

高齢従業員の経験を生かした引越し隙間事業専門部門の設立と そこでの短時間勤務実現

旭川通運株式会社（北海道）

1 高年齢者就業形態開発推進の背景及び目的

(1) 会社の概要

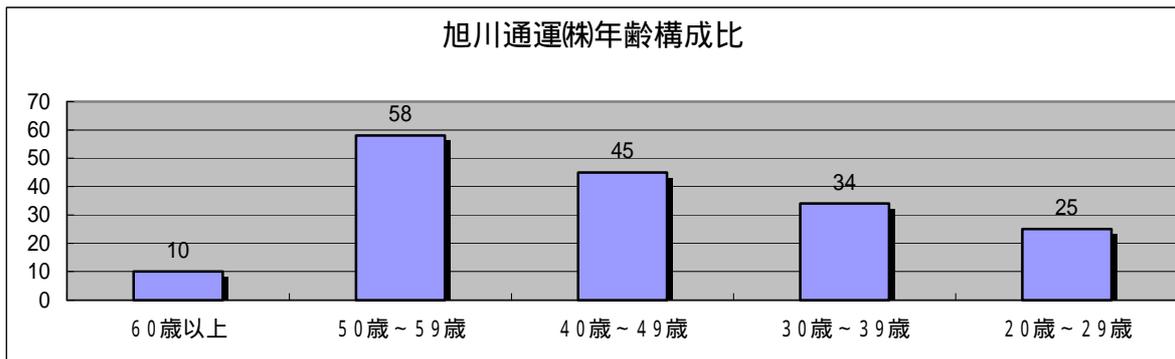
| | |
|------|---------------------------------------|
| 社名 | 旭川通運株式会社 |
| 所在地 | 北海道旭川市 |
| 主な事業 | 鉄道利用貨物自動車運送業、一般貨物自動車運送業、引越運送業 倉庫業等 |
| 事業所数 | 札幌等4支、営業所 |
| 従業員数 | 172名 |

(2) 高年齢者の雇用状況

年齢構成比

旭川通運株の従業員数は、172名（平成16年9月1日現在で、季節的雇用者を除く。）で、年齢構成は下図のとおりとなっており、50歳以上の従業員が全体の約40%を占めるなど逐次高年齢化が進んでいる。

単位：人

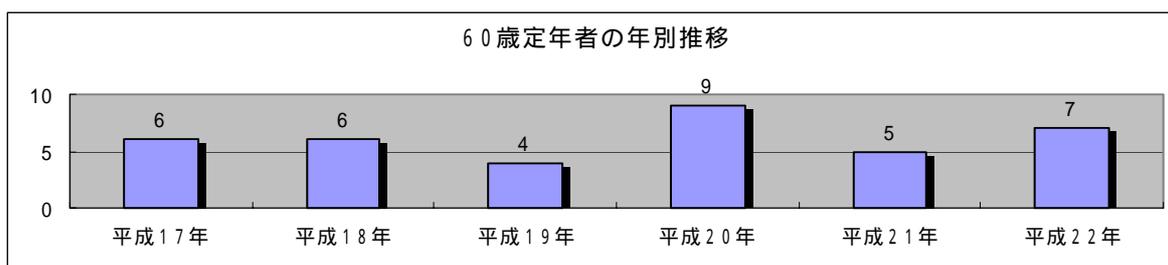


高年齢者（60歳以上）の占める割合

旭川通運株は、現在のところ60歳定年制度を採用しており、そのために60歳以上の在籍者は10名と全体の5.8%に止まっている。

今後の60歳定年者の年別推移

今後、6年間の60歳定年退職者の推移を見ると下図のようになり、年間平均6名が定年を迎えることになる。



(3) 高年齢者雇用形態開発推進の目的

当社は、これまでに述べてきた背景に基づき、次のような理由から高年齢者の雇用問題についての研究の必要性を認識するに至った。

高齢化社会の到来

高齢化社会の到来は、若年労働者確保の困難性を示しており、今後企業内において高年齢者が貴重な戦力としての比重を高めることになり、そのため、新たな雇用形態の開発や新規事業の展開が求められるのは必至である。

公的年金受給年齢の段階的引き上げに伴う生活基盤の確保

従来60歳から支給されていた特別支給の老齢厚生年金は、平成13年度からその支給開始年齢を段階的に引き上げられており、昭和36年4月2日以後に生まれた男性は65歳に達するまで全く公的年金を受給できないという厳しい状況にあり、60歳定年後、年金受給開始年齢までの生活資金の確保が大きな課題となっている。

老後の生活資金は自己責任の範ちゅうにあるとはいえ、企業としてもこの問題に真剣に取り組む必要があり、再雇用などを視野に入れた改革が必要となってきた。

高年齢者雇用によるメリットの活用

ア 高年齢者にはこれまで培ってきた豊富な経験と高い技術力が期待でき、また、即戦力としての期待ができる。

イ 若年者に対する経験、知識、各種ノウハウ及び技能の伝承者としての期待ができる。

ウ 勝手知ったる優秀な人材を活用することにより、人件費の抑制につなげることができる。

近年のデフレ不況は、あらゆる面で価格の破壊を招いており、運送業界においてもその傾向は顕著であり依然低価格競争の中にある。

このような状況にあって、コスト削減、中でも人件費をいかに抑制するかが重要となり、高年齢者雇用継続給付金等公的資金の活用などにより少しでも人件費の抑制に努めることが必要である。

また、この公的資金の活用は、再雇用時の賃金が60歳定年時の賃金に

比較し、大きく下落することを防ぐことができ従業員にとってもメリットとなる。

2 就業形態開発委員会の体制確立と年度別活動状況

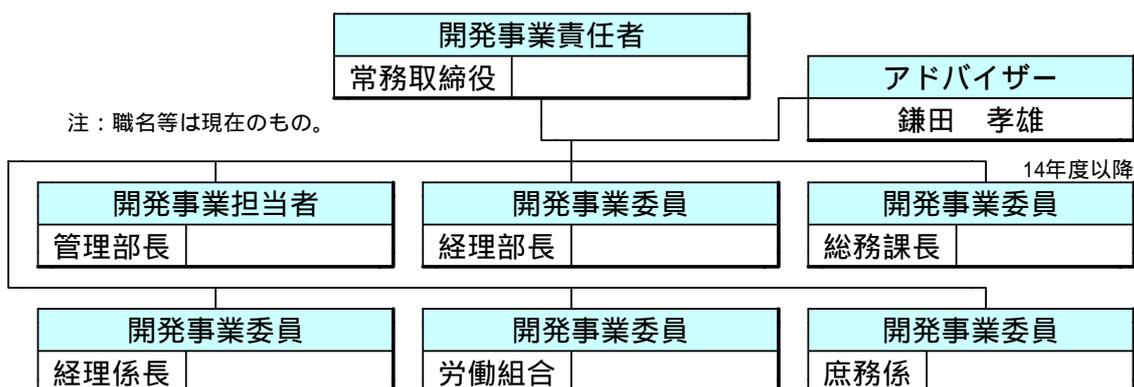
(1) 旭川通運(株)高年齢者雇用形態開発推進委員会

高年齢者雇用形態開発推進委員会の立ち上げ

当社は、財団法人高年齢者雇用開発協会（現「独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構」）からモデル企業としての指定を受け、同年社内に「高年齢者雇用形態開発推進委員会」（以下、推進委員会という。）を立ち上げた。

