

高齢労働者の働きやすい職場作りのため在宅勤務制度等試行実施

長建工業株(長崎県)

1 事業の背景、目的

(1) 会社業務の概況

企業名	長建工業株式会社
所在地	長崎県西彼杵郡時津町
主な事業	船舶用艀装品金物製造加工、特殊金属製品加工製造、建築・土木業等
事業所数	本社
従業員数	50人

(2) 高齢者の雇用状況

従業員は現在 50 名のうち、55 歳以上が 12 名おり、この中で 60 歳以上が 7 名と、ここ数年高齢化をたどる一方であるが、これら高齢者のほとんどが技能熟練工である。

当社のような中小企業では専門的技術が必要であり、若い人が入社しても一人前になるにはかなりの年数を要するので、どうしても中高年労働者の技術に期待せざるを得ない状況にある。

そのため、加齢が進んでも技術・技能が発揮できるように、作業台を高くしたり、回転テーブルを導入したり、照明などの作業環境の改善に心掛けている。

また、この度 ISO9001 (品質保持に関する国際規定) の取得を目指すことになり、このためには、技能の上で高度の熟練労働力の保有とその伝承を必要とするため、若年齢層と組ませたペア作業などを実施するとともに、従来から行なっている「5S 一流運動」を展開し、社長を頂点とする 5S 改善委員会を中心に職場内の作業方法の改善を進めているところである。

特に数年前からの行政および関係機関の働きかけもあり、従来の 60 歳定年制から希望者全員を 65 歳まで継続雇用することとし、すでに平成 11 年 6 月 7 日に就業規則を改正した。さらに 65 歳を過ぎても、本人の健康に問題がなく、また会社が必要とした者は 1 年更新でエージレス雇用することとしたところである。現在、ほとんどの 65 歳超の者は、本人の希望するまで継続雇用となっている。もちろん、賃金は本人と話し合って若干減額され、職責は解職となるものの、仕事そのものは本人の従前の仕事を継続させることを原則としているもの

であるが、これらの措置は高齢者の技能の発揮とその伝承を主眼としたものである。

(3) 事業の背景

このような目的意識から「65歳までの希望者全員の継続雇用」に踏み込んだ訳であるが、業界の経営環境は依然として先行き不明なところもあり、ただ賃金など処遇面の低下でつじつまを合わせるだけでは、本来の、目標である技能の保持・伝承が達成できるかについて多少疑問が生ずる面が出てきた。

そのため、同じ65歳まで高年齢者の能力を活用するには、彼らが年齢と経験にふさわしく本来の能力を発揮できる就業形態は如何なるものであるか検討する必要に迫られてきた。

たとえば、1日8時間、1週40時間のフルタイムが、本人の体力、休養、家庭事情の面から見てどうか。好きな時間帯に好きな期間を働くことが会社の時間秩序の中で受け入れられないか。従来職務を変更したいという希望を持ちながら、達成できなかった後悔のやり直しはきくのか。今まで仕事一途に追われ続けた人生に、新たな彩りを与えるような自己啓発のゆとりを交えながら65歳ぐらいまで過ごすためには、どうすれば良いか等。さらには、今後ワークシェアリングの中で新しい就業形態をどう生かすかなどにも視点を移す必要が出てきた。よって、これを良い機会に、中高年齢者の考え方、将来に至る人生の過ごし方、仕事への対応の希望等を承知して、会社としても共存できる可能な対策を考えたい。そのために、これからの就業形態の具体的なイメージにはどのようなものがあるかを模索したところ、次のようなものが描き出されてきた。

設計作業者の在宅勤務またはフレックスタイム

現場作業者のワークシェアリングおよび残業時間を軽減するために複数作業者の配置

通常勤務日数や時間数に限定しない働き方

高年齢者のために、ふさわしい別会社を創って長く働ける環境を作っていく

必要な作業の時だけ働ける人を見つけて仕事をしてもらう

仕事を長くやっていけるかどうかを見るために地位を段階的に決める
(アルバイト - 見習い - 期間限定社員 - 正社員)

請負制度を研究して勤務時間にとらわれない成果報奨払い制度の導入
専門職制度

出向、派遣

シルバー農場

暖簾わけ

なお、これらの中には、後で追加または実施困難、不能として割愛したものもある。

(4) 事業の目的

これらのイメージの中には当社の実状から見て現実離れしているものも考えられた。そのため、初年度は高齢従業員についてアンケート調査を実施して、その意向に従い、いくつかの重点目標を絞り込むこととした。その結果は後述の通りであるが、概要を示せば次の通りである。

定年後の備えについて

定年は何となく不安であるが、その後のライフプランは出来上がっている。

定年後の仕事について

働きたい理由は a 健康 b 収入の確保 のため、今まで通りの仕事をしたい。

自分自身の評価について

体力面では、やや衰えを感じるが、まだまだやれる。無理しない範囲で前向きに取り組みたい。定年に平行して趣味や旅行にも励みたい。

定年後の就業形態

- a 5～6時間の勤務
- b 契約社員
- c フレックスタイム
- d 今まで通り働きたい

が主な考え方であった。

また、初年度の後半に、監督者により2回にわたるヒアリングを行なった結果、前項のイメージの中から第1次的に次の事項を新しい就業形態の目標として検討を重ねることとした。

- 1．短時間勤務
- 2．在宅勤務
- 3．フレックスタイム
- 4．契約社員および業務委託契約

2 検討体制と活動

事業を進めるにあたって、まず、高年齢者就業形態開発事業推進委員会（以下「推進委員会」と言う。）が発足させた。

高年齢者就業形態開発事業推進委員会体制

区 分		所 属	役 職	内部 外部別
開発事業責任者			代表取締役	内部
		製造部	製造部長	同
開発事業担当者		総務部	総務部長	同
高年齢従業員		製造部	薄板係長	同
同		製造部		同
窓口担当者		製造部		同
	池田 一高	前長崎県雇用開発協会高 年齢者雇用アドバイザー		外部

推進委員会発足後第1回の会合において、推進委員会規定を決定し、任務として

- 長建工業(株)において開発可能な高年齢者の就業形態の策定
- 事業実施のための基礎となる調査の実施
- 先進企業の視察
- 開発のための条件の研究
- 試行ならびにマニュアルの作成

