

ビルメンテナンス業

高齢者雇用の手引き

少子高齢社会における効果的な組織運営システムを考える

高齢者パワーを活かし 21世紀をリードする

高齢者雇用先進産業としての雇用管理手法を考える

平成17年8月

社団法人 全国ビルメンテナンス協会

ビルメンテナンス業高齢者雇用推進委員会

□はじめに



社団法人 全国ビルメンテナンス協会
会長 狩野 伸彌

私ども社団法人全国ビルメンテナンス協会は、平成16年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の委託を受けて、ビルメンテナンス業における高齢者雇用の現状に関するアンケート調査及びヒヤリング調査を実施致しました。調査結果は、「ビルメンテナンス業高齢者雇用推進事業報告書」としてまとめ、すでに当協会の会員団体傘下の会員企業にお届けしております。

調査結果をみますと、ビルメンテナンス業では高齢者が継続して働ける上限年齢を65歳以上とする企業が9割以上を占めており、わが国産業界の中では高齢者雇用への取り組みは突出したものとなっています。高齢者の方々に広く門戸を開いて受け入れる一方で、組織の若返りをはかり、活力ある集団づくりを進める上で苦勞されている現状も明らかになっています。

高齢化社会の急激な進展に伴い、昨年「高年齢者雇用安定法」が改正され、事業主は、平成18年4月から年金支給開始年齢までの安定した雇用を確保するとともに、平成25年4月からは65歳までの雇用の確保が義務づけられたのは周知のところ です。

本年(平成17年)は上記機構の委託を受け、高齢者雇用の一層の維持・推進をはかるためのガイドラインを策定し、ビルメンテナンス業界にこれを周知する事業を行うこととなりました。このパンフレット(高齢者雇用の手引き)は、経営者及び従業員の双方の立場から、高齢者の雇用を維持し推進するために必要な方法を紹介するとともに、ビルメンテナンス業の組織運営に不可欠なマネジメントシステムについても紹介しております。このパンフレットが会員企業における雇用管理も含めた経営改善のお役に立つことを念願しています。

なお、このパンフレットは、当協会内に設置しました高齢者雇用推進委員会の皆様及び独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構のご意見、ご指導のもとに、株式会社エムアンドエム技術研究所にご協力を頂きながら作成したものです。

これらの皆様に厚くお礼申し上げます。

平成17年8月

□ はじめに

第1章 ビルメンテナンス業における高齢者雇用の動向と意義	4
1.1 高齢者雇用の動向	
(1) わが国産業界における高齢者雇用の優等生	
(2) 健康・体力が続くかぎり生涯現役をサポート	
1.2 高齢者雇用の意義	
(1) 高齢者が企業の信頼と成長を支える	
(2) 高齢者の働きがい・生きがいづくりに貢献する	
第2章 ビルメンテナンス業における高齢者雇用の現状と将来展望	8
2.1 企業及び従業員構成の現状	
(1) 500人以下の企業が86%を占める	
(2) ビルメンテナンス業を支えるのはクリーンクルー	
2.2 定年制度及び継続雇用制度の導入状況	
(1) 25%の企業が65歳定年制を採用	
(2) 継続雇用制度の導入企業は80%を突破	
2.3 高齢者雇用(継続・新規)の現状	
(1) 継続雇用者数40,346人, 新規雇用者数19,568人	
2.4 高齢者雇用推進上の課題と将来展望	
(1) 健康増進をはかり、やりがいある職場をつくる	
(2) 雇用管理システムを確立し、効果的に運用する	
(3) 団塊世代の積極活用で社会貢献度NO.1産業にする	
第3章 ビルメンテナンス業における雇用管理システム	16
3.1 雇用管理システムのモデル	
(1) 管理のサイクルを回し、確実な雇用をめざす	
(2) 企業規模にあった管理システムを構築し運用する	
(3) 文書に基づいて実行し、記録により実証する	
(4) 運用結果を検証し、プロセスを評価する	
3.2 継続雇用制度の確立	
(1) 雇用への信頼感は明確な規定から生まれる	
(2) 実態を反映した継続雇用制度を定め運用する	
第4章 継続雇用メリットの実効化施策の開発	27
4.1 継続雇用のメリット・デメリット	
(1) 継続雇用メリットを見極める	
(2) デメリットをメリットに転換する	

4.2 実効化施策の開発

- (1) 健康や体力を維持・増進できる機会を提供する
- (2) 学ぶ楽しみ、知る喜びを提供する
- (3) やりがい、働きがいを生み出す場を提供する
- (4) 働きやすく、チャレンジできる職域を提供する

第5章 高齢者雇用の維持・推進をめざして ————— 33

5.1 高齢者雇用にどう取り組むか（雇用者の立場から）

- (1) 高齢者の生き方、働き方に対応した雇用方法を考える
- (2) 65歳以上の継続雇用の推進に取り組む
- (3) 専門職として高齢者を活かす
- (4) 人事・処遇・賃金体系等の見直しが必要

5.2 継続雇用実現にどう取り組むか（被雇用者の立場から）

- (1) お客様に誉めて頂くことが健康・意欲・やりがいの源泉
- (2) 食事・睡眠・趣味・旅行で心身の健康を保つ
- (3) 資格取得の全面支援で活力ある組織をつくる
- (4) 高齢者に合わせて作業システムを改善する

5.3 継続雇用の維持・推進への期待と希望（専門家の立場から）

- (1) ビルメンテナンス業界の社会的評価、経済的地位の向上が雇用促進の鍵

■ 高齢者雇用の相談窓口一覧 ————— 38

< 参考資料 >

[A. 組織運営プロセスモデル]

- A 1 方針管理
- A 2 教育訓練
- A 3 安全管理
- A 4 環境管理
- A 5 文書管理
- A 6 記録管理
- A 7 内部監査
- A 8 受注管理
- A 9 購買管理(資材)
- A 10 購買管理(作業)
- A 11 作業管理
- A 12 品質管理
- A 13 不適合管理

[B. 雇用関連文書モデル]

- B 1 継続雇用制度規程
- B 2 社内雇用調査票
- B 3 雇用計画書
- B 4 退職者面談票
- B 5 継続雇用選定基準
- B 6 面接カード
- B 7 新規雇用選定基準
- B 8 継続雇用契約書
- B 9 履歴管理表
- B 10 雇用実績表

[継続雇用制度の対象者に係る基準事例集]

第1章 ビルメンテナンス業における高齢者雇用の動向と意義

1.1 高齢者雇用の動向

(1) わが国産業界における高齢者雇用の優等生

◇65歳までの雇用義務化

団塊世代の定年時期を目前に、このほど「高年齢者雇用安定法」が改正され、事業主は、平成18年4月から年金支給開始年齢までの雇用確保が義務づけられ、平成25年4月からは65歳までの雇用確保を確実にしなければなりません。

“健康で、意欲と能力があるかぎり働き続けられる社会づくり”は、日本国民すべての願いです。ビルメンテナンス業界は、こうした社会の要請と期待にどのように応えてきたのでしょうか。

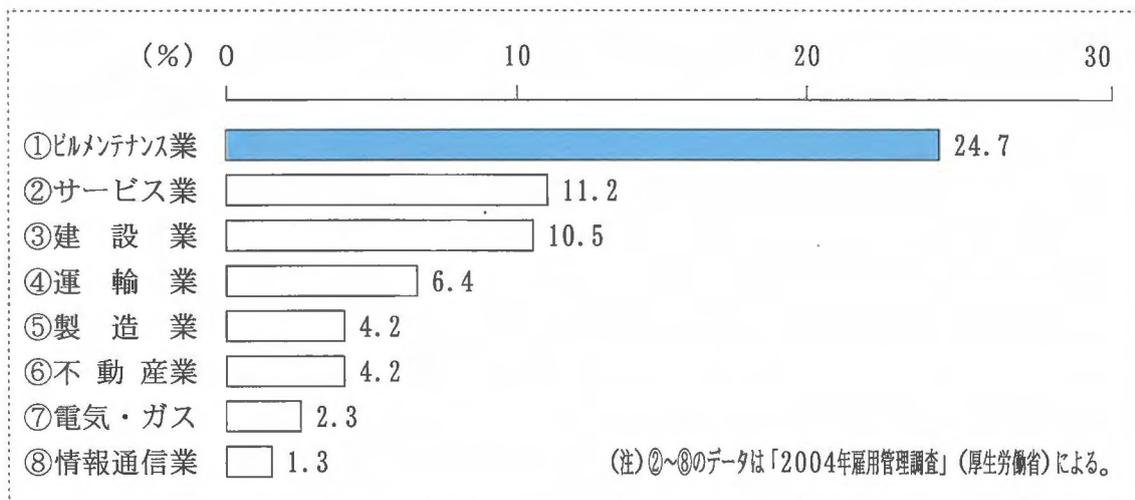
◇高齢者雇用のリーディング産業

ビルメンテナンス業が誕生したのは、戦後間もない昭和20年代です。戦後の復興期を迎えた昭和30年代にはビル建設ラッシュがはじまり、次々とビルメンテナンス企業が誕生しました。昭和40年代に入って(社)全国ビルメンテナンス協会の設立を契機として全国的・社会的に認知され、産業として着実に発展してきました。

ビルメンテナンス業は昭和20年代の草創期以来、高齢者の雇用確保に関しては、日本の産業界の将来を先取りする形で進展してきました。実質的な高齢者雇用はもとより、高齢者の確実な雇用を担保する「65歳定年制」の導入率は約25%となっており、すべての産業界を凌駕しています。高齢者を積極的に活用しなければならない業界の特性を考慮しても、高齢者雇用という社会的役割への貢献度は十分に評価されます。

「少子高齢化社会」では一層の高齢者雇用の推進が求められますが、ビルメンテナンス業には、高齢者雇用の先進産業としての役割が期待されます。

図表1 「65歳定年制」導入率比較（産業別）



(注) 本書のデータは、出典を明示しているもの以外は「高齢者雇用アンケート調査」による。

(2) 健康・体力が続くかぎり生涯現役をサポート

◇高齢者の社会参画、生活基盤の場を提供

ビルメンテナンス業は、ビルや施設の維持管理を目的として「清掃」「設備」「警備」等のサービスを提供しています。これらのサービスを提供する現場では、実に様々な人々が働いています。一生の仕事として取り組む若者もいれば、第二の人生として取り組む中高年の人達もいます。その他にも一般の主婦・母子家庭の母・高齢の独身者・障害者の人達等が働いています。また、その働き方も常勤・パート・アルバイト・臨時・派遣と様々です。

ビルメンテナンス業はこうした人々をすべて受け入れ、生涯を通じる人生と生活を支える基盤として、ビルメンテナンスという働く場を提供してきました。

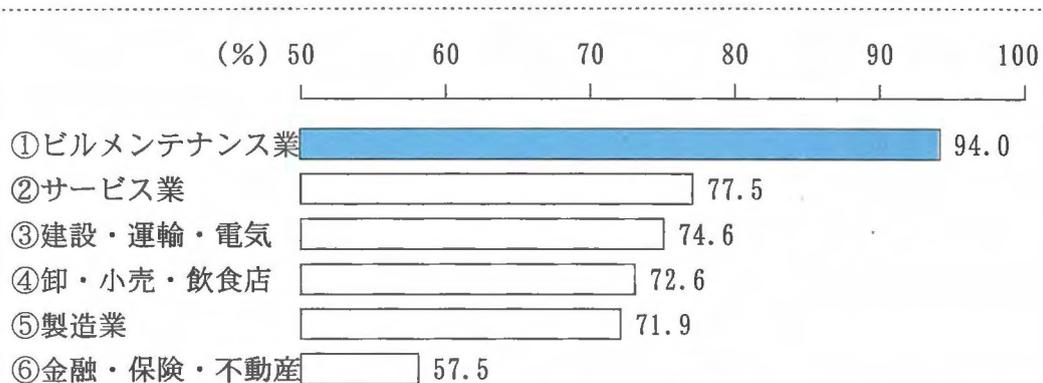
“健康で体力が続くかぎり永く働いてほしい”というのが、ビルメンテナンス業界の共通の願いです。継続して働ける上限年齢を65歳以上とする企業が実に94%（70歳以上は16%）を占めていることが、それを実証しています。

高齢者の多くは、社会との関わりの中で充実した生活、生きがいのある人生を送りたいと考えています。同時に、自らの力で生計を立てなければならない人々も大勢います。そうした人々に社会参画と生活基盤となる場の提供を通じて、生涯現役をサポートしてきたのがビルメンテナンス業の実像ではないでしょうか。

少子高齢化の急激な進展により、高齢者には企業活動や経済活動などの様々な側面で活躍することが求められます。ビルメンテナンス業界は、草創期より様々な創意工夫を通じて高齢者の生涯現役をサポートしてきましたが、その社会的役割は将来に向けてますます重要になります。

