

# 従業員のニーズに対応する多様就労型ワークシェアリング制度の導入

## 岐阜工業株式会社

### I 事業の背景、目的等

#### 1. 会社概要

所在地	岐阜県本巣市
設立年	昭和48年
事業の種類 具体的事業内容	機械器具製造業 トンネル型枠機械設計、製作、販売
従業員数 55歳以上の高齢者率	167人 9.6%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は会社の選定基準を満たした者を再雇用

#### 2. 高齢者雇用状況

事業開始当時は、一律60歳定年制を実施、その後は会社が必要と認めた者について1年ごとの契約更新により嘱託社員として再雇用する制度を導入していた。しかし、実態としては会社が必要と認めるか否かについて基準と呼べるような客観的で明確なものではなく、よほど体力若しくは勤務成績に問題がなければ再雇用しているのが高齢者雇用の現状である。再雇用する際の労働条件については統一された規定はなく、個別に労使間で協議を行い、決定している。これまでのところ、原則として定年到達前の職務にフルタイム（1日7.5時間、週40時間勤務）で勤務し、賃金については定年前1年間の年収の半分を目安に月額給与と賞与を設定している。

また現在の当社の年齢構成を分析すると、今後5年間のうちに定年到達者は合計14名発生する状況にある。

#### 3. 事業の背景、課題

上記のような現状にあるなかで、定年後の継続雇用者の労働条件について、現状は定年到達前と同様の職務に、同様の勤務形態（フルタイム勤務）で就くことを原則としているが、フルタイム勤務では、体力的、精神的にも負担となるケースや社会全体における職業意識の変化も近年では見受けられ、実際に個々人の健康や生活環境、ライフスタイルの変化に対応できずに退職する者も存在している。今後はそうした労働者の多様なニーズに対応し得る働き方としてワークシェアリングの導入を検討する必要があると感じた。

あわせて、平成16年6月の高齢者等雇用安定法改正により、平成18年4月には62歳ま

で、その後も段階的に年金の支給開始年齢まで、原則希望者全員を対象に企業として高年齢者雇用確保措置を講じる義務が生じ、会社選択とする場合には具体性・客観性を備えた明確な基準を労使協議のうえ作成しなければならない。当社としては平成18年4月の法施行直後から定年到達者が複数名発生してくる状況を踏まえると、早急に企業として必要人材としての明確な基準の整備を進める必要があった。

#### 4. 事業の目的

定年退職した社員を再雇用することは、当社にとって期間契約社員や新規採用社員と比較した場合、就業率・定着率・能力等における労働力としての安定性・信頼性の高さというメリットや若年労働者に対する熟練技能の継承や意識面等の教育的見地からの効果等が期待される。また、労働者側においても年金の支給開始年齢までの空白期間を補完する就業機会や所得の確保等というメリットが考えられる。今後は労働者個人の健康や生活環境、ライフスタイルの変化や多様なニーズに対応し得る働き方としてワークシェアリングを導入することにより、就業機会や所得を維持しつつフルタイムではない働き方による余暇時間の確保を図る等、労使ともに利益を享受できる勤務制度の導入を目指したい。

## II. 検討体制と活動

### 1. 検討体制

社内に役員を中心としてワークシェアリング導入研究委員会を設置した。さらに、各部門における職務の実態等をより踏まえた検討を行いたいとの思いから、各部署の次長を構成委員とするワークシェアリング導入検討委員会作業部会を設置した。作業部会の実施については、月に1回の会議をもち、毎回テーマを設定し、メンバーによるディスカッション形式で進行した。

各部署の管理職を参加させ、検討を行うことで、管理職の高年齢者の継続雇用に関する意識を高め、65歳継続雇用制度について全体的に議論する場ができた。そうすることで、問題点を理解し、より深い検討ができるとともに、制度設計の効率も良くなったものと思われる。また、議論を通して人事管理面における管理者教育も同時に兼ねることができ、委員会のメンバーに各職場の管理職が入ることは有益な検討体制といえるだろう。

### 2. 活動概要

#### (1) 1年度目

1年度目は、中高年齢従業員の意識を正しく把握するため、作業部会での検討に入る前に、45歳以上の従業員54名に対して定年後の働き方等に関する意識調査を実施した。そこで得られた調査結果及び専門家より提案されたワークシェアリングのイメージをもとに、①各部門においてワークシェアリングを導入する場合の問題点や②高齢労働者を雇用するうえでの問題点、③その他導入可能なワークシェアリングの形態について、

作業部会において検討を行い、ワークシェアリングのコンセプトを固めていった。

## (2) 2年度目

2年度目は、前年度策定したワークシェアリングのコンセプトに基づき、定年後における新たな役割や労働条件について作業部会で検討を行い、制度の整備を進めた。本格導入を前に営業部門での試行を試みたが、対象者の意向、会社側の意向及び諸般の事情を考慮した結果、本年度中の試行は見送ることとなったが、製造部1名については作業部会において制度策定の検討を進めている期間中に定年退職を迎え、本人からの希望もあり、昨年12月頃から既に現場指導員として就業している。

## Ⅲ. 事業結果の概要

本事業を通しての作業部会での議論の結果、定年後のワークシェアリング制度導入のためには、定年到達前から業務の引継ぎや業務分担、人員配置等を計画的に進める必要があることや定年後の生活設計を労働者が検討するうえでは早い段階から在職老齢年金や高年齢雇用継続給付といった公的給付についての専門的知識を周知し、準備が必要である等の認識から、「定年後に向けたフロー」(図1)のような定年到達前5年間に渡る定年後に向けたフローを作成した。

