



平成21年度

共同研究年報

高齢者がいきいきと働ける職場づくりのために



独立行政法人
高齢・障害者雇用支援機構

地域に密着した総合レジャーランドとして発展するために、経験とノウハウが豊富な高年齢者がいきいきと働きつづけるための人事・賃金制度に関する調査研究

長島観光開発株式会社

所在地	三重県桑名市長島町浦安333番地
設立	昭和38年12月
資本金	12億円
従業員	2,052名
事業内容	総合レジャー事業

研究期間 平成21年4月1日～平成22年3月10日

研究責任者	伊藤 康紀	長島観光開発株式会社	常務取締役
	若森 康彦	株式会社若森経営研究所	代表取締役
	竹市 昭	長島観光開発株式会社	人事部次長
	今田 雅彦	長島観光開発株式会社	人事課課長代理
	石垣 良信	長島観光開発株式会社	湯あみの島
	住原 昭二	長島観光開発株式会社	調理部
	中谷 恵美子	長島観光開発株式会社	人事課主任心得

目 次

I 研究の背景、目的等	98
1. 研究の目的・背景	98
2. 研究テーマ等	98
II 現状調査・分析	100
1. 今回の研究テーマにおける全般的な分析	100
(1) 企業診断システムによる分析	100
(2) ヒアリングによる分析	103
(3) 資料による分析結果	105
2. 全般的な分析を補足するための個別テーマ別分析	106
(1) 高齢者の能力発揮のための人事制度の確立に関する現状調査、分析	106
(2) 現行の賃金制度について高齢者を対象とした実態調査、分析	108
(3) 長島式生き生きシニアマスタ制度の確立に向けた実態調査、分析	108
III 改善の内容	110
1. 高齢者の能力発揮のための人事制度の確立	110
(1) 職務の棚卸結果に基づく職務分掌及び職務権限	110
(2) モチベーションアップにつながるような対策…目標管理制度の考え方	111
(3) 評価基準…考課基準、点数配分の考え方	112
(4) 評価結果が処遇に反映される制度	114
(5) 教育訓練制度	117
2. 賃金制度	121
(1) 職務分掌の幅と等級ごとの賃金の幅との関係	121
(2) モチベーションアップにつながるような対策…目標達成度と賃金の関係	123
3. 長島式生き生きシニアマスタ制度	124
(1) ゼネラリストコース、スペシャリストコース、エキスパートコースの定義	124
(2) 定年前～定年～再雇用の関係	124
(3) 各コースと等級との関係	125
IV 今回の共同研究の取組結果	126
1. 70歳まで高齢者を雇用する仕組みの実現結果	126
(1) 制度面の成果	126
(2) 上記就業規則及び内規による直近で期待できる雇用拡大予測	126
(3) 上記就業規則及び内規面による将来的に期待できる雇用拡大予測	126
2. 制度を運用するためのツール	127
(1) 職務分掌	127
(2) 職務権限	129
(3) 人事考課要素の定義	130
(4) 人事考課点数配分	131
(5) 目標管理シート	132
(6) 賃金表の枠組み	133

I 研究の背景、目的等

1. 研究の目的・背景

当社は、名古屋からほど近い三重県北部の桑名市に位置し、昭和38年に長島観光株式会社として設立され、「自然を大切にしていける健全な遊びを提供することにより働く人々に心の安らぎと明日への活力を取り戻していただくこと」を社会使命として、「安全」「清潔」「サービス」を基本理念として業務運営を行ってきた。名古屋から近いこともあり、愛知県、岐阜県を中心として広く中部近畿のお客さまを中心にご利用いただいている。

近年、経済社会情勢の変化に伴って、お客さまの志向は、ますます多様化と個性化が進んできている。自然の恵みが楽しめる「なばなの里」、露天風呂を中心とした「湯あみの島」をはじめとした多様な事業展開を行っていくことで、そうした幅広い顧客ニーズに対応しているところである。

現在、従業員2,052名中、55歳以上が501名（24.4%）、60歳以上が218名（10.6%）となっており、最高齢は68歳で整備業務に従事している。

多様な顧客層に対応する形で、プール、レストラン、温泉、ホテルといった具合に幅広い業務展開を行っており、各部門においては季節や利用状況に応じて変化が大きく、それぞれの部門の繁忙期に合わせて人事配置を行っている。例えば、春秋の花の季節は「なばなの里」の花祭り、初夏・秋は遊園地、夏はジャンボ海水プール、花火大競演、秋冬は温泉、年末年始のカウントダウンさらに四季折々のイベント開催、年間を通じたホテル部門等々、各部門の繁忙期に応じて応援スタッフとして臨機応変に人員配置を行っている。

このように、当社がお客さまに提供するサービスは多岐にわたり、繁忙期も年間を通じてさまざまであるため職域の幅が広く、多様な就労機会を提供できるというメリットがある。ホテル、遊園地、温泉等でのサービス提供や施設管理・警備等のスタッフとして高齢者がいきいきと働くことで、高齢者を含めた

家族連れにも満足いただいている。しかしながら、臨機応変な人事配置を行っていく中で、人によっては得意・不得意、その時々での配置によりスキルの幅の偏り、中途半端なスキル開発等、デメリットも少なからず生じている。お客さまをおもてなしするスタッフも、さまざまなタイプのお客さまの目線にあったサービス、お客さまの気持ちになったサービスを提供するためには、若年層から高齢層までの幅広いスタッフを揃え、それぞれの年代の特性を活かした安定したスキルでおもてなしを行う必要がある。

このような体制を整えてこそ、お客さまに対して顧客満足を第一としてそのサービスを提供することが当社の理念の実践となるのであり、同時に、そのサービスの提供者である従業員満足があってはじめて最高のサービスを提供することができると考えている。今回の取組を通して、高齢者がいきいきと70歳まで働ける人事制度を整備することで、高齢化社会におけるレジャー産業における一つの形を創りあげるための新たな取組としたい。

2. 研究テーマ等

現在、長年の経験を積んでいる熟練した高齢従業員は、当社の「サービス」の実践者であり、ノウハウの蓄積がある貴重な労働力である。事業の拡大に伴って施設数が増加し、次々とサービス分野を拡大させ、各施設・イベントの繁忙期に応じて、柔軟に人員配置を行ってきた中で、その都度教育を行ってきたとはいえ、高齢層を含めた全従業員対象の体系的な教育システムについては、まだまだ整備が現状に追いついていない状況で、時としてその場を凌ぐための配置をせざるを得ないこともある。その結果、人によっては担当経験のある部門の偏りがあったり、必ずしも十分な教育がなかったために能力・スキルといった面で一人ひとりのばらつきが見られるのが現状で、結果としてお客さまに対して十分な対応ができていない場面もある。また、高

齢従業員自身も、配置後の新たな職場で、若いスタッフとのコミュニケーションが不足したり、評価基準が不明確なため、頑張っても実績を上げて必ずしもきちんと処遇に反映されてないという現状がある。

こうしたことを踏まえ、今後、従業員の高齢化が飛躍的に進んでいく中で、高齢者が意欲的に会社に貢献できかつ、社内の活性化を図るために、以下のテーマで研究を行う。

1) 高齢者の能力発揮のための人事制度の確立に関する調査研究

遊園地、プール、温泉、宿泊施設等及びスタッフとして企画宣伝部、購買部、営業部と幅広く高齢者が就労している。そうした中で、各部門において職務の棚卸しを行い、評価基準を確立する。

あわせて、対象者にヒアリングを実施して、より効果的な基準を確立する。

また、モチベーションアップにつながる評価基準の確立や評価結果が処遇に反映される制度について確立する。高齢者も含め全社的な人事制度の見直しを行う。教育訓練制度を確立する。

2) 高齢者の能力発揮のための賃金制度に関する調査研究

1) の評価基準に基づいて、あわせて賃金制度の見直しを行う。

3) 長島式生き生きシニアマスタ制度に関する調査研究

1) 及び2) の制度は、長島式生き生きシニアマスタ制度の確立に向けて構築する。

①長島式生き生きシニアマスタ制度の骨子以下の3本のコースで構成する。

■ゼネラリストコース

春夏秋冬、ホテル・ショッピングセンターから遊園地まで、繁閑に応じて職種の異なるさまざまな職域で高いレベルで活躍しながら、かつ後継者を育成する役割を担うことにより、生き生きと働くためのモチベーションを高める。

■部門別スペシャリストコース

高度な専門技術で貢献することでモチベーションを高め、生き生きと働ける環

境を整備する。

例1：遊戯機の整備のことならお任せ。
音を聞けば今日の機嫌がわかる。
メーカーの仕様書には書かれていない現場のノウハウを後輩に伝える役割

例2：温泉のことなら何でもわかる。温泉博士

例3：四季折々の花のことなら何でも聞いて。お花案内人

■人生経験を生かしたエキスパートコース
高度な専門能力はないが、長島の安全・清潔・サービスの精神は受け継いでいて、いつでもどんなときでも多くの職域で与えられた仕事をそつなくこなすオールラウンドプレイヤー。皆に重宝がられモチベーションアップ。

これらの人材を若年層から適性と実績を評価しながらスキルマップに落とし込み、ある人は多能工としてゼネラリストコースあるいはエキスパートコース、またある人は部門別スペシャリストコースとして体系的に育成する仕組みを構築する。

また、忙しい時だけ応援を頼む人、年間通して勤務できる人、さらにシフト編成によってワークシェアリング実現の可能性も検討する。

さらに夏休み・冬休み等に多くの期間従業員をゼロから面接しなくても、当社の基本理念が染みついた高齢者を即戦力としてタイムリーに有効活用すれば、採用コスト削減になるだけでなく、当社のサービスに期待している多くの来場者に安定したサービスを提供することが期待できる。