また、研究・開発に当たり外部委員としてオーガナイズオフィス所長（北海道雇用促進協会高年齢者雇用アドバイザー）の鎌田孝雄氏に指導・協力をお願いすることとした。

推進委員会の編成



推進委員会実施上の原則的事項

- ア 推進委員会の事務局は旭川通運(株)本社管理部総務課に置く。
- イ 推進委員会は、原則として月1回の開催とし、特に必要と認めるときには開発事業責任者が委員を招集する。
- ウ 推進委員会の開催場所は旭川通運(株)本社会議室とし、通常午後6時から開催する。
- エ 推進委員会の議事進行役並びに書記は、各委員の持ち回りとする。

(2) 推進委員会年度別主な活動状況

第1年次（平成14年度）

ア 全般

第1年次（平成14年度）は、推進委員会初年度に当たり、今後の就業形態の開発や新たな事業の取り組みのための資料収集を目的とし、40歳以上

の従業員を対象に、主に定年延長問題や定年後の生活設計に関するアンケート調査を実施した。

イ アンケート調査結果

アンケート調査の結果、40歳以上の従業員の約70%が定年後の生活に不安を感じており、そのほとんどが定年後の生活資金を含めた生活設計にある。また、定年の延長問題では67%の従業員が現在の60歳定年制度の延長を希望しており、定年後の従業員の経済的な基盤確保のために、雇用延長や延長後の新たな職域の確保について十分検討する必要がある。

ウ モデル事業所意見交換会への参加

平成15年2月10日(水)に東京で開催された全国8モデル企業の意見交換会に開発担当責任者、開発事業委員、鎌田アドバイザーの3名が出席し、研究内容、進捗状況などについて報告するとともに各モデル企業との意見交換を実施し、多大の成果を得ることができた。

エ 取り組みを決定した新規事業

月1回の開催を基準とした推進委員会においては、ブレインストーミング方式により自由闊達な意見をお互いに披瀝し、その中から人・物・金の3点を考慮した新規事業の開拓を選択し、福祉乗合バス事業について研究することにした。

第2年次(平成15年度)

ア 全般

平成15年度は、福祉乗合バス事業の「試行の年」という認識のもとスタートした。このため、旭川市民のニーズを探り、新規事業に反映させる目的で市民を対象とした意識調査を実施した。

イ 先進地におけるバス事業の実態調査の実施

平成15年5月福祉バスの事業化に際しての手続き、手順、問題点及びその解決策などについて、コミュニティーバス及び福祉バス事業を営む先進企業5社を選定(目的、都市規模などが旭川市に類似していることを基準)し、調査報告を分析参考とした。

なお、先進企業5社の所在地は次のとおりである。

岐阜市高山市、愛知県西加茂郡、富山県高岡市、岡山県岡山市
福井県福井市

ウ 市民アンケート調査の結果

平成15年7月下旬に50歳以上の旭川市民を対象とした男女300人をランダムに抽出し、電話聴き取りによる意識調査を実施した。

その結果、1か月に仕事以外で11回以上外出する人は約43%であり、その60%は買い物目的である。また、外出するときの交通手段は半数以

上が自家用自動車を利用しており路線バスの利用は25%となっている。

駅前周辺のデパートや郊外の大型店を巡回する「福祉乗合バス」があれば利用するかという設問では、46%が利用したいと回答し、利用しないが52%とほぼ拮抗している。

エ 旭川市におけるバス事業（3社）の現状と課題の調査分析

平成16年2月旭川市所在のバス会社3社について調査、比較分析を実施した。

経営全般の比較分析、財務の比較分析（主要項目）、助成金（補助金）活用比較、営業の現状と企業特性、労務関係（特に高年齢者の雇用状況）不採算路線の状況と課題、バス事業が抱える課題及びその対策

オ 福祉乗合バス事業の研究から他事業への研究シフト変更

推進委員会は、概略2年にわたり福祉乗合バス事業の新規展開を視野に入れ研究をしてきたが、次章で述べる理由から当分の間、同事業の研究は中断することになった。

第3年次（平成16年）

ア 全般

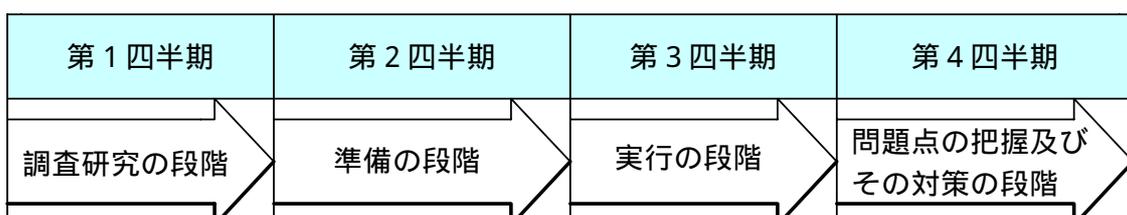
第1年目次に決定し、第2年目次に試行を計画した「福祉乗合バス事業」の延期は推進委員会のメンバーにも大きな挫折感を与えた。しかしながら、高齢化社会の急速な進展は高年齢者の就業機会の確保を早急に求めており、引き続き委員一丸となって研究・開発を進めた。

イ 新たに研究・開発をすべき事業の策定

推進委員会は、福祉乗合バス事業の延期を教訓に、
引き続き運送業の周辺事業であること。
当社に蓄積されたノウハウを最大限活用できること。
事業化に当たり、初期投資が少ないこと。

の条件を基に新規事業を模索し、当社に現有する引越部門とは別組織として「引越サービス業」を新たに設置することを前提に研究を実施した。

なお、この事業は推進委員会初年度に、1度検討議題に上った経緯があり、第2次案として保持していたものであり、具体的には次のような順序で推進し、10月からの実行を目指す。



3 就業形態開発事業推進の結果

(1) 福祉乗合バス事業

平成 14 年度以降、推進委員会は新規事業の開発による雇用の創出を主眼として検討を重ねてきた。自由闊達な意見披瀝の中に数多くのアイデアが提示されたが、その中から「福祉乗合バス事業」が採択され研究することになった。

その大きな理由として、 運送業周辺事業であること。 駐車場、給油設備、洗車場等既存の設備の利用が可能で初期投資が少ないこと。 優れた運転技術や運行管理などのノウハウがあることなどが挙げられる。