定年後の業務(役割)については、当初高齢労働者と若年労働者のペアリングにより、高齢者が有する熟練技能や暗黙知(熟練技能者等の有する知識やノウハウのうち、マニュアル化が困難で人から人に伝えられているもの)の若年労働者への円滑な継承を担うことを予定していたが、作業部会での議論を進めたところ、元上司である嘱託社員と現上司である現役管理職との考え方の違いによる人間関係の難しさが問題となった。そのため、現状の仕事以外の仕事で、これまで岐阜工業で働くなかで身につけてきたスキルや知識、ノウハウを活かせる仕事・役割への転換へと繋がった。後進への熟練技能や暗黙知の伝承については、定年後の業務(役割)とはせずに、定年到達前の業務(役割)とし、定年後の継続雇用に関する(第一次)本人の意思確認を行った後2年間のうちに行うこととした。

定年後の業務については、①安全衛生(管理)業務、②事務(管理)業務及び③エキスパート業務の大きく3種類のコースを設けた。各コースにおける主な業務内容及び勤務日や就業時間、給与体系といった労働条件については、「コース別定年後の主な業務内容・労働条件」(表1)のとおりである。緊急や不意に起こり得る業務の変更に対処するため及び定年前社員との兼ね合いから、どのコースに配属されたとしても、原則として週5日勤務とした。就業時間については、安全衛生(管理)業務を除き、原則としてフルタイム勤務(1日7.5時間)としているが、業務の形態・密度・容量に応じて、1日3.5時間や5.5時間という短時間勤務も可能とした。ただし、これは本人の希望に沿うという位置づけだけではなく、あくまで従事する業務ベースで判断し、それが短時間勤務にふさわしいものであれば認めるというスタンスをとっていく。具体的な労働条件については個別の雇用契約書により定める。

