

70歳きときと活躍をめざして 協伸静塗株式会社



※‘きとき’とは富山の方言で‘生き活きた’という意

I 会社概要

本社所在地	富山県高岡市
設立年	1979年（昭和54年）創業 1980年（昭和55年）協伸静塗株式会社
事業の種類 具体的事業内容	塗装業 機械部品、工作機械部品、電気機械部品、その他金属製品の皮膜処理 から加工までの一貫表面処理
従業員数 55歳以上の高齢者率	49名（平成23年4月1日現在） 14名
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員65歳まで再雇用

協伸静塗株式会社は昭和54年創業。主として静電塗装により建材部品、自動車部品、その他多品種にわたる金属製品の塗装を行う。当社工場では前処理（皮膜処理）から塗装、出荷までの流れを一元化し、さらに被塗物の特性に合わせて手吹き塗装とライン塗装とに使い分け効率的な塗装を実現している。塗装は、無機質な「表面」を強く豊かな「表情」へと再生させる技術であり、防錆、防腐、耐候などの効果により耐久性・安全性に加え多彩なカラー表現などの豊かさをもたらすものである。

II 雇用の概況

当事業開始当初の従業員数は49名であり、内訳は下表(1)のとおりである。55歳以上の高齢者雇

用率は 28.5%と約 3 割を、60 歳以上の高齢者は 6 名で 12.2%と約 1 割弱を占めていた。

一方、平成 24 年 2 月末時点では（下表(2)参照）、当事業で得られた高齢者雇用のノウハウを参考に積極的に高齢者雇用を進めた結果、55 歳以上の人員は平成 23 年 4 月との比較では 7 人の増加となり高齢者雇用率は 31.8%と 3.3 ポイント上回った。また、60 歳以上で見ると 9 人増加し、計 15 人 22.7%となり、10.5 ポイントの大幅なアップとなった。

平成 23 年 4 月 1 日現在（1）

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
49 名	24 名	11 名	8 名	3 名	3 名	0 名
100%	49.0%	22.5%	16.3%	6.1%	6.1%	0%

平成 24 年 2 月末現在（2）

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
66 名	32 名	13 名	6 名	8 名	2 名	5 名
100%	48.5%	19.7%	9.1%	12.1%	3.0%	7.6%

当社は平成 17 年 10 月に希望者全員 65 歳までの再雇用制度を導入しているが、定年を迎える高齢者が増加傾向であることから、65 歳以降の再雇用の取組みとして多様な就業形態を導入し、更に希望者全員を 1 年更新による 70 歳までの継続雇用制度の導入を検討している。

Ⅲ 事業の背景と目的

当社における従業員の年齢構成は、上表(1)のとおり 55 歳の占める割合が約 3 割となっており、今後も増加傾向にあった。

高齢者の主な就業場所は、手吹き塗装、ライン塗装、検査、前処理等であり、いずれも腕力・根気・体力等を必要とするものの、高齢になるにつれこれらが低下傾向にあり、雇用を継続する上で課題となっていた。

また、当社では 60 歳定年後は希望者全員 65 歳までの継続雇用制度を整備していたものの、定年到達前と同一の労働条件（就業形態、勤務日数、勤務時間等）のフルタイム勤務であったため、会社と定年到達者との間に就業ニーズのギャップが生じ退職していくケースも見られ、豊富な経験、技術及び技能の継承がなされないという課題があった。

こうした中で、長年仕事を通して得た「技能、技術、経験等」を持っている高齢者の雇用延長を図っていくことは、企業経営を行っていくうえで必要不可欠であるとし、当事業を通じて新たな就業形態を試行することにより、従業員の高齢化に対応した多様な就業ニーズに応える就業形態を見出す糸口の発見に繋げることとした。

【期待する成果】

○企業側

- ・ 従業員の就業ニーズに応え、経験者、技能者等の流出の防止（人材確保）

- ・ 少なくとも、希望者全員 70 歳まで働ける雇用の場の確保（職域開発）
- ・ 増員が見込まれる（高齢応募者を募る）
- ・ 若年者への技術、技能等の伝承
- ・ 比較的低いコストでの雇用
- ・ 新たな就業形態による組織の活性化
- ・ 効率的に業務が出来るようになる

