

## 高齢社員の加齢にともなう負担を軽減するフレキシブル勤務制度の導入 株式会社クリアス



### I 会社概要

本社所在地	京都府京都市
設立年	1965年（昭和40年）
事業の種類 具体的事業内容	土木建築サービス業（建設コンサルタント業） 上下水道の調査・計画・設計
従業員数 55歳以上の高齢者率	47名（平成23年4月現在） 12名（25.5%）
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年に達した社員が希望すれば一定の条件のもと65歳まで再雇用 なお、65歳を超えても臨時雇用として雇用継続可

株式会社クリアスは、1965年12月に創業、翌年1月より営業を開始した。1969年に建設コンサルタント業者登録、1989年に下水道処理施設維持管理業者登録、さらに1996年には地質調査業者登録を行い、環境保全の専門コンサルタント企業として事業を展開してきた。事業の概要としては、上下水道に関する調査・企画・計画であり、家庭やオフィス、工場などから排出される下水をどのように処理施設まで導くべきか、そのもっとも効率的な手法と施工方法を検討・設計する管渠、上水道、工業用水道の計画・設計・認可手続き支援・コンサルティング、下水道におけるポンプ施設・処理施設の設計、技術開発など幅広く水にまつわる環境保全を行ってきた。

今後も上下水道事業の発展を支えるために、水に関する安全・安心・環境をキーワードとして技術力を高め、変化していく時代の要請、地域の要請に応えることで顧客の方々の良きパートナーとなっていくことを目指している。

### II 雇用の概況

当社は建設コンサルタントであり、現在、全社員数47名、社員平均年齢は約46歳となっている。

このうち男女比は男性 44 名、女性 3 名で、男性比率は 93.6%になっており、このうち 55 歳以上の高齢社員は 12 名と全体の 25.5%を占め今後も高齢化が進むことが予想される。

平成 23 年 4 月現在

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
47 名	22 名	13 名	6 名	3 名	3 名	0 名
100%	46.8%	27.6%	12.8%	6.4%	6.4%	0%

定年は 60 歳で、その後本人が引き続き勤務を希望すれば、一定の条件のもと 65 歳まで再雇用している。業務については、原則として定年退職に至るまで本人が在職・勤務した職場及び職種の範囲内としている。勤務時間は、正社員と同様フルタイム勤務であるが、時間外勤務は除外している。

### Ⅲ 事業の背景と目的

当社の組織は、技術を扱う部署（技術部）と企画・総務・営業を担当する部署（管理営業部）に大きく分けられる。

管理営業部では、それぞれの機能による課の組織で構成され、社員は管理職課長をはじめ段階的に設けられた職位によって業務を実施している。また、受託した業務（プロジェクト）を担当する技術部では、管理職位の下、マネジャーとエンジニアの職務に区分し、技術者はそれぞれの立場で相互に協力しながら業務を行っている。

当社では、高年齢者再雇用制度をすべての部署、職種と職位に適用しており、再雇用後の配属先も在職時のキャリアを考慮した上で決定している。再雇用後の仕事の内容としては、定年を一つの区切りと考え、また年齢的な要素も考慮して、定型業務の担当もしくはサポート的な役割としている。

現在は、高年齢・再雇用者も 3 人と少なく、また配属部署も限定されることから、このような役割も比較的良好に機能している。しかし、在籍中のキャリアも様々な再雇用の対象者が今後増加していく中、現在のような役割に限定することが組織の機能の面、また本人の能力活用の面から十分であるかについては考える必要がある。特に技術部においては、在職中にエンジニアとして実務を担当してきたの方が継続して能力を発揮しやすく、かえって管理職やプロジェクトを管理運営してきたマネジャーの方が、実務のキャリアの不足により再雇用後に定型業務に配置された際、十分に能力を発揮できない状況も考えられる。

今後の雇用の長期化を考えると、会社としても社員としても高年齢・再雇用期間までを含めた期間を生涯の就業期間として捉えていく必要があり、再雇用者の役割についても本人の希望や適性・能力に合わせたその範囲の拡大や、再雇用を見据えた在職期間中の能力開発についても考えていく必要がある。

また、高年齢・再雇用者においては、労働に対する意識をはじめ、健康面や体力面、また個人的な事情等、個人により状況は様々である。このような中で、柔軟に働き方を選択できるように就業形態についても整備しておくことも必要であり、短時間・短日数勤務やフレックス勤務、在宅勤務等、多様な勤務形態の開発が今後ますます進むであろう高齢化に対する準備となると思われる。

高齢者が定年後においても年齢に関わらずモチベーションを持ちながら会社と関わり、自らの知識・能力を活かした具体的貢献が出来るよう、それを支える諸制度の整備と柔軟な就業形態を開発していきたい。

## Ⅳ 検討体制と活動

### 1. 検討体制

委員長及び開発事業責任者は取締役管理営業部長が担当し、外部委員を1名加え、社内からは、技術や総務からそれぞれ選定し取組体制を構築した。

推進委員会は、原則毎月1回、社内の会議室にて開催した。

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長	取締役	管理営業部長	51歳	内部
委員	技術部	技術部長	48歳	内部
委員	技術部計画設計課	計画設計課長	38歳	内部
委員	技術部計画設計課	マネジャー	58歳	内部
委員	管理営業部総務課	総務課長	49歳	内部
委員	取締役	常務取締役	64歳	内部
開発事業担当者	管理営業部総務課	課長補佐	41歳	内部
外部委員	松尾経営コンサルタント事務所	所長	54歳	外部

### 2. 活動概要

- ① アンケート調査
- ② 職務調査の実施
- ③ 新就業形態の検討（対象業務・就業形態・就業場所・対象者等）
- ④ 新就業形態の試行実施と評価
- ⑤ 継続雇用後の動機づけに関するしくみと考察
- ⑥ 定年退職後再雇用に至るルーチンの検討

## Ⅴ 事業内容と結果

### 1. 現状調査・分析

高齢従業員を活用し長く生きがいを持って働いてもらうための就業形態を検討することに先立って、40歳以上の従業員に対して、労働意欲やニーズ、ライフスタイルに関するアンケート調査を行った。

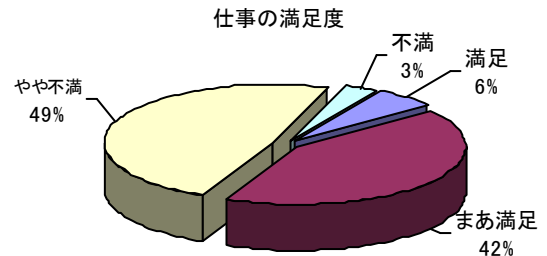
また、高齢者が担当する業務の内容についても検討を行った。検討の方法としては、適用可能

な作業を抽出し、それらを難易度や適用性に応じて分類を行った。次に、それぞれの作業と勤務形態との関係について、さらにはそれらの作業に対応した報酬のあり方等について検討を加え、業務区分として整理した。

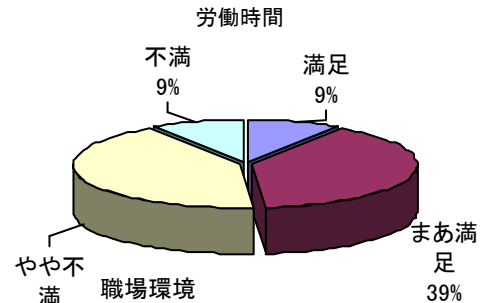
(1) 高齢従業員に対する労働意欲やニーズ、ライフスタイルについての調査結果

① 仕事の満足度、労働時間、職場環境

仕事の満足度については、不満とやや不満と答えている者を合わせると、約 52%と過半数を超える者が不満と答えており、その理由は‘3割が体力的にきつい’、次いで‘内容的に物足りない’また逆に‘仕事内容の難しさ’が2割強となっている。

