人の能力についてかなり個体差が激しくなります。働く能力がなければ、仕事に就けないというのは、別に高齢者に限った話ではなく、誰でもそうであるということです。入社して、定年まで在籍してい

たから、それから先もずっと働くことができます、というのは少しおかしいと思います。

また、日本の製造業の現状をみてもお分かりかと思いますが、空洞化が進み、製造業の就業人口は減っていき、サービス業への移行が進んでいます。そうした趨勢のなかで、メーカーであるNECのなかで全部、雇用延長していこうというのは、やっぱり現実的ではないと考えています。このため、サービス業を含めて他産業へも雇用延長の場を求め、その支援をするためにセカンドキャリアコースを設けているわけです。

#### ——雇用延長制度の運用状況、実績はどうなっていますか。

木村 3つのコースの実績は、合わせてまだ数十人というところです。求人票に応募したけれども、落ちたという人も含めればもう少し多くはなと思います。もう少し言うと、社内求人は合格率が高いですね。でも、月収水準が総じて高いセカンドキャリアは厳しい。外部労働市場は厳しいということです。求人票の数は季節的な変動が大きく、社内求人票は会社の業績の悪化に伴って少なくなってきており、寂しい状況です。今後、求人が増えていくかどうかは、会社の業績次第というところで、今が最悪の時期だと思います。

今、高齢者以前の問題として、現有の余剰人員の問題がありますから、アウトソーシングしている仕事や派遣の仕事を雇用維持のために現役組に回さなければならないという事情もあります。ですから結局、定年後の人に用意できる仕事となると、その数も限られ、条件としては厳しいものにならざるを得ない状況になっています。

これに対して、セカンドキャリアコースの場合には、求人は多いですね。高齢者の外部労働市場は大きいです。問題は、50歳代で転身しようとする、賃金面でギャップが大きいことです。正社員で働いている50歳代の場合、年収が半分とか40%だとかになってしまいうため、なかなか飛び移れない、という問題があるわけです。

#### ——NECの雇用延長制度の今後の課題には何がありますか。

木村 これから厚生年金の支給開始年齢が引き上げられていくわけですが、制度の仕組みとしては対応できるわけです。問題はどれだけ

の人をこうした雇用延長コースにもっていけるかということです。現在、年金の支給開始年齢が61歳で、雇用延長コースの希望者も少ない状況であるため、制度としては崩壊せずに動いています。しかしながら、求人票と応募による方式ですから、合格できれば延長できるし、不合格であれば延長できないというものです。今後、応募者が増えて、10人応募して9人が落ちてしまうという制度であれば、それで本当にいいのかということになります。

要は雇用延長の業務をどれだけ用意できるかということになってきます。求人票を増やすためには会社の業績を上げて、忙しくすることしかないんです。当社の特徴として、本社機能が東京、神奈川、千葉の京浜地区に集中しています。いくつかの事業場がありますが、そこは工場ではなく、すべて製品開発の拠点です。ほとんど「物作り」をしていない。実際に「物作り」をやっているのは、全部、地方にある関係子会社ということになります。確かに「物作り」であれば、一つの地方の工場で雇用延長することはできるかもしれないですね。培ったノウハウを60歳以降も活かしていくというケースもあるでしょう。しかし、NEC本体に働く人の95%は間接業務で、いわゆるホワイトカラーです。ホワイトカラーでもノウハウを必要とするものもありますが、高齢者向けの仕事を開発するというのは容易なことではないと思っています。

もう少し巨視的にみると、雇用延長の問題点としてあるのは、生計費賃金カーブなんでしょうね。これがある限り、単なる雇用延長というのはなかなか難しい。それと、60歳以降の雇用の問題というのは、一企業の労使の話し合いだけではとても対応できない問題であり、本格的な高齢者雇用のためには、根本的に見直すべきものが多いのではないかと。国の制度もそうであるし、企業のなかの処遇の仕方もそうであり、入社時の処遇から全部変えていかないと難しいのではないだろうかと思っています。

(エルダー2002年9月号)

*Chapter*

**設備・作業方法等の改善**



# 【 会社リニューアル5ヵ年計画の中で 高齢者対策を実施し、 新たな飛躍を期する鉄骨加工業 】

株式会社高山鉄建工業所

## ◆実質的なエイジレス制度を確立

福岡県八女市にある株式会社高山鉄建工業所（内山田悦男代表取締役）は、工場、倉庫、あるいはマンション等の建築物の鉄骨加工を専業とする製造会社である。

同社の創業は、昭和49年8月で、内山田社長の義父で、先代社長の高山勇作氏の手によるものである。「ですから、私はマスオさん社長なんですよ」と内山田社長が言うと、同席していた山崎守常務取締役も井上尋美取締役総務部長も大笑い。

実は内山田社長は「自分が社長になるなどとは露とも思っていなかった」そうだ。それが、平成7年に、先代オーナー社長が突然に亡くなってしまい、急遽オーナーの娘婿であった内山田社長に御鉢が回ってきてしまった。

自分が社長になるなど一度として考えたことのなかった内山田社長、「社長さんとはどういうことをすればよいのか、まったくわからず、だから、ともかく、外の勉強会に顔を出して……」。さらにスゴイのは、そうして学んだことを真剣に、できるところから実行しはじめたのだ。それが、今回紹介したい同社の「会社リニューアル5ヵ年計画」である。

同社の現在の従業員数は30人。そのうち、55歳以上の高齢者従業員は8人で、その内訳は55歳～59歳は2人、60歳以上が6人である。そして最高年齢社はNC孔明機を操作する72歳で、現役バリバリである。したがって、同社の定年年齢は制度的には60歳で、その後も65歳までの勤務延長制度も有してはいるが、実質的には、それ以後も「本人のやる気と申し出があれば」（井上総務部長）、いつまでも雇用延長が可能なエイジレス体制になっている。



## ◆職場改善の問題点と進め方

ところで、こうした実質的にはエイジレス雇用体制をも可能としている内山田社長の「会社リニューアル5ヵ年計画」の内容とはどのようなものであろうか？ 前述したように、内山田社長が同社を引き継いだときの実情は、まだいわゆる“旧態依然に属する会社”であった。そこで同社長は、自らも経営セミナー等に参加し勉強を始める一方、まず一番に大事なことは従業員一人ひとりの本音を聞くことだとして、福岡県筑後労働福祉事務所の支援を受けて、労働省方式RCSコミュニケーション診断や働きやすい職場づくりアンケートを実施することから始めた。こうして得られた社員の“本心の声”の下に、内山田社長は「会社リニューアル5ヵ年計画」を断行した。

まずその大筋を列举すると、

- ①平成8年…新事務所社屋の建設時に、社員用の食堂、休憩室及び仮眠室、シャワー室を設置するとともに、工場のスレート屋根を折板に替え、ガルバニウム鋼皮を張るなどして、少しでも暑熱対策になることを実施。
- ②平成9年…加工工場を増築し、生産ラインを再編成。また、土間であった床面のコンクリート化や中古機械などを解体廃棄するなどして、同時にゾーニングの発想も取り入れて生産の効率化に取り組む。
- ③平成10年…それまでの中古機械に代え、できる限り新機種機械を導入し、さらに生産の効率化を図る。
- ④平成11年…ISO9002の認証取得を目的に、品質管理体制の見直しを図る。
- ⑤平成12年…九州地区の鉄骨加工業で最初のISO9002の認証を取得し、さらなる品質管理体制の充実を目指す。

以上が、内山田社長自らが説明してくれた同社の5ヵ年計画の要点である。

本稿のテーマである高齢者従業員の雇用改善対策についても、こうした全社的な動きのなかで生まれ、整備されている。以下に、こうした同社のリニューアル改善活動のなかで促進された高齢者従業員対策

を中心とした職場改善例のいくつかをあげる。

## **ソフト面の改善事例**

### **1. 勤務延長及び嘱託再雇用制度の改定**

同社では、以前より定年年齢は60歳であったが、定年後の継続雇用制度については、平成12年4月1日より希望者については65歳までの勤務延長及び再雇用を実施することにした。すなわち、改定前までは、(1)定年後は会社が特に必要と認めた者については勤務延長、再雇用する、(2)その期間は3年を限度とし、以後、会社が必要とする場合は、1年以内の期限を定めて更新する、であったが、改定後は、①本人が希望（仕事への意欲あり）すれば、全員65歳まで、勤務延長、または再雇用する、とした。ただし前述したように、実質的には、65歳以後も「本人のやる気と申し出があれば」（井上総務部長）、いつまでも雇用延長が可能なエイジレス体制になっている。

なお、同社のその他の定年後に関する人事管理項目については、次のようになっている。すなわち、②定年時と同一の報酬を維持する（定年を境として本人の能力が急降下するはずがないので、同一業務であれば原則として給与の見直しは実施せず、定年時と同一報酬を支給している）。③定年後の職種の移動は原則としてしない（従来の職種の続行が本人にとってもベターであると考えている）。④高齢者は原則として定時（午前8時～午後5時）勤務とする（高齢による疲労の蓄積を極力防止する）。

### **2. 新技術への対応のための教育の実施**

それまでは、同社のNC機械は若年者が操作しており、工場全体としては中古の機械が多かったので能率があがらなかった。教育体制もOJTのみで、機械に対する知識も乏しく、また担当者が決められておらず、誰でもがいろいろな機械の取扱いをしたので、少なからず故障が発生していた。

そこで、同社の経営体質の強化及び同業他社との差別化対策としても高性能（NC）機械を導入せざるを得ないところとなり、そのためにも、NC機械の操作について高齢者の再教育及び訓練を実施したと

ころ、これがかえって高齢者がNC機械の取扱いをマスターすることによって、社内での高齢者の必要性和信頼性を高めることになった。

同社の、高齢者にもNC機械の操作が可能になるようにしたという具体的な取組み活動は次のようなものである。

- ①機械メーカー等による教育訓練を再度にわたり受講。受講時間は38時間。
- ②機械の操作手順書を作成。
- ③機械の担当者を決め、手順書等が容易に利用できるよう保管責任者及び保管場所を決定した。

### **3. ISO9002の認証取得における品質管理体制の充実に関して、高齢者従業員の「材料等の受入れ責任者」への抜擢**

同社の、それまでの一般従業員の教育制度については、技能教育（溶接、玉掛け、クレーン他）と安全教育が中心で、特に幹部社員については能力開発教育と技術教育（建築士、施工管理士他）をも受講させていた。しかし、近年の厳しい経済環境に対応するには、会社としては、従業員一人ひとりが年齢に関係なく、これから先も必要とされる人材になるために高い目標に挑戦することが必要であると考え、平成11年度よりISO9002の認証取得を目指して品質管理体制の充実に取り組んだ。

そして、その中の改善活動の一環として、品質保証システムを確立するためには、組織内でそれぞれの職場による責任と権限を明確にし、高齢者にも、誠実で実直な人柄を尊重して、『材料の受入れ及び工程内での製品検査担当者』に指名して責任と権限を持たせることになり、これがまた、高齢者従業員の仕事への“やりがい”“働きがい”を醸成している。なお、同社は昨年6月に、「九州地区の鉄骨加工業者としては初めて」（山崎常務）ISO9002の認証を取得している。

### **4. 朝礼時におけるラジオ体操と安全の確認、あるいは服装の点検等により快適な作業を推進**

以前は特に朝礼のようなものも設けてはいなかった。それまでは当日の作業内容も工場長が午前8時になると従業員に指示し、作業が開始されていた。

そこでこれを改め、始業タイムになるとラジオ体操を行い、お互いに向かい合って安全コール「ヘルメットヨーシ!」「服装ヨーシ!」「足元ヨーシ!」と指差し呼称し、その後、その日の作業計画についての部署のミーティングが行われるようになった。すなわち、現在の作業開始前の活動は、①作業責任者の朝礼(当日の作業工程の再認識)、②ラジオ体操(全員)、③同社の品質目標、個人目標の呼称、④KY(危険予知)活動、⑤各作業場にて、作業内容の確認、検査、測定、作業機器の点検他ミーティング、⑥作業開始、となっている。

## ハード面の改善事例

### 1. 中2階を撤去し、手作業による鉄板移動をクレーン操作による移動に変更

同社で、高齢者が主に従事する業務は切板の製作(シャーリング加工、パンチプレス孔加工の女性2人)とH形鋼の切断加工及びC形鋼の孔あけ切断加工(NC機械操作の男性2人)であるが、切板加工場の上に中2階(材料置き場として使用していた)があったため、既存の天井クレーンやジブクレーンが効果的に使用できず(中2階に邪魔され途中でしか移動できなかった)、加工用の鉄板は手作業(2人で持つ)で作業場まで運ばなければならなかった。そのため、作業者の肩と腰部には相当の負担がかかっていた。

そこで、中2階そのものを撤去することで天井クレーンとジブクレーンの移動が作業場までできるようになったので、作業の効率化とともに従業者の身体的負担が軽減された。

### 2. 作業床面の土間をコンクリート床にすることで、材料搬送作業の容易化と安全作業を推進

それまでの同社の床面は土間仕上げで、台車を使用できる場所が限定されていたうえに、土間には凹凸があり、搬送に手間取ると同時に安全性でもいささか問題があった。

そこで、土間をコンクリートにすることで搬送作業はスムーズになり、足元が悪くつまずいたり転倒することもなくなり、工場内の安全性及び整理、整頓、清掃、清潔、躰のいわゆる5Sの面にも良い効果が

