

熟練度に応じた仕事の役割分担と勤務形態の多様化により
高齢者が安心して継続的に働ける職場の提供
株式会社プラザ

I 会社概要

本社所在地	北海道札幌市
設立年	1980年（昭和55年）
事業の種類 具体的な事業内容	建築リフォーム工事業 リフォーム全般、オーダーカーテン製造、ローマンシェード製造
従業員数 55歳以上の高齢者率	35名 42.9% (平成24年11月30日現在)
定年年齢	65歳
継続雇用制度	定年後は希望者全員を嘱託社員として70歳まで再雇用

株式会社プラザは、昭和30年4月に小樽市において、椅子カバー、ビニール敷物等の縫製業として創業し、昭和45年に(有)インテリア・タカハシを設立した。

その後、昭和55年4月に、株式会社プラザを設立、新規事業として建築リフォーム工事業を手掛けるとともに、オーダーカーテン製造業と一体となって事業を継承し現在に至っている。

全社の常用従業員数は35名であるが、主として高齢者が勤務している部門は、オーダーカーテンの縫製加工を行う縫製事業部で、現在30名勤務しており、うち55歳以上が15名に達し、高齢者比率が42.9%という状況である。

縫製加工は、技術の習熟度が商品の完成度に大きく影響されるため、技術力が高く経験を積んだ高齢者に長く従事して貰う必要があることから、平均年齢は年々高くなっている。一方で、最近では高度な機械化も進んできていることから、技術力と高度な機械操作の両面が求められており、それに対応できる人材の育成が喫緊の課題となっている。

また、当社では、早い時期から障害者雇用にも積極的に取り組んでおり、縫製作業においては、健常者と障害者及び高齢者がお互い助け合い、信頼関係を保ちながら役割を分担して作業に取り組んでいる。



本社外観

Ⅱ 雇用の概況

平成 24 年 11 月 30 日現在

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
35 名	11 名	9 名	4 名	6 名	3 名	2 名
100.0%	31.4%	25.7%	11.4%	17.1%	8.6%	5.7%

平成 13 年度から 65 歳定年制を導入しており、当時から定年後は必要な人材を再雇用していたが、70 歳雇用支援アドバイザー助言の下で、就業規則を改定して平成 20 年 10 月 1 日から「65 歳定年、希望者全員の 70 歳までの再雇用制度」を導入した。再雇用者は嘱託として一年毎の雇用契約を更新し 70 歳まで雇用を継続している。

再雇用制度を設けて 70 歳までの雇用を明確に定めることによって、65 歳定年を控えた高齢者の定年後の目標が定まり、自らの生活設計を立てることが可能になった。また、70 歳に達した者でさらに勤務を希望する者については、一年毎の雇用契約を更新して現在 2 名を継続雇用している。

しかし一方で、定年後新しい雇用契約を結んで「嘱託」となる位置付けから、「社員」の時とは違うとの意識が強く、自らが格差を感じてモチベーションが低下する傾向にあった。また、高齢化に伴う体力・健康状態の衰えは否めなく、個人差も大きいことから、高齢者雇用の環境を整備し、働きやすい職場づくりが緊急の課題となっていたため、高齢者の働き方について色々な取り組みを重ねているところである。

Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

高齢者がそれまでに蓄積した知識、技能・技術及び経験を活かして会社の経営に貢献して貰うために、「高齢者の職場での位置付けを明確にすること」、「高齢者と若年従業員との役割を分担すること」、「高齢者に適した就業形態を導入すること」など、高齢者の多様な働き方を工夫する取り組みを行っている。

1. 技術マイスター制度の導入

主たる業務であるカーテンの縫製加工は、裁断から完成まで 15 工程にもおよび、技術の習熟度が商品の完成度に大きく影響する。このため、技術力が高く経験に富んだ高齢者に長く従事して貰う必要性があることから、65 歳定年に達した者で継続雇用を希望する者については、全員を「嘱託」として再雇用している。