を、この推進委員会中心に3ヶ年をかけて検討作成することとした。

3 事業結果の概要

3カ年度にわたる推進委員会を中心とした審議により、以下の開発事業4件について、導入にあたっての問題点が提出され、参考人への聴取などを経て、その対応策も提案され、マニュアルとしての就業規定の決定を見ることができた。

従業員が希望する場合には、ただちにいくらかの準備のための日数と、いくつかの環境を整えた上で新しい就業形態に移行することも可能となった。

ただ、当社の場合は、現在、希望者全員の65歳までの継続雇用が実現しており、従業員もほとんどがフルタイムで従前通りの通常勤務を希望していることもあって、新しい就業形態の門戸が開かれたと言っても、即座にこれらの形態に移行するとは考えられない。

また、会社の状況も新しい就業形態を必要とする事情でもないが、今後、社会的な要請が強まり、従業員の生活意識の多様化にもなって新しい人事管理が指向されてくれば、本課題検討が先取りの効果をあらわして来るものと考えている。

以下、開発事業4件の概要について次の通り述べることとする。

(1) 在宅勤務

在宅勤務の議論にあたっては、特にどういう職種に適用できるかが問題となったが、当面、一人一人が受け持つべき領域がはっきりして、成果も確認できる仕事で、重厚な機械設備を必要としないもの、たとえば設計や営業などに限定し、本人の希望に基づいて会社が相当と認める者を指定することとされた。

その際の会社指定の条件としては、年齢は問わないが、10年程度の実績を参考にすることとなった。

また、在宅にあたって割り当てる仕事の量については、会社の一定期間の業務計画表に基づいて、本人と無理のない目標を話し合うこととされる。

労働時間の管理については、みなし労働時間制で弾力的に運用することになり、その他正社員としての全社的な行事参加、計画、反省の機会の付与、教育訓練についての保障など明確にされた。

(2) フレックスタイム

フレックスタイム制についても、全社的なものにするには難があり、当面は営業と設計部門に限定された。フレックスタイム制については、特に従業員間のチームワークの問題が指摘され、また労働時間のケジメが問題となったが、情報交換のスムーズ化と一定の書式による時間管理の徹底により支障をなくすることができることで合意された。

(3) 短時間勤務

この部門については、現在定年退職者の希望もあって短時間勤務で就労している者が存在し、60歳以前の従業員の中にもパート勤務者がいることもあって、特に導入が難しいものではないと思われる。ただ、『2人1組で午前午後をこなす』、『一人は月・水・金、一人は火・木・土などのペア勤務』は、アンケートの中でも好まれないし、会社側も対応が困難視された。

1日の労働時間は6時間が圧倒的に多く、部門によっては4～5時間を希望する意見もあったが、会社としては、短時間の選択が多岐にわたることは好ましくないと思われる。

ワークシェアリングへの対応については、まだ機が熟していない。

ただ、定年を過ぎると賃金が減額されることもあり、短時間勤務でさらにその分が低下することとなると労働の面からその導入に障害が発生する問題もあり、賃金決定に合理的な基準の設定が必要となる。

(4) 契約社員および業務委託契約

特定の限られた分野で腕をふるいたいと思う労働者を短期契約で雇用して、その間の成果により賃金を決定する仕組みであるが、始・終業期が1年ごとで、また、来期もこれが繰り返されるプロスポーツの場合はこれができるが、契約の対象となるプロジェクトの期間が必ずしも1年に限定されないし、それが来期も続くのか不透明な企業の場合は問題がある。特に当社の場合、60歳定年で65歳まで継続雇用が保障される仕組みの場合は、1年ごとに契約にふさわしいプロジェクトがなければ実現できない。

しかし、技術・技能のある高齢者社員を、好きな時に好きな期間で使用できるというメリットは企業にとって大きな魅力である。したがって、この調和をはかれないものか検討に時間がかかった。結果としては、スッキリしたものではないが、65歳までの継続雇用の原則は優先事項として、更新される1年内のプロジェクトの期間は契約社員で、他の期間は通常の社員でという混合型を模索したものである。

また、部外から技能者を導入することもあれば、処遇の決定も問題となる。このため絶対に必要なことは、業務の内容とくに品質度、手順などの明確化が求められることとなる。

なお、雇用契約の枠を外した請負制も明確にして、労使双方の選択の幅を広くした。

4 事業の内容と結果

(1) 現状調査、分析

事業実施にあたって行なうべきことは、まず現状の認識である。このため、第1回の推進委員会において、即時、「就業形態アンケート調査」を実施することが決定された。

調査対象は、全従業員50名のうち、55歳以上の従業員12名について実施した。アンケートの内容および集計結果の概要を示せば次の通りとなる。

定年後の備えについて

- ・定年を迎えるにあたり、大多数の者が不安を抱えているが、定年後の生活設計については一応胸の中に描いている。

- ・その中でも、今までと同一職場で継続して仕事をしたいという声が高い。
- ・定年後の労働条件の中で最大の関心は賃金である。
定年後の仕事について
- ・定年後、仕事を続けたいと思う理由は、健康のため 7 件 (27.0%)、生きがい 8 件 (30.7%)、経済面 11 件 (42.3%) に大別される。
- ・働きたい仕事は、今までの仕事の継続か、少なくとも今までの知識か経験を生かす仕事を望む。
自分自身の評価について
- ・体力では、やや衰えを感じる時もあるが、まだ一般の者には負けない自信があるし仕事には影響がない。
- ・資格取得や新しい技術にも前向きに取り組みたい。
- ・8割の方が65歳ぐらいまでは働きたいと思っている。
定年後の就業形態について
- ・今まで通りの仕事を希望するが、場合によっては5～6時間の短時間勤務、契約社員、フレックスタイムでも良い。

その後、対象者全員に集合してもらい、集計結果と本事業の意図について説明のうえ推進委員会によるヒアリングを実施したが、内容は特にアンケートの結果と大差はなく、事業実施は経営の都合も有り、止むを得ないが賃金の大幅な減少については気をつけて欲しいとの声が大きかった。

