

高年齢者の能力を活用した在宅勤務制度と社内人材バンクの導入

(株)昭芝製作所

I 事業の背景、目的等

1. 会社概要

所在地	東京都（本社）、茨城県（工場）
設立年	昭和54年（創業は、昭和23年）
事業の種類 具体的事業内容	輸送機械器具製造業 自動車部品、建設車両部品、住設部品、OA機械部品等製造
従業員数 50歳以上の高年齢者率	148人 37.2%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は、希望者全員を65歳まで再雇用

2. 高齢者雇用状況

当社での雇用人員の内、50歳以上の従業員の比率は、平成15年5月末の事業開始当時点で33%であったが、平成17年末で37%を占めるにいたった。製造業のプレス、組立て、金型製造の分野においては、視力と体力の著しい減退を除けば男性、女性を問わず継続勤務の要望は強く、定年延長等の見直しを含めて、企業の生産現場を十分に支える状況である。

また、過去3年間では、海外工場において、工場運営及び営業活動の強化と労務管理の整備を図るため、工場経営経験者、自動車部品の営業ができる経験者として、当社グループを退職した高齢者の方を再雇用にて海外勤務をお願いした他、別の海外工場立ち上げのため、外部の人材開発センター等活用し、50歳以上の方を新規で雇用している。

今後、下記の職務に従事する人たちは65歳以上の年齢に到達してくるので、体力面からも代替要員を予定していかなければならないが、これらの職務では引き続き、50歳代ぐらいの実務経験者を予定している。また、業況の繁閑見通しにもよるが、高年齢者による新規増員募集も十分考慮する必要がある。

- ・海外工場運営
- ・生産技術教育者
- ・金型段取り経験者
- ・入出荷担当
- ・運転手
- ・社会保険雇用実務
- ・軽作業
- ・交代制夜間勤務可能者

3. 事業の背景、課題

年金支給開始時期の後ろ倒し、高齢社会の進展、リストラのリスク、若年層の製造業離れ、このような国内製造業にとって非常に厳しい環境下でありながら、他方、製造工場の海外移転・進出等による製品コストの引き下げ、部品の打切り等、当社工場の従業員の雇

用・賃金に直接影響を及ぼしている現実である。

このような環境下で、高年齢者層に期待し、引き続き活躍し、技術力の伝承も含めて事業活動を継続してゆく為には、就業形態や、職場環境、健康管理、安全管理等種々の課題を常に改善してゆく姿勢が企業側に必要となっている。

弊社における50才以上の従業員数は、前項のとおりであるが、中小規模の製造業が今後、生き残って行く為には、更なる合理化、技術、品質レベルの革新が必須の状況であり、より一層の生産性の向上が求められている。併せて社員の持つ能力をいかに効率的に引き出して、事業運営に活かして行くかが労務管理上の重要な課題である。それらの人材を本人の希望や意思も取り込める形の新たな就業形態の仕組みを構築していくことにより、引き続き会社に貢献していただき、さらには、高年齢者の本人が持つ技術と能力を活かすことにより、より豊かな生活の場を提供できるものとする。

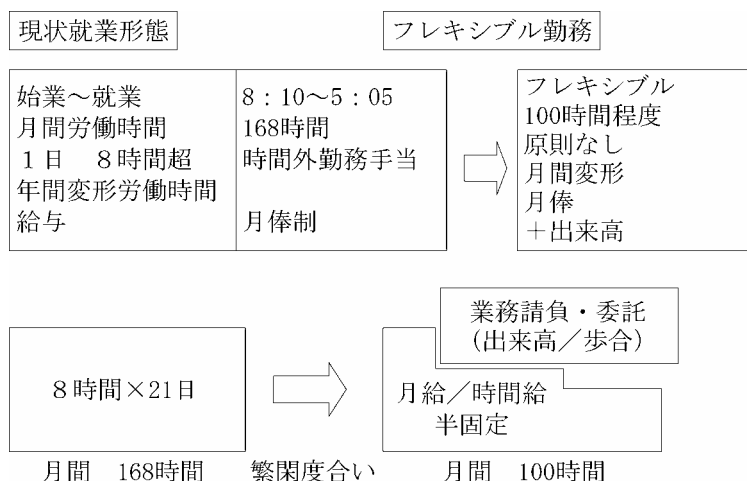
4. 事業の目的

会社が雇用する高年齢者（55才以上）の就業に関して、本人が有する意欲と能力、経験を幅広く活用し、またさらなる向上を図れる新たな就業形態を検討する。また、就業機会、雇用の拡大に繋がる有効で継続的な方策についても検討を行う。

昭芝製作所グループとして、プラクトロニカ昭芝、ロボッテリアの関連会社があるが、就業、雇用は共通に取扱い、人員もグループでカウントする。

当初の予定としていた新たな就業形態等は以下のとおり。

① フレキシブル勤務制度（継続雇用：変形ワークシェアリング）



② 在宅勤務制度

ネットワーク技術の進展に伴い、当社が行ってる業務には必ずしも、出社し所定時間内で作業を行う必要のない職務も散見される。それらの職務を行う場合も、高年齢者の持つ技能、知識、経験が極めて有効であり、かつパソコン操作も十分可能な高年齢社員も在籍

している。これらの社員を対象に在宅就業という就業形態を検討・実施することにより社員に対して、多様化した働き方を提案でき、就業機会と雇用の維持、活用に繋がるものとする。

③ その他

Ⅱ. 検討体制と活動

1. 検討体制

事業に取り組むにあたり、高年齢者就業形態開発事業推進委員会を設置した。委員会の構成は、総務部、業務部の管理職2名及び両部の高齢従業員2名、その他、電算システム担当者等2名、また、外部より専門家を加えた計7名で、茨城工場において実施した。

