

# ワークシェアリング労働の導入で高齢者雇用の創出実現

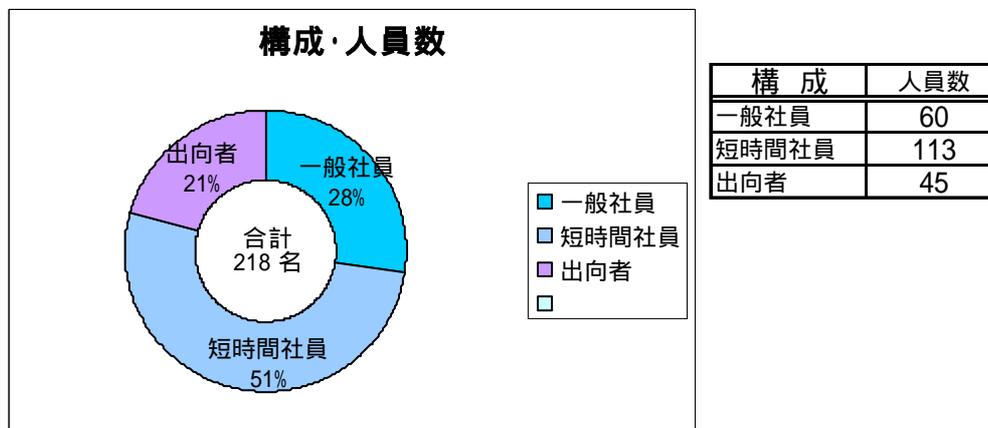
## 南愛知タウンサービス株式会社（愛知県）

### 事業の背景・目的等

#### 1. 会社の概要

企業名	南愛知タウンサービス株式会社
所在地	愛知県半田市
主な事業	自動販売機リニューアル事業、食品事業、スポーツクラブ運営、寮・社宅の管理、緑化事業等
事業所数	VR工場、タウンフーズ、アスミル等4所
従業員数	249名

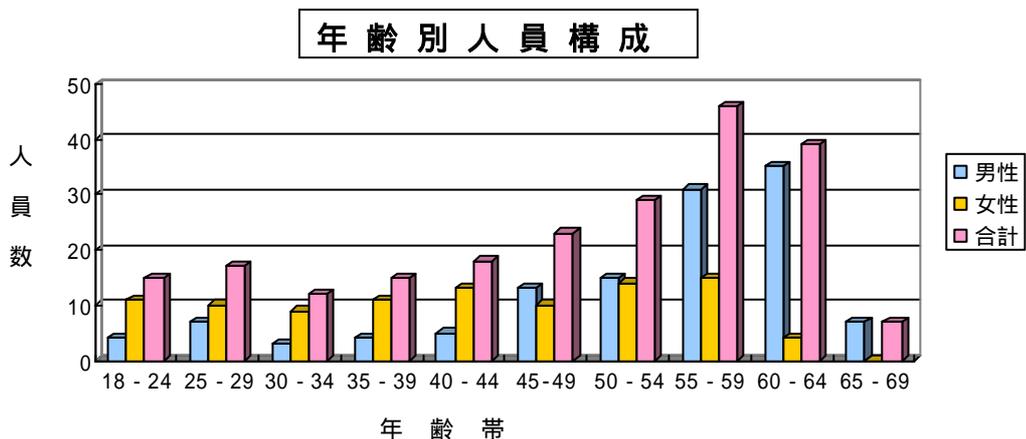
構成及び人員数の内、外部講師等を除く社員数の概要グラフは次のとおりである。



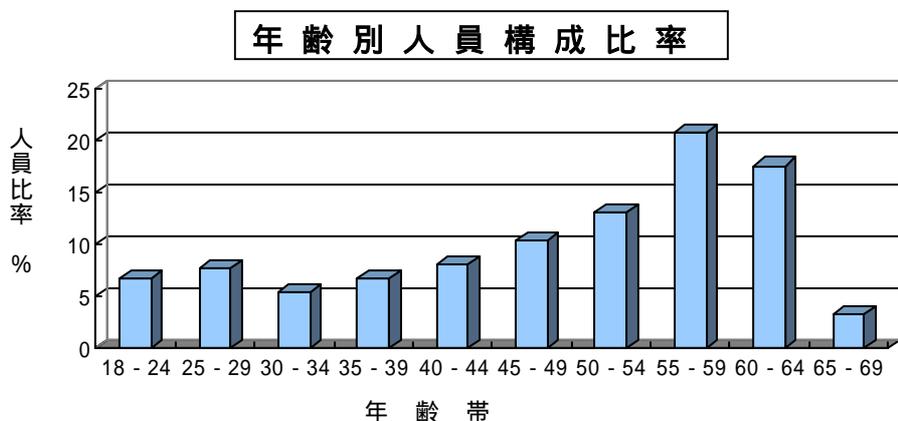
#### 2. 高齢者雇用状況

##### 1) 現状の年齢別構成と高齢者雇用状況

当社は「会社選別による継続雇用制度」を定めているが、このモデル事業の新就業形態「試行」時点（平成15年度末）の年齢別・性別の人員構成は次のものである。



この表を年齢帯別に構成人員比率でグラフにすれば、



で表され、高齢者の比率が約42%と高く60歳以上も約21%となっており、高齢者雇用という面では望ましい状況であるといえる。しかし、50歳から59歳の年齢帯比率が約34%と多く、極めて近い将来60歳定年を迎える社員が多いことを示している。

この現象は先にも述べたが、会社設立の目的が当時経営状況の厳しい製鉄業界にあって比較的高齢の出向者を中心に起業され、それらの人たちが今60歳の定年年齢に達しつつあることに起因している。

これら出向者の内、既に定年を過ぎ当社の嘱託社員として定年後も働いている人達も多く、60歳以上の就業者の構成比率の高い要因となっている。こうした状況は当面続くことになり当社も積極的に高齢者雇用の促進に努力してきた。

## 2) 将来見通しと高齢者雇用の考え方

前述の如く社員構成は、高齢者が多くなっている状況に鑑み当社では平成13年度から国の支援事業の一環として「高齢者のための職場環境改善事業」を強力に推し進め、能力・就業意欲・体力共に優れ経験豊かな高齢者を受け入れる職場の環境整備を行い、より働き易い職場創りを心がけてきた。

しかし、60歳定年後の就労についての考え方にはその個人差も大きく、フルタイム勤務希望、短時間勤務希望等就業形態の多様化が要求される。また、社員の年齢構成も50歳 - 59歳の比率の高い当社では、これらの人たちの安定した60歳以降の就労が重要なテーマであると同時に、今回制定された「改正高齢法」の施行も間近となり高齢者雇用の「定常的な促進策」が必要であると考えている。

### 3. 事業の背景と課題

#### 1) 事業の背景

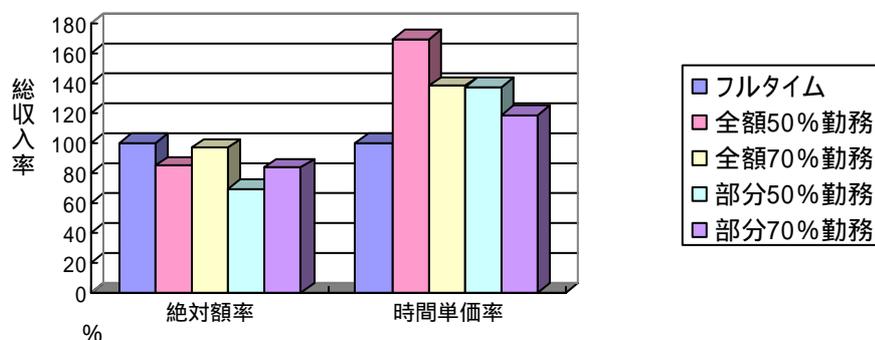
「職場環境改善事業」を進めて行くうちに高齢者雇用促進に当っては、職場環境の整備というハード面の改善とソフト面の改善、即ち、高齢者の働き方の検討・雇用の形態等、いわゆる就業形態の多様化が不可欠であることが判明し、この問題の解決も重要であることを深く認識した。

当社の社員構成は、生い立ち・業務の内容から高齢者、短時間勤務者が多い。また、食品事業部、スポーツ事業のように時間帯による繁閑差の激しいサービス業的要素から、自販機リニューアル事業のようにコンベヤーシステムの生産ラインを有する一定連続作業要素を持つ業種が企業内に混在している。

食品事業・スポーツ事業は、短時間勤務者の導入により業務の繁閑差を緩和することができるが、自販機リニューアル事業では、比較的高い能力、技術、職場での経験が必要であり、また設立当初の出向者が多く高齢化が進んでいた。

しかし、平成13年以前、在職年金併用賃金における労働者の総収入は、高齢者継続雇用給付金を含めても4分の3未満の就労者が、フルタイム勤務者に比べ有利感があった。

モデル社員による短時間勤務者とフルタイム勤務者の総収入率の比較



注) 全額 = 全額年金受給時、部分 = 報酬比例部分年金受給時を示し、何れもフルタイム勤務時を100%としての計算比較値である。

## モデル社員による短時間勤務者とフルタイム勤務者の総収入月額表

(単位;千円)