また、当アンケートの集計結果およびヒアリングの結果について、課長以上の管理者を2回にわけて意見交換をしたが、新しい就業形態については、その方向性は諒とするものの、外部環境の変化や客筋の動向によって景気が大きく変動する恐れがあり、製造業の立場からは職種を限定せざるを得ないのではないかと等の意見が強かった。

さらに、2年度に入って、部下を有している管理監督者17名について、再びアンケート形式で「中高年従業員の仕事に対する意識調査」を行ない、高齢者個人とは別に管理監督者から見た高齢者の意識、個人差を調査したが、その集計要旨は次の通りであった。

中高年従業員の仕事に対する意識調査（集計要旨）

1. 仕事について要求される能力と年齢の関係

いずれの職種についても、「能力と年齢は関係ない」が過半数をしめるが、「能力は（中高年になっても）上がるが、ある年齢以降は低下する」も合計で33.8%となっており、職種の中では組立職が46.1%と高い。

2. 職種をこなす能力とその関係

- a もっとも能力を発揮する年齢層としては、事務、設計、現図職では 50 歳ぐらいとしているが、その他の職種では 40 歳ぐらいが多い。
- b 普通に働ける年齢層は、どの職種も 60 歳ぐらいが 48.3% と多いが、24.1% が 50 歳ぐらいとしている。この中で事務、設計、現図職では 15.3% が 65 歳まで普通に働けるとしている。
- c 何らかの配慮をすれば働ける年齢では、37.9% が 60 歳ぐらい、27.5% が 65 歳ぐらいとして職種ごとの大差はないものの、事務、設計、現図職では 33.3% が 70 歳まで働けるとしている。

3. 加齢にともなう職業能力の変化における個人差の程度

合計では、61.2% が「少しある」、16.1% が「かなりある」とし、「ない」は 22.5% である。職業別では、事務、設計、現図職で「ない」が 38.4% と高いが、他の職種では 20% 前後となっている。

4. 配慮の内容

どんな配慮をすれば働ける年齢がのびるかでは、健康づくりなど健康面の配慮が 26.6%、短時間勤務、在宅勤務、契約社員など勤務形態面の配慮が 23.3%、職務内容の改善見直しなどの配慮が 20.0% となっている。

(2) 新規就業形態の策定

在宅勤務

在宅勤務を成功させるためには、各人が分担すべき業務の内容、達成すべき目標が明確に指示されるものであることが必要である。

このような観点から、当社の新しい就業形態として導入できるものであるか、また、その方式が労使双方にとってメリットが多いかを検討したものである。

第 1 回目のアンケート調査の結果および中間監督者へのヒアリングを通じて採用可能の意見も多く、かつ、推進委員会における検討結果でも導入について条件つき賛成となったものである。以下、論議された実施にあたっての問題点とその対応策ならびに「在宅勤務者サービス規定」案を記述する。

(実施にあたって考えられる問題点とその対応策)

1 どのような職種に適用するのか

一人ひとりが受け持つべき領域をはっきり分けることができる仕事、重厚な機械設備を必要としないもの、たとえば設計や営業など。

2 希望する人に限定するのか

- 1の職種に該当する人で、本人の希望をもとに会社が指定する者とする。
- 3 高年齢者には原則実施するか、また、60歳未満の者でも良いか
年齢は問わない、10年程度の実績があって、一定の結果が上がっていたかどうかを参考にして判断する。
 - 4 勤務の標準
会社の就業規則に準ずるが、弾力的に運用する。
 - 5 道具または小道具の貸与、消耗品の支給
道具類は貸与、消耗品は一定の数量をあらかじめ支給するが、必要に応じて在宅勤務者が会社に連絡の上、自分で調達することができる。
 - 6 仕事に関係する電話料、電気代など費用の負担
費用としてあらかじめ協議した金額を会社が負担する。
 - 7 割り当てる仕事の量
会社のチーム内の毎月の計画の中で、本人の過去の実績、能力に見合う仕事量を本人と話し合っけて目標を定めて「業務計画表」を作成させる。
 - 8 会社との連絡
必要に応じて、電話連絡、週1回以上の出社報告による。
 - 9 成果の確認
上司は、本人の果たした成果と「業務計画表」とを比較チェックして、仕事の進行状態を確認し、必要な調整、指示を行なう。
 - 10 会社担当部署における計画参加、反省会の実施、チームワークの形成
必要に応じて会社の行事に参加させる。仕事の配分、成果の達成については、上司は絶えず調整または監督を行なう。
 - 11 業務に対する外部からの照会
電話、ファックスを問わず、在宅勤務者は基本的に対応せず会社が行なう。
ただし、緊急の場合は対応した内容をただちに会社に連絡する。
 - 12 図面管理
設計などの図面管理は在宅勤務者はしない。
 - 13 社員かアルバイトかが不明瞭にならないか
制度導入の目的、方法について説明またはマニュアルで他の社員に周知させる。
福利厚生などすべて社員と同等に利用できることは当然である。

策定した「在宅勤務者サービス規定」案は、別添資料1で示す通りである。

フレックスタイム

フレックスタイムは労働基準法によって以下のようにその要件が定められている。

① 就業規定その他これに準ずるものにおいて、始業および終業の時刻を労働者の決定に委ねる旨を定めるとともに、

② 労使協定を締結して

ア 対象となる労働者の範囲

イ 清算期間（1ヶ月以内）

ウ 清算期間における総労働時間

エ 標準となる1日の労働時間

オ コアタイムを設ける場合には、その開始および終了の時刻

カ フレキシブルタイムを設ける場合は、その開始および終了の時刻を定めることとなっている。

この要件のもとで新しい就業形態として有効に活用できるかについて討議した。

実施にあたっての問題点と対応策について以下の通り検討が重ねられ、実施する場合の「フレックスタイム制規定」と「フレックスタイム制労使協定」案も採択されたところとなった。