2. 活動概要

(1) 1年度目

①在宅勤務制度、②社内人材バンク制度、③社内カンパニー制度について検討を行った。①については、高年齢者に適する業務の洗い出しを行い、在宅勤務の適否等について検討。また、在宅勤務の試行方法について、検討を行った。

(2) 2年度目

- ① 在宅勤務制度について、62歳の方1名に対して試行を実施し、効果、課題について分析。
- ② 人材バンクの構築について、50歳以上を対象として47名（内退職者含む）について人材バンクに再雇用時の希望職種等の聞き取りを行い内容の登録を行った。

(3) 3年度目

- ① 在宅勤務就業規則は平成17年4月1日より施行。
- ② 継続して50才以上対象者の保有知識、経験、技能の登録を行い、人材スキルを蓄積できる人材バンクシステムを構築した。

Ⅲ. 事業結果の概要

1. 在宅勤務の試行～実施

当初より検討してきた在宅勤務制度について、平成16年度は試行期間とし、平成17年度以降は本格実施として下記内容にて実施し、分析を行った。

- ① 試行期間 平成16年4月21日～平成17年3月31日
本稼働期間 平成17年4月以降 試行と同内容で継続実施
- ② 対象者 62歳の従業員
在宅勤務場所 埼玉県
- ③ 在宅勤務の内容分析
・ 7ヶ月 178.5時間（勤務総時間の17.5%）

- ・業務内容 ISO マニュアル、管理工程図、検査規格、対策書、監査準備資料、海外子会社品質資料、測定データ分析

④ 効果分析例

- ・通勤時間の節減 月平均：4回→20時間
- ・経験業務による要員削減効果→月平均 約200千円
- ・地理的メリット（交通費、時間節減、）→月平均 約150千円

⑤ 課題/デメリット

- ・情報交換とセキュリティー対策

2. 昭芝人材バンクの構築と運用

平成15年当初より検討してきた「昭芝人材バンク」制度について、50歳台以上を対象として保有知識、経験、技能の登録を行い、人材スキルを蓄積できるシステムの構築を進めた。

- ① 47名（内退職者 11名）について、人材バンクに再雇用時の希望職種の聞き取りを行い、内容の登録を行った。その後不要者洗い変え 33名分。

② 希望職種

製造・組立、金型修理、プレス、溶接、検査、成形、総務・営業・購買

3. 社内カンパニー制度

平成16年訪問企業の事例を参照に社内にて検討を加えて来たが関連会社5社（海外2社）を抱えて、会社単位の自立化を促進している最中でもあり、本テーマについては、会社方針として未だ取り組むべきで時期でないとされ、見送りとした。

4. フレキシブル勤務制度

変形ワークシェアリング+業務委託/請負の就業形態を検討してみたが、社員全般の基礎的部分は安定的賃金志向という考え方と、業務量の変動リスク、業務請負金額の基準作りの難度高く、見送りとした。

IV. 事業の内容と結果

1. 現状調査・分析

(1) 対象業務の調査

高年齢者の就業形態の開発検討にあたり、社内の業務を調査し、以下の観点より新たな就業形態に結びつけが可能であるかの調査・検討を行った。

調査検討期間 平成15年5月～7月

- ・55才以上で適さない仕事はあるか
- ・一部でも在宅勤務でこなせる仕事はどの程度あるか

- ・会社にこななくても出来る仕事はあるのか
- ・その職務を現在どのような職分の人がこなしているか
- ・仕事をこなすのに、時間的制約はあるのか
- ・業務請負/委託型の仕事はあるのか

分析結果の結果は以下のとおりとなった。(詳細は資料1「業務調査票」のとおり)

- ・ 55才以上で適さない仕事はあるか 95%○
最新設備と技能が必要な設備に関わる業務以外は殆んど可能
- ・ 一部でも在宅勤務でこなせる仕事はどの程度あるか 35%○
直接・準直接を中心とした下記のような業務を除く
間接部門、管理、調査、分析業務が在宅勤務或いは会社外での活動が可能である
 - ・ 製造現場、製品、材料、部品、設備に関わる仕事
 - ・ 会社の設備、機能を使用しないとダメなもの
 - ・ 図面、経理等重要なデータを扱う業務
 - ・ 経営判断、高度な分析、協議、審議、質疑、回答を要する業務
 - ・ 得意先、協力先、他部署と常に連携必要な業務
- ・ 仕事をこなすのに、時間的制約はあるのか 制約有り→72%
時間的制約のある間接業務は19業務で在宅勤務には適さない
- ・ 業務請負/委託型の仕事はあるのか
 - ① 間接部門の内、一般的に可能と思われる業務数 17業務
 - ② 下記のような業務は適さない
 - ・ 図面、経理等重要なデータを扱う業務
 - ・ 経営判断、高度な分析、協議、審議、質疑、回答を要する業務
 - ・ 得意先、協力先、他部署と常に連携必要な業務

※ 検討にあたっては、既存の能力開発体系を参考とし、最終的に資料2「業務スキル一覧」としてまとめた。

業務調査表

- | | |
|--|--|
| 1. 権限・責任のウエート高くない業務
2. 判断力、調整力をあまり伴わない業務
3. 機密性の高くない業務 | 4. 重労働等伴わず、高齢でも可能な業務
5. 保有知識、技能、経験を活かせる業務
6. 固有、独立性の高い業務 |
|--|--|