項目	部分時月額	全額時月額	会社負担月額
フルタイム勤務時	285	342	287
50%勤務時	196	290	103
70%勤務時	237	331	144

当時のモデル社員の総収入(可処分所得)比較は上記図表に示すごとくである。

この状況は、当社のように製鉄親会社に長年勤務し年金額の多い人達に顕著に現れ、雇用継続の就労条件は4分の3未満を希望する人が多くなった。一方、自販機リニューアル事業の生産現場では、フルタイム勤務による一定労働力の持続的提供が要求されていた。

### 2) 事業の課題

こうした状況の中で、自販機リニューアル事業における「新就業形態」として、

- ・高齢者によるワークシェアリングの具体的な方法(新就業形態)の策定
- ・新就業形態によって生産現場で一定労働力の提供が可能であるか
- ・新就業形態による生産性、作業能率はどうなるか
- ・新就業形態での高齢者の反応、一般社員の反応はどうか
- ・新就業形態により高齢者雇用の促進、継続雇用の安定的導入が可能であるか

について検討をし「試行」及び「実施」することによって、上記5つの項目について策定または検証することを「モデル事業実施」の課題とした。

### 4. 事業の目的

モデル事業計画当初から新就業形態として、

- ・70%就労により3人で2人工の職務を実施
- ・50%就労により2人で1人工の職務を実施

の2つのワークシェアリング方式による就業形態を想定していた。

今後、多様化する高齢者の就労形態、増加する高齢就労者に対処し、この形態が「安定的な高齢者雇用の促進」につながるかを実証し、「高齢者雇用対策」の一助にする事が今回のこの事業に課せられた目的である。

そのためには、前述の「事業の課題」の5項目について何れも良好な結果を得ることが必要である。また、社員の高齢者雇用に対する意識高揚の教育・意識調査も重要な事項であり、併せてこれらを実施することと、新就業形態の試行・実施によりその問題点、作業の進め方等を体験し、経営者、管理監督者自身が高齢者雇用に対する知識・経験を得ることもこの事業の副題とした。

## 検討体制と活動

### 1. 検討体制

モデル事業契約に基づき、社長を委員長とした事業推進委員会を設置し、その下部組織に事業の詳細な調査・検討・実施を行うワーキンググループとして、事業事務担当者を委員長とする事業実行グループを設けた。

推進委員会は、社長、総務部長、各事業部長・課長またはチームリーダー、現場で働く高齢者、事業事務担当者および外部委員として瀬木久視氏（瀬木エルダ就労研究所所長 愛知県雇用開発協会高齢者雇用アドバイザー）で構成し、毎月1回の委員会開催を義務付けた。

事業実行グループは、委員長と自販機リニューアル事業部を中心に、推進委員である事業部部長・課長またはチームリーダー、現場で働く高齢者および外部委員と検討すべきテーマに応じ随時専門委員を参加させる体制を整え、原則として月1回以上、必要時は随時に集合して調査・審議・検討等を行うこととした。

### 2. 活動の概要

推進委員会は毎月1回開催し、本事業の方針・検討・実行の最高意思決定機関として実行グループおよび外部委員の企画立案、調査・分析、検討事項に関する審議、審査・決定、評価および実施命令を出すほか、内外部に対する書類・資料の審査・承認を中心にした活動を行った。

また、実行グループの活動の主な内容は、

- ・事業実施基準書（実施詳細マニュアル）の作成
- ・事業実施大日程表の作成および追跡
- ・社内全体に対する高齢者雇用促進セミナーの企画・実施（計3回）  
（厚生年金に関する事項、継続雇用助成金・在職年金と賃金問題等）
- ・社内社員の継続雇用に関する意識調査・分析（100名のアンケート実施）
- ・同業関連企業（神戸市）での上記同様のアンケート調査・分析
- ・新就業形態の具体的な方法に関する内容の企画立案・策定
- ・新就業形態の「試行」と内容修正「再試行」の実施
- ・試行現場の意見交流会開催による問題点の把握
- ・「試行」結果の分析と「実施」時の問題点把握、修正と実行
- ・事業の問題点の把握、結果分析およびとりまとめ

等である。

こうした活動の中で今回、新就業形態の「試行」「実施」の段階では、現場の管理監督者を初め一般作業員の積極的な協力体制と高齢者の就業に対する理解と職場における若年層と高齢層の補完関係が生まれ、高齢者雇用促進のための意識向上・環境作りができたと考えている。

## 事業結果の概要

新就業形態では、50%、70%の短時間勤務者のワークシェアリングによる一定労働力の提供を行う方法を策定したが、その具体的な内容では50%あるいは70%の勤務は1日の時間を単位とせず、1週間または4週間の期間内で日数を単位としての勤務、即ち、1日はフルタイム勤務者と同じ時間を勤務し、出勤する日数をそれぞれ50%または70%となる勤務方式とした。

この勤務方式により作業途中の交替の無駄、通勤時間、通勤費等の重複をできるだけ少なくすること、作業中の能率低下を防ぐこととし、短時間勤務者のゆとりをとり連続勤務からくる高齢者の疲労感を和らげる効果も考慮した。

今回の新就業形態「実施」の結果、平成13年12月(事業実施以前)時点で、自販機リニューアル事業部では、この部門全体に占める60歳以上の高齢者の就労率が11%であったのに対し、15年度「試行」後の16年度「実施」の状態(平成16年10月現在)で約20%となり9ポイントの向上を図る事ができた。

これは企業全体の当時の同数値、18%(平成13年12月時点)を超えると同時に、企業全体の数値を上げる(平成16年9月時点では21%)ことになり、かなりの成果があったと考えている。

また、現在までの結果として、新就業形態の実施によって一台当たりの平均整備時間の増加、整備品質の低下等の現象は見られず、生産性の大幅な低下はないことを確認している。なお、この形態採用に際し、心配していた一般社員と高齢対象社員の同形態実施による感情的な弊害、違和感もないことが現場社員の意見聴取の結果で判明した。

以上の結果を見る限り、事業推進時の課題とした5つの項目に対し、何れも及第点を付けることができ、今後増加する継続雇用者を1人でも多く吸収するという本来の目的の達成も可能であると考えられる。

しかし、新就業形態適用は効果的であることは実証されたが、この形態での今後の課題も知ることができた。この課題については、後述の「まとめ」で記載することとしたい。

## 事業の内容と結果

### 1. 現状調査・分析(定年後の働き方に関するアンケート調査と結果)

この事業は、先ず意識調査として、45歳以上の社内の中高齢者100人およ

びグループ会社(神戸市)の従業員50人を対象に、定年後の働き方アンケート調査を従業員の身分、職種、年齢別等幅広く行うことから始めた。

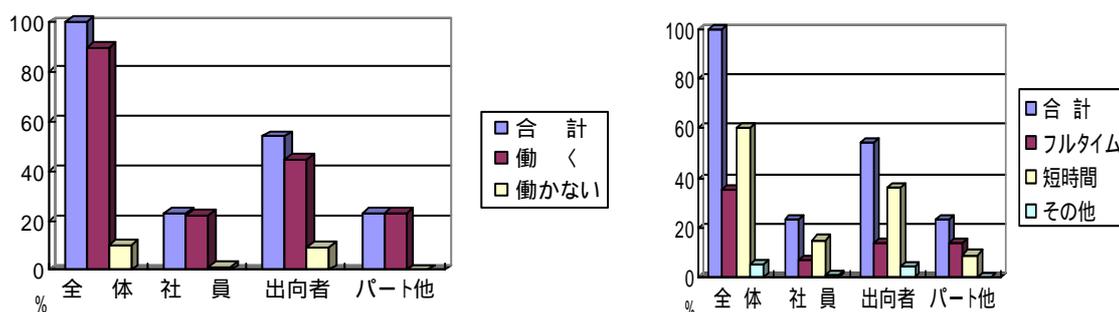
アンケート調査については添付資料で詳細な結果・分析を行うものとしてここではその主要項目の記載にとどめる。

### 1) 定年後の就労意欲と希望する就業形態

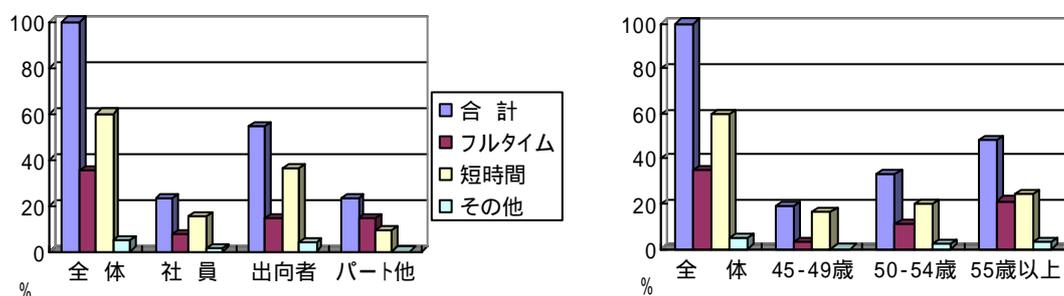
この社内アンケート(回答率94%)から、定年後も働きたいと回答した人は90%にもなり、退職後の就業意欲の高さが目に付く結果となった。また、年齢が低くなる程定年後も働きたいと答えている。なお希望する就労時間では就労希望者中で50歳以上の中高齢者は44%がフルタイム、残り56%は短時間就労を希望し、3/4未満の勤務による年金全額受給と賃金を得てセカンドライフを楽しみたいとしている。