（実施にあたって考えられる問題点とその対応策）

1 全社的なものにするか、職種または高年齢者に限るか

当社の場合は、設備や機械の稼働の関係で現場部門には適用できない。したがって、営業部門または設計部門に限られる。また、高年齢者に限らない。

2 職務のチェックのしかたをどうするか。また時間管理のための手続きが複雑にならないか

「フレックスタイム勤務時間記録表」（別表）または「タイムカード」などにより時間管理を分かりやすいものにする。

3 労働時間の繰越しや過不足の場合の賃金の算定方法

1 清算期間における実際の労働時間に過剰があった場合は、過剰分は時間外労働として清算する。

2 清算期間において、実際の労働時間が不足する場合は、不足する賃金分をカットする。

4 担当者が不在になる労働時間帯があるので、対外的に問題が生じない

か

各人の出勤退勤の予定時間については、各人で事前に届け出る、各人がボードに記入するなどの工夫で把握しておいて、担当者が不在の時に外部からの問い合わせに対しては、誰がどのように対応するか決めておく。

- 5 管理者の負担が大きくなるか
 - a 従業員各人が自己の時間管理をしっかりと行ない、特に清算期間を通じて総労働時間に過不足が生じないようにさせる。
 - b 業務の管理についても、「週間業務計画表」(別表)のようなものを部下から提出させる。
 - c また、できるだけ部下に権限を委譲して責任を持たせるようにする。
- 6 監督者と従業員または従業員相互のコミュニケーションやチームワークに支障が出ないか
 - a 会議や打ち合わせのやり方や頻度を見直し、必要があればコアタイムに実施する。
 - b また、朝礼もコアタイム内の昼ミーティングにする。
 - c 情報の交換も文書またはパソコンによる情報システム構築を進める。
- 7 フレックスタイム制を適用しない従業員から不満が出ないか
制度導入の目的、方法について説明会またはマニュアルで従業員に周知させる。特に適用する理由または適用しない理由を明確に説明する。
- 8 労働時間について「ケジメ」がなくなるのではないか
従業員各人が自己の労働時間管理をしっかりと行ない、業務に支障をきたさないよう責任を持って制度を利用することを周知徹底する。

策定した「フレックスタイム制規定」及び「フレックスタイム制労使協定(案)」、「フレックスタイム勤務時間記録表」、「週間業務計画表」は、別添資料2で示す通りである。

短時間勤務

高年齢者雇用促進のための短時間勤務には、高年齢者の経験、技能、技術、知識を持った社員の活用、あるいは、それらの伝承と次代の人材の育成という高年齢者の積極的な活用の狙いも大切である。

当社としても、いわゆる「パートタイム労働指針」に則り、短時間労働者就業規則の作成を完了したところであるが、新しい就業形態の重要な一貫として、ローコストオペレーションを実現しようとする企業側のニーズと、家庭や個人の都合に合わせて短時間働きたいという就業ニーズとを合致

させ、言われている多用就業型ワークシェアリング導入の素地づくりあるいはキツカケになればとの願いを込めて、本事業に取り組んだところである。

推進委員会を中心にした審議の内容は以下の実施にあたって考えられる問題点とその対応策に示す通りであるが、パートタイム労働に馴染みやすい小売業、飲食業と異なって、金属製品の製造業では、正社員と組み込まれた組織の中での役職づくり、仕事の熟練度、複雑さの要求、高齢化による体力落ち、短時間勤務労働者の数が必ずしも多くないなど、検討すべき問題も多い。

今のところ、短時間勤務を希望する高齢者には、個々にその希望に応じて就労を認めているが、その実施が真に上に述べたような目的達成につながるように努力したいと思っている。

(実施にあたって考えられる問題点とその対応策)

- 1 希望する人とするか、高齢者は原則実施とするか
高齢者で会社指定の者とする。
- 2 職種を限定するか
現業以外には必要ないと思われる。
- 3 役職者をどうするか
役員以外の役職者には役職定年を実施する。したがって、役職であった者も短時間勤務の継続雇用者となる。
- 4 短時間の限度
アンケートでは6時間が多いが、仕事の都合で4～5時間も認めて良い。しかし、選択肢は少ない方が良い。
- 5 時間管理が複雑にならないか
通常のタイムレコーダーで管理できる。また、時間外労働については、本人の事後申告でなく許可制とする。
- 6 チームワークに問題が生じないか
必要なことは文書で知らせる。また、本人の在社時間内で会議をしたり連絡したりする。
- 7 朝遅くたとえば午前10時でも良いか
朝は同時スタートが良いが、一人に任せられる仕事の場合は午前10時でも良い。
- 8 1時間あたりの賃率は維持するか
正社員は正社員なりの、高齢者は高齢者なりの賃率による。ただし、

特別の賃金を支給するものであれば、その条件を明確に定める。諸手当については通勤手当をのぞき適用しない例が多い。

9 技術力の低下の心配はないか

技術には個人差もある。自己啓発や教育訓練は正社員と同様に実施する。また、ペア勤務などは技術の格差の大きい者同士では組ませない。

10 管理者の負担が大きくなるか

- a 仕事の分担、範囲、役割、仕上げの時期などを明確にする。
- b グループにおける「週間または月間業務計画」を示し、実施させる。
- c 短時間勤務者の時間の切り上げはできる限り統一する。

契約社員または業務委託契約

限られた特定の分野で存分に能力を発揮したい者や、特定の分野の能力を備えている者を短期間雇用する制度。学歴別の初任給や平均賃金にとらわれずに、一人一人の実力を客観的に評価して賃金を決める。雇用期間が満了したら会社側で引き続き雇用するか、あるいは契約を打ち切るかを決定する。

この仕組みを当社の場合、特に中高年齢層の一定の高い技術力や知識を有する者に適用できないかというのが新しい就業形態検討にあたっての発想である。ことに、60歳の定年を迎える者あるいは、65歳の継続雇用の終わりを迎える者の中ではアンケートの中でも自分の趣味を生かしたい、余暇を楽しみたい、妻と旅行をしたいという者も多く、会社では、その能力を惜しんでスポットの人手が必要な時に、この人に働いてもらえれば助かるし、若い者に技能の伝承をすることもできるという強い要望もある。

この両者の願いを契約社員制の中で生かせないかというわけである。

もちろん、今までも、すでに退社した社員を特に仕事が忙しい時、1日でも2日でも日雇いで、たとえば溶接の仕事をしてもらうということはあったが、制度的に高年齢者の就業延長と企業の必要を一定期間マッチさせるということになれば契約上の制約がある。