しかし、定年後の雇用区分が社員から嘱託に変更することによって、職場の中で自らの位置付けが不明確になるため、モチベーションが下がり作業効率も低下する傾向にあったことから、新たに社内資格として「技術マイスター制度」を設けて技術指導者としての役割と責任を明確にし、主として若手従業員や障害者の指導を担当することによって、職場における高齢者の存在意義を高めることに繋がった。特に、定年を控えた高齢者は、今ま

で以上に技術力を高めて「技術マイスター」としての資格を取得するという目標達成を目指して、更なる努力を重ねている。

2. 作業工程及び縫製作業姿勢の改善

カーテン縫製作業は、生地のカットに始まり、完成品の検査・検品までの工程の殆どが手作業による縫製が中心であることから、作業効率の向上、品質の均一な製品の製作というニーズに対応するための工夫が必要であった。また、カーテン種別も「オーダーカーテン」「デザインカーテン」「ローマンシェード」などと多く、それぞれに対応する縫製技術の習得が課題であった。

従来、カーテン縫製は、縫製用ミシンを使用する他は殆どを手作業で行っていたが、それぞれの工程について順次機械化に取り組み、「全自動カット機」「ドレープ耳縫い移動クランプ」「丈決め機」「自動定寸機」「プリーツ加工機」などを段階的に導入してきた。さらに、最近では「シェードカーテン・テープ縫付け自動機」という最新鋭機器を導入して、カーテン縫製業界でも先端技術水準の取り組みを行ってきたところである。

このような縫製機械は、各工程に応じて 12 機種もあるが、新機種の導入時には、当該機種の担当者だけでなく、高齢者や関連作業従事者も含めて幅広く技術指導して熟練度を高めており、機器導入による作業工程の改善は、生産効率の飛躍的な向上とともに、高齢者の作業負担の軽減と製品完成度の向上に繋がっている。

また、以前の作業姿勢は、一連の作業工程の各セクションで椅子に座っての流れ作業を基本としていたが、重量があり、大きいカーテンを繰り返して取扱うことは身体的負担が大きいことに加え、長時間椅子に着座したままの作業では作業姿勢が固定されて効率も悪いことから、一部の工程を除いて、立ち作業台を導入して従前の着座したままの作業を、立ち作業に変更した。

立ち作業姿勢への変更は、当初、従業員から「立って作業するのは大変だ」との声があったが、立ち作業による手順が定着し、慣れるのに従って、立ち作業姿勢の方が一定の姿勢であらゆる作業が行えることから、スムーズに作業が出来るとの声が多く出ている。特に、高齢者にとっては、立つ・座る姿勢変更の繰り返しがなく、前後のセクションとの受け渡しも容易に行えることから、作業工程のなかで定着してきている。

最新鋭機による縫製作業と立ち作業



ローマンシェードテープ縫付機



プリーツ折タタミ機

3. ワークシェアリング等による働き方の工夫

高齢者の体力・健康状態に対応した働き方の工夫や高齢者、若年労働者及び障害者との役割分担などにより相互の協働体制を確立して生産効率を高めることが求められることから、それぞれの役割を明確にするとともに柔軟な勤務体制を導入している。

仕事の役割分担については、熟練を積んだ高齢者は、製造工程のスタートに当たる裁断や仕上げ段階に当たる検品のほか、若手従業員や障害者に対する教育指導を主たる役割としている。中堅・若手の健常者は、耳縫い、掬縫い、丈決め裁断、巾決め、ヒダ取り、ブック取り付け、形状安定加工などカーテン縫製工程の中心的作業に従事している。障害者は障害の程度に応じて補助的な仕事を担当しているが、熟練を積んだ障害者については、15工程のうちの数工程を担当するなど、健常者と同等の技術を保持している。このように、それぞれの役割を明確にすることによって、お客様のニーズに沿った製品作りに励んでいる。