○従業員側

- ・ 余暇活動が出来る、地域活動で貢献出来る
- ・ 健康保持に良い
- ・ 技術、技能が活かせる
- ・ 働いていることによる存在感
- ・ 経済的充足感、生き甲斐

IV 検討体制と活動

1. 検討体制

社長を委員長とした推進委員会を設置し、その下部組織に事業の詳細な検討、調査、実施を行う作業部会を設置した。

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長	協伸静塗（株）	社長	52 歳	内部
開発事務担務者	協伸静塗（株）	生産管理部長	36 歳	内部
委員	協伸静塗（株）	設備部長	69 歳	内部
委員	協伸静塗（株）	総務部長	69 歳	内部
外部委員	山縣行政書士事務所	所長	71 歳	外部

2. 活動概要

高齢者の雇用を積極的に推進していくために、高齢者の多様な就業ニーズに応えた短時間、短日数勤務を検討し、その一端として高齢者の就業が円滑に繋がる事を目的としたアンケート調査、ヒアリング調査、先進企業視察等を実施した。

(1) 高年齢者就業形態開発支援事業推進委員会の開催

平成 23 年 4 月～24 年 3 月 17 回実施

新就業形態の検討内容

就業ニーズ、体力、能力、技能等を念頭に勤務形態や労働条件の検討

- ① 短時間勤務～60 歳以降の定年退職者
- ② 短日数勤務～60 歳以降の定年退職者
- ③ 短時間、短日数勤務～60 歳以降の定年退職者（業務量に対応した短時間、短日数勤務）

(2) 60歳以降の就業（再雇用希望）に関するアンケート調査実施

平成23年6月実施（回収率）17名、89.5%

対象者（45歳以上～60歳未満）19名

(3) 仕事生活チェックリストの実施

平成23年6月実施（回収率）39名、92.9%

対象者（30歳以上）42名

・試行実施の事前アンケート調査実施

対象者 4名

平成23年6月実施

・試行の策定

試行人員、試行対象者、試行場所、労働条件等について検討し、試行の策定を行う。

平成23年6月実施

(4) 試行実施

短時間、短日数勤務の試行（業務量に対応した勤務含む）

試行期間（平成23年7月～10月）4ヶ月間

イ. 試行場所 脱脂、皮膜処理補助

対象者2名（S氏62歳・M氏70歳）

ロ. 試行場所 吊掛け

対象者2名（U氏65歳・H氏62歳）

ハ. 高齢者と若年者のペア勤務の試行（技能伝承）

試行場所 手吹き塗装

対象者 伝承者（S氏60歳）、継承者（N氏19歳）

対象期間 平成23年8月～11月（4ヶ月間）

業務内容 手吹き塗装の技能、技術等を伝承

(5) 効果測定（試行就業4ヶ月目でのヒアリング）

① 試行場所 脱脂、皮膜処理補助・吊掛け

対象者 4名

実施日 平成23年10月

② 試行場所 手吹き塗装（技能伝承）

対象者 2名

実施日 平成23年11月

(6) 先進企業視察

有限会社 A金属塗装所（愛知県春日井市）

実施日 平成23年10月14日、従業員数 28名（55歳以上高齢者比率46.2%）

用務 高齢者雇用についてヒアリングと工場見学を実施

制度等 定年一律 70歳（最高齢者 75歳 塗装ラインの掛け、はずし等）

短日数、短時間勤務

- 先進企業で得られた事例
- ・従業員の「やる気、意欲」取組手法
- ・スキル型賃金
- ・ビデオ撮りによる工程調査、疲労負担調査
- ・大型製品への職場改善（高齢者向け）等

