

高齢労働者ニーズにも企業ニーズにも合った多様就業促進型 ワークシェアリングが実現（職場活性化研修も活用）

大野サンダイヤ株式会社

事業の背景・目的等

1．会社の概要

社名	大野サンダイヤ株式会社
所在地	大分県大野郡大野町
主な事業	衣服、その他繊維製品製造業（縫製業）
事業所数	1カ所（事業所所在地に同じ）
従業員数	73人

2．高齢者雇用状況

従業員73名のうち、50歳以上の者が37名（50.7%）55歳以上の高年齢化率は、31.5%、そして平均年齢も46歳と高年齢化が進展しており、この状況は将来とも続くことが見込まれている。今後の労働力の供給面から見ても、過疎地域という立地条件もあり、深刻な労働不足は続くものと思われる。

当社は、「雇用は最大の地域福祉」を企業理念に取り組んでおり、従業員の採用も地元を中心に行っている。

従業員は、家庭の主婦がほとんどであるがパートタイム雇用ではなく全員が正規従業員として雇用している。将来展望としては、高年齢者の雇用は、社会的使命と認識し、就業の場の確保に努め、高齢者会社の設立をも視野にいれて検討を進めたい。

3．事業の背景、課題

現状の就業形態は、始業時刻：8時00分、終業時刻：16時45分、休憩時間は12時00分から12時50分と15時00分から15時10分と定めており、1日の所定労働時間は、7時間45分である。なお、所定労働時間及び休日は、1年単位の変形労働時間制を採用しており、週40時間以内の労働時間も実現している。運用には、年間休日カレンダーを作成し、従業員に周知している。

なお、55歳以上の従業員についても一律の就業形態となっていることから、体力等の個人差について特に配慮しなければならない年齢層に、少し無理が生じていた。

ちなみに出勤率が92%であり生産計画に影響を与えかねない状況であった。

定年以降の継続雇用を可能とするための条件整備に当たり、高年齢になった従業員が生産性を低下させることなく作業が処理できる視点にたち、さらに身体機能の衰えを補完するだけでなく職場改善、作業方法の改善に取り組んできた。その積み重ねの結果、定年後の希望者全員の再雇用制度も実現（平成12年度）できた。

当社の雇用対策は、職場改善に工夫や努力、そして創意により積極的にとりくんだことから、高年齢者にやさしい職場形成の確立がなされ、今日に至っている。

そのため、従前から高年齢者にやさしい職場作りを目指しながら、高年齢者の雇用と維持を図るために、高年齢者の能力活用、高年齢者の人材確保を目的とし、高年齢者のなかには、事情が許せば、それまでのライフステージのなかで、健康の問題、家庭や地域の活動とを両立したい、などの要望もあることから、高年齢者本人の希望を最優先したフレキシブルな就業形態を選択できる高年齢者にやさしいシステムを開発するに至った。

4．事業の目的

事業の目的は、フレキシブルな就業形態を開発し、高年齢者にやさしい企業及び働き方を自分で選べる社会（選択型就業形態）を作ることとした。

（選択型就業形態）

区 分	概 要
(1) 半日勤務	9：00～15：00 実働5時間10分を設定した。
(2) 隔日勤務	1日の勤務時間は一般と同じ、出勤日数が2分の1となる。
(3) ジョブペアリング	ハーフタイムを2人で受け持ち勤務する。
(4) フリー勤務(短日勤務)	会社の必要な短期間(その日のみ等)を勤務する。
(5) 在宅勤務	会社業務を自宅で処理する。

事業結果の概要

1. 事業の取り組み

事業を実施するにあたり、企業内に以下の者をメンバーとする委員会を設置し、当該委員を中心にまず企業の現状分析に重点を置き、「高年齢者の就業ニーズのアンケート調査」、「高年齢者に対する就業ニーズのヒアリング調査」及び「業務分析」を実施した。業務分析においては、「行動基準」の作成により、ワークシェアリングの可否を検討した。

二度にわたり「高年齢者の就業形態による試行過程状況のヒアリング調査」（就業形態の意識について、企業側による要因 問題点 について、就業能力等の状況について、出勤率の向上及び多能工の養成について）を実施した。

新規就業形態として、「短時間勤務」、「フリー勤務（短日）」、「在宅勤務」の3種類の就業形態を開発・導入することとした。

就業形態	対象人員
短時間勤務... 1日、5時間勤務...	3人
フリー勤務...勤務日数、原則17日/月	1人
在宅勤務	1人

（高年齢者就業形態開発事業の委員会委員名簿）

区分	委員会の地位	所属部所 & 役職	
事業所委員	開発事業責任者	取締役工場長	
	開発事業担当者	総務担当事務	
	55歳以上の者	縫製工場係員	
	現場チーフ	縫製工場係長	
外部専門家委員	甲斐 章人 甲斐経営技術研究所所長 （大分県総合雇用推進協会高年齢者雇用アドバイザー） 足立 重隆 足立労務事務所所長 （大分県総合雇用推進協会高年齢者雇用アドバイザー） 山下 孝信 山下労務事務所所長 （大分県総合雇用推進協会高年齢者雇用アドバイザー） 藤並 直 大分県総合雇用推進協会業務次長		

2. 事業の成果

アンケート調査及びヒアリング調査を実施した結果、高年齢者は、多様な就業形態を希望する者が予想以上に多かった。しかし、企業としては、どの就業形態で働いてほしいかの問題と、どの就業形態を希望するかの問題点があり、双方がマッチすることが理想的であったが、企業側の意向に沿った形で就業形態を開発・導入するに至った。

しかし、企業側と高年齢者とのヒアリング調査を重ねて実施したことと、企業側の方針との調整が円滑に進んだことにより、社内のコンセンサスが得られたことが一つの成果といえる。結果的には、今回の新規就業形態の開発は、高年齢者の希望どりの「福祉型雇用」に陥らないことを念頭に置き、「能力型雇用」を志向したことである。

今後、出勤率の向上及び多能工化の推進が実現できれば、対象人員を増加し、多様な就業形態が可能となる。

事業の成果として、直接的・間接的（有形・無形）なものは、次のとおりであった。

- (1) 高年齢者の労働意欲の向上が図られた。
- (2) 時間対応の賃金設定ができた。
- (3) 高年齢者の能力の有効活用が図られた。
- (4) 高年齢者就業形態についての満足度が高い。
- (5) 多様な就業形態を検討することができた。
- (6) 疲れない程度に働けるようになった。
- (7) 家庭や地域の活動が両立できるようになった。
- (8) 家事と農業の両立ができるようになった。
- (9) 自分の時間をつくることができ、ゆとりのある生活ができるようになった。
- (10) 当社の業種に適したこと。
- (11) 多能工化の推進への原動力となった。
- (12) 生産量の変動への対応策にもなった。
- (13) 高年齢者の雇用維持と雇用確保に役立った。
- (14) 仕事を継続することができ、業務力量を維持することができた。

事業の内容と結果

1. 現状調査・分析

(1) 高年齢者就業ニーズのアンケート調査

調査の目的

本事業を推進するうえで、高年齢者（55歳以上）を対象にして、就業ニーズについて調査し、その実態を明らかにし、今後の就業形態を検討するための基礎資料とした。

なお、高年齢者を対象とするが、55歳以下の全従業員の意識と比較することを考慮し、全従業員についてもアンケート調査を実施した。

調査の対象

調査は、高年齢者の16人、55歳未満の52人の合計68人を対象とした。

(イ) 調査時期 平成14年7月18日～7月31日

(ロ) 調査方法 配布によるアンケート調査

分析結果

(イ) 仕事の内容

高年齢者では「縫製前工程(前身)」が56.2%(9人)、「縫製後工程(後身)」25.0%(4人)、「裁断」12.5%(2人)、「管理(事務)」6.2%(1人)であった。

(ロ) 現在の仕事への就業年齢及び経験年数

現在の仕事に就いた年齢は、高年齢者では「49歳以下」が56.2%(9人)とトップであるが、「50歳～55歳」37.5%(6人)で就業しているのも特徴であった。

他方、経験年数で見ると、高年齢者では「5年～10年未満」及び「10年以上」が最も多く、それぞれ31.2%(5人)ずつと同じ割合を示した。

(ハ) 求職方法(複数回答)

高年齢者では「ハローワーク(職業安定所)」がトップで29.4%(5人)次いで「直接会社を訪問」及び「友人・知人の紹介」で23.5%(4人)ずつと同じ割合であった。また、「親戚の世話」11.8%(2人)の項目も特徴的であった。