単に高齢者に働く場所を提供するのではなく、明るく生き生きとした職場生活が送れるステージを提供することが求められています。

図表2 継続雇用上限年齢を65歳以上とする企業割合（産業別）



(注) ②~⑥のデータは「2002年企業の高齢化諸施策の実態に関する調査」(財) 高齢者雇用開発協会による。

1.1 高齢者雇用の意義

(1) 高齢者が企業の信頼と成長を支える

◇従業員の1/4以上が高齢者

高齢者がビルメンテナンス業を支えている。このことを示すデータの1つに「年齢層別従業員構成比」があります。(社)全国ビルメンテナンス協会が行った「NO.35 実態調査報告書」では、60歳以上の高齢者が従業員全体の26%（うち50%はクリーンクルー）となっています。50歳以上の中高年者は、実に従業員全体の60%を超えています。

◇定年退職率は2.7%

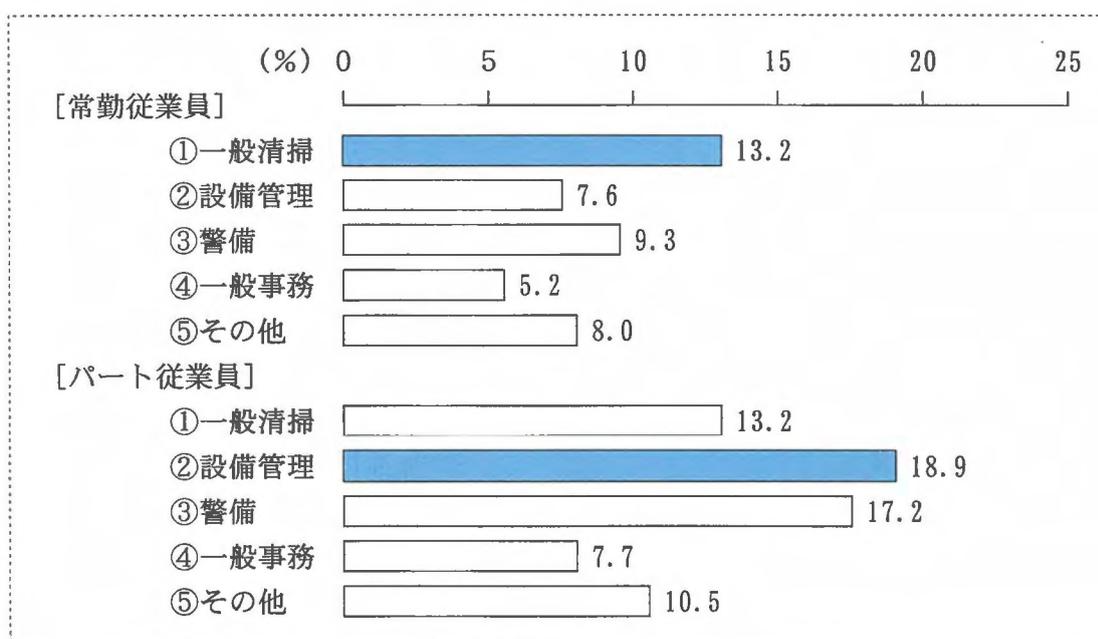
ビルメンテナンス業では、中高年及び高齢者が圧倒的に多数を占める一方で定年退職率（全従業員に対する定年退職者の割合）は、わずか2.7%しかありません。

◇従業員の1割以上が継続雇用者

定年退職後は、大きく「リタイア」「転職」「雇用継続」の道に分かれることとなります。一般清掃における継続雇用者の割合（全清掃従業員に対する継続雇用清掃従業員の割合）は13.2%に達しています（下表参照）。

ビルメンテナンス業では、高齢者こそが企業の信頼と成長を支える要であることが理解できます。高齢者の日々のがんばりに感謝し、それにしっかりと応えていくことがビルメンテナンス業のあり方ではないでしょうか。

図表3 業務別の従業員数に対する継続雇用者の割合（平成15年度）



(2) 高齢者の働きがい・生きがいづくりに貢献する

◇健康・体力への不安をなくす

ビルメンテナンス業は、中高年者・高齢者の人的資源を中核としてサービスを提供しています。特に高齢者の人々の経験・技術・知恵・人柄が、サービスの品質と顧客の信頼を得る（経営を支える）力になっています。

高齢者中心のビルメンテナンス業では、若年者中心の企業と異なり、きめ細やかな配慮が必要になります。高齢者の就労ニーズは、単に生活の糧を得ることだけでなく、職場生活を通じて働きがいや生きがいを実感することにあります。

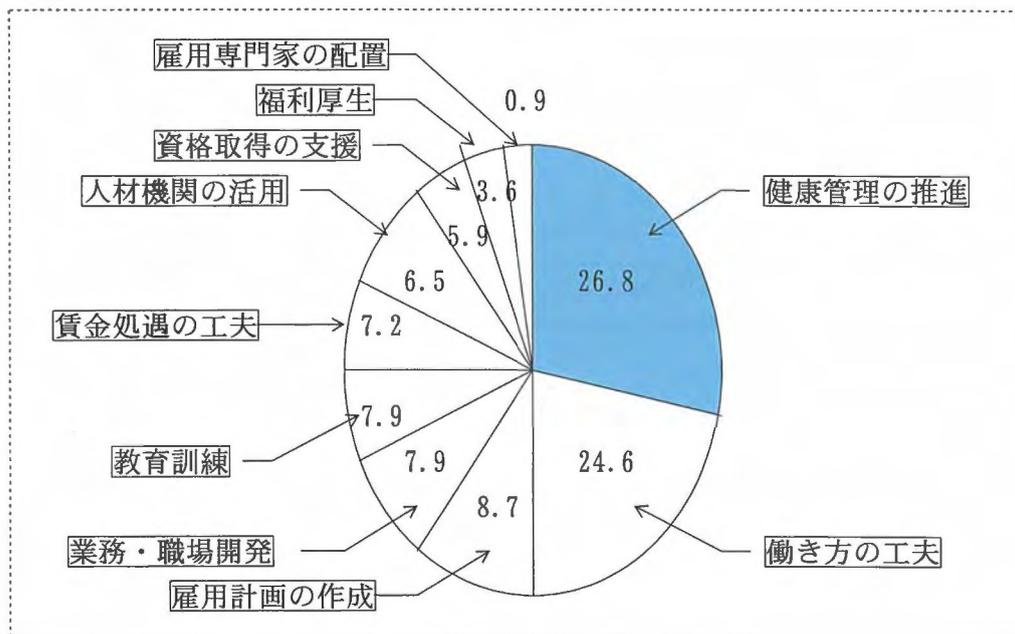
一方で、高齢者には常に健康・体力への不安がつきまっています。状況によっては、今までどおりに働けなくなるという不安もあります。“いつまでも働けるように健康でいたい”という切なる願いを持っています。

ビルメンテナンス業では、高齢者のこうした不安を極力少なくするために、「健康管理の推進」と「働き方の工夫」に最大限の努力をしてきました（下表参照）。

◇この会社・職場で働けることが幸せ

高齢者の雇用を維持・推進するためには、健康の維持・増進、家庭や体力の状況に応じた働き方の工夫をより強化することが求められます。同時に、高齢者が職場生活を通じて期待する“働きがい・生きがい”“この会社、この職場で働けることが幸せ”と実感できる職場生活環境の実現に向けて、より多様な施策を開発し、実行することが重要になります。

図表4 高齢者雇用推進上の施策別割合(%)



第2章 ビルメンテナンス業における高齢者雇用の現状と将来展望

2.1 企業及び従業員構成の現状

(1) 500人以下の企業が86%を占める

◇地域の高齢者の雇用創出に貢献

ビルメンテナンス業は建設業の川下産業ともいわれ、産業形態は建設業と類似しています。建物や施設の維持管理が主力サービスであるため、「都市型産業」「地域密着型産業」とも言われます。企業の規模は、従業員が10人以下の零細企業から1万人を超える巨大企業までが混在しており、その数は日本全国で1万社を超えるとされています。

一方で、ビルメンテナンス業の組織率は比較的高く、各都道府県に設置された47のビルメンテナンス協会（会員企業総数 3,234社：平成16年7月現在）の全国組織である（社）全国ビルメンテナンス協会が設立されています。

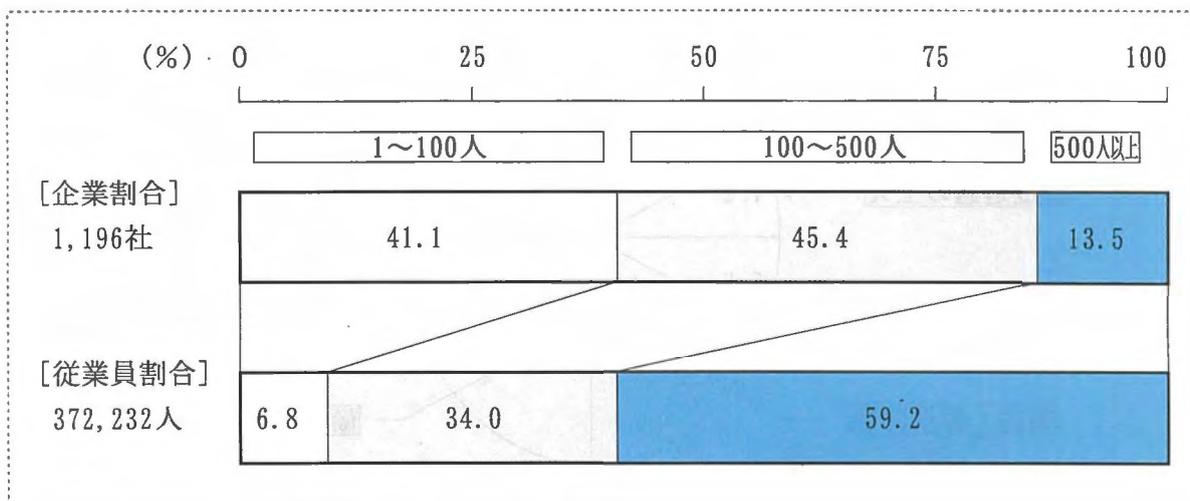
会員企業の構成は、500人以下の企業が全体の9割近くを占める一方、従業員構成では500人以上の企業が全体の6割を占めています（下表参照）。

ビルメンテナンス業の多くは、全国各地の都市部を中心に企業活動を展開しており、それぞれの地域における高齢者の雇用の場の確保に大きく貢献してきました。

この役割を積極的に果たしていくためには、圧倒的多数を占める中小企業の協力が不可欠です。また、従業員の過半を占める大企業の主体的な取り組みは、高齢者の雇用拡大に大きく寄与することになります。

地域や規模を問わず、会員企業がそれぞれの立場に応じて高齢者雇用を維持・推進することにより、地域社会における高齢者雇用の安定に貢献できるのではないのでしょうか。

図表5 規模別の企業・従業員割合



(2) ビルメンテナンス業を支えるのはクリーンクルー

◇主力サービスは清掃管理業務

「清掃管理業務」「設備管理業務」「警備保安業務」は、ビルメンテナンス業が提供するサービスの3本柱とされています。これ以外に「保全管理業務」や「環境衛生管理業務」等があります。近年では「ファシリティーマネジメント」「プロパティーマネジメント」といった、建物や施設の企画・建設・運営・維持の一貫したマネジメントサービスの分野にも進出しています。

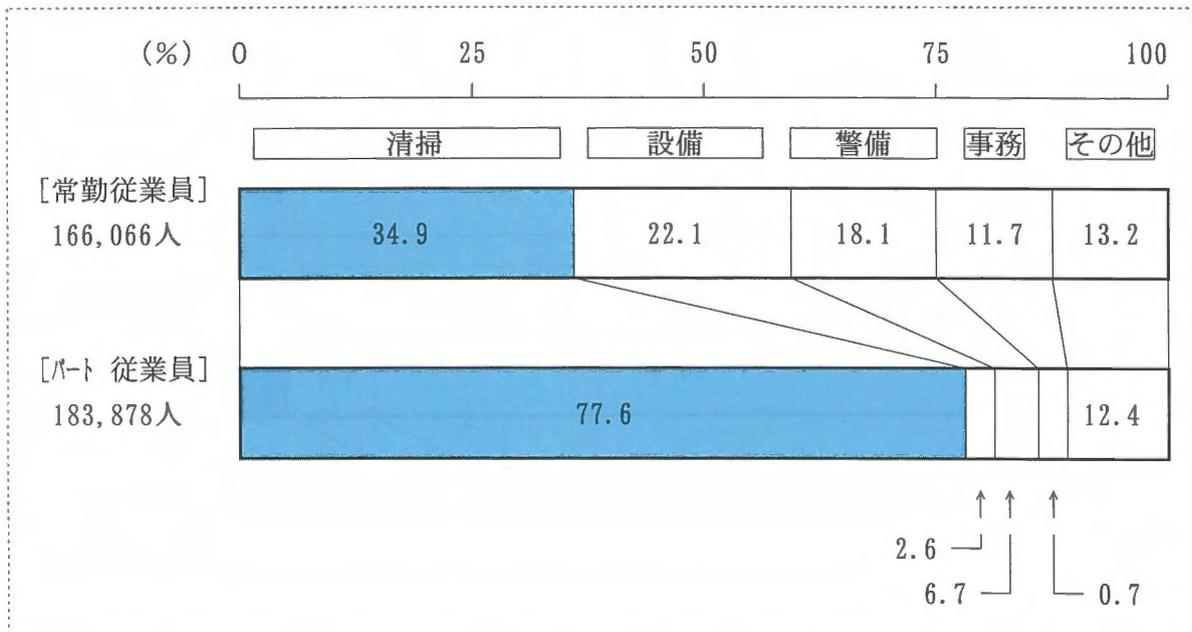
ビルメンテナンス業界60年の歴史のなかで一貫して主力サービスの地位にあり、ビルメンテナンス業の礎となり成長・発展を支えてきたのは「清掃管理業務」に他なりません。この清掃管理業務に従事する人々が“クリーンクルー”なのです。