当社の場合は、社内から上がった者については、65歳までの継続雇用を保障しなければならないうえ、企業側も特に本人の技能を必要とするような、まとまったプロジェクトを継続して準備できるとは考えにくい。

また、場合によっては、一般社員との競合が発生する心配もある。

この事業を進めるにあたっては、これらの問題に配慮しながら、以下のような「契約社員制度実施にあたって考えられる問題点と対応策」にまとめ、別途「契約社員就業規則」案の作成までこぎつけたが、今ただちに契約社員の必要もないので、この案を基本にして、将来の要請が生じた時の

手がかりとしたい。

また、「契約社員」は「請負制」と考え方が接近している面もあり、双方の区分を明確にしておく必要がある。

(実施にあたって考えられる問題点とその対応策)

1 専門的な領域の仕事でなくても良いか

本来は、専門的な知識、高度な技能を必要とする職務にふさわしい仕事と考えられるが、ある程度の技能を必要とする仕事、たとえば溶接、組立、加工などで独立した「まとめり作業」であれば適用できるのではないか。

2 社内から上がった社員(65歳継続雇用者)と社外から来た社員の区別処遇が人間関係にトラブルをおこす惧れはないか

a 社内から上がった者と社外から来た者との間には、経験上仕事の進め方に当然差異があるので、個々の仕事の品質度、手順などをマニュアルで明確にしておく。

b また、あくまで処遇は成果に応じたものとし、社内から上がった者に甘く判定することがないようにしなければならない。

c 社外の者を採用せざるを得ない理由を社員に説明しておく。

d 相談、調整をする者を指名しておく。

3 採用にあたっての本人の実力の判定

社内から上がった者については過去の実績で判定できるが、社外から来た者については、履歴書による本人のキャリアによるが、一定の試用期間をおかざるを得ない。

そのためには、採用条件を明確にしてトップ自ら面接する。

4 成果測定の方法

a 成果測定の方法を文書で明確にしておく。

b 成果測定者を一元化する。

c できるだけ数値目標を決める。

5 契約社員と一般社員の処遇の格差

a 賃金などは本人の実力の程度、会社への貢献度等を総合して決めるが、61歳を越える者については在職老齢年金を参考にすることも止むを得ない。

b 賃金の基準はあらかじめ文書で明確にする。

c 賞与、退職金は不支給を原則とする。

d 労働時間、休日は会社の就業規則によるが、短時間のこともある。

- e 社会保険の加入は法令の定めによる。
 - f その他の福利厚生は一般社員のものに準ずる。
- 6 1年のうち、ある期間はプロジェクトを実施し、他の期間は一般社員と同様な仕事に従事する場合の労働条件の変更
- a 契約締結の当初、このことを明示しておく。特に、賃金を変更することがある場合には、文書で明確にして本人の同意をとっておく。
 - b プロジェクトの場合は、その事業の始期および終期を明確にする。
- 7 監督者が管理しにくくないか
- a 前に上司であっても、契約社員として役職を離れる場合は、就業規則などによる会社の秩序に従うことは当然である。このことはトップ自ら指導すること。
 - b 契約社員の仕事と役割は明確にする。
- 8 以上の外、業務委託契約または請負契約に切り替えられることも考えられる。

策定した「契約社員就業規則」は、別添資料3で示す通りである。

(3) 高年齢者賃金の考察

本人の収入の維持と仕事の価値または同僚の賃金に比べて公正な賃金の確保のためには、納得されるべき賃金の決定基準を定める必要がある。

そのことは、推進委員会の席上でも、またアンケートでもヒヤリングでも率先して求められた事柄であった。そのため、賃金の水準は高いにこしたことはないにしても、企業側の事情もあり、必ずしも希望通りとはいかないが、賃金の支払いの公正さの確保のために、一定の職務評価要素に基づいて職務等級を決定し、業績の区分に応じて賃金の仕組みを作ることは正しいことである。

ただ、中小企業としては、職務評価要素を明確に数値化するだけの準備もしておらず、準備の時間もないため、とりあえずは管理者全体によって当該職務をアナログ的に格付けして序列化し、これによって一時的に役割に基づく基本給表を作って、高年齢者の賃金を決定することとした。また、賃金も本人の退職時の基本給の85%以下にとどめることとした。

このような暫定的な意味合いもあり、この事業の実施年度後しばらくは「内規」扱いとした。この内規は、別添資料4で示す通りである。

(4) 健康管理基準の設定

健康の保持増進は、高年齢者の就業の下支えとして重要なものである。しかし、健康のテーマは会社の労務管理活動の中では広すぎてなかなか具体化でき

なかった事情がある。

これは、ひとえに健康管理とは何をするものであるか明確になっていないことによる。

そのため、この際、健康管理の守備範囲を明確にしようということになったものである。内容としては以下のとおりである。

- a 目標と一般的な考慮事項
- b 健康管理体制
- c 健康管理年間計画（別添資料5）
- d 健康診断
- e 健康教育
- f 健康づくり
- g 健康支援措置
- h 作業環境管理
- i 作業管理

上記のことに関して「健康管理基準」として設定することとした。

(5) 新規就業形態の試行・効果測定

事業の2年度から3年度にかけて、新しい就業形態の中身が絞られてきた。

この4つの就業形態ごとに討議された「考えられる問題点とその対応策」の中で、果たして導入した際、その審議された結果の内容が信頼に値するかどうか、推進委員会で論じたことが机上の空論でないのか、検証しようとなったことはむしろ、当然である。そのため、まず近寄りやすいものから試行によって、必要であればテーマを補正しようということにした。

1 在宅勤務

在宅勤務については、先に指摘したところにより、限定職種を設計として試行を実施することとした。設計部署では当月の「業務予定表」から担当者4名に納期に応じて業務が割り当てられているので、その中からもっとも年齢の高い51歳の男性に試行してもらうことにした。この男性の担当のプロジェクトの予定は

- A 工程作業..... 8日から 16日
- B 工程作業.....17日から 18日
- C 工程作業.....21日から 24日
- D 工程作業.....25日から 28日

となっている。

試行は初めての試みでもあり、不安を考えて、A工程のみの期間で実施する

こととした。

実施するにあたっての着眼点は次の通りとした。結果を概略述べてもらったところによると、

ア 勤務の標準

勤務時間は、在宅勤務の中では一挙にか途切れ途切れかのいずれかと考えたが、やはり、会社で慣れ親しんだペースにより、午前9時ごろから午後4時ごろまでのうちに、その日の予定を完了したということである。