②長島式生き生きシニアマスタ制度を確立して、高齢者を活用するメリット

当社を愛して、長年勤めてきた高齢者には、安全・清潔・サービスという基本理念が染みついている。

会社側にとっては安心して雇用できる人材であり、高齢者にとっては愛する職場で自分の経験とノウハウを存分に発揮できる職場に恵まれる。

Ⅱ 現状調査・分析

1. 今回の研究テーマにおける全般的な分析

(1) 企業診断システムによる分析

全 27 部門に対して企業診断システム（職場改善・健康管理・教育訓練）による分析を実施した。

部門名	教育訓練診断システム ・ S 版:300 人未満 ・ F 版:300 人以上	健康管理診断システム ・ 一般製造業 ・ 事務サービス業 (一般事務作業中心) ・ 特定業種 (建設業、造船業等)	職場改善診断システム ・ 屋内=製造業 ・ 屋外作業
遊園地部第一課	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○屋外作業
遊園地部第二課	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○屋外作業
遊園地部第三課	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○屋外作業
遊園地部販売課	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
遊園地部管理課	○S・技能系	○・特定業種	○屋外作業
ホテルナガシマ	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
ホテルオリーブ	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
ホテル花水木	○F・事務サービス系	○・事務サービス業	○製造業
総務部管理課	○S・技能系	○・特定業種	○製造業
総務部総務課	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
長島緑化	○S・技能系	○・事務サービス業	○屋外作業
ジャンター長島観光	○S・現場サービス系	○・特定業種	○屋外作業
湯あみの島	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
営業部予約課	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
購買部購買課	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
ナガシマゴルフ	○S・複合系	○・事務サービス業	○屋外作業
関サービスエリア	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
人事部人事課	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
人事部電算室	○S・技能系	○・事務サービス業	○製造業
企画宣伝部	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
経営企画室	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
経理部	○S・事務系	○・事務サービス業	○製造業
営業部営業課 (営業所含む)	○S・複合系	○・事務サービス業	○屋外作業
ランドリー	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
調理部	○F・技能系	○・事務サービス業	○製造業
長島PA	○S・現場サービス系	○・事務サービス業	○製造業
なばなの里	○F・事務サービス系	○・事務サービス業	○製造業

表 1 企業診断システム実施状況

すべての部門の企業診断システム分析結果を掲載するには、出力帳票が膨大なページ数（職場改善12頁／部門、健康管理21頁／部門、教育訓練11頁／部門）×27部門=1,118

頁）となるため、本報告書においては、全部門の特徴的内容を網羅したタイプの異なる3部門のデータを一覧表に抜粋して比較検討することによって全体の代表とした。

項目	部門別内容		
	湯あみの島	調理部	営業課
1. 対象事業所の名称	湯あみの島	調理部	営業課
2. 対象事業所の所在地(都道府県名)	三重	三重	三重
3. 対象事業所の従業員規模(正規+嘱託)	100～299人	100～299人	30～99人
4. 55歳以上の高齢従業員の割合	30～40%未満	20～30%未満	2～5%未満
5. 対象事業所の業種	サービス業	サービス業	サービス業
6. 対象事業所の診断対象	職場単位 湯あみの島	職場単位 調理部	職場単位 営業部
7. 診断実施日	平成21年4月8日	平成21年4月12日	平成21年4月10日
8. 各診断において回答したタイプ			
教育訓練診断システム	S版:300人未満、現場サービス系	F版:300人以上、技能系	S版:300人未満、複合系
健康管理診断システム	事務サービス業	事務サービス業	事務サービス業
職場改善診断システム	屋内なので製造業で回答	屋内なので製造業で回答	主に外出なので屋外作業で回答
職場の特徴	“長島温泉”の入浴客に対するサービス提供を行う	宿泊部門、宴会部門、各サービス提供部門において調理を行う。	外部の企業、学校、団体等を訪問し、営業活動を行う。
高齢者の仕事内容	入浴客に対する接客	調理	

表2 各企業診断システムの属性及び3部門のデータの概要

①教育訓練診断システム		
湯あみの島	調理部	営業課
総合評価		
高齢者教育訓練の現状を総合的に判定した「高齢者教育訓練評価」の評価点は“2”でやや低い。「一般的教育訓練体制評価」の評価は“3”。最終的な「教育訓練全社評価」は“3”で、平均的評価。一般的な教育訓練の面はまずまずだが、高齢者教育訓練の面での評価が低く、バランスを欠いていることが問題。	高齢者総合評価を形成している「教育訓練必要度」と「教育訓練実績」の2つの指標を見ると、前者の必要度は評価“3”で、平均的評価。後者の実績は、評価“1”で、評価が最も低い。 「一般的教育訓練体制評価」の評価は“2”。この結果、最終的な「教育訓練全社評価」は、“1”で、最も低い評価となっている。	高齢者総合評価を形成している「教育訓練必要度」と「教育訓練実績」の2つの指標を見ると、前者の必要度・後者の実績はいずれも評価“3”で、評価が平均的。 「一般的教育訓練体制評価」の評価は“3”。この結果、最終的な「教育訓練全社評価」は、“3”で、平均的な評価となっている。
分野別診断 1 高齢者の受け入れ度		
就業制度及び職場評価が相対的に低い。	就業制度及び職場評価が相対的に低い。	就業制度及び経営理念が相対的に低い。
分野別診断 2 諸能力の要求度と教育訓練の実施状況		
体力精神にかかわる実施状況が低い。	知識技能、指導総合、人間関係、体力精神にかかわる実施状況がいずれも低い。	知識技能にかかわる実施状況が低い。
分野別診断 3 高齢者への教育訓練方法		
「高齢者への教育訓練方法」は“2”でやや低い。	教育訓練方法の評価は“1”で最も低い評価。	「高齢者への教育訓練方法」は“3”で平均的な評価。
分野別診断 4 一般的教育訓練体制		
「一般的教育訓練体制評価」の土台となっている7要素指標で、良好な評価は「教育援助」「実務教育」、低い評価は「教育理念」「実態把握」「退職教育」「転職教育」。	「一般的教育訓練体制評価」の土台となっている7要素指標で、良好な評価はなく、低い評価は「教育援助」「教育理念」「実態把握」「実務教育」「退職教育」「転職教育」。	「一般的教育訓練体制評価」の土台となっている7要素指標で、良好な評価は「教育援助」「教育理念」、低い評価は「実務教育」「退職教育」「転職教育」。

表3 教育訓練診断システム評価結果（一部抜粋）

②健康管理診断システム		
湯あみの島	調理部	営業課
診断 1 健康診断と事後措置について（3部門共通）		
高齢者の健診の項目が低い。		
診断 2 健康管理体制について（3部門共通）		
衛生委員会の項目が低い。		
診断 3 健康教育、疲労対策について		

特に健康教育の項目が低い。	健康教育の項目が低い。	
診断4 メンタルヘルスについて		
自己実現に向けての支援の項目が低い。	メンタルヘルス体制の項目が低い。	自己実現に向けての支援、メンタルヘルス体制の項目が低い。
診断5 その他重要な産業保健活動について		
労働安全マネジメントシステムの項目が低い。	事務・サービス業の作業管理の項目が低い。	労働安全マネジメントシステムの項目が低い。

表4 健康管理診断システム（一部抜粋）

③職場改善診断システム		
湯あみの島	調理部	営業課
診断1 高齢者雇用姿勢について		
相対的に雇用意思の項目が低い。		相対的に労働力不足の項目が低い。
診断2 高齢者対策について		
相対的に職場改善経験の項目が低い。		特に能力開発経験の項目が低い
診断3 作業環境について		
レイアウトの項目が低い。	色彩、レイアウト、局部照明、騒音が低い。	足場安全性が低いですが営業ということもある
診断4 現場関係の作業条件について		
知識技能度・経験・注意力の項目が低い。	注意力・身体疲労度の項目が低い。	注意力・感覚能力必要度の項目が低い。
診断5 事務関係の作業条件について		
行動力・意思決定能力の項目が低い。	行動力・意思決定能力・専門知識・OA知識の項目が低い。	記憶量・専門知識・OA知識・学習能力・事務処理能力・意思決定能力の項目が低い。

表5 職場改善診断システム評価結果（一部抜粋）

(2)ヒアリングによる分析

各部門における職務実態調査及び高齢者のモチベーションの要因把握と分析のため、

主に部門リーダーを対象としてヒアリング調査を実施した。

日程	部門	特記事項(問題点及び高齢者雇用につながる情報)
2009年5月23日(土)	なばなの里 ゲート	個人のお客様に対するゲートの仕事はアナログなので、コンピュータの難しい操作は現時点では必要ないが、団体のお客様に対するゲートの職務はコン

		<p>ピュータ管理を行っているので、コンピュータ操作の知識がない者ではできない</p>
2009年5月23日(土)	なばなの里 庶務	<p>お金以外で言えば、過去に経験がない高齢者は即戦力としては難しいが、教育すれば可能。 案内、質問、苦情等に関しては、直ぐには難しい(電話が掛かってきて答えることはできるが、プロの接客としてお客様への対応が難しい)。</p>
2009年5月23日(土)	なばなの里 花卉(かき)園芸課	<p>未経験の高齢者が働くことができるとすれば、栽培に直接携わるのではなく、技術的な要素をさほど必要としない草取り・苗を運ぶ作業等の補助的役割があるが、炎天下や極寒の中での作業は厳しい。ただし苗を運ぶ仕事も重量や回数で体の負担が大きい。 家庭やその他で経験者であり、体力面で問題なければ通用するが、そうでなければ職域が限定される。</p>
2009年5月23日(土)	なばなの里 レストラン課	<p>お客様の席の回転が速く、どのようなお客様がお見えになるか分からないレストランでは、高齢者がついて行くには厳しいものがある。重いビールジョッキを運ぶことは高齢者にとって、身体的な負担になる場合がある。</p>
2009年5月23日(土)	なばなの里 調理課	<p>全般的には年齢は関係ないが、年齢とともに味の嗜好が変わることもある。</p>
2009年5月24日(金)	なばなの里 売店	<p>60歳以降パートとして働くには、レジ操作ができて元気であればできる。50歳を超えてからレジを覚えるのは厳しい。レジがたたけない人は難しい。段階を踏んで教育すればできる。</p>
2009年5月29日(金)	遊園地部 第一課	<p>未経験者が初めてオペレーターとして活躍するには難しい。</p>
2009年5月29日(金)	遊園地部 第二課 プール	<p>プールの監視員は体力(炎天下、潜る)等で厳しい。</p>
2009年5月29日(金)	遊園地部 第三課 メインゲート	<p>遊園地という場では、華やいだ雰囲気重要。直接対応するスタッフは若い人の方が印象がいい。</p>
	ゲートレストラン ゲートショップ	<p>レジができないと厳しい。洗い場なら問題なし。</p>
	駐車場での料金徴収	<p>長時間の立ち仕事で夏や冬は酷な環境である。</p>
2009年5月29日(金)	遊園地部 販売課	<p>ホール係は接客で動き回らないといけないので大変。厨房の洗い場なら問題なし。</p>
2009年5月29日(金)	遊園地部 管理課	<p>未経験者では、管理課の専門的な業務は難しく、無理。雑用的な手伝いならあるが…。経験があっても夏の炎天下、高い場所での水質管理は無理。この部門でずっと働いてきた者であっても、体力面で</p>