設計業務については在宅勤務という新たな就業形態の導入という意見もあったが、緊急の図面変更もあり、短時間であっても出社を望む意向が強く今回は見送った。

図 1：「定年後に向けたフロー」

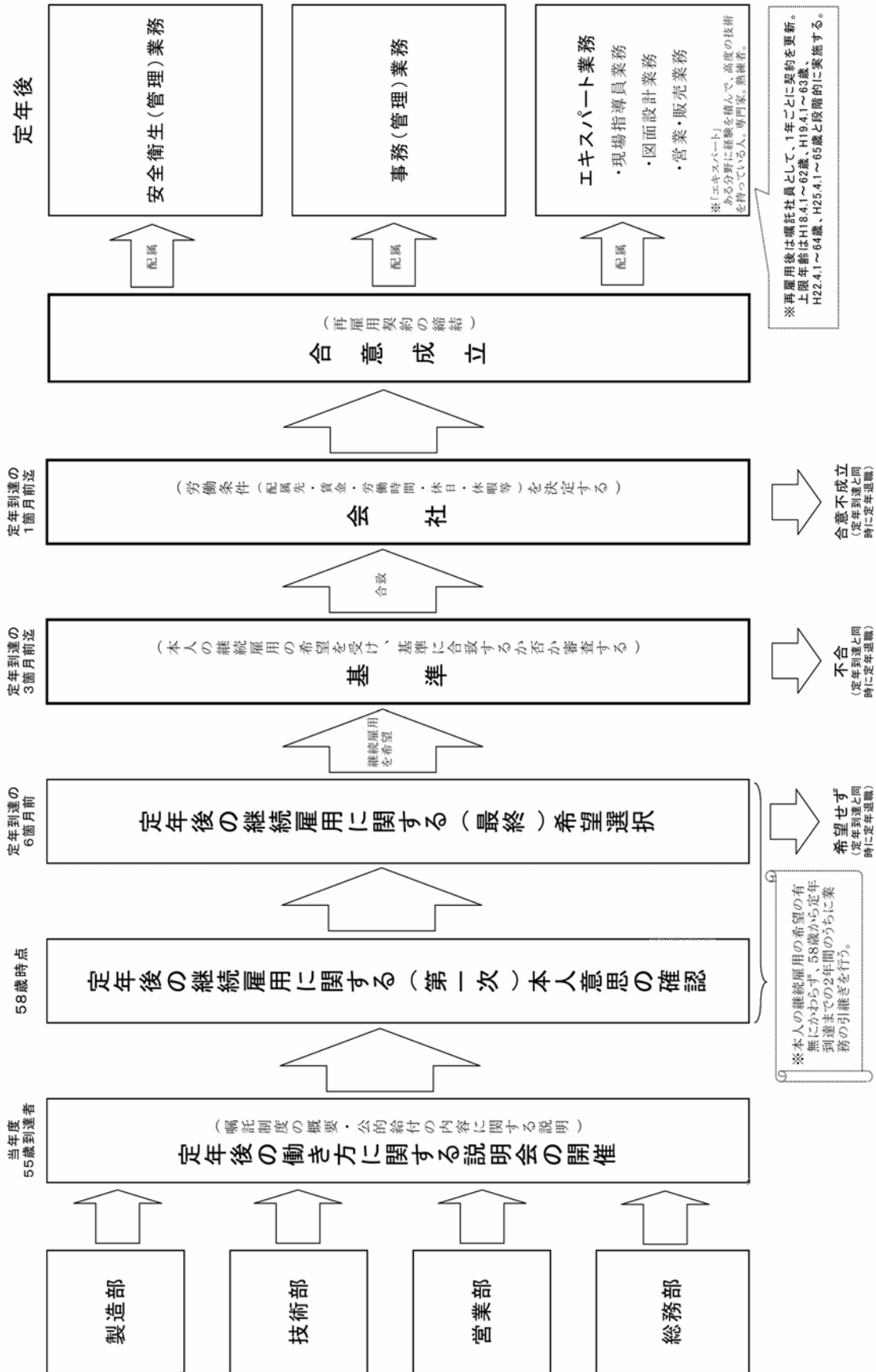


表1：「コース別定年後の主な業務内容・労働条件」

	安全衛生（管理）業務	事務（管理）業務	エキスパート業務
主な業務の内容	製造部に所属。 安全衛生推進計画の立案・実施、4Sの徹底普及活動（機械設備の維持・点検及び指導・事業場の清掃・草刈・整理整頓）、現場の見回り・巡視、労働災害発生への対応、監督署への対応、治具の製作等	各部署に所属。 ○製造部 治具の考案、作業手順書の作成等 ○技術部 部内事務業務（各種書類の受付、分類、記帳等）、各種管理帳票の作成等 ○営業部 見積り・販売資料の作成、商品説明資料の作成、売上実績・占有率等管理、営業試算基準の作成、請求書の作成、入金管理等 ○総務部 社内様式の整理・作成、損益計算書の作成、社会・労働保険事務管理、作業手順書・管理帳票の作成等	各部署に所属。 ○製造部 組立指導員、原価試算、クレーム調査、納品後の製品取扱指導（現場立会い）等 ○技術部 原寸/設計一般業務、原寸/設計標準作成、原寸/設計業務技能の新人教育等 ○営業部 営業活動、本支店のPR、市場の情報収集、仕様打合せ、打設立会い、金額交渉、契約条件の把握説明等 ○総務部 官公庁との折衝調整、人事制度の運用指導・企画立案、労務問題への解決方法の検討、情報処理システムの維持・改善企画立案等
労働日数	週5日勤務 ※定年前社員同様、予め年間カレンダーにより休日を指定。	週5日勤務 ※定年前社員同様、予め年間カレンダーにより休日を指定。	週5日勤務 ※定年前社員同様、予め年間カレンダーにより休日を指定。
就業時間	8：30～12：00 （1日3.5時間）	①8：30～12：00 （1日3.5時間） ②8：30～15：00 （1日5.5時間） ③8：30～17：00 （1日7.5時間） のいずれか	①8：30～12：00 （1日3.5時間） ②8：30～15：00 （1日5.5時間） ③8：30～17：00 （1日7.5時間） のいずれか
給与体系	時間給制	①及び②は時間給制 ③は日給月給制	①及び②は時間給制 ③は日給月給制
その他	定年前の月給の50%を1箇月の所定労働時間数で除した時間給額を目安に給与設定。賞与、期末手当の支給は原則無し。	①及び②については、定年前の月給の50%を1箇月の所定労働時間数で除した時間給額を目安に給与設定。賞与、期末手当の支給は原則無し。 ③については、定年前の月給の50%を目安に給与設定。期末手当は前年賞与の50%を目安に支給。賞与の支給は原則無し。	①及び②については、定年前の月給の50%を1箇月の所定労働時間数で除した時間給額を目安に給与設定。賞与、期末手当の支給は原則無し。 ③については、定年前の月給の50%を目安に給与設定。期末手当は前年賞与の50%を目安に支給。賞与の支給は原則無し。

(注)労働日数及び就業時間については、上記を原則として個別に定める。

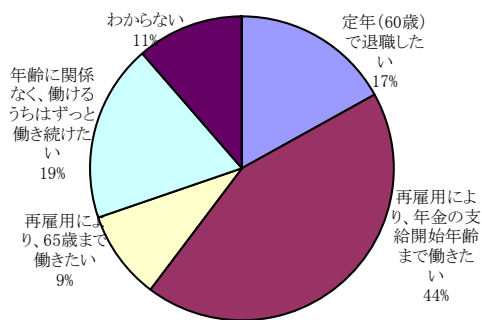
## IV. 事業の内容と結果

### 1. 現状調査・分析

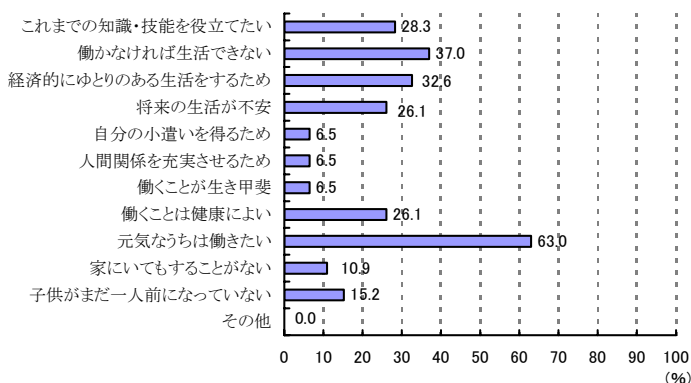
自社に即したワークシェアリング制度構築のためには、現状の中高齢従業員の働く意識を把握する必要があるとの考えから、作業部会での検討に先立ち、現在当社で働く45歳以上の従業員54名に対して定年後の働き方等に関する意識調査を行った。