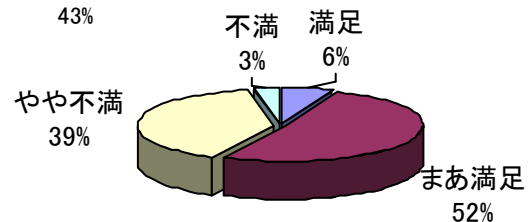


次に労働時間については、不満とやや不満を合わせて約 52%と過半数を超えており、その理由は、‘1日の勤務時間が長いから’‘朝が早いから’が3割ずつ回答している。



一方、職場環境については、約 58%の者が、満足、やや満足と答えている。

しかし、4割が、不満、やや不満と答えており、その理由は、約 53%が‘上司との人間関係’と答えている。



② 仕事についての今後の希望

今後の仕事についての希望を聞いてみたところ、約 38%の者が‘もっと仕事のレベルを向上できるようにしたい’と答えており、高い能力向上の意識を持っていることがうかがわれる。

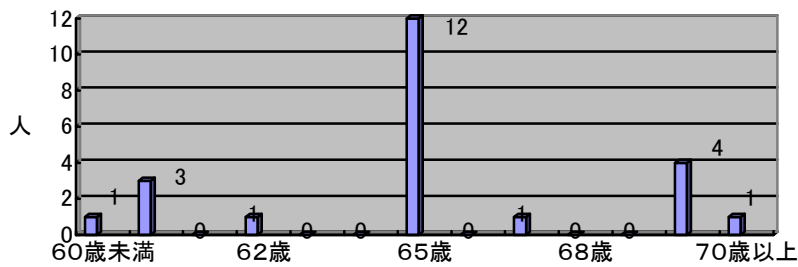
一方、約 31%の者は、‘もう少し短い勤務時間’を希望していることが分かった。これは、労働時間の回答からもうかがえる。

③ 職業生活の引退年齢

職業生活の引退の時期について聞いてみたところ、65歳で引退したいと答えている人が12人で大半を占めている。

引退する理由としては、4割が‘健康や体力面を考慮して’と答えているが、65歳を節目とするには、年金の受給が大きな理由であると考えられる。

職業生活引退年齢(有効回答総数23人)



④ 高齢期の働き方

60歳以降の働きたい労働時間について聞いてみたところ、週3日～4日の1日6時間～7時間と隔日短時間労働を希望している者が最も多い。さらに、週3日～4日の1日3時間未満を希望する者が続いている。それに対してフルタイム勤務希望は、ないという結果であった。

これは、体力的な面と60歳を節目として仕事以外のことにも自分の時間を持ちたいという希望があると思われる。

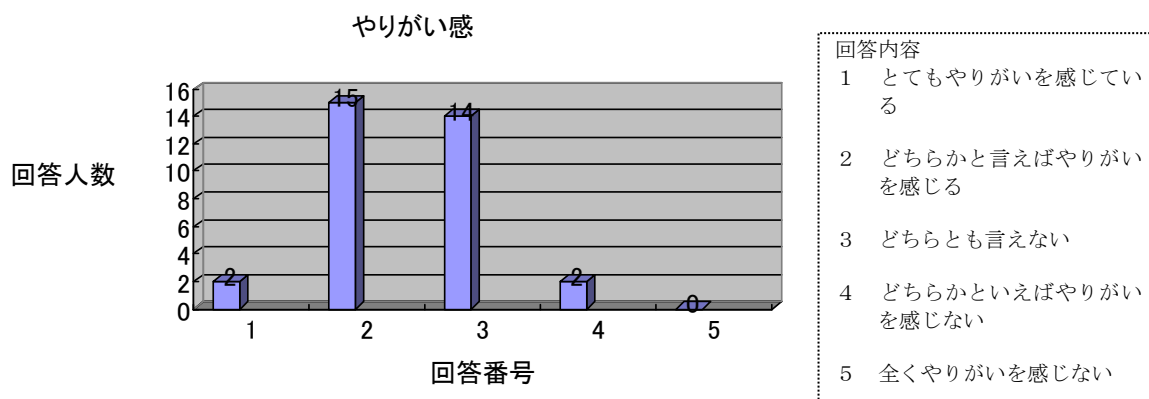
	週2日以内	週3日～4日	週5日～6日	働かない
1日3時間未満	0	6人	0	0
1日3時間～4時間未満	0	3人	2人	
1日4時間～5時間未満	0	0	1人	
1日5時間～6時間未満	0	1人	3人	
1日6時間～7時間未満	0	9人	2人	
1日7時間以上	0	3人	0	

次に、どのような時間帯で働きたいかということについて聞いてみたところ、6割の者が9時～17時の7時間勤務を希望している。

また、どのような職場で働きたいかということについて聞いてみたところ、大半(約90%)の者が現在担当している同じ職場と答えている。さらに、どのような業務に就いて働きたいかということについても聞いてみたところ、同様に大半(約83%)の者が現在担当している同じ仕事内容と答えている。

### ⑤ やりがい感

現在の仕事のやりがい感を聞いたところ、過半数を超える約 52%の者が、‘とてもやりがいを感じている’ ‘どちらかと言えばやりがいを感じている’ と答えている。



### ⑥ やりがいのある仕事とは

上記でやりがい感を感じている人に、どんな仕事にやりがいを感じているかを聞いたところ、

1 自分の実績として誇れる仕事 2 お客様に感謝される仕事 3 自分しかできない仕事 4 社会的に意義がある仕事 が上位を占めた。

このことから、やりがいのある仕事とは、金銭面のような物質的なものより、より内面的な充実感を重視していることがうかがわれる。

### ⑦ お金以外の報酬

お金以外の大切な報酬は何かと聞いてみたところ、約 21%が ‘仕事自体の面白さや刺激・醍醐味’ と答えており、次に ‘同僚や後輩から信頼されたり、感謝されたりすること’ が続く。この結果は、前問の回答と同様の結果となっている。

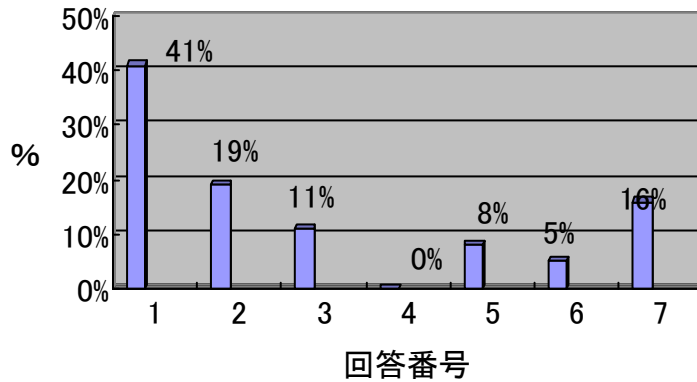
特にもっとも回答が多かった仕事自体の面白さや刺激・醍醐味という内容は、心理学者のチクセントミハイが提唱するフロー理論<sup>1</sup>を裏づけるものと言える。

### ⑧ これから会社に望むこと

最後に今後会社に望むことについて聞いてみたが、回答総数の 4 割が ‘高齢者のための弾力的な勤務形態の検討’ をあげており、続いて 2 割が ‘在宅勤務制度の検討’ と答えている。

<sup>1</sup> フロー理論 : Mihaly Csikszentmihalyi (1934) ミハイ・チクセントミハイ 人間がフローという経験を通じてより複数の能力や技術を持った人間へと成長していく過程を理論化した、人間の発達モデル・モチベーションの理論。フロー状態は一つの活動に没頭し、それ自体が非常に楽しいので、時間や労力を費やす状態。(参考文献: フロー体験 喜びの現象学 M.チクセントミハイ著 1996年)