(ニ) 仕事の満足度

高年齢者では「満足している」が圧倒的に多く43.7%(7人)と顕著であった。すなわち、「満足している」(43.7%)と「少し満足している」(25.0%)を合計すると、満足層は68.7%で、高年齢者ほど現在の仕事に対する満足度は非常に高いようであった。

- (ホ) 仕事や会社に対して、満足度の項目（複数回答）
高年齢者では、「労働時間」がトップで21.9%（9人）、次いで「休日・休暇の取得日数」及び「通勤時間」がそれぞれ17.1%（7人）ずつと同じ割合になった。続いて「職種」12.2%（5人）となった。
- (ハ) 仕事や会社に対して、不満足度の項目（複数回答）
高年齢者では「不満な点はない」がトップで20.0%（4人）、次いで「年間の収入金額」と「賃金・報酬制度」及び「会社の将来性」の3項目で、それぞれ15.0%（3人）ずつと同じ割合を示した。
- (ト) 希望する就業継続の年齢（複数回答）
高年齢者では「定年60歳まで」と「65歳まで」が、それぞれ43.7%（7人）ずつと同じ割合であった。また、「健康な限り働きたい」12.5%（2人）あった。
- (チ) 仕事を続けている理由（複数回答）
高年齢者では「健康でまだ働けるから」がトップで32.3%（11人）、次いで「生活費を得たい」23.5%（8人）となっており、高年齢者になっても就業により生活費を得なければならないという現実を示した。
- (リ) 仕事の適職度合
高年齢者では「向いている」が圧倒的に多く、68.7%（11人）となった。「向いている」(68.7%)と「どちらかといえば向いている」(18.7%)を合計すると87.4%の高年齢者が向いていると回答した。
- (ヌ) 会社を選んだ理由（複数回答）
高年齢者では「休日、休暇制度が充実しているから」が最も多く、23.5%（8人）となった。次いで「通勤に便利だから」17.6%（6人）、「仕事に興味があったから」14.7%（5人）と続いた。
- (ル) 最近1年間の仕事量等の変化（複数回答）
高年齢者では「仕事の内容が難しくなった」と「以前の仕事と内容は変わらない」が最も多く、それぞれ同じ割合で26.3%（5人）ずつとなった。
- (ヲ) 業務能力
高年齢者では「1人で業務可能（標準能力を満たす：1人前）」が圧倒的に多く、56.2%（9人）であった。次いで「業務について指導ができる」18.7%（3人）となった。従って、高年齢者ほどベテランであることが分かった。
- (ヲ) 通勤時間
高年齢者では「20分以内」が断然トップで81.2%（13人）で、次いで「20分～40分」12.5%（2人）、「40分～60分」6.2%（1人）であっ

た。

(カ) 1日の希望就業時間

高年齢者では「現状でよい(7時間45分)」が圧倒的に多く、50.0%(8人)と過半数であった。次いで「5時間」及び「6時間」がそれぞれ12.5%(2人)ずつと同じ割合となった。また、「3時間」6.2%(1人)であった。すなわち、3時間～6時間の希望者が31.2%(5人)であることから、短時間就業を希望していることが分かった。

(コ) 始業時刻

高年齢者では「現状の8時でよい」が圧倒的に多く、87.5%(14人)であった。次いで「8時30分がよい」と「8時45分がよい」がそれぞれ6.2%(1人)ずつと同じ割合であった。

(ク) 1週間の希望就業日数

高年齢者では「週5日」が圧倒的に多く、62.5%(10人)であった。週1日～2日と回答している人が25.0%(4人)であることも注目すべき点であった。

(ケ) 月間の希望勤務日数

高年齢者では「21日以上」が最も多く、43.7%(7人)であった。次いで「現状でよい」31.2%(5人)、「16日～20日位」25.0%(4人)であった。また、「6日以下」「7日～15日位」は皆無であったが、前項の1週間の希望日数の結果と相違しており、矛盾した結果となった。

(ク) 月間の希望収入(手取り額)

高年齢者では「10万円～15万円未満」が圧倒的に多く、50.0%(8人)と過半数であった。また、10万円～15万円未満をピークに、希望額は少額な方に傾斜している。

(ク) 雇用形態を見直した時の希望雇用形態

高年齢者では「現状の正規従業員」が最も多く、37.5%(6人)であった。次いで「短時間正規従業員(隔日勤務)」及び「契約従業員」がそれぞれ25.0%(4人)ずつと同じ割合を示し、注目すべき点であった。

(ネ) 高年齢者就業マーケット制度を導入した場合の希望就業形態(複数回答)

高年齢者では「フレックスタイム(9時～15時)」が最も多く、37.6%(6人)であった。次いで「フレックス通院タイム(持病等により通院する時間を設定し、その時間は他の日に勤務すればよいとする制度)」及び「シフト制グループ編成(10日間勤務・20日間勤務)」がそれぞれ18.7%(3人)ずつと同じ割合を示した。

続いて、「隔日勤務」及び「半日勤務」がそれぞれ12.5%(2人)ず

つと同じ割合であった。すなわち、希望就業形態のニーズは多様化していることが分かった。

(ナ) 将来行って欲しい施策（複数回答）

高年齢者では「個人の成果・業績に応じた処遇」が最も多く、33.3%（9人）であった。次いで「福利厚生充実」と「上司と部下のコミュニケーションの円滑化」及び「特になし」の3項目がそれぞれ11.1%（3人）ずつと同じ割合を示した。

(2) 高年齢者就業ニーズに関するヒアリング調査

調査の目的

「高年齢者就業ニーズ調査」を実施し、そのデータを分析・検討してきた。そのアンケート調査結果を踏まえて、さらに具体的な内容を把握するために、その補完するものとし、ヒアリング調査結果に基づいて、多様な就業形態の方向性を検討することとした。

調査の対象

ヒアリング調査は高年齢者18人を対象とし、その内訳は55歳～59歳の14人、60歳以上の4人である。なお、60歳以上の中には自社出身OBの2人が含まれている。

(イ) 調査時期……平成14年9月21日

(ロ) 調査方法……面談による聞き取り調査

分析結果

(イ) 高年齢者の職種

「縫製前工程（前身）」が55.6%（10人）と最も多く過半数を超えた。次いで「縫製後工程（後身）」33.3%（6人）であった。すなわち、縫製工程に従事している者が9割近くを占めていた。また、「裁断」及び「管理（事務）」がそれぞれ5.6%（1人）で同じ割合であった。なお、アンケート調査においての調査対象人員が一致していない点は、自社OBの2人及び配置転換によるものである。

(ロ) 希望就業形態（複数回答）

希望就業形態については「シフトグループ制（10日間・20日間・25日間）」が最も多く、27.3%（12人）であった。その中で「20日間」の希望が91.7%（11人）であった。さらに、「Aシフト（9時15分～16時35分）」を選択肢としている者が83.3%（10人）であった。次いで「隔日勤務」22.7%（10人）、「フレックスタイム（9時～15時）20.4%（9人）、「半日勤務」15.9%（7人）の順となり、多様な就業形態を希望していることが、ヒアリング調査においても明確であった。なお、アンケート調査と比較してみると、若干数値的な割合が異なった結果となった。

(ハ) ワークシェアリングに対する意見

「賛成」が圧倒的に多く 61.1% (11 人) であった。次いで「どちらかといえば賛成」22.2% (4 人) となっており、賛成派の者が 83.3% (15 人) であった。他方、反対派の者は 11.2% (2 人) に過ぎなかった。

(ニ) ワークシェアリングの長所 (複数回答)

「余暇活動のための時間が増える」と答えた者が、最も多く 38.5% (15 人) であった。次いで「疲れない程度に働ける」28.2% (11 人)、「介護と仕事が両立できる」10.3% (4 人) などの順であった。

(ホ) ワークシェアリングの就業希望期間

「3 年間」と答えた者が、最も多く 35.3% (6 人) であった。次いで「5 年間」が 29.4% (5 人)、「4 年間」23.5% (4 人) であった。すなわち、3 年間～5 年間と考えている者が 88.2% (15 人) であった。

(ハ) ワークシェアリングの希望職種・得意職種

高年齢者全員が希望職種と得意な職種は同一であると答えた。このことは、現在の職種に対して仕事が習熟化していることと、他の職種が少なく限られていることが要因となっているものと考えられた。すなわち、「縫製前工程(前身)」が 55.6% (10 人)、「縫製後工程(後身)」が 33.6% (6 人) であり、前項のヒアリング調査項目における高年齢者の職種のヒアリング調査結果と一致した。