対象業務	具体的業務内容	必要スキル、経験	現在の担当者			特約の契約	業務委託		
			正社員	パート・アルバイト	その他				
			5才以上未満	20才以上未満	5才以上未満				
1. 企画・調査業務									
① 情報調査分析	① 海外進出、メーカー会社、商品、情報調査	① 企画業務調査経験、ネットワーク	○	●	○	●	顧問		
② 経理事務	② 財務諸表、経理事務(本社)	② 経理実務資格、経験	○	×	○	○	契約社	有	
2. 総務・庶務的事項									
① 求人募集	① ハローワーク、学校訪問、面接	① 求人経験	○	▲	○	●	○	委託	有
② 社会保険手続き・労災	② 健康保険、厚生年金取得・喪失	② 社会保険労務知識	○	×	○	○	○		有
③ 規定・要領の作成	③ 規定・要領の最新版管理	③ 文書管理規定の知識	○	●	○	○	○		有
④ 安全衛生管理補助	④ 安全管理巡回監視	④ 安全管理者	○	×	○	●	○		有
⑤ 工場設備保守点検業務	⑤ エアー、水、電気設備管理	⑤ 設備関連資格	○	×	○	●	○		有
⑥ 建物・付帯設備の点検補修	⑥ 建物修繕等、稟議決裁	⑥ 予算、見積り折衝力	○	×	○	○	○		有
⑦ 固定資産台帳管理	⑦ 物件、契約書、償却管理	⑦ 各種設備、稟議書登録	○	●	○	○	○		有
⑧ ISO14000認証取得	⑧ マニュアル、規定・基準書作成	⑧ ISO内部監査員資格	○	▲	○	●	○		有
⑨ 棚卸し、棚札入力集計	⑨ 棚卸し業務、棚札入力、集計	⑨ パソコン入力	○	×	○	○	○		有
⑩ 社有車・フォーク管理	⑩ 保険、車検、事故、修理、リース	⑩ 特に無し	○	×	○	○	○		有
⑪ 保養所の管理	⑪ 保養所の予約、鍵交付、施設の清掃維持	⑪ 特に無し	○	○	○	○	○		有
⑫ 作業着・安全靴管理	⑫ 作業着・安全靴の申込・配布、料金回収	⑫ 特に無し	○	×	○	○	○		有
⑬ 清掃・塗装・植木伐採、廃棄	⑬ 3工場の事務棟、食堂、トイレ清掃、塗装	⑬ 特に無し	○	×	○	○	○		有
⑭ SFINC招聘事務、外人	⑭ 招聘書作成、成田送迎、アパート管理	⑭ 招聘事務経験	○	▲	○	○	○		有
⑮ 文書翻訳・通訳業務	⑮ 品質文書、揭示文書	⑮ 内部用語	○	●	○	○	○		有
⑯ ホームページ更新管理	⑯ ホームページ作成	⑯ ホームページ作成知識	○	●	○	○	○		有
⑰ 36協定、年間変形、就業規則改定	⑰ 就業規則の改定、届け出	⑰ 社会保険手続きの知識	○	×	○	○	○		有
⑱ 助成金・補助金申請	⑱ 申請手続き、書類作成	⑱ 雇用、健保法、国年、厚生年金法	○	▲	○	○	○		有
3. 品質管理・検査業務									
① ISOマニュアル・規定維持管理	① マニュアル・規定の最新版パソコン管理	① ISO内部監査員資格	○	○	○	●	○		有
② 品質管理文書の整備	② 管理工程図、検査規格の作成整備	② 管工図・検査規格作成知識	○	○	○	○	○		有
③ 品質管理研修の講師	③ 品質管理研修の講師	③ 品質管理業務経験、熟練者	○	▲	○	●	○		有
④ 測定器管理	④ 測定器基準管理、保証色、台帳更新	④ 測定器の知識	○	×	○	○	○		有
⑤ 出向選別	⑤ 取引先出向、NG品識別、製品手直し	⑤ 不良品の識別判断	○	○	○	○	○		有
⑥ 3次元測定	⑥ 製品測定	⑥ 3次元測定器研修	○	×	○	○	○		有
⑦ 協力メーカー品質指導	⑦ 訪問、監査指導	⑦ 品質管理業務経験	○	○	○	●	○		有
⑧ 受入検査/出荷検査	⑧ 製品検査	⑧ 社内検査員資格	○	×	○	○	○		有
4. 営業・購買業務									
① 函面保管管理	① 函面管理番号、配布	① 函面知識	○	×	○	○	○		有
② 見積書管理	② 見積り書入力	② パソコン操作	○	×	○	○	○		有
③ 売上/売掛/回収管理、計数管理	③ 伝票整理、パソコン入力	③ パソコン操作	○	×	○	○	○		有
④ 仕入/購買/買掛/支払管理	④ 伝票整理、パソコン入力	④ パソコン操作	○	×	○	○	○		有
⑤ メーカー情報取得整備	⑤ 新規立上計画、工場拠点展開	⑤ 営業ベテラン	○	▲	○	○	○		有
⑥ 新規取引先情報調査	⑥ 取引先情報の整理、訪問、営業戦略	⑥ 営業ベテラン	○	▲	○	●	○	顧問	有
5. 生産管理/生産計画業務									
① 外注金型管理	① プレス委託、外注金型の預り証、移管	① 金型知識	○	×	○	○	○		有
② 協力メーカー開拓調査	② 協力メーカー開拓、技術力評価	② 技術力、判断力	○	▲	○	●	○		有
③ 製品材料・部品入出荷管理	③ 生産課受入・出荷業務	③ 生産管理システムの知識	○	×	○	○	○		有
④ 出来高管理入力	④ 出来高課数入力	④ システムの知識	○	×	○	○	○		有
⑤ ロット管理入力・検査業務	⑤ ロット管理カードの整備、入力	⑤ パソコン操作	○	○	○	○	○		有
⑥ 納入、運搬業務	⑥ 車両運転、積込、輸送、納入処理	⑥ 大型車運転資格、道路事情	○	×	○	○	○	外部委託	有
6. 生産技術/工機									
① 自動化設備の設計	① 自動化設備の設計	① 設備設計に関する届出	▲	●	○	●	○		有
② CAD/CAM金型設計	② CAD/CAM端末・画面入出力	② CAD/CAMの知識	▲	×	○	●	○		有
③ 金型製造	③ 金型の製造	③ 金型製造	▲	×	○	○	○		有
④ 治具・検具設計	④ 治具・検具の機能、デザイン、図面設計	④ 各種工作機械操作	○	○	○	○	○		有
⑤ 治具・検具製造	⑤ 治具・検具の製造	⑤ 測定の知識	○	×	○	○	○		有
7. 金型管理									
① 金型完成報告入力	① 金型の完成報告書、諸項目の入力	① 工程設定	○	×	○	●	○		有
② 金型稼働実績、修理履歴管理	② 金型の稼働記録、修理記録	② 材料の知識	○	×	○	○	○		有
③ 手配部署変更管理	③ 各種マスター登録、整備	③ 構成マスター、品目マスター入力	○	×	○	○	○		有
8. 製造									
① プレス	① プレス作業	① プレス作業資格	○	×	○	○	○		有
② 溶接	② 溶接作業	② 溶接資格	○	×	○	○	○		有
③ 金型段取り	③ 金型段取り	③ 金型設計資格	○	×	○	●	○		有
④ ロボット溶接	④ ロボット溶接	④ 産業用ロボット技術	○	×	○	○	○		有
⑤ スポット溶接	⑤ スポット溶接	⑤ スポット溶接技能	○	×	○	○	○		有
⑥ 電気炉	⑥ 電気炉投入、取出し	⑥ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有
⑦ 粉体塗装	⑦ 粉体塗装、製品掛け外し	⑦ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有
⑧ 組立	⑧ 組立・組付	⑧ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有
⑨ 機密検査	⑨ 機密検査(差圧、水没)	⑨ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有
⑩ 脱脂	⑩ 脱脂処理	⑩ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有
⑪ 不織布貼付	⑪ 不織布貼付	⑪ 標準作業の知識	○	○	○	○	○	委託	有
⑫ 樹脂成型品取出・検査	⑫ 樹脂成型品取出・検査	⑫ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有
⑬ 樹脂成型品組付・梱包・出荷	⑬ 樹脂成型品組付	⑬ 標準作業の知識	○	×	○	○	○		有