常勤従業員全体に占めるクリーンクルーの割合は約35%ですが、パート従業員全体ではクリーンクルーが8割近くを占めています（下表参照）。

近年では建物や施設の高度化に伴って維持管理分野の機械化・コンピューター化が著しく、設備管理・警備保安業務の従事者は減少傾向にあります。しかし、清掃管理業務については機械化の進展が見られるものの、依然として人手に頼らざるを得ない状況にあり、今後もクリーンクルーが活躍する場が拡大する傾向にあります。

クリーンクルーの増加に対応し、高齢者雇用も含めて雇用環境の整備・改善を推進することは、ビルメンテナンス業にとって最も重要な課題ではないでしょうか。

図表6 職種別の従業員割合



2.2 定年制度及び継続雇用制度の導入状況

(1) 25%の企業が65歳定年制を採用

◇ビルメンテナンス業の最適定年年齢

「定年年齢」を明確にすることは、「雇用」という企業としての「社会的責任」を確実に果たすとともに、人的資源に関して均衡ある世代構成と組織活力を維持するために必要なことです。

一方、被雇用者の立場からみますと、明確な定年年齢は雇用に対して安心感を持つことができます。また、職業人としての人生・生活設計が容易になりますし、第二の人生に向けて余裕を持って踏み出すことができます。

「改正高年齢者雇用安定法」は、①定年年齢の引き上げ②継続雇用制度の導入③定年制の定め廃止のいずれかの措置により、65歳までの雇用延長を義務づけています。

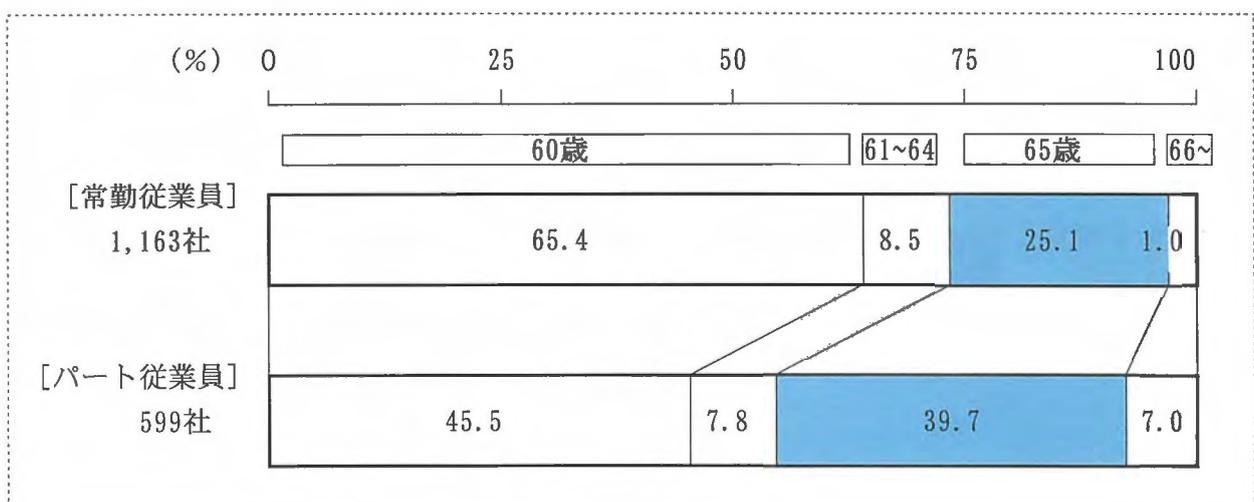
ビルメンテナンス業界では、常勤従業員に対して定年を65歳未満とする企業が約74%あり（下表参照）、今後上記のいずれかの方法で雇用を延長する必要があります。

一方ビルメンテナンス業においては、65歳定年が最適かどうかを考へてみる必要があります。企業の形態・規模等によって若干の相違はあると思われまが、「清掃管理業務」「設備管理業務」「警備保安業務」等の現業を担当する従業員の新規採用者の多くは中高年・高齢者というのが現実ではないでしょうか。

雇用管理の効率化、人的資源の有効活用という観点からは、定年制にこだわらず可能なかぎり就労期間を延長する工夫も必要でしょう。

50歳以上の中高年・高齢者が全従業員の約60%を占めるビルメンテナンス業界の実態を考慮すると、「65歳定年制」とともに「定年」や「定年制」の持つ意義を今一度考へてみる必要があります。

図表7 定年年齢別の企業割合



(2) 継続雇用制度の導入企業は80%を突破

◇エイジフリー社会実現の先頭を走る

わが国では、一定年齢までの雇用保障を確実にする「定年制」が定着しています。厚生労働省の「雇用管理調査」(2004年)によると、定年制を有している企業が91.5% (内一律定年制を定めている企業は96.8%) となっています。一律定年制を定めている企業のうち、定年年齢を「60歳」とする企業は90.5%となっており、ほぼ60歳定年制が定着していることがわかります。ビルメンテナンス業界では、60歳定年制を採用している企業は65.4%になっています。

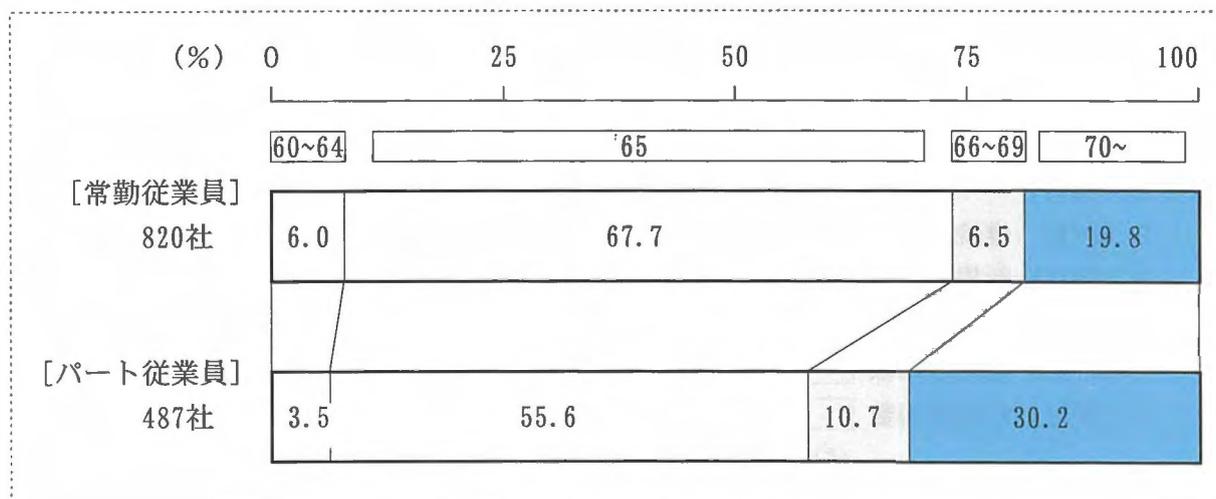
雇用保障年齢を65歳にする方法としては「定年年齢の引き上げ」「継続雇用制度の導入」の2つの方法があります。ビルメンテナンス業界では、すでに継続雇用制度を導入している企業は80%を超えており、継続雇用年齢を65歳以上とする企業が94%を占めています(下表参照)。

ビルメンテナンス業界では、「定年制」または「継続雇用制度」の有無にかかわらず、65歳までの実質的な雇用保障は定着しています。現実には継続雇用年齢を70歳以上とする企業が20%(パート従業員では30%)を占めています。

1999年に策定された「雇用対策基本計画」では、長期的な高齢者雇用のあり方として「高齢者が意欲と能力のあるかぎり、年齢にかかわらず働けつづけることができる社会(エイジフリー)を実現することが必要である」ことが示されています。

ビルメンテナンス業では、定年制度や継続雇用制度により雇用の最高年齢を定めていますが、現業従業員の雇用に関しては、すでに「エイジフリー社会」に突入している感すらあります。アメリカでは、すでに定年制が廃止されエイジフリー社会が実現していますが、わが国ではビルメンテナンス業が高齢者雇用の理想的社会づくりの先頭を走っています。

図表8 継続雇用年齢別の企業割合



2.3 高齢者雇用（継続・新規）の現状

(1) 継続雇用者数40,346人、新規雇用者数19,568人

◇継続雇用者が現場を支える

「継続雇用制度」はすでに8割の企業が導入し、継続雇用年齢を65歳以上とする企業が9割以上を占めており、実質的な高齢者の継続雇用は確実に進展しています。

60歳以上の高齢者の継続雇用者総数（常勤従業員＋パート従業員）は4万人に達しており、従業員総数のうち約11%が継続雇用者で占められています。

ビルメンテナンス業では、継続雇用制度が十分に機能していると思われますが、一方で継続雇用の制度がなく個別に対応している企業は、制度のある企業と比較して継続雇用者が少なくなっています。

◇高齢者の新規雇用が2万人

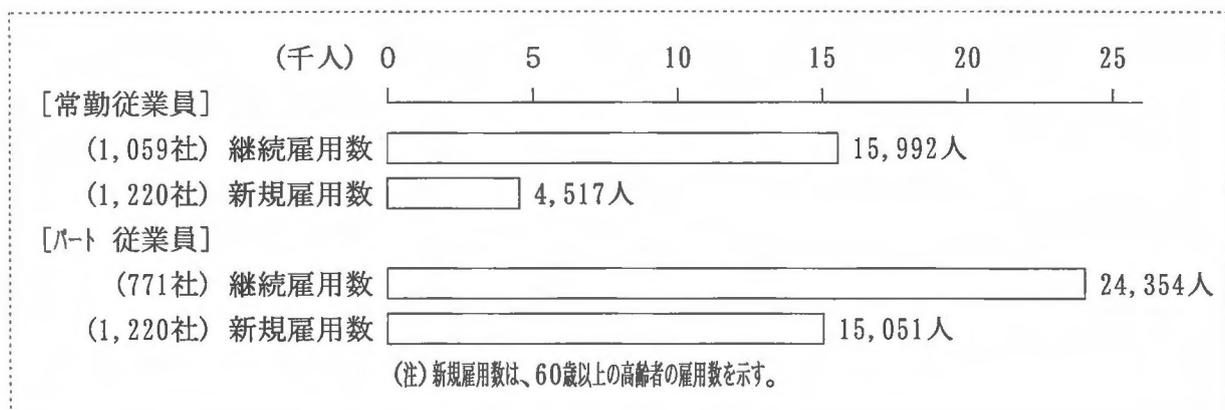
ビルメンテナンス市場の特色の1つに「永続的な市場拡大」があります。社会・経済の成長・発展に伴う建物や施設等は、着実に増加の一途をたどっています。建物や施設の維持管理を中核業務とするビルメンテナンス業にとって、物理的ストックの増加は市場の拡大と同時に新たな雇用創出にも直結しています。

ビルメンテナンス業界における平成15年度の60歳以上の高齢者の新規雇用者数は、常勤従業員で4,517人、パート従業員で15,051人となっています。

新規雇用には「従業員の離職による人材補充」と「新規現場・事業の開発による人材確保」の2つがありますが、そのいずれもが高齢者の雇用創出の機会になっているものと思われます。

毎年約2万人の60歳以上の高齢者の新規雇用を実施している産業は、ビルメンテナンス業をおいて他にはありません。わが国における高齢者雇用の先進産業として、高齢者の雇用創出とさらなる推進に向けて積極的に取り組むことが期待されます。

図表9 高齢者の雇用（継続・新規）実績



2.4 高齢者雇用推進上の課題と将来展望

(1) 健康増進をはかり、やりがいのある職場をつくる

◇「健康な心身」は「働く意欲の源泉」

ビルメンテナンス業は、これまで社会的に「高齢者に適した産業」として認識されてきました。企業においても、高齢者を雇用することのメリットを意識し、かつ享受しつつ積極的に高齢者を受け入れ、他に類をみないほどの高齢者雇用を実現してきました。

高齢者の就業期間は一般的に短くなりがちです。60歳で新規雇用し継続雇用年齢が65歳とすれば、就業期間はわずか5年ということになります。企業としては高齢者の経験や能力を活かすため、少しでも永く働いてほしいというのが本音です。