出ている。

### **3. 搬送用台車を固定床式から可動床式に入れ替え**

従来使用していた搬送用台車は固定床式であった。切板の孔明機の作業の高さと切板を管理する棚との高低差があったため中腰作業を余儀なくされ、腰部への負担が大きかった。

そこで、可動床式の台車を採用することで作業する高さを自由に選択できるようになり、腰部等への負担を軽減することができた。

### **4. 中古の機械を処分することで、作業場の広さを確保し、また、工場を増築し生産ラインも再編成**

工場内には使用頻度の少ない中古の機械（シャーリング）があり、そのためラインが確保されず狭隘な作業環境で危険性が高かった。

そこで、この際思い切って使用頻度の少ない中古機械を廃棄処分とし、作業場を広くしたので台車の搬送、歩行時の足元の不安感等が除去できた。

また、工場を増築し最新型の工作機械を導入することで生産ラインを再編し、作業動線とゾーニングを明確にし、できるだけ各作業活動がバッティングしないことと人力による作業の減少を図った。さらに、門型クレーンも6台設置したが、これらはすべて社員のアイディアと製作努力によるものである。したがって、増築、新築工事に伴う建築部品も、可能な範囲で極力自社で対応したので、経費も最小限に押さえることができた。

### **5. NC機械の設置場所の移動によって安全作業を推進**

これは前項の生産ラインの再編成に伴う改善措置の一環でもあるのだが、従来は、高齢者従業員が主に担当するNC機械（孔明加工機）の設置場所は、安全通路のある中央部にあり、場所も狭いうえに従業員の往来も多く、過去には小さな事故も発生していた。

そこで、NC機械を工場の入口（東側）の広い場所に移動させたので、高齢者にも安心して働いてもらえるようになった。

### **6. 工場内の換気口を増設し、空気の浄化を促進**

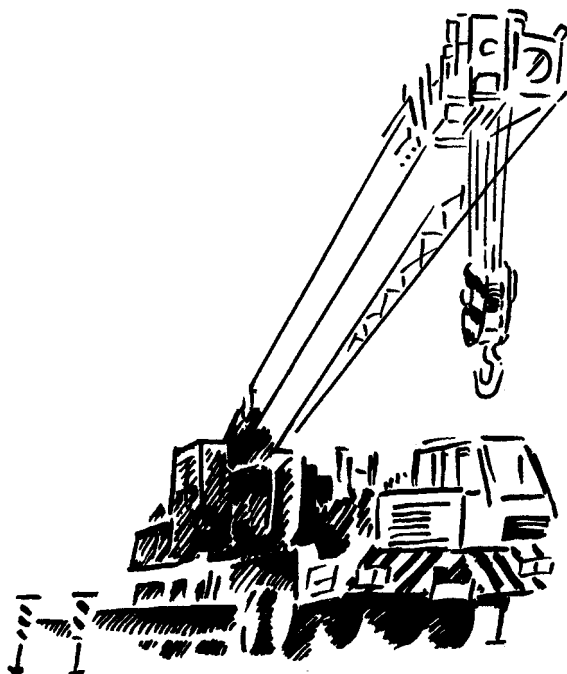
従来は自然換気であったので、工場内の空気が汚れやすく、ほこりっぽい感じだったが、天井に換気口を設置し、さらに強制換気にした

ことで空気の浄化も進み、作業場の雰囲気も非常に明るくなった。

## 7. 事務所棟を新築し、食堂、休憩室・仮眠室、シャワー室等を設置

以前は、事務所が狭く、また従業員の食堂も暗くて狭く、ゆっくり休む場所もなかった。そこで平成8年の事務所の新築時に、食堂、休憩室・仮眠室（テレビ、マッサージ器などを設置）、シャワー室などを整備し、従業員、特に高齢者従業員がゆっくり休憩し、疲労の回復などが図れるようにした。

（エルダー2001年8月号）



# 【 のびのびした社風の中、 I T を駆使して若手をリード 】

## 株式会社小松電業所

### ◆老舗工場を支える若い知恵と体力

世界有数の建設機械・産業機械のメーカーの一つである(株)小松製作所の関連企業としてスタートした同社は、歴史と実績を誇るものの、社員の平均年齢は33歳と、若い体力と頭脳を兼ね備えた事業所だ。しかし、その一方で高齢者を積極的に採用、彼らの技術・技能を活かした作業チームは、高い生産性を上げている。

扱いが最も多いのは産業用制御装置で、このほかプレス・精密板金や塗装、建設機械運転制御装置などは一貫した生産システムで対応している。「建設機械の塗装一つとっても今では車の塗装に近い高度な仕上がりが要求される。そんな需要にこたえるために、粉体塗装ラインからカオチン電着塗装ラインを導入するなど最高レベルの塗装技術を備えています。また、建設機械も今までのように板金で出荷すればそれでよしということではなく、ユニットとして組み立てて出荷しています」というのは、塚林治雄社長（昭和17年生まれ、59歳）だ。

### 会 社 概 要

|                                           |
|-------------------------------------------|
| 企 業 名：株式会社小松電業所                           |
| 代表取締役社長：塚林治雄                              |
| 本 社 所 在 地：石川県小松市国府台5-20                   |
| 設 立：昭和42年7月（創業昭和23年）                      |
| 業 務 内 容：薄物板金のプレス、溶接、塗装、産業用<br>制御装置の設計製作   |
| 従 業 員 数：正社員105人、パートほか20人<br>60歳以上の従業員数：7人 |

さて最盛期には建設機械関係等の生産能力年間7万台を誇った同社だが、現在では4万台に落ち着いている。「現状程度の生産規模が正常。今後も建設機械を中心に工場を動かしていくとすれば、現実の受注ベースに見合った規模を維持していかなくてはいけない。これが第一の課題だ」と塚林社長はいき切る。

### ◆秘訣は「三ない主義」

同社は「歴史は古く、人は若い会社」だ。20歳代から30歳代の社員が全体の70%を占め、高等専門学校、短大、大学の新卒を中心に採用している。また、女性の採用も多く、こちらは大卒中心に事務職や管理部門に配置されている。

また、30代になると課長職への抜擢人事が行われるなど人材活用も大胆だ。

実際の現場では、高齢者が良きアドバイザー役に徹して、生産性の向上や効率、進め方などをグループ単位で検討している。

人材育成の秘訣はいい意味の“ほったらかし”で、管理主義的な締めつけはしない、小言をいわない、資格取得などについては強制しない、の「三ない主義」。総務部長・林司郎氏によると「必要な資格については、自発的に個人レベルで取得している」ようだ。

さらに注目したいのは、その柔軟な勤務体制だ。工場は班ごとに作業を進める関係上、定時（8時～16時45分）の勤務体制を採用しているが、一般事務職についてはフレックスタイムを導入。正社員のほかにパートタイマーやアルバイト、派遣社員などを活用しているが、パートにいたっては仕事がなくなった時点での終業も可、など臨機応変に対応している。また、自分の仕事量と進行具合で朝6時30分に出社し、午後4時には帰宅する高齢者もいる。

### ◆定年は65歳まで延長、更新は1年ごと

高齢者の活用については、平成12（2000）年から継続雇用を制度化し、継続雇用定着促進助成金を取り入れた。以前は60歳定年だったが、「思い切ってこの制度を取り入れて65歳まで定年を延長しました。60



歳以降は本人が希望すれば1年ごとの契約で勤務できます」(林氏)。

とはいえ、実際には「自然と技能や能力のある人に絞られてきてしまうのが現状」だという。継続雇用者は現在7人。「60歳から65歳の間は給与は減額になるのが普通ですが、これについては高年齢雇用継続給付の受給や在職老齢年金との兼ね合いをみて設定しています」(林氏)。

これらの公の制度を有効活用することで、従業員側は60歳定年時の収入を維持することができる上、企業側にとっても、低コストで高技術、高技能者を確保できるメリットがある。

これらの制度を活用して親会社である小松製作所から高齢者を再雇用したケースもある。その一方で「助成金などはクリアしなければならない条件や制度が厳しく、ある意味では雇用しにくい側面もある」と、より弾力的な制度への転換を要望している。

「高齢者といっても、60歳になってもみなさん元気です。特にプレスや溶接などの熟練技術が必要な現場は高齢者が多い。若い社員に対する技能や技術の伝承にも彼らの存在は必要不可欠だし、われわれのような工場は、大企業のように組織的にはいかないので、人に合わせて組織を作っていくとダメなんです。その意味でも、高齢者を雇用する利点は大きいものがあるんです。要は、高齢者といってもご本人は決して自分を年寄りとは思っていないものです。私はみなさんの経験を尊重し、プライドを持って自主的に活躍していただければよいと考えています」(塚林社長)。

## ◆ I T の最先端をいく64歳

宮崎清剛さん(昭和12年生まれ、64歳)は昭和40(1965)年に入社。以来塗装から品質検査、制御盤(プレスの電気制御)と経験し、常務取締役となった。

現在、多くのセクションを経て培われた経験知と技術力で、図面を元にした試作に携わっている。

「仕事で忙し過ぎたのか、のめりこんでしまったのか、途中、苦しかったという感覚は覚えがなくて、知らぬ間にここまでできてしまった。

もうそろそろやめようかなと思った時には（ほかで雇用されるには）年をとり過ぎていました。家にいるより、こっちにいるほうが長いんです」と屈託のない宮崎さん。試作品のレベルを上げるために1週間ほど徹夜が続いたこともあった。しかし仕事があることに生きがいを感じているという。

「いったい何歳までできるのか、体の続くかぎりこの仕事を続けたいですね」。

作業の標準書は得意のパソコンを駆使して作り上げる。

「今は新しい技術を使いこなしていかななくては仕事にならない。たとえばITなど新技術にチャレンジしていくことに、私は生きがいを感じます。大事なのはチャレンジ精神を持ちつづけることですよ」。

これまでの経験からいえることは「仕事は段取り8分」。若い社員は教えられた通りにはやるが、応用がきかず、作業手順を指示しないと先に進まない。

だから宮崎さんは自ら一工程ずつデジタルカメラで写真を撮って教える。道をつけてやれば工程書通りに集中して作業するそうだ。「自分の子どものような若い社員と上手にやっていくためには時にはしかる。人を使うのはいちばん難しいですね」。そういいながら、職人氣質の宮崎さんは、今日も新しい波に柔軟に対応しつづけている。

（エルダー2002年7月号）

*Chapter*

職場創出・  
新しい働き方



# 【 中高齢スタッフによる高齢者向け 在宅介護ビジネスの地域展開 】

メッセユニバース株式会社

## ◆銀行からの転身と震災復興で考えたこと

地域に根ざした在宅総合福祉サービスの提供を主業務とするメッセユニバース株式会社（磯野孝廣社長、本社・兵庫県神戸市）の設立は平成5年である。しかし、同社の会社案内に記された「沿革」は平成8年の「神戸市産業振興センター企業育成室入居」から書き起こされている。

この間の3年近くのタイムラグは何を意味するのか。これを説明することが、なぜ同社が中高齢のスタッフによる高齢者の介護サービスをめざすことになったかを理解する糸口となるであろう。しかも、それは代表取締役・磯野孝廣社長の個性と情熱を抜きにしては語れないのである。

さて、3年のタイムラグと神戸市という本社の所在地の間には平成7年1月17日の阪神淡路大地震が介在している。

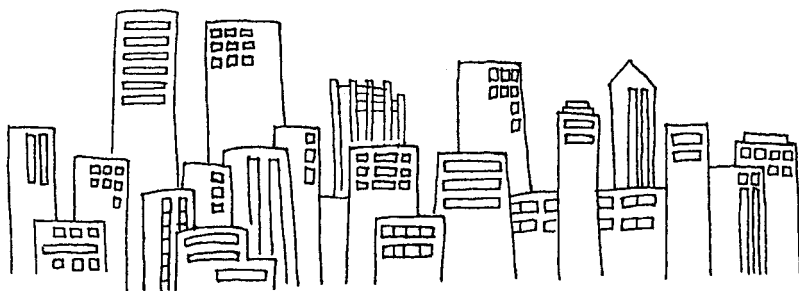
話は大災害の数年前にさかのぼる。当時、磯野さんは都市銀行のスタッフとして活躍していた。いわゆるバブル経済の熱気を経験、というよりは自らが“体現”していたというほうが正確であった。ただし、どんなときも冷静沈着な人はいるもので、いつか到来するであろうバブルの反転に備えて大都市の支店を統合整理しようという構想が銀行の上層部に存在し、磯野さんはその下準備をする“密命”を帯びてある支店に赴任したこともあったという。このエピソードからもわかるように磯野さんは銀行における出世競争では「自分でいうのもおかしいのですが、いわゆる勝ち組に属していた」わけである。

ところが、「30代半ばにさしかかって、このままでいいのだろうか」という思いが募るようになり、自分のやりたいことを自分の力で興して社会に貢献すべきではないか」と考えるようになっていたという。転