(ト) 1 日の希望就業時間

「6 時間」と答えた者が最も多く、44.4% (8 人) であった。次いで「7 時間」が 33.3% (6 人)、「現状でよい(7 時間 45 分)」11.1% (2 人) となっており、続いて「3 時間」と「4 時間」が同じ割合で 5.6% (1 人) ずつであった。

すでに実施したアンケート調査の結果と差異がみられるが、1 日の希望就業時間は短時間を希望している傾向が見られた。

(チ) 1 週間の希望就業日数

「週 5 日」と答えた者が最も多く、50.0% (9 人) で過半数であった。次いで「週 4 日」が 22.2% (4 人) などの順であった。すなわち、週 4 日～5 日を希望日数としていることが分かった。

(リ) 月間の希望勤務日数

「20 日」と答えた者が最も多く、44.4% (8 人) であった。そして、次に「16 日～19 日」及び「23 日」と答えた者が 27.8% (5 人) ずつと同一割合となった。このヒアリング調査においては、アンケート調査結果と概ね一致した。

(ヌ) 月間の希望収入（手取り額）

「10万円」と答えた者が最も多く、27.8%（5人）であった。次いで「8万円」で22.2%（4人）、「6万円」及び「7万円」が16.7%（3人）ずつと同じ割合となった。

(ル) 希望する雇用形態（複数回答）

「短時間正規従業員」と答えた者が圧倒的に多く、42.9%（12人）であった。

次いで「現状の正規従業員」で32.1%（9人）、「短時間正規従業員（隔日勤務）」「契約従業員」及び「登録従業員（自社出身のOB）」の3項目がそれぞれ7.1%（2人）ずつとなっており、多様な雇用形態を希望していることが分かった。とりわけ、「短時間正規従業員」を希望している者が多いということは、現在の正規従業員と臨時従業員（パート勤務者）の中間に位置し、こうした従業員を増やすことで多様就業型のワークシェアリングを導入する実現化の可能性が大きいものと考えられた。

(ロ) ワークシェアリングの不安を感じる点（複数回答）

「賃金や退職金の取り扱い」が最も多く、29.6%（8人）であった。つまり、賃金がどうなるのか、就業時間に比例して払うのか、退職金はどうなるのか、その期間勤続年数としての扱いはどうなるのかが一番の不安であることが分かった。次いで「公的年金の取り扱い」及び「その他の福利厚生での取り扱い」がそれぞれ22.2%（6人）ずつと同じ割合であった。

(3) 業務分析

業務分析の把握

高年齢者の業務内容を把握するため、まず当社のカジュアル製品の工程系列を単位工程の性質により分類する「工程分析」を実施した。製品は流れ生産形態となっており、流れ作業の合理化について検討する必要があり、ラインバランスが不可欠となる。

工程編成にあたっては、分業化（小物・縫製前：前身・縫製後：後身・組立・検査の各工程）された生産ラインを構成する各工程の加工時間を、できるだけ等しくなるように、それぞれの工程に均等に作業負荷が与えられるようにしなければならない。ここで、重要なことは、ピッチタイムの決定であり、目標日産数量を達成するために決められた製品の一本当たりの加工時間である。ただし、裁断工程は単独作業であるため、工程分析は除外とした。

従って、業務分析を実施するにあたり、工程分析表・作業工程表の作

成及び業務分析表と業務力量習熟度調査表（スキルマップ）を作成することにした。

業務分析の方法

- (イ) 本業務分析にあたり、カジュアル製品(品番 502-0301)を対象とし、「工程分析表」を作成した。また、カジュアル製品(品番 646)については「作業工程表」を作成した。
- (ロ) 業務分析表の作成にあたり、当社で実施している業務(工程)には、どんな業務(工程)があるのか洗い出しを行い、業務評価としての行動基準(要求水準)つまり当社としての要求レベル項目を設定した。また、業務の難易度、対象人員、ワークシェアリングの可否、及び社員番号(年齢)を設けた。
- (ハ) 業務力量習熟度調査表の作成にあたり、業務分析表の行動基準(要求水準)を参照しながら、小物工程・縫製前(前身工程)・縫製後(後身工程)・組立工程・検査工程の全要素作業の項目を満たすことがポイントであった。ただし、各単位作業ごとの内容のように、詳細になりすぎると、かえって習熟度が分かりにくいのでできるだけ簡潔にした。
- 評価基準は4段階で示し、4点～1点に収まるように定量的に力量習熟度評価を行う仕組みとした。

分析結果

- (イ) 工程分析表(品番 502-0301)の分析結果
- () 縫製人員 51 人のうち、高年齢者は 14 人であった。その内訳は、小物工程 3 人、前身工程 4 人、後身工程 2 人、組立工程 4 人、検査工程 1 人であり、高年齢者を配慮したバランスのとれた人員配置となっていた。
 - () 各工程の総加工時間は 693.5 秒(前身工程:271.4 秒、後身工程:137.2 秒、組立工程:284.9 秒)であった。なお、縫製作業の段取りとしての小物工程は 94.3 秒、検査工程は 64.9 秒であった。
 - () 縫製作業における前身工程、後身工程、組立工程の 3 工程のピッチタイムは 13.6 秒となった。すなわち、ピッチタイムは $693.5 \text{ 秒} \div 51 \text{ 人} = 13.6 \text{ 秒}$ である。
 - () 生産可能数は、1 日当たり、1,641 本となった。
すなわち、1 日の稼働時間 $22,320 \text{ 秒} \div 13.6 \text{ 秒} = 1,641 \text{ 本} / 1 \text{ 日}$ である。

以上の分析結果から、ピッチタイム 13.6 秒以下と以上を整理すると、次のようになった。

A . ピッチタイム 13.6 秒以下（軽すぎる単位作業）

単位作業とピッチタイム	工 程
口巻き・ピスポケット口巻き..... 8.5 秒	小物工程
時計ポケット折り 5.9 秒（高年齢者）	
ファスナー付け 8.3 秒（高年齢者）	
天狗布オーバー 11.0 秒	
前立門止め 8.7 秒	前身工程
尻合わせ（2人） 7.6 秒	後身工程
ピスポケット（2人） 8.7 秒（高年齢者）	
内股巻き縫い（2人） 9.6 秒	組立工程
脇合わせ（2人） 9.7 秒（高年齢者）	
帯び入れ（3人） 12.0 秒（高年齢者）	
脇アイロン（2人） 9.6 秒	

B . ピッチタイム 13 . 6 秒以上（重すぎる単位作業）

単位作業とピッチタイム	工 程
向当布付け19.7 秒	小物工程
時計ポケット付け17.9 秒	
脇ポケット地縫い ・返し・飾り（2人）20.25 秒	
脇ポケット付け地縫い16.4 秒	
口飾り21.3 秒（高年齢者）	
仮止め22.8 秒	
前立て付け16.7 秒	
脇オーバー17.3 秒（高年齢者）	後身工程
ソーパー付け19.2 秒（高年齢者）	組立工程

(D) 作業工程（品番 646）の分析結果

() 縫製人員 53 人のうち、高年齢者は 16 人であった。その中で O B（自社出身者）2 人を含む。その内訳は、小物工程 3 人、前身工程 5 人、後身工程 3 人、組立工程 4 人、検査工程 1 人であった。

() 各工程の総加工時間は、653.3 秒（小物工程：128.0 秒、前身工程：169.0 秒、後身工程：88.5 秒、組立工程：267.8 秒）であった。

- () 小物工程・前身工程・後身工程・組立工程の4工程のピッチタイムは、12.33秒となった。すなわち、ピッチタイムは $653.3 \text{ 秒} \div 53 \text{ 人} = 12.33 \text{ 秒}$
- () 生産目標本数は、1日当たり、1,947本とした。すなわち、1日の稼働時間24,000秒で、生産可能数は $24,000 \text{ 秒} \div 12.33 \text{ 秒} = 1,947 \text{ 本/日}$ となる。
- () また、生産目標数1,400本とすると、小物工程：7.63人、前身工程：10.07人、後身工程：5.27人、組立工程15.95人となり、総人員38.92人となる。

以上のように、業務分析としての工程分析表及び作業工程表の分析結果から、ラインバランスの編成を行うためには、長時間の工程及び単位作業の時間を短縮し、短時間の工程及び単位作業時間を延ばすことにより、各加工時間の差を少なくしてロス時間を減少することが必要である。

そのためには、工程や単位作業の分割と合併、工程の並列化などの基本的対策が考えられるが、当社の場合はこの点に関しては、2人あるいは3人の並行作業など工程改善がなされており、問題はないと考える。しかしながら、今回のワークシェアリングを実施するにあたっては、次の点が阻害要因としての問題点となる。