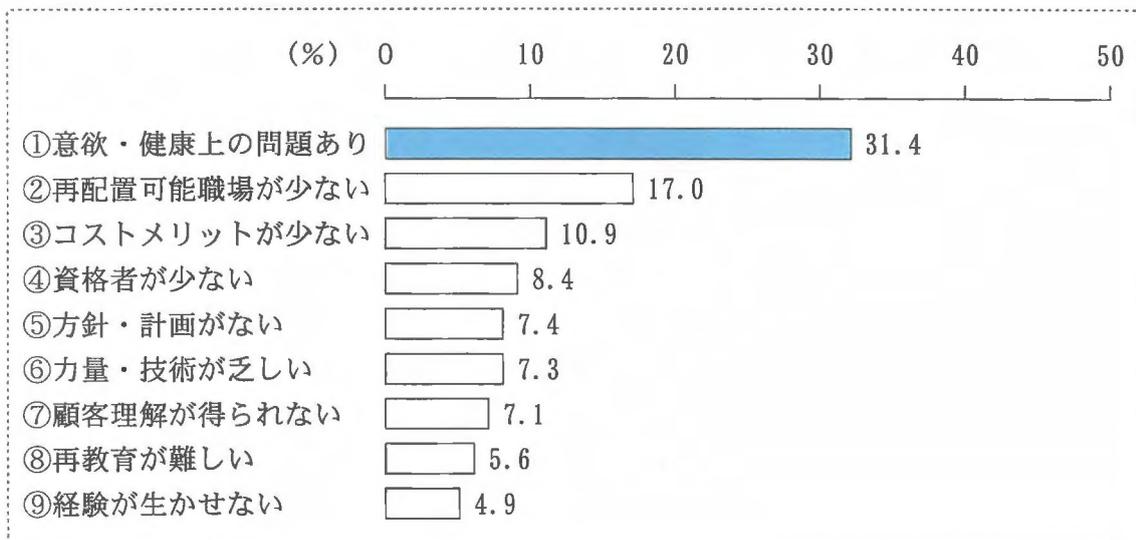
高齢者の継続雇用を維持・推進するための最大の課題は「意欲と健康」にあります（下表参照）。健康上の障害が出てきたり、それに伴って働く意欲が減退するのは、避けることの難しい高齢者固有の現象です。

ビルメンテナンス業では、高齢者の事故防止・健康維持・意欲向上に資するために、安全管理・安全教育・健康管理等の施策を講じており、今後も積極的な取り組みが求められます。

高齢者にとっても「健康な心身」は「働く意欲の源泉」であり、企業と高齢者の双方が「心身の健康づくり」に向けて努力する必要があります。

一方、企業として継続的な成長・発展を維持し続けるためには、組織構成員の年齢層（世代）の均衡をはかる必要があります。高齢者の継続雇用とともに、若年者及び中高年者の雇用開発に向け、安心かつ希望を持って働ける魅力ある企業づくりを進めることが重要です。

図表10 継続雇用推進上の課題別割合



(2) 雇用管理システムを確立し、効果的に運用する

◇組織に対する信頼感の源泉

ビルメンテナンス業における最も重要な経営資源は「人材」です。企業の成長・発展は、意欲あふれる優秀な人材をどれだけ確保できるかにかかっています。

豊かな経験を持つ高齢者、夢と希望を持った若年者、確かな職業観を持って第二・第三の人生を歩もうとする中高年者の人々が、世代間ギャップを乗り越え、安心して生き生きと働ける企業にこそ人材は集まります。

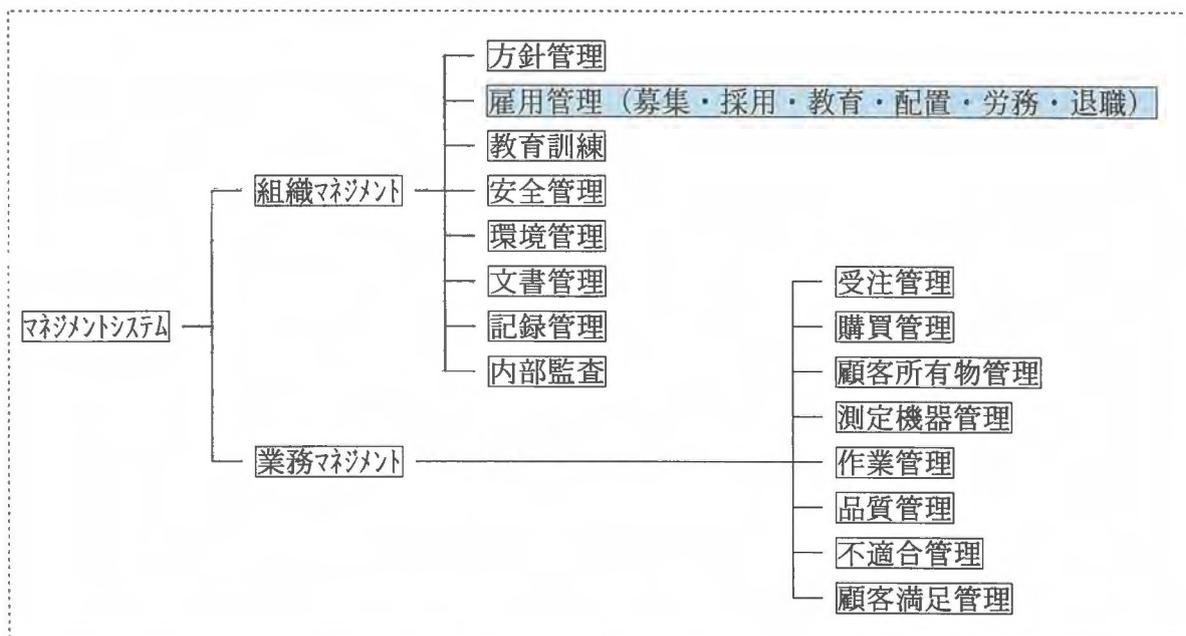
ビルメンテナンス業がこうした人々を引きつける魅力ある企業になるためには、企業規模の大小にかかわらず「明確なビジョンと信頼できる経営管理・組織運営システム」を確立する必要があります。

ビルメンテナンス業におけるマネジメントシステムを構成する要素（下表参照）には様々なものがあり、高齢者の雇用も含む「雇用管理システム」はその1つに過ぎません。しかし雇用管理のあり方は、ビルメンテナンス業に職を求める人々、及びすでに企業内で働く人々の意思決定に重大な影響を与えます。

ビルメンテナンス業を取り巻く内外の人々に対して「組織に対する信頼感」を持っていただくためには、少なくとも下表に示すような要素に関する明確な業務プロセスを確立する必要があります（参考資料A 1～13参照）。

ビルメンテナンス業にとって、「効果的な雇用管理システムの確立」は最も重要な経営課題の1つです。高齢者雇用の維持・推進とともに、優秀な人材をいかに確保するかという観点から、現在の雇用管理システムを見直してみる必要があるのではないのでしょうか。

図表11 マネジメントシステムの構成要素



(3) 団塊世代の積極活用で社会貢献度NO.1産業にする

◇団塊の世代をどう生かすか

企業には、一定の範囲で自由に社会・経済活動を行う権利が与えられていますが、それと引き換えに社会的責任（株主・経営者・従業員・顧客・社会・国家等への奉仕）を負っています。

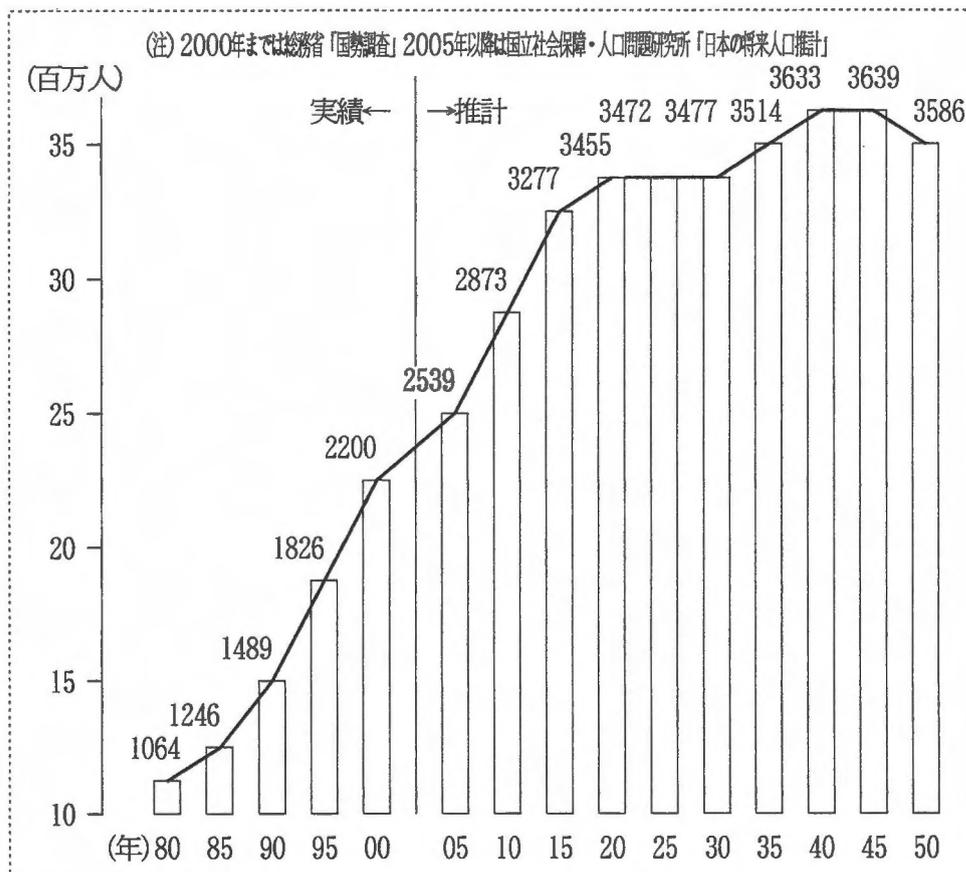
ビルメンテナンス業は、その業態や規模に応じてそれぞれの社会的責任を果たしていますが、とりわけ高齢者雇用に関しては、名実ともにわが国産業界のお手本となる実績を維持しています。

わが国は未曾有の高齢社会へ突入しています(下表参照)。とりわけ約800万人ともいわれる「団塊世代」が、今後2～4年の間に次々と定年を迎えることとなります。

団塊世代は戦後の厳しい競争社会を勝ち抜き、ビルメンテナンス業の発展を支えてきた強者です。「合理精神」「創造性」「柔軟性」に富み、“和や情を大切に作る人間性”も兼ね備えている人材が多くいます。

この団塊世代を積極的に活用し、高齢者雇用に関する社会貢献度NO.1産業をめざすことが期待されます。

図表12 高齢者人口（65歳以上）の推移・推計



第3章 ビルメンテナンス業における雇用管理システム

3.1 雇用管理システムのモデル

(1) 管理のサイクルを回し、確実な雇用をめざす

◇雇用目標をどう達成するか

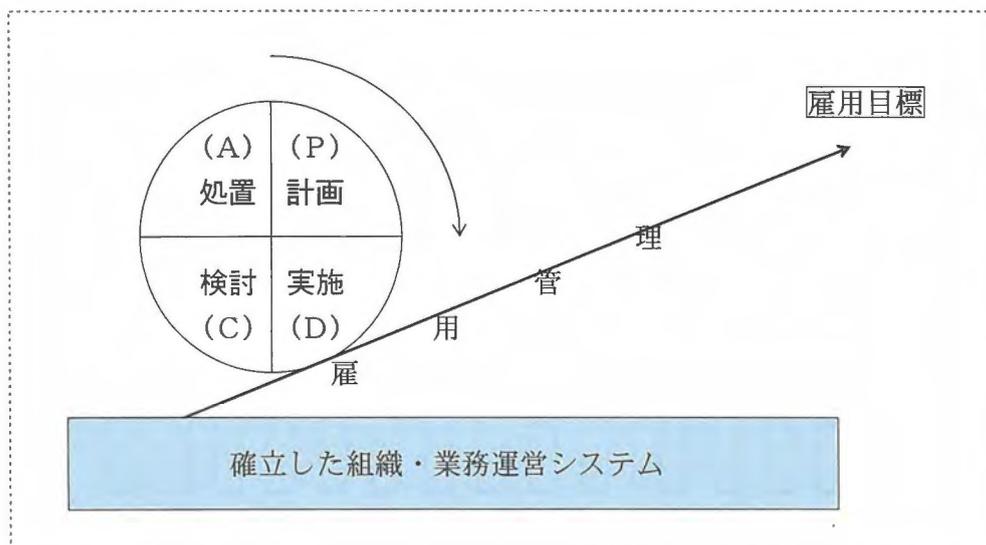
組織のマネジメントを構成する要素には「方針管理」「教育訓練」「安全管理」「環境管理」等があり、「雇用管理」もその中の1つです（図表11参照）。これらの業務の目的や内容はそれぞれ異なりますが、その進め方については、すべての業務に共通する基本的な方法があります。それは「管理のサイクル」（P D C Aのサイクル）と言われるものです（下表参照）。