## これから会社に望むこと



### 回答内容

- 1 高齢者のための弾力的な勤務形態の検討
- 2 在宅勤務制度の検討
- 3 技能・スキル習得のための研修制度の検討
- 4 会社独自の資格の創設と資格制度検討
- 5 仕事やその他の相談室の設置検討
- 6 退職後の生活設計のための講習の検討
- 7 その他

## 2. 業務調査分析結果

新就業形態を設計するために、詳細な業務調査を実施した。

まず、業務を実施するにあたっての各職能の役割と業務の基本フローを整理した。

その結果を図表 1 に示す。

さらに部署ごとに職位、職責に区分し、職務の細分化を行った上で、それぞれの業務における職務調査を実施した。

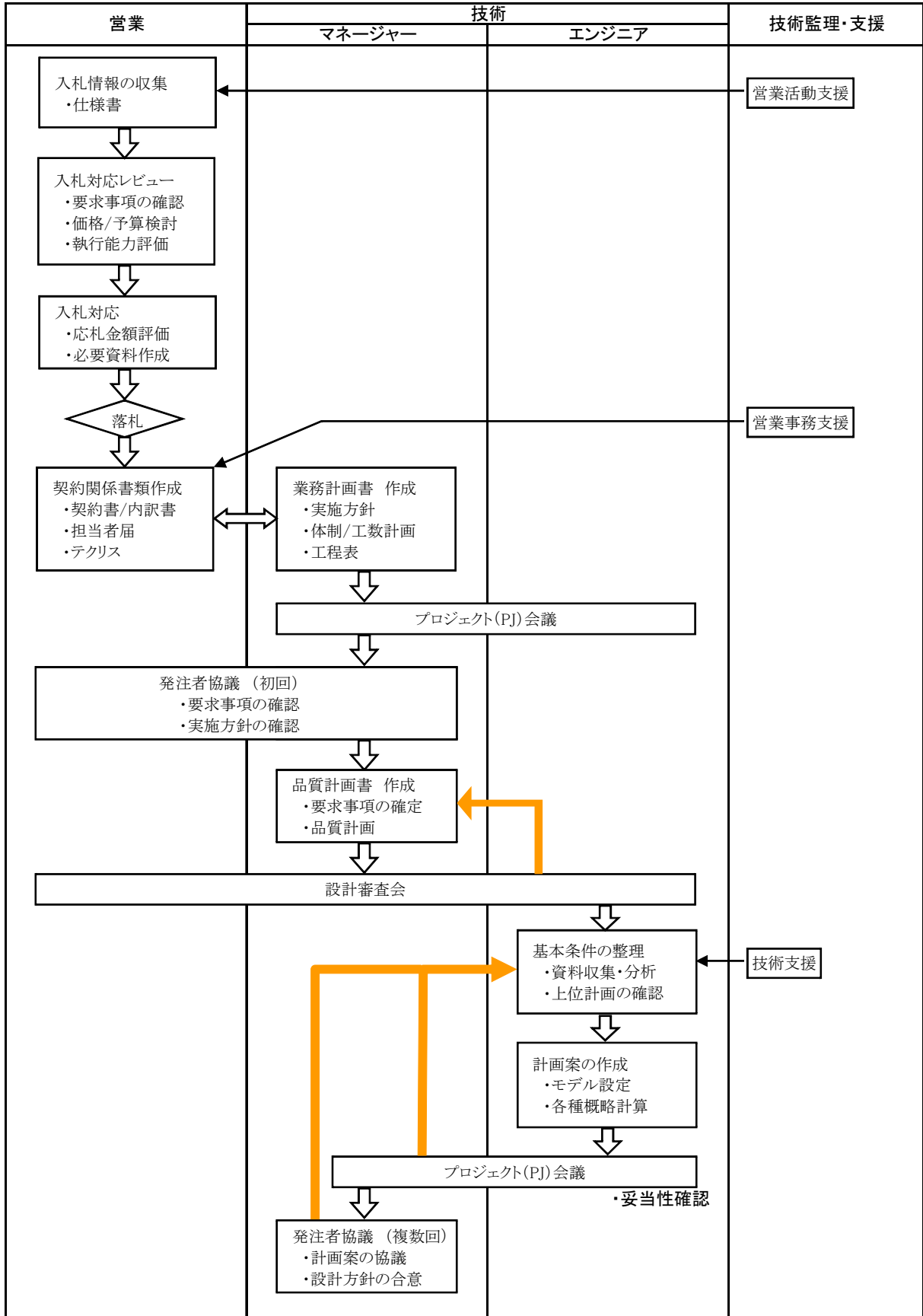
具体的には、業務基本フローに基づき、それぞれの業務の詳細を手順シートに従い記載し、その中で、高齢者が担当可能な業務を選定した。その業務手順シートの例を図表 2 に示す。

また、特性や難易度を考慮して、基本的に 4 つの業務区分に分類した。

定型業務は、過去の資料整理・指示に基づく設計の修正作業・データ記録など、時間的な制約が比較的少ない業務と、指示に基づき実施する各種設計作業・書類の作成など、時間的な対応が要求される業務の 2 つに区分される。

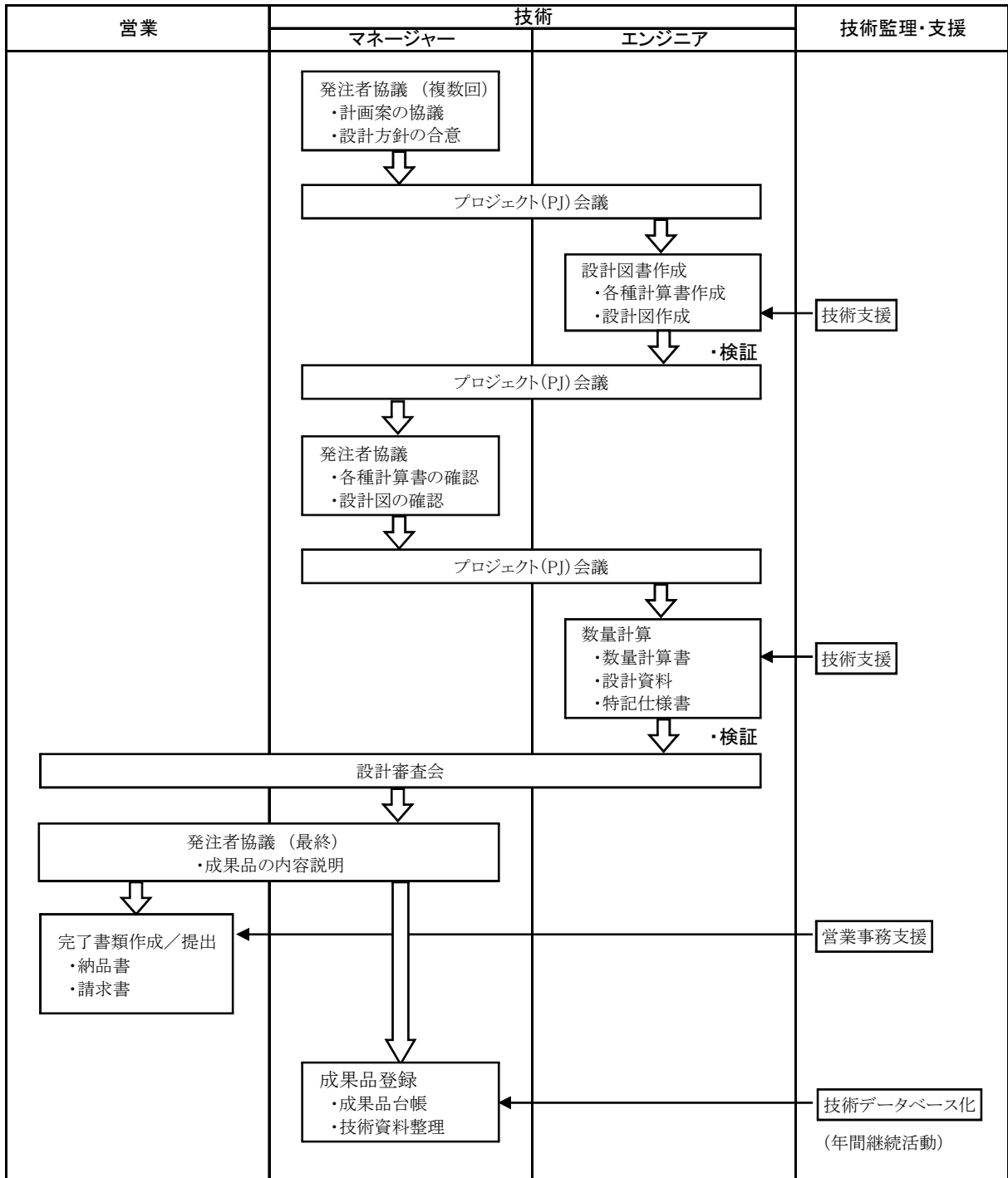
一方、判断業務は、検討や設計そのものの作業・顧客ヒアリング・見積作成など、専門性が必要な業務と、業務計画や品質計画の支援・段階的に実施する照査・市場分析など、指導力を必要とする業務の 2 つに区分される。