年齢別では44-49歳の年代で18%がフルタイム希望、82%が短時間就労希望という結果(次のグラフ参照)である。

定年後の就労意欲



希望する就労形態

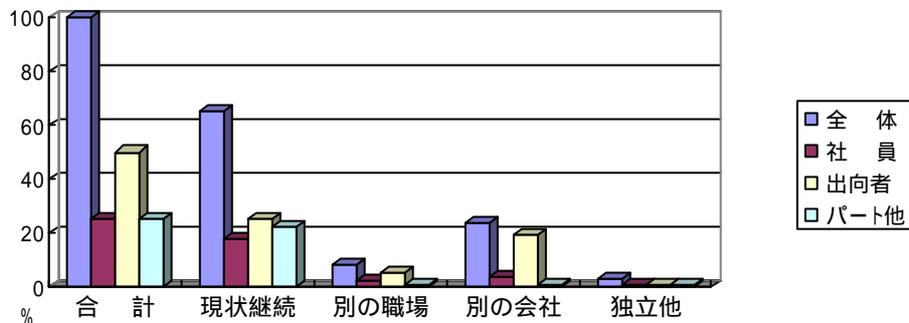


### 2) 定年後働きたい会社・職場と月額収入

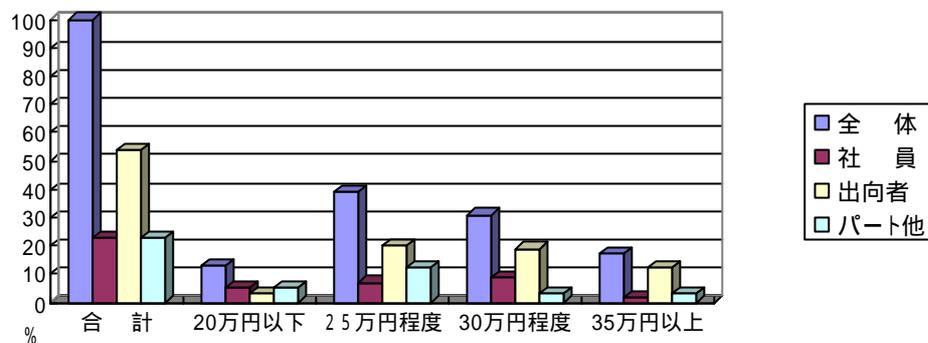
働きたい会社・職場については、定年後も働くと答えた人の73%が現在の会社を望んでいる。また、定年後の希望可処分所得(年金・賃金・継続給付

金合計手取総額)は月額で20 - 35万円となり、25 - 30万円がその70%である。

定年後働きたい会社・職場



定年後の本人希望手取(可処分所得)の合計月額



## 2. 新規就業形態の策定

### 1) アンケート結果からの検討

アンケート結果から定年退職高齢者の雇用を図るには、就業形態の多様化が重要なポイントと言える。しかし、実際の職場で適用される就業形態は、生産効率を阻害することなく高齢者の働く意欲をも尊重するという両側面が必要である。そこで定年退職高齢者に適用する就業形態として次の形のものを想定した。

- (1) フルタイム就業
- (2) 70%の短時間就労、3人で2フルタイムを構成する就業
- (3) 50%の短時間就労、2人で1フルタイムを構成する就業
- (4) 時間を単位として繁忙帯のみ勤務する短時間(パート)就業

上記の就業形態の内(1)、(4)の形態については、現在も実施されており問題はない。(2)、(3)のワークシェアリングによる作業形態は、当社での実施経験はないが現状調査・検討の結果、開発事業として詳細検討を行う新しい

就業形態として選定した。

## 2) 新就業形態における勤務体制

フルタイム就労、ワークシェアリング短時間就労(新就業形態)、パートタイム等様々な形態が混在する工場では、人事、業務、作業等の管理体制の確立が多様化する就業形態の効率向上の基本となる。適用職場では作業管理体制の上から新形態でも勤務日数は、工場の稼働パターンである週5日稼働・2休日制を基に出勤日の設定をする事が必要であり、生産ラインの各職場では勤務の交替を出来るだけ少なくして交替によるロスをなくすことも重要である。こうしたことを考え次の2つの形態を策定した。

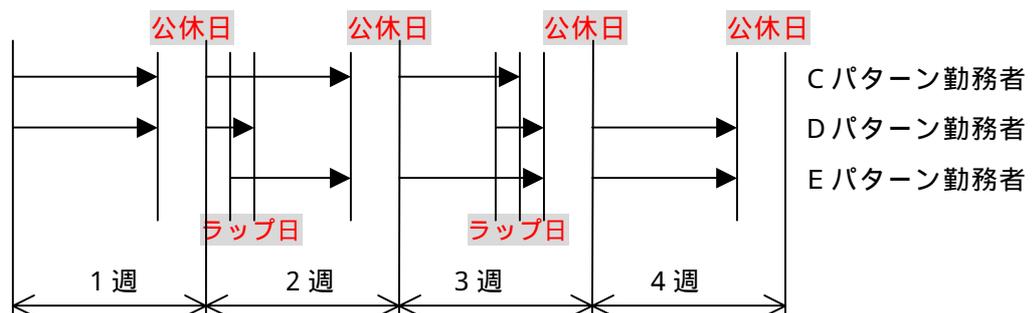
### (1) 70%就労、3人で2人工とする基本的な就業形態

4週間の稼働日数を20日とし、就労者は週間で部分的な連続勤務をして稼働日数の70%の14日を勤務するもので、基本勤務体系は次のとおりとする。

5 勤	2 休	5 勤	2 休	4 勤	8 休 + 2 休	C パターン		
5 勤	2 休	2 勤	8 休	2 勤	2 休	5 勤	2 休	D パターン
8 休	4 勤	2 休	5 勤	2 休	5 勤	2 休	E パターン	

4 週間 (28 日周期)

これをバーチャートで表せば次の形となる。



この勤務体系では、Dパターンの人が多少散漫な勤務体系となるが、C、E共にまとまった勤務をすることになる。3人が同時に出勤するラップ日が4週間周期の内2回ある。この日を業務上の共通日としたり、CまたはEパターンの第2週目・3週目を各々1日縮小し、この1日分を時間外労働に向けることも1案である。また、この勤務体系での特徴は、夫々の勤

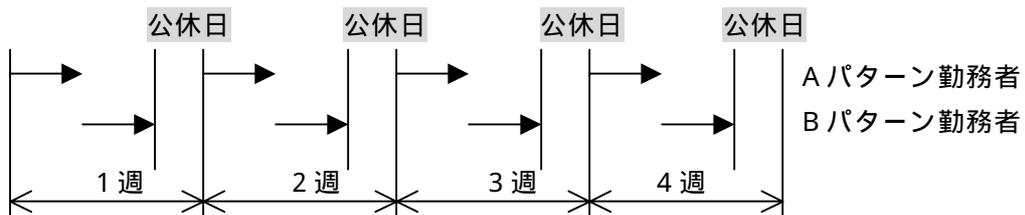
務者に8 - 10日間の纏まった休日を与えることができ、余暇を楽しみたい定年退職高齢者にとっては好都合となる。3人の勤務者に平等性を与えるためには、3 - 4周期でパターン勤務のローテーションを行うこともできる。

(2) 50% 2人制の基本的パターン

70%就労時と同様に4週間の稼働日数を20日として、就労者は週間で部分連続勤務、50%で10日を就労するものとし次の勤務体系を基本パターンとする。



同じくバーチャート表示は次のとおりとする



3) 新就業形態を適用する職場

2つの新就業形態を自販機リニューアル工場に適用するとして、適用可能な作業は、

- (1) 分解工程の水洗作業
- (2) 分解工程のサンディングマシン作業
- (3) 塗装工程のマスキング作業
- (4) 段取工程の部品洗浄作業

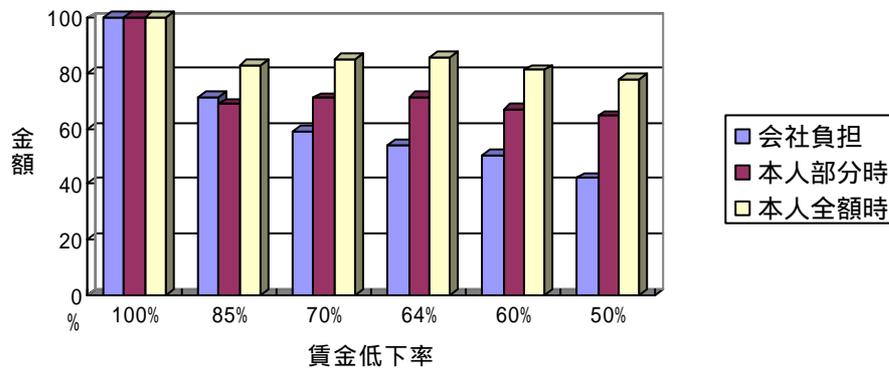
の4つが、工場マネージャー、現場リーダーおよび現場高齢者との詳細検討、現状調査で得られた結果である。

4) 新就業形態の賃金体系と雇用条件

(1) フルタイム就業と想定賃金モデル

定年後も通常社員と同じ形態で勤務し、生産体制を変える事のないフルタイム就業を高齢者の賃金のベースとして考える。モデルは、定年退職時賃金月額385千円、年間賞与100万円、報酬比例部分の年金144万4千円、また年金全受給時265万5千円の社員を想定(高卒、昭和18年1月生、被

保険者期間 504 月、平均標準月額 35 万円)する。定年時を 100%とした時の賃金低下率と本人手取総額との関係は下図の通りである。



イ) 年金を報酬比例部分のみ受給する時 (平成 14 年度ベース)