高齢者を含め組織が必要とする人材を確保するためには、まず雇用の現状把握と将来予測に基づいて「雇用目標」を設定する必要があります。この雇用目標を確実に達成するためには「雇用計画」（5 W 1 H）を定め、計画に基づいて確実に「実行」することが大切です。雇用目標の達成状況及び雇用管理プロセスの適切性については定期的に「確認・検討」し、目標が達成できていない場合や雇用管理プロセスに問題がある場合は、必要な「処置・改善」を行い、雇用計画や雇用管理を充実させることが大切です。

図表11に示した管理活動は相互に連動（プロセスの連鎖）しています。従って、1つ1つの業務プロセスに問題があったり、確実に実行されていない場合は、他の業務プロセスに影響を与えることになります。より確実な管理活動を行うためには「すべての業務プロセスにおいて管理のサイクルを回すこと」が大切になります。

企業運営の要である「人材確保」を確実にするためには、効果的な「雇用管理システム」を確立し、正しく運用することが重要です。

図表13 管理(P D C A)のサイクル



(2) 企業規模にあった管理システムを構築し運用する

◇内外に信頼される雇用管理システム

雇用管理は、明確な「雇用制度規定」及び「雇用管理システム」に基づいて実施することが重要です。制度やシステムが不明確な場合は雇用が不安定になりますし、何よりも雇用管理に対する内外の信頼を得ることができません。

雇用管理システムとは、「雇用ニーズの把握から募集・面接・採用・教育・配置・評価までの一環した業務プロセスの連鎖」のことであり、システムの構築にあたっては「業務の手順・基準・責任・権限」を明確にする必要があります。また、雇用制度や雇用管理システムの内容や詳しさの程度は、企業の業態や規模によって異なると思いますが、業務プロセスの基本構造が異なることはありません（図表15参照）。

雇用管理システムを確実かつ効果的に運用するためには、「雇用制度規定」や「雇用選定基準」等の文書、及び運用の結果を検証・評価し、改善に結びつけるための「各種の記録」が必要になります（下表参照）。

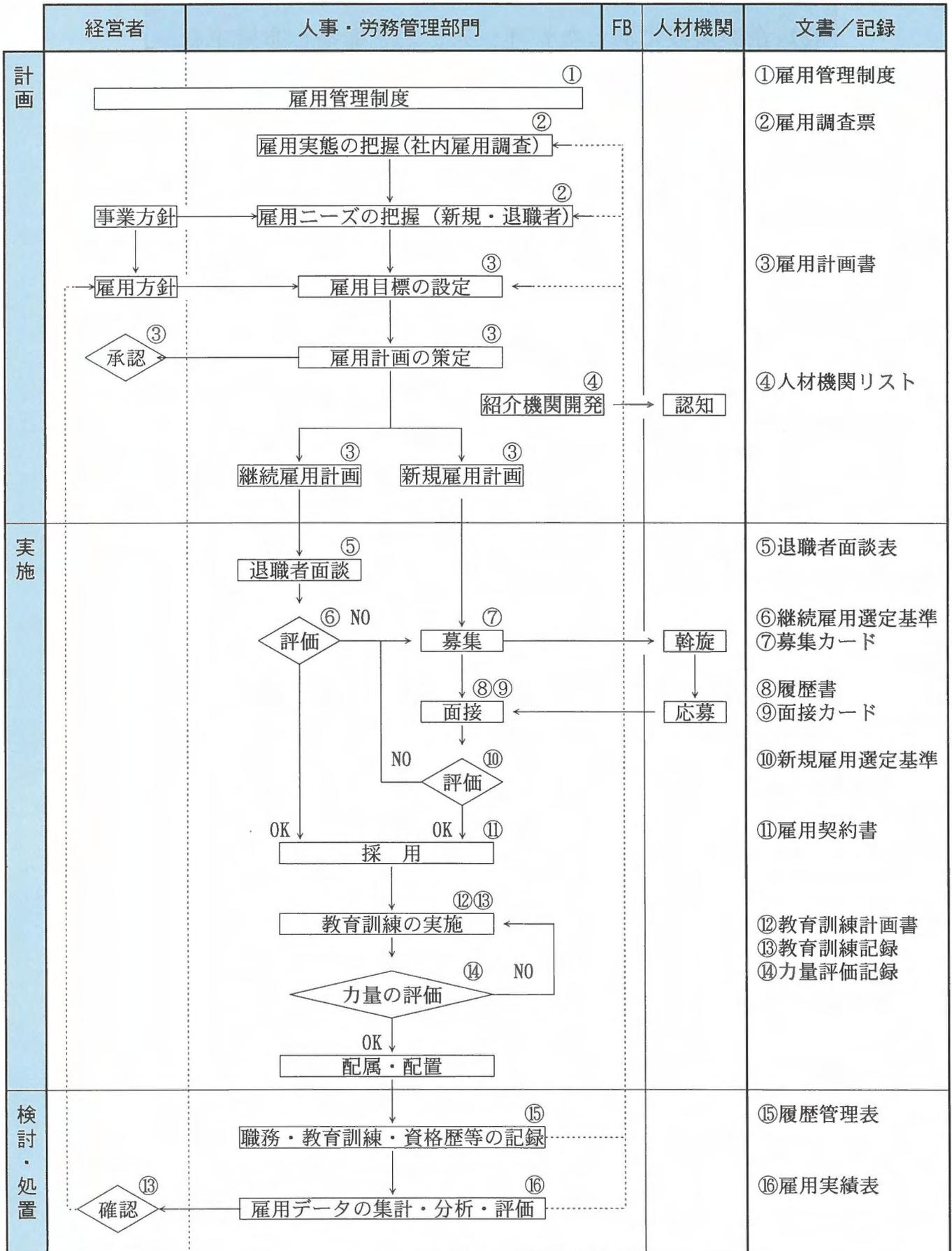
まず、各企業においてこれらの文書や記録が整備・活用されているかどうかを確認する必要があります。文書や記録に過不足がある場合は、それらの必要性の是非を検討してみてください。また、文書や記録の様式や内容に問題や課題がある場合は積極的に見直し、企業の規模にあった雇用管理システムを構築することが大切です。

図表14 雇用管理システムの構成要素

文書(手順・基準)	運用データ・記録
①雇用制度規定 ②新規雇用選定基準 ③継続雇用選定基準 ※力量評価基準 ※教育訓練テキスト	①人材機関リスト ②雇用調査票 ③雇用計画書 ④退職者面談票 ⑤募集カード ⑥履歴書 ⑦面接カード ⑧雇用契約書 ⑨履歴管理表 ⑩雇用実績表 ※教育訓練計画書 ※教育訓練(力量評価)記録

(注) ※印は「教育訓練システム」による。

図表15 雇用管理システムモデル



(注) FBは、情報のフィードバックを示す。

(3) 文書に基づいて実行し、記録により実証する

◇雇用管理システムモデルに基づく高齢者雇用の推進

雇用管理をはじめとするすべての管理業務は、明確に定められた公式の文書（手順・基準等）に基づいて実行することが重要です。また、雇用管理プロセスにおける業務結果は、実証及び分析・評価・改善へ結びつけるための情報として記録し、維持することが重要です。

図表15は、ビルメンテナンス業における標準的な雇用管理システムモデルとして提示したものです。

このモデルを企業の雇用管理システムとして活用する場合は、企業の雇用管理に関する業務実態を把握するとともに、将来に向けての雇用管理のあり方を明確にし、それぞれの企業にふさわしい雇用管理システムに仕立て直すことが大切です。

雇用管理システムモデルでは、業務プロセスごとに必要と思われる文書（手順・基準・帳票）を明示し、それに対応したモデル文書（参考資料B 1～10）を例示しています。高齢者の雇用に関連する事柄を基本に、雇用管理システムモデルの手順にそって、主要な文書の考え方・目的・概要を以下に示します。

1) 自社の雇用状況（過不足）を把握する（参考資料B 2）

人材は、ビルメンテナンス業の最も重要な経営資源です。企業の従業員構成を正確に把握することは、均衡のとれた経営資源（人材）の配分と安定した組織づくりを進める上で欠かすことができません。また、高齢者の多いビルメンテナンス業においては、中途・定年退職者や雇用契約終了予定者も多く、計画的かつタイムリーに雇用を確保するためにも、正確な雇用調査を定期的に行う必要があります。

「社内雇用調査票モデル」は、年度の雇用目標を設定し雇用計画を作成する上で必要となる情報を収集するためのものです。モデルでは常勤従業員及びパート従業員について、中途退職者・定年退職者・継続雇用者・継続雇用終了者・継続雇用更新者の実績・予定、及び既存・新規事業所における増・減員予定数を明確にし、次年度における全体人員の過不足を把握できるような様式にしています。また、本社や支店及び事業所における退職予定や継続雇用の希望状況も把握できるようにしています。

社内雇用調査で収集すべき情報は、企業の業態や規模によって異なると思います。モデルを参考にして調査の目的に応じた活用しやすい調査票を作成し、定期的の実態を調査し、雇用計画に反映させることが大切です。なお、「雇用実績表」（参考資料B 10）を作成しておけば、必要な情報を比較的簡単に収集することができます。

2) 募集・採用は計画的に実施する(参考資料B3)

ビルメンテナンス業では“中途退職者が多い”“新規現場が発生した場合は即人員が必要”といった理由から、計画的な募集・採用が難しいとされています。こうした事情もあり、明確な雇用計画に基づいた募集・採用を実施している企業は、必ずしも多くありません。

しかし、企業が必要とする人材を確実にかつタイムリーに雇用するためには、社内雇用調査に基づいて不足する人員を明確にし、雇用目標とそれを達成するための方法(5W1H)を定め、実行するのが効果的です。

「雇用計画書モデル」は、継続雇用計画について職種ごとの継続(更新)雇用対象者数を把握し、個人ごとの定年日・継続雇用終了日・面談予定日等を設定できる様式にしています。欠員補充については突発的に発生することが多く、計画的に取り組むのは難しいと思いますが、その場合でも前もって欠員情報を把握して計画に組み込み、雇用計画の一環として取り組むことが大切です。

継続雇用者や新規雇用者が多くない企業では、モデルのような雇用計画書を作成する必要はないかも知れません。その場合でも人員の不足が発生しないように、被雇用者ごとの継続雇用の面談予定を定めたり、新規現場が予定されている場合は募集・採用時期等を明確にし、計画的に実施することが大切です。

なお、ビルメンテナンス業では「雇用コストの削減」も重要な経営課題の1つであり、こうした雇用に対する計画的な取り組みにより雇用コストの削減が期待できます。

3) 退職者面談票を活用する(参考資料B4)

定年を間近に控えた高齢者は、継続雇用に対する期待や希望とともに一抹の不安を持っていると思います。継続雇用の更新時期を迎えた高齢者もまた同じです。一方、継続雇用をしたいと考えている企業にとっても、継続雇用対象者の期待や希望と、企業が求める条件が一致するかどうかは重要な問題です。

企業としては、継続雇用対象者のこれまでの勤務状況を把握するとともに、健康状態や仕事への取り組み意欲を事前に確認することが必要です。もし、相互の期待や希望が一致しない場合は、じっくりと話し合い、相互の条件を一致させる努力をすることが必要です。

「退職者面談票モデル」は、継続雇用を行う上で事前に企業が確認すべき最小限の事柄に関して面談し、その結果を評価できるような様式にしています。面談結果の評価基準は、バラツキのない判定ができるよう、各企業の実情に応じてその詳細を定めておくことが大切です。

モデルのような面談票を活用するかどうかは、それぞれの企業の判断によりますが、継続雇用対象者の不安を早期に取り除き、仕事に対する積極的な取り組み姿勢を育てる意味で、しっかりした事前面談は欠かせません。

4) 継続雇用の審査基準を明確にする(参考資料B5)

改正高年齢者雇用安定法は、原則希望者全員を継続雇用の対象とすることを求めています。各企業の実情に応じ労使協定により選定基準を定める場合は、次の観点より、具体的かつ客観的な基準を定めることが望ましいとしています。

- ①意欲、能力等を具体的にはかるものであること
- ②必要な能力等が客観的に示されており該当可能性が予見できること

例えば、選定基準として「会社が必要と認めた者に限る」「上司の推薦がある者に限る」「男性(女性)に限る」等、企業が恣意的に特定の対象者の継続雇用を排除できるような基準は認められていません。

選定基準における望ましい項目としては

- ①働く意思、意欲
- ②勤務態度
- ③健康
- ④能力、経験
- ⑤その他(技能伝承等)

等があります。選定基準の項目は企業の実情を考慮し、それぞれの企業にふさわしい基準を定めることが大切です。

「継続雇用選定基準モデル」では、ビルメンテナンス業の実情を考慮して、審査の基準(選定基準)として5項目を定めています。これらの項目は企業の実情に応じて再検討する必要があります。また、モデルの各項目については、「継続雇用基準事例集」(巻末の参考資料)に示すような、具体的な判断基準を明確にすることが望まれます。