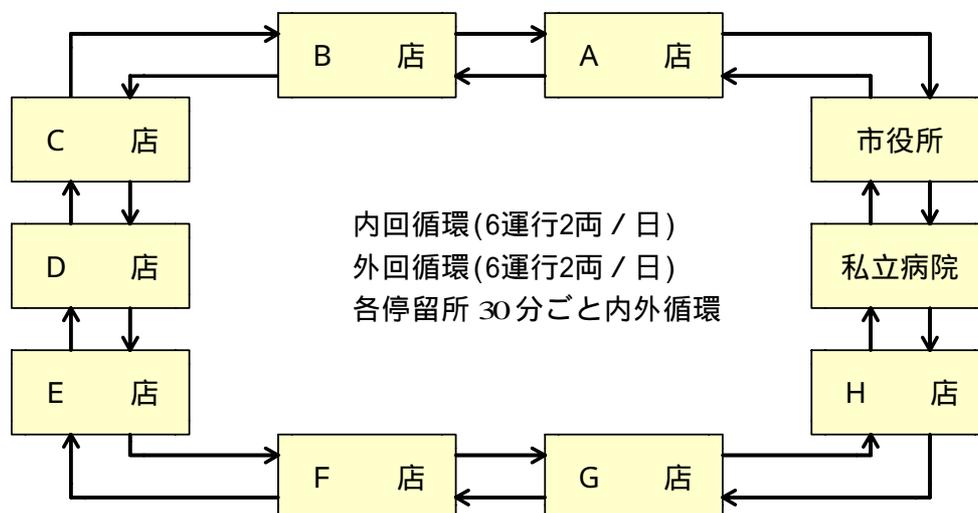
事業の内容及び目的

比較的経済的に恵まれた高齢者は、自力での行動範囲が限定され消費活動にも影響を与えている。

景気の停滞感が払拭できない状況下、ワンコインによる福祉乗合バス（仮称「ふれあい号」）を運行させ、高齢者に行動範囲拡大の機会を付与し消費意欲を刺激し、併せて新規事業の創設により高年齢者の就業機会の拡大を図る。

具体的事業の進め方

市内中心部大型店への集客を狙いとし、バス過疎地の郊外から市内中心部へと福祉乗合バスを循環させ中心部へ人・物・金の流入を促進し活性化を図る。具体的運行レイアウトは次のようなものである。



高年齢者の雇用創出

長年運輸事業で培った卓越した車両運転技術や安全運転に関するノウハウをもった高年齢者を中心として事業を推進することにより、高年齢者雇用創出の一助とする。具体的には、乗務員 12 名（ツーマンによる運行で、1 名は福祉関連有資格者を乗務）、事務員 2 名の採用を予定した。

労働条件等

別紙「60歳定年退職者の再雇用規定」によるが、賃金等は概ね次のように計画した。

ア 賃 金：時給制（850円 / 1時間）

イ 勤務形態：1日5時間労働の2交替制

ウ 労働時間：1人 / 1運行1時間30分を3運行 = 4時間30分
始業点検30分 合計5時間

エ 収入見積：850円 × 5時間 × 20日間 = 85,000円

収支見積

利用者の乗車料金、旭川市大型8店舗などからの広告料収入、さらには旭川市からの補助金等も期待でき、大きな収益は望めないが、概ね採算はとれると見積もられた。

(2) 福祉乗合バス事業実施延期とその理由

推進委員会は、概ね2年間にわたり、高年齢者の就業機会の確保を主たる目的として福祉乗合バス事業の新たな展開を視野に入れ研究してきたが、以下に述べる理由から当分の間、試行並びに実行を断念せざるを得ない状況となった。

しかしながら、推進委員会の各委員は、高年齢者雇用確保の必要性を共通認識として保持しており、「福祉乗合バス事業」に代わる事業を引き続き模索した。

運送業界の厳しい現状

若干改善されたとはいえ、国内の経済状況は未だ改善の兆しは見えていない。

特に北海道なканずく旭川の経済状況は極め低調に推移している。

運送業界では、国内景気に連動して輸送量が減少し、2002年度国内総輸送量は58.9億トンと前年度に比較し4.3%のマイナスとなっている。

輸送機関別国内貨物輸送トン数

(単位：百万トン)

| 年 度 | 鉄 道 | トラック | 内海港運 | 航 空 | 合 計 |
|-------|-----|-------|------|-----|-------|
| 1 2 年 | 59 | 5,774 | 537 | 1 | 6,371 |
| 1 3 年 | 59 | 5,578 | 530 | 1 | 6,158 |
| 1 4 年 | 57 | 5,339 | 497 | 1 | 5,894 |

源：国土交通省

また、昨秋開始された自動車 NOx・PM 法（ディーゼル排気ガス規制）やスピードリミッタ装置の装着義務化など環境や安全に配慮した措置を求められ、このことがさらにコスト増を誘発し、運送業界にとっては過去にない厳しい状況下におかれている。加えて、最近の原油価格の高騰並びにそれに伴う車両本体・タイヤなどの相次ぐ値上げなどがますます経営を圧迫することになった。

コミュニティーバス先行実施企業の現状

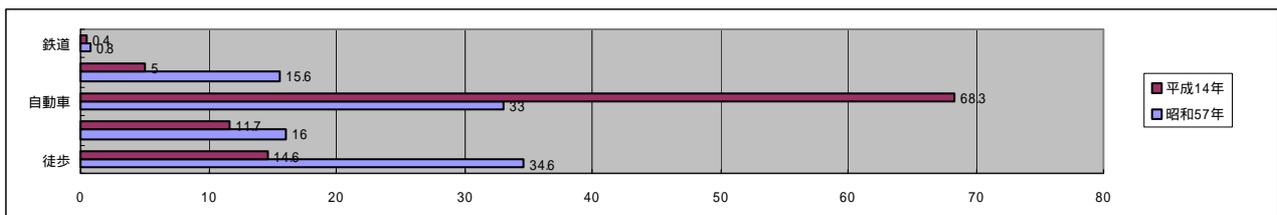
平成 15 年 7 月に A 社が主体となって営業する旭川市永山地区の生活道路を走るコミュニティーバスが運行を開始した。定員 34 人、超低床ノンステップ式車両を 2 台配置し、永山地区のいわゆる路線バス過疎地から郊外型商業地ゾーンへ運行するというものである。バスのデザインを一般から公募し料金も一律 150 円と低料金に抑え、旭川市も他に交通手段のない人たちの社会参画推進を期待し、支援をすることとした。しかしながら、当初の予想とは違い利用者は極めて少なく、今後の利用者増も見込めないでいる。

その理由として考えられるのは、旭川市は他の中核都市にも見られるように、公共的な交通手段がバスのみであるのにもかかわらず、利用者数の減少から便数が少なく、自家用自動車がないと行動範囲が極めて限定されるといった地域的特性の中にある。

したがって、下図に見られるように、かなりの高齢者でも自家用自動車を「足」として使っている現状がある。

旭川市に在住する高齢者の交通手段割合

（単位：％）



源：旭川市都市計画課

また、バスの運行範囲は比較的狭小な地域を限定したものであること。安全性を重視するあまり運行速度が時速 30 km と低速度に限定したため、目的地までの時間がかかりすぎるなどが挙げられる。