在職年金、雇用継続給付金及び賃金を合わせ、月額の手取総金額が最高となる賃金は、賃金低下率 64%で月額賃金は約 246 千円である。この時、本人の年間手取総額は約 342 万円 (月額換算 285 千円)、定年時の約 71%となる。会社負担は、年間約 344 万円で退職時の 639 万円の 53.8%である。

ロ) 年金全額受給時 (平成 14 年度ベース)

イ) と同一条件とし会社負担額は変化なく本人の手取総額は年間で約 410 万円 (月額換算約 342 千円) と定年時の 85.6%となる。

(2) 新就業形態での賃金体系と雇用条件

新就業形態での雇用者は、定年退職高齢者 (当社における継続雇用者または他社からの再雇用者等)を対象者とし、雇用条件は次のとおりとした。

イ) 身分は嘱託社員とし継続・再雇用従業員の就労意欲を高め労働力の安定を図る。

ロ) 賃金は、すべて時間給とし給与計算期間での就業時間に応じ支払う。

時給単価は、継続雇用フルタイム就労時の最大手取額時の賃金額を月間所定時間で除した額 (先のモデルでは、所定時間 160 時間、約 1,540 円) をベースとして、新形態就労者の時給は、フルタイム者が従来から抱いていた、3 / 4 未満の短時間就労者との手取総額に対する不利益感を緩和するため、フルタイム者の時給単価に 0.6 - 0.8 の時給単価設定乗数を乗じた値とする。

この時給単価設定乗数は、先のモデルの場合、約 0.72 とすることで、70%就労・年金全額受取者とフルタイム就労者との手取総額の逆転現象 (後述の比較図参照) もなくし、時給で 1,100 円程度になって他社からの再雇用者も考慮した時の市場単価とも整合性が図られる。

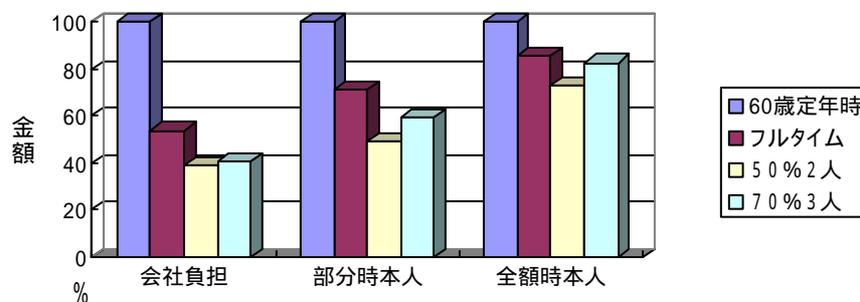
八) 退職金・賞与は、不支給とし、その他の雇用条件は当社の嘱託就業規則による。

上記は、当社の平均的なモデルを想定しての検討結果であるが、実際の適応に当たっては、実施時の制度等に合わせた再シミュレーションが必要である。

#### 5) 新就業形態とフルタイム勤務時における会社負担等の比較

これまでの賃金体系を基に、60歳定年退職時と新就業形態（フルタイム1人分等価作業時間換算）の会社負担、本人手取総額（想定モデルを使用し1人分）等について比較したもので、新就業形態の会社負担と本人総手取額率は、各々60歳定年時を100%として関係を下図に示す。

##### (1) 50%就労、2人で1人工を実施する短時間就業



##### イ) 年金が報酬比例部分のみ受給時

50%就労とした時の時給単価乗数は0.72として、本人年間手取総額は、約235万円（月額換算約196千円）で定年時の49%、会社負担率は、1人=19.4%（2人で38.8%）となる。働く時間が50%で、アンケート結果の総手取月額約20万円程度を得る事ができる。

##### ロ) 年金全額受給時

イ)と同様として本人年間手取総額は約348万円（月額換算約29万円）、定年時の72.7%、会社負担率はイ)と同様となる。

##### (2) 70%就労、3人で2人工を実施する就業形態

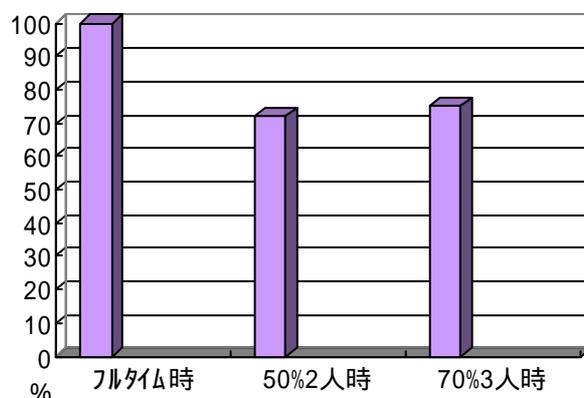
##### イ) 年金が報酬比例部分のみ受給時

70%就労とした時の時給単価乗数は0.72として、本人年間手取総額は約285万円（月換算237千円）で定年時の約59.4%、会社負担率は1人=27.1%（1.5人で40.7%）となる。就労70%でアンケート結果の手取月額、約24万円程度を得る事ができる。

##### ロ) 年金全額受給時

イ)と同様として本人年間手取総額は約397万円（月換算約331千円）、定年時の82.8%、会社負担率はイ)と同様となる。

また、継続雇用フルタイム者と各新就業形態の等価作業時間での会社負担との比較は下図の通りである。



会社負担率は、フルタイム時を 100%として、50% 2 人制では、72.1%、70% 3 人制では、75.3%である。通勤交通費補助・福利厚生費を除く労務費は、何れの場合も少なくなる。

今回の新就業形態策定では、高齢者特に定年退職高齢者の継続雇用を考慮して新就業形態について、その勤務・賃金体系を初め企業としての経済性等をも検討した。

### 3．新就業形態の試行・効果測定

#### 1) 70% 3 人制の基本パターンによる試行

検討した基本的なパターンを 6 人の 70% 就労者に対し、2 チームを構成し忠実に勤務させ試行した結果として、実際の勤務者からの意見は、

- (1) 8 休あるいは 10 休は、休日数が多く体調維持に苦勞する。
- (2) 2 休部分については、もう少し長い休日数が望ましいのでは？
- (3) まとまった長い休日は、趣味等余暇に当て楽しく利用している。

に代表され、就労者により個人差が大きく希望する就労の形態も多様化している。

これまでの就労形式は、3 / 4 未満の就労者でも本人の入社希望に合わせ、管理者が勤務調整をしていた経緯があり、多少就労者の「甘えの構造」が見受けられる。また、管理監督者から見た本形態に対する意見は、

- (1) 70% 就労者の大半は、職種固定の単能工が多く就業職場が限定され、職場間調整が難しい場合がある。
- (2) 一般勤務者を含め多能工化することによって、本就業形態勤務者を容易に配置できる体制にする必要がある。

- (3) 試行期間中に、一般勤務者を含め全体的なカレンダー移動による休日変更（土曜日の通常勤務日）があり、70%勤務者に対してもこれを含めた勤務体系を導入する必要がある。
- (4) 本形態のスケジュール勤務者（残業はなく固定勤務）に対する一般勤務者の反応は、特に問題提示はなく一部にしわ寄せが発生するが全体としてのバランスを欠くことはないと思われる。
- (5) 最近の傾向として、繁忙期と閑散期の作業量変動が大きく今後もこの傾向は続く、生産性の向上という面から新就業形態対象者の70%、50%就労の弾力的な運用を含めて検討する必要がある。

等が提示された。

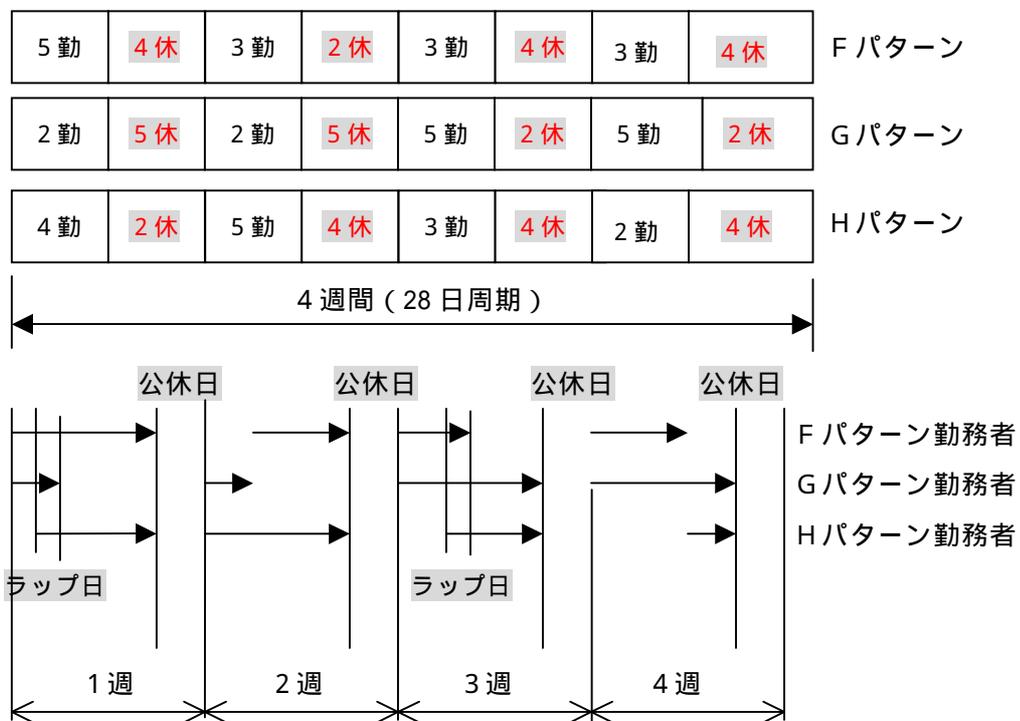
これらの意見を考慮し、8日・10日間という長い休日をなくし、最長で5日間の休日を設定する基本パターンを再度検討した。