V 事業内容と結果

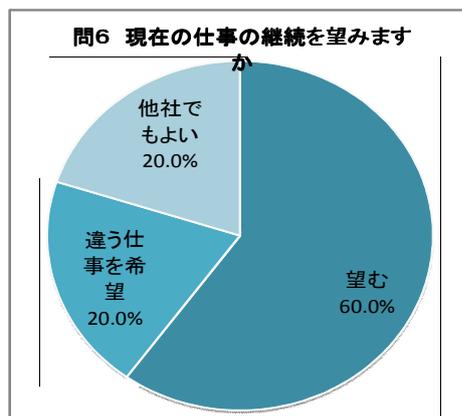
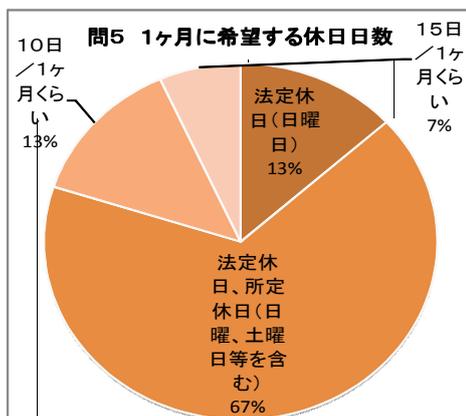
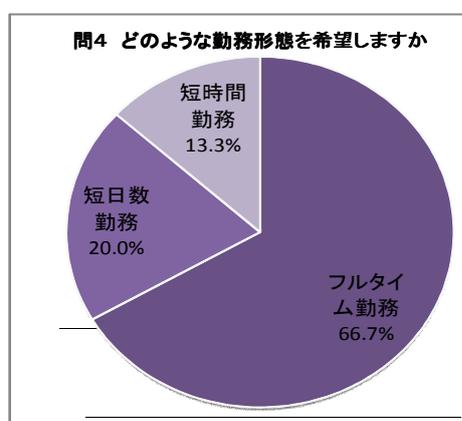
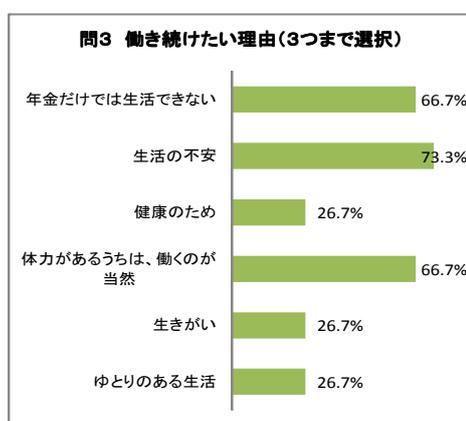
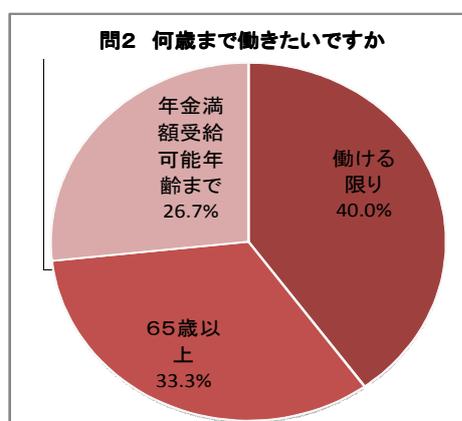
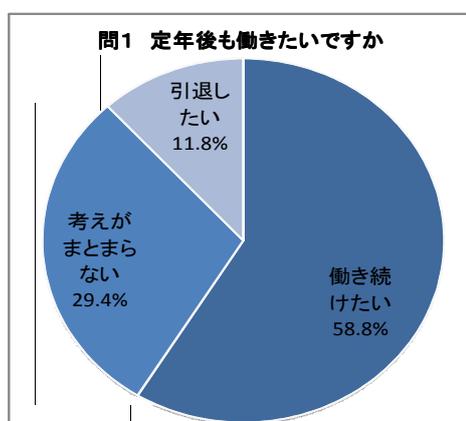
1. 60歳以降の就業（再雇用希望）に関するアンケート調査

対象者（45歳以上～60歳未満）19名

回答者 17名 平成23年6月実施

このアンケート調査は45歳以上、60歳未満の方を対象に調査を行った。

再雇用に対する意識を把握し、今後の継続雇用を進める中で新たな就業形態を検討し、試行、実施していく手がかりを得る事を目的に実施した。（結果図参照）



問 1. 定年後の就労について

「働き続けたい」(58.8%, 10人)、「考えがまとまらない」(29.4%, 5人)、「引退したい」(11.8%, 2人)の結果であるが、定年後も働きたいが約6割占めており継続雇用の希望者が多いこと、就労意欲の高さが伺える。