- ・定年後フルタイム勤務を希望する人と何らかの短時間勤務を希望する人の割合は約半数。
- ・希望する仕事の内容は、職種による違いがみられたが、全体としては「定年前と同じような仕事」とする回答が最も多く、次いで「定年前と同じような仕事でなくても、知識や技術を活かせる仕事」
- ・定年後も働き続ける場合重視する点としては、「役職等の処遇」は4.3%と低く、定年後は肩書き等の対外的なものよりも自分が担当する仕事の内容や給料、労働時間等の労働条件といったものがモチベーションに強く関係するようである。
- ・定年後も働き続ける場合の問題点としては、「健康問題や新技術等への適応も含め、労働能力の低下」が最も多く、9割弱の労働者が挙げている。特に設計職や事務職においては、回答者の全員が「労働能力の低下」を挙げている。

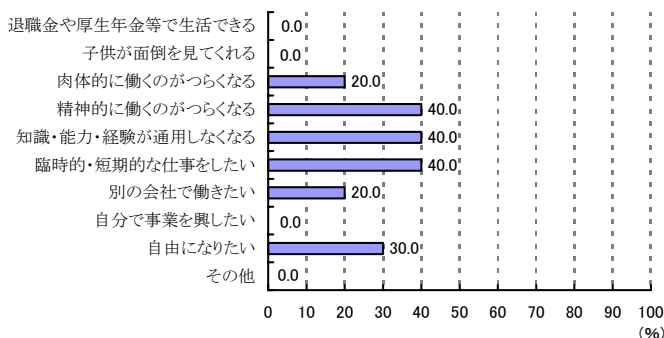
#### ・何歳まで働きたいか



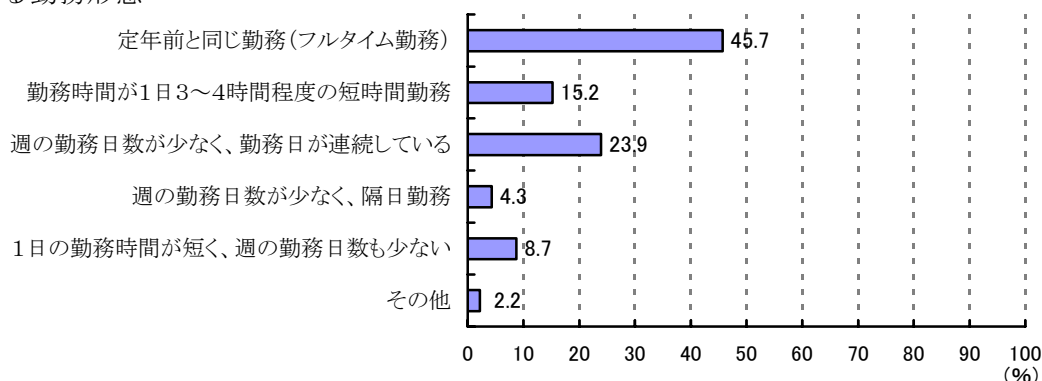
#### ・定年後も継続して働く理由（複数回答可）



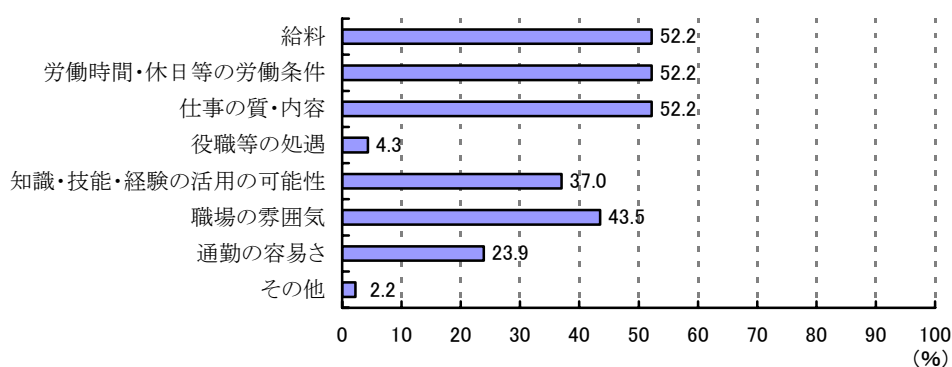
#### ・定年で退職する理由（複数回答可）



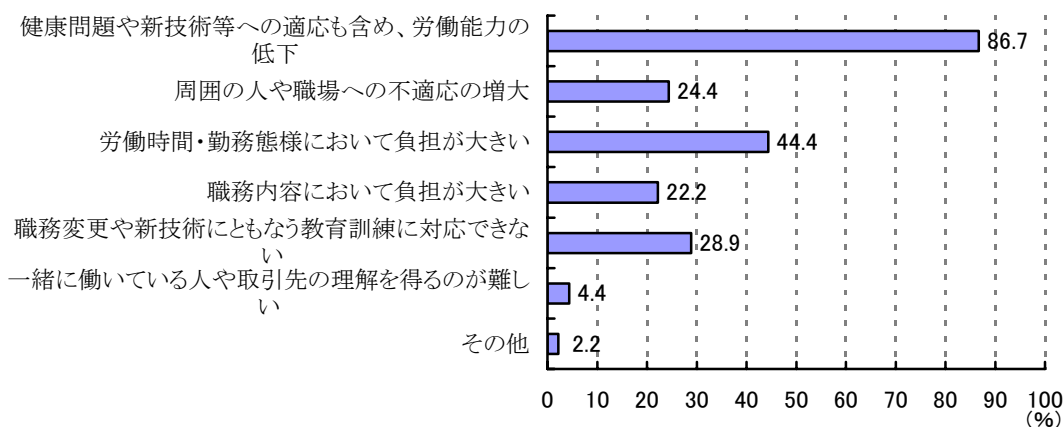
・希望する勤務形態



・定年後も働き続ける場合、重視する点



・定年後も働き続ける場合の問題点



2. ワークシェアリング制度の策定

専門家より提案されたワークシェアリングのイメージをもとに、各部門においてワークシェアリングを導入する場合の問題点や高齢労働者を雇用するうえでの問題点、その他導入可能なワークシェアリングの形態について、作業部会で検討を行った。