- (a) 工程分析の結果から得られたピッチタイム13.6秒以下と13.6秒以上の軽すぎる単位作業及び重すぎる単位作業に着眼し、適切な人員配置を行う必要があること。
- (b) 加工時間が安定していない工程及び単位作業に対しては、高年齢者としての作業補助員を配置する。また熟練度の高い高年齢者を配置する。さらには、仕掛品の中間ストックを設けること。
- (c) 重要な工程及び単位作業と長時間工程及び単位作業には高年齢者のベテランを配置して、ピッチタイム以下の時間で処理させ、また比較的単純で容易な工程及び単位作業と短時間工程及び単位作業には、高年齢者の未熟練の者を配置すれば多少加工時間が伸びても問題はないものと考えられる。

(ハ) 業務分析表の分析結果

業務分析表の結果において、業務の難易度をAは困難、Bは容易と判定し、分析した結果、小物工程では1単位作業、前身工程では2単位作業、後身工程では3単位作業、組立工程では4単位作業が業務の困難度が高いということが判明した。

また、対象人員を分析すると、小物工程では0.5人担当業務が4単位作業、2人担当業務が2単位作業、前身工程では0.5人担当業務が2単位作業、2人担当業務及び3人担当業務がそれぞれ1単位作業ずつあった。後身工程では0.5人担当業務が2単位作業、2人担当業務が1単位作業となっており、組立工程では、0.5人担当業務が2単位作業、2人担当業務が4単位作業、3人担当業務が1単位作業となっていた。

さらに、ワークシェアリングの可能性について可否を検討した結果、小物工程は5単位作業、前身工程は3単位作業、組立工程は2単位作業であり、後身工程においては皆無であった。

他方、ワークシェアリングの可否の結果と現在の高年齢者の配置とを対比したところ、前身工程で2人のみがワークシェアリングの可能性があり、その他の高年齢者については十分な検討が必要と思われる。

(二) 業務力量習熟度調査表の分析結果

() 業務力量項目と業務評価基準

ワークシェアリングの対象部門は生産ラインの現業職であることから、業務（技能）の質の側面から評価要素を決定した。業務力量の項目は次の2点に絞り込んだ。

	業務力量項目	評価要素	評価ポイント	評価点
業務の質	正確度	指示内容が理解できていたか 与えられた仕事はミスなくできていたか 出来映えは信頼できるものであったか	結果に対する信頼度	2点
	迅速度	生産計画や目標本数のスケジュールは守られていたか 仕事をスピーディーに行い十分な量をこなせていたか 無駄な作業に時間を費やすことなく的確に処理できていたか	処理スピードと目標本数の確守度	2点

業務評価は業務の質の観点から、正確度2点、迅速度2点合計4点満点とし、

区分	評点	評価基準
評価基準として	4点	業務について指導ができる。
	3点	1人で業務可、標準処理能力を満たす。
	2点	指導のもとで業務可、標準処理能力を満たす。
	1点	業務不可とした。
なお、評価項目は右の4区分とした。		小物工程全般ができる。
		前身工程全般ができる。
		後身工程全般ができる。
		組立工程全般ができる。

() 業務力量習熟度調査表の分析内容

小物工程 3 人のうち「小物工程全般ができる」で 3 点が 1 人、2 点が 2 人あった。なお、その中の 2 人は「前身工程全般ができる」において 2 点が 2 人であった。

前身工程 4 人のうち「前身工程全般ができる」で 4 点が 2 人、3 点が 1 人、2 点が 1 人であった。なお、その中の 2 人は「後身工程全般ができる」において、3 点が 1 人、「組立工程全般ができる」では 2 点が 1 人であった。

後身工程 2 人のうち「後身工程全般ができる」で 3 点が 2 人となっている。

組立工程 4 人のうち「組立工程全般ができる」で 4 点が 1 人、3 点が 3 人であった。

この業務力量習熟度の評価は、裁断工程と検査工程を除いて見ると、平均点は 3 点（合計 39 点 ÷ 13 人 = 3）となり習熟度は平均レベルであった。

(1) 就業形態の試行過程の状況におけるヒアリング調査(就業形態の意識について)

調査の目的

平成 14 年度にアンケート調査及びヒアリング調査を実施した。その結果から考察すると、55 歳以上の高年齢者は多様な就業形態を希望する者が多かった。しかし、当社の流れ生産形態の特質を考慮し、希望どおりの就業形態を採用すれば、全体のラインバランスにおけるシステムが再編不可能という恐れもあった。そこで、平成 14 年度は試行状況の検証のためにヒアリング調査を実施し、要因分析を試みるための基礎資料とした。

調査の対象

ヒアリング調査は、OB（自社出身）の再雇用者 3 人及び在宅勤務者 1 人を対象とし、その内訳は 71 歳（組立）、67 歳（組立）、62 歳（後身）及び 59 歳（検査業務）の計 4 人であった。

(イ) 調査時期 平成 15 年 7 月 17 日

(ロ) 調査方法 面談による聞き取り調査

分析結果

(イ) 試行・実施の就業形態における満足度

「非常に満足している」と「満足している」が、それぞれ同じ割合で 50.0% (2人) ずつであった。従って、満足度が高いことを示していた。

(ロ) 定年前 (退職前) の会社での勤務年数「10年」がトップで 50.0% (2人)、次いで「8年」と「4年」がそれぞれ同じ割合で 25.0% (1人) であった。

他方、定年までの通算就労年数では「31年」が1人、「25年」が1人、「20年」が2人で、いずれもベテランであることも分かった。

(ハ) 試行・実施している就業形態に就いた理由 (複数回答)

「技能が活かせるから」が断然トップで 22.2% (4人) であった。つまり、全員が技能が活かせるからを理由としていることが分かった。次いで「自分の都合のよい時間に働けるから」と「通勤時間が短いから」の2項目で、それぞれ同じ割合で 16.7% (3人) ずつであった。

続いて、「勤務時間が短いから」と「家計の補助等を得たいから」の2項目がそれぞれ同じ割合で 11.2% (2人) ずつなどの順であった。

(ニ) 試行・実施している就業形態で、不安を感じる点 (複数回答)

「特になし」と全員 (4人) が答えた。

(ホ) 公的年金の受給資格

「受給資格を満たし年金を受給中」が最も多く 75.0% (3人) であった。次いで「受給資格を満たし支給開始を待期中」が 25.0% (1人) であった。

(ハ) 試行・実施している就業形態への継続性

「試行・実施している就業形態を続けたい」と全員 (4人) が答えた。

(ト) 試行・実施している就業形態における仕事での業務能力

「業務について指導できる」と「1人で業務ができる」がそれぞれ同じ割合で 50.0% (2人) ずつとなっており、業務能力は比較的高いことを示した。

(チ) 試行・実施している就業形態の問題点 (複数回答)

「余剰人員の確保」が断然トップで 40.0% (4人) であった。つまり、全員が余剰人員の確保と答えていることが分かった。次いで「出勤率の向上」30.0% (3人)、「早い年齢から職務拡大を行って1つの業務だけに固定しない」20.0% (2人)、「作業指示書の整備」10.0% (1人) であった。

(リ) 試行・実施している就業形態での工程編成におけるピッチタイムの処理時間

「できている」が最も多く 75.0% (3人)であった。次いで「何とかできる」25.0% (1人)であった。

(ヌ) 試行・実施している就業形態での業務(単位作業)において行動基準(要求水準)のマスター度合

「十分にマスターしている」が最も多く 75.0% (3人)であった。次いで「マスターしている」25.0% (1人)であった。

(ル) 試行・実施している就業形態での業務難易度の把握

業務分析表における業務の難易度のA・Bは、いずれであるかに関しては、「B」

が最も多く、75.0% (3人)であった。また、「A」が25.0% (1人)であった。

(ロ) 試行・実施している就業形態での業務の習熟度(複数回答)

「検査業務ができる」が最も多く 33.3% (2人)であった。次いで「小物工程全般ができる」、「前身工程全般ができる」、「後身工程全般ができる」及び「組立工程全般ができる」の4項目が、それぞれ同じ割合で 16.7% (1人)ずつであった。つまり、単能的作業者であることが分かった。

(リ) 試行・実施している就業形態での業務(技能)の質(複数回答)

「指示内容が理解できる」と「与えられた仕事はミスなくできる」及び「無駄な作業に時間を費やさずに的確に処理できる」の3項目が最も多く、それぞれ同じ割合で 23.5% (4人)ずつであった。つまり、全員が3項目について達成できていることが分かった。次いで「出来栄に自信がある」と「仕事はスピーディーにこなせる」の2項目で、それぞれ同じ割合の 11.8% (2人)ずつであった。続いて「生産計画や目標本数は達成できる」5.9% (1人)であった。