イ 道具、消耗品は必要とみられるパソコン、コピー機および用紙など会社から支給または貸与を受けており、特に不自由はなかった。

ウ 電気代および電話料は家庭の一般と区別がつけにくい、その区別のために余計な手間をかけるよりも、平均で常識的な金額、たとえば、

機器の消費電力×標準時間数

市内電話料×5回分

など、あらかじめ見越して一定額を決めておくことで実際と大差ないものと思われる。

エ 会社への連絡

会社へは、電話、ファックスで常時連絡が取れ、必要な場合は会社からも在宅勤務者からも連絡が取れるし、週に1回は会社にも出社するので、特に問題になるところはなかったと言う。

オ 業務の進行度合いのチェック

業務の進行も、1日1日の予定を立てて作業しており、日々の長短は翌日取り返しがきくという具合で進行に影響をおよぼす程のことはなく、むしろ早め早めに仕事ははかどるのではないかと。ただ、いろいろな工程の中では、与えられる工数が適切でないこともあるので、工数の配分は仕事の内容、複雑さと本人の経験、能力などから慎重にあるべきだろう。

このように、総じて、推進委員会の討議内容は、試行してみて、必ずしものを外れたものではなかったことが分かった。

ただ、反面、今までチームに混じって会社内で談笑したり、相談したりした雰囲気突然孤独の雰囲気になる淋しさがあるということであった。

この点、将来定年という区切りの中で、新しい就業形態として在宅勤務に移行する場合は、相応の覚悟も必要と言える。

2 フレックスタイム

フレックスタイムについては、当社の場合は、職種が営業または設計の業務に限定されるものであり、個人的には自分の好きな時間帯で働けるので、従業

員側の問題と言うより、取り巻きの外側の気分的なものに問題があると言える。そのため、試行はなかなか難しいという意見もあり、実施されるに至ってはいいない。

しかし、推進委員会で検討された、「問題点とその対応策」に大きな無理はなく、就業規則も最小限法律に決められて内容を大きく出たものではないので、今後高年齢者からの強い希望が出てくれば、会社としても外周の条件を整えて、この事業の経験を基本に、これにふさわしい受皿を作っていくことができるものと考えている。

3 短時間勤務

短時間勤務については、現在現役の従業員の中にも定年を越えた者の中にも、希望により就労している者もあり、会社もその希望を認める方向にあるので、導入することに特に困難はないと思われる。ただ現在のように個人の希望で実施するのと、将来、制度として原則的に高年齢者全員に適用されるのとは、別の視点が必要かも知れない。特に、景況の盛り上がりは地方では必ずしも良くなり、このことが構造的なものとなれば、今後も再三にわたって雇用状態の悪化を招く恐れがある。再び、ワークシェアリングの声が大きくなり、これに呼応して高年齢者の雇用延長を考える時、本事業で論議した短時間勤務導入への関心は貴重な経験になるものと言える。

4 契約社員

契約社員についても、問題点の抽出と対応策の実施などの内容および契約社員就業規定について、特に異存はないところであるが、契約社員制度が当社で成立するのは、経営上の都合が大きく影響するものと思われ、今すぐはその時期ではない。ただ、当社が予定している65歳過ぎまでのエージレス雇用の段階では、高度の技能を有する従業員について1年以内での契約社員が考えられ、その時に今回検討したことが大いに役立つものと思われる。

5 まとめ（成果の報告）

本事業については、今まで述べたように試行した部分もあり、すでに導入可能として試行を省略した部分もあるが、当社の場合は65歳までの希望者全員の継続雇用が保障され、それに向けて経営も前向きな活動を続けている中、今回検討された「考えられる問題点とその対応策」および、その過程で講じられたアンケート、ヒアリングまたは推進委員会における意見の陳述などを通じて全従業員が参画してマンネリに陥りやすい会社の体制に見直しと反省の材料を与

えてもらったことは大きな財産であった。そして、それが会社に対する従業員の一層の信頼感と安心につながったことは大きな成果だったと言える。

これまでは少子高齢化とか、将来において若干労働者が不足していくとか、エイジフリー（能力がある者は年齢に関係なく仕事をするべきだ）とか、60歳になって定年となっても年金がすぐに貰えないとか、いろんな問題が出てくるので企業は65歳まで働けるように努力すべきだ、という問題が与えられていた。我が社では、これらのことに対処するために、65歳まで希望者全員に対して継続雇用することとした。これによって技術力の伝承と、定年前に陥りやすい「やる気の無さ」を防止することができたと見ている。

そうした中でこの高年齢者就業形態開発支援事業の3年間を振り返って考えてみると、高年齢者の雇用対策をより真剣に考えるようになった。また、これに対して平成15年10月17日には、「長崎県知事賞」をいただいて高年齢者雇用対策を評価していただいた。

また、いろんな会社を見学することによって、その対策、考え方も幅広くなっていくことができた。現在でも、多くの人が60歳の定年後も働いている。また、65歳を過ぎてからも、別会社に移って働いている人も何人もいる。本人と会社のニーズと条件が合えば、働く場を作るべきだ（与えるべきだ）と考えている。

高年齢者の方がやる気があり、元気が良い、生き生きと働いているという感じもする。若い人達も先ではそうした時代が来ると分かっているのか、お互いの「人間関係」とか「仕事関係」も上手くいっている。

しかし、そういっても下請仕事中心なので、外部環境の変化や発注先の大企業の購買方針の変動などで仕事量が大きく変わり即、雇用問題に関係して来るが、この事業を活用したことで何とか営業努力をして雇用を守りたいと考えている。

在宅勤務者服務規定（案）

（趣旨）

- 第 1 条 在宅勤務者の就業については、本規定に定めるところによる。
- 2 本規定に定めのない事項については、会社の就業規定の定めるところによる。

（勤務場所）

- 第 2 条 会社が特定する部署で勤務する従業員で、本人が自宅で勤務することを希望し、かつ、会社が相当と認めた場合は在宅勤務することができる。
- 2 在宅勤務者は、毎週指定された日および会社が必要と認める場合は、その日に会社に出社するものとする。
 - 3 在宅勤務者が必要と考えた場合は、会社に連絡のうえ出社することができる。