		制限がつく(時間、暑さ・寒さ、高さ、姿勢、重さ)。昔年配者が来たことがあったが、重さ等できつかった(管理係も営繕係もかつて年配者がいた)。
--	--	---

表6 高齢者雇用にかかわる問題点ヒアリング結果(一部抜粋)

(3)資料による分析結果

人事考課表、賃金表、教育訓練に関する
仕組みの現状について分析を行った。

	現状及び問題点	課題
人事考課表	<p>■ 高齢者に対する人事考課表 嘱託(定年後再雇用) 各職の3級・4級用。 役職者が定年退職した場合、勤務する職場も同じ。 63歳以降は嘱託パートへ移行。</p> <p>嘱託パート(定年後再雇用)はパートタイマー用と同じ。</p> <p>* 毎年10月の昇職の際に「役職別職務能力基準表」を配布し、候補者を出す。 * 「学卒初任給・昇給推移」=基本給。基本給以外は土日祝勤務手当1,800円/日、精勤手当5,000円/月 * 高齢者用の人事考課表は3,4級用であり、2級以上の職務を行っていても評価できる範囲に入っていない。また職務分掌が具体化されていない。</p>	<p>各部門の職務分掌を具体化する。</p> <p>職務権限として具体化する。</p> <p>高齢者を評価する際の人事考課表の適用範囲についてゼネラリストコース、スペシャリストコース、エキスパートコースに適用する際の対応関係を明確にする。</p>
賃金表	<p>人事考課を実施しているが、具体的な人事考課項目と賃金との関係が明確化されていない。</p>	<p>各部門の職務分掌を作成し、人事考課表と賃金決定との関係を明確化する。</p>
教育訓練	<p>定年までに実施された教育訓練、特にOJTが中心であり、高齢者用の教育訓練プログラムがない。</p>	<p>職場活性化研修を導入する。</p>
	<p>人事考課者訓練が実施されていないので、考課する人間の主観的な見方が大きく影響する。</p>	<p>人事考課者訓練を導入する。</p>

表7 高齢者雇用にかかわる人事考課表、賃金表、教育訓練の問題点

2. 全般的な分析を補足するための個別テーマ別分析

ここまでの全般的な調査分析結果を踏まえ、本研究における3つのテーマそれぞれについて、個別に分析を行った。

(1)高齢者の能力発揮のための人事制度の確立に関する現状調査、分析

①高齢者のスキルマップ

…今後どのような仕事が可能か、代表的事例（表8）

	代表的なスキル（例）
ゼネラリストコース	<p>企画宣伝部…企画宣伝部の経験が有れば問題なし。 エンターテインメント専属(ディナーショー等)</p> <p>経営企画室…現在、60歳超はいないが、知識があり経験者であれば、年齢は関係ない。体力が主体の職場ではない。分析力・判断力及び経験が重要。宿泊プラン、販促ツールはどのくらいの来場者があったか、売上でわかるが、着任して直ぐに具体的な成果を出せる職場ではない。年数を重ねるほど、研ぎ澄まされてくる能力(結晶性知能)が高まる。→後継者が迷った時の良きアドバイザー。シニアマスター的な存在。</p>
スペシャリストコース	<p>長島緑化…作業着を着ている以上は、お客様はプロとして質問する。 よくある質問:あじさい…いつ剪定するのか、この木はどこで手に入るのか、何人で管理しているのか、花祭りの日(いつ頃が見頃か?)等</p> <p>なばなの里、温泉等メンバーが全部の木に触れるように配置している。毎年自分の能力を上げないと、時代の流れに追いつけない。</p>

エ キ ス パ ー ト コ ー ス	<p>湯あみの島…高齢者であっても、できない仕事はない。健康で体が動けば問題なし。他部門から来ても、接客経験があれば基本的な接客業務は問題無し。レジ等の操作は覚える必要がある。</p> <p>営業課…東京・静岡営業所で定年後も所長で嘱託契約の方がいる。営業所という特別な職場では、地域性・顧客の特徴をよく理解したベテランの能力が重要。特に営業所の場合は地域性が重要。顧客とのコミュニケーションを長年取り合っていることが重要。ベテランのセールスを定年だからといって切るのはいらない。</p> <p>予約課…体力的には問題ない。お客様とのやりとりでは、相手の気持ちを推し量る能力、相手のご希望を聞き出す能力等経験を通じて身につける能力が重要。電話で印象が決まる。電話の多くはリピーター。印象が良ければ他のお客様にもつながるが、その逆だと潜在顧客まで失うこともある。機械的・紋切り型の話し方ではだめ。熟年世代の目線で話せるスタッフが重要。</p> <p>遊園地部 第一課…オペレーターとしてはある程度経験(例:免許証があることが前提)していれば、小さい乗り物(レッツゴートーマス、ティーカップ、クロオンジャンプ等)なら大丈夫。大型機種(スチールドラゴン等)であると、緊急時等の対応を懸念する。しかしながら未経験者が初めてオペレーターとして活躍するには難しい。高齢者と若い人のペア。高齢者はゴール、若い人はスタート地点。</p> <p>遊園地部 販売課…総合売店、乗り物券売店では、問題なし(座っている)。テイク・食堂(例:パークレストラン)では、ホール係は接客で動き回らないといけないので大変。厨房の洗い場なら問題なし。</p> <p>テイク…ファストフードだからスピードが重要。</p> <p>食堂…下げ物でもスピードが必要。できないことはないが、難しい。キッズタウンができて、以前よりも3世代のお客様が増えてきた。今後ご年配のお客様が増えれば、高齢者の対応は安心感がある。</p> <p>ランドリー…高齢者が十分働ける。普通の体力があれば十分やっていける。スイッチは社員がいる時は社員が行う。女性はタオル折り(機械にタオルを入れる作業)がメインなので、機械のスイッチに触れることはない。以前はランドリーで定年になって、その後嘱託社員となった人がいた。</p> <p>ジャンター…元気であれば何歳でもOK。チームワーク。 勤務シフトどおりの出勤。急な休みや遅刻が困る。しかし 60 歳代、70 歳代の人は安心。責任感が強い。休むにしても当事者同士で調整してくれる。</p>
---	--

表8 シニアマスタとして想定される代表的事例

②能力把握調査：ゼネラリストコース、スペシャリストコース、エキスパートコース
新卒あるいは途中で入社後、評価と教育訓練を重ねるうちに適性や特徴を把握、定年後の再雇用者については、それまでの教育訓練実績、評価実績及び今後の本人の職業観、人生観等に配慮できる制度とするとともに、教育訓練実績、評価実績に基づき、

本人の能力を最大限に発揮できるような適材適所の人事戦略を発揮できるような仕組みを検討した結果、採用職種と配置部門により想定されるコースを表9としてまとめた。

募集・採用	配置	検討結果：再雇用後のコース
総合職	全ての部門(転居を伴う異動有り)	ゼネラリストコース 部門別スペシャリストコース エキスパートコース
専門職	総務部管理課 遊園地部管理課管理係 遊園地部管理課営繕係 キャディー ゴルフ場コース管理係 ルーム係 遊園地オペレーター係 調理 長島緑化 ジャンター	部門別スペシャリストコース エキスパートコース
一般職	サービス係(ホテル、遊園地、なば なの里…) 営業担当 事務担当	エキスパートコース

表9 採用職種と配置部門により想定されるコース

(2)現行の賃金制度について高齢者を対象
とした実態調査、分析

…人事考課結果と賃金制度との関係(表10)

現 状	課 題
<p>■高齢者に対する人事考課と賃金</p> <p>人事考課表： 嘱託(定年後再雇用) 各職の3級・4級用。 役職者が定年退職した場合、勤務する職場 のも同じ。 63歳以降は嘱託パートへ移行。 嘱託パート(定年後再雇用)はパートタイマー用 と同じ。</p>	<p>*各職の2級以上の職務を行っていても、各職の3級・4級用で考課する限り、現在の人事考課表で対応できない。</p> <p>*したがって職務と賃金との関係も、つながりが説明しづらい。</p>