主要大型店の売り上げ減少と巨大ショッピングセンターの進出

旭川市に展開する主要大型小売店の売上高は、毎年前年割れをするなど売上げは減少しており、各店は厳しい経営を強いられている。

また、旭川市内最大の繁華街である「買い物公園」の集客率は毎年減少し

ており、昨年夏に行われた調査でも前回調査から平日で 6.0%、日曜日で 3.0%の減少となっている。さらに、ここ 1、2 年だけ見ても旭川駅地下ステーションデパートが閉店するなど 30 年、40 年以上営業を続けていた「老舗」が次々と撤退し、空き店舗や空き地が目立つ異常な様相を呈している。

旭川市内主要大型小売店 13 店売上げ状況

(単位：百万円、%)

| | | | | | | | | 前年比 |
|---------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|------|
| | 合計 | 衣料品 | 身の回り | 雑貨 | 家庭用品 | 飲食料品 | その他 | |
| 13年 | 74,559 | 30,172 | 6,300 | 7,413 | 8,137 | 17,827 | 4,710 | 7.5 |
| 14年 | 70,202 | 28,647 | 6,321 | 6,847 | 5,300 | 17,834 | 5,253 | 5.8 |
| 15年 | 62,848 | 25,689 | 5,669 | 5,993 | 3,762 | 16,797 | 4,937 | 10.5 |
| 16年1～7月 | 35,231 | 13,581 | 3,012 | 3,257 | 2,872 | 9,855 | 2,654 | 3.0 |

源：北海道財務局

このような中、平成 16 年 4 月、旭川市郊外にショッピングセンターが開店した。

述べ床面積 8 万 5,500 平方メートル、店舗面積約 4 万平方メートル、鉄骨造 4 階建といった巨大なもので、旭川市はもちろん道内でも屈指の巨大ショッピングセンターである。

ちなみに道北にある商業施設で店舗面積が最大なのは約 2 万 6,700 平方メートルである。

また、同店は集客のため市内要所に無料送迎バスを循環させ集客を図るなど、これが当委員会の検討している大型店への巡回バス構想と競合することとなった。

同店は、旭川市とほぼ同等の約 32 万人の人口規模を有する都市でも、旭川市と同規模の店舗を開業させ、その結果 1 年後には市中心部にあった大手デパートが撤退のやむなきに至ったという経緯もある。

旭川市においても同様、駅周辺デパートの中には売上げの減少から、撤退という現実も十分考えられ、市内中心部大型店からの広告料収入が原資の大半を占める「福祉乗合バス事業」はこの点からも再検討を迫られることとなった。

以上述べてきたような状況にあって、「いつ」「どこに」「どれだけ」のコストを配分するかが大きく問われており、現状にあってはバス事業への投資に妥当性はないと判断した。

4 検討した事業内容の結果

(1) 引越サービス部門の設置

設置の目的

旭川通運(株)は、平成16年4月からの引越事業の実態を検証し、7月1日より「引越サービスセンター」の本格的な準備に着手し、同年10月1日付をもって会社組織の一部を改正、現存する引越課とは別に引越サービスセンター部門を設置した。

この狙いは、主として60歳定年退職者の再雇用のための受け皿としての効用はもちろん、併せて高年齢者の高い技術力や信頼感に基づく顧客へのサービス拡充を図り顧客の確保・拡大を目指すものである。

また、本部門の設置に当たり次のような利点を最大限生かすことができた。

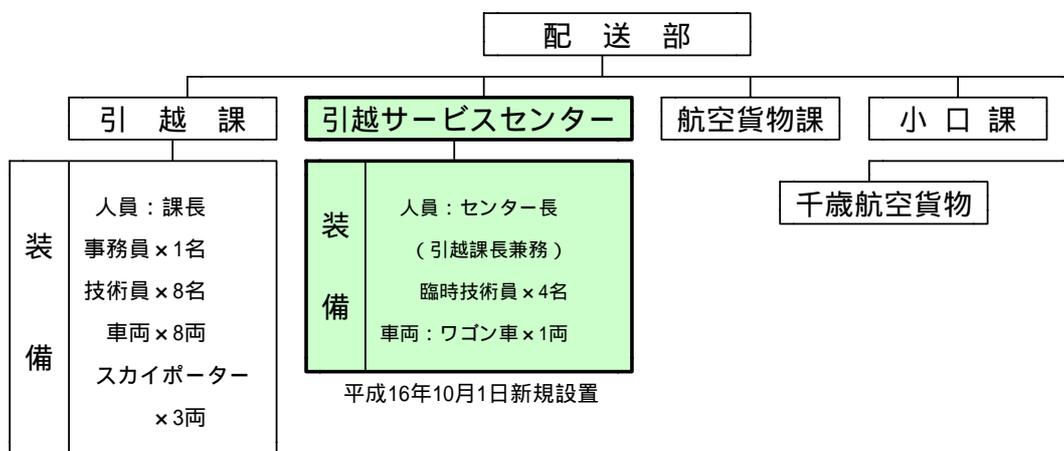
ア 現在当社には、既に引越部門がありノウハウを転用することができる。

イ 既存の営業部門をそのまま活用することができる。

ウ ソフト面では、今後年平均6名の業務に精通した定年退職者が出ることやハード面では必要な事務所などの施設・車両は既存の利用が可能であり、初期投資を著しく軽減することができる。

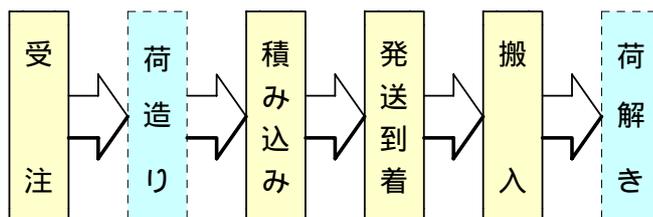
現状との比較

ア 組織及び人員・装備



イ 業務の内容

(ア) 一般個人の引越



現在当社引越部門では、上図実線にあるように受注・積み込み・発送・

搬入までを一連の作業として実施しており、点線にあるような作業は附帯作業として、ユーザからの要望があれば社員及び荷役会社の外注によって処理している。今後、上記のような附帯作業やその他営業推進により獲得が期待できる作業を含め、新たに設立した「引越サービスセンター」に一元化実施させるものである。

また、過去に附帯作業に関する営業行為は全く行っていないのが現状であり、今後積極的にPRすることにより、もう一方の業務である「引越業」の受注拡大につなげることが期待できる。

(イ) 企業の移転・移動作業等

企業の移転及び同一ビル内での移動作業における養生作業（引越前に、建物本体や付属設備にあらかじめベニヤ板や巻き段ボール等を利用して保護処置を講ずること。）を引越部門から引越サービスセンターへ移管する。