図表1 プロジェクト実施上の各職能の役割及び業務基本フロー





図表1 プロジェクト実施上の各職能の役割及び業務基本フロー



図表2 業務手順シート

凡例: :高年齢者による  
技術支援対象

部署名	技術部 計画設計課	業務名	基本条件の整理《資料収集・分析(上位計画資料も含む)》		
フロー	設計に要する資料の項目化	資料収集	資料確認	結果管理と設計条件化	
ステップ					
1	仕様書、添付図面、設計書、営業課の申し送り事項等から、設計仕様を把握する。	資料収集先と連絡先等をリスト化する	借用・受領資料と当該設計範囲の合致性確認。 →一致しない場合は、前項ステップ4に戻る	収集資料のスキニング、必要部数複写	
2	過去事例、類似業務の収集資料リストと当該設計業務の共通事項を確認する。	資料収集先への連絡と資料受領に係る条件の調整	当該設計に必要な項目をピックアップする。	収集項目毎に、取り纏め →資料リスト →各機関との協議簿、案内図、各資料 ●「設計参考資料/その他資料」とし 当該設計に必要な項目を設計条件として、項目/リスト化、図化	
3	借用・受領希望及び調査対象資料リストを作成する。	公的申請書類が必要な場合は、顧客に発行を依頼する。(予め、公的申請書類発行が義務づけられている場合は、ステップ1と同時作業)	収集資料相互の関連性確認 →関連性に疑義がある場合は、各機関に確認を行う		
4	顧客に提示し、資料の有無、調査の方法、分担を確認する。	各機関に調査依頼を発送、または窓口申請する。		顧客との調整、合意により設計条件の確定。(経緯記録)	
5		各機関への資料収集と受領リストに経緯記入。(資料収集先の署名等が必須の場合有り)		●設計条件を報告書に取込む。	
6					

以上の職域4区分について管理営業部を例として図表3に示す。なお、職域の選定にあたっては、①勤務形態に関する本人の希望 ②能力及び適正評価 ③職域配置調整 ④過年度実績による再評価などを考慮して決定する。

図表3 管理営業部（営業課）高年齢者職域区分

職域区分	区分要素	業務の内容（営業職）	指示/調整の 間隔	標準勤務形態	勤務日数/週	時間単価 (想定)	月収 (想定)	能力/適性	現在の 適用
A 定型業務1	時間的対応要素が少ない業務	データ記録・整理・名刺配り	1ヶ月	非常勤	2~3日/週	1,000	60,000 ~90,000	正確性・着実性	
B 定型業務2	時間的対応要素のある業務	情報収集・書類作成/提出・協議同行	1週間	常勤	4~5日/週	1,500	180,000 ~225,000	正確性・着実性 専門性(中)	○
C 判断対応業務1	専門性を必要とする業務	顧客ヒアリング・契約交渉・見積作成	2週間	非常勤/常勤	3~5日/週	2,000	180,000 ~300,000	主体性・計画性 専門性(大)	
D 判断対応業務2	戦略性を必要とする業務	マーケティング・市場分析・提案・目標管理	1ヶ月	非常勤/常勤	3~5日/週	2,500	225,000 ~375,000	主体性・計画性 マネジメント力	

### 3. 新就業形態の策定

アンケート調査と詳細な業務調査の結果を参考にして、在宅勤務とフレックス勤務を60歳以降の柔軟な勤務形態として試行すべく以下のとおり検討し設定した。

#### (1) 試行部署及び対象者

- ・試行部署 管理営業部 九州営業課
- ・試行対象者 K氏(年齢 60歳)

(2) 試行期間 : 第1期試行 平成24年1月(1か月) 第2期試行 2月(2週間)

#### 【在宅勤務】

##### (1) 期待される効果と事前に考慮すべき内容

比較的定型な作業については、出社することなく在宅でも作業が可能と思われる。この在宅勤務を高年齢者の就業形態として適用できれば、通勤に伴う体力的な負荷軽減、使える時間の拡大等、

就業者にとって大きなメリットが期待される。

しかし、当社の業務においては、作業の成果のほとんどを電子データとして会社の共有サーバーに保存し、それを関係者が利用するといった方法で業務が進んでいくため、作業に使用するデータの共有・更新が問題なく円滑にできるかが、在宅勤務の制度導入において極めて重要な要件となる。

また、この勤務形態については、管理者が従業員の勤務状況を直接的には管理できないために、作業の内容と量をいかに設定するか、また成果について定量的に測定できるか等も重要となる。

## (2) 試行にあたっての基本的事項

試行対象者に会社のノートパソコンを貸与するとともに、社のサーバーにアクセスしてデータの共有ができるように通信環境の設定及びセキュリティの処置を行った。

試行の作業としては、①アウトプットが明確で作業時間の予測が容易なもの ②作業に多くの資料を必要としないもの ③所属部署内での調整が少ないもの等、定型度の高いものを選定した。

試行条件としては、週当たりの勤務日数5日のうち、2日間を在宅勤務とし、残りの3日は出社して作業の確認や調整を行った。

また、在宅勤務時における労働時間及び始業就業時間は、出社日と同様、9時から17時30分（実働7時間30分：休憩1時間）とした。

週に1度（週の初め）は、業務の進捗確認、今後の作業予定、スケジュール調整等を行う課内の調整会議を開催した。

### 【フレックス勤務】

#### (1) 期待される効果と事前に考慮すべき内容

当社の就業規則では、1日の労働時間として、始業及び就業時間を9時00分から17時30分、休憩時間を12時から13時の実働7時間30分と定め、嘱託を含む社員全員にこの規則を適用している。

フレックスタイム制とは、1か月以内の一定期間の総労働時間を定めておき、労働者がその範囲内で各日の始業及び終業の時刻を選択して働く制度であり、社員の働き方としては自由度の高い制度である。

高齢者にとっては、ラッシュ時の通勤の辛さ、夕刻以降の視力の著しい低下、定期的な通院等、様々な事情を持つ社員も多く、この形態を採用するメリットは大きいものと思われる。

しかし、この制度は、期間内で総労働時間を管理する必要があるため、基本的に時間外勤務を行わない高年齢・再雇用者にとってどのような調整が良いのか、また、チームで仕事をする場合は相互のスケジュール調整も煩雑になることから、どのような作業を選定すべきか、など検討すべき要件が多い。