機は26歳であったという。自分で会社を設立登記し、社会貢献という視点から総合福祉にねらいを定めて試行錯誤を開始した。そして、あの大地震に遭遇する。周知のように平成7年は「日本のボランティア元年」といわれるほどに兵庫県の被災地では多くの人々が献身的な奉仕活動をした。そこで磯野さんは痛感する。

「復興に向けて戸惑う人々と、それへの対応。とくにお年寄りの姿を見て本当に考えさせられました。これをなんとかしなければ人間の世界は偉そうなことは言えんのやないか」……その思いが中高年のスタッフを主力とした在宅介護ビジネスへと結実していくわけだが、当時を振り返って磯野さんは述懐する。

「よく人からは、金融バブルが完全に崩壊する前に銀行から介護ビジネスへと転身するなんて先見の明がありますねえ、などと言われるのですが、実態はそういうことでしてね。正直いって最初の4年ほどはときには放心状態で苦しみの模索期間でしたよ」（磯野社長）



## ◆60歳以上の職人によるバリアフリー住宅の提供

60歳以上の住宅施工職人を採用して「メッセハウスヘルパー」を養成し、高齢者に優しい住宅リフォームを提供する……平成10年11月、「通産省ベンチャープラザ98神戸」で発表された磯野さの「メッセハウスヘルパー構想」は、2年後の公的介護保険のスタートをにらんだ当時流行の幾多の介護ビジネスのなかでも異彩を放っていた。とくに工務店などで定年を迎えた60歳以上の職人を採用してバリアフリー住宅の専門家を養成する点が注目されたのである。

「高齢の大工さんたちは定年まで現場で元気に腕をふるっていたわけだから、応募される方は健康面での問題はありません。ただ、職人気質の方が多いので、在宅介護、バリアフリーという新しい考え方にどう適応していただけるかが問題でした。その面で研修をし、介護ヘルパーの資格にも挑戦していただくという目標設定もしました」

募集対象は大工や左官、配管工、電気設備工などの60歳以上の職人で、応募者には一級建築士や作業療法士などが講師を務める研修を実施した。研修では約2ヵ月間にわたって廊下や階段、出入り口、床の段差の解消や浴室、トイレへの手すりの設置などバリアフリーのリフォームのための技術のほかに介護知識などを習得してもらう。結果的に50人近い人が応募してきたという。「応募者に接して気がついたことがあります。熟練の大工さんというのは自分の経験に自信をもっていますから、名人気質でどんどん仕事をやっていく。ところがバリアフリー住宅の場合は個人個人で希望する内容が違います。たとえば手すりの位置にしても背丈や障害の質によって変わってきます。それを相手の身になって聞いてあげる姿勢が必要です。それも介護知識をもったプロとして」。

このような磯野さんの指摘に対して、住宅関連事業部チーフである森井さんもつぎのように補足する。ちなみに森井さんは67歳、以前は工務店で棟梁を務めていた。「そう、とにかくお客さんと口をきくのが苦手やったですね。まず自分から声をかけること、これがなかなかできなかったです（笑い）。話をしてみると、高齢者どうしでわかりあえることが多いですよ。とにかく、研修中は目標があるので楽しかった。仲間で早くヘルパーの資格をとろうな、などと励ましあったりして、いい思い出です」。

ついでながら高齢者のスタッフの顧客への対応についてであるが、リフォーム部門に限らず介護部門でも「要望をじっくりときいてくれるし、とても話しやすい。対応も細やかだ」という感想が多く寄せられている。

このような過程を経て、同社は平成12年4月の公的介護保険制度の導入と同時に指定居宅サービス事業者の登録を受け、事業を開始した。

この時点で介護保険事業所認定を受けたのはケアプラン作成、デイサービス、訪問介護（2ヵ所）で、翌月には福祉用具貸与事業所としての認定を受けたが、事業所の所在場所は神戸市からJRで40分ほど西方の加古川市である。ちなみに神戸市の本社は設計部門やソフトの開発を行い、ここには車椅子をつかう障害者が一人勤務している。

「全国展開をめざすのではなく、あくまでも地域に密着した介護社会に貢献する。それも施設介護ではなく在宅介護が中心で、“地域のみんなの笑顔のために”が当社のキャッチフレーズです。この夏からは介護老人向けの住宅改築プランを自動作成して見積もりをするソフトを50万円ほどで売り出しますが、これも他の地域で介護ビジネスをやる人が使ってくればいいという考え方ですから、ノウハウを外に販売するわけです。将来的には高齢者向けの安い賃貸マンションの提供も考えておりまして、そこに住む高齢者の方がこの会社で働くということも考えています。施設介護だけでなく在宅介護の分野でも終日対応型の24時間介護への要請が強いわけですが、夜間勤務を組み込んだ就業時間や就業形態の多様な設計は今後の課題だと思います」（磯野社長）。

ちなみに現在、介護職・看護職・施設サービス職に従事する職員の勤務形態はA形態（午前8時～午後5時）、B形態（午前9時30分～午後6時30分）の2タイプである。

## ◆バリアフリー改善事例

以上のような中高年労働者を積極的に活用するビジネスモデルの開発と業務ノウハウの運用の延長に、今回の高齢者を対象としたハード面でのバリアフリー改善がある。以下に具体的に紹介するが、今回の改善では55歳以上の5人（うち3人は60歳以上）の新規就労が達成されている。

なお、今回の高齢者を対象にしたバリアフリー計画の実施を前に、同社は平成12年10月の取締役会で「高年齢者に優しく、安全で働きやすく、働くことに意欲と生き甲斐を感じる職場づくりを行う」との決議を行い、さらに平成13年からは60歳定年後の継続雇用も希望者全員

を65歳まで雇用延長する制度に改編し、導入している。

## ◆介護センタービルの環境整備

同社の主要施設であるメッセ介護支援センターは加古川市内にある築後28年を経過した4階建てのビルである。現在、1階を通所介護サービス施設、2階を他社向け貸室、3階を従業員研修室、4階を事務所として利用している。高齢化率の高い正社員と登録ヘルパーからは、働く側からも通所する要介護者にとっても職場環境の整備に対する要望が高く、今回の職場改善の計画・実施となった。具体的にはさきに紹介した平成12年10月の取締役会の決議に基づいて、磯野社長を長として、外部の中小企業診断士の指導により各部の責任者をメンバーとする「職場改善委員会」を設置、環境の整備に取り組んだ。

### ①照明器具・エアコンの整備

介護センタービルの1階、2階、4階の照明器具の取替えによって、作業ミスが格段に減少した。とくに1階の通所介護サービス施設では要介護者の体調のチェック（バイタルチェック）を行うが、最適な照明のもとでチェックミスがなくなった。また4階事務室でも、たとえばケアプラン作成時の入力ミスがなくなり精神的負担が解消された。

また、同様の効果が最も大きく、職場の快適性の向上に大きな寄与をしたのは天井吊りタイプのエアコンの取付けである。たとえば1階の介護サービスでは入浴介助作業を行う際に冬場の入湯など外気温との調整が必要になるが、その心配がなくなった。具体的には身体介護作業のなかで入浴介助は職員にとって身体への負担がきわめて大きいものであるが、そのような局所的な負荷は大幅に軽減されている。事務部門でも快適な作業環境のため作業効率が大幅に向上したという。

### ②床面の段差の解消、滑り防止、階段の改善

もっとも大きな改善が同社の展示施設の役割も果たす「バリアフリー生活館」の床面段差の解消である。

リフターを併設することにより車椅子を利用する訪問者や就業



者の出入りが簡単になったが、この改善費用は今回の助成金ではなく、同社の資金による。

介護センタービル内の床面の段差解消や階段の滑止めは次の通りである。従来は床面に段差があり、滑りやすい床材であったため、介護作業にも時間がかかり、中高年の従業員の足関節への負担があった。改善後は作業効率も2倍にアップしたという。身体介護作業時の移動負担は予想以上の身体的な負荷をとまなうものであり、老朽化したビルを買い取って簡単なリフォームをしただけの同社では、このようなハード面の改善は大きなメリットになったわけである。

なお、4階建ての同ビルにはエレベーターが設置されていないため、たとえば1階の介護センターから4階の事務室まで往来するには階段を使う。

その階段には滑り止めが設置されているが、高齢者にとって1階から4階までの段階を使った移動は身体的には大きな負担であり、将来的にはエレベーターの設置は不可欠であるという。

### **③職員の休憩室の設備**

介護作業は労働集約型の気疲れのする仕事である。マイペースで作業したり、休憩をとるスペースは、個々の事業者のニーズを満たすためには不可欠である。机や椅子を整備したスペースが用意されたことで、職員の介護作業時の集中力が増し、個々のスタッフの時間管理が可能になった。

### **④職員の健康管理機器の設置**

労働集約型の作業形態である介護は、一人ひとりの職員の健康状況により作業効率が大幅に左右される。したがって従業員全員が自ら健康管理のできる意識づくりが重要であるが、従来は机上での健康維持の研修・指導のみで行っていた。健康管理意識に具体性をもたせるために血圧計とマッサージ機を各1台設置した。設置場所は介護センターのある1階で、とくに血圧計は従業員だけでなく外部からの訪問者も自由に使えるので、要介護者の付添い者などにも好評であるという。

(エルダー2002年4月号)

# 【 豊富な知識と経験をもつ 厚いシニア層が強みに 】

## サイベック株式会社

### ◆人材流動化で高まるサイベックの役割

サイベック株式会社（本社・東京、村川順之代表取締役社長）は、S S I S半導体シニア協会が母体となって99年10月に設立され、日本だけでなく広く東アジアのI Tマーケットのなかで、シニア層を中心とした人材ビジネス、コンサルティング、教育事業を展開している。社員数は35人。このほかアクティブシニアグループとして89人のコンサルタントを擁している。

母体であるS S I S半導体シニア協会は、半導体産業に長年携わり多くの経験と知識を培った人に対し、国の内外を問わず半導体の永続的な発展のために活躍してもらうことを目的に設立された団体である。現在、法人賛助会員数は36企業。NEC、東芝、日立、松下など大手を含め半導体メーカー、製造装置メーカーの上位企業および関連の中堅・中小企業のほとんどが会員となっている。個人会員は現在、約220人。もう一度、第一線で働くことを希望する人であり、人材紹介は日本国内に限らず、半導体の生産拠点のある台湾や韓国、中国への紹介も視野に入れている。この人材紹介の実際の求人、求職の窓口となっているのがサイベックである。

協会設立当初は、人材紹介業務を協会内のサービスとして実施していた。「協会ができて1年ぐらいは求人の方が多くて、毎月何十件と依頼があり、年に200件程度になっていました。求職というのも結構ありましたが、マッチングがうまくいかない、なかなかフィットしないんです」（梅田治彦・半導体シニア協会諮問委員・運営委員長）と当時を振り返る。

人材紹介の対象となるのは専門分野をもっているシニア層である。一口に半導体といってもそれぞれの専門に細分化されており、求人企

業からは、特定の回路設計、アナログデバイスの設計というように、かなり限られた専門分野での求人が寄せられるという。例えば、大学での半導体実験のための助手として専門家を紹介してほしいといった求人など専門技術を活かすには最適であるが、最終的に求職者とのマッチングがうまくいかないケースが多かったという。このため、人材紹介事業に本格的に取り組むためにサイベックが設立された。

現在、大企業の継続雇用は、希望者全員を65歳まで雇用することが難しい状況となっているが、年金支給開始年齢の引き上げに呼応する動きはある。しかしながら、半導体マーケットは、シリコンサイクルといわれるように、その変動が大きい。2001年は大不況であり、ようやく上向きに転じてきた感があるというなかで、半導体産業では矢継ぎ早にリストラ計画が発表されている。早期退職優遇制度により、大手メーカーが今年春に発表した人員削減の総計は10万人を超える状況となっている。

こうした大手メーカーを中心とした余剰人員の削減圧力が強まるなか、サイベックを通じて現有の社員を活用してもらおうという要望は強まっている。「当初は個人会員は55歳以上でしたが、今は50歳から、会社によっては45歳というところもあります。また社員の方の意識も定年まで会社に居続けるというのが減ってきていますね」（栗原啓志郎・サイベック取締役ナレッジサービス事業部門長）と人材流動化が強まってきていることを指摘する。

### ◆人材紹介、コンサルティング、業務請負が主たる3業務

サイベックの主たる業務は3つある。

1つは求人企業の申し入れに応じて、一定のスキルを備えた人を紹介する人材紹介事業である。2つ目は、コンサルティング事業である。製造ラインの性能を向上させたり、装置の歩留りを向上させたり、といった技術指導を行うコンサルティングである。コンサルタントを実際の現場に派遣して行う業務であるが、その形態はクライアントに常勤して行う場合もあれば、必要に応じてクライアントに赴き、指導するという場合もある。

最後は、業務請負である。一定範囲の業務全体を請け負うもので、例えば、特定の設計部門について10人程度でチームを組んで、サイベックとしてその業務に責任を負うというものである。