イ 引越サービスセンター業務内容

引越サービスセンターでは次の業務を実施する。

(ア) 有 料

引越前の荷造りや引越後の荷解き

入居前・後の室内外のクリーン業務

軽易な内装工事・簡単な電気器具等の修理・修繕業務

庭木類の移植・剪定作業

ピアノの移転及び調律業務の斡旋（有料は移転部分のみ。）

トランクルーム

自家用自動車等の陸送及び海上輸送斡旋業務（陸送部分のみ有料）

引越に関わる除排雪作業

暖房器具等の点検・清掃業務

企業引越の養生作業及び養生用資材の調達・販売

その他

(イ) 無料（サービス）

転居後（数日後あるいは数か月後を想定）の家具類の移動・配置換え作業

航空券・ホテル等の手配及び配達業務

単身赴任者向けテレビ・冷蔵庫等のリース斡旋業務

その他

ウ 料金体系

(ア) 基本的料金：1作業 / 10,000円 / 1人

(イ) ユニック付きトラック：8,000円 / 1時間（人件費含まず。）

(ウ) 内装工事、電気工事、暖房器具修理等に要した部品代：実費

エ 引越サービス業の人事関連事項

労働条件等は別紙「60歳定年退職者の再雇用規定」を準用し、付紙に基づく「雇用契約書」を締結する。なお、労働条件の概要は次のとおりである。

(ア) 交替勤務制度とし6時間/1人/日の2交替とする。

(A組：午前8時～午後2時、 B組：午後2時～午後7時)

(イ) 賃金は時間給とし、850円/1時間とする。

オ 平成16年度上期引越事業収支実績

当社引越部門の個人及び企業からの引越受注件数は下表のとおりである。

概ね年間750件程度の引越作業を実施し、売上高は年間約7,000万円となっており、1件当たりの単価は約10万円である。また、年間売上高に対する附帯作業による収入は概略2割程度で約1,300万円である。

旭川通運(株)月別引越受注件数

| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | 計 |
|------|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|-----|-----|
| 14年度 | 106 | 53 | 39 | 49 | 57 | 89 | 52 | 49 | 54 | 47 | 38 | 130 | 763 |
| 15年度 | 90 | 56 | 44 | 42 | 61 | 75 | 42 | 60 | 61 | 42 | 37 | 141 | 751 |
| 16年度 | 83 | 38 | 52 | 70 | 75 | 42 | | | | | | | 360 |

平成16年度は9月までの数字

(ア) 月別引越件数と附帯作業受注件数・収入(平成16年度上期)

| | 4月 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 上期計 |
|---------------|-------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| 引越件数 | 83 | 38 | 52 | 70 | 75 | 42 | 360 |
| 附帯作業件数 | 26 | 24 | 22 | 50 | 56 | 32 | 210 |
| 附帯作業に要した人員(人) | 105 | 70 | 75 | 132 | 166 | 112 | 660 |
| 附帯作業収入(千円) | 1,084 | 630 | 598 | 1,451 | 1,568 | 1,152 | 6,483 |

(イ) 人件費A表(社員が附帯作業を実施し、不足分を外注した実数)

上段()は人数、下段は金額(単位:千円)を示す。

| | | | | | | | | |
|-----|----|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| 作業費 | 社員 | (73) 794 | (54) 587 | (29) 315 | (88) 957 | (110) 1,196 | (24) 261 | (378) 4,110 |
| | 外注 | (32) 256 | (16) 128 | (46) 368 | (44) 352 | (56) 448 | (88) 704 | (282) 2,256 |
| 支出計 | | 1,050 | 715 | 683 | 1,309 | 1,644 | 965 | 6,366 |

注： 社員人件費10,870円/人
外注人件費 8,000円/人

(ウ) 人件費B表(再雇用した高年齢者が附帯作業を実施し、不足分を社員が実施した場合)

上段()は人数、下段は金額(単位:千円)を示す。

| | | | | | | | | |
|-------------|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| 作 業 費 | 社 員 | (25) 272 | (0) 0 | (0) 0 | (52) 565 | (86) 935 | (24) 261 | (187) 2,033 |
| | 外 注 | (0) 0 | (0) 0 | (0) 0 | (0) 0 | (0) 0 | (8) 64 | (8) 64 |
| | 高 齢 者 | (80) 408 | (70) 357 | (75) 383 | (80) 408 | (80) 408 | (80) 408 | (465) 2,372 |
| 高年齢者福利費 | | 81 | 71 | 77 | 81 | 81 | 81 | 472 |
| 支 出 計 | | 761 | 428 | 460 | 1,054 | 1,424 | 814 | 4,941 |

注: 高年齢者人件費 5,100円/人(850円×6時間)
労働日数は、最大1か月20日間/4人で算定

(エ) 作業管理費(4月~9月分)

車両償却(年間50万円×4年) 250,000円

車両燃料費{(走行距離50km/日×1両×20日)÷6km/ℓ}
×80円×6か月 80,000円

タイヤ(16,700円×4本=66,800) 33,400円

車両修理費(年間180,000円) 90,000円

保険(年間40,000円) 20,000円

雑費(年間1,200,000円) 600,000円

計1,073,400円

現在、引越課が所有する車両(ワゴン車)を使用しているが本格的運用開始後新規購入予定。

(オ) 従来との比較

人件費で見ると、従来は社員及び外注部分を再雇用した高年齢者を充当して実施した場合、6か月間で1,425,000円の減額(-)となる。さらに、従来は人件費に管理費を加えると若干赤字となり、引越本体の収益でカバーしていたが、外注部分に再雇用した高年齢者を充当した場合、6か月間で468,600円(+ -)の黒字となる。

平成16年度上期附帯作業の主な内容

平成16年度上期における、引越附帯作業件数は210件であったが、その主な作業内容(有料部分)は次のとおりである。

また、附帯作業1件当たりの単価は9,800円であった。

| 作業の内容 | 件数 | 率 |
|------------|-----|------|
| 荷造り・荷解き | 144 | 68.5 |
| ピアノ移動作業 | 12 | 5.7 |
| 庭木・庭石の移動作業 | 6 | 2.8 |
| 企業引越の養生作業 | 16 | 7.6 |
| その他 | 32 | 15.2 |
| 合計 | 210 | |

「引越サービスセンター」60歳以降採用者の賃金シミュレーション

モデル：旭川太郎 昭和19年4月2日生まれ 平均報酬月額30万円

厚生年金加入期間38年(456か月)

妻 旭川花子 専業主婦で昭和21年4月1日生まれ

ア 60歳以降の賃金月額

$$850 \text{ 円} \times 6 \text{ 時間} \times 20 \text{ 日間} = 102,000 \text{ 円}$$

イ 厚生年金(62歳までは(イ)のみ支給)

(ア) 定額部分 = $(1,676 \text{ 円} \times 1.065) \times 444 \times 1.00 = 792,513 \text{ 円}$