このヒアリング調査の結果から、今後の課題として「品質管理」、「業務の迅速化」及び「目標達成能力」の3項目があげられた。

(2) 就業形態の試行過程の状況におけるヒアリング調査

(企業側による要因(問題点)について)

調査の目的

第1回のヒアリング調査は、試行・実施の対象者に対して「就業形態の意識について」実施した。その結果、試行・実施する過程での問題点(要

因)が明らかにされた。

そこで、第1回のヒアリング調査結果を踏まえて、企業側に対して、その問題点(要因)について確認のためのヒアリング調査(2回)を実施した。

調査の対象

ヒアリング調査の対象者は、取締役工場長(開発事業責任者)、総務担当者(開発事業担当者)、55歳以上の者(縫製工場係)、現場チーフ(縫製工場係長)の計4人であった。

(イ) 調査時期 平成15年9月29日

(ロ) 調査方法 各種の生産実績等に基づき、聞き取り調査

分析結果

(イ) 出勤率について

平成15年4月～8月までの出勤率は、4月は93.32%、5月は92.45%、6月は91.00%、7月は91.98%、8月は94.05%であった。5ヶ月の平均出勤率は92.56%で、企業側の目標は95.00%以上を目指していることから、その差異は2.44%であった。この出勤率の低下がワークシェアリングを推進する上での大きな問題点(要因)であった。

(ロ) 生産実績について

平成15年4月～8月までの生産本数は、4月26,875本、5月は28,747本、6月は26,637本、7月は28,752本、8月は、27,431本であった。5ヶ月間の平均生産本数は、27,688本で、各月とも生産目標本数を達成していなかった。

(3) 就業形態の試行過程の状況におけるヒアリング調査(就業能力等の状況について)

調査の目的

第3回のヒアリング調査は、試行・実施の対象者に対して、「就業能力等の状況について」実施した。その理由は、後輩従業員と先輩OBによる非強制的ワークシェアリングであるとともに、OB間においてもワークシェアリングで仕事を行うことになる。

従って、自社OBを活用しようとするれば、戦力としての就業能力の評価があってしかるべきであると考えられた。また、在宅勤務者に対しては、在宅勤務上に関する意識調査としてヒアリング調査を行った。

調査の対象

ヒアリング調査は、OB（自社出身）の再雇用者3人（71歳：組立、67歳：組立、62歳：後身）に対して、就業能力等の状況についての評価を、59歳（検査業務）の1人に対して、在宅勤務上の意識についての計4人であった。

- (イ) 調査時期 平成15年11月8日
- (ロ) 調査方法 面談による聞き取り調査 なお、評価は3段階（5点、4点、3点の評価点）とした。

分析結果

(イ) 服務について

普通（4点）が66.7%（8人）、良好（5点）は25.0%（3人）、不良（3点）8.3%（1人）であった。特に「業務上の連絡や事務的な報告は的確にされているか」で、良好・普通・不良の評価が3人とも三分化された。

(ロ) 受命・段取りについて

普通（4点）が58.3%（7人）、不良（3点）33.3%（4人）、良好（5点）8.3%（1人）であった。この結果、不良の33.3%に対して若干気になるところであった。特に「新しい情報や新しい知識の吸収、活用を行っていたか」で低調な評価となった。

(ハ) 就業活動について

普通（4点）が75.0%（9人）、良好（5点）16.7%（2人）、不良（3点）8.3%（1人）であった。特に「失敗や飛び込みの仕事に対する措置は、迅速適切であったか」でやや低い評価となった。

(ニ) 業務能率について

普通（4点）が83.4%（10人）、良好（5点）と不良（3点）がそれぞれ同じ割合で8.3%（1人）ずつであった。特に「仕事のすすめ方が合理的で時間や経費をいつも有効に活用していたか」でやや低い評価となった。

(ホ) 成果について

普通（4点）と不良（3点）がそれぞれ同じ割合で50.0%（6人）ずつであった。良好（5点）は皆無であった。特に「期中の仕事に対する習熟や上達ぶりはどうであったか」及び「仕事の成果は、前期と比べどうであったか」の2項目で低調な評価となった。

在宅勤務者に対するヒアリング調査の結果

項 目	結 果
(イ)在宅勤務に対する満足度	: 満足している。
(ロ)在宅勤務のメリット	: 時間を有効に使える。自宅で仕事ができる。
(ハ)在宅勤務のデメリット	: 会社の運営状況が見えない。
(ニ)1日の平均在宅勤務時間	: 5時間位
(ホ)会社との連絡方法	: F A X、電話、メール
(ヘ)在宅勤務の業務内容	: 検査結果の集計作業・報告
(ト)在宅勤務の継続	: 続けたい

以上のような、在宅勤務上の意識状況であったが、それほど問題点は見受けられない結果であった。

(4) 就業形態の試行過程の状況におけるヒアリング調査及びアンケート調査（出勤率の向上及び多能工の養成について）

調査の目的

就業形態の多様化に伴うワークシェアリングを実現化するためには、人員の余剰人員が必要であり、その余剰をつくりだすには出勤率の向上がネックとなっていることから、出勤率の向上に関する意識調査を実施した。また、ワークシェアリングを進めるためには、出勤率を向上することが大前提となるが、その抜本的方策として多能工の養成が不可欠であった。そこで、多能工の養成に関する質問を行った。

調査の対象

ヒアリング調査及びアンケート調査の対象者は、55歳以下の者が50人、高年齢者が17人で計67人であった。

(イ) 調査時期 平成16年1月24日

(ロ) 調査方法 面談による聞き取り調査及びアンケート調査とを併用した。

分析結果

(イ) 出勤率の状況

出勤率は良いと思われるかについて、高年齢者では「はい」と答えた者が70.6%(12人)で、出勤率が良いとの意識は低かった。

- (ロ) 出勤率目標を95%以上に対する達成の可能性
高年齢者では「できると思う」と答えた者が52.9%(9人)であった。次いで「分からない」41.2%(7人)で非常に低調な結果であった。
- (ハ) 出社できない場合の欠勤理由(複数回答)
高年齢者では「病気」と答えた者が33.9%(9人)でトップであった。次いで「親戚の手伝い」25.9%(7人)、「地域の催事」18.5%(5人)などであった。
- (ニ) 欠勤する場合の事前の届出
高年齢者では「している」と答えた者が94.1%(16人)であり、高年齢者は真面目であることが分かった。
- (ホ) 月に何日位の欠勤日数
高年齢者では、「1日」と答えた者が41.2%(7人)、続いて「2日」35.3%(6人)であった。
- (ハ) 出勤予定でない土曜日・日曜日の出勤に対する協力度合
高年齢者では「協力ができる」と答えた者が76.5%(13人)と非常に高い割合を示した。以上の結果から、土曜日・日曜日の出勤に対する協力度合は高く、出勤率の向上策として検討する余地がある。
- (ト) 生産本数目標を1日1,500本に対する達成の可能性
高年齢者では「できると思う」が70.6%(12人)であった。次いで「分からない」23.5%(4人)であった。
- (チ) 多能工に関する挑戦度合
高年齢者では「やりたい」と答えた者が47.0%(8人)であった。次いで「是非やりたい」が17.6%(3人)であり、これをあわせると64.6%(11人)であった。
- (リ) 何工程までマスターしたいかの意向
高年齢者では「2工程」と答えた者が最も多く41.2%(7人)であった。次いで「3工程」23.5%(4人)、「4工程」11.8%(2人)であった。
- (ヌ) やりたい業務工程
高年齢者では「小物」及び「組立」と答えた者が最も多く、それぞれ26.3%(5人)ずつと同じ割合であった。次いで「前身」15.8%(3人)、「後身」10.5%(2人)であった。

(5) 高年齢者の就業形態の実施状況におけるヒアリング調査

調査の目的

就業形態の実施状況におけるその効果測定の一環としてヒアリング調査を実施した。

調査の対象

調査は平成 16 年度で計画された就業形態の対象者であり、短時間勤務（71 歳、63 歳、58 歳の 3 人）、フリー勤務（短日勤務：62 歳の 1 人）、在宅勤務（60 歳の 1 人）を調査対象とした。