高齢者雇用を積極的に取り組んできたビルメンテナンス業においては、モデルのような詳細な項目設定の必要性は乏しいかも知れませんが、継続雇用への信頼感・安心感を確実にするためにも、明確な選定基準を定めることが大切です。

5) 新規雇用は面接カードを活用する(参考資料B6)

ビルメンテナンス業では「高齢者の新規雇用」が広く行われており、新規現場や欠員の発生に伴う雇用の多くは、中高年及び高齢者に頼らざるを得ない状況にあります。

新規雇用においては、継続雇用以上に応募者の健康・意欲・能力・経験等を正しく判断し、企業として必要な人材を確保することが重要になります。応募者の人となりを正しく判断するためには、面接・選考に関して力量ある経験者をあてるとともに、「面接カードモデル」等を活用して適切な判断ができるようにすることが必要です。

新規に応募される高齢者にとっても、第二・第三の職業人生の選択の場であり、企業としての明確な雇用基準に基づいて対応することが望まれます。

6) 新規雇用の審査基準を明確にする（参考資料B7）

ビルメンテナンス業における新規雇用では、中高年者や高齢者だけでなく、企業の将来を担うべき若手の人材確保にも力を注ぐ必要があります。

ビルメンテナンス業界では「高齢者が多く、組織の若返りが難しい」という共通の課題を抱えており、若年者に夢と希望を与えるような「仕事づくり」「組織づくり」を進めることが必要でしょう。

そのためには、新規雇用者の入口である「募集」「応募」「面接」「採用」の段階において、確立した雇用管理システムに基づいた組織的な活動を行うことが大切です。「新規雇用審査基準モデル」のように、新規雇用者に求められる条件を明確にしておくことも必要ではないでしょうか。

モデルでは、審査の基準（選定条件）として“健康”“社会常識”“意欲”“力量”“資格”等7項目を定めていますが、必要とする人材によって選定条件やその重要性は異なると思いますので、個々のケースごとに選定条件の詳細を検討する必要があるでしょう。

7) 雇用契約の内容を明確にする（参考資料B8）

従業員が継続雇用の選定条件を満たしているかどうかは、事前確認や面談を通じて把握することができます。選定条件を満たしている場合は、継続雇用をすることを前提として賃金等も含めた労働条件について相互に確認し、合意することが必要です。

継続雇用者の労働条件については、「就業規則」または「定年退職者再雇用制度規程」（参考資料B1）等の明確な規定に基づいて定めるとともに、企業と従業員の間で十分に話し合い、相互の納得のもとに合意することが大切です。

企業と従業員の間で継続雇用の合意が成立した場合は、その合意内容を明確に記述した文書により継続雇用契約を締結することが必要です。

「継続雇用契約書モデル」は、ビルメンテナンス業界で一般的に使用されている様式であり、“資格”“雇用期間”“就業場所”“従事する業務”“就業時間”等15項目にわたる労働条件が記載できるようになっています。

ビルメンテナンス業では、特に現業部門の従業員の継続雇用の契約期間は、顧客との業務委託契約の関係から1年間とし、これを更新していくことが多いと思われます。これに加え、企業の経営環境や従事者の労働環境の変化に伴う労働条件等の見直しが必要になる場合があります。

継続雇用契約を更新する場合は現行の雇用契約内容を再確認し、契約内容を変更する場合は従業員の納得と合意を得た上で、新たな継続雇用契約（更新契約）を締結することが大切です。

8) 個人別の履歴管理をする(参考資料B9)

企業は雇用者の義務として、従業員に対して労務管理上のサービス(健康・安全・環境・福利・教育等)を提供しなければなりません。従業員一人ひとりのニーズを把握するため、必要な範囲内で従業員に関する情報を整理しておけば、より適切なサービスを効果的に提供することができます。

また、従業員の雇用に関連する履歴情報は、企業における雇用実績を集計・評価するための基礎情報としても必要でしょう。

「履歴管理票モデル」は、個人別の「雇用歴」「職務歴」「資格歴」「教育訓練歴」「健康診断歴」等を整理して記録する様式になっています。個人ごとの履歴を管理する方法は様々考えられますので、各企業にふさわしい管理方法を検討することをお勧めします。

なお、雇用管理においては、「履歴管理票」をはじめ「退職者面談票」「面接カード」「雇用契約書」等、従業員一人ひとりの個人情報を取り扱うこととなります。「個人情報保護法」(平成17年4月1日施行)の対象事業者にあたるかどうかは別としても、個人情報の保護(流出防止等)に関して一定の対策を講じておくことが大切です。

9) 雇用実績を明確にする(参考資料B10)

雇用管理システムが有効に機能しているかどうかを判断するためには、雇用計画の実施状況、雇用目標の達成状況及び従業員の構成状況等の「雇用実績」を把握することが必要です。また、これらの雇用実績を集計・分析・評価し、企業の組織体制の強みや弱みを明確にして、新たな雇用方針(目標・施策)に反映させることが大切です。

「雇用実績表モデル」は、“雇用形態別の従業員構成”“年齢・職種別の従業員構成”“雇用形態・職種別の継続雇用実績”“雇用形態・職種別の継続雇用更新実績”“雇用形態・年齢・職種別の新規雇用実績”を集計する様式になっています。必要なデータの種類や詳しさは企業によって異なると思います。

実績表を作成する目的は、データの分析・評価を通じて雇用管理上の課題を明確にし、次の雇用施策に活かすことにあります。そのためには、雇用管理プロセスで発生する具体的な問題点を記録・収集することも必要でしょう。

雇用管理(または人材管理)に関して企業内外の信頼を得るためには、雇用管理システムを確立し、明確に規定した文書(手順・基準等)に基づいて実行し、その結果は記録として維持することが大切です。

各企業には独自の雇用管理システムがあると思いますが、モデルを参考にして雇用管理の進め方を見直され、より効果的な雇用管理システムを確立することが期待されます。

(4) 運用結果を検証し、プロセスを評価する

◇管理(評価)項目ごとに目標値を設定する

雇用管理システムは、いくつかのプロセスのつながりによって成り立っています。したがって、雇用目標を達成するためには、各プロセスの活動が規定どおり適切に行われなければなりません。また、雇用目標が達成できていない場合は、その原因を究明して各プロセスの方法を改善することが重要になります。

雇用管理システムの運用結果から問題点を発見し、原因を究明し、対策を検討し、プロセスの改善に結びつけるためには「継続雇用者数」等の雇用目標をはじめとして「応募率」「募集・採用費」「人件・通勤費」「勤続年数」「中途退職者数」等、雇用管理上の重要な項目に関するデータを把握し、その良否について判定(評価)する必要があります(下表参照)。

ビルメンテナンス業においては、特に雇用にかかるコスト(募集費・人件費・通勤費)の削減は重要な経営課題の1つであり、雇用管理活動を通じてコストの低減をはかることが大切です。また、高齢者の新規雇用や継続雇用は経営上のメリットとして認識されており、中途退職者を極力少なくし、継続雇用率を高め、勤続年数の向上をはかることも雇用管理活動における目標の1つとなります。

このように確立した雇用管理システムのもとで、下表に示すような項目について明確な目標と方策を設定し計画的に取り組むことで、より効果的な雇用管理活動を展開することができます。

雇用管理における管理(評価)項目には、下表以外にも考えられますので、各企業における雇用管理上の課題を踏まえ、より効果的な管理項目を検討してみてください。

図表16 雇用管理における評価項目(例)

NO	評価項目	単位	算式・評価方法
①	人材機関登録数	件	人材機関リストの登録増加数により評価する
②	応募率	%	応募率(応募数÷募集数)の平均値により評価する
③	募集・採用費	円/人	採用者一人当たりの平均費用により評価する
④	人件・通勤費	円/人	採用者一人当たりの平均費用により評価する
⑤	平均年齢・勤続年数	歳・年	平均年齢・平均勤続年数の増減により評価する
⑥	中途退職者数(率)	人(%)	中途退職者数及び退職率の増減により評価する
⑦	継続雇用数(率)	人(%)	継続雇用者数及び雇用率の増減により評価する
⑧	雇用計画達成度	%	雇用計画の目標達成率により評価する

3.2 継続雇用制度の確立

(1) 雇用への信頼感は明確な規定から生まれる

◇再雇用（または継続雇用）の制度を定める（参考資料B1）

「改正高年齢者雇用安定法」は、平成18年4月から「65歳未満の定年の定めをしている事業主は、65歳までの安定した雇用を確保するため①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、のいずれかの措置を講じなければならない」としています。

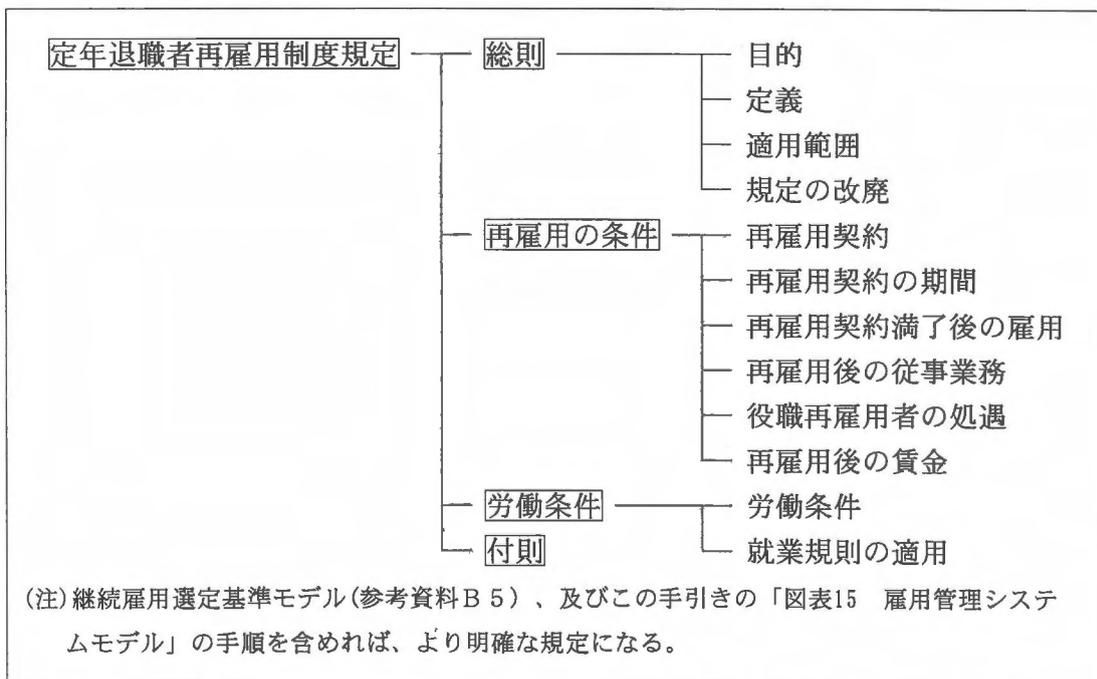
この年齢は、年金支給開始年齢の引き上げに合わせ平成25年4月まで段階的に引き上げられ、最終的に平成25年4月以降は65歳までの雇用の確保が義務づけられることとなります。

ビルメンテナンス業界では、定年を65歳以上とする企業が約25%、継続雇用上限年齢を65歳以上とする企業が94%を占めています。改正高年齢者雇用安定法の規定内容や、ビルメンテナンス業の実態を勘案した場合、上記①又は②の方法により65歳までの雇用維持を確実にすることが推奨されます。

「継続雇用制度モデル」では、こうした現状を踏まえて65歳までの再雇用、及び満70歳まで雇用を延長することを明確に規定しています。

継続雇用制度がある企業はこのモデルの考え方を考慮し、制度の見直しを検討されることをお勧めします。また、継続雇用制度を社内規程として文書化されていない企業は、このモデルを参考にして独自の継続雇用制度を導入されることをお勧めします。

図表17 継続雇用制度規定の構成要素



(2) 実態を反映した継続雇用制度を定め運用する

◇経営トップが運用結果を評価する

ビルメンテナンス業界では継続雇用制度の導入企業が80%、継続雇用上限年齢を65歳以上とする企業は94%を超えています。また、制度化の状況以上に高齢者の雇用が進展している実態があります。

高齢者雇用への積極的な取り組み姿勢を維持し、高齢者雇用のさらなる拡大を確実にするためには、慣行的な高齢者雇用の進め方や現行の継続雇用制度の内容を見直し、より明確な企業内制度として確立することが重要になります。また、確立した制度の維持・運用は、企業内外の雇用に対する信頼感をより一層高めることとなります。

継続雇用制度における規定項目や内容は、企業の業態や規模等によって異なると思いますが、雇用管理システムの基本構造はほぼ共通しています。現行の継続雇用制度を見直す場合は、「雇用管理システム」(図表15)の「手順」「基準」「記録」の内容について比較・検討し、企業の方針と実態を反映した制度にすることが大切です。

継続雇用制度が整備されていない企業では、「雇用管理システム」(図表15)を基本としつつ、現行の高齢者雇用の実態を反映したムリのないシステムを構築して下さい。

継続雇用制度は、明確な責任・権限のもとに、規定にそって確実に運用する(PDCAのサイクルを回す)ことが重要です。制度が“絵に描いた餅”にならないようにするためには、制度の運用結果を定期的に集計・分析するとともに、経営トップが自らその結果を確認・評価し、雇用管理プロセスの見直し及び雇用方針に反映させることが重要です。