書類番号	業務スキル一覧表		生産準備室	作成日 2006/2/27
	仕事に必要なスキル	レベル1 1. 2等級		
1.知識	1.図面解読の知識	a.取説、ラダ図、プログラムの知識がある	b.図面内容を理解して、製品形状が解る	c.部下に図面内容を正しく指導が出来る
	2.各種工法の知識	a.指示通り工事、作業できる	b.各種工法による、作業内容が解る	c.各種工法による、加工内容を教育出来る
	3.各工作機械の知識	a.設備、機械の種類が解る	b.作業内容に合った、工作機械が解る	c.各工作機械を把握し正しい指導が出来る。
	4.使用工具の知識	a.設備、機械工具の知識がある。	b.使用目的に合った、使用工具が解る	c.使用工具を理解し、使用方法の正しい指導が出来る。
	5.製品、材料、部品、処理の知識	a.製品、材料、部品の処理、工程、工法がわかる。	b.製品、材質、部品規格、使用目的に合った処理が解る	c.製品、材料、部品の特性を把握し部下に指導が出来る。
2.技能	1.ASSY工程設定について	a.工程設定が理解できる。	b.製品図面で工程設定(レイアウト)が出来る。	c.過去のデータを理解し、部下に指導出来る。
	2.工程設定に関する文書作成	a.工程設定に関する文書が作成できる	b.工程設定に関する文書が確実に出来る。	c.工程設定に関する文書が作成し展開出来る。
	3.設備、機械の最適条件の決め	a.設備、機械の条件設定が教わりながら出来る	b.設備、機械の条件設定が出来る	c.設備、機械の条件出しを指導出来る
	4.設備、治具での寸法出し	a.指示された寸法が出せる	b.測定ポイントを理解して寸法だしが出来る。	c.特殊形状な製品のポイントを部下に指導が出せる
	5.設備機械の操作	a.基本的な操作が出来る。	b.加工内容に合った工作機械を使いこなせる。	c.専門知識があり部下に指導出来る
3.管理能力	1.進捗管理	a.製品の納期(設備、治具)を知っている。	b.各工程の進捗管理が出来る。	c.目標に合う計画が立てられる。
	2.設備の管理保全	a.点検表に基づいた日常管理が出来る。	b.点検内容を把握し不具合に対して適切な処置が出来る。	c.部下の報告に対して適切な指導、対応が出来る。
	3.原価管理	a.原価意識を持っている。	b.工程のコストを把握出来る。	c.採算に合う工程設定が出来る。
	4.SS活動	a.SSの意味を理解している。	b.SSを自ら率先して実施出来る。	c.SSの方針を把握し、正しい指導が出来る。
	5.部下の管理能力	a.残業管理等の意識がある	b.部下に適切なアドバイスが出来る	c.部下の仕事の分析と指導が出来る
4.判断能力	1.設備、治具の製作時間の判断	a.指示通りの処理、行動が出来る	b.状況に応じたしたいた時間の判断が出来る。	c.トライ時間に対する、分析指導が出来る
	2.試作、トライ時、工程分析	a.指示通りの判断が出来る	b.製品を確認し可否の判断が出来る。	c.結果に対する判断、技術指導が出来る
	3.加工、組立条件の判断	a.指示通りの条件で作業が出来る。	b.加工内容に合った条件の設定が出来る。	c.加工の出来上がりに対しての評価が出来る。
	4.報告、連絡、相談	a.指示通りの対応が出来る。	b.物事に対して適切な判断連絡が出来る。	c.報告・連絡・相談に適切な指示が出来る。
	5.検査データ、製品知識の活用	a.データの見方を知っている。	b.ポイントをつかんで工程に反映出来る。	c.現状改善の対応、指導が出来る