(イ) 調査時期 平成 16 年 9 月 18 日

(ロ) 調査方法 個別による面談

分析結果

(イ) 現在、実施している就業形態の満足度

「非常に満足している」が 3 人で、「満足している」が 2 人であった。すなわち、現在実施している就業形態に関して、全員満足していることであった。

(ロ) 現在、実施している就業形態において、不安を感じる点

「特にない」が 3 人であった。「フルタイム勤務者との人間関係が気になる」及び「自分の都合ができなくなる」と回答した者が各々 1 人ずつであった。

(ハ) 現在の就業形態における長所

「特にない」が 2 人であった。「疲れないうちに働ける」、「余暇活動のための時間が増えた」、「配偶者も職に就ける」と回答した者が各々 1 名ずつであった。

(ニ) 現在の就業形態における短所

「特にない」が 3 人であった。「責任の所在が曖昧になる」、「生産性が低下する」と回答した者が各々 1 人ずつであった。

(ホ) 現在の就業形態の継続

「是非続けたい」が 3 人、「続けたい」が 1 人、「どちらでも良い」が 1 人であった。

(ハ) 現在、実施している就業形態を選んだ理由

「家族や地域の活動と両立できるから」が 3 名、「健康を考えたから」と回答した者が 2 人であった。

(6) 高年齢者の就業形態の実施状況におけるヒアリング調査

調査の目的

高年齢者の就業形態の実施結果の全般的検討を行うに当たり、就業形態の条件整備のための多能工化計画と実施及び効果測定、出勤率状況の調査、生産実績の調査そして、成果事例調査をまとめるためにヒアリング調査を実施した。

調査の対象

(イ) 調査時期 平成 16 年 11 月 20 日

(ロ) 調査方法 個別による面談

分析結果

(イ) 多能工化の推進状況

多能工化の推進状況を把握するため、定期的に多能工化率を算出することにした。多能工化率の進捗状況を把握するにあたり、7月スタート時についても調査をし結果0.89%であることを確認、8月は2.68%に、10月には4.28%に推移していた。なお、目標多能工化率は7.14%に設定した。

(ロ) 出勤率状況の調査

a. 試行・実施過程状況における出勤率

平成15年度		平成16年度	
4月	93.32%	4月	91.95%
5月	92.45%	5月	93.02%
6月	91.00%	6月	94.64%
7月	91.98%	7月	92.94%
8月	94.05%	8月	95.11%
9月	92.91%	9月	95.11%
10月	91.67%	10月	93.89%
11月	91.64%	11月	93.89%
12月	93.58%	12月	94.52%
平成16年1月	94.53%	平成17年1月	93.83%
2月	95.33%	2月	-
3月	93.16%	3月	-
平均出勤率	92.97%	~ 1月平均	93.89%
		平成16年度は10ヶ月間の平均	

b. 多能工化対象者の出勤状況及び出勤率(平成16年4月～平成17年1月)

対象者	出勤日数	稼働時間	出勤率
Wさん(63歳)	21.39日	109.99時間	92.05%
Aさん(72歳)	22.37日	115.80時間	96.65%
Oさん(58歳)	22.50日	119.48時間	99.38%
Cさん(62歳)	13.45日	102.45時間	86.70%
		平均出勤率	93.69%

(ハ) 生産実績の調査

平成15年度		平成16年度	
4月	26,875本	4月	24,105本
5月	28,747本	5月	24,359本
6月	26,633本	6月	23,227本
7月	28,752本	7月	22,866本
8月	27,431本	8月	20,988本
9月	23,560本	9月	25,132本
10月	25,750本	10月	25,708本
11月	29,987本	11月	26,894本
12月	30,292本	12月	20,021本
平成16年1月	27,582本	平成17年1月	26,291本
2月	28,220本	2月	-
3月	33,130本	3月	-
平均生産本数	28,080本	～1月平均	23,959本
		平成16年度は10ヶ月間の平均	

2. 新規就業形態の策定

(1) 就業形態の試行段階

平成14年度にアンケート調査及びヒアリング調査結果などから考察すると、高年齢者は多様な就業形態を希望する者が予想以上に多かった。しかし、当社の流れ生産形態の特質を考慮し、希望どおりの就業形態を採用

すれば、全体の工程編成におけるラインバランスのシステムが編成不可能という恐れがあった。そこで、試行案として、短時間（半日勤務）、隔日勤務、ジョブペアリング、フリー勤務、在宅勤務の5種類の就業形態を検討した結果、出勤率低下による生産性の向上の問題が指摘された。

最終的な試行・実施案としては、次の就業形態を導入することとなった。

短時間勤務（1日5時間の勤務）：対象人員2人

フリー勤務（短日勤務：月に3日～10日の勤務）：対象人員1人

在宅勤務：対象人員1人

(2) 就業形態の実施段階

平成15年度の試行・実施状況を踏まえて、さらに対象人員数の増加を考察したが、出勤率の低下、生産本数の未達成の要因があり、結局、高年齢者の中で特に要望の強い者1人を「短時間勤務」として増員することにした。なお、当初予定した新規就業形態において、会社側の意向で「フリー勤務」と計画していたが、本人としては、賃金のダウンは困るという意向もあり、会社側と調整し合意し次のように実施した。

短時間勤務（5時間）：対象人員3人

フリー勤務（短日勤務：月に17日の勤務）：対象人員1人

在宅勤務：対象人員1人

3. 新規就業形態の試行・効果測定

(1) 就業形態の試行方法、内容

短時間勤務

通常のフルタイム勤務者の勤務時間は、8時00分～16時45分、休憩時間12時～12時50分と15時00分～15時10分と定めており、平均稼働日数は23日である。

短時間勤務は1日当たりの勤務時間を9時00分～15時00分（実働5時間）とした。賃金は、通常の所定時間の6割勤務の場合に賃金を5割、8割勤務の場合には通常の7割と定めた。

フリー勤務（短日勤務）

フリー勤務は、通常のフルタイム勤務で勤務時間を8時00分～16時45分と定めている。なお、フリー勤務者は会社の都合に合わせて、生産計画の変動により柔軟な就業形態としており、勤務日数は月に3～10日と設定した。賃金は時間当たりの単価で支払うことにし、勤務時間の削減率に応じて減額することにした。

在宅勤務

在宅勤務は、勤務時間は自由とし勤務日数も見なし勤務と定めた。勤務日数の実績報告でもって時間単価で支払うことにした。仕事内容は、オーダーごとの毎日のサイズ・チェック表の作成を主たる業務とした。

(2) 効果測定

就業形態対象者側の効果（メリット・デメリット）

(イ) 試行・実施段階の満足度

ヒアリング調査の結果からみられたように、対象者全員が満足度に高いことを示した。

(ロ) 試行・実施段階の問題点

就業形態を円滑に進めるためには、「余剰人員の確保」、「出勤率の向上」、「職務拡大」の解決が不可欠であること。

(ハ) 試行・実施段階の業務習熟度

従前から流れ生産形態で分業化体制であったことから、複数工程業務を担当できる対象者が少なく、単能的作業者となっていること。

企業側としての効果（メリット・デメリット）

(イ) 多様な就業形態を導入できたこと。

高齢者の多様な就業形態の要望が多く、結果的には試行・実施段階で4人を対象にできたこと。このことにより、労働意欲の向上が図られたものとする。

(ロ) 出勤率

従前は、出勤率が80%台になることもあったが、平成15年度においては92%台前後で推移しており、出勤率の目標を95%としていたが、平成15年度の平均出勤率は92.97%となった。このことがネックとなっており、余剰人員の確保に努力している状況である。

(ハ) 生産実績

目標生産本数は、1日1,500本で平均稼働日数を23日とすると、月産目標生産本数は34,500本である。

平成15年度においては最小の月生産本数は25,750本で最大の月生産本数は33,130本であり、生産品種にもよるが生産本数の不安定化が見られた。

ちなみに、出勤率と生産実績の相関は大きくは見られないことが分かった。

4．新規就業形態の導入・効果測定

(1) 試行結果を踏まえての導入方法、内容

短時間勤務

新規就業形態の導入方法、内容については、試行段階と同様である。

フリー勤務（短日勤務）

試行段階においては、勤務日数は月に3日～10日と定めたが、出勤率の低下を補うために実施段階では、勤務日数を原則17日と変更した。

在宅勤務

試行段階においては、会社には出勤せずに、電話、FAX、メールとの連絡方法と定めたが、実施段階では原則として週1日は出勤することを条件とした。

(2) 効果測定

新規就業形態対象者側の効果（メリット・デメリット）

(イ) 実施段階の満足度

試行段階でも調査したが、再度確認のために満足度調査をしたところ、現在、実施している就業形態に関しても、対象人員全員が満足しているとの回答を得た。

(ロ) 実施段階におけるメリット

「疲れない程度に働ける」、「余暇活動のための時間が増えた」、「配偶者も職に就ける」との意見があった。

(ハ) 実施段階におけるデメリット

「フルタイム勤務者との人間関係が気になる」、「自分の都合ができなくなる」との意見があった。

企業側としての効果（メリット・デメリット）

(イ) 多様な就業形態を検討することができた。

実施段階では3種類の就業形態を開発することができ、出勤率の向上や多能工化の推進を図ることができれば、さらに高年齢者への多様な就業形態を導入できる。

(ロ) 当社の業種に適したこと。

流れ生産形態で分業化されているものの、業種的には単純繰り返しの定形業務であったことから、当社には適している。

(ハ) 多能工化の推進への原動力となったこと。

実施段階において、多様な就業形態を導入するためには、業務力量が一定以上であり、多能工的応援人員が不可欠であることを認識できた。

(ニ) 出勤率低下に伴うデメリットが生じたこと。

出勤率の向上が期待できなかつたために、企業側と新規就業形態対象者側とのトレードオフ関係となった。つまり、出勤率向上であれば、就業形態の導入は可能であるし、他方、出勤率の低下であれば、就業形態の導入は困難になる。