(1) 自部門においてワークシェアリングを導入する場合の問題点の洗い出し

各部門からは次のようなワークシェアリング導入に対する問題点が挙げられた。

- ・仕事は1日単位で動いているため、短時間勤務は困る



- ・ 1つの仕事（1～10責任ある仕事）に張り付いて欲しい
- ・ 短日数勤務では工程（予定）が組みにくい
- ・ 現役時の肩書きが自分よりも上位の人が配属されると仕事がまわしづらい
- ・ 嘱託であっても対外的な肩書きが仕事上必要である
- ・ 正社員の残業分を高齢労働者で担うには現場作業となるため危険が伴う
- ・ 定年前と異なる部署での勤務は、労働能力の低下、経験の不足等から困難
- ・ 定年後は権限解除に伴い、顧客信頼度の低下、探究心・使命感・意欲等の低下が懸念される
- ・ 再雇用者に対する人事考課をどのように行うのが課題
- ・ 出張予定が緊急に入ることもあり、勤務時間短縮や日数減には支障がでる
- ・ 役職を解かれた後も元部下であった現上司に対して自己の意見を言うことがあり、両者の対立を生んでいる（高齢者側における意識の切り替えの問題）
- ・ 短時間・短日数勤務では労働意欲、効率、責任感の低下につながりやすい。また、周囲への影響も懸念される
- ・ 責任感の低下に繋がらないよう、それなりの責任を持たせる必要がある。その場合は明確な評価方法の確立もあわせて必要。

## (2) 自部門において導入可能なワークシェアリング形態の検討及びコンセプトの策定

上記のような問題点を踏まえたうえで、どのような形態であればワークシェアリングが導入可能であるか検討したところ、次のような意見が挙げられた。

- ・ 経験者や一定の資格保有者（クレーン操作、安全衛生管理者等）を専門職で雇用
- ・ 課にあった時間帯であれば短時間労働でも対応可能
- ・ 高齢者を集めて1つの会社を設立する
- ・ 個人事業主として委託する（現場での指導員への教育係としての業務／販売業務／設計業務の委託）
- ・ 部品等の製作業務（外注業務）に短時間勤務で従事する
- ・ 出張業務との調整は必要だが、1日3～4時間の短時間勤務や勤務日が連続する短日数勤務は導入可能
- ・ 在宅勤務形式で緊急時の対応のみ出社、家で設計業務を行う
- ・ 指導職として若年社員（入社5年未満）に対する技能・技術（営業手法や客先担当者とのコミュニケーションのとり方／図面作成ノウハウ）の伝承を行う
- ・ 課長、係長の下でグループの一員として一般業務を担当する
- ・ 検査課での検査業務、営業部での客先打合せの応援業務等他部署への配置転換

ここまでの議論を通して、当初のイメージを基にワークシェアリングの導入形態として次の2つを策定した。議論のなかで、定年後は労働者ではなく個人事業主として当社から業務を委託するという案もあったが、現場での作業や外勤業務（営業活動）など業務上災害に遭う危険性が比較的高い業務を行う場合、個人事業主では補償面での不安が

残った。当社との雇用関係にあれば業務上災害については労災保険の適用となることから、当社との雇用関係のもと、当社の従業員として一業務を担当する形態とした。なお、当初「管理職」と「一般職」という区分を行っていたが、一般職であっても専門知識やノウハウを保有し、指導職として充分その能力を活用できる高齢労働者もいることから、このような区分は行わないこととした。

#### ①業務請負型労働契約

個人事業主として業務を委託するのではなく、あくまでも岐阜工業の従業員であるという雇用関係のもと、一業務について1~10まで責任をもって従事する業務形態

#### ②若年労働者とのペア就労

入社5年未満の若年労働者とペアになり、指導職として技能・技術を教える役割を担う

その他、導入可能なワークシェアリング形態として、在宅勤務や高齢者会社の設立等の意見もあったが、あまり急激な制度変更は労働者の不安を不要に煽ることとなり、また企業としても在宅勤務や子会社設立の職場環境を整えるには時間的、金銭的にも困難であること並びに現時点での必要性をあまり感じないとの判断から策定を見送った。

勤務日や就業時間といった労働条件については、従業員意識調査の結果を踏まえ、原則としてフルタイム勤務とし、短時間・短日数勤務についても業務との兼ね合いを考えて柔軟な対応ができるものとするにしました。

### (3) 「伝承」から「活用」へコンセプトの転換

策定したワークシェアリングのコンセプトに基づき、指導職として若年労働者に伝承すべき技能・技術について作業部会で検討を行っていたところ、委員から次のような意見が寄せられた。

- ・標準的な知識は良いが、高齢労働者が教えた知識が古く（機械や製品は新しくなる）現上司との考え方の差が生じた場合には指導が現上司の妨げとなるようでは困る
- ・上長は元の部下、となり本来現責任者の意思によって業務が進行すべきであるが、元上司、部下の関係があるために現上司の意識を下げてしまう可能性がある