この修正パターンでも、最短の休日数は2日間となるが前回に比べ休日の範囲が、2日から5日間と幅を小さく、休日数のアンバランスをできるだけ少なくした上で、修正パターンを策定し再試行することとした。

## 2) 70% 3人制の修正パターンでの再試行

### (1) 修正基本パターン

修正された基本パターンは、次の図に示すものである。



このパターンでは、実就労者の意見を尊重し連続休日を最大4日間とするF・Hパターンと5日間とするGパターンの組み合わせによる勤務形態

とした。先の意見聴取時に出された休日期間の縮小と、比較的長い休日の要求を合わせたチーム編成を考慮した。

この他にも種々の組み合わせが考えられ、就労者個別の希望もあるが、ワークシェアリングによる就業を定着させる場合の基本的な事項は、原則として、基本パターンは変更しないことを就労者に徹底させることである。

これまでの短時間就労者は、会社の選択・要望により勤務の継続または再雇用されることが多く、管理監督者が就労者の要求に沿う形で出勤日を設定するケースが多かった。

今回の修正パターンによる70%就労の「再試行」では、基本パターンを忠実に実施する事により、その問題点・労働者の意見等を集約することにその主眼をおき、

その「実施」に向けての準備とすることができた。

また、第1回目の「試行」時の管理監督者意見に対する基本的な考え方として、

#### イ) 一般勤務者を含めた多能工化

高齢者の多能工化は、個人の職歴・順応性などから全員をその方向に向ける事は難しい。今回の試行でも単に70%就労者だけではなく、一般勤務者を含めた職場配置の移動がなされている。

このことは、一般勤務者の多能工化のOJTとして興味ある試みであり、70%就労者の職場配置によって職種のアンバランスが生じ、これを補完するために一般勤務者が異職種の作業を体験する。多少の能率ダウンはあるが、強制にせよ体験することで固定観念が取り除かれ、順応・習得し職場の周りの人とも連携する。このチャンスを利用して積極的に一般勤務者の多能工化を進める。

#### ロ) カレンダー移動による土曜休日

70%就労者は、基本パターンでは4週に2回、3人のラップ日が2日あり、このラップ日を利用して、土曜休日をカバーすることを考える。

カレンダー移動日は、事前に明確化されており全体のスケジュールを作成して個々の了解を得ることで対処できる。

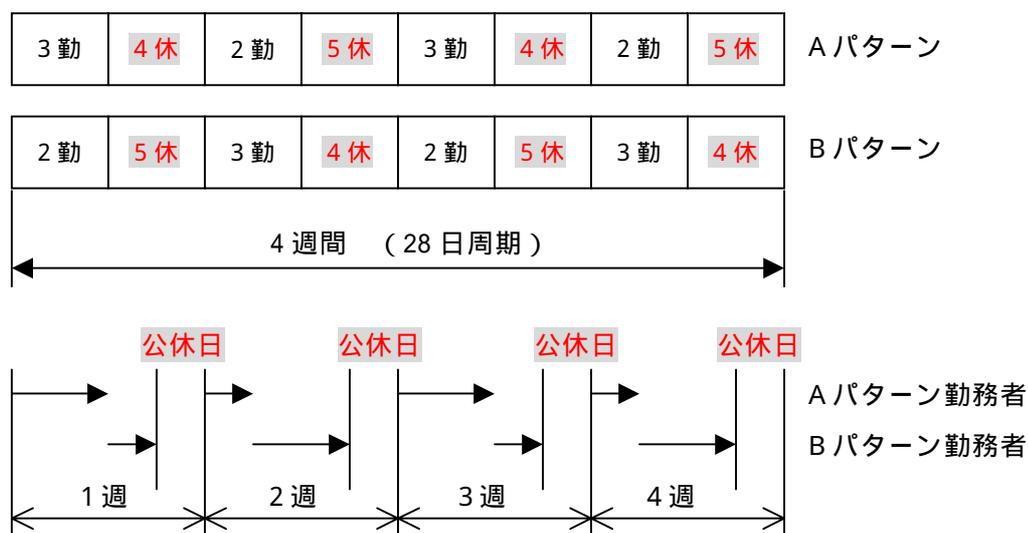
#### ハ) 繁忙期と閑散期の労働バランス

先ず閑散期に於ける最適人員を把握することが必要であり、この部門全員を対象として1年を単位とする変形労働時間制の導入によって、対象就労者も変形労働を適用し実質上70%就労者を閑散期は、50%就労にする対策をとる。

等とすることにした。

### 3) 50% 2人制就業形態の試行

勤務体系は策定時の基本パターンで試行した。



この基本パターンによる試行結果は、70%就労に比べ単純で実際の生産現場でも大きな支障はなかった。

今後、年金の全額受給開始年齢が引上げられる事に伴い、50%就労では経済的な問題で希望者が少なくなることが考えられる。現在、既に年金の全額受給をしている人、例えば62歳以上の人たち、または一部女性社員などのパート就労者に限られるものと思われる。しかし、就業形態の多様化が要求される中でこの形態も一つのケースとして採り入れることも意義がある。

### 4) 自販機事業部の「1年を単位とする変形労働時間制」の検討

繁忙期と閑散期における作業量の変化について、新就業形態の70%及び50%就労者を含め、全従業員に対する1年を単位とする変形労働時間制の導入についても検討をした。

#### (1) 過去の実績分析

平成14年・15年の実績から自販機1台あたりの整備時間は、月間で整備される自販機の機種、整備量の大小も異なり、一概に論ずることはできないが、おおむね整備台数が多く投入された月の能率が良く、投入台数が少ないときは整備時間が多くなる傾向となっている。

#### (2) 1年単位の変形労働時間制の検討

変形労働制の検討のため、適用期間1年間の整備投入台数、単位整備時間を想定して必要社外人員数、1人・月当たりの平均残業時間、月毎の休日を試算した。

単位整備時間、即ち平均的な自販機の1台あたりの整備時間を実績から

社員の人員は現在の 76 名、出勤率は 92.5%、整備台数は昨年よりやや多くし、また、1 日の所定労働時間は、7.5 時間として試算することとした。

この試算結果から、自販機事業部の年間出勤日数は 256 日、休日は 109 日として適用期間の週平均所定労働時間は 36 時間 50 分である。

最大時週所定労働時間は 45 時間となり、48 時間を超えることは何れの週にもない。従って、1 年を単位とする変形労働時間に関する労使協定では「特定期間」を設ける必要はなくなる。

また、社内操業時間だけで不足する場合は、社外人員を投入するが、この人員もできるだけ固定化するよう一定人員数を考える。しかし、1、2 月の閑散期は調整する社外人員が 1 名となり、別の 7 名は 1 年単位とならず、変形労働時間制の適用除外者（就労期間全体で勤務時間が平均して週 40 時間を超える場合は、超えた時間については割増賃金を支払う必要がある）になってしまう。

過去の実績から投入量が少ない場合、単位整備時間も多少多くなっており、もし単位整備時間がこの数値となれば丁度 7 名程度が更に必要となる。

本来、生産能率を上げるため適正人員を配置し、操業時間内で目標を達成することが望ましい姿であるが、この社外人員の問題は、実際の整備自販機の投入量・作業内容を見てから調整するということになる。

また、残業時間目標の設定も社外人員の投入との兼ね合いとなり、どの組み合わせが生産効率・生産コストに最適かを実態に合わせ検討する必要がある。

#### 5) 新就業形態「試行」の効果測定

策定した新就業形態に基づいて試行し、基本パターンの修正、再試行を実施した。

生産性を阻害することなく高齢者にも働きやすい就業形態を提供することは、今後高齢社会を迎える労働状況にあっては必要不可欠なものとなる。

しかしながら、今回の試行からも判明したごとく、現状の職場、特に生産現場における習慣、仕事の与え方、社員の管理など様々な問題点も浮かび上がってきた。これらの問題がすべて解決したわけではないが、より多くの就業形態の提供が高齢者雇用の場を広げるものとなる。

当社においても、従来からの就業形態を含め、高齢者等の就業形態が、

- (1) フルタイム勤務による就労
- (2) 70%就労 3 人で 2 人工制の就労
- (3) 50%就労 2 人で 1 人工制の就労
- (4) ピーク処理のためのパートタイム就労

と、その多様な要求に対応できるベースができた。

特に、「試行」した70%及び50%就労の新就業形態は「週または4週」を単位とする一種のワークシェアリングであるが、一般的にいわれてきた1日の所定時間内で行われるワークシェアリングに比べ、通勤回数、作業中の交替、時間内での作業の引継ぎなど、相対的な能率低下をできるだけ少なくすること、通勤費の削減、通勤日数の減少による勤務者の精神的なゆとり感などの効果がある。