なお、派遣登録した派遣社員を受入企業に派遣するという労働者派遣事業は行っていない。会員が高級エンジニアであるため、派遣という形態になじまないと考えているためだが、短期間での派遣を望む企業も多くあることから今後の検討課題としている。

業務を行う上でのサイベックの“強み”は、そのチームワークにある。コンサルティング業務は、89人のアクティブシニアグループ（最高齢は73歳、平均59歳）によって行われているが、1人で対処できない課題も長年培った豊富な経験と知識をもったメンバー相互間の情報交換により問題解決を図ることができる。同社のコンサルティングは、こうした層の厚いアクティブシニアグループがバックにあることが、クライアントに安心感を与えるとともに、担当コンサルタントも自信を持ってコンサルティングに当たることを可能にしている。

例えば、現行製品の次期モデルチェンジに際し、発売前にその新製品のメリットが最も発揮される用途についてユーザー側の意見を聞きたい、あるいはテスト的に装置を使ってもらいたい、といった依頼に対して、その分野に精通した複数のコンサルタントが知見を集めて回答することになる。基本はチームコンサルティングなのである。

コンサルティングの報酬は、内容やその難度などによって千差万別であり一概にいえませんが、標準的なものとして1コンサルティングを1人で対応するとして、月2回で完結させる場合、1回30～50万円程度という。

なお、コンサルティング業務のPRは、1つはホームページにその内容を常時掲載していることである。その他には、法人賛助会員36社や個人会員の出身企業を通じて受注する。また、半導体関連の学会の事務局となっているため、その活動のなかで会社概要を送付するなどしてPR活動を行っている。

## ◆会員に“自信”をつける研修を

SSIS半導体シニア協会の個人会員は、大企業の出身者が中心となっている。従来、定年後は系列会社に受け入れてもらうといったことが慣行としてあり、これが大企業の人事部の役割の一つでもあった。この場合、当人に関するその人柄や性格などをインフォーマルな形で系列会社へ申し渡すなど、互いの了解の上で行われていた。しかし、今や系列会社も受け皿とはなり得ず、外部労働市場においていかにマッチングを図るかが大きな課題となっている。

サイベックにおけるこれまでのマッチングの実績は、コンサルティング業務も含めて100件弱程度で、業務請負なども含め延べ100人程度である。より一層のマッチング向上は、同社においても大きな課題の一つとなっている。「大企業の人が横滑りで大企業にいくということはないんです。ですから大企業から中小企業に移っていくわけですが、受け入れる中小企業側としては、大企業にいたんだから何でもできるんだろうというのがあり、また、大企業の方は今まで大企業にいたんだという思いが強すぎる気がします。そういう意味で、両者の意識改革が必要なのではないかと思っています」（梅田氏）。

同協会では、会員に対する研修活動を通じて、専門性のブラッシュアップ等のスキルアップを図ることにより、マッチングの向上を模索している。

半導体の世界は日進月歩であり、半導体関連の機器・装置の製作には多くの需要があることから、現在、半導体技術に関する最新のノウハウ、知識の習得のための研修を実施している。この研修は会員からの要望が最も強いもので、現在、第一線で活躍している技術者や大学の研究者などを講師に招いて、最先端の技術研修を毎月（関東地区は偶数月、関西地区は奇数月）開催している。研修会には毎回、40～50人の会員が参加しているという。

また、新しい研修メニューとして、今後、会員に対して大企業で働くことと、中小企業で働くことの違いを理解してもらうとともに、その溝を埋めるトレーニングを考えている。「大企業育ちの人は、整った環境で自分の専門分野をきちんとやるということに関しては自信があ

るだろうが、実際にはそれとまったく同じ仕事はない。何でも自分でやるということになると、若干自信がないだろう。大企業育ちの人たちが、実際に物を作っている中小企業の現場を知らない、そういう苦勞をしていなかった、ということで自信がないということもあるのではないだろうか」（梅田氏）。こうしたことを踏まえ、必要なトレーニングを積むことで、自信をもって中小企業に再就職できるようにしていきたいとしている。



さらに、現場で人をコーチする「コーチング」という技術についても、その習得のための外部研修を紹介していきたいと考えている。業態の異なる現場で作業する場合の心構えや身の処し方などについての教育も必要であるとする。「韓国の企業に行っても、台湾の企業に行ってもびっくりするようなことがあると聞きます。また、日本の中でも大企業と中小企業とでは仕事の違いというものがあります。大企業に長く勤めた人たちには、そういう訓練も欠かせない」（梅田氏）という。

なお、会員に対する研修会以外の活動としては、現在「ライフプラン研究会」がある。これは、最先端技術の話ではなく、シニアになった人を招いて、自分のシニアライフについて話してもらう講演会である。ここでの話を参考にして、自分の生き方を見つめ直す機会にしようためのもので、毎月（関東地区は奇数月、関西地区は偶数月）開催している。

また、会員自身が講師になることも、その経験や知識を活かす方法の一つであるとして、新入社員教育を実施している。新入社員教育は各企業で実施しているが、その中の1コマとして助成会員企業から講習生を集めて行っている。その内容は、半導体の専門的な事柄だけでなく、会社で働く場合の心構えなどを経験に基づいて講話するもので、

参加者の間で好評を博している。

### ◆今年の登録者数の目標は1000人

現在、サイベックと契約している求人企業は数十社である。なかには突発的に同協会に求人依頼があったものなど、知名度の低い企業やベンチャー企業なども数社含まれている。

求職登録については、ホームページも活用している。転職したい人のコンテンツで、名前、住所などを入力すれば、簡単に登録ができる。登録者は半導体分野において専門性をもった人で、営業部門、マーケティング部門、サービス部門等に在籍している（していた）人を対象としている。登録者に対しては、現在の年収と求人企業の年収比較ができる情報を提供するなど、職種ごとに最適な企業を紹介している。

### ◆会員層の拡大が今後の課題に

S S I S半導体シニア協会およびサイベックが抱える課題は、会員が大企業のホワイトカラー層に集中していることである。海外で新しく企業を立ち上げる場合などでは、実際に現場で職長や班長を経験した人たちのスキルが求められることが多いが、こうした会員層の薄さがネックになっている。いわゆる“偉い人”ばかりが会員で入会しにくいという雰囲気もあるのではないかと同協会では考えており、今後は現場作業の経験者や中小企業で働いてきた人たちに対し、入会を積極的に働きかけることで、会員層の多様化を図っていくとしている。

（エルダー2002年8月号）

# 【 中・高年パワーを駆使し 節電装置の開発・販売で業績伸張 】

株式会社メリックス

## ◆環境に配慮しながら電力使用量をコントロール

日本の電気料金は、高圧受電のピーク時使用量に対して基本料金をかけて算出する形態になっている。このピーク時使用量に大きく作用するのが、使用変動率が高い空調機である。

空調機の使用電力をできるだけ環境に影響を与えることなくコントロールする節電装置の販売等で業績を伸ばしているのが、大阪府東大阪市にある株式会社メリックス（中村誠司代表取締役）である。

同社の節電装置である「N-コントロール」には省エネルギー機能だけでなく、管理機能も付いている。要するに、N-コントロールは、エネルギーの使用状態を抑制・管理しながら、CO<sub>2</sub>やNO<sub>x</sub>をも削減するといった地球環境に貢献する同社の主力商品なのである。

同社のもう一つの柱は、電力の保守管理や、それを簡単に自己管理できるシステムの提供である。高圧受電設備の保安管理は、電気事業法で定められた非常に大切な自己責任管理となっている。

メリックスの「サポート24」は、既存の電気保安管理業務に加え、①トランス温度監視、②絶縁レベル監視、③停電監視、④火災通報、⑤侵入者通報といった5つのシステム機能をもつ24時間、365日保安・防災が可能な“優れモノ”なのである。

## ◆社名の由来はメリー・クリスマス！

ところで、メリックスという社名の由来だが、それは「メリー・クリスマス！」だという。「メリー・クリスマス！といわれて嫌な気持ちになる人はいない。そのように、お客様に利益を届け続けたいという願いを込めて私が名付けた」と中村社長は説明する。

そうした点から、同社の社是には「全てはお客様の利益から始まる」



が掲げられている。そうした理念を迫及するには、「社員スタッフ一人ひとりにとってしごとは「仕える事」ではなく「志す事」であって欲しいから、私はあえて「志事」と呼んでいる。同じように、社員スタッフが胸に秘めるのは、与えられた「使命」ではなく、自らが主体的、創造的に取り組む「志命」であるといい聞かせている」と同社の目的、理念を語る中村社長である。

メリックスは、1993年創業の中村社長は34歳の若い企業、若い経営者である。中村社長は大学を卒業すると、大和証券に勤めていた。しかし、いま一つ燃え上がってこない自分に気づいていた。豊潤な時代に生まれ育った中村社長世代は物に対する欲望がどうしても低下するのだという。「私どもは、物欲がモチベーションにならない弱さをもった世代だ」というのだ。

モチベーション、働く意欲を求めて若き中村社長の悩みは続いた。しかし答は分からない。少なくとも、「何かをやってみなければ分からない」であった。

ところで、眼を外に転じてみると、このように物に対する欲望の低下が一般化すると、物は売れなくなり、製造業の比重が低下してくるのではないかと、中村社長は思い至った。そうすると、付加価値の高いサービス業のマーケットが動くようになるだろう。中村社長が生い育ってきた東大阪市という製造業の街でも会社の数が減るだろう。そうしたとき、コスト低下ということがクローズアップされるのではないかと、中村社長は考えたのである。

証券会社を辞めた中村社長がまず最初に手がけたのは、ビルの消火点検であったが、競合会社が多いなどの理由から撤退。そのうち省エネルギーの分野に遭遇し、メリックスは実質的に動き始めた。

1997年の京都議定書にも触れられているように、地球温暖化対策という観点からも省エネルギーが注目され、それに呼応するかのように新しい機器やシステムを開発していったメリックスは順風満帆である。

同社の順調な業績拡大、すなわち新たな機器、システムの開発や販売強化に力を発揮しているのが中高年スタッフである。

メリックスは、1999年当時は10人強の陣容であったが、この3年間の

間に30人と3倍近くになった。30人のうち50歳以上が10人、このうち60歳以上は5人いる。

同社の業績が拡大し始めたころ、人員増を図りたくて求人誌に広告を掲載したが、手応えは一つもなかった。失意の中村社長に知人が、「ハローワークの人材銀行に行ってみろ」と教えてくれた。

## ◆中高年はプライドで生きている

人材銀行には、中村社長がまさに求める人がいた。導入教育の必要のない経験者がいた。それらのうちから、自分のめがねに適った人を数人リストアップすることもできて、それがまったく無料。そんな方法で、中高年の採用を始めた。

それでも初めのころは失敗続きであった。「私が弱輩であることもあって、年輩者の使い方はむづかしかった。腫れ物に触れるように私はひたすら低姿勢で、お願いします、お願いしますを連発していた。年輩の技術者と接するのは初めてだったから言い合いになったりして頑固じじいばかりだと思っていた。ひどいケースでは、『お前には無理だ、社長を辞めろ。俺が社長をやる』という人まで出てきた」と中村社長は当時を述懐する。

それから何人かが代わり、その中の一人が「私たちはプライドで生きているんだ」といった。その言葉に中村社長はハッとした。確かに、年輩者はそれまでやってきたことに自信をもっている。しかし、中村社長は「自信をもち過ぎるとダメだ。勉強しなくなる」といって彼らを責めてもいたからだ。

年輩者のひと言は中村社長自身が感じつつあった事柄でもあったからだ。

「あれは、私自身、自分の気づきであった。だから、私は責める事をやめた。まずは、彼らのいまの状態を認める事から始めようと。流れを変えた」と中村社長という。

それが物ごとの好転の始まりであった。中高年者は、技術面で、あるいは営業面で誠実に頑張ってくれているからだ。

## ◆手堅い分野に中高年はうってつけ

メリックスでは、営業面では年輩者と若手を分けて配属している。日進月歩で技術が変わる省エネルギー分野には先端技術に強い若手を登用している。その一方、既存の手法で一つずつ前進していく分野には年輩者を配しているが、こうした業務には年輩者がうってつけだという。「この分野の営業は以前は私がやっていたんだが、礎を一つひとつ積み上げていくようなこうした営業はちっとも成功しなかった。しかし、年輩者をつけるとうまくいった。若手がやいやいいうよりも、年輩者のひと言の方が顧客に安心感を与える。継続性の高いビジネス、安心感の求められるビジネスには年輩者をつけた方がうまく機能する」と中村社長。

また、商品開発は中村社長を中心に行っているが、商品開発には発想部分と試作部分、最終チェック部分がある。この最終チェック部分には年輩者の経験や知恵、慎重さが欠かせないということで、最終チェック段階には年輩者の参画を求めている。それにより、ミスが極力おさえられ、開発もうまく機能している。さらに、年輩者自身、自分たちも開発に参画したんだという自覚も生まれ、モラルも高まるわけである。

同社は実力主義処遇。50歳代で20万円台の人もいれば、40万円からスタートした人もいる。「当社はノルマ制ではないが、処遇については年齢は一切関係ない」と中村社長はいう。