（勤務時間および休日等）

- 第 3 条 在宅勤務者の勤務時間および休日は、会社就業規則の定めるところによって勤務したものとみなす。
- 2 特に、命じられた業務の内容により期限内に処理するため必要と認める場合は、上司に連絡のうえ時間外および休日に勤務するものとする。

（休暇）

- 第 4 条 在宅勤務者は、休暇を取得しようとする時は、前日までに電話、ファックスなどにより所属課へ届け出なければならない。

（勤務報告）

- 第 5 条 在宅勤務者は、1 週間分の日報を翌週の出社時に所属課に提出するものとする。

（賃金）

- 第 6 条 在宅勤務者の賃金は、会社の就業規定に定めるところによる。ただし通勤手当については、会社に出社した日にかかる金額のみを支給する。

(機器の貸与、費用の負担)

第 7 条 会社は、在宅勤務者が自宅で勤務するために必要な機器を購入し、無償で貸与しまたは設置、整備および修理する。

2 会社は、在宅勤務者が自宅で勤務することに伴い、要した費用（電気代、電話料、用紙代などあらかじめ定めた一定額）を負担する。

3 在宅勤務者は、各月分の前項の金額を翌日の 10 日までに所属課に請求するものとする。

4 会社は、前項の支出額を請求された月の給与支払日に支給する。

(研修、教育等)

第 8 条 在宅勤務者は、会社が行なう職務研修、安全衛生教育その他全社的な行事など、すべて参加するものとする。

(付則)

1 この規定は平成 年 月 日から施行する。

フレックスタイム制規定（案）

（フレックスタイム）

第 1 条 1 フレックスタイム制にかかる労使協定により、同制度を適用する従業員の始業、終業時刻については、労使協定に定める始業、終業の時間帯の範囲内において、従業員が自由に決定することができる。

2 フレックスタイム制に関する他の項目は、当該労使協定の内容を終業規則の一部とすることができる。

.....
フレックスタイム制労使協定（案）

長建工業株式会社と同社の労働者の過半数を代表とする者とは、労働基準法第 32 条の 3 の規定に基づき、フレックスタイム制について次の通り協定する

（フレックスタイム制の適用従業員）

第 1 条 フレックスタイム制の対象従業員は、営業部および製造部設計現図課所属の全従業員とする。

（清算期間）

第 1 条 フレックスタイム制における勤務時間の清算期間は、毎月 1 日から末日までの 1 ヶ月間とする。

（総労働時間）

第 2 条 清算期間における所定総労働時間は、1 日 7 時間 40 分に採算期間中の所定労働日数を乗じて得られた時間数とする。

（1 日の標準労働時間）

第 3 条 1 日の標準労働時間は 7 時間 40 分とする。

（コアタイム、フレキシブルタイムおよび休憩時間）

第 4 条 コアタイム、フレキシブルタイムおよび休憩時間の時間帯は次の通りとする。

始業時間帯.....午前 7 時から午前 10 時まで

コアタイム.....午前 10 時 10 分から午後 3 時まで

終業時間帯.....午後 3 時 10 分から午後 7 時まで

休憩時間.....午前 10 時から 10 分、正午から 1 時間、午後 3 時から
10 分

(労働時間の清算)

第 5 条 従業員は、各月の実労働時間が所定労働時間に対し、著しい過不足が生じないように努めなければならない。止むを得ず過不足が生じる場合でも、その時間は 1 ヶ月 20 時間を越えないようにしなければならない。

2 実労働時間が所定労働時間を超過した時は、賃金規定の定めるところにより時間外の割増賃金を支給する。

3 実労働時間が所定労働時間に不足した時は、不足分の賃金を支払わない。

(有効期間)

第 6 条 本協定の有効期間は平成 年 月 日から 1 年間とする。

平成 年 月 日

長建工業株式会社 代表取締役
同 従業員代表者

印
印

フレックスタイム勤務時間記録表（例）

人事労務課		所属課	
課長	係長	課長	係長

年 月 度 フレックスタイム勤務表

所属	課	氏名
----	---	----

日	曜	始業時刻	終業時刻	実労働時間	累計時間	フレキシブルタイムを超えた労働時間	深夜	休日出勤	遅刻早退	その他代休など
1										
2										
3										
4										
5										
6										
27										
28										
29										
30										
31										
合計										

課長

週間業務計画表（例）

所属	課
氏名	

曜日	午前	午後	備考
月			
火			
水			
木			
金			

契約社員就業規則

(目的)

- 第1条 この規定は、長建工業株式会社（以下会社という）に雇用される契約社員の就業に関する事項を定めたものである。
- 2 契約社員の就業に関する事項で、この規定に定めのない事項については、会社の関係就業規則のほか、労働基準法その他の関連の規則の定めるところによる。

(契約社員の定義)

- 第2条 この規定で契約社員とは、第3条の定めるところにより採用された者で、次の各号の1に該当する者をいう。
- 1 特に専門的な知識または高度の技能を必要とする一定の職務を処理するため、一定の期間を定めて雇用される者
 - 2 その他、特定の業務に従事するため、一定の期間を定めて雇用される者

(採用)

- 第3条 会社は契約社員としての業務に就くことを希望する者の中より、履歴書の提出を求め、選考のうえ適当と認められた者に雇用期間を定めた労働条件を示して契約社員として採用する。
- 2 前項の契約期間は原則として1年以内とし、必要な場合には更新することができる。

(正社員優先採用)

- 第4条 会社が正社員採用に際して、現に雇用する同種の業務に従事する契約社員であって本人が希望する場合には、これに応募する機会を優先的に与えられるものとする。

(試用期間)

- 第5条 契約社員の試用期間は1ヶ月とする。
- 2 会社は、試用期間の中途または終了の際、契約社員として不適格と認められた場合は解約することができる。

(退職または解雇)

第6条 契約社員が次の各号のいずれかに該当する時は退職とする。

- 1 本人が死亡した時
- 2 契約期間が満了して更新されない時(以下雇い止めと言う)
- 3 契約期間の途中で止むを得ない事情のため退職届けを出して、会社が承諾した時
- 4 解雇された時