表10 人事考課結果と賃金制度との関係

(3)長島式生き生きシニアマスタ制度の確立に向けた実態調査、分析

…ノウハウをもった高齢者の活用状況。どのような職場で活躍しているか（表11）

	現状と今後の可能性
ゼネラリストコース	<p>経理部会計課…簿記の知識を新たに習得した。新たな知識に戸惑いはあっても、日常必要な知識は身につけることができた。</p> <p>営業…仕事を獲得する立場(能動的)。現場は受け入れ(受動的)。営業は会社を代表して相手の土俵に上がる。プレッシャーもある。経験をこなすことによって、交渉力が身につく。お客様のいろいろな要望があるが、YESを簡単に答えられないこともある。うかつにYESと言ってしまうと後で困ることになる。いったん言うとなかなか撤回できない。YESを言えることと言えないことを区分けすること。堅いことだけを言うとお客様が離れていく。出し入れが難しい。いろいろなタイプの相手があり、相手の考え方や性格に合わせて話を進めないと話がまとまらない。広く浅く→守備範囲を広げる努力。</p>
スペシャリストコース	<p>なばなの里 花卉(かき)園芸課…現在、定年退職後嘱託として、シニアアドバイザーとしてテクニカルサポートする役割を担っている。</p> <p>ホテル花水木…ルーム係は天井無し。健康であれば問題なし。高いレベルのサービスができる。感謝している。経験がものを言う仕事。若い社員の見本。</p> <p>遊園地部 管理課…現在、月 1 回、67 歳でアドバイザー的に来ている人がいる(管理係)。高齢者がシニアアドバイザーとして、後進の育成に携わる、良き相談相手として活躍することが望まれる。特に安全を守るために残ってもらわなければならない。</p>
エキスパートコース	<p>なばなの里 ゲート…定年退職者の再雇用…美化で一人。里の湯に1人。OB人材が活躍できる場(お客様のご案内等)が多い。高齢者が働くことが難しい場はない。その方の能力次第。</p> <p>なばなの里 レストラン課…日本料理の翡翠(花水木のグレード)は着物で接客。60歳を超えた女性が2人。パートから準社員を経て60歳を過ぎ、今はパートとして生き生き活躍。</p> <p>ホテルナガシマ…60歳過ぎでつとまらない職種はない。安心感がある。定年後の職員はあらゆる所をやってくれている。</p> <p>長島PA…実際、美化係では平均年齢が60歳。調理も60歳。いずれも接客が比較的少ない部門。売店の自販機の商品補充等の補助的作業も同様。高齢者は、ワークシェアリングして対応(7:00~22:00まで営業)が考えられる。体力的には普通であれば問題なし。65歳まで位なら問題なし。本人のやる気が重要。時間さえ過ぎれば…という考え方では続かない。60歳定年後、当社の他部門から配属されると戦力として期待できる。</p> <p>保安係…夜間警備(社員4人)。いずれも高齢者(全員男性)。他部門への異動の可能性は少ない。定年後、嘱託として他部門からの異動の可能性は考えられる。人数が増えてもワークシェアの可能性もある。社員は2~3人+警備会社。警備会社の方と一緒に活動。</p> <p>電話交換係…社員4人(女性)+嘱託1人(定年後、継続雇用)。いずれも高齢者。他部門への異動の可能性は少ない。</p> <p>購買課…現在1人が花水木で定年後、購買に配属された。問題なく活躍中。健康面で問題なければ戦力として活躍できる。</p>

表11 ノウハウをもった高齢者の活用状況

III 改善の内容

1. 高齢者の能力発揮のための人事制度の確立

(1) 職務の棚卸結果に基づく職務分掌及び職務権限

IIにおける分析に基づき、社員及び定年後再雇用者に求められる能力を把握し、評価、処遇及び育成に結びつけるための職務分掌を提案した。

組織論や株式公開の際に作成する職務分掌に加えて、人事考課に活用できるように職務分掌・職務権限の各項目と等級・役職との対

応関係を明確に表したレイアウトとした。

職務分掌の特徴

一般的な職務分掌であれば、部門ごとの業務内容が列記されるが、当社においては人事賃金制度運用の基礎とするために以下の工夫を行った。

- ①部門ごとの業務内容に加え、等級・役職に相応しい業務内容を明確にした。
- ②業務内容ごとに必要な知識・技能を明確にした。

職務分掌のレイアウト

コース 6.75			役割能力 9.5			大項目 17.5	中項目 28	小項目 44	知識・技能	
総合職	専門職	一般職	1~2級	…	部長				40	40
						○ ○ 担当	点検前 の準備	引継ぎ事項 を「運行日誌」にて確認 する。	40	40

原則

- :職務分掌の○印は実際に行っている等級・役職ではなく、その仕事を実施するのに相応しい等級・役職に○印を付した。
検討に当たっては部門の特徴、規模等を考慮。
なお部門によって人員配置の関係で、下位等級者が担当せざるを得ない場合もあり得る。評価時には1ランク程度調整する等の検討が今後の課題である。
- :職務分掌では各部門の特徴が出たが、職務権限は共通項が多く、全部門共通とした。
- :その他、作成上留意した点、手直し時に留意すべき点等
 - 1:職務分掌は、主に原則として主任以下としたが、内容によっては課長代理・係長以下とした。
 - 2:クレーム対応…サービスの基本として4級からとした。
 - 3:トラブル対応…クレーム対応してもトラブルまで発展するようなお客様ともめた場合を想定した。
 - 4:フロント・レジ精算・入金…主事以上としたが、部門によっては実務的な関係を考慮して4級以上とした。
 - 5:データ管理(売上等)…原則として主事以上とした。
 - 6:発注は原則として主事以上とした。
 - 7:精算、入金業務は原則として主事以上とした。
 - 8:派遣社員、パート、アルバイトの教育は原則として主事以上とした。
 - 9:労務管理にかかわる内容(シフト表、勤怠管理等)は原則として主事以上とした。

表12 職務分掌のレイアウト

職務権限のレイアウト					
			責任と権限	権限を行使するために必要な能力	
参事	部長				
副参事	部次長				
	課長	課題対応能力	課の年度目標を設定する	判断力	部の方針、上司の指示に整合し、現在の課はどのような状況にあるのかという位置づけに基づいた前向きな方向性を示すことができる。
				企画力	立案された目標は到達点が明確(可能な限り数値化)、実施する担当が明確であり、実施のための手段が何をすればよいか具体的な、達成出来たかどうかの判定方法が客観的で分かりやすく表現できる。
			〇〇を計画する		
		対人能力	クレーム対応	折衝力	
			部下の育成	指導力	

※社員、再雇用の高齢者を問わず、以下を実施する。

- > 職務分掌・職務権限表と人事考課表を連動させる。
- > 人事考課表では、職務分掌、職務権限表及び就業規則との対応を明確にする。
- > 個人個人を考課する際には、例えば職務分掌と職務権限表のどの部分を考課したかという対応関係を明確にする。
- > 職務分掌と職務権限表のどの部分を考課したかという対応関係とは、年度初めに職務分担を決める際に明確になっていること。
- > 期の途中で変更があれば適宜更新すること。
- > 職務配分は面接で決定する。

表13 職務権限のレイアウト

(2)モチベーションアップにつながるような対策…目標管理制度の考え方

※社員、再雇用の高齢者を問わず、以下を実施する。

■目標設定の目的：自分の職務の中で到達すべき具体的なゴールを設定し、評価結果

を賃金及び育成に反映させることによってやる気を喚起する。

■達成度を成績考課に反映する対象者…管理職（係長心得以上）及び営業職

※目標達成度を成績考課に反映できる前提条件

- ・量として把握できる。
- ・自分の裁量の幅や権限あるいは活動の自由度がある。

■目標設定の仕方・方法

目標設定サイクル：目標面接→中間面接→育成面接→目標面接→中間面接→育成面接

※面接は評価する上司と部下で行う。

- ①目標に対する実績を成績考課項目として評価する場合

■係長心得以上及び営業職

成績考課で評価する。

目標達成度…評価期間の初めに上司との面談で目標を定めたレベルに対して、どの程度の実績を残したか。

例：売上、入場者、損益、人時生産性、FLコスト(売上に対する人件費・原材料費比率)、就労時間管理、CS(アンケート、クレーム件数)、事故、稼働率(部屋)

- ②目標に対する取組姿勢を情意考課に反映する。

■営業職以外の主任以下

責任性で評価する…たとえば評価期間の初めに上司との面談で定めた“笑顔で挨拶する”という目標に対して、×や△が多くても自分を厳しく見ているという責任感が優れていれば高い評価となる。

- ③評価期間…職種や目標設定内容によって中間確認の時期が異なる。

例：営業は毎月達成度を中間確認する。半期ごとにまとめて年2回の人事考課とする。

例：少なくとも半年間のうち1回は中間確認する。

※中間確認の仕方は面談方式や会議方式等、職種や目標設定内容、あるいは進捗状況によって異なる。

- ④目標に係わる面談…評価者が行う。

目標設定シート

職務目標…成績考課で評価する対象者と情意考課の責任性で評価する対象者に

分かれる。

自己啓発目標…積極性で評価する(全体共通)。

※留意事項

- 1) 個人スローガンは自分の特徴を考慮して立てること。
- 2) 半期別計画→実績(面接での報告あるいは別紙)→評価→改善は、具体的な内容を記述すること。別紙を添付しても可。
- 3) 自己評価は客観的に行うこと(判断力が問われる)。

(3) 評価基準…考課基準、点数配分の考え方

※社員、再雇用の高齢者を問わず、以下を実施する。

■考課基準

成績考課

- ①目標に対する実績…営業：売上目標に対する実績

②職務遂行度…その部門の役割：職務分掌
お客様から見れば、働いている人はすべて長島の社員であることから、社員も再雇用の高齢者も同じ職務分掌が妥当との結論に達し、同じ職務分掌を適用することとした。

情意考課＝勤務態度(規律性、責任性…)：
取組姿勢

会社として、組織として運営するのであれば、社員も再雇用の高齢者も同じ情意考課が妥当ではないか検討した。

※検討結果

服装、挨拶、会社のルール…規律性→同じ内容・水準

自分の役割・指示されたことをやり遂げる…責任性→同じ内容・水準

他の人の仕事、範囲外のことについて、助ける・手伝う…協調

→ケースバイケース…本当に自分が手を下さなくてはならないことであれば必要。手助けも状況によっては、現役の人の甘えになってしまう。自分達でやるんだという自覚が無くなる。ただ責任者から指

示があればやる。指示を受けた場合は、「責任性」で考課する。

自分の仕事を広げる（量・質）、自己啓発（資格を取る）、効率向上…積極性
→会社が期待するところとしては、積極性の項目が必要。コースによって一考する必要がある。

→運用しながら検討する。（表 14）

以上の検討を踏まえ、協調性や積極性の考課内容として想定される項目に関しては、まず責任者がやるように指示をしたのかどうか重要であり、指示されたことに対する責任性として考課するのが妥当と思われる。

	メリット	デメリット
積極性を人事考課に含める	人件費的に助かる ベテランの知識・経験が生かせる	後輩の仕事を奪われ、後進が育たなくなる懸念
積極性を人事考課に含めない	後輩の仕事を奪わないので後輩が育つ	人件費的に社員・パート・アルバイトの増員 ベテランの知識・経験が生かせない