なお、継続雇用制度の作成及び運用に関しては、下表のポイントを参考にして下さい。

図表18 継続雇用制度規定の作成・運用ポイント

- | | |
|----------|--|
| [作成ポイント] | <ul style="list-style-type: none"> ① 会社の正式文書(作成・審査・承認)として作成する。 ② 雇用管理における責任・権限(部門・職位)を明確にする。 ③ 雇用管理における手順・基準を明確にする。 ④ 雇用管理における文書・記録を明確にする。 |
| [運用ポイント] | <ul style="list-style-type: none"> ⑤ 雇用管理に関係する部門・個人に周知徹底する。 ⑥ 規定に基づいて确实(計画的)に実施する。 ⑦ 定期的の実施結果を検証・分析・評価し、処置をとる。 ⑧ 雇用管理プロセスの結果を経営者に報告する。 |

第4章 継続雇用メリットの実効化施策の開発

4.1 継続雇用のメリット・デメリット

(1) 継続雇用メリットを見極める

◇継続雇用は利益創出の源泉

ビルメンテナンス業において高齢者の継続雇用が進展している理由として、“経験・能力の活用”と“経費の削減”があります（下表参照）。

まず第一に、ビルメンテナンス業における新規採用は、圧倒的に中高年・高齢者が占めており、採用時には一定の教育訓練が必要になります。職場への配属後はOJTの実施や、必要な資格取得のための支援が必要です。

こうした新規採用者に対する人材育成投資は、一定期間の就業を前提として行われますが、中高年・高齢者の就業期間は短くなりがちです。この人材育成投資の価値を高めるためにも、継続雇用は不可欠なのです。

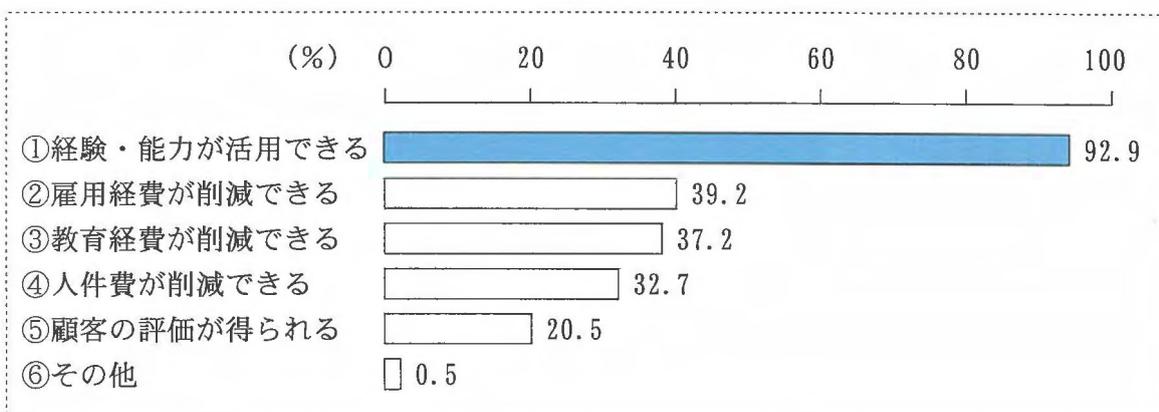
第二に、新規採用にかかる募集経費の削減です。企業の規模や業態にもよりますが、例えば従業員200人企業で年間40回の募集を行った場合、1回平均3万円として合計120万円の募集費がかかります。中途退職者を減らし継続雇用を増やすことで、人材育成投資も含めた費用を削減することができます。

これらの雇用及び教育等にかかる“費用の削減”は、見方を変えれば継続雇用者を増やすことによる“利益の創出”と言えます。

高齢者の継続雇用だけでなく、雇用普及活動（システムの運用）を通じて、雇用に関連するコストに着目すれば、さらなるコスト削減（利益創出）の機会が増えることになります。

継続雇用の維持・推進は、企業の経営において具体的な利益をもたらすことが必要です。継続雇用の維持・推進は「利益創出の源泉」の1つであることを認識し、積極的に継続雇用の推進に取り組むことが期待されます。

図表19 継続雇用の理由(メリット)別の割合



(2) デメリットをメリットに転換する

◇ “弱み” を “強み” に変える逆転の発想

継続雇用の維持・推進は“雇用に係わる費用の削減”という効果が期待できる反面、“組織の活力”“業務対応力”“作業能率”等の面で問題がありそうです。多くのビルメンテナンス企業では、継続雇用の維持・推進は“組織の若返りを阻害する”と感じています（下表参照）。

競争社会で勝ち残るためには、企業を取り巻く環境の変化に素早く対応できる組織体制を維持する必要があります。そのためには高齢者より若年者の雇用を優先し、従業員の平均年齢を引き下げ、バランスの取れた組織づくりを進めることが肝要です。

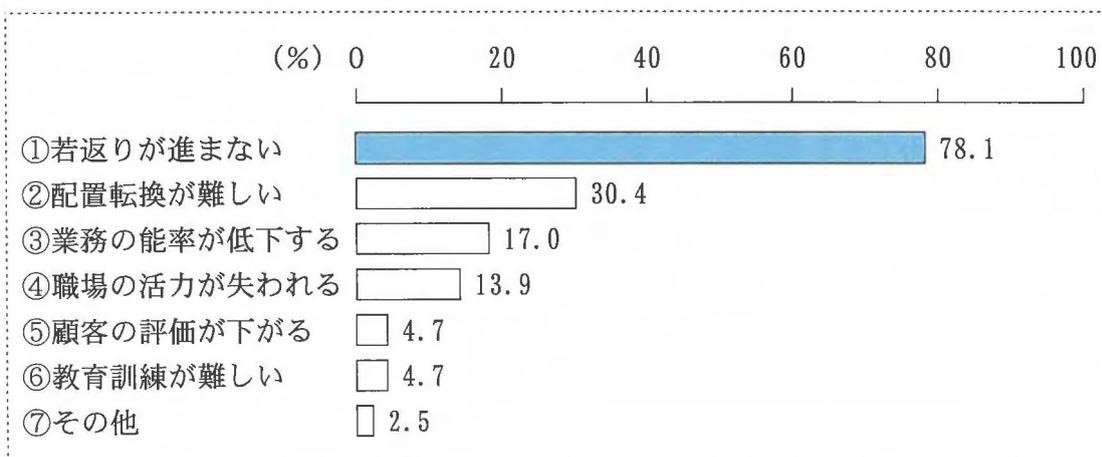
しかし、高齢者の継続雇用を進めることが組織の若返りを阻害する要因かどうかは、検証してみる必要があります。

ビルメンテナンス業が産業として確立してすでに50年以上が経過していますが、過去を振り返って組織の平均年齢が30歳代・40歳代といった、バランスの取れた組織体制を維持してきた企業はどのくらいあるのでしょうか。むしろ創業以来高齢者を組織の中核として、その能力を最大限に発揮できるような組織運営をしてきた企業が圧倒的に多いのではないのでしょうか。

若返りが進まないと嘆く前に、高齢者集団として勝ち残ってきた組織としてのノウハウを再評価し、その実力に磨きをかけることこそ、ビルメンテナンス業に共通する課題だと思われれます。

各企業は、これまでの組織体制・組織運営の強み・弱み、及び高齢者の継続雇用の維持・推進による効果を検証し、継続雇用におけるマイナスイメージをプラスに変換する“逆転の発想”が必要ではないのでしょうか。

図表20 継続雇用の理由(デメリット)別の割合



4.2 実効化施策の開発

(1) 健康や体力を維持・増進できる機会を提供する

◇「健康チェック」から「健康増進」へ

高齢者は、新規雇用及び継続雇用を問わずビルメンテナンス業の経営及び業績に大きく貢献してきました。企業としても、高齢者の能力を最大限に活用するために様々な施策を実行しています。

中高年・高齢者ともなりますと、年齢とともに様々な精神的・肉体的な障害が発生しやすくなります。特に肉体的障害の発生は避け難く、職務の継続に重大な影響が出る場合もあります。ビルメンテナンス業では、そうした障害の発生を事前に発見し、職務への影響を最小限にするため、健康状態をチェックする「健康診断」等を定期的の実施しています（下表参照）。

しかし、高齢者の中途退職者を少なくし継続雇用率を高めるためには、単に健康チェックをするだけでなく、一步踏み込んで「健康・体力の維持・増進」を目的とした施策を講じることが重要になります。

高齢者の健康・体力を維持するための施策には、「健康知識の普及」や「体力維持の支援」等、様々なものが考えられます（下表参照）。健康・体力の維持を高齢者一人ひとりの自己啓発や努力だけに頼るのではなく、企業自身が積極的に関与・支援することにより、高齢者の健康・体力の維持・増進をより確実にすることができます。

高齢者の健康維持に対して企業が寄せる関心と関与の度合いは、具体的な施策の開発と実行、及び成果によってはかることができます。高齢者の方々に、安心・信頼して永く働いていただけるかどうかは、これらの取り組みの仕方にかかっています。

図表21 健康・体力の維持・増進施策一覧

健康状態の診断・チェック	健康・体力の維持・増進
<ul style="list-style-type: none"> ① 社外健康診断の受診 ② 人間ドックの活用 ③ 社内健康診断の実施 ④ カウンセリングの実施 ⑤ 健康診断機器の整備・活用 ⑥ 管理者による健康チェックの実施 ⑦ 従業員による自己チェックの実施 	<p style="text-align: center;">⇒</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 健康体操・ストレッチの実施 ② 健康生活パンフの配布・啓蒙 ③ スポーツ施設活用への支援 ④ 趣味活動への支援 ⑤ 健康機器購入への支援 ⑥ 健康器具の整備・活用 ⑦ 各種競技会等の企画・実施 ⑧ 健康表彰の企画・実施

(2) 学ぶ楽しみ、知る喜びを提供する

◇目標を持って主体的に取り組む

高齢者の健康を維持・増進することは、ビルメンテナンス業の組織活力を維持するための必要条件ですが、健康であるという理由だけで高齢者の職場生活や職務への積極性を引き出すことはできません。

“生活の様々な場面で喜びを発見し、人間として少しでも成長したい”と思う気持ちは、若年者よりむしろ高齢者の方が強いのではないのでしょうか。“社会に貢献したい”という思いが強いのも高齢者です。こうした高齢者の人間としての基本的な欲求を満たす場を提供するのも、企業としての責務の1つと考えることが大切です。

高齢者の“学ぶ楽しみ・知る喜び”を満たすため、企業が提供したいサービスは、充実した日常生活の支援を主眼とした「生涯学習支援」、及び職場生活及び職務能力の向上を主眼とした「職務能力向上支援」があり、具体的な支援策が考えられます（下表参照）。

これらの支援が目的とするところは、高齢者の自己啓発を促進し、自ら目標を持って主体的に取り組む意欲を引き出すことにあります。したがって、技能訓練等の一部の支援策を除き、強制的なプログラムになることは好ましくありません。

高齢者には、永年にわたって築き上げてきた生活や生き方がありますので、それを十分尊重し、一人ひとりに適した支援策を提示し、納得を得て進めていくことが大切です。

図表22 教育・啓発施策一覧

生涯学習支援	職務能力向上支援
<ul style="list-style-type: none"> ①一般教養講座の計画・実施 ②社内交流会の企画・実施 ③趣味活動への支援 ④一般資格取得への支援 ⑤講演・講習会・競技会参加への支援 ⑥ボランティア活動参加への支援 ⑦地域活動参加への支援 	<ul style="list-style-type: none"> ①専門教育の計画・実施 ②技能訓練の計画・実施 ③技術指導・OJTの実施 ④社外の教育訓練機関への派遣 ⑤社内資格(認定)制度の導入 ⑥ジョブローテーションの導入 ⑦自己申告制度の導入 ⑧技能競技会の計画・実施 ⑨職務関連資格取得の支援 ⑩専門技術情報の収集・提供

(3) やりがい、働きがいを生み出す場を提供する

◇達成感を味わえる場をつくる

“明るく楽しい職場生活を送りたい” “仕事を通じて自己を実現したい” という思いは、高齢者に限らず誰もが持っているものです。こうした従業員一人ひとりの仕事に対する意欲を引き出し、それを実現するための機会を提供することは、生き生きした職場づくり、活力ある組織づくりを進めるための必須条件です。

仕事に対する“やりがい・働きがい”は、仕事の種類や内容によって決まるわけではありません。“主体的に仕事に取り組むことにより生まれる達成感”を味わうことができれば、どのような仕事であってもやりがい・働きがいを得ることができます。

高齢者を含む従業員の仕事に対する意欲を高め、職場を活性化させるためには、企業や職場の実情に応じて様々な施策を用意することが必要です（下表参照）。

ビルメンテナンス業において、これらの諸施策を開発し導入する場合は、以下の点に配慮することが大切です。

- ①従業員のニーズを把握し（声を聞き）反映させること
- ②開発・導入の目的を明確にすること
- ③明確な規定に基づき組織全体として取り組むこと
- ④継続して実施すること
- ⑤結果に対して正しい評価を行うこと