つまり、一旦は現上司との関係については、指導職としての役割を高齢労働者に対して新たに与えることで両者の棲み分けが可能となり、問題は解決し、上手くいくかのようには思われたが、やはりそこには根深いものがあり、指導職として入ることにより現役世代のモラルの低下や業務の妨げになるようでは困るということであった。そこで、コンセプトを長年培われた技能・技術の「伝承」から「活用」へと転換し、岐阜工業で長年働いてきたことにより身に付けた知識や技能を（他部署への配置転換も含め）活かし、現役世代が実務に追われているが故になかなか腰を落ち着けて取組むことができない業務に従事するという方向へ変更した。業務請負型労働契約については、そのまま引き続き検討することになったが、名称に“請負”と付していることで不安定な雇用形態とい

う印象を与えるとの意見があり、「ある分野に経験を積んで、高度の技術を持っている人、専門家、熟練者」の意味で“エキスパート業務”へと変更した。

それにより、高年齢者の新たな業務（コース）として次の3種類が設定された。各コースにおける主な業務内容及び労働条件の整理を行い、多様就労型ワークシェアリング制度を構築した。

① 安全衛生（管理）業務

イ. 主な業務内容

安全衛生推進計画の立案・実施・徹底、4Sの徹底普及活動、現場の見回り、労働災害発生時の対応、監督署への対応 等

ロ. 労働条件（勤務日・就業時間）

週5日勤務。8：30～12：00の1日3.5時間勤務。

② 事務（管理）業務

イ. 主な業務内容

作業手順書の作成、部内事務業務、各種管理帳票の作成、商品説明資料の作成、営業試算基準の作成、社内様式の整理・標準化 等

ロ. 労働条件（勤務日・就業時間）

週5日勤務。就業時刻は8：30～12：00／8：30～15：00／8：30～17：00のいずれかで、業務量等を勘案し個別に決定する。

③ エキスパート業務

イ. 主な業務内容

組立指導員、原価試算、製品取扱指導、原寸/設計業務、原寸/設計標準作成、販売営業活動、金額交渉、労務問題への対処、情報処理システムの維持・改善 等

ロ. 労働条件（勤務日・就業時間）

週5日勤務。就業時刻は8：30～12：00／8：30～15：00／8：30～17：00のいずれかで、業務量等を勘案し個別に決定する。

(4) 賃金に関する考察

従業員への意識調査において、定年後働き続ける場合重視する点として挙げられていた「給料」面についても次のとおりシュミレーションを実施、考察を行った。

(モデル条件) 生年月日：昭和21年4月2日

性別：男性

家族構成：自分と妻（専業主婦）の2人

定年前役職：課長

定年前年収：月給50万円×12ヶ月+賞与100万円×2回=800万円

年金受給見込額：①報酬比例部分（60歳から支給開始） 約125万円

②定額部分（63歳から支給開始） 約80万円

③加給年金（63歳から妻が65歳になるまで支給）

約23万円

※年金額については、厚生労働省発表のモデル年金額を使用。

《シュミレーション① 「8：30～17：00で週5日勤務」の場合》

月給25万円×12ヶ月+ 期末手当50万円×2回=400万円とした場合

- ・月額給与 250,000円
- ・控除額（社会保険料、所得税） 38,749円
- ・年金月額 4,817円（最初1年間は全額支給停止）
- ・雇用継続給付（月額） 37,500円
- ・本人手取額（月額） 253,568円
- ・本人手取額（年額、賞与含む） 4,321,248円

定年到達前との比較

	定年前	定年後	差額
年間給与	8,000,000円	4,000,000円	-4,000,000円
月額給与	500,000円	250,000円	-250,000円
控除額	82,625円	38,749円	-43,876円
年金月額	0円	4,817円	+4,817円
雇用継続給付（月額）	0円	37,500円	+37,500円
本人手取額（月額）	417,375円	253,568円	-163,807円
本人手取額（年額）	6,594,858円	4,321,248円	-2,273,610円

会社として支払う給与額は年間で定年前の50%となるが、本人手取額としては公的給付などをあわせると約65%をうけとることができる。また、定額部分が支給開始される63歳以降については、年金支給額は増額されるためダウン率はさらに抑えられ、安定した生活水準が得られることとなる。

《シュミレーション② 「8：30～15：00で週5日勤務」の場合》

時間給1,600円（≒500,000円×50%÷（7.5H×21日））とした場合

・月額給与	184,800円
・控除額（雇用保険、所得税）	5,518円（社会保険は正社員の4分の3満の為、非加入）
・年金月額	104,170円
・雇用継続給付	27,720円
・本人手取額（月額）	311,172円
・本人手取額（年額）	3,734,064円

定年到達前との比較

	定年前	定年後	差額
年間給与	8,000,000円	2,217,600円	-5,782,400円
月額給与	500,000円	184,800円	-315,200円
控除額	82,625円	5,518円	-77,107円
年金月額	0円	104,170円	+104,170円
雇用継続給付（月額）	0円	27,720円	+27,720円
本人手取額（月額）	417,375円	311,172円	-106,203円
本人手取額（年額）	6,594,858円	3,734,064円	-2,860,794円