4. 弾力的な勤務時間の配置

カーテン縫製の需要は、オフィスビル、ホテル、マンション、戸建住宅などの建設と連動することから、景気の変動により需要が変化するほか、北海道の季節的事情による需要変動に対応するための生産体制が必要である。また、高齢者の体力・健康状態に応じた勤務体制を考慮するなど、様々なニーズに応じた労働時間管理や勤務形態が求められている。

製品の需要変動に対応するためには、季節によって所定労働時間を変化させる年間変形労働時間制を導入し、これに合わせて始終業時刻も変更している。

平成24年度の具体的な月別時間帯は、下表のとおり一週平均40時間を確保して弾力的な勤務体制を採用している。

対応月	所定労働時間	勤務時間
4月～10月	7時間45分	9:00～18:00（休憩1:15）
11月～12月、3月	8時間30分	9:00～18:45（休憩1:15）
1月～2月	6時間45分	9:00～17:00（休憩1:15）

65歳定年後継続雇用となる嘱託については、嘱託就業規則で二つの雇用区分を設け、社員と同じ勤務日数、勤務時間を希望する者をA嘱託、社員より少ない勤務日数（月間平均15日程度）、もしくは、勤務時間（1日平均6時間程度）をB嘱託と区分して、本人の希望に応じた多様な勤務を選択出来る方式を導入している。また、雇用契約の年度途中においても短日・短時間勤務に移行することが出来ることとしている。

5. 職場のコミュニケーションと高齢者の働く意識・意欲向上への取り組み

仕事を円滑に遂行するためには従業員相互のコミュニケーションが大切なことから、社員、パート従業員、高齢者の代表が参加して月1回の「工房会議」を開催している。また、全員が参加する「毎朝ミーティング」においては、作業工程や役割分担を周知・確認するなど、全体作業の円滑化に努めている。

また、高齢者が、自らの目標に向かって日々の研鑽を積んで意識・意欲を向上させるために、高齢者を含めた全従業員一人ひとりが「年間目標」「短期目標」を設定し、それを職場に掲示して、自らの目標を確認するなどモチベーションを高めるための取組みを行っている。

毎月1回の総合朝礼時には、自らの目標を確認するなど、その目標に向かって努力する姿勢を醸成している。

〔年間目標の具体例〕

- ・ 同じ失敗を繰り返さない為、何が悪かったのかを反省し改善する
- ・ 自分に与えられた仕事の技術向上に一生懸命取り組む
- ・ 日々気持ちを引き締めて仕事に全力を傾注する
- ・ 健康管理、怪我注意で一日を大切に過ごす
- ・ 一つ一つの仕事を綺麗に手早くできるように努力する 等

〔短期目標の一部具体例〕

- ・ ボイルのカン止を早く綺麗にする (5月末までに)
- ・ コストを考えて在庫確認を徹底する (5月末までに)
- ・ 新タイプのシェードの組立時間を短縮する (6月末までに)
- ・ 手話の基礎を学ぶ 等



年間目標と短期目標の職場掲示



Ⅳ 高齢者雇用の実態

現在の高齢者の雇用実態は65歳～69歳が3名で、全体に占める割合は8.6%、70歳以上が2名、全体に占める割合は5.7%となっており、最高年齢者は71歳であるが、定年(65歳)到達前の60歳～64歳層に6名が在籍していることから、今後とも継続雇用者は増加すると想定される。

これまでの社内ミーティングにおいても、体力・健康状態が維持できる限り長く働き続けたいとの声が多いことから、今後とも高齢者雇用に向けて制度の改善に取り組んでいきたい。

1. 利用者の声

A 女性 63歳 (勤続16年)

現在の仕事は、縫製作業全体の指導・監督を担っている。全体の作業は15工程あるが、それぞれのセクションを担当する中堅・若手、高齢者及び障害者が一体となって製品の完成度を高められるよう、全体を監督し助言を行っている。