(雇い止めの予告)

第7条 会社は契約社員の契約期間の満了にあたり、これを更新しないこととした場合には、少なくとも契約期間満了の30日前までに、その理由を明示して予告しなければならない。

(勤務)

第8条 契約社員の勤務(労働時間、始業、終業の時刻、休憩時間および休日)は会社の就業規則の定めるところに準じて、1週40時間、1日8時間以内で、各人ごとに決定する。

- 2 会社は業務の都合により、臨時の必要がある場合は、前項に定めた勤務時間を延長しまたは休日に勤務させることがある。
- 3 契約社員は正当な理由なく、これを拒むことはできない。

(在宅勤務、フレックスタイム制の実施)

第9条 契約社員が希望し、かつ、会社が相当と認めた場合は、会社が別に定める「在宅勤務」、「フレックスタイム制」に関する規定により勤務させることができる。

(休暇)

第10条 契約社員が6ヶ月以上勤務し、全労働日の8割以上出勤した場合には、労働基準法に定める年次有給休暇を取得することができる。

(給与)

第11条 契約社員の給与は次の通りとする。

- 1 基本給
- 2 通勤手当
- 3 割増賃金

(給与の決定)

第12条 前条の給与の決定は次の通りとする。

- 1 基本給は、その契約期間を通じて総額制とし、契約期間に応じて分割して1月毎に決定する。
- 2 前号の外の給与は、会社就業規則の定めるところによる。

(賞与)

第13条 契約社員については、原則として賞与は支給しない。

(退職金)

第14条 契約社員については、原則として退職金は支給しない。

(福利厚生)

第15条 契約社員の福利厚生に関しては、会社社員と同等の取り扱いとする。

(業務委託契約との関係)

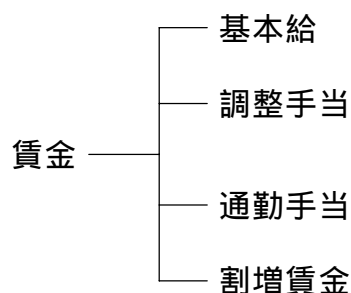
第16条 契約社員が、同種の業務または職務に関して、会社との間で新たに業務委託契約を締結する時は、その日をもって退職とする。

(付則)

1 この規定は平成 年 月 日から施行する。

(内規 1) 継続雇用社員の賃金の決定

- 1 この内規は継続雇用社員について、本人の収入と公正な賃金の支払いの確保のため、賃金決定の基準を定めることを目的とする。
- 2 継続雇用社員にかかる賃金体系は次の通りとする。



- 3 基本給の支払い形態は、時間給、日給または月給とする。
- 4 継続雇用社員の賃金については、在職老齢年金および継続雇用給付と併給を原則とする。
- 5 基本給は、本人が従事する職務について、別表1の職務評価要素に基づいてその職務等級を決定し、次の表のいずれかに格付けするものとする。

基本給表

職 群	専 門 職 群			業 務 職 群		
職務の遂行	業 績			業 績		
役割の等級	A	B	C	A	B	C
1	80	70	65	70	60	55
2	85	75	70	75	65	60
3	90	80	75	80	70	65
4	95	85	80	85	75	70
5	100	90	85	90	80	75

本表の基本単価は当分の間 000 円とする（月給換算）

- 6 前項の賃金の格付けにあたっては、本人の退職時の基本給の85%を超えないものとする。
- 7 会社と継続雇用社員との協議によって、1日の所定労働時間または一定期間の労働日数を短縮する場合は、その短縮の比率に応じて第5、6項の規定を適用する。
- 8 会社にとって、特に必要な技術または資格を有し、あるいは、別表1の職務要素に関連して、特に職務の重要度と困難度が高いと社長が認める職務に従事する継続雇用社員には、調整手当を支給することができる。
- 9 基本給または調整手当の額は1年ごとに本人の職務内容または業績により見直しを行なうものとする。
- 10 通勤手当は、通勤のため最低限必要な列車またはバスの代金を支給する。
- 11 割増賃金は労働基準法第37条の規定によって支払う。この場合、計算の基礎額は基本給および調整手当とする。

付則

- 1 この規定は平成 年 月 日から施行する。
- 2 この規定の適用にあたって、時間給、日給および月給の換算の必要がある時は、時間給の460/60倍を日給、日給の年間所定日数/12倍をもって月給とする。

表1 職務評価要素

1 技能と知識	知識水準、知識の種類、技術的能力、教育水準
2 問題解決	事実の認識と分析、想像力と独創力
3 対人関係	内部接触、外部接触
4 責任の範囲	部下管理、外部管理（得意先）、収入責任、予算責任 資産管理
5 作業条件	作業姿勢、集中力、安全度、環境安楽水準

健康管理年間計画（平成 16 年度）

月	実施事項	要 領	担当部署
各月	5 S 改善会議 安全衛生委員会	別途定める	製造部
4	年間安全衛生管理計画策定		製造部
5	特殊健康診断	粉じん、有機溶剤取り扱い作業従事者（巡回健康診断班）	衛生管理者
6	山登り会 新任監督者安全衛生教育 安全週間準備月間	労働基準協会の職長教育会に参加	総務部 製造部
7	安全週間	安全衛生大会	製造部
8	作業環境測定	有機溶剤取り扱い作業場所	衛生管理者
9	衛生週間準備月間 献血	工場団地共催	衛生管理者
10	衛生週間 保健、栄養指導相談会	講師は保健所に依頼	衛生管理者
11	特殊健康診断 定期健康診断	粉じん、有機溶剤取り扱い作業従事者 全員（巡回健康診断班）	衛生管理者
12	退職予定者健康管理等研修	雇用開発協会の行事参加	総務部
1	健康有訴率調査	診断結果等により把握	衛生管理者
2 3	健康管理の年間総括	安全衛生委員会に諮問	総務部
備考	1 担当部署においては、議事録または実施結果の記録、保存を行なうこと 2 健康管理年間計画の策定にあたっては予算を計上すること 3 年間計画は社員に公表すること 4 その他、指定技能講習、特別教育については労働基準協会の行事を利用する		