会社として支払う給与額は年間で定年前の約28%となるが、本人手取額としては公的給付などをあわせると約57%を受け取ることができる。

《シュミレーション③ 「8：30～12：00で週5日勤務」の場合》

時間給1,600円（≒500,000円×50%÷（7.5H×21日））とした場合

・月額給与	117,600円
・控除額	0円（社会保険、雇用保険は非加入）
・年金月額	104,170円
・雇用継続給付	0円（雇用保険非加入のため）
・本人手取額（月額）	221,770円
・本人手取額（年額）	2,661,240円

定年到達前との比較

	定年前	定年後	差額
年間給与	8,000,000円	1,411,200円	-6,588,800円
月額給与	500,000円	117,600円	-382,400円
控除額	82,625円	0円	-82,625円
年金月額	0円	104,170円	+104,170円
雇用継続給付（月額）	0円	0円	0円
本人手取額（月額）	417,375円	221,770円	-195,605円
本人手取額（年額）	6,594,858円	2,661,240円	-3,933,618円

会社として支払う給与額は年間で定年前の18%となるが、本人手取額としては公的給付などをあわせると約40%を受け取ることができる。

#### (5) ワークシェアリング形態の試行

策定したワークシェアリング制度について試行を行うこととした。

制度策定時点で嘱託社員として勤務しているものが3名（製造部1名、営業部2名）いたが、そのうち、製造部1名については作業部会において制度策定の検討を進めている期間中に定年退職を迎え、本人からの希望もあり、昨年12月頃から既に現場指導員としての業務に請負型労働契約を締結している。試行を経ずにいきなりの導入であったが、現在までのところ本人からも会社側からも問題点等は特に聞いていない。むしろ、労働者側とすればフルタイム勤務から短日数勤務となったため、体力的・精神的にも負担が軽減され、短日数勤務であるため社会保険が非加入となり年金も減額されずに受給できたことで収入面においても納得しているようである。部門としても勤務日数にあった現場を選びシフトを組む配慮は必要であるが、対象者が1人であることからそれほど大きな負担ではなく、上手く導入ができたものと思われる。

営業部の1名については、制度策定直後には雇用期間の満了に伴い退職することが決定しており、これから業務内容の変更等を試行することは困難であった。そこで、残りの1名（以後、「Aさん」とする）について試行を行うことを検討した。試行に取り組むにあたってAさんには事前の制度概要の説明及び本人の意向をヒアリングした。

現在のAさんは後進の課長に人脈を引継ぐことが主な役割となっているが、引継ぎも昨年殆ど終了し、今は要所に課長からの要請があった場合、同行する程度である。その他は顧客リストの管理等事務管理業務を行っている。エキスパート業務に移行することに関して、本人から次のような意見が聴かれた。

- ・ 定年後すぐであれば良いが、1年以上のブランクがあるため、遠方への出張や休日でも取引先からの急な呼び出し等、現役時代のように動くことは肉体的につらい
- ・ 古くからの人脈のあるエリアを離れて、全く新しいエリアに行くことは精神的にも相当なエネルギーが必要となり、つらい
- ・ 現役時代のようにバリバリ働くことにやりがいを感じる人もいるから、エキスパート業務という選択肢があることについては良いことだと思う。ただし、自分には厳しい
- ・ 様々な人生観があるので、定年後の働き方に多様な選択肢が用意されていることは労働者側からすれば良いことだ

上記のようなAさんの意向を踏まえ、再度担当次長及び担当取締役部長と試行について協議したところ、雇用期間満了まであまり長いと言えない期間のなかでは本人にあまり負担をかけたくない、本人の意向を尊重したいとの結論に達し、Aさんに対する試行は見送りとなった。

## (6) 定年後に向けた環境整備と法改正に対応した継続雇用制度の整備

ここまで定年後の働き方についてのみ検討してきたが、定年前からのスムーズな移行やワークシェアリングを実効性のあるものにするためには定年前の環境整備も必要である。上記Aさんからヒアリングを行った際にも、自分の老後について考える機会を与えるために55歳位の時点で定年後の人生設計（年金の仕組みや裁定請求の手續等）について、会社主催でセミナーを開催してほしいとの意見が聴かれた。また、会社としても定年到達直前に意向を確認するだけでなく、数年の猶予をもって労働者に継続して働く意思があるのかどうかをある程度確認することができれば採用や人員配置を計画的に行うことができるメリットがある。

そこで、定年到達の5年前から定年後に向けた次のような流れを作成し、定年退職者再雇用規程において規定化を行った。

- ・ 55歳到達年度：定年後の働き方等に関する説明会の開催
- ↓
- ・ 58歳時点：定年後の継続雇用に関する（第一次）本人意思の確認
- ↓
- ・ 定年到達6箇月前：定年後の継続雇用に関する（最終）希望選択
- ↓
- ・ 定年到達3箇月前：本人からの継続雇用希望の申請を受け、会社選別の基準に合致するか否か審査する
- ↓
- ・ 定年到達1箇月前：基準に合致した者と定年後の労働条件について協議、決定する
- ↓
- ・ 定年到達の翌日から再雇用する

今回策定したワークシェアリング制度においては、原則として定年後に後進への指導的業務は行わないため、定年後の継続雇用に関する（第一次）本人の意思確認を行った後2年間のうちに後進への技術・技能、業務、人脈等の引継ぎを行うこととした。

## V. まとめ

### (1) 労働者の多様なニーズに対応した働き方の設定

対象者が限定されてしまい、対象者の意向を踏まえた結果試行ができなかったものや逆にすぐに導入可能として試行を経ずに導入まで至ったものもあるが、本事業での取組みを通して、多様就労型ワークシェアリング制度の構築ができたことにより、当初目的としていた労働者個人の意欲や健康、生活環境、ライフスタイルの変化や多様なニーズに対応し得る働き方を用意することができたことは1つめの大きな成果である。