#### (2) 試行にあたっての基本的事項

今回の試行においては、コアタイムを10時30分から15時（実働3時間30分）に設定し、出勤時間を早出7時30分と遅出10時30分の2パターンで試行実施した。

短時間勤務時の調整に関しては、他の平日での時間延長で対応するものとし、調整日として休日（土曜・日曜・祝日）は使わない。

## 【試行業務リスト】

1	上下水道事業の動向把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>①上下水道事業に関する施策や事業制度の整理</li> <li>②地域状況・特性等の整理</li> <li>③協会や業界の活動状況の把握</li> </ul>
2	リサーチ（机上調査・訪問ヒアリング）	<ul style="list-style-type: none"> <li>①各事業主体（自治体）の状況把握および課題抽出</li> <li>②入札制度の調査と整理</li> <li>③ビジョン・事業計画・進捗等の調査と整理</li> <li>④各自治体の予算・発注計画の調査と整理</li> </ul>
3	入札対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>①各自治体の発注案件の調査</li> <li>②入札対応情報の入手（ネット公開情報）</li> <li>③入札対応情報の入手（顧客訪問入手）</li> <li>④応募条件・実施の能力を含む応札可否の検討</li> <li>⑤入札額積算</li> <li>⑥体制等の検討・応札決定協議</li> <li>⑦必要手続き・書類の作成</li> <li>⑧現地入札行為および電子入札</li> </ul>
4	受注分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>①入札結果の整理</li> <li>②品質・コスト等、落札案件の結果分析</li> <li>③入札決定プロセスのチェックおよび改善</li> <li>④受注計画の作成および維持</li> </ul>
5	営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>①あいさつ回り（年末年始・会社パンフ・定期訪問等）</li> <li>②問い合わせや相談・クレーム等・個別の顧客対応</li> <li>③見積書の作成</li> <li>④契約書類の作成</li> <li>⑤見積書・契約書類等のチェック及び決済</li> <li>⑥見積書・契約書類等の提出</li> <li>⑦提案営業</li> </ul>
6	出退勤・経理・回覧等	<ul style="list-style-type: none"> <li>①日報入力</li> <li>②交通費・経費等の清算</li> <li>③メール確認・回覧等</li> <li>④社内調整</li> </ul>

## 4. 新規就業形態の試行・効果測定

### （1）新就業形態の試行

策定した新就業形態について、試行業務リストの中から、在宅勤務及びフレックス勤務に適応すると思われるものを選定し、実施した。

### （2）試行後の効果測定

試行実施した後、難易度、忙しさ、作業負荷について評価を実施した。また、業務内容について、試行対象者自身と上司及び関係者による評価を実施した。

その結果を図表4 在宅勤務試行後評価結果と図表5 フレックス勤務試行後評価結果にそれぞれ示した。

図表4 在宅勤務試行後評価結果

試行形態	業務区分(No.は作業対象リスト)	就業場所	業務の内容	必要資料の入手方法	試行後の自己評価				
					難易度	忙しさ	作業負荷		
1	在宅勤務	2-2	入札制度の調査と整理	屋内	自治体の入札制度に変更等ないか調査し、必要に応じて一覧表を更新する	HP(ネット公開情報)	適切	適切	やや厳しい
		3-2	入札対応情報の入手	屋内	公募案件の入札に必要な情報(申請書式・設計書等)をネットから入手する。	ネット公開情報及びサーバ内既存データ	適切	やや忙	適切
		3-5	入札額積算	屋内	当社積算ソフトを使用し、標準積算額を算出する。(一次積算)	本社サーバ(X)	適切	やや忙	適切
		3-7	入札書類(申請書等)の作成	屋内	入札に際し、申請書を作成する。(実施体制等は会社からの指示)	公開資料及び本社サーバ(X)	適切	やや忙	適切
		5-3	見積書(原案)の作成	屋内	顧客から依頼された新規業務に関する見積り(一次積算による原案)を作成する。	本社サーバ(X)	適切	やや忙	適切
		5-4	契約書(原案)の作成	屋内	落札案件に対し、契約必要書類(原案)を作成する	本社サーバ(X)	適切	やや忙	適切
		6-1	日報入力	屋内	当社日報管理システムへ出勤時刻及び作業内容を入力する。	本社サーバ; 日報システム	たいへん易	適切	たいへん楽
試行形態	業務区分(No.は作業対象リスト)	就業場所	試行対象者の所見(課題・評価等)		上司及び関係者の所見				
1	在宅勤務	2-2	入札制度の調査と整理	屋内	発注機関により、明確に提示されていないところ、更新時期等バツキがあり、継続的作業となる。	作業の緊急性は低いが、在宅勤務中空いた時間の作業に有効。			
		3-2	入札対応情報の入手	屋内	ダウンロード可能なところが多く、対応可能、ネット環境により時間がゆい。(本社サーバ⇄PC)	公募案件は主に公開資料のダウンロードで入手でき、在宅作業で問題なし。			
		3-5	入札額積算	屋内	標準歩掛分は、可能。特に問題ない。	標準積算は在宅でも可能。サーバ登録により会社への即時引き継ぎも可能。			
		3-7	入札書類(申請書等)の作成	屋内	作成のため、会社実績・技術者経歴等部外秘資料が必要。アクセス権を明確にルール化	全情報に社外からのアクセス可能はセキュリティ上問題あり。範囲限定は基本。			
		5-3	見積書(原案)の作成	屋内	積算・体裁(件名・宛先等)・報告書・一覧表記入が主な作業。支障なく行える。	積算は可能。特記仕様書は類似資料の検索があり在宅勤務には向かない。			
		5-4	契約書(原案)の作成	屋内	印鑑・チェックを考えると、在宅でできる作業ボリュームは少ない。リスクの方が大きい。	定型作業のみ可能。出社後に確認・決済があるため在宅作業は限定的。			
		6-1	日報入力	屋内	問題なく行える。	サイボウズを介した作業であり、問題ない。			

図表5 フレックス勤務試行後評価結果

試行形態	業務区分(別表-1)	就業場所	業務の内容	必要資料の入手方法	試行後の自己評価				
					難易度	忙しさ	作業負荷		
2	フレックス	6-4	課内調整会議	屋内	進捗の報告、今後作業の優先度及びスケジュール等の確認・調整	本社サーバ(X)	適切	適切	適切
		3-1	発注情報の調査	屋内	業界紙、自治体HPなどから発注予定を調査し、必要情報を案件リストに記入する。	業界新聞・インターネット	適切	適切	やや厳
		5-5	契約書類等のチェック	屋内	在宅で作成した契約書類の内容を課内で確認し、会社決済を受ける。	-	適切	適切	適切
		5-6	見積書・契約書類等の提出	屋外	正式書類として、発注者契約関係部署に持参、提出する。	-	適切	適切	やや厳
		6-2	交通費等の精算	屋内	交通費・仮払い・領収書等、必要経費精算	本社サーバ(X)	たいへん易	適切	たいへん楽
		6-3	電子回覧の確認	屋内	サーバにリンクしているファイルの確認及び回覧	-	たいへん易	適切	たいへん楽
試行形態	業務区分(別表-1)	就業場所	試行対象者の所見(課題・評価等)		上司及び関係者の所見(総合所見)				
2	フレックス	6-4	課内調整会議	屋内	※業務区分毎の所見: 時間のずれはあるにしても基本的には事務所内作業であるため調整・報告・連絡及び作業環境においても作業は問題なくこなせる。 ※総合所見: 通勤の負担(ラッシュ時)は早出の方が大きく、遅出は著しく軽減される。これは、地域性もありピークが前倒しされているため、9:00以降の乗降が軽減されている。早出は、家族への影響も大きい。業務区分に訪問が組み込まれなかったが、時間的な制約が懸念される。	※今回は、対象者自身に特有の時差勤務のニーズがなく、時差出勤に近い(1日当たりの労働時間は同じ)試行となった。対象者の申告にもあるが、今回は早朝出勤のデメリットの方が多く、遅い出社の方が望ましいとのことである。今回は、担当作業内容を明確にした上で試行したため問題はなかったが、制度化した場合、人数が少ない部署においては業務の予定上調整が入ることは十分想定され、制度を上手く運営するための仕組みに工夫が必要。			
		3-1	発注情報の調査	屋内					
		5-5	契約書類等のチェック	屋内					
		5-6	見積書・契約書類等の提出	屋外					
		6-2	交通費等の精算	屋内					
		6-3	電子回覧の確認	屋内					