ところで、同社の第二の柱である電力の保守管理やそれを自己管理するシステムだが、これは53歳で入社した人が強力で推進したものである。こうした活躍もあって、その人は現在メリックスの専務取締役役に就任している。

また、この業務を円滑に推進するため、同社は中央電気保安管理技術者協会という団体も設立している。電気保安の技術者の集団で、120人からの技術者が組織されており、顧客に電気保安上のトラブルが発生した場合はただちに現場に駆けつける体制になっているのだ。これは労働契約に基づくものではなく、トラブルの解決一件につきいくらかという形でコミッションが支払われる。

## ◆他社に引き抜かれる社員になれ

「志事や志命と同じように、私は会社に依存してもらっては困るということを日頃から社員にいつている。会社は守るべき存在なのではなく、自分の資質向上のために利用すべき存在なのだ。私が全員を最後まで守るなんて約束できない。それぞれが経営者であって欲しいといつている。他社から引き抜かれる社員になれといつている」という中村社長である。



引き抜きケースはまだないが、昨年、64歳の社員だった人が独立した。業務はメリックスが全面的に発注する。個人事業主として収入は増える見込みだという。

「20代、30代が風邪ですぐ休む昨今、50代、60代の人はず休まない。むちゃくちゃ健康だ。これが、私が考える中高年雇用の第一のメリット。健康だから、そこいらにいる若い者よりよほど頭脳明晰だ。うちの技術部長は63歳。会社の屋台骨になってもらっている。あとは意欲があるかないかだ。あと何年かすると、日本は高齢者が一番多くなるというから、これからはシルバー層が元気を出し、活気づかないと、日本はダメになる」という中村社長である。

その中村社長は、自らリフレッシュすべく、この春大学院入試にチャレンジする。

(エルダー2003年3月号)

# 【意欲があり能力ある人は 積極的に正社員に】

## 株式会社なとり

近年、縁辺労働力としての色彩の強かったパートタイム労働者がその比重を高めている。パートタイム労働者を法的に定義づけると、原則として、「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比し短い労働者」（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律第2条）ということになる。

### ◆双方のニーズが合致してその数1200万人を超える

厚生労働省の「パートタイム労働研究会」が平成14年7月にまとめた最終報告によると、平成14年のパート労働者（週35時間未満雇用者）は1,211万人で、20年前には全体の1割にすぎなかったものが、2割を占めるまでになっている。景気後退期だけに、平成9年～13年には正規社員が170万人と大幅に減少する一方、パート労働者など非正規社員が200万人増加している。

それは、国際競争の激化、先行き不透明感の高まりの下で、賃金コストが安く、雇用調整も容易な働き手のウェイトを拡大したいという企業のニーズと、正規社員として働ける会社が少ないという状況下でかなり時間的な自由度が高いとする働き手の評価とが合致してのことであろう。

### ◆雇用区分を廃止し、役職者にするケースも

パート労働者に関する最近の特徴として、責任の違いなどはあれ、従来正規社員がやってきた基幹的な業務にパート労働者が組み込まれつつあることが指摘できよう。それは流通業界に顕著である。

たとえば、大手スーパーのダイエーがそうである。ここに来て、業績や成果、業務内容などを重視せざるを得なくなったことから、平成

13年3月に、正社員、パート社員、という雇用区分を見直し、フルタイムで転勤可能なゼネラルキャップ、フルタイムだが転勤は不可能なキャリアキャップ、短時間勤務で転勤不可能なアクティブキャップ、個別に勤務形態を定め契約するプロフェッショナルキャップのパターンに分けた。昇進や賃金に差はつくものの、育児など個人の生活環境に応じて雇用パターンも変えることができるようにしたものだ。

さらに同社では、パート社員だと店の課長代行止まりだったのを、「できる人、やれる人を登用できる制度に」という目的で店長、副店長に登用する制度に改めた。これにより、名古屋市内の店では、パート社員出身の副店長が出現している。

同様なことは、イトーヨーカ堂にもみられ、店長やマネージャーなどの管理職にパート社員を含めた社内から公募する制度が導入され、パート社員出身のマネージャーも生まれているほどである。

## ◆食品加工業界のリーディングカンパニー

それでは、こうした動きは製造業ではどうであろうか。東京都北区王子に本社をおき、「おつまみ文化の創造」を追及する食品加工業界の最大手、株式会社なとり（名取小一会長兼社長）の事情を拝見しよう。

同社は昭和12年の創業以来、「おつまみ」を中心とする数多くの製品を提供してきた。当初は「いか」を中心とした水産加工製品が主力製品であったが、昭和56年に「おつまみコンセプト」を掲げ、ビーフジャーキー、チーズ鱈などチーズ、肉などを原料とする製品のラインアップの拡大に努めてきた。

この結果、現在では、水産加工製品、畜肉加工製品、酪農加工製品、農産加工製品、惣菜加工製品ほか、の5製品群にわたる原材料を世界各国から調達して製造販売し、食品加工業界のリーディングカンパニーとして事業活動を展開している。

## ◆パート社員の比率37%

同社の従業員は正社員626人、パート社員371人（うち男性27人）の997人。パート比率は37.2%にも及ぶ。同社では、他社に先駆け昭和62

年11月から60歳定年制を導入している。

人事部採用チームの中島聖一リーダーは、「私は人事にきて5年ぐらいなので、従前のことはよく分からないが、以前はさほどパート社員は多くなかったと思う。しかし、ここ数年は、全社員の35%から40%ぐらいで推移している。昨今の状況から、正社員を一度に増やすというのはむづかしいし、派遣社員はコスト高になるし、システムの改良などもあって、パート社員で十分だ。パート社員といっても意欲も高いし、スキルの高い人も多い」と礼讃する。

同社の業務を大別すると、生産部門、営業部門、事務管理部門になる。このうち、生産部門には、主に高校卒業の新入社員を配属するが、定着率が思わしくなく、パート社員213人が主戦力。また全国6ヵ所にある物流センターでも、ピッキング作業や出入荷作業を担っているのはパート社員である。

### ◆正社員と変わらない業務を遂行するパート営業マン

全国39ヵ所におかれている営業所には、フィールドサーバーと呼ばれる124人のパート社員が働く。フィールドサーバーは、単に製品を小売店に選ぶだけではない。もとより製品の補充も行うが、小売りに適ったディスプレイなど売場管理、販売促進、特売企画、新規開拓など正社員の営業マンとほとんど変わらない業務を遂行する。営業所や各人によっても違いはあるが、フィールドサーバー1人につき月間200万円から300万円ほどの販売目標ももたされている。

営業事務の業務も、パソコンなどによるシステムが構築され、省力化されていることで、パート社員で十分遂行できるようになっている。

同じことが事務管理部門についてもいえる。34人のパート社員がいるが、スキルの高い人が多く、パソコンで映像を取り込み、製品見本を作成したり、パンフレットの作成業務を行っている。「こうしたことを考えると、管理部門では一層パート比率は高まるだろう」と中島リーダーは予測する。

371人のパート社員のうち男性は27人で、残りは女性である。年齢はまちまちだ。同社では2ヵ月ごとに、勤務態度や業績を参考に雇用契約

を結ぶシステムである。しかし、生産部門では、勤続20年、30年の人も多く、パート社員も正社員と同じ60歳定年制なので、年に5人前後の定年退職者が出るほどである。

### ◆年3回の賞与と全員を社会保険の対象に

労働時間は9時始業、16時終業で全員一律。賃金は首都圏の工場などでは、1時間800円台だが、地域によっては格差がつく。退職金は出ないが、昇給があり、賞与が支給される。求人の際には「賞与あり」としか表示されないが、6月と12月の賞与のほか、その1年間の業績によって支給、不支給が決まる期末賞与が3月にある。ここ十数年期末賞与が支給されなかった年はない。

賞与や昇給に際しては、正社員とまったく同じの、8段階からなる評価が行われる。しかも、三次にわたる評価である。

また同社では、パート社員全員を健康保険、厚生年金保険、雇用保険など社会保険の被保険者に行っている。厚生年金基金の対象にまでしているほど。「パート社員の求人をかけると、しかもそれが地方に行けば行くほど、女性の応募が多い。不思議なことに、応募者の半数近くが離婚経験者である。そうしたこともあってか、女性は意欲が強く、欲しい人材も多い。それだけに、パート社員を社会保険の被保険者に行っていることは非常に喜ばれている」と中島リーダーは説明する。

同社は、食品加工業界のリーディングカンパニーだけに、品質管理には厳しく取り組んでおり、アメリカの食品医薬局の安全衛生基準であるHACCP（危害分析重要管理点）の認定や、品質管理の国際規格であるISO9001、環境マネジメントシステム国際規格であるISO14001を取得しているが、このため、パート社員も正社員同様、これらに関する教育を受けている。

パート社員雇用について、中島リーダーは、「大学卒業の新入社員を1人採用すると、年間300万円強必要だが、それで2人のパート社員が雇用できることを考えると、企業にとってのメリットは大きい。しかも、即戦力になるわけだから」という。

続けて、「正社員となると、労働時間は決っていても、実際上は決ま



りはないようなものだが、その点、パート社員であれば、自分に都合のよい時間を活用して働けるだけに、パート社員を志向する人が増えているのではないか。当社でも、パート社員比率は増えることはあっても、減ることはないだろう」という。

### ◆その処遇につき今後、多方面から考える

その際問題となるのは、高いモラルをどのようにして継続していくか、である。その方途の一つとして用いられているのが、流通業界でみられる、基幹業務をこなすなら基幹社員として役職者に、という人事施策である。

同社の場合、前述したように、生産部門では何十年という勤続のパート社員も多い。そうしたパート社員管理の中で、製品知識も豊富で技術力も高いということで、女性パート社員をグループのリーダーに指名することは多いが、実質的な役職者に就けたケースはまだない。

いつとき、いわゆる狂牛病の関係で、サラミやジャーキーといった畜肉加工品の販売は不振であったが、ここにきて回復傾向にある。それだけに畜肉加工のラインは多忙である。そのラインの24歳の男性パート社員は、業務に意欲的で積極的に会社に協力することが認められて、今般、正社員となった。「このように、性や年齢に関係なく、意欲のある人は積極的に正社員に登用していく方針だ」と中島リーダーは語る。

続けて、「今後をみると、手足となって働く層とマネージメントする層の二極分化はもっと進むだろう。それだけに、意欲と能力があって成果を上げる人に対する適正処遇は常に考えておかねばならない。当社においても、パート社員の正社員化というにとどまらず、働きに合った処遇については検討していきたい。わが社はまだ発展途上の会社だけに、検討すべき点は多々ある」と結ぶ。

(エルダー2003年12月号)

# 【 定年後の生きがい、働きがいを実現 すべく内容豊富な転進支援制度を運用 】

## 沖電気工業株式会社

半導体事業やプリンター事業のみならず、ＩＰ電話やＡＴＭなどわが国電子通信機器のリーディングカンパニーである沖電気工業株式会社は、2003年10月から「ネットワーク型カンパニー経営」体制をスタートさせた。

すなわち、6つの社内カンパニーと5つのベンチャーカンパニー、1つのアフィリエイトカンパニー（関連工場）を設け、ビジネスモデルや規模、スピードの異なる大小さまざまなカンパニー群を共存させながら、収益力の強化とスピード経営を目指しているわけだ。

そうした同社においても、昨今の産業界におけるのと同様、社員の再就職支援を行っている。しかしそれは、はじめに再就職支援ありき、ではなく、同社のキャリアデザイン制度と深くかかわっているのである。

### ◆毎年のキャリアデザイン調査と節目ごとの研修が制度の柱

同社では、年に一度全社員を対象にキャリアデザイン調査を実施している。全社員がそれぞれ自らのキャリアデザインを書き出し、上司がそれにアドバイスし、必要であれば支援も行う。自分は将来こうありたい、こういう分野を目指したいと書き出した場合、その時点で本人にたりないのはこの点であるので、こういう研修を履修しろとアドバイスするといった具合だ。

「それが座学で身につけられない場合は、そうした部署に人事異動させることもあります」と説明するのは、人事部の和南城勝俊・労政課長である。また、キャリア開発は、社内で行うケースと社外で行うケースがある。

そうした日常的なもののほか、職業生活の節目節目でキャリアデザ

たとえば40歳でのキャリアデザイン研修では、職業生活も習熟の時期にさしかかるのだが、今後はどうやっていくのかを目指す研修になる。「40歳でそういうことを考えるのは、少し早い気もしますが、さりとて、のほほんとしていいわけではありません。技術者であれば確たる技術を持ってバリバリやっていけばいいのですが、会社の事業からすれば、その技術が未来永劫にわたって必要だとは限りません。それまでは会社の主軸の技術であっても、会社がその事業を中止すれば、その技術は必要なくなります。だから会社の方向性に沿って自分のスキルをブラッシュアップするのです」と和南城課長。

## シニアキャスティングに関するガイダンス



## ◆40歳時研修でセカンドライフの設計を素描

こうしたキャリアデザイン研修のもとに、同社では、シニアキャスティング制度が構築されている。40歳時点でのキャリアデザイン研修で就職生活の再設計、セカンドキャリアについての意識づけを行い、50歳時点では定年後まで同社で働くのかどうかの意向調査を行う。