まとめ

高年齢者就業形態開発事業として、当初計画していたジョブ・ペアリング(2人1組)の就業形態は実現できなかったが、3種類の「多様就業促進型」タイプのワークシェアリングを実施することができた。

高年齢者の多様な就業形態のニーズは高いが、全体の生産ラインの編成がくずれを懸念したことから、定年後の再雇用者及び自社出身のOBを対象にした取り組みの成果は次のとおりである。

企業にとっての効果は、就業形態の試行段階において、グループリーダーを設け意識の転換を図ったこと。そのために(独)高年齢・障害者雇用支援機構の「職場管理者研修」を受講させた。

研修目的は、継続雇用を維持するための条件整備の一環として、多様な就業形態を円滑に推進するには、管理者・リーダーの管理能力のレベルアップを図ることが不可欠であることから実施した。

この職場管理者研修では、今回初めてリーダー職を任命された受講者が主体であり、この機会に研修を開催できたことに対し、受講者が大変喜んでくれた。とりわけ、家庭の主婦を中心とした職場において、研修内容としての管理者の役割、女性の人間関係としてのコミュニケーション、リーダーシップと部下育成に関する知識を習得できたと言う。

就業形態を実施するにあたり、グループリーダーの管理能力のレベルアップを図ることができたことは、大変意義深いものと思われる。

なお、多様な就業形態の一層の推進を図るために、平成17年度中に第2回の

管理者研修として、今回のカリキュラムで実施しなかった「問題解決と高齢者の特性と活用」について、実施する予定になっている。

また、生産ラインの業務毎の作業基準（行動規範）を整備し、高年齢者の誰でもができる生産体制を整えた。

（企業側のメリット）

フリー勤務（短日勤務）に関しては、繁忙期及び繁忙時間帯に合わせて働いてもらえることで、フレキシブルな雇用（要員）確保が図られた。

定量的に分析したことにより、高年齢者の能力（技能）の有効活用が図られた。

（企業側のデメリット）

高年齢者の多様な就業形態に関し、当初は予想を上回る従業員からのニーズがあったことから、ヒアリングにより本人の希望を聞いて、就業形態を決定するところまで進展したが、企業のニーズ（生産量目標達成）と本人の就業ニーズのミスマッチが生じた。

労働時間が短くなることから、賃金を上げて欲しいとする要望もあった。

（高年齢者のメリット）

単に労働時間を短くするだけでなく、短日・短時間勤務により、肉体的・精神的な負荷が低くなった。

自分の時間を大切にすることができメリハリのある生活ができた。

（高年齢者のデメリット）

ライン生産作業であることから、自分だけ他の同僚と違う働き方をしていると、チームワークを乱すことも有り得るし、かえって居心地が悪くなるのではと心配するケースもあった。

本人にとっては、働く時間が短くなり、処遇も少し下がった。

具体的な成果事例

(1) 短時間の就業形態のケース

Aさん（72歳）

Aさんは、72歳と高年齢者の中でもトップであり、毎日午前9時から午後3時までの勤務時間で1日5時間の短時間勤務である。業務内容は裁断工程を担当している。Aさんは、60歳定年後も働きたいと思っていたが、一旦、退職し4年前からOB社員として勤務しており、今回のワー

クシェアリングの導入により、短時間（5時間）を選択した。ヒアリング調査結果では、現在の就業形態において非常に満足していると言う。その選んだ理由は、「健康を考えたから」であった。

Wさん（63歳）

Wさんは、63歳で厚生年金を受給しており、高年齢者の能力活用及び雇用維持・向上を図るために、会社からの強い要請もあって、選択肢の1つとして「短時間勤務」の就業形態を設定した。その就業形態を選んだ理由は「家庭や地域の活動と両立できるから」と言うものであった。

Oさん（58歳）

正社員のOさんは、定年前の58歳で組立工程を担当している。今回の多様な就業形態ができることになったことを機会に、健康に不安なこと及び家事や農業の両立もしなければならない理由もあったことから、経営者との話し合いの結果、「短時間勤務」を選んだ。ヒアリング調査結果によれば、「疲れない程度に働いている」と答えており、今後もぜひ続けたいと言うものであった。

(2) フリー勤務（短日勤務）の就業形態のケース

Cさん（62歳）

Cさんは、60歳定年後も働きたいと思っていたが、私的な時間が欲しいという理由もありフルタイム勤務に対し拒絶反応を示していた。従来の継続雇用は殆どがフルタイム勤務に限られていたことから、どうするか悩んでいた矢先に、当社では従業員の希望就業形態が選べると言うことになり、ただ1人で「フリー勤務（短日勤務）」を選択した。

このケースは、生産計画と本人の都合を聞いて月に17日間程度となることから、「家庭や地域の活動と両立ができるから」というメリットがあると言う。また、厚生年金も受給しており、ゆとりのある生活ができ、体力的にも楽になったと言う。

(3) 在宅勤務の就業形態のケース

Mさん（60歳）

Mさんは、60歳定年後にも働く意思があったが、経営者との話し合いの中で、「在宅勤務」でもよいという指示もあって、これを選択肢から選んだ。在宅勤務の業務内容は、検査業務で毎日のオーダー毎のサイズ・チェック表の作成を中心業務としており、「自分の都合ができなくなる」

という不安をもっているものの、現在の就業形態には満足していると言う。

(4) 短時間勤務者就業規則の制定

高年齢者就業形態開発支援事業に取り組むまでは、全従業員は一律の勤務形態で制度化されており、フルタイム勤務、所定の出勤日数が決められていた。結果、出勤率の改善等の障害要因にもなっていた。平成 15 年 6 月多様な就業形態の開発に取り組む過程において、自社OBの再雇用登録制度の設定と運用方法について……また平成 15 年 7 月にはワークシェアリング・隔日勤務・パートタイム勤務の採用計画を立案

平成 16 年度 試行・実施の過程において、短時間勤務、フリー勤務等の導入に伴い現在の就業規則だけでは休日、勤務日数や勤務等を規定できないことから、短時間勤務者に係る就業規則の制定に関し 5 月 22 日、6 月 28 日の開発推進委員会で協議、会社の意向も踏まえて就業規則付属規程として「短時間勤務者就業規則」を作成、7 月 8 日には、所轄労働基準監督署に届け出を終わった。

短時間勤務者の活用は、欠勤者の職務を代替できる機能、受注量の増減に伴う業務の繁閑度合に労働力（要員）をフィットした形で配置することも生まれ、生産性の向上も期待できるものとなった。

今後の課題

今回の実施した就業形態に関しては、一定の成果を収めたものと考えられる。しかし、多様な就業形態のタイプ及びその対象者がわずか 5 人となったことが残念である。

その要因としては、当社が過疎地域に位置していることから、高年齢者の雇用確保の困難性、出勤率の低下があげられる。このような状況のもとで、果たして就業形態の拡大を実現するにはどうすべきか、という問題点があり、限られた人材で業務を遂行するためには「多能工の育成」が不可欠となった。

なお、多能工化率の目標達成が実現したならば、組立工程において高年齢者によるセル生産方式（基本的には 1 人 1 個流し、又は多工程持ち）を導入してみたい。このことにより、さらに就業形態の対象者を増員することが可能と考えられる。

そこで、現在、実施中の多能工化率が上昇すれば、就業形態の維持・向上が図られるものと考えられる。今回実施した就業形態のモデルケースを地域住民にPRすることにより、高年齢者の雇用確保の実現化に結びついてくるもの考える。