また、生産性の低下についても、「試行」した期間での自販機1台当たりの平均整備時間が過去の実績値と差がなく能率の低下はない。

しかし、新就業形態を定着させるためには、新形態を実施する高齢勤務者以外の一般勤務者の多能工化、適切な職場配置が必要であり、周りの同僚の理解も大切であること、管理者の計画的な日程・工程の把握、綿密なスケジュールリングの必要性も指摘された。

#### 4．新就業形態の導入・効果測定

##### 1) 新就業形態の導入

14年度に策定、15年度に試行・修正試行した「新就業形態」と実施段階で追加した自販機リニューアル事業部の「1年を単位とする変形労働時間制導入」を含め、細部の検討を更に加え「試行」時は対象就労者6名で行った新就業形態について、対象者を12名として実施している。

この実施は期間を定めて行うテスト的なものではなく、既に定常業務として自販機リニューアル事業部の現場で行われ、適用職場についても限定せず実際の対象就労者の保有技能職場でそのまま就労させ、適用職場も全域に拡大することとなり、まさしく新就業形態の導入開始となっている。

従って、50%勤務、70%勤務と区別することなく、基本パターンは70%就労3人で2人工(2つの職場)としているものの対象就労者の実際の出勤状況、休暇状況に合わせた微調整が管理監督者および本人の間で行われる形となっている。

これまでの処では、作業量も閑散期に入っていないため50%就労2人で1人工(1つの職場)の形態が採れていないが、1~3月の閑散期ではこの形態も導入することになっている。

##### 2) 新就業形態導入の効果測定

平成16年10月末現在、現場における混乱・違和感はなく、むしろ安定した状況であると同時に、生産性についても能率の低下はないとの結果がでている。

勿論、管理者のスケジュールリング・日程調整能力の良好さがこうした結果

を出していることはいうまでもないが、今回の事業で行われた新就業形態が定常的に充分導入できることを意味している。

8名のフルタイム勤務者の業務を12名の短時間勤務者が補うという形の現時点では、絶対数では多くの高齢短時間就労者の雇用ではないが、雇用促進率では150%の雇用を創出することになり、将来、経験・能力を持った継続雇用者が多くなることを想定すれば、大きな雇用を生むと同時に短時間就労を希望する高齢者にとって明るい情報となる。

より多くの経験・体験を通じ、今後のこの形態の基準化、嘱託就業規則の改訂、スケジュールリング、日程調整等の周辺整備のためのデータを収集することが大切であると考えている。

また、3年間の高年齢者就業形態開発支援事業の取り組みによって今後、この新就業形態が安定した高齢者雇用の可能性を拡大することは間違いないものと考えている。

## まとめ

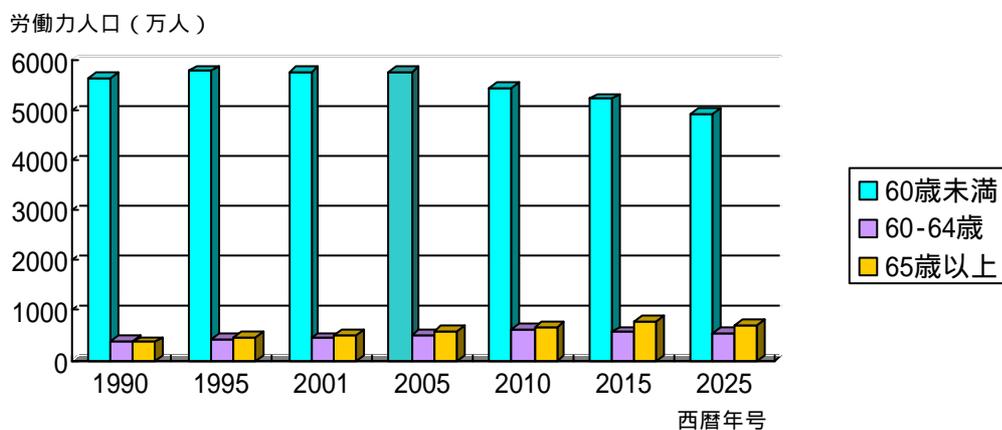
### 1. 概要

今後、確実に高齢化する労働力を如何に効率良く生産現場に活用できるかは、企業の問題であると同時に、社会の労働力構成要素としても重要な問題である。

60歳未満の労働力の急速な現象、高齢法の改正、年金受給年齢の順次繰上げ、近年実施された失業等給付金の見直し等退職高齢者にとって、従来からの「定年イコール隠居」的な考え方は、現状に合わなくなり始めていると言わざるを得ない。

こうした社会情勢の中で従来定年退職年齢60歳以下の労働力数の減少は想像を超えるものがある。(下表参照)

日本の労働力の推移



資料；2001年迄総務省統計局「労働力調査」

2005年以降「厚生労働省職業安定局推計」(1998)

60歳未満の労働力について、1990年（平成2年）を100としたとき、その指数は、1990 = 100 1995 = 102.6 2001 = 102.5 2005 = 101.9 2010 = 96.3 2015 = 92.7 2025 = 87.6 となり、2007年以降は100を切り減少する。

この現象は、好むと好まざるにかかわらず、高齢者を一般企業でも定常的な労働力として雇用せざるを得ない状況を生むものと考えられる。また、高くなる平均寿命も高齢者の生きがいとしての就業を考え直す時期にきている。

何れにしても労働年齢の広がり（エイジフリーの考え方）は、就業の目的、就業形態の多様化をもたらす要素でもある。しかし、企業の生産活動の現場では多様なニーズに応えられる体制が必ずしも整っているわけではない。

今回、高齢者の就業形態にスポットをあて、「高年齢者就業形態開発事業」としてこの問題解決のために、当社では適用していなかった勤務形態を新就業形態と位置付け、その適用職場、導入の可能性・経済性等諸々を検討した。

今回検討したワークシェアリングによる2つの新就業形態については、適用可能な自販機整備工場生産ラインで試行・導入し、作業性・具体的な緒問題を把握することにその重点を置いたが、事業の「課題」「目的」「成果」については、先の「事業結果の概要」で述べた通りである。

幸いにして、この事業で実施した新就業形態は一応の成功をみたものであり、今後の高齢者の雇用促進に一つの道を開いたと考えており、決して派手ではないが着実な前進であったと捕らえている。

また、今回の事業で全ての問題を解決したわけではなく、今後、時間を掛けて解決しなければならない課題も見出すことができ、これらの諸問題を地道に解決する事が我々の使命でもある。

## 2. 新就業形態の今後の課題

当社では、これまで嘱託社員は会社の選択・要望により勤務の継続または再雇用されることが多く、先にも述べたが管理監督者が就労者の要求に沿う形で出勤日を設定するケースが多かった。

しかし、再就職あるいは継続雇用される高齢者も年金の支給開始年齢の引き上げ、支給年金額の低下による就業希望の増加も考えられ、企業として

- ・ 就業条件の規定化
- ・ 雇用契約条件の明確化
- ・ 対象勤務者の円滑な配置

等を進める必要がある。

また、対象就労者をスムーズに配置するためには、就業者の多能工化が必要

である。しかし、高齢者の多能工化は、個人の職歴・順応性などから全員をその方向に向ける事は難しい。対象就労者の職場配置によって発生した職種のアンバランス、これを補完するためには一般勤務者も多能工化に努めることが大切である。

以 上

## 事業推進実施要領書

### 1. 目的

高齢・障害者雇用支援機構が実施する「高齢者就業形態開発支援事業」（以下事業という）のモデル企業（以下企業という）として、企業に於ける高齢者のための新たな就業形態について、協会の実施要領に基づき、研究・検討及び試行を行い、高齢者のより快適で経済的な活用が可能な新しい就業形態を実施するための事業を進めることを目的とし、その事業推進の要領を定める。

### 2. 推進委員会等設置と構成

1) 目的達成のため企業に、取締役社長を委員長とする次の委員構成で「高齢者就業形態開発事業推進委員会」(以下推進委員会という)を置くものとする。

(1) 委員長	取締役社長（開発事業責任者）
(2) 副委員長	総務部長
(3) 委員	製造部長
委員	自販機工場長
委員	高齢者従業員
委員	食品事業部
委員（兼事務局）	総務部次長（開発事業及び窓口担当者）
外部委員	アドバイザー（愛知県雇用開発協会）

2) 事業の具体的な推進・実行のため推進委員会の検討組織として、次の「事業推進実行グループ」を設置し、随時専門委員を除き推進委員として登録する。

(1) 推進実行G長	事務局
(2) 推進実行委員	各事業部門各2名及びアドバイザー(愛知県雇用開発協会)
(3) 随時専門委員	推進委員長の承認を得て、検討内容により外部の有識者又は該当部門から期間を定め委員を任命する事ができる。

### 3. 事業推進実施期間

事業の推進実施期間は平成14年4月1日から平成17年3月31日迄の3ケ年間とし、毎年4月10日から翌年3月31日迄を事業推進年度とするが、事業の推進・実施の計画及び実行は、各年度を単位としてこれを行うものとする。