ちなみに、同社の定年年齢は60歳であるが、厚生年金の受給年齢の繰り下げにリンクする形で雇用を延長するシステムとなっている。対象者は、60歳以降も就労を希望する人で、健康で働く意欲・能力があると同社が認めた一般社員である。その場合の賃金は、定年までもらえる賃金面積を雇用延長の年齢まで引き延ばす形をとり、賃金総面積は同じということになる。

60歳の定年で退職の意向であればそれに沿った形で、また60歳以降も就労を希望する人は雇用延長の希望登録を行うのである。と同時に、雇用延長を希望する人の中で一番多いのは、その時点で行っていた仕事を継続することだが、全員にそれが可能なわけではないので、どんな仕事を希望するかを確認する。また、沖電気の中で働きたいのか、同社グループ内ならいいのか、グループ外であっても働ければいいのかといったキャスティング・パターンも確認することになる。

沖電気の中で希望する仕事がなく、しかし、仕事は続けたいといった場合、外部転進ということになる。同社の関連企業として、沖ヒューマンネットワーク（OHN）という会社がある。沖電気の社員の採用実務から社員教育などを行う会社だが、そうした業務の一環として、外部転進の紹介窓口の役割も担っている。

外部転進の場合、OHNの人材バンク事業部のスタッフによるカウンセリングや転進先の斡旋、さらに転進が実現したのちの転進者フォローがなされる。

## ◆年齢に応じた二本建ての転進支援金制度

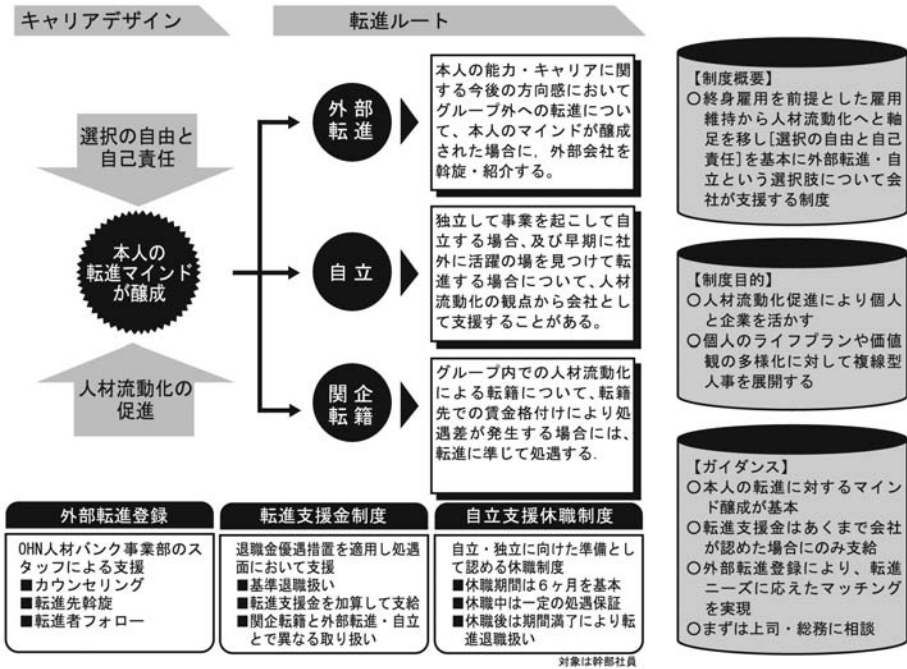
こうした転進に関する具体的な支援策としては、転進支援金制度と自立支援休職制度がある。

転進支援金制度は、同社の関連企業に転籍した場合と、外部転進や

自立・独立の場合では内容が異なっている。関連企業に転籍するケースでは、関連企業だけに労働条件に大きな格差はないというものの、多少の処遇格差が生じるので、沖電気での転籍時年収と転籍先企業における年収との格差を転籍時年齢に応じて補償しようというもの。補償期間としては、59歳時の1年間を最短に40歳から55歳の5年間までの幅が設けてある。

外部転進や自立・独立のケースでは、転進先が区々であるため、会社都合退職として退職金支給を優遇すると共に、転進時年齢に応じた転進支援金を特別退職金として退職金に加算している。その転進支援金は、50・51歳時の退職時基準内賃金の17ヵ月分を最高としてラインナップされている。

# 転進支援に関するガイダンス



## 転進支援金制度



### ◆自立支援休職制度は課長クラス以上に適用

自立支援休職制度は、社員が自立・独立を志向した場合に、その準備に当てることを認めた休職制度で、休職期間は6ヵ月間となっている。その間、給料は90%、賞与は60%が保証される。

もともと、この休職制度は、本人が目指す自立・独立がうまくいこうといくまいと、次の仕事の目途がつこうがつくまいが、6ヵ月間経過すると期間満了により退職扱いとなる。このため、同社の労働組合は組合員に適用するにはリスクが大きいとして、その取扱いを労使間で協議中であり、この制度は原則として課長クラス以上に適用されることになっている。もともと、この制度を活用して自立・独立したケースはほとんどない。

ちなみに、同社の今年の定年到達者は37人だが、いろいろな年齢層

の外部転進者が190人という状況である。

和南城課長は、「当社の社員の8割がたは技術者です。そういうこともあってか、自分の意思で転職するのが多いのは30代半ばから後半の年齢層です。また、60歳の定年を迎えて転進するよりも、50代の方が有利だということで、56歳くらいで移っているのが実情です。私どもには、パートナー会社といって元社員が興した会社が50社くらいありますが、そこの定年は大体65歳くらいになっていますので、そこに転籍した人は65歳くらいまで働いていますね」と説明する。

### ◆転進者の集いを毎年開催し情報交換

転進後の元社員をフォローするものとして、転進者の集いが毎年開催されている。転進者は形の上では沖電気との縁は切れたわけであるが、かつての仲間であり、その後の状況をうかがう形でパーティー形式で行われている。東京と群馬県高崎市の2ヵ所で行われ、両方で300人くらいの参加者がある。転進を推進した会社側としては、社長をはじめ人事担当役員、各部長などが出席している。当然、OBなどによるリピート求人もあるが、それだけではなく、商品紹介コーナーなども設けられており、さまざまな情報交換、交流の場として活用されている。

このように、同社の転進支援制度は、60歳代前半層の雇用に関する企業の責任を遂行するものであると同時に、シニアの技術・スキルを有効活用し、定年後の生きがい働きがいを実現させるための、人生の再設計を支援するものとなっている。

折しも高年齢者雇用安定法の改正法案の国会審議が始まろうとしており、65歳までの安定した雇用を確保する措置を講じなければならないことと改定されようとしているが、和南城課長は、「当社にはシニアキャスティング制度があり、たとえ改正法が成立したとしても、シニアキャスティング制度の手直しで対応できます」と一顧だにしない。

### ◆多様な雇用形態を採用して全体の雇用を確保

最後に、雇用に関わる今後の方向について、和南城課長は、「これま

では正規社員が会社の中心であり、そうではないと多くの問題に対応できませんでした。しかし、ハイリスク・ハイリターンの社会になってくると、正社員だといろいろとしばりがあってかえって隘路となる事象もでてきます。それだけに、契約社員だとか在宅勤務など多様な雇用形態を採用して多岐にわたる業務をこなしていく。そのようにして、会社全体の雇用を確保していくことがもっとも必要なことではないでしょうか。雇用を細分化していくことで、全体の雇用を維持していくことです。その意味では、この1月に施行されています改正労働基準法の有期労働契約の上限が5年に延長されたことなども有効に活用すべきです」と力説する。

(エルダー2004年4月号)



# 【 再就職、再就業を “意識変革” からサポートする！ 】

## ライフ・ベンチャー・クラブ

### ◆生涯現役を目指し人材の養成などを目的に

東京都中央区八重洲に本部を置く「ライフ・ベンチャー・クラブ」（東瀧邦次代表）は、1985年に設立された生涯現役を目指す人たちのための純民間活動団体である。「生涯を通じて、生き生きとベンチャー意欲のある人生を貫きたい」という願いを持つ仲間が集まり、活発な活動を展開している。

会員が目指しているのは、必ずしも再就職、再就業の道ではないが、同クラブの目的である高齢者の自立意識は、それ自体が再就職を目指す際の基本的な心構えとなることから、定年後の第二の人生1年生の高齢者に“メンタル・バリアフリー”の立場から再就職、再就業に対する支援を行っている。

「ライフ・ベンチャー・クラブ」は、企業の定年がようやく60歳へ移行してきた昭和60年に設立され、来年で設立20周年を迎えるこの種の団体の老舗である。20周年を迎えようとしているいま、同クラブでは、この4月「生涯現役推進協議会」の、旗揚げに向けて準備をすすめている。この協議会は、この種の団体のネットワークをつくろうとするもので、同クラブが中核となり、その設立準備室を置いている。

「ライフ・ベンチャー・クラブ」の設立目的は、『少子高齢時代の社会活力を増強するために、「生涯現役の社会づくりに役立つ社会参加活動（起業、就業、ボランティア活動等）で活躍する人材の養成と会員相互の実践的研究」となっている。

主な事業内容は、①生涯現役を志向する研究、実践事例発表の月例セミナー、各種の分科会や研究会、イベント等の開催、②起業、就業、地域ボランティア活動リーダー役の「生涯現役プロモーター」登録と、それら人材の生涯現役を支援展開する「生涯現役アドバイザー」の養

成、③「生涯現役社会づくり」を目指す各種インターネット情報提供と月刊会報「ライフ・ベンチャー・タイムス」発行、会員活動ネットワーク情報の促進活動、④高齢社会NGO連携協議会」ほか、幅広いシニア諸団体との連携活動、——となっている。

## ◆会社人間から社会人間への変身を

こうした基本的な事業のほかに、各年度ごとに具体的な事業を展開することになっているわけだが、平成15年度では、①生涯現役の「私の人生目標」意識調査の継続、②「生涯現役プロモーター」人材登録の強化、③シニアIT活用の指導と実践活動の推進、④「高連協人材バンク（仮称）」構想への積極的運営協力、⑤起業、就業支援への共同事業の展開——となっている。⑤の起業、就業支援への共同事業の展開は団塊の世代を中心に、定年前から職場が狭まることから、シニアの創業や再就職支援の研修事業を共同事業としたい企業、団体との人材キャリア開発を推進することを目指すものである。

同クラブの登録会員は、全国で450名いるが、このうち、日常の活動に参加している実働会員は、約100名。年齢層としては、30歳前後から80歳代の幅広い年代が参加しているが、60歳の定年前後の高齢者がほとんどを占める。

登録会員、とくに100名の実働会員は、生涯現役という目標を実現するため、一人ひとりが自分の職業キャリアの専門分野でコーディネーター役ができる“実践部隊”と位置づけられている。つまり、自らが自立を実践し、それを他の会員や外部から相談にくる高齢者にアドバイスができる人たちである。

シニア層が中心のクラブということで、さぞ和やかな会話を楽しんでいるであろうと思いきや、かなり激しい議論が交わされるという。高齢社会の最前線で自立した活動をしている会員が、さらに切磋琢磨する場がこのクラブなのである。

会員のなかからは、「定年後は楽しく過ごしたいと思っているのに、少し激しすぎないか」という意見もあるのだが、東瀧代表は、「むこう5年間、団塊の世代が“会社人間”から“社会人間”になるという現実

があるわけです。われわれはそのことを踏まえ、その団塊の世代をターゲットに、その一人ひとりがいかに地域で変身していけるか、その実践道場をつくるのがこのクラブの大きな使命であると考えています。ただの遊びだけでは意味がない。遊びでも、健康でも、会員一人ひとりがその分野で地域の活動をリーダーとなって行い、社会の役に立つ高齢者にならなければ意味がないでしょう」と言う。

### ◆必要なのは“心のバリアフリー”

「ライフ・ベンチャー・クラブ」では、会員が地域活動のリーダーや独立起業、積極的な再就職、再就業をするための「リーダー養成セミナー」を毎月20回程度開催している。平成15年度は、2月末までに217回のセミナーが行われた。

テーマは、「高齢社会をプラス面の生涯現役で」、「生涯現役への就業支援事業研究』『「人生・活き生き塾」「生涯現役論』、『「バカの壁」から「生涯現役」を考える』、『「大量定年時代を考える」「フォーラム記事から』』『「マイスター60」からの求人情報ご紹介』などなど。

このほか、会員6～7人がチームとなって議論が交わされる「研修塾」が、毎月1回開かれる。この「研修塾」は、会員が生涯現役を目指してその1ヵ月に何をしたかを発表し合う場で、チームの他の会員からのアドバイスを受けたり、会員で実現のための方策を前向きに議論したりする。

まさに、会社人間から社会人間に変身するための定年後の意識変革を目的とするものである。「よく定年後も働かなければいけない、という人がいますが、そういう考え方には賛成しかねます。働かなければいけないという考え方は、往々にして組織の一つの歯車として働くということになるわけで、われわれが目指さなければならないのは、歯車になるのではなく、シニア一人ひとりがモーターになって活動、働