今後、年を重ねるごとに指導者として指導力の低下や目配りの不足などを心配しているが、これまで以上に体力・健康の維持に心がけ、会社の期待に応えられる限り現在の仕事を続けたいと考えている。また、月1回の「工房会議」や全員が参加しての「毎朝ミーティング」において、指導者として作業工程や役割分担を確認して、全体作業の円滑化に努めている。

B 女性 70歳 (勤続14年)

現在の仕事は、専門分野であるシェードカーテンの縫製に携わっている。この仕事は、通常の縫製作業とは異なり、高度な技術と感覚が必要なことから、経験を積んだ高齢者に適した仕事である。

高齢化に伴い、視力の低下や体力の限界もあることから作業効率の低下も想定されるが、会社から必要な人材と評価される限り働き続けたいと考えている。

カーテンの縫製は、流れ作業で一つの製品を完成させる仕組みであることから、重要なことは、中堅・若手層は勿論、障害者と相互のコミュニケーションを円滑にすることである。このため、例えば、聴覚障害者に簡単な手話を習ったり、筆談でのきめ細かな意思疎通を行うなどに心がけている。

2. 若手層への影響

全従業員中約三分の一を占める44歳以下の中堅・若手従業員は11名であり、将来、会社経営の中核となる貴重な人材である。カーテン縫製作業は、裁断から検品・梱包まで各工程を流れ作業で製品を完成する仕組みであることから、一定の技術力を備えた者は、若手、中堅、高齢者及び障害者にかかわらず、それぞれの役割に応じた各セクションでの責任者でもある。

したがって、高齢者雇用の環境を整えるために取り組んできた、技術マイスター制度、作

業工程及び縫製作業姿勢の改善、ワークシェアリング等による働き方の工夫、弾力的な勤務形態の導入、高齢者の働く意識・意欲向上への取組みなどについては、高齢者に限らず中堅・若手層にも大きな影響を与えており、自分の将来像を描きながら現在の役割を遂行している。

3. 賃金の決定方法

定年到達後、再雇用となる嘱託の賃金については、社員と同じ勤務体制となる嘱託Aは、基本給、職責手当、通勤費を定年前と同じ水準で支給する制度を導入している。また、短時間勤務となる嘱託Bは、稼働時間に対応した時間給としている。

しかし、今後の再雇用者の賃金体系については、それぞれが従事する仕事の役割や勤務体制に基づいて、本人の能力・意欲が適正に反映される「職能給」的要素を採り入れた賃金体系への見直しが必要だと考えている。

4. 制度導入で改善できたこと

高齢者の安定的な雇用拡大に向けて取り組んできた施策は、必ずしも高齢者に限らず、中堅・若手及び障害者を含んだ全社的な改善に繋がっており、景気変動に大きく影響を受ける経営環境の下で、経営の安定に大きな役割を果たしている。

特に、企業経営においては、高齢者を含め雇用する従業員の人材育成が必須の課題であることから、これまで実施してきた一連の取組みによって、個々の意識改革や技術向上に繋がっていることを確信している。

V 今後の課題

これからますます高齢化が進行し、労働力人口が減少することは避けられない状況にあることから、今後、当社のような中小企業経営においては、高齢者を如何に活用して行くかが重要な経営課題になると思われる。

当社における高齢者は、縫製現場における製品製作や技術指導を中心とする役割を担ってきたが、今後は、新しい縫製技術改革等の専任者、技術的な専門知識を備えた営業マンとしての営業活動など、新しい役割を果たすことができる人材の育成に努めたいと考えている。

現在の希望者全員を対象とする再雇用制度は、70歳を上限としているが、今後、高齢化のさらなる進展に合わせ、さらに継続雇用を希望する者については、70歳を超えて継続雇用する仕組みづくりが必要と考えている。

しかし、一方で高齢化に伴う体力・健康の維持や技術力の保持など、いろいろな問題や課題があることも否定できないことから、現状のまま放置することなく、さらなる高齢者活用策の検討・仕組み作りが大切な経営課題になると思われる。

執筆者

高齢者雇用アドバイザー 小家 正幸