## 5. 新就業形態の導入・効果

今回の新就業形態の試行の結果、在宅勤務においては通信環境が整備されてきたこともあり、多くの作業が問題なく遂行でき、作業状況の確認や作業の結果もほぼ満足するものであったが、調整が必要な作業については効率が悪く、そのような作業には不向きであると思われた。また、自宅に業務専用の事務机・椅子がなかったため、長時間作業は疲れたようで、基本的な作業環境の整備も必要である。

一方、フレックス勤務では、短時間労働日の労働時間不足分を他の平日で調整するような総合的な時間管理は見られず、時差出勤のような状況に留まった。これは、高年齢・再雇用者については、元々時間外労働を行っておらず、また試行対象者に通院等の事情がなかったため、1日の中で労働時間を調整しようとしたのではないかと思われる。この点に関しては、個人の事情により、フレックス制度による総合的な時間管理が有効となる可能性はある。

周囲とのコミュニケーション（調整・相談・合意形成など）の面では、多少、時間のずれ違いによる制約が生じた。時間的な対応が必要な作業が中心となる場合は、不都合が生じるケースも想定される。

今後この2つの新就業形態を導入することは、さらに対象業務を検討する必要があるが、原則的には可能であると判断できる。そして、そのことにより、高齢者の就労機会が拡大され、高年齢者雇用のさらなる推進に寄与するものと思われる。

## 6. 継続雇用後の動機づけ

定年後再雇用される高齢者がいかにモチベーションを維持向上していけるかが、今後の継続雇用制度の推進には非常に重要な要素である。

モチベーションとは、目標に向かって行動を駆り立てる働きであると言われている。そのメカニズムは、人の内面にある行動に駆り立てる欲求（目的）があつて、人の外側にある目標が存在するという図式が必要である。つまり、動因（目的）と誘因（目標）がうまくかみ合ったときに高いモチベーションが生まれるといえる。

そこで、今回高齢者の就業形態を開発するにあたり、併せてモチベーションの維持向上を図る仕組みを検討した。

今回のアンケート調査において、やりがいのある仕事とは、金銭面のような物質的なものより、より内面的な充実感を重視していることがわかり、さらにお金以外の大切な報酬は何かと聞いてみたところ、約21%が‘仕事自体の面白さや刺激・醍醐味’と答えていたことから、まさにワクワクするような仕事のしくみが必要である。

つまり、仕事を生活の一部として生き活きと生きがいのある高齢期を送るというプロダクティブ・エイジング（productive aging, Butler 他、1981）を実現できる仕組みづくりである。

プロダクティブ・エイジングとは、継続雇用後の仕事生活を生きがいあるものにするために、すなわち「役立ち」と「承認」を得るために定年前後で何をすれば良いかを整理したものである。

まず、「役立ち」を高めるためには、高齢社員がこれまで培ってきた「習熟性」を活かせる仕事に就かせることがポイントとなる。そして、自分の仕事が役に立ち、存在感を自覚すれば高齢期の仕事にも自信が持てるようになる。一方、高齢者は、職場の中で孤立し、コミュニケーションが取れなくなると仕事の意欲も低下してくる。そこで、意識的に組織内でコミュニケーションを図る場をつくり、仕事仲間との交流を促進していくことで、自分も職場の一員として認められたという実感を持つようになり、承認されたという実感が高まる。

そこで、まず定年前のしかるべき時期に社員は「1. 役立ち設計」を行う。そして、定年後自分は何で役立つかを考え、「2. 役立目標設定」を行う。さらに、定年後の準備として、「3. 専門能力・技能再開発」と「4. 身体機能・職場改善」を実施する。いよいよ定年に達し、継続雇用が始まると「5. 新契約適応」で新たな仕事と賃金条件を理解し納得した上で、「6. コミュニケーション」と「7. チーム行動」に努力する。これらの要件は、主として生きがいの要素の「承認」を高めることが目的となる<sup>2</sup>。

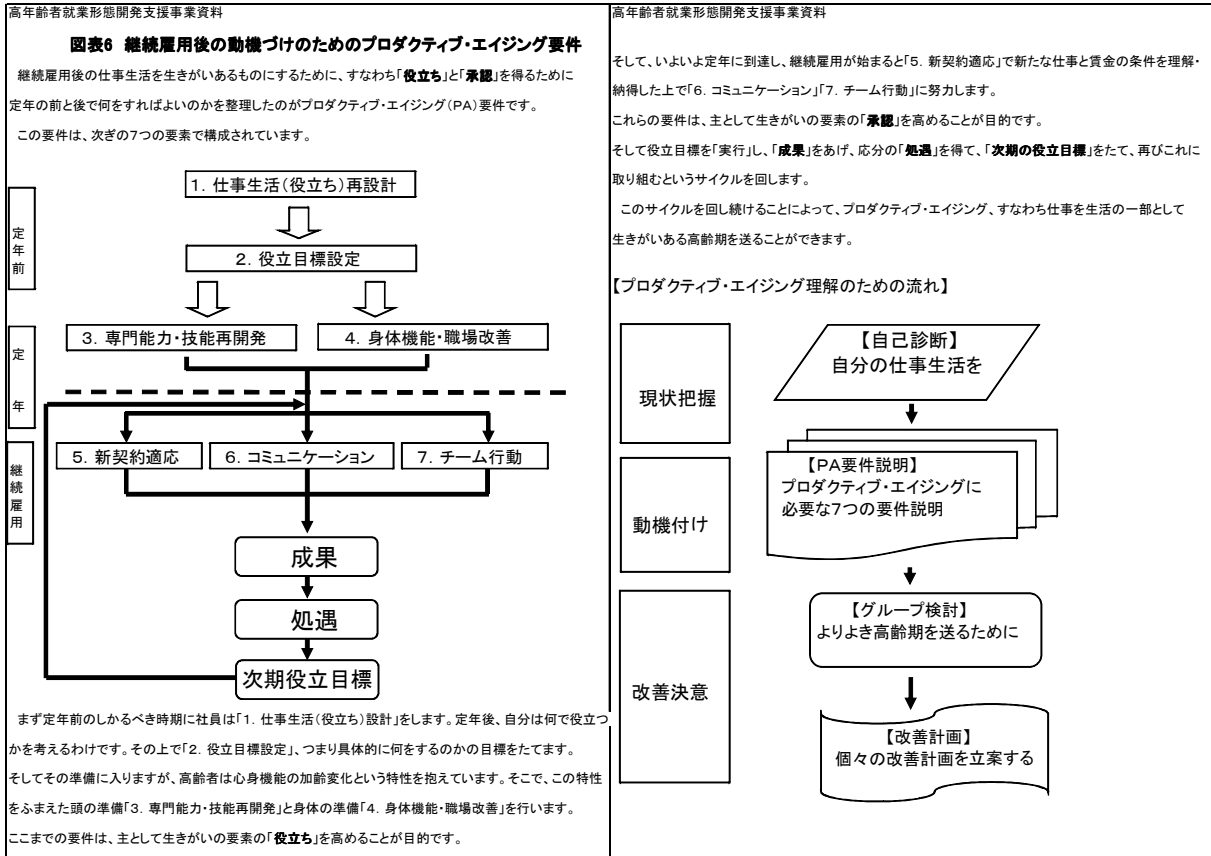
そして、役立目標を「実行」し、「成果」を上げ、応分の「処遇」を得て、「次の役立目標」をたて、再びこれに取り組むというPDCAサイクルを回すことである。