(イ) 報酬比例部分 = $300,000 \text{ 円} \times 1,000 \text{ 分の } 7.334 \times (38 \text{ 年} \times 12 \text{ 月}) \times 1.00 = 1,003,291 \text{ 円 (月額 } 83,607 \text{ 円)}$

在職老齢年金による減額

$$\text{支給停止額} = \text{年金額 } 1,003,291 \times 0.2 = 200,658 \text{ 円} \div 12$$

$$= \text{㉠}16,721 \text{ 円} / \text{月}$$

(60歳台前半の在職老齢年金一律2割カットは平成17年4月廃止になる予定。)

高年齢者継続雇用給付金との調整による減額

$$\text{支給停止額} = \text{標準報酬月額 } 102,000 \text{ 円} \times 6 / 100 = \text{㉢}6,120 \text{ 円} / \text{月}$$

$$\text{支給額} = 83,607 - (\text{㉠}16,721 + \text{㉢}6,120) = 60,766 \text{ 円}$$

(ウ) 高年齢者雇用継続給付金 = $102,000 \text{ 円} \times 15\% = 15,300 \text{ 円}$

ウ 62歳までの支給総額及び60歳以前との対比

| | 60歳以前 | 60歳以降 |
|-------------|---------|---------|
| 支給対象月の賃金 | 300,000 | 102,000 |
| 在職老齢年金額 | 0 | 60,766 |
| 高年齢者雇用継続給付金 | 0 | 15,300 |
| 本人収入 | 300,000 | 178,066 |

参考資料

旭川市の中途採用者(60歳～64歳)の平均賃金は、男子で174,000円(全道197,000円)である。(資料源：ハローワーク旭川・平成16年1月～3月の統計)

今後の課題

ア 新規顧客の掘り起こし

引越附帯作業は、当然のことながら引越作業の受注があって発生するものであり、如何に引越受注件数を伸ばすかが問われる。

このための方策として次のような構想をもって今後取り組むことにしている。

(ア) 金融機関との連携による受注の拡大

これは、住宅ローン取扱い金融機関と連携したもので、金融機関は融資から引越までをセットで取扱うことを目玉とした商品を販売し、当社が作業を請け負うという企画であり、現在旭川市内A金融機関と折衝中である。

(イ) 大手不動産会社との連携

賃貸マンション、アパート等の斡旋を主体とする不動産会社と連携するもので、不動産会社がユーザーに当社を紹介するシステムであり、不動産会社には引越料金に応じて紹介料としてマージンが支払われ、一方ユーザーは、面倒な引越業者の選定や調整の煩わしさから解放されるといふものであり、この件についても営業部を主体に逐次準備が進められている。

イ 繁忙期における高年齢者の健康管理等

官公庁を始め多くの企業の人事異動は3・4月に集中しており、この繁忙期間における業務を如何に効率的に処理するかが重要であり、この期間の収益が年間収益に対し大きな影響を与える。

このため、人員の配分や仕事の優先順位などに当たっては、効率性や柔軟性を十分に持たせ適切に処理することが求められる。

また、繁忙期においては、高年齢者の健康管理を厳正に実施し、疲労の蓄積による労災事故の防止や精神的ケアにも十分注意を払う必要がある。

(2) 新規事業導入とその効果

企業にとっての効果

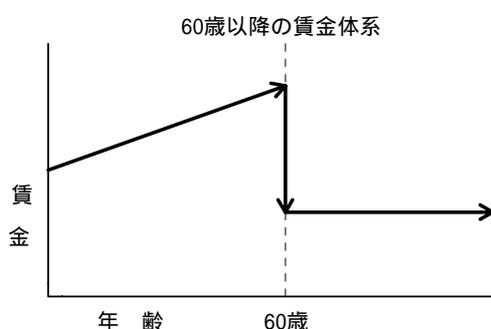
ア 人件費の圧縮効果

(ア) 平成15年度の旭川通運㈱年間支出のうち人件費の占める割合は約41%であり概ね例年この水準で推移している。

しかしながら、平成 15 年度は対前年比 103.1%と上昇しており、今後さらに厚生年金保険料の段階的引き上げや今後予想される介護保険制度改正による法定福利費の増加等人件費の上昇は避けられず、このような中、人件費の抑制は企業存続のための必須の要件である。

(イ) 新設された引越サービスセンターに雇用された従業員を例に見ると、60 歳時点での月額平均賃金は約 30 万円(最高 293,490 円、最低 219,120 円)である。また、60 歳以降の賃金体系は下図のようなダウン横ばい形式の月額 102,000 円で、会社が支払う賃金は従来と比較し約 1/3 となる。

一方、再雇用された従業員は賃金に在職老齢年金や継続雇用給付金などを加え約 178,000 円で概略 40%のダウンとなる。



(ウ) 高年齢の雇用が結果的に人件費の抑制につながるようになるが、会社としては、公的年金や継続雇用給付金をあてにした低コストの労働力との認識は最も戒めるべきであり、あくまでも高齢化社会に向け貴重な労働力として今後も高齢者対策に努力することが重要である。

イ 後継者育成と高年齢者の役割

後継者育成は、全社員の責務である。しかしながら、今後ますます貴重な戦力となる若年層に対しては高年齢者の長い経験と実績に基づく指導が最も適しており、OJT などにより若年層に様々な能力を伝授することが重要である。

プロドライバーとしての優れた車両運転技術の伝承はもちろん、原価意識、顧客意識、規律意識、改善意識などを啓発する直接指導者として期待できる。

定年以降の高齢者にとっての効果

旭川地域の雇用失業情勢は相変わらず厳しいままに推移している。

本年 7 月の統計を見ても、有効求人倍率は 0.38% (全国 0.75%、全道 0.46%) と改善の兆しは見えてこない。また、55 歳以上の高年齢者となるとさらに厳しく 0.18% (平成 16 年 8 月現在) となっており、60 歳定年退職者

が再就職先を見つけ出すことは極めて厳しいと言わざるを得ない。

このような中、60歳定年退職者の再雇用は従業員の会社に対する信頼感を醸成し、退職後の経済的不安感を払拭し、仕事に対する意欲をますます高めるといった効果がある。

若年層などその他雇用者にとっての効果

60歳定年者の再雇用は、若年労働者や中高年労働者に対し、将来に対する一定の安心感を与えている。心身共に健康であれば60歳以降も引き続き会社にいることができ、安定した収入が得られるという安心感である。

平成14年度に実施した社員アンケート調査でも見られるように67%の従業員が定年の延長を希望していることからこの安心感が仕事に対するやりがい感や熱意などにより影響を与えるものと思われる。

また、従業員は自らの職業能力形成に多くの注意を払うようになる。これは、60歳以降の雇用継続のためには如何にして健康を保持し、仕事に対する能力の維持に努めるかを考えざるを得ない状況となり、このことが従業員のモラル向上につながるものと思われる。