いていくということです。そういう意味の変革が、あらゆる場面でもっとも重要になってくるのではないのでしょうか」（東瀧代表の話）。

この意識変革は、定年を迎え再就職を目指す高齢者を対象とした企業などの教育研修のなかでも、第一にテーマとされるものだ。その意味でも、同クラブが再就職の支援などに果たす役割は大きい。

東瀧代表は、こう指摘する。「意識の変革がなくて再就職を考えても、結局はミスマッチを引き起こすことになってしまいます。他人に頼らずに、まず自分で活動してみる。その壁にぶち当たってみて、その壁をハダに感じるということが重要なんです。

再就職を短期間で達成できた人、あるいは自らの足で起った人たちをみると、やはり自分から積極的に行動した人なんです。なかなか再就職できない人のなかには、自分で再就職先を探そうとせず、ハローワークにばかり頼っている人が多い。意識変革が行われれば、自分で行動していきますから、成功率も高くなっているわけです」。

実際、同クラブは、東京都、ハローワークと組んで、1年間かかってもマッチングできない求職者を対象とした相談会なども行っている。クラブでは、これから“マッチング・コーディネーター”の養成も考えている。

東瀧代表は、「中高年の人たちは、再就職はむずかしいと考えてしまう。キャリアは申し分ないのに、それを活用できない。このクラブは、いろいろな活動を通じて、意識変革の大切さに気づいてほしいと思っているんです。いわば、再就職、再就業を“心のバリアフリー”で支援したい」と結んだ。

（エルダー2004年4月号）

# シニア派遣の「シニア」は 年齢でなく、ワンランク上の人材

株式会社パソナ シニア事業部

## ◆「団塊の世代」の60歳到達を見越して部門強化

高齢期をいかに働くか——。定年延長、再雇用制度、勤務延長制度による働き方がある一方で、再就職や派遣といった外部労働市場を通じて働く場を確保する方法もある。一部では不安定雇用といわれる派遣労働であるが、高齢者の価値観も多様化するなかで、働き方のメニューの1つとして漸次拡大しつつあるという。人材ビジネスの最大手、株式会社パソナ（本社・東京、上田宗央代表取締役社長）にシニア派遣の現状と課題、そして今後の可能性をみた。

同社がシニアの人材ビジネスを始めたのは昭和55年。今から24年前である。その変遷を簡単にたどると、前身の株式会社テンポラリーセンター時代に、エルダーマネジメントセンターでシニア事業を開始した。当時、第二次オイルショックによる景況悪化で、中高年の雇用問題が深刻になっていた時期である。平成5年に「テンポラリーセンター」の商号を「パソナ」に変え、シニア事業部門である「エンダーマネジメントセンター」も「パソナエルダー」に変更された。

その後、平成6年に「高年齢者等雇用安定法」が改正されたことを受け、平成8年には高齢者を対象にした労働者派遣事業の専門チームがパソナ本体に設置された。平成10年には中高年齢ホワイトカラー層の才能を登録し、独立事業主としての働き方をサポートする「パソナ才能バンク」を開設。そして今から3年前、シニア事業部門の再強化を図るべく、専門チームとパソナ才能バンクを統合し、現在のシニア事業部が誕生した。

「3年前といえばどこのアウトプレースメント会社でも最高の業績を上げていた時期です。それだけ多くの会社でリストラが行われ、中高年齢者の雇用問題がクローズアップされた時期でもあります。また数

年後には『団塊の世代』の60歳到達が控えており、シニア層の人材活用のため改めてシニア部門を強化する必要がある」と渡辺達也シニア事業部長はいう。

## ◆シニア人材の活用はフレキシブルかつ幅広く

現在のシニア事業部の人材は、才能バンクも含めて12人。このうち文部科学省からの業務委託である産学協同プロジェクトに5人を配置しているため、実質的には7人でシニア事業を担っている。

営業エリアは、同事業部のある東京を中心とした関東圏。関西地区にはシニア専門の部署はないが、各支店で対応しているという。「シニアのマーケットはまだまだ小さいが、潜在的なニーズはかなりある。今期は人員も増強して積極的にニーズの掘り起こしを行っていく」（前出・渡辺氏）という。6月から始まった今期の目標は、シニア事業部全体として、現在の200人強（派遣、事務請負を合わせて）の稼働を、早期に300人体制にまで増やしていくことである。シニア人材の活用について、同業部が提案するプランの分野は、**図表1**のとおりである。これらの分野について、「シニア派遣」「紹介予定派遣」「業務請負（才能バンク）」の活用メニューのなかから最も顧客に適した方法を提案していく。一般の派遣との違いの一つに、シニアのもつ能力は、長い年月を経て培われた知識や経験であることから、一口にシニアといっても各人のもつ能力は極めて多様であり、その活用の方法も画一的な体系には馴染まないということがある。それゆえにシニア人材の活用は、フレキシブルかつ幅広い活用方法を考えていく必要があるとされる。

まず、才能バンクによる業務請負は、経営、財務経理、総務人事、法務といった10のカテゴリーで、約1200種の業務についてコンサルティングを行うというもの。登録された約3000人の個人または個人事業主の中から、業務機能ごとに知識、スキル、経験、人脈などのデータを用いて最適なマッチングを行う。業務請負によるサービスは、顧客先に常駐するものではなく、時間単位で行うミニコンサルティングという位置付けである。

図表1

|       |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 営業    | <p>若手営業マンにはない「人脈」「豊富な経験・話題」「貫禄」などが生かされます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●債権管理</li> <li>●新規開拓</li> <li>●販売促進</li> <li>●督促・回収</li> <li>●販売</li> <li>●接客サービス</li> <li>●苦情処理</li> <li>●マーケティング</li> <li>●融資審査</li> </ul> |
| 経営・財務 | <p>中小企業、ベンチャー企業を中心に会社経営に直接携わる基幹業務です。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●社長補佐</li> <li>●経営アドバイザー</li> <li>●企業戦略構築</li> <li>●株式公開準備</li> <li>●財務経理</li> <li>●銀行折衝</li> <li>●資金繰り</li> <li>●業務監査</li> <li>●IR</li> </ul>    |
| 事務    | <p>会社にとって中核となる管理部門では、各部門における業務ノウハウが求められます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●総務</li> <li>●法務</li> <li>●貿易</li> <li>●採用・社員教育</li> <li>●規定作成</li> <li>●会計</li> <li>●予算管理</li> <li>●決算書作成</li> <li>●メール業務</li> </ul>       |
| 専門技術  | <p>経験豊富な技術者が高度な専門スキルを提供します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●設計</li> <li>●技術指導</li> <li>●品質管理・生産管理</li> <li>●研究開発</li> <li>●情報処理</li> <li>●ISO</li> <li>●設備管理技術</li> <li>●特許</li> </ul>                                |
| その他   | <p>その他幅広い分野でシニアは活躍します。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●講師</li> <li>●翻訳・通訳</li> <li>●編集・校正</li> <li>●倉庫・商品管理</li> <li>●広告宣伝</li> </ul>                                                                                 |

## ◆時給4,000円以上のシニアの派遣労働者も

同事業部の売上高全体の約85%を占めるのがシニア派遣である。現在登録者の経験職種、出身業界、年齢については図表2のとおりである。ただし、経験職種、出身業界については、派遣先のニーズに合わせた登録者の募集を行うため必ずしも比率は一定ではない。

最近の動向では、金融系のニーズが強くなっている。例えば、銀行の証券分野への進出に際して、証券会社OBを活用したいとか、あるいは都市銀行がリテール部門の強化のため、信用金庫、信用組合のOBを活用するといった具合に、金融業界においても他業態の経験者を求めるニーズが強い。このため、パソナでも募集広告を金融分野で行うことが多くなるため、登録者の比率も金融業界経験者が増えてきているという。

また、職種としては営業職へのオファーが多く、専門分野では従来から財務関係、総務・人事関係、債権管理、クレーム対応といったバックオフィス業務へのニーズは根強い。また、特許関係、知的財産関係、生産管理、法務といった分野で、求める能力を絞り込んだ派遣依頼が増えているのも最近の特徴である。派遣登録者数は現在約8,000人、月間約70～80人の新規登録があるという。

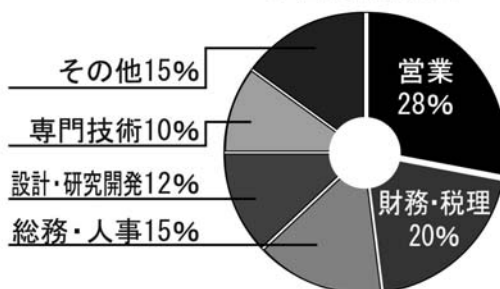
派遣料金は、業務内容によって決まるため、シニア派遣であっても一般的な派遣であってもベースとなる料金は同じである。しかし、シニア派遣の場合、専門的かつレベルの高い業務に就くことが多いため、一般的な派遣に比べ料金は高くなることが多い。なかには時給4,000円以上という人もいる。

派遣で働くシニアについて、「一概には言えないものの、最近では早期退職優遇制度によって会社を退職し、あとは収入よりも経験を活かせる仕事に従事したいと考えている人も多くいます。こうした人の場合、時給や役職へのこだわりは弱く、派遣というシステムを利用して可能な範囲で働くわけですから、会社の管理職というよりは、業務のプロフェッショナルという感覚で仕事を希望している人も多い」（前出・渡辺氏）ともいう。もちろん、こうしたシニアばかりではなく、派遣に登録しながら自分の人脈や人材紹介会社を通じて正規社員

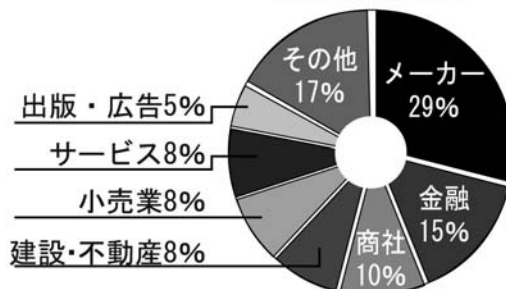


図表2

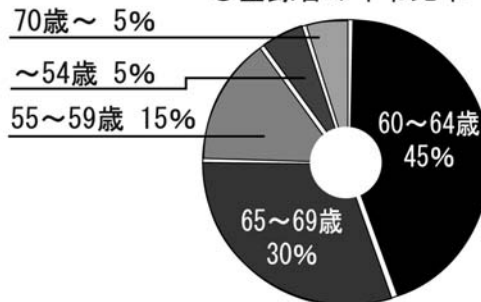
● 経験職種比率



● 出身業界比率



● 登録者の年齢比率



として再就職を目指している人もいる。就職先がきまるまでの一時期を派遣という形態にしろ、仕事ができるというメリットは大きいといえるかもしれない。

紹介予定派遣は、正規社員や契約社員などの直接雇用を前提にして、一定期間を派遣の形態で働き、派遣労働者と派遣先との希望が一致すれば、派遣期間終了後に派遣労働者が派遣先に直接雇用されるというものである。シニア事業部における紹介予定派遣の実績は、今期（今年5月までの1年間）10人程度で、その前年もほぼ同数となっている。

シニア事業部では、登録説明会の際、直接雇用を希望するかどうかを確認し、希望者については紹介予定派遣の案内も行っているという。「一般的にいえることは、シニア層の場合、若年・壮年層などに比べて雇用形態を問わない人が多いということがあります。自分のもっている知識、経験を活かすことができ、ある程度それに見合った賃金水準であればいいという人も多い。また、実際に紹介予定派遣を望む登録者がいたとしても、中高齢者に対する紹介予定派遣の企業ニーズがなくては行くことはできません。依然多くの企業がリストラによってミドル層、シニア層を減らしており、紹介予定派遣によって新たに中高齢者を採用しようという企業の数はまだ少ない」（前出・渡辺氏）と説明する。

これまで、シニアの紹介予定派遣が成約したのは、派遣先が純然たる民間企業ではなく、財団法人など民間出身者のノウハウを求めて、経理や営業といった職種の即戦力として採用したケースが多いという。

## ◆意識改革がシニア派遣の最重要ポイントに

シニア派遣と一般の派遣との違いは、登録の段階から始まる。一般の派遣の場合には、営業所に来所してもらい、コンピュータを使って登録に必要な事項を本人が入力し、最後に面接を行うシステムをとっている。シニア派遣の場合には、これと違ってまず登録説明会に参加することになる。多くて20人程度のこの説明会では、現在の雇用状況や派遣という働き方の説明、そして年金の話、働く上での注意点・心構えなどを一通り説明し、同意を得てから登録するようにしている。

シニアの場合、基本的には業務上必要な知識や経験、スキルがあるため、登録者へのテクニカルな教育・訓練はない。ただし、派遣で働くことは管理職ではなく実務家として働くことが多いため、パソコンのスキルチェックだけは行っている。その際、スキル不足があり、本人が習得することを希望する場合には、パソナグループ内の専門会社を案内することもあるという。