表14 積極性を人事考課に含める場合のメリット・デメリット比較

積極性	協調性
責任性	
規律性	

土台は規律性、その上に責任性がある初めて積極性や協調性が存在する。

表15 情意考課項目の位置関係

能力考課＝知識・技能（公的な資格等も含む）

①習得能力：学習・講習・教育訓練によって身につける能力

（例） 経理部会計課：簿記の知識を新たに習得した。

調理：アレルギーの知識、衛生の知識、調理師免許、知識ではなく技能（煮方、盛付の視覚、板）

②習熟能力：経験を積みながら身につける能力

（例） 営業：仕事を獲得する立場（能動的）。現場は受け入れ（受動的）営業は会社を代表して相手の土俵に上がる。プレッシャーもある。経験をこなすことによって、交渉力が身につく。

お客様のいろいろな要望があるが、YESを簡単に答えられない

こともある。うかつにYESと言ってしまうと後で困ることになる。いったん言うとなかなか撤回できない。YESを言えることと言えないことを区別すること。堅いことだけを言うとお客様が離れていく…出し入れが難しい。いろいろなタイプの相手があり、相手の考え方や性格に合わせて話を進めないと話がまとまらない。広く浅く→守備範囲を広げる努力。

企画：メニューを考える。既製品をいかに上手く加工するか＝経験
調理：チーフにとって高齢者は生きたお手本。余った食材を上手く利用する。外の料理長と知り合いになって情報交換する。

指導：指導対象としては、その人

に対して適した指導が必要。
 責任者を育てる、中堅・若手を育てる。いずれの場合も、責任者が指導対象を指示することが重要。
 ※責任者が指導対象者(誰をどの

レベルまで到達させるか)を指定した場合は、指導力に対して人事考課が必要ではないか。→運用しながら適用を検討。

	成績考課	情意考課	能力考課	
			習得能力	習熟能力
部長	実績重視			
部次長	高 ↑ 点数	↓ 点数	均 等	高 ↑ 点数
課長				
:				
4級				

習得能力は、各役職・等級に応じて新たに習得が必要な項目があるので均等とした。

表16 点数配分の考え方

(4) 評価結果が処遇に反映される制度

※社員、再雇用の高齢者を問わず、以下を実施する。

■重点ポイント＝長島式生き生きシニアマスター制度にいかにつなげるか。

ある部分は現役時代と同じ職務分掌、職務権限としては後輩の管理職をサポートする役割。

→必要とされる人材となる。

→現役世代と同じ職務分掌の仕事を行うことによって、貴重な戦力→新たにパート、アルバイトを採用しなくても、確実に貢献してくれる戦力となる。

→等級と人事考課と点数配分の適用

一般に上位等級になればなるほど結果重視。情意考課（規律性、責任性…）の考課点数のウエイトは成績考課に比べて相対的に低くなる。

原則として各コースに合った考課ウエイトとする。

エキスパートコース：4級～1級

ゼネラリストコース：主事～係長

スペシャリストコース：主事～係長

■上記のエキスパートコース、ゼネラリストコース、スペシャリストコースの点数配分に基づく評価結果を社員と同じ方法で賃金に結びつける。

一人一人の賃金は、再雇用時に職務内容及び役割を職務分掌及び職務権限に基づいて決定し、本人に通知する。

■各部門と等級・役職及び定年後再雇用の各コース(エキスパートコース、スペシャリストコース、ゼネラリストコース)との関係を表17のとおりまとめた。

採用	等級	3 ～ 4 級	1 ～ 2 級	主事					副参事		参 事	エ キ ス パ ー ト コ ー ス	ス ペ シ ャ リ ス ト コ ー ス	ゼ ネ ラ リ ス ト コ ー ス	
	役職 ※管理職…係長心得以上 ※別呼称…名刺や名札 で以下の呼び方をする ことが出来る 係長以上…所長 係長以上…副支配人 課長代理以上…料理長 課長以上…支配人	—	—	—	主 任 心 得	主 任	係 長 心 得	係 長	課 長 代 理	課 長	部 次 長	部 長			
総合職	全職場職務(転居を伴う異動有)	各配属先の人事考課表						○	○	○	○	○	○	—	○
専門職	総務部管理課	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	遊園地部管理課管理係	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	遊園地部管理課営繕係	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	調理係	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	長島緑化	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	ゴルフ場キャディー	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	ゴルフ場コース管理係	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
	ルーム係	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—
一般職	遊園地オペレーター係	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—
	ジャンター	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—
	サービス係(湯あみの島、遊園地部(管理課及びオペレーター係を除く)、なばなの里、関S A、ホテル部、ナガシマゴルフ、長島PA	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—
	営業担当(入社後サービス係経由)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—
	事務担当(入社後サービス係経由)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—
	ジャンター	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—
	ランドリー	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	—	○	—	—

表17 各部門と等級・役職及び定年後再雇用の各コースとの関係

		考課項目		
発 揮 能 力	成績考課			
	実績	職務分掌の大項目・中項目・小項目		
	目標達成度	目標に対してどの程度達成したか(管理職以上)		
	情意考課			
	規律性	就業規則第3章服務規律		
	責任性	職務権限に基づき最後までやり遂げる		
	積極性	職務分掌に規定された仕事量の拡大・効率化 知識・技能の自己啓発 改善活動		
	協調性	仲間を手伝う		
保 有 能 力	能力考課			
	習得能力	知識・技能	職務分掌の知識技能	
	習熟能力	課題対応能力	判断力	職務権限
			企画力	職務権限
	対人能力	対人能力	折衝力	職務権限
			指導力	職務権限

表18 人事考課項目について

	項目	内容
職 務 分 掌 ・ 職 務 権 限	コース	人事課が再雇用者のコース（ゼネラリスト・スペシャリスト・エキスパート）を決定する。
	職域	長島観光開発内部の仕事（関連会社も含む）を行う。
	仕事内容	人事課が再雇用者に対して「職務分掌」の中から仕事内容を提示する。
	役職・等級	人事課が再雇用者に対して「職務分掌」及び「職務権限」の中から、等級と役職を提示する。
	コースと役職・等級との関係	エキスパートコース：4級～1級 ゼネラリストコース：主事～係長 スペシャリストコース：主事～係長
人 事 考 課	人事考課表	社員も高齢者も同じ人事考課表を使用する。 情意考課の適用は、“(3)評価基準…考課基準、点数配分の考え方”を参照
	人事考課者と被考課者との対応関係	ゼネラリストコースやスペシャリストコースは、考課者から相談があれば、被考課者の情報提供を行う。

表19 再構築した人事制度の概要について

(5) 教育訓練制度

社員、再雇用の高齢者を問わず、以下を実施する。(表20)

目的

サービス品質に影響がある仕事に従事する要員は、関連する技能及び経験を判断の根拠として力量を高めるように教育・訓練する。

力量、認識及び教育・訓練の概要

当園は次の事項を実施する。

a) サービス品質に影響がある仕事に従事する要員に必要な力量は以下のとおり。

1) 人事部の管轄で実施する全体的な教育・訓練

①CS向上研修

全社（ホテル花水木除く）

定期的に研修実施

研修内容（遊園地部は別紙）

- ・お客様の満足
- ・接客者の心構え
- ・接客対応の基本

②労働安全衛生研修

新入社員および中途社員・パートアルバイト

雇用時に研修（労働安全衛生法）

③人権研修

全社

定期的に研修実施

研修内容

- ・部落差別
- ・セクハラ
- ・高齢者問題
- ・障害者問題
- ・外国人問題

④職場活性化研修

・対象: 全社

(高年齢者のモチベーションアップのための研修)

・種類: マイコンピテンシーコース

2) 各部門の管轄で実施する部門固有の教育・訓練

部門固有の教育・訓練の種類は以下のとおり。

①法によって公的資格の保有者又は責任者の配置が義務づけられている業務

②法規制はないが、社規定で公的資格の取得・保有を義務づけている業務

③所定の教育・訓練(社外研修を含む)にて、社内で資格・技能認定を行う業務

- ④資格・技能認定までは実施しないが、担当従業員には所定の教育・訓練の受講を義務づける業務(例、業務マニュアルに基づいた教育)
- ⑤経験、知識などから部門管理者の判断で担当従業員を決める業務
- ※これらの教育では「職務分掌」との整合性を確認すること。

部門と部門固有の教育・訓練の種類対応表 該当する場合○印とした

部門	部門固有の教育・訓練の種類				
	①	②	③	④	⑤
遊園地部第一課	○	○	○	○	○
遊園地部第二課	○	○	○	○	○
遊園地部第三課	○			○	○
遊園地部販売課	○			○	○
遊園地部管理課	○	○	○	○	○
調理部	○		○	○	○
営業部				○	○
総務部				○	○
企画宣伝部				○	○
人事部				○	○
購買部				○	○
内部監査員			○		

上記の内容について、各部門長は必要な力量が持てるように以下のいずれかの方法を選択して教育訓練を行う。各部門ごとの教育訓練の概要は、QMS実現に記述する。

- ①新人に対して、ISOの品質マニュアル及び関連する業務マニュアルで教育する
- ②外部研修に参加させて教育する
- ③会議の中で教育する
- ④仕事を通じて教育する(OJT)

b)教育・訓練または他の処置の有効性を以下の観点で評価する。

1) 教育訓練の有効性

- ①担当者の業務として必要な力量:人事考課表で評価する
- ②公的資格…取得できたかどうか
- ③マナー…上司が日常の勤務状況を見て判断する

2) 他の処置(仕事の成果をもって評価する)

c)組織の要員が、自らの活動の持つ意味と重要性を認識し、品質目標の達成に向けて自らどのように貢献できるかを認識することを確実にするために内部コミュニケーションを行う。
また個人品質目標を立てさせる。

d)教育、訓練、技能及び経験について該当する以下の記録を維持する。

教育、記録及び有効性評価の関係

教育の種類	資格認定	on/off JT	記録名称	有効性評価者/方法
外部講習	有	off	教育訓練記録 資格リスト	合否・認定結果
外部講習	無	off	教育訓練記録	参加者本人
内部講習	有	off	教育訓練記録 資格リスト	合否・認定結果
内部講習	無		教育訓練記録	教育担当者
内部講習(業務)	無		スキルマップ	部門長