顧客ニーズにおける効果

高齢者には若年層にはない幅広い人脈がある。これが仕事のみならず人間関係の構築などに大きな効果をもたらすことがある。

また、年齢からくる重量感や安定感は顧客に対し信頼感や安心感を与え企業にとってもこれが大きなメリットとなる。

当社の引越サービスセンターの業務においても若年者ではなかなか気付かない高齢者の「もう一步進んだ思いやり」が顧客に好印象を与えている。

(3) 問題点及び対策

企業にとっての問題点とその対策

ア 労災事故等リスクの増大

高齢化が進むにつれ、筋力や持久力など、ある種の機能が衰えることは事実である。特に、運送業である当社の場合、高齢化による反射神経の衰えなど運動機能の低下による車両事故が最も憂慮され、従業員の高齢化が進むほどこれに比例してリスクは増加する。

また、従業員アンケート調査で現れているように、技術職の約40%が職種の変換に抵抗感をもっており、さらには、リスクを回避するための職域が極めて限定されるという悩みがある。

このため、60歳以降引き続き運転手として雇用する場合、生産性とのバランスを重視しつつ1日当たりの運転距離数や運転時間数に制限を設けるなどのリスク回避のための措置が必要となる。

さらに、高齢化による心身機能低下に留意した安全管理体制の確立や産業医や健康保険組合の保健師との緊密な連携など、万全な健康管理体制の確立に努める必要がある。

イ 賃金制度の見直し

従業員アンケート調査によると約 50%が雇用延長後の賃金は年額ベースで 300 万円程度の収入を希望している。

当社が立ち上げた「引越サービスセンター」では、賃金が年額 122 万円と公的年金等を含めても約 213 万円の収入であり、その差はかなり大きい。現状ではこれ以上の賃金の増額は極めて厳しく、この対策としては今後の営業推進による顧客の確保に努めるほかない。

一方、当社は 60 歳定年退職者に対し、一旦退職金を精算し再雇用するといった形態を採ることにしているが、これはあくまでも過渡的なものであり、今後の 65 歳定年制度の施行に伴う定年の延長は賃金コストや退職金原資の増大を招くことになり、早晩退職金制度や賃金体系の大幅な見直しが必要となる。

賃金コストの増大などの課題に対しては、賃金カーブの見直しや 60 歳以降の昇給停止又は各種手当の見直しなどが考えられ、退職金は 60 歳時点での賃金に基づき精算するといったことも考慮せざるを得ないと思われる。

ウ 多様な働き方の準備

平成 14 年度に実施した従業員アンケート調査によると、引き続き働きたいと考えている人は約 67%であるが、必ずしも今の仕事にこだわっているわけではなく、仕事の内容が変わってもよいと回答した人は 60%にも昇る。

これは、定年後の仕事に対し柔軟性が高いということであり、また、より魅力のある仕事を選択したいといった多様性を求めていることでもある。

現在、定年退職者の受け皿は「引越サービスセンター」のみであるが、今後さらに研究を進め、多種多様な仕事や勤務形態等を従業員に提供でき、その中から取捨選択ができるような態勢づくりが望ましい。

エ 活力の低下

従業員の高齢化現象は企業の活力を低下させるといわれる。

これは、高齢化とともに定年までの自分の地位や仕事について先が見え、仕事に対するやりがい感、責任感が減少し、新たなことにチャレンジするといった積極性も失われ、それが企業内に雰囲気として醸し出されることに起因すると思われる。

このためには、企業は、会社経営に関する長期計画を明示し、従業員個々が将来像を描くことのできるような体制を構築することが極めて重要となる。

また、ハード面でも魅力ある職場の環境づくりに一層努力することが求められる。

定年以降の高齢者にとっての問題点及び対策

65歳まで現役で働き続けるには、次のようなことが重要となる。

心身ともに健康であること

会社が魅力を感じる能力をもっていること。

柔軟性があり、何にでも挑戦する意欲があること。

働く意欲があっても健康を害しては働くことは不可能である。高齢化とともに心身の機能低下は避けられない現実があり、このための自己管理が強く求められる。また、会社が是非とも必要であると思うような能力を維持することも必要で、これは必ずしも技術力ばかりではなく、人間性もカテゴリーに加えられ、いつまでも魅力を失わないように努力することが大切である。

さらに、一例をあげれば、60歳を過ぎた従業員に突然コンピューターの操作を命じてもなかなか対応は難しいが、拒絶する前に一度は挑戦してみるくらいの強い意気込みが求められる。

(4) 今後の課題

旭川通運株式会社高年齢者雇用形態開発推進委員会は、平成14年度以降3年にわたり、高年齢者の雇用形態や雇用確保のための新規事業について研究をしてきた。

その間、新規事業として「福祉乗合バス事業」の設立に向け研究を進めたが、ここ数年の間における社会環境や経済環境の目まぐるしい変化によって中止のやむなきに至った。

委員会における見通しの甘さを指摘されればそれを受け入れざるを得ないが、高齢者の雇用問題は火急の用であり、引き続き研究に着手した結果、どうにか引越サービスセンターの立ち上げに漕ぎ着けた。

しかしながら、この事業は、厳しい経済環境や経営環境により賃金などの労働条件が必ずしも高年齢者にとって魅力のあるものとはなっていないのが現状である。

さらに、今後ますます増加する高年齢者の仕事の受け皿としてはいかにも間口が狭いのが現実であり、今後もなお一層全社一丸となって高年齢者雇用形態の研究・開発を進め、高年齢者はもちろん若年労働者に対しても勤労意欲を彷彿させるような魅力ある施策が求められる。

年金制度や定年制度が今後大きく変わっていく中で、多くの従業員はその中味や実態を承知していないのが現実であり、定年を間近に控えた従業

員についても例外ではない。

現役から定年へとソフトランディングするためにも定年を控えた従業員に、定年後の年金制度や健康保険制度などについて教育・指導を行い、将来の生活設計構築をバックアップできるような体制づくりが早急に必要と思われる。

60 歳定年退職者の再雇用規定

第 1 章 総 則

(目 的)

第 1 条 この規定は、60 歳定年後引き続き雇用される従業員の労働条件、服務規律その他就業に関する事項について定める。

2 この規定に定めのない事項については、旭川通運(株)就業規則及び労働基準法その他の法令で定めるところによる。

(適用範囲)

第 2 条 この規定は、第 2 章で定める手続きにより 60 歳定年後引き続き採用された従業員に適用する。

(規則の遵守)

第 3 条 会社及び引き続き雇用された従業員はこの規定を遵守し、相互に協力して業務の運営に当たらなければならない。

第 2 章 採用、異動等

(採用手続き)

第 4 条 会社は、60 歳定年を迎えた従業員のうち、心身共に健康で業務遂行に支障がなく、かつ雇用継続を希望する者は引き続き従業員として採用する。

2 引き続き採用された従業員の採用日は定年となった日(60 歳誕生日の前日で、以下定年日という。)の翌日とする。

(再雇用契約期間)

第 5 条 再雇用契約の期間は 1 年とし、その後も心身共に健康で業務遂行に特に支障がない場合には最長 65 歳に至るまで引き続き雇用契約を更新することができる。