- 4 . 推進委員会、推進実行Gの任務と開催時期及び事務局の業務
- 1 ) 推進委員会は、事業推進の意思決定機関とし、推進実行Gへの基本的な方針を示唆すると共に、推進実行Gの検討・調査研究・試行及び実施事項等の立案・計画及び実施成果等を審議・審査し決定する。原則毎月1回の開催とする。
  - 2 ) 推進実行Gは、事業推進のためのワーキンググループとして、推進委員会の指針に基づき下記の事項について協議・実施立案する。グループは原則月2回以上のミーティングを持ち事業の推進に努める。
    - (1) 事業実施計画書の立案・作成
    - (2) 事業実施予算計画の立案・作成
    - (3) 事業の検討・調査研究・試行等の詳細事項の計画立案・作成
    - (4) 事業推進項目の詳細スケジュール及び予算額の計画立案・作成
    - (5) 外部委託を含む推進事業の実施
    - (6) 事業推進のための購入備品及び予算額の計画立案
    - (7) 事業推進・実施結果の報告書作成
    - (8) 事業推進に関する協会への申請・提出書類の立案作成
    - (9) 推進委員会審議資料の作成と決定事項の整理・とりまとめ
    - (10) その他事務局の補佐業務
  - 3 ) 事務局は、窓口担当者となり「アドバイザー」と協力し次の業務を行う。
    - (1) 協会及び外部との窓口業務
    - (2) 協会への申請・提出書類の作成、実施
    - (3) 推進委員会、実行Gミーティング日程の調整及び開催連絡
    - (4) 推進委員会議事録の作成
    - (5) 有識者等外部委託者(含アドバイザー)との業務契約書等の作成・契約
    - (6) 業務契約者の謝金等の源泉徴収税徴収・納税と支払証明書発行等の業務
    - (7) 企業内の実行委員などの調査・研究・報告書等の業務に要した時間割票の管理・保管及び経理処理業務
    - (8) 事業に関する経理・会計支払処理事務と経理処理資料の保管(5ケ年間)
    - (9) 事業のための購入備品・消耗品等の購入と管理
    - (10) 推進委員会の指示する特命事項の実施
    - (11) その他事業推進に必要な庶務業務
- 5 . 事業の推進と費用
- 1 ) 事業の推進は、計画書・報告書・審議資料・経理資料等すべての書類に

ついて、事業専用のパソコンによる一元管理とし事務局がこれを管理する。  
文書・統計・計算書類等の資料は、特殊な物を除きすべて「Excel」又は「Word」を使用し統一する。

2) 推進委員会及び推進実行Gの委員には、55歳以上の高年齢従業員を必ず1名以上加え任命する。

3) 費用処理の基準等

事業推進に必要な費用の処理は、協会の実施要領「費用と負担」に基づいて実施するが次の基準を定める。

(1) 外部委員(以下アドバイザーを含む)の謝金は、推進委員会(以下委員会という)の出席謝金とし1回(約2時間程度) 円とする。また委員会出席のための旅費交通費については実費を支払い、外部委員出席旅費とする。但し、アドバイザーの委員会等の出席旅費交通費は1回 円とする。

(2) 外部委員に調査活動・研究検討等を依頼した時は時間単価 円として、所要時間で算出した対価を支払うものとする。

(3) 外部委員の委員会活動に要した費用は、上記(2)によるものとし推進委員会開催費外部委員活動謝金とする。アドバイザーの推進実行委員会への出席及び準備資料作成時間はこの費用とする。

(4) 外部委員の調査検討・調査資料作成及び研究に要した費用は、上記(2)によるものとし調査・研究費とする。

(5) 委員会開催時の茶菓代等は、推進委員会開催費の会議費とする。

(6) 委員会資料のコピー・印刷費は、推進委員会開催費の資料作成費とする。

(7) 事業の試行・実施費は、単価 万円未満の経費とし、事前に協会の承認が必要であり具体的には、試行・実施に伴う外部への調査事業・業務委託に要する費用である。但し、アドバイザーにこれらの業務を委託した時は、上記(2)により算出した費用を調査・研究費として計上支払う。

(8) 企業内または外部へのアンケート・ヒアリング調査は、調査票作成・分析等の費用を外部に委託した時のみ調査・研究費として計上し、上記(2)により支払をする。

(9) 企業または外部委員が先進企業の視察・調査のため出張した時旅費交通費は、調査・研究費とする。

(10) 事業推進に必要な物品の購入は、単価 万円未満の管理費とし、事前に機構の承認が必要である。事前に承認を得て管理費設備の整備費とする。

- (11) 開発事業担当者の立案企画書・調査検討書・報告書作成及び事務業務等の作業時は、総勤務時間と事業推進に要した時間の割合を示す時間割票（別途様式による）に作業内容・勤務時間を明記し、当該業務に相当する時間比の人件費を管理費開発事業担当者設置費として計上する。
- (12) 外部委員への謝金・対価の支払は、アドバイザーについては3ヶ月を単位とする外、外部への依頼業務は作業終了後1ヶ月以内に支払い、いずれについても業務契約書の締結、領収書の発行を義務付けする。
- また、事務局は上記支払いについて10%の源泉徴収税額を徴収・納税すると共に、納税年度毎に源泉徴収税額記載の支払証明書を発行する。
- (13) 外部委員及び企業内委員の視察・調査時等の出張旅費交通費は、企業の出張旅費規程によるものとする。
- (14) アドバイザーまたは協会の指定する者が、協会の指示により委員会及び協会の委員会等に出席する時の謝金・旅費交通費は協会が負担する。

以 上

## 定年後の働き方等についてのアンケート調査票

1. 貴方の職場・年齢・性別・社員の種類について符号を丸で囲みお答え下さい。
  - 1) 職場；  自販機整備  食品事業  その他
  - 2) 年齢；  45 - 49歳  50 - 54歳  55 - 59歳  
 60 - 64歳  65歳以上
  - 3) 社員の種類；  正社員  出向社員  嘱託  その他
2. 貴方は定年後、この会社で働くとしたら、次の内どの勤務形態が良いと思いますか。60歳以上の方は今後の希望を書いて下さい。
 

フルタイム（正社員同様）  短時間（ 時間/日）  
 週2 - 3日（連続して）  週2 - 3日（隔日で）  その他  
（ホと書かれた人はどんな勤務が具体的に； ）
3. 貴方は定年後、賃金・年金等も合計して、月額いくら位必要と思いますか。
 

20万円以下  25万円程度  30万円程度  35万円以上
4. 定年後の休日はゆとりある老後を過ごす上で大切ですが、定年後も働くとして週に何日の休日が欲しいと思いますか。60歳以上の方は現状を記入下さい。
 

一般従業員と同じ  3日  4日
5. 定年後休日の過ごし方について、最も近いものを次ぎの中から選んで下さい。
 

ゆとりある生活  趣味のため  自分の向上  
 その他（具体的に； ）
6. 貴方が定年退職する時は、一度職を離れゆっくり休みたいと思いますか。既に定年を過ぎておられる方は、その他の欄に継続して働いたか否かを記入して下さい。
 

思う  思わない  その他（具体的に； ）
7. 定年後引き続き働くと、継続雇用給付金が支給されますが、ご存知ですか。
 

はい  いいえ
8. これからは年金の受給年齢が順次（添付資料参照）高くなりますが、その間、貴方はどうしたら良いと考えていますか。
 

働く  働かない（具体的にどうするか； ）
9. この会社で定年後も引き続き働けるとしたら、貴方はどんな職場で働きたいと思われませんか、また会社を変えて働くことなども考えていますか。
 

現在の仕事  この会社で別の仕事  別の会社で働きたい  
 自分で独立したい  働かない

このアンケートは、会社の人事とは全く関係ないものです。考えた事をそのままお答え下さい、ご協力誠にありがとうございました。（開発事業推進委員会）

## 定年後の働き方社内アンケート調査結果報告書

## 1. アンケート調査の実施環境

この調査は、従業員約 260 名の内 100 名にアンケート調査し、回答数は 94 名で回収率 94%を得た。アンケート調査票配布は、従業員の身分・職場における人員数に相当する割合で無作為であるが、中高年齢者、特に 50 歳以上を中心にして実施し、率直な意見が出せるよう無記名、人事面とは切り離し開発事業推進委員会名とした。

調査項目は、定年後の希望する就業形式・休日・月額収入・継続勤務の可否・仕事場（別会社・独立を含む）等とし、従業員の身分、職場及び年齢別に調査した。

従業員の身分は、正社員（嘱託を含む）、受入出向者及びパートその他の 3 種別、職場は、自販機整備事業、食品事業、寮・スポーツジム管理その他の 3 事業とした。

また年齢は、45 - 49 歳、50 - 54 歳、55 - 59 歳及び 60 歳以上の 4 区分として、集約、分析する事とした。

## 2. 結果の概要

今回の調査結果の代表的な特徴を記載すると、次ぎのような事が云える。

## 1) 定年後の就業意欲と働く場所について

定年後の就業意欲が非常に高く、全体で 90%、社員 95%、出向者 84%、パート他では、100%である。

最近のこの地域における半田商工会議所が行った調査では、全体の約 60%程度が、将来も働くとした人であり、当社の結果はその就業意欲の高さが際立っている。

また、働きたい職場についても、現在の会社で今の職場が約 65%、別の職場を含めると 73%の人が現在の会社である。先の調査結果では「今の会社で働きたい人」は約 50%であるのに比べ、この企業に対する期待が大きいと云える。この問いに対して別の会社で働きたい人の殆どは、出向者が占めている事も興味深いことである。

## 2) 定年後の雇用継続の考え方について

定年を迎え、退職して失業等給付金（失業保険）を受給するかを尋ねたところ、全体で 50%が継続就業を希望、出向者が 42%、パート他で 68%であり、一般の調査（約 40%）に比べやや高くなっている。