これまではフルタイム勤務しかなかったために、会社にとって必要な人材として会社側が継続雇用を希望しても労働者本人の健康状態や生活環境が合わずに退職してしま

うというデメリットがあった。労働者本人にとっても働きたいと思った時に条件が1つしかなければ、その条件に合わない＝（イコール）働けないということになり、せっかくの働く意欲を損なう結果となってしまうていた。

本制度を導入することにより、次のようなメリットが考えられる。

（労働者側のメリット）

- ・仕事と家庭生活のバランス、健康面や体力面を考慮した働き方ができる。
- ・自己啓発や社会活動等に応じた働き方ができる。

（企業側のメリット）

- ・仕事と家庭生活との両立等が可能となることにより、有能な人材の職場への定着や人材確保を容易にし、企業の競争力を高めることができる。
- ・人事管理、労働時間管理、賃金管理、業務の進め方などを見直すことにより、企業運営の効率性を高めることができる。

多様化、個別化が叫ばれるなかでは、企業としてもこれまでの全体管理から個別管理に人事制度を変換せざるを得ないように思われる。

## （2）高年齢者の働き方に対する考え方の転換

また、今回の制度を構築していくなかで高年齢者の雇用に関して、これまでは高年齢者のもつ技能・技術の「伝承」という考え方がなかったものが、高年齢者のもつ技能・技術の「活用」へと転換したことも大きな変化であり、本事業を取組んだことによる2つめの成果といえるだろう。「伝承」という考え方のもとでは、わが社において伝承すべき技能・技術は何なのかを定義づける必要があり、そういった能力を持たない人間にとっては定年後継続雇用されないこととなる。技術・技能の「伝承」という枠に囚われることは、むしろ当社においては高年齢者の働き方を制限することにもなりかねなかった。高年齢者のもつ力の「活用」とすることで、これまで岐阜工業で働くなかで身に付けてきたスキルや知識、ノウハウを活かせる仕事・役割への転換へと繋がり、安全衛生（管理）業務のような新たな高年齢者の役割が生まれた。

本制度の導入により、「伝承」という制約によって就業の機会を得られなかった者に積極的に就業機会を与え、能力発揮の場を提供できた。

## （3）定年後に向けた環境整備

本事業での取組みのなかでは、定年後の働き方だけでなく、定年前の環境整備が行えたことも3つめの成果といえるだろう。これまでは継続雇用について事前に面接を行い、労使で協議するというルールがあったが、具体的なスケジュールはなく、労働者にとっては定年後の雇用に関して不安感を抱かせることもしばしばであった。定年後の人生設計についても個別の相談には応じていたが、労働者本人の意識による部分が多く、個人ごとで知識量等に格差が生じていたように思われる。企業側にとっても、定年到達の数ヶ月前に意思を確認するのでは、人員配置や採用等が計画的に行えないというデメリットに繋がっていた。



定年到達の5年前から定年後に向けたスケジュールを立案し、規程化したことにより、定年前からのスムーズな移行（ソフトランディング）が図れるようになっただけでなく、労働者に定年後の人生設計について考える十分な知識と時間の猶予を与えることができ、また雇用に関する安心感を与えることができたものと思われる。企業側としても、人員配置や採用を計画的に行えるというメリットを生むことができた。

#### (4) 今後の問題点・課題

今後、多様就労型ワークシェアリング制度を導入し、実施していくうえでは次のような問題点や課題が考えられる。

##### ① 仕事の編成・配分

- ・事務（管理）業務のなかで現役世代と業務内容が重複する部分について、どのように編成し、配分するのか
- ・エキスパート業務として担当する現場や取引先等をどのように配分、決定するのか（人件費とのバランス）
- ・短時間勤務とした場合の業務密度、業務容量とのバランスをどうするのか

##### ② 制度利用者や周囲（上司、同僚、取引先など）の理解

- ・制度利用者やその周囲だけでなく、全労働者に対して、会社にとっての意義や制度内容を伝達し、理解を図ることが望ましい
- ・短時間勤務が職場に迷惑や負担をかけるものという偏見が生まれないよう、制度導入により生産性が向上する等のメリットを伝えることが必要である
- ・制度利用者の責任や社内体制を明確にしておくことが必要である

##### ③ 管理者のマネジメントスキルの向上

- ・仕事の編成・配分方法、短時間勤務者の労務管理、職場における制度理解等、制度を円滑に導入し、運用するためには現場を管理する管理者の高いマネジメントスキルが必要不可欠である

現在は継続雇用の対象者に係る会社選別の基準の設定もあるため、労働者側と慎重に協議を重ねているところである。協議の結果、制度導入に至った場合、上記以外にも想定しなかった問題等が発生することも充分考えられるため、制度導入後も随時制度利用者、同僚、現場の上司等からヒアリング調査を行う等、経過を把握し、必要に応じて繰り返し問題点を解決しながら制度の改善に努めていきたいと思う。

高年齢者就業形態開発好事例集

---

平成 18 年 3 月

編集・発行 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  
ニューピア一竹芝ノースタワー  
電話 03-5400-1659 (情報研究部 産業別雇用推進課)  
FAX 03-5900-1654  
URL <http://www.jeed.or.jp>  
印刷 株式会社キタジマ

---

不許複製・転載