<sup>2</sup> 参考文献：独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構（2008）『高齢者雇用確保措置の実態と70歳まで働ける企業の実現に向けた調査研究—第二次報告書— 第4章 70歳雇用のための育成型継続雇用の実態と方策 田中丈夫』

まさに、このサイクルを回すことにより、プロダクティブ・エイジング、すなわち仕事を生活の一部として生きがいある高齢期を送ることができると考えられる。

以上のプロダクティブ・エイジング要件(田中丈夫氏が提唱)をまとめた資料を図表6に示す。

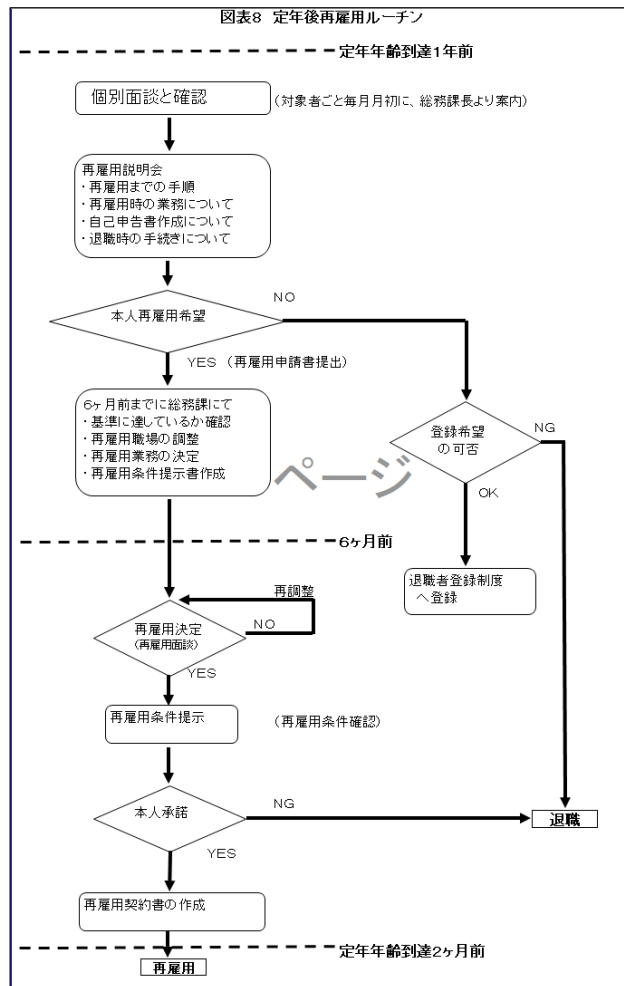
また、働くことへの動機づけを高めるためのポイントをまとめた資料を図表7(文末に掲載)に示す。



## 7. 定年退職後再雇用に至るルーチンの検討

今回の就業形態開発に付随して、定年を経て継続雇用に至るルーチンを検討した。

そのルーチンの概要を図表8に示した。



## VI まとめ

### 1. 高齢者就業形態開発支援事業の成果等の総括

今回の高齢者就業形態開発支援事業に取り組むことにより、高齢期の従業員が個々の事情も勘案しながら、長く働ける就業形態構築の第一歩が踏み出せた。また、必ずしも会社に出勤しなくても自宅就業が可能な業務があることが確認でき、就業の幅が広がる可能性も見出された。

以上のことから、今回試行した就業形態の本格導入に向け、さらに詳細の準備を進めていきたい。

### 2. 今後の課題

今回試行した新就業形態は、在宅勤務とフレックス勤務の2形態であった。まず、在宅勤務では、多くの業務が適用できることがわかったが、より効率よく業務を行うためには、適切な作業環境の整備が必要である。また、周囲とのコミュニケーションの問題や情報管理など本格導入するには、さらに詳細の作業内容の検討が必要となる。

また、フレックス勤務では、本来のフレックスというより、むしろ時差出勤のような運用になった。フレックス勤務も在宅勤務と同様に周囲とのコミュニケーションの問題があり、選択する業務により、コアタイムの時間設定を慎重に行わなければならない。

今後は、短日数勤務・短時間勤務とフレックス勤務の組み合わせや在宅勤務の環境整備等の更なる検討を行い、それぞれの形態に適する作業について具体的に抽出するとともに、正社員を含めた



組織全体での運用ルールについても整理していきたい。

そしてさらに、今後は70歳まで生き活きと働ける雇用制度導入を目指したい。

**図表7 働くことへの動機づけを高めるポイント**

### モチベーションとは何か

モチベーションとは、目標に向かって行動を駆り立てる働きをいう  
日本語に翻訳すると、「やる気」「意欲」「動機づけ」などと言われている

(1)モチベーションのメカニズムとは

- ・人の気持ちは一様ではない
  - いつもいつもやる気満々でもなければ落ち込みっぱなしでもない
- ・自己裁量の余地を残す
  - 指示の中にも、自己裁量の余地を残し、承認感を持たせること
- ・動因と誘因
  - 動因**：人の内面にある行動に駆り立てる欲求(目的)
  - 誘因**：人の外側にある動因を満たすためのもの(目標)

たとえば、「食べる」という行動は、「食欲(動因)」が湧いて、「食べ物(誘因)」が存在するときにおこる

部下のモチベーションを引き出すためには

部下一人一人の動因を的確に把握して、それぞれにふさわしい誘因を設定する努力をする

➡ **動因と誘因がうまくかみ合ったときに高いモチベーションが生まれる**

(2)やる気が高まるメカニズムとは

- ・モチベーションを高い水準で維持・持続させるためには？

モチベーション向上につながる3つの要素

<b>覚醒(元気)</b>	適度な緊張感・危機感(テンション)
<b>方向性(理由・目的)</b>	仕事の方向性を示す
<b>持続性(根拠)</b>	低下しないよう期待感や成功感を持たせる

(参考)

ハーズバーグの「動機づけ二要素理論」

従業員を動機づける要因として「動機づけ要因」と「衛生要因」の2つが上げられるが、  
「衛生要因」(たとえば作業環境や報酬)は動機づけファクターには寄与しないと言われている

### 部下のモチベーション

① 部下とのコミュニケーションを通じ、上司が積極的に「動機づけ」をおこなうこと

(1)はめて育てるとは

➡ **「覚醒」(元気)を強く刺激** ……やる気の基礎作り

(激励する時のポイント)

- ➡ **仕事を任せるときにはその期待感を口にする**
- ・責任は上司である自分かとする姿勢ははっきり伝える
- ・いつでも相談にのり約束する
- ・いつも気にかけていることを伝えるためにときどき声をかける
- ・悩んでいるそぶりを感じられたら、親身になって相談にのる

(評価する時のポイント)

- ・部下の**長所を見つける**
- ・以前と比較してよくなったところを具体的に伝える
- ・仕事の成果に対して感謝の言葉を口にする
- ・仕事ぶりに対してねぎらいの言葉をかける

(2)目標管理制度とは

➡ **本人の自発的な意思に基づいて設定されたもの(目標)であれば、魅力的な誘因となる**

(有効な誘因となるための2つの条件)

- ・その目標が**達成可能**なものであると思わせること
- ・達成した時には**相応の評価**が得られること

(3)仕事を評価する上で働きかけるポイントとは

- ・結果だけでなくプロセスも重視せよ
- 「うちの上司は結果しか見てくれない」と思われたら、部下のモチベーションは低下する
- ・マイナス評価もプラス要因にせよ
- マイナス評価であっても、どこか(後押し、納得されれば、新たな課題を示唆する)