部門	資格・技能管理に係わる記録
遊園地部第一課	ブロックごとの各担当者別オペレーション記録 遊園地部第一課オペレーター係点検及び運転 者資格、運転許可証
遊園地部第二課	力量一覧表
遊園地部第三課	力量段階評価表、力量段階評価一覧表
遊園地部販売課	各教育記録
遊園地部管理課	能力マトリクス(管理課)
調理部	店舗別パートアルバイト力量表 アルバイトレベル表
営業部	－(OJTにて教育)
総務部	－(OJTにて教育)
企画宣伝部	－(OJTにて教育)
人事部	－(OJTにて教育)
購買部	－(OJTにて教育)
内部監査員	内部監査資格台帳

表20 60歳定年前～定年後～70歳雇用実現に向けての教育訓練概要

区分	ブラッシュアップ項目(教育ニーズに応じて以下から適宜選択する)
知識・技能	<input type="checkbox"/> 1 : 時代とともに進化する新たな技術・技能、また必要に応じ法規制等について教育訓練し、時代にあった知識・技能にブラッシュアップする。 <input type="checkbox"/> 2 : 新しい企画・新しい設備等に対する教育訓練を行い、就労できる職場を確保する。 <input type="checkbox"/> 3 : 顧客のニーズ、顧客の要求等を含めた情報を提供し、安全・清潔・サービスという基本理念と顧客情報とのマッチングを図る。
健康	<input type="checkbox"/> 4 : 元気に働くための健康維持教育を実施する。
安全	<input type="checkbox"/> 5 : 事故無く働くための安全教育を実施する。
生きがい 職業感 労働意欲	<input type="checkbox"/> 6 : 雇用されうる能力に必要な要件を確認し、現状把握力、状況の変化に対する柔軟な判断力を養成する。 <input type="checkbox"/> 7 : 自分の強み・弱みを発見し、生涯現役として活躍するための意欲と引き出す。 <input type="checkbox"/> 8 : 自分なりの工夫行動を共有し、グループ全体の達成意欲と能力を押し上げる。

表21 教育区分とブラッシュアップ項目

2. 賃金制度

1 の評価基準に基づき、あわせて賃金制度の見直しを行う。

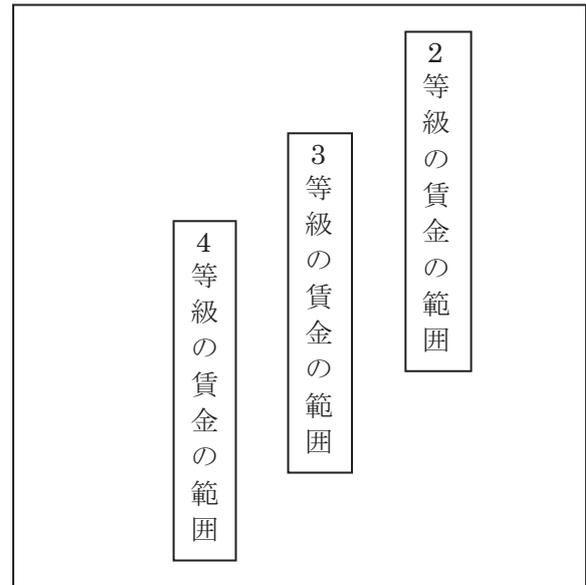
(1)職務分掌の幅と等級ごとの賃金の幅との関係

その等級のモデル滞留年数を超えるとある時期が来れば定期昇給額が下がり、やがて上限に達する＝1つの等級の賃金に下限と上限を設ける＝範囲給（等級ごとの賃金レンジ）

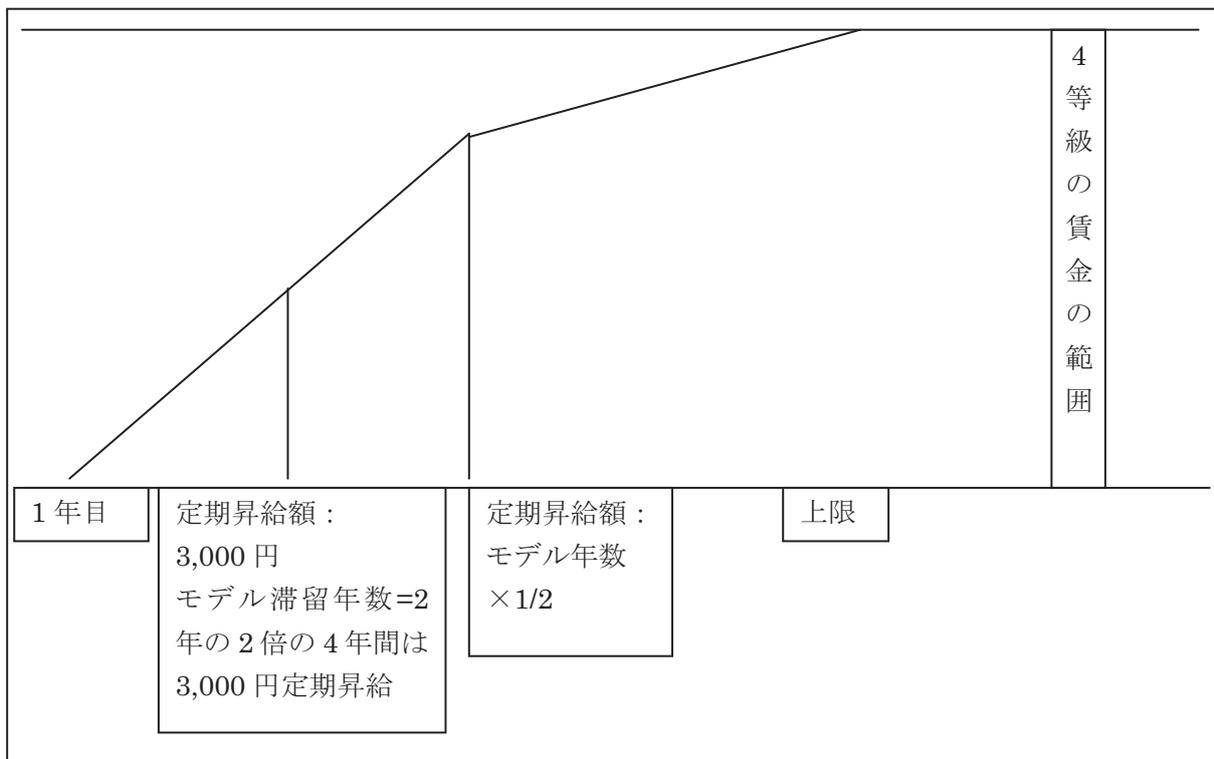
- ＞上限に達すれば定期昇給はストップする。
- ＞ただしベースアップがあれば、上限に達していてもベースアップ分は昇給がある。
- ＞昇給＝定期昇給＋ベースアップ（またはベースダウン）

＞現在は定期昇給とベースアップの区分はなく、合わせて昇給という運用。

＞現状の賃金の範囲…下位等級の最高額がいくつかの上位等級と重なっている（図表1）。



図表1 現状の賃金の範囲のイメージ



図表2 現状の4等級賃金カーブのイメージ

※他社（大手都市銀行）のケース
…開差型：下位等級の上限と一つ上の等級の下限額に差がある。（図表3）

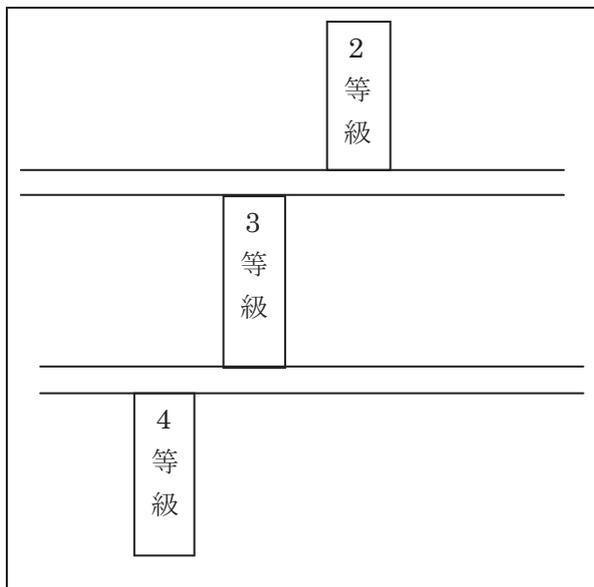
- ・範囲給（等級ごとの賃金レンジ）の幅（下限と上限の差）が小さい
- ・レンジ幅が小さいので定期昇給の年数も

小さい。

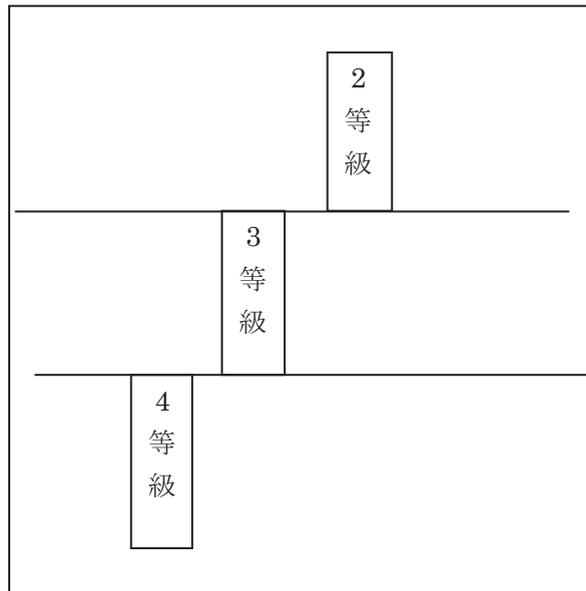
- ・あるいは定期昇給額が少ない（小刻みに昇給する）
- ・金融機関、特に大手ではもともとの賃金水準が高い（ただし大卒初任給は他業界と同じか、やや低い設定）ので成り立つ