また、一層の能力開発と職務再設計の工夫などによって、高年齢者の能力や経験を有効に活用する「能力的雇用」としなければならない。

なお、就業形態を拡大していくには、余剰人員を持つことが前提となるが、業務能力を会社が必要とする能力の一定以上にしなければ実現化が困難であると考えます。

なお、今後は高年齢者の希望する就業ニーズと経営の効率化の両立が可能かどうかを再検討する必要がある。

短時間勤務者

就 業 規 程

大野サンダイヤ株式会社

第1章 総 則

(目 的)

第1条 この就業規程は、大野サンダイヤ株式会社（以下『会社』という）の就業規則第5条4項に基づき付属規程として短時間勤務者（以下『パートタイマー』という）に係る就業規程を定め、業務が秩序をもって円滑に遂行できるよう必要な事項を定めるものである。

(定 義)

第2条 この規則においてパートタイマーとは、契約期間を定めて雇用された者で、1日あるいは1週間、1ヶ月の労働時間が、正社員より短い者をいう。

第2章 採用・人事

(採 用)

第3条 パートタイマーとして就業を希望する者は、次に掲げる書類を提出し、面接を受けた上で選考され採用となる。

- 1．履歴書（写真付）
- 2．その他会社が必要とする書類

(雇用契約書)

第4条 前条により採用された者は、雇用契約書を速やかに提出しなければならない。

(異 動)

第5条 職種の変更もしくは職場の異動が業務上必要である場合、異動を命じることがある。

(雇用期間)

第6条 パートタイマーの雇用期間は雇用契約書で各人ごとに決定する。
但し、会社の業務の都合上、更新または延長することができる。

第3章 服務規定

(心得)

第7条 パートタイマーは次に挙げる事項を守らなければならない。

1. この規則で定められた事項を遵守すること。
2. 就業時間中は、上司の指示命令に従い、時間を守り与えられた仕事を迅速かつ正確に処理すること。
3. 正当な理由なく欠勤遅刻・早退・私用で職場を離れないこと。
4. 就業時間中は、職場に適した服装を心得、身だしなみを整えること。
5. 衛生に十分注意して業務にあたること。
6. 会社内での宣伝、集会、寄付、署名および営利を目的とした物品の売買を禁じる。
7. 会社保有の施設および什器備品は、大切に取り扱い、業務以外の会社で使用せず、且つ会社の許可なく社外に持ち出すことを禁じる。
8. 会社に不利益となる情報を、外に漏らさないこと。
9. 会社の名誉・信用を傷つけないこと。
10. 職場の秩序を乱すような行為を行わないこと。
11. その他前号に準ずるような行為を行わないこと。

(携行品)

第8条 日常携行品以外の物を携帯して出勤しないこと、又所持品は自己の責任において管理すること。

出退勤の際、所持品について説明、提示を求められたときは、これに応じること。

第4章 就業時間・休日・休暇

(就業時間)

第9条 パートタイマーの就業時間は、本人との雇用契約によるものとし、次に定める就業時間を基準とする。

区分	出勤時間	退勤時間	休憩時間	実働時間	1ヶ月出勤日数
A	8:00	16:45	60分	7時間45分	17日
B	9:00	15:00	50分	5時間10分	23日
C	在宅勤務者に関しては、1日3～4時間 1ヶ月20日程度の仕事量と推定し雇用契約を締結する。ただし、実体を定期的に把握して、雇用契約との乖離を少なくするようその見直しを行うものとする。				

2. パートタイマーの就労に関し、会社が必要とするときは、前項のほか、ワークシェアリング・ジョブペアリング等の就業時間制を設けることがある。

(参考)

区分	出勤時間	退勤時間	休憩時間	実働時間	1ヶ月出勤日数
社員	8:00	16:45	60分	7時間45分	23日

(時間外勤務)

第10条 業務の都合により前条に掲げた時間以外の勤務または休日の勤務を法定労働時間の範囲内で命じることがある。

(特定労働者の就労)

第11条 次に定める特定労働者本人が申し出た場合には、時間外労働に関し4週36時間、且つ1年150時間以内の範囲とする。

1. 小学校就学前までの子を養育する女性労働者。
2. 家庭の内で負傷、病床、身体等2週間以上常時介護を要する女性労働者。

ただし、職務上上位にある女性で部下の職務を指揮命令する者および、専門業務従事者は除く。

(休日)

第12条 パートタイマーの休日は、次の通りとする。

1. 毎週日曜日
2. 国民の祝日
3. 年末年始(12月31日～1月3日)
4. その他会社が指定、または定める日

(休暇)

第13条 パートタイマーの休暇は、次の通りとする。

1. 産前産後休暇
 - a 産前6週間(多胎児14週間)産後8週間
ただし、産後6週間を経過した女子が請求し医師が支障ないと認めた場合、その業務に就業する事を認める。
 - b 賃金の取り扱い.....その期間は無給とする。
2. 生理休暇.....就業が著しく困難な場合、必要日数
 - a 賃金の取り扱い.....その期間は無給とする。

- 3 . 育児休業.....子供が生後 1 年未満
 - a 賃金の取り扱い.....その期間は無給とする。
- 4 . 育児時間.....子供が生後 1 年未満、 1 日 1 時間以内
 - a 賃金の取り扱い.....その期間は無給とする。
- 5 . 介護休業.....必要があり介護休業または介護短時間勤務を希望する場合、
 - a 賃金の取り扱い.....その期間は無給とする。

(有給休暇)

第14条 パートタイマーの有給休暇は、半年間継続勤務し、且つ所定勤務日数の 8 割以上出勤した場合、その後継続して勤務し所定勤務日数の 8 割以上出勤した場合 1 年毎に、次の通り年次有給休暇を与える。

週所定勤務日数	1年間の所定労働日数	付与日数	勤 務 年 数						
			0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	6.5 年以上
4 日	169日～216日		7	8	9	10	12	13	15日
3 日	121日～168日		5	6	6	8	9	10	11日
2 日	73日～120日		3	4	4	5	6	6	7日
1 日	48日～72日		1	2	2	2	3	3	3日

第 5 章 退職・解雇

(退 職)

第15条 パートタイマーが次に掲げる何れかに該当する時、退職とする。

- 1 . 雇用契約の期間が満了したとき
- 2 . 自己都合による退職を願い出たとき
- 3 . 本人が死亡したとき

パートタイマーが退職しようとするときは、少なくとも 14 日前までに会社に申し出なければならない。

(解 雇)

第16条 パーイマーが次に掲げる何れかに該当する時、解雇とする。

- 1 . の障害のため業務に耐えられない場合
- 2 . 成績が悪く、パートタイマーとして不相当と会社が認めた場合
- 3 . 規則および雇用契約書に違反した場合
- 4 . の業務上の事情により、パートタイマーを雇用する必要が無くなった場合し、パートタイマーを解雇する場合は少なくとも 30 日前に通る。

第6章 給 与

(給与の構成)

第17条 パートタイマーの給与は次の通りである。

< 基 >

時し、本人の技能・職務の内容などを勘案して各人毎に決定し、雇約書に記載する。

< 通 >

実給する。

< 時勤務手当 >

時 1.25 × 時間外労働時間

< 休務手当 >

時 1.35 (法定休日以外の休日は 1.25) × 時間外労働時間

(給与の支払方)

第18条 給与算期間は前月20日～当月19日とし、28日に通貨をもって直接本人に払う。給与支給日が休日の場合はその前日に支払うものとする。

ただし、全同意が得られた時は、給与を金融機関への振込み支払いとすることができる

2 . 源泉所得法定控除が生じた場合は、これを給与から控除する。

(昇 給)

第19条 職務更があった場合、業務成績が優秀な場合は、昇給を行うことがある。

(社会保険)

第20条 社会の加入に必要な条件が整ったときは、社会保険の加入手続きを行う。

2 . 雇用契約の勤務形態、勤務実態を基準とし、次による取り扱いとする。

区 分	社会保険	雇用保険	労災保険
週労働が 30 時間以上の場合	被保険者となる。	被保険者となる。	被保険者となる。
週労働が 20 時間以上 30 時満の場合	被保険者とならない。	短時間雇用被保険者となる。	被保険者となる。
週労働 20 時間未満の場合	被保険者とならない。	被保険者とならない。	被保険者とまる。

第7章 安全衛生・災害補償

（安全衛生）

第21条 パートタイマーは、会社の安全衛生に関する規定を守り、災害の防止につとめ、安業務を遂行しなければならない。

（健康管理）

第22条 パートタイマーは、会社が行う定期健康診断を受診し健康の管理に留意しなければならない。

（災害補償）

第23条 パートタイマーが、業務上又は通勤途中に負傷及び疾病にかかったときは労働者災償保険法の定めるところにより補償する。

（附 則）

第1条 この規平成16年7月1日より施行する。