すでに長い経験のなかで培ったスキルのあるシニアに必要なのは、何より意識改革である。登録説明会で配布される『新しいお仕事での心構え10ヵ条』には、1. 郷に入りては郷に従え、2. 自らが一プレイヤーとして、3. スタートダッシュ…よく相談しながら、4. 独走は禁物です、5. 悪口は災いの元、6. 人間関係を大切に、7. 奢りやプライドを捨てよう、8. 細かい事務習慣にも留意、9. 自分の目標や長所を見失わずに、10. 心と体を健康に——の10項目があげられており、その多くは意識改革を求めるものとなっている。

また、登録説明会後の個別のヒアリングも意識改革を促すための一種のカウンセリングに当てられることも多い。「中高齢者が派遣という働き方を選択するとき、最も重要なポイントの一つはこの意識改革が図れるかどうかにかかっている。個別のヒアリングのなかでは、かなり厳しいことを言うこともあります。最近では随分減りましたが、派遣登録に来るシニアにもいろいろな方がいらっしゃいます。なかには希望職種を尋ねると、『部長』と答える人もいます。私は部長の経験があるから部長の仕事を見つけてほしい、という人もいます。今までは管理職だったかもしれないが、一つのステージが終わって、今度は業務のプロになる。役割が変わるということを理解してもらう必要があるわけです」(前出・渡辺氏)。

シニア派遣の場合には、登録説明会と個別ヒアリングを行い、実際に仕事に就く前にも個別ヒアリングを行っている。できるだけ登録者自身に考える時間を与え、意識改革を促す。本当の意識改革は本人だけができるということだろう。

## ◆シニア派遣の最大の障壁は年齢

意識改革とも関連するが、シニア派遣の最も大きな障壁となるのが、派遣労働者と派遣先企業の指揮命令者との年齢に関する問題である。派遣先の担当者は人生の先輩でもありキャリアも上の派遣労働者を使いにくいと感じ、また派遣労働者は派遣先の年下の指揮命令者からの命令に抵抗感をもつことが多いということだ。

シニア派遣の相談がある場合、そのほとんどが役員クラスからである。およそ若手担当者からの相談はないという。人材ビジネス会社に相談するということは、その企業が何らかの問題を抱え、その解決を図りたいと考えているからだが、大方の企業は比較的若い派遣労働者を求める傾向がある。しかし、問題は若手の派遣社員でその問題点を解決できるかである。

渡辺シニア事業部長は言う。「私どもは、シニアを年齢のシニアとは考えていない。キャリアや技術、スキルのワンランク上の人材をシニアと考えている。高いレベルの能力を求めるならば、結果としてある程度高齢になるということに過ぎない」。解決すべき会社の問題を突き詰めていき、その問題の解決を成し遂げる人材は、こういう人ですと提示する。年齢は後からついてくるだけだという。

自社に必要な人材の募集をしたが、「いい人」からの応募がなかったため、人材派遣を依頼するということがある。ベンチャー企業や成長性の高い比較的若い中堅企業は、若手採用の意識が強い。例えば、株式公開の準備をしているが、その申請に必要な書類の作成ができる若手社員の募集をするが採用できないという。それは、そうしたスキルをもつ若手などどこにも存在しないからである。存在しない人をターゲットにして募集をしても求める人材を採用できるはずもないのである。募集自体がミスマッチを起こしているわけだ。人材派遣を依頼する企業は、個別さまざまな問題を抱えているが、若手人材では解決不可能な問題を見極め、シニアの持つ経験、知識の活用を提案できること、そこにシニア事業部の存在意義がある。

派遣先の指揮命令者と派遣労働者との年齢に関する問題は、必ずしもシニア派遣に限ったことではないが、シニア派遣の場合に顕著にな

る問題であることも事実である。これまでの企業秩序といえば年功序列であり、染み込んだ観念はなかなかぬぐえない。そこを変えていくのがシニア事業部のスタッフの大きな役割ともいえる。

シニア派遣が決まると、この年齢に関する問題を解決するため、同事業部のスタッフが派遣先の担当者、そして派遣されるシニアと何度も話し合う機会をもつようにするという。派遣先担当者にはどのように指揮命令を出すかを、シニアには今までの役職やブランドを捨ててくださいと、話すこともあるという。そして、両者がある程度、納得してもらえた時点で実際の業務に入る。一般的な派遣と違って、一つの成功事例を作るまでに費やす時間は長い。シニア派遣では、派遣期間中もフォローに時間を割かれることも多いため、一般的な派遣がスタッフ1人に付き70～80人の派遣労働者を管理できるとすれば、シニア派遣の場合はその半分程度であるという。

シニア派遣でのクレーム発生件数は、全事業部のなかで最も少ない。むしろ派遣実績が少ないこともあるが、それは派遣前に派遣先、派遣労働者との入念な話し合いを行っているためだといえる。しかし、クレームや相談が皆無というわけではない。派遣先からの相談の多くは、業務に関するスキル不足といったことではなく、会社に溶け込まない、あるいは社風に合わないといったものだ。

反面、派遣労働者と派遣先との関係が良好である場合、ほとんどフォローの必要がなくなるのもシニア派遣の特徴である。派遣期間が比較的長いケースも多く、次第に派遣先への帰属意識も生まれ、“自分の会社”という感じになっていく。自分の持っているノウハウを若手に伝えたいと考えているシニアも多く、OJTによる若手への教育・訓練の効果は半年から1年程度でジワジワと現われ、一緒に働く社員に好影響がみられるようになるという。

## ◆シニア・マーケットの確立が今後の課題

少しずつにはあるが、企業の意識が変わってきている手ごたえを感じていると、渡辺部長はいう。シニア派遣の効果は実際に活用してみないと分からない面があるため、成功事例が増えてくれば、シニア

派遣のイメージも変わってくる。実際、シニア派遣を活用し、成功した企業からの紹介案件も出てきている。

現在の課題は、いまだシニアを活用したいという企業が一部であるため、シニアのマーケットが確立できていないことである。シニア派遣を行う競合他社が少ないこともマーケット・メイク上で支障となっており、大手の派遣会社を始めとして人材ビジネス会社全体でシニア・マーケットを育てていくことが当面の課題になっているといえる。

(エルダー2004年7月号)

## 所在地一覧

| 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<br>札幌市中央区北4条西4-1<br>札幌国際ビル4F   | 011-223-3688 | 011-223-3696 |
| (社)青森県高年齢者雇用開発協会 | 〒030-0861<br>青森市長島2-1-2<br>新藤ビル3F        | 017-775-4063 | 017-734-7483 |
| (社)岩手県雇用開発協会     | 〒020-0023<br>盛岡市内丸16-15<br>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<br>仙台市青葉区中央3-1-24<br>荘銀ビル8F    | 022-265-2076 | 022-265-2078 |
| (社)秋田県雇用開発協会     | 〒010-0951<br>秋田市山王3-1-7<br>東カンビル7F       | 018-863-4805 | 018-863-4929 |
| (社)山形県雇用対策協会     | 〒990-0023<br>山形市松波4-5-5<br>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<br>福島市置賜町1-29<br>佐平ビル805号      | 024-524-2731 | 024-524-2781 |
| (社)茨城県雇用開発協会     | 〒310-0803<br>水戸市城南1-1-6<br>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<br>宇都宮市本町4-15<br>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<br>前橋市大手町2-6-17<br>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<br>さいたま市浦和区高砂1-1-1<br>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     | 〒260-0013<br>千葉市中央区富士見2丁目<br>5番15号<br>塚本千葉第三ビル9階 | 043-225-7071 | 043-225-7479 |
| (社)東京都高年齢者雇用開発協会 | 〒112-0002<br>文京区小石川2-22-2<br>小石川和順ビル2F           | 03-5684-3381 | 03-5684-3583 |
| (財)神奈川県雇用開発協会    | 〒231-0026<br>横浜市中区寿町1-4<br>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<br>新潟市東大通1-1-1<br>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<br>富山市桜橋通り2-25<br>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<br>金沢市鞍月5-181<br>AUBE5F                | 076-239-0365 | 076-239-0398 |
| (社)福井県雇用開発協会     | 〒910-0005<br>福井市大手3-1-1<br>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<br>甲府市丸の内2-7-23<br>鈴与ビル4F              | 055-222-2112 | 055-222-2119 |
| (社)長野県雇用開発協会     | 〒380-8506<br>長野市南県町1040-1<br>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<br>岐阜市橋本町2-20<br>濃飛ビル2F                     | 058-252-7353 | 058-252-2113 |
| (社)静岡県雇用開発協会      | 〒420-0853<br>静岡市葵区追手町1-6<br>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<br>名古屋市西区天神山町3-10<br>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<br>津市栄町3-143-1<br>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<br>大津市京町4-4-23<br>明治安田生命大津京町ビル4F            | 077-526-4853 | 077-526-0778 |
| (社)京都府高年齢者雇用開発協会  | 〒604-0845<br>京都市中京区烏丸通御池上<br>ル二条殿町552<br>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<br>大阪市中央区瓦町3-5-7<br>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<br>神戸市中央区海岸通2-2-3<br>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<br>奈良市大宮町6-7-3<br>新大宮第5ビル5F                 | 0742-34-7791 | 0742-34-7722 |
| (社)和歌山県高年齢者雇用開発協会 | 〒640-8331<br>和歌山市美園町5-3-1<br>雑村ビル5F                   | 073-425-2770 | 073-425-4158 |

|                   |                                              |                  |                  |
|-------------------|----------------------------------------------|------------------|------------------|
| (社)鳥取県雇用促進協会      | 〒680-0835<br>鳥取市東品治町102<br>明治安田生命鳥取駅前ビル3F    | 0857-27-<br>6974 | 0857-27-<br>6975 |
| (社)島根県雇用促進協会      | 〒690-0826<br>松江市学園南1-2-1<br>くにびきメッセ6F        | 0852-21-<br>8131 | 0852-25-<br>9267 |
| (社)岡山県雇用開発協会      | 〒700-0907<br>岡山市下石井2-1-3<br>岡山第一生命ビル10F      | 086-233-<br>2667 | 086-223-<br>9583 |
| (社)広島県雇用開発協会      | 〒730-0013<br>広島市中区八丁堀16-14<br>第二広電ビル7F       | 082-512-<br>1133 | 082-221-<br>5854 |
| (社)山口県雇用開発協会      | 〒753-0051<br>山口市旭通り2-9-19<br>山口建設ビル3F        | 083-924-<br>6749 | 083-924-<br>6697 |
| (社)徳島県雇用対策協会      | 〒770-0942<br>徳島市昭和町1-11<br>日動火災徳島ビル6F        | 088-655-<br>1050 | 088-623-<br>3663 |
| (社)香川県雇用開発協会      | 〒760-8790<br>高松市亀井町8-11<br>高松あおば生命ビル9F       | 087-834-<br>1123 | 087-834-<br>7300 |
| (社)愛媛県高年齢者雇用開発協会  | 〒790-0001<br>松山市一番町4-1-5<br>一誠ビル7F           | 089-943-<br>6622 | 089-932-<br>2181 |
| (社)高知県雇用開発協会      | 〒780-0053<br>高知市駅前町5-5<br>大同生命高知ビル7F         | 088-884-<br>5213 | 088-884-<br>5306 |
| (財)福岡県中高年齢者雇用促進協会 | 〒812-0011<br>福岡市博多区博多駅前3-2-1<br>日本生命博多駅前ビル2F | 092-473-<br>6233 | 092-474-<br>1737 |
| (財)佐賀県高年齢者雇用開発協会  | 〒840-0041<br>佐賀市城内2-9-28<br>オフィスサガ21 5F      | 0952-25-<br>2597 | 0952-24-<br>6811 |

|                  |                                            |                  |                  |
|------------------|--------------------------------------------|------------------|------------------|
| (社)長崎県雇用開発協会     | 〒850-0862<br>長崎市出島町1-14<br>出島朝日生命青木ビル5F    | 095-827-<br>6805 | 095-827-<br>6822 |
| (社)熊本県高年齢者雇用開発協会 | 〒860-0844<br>熊本市水道町15-22<br>農専ビル6F         | 096-355-<br>1002 | 096-355-<br>1054 |
| (財)大分県総合雇用推進協会   | 〒870-0026<br>大分市金池町1-1-1<br>大交セントラルビル3F    | 097-537-<br>5048 | 097-538-<br>5465 |
| (社)宮崎県高年齢者雇用開発協会 | 〒880-0812<br>宮崎市高千穂通2-1-33<br>明治安田生命宮崎ビル8F | 0985-29-<br>0500 | 0985-29-<br>5131 |
| (財)鹿児島県雇用開発協会    | 〒890-0046<br>鹿児島市西田1-5-1<br>鹿児島高見橋ビル4F     | 099-206-<br>2001 | 099-206-<br>2002 |
| (社)沖縄雇用開発協会      | 〒901-0152<br>那覇市字小禄1831-1<br>沖縄産業支援センター7F  | 098-891-<br>8466 | 098-891-<br>8470 |

## 高年齢者雇用の企業事例ベスト20 (Part X)

---

平成17年3月1日 印刷・発行

発行所：独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目11番1号

(ニューピア竹芝ノースタワー)

TEL 03-5400-1627 FAX 03-5400-1635

URL : <http://www.jeed.or.jp>

印刷所：ワールドウェイ株式会社

---

無断転載・複製を禁じます。