(2) 社内アンケートの実施

55歳以上の従業員29名を対象に、下記の目的でアンケートを実施した。

実施期間 平成15年11月10日～30日（回収27名（93%））

- ・高年齢者層の仕事に対する意欲、要望、負担感等
- ・定年後の勤務継続意志と希望の勤務内容、勤務条件等の調査
- ・今回の就業形態開発事業活動で開発を検討するテーマの受けとめ方の確認（在宅勤務、人材バンク、テレワーク、業務請負、委託加工等）
- ・研修、技術習得意欲の確認、会社への要望事項等

アンケート結果の主な内容は以下のとおりであった。

①仕事のやりがい

納得した仕事が出来た時	17名	63%
仕事が面白いと感じた時	13名	48%
仕事の負担多くともやりがい	12名	44%
収入が欲しい	6名	22%

②研修・新技術

内容によって参加	22名	81%
業務に必要な新技術	12名	44%

③定年後の継続勤務

考えたい	22名	81%
働けるうちは働きたい	24名	89%

③勤務形態等

人材バンク登録可	16名	59%
在宅勤務	8名	30%
委託加工（製造）	9名	33%

- ・賃金もあるが、やりがいのある仕事が1番であり、現在の仕事に関連する研修等には極めて前向きにとらえている人が多い。
- ・自分が納得できる仕事であれば、働けるうちは働きたいという、極めて明確な傾向である。勤務形態等は手段でありバラツキあり。
- ・高年齢者のアンケートの回答提出の速さと、回収率が高かったことも今後の勤務継続に対する期待度も高かったと思われる。

2. 新規就業形態の策定

(1) 在宅勤務就業

社内の業務分析、アンケート、文献、外部委員等の意見を基に、平成16年4月より、在宅勤務（週に2日程度の会社出勤を含む）を試行開始することとした。

対象者については、従来品質保証部のA氏（62歳）が、年齢的に単身赴任であったが、一部会社出勤を含む在宅勤務について、基本的に了解となった。

要整備事項として、以下の事項を具体化した。

- | | | |
|---------|-----------|-----------|
| ・就業規則 | ・雇用契約（賃金） | ・対象業務 |
| ・時間外手当 | ・有給休暇 | ・ネットワーク機器 |
| ・機密情報守秘 | ・勤務時間報告書 | ・関連経費の精算 |

(2) 昭芝人材バンクの構築

初年度の委員会での意見より、高年齢者のスキル、経験業務勤務上の要望事項等、高年齢者個人別に、人事情報履歴として管理する方式（昭芝人材バンクとネーミング）をシステムとして構築することとした（ACCESS使用で構築）

昭芝人材バンクとしての項目、データベース、資格一覧等は8.のとおりとした。これらのシステムの構築と運用を通じて会社と高年齢者及び高年齢者予備軍の意思疎通が図れることが会社の財産であり、登録対象者のスキル等も個人・会社の財産である。

(3) フレキシブル勤務

本制度は以下の理由により、開発対象のテーマからはずした。

- ・60才未満の通常勤務社員は所定労働時間に基づく基本的賃金が安定的であることが最優先で大きな割合で変動型に移すには、リスクが高く労働組合の承認も得られない。
- ・業務委託、加工委託の業務の賃金を決める基準も仕事毎、個人毎に決めねばならず、返って難しい。
- ・業務請負型はカッコイイ半面、納期・出来栄への責任負荷が高くなりすぎる。

(4) 社内カンパニー制度

本制度についても、外部委員の紹介のもと、A社に企業訪問を実施し、検討を加えたが、以下の事由により開発対象から外した。

- ・社内に管理会計の基本となるシステムがない為、部門別の原価管理、収益管理が出来る状況にない。
- ・昭芝グループとして、海外含めて6社があり、茨城にさらに、部門別の管理を6～8程度設定するとなると、管理すべき部門として、現有の構成メンバーでは、負荷が高くなりすぎる。
- ・茨城区域はすでに3工場に分かれており、さらなる分割は複雑化する。（役員会意見）

3. 在宅勤務就業形態の試行

埼玉県在住の従業員A氏（62歳）に、平成16年4月1日より6ヶ月間、試行的に在宅勤務就業を実施することとした。6ヶ月経過した時点で、業務内容の見直しを含み再継続を検討する。

(1) 在宅勤務・対象業務

- ・ ISO マニュアル・規定類の管理（改廃・追加）
昭芝 WEB・サーバー保管のマニュアル・規定文書類の改廃・追加を在宅ノートパソコンを通じて行う
- ・ 協力メーカーの品質管理指導、監査報告作成
協力メーカーの品質指導・監査事項をメールにより指示を受ける品質指導・監査結果をメールにて品質保証部に報告。
- ・ 遠隔取引先に対する品質管理・製品検査報告
遠隔取引先からの品質管理打合せ・製品検査等の連絡指示をメール（伝言板）等により、情報連絡、活動結果を品質保証部まで連絡を受ける。
- ・ 海外進出工場の品質管理文書類の作成
工場立上げに伴う、品質管理文書類の作成、点検する。

(2) 在宅勤務試行方法

- ・ 雇用・勤務 昭芝製作所との雇用契約（労働契約書は別途取り交わす）
勤務場所は昭芝製作所・本社とし、週1～2回の出勤
必要に応じて協力会社、取引先を訪問活動する
在宅勤務等上記を含めて週/30時間以内とする。
- ・ 勤務実績 在宅勤務の労働時間を含む、活動実績報告を総務まで提出する。
- ・ 賃金 1ヶ月当りの賃金は別に定める。
- ・ その他 ノートパソコン1台：試行用として導入。ネットワーク接続等のソフトを今後インストール