図表23 職場活性化・意欲向上施策一覧

NO	項目	目的・概要
1	職場ミーティング	定期的に会合を行い職場のコミュニケーションを高める。
2	挨拶運動	挨拶の徹底を通じて、規律正しい明るい職場をつくる。
3	5S運動	5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の実践を通じて理想的職場づくりの創意工夫を行う。
4	表彰制度	社内外での優れた活動に対して評価・表彰を行う。
5	提案制度	改善・工夫・考案を奨励・評価し、参加意欲を高める。
6	QCサークル活動	自主的な改善活動を支援し、やりがい・働きがいを高める。
7	プロジェクト活動	特定のテーマに関して職制外グループを編成し活動する。
8	目標管理活動	部門・階層別に目標を設定し、達成にチャレンジする。
9	社内資格制度	職位とは別の資格（技術・技能等）を創設し意欲を高める。
10	賃金・処遇制度	意欲を維持・向上させる賃金・処遇制度を工夫する。

(4) 働きやすく、チャレンジできる職域を提供する

◇高齢者の職域をどう開発するか

継続雇用に伴う「配置転換の困難さ」「業務能率の低下」は、ビルメンテナンス業における課題の1つになっています。実際の現場運営においても、委託費の減額に伴う作業効率化の推進や、多様な業務・作業への対応力の強化といった面で、高齢者による対応が難しくなっているのが現実です。

しかし、高齢者の継続雇用の維持・推進は、ビルメンテナンス業にとって依然として価値の高い雇用施策であることに変わりはありません。いずれにしても現実には抱えている継続雇用に対する障害を打破し、高齢者が働きやすく、またチャレンジしやすい職域を開発し、効果的な組織運営ができるようにしなければなりません。

高齢者の職域を拡大するためには、その前提条件として「健康の維持・増進」「力量や技能の向上」のための施策が必要でしょう。これらの施策をベースとして「職場・職域の拡大」「雇用方式の多様化」「勤務方式の多様化」を検討することが大切です（下表参照）。

ビルメンテナンス業では、下表に掲げた諸施策の多くは実際の雇用管理において用いられていますが、その大半は個別対応で慣習的に実施しているのが実情ではないでしょうか。

高齢者の雇用管理におけるこれらの施策は、企業の方針に基づく明確な規定に基づいて適用することが大切です。現実的には、企業・職場及び対象となる高齢者の置かれている状況を総合的に勘案して、いくつかの方法を組み合わせることで適用するのが効果的です。

今後のビルメンテナンス業界の発展にとって、高齢者の職域開発の成否は重要な要素の1つになると思われます。

図表24 職域開発施策一覧

職場・職域の拡大	雇用(契約)方式の多様化	勤務方式の多様化
1. 能力開発の支援	1. 基本雇用契約	1. フルタイム勤務
2. 配置転換の実施	2. 中期雇用契約	2. 短時間勤務
3. 指導員制の導入	3. 短期雇用契約	3. 固定勤務
4. 専門職制の導入	4. 請負契約	4. 交代勤務
5. ワークシェアリングの導入	5. 派遣契約	5. 断続勤務
6. 関連企業への派遣		6. 在宅勤務
7. 新規分野の開発		7. 単独勤務
8. セカンドライフの支援		8. ペア勤務

第5章 高齢者雇用の維持・推進をめざして

5.1 高齢者雇用にどう取り組むか（雇用者の立場から）

[日本ビル・メンテナンス㈱ 総務部 酒井 茂]

高齢者の生き方、働き方に対応した雇用方法を考える

高齢労働者は、当社の事業活動に不可欠の働き手です。創業から50年を経過した今日まで、好況期の人手不足の際は高齢者の雇用延長で乗り切り、中高年齢者の採用が容易な時期は人材の入れ換えをはかる等、労働市場の変化にあわせて柔軟な雇用施策をとってきました。

これまで高齢者の雇用は順調に推移してきましたが、近年になり「生活のため」「健康のため」といった働き方から「やりがい・働きがい」を重視する、いわば現役社会人としての仕事感を持った高齢者が増加しています。

こうした高齢者に適切に対処するためには、慣習的な雇用のあり方を見直し明確な社内規程に基づく確実な雇用対応が必要になります。一方、社内規程等の厳格な運用は、これまで柔軟に対応してきた雇用者側の裁量範囲が狭まり、元気で優秀で意欲のある高齢者であっても、後に続く高齢者の雇用確保のために、一定年齢に達すると引退しなければならない事態も予想されます。

当社では、そうした課題を考慮しつつ、これまで築いてきた雇用管理のあり方を、社会的ニーズに対応できるよう見直す必要があると考えています。

[美素建物管理㈱ 労務部 坂口 啓]

65歳以上の継続雇用の推進に取り組む

当社も含めビルメンテナンス業は、これまで労働力の多くを高齢者に依存してきました。今後も、高齢者を中心とした労働力構成は変わらないと考えています。

団塊世代の大量定年時代を目前に控え年金支給開始年齢が引き上げられ、高齢者雇用の拡大に対する社会的ニーズが高まっている今日、ビルメンテナンス業の役割はますます大きくなっています。特に他の産業界では60歳定年制を採用している企業も多く、早期退職者や60歳から65歳にかけての求職者が増加するものと思われます。

当社は、65歳定年制を採用していることもあり、現実の雇用においては就労期間を考慮して62歳くらいまでが新規雇用の限度年齢と考えています。しかし今後この層の求職者が急激に増加することを考えれば、雇用に対する制限的な取り組み方では対応できないと考えています。

当社にとっての今後の課題は、定年制にこだわらず65歳以上の高齢者の継続雇いをどう進めるかにあると考えています。

[美素工業(株) 労務部 村田 喜久子]

専門職として高齢者を活かす

わが社では、高齢者雇用に関して「雇用制度」「職場管理」「健康管理」「教育訓練」という4つの側面から取り組んでいます。

雇用制度では、65歳定年後の再雇用制度を設け、高齢であっても意欲・実力のある方は継続して勤務してもらっています。職場管理では、人柄・能力のある高齢者を中核にすえ、働きやすい職場づくりを目指しています。健康管理では、定期健康診断及び日常の健康ケアを実施しています。教育訓練では、高齢者であってもスキルアップのための清掃業務研修を受けてもらっています。

わが社にとって、勤務面・賃金面で柔軟な対応ができる高齢者の労働力は貴重な戦力であり、新規雇用・再雇用含めて積極的に取り組んでいるところですが、顧客が中高年者の配置を期待される場合があり、対応に苦慮するケースもあります。

ビルメンテナンス業にとって高齢者は不可欠な人材です。高齢者が担っている業務は清掃・設備・警備と様々ですが、これまで培ってきた豊かな経験・知識・技術を最大限に活かし差別化をはかるためには、それぞれを専門業務（専門職）として確立することが重要ではないかと考えています。

[東京ビジネスサービス(株) 経営企画室 島田 良雄]

人事・処遇・賃金体系等の見直しが必要

当社では、現時点での定年年齢は満60歳ですが、定年で退職される方は少数です。定年以降は1年ごとの契約になりますが、引き続き定年前とほぼ同一の条件で継続雇用を実施しています。

今回の高年齢者雇用安定法の改正により、65歳までの雇用確保が義務づけられ、継続雇用のための具体的かつ客観的な選定基準を設定する必要が出てきました。この選定基準の決定においては、当社の人事考課や健康管理等の実情を踏まえて検討する必要があり、解決すべき課題も多々あります。

継続雇用における労使双方の最大の関心事は、定年以降の賃金も含めた処遇にあります。賃金の一律カットや年収に応じた減額率の設定及び年金収入との関連も含めて、賃金体系の見直しを図る必要があります。

また顧客との関係において、配置要員について年齢制限が定められている場合は、高齢者の新規雇用や継続雇用が困難になる場合も予想されます。

今後、多様な課題を抱えることとなりますが、高齢者雇用の先駆的業界の一員として培ってきた労務管理の知識・経験・実績を踏まえ、顧客・企業・従業員がともに満足できるような雇用関係を維持・推進したいと考えています。

5.2 継続雇用実現にどう取り組むか（被雇用者の立場から）

〔西日本建物管理㈱ 総務部 大釜 秀子（58歳）〕

お客様に誉めて頂くことが健康・意欲・やりがいの源泉

私は、従業員の採用業務やクリーンクルーの教育指導業務、欠員時の清掃業務等に従事しており、雇用者及び被雇用者の両方の立場から高齢者に対する対応を考えなければなりません。

私の会社は定年が65歳ですが、定年が過ぎても“健康な方”“意欲のある方”“クレームのない方”は、社長の承認を得て1年間の継続雇用を行っており、継続雇用を更新されている方も沢山おられ、大変ありがたいと思っています。

高齢者の方を採用する時も、クリーンクルーの方の指導にあたる時も、みずから清掃作業に従事する時も、「いつも明るく、笑顔で挨拶ができ、誰とでも仲良くでき、お客様のために責任を持って真面目にコツコツと清掃に取り組むこと」を、クリーンクルーの基本条件と考えて行動しています。

私も含め現場で働くクリーンクルーにとっては、いつまでも働き続けるために健康であることは第一です。それとともに、良い仕事をしてお客様に誉めて頂くことができれば、やりがいを感じ頑張ることができます。現場の仲間だけでなく、お客様との信頼関係を大切にすることが、永く清掃の仕事が続けていく秘訣ではないかと思っています。

〔㈱セイビ大阪 施設エンジニアリング課 山口 義昭（67歳）〕

食事・睡眠・趣味・旅行で心身の健康を保つ

私は、24時間勤務体制の現場で警備業務を行っています。出入管理・モニター監視・ビル巡回・緊急事態への対応等、日々緊張感をもって勤務にあたっています。

私たち警備員にとって心身の健康を維持することは、警備業務を適格に遂行するための必須条件です。67歳を過ぎてなお、お客様の大切な財産を預かる警備業務に従事できることに感謝をしています。

そのためには、日常の私生活においてしっかりした自己管理を行うことが大切だと思います。私自身は「腹六分目で野菜・魚介類中心の食生活」「夜更かしなし、非番日は10時就寝、睡眠時間6時間・休日は昼寝1時間」「心を癒す趣味（植木・園芸）を持つ」「家に籠もらずたまには旅行でリフレッシュ」を日常生活の中で実践しています。

会社は、健康で意欲があれば可能なかぎり働き続けることができますし、期待もされています。周囲の方々に迷惑をかけず、会社の期待にそえるよう頑張っていきたいと思っています。

[日建管理(株) 設備部 森脇 三起雄(46歳)]

資格取得の全面支援で活力ある組織をつくる

私は技術者として設備業務を担当し、営業活動にも携わっています。技術者には、メンテナンス業務に関する専門的知識・技能の裏付けとなる資格が必要になります。このことは高齢者にもあてはまります。

建築物における技術進歩は著しく、ビルの諸設備はますます多様化・高度化し、そのメンテナンスには先端的な知識や資格が必要になってきています。当社ではプロパティマネジメント分野へも進出しており、各分野ごとの専門的知識も要求されています。また、設備管理と保安警備の兼任シフトが導入される等、勤務環境にも変化が出てきています。

設備技術者としては、こうした環境の変化に対応するため、自らの意思で資格取得や社外講習に参加し、力量の開発・向上に努めることが重要だと思います。幸い当社では、従業員の資格取得・外部講習参加にかかる費用を全額負担する等、企業方針として能力開発を最重要視しています。中途採用された経験ある高齢者や女性社員も含め、全従業員を対象として資格取得へのチャレンジを支援しています。全社員が「資格取得」への目標を持つことで、一人ひとりがやりがいを持った活力ある組織になると 생각합니다。

[協和ビルサービス(株) 業務部 常石 契爾(27歳)]

高齢者に合わせて作業システムを改善する

私は清掃管理を担当するとともに、多くの高齢者のクリーンクルーを預かる清掃監督者でもあります。日々、私の母親世代以上のクリーンクルーの人達と清掃業務に取り組む中で、最も大切なことは「クリーンクルー一人ひとりの清掃に対する取り組み姿勢や結果を、企業自身が正しく評価し、確実に伝達すること」ではないかと思っています。

当社では、1998年にISO9001を認証取得して以来、明確に決められた文書によって清掃作業を実施しています。日々の清掃作業、品質点検及び品質検査の結果は客観的なデータとして記録・集計・評価し、その情報をクリーンクルーの人達と共有しています。良いところも改善すべき点もみんなを確認し、一人ひとりが目標を持って取り組むようにしています。

委託費の削減などにより、高齢者も含めた労働条件は年々厳しくなっています。また、清掃作業の効率化・多様化により高齢者には体力的にもきつい作業が増えつつありますが、高齢者の方々にムリなく清掃に取り組んで頂けるように作業システムや作業計画を改善することが、私たちの重要な仕事の1つではないかと考えています。