1/3

### 部下のモチベーションを高める基本ステップとは

(1)部下を育てるといふ意識を持つ

叱りな、上司が多い？ 叱ること怒ることの違い？

➡ **怒る**：自分のストレスを他人にぶつけること → 卑なる自己防衛

➡ **叱る**：相手に気付きを与え、行動を修正させること → 教育・育成

(叱るとき注意)

- ・あくまでも**仕事における行動の修正**であって、性格、人格矯正ではない！
- ・その場その場でタイムリーに叱ること！
- ・良くなってほしいという思いを込めて叱ること！
- ・叱った後は、期待感や安心感を持たせ、場合によっては激励をしてやること！

(2)部下の信頼を勝ち取る

7:3で部下を見る

➡ **部下は、自分たちのことをきちんと見てくれている上司のために頑張る**

- ・上司が熱意を持ってチャレンジしていることが部下に伝わると、部下もやる気を見せる
- ・部下と真正面から向き合い、上司としての考えをしっかりと伝える
- ・上司の判断基準、行動基準をしっかりと日ごろから部下に示す
- ・上司が部下の仕事ぶりを見ている以上に、部下は上司の仕事ぶりをよく見ている

(3)部下一人一人を理解する

部下という人間を理解する

➡ **仕事の前に、人間を理解すること**

- ・部下一人一人の個性(得意分野、不得意分野)をつかみ、能力を活かす
- ・部下が持っている仕事の興味や将来やりたいことを知る
- ・部下一人一人に粘り強く指導し、アドバイスを繰り返す
- ・部下の心身の状態を常にチェックしておく

(4)ビジョンを描き、部下と共有する

実現したい夢を描き、部下の共感を得る

➡ **部下の夢を実現する同志としてみる**

- ・法人の理念・ビジョンを部下に常に語りかける
- ・理念・ビジョンを共有し、仕事の意味を見出させる
- ・上司と部下が積極的に情報を共有する

(5)役割意識を持たせる

自分の将来ビジョンを持たせる

➡ **部下の自律した行動を支援する**

- ・部下が果たすべき役割を明確にしてあげる
- ・部下に期待するレベルをはっきり伝える
- ・継続的なコミュニケーションをおこなう

(6)実力を発揮できる環境づくりに努力する

周りの雰囲気による動機づけも必要

➡ **やる気が促進される職場風土づくりをおこなう**

- ・チャレンジできる雰囲気をつくる
- ・失敗しても、事実を指摘し、どこに問題があったか考えさせる
- ・たんなる精神論やガソリンではなく、プロセスをしっかりと評価する
- ・オープンな議論ができる職場の雰囲気づくりをする

3/3

## 組織のモチベーションを高める方法とは

(1) 組織の成立の条件とは（バーナードの組織論より）

- ・共通目的
- ・貢献意識
- ・コミュニケーション

共通の目的を持つ：全員が同じベクトルを持ち、同じ方向を向いていること

→ 経営理念の共有がしっかりされていること

さらに、理念を達成するための行動基準（信条・クレド）に沿った行動が大切

全員が貢献意識を持つ：それぞれの役割に応じて、積極的に貢献しようとする意識を持つ

→ 意識を持つだけでなく、行動に移すこと

円滑なコミュニケーションがある：良好な信頼関係・協力関係が構築されている

→ 組織全体に意思疎通の流れがよみがえること

(2) 組織モチベーションのメカニズムとは

集団心理とは

自分も気がないうちに周囲の人と同じような行動をとっている

集団は、単に個人の物理的集合体ではなく、まったく別の力学が働くことがある

◎ 職場のムードがどんな方向に向いているか常にアンテナを立てておくことが重要

→ 職場の中のキーマン（キーウーマン）をつかんでいること

「組織上の長」以外のキーマン（キーウーマン）の動向に注意すること

(3) 組織の目的・ビジョンを明確にする

個人 ↔ 組織

目的 ↔ 理念

→ 理念を具体的なイメージ（目に見えるようにした） ビジョン

◎ より明確なビジョンを皆で共有することが、理念を実現する早道となる

(4) 役割・責任と権限を明確にする

まず、守備範囲を明確にさせる

→ 役割—責任—権限 は 三位一体

(5) 各組織間の協力関係をしっかり確立する

組織固有の問題・セクショナリズム

・悪いセクショナリズム

お互いの部署同士でいがみ合い、非協力的な関係

・良いセクショナリズム

組織同士が競い合うことで、良い競争関係が生まれ、お互いが成長する関係

→ それぞれの組織が守備範囲の業務を確実に実行し、かつ連携している

組織間の良好な協力関係の確立

他部門（チーム内）においても

仕事を通した、良好な協力関係を構築

職場に一体感が醸成され、組織のモチベーションも向上が期待できる

5/9

6/9

## 部下のモチベーションをアップさせるノウハウとは

上司の対応次第で、部下のモチベーションは大きく変わる！

(1) 部下に自信をつけさせる

部下に自己効力感を味わせる 自己効力感：「自分が役に立った」という実感

→ 成功体験を積み重ねさせることで自己効力感を高める

上手くいかなかった場合は結果だけを評価するのではなく、そのプロセスを分析し、

改善ポイントを見えさせて、サポートする

→ 日ごろから、小さなことも見逃さず、評価してあげる

見通しを立てさせる 具体的な期望を示し、どこまで任せられるか伝えること

→ 部下が行動しているときには、しっかりサポートしてやる姿勢を見せる

(2) 成功モデルを体得させる

人間の基本的欲求として、自分を向上させたい

→ 頑張っている人の姿を見せて、刺激を与える

身近なモデルを目標にさせる

→ 身近な人の具体的なプロセスを見せ、自分もできるという期待を持たせる

もっとも効果が高いモデリング効果とは

→ 上司が部下に対して実際にやって見せてあげる

大江健三郎氏いわく

「学ぶことは「真似る」ことである。しかし、「学ぶ」には単に「真似る」ことに留まることではなく

学んだ後に、自ら「信じる」こと「発見すること」「創造すること」である。

(3) 期待していることを実感させる

「うーん、もう少しと頑張らなくてよ、やら人数は年目にもなるんだから、レベル上げなきゃダメだよ」

「うん、よく頑張ってくれてるな〜。あと、もう少し、頑張らなくてよ、期待してるからね」

→ 部下を最初から決めつけてしまわず、期待感を持つ

ピグマリオン効果の（ローゼン塔尔）

「こうなりたい」とか「こうなってほしい」という期待や期望を持ち続けると、その期待に沿う

ような行動となり、その上が結果になっている

→ 期待されているという思いは、無意識のうちに相手にも伝わって、行動に影響する

(4) 期待を具体的に伝える

ニコ、ボクではなく、具体的に期待する内容は言葉で伝える

(5) 組織の目標をしっかりと理解させ、目標意識を持たせる

抽象的では期待を振りかざすのではなく、ミッションを実感させる

→ 何のためにそれを目指すのか、その目標の背景は何かを納得させる

上司自身が目標に対して執念を持つ

西洋のことわざ

「一匹の羊に飼われた100匹の羊集団より、一匹の狼に飼われた100匹の羊集団が勝つ」

→ 組織の強さは、組織を率いるリーダーの強さによって決まる

強い信念の持ち主のもとには、志ある人が集まる

大目標は小目標に分割・細分化する

→ 小さな目標に分割することにより、小さな成功体験を積み重ねさせる

7/9

8/9

(6) 仕事のおもしろさを実感させる

やる気を引き出させる要素



- ・達成動機: 目標に到達しようとする動機
- ・有能感: うまいこといったなあ〜という自己の存在感
- ・自己決定感: 自分で決めたり、選んだりしたことをやるという意識

仕事が目白くなる流れをつくるサイクルとは