4. 在宅勤務におけるネットワーク接続について

在宅勤務を試行するにあたり、在宅勤務者の自宅と本社及び工場間をインターネット経由のIP-VPNを使用したネットワークで接続し、情報の共有等を図った。

5. 在宅勤務規定の整備

在宅勤務の規定について、資料3のとおり取り決め、役員会説明、組合説明を経て平成17年4月労働組合意見書を添付の上、労働基準監督署に届け出た。

6. 在宅勤務就業実績と効果

平成16年度の試行期間及び平成17年度以降の本格実施期間の実績により以下のとおり分析を行った。

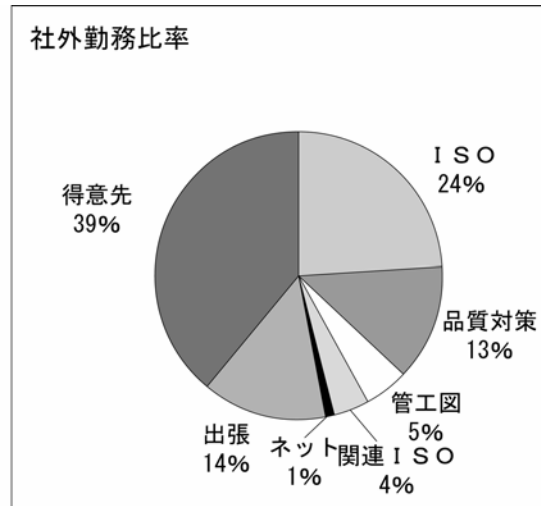
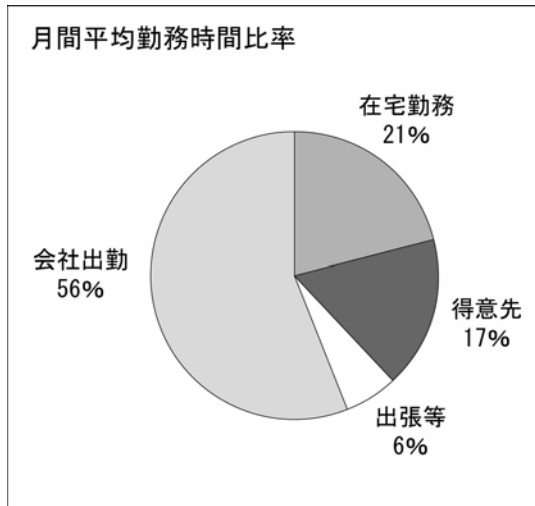
(1) 実施期間と勤務実績

平成15年5月～17年12月の実績より

	月労働時間	在宅勤務	得意先	出張等	会社出勤
時間	136	29	24	8.7	75

	社外時間	ISO	品質対策	管工図	関連ISO	ネット	出張	得意先
時間	61	15	8.3	2.9	2.5	0.6	8.7	24

時間



(2) 在宅勤務の効果

在宅勤務対象者が、埼玉県所沢の住所地であったことより、近年の昭芝の得意先及び協力メーカーが関東一園、全般に広がり、厚木、静岡、平塚、所沢、児玉、群馬等、営業・品質含めて多大なフォローが具体的に短時間で効率よく出来た。単なる在宅勤務の効果以外に、茨城の3工場からはサテライトオフィスのごとく効果があった。

①自社の品質管理指導：ISO 関連業務対応 通常ならば少なくとも 月/1.2人分の業務量	在宅勤務でなければ新たな雇用必要 月/0.9人分の効果 0.9×平均労務費 月換算…225千円
②海外子会社の品質指導まで対応 約業務量として、 月/0.3人分程度	
③協力会社の品質指導として 約業務量として、 月/0.4人分程度	
④遠隔地の在宅勤務で本来ならば退職希望に結びつくところ、 経験、知識、技能を十分に活用してもらっている為に、社宅 費等、交通費、光熱費等も在宅勤務開始から無くなった。	月額…70千円
⑤本人自身、在宅時の就業回数×会社往復5時間は余分に仕事 が出来る ・月平均 5.2回×5時間×1千円	月額…26千円
⑥得意先訪問、回数分茨城から訪問するより時間節約 ・月平均 2.5回×5時間×3千円	月額…37千円
⑦交通費節減分 ・7.7回×250キロ×ガソリン代	月額…24千円
⑧会社負担 在宅勤務によるデメリットは今のところ無し、コストも通信 費固定分	月額…2.5千円
差引メリット (①～⑦) -⑧	月額…379.5千円

リスク、課題は以下の点有り。

- ・情報打合せが出来ない。
- ・得意先に自宅にいると言いづらい
- ・在宅勤務中は意外と仕事が中断が多い
- ・機密漏えいは会社においても同様か
- ・図面が確認できない
- ・始業終業時刻の確認（自己申告）
- ・現場主義と言われるとつらい

(3) 在宅勤務の方式と今後の方針

- ・遠隔地の取引先も多く、得意先訪問、選別、協力会社指導をかねる業務を、経験と技能の多い高年齢者がいれば、会社も本人も十分に効果が上がる。
- ・大学求人活動等は遠隔地の在宅勤務者にむいている。

上記により、制度としてもさらに完備し、引き続き継続することとした。

(4) 今後の課題

- ・消耗品の負担分起点…消耗品（プリンタのインクや用紙等）の負担を会社側が行うか在宅勤務者側が行うのか明確な取決めが無かった。私用でも使用するものもあるので、分岐点をどの様に定めるか、今後の課題である。

- ・ファイルの電子化（図面等）…社内で情報が電子化されていない物が多く、在宅勤務者が情報を取得するのに時間がかかる事があった。在宅勤務者から、製品図面を電子化しファイルサーバで共有できないかとの要望があった。

7. 機密守秘義務の取り扱い

在宅勤務時における機密情報、個人情報の取り扱い、設備機器類の取扱い、メール受信注意事項、ウイルスチェック、ファイアーウォールその他、罰則事項を含めて下記の取扱いとした。