パート他が高い数値を示しているのは、一旦離職すれば再就職の難しさ

を熟知しており現在の社会情勢を反映していると云える。継続雇用給付金制度が、良く知られていないという事(知っている 39%)は、失業等給付金の知識もあまり無いのではないかと思われる。この失業等給付金額は、近い将来の定年退職者の場合、現在(平成 14 年調査当時)の 20%減となる事を中央労働審議会が答申している。

今回の調査に際し、年金受給と雇用継続給付金の概要について、各職場でセミナーを 3 回実施したが受講者は、アンケート調査数の半分弱であった事とも考え合わせ、更に定年後の考え方、賃金、能力の啓発などライフプランについての教育が必要と思われる。

### 3) 定年後の就業形態と休日について

定年後の就業形態は、約 35%がフルタイム(在職年金併用)、日々短時間労働を含め週 2 - 3 日就労(3 / 4 以下)が約 60%を占めており、短時間労働への期待が大きいと思われる。

この短時間労働希望と現状の生産活動とどうマッチングさせ、どのようにして生産効率を高めて行くかが大きな課題とも云える。先の調査でも年金をカットされない範囲での就業が約 60%、カットされてもかまわないが約 28%となっている。今回の調査結果でのフルタイム 35%はやや高いものとなっている。また、余暇の利用は「ゆとりと趣味」となっているのも世相を現しているものと思える。

### 4) 月間手取総収入額について

年金・雇用継続給付金・賃金を含めた総手取収入額は、月額 25 - 30 万円の範囲が約 70%となっており、賃金シミュレーションによる個別の賃金設定の参考となる。

今、日本の厚生年金被保険者男子の平均的な部分年金が、月額 10 万円程度である事、全額年金受給時の額が同平均で 20 万円程度となっていることを考慮し、今後、定年後における継続雇用、再雇用時の賃金設定を行う上で参考となるものと思われる。

## 3. アンケート結果の分析と考察

### 1) 定年後の就業の意欲と働く会社・職場

#### (1) 就業意欲

概要で述べたが、定年後の就業意欲は全体で 90%と非常に高く、身分別では、パート 100%、嘱託・社員の 95%。年齢別では 60 歳以上は 100%、45 - 49 歳が 94%となった。また職場別では、食品事業の 96%と高い。

ただ、この結果については、嘱託・パート者が 100%となっており、各区分に与える影響は大きい。これらを除いた修正数値は、社員・出向

者合計では 86%となり、職場別では自販機が 84%、食品 92%、その他は 86%である。また、年齢別では 45 - 49 歳が 93%、50 - 54 歳 79%、55 - 59 歳 87%で、60 歳以上は全員嘱託である。なお社員についても嘱託を除けば 93%、となり、何れの職場、年齢共に一般的な調査に比べ高い意欲が覗える。

年齢別で 45 - 49 歳の中年層が 50 歳以上より意欲の高いという結果は、一般調査傾向と同じである。この傾向は、将来の年金給付額、年金制度の不透明さあるいは年金が無くなるのでは...と云う潜在意識が中年層に働き、定年後も働かざるを得ないと考える人が多いからだと言われている。

## (2) 働く職場

働く場所は、独立を希望する者を除き別の会社へ変わりたいと考える人は 22%であり、その内の 81%が出向者で占められている。事業別では、自販機事業が多く他の区分では目だった傾向は見られない。

独立希望を含め 73%の人が安定した現在の会社を選らんだことも世相の反映現象（高齢者の再就職の難しさ）といえる。

## (3) 継続雇用と給付金

パートを除けば、何れの区分でも 40 - 45%程度が継続を希望し、一般の調査結果とあまり変わらない。嘱託・パート者が継続希望の数値を高めているとは云え、雇用継続給付金制度の知識度 39%も考慮し、今後の社会制度の変革、制度熟知の徹底を図ると共に、中高年齢者に対する定年後の就労・賃金・働き方の教育が差し迫った課題とも云えるだろう。

## 2) 定年退職後の就業形態と休日

### (1) 週間における就業形態

全体でフルタイム（3 / 4 以上在職年金を含む）希望は 35%、3 / 4 未満で年金を受給（年金カット無し）しては 60%、その他 5%である。

更に 3 / 4 未満の内訳は日々短時間 29%、週連続して 2 - 3 日が 50%、週隔日が 21%となっている。

出向者の週連続の短時間就業が、同形態の 75%と尖出している他、自販機事業 61%と高い比率になっている。出向者の 50%が自販機事業であることから、自販機事業でこの形態の要望が高くなったものと思われる。

日々短時間は、パート従業員程その比率が高いと考えたが、パート者の占める比率は、パート者全体の 14%に過ぎず、フルタイム希望が 59%の値を示した事は、パート者もより安定した就業とより高い賃金を望んでいること、この身分に多いと思われる女性の社会参加、就業意欲の高さと云えるだろう。

希望就業形態を検討する場合、働くと回答した人の分析が大切である。

それらについて働くと答えたものについて詳しく調べると...

フルタイム希望者は全体の時より多少上がり 39%となる。また、フルタイムが比較的多い嘱託・パート者を除いた場合 29%となっており、先の調査数値と、ほぼ同じものとなる。今回の調査では、嘱託・パート者を含めているため多少の修正が必要な部分もある。また、フルタイム希望者は全体に対し、55 - 59 歳が 48%と約半分近くを占めており、60 歳以上を含めると同形態の内 61%が高年齢者となっている。

50 歳代から定年後の就業について考え始めるとし、50 - 54 歳を含めて考えれば、この年代の約 44%はフルタイム、約 56%が 3 / 4 未満の短時間就業を希望していると言う結果を得た事になる。

定年後も働くとした 50 歳以上の人の半数弱が、在職年金併用のフルタイム、残りの半分強が、3 / 4 未満の短時間就業希望者であると云える。

これらの事から、定年退職を迎える高齢者の就業形態を考える時、フルタイムのみではなく、3 / 4 未満の短時間就労とシフト勤務即ち、週などを単位とするワークシェアリングの検討も今後、更に重要と考える。これは 45 - 49 歳のいわば、高齢者予備軍では、フルタイム希望 18%に対し、短時間就労希望者は 82%にもなっている事を考えれば、高齢者の安定した雇用を求めるためには、就業形態の多様化が必要である事を示唆していると思われる。

## (2) 希望休日日数

休日数については、就業形態と一体のものであり、今回の結果も休日の増加が高年齢者就業の必要条件となる事を示している。また、休日の利用方法については、概要で述べた通り「ゆとりと趣味」に代表されるが、これからの時代、自分自身をより向上させる努力が求められる事になると考えられるが、今回のアンケートでは僅か 6%であり、内訳は、45 - 49 歳の出向者 2 名、パート者 4 名（45 - 49 歳 1 名、50 - 54 歳 2 名、55 - 59 歳 1 名）であった。

自分自身の向上と答えた人は、少数のため結論を出し難いが 67%がパートで占められており、残りは受入出向者である。正社員・出向者の殆どは、定年退職までに定年後のエンプロイアビリティ（雇用される能力）を身につけると言う事になるのだろうか。また出向者の場合、向上と答えた人が 45 - 49 歳と中年年齢者である事も興味深い。

高齢者は、体力・視力等肉体的な衰えを補う武器として、経験を生かした現業における生産管理・資材管理・作業管理、作業指導等の補助的なスタッフ業務もその一つと考えられるが、これらの業務にはその殆どがパソコンを中心とする IT 機器の導入が図られているのが現状と云える。

現業者と云えどもこの種の知識能力は欠かせないものとなりつつある。高齡者のコンピテンシー、エンプロイアビリテイ についての研修、教育について考える時期に来ているのかも知れない。

### 3) 定年後の月間総手取収入

#### (1) 全体的な傾向

20万円以下	13%
25万円程度	39%
30万円程度	31%
35万円以上	17%

と25万円から30万円程度が、70%を占めている。

#### (2) 区分別として

出向者は25万円程度38%、25万円程度36%、35万円以上が22%と幅があり高めであるのに対し、社員は20万円以下23%、25万円程度32%、30万円程度が36%と幅は出向者と同様ながら額は、やや低くなっている。

パートは、25万円が50%、残りの50%を20万円以下、30万円程度及び35万円ではほぼ三分している。

年齢別では、55 - 59歳は25万円程度が50%、30万円程度が24%、残りの26%を20万円以下と35万円以上で二分する形である。また60歳以上では30万円程度が43%、35万円以上29%、25万円、20万円以下がそれぞれ14%である。

職場別区分は、大した開きはなく身分・年齢別の配分により、その比率が定まる事となっている。

#### (3) 定年後の新賃金、年金、雇用継続給付金の合計月額

前項の額が手取総収入である事を考えれば、25万円を基準にして職種、能力、経験等を考え定年後の支払賃金を試算・決定する事となろう。

この基準金額を総収入ベースにすれば、所得税のかからない雇用継続給付金の額にもよるが、おおむね30 - 33万円程度と考えられる。

この内、年金受給額、在職年金の時はその支給額を考慮して、支払う賃金額と雇用継続給付金が決定される事になるが、本人の納得を得る事が大切である。

また雇用継続給付金の支給額・給与低減率等の見直しも国では論議されており、これらを含めてある程度先を考えた対策・検討が必要となる。

以上が今回社内で実施したアンケート調査の結果分析報告と考察の一部であるが、今後、この支援事業を推進する上で、このアンケート調査を更に詳細に分析、活用する事ができるものとする。