制度とも言われている。

- ・下位等級の上限額と上位等級の下限額の差が大きいため、初任給が他業界並みでも昇格（＝等級が上がる）ことすれば、あっという間に高い賃金になる。



図表3 開差型等級のイメージ



図表4 接続型等級のイメージ

	開差型	接続型	重複型
メリット	昇格すると賃金が大幅にアップするので、昇格に対する意欲が期待できる。	上限まで達すれば、その続きで賃金も上がる。なお上限に達する前にモデル昇格年数を設定していることが多く、モデル年数で昇格すれば昇格による賃金上昇が期待できるので、開差型ほどではなくても昇格意欲が期待できる。	もともと昇格してもあまり上がらない。なお接続型と同様に上限に達する前にモデル昇格年数を設定していることが多く、モデル年数で昇格すれば昇格による賃金上昇が期待できる。
デメリット	ある程度賃金水準を高く設定できなければ賃金設計がしづらい。 昇格レースに漏れてしまうと、一気にやる気が失せる懸念がある。もともとの賃金水準が世間よりある程度高いので、そこそこ社員が増える懸念もある。	重複型ほどではないにしても、やってもやらなくても上がるので、昇格意欲＝能力を高めて賃金を上げようという気持ちが起きにくい。	開差型ほどではなくても昇格意欲が期待できるが、重複している等級が多いので、賃金設計が難しい。 やってもやらなくても上がるので、昇格意欲＝能力を高めて賃金を上げようという気持ちが起きにくい。

表22 給与等級設定の3タイプの比較

定期昇給の発表の一般例：

定期昇給というものは、賃金規定に賃金表として掲載しいつでも見ることができる場合が多い。したがって発表と言うよりも公表というイメージ。発表とか回答というイメージはベースアップ。

必ずしも賃金表を公表する法的な拘束力はない。運用として人事内部で使う方法がある。就業規則は従業員に開示しなければならない

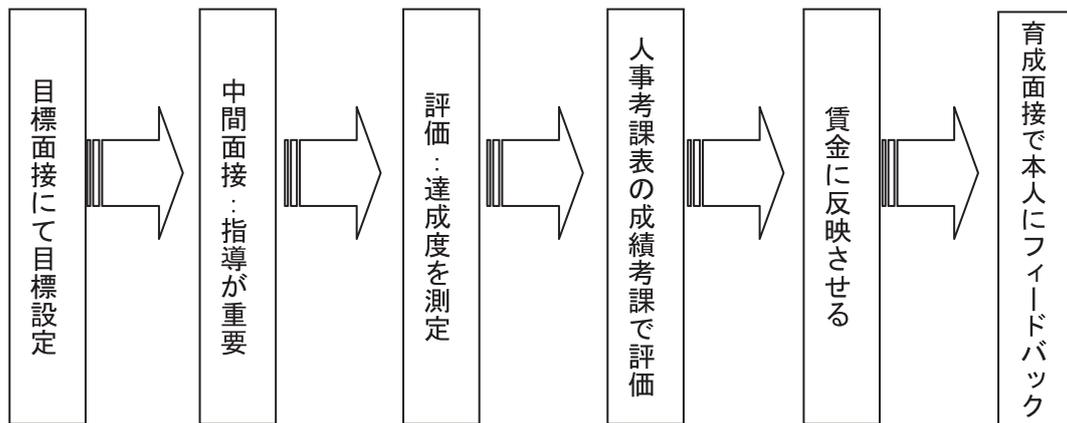
い。就業規則の一部を成す賃金規定も開示しなければならない。しかし就業規則の中で賃金に関することは規定しても、どこまで細かく規定するかは各社によって異なる。例えば、昇給に関する事項は就業規則への絶対的記載事項であるので、「昇給は年1回人事考課に基づき行う。ただし昇給額は会社業績、個人の評価によって異なる」という表現もある。

	公開する	公開しない
メリット	頑張ればどれだけ上がるのかがわかるので、向上意欲が期待できる。	毎年の昇給額等、従業員が詳細にわからない分、ある程度会社側の考え方で定期昇給もベースアップも運用できる。あるいは定期昇給やベースアップの区分無しに運用できる。
デメリット	公開しているため、従業員は定期昇給や昇格昇給の額を理解しているので、会社側としての運用はベースアップに限られる。	頑張ってもどれだけ上がるかわからないので、公開する考え方ほどは向上意欲が期待できない。

表23 賃金表の公開（定期昇給額や昇格昇給額がわかること）非公開の比較

(2)モチベーションアップにつながるような対策…目標達成度と賃金の関係

■目標達成度～評価～賃金との関係のフレームワーク



基準…目標に対する達成度を以下の基準に当てはめる。

- 特A 非常に優れている
- A 良好
- B 普通
- C やや不足
- 特C 劣っている

D 全く劣っている

目標によっては基準の適用が異なる。以下を考慮して面接で目標値と判断基準を個人別に決定する。

1：数値では測定できない目標と数値化が可能な目標がある。どこまで

やれば、特A、A、B、C、特C、Dであるのかを、目標面接で面接者と当事者が合意しておく。

- 2：100%以上の達成率が可能な性質の目標もあれば100%超の達成が不可能な性質の目標もある。
- 3：当人の等級や役職を超えるレベルの目標を設定する場合もあれば、当人の等級や役職に相応しいレベルもある。

3. 長島式生き生きシニアマスタ制度

(1) ゼネラリストコース、スペシャリストコース、エキスパートコースの定義

イ. ゼネラリストコース

春夏秋冬、ホテル・ショッピングセンターから遊園地まで、繁閑に応じて職種の異なるさまざまな職域で高いレベルで活躍しながら、かつ後継者を育成する役割を担うことにより、生き生きと働くためのモチベーションを高める。

ロ. 部門別スペシャリストコース

高度な専門技術で貢献することでモチ

ベーションを高め、生き生きと働ける環境を整備する。

ハ. 人生経験を生かしたエキスパートコース

高度な専門能力はないけれど、長島の安全・清潔・サービスの精神は受け継いでいて、いつでもどんなときでも多くの職域で与えられた仕事をそつなくこなすオールラウンドプレイヤー。皆に重宝がられモチベーションアップ。

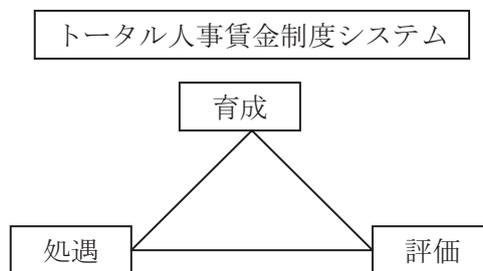
(2) 定年前～定年～再雇用の関係

高齢層を含めた全従業員対象の体系的な教育システム…育成

評価基準…評価

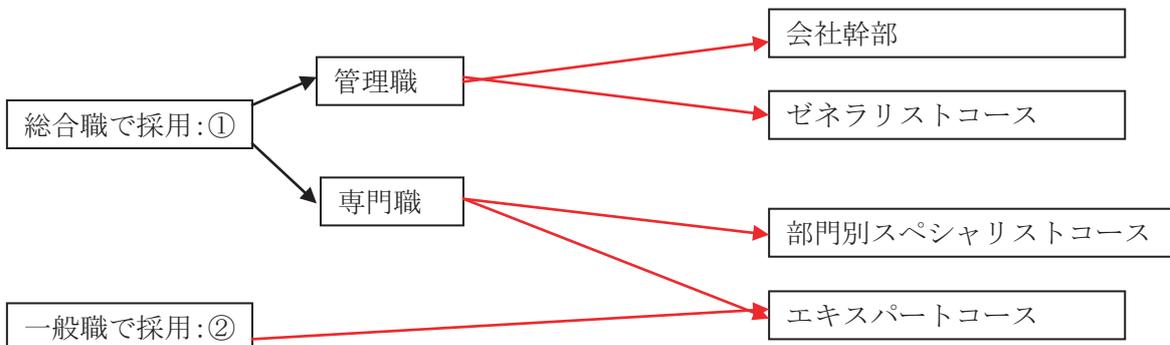
賃金制度…処遇

- ・新卒で入社し、しばらくは1本の人事制度で運用するが、評価を重ねるうちに適性や特徴が把握される。
- ・定年後の再雇用者については、本人の職業観、人生観等に配慮できる制度
- ・本人の能力を最大限に発揮できるような適材適所の人事戦略を発揮できるような仕組みとする。



※制度のフレームワーク

入社 ～ 課長職の手前 ～ 60歳定年前③ ～ 定年後③～70歳雇用実現に向けて



**※最終的な3コース(ゼネラリスト・部門別
スペシャリスト・エキスパート)前の段階****①、②の説明**

①総合職で採用した者は、入社後しばらくの間（例：課長職の手前）までは、さまざまな部門をローテーションさせながら教育・評価を積み重ね適性を把握する。例えば、課長職の手前の段階で管理職（将来のゼネラリスト候補）あるいは専門職（将来の部門別スペシャリスト候補）として、さらに教育・評価を行う。特に部下をいかに活かしつつ、育てていくか、日々起こる問題をいかに解決していけるか、という一歩進んだ能力を育成する。評価実績や本人の人生観・職業観によっては、定年後はエキスパートとして活躍する場合もある制度。

②一般職で採用した者は、さまざまな部門（主に現場中心）をローテーションさせながら教育・評価を積み重ね適性を把握する場合と、特定の部門(例:調理や設備管理等)で勤務しながら教育・評価を積み重ねる場合がある。いずれも将来のエキスパート候補である。

③60歳定年前～定年後～70歳雇用実現に向けて

上記①②を通じて蓄積した教育訓練実績、習得したノウハウ等を、70歳雇用実現に向けてブラッシュアップする。

(3)各コースと等級との関係

エキスパートコース：4級～1級

ゼネラリストコース：主事～係長

スペシャリストコース：主事～係長

IV 今回の共同研究の取組結果

1. 70歳まで高齢者を雇用する仕組みの実現結果

(1) 制度面の成果

□1：就業規則の改定

現在63歳までの嘱託社員としての再雇用。法律上の要請としては平成22年度に64歳までの引き上げ予定であったが、今回の研究の成果として、就業規則において64歳を上回る65歳までの引き上げとする。

□2：内規の制定

さらに内規では以下を規定する。
 ※これまでは暗黙の了解上でその都度の判断で運用していた。
 健康状態や勤務状況、意欲、成績等に特に問題がなければ、68歳まで嘱託パートタイマーとして継続雇用する。68歳で退職。
 ただし、さらに希望すれば70歳まで一般パートタイマーとして雇用する。