(身 分)

第 6 条 60 歳定年後引き続き雇用された従業員の身分は、技術員を臨時技術員と呼称するように定年前の身分呼称に「臨時」を冠する。

(予告の時期)

第 7 条 定年を迎える者は、定年日の 6 か月前までに再雇用希望の意思を適宜

の文書により会社に申し出るものとし、会社はその者の定年日3か月前までに再雇用の審査を終了し本人に伝達しなければならない。

(労働条件の明示)

第8条 会社及び引き続き雇用された従業員は、付紙に基づき賃金、就業場所、従事する業務、労働時間、休日その他労働条件を明示した「労働契約書」をとり交わし、相互にこれを保持しなければならない。

(人事異動)

第9条 会社は、業務上必要がある場合は、就業する場所又は業務の変更を命ずることができる。

第3章 服 務 規 律

(服 務)

第10条 60歳定年後引き続き雇用された従業員は、職務上の責任を十分自覚し、誠実に職務の遂行に努めなければならない。

第4章 健 康 管 理

(健康管理)

第11条 60歳定年後引き続き雇用された従業員は、会社が行う定期健康診断の確実な受診など健康管理に十分注意を払い、健康を害し職務の遂行に支障を来すことのないようにしなければならない。

第5章 労働時間、休憩及び休日

(労働時間及び休憩時間)

第12条 労働時間は、1週間については40時間以内、1日については8時間以内とし、細部は労働契約書により明示する。

2 始業及び終業の時刻及び休憩時間は、勤務する事業場の業務形態により労働契約書により明示する。

(休 日)

第13条 休日は、毎年度当初に示す旭川通運(株)休日カレンダーによる。

(時間外及び休日労働)

第14条 業務の都合により第12条の所定労働時間を超え、又は第13条に示す所定休日に業務に従事させることがある。この場合、労使協定に基づく時間外手当及び休日出勤手当を支給する。

第6章 休暇等

(年次有給休暇)

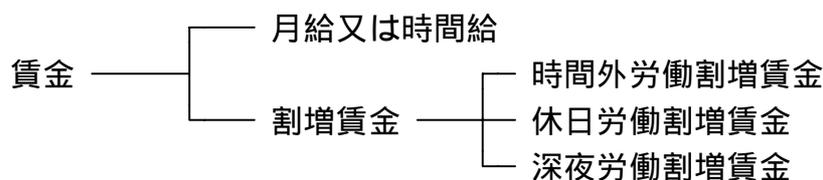
第15条 年次有給休暇は、引き続き雇用される従業員が定年となる日以前に保有していた休暇日数を引き続き継続する。

2 各年次ごと所定労働日の8割以上出勤した従業員に与えられる付与日数についても定年となる日以前に保有していた権利を継続する。

第7章 賃金

(賃金の構成)

第16条 60歳定年後引き続き雇用される従業員の賃金の構成は次のとおりとする。



(給与)

第17条 月給又は時間給により付与する給与は、引き続き雇用される従業員の職務の内容、技能等を考慮して決定し、労働契約書により明示する。

(割増賃金)

第18条 割増賃金は、次の算式により計算し支給する。

時間外労働割増賃金(所定労働時間を超え労働させた場合)

時間給 × 1.25 × 時間外労働時間数

休日労働割増賃金(所定の休日に労働させた場合)

時間給 × 1.35 × 休日労働時間数

深夜労働割増賃金(午後10時から午前5時までの間に労働させた場合)

時間給 × 0.30 × 深夜労働時間数

(賃金の計算期間及び支払日)

第19条 賃金は毎月17日に締切当月の25日に支払う。ただし、支払日が休日に当たるときは、その前日に繰り上げて支払う。

(賃金の支払いと控除)

第20条 賃金は、労使協定に基づき従業員が希望した場合は、その指定する金融機関の口座に振り込むことにより支払う。

2 次に掲げるものは、毎月の賃金から控除する。

源泉所得税

住民税

健康保険（介護保険含む。）及び厚生年金保険の保険料のうち被保険者負担分

雇用保険の保険料のうち被保険者負担分

（旅費規程の適用）

第 21 条 再雇用者が出張を命じられた場合の出張旅費等の支給については、一般社員と同等の取扱いを受ける。

第 8 章 福利厚生

（各種保険の適用）

第 22 条 再雇用された者の健康保険、雇用保険、労災保険、厚生年金保険は継続加入する。

（被服等の貸与）

第 23 条 再雇用された者の被服類の貸与は一般社員と同等の取扱いを受ける。

（慶弔見舞金）

第 24 条 再雇用者の慶弔見舞金については、一般社員と同様の適用取扱いを受ける。

第 9 章 退職金

（退職金）

第 25 条 会社は、60 歳定年後再雇用される従業員に対し、60 歳定年時に退職金を精算しなければならない。

2 再雇用者が退職をした場合の退職金は支給しない。

（附 則）

（施行期日）

第 26 条 この規定は平成 16 年 10 月 1 日より施行する。

雇 用 契 約 書

付紙

甲：旭川南 6 条通 18 丁目
旭川通運株式会社
代表取締役社長

乙：住 所

氏 名
(昭和 年 月 日生)

1 甲と乙は、下記の条件で雇用契約を締結する。

記

| | | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | 労働契約期間 | 平成 年 月 日 ~ 平成 年 月 日まで (以後契約更新 あり なし) |
| 2 | 所定労働時間 | 1 1日の労働時間 (時間) 2 交代制勤務の有無 (あり なし) () |
| 3 | 就業の場所 | |
| 4 | 従事すべき業務の内容 | |
| 5 | 始業・終業時間 休憩時間 時間外労働等 | 1 始業及び終業の時間 始業 (時 分) 終業 (時 分) 2 休憩時間 (分) 3 時間外労働の有無 (あり なし) |
| 6 | 休 日 | 年間 (日) (細部は別添「勤務カレンダー」による。) |
| 7 | 年次休暇 | 1 定年前の残日数を継続 2 年間 (日) 付与 |

| | | |
|---|------|---|
| 8 | 賃金等 | 1 基本給 月給 (円) 時間給 (円 / 時間) |
| | | 2 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率 所定時間外、法定超 (%) その他の休日 (%) 法定休日 (%) 深夜 (%) |
| 9 | 各種保険 | 1 健康保険 (あり なし) |
| | | 2 厚生年金保険 (あり なし) |
| | | 3 雇用保険 (あり なし) |
| | | 4 労災保険 (あり なし) |

2 遵守義務

甲と乙は本契約に定めるもののほか、甲の定める「就業規則」及び「60歳定年退職者の再雇用規定」を誠実に履行する義務を負う。

3 その他

本雇用契約書に記載のないものについては「就業規則」及び「60歳定年退職者の再雇用規定」による。

この契約書は2通作成し、甲と乙それぞれ1通を保管する。

平成 年 月 日

甲：旭川通運株式会社

代表取締役社長

Ⓜ

乙：氏 名

Ⓜ