- ・「機密および個人情報の守秘に関する誓約書」の取り交わし

（顧客情報の取扱い）

顧客の機密情報、個人情報については、パソコン等を通じて、社外に流出漏洩されるリスクが高い。事前にネットワークサーバに対しては、重要な機密情報について一切保管しないように注意する。また保管された注意を要するデータは、責任者以外読み取れないようなパスワードにて保護をかける。

（個人情報/会社情報の取扱い）

個人情報についても、生年月日、個人住所、個人の家族構成、電話番号、携帯番号等共有のネットワークサーバに保管しないこととする。例外的に取り扱う、緊急時の連絡先等についても厳正に取り扱うものとする。

このような情報は、意図的に持ち出される事には、非常に弱い。従って、十分な説明のもと、誓約書の取交しを行う。

（情報機器類、パスワード類の取扱い）

家族を含めて、在宅勤務対象者以外が、社内ネットワークに入れぬよう、パスワード類は絶対に教えてはならない。情報機器類は家族以外の第三者が使用したり、外部持ち出しはしてはならない。

（ウイルス対策）

使用されるパソコンには、ウイルス対策ソフトの最新版が組み込まれるように維持し、社内ネットワークには、入り口側でファイアーウォール機能の搭載モデムを設置する。

8. 昭芝人材バンクの開発と運用

(1) 目的

- ・50才以上の退職者、役員、社員、パート・嘱託を対象者として、退職後の、または定年退職後の再雇用を、使用者及び雇用される両方の立場より、より効果的な就業機会の場を提供出来るような人材の基本的な情報を蓄積し、活用する。
- ・社内勤務時代の期間より、対象者の知識、技能、経験年数のスキルを明確にし、企業の人材スキルを蓄積出来るシステムを構築し、スキルアップに繋げる。
- ・在宅勤務や遠隔地勤務、必要な短期間の就業を可能に出来る情報ネットワークを社

内に位置づける。

- ・年金支給開始年齢が、65才にシフトしてゆく時代に、定年が60才であるギャップを埋める為のシステムの内の1つとして位置づける。

(2) 人材バンク開発と運用

① 対象者の情報確定

- ・ 氏名
- ・ 生年月日
- ・ 入社日
- ・ 住所
- ・ 電話番号
- ・ メール番号
- ・ 卒業年月
- ・ 出身学校
- ・ 学部学科
- ・ 配属履歴
- ・ 配属部署
- ・ 開始年月
- ・ 終了年月
- ・ 保有資格
- ・ 公的資格
- ・ 資格取得日
- ・ 希望職種
- ・ 社内資格
- ・ 資格取得日
- ・ 希望勤務形態
- ・ 社外研修
- ・ 研修日
- ・ 勤務履歴
- ・ 社内研修
- ・ 研修日

② 情報蓄積開始(総務部:主管)

対象者の選出し、ACCESSを使用し、情報の収集・記録を行った。(一般従業員の時から情報蓄積)

また、個別面談等を行いながら、定年後の再雇用希望の有無、在宅勤務希望の有無などの確認を行った。

③ 想定される就業形態の種類 (定年再雇用制度-就業規則)

- ・ 在宅勤務
- ・ 業務委託・請負・派遣
- ・ 契約社員
- ・ 雇用保険、社会保険
- ・ 準社員/パート
- ・ 月給、時間給
- ・ 勤務時間
- ・ 時間給・昇給評価
- ・ 賞与・評価

④ 雇用契約文書

- ・ 雇用契約
- ・ 業務委託・請負
- ・ 在宅勤務

⑤ 運用方法補足

- ・ 高年齢者個人面談-人事参考事項

在宅勤務規程

在宅勤務の規定については以下のように取り決め、役員会説明、組合説明を経て平成17年4月 労働組合意見書を添付の上、労働基準監督署に届け出た

《在宅勤務規定の内容 第1条～19条まで》

第1条（目的）

この規程は、就業規則第42条に規定する在宅勤務者の就業に関する事項を定めるもので、この規程に定めのない事項については就業規則の定めるところによる。

第2条（在宅勤務の定義）

1. 在宅勤務とは、社員が所属する事業場の勤務場所（以下、「所属部署」という）を離れて、自宅で業務に従事することをいう。
2. 前項により在宅勤務する者を「在宅勤務者」という。
3. 賃金計算期間の所定勤務日をすべて在宅勤務する場合を「全部在宅勤務」という。
4. 賃金計算期間の所定勤務日の一部を在宅勤務する場合を「部分在宅勤務」という。

今回実施分

第3条（対象者）

在宅勤務の対象者は、次の各号の条件をすべて満たすものとする。

- (1) 満年齢60歳以上の者。→当面の運用
- (2) 社員の自宅で業務を遂行することにより、作業能率又は生産性の向上が認められる者。

第4条（許可基準及び申請）

1. 会社は在宅勤務を希望する社員の業務内容、自宅の作業環境等を会社が適正である場合に限り在宅勤務を許可するものとする。
2. 在宅勤務を希望する者は、「在宅勤務許可申請書」を作成し、所属長を通じて総務部に提出し許可を受けなければならない。