(2) 上記就業規則及び内規による直近で期待できる雇用拡大予測

□1：就業規則上

- ・平成22年度内（平成23年3月31日）までに就業規則上、64歳で退職予

定であった人（＝平成22年4月1日時点で63歳の人）の11人は、65歳まで雇用が伸びることが期待できる。

□2：内規上

- ・さらに平成22年度内（平成23年3月31日）までに退職が予想された人（＝平成22年4月1日時点で64歳以上の人）26人が70歳まで、内規という制度上雇用が伸びることが期待できる。

(3) 上記就業規則及び内規面による将来的に期待できる雇用拡大予測

- ① 現在60歳以上62歳までの人数：44人
 …65歳以降、70歳までの6年間で延べ244人（44人×6年）の雇用創出
- ② 現在55歳以上59歳以下の人数：84人
 …65歳以降、70歳までの6年間で延べ504人（84人×6年）の雇用創出

	共同研究実施前	共同研究実施後
雇用確保措置	就業規則：平成22年度に64歳までの引き上げ予定	就業規則：平成22年度に65歳までの引き上げ予定
70歳雇用	65歳以降の雇用については、その時々 の状況によって運用していた。内規等 の規定はなかった。	内規：健康状態や勤務状況、意欲、 成績等に特に問題がなければ、68歳 まで嘱託パートタイマーとして継続雇 用する。68歳で退職。 さらに希望すれば70歳まで一般パー トタイマーとして雇用する。

表24 制度面：共同研究実施前と実施後の比較表

2. 制度を運用するためのツール

本研究の成果として、以下のような人事考課制度、賃金制度等を導入した。

(1) 職務分掌

部門名	
遊園地部第一課	購買部購買課
遊園地部第二課	ナガシマゴルフ
遊園地部第三課	関サービスエリア
遊園地部販売課	人事部人事課
遊園地部管理課	人事部電算室
ホテルナガシマ	企画宣伝部
ホテルオリーブ	経営企画室
ホテル花水木	経理部
総務部管理課	営業部営業課(営業所含む)
総務部総務課	ランドリー
長島緑化	調理部
ジャンター長島観光	長島P A
湯あみの島	なばなの里
営業部予約課	

表25 職務分掌を作成した部門一覧

資格 役職	責任と権限		権限を行使するために必要な能力				
	権限:	行使・実行・執行する権利があること	課題対応能力		対人能力		
	結果責任:	権限を行使した結果に責任があること	* 課題(テーマ)を解決・実現する能力		* 人とのコミュニケーション能力		
副参事・主事	遂行責任:	指示されたことを忠実に遂行する責任があること。遂行した結果に対する責任は指示者にある。本来自分の遂行内容を下位の者に指示した場合、下位の者が遂行できたかどうかという結果に対する責任は指示者に発生する。	【判断力】 ・位置づけ能力 ・方向性を示す能力 ・優先順位を付ける能力	【企画力】 ・実行に移すことが出来る内容まで具体化できる能力 (担当・チーム編成、スケジュール、実施手段)	【折衝力】 ・自分の意図する内容に相手を導く能力	【指導力】 ・部下、後輩、パート・アルバイトを統率する能力 (目的・目標に向かって導く能力)、仕事を教える能力	
	～をする権限がある	責任 遂行 結果					
副参事・主事	課長	課の統括	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	課内の各規程・計画の起案	<input type="checkbox"/>					
	課内の各手順書等の起案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	各種日報、日誌等の書類の承認	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	課長代理以下の指導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	課内の各業務に必要な力量の管理(公的資格取得者の管理を含む)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	課内の人事考課	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	部内会議への出席、必要に応じて部を代表して全社会議に出席	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	会社としての方針・考え方に基づく外部との折衝・広報	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	パート、アルバイト等の受け入れ時教育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	部門内規定の作成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	部門内記録の作成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	その他課長として必要な案件の起案・実施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
	副参事・主事	課長代理	係全体あるいは係の一部の統括	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	課内の各規程・計画の起案について課長を補佐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
課内の各手順書等の起案について課長を補佐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
各種日報、日誌等の書類の審査	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
係長・係長心得以下の指導	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
課内の各業務に必要な力量の管理(公的資格取得者の管理を含む)について、課長を補佐	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
人事考課の情報提供	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
パート、アルバイト等の受け入れ時教育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
会社としての方針・考え方に基づく外部との折衝・広報	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
パート、アルバイト等の受け入れ時教育	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
必要に応じて会議への出席	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
法定検査他官公庁提出書類の起案	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
その他課長代理として必要な案件の起案・実施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

図表10 課長及び課長代理の職務権限(全体サンプル)

(3) 人事考課要素の定義

※社員、再雇用の高齢者を問わず、以下を実施する。

考課要素	定義	考課基準	
成績考課	①目標に対する成果	目標達成度…目標に対してどの程度の実績を残したか 評価例:目標に対し①%達成	年度初めに上司との面談で目標を定めたレベル 例:売上、入場者、その他
	②職務遂行度(実績)	与えられた職務をどの程度遂行できたか 評価例: S/A/B/C/D	職務分掌の大項目・中項目・小項目の中で、年度初めに上司との面談で約束した項目。
留意考課	③規律性	ルールの順守(遵守)	就業規則第3章服務規律
	④責任性	職務権限にもとづき最後までやり遂げる	職務権限
	⑤積極性	職務分掌に規定された仕事量の拡大・効率化 知識・技能の自己啓発 改善活動	職務分掌の大項目・中項目・小項目の中で、年度初めに上司との面談で約束した項目 職務分掌のうち知識・技能
	⑥協調性	仲間の仕事を手伝うこと	自分の本来の職務分掌以外の仕事を手伝ったか
能力考課	⑦知識・技能	職務を遂行するために必要な能力	職務分掌のうち知識・技能
	⑧判断力	⑧判断力 位置づけ能力、方向性を示す能力、優先順位を付ける能力	職務権限
		⑨企画力 実行に移すことができる内容まで具体化できる能力(担当・チーム編成、スケジュール、実施手段)	職務権限
	⑩対人能力	⑩折衝力 自分の意図する内容に相手を導く能力	職務権限
⑪指導力 部下、後輩、パート・アルバイトを統率する能力(目的・目標に向かって導く能力)、仕事を教える能力		職務権限	

図表11 人事考課要素の定義

(4) 人事考課点数配分

区分	考課要素											点計
等級	成績考課		情意考課				能力考課					
	目	職	(勤務態度)				習得	習熟能力				
			規	責	積	協	知	判	企	折	指	
役職	標	務	律	任	極	調	識	断	画	衝	導	
	に	遂	性	性	性	性	・	力	力	力	力	
	対	行					技					
	す	度					能					
	る											
	実											
	積											
部・次長	20	5	3	3	3	3	3	15	15	15	15	100
課長・課長代理	15	10	5	5	5	5	10	15	10	10	10	100
係長・係長心得	10	10	5	5	10	10	10	10	10	10	10	100
主任・主任心得		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
主任・主任心得(営業課)	5	5	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
主事		10	10	15	10	10	10	10	10	10	5	100
主事(営業課)	5	5	10	15	10	10	10	10	10	10	5	100
1～2級職		10	15	15	10	10	10	10	10	5	5	100
1～2級職(営業課)	5	5	15	15	10	10	10	10	10	5	5	100
3～4級職		10	20	20	10	10	10	5	5	5	5	100
3～4級職(営業課)	5	5	20	20	10	10	10	5	5	5	5	100
嘱託		10	10	10	10	20	10	10	10	10		100
パート		5	20	20	15	15	10	5	5	5		100

図表12 人事考課点数配分表

特A	非常に優れている				
A	良好				
B	普通				
C	やや不足				
特C	劣っている				
D	全く劣っている				

図表13 考課尺度

	特A	A	B	C	特C	D
考課点	20	16	12	8	4	0
(比率)	15	12	8	6	3	0
	10	8	6	4	2	0
	5	4	3	2	1	0
	3	3	2	1	1	0

図表14 考課点比率

(5) 目標管理シート

目 標 管 理 シ ー ト						年度
氏名:		所属:				
個人スローガン:						
半期別計画→実績（面接での報告あるいは別紙）→評価→改善						計画、自己評価まで本人が記入して提出する 面接者は、面接者評価を面接前に記入する
	計画（本人が記入→面接によって必要があれば修正） 何を(テーマ) どの程度するか(到達目標) どのようにして	評価（チェック）		改善課題		
		自己評価	面接者評価	面接の中で本人が記入する		
前期	職務目標	評価①	評価①			
		◎・○・△	◎・○・△			
		評価②	評価②			
	自己啓発目標（資格等）	◎・○・△	◎・○・△			
		評価②	評価②			
		◎・○・△	◎・○・△			
後期	職務目標	評価①	評価①			
		◎・○・△	◎・○・△			
		評価②	評価②			
	自己啓発目標（資格等）	◎・○・△	◎・○・△			
		評価②	評価②			
		◎・○・△	◎・○・△			
被面接者記入上の注意事項						
1. 個人スローガンは自分の特徴を考慮してたてること						
2. 半期別計画→実績（面接での報告あるいは別紙）→評価→改善は、 具体的な内容を記述すること。別紙を添付しても可。						
3. 自己評価は客観的に行うこと（判断力が問われる）						
4. 目標の数は何れも1つでも複数でもよい。複数の場合の点数バランスは面接で決定する。						

図表15 目標管理シート

(6) 賃金表の枠組み

基本給は一本。

基本給は各等級に上限を設ける（昇格しない場合は昇給無し）。

管理職以上は家族手当・住宅手当は削除。

扶養家族手当の支給…扶養しているかどうか（年末調整）。

住宅手当は家族手当が付くと支給される。

■定年に到達した後のコース

□1：現役の延長線上の仕事…ゼネラリストコース、スペシャリストコース

□2：負担軽減＝給与制度も変える…エキスパートコース

エキスパートコース：4級～1級

ゼネラリストコース：主事～係長

スペシャリストコース：主事～係長

■上記のエキスパートコース、ゼネラリストコース、スペシャリストコースの点数配分に基づく評価結果を社員と同じ方法で賃金に結びつける。

一人一人の賃金は、再雇用時に職務内容及び役割を職務分掌及び職務権限に基づいて決定し、本人に通知する。

再雇用後の賃金は、賃金表における各等級の範囲額の中で決定する。