第5条（在宅勤務日及び期間）

1. 在宅勤務は6ヶ月以内の期間とする。ただし、更新を妨げない。

第6条（禁止事項）

在宅勤務を許可された者は、在宅勤務を許可された日またはその期間について自宅の作業場所に業務遂行に必要な機器、備品等を持ち込んで서는ならない。

ただし、会社がやむを得ないと認めた場合はこの限りでない。

第7条（労働時間）

在宅勤務者の労働時間は、原則として就業規則第39条の範囲内で別途取交わす「労働契約書」に定めるところによる。

第8条（欠勤等）

在宅勤務者が欠勤または勤務時間中に私用のために勤務を一部中断する場合は、事前に申し出て許可を得なければならない。

ただし、やむを得ない事情で事前に申し出ることが出来なかった場合は、事後速やかに届け出なければならない。

第9条（就業時間報告書）

在宅勤務者は、勤務した日の始業・終業時刻、労働時間を所定の「就業時間報告書」に記入し報告しなければならない。

第10条（業務報告）

在宅勤務者は、定期的または必要に応じて、電話、ファックスまたは電子メール等で所属長に対し、所要の業務報告をしなければならない。

所属長は必要に応じて業務上の指示を与えるものとする。

第11条（出社の手続）

1. 在宅勤務者は在宅勤務日として許可された日であっても業務上必要のあるときは、所属部署に出社することができる。

この場合、事前に所定の手続きをしなければならない、。

2. 会社は在宅勤務者に対し、在宅勤務日として許可した日であっても業務上で必要のあるときは所属部署に出社させることができる。

3. 前項により所属部署に出社した日の所定労働時間は、原則として「労働契約書」に定めるところによる。

第12条（業務専念義務）

在宅勤務者は、勤務時間は業務に専念する義務を負う。

第13条（情報機器管理遵守義務）

重要

在宅勤務者は「機密および個人情報の守秘に関する誓約書」を遵守し、情報機器類および機密情報の安全を守る義務がある。

また、情報の漏洩がないよう最大限の注意を払わなくてはならない。

第14条（情報通信機器・ソフト等の貸与）

重要

会社は、在宅勤務者が業務に必要とするパソコン、プリンタ等の情報通信機器、ソフト、およびこれらに類する物を貸与する。

第15条（費用の負担）

1. 会社は、業務上必要と認められるインターネット料金、電話料金、ファクシミリ料金、事務用品等の消耗品を負担する。

2. 前項の負担割合は、在宅勤務開始時に協議の上決定する。

第16条（給与）

在宅勤務者の給与については、「労働契約書」に定めるところによる。ただし、通勤手当については、会社の指示により入社した日に係る金額のみ支払う。

第17条（教育訓練）

会社は、在宅勤務者に対して、必要に応じ業務研修を行い、在宅勤務者はこれを積極的に受けなくてはならない。

第18条（業務上の負傷・疾病）

在宅勤務者が業務上もしくは通勤途上において負傷、疾病又は死亡した場合は、会社は労働者災害補償保険法に定める給付を申請する。

第19条（本規程の疑義）

本規程に疑義が生じた場合は、総務部長がこれを決定する。

付 則

制定 平成17年4月1日より施行する。

機密および個人情報の守秘に関する誓約書

年 月 日

株式会社 昭芝製作所
代表取締役 三原 祐介 殿

住所 _____

氏名 _____ 印

私、_____ は

業務を遂行するにあたり、次の機密および個人情報守秘に関する事項を遵守します。

- 1、業務を遂行する過程で知り得る一切の機密情報を、当社および当社顧客の機密情報と認識し、私に対する指揮命令者を除く当社役員、社員などの従事者およびその他の第三者に漏洩若しくは開示を致しません。また、自己の利益のための者若しくは当社と競合する他の事業者その他の第三者にも機密情報を漏洩または開示をしません。
- 2、この場合の機密情報とは、機密資料としての区分、機密資料名の具体的列記、機密資料の守秘期間などの機密若しくは秘密である旨を明示されており又は社会通念として秘密内容であることが明白なものの情報であることを確認します。
- 3、取り扱う個人情報については、私に対する指揮命令者を除く当社役員、社員などの従事者およびその他の第三者に漏洩若しくは開示を致しません。また、自己の利益のための者若しくはその他の第三者に個人情報を漏洩または開示をいたしません。さらに個人情報の取扱いは業務の遂行上正当な理由のある場合に限定して行います。
- 4、個人情報とは、当該本人に関するすべての情報(私生活に関するものには限られない)であつて、かつ具体的に特定の当該本人の氏名、連絡先もしくは住所等の明らかとなる事項(識別情報)の事を指し、いかなる漏れる手段を問わずプライバシー侵害の不法行為(民法709条)ともなり、漏れない様に取り扱わなくてはならない事項であることを確認します。
- 5、施設、機器並びにネットワーク環境等を利用するにあたり、機密および個人情報の秘密を守るために、次のことを実行します。
 - (1)施設、設備、機器、ネットワーク環境並びにその他備品等を、業務を遂行する目的以外に使用しないこと又は許可なく在宅勤務場所及び会社以外に持ち出さないこと。

- (2) 職務権限者の許可なく機密又は個人情報を紙、FD、CD などの記録媒体に記録し、又は電子媒体(メールアカウントへのメール発信や転送等を含む)等を用いて外部へ持ち出さないこと。
- (3) 事業所の設備外の機器を使用する場合には、ウイルスソフトのインストールを行い、かつウイルスチェックを済ませた上で使用すること。
- (4) ウイルスチェックをしていない FD、CD 等の記録媒体を使用しないこと。
- (5) 業務を遂行する上で必要のないホスト及びサーバへのログインを試みるとか、機器内情報(機器に関する情報およびこれが保持する情報)にアクセスするなどのことをしないこと。
- (6) 職務権限者の指定もしくは許可していないソフトを起動又はインストールしないこと。
- (7) 故意または、わずかの注意をすれば防げたにもかかわらずその注意をしなかったために発生が予見できる、機密および個人情報の漏洩を防止すること。

6、法令と会社の規則等を遵守し、機密および個人情報の秘密を守る事を誓約します。また、自他共に法令と事業所の規則等についてその違反事実を知ったとき、並びに自他共にこれと同一の誓約書内容に違反した事実を知ったときには、直ちに職務権限者に直接報告します。

7、上記事項のいずれかに反したことにより、正当な手続きを経た上で就業規則に基づいての懲戒処分を受けたとしても、私は一切異議を申し立てず会社の処分に従います。

8、万一、上記事項のいずれかに反したことにより、会社に損害を与えた場合には、その責めに応じかつ賠償を請求されたとしても異議の申立をせず、その請求に応じます。

以 上