問 2. 何歳まで働きたいか

「働ける限り」(40.0%, 6人)、「65歳以上」(33.3%, 5人)、「年金満額支給年齢まで」(26.7%, 4人)の結果であるが、「働ける限り・65歳以上」合わせると73.3%と、約8割の方が65歳以降も雇用を希望しており、希望者全員70歳の取組が必要であることが理解できる。

問 3. 働き続けたい理由 (3つ以内選ぶ)

「生活の不安」(73.3%, 11件)、「年金だけで生活できない」(66.7%, 10件)、「体力があるうちは働くのが当然」(66.7%, 10件)で、理由は経済的な不安要素、または、高齢者の高い就労意欲を示している。

問 4. 就労日数、短時間勤務等について、どの勤務を希望するか

「フルタイム勤務」(66.7%, 10人)、「短日数勤務」(20%, 3人)、「短時間勤務」(13.3%, 2人)との結果であるが、「短日数、短時間勤務」合わせての希望者では、3割がワークシェアリング等の勤務希望者であり、定年後の再雇用面談時にはこれらも念頭におく必要がある事が判明した。

問 5. 1ヶ月の休日日数について、どの休日を希望するか

「法定休日、所定休日」(66.7%, 10人)、「1ヶ月10日位」(13.3%, 2人)、「1ヶ月15日位」(6.7%, 1人)との結果からして、週5日勤務希望が約7割占めており、高齢者においても週40時間勤務が良いことが判明した。

問 6. 現在の仕事の継続を望むか

「望む」(60%, 9人)、「違う仕事」(20%, 2人)、「他社でも良い」(20%, 2人)の結果であるが、現在の仕事を望むが6割を占めており、再雇用後も同職場を希望する事が理解できた。また、他の職場への異動も4割可能である事が判明した。

評価 定年後も再雇用希望者が圧倒的に多い事、また、働きたい年齢では65歳以降も約8割が働きたい希望をもっており、希望者全員70歳継続雇用制度導入の必要性が理解できた。

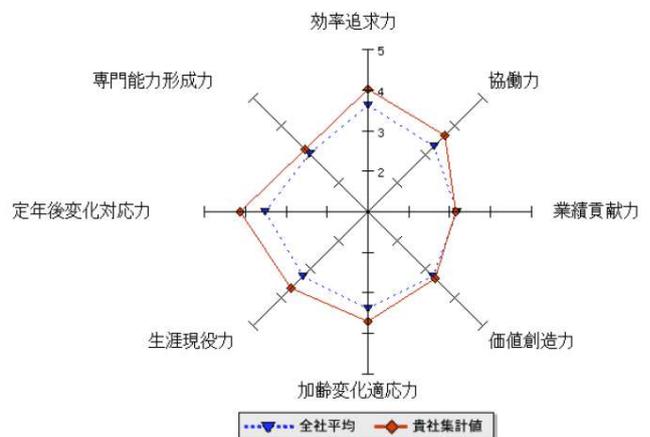
2. 仕事生活チェックリスト

仕事生活チェックリスト(「(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構」開発、提供)は平成23年6月に実施した。

対象者は30歳以上とし45名の内39名から回答を得た。仕事生活チェックリストは「少子高齢化社会」の中でどのようにして充実した「仕事生活」を送ったら良いかを考えるヒントを見出すために開発されたチェックリストである。

チェックリストは、下記図の通り8つの視点及び40設問のチェックリスト構成のベースとして設定されている。

8つの視点



8つの視点

- ① 8つの視点、何れの項目も全社平均を上回っており良好である。
- ② 全社データの目標値比較では、「効率追求力」、「定年後変化対応力」は高いものの、「専門能力形成力」はやや低い事が判明した。

要件設問別分析

(1) 効率追求力

「計画的仕事」「日々改善活動」「改善スキル」「トラブル対策」「5Sの徹底」の5能力についてチェック結果は、45歳以上54歳未満の年齢層が他の年齢層と比較して低く、改善が必要であると指摘している。

(2) 協働力

「積極傾聴」「判り易い説明」「指、報連相」「調整、交渉」「チームワーク」の5能力についてチェック結果は、45歳～54歳が極端に低い、研修等が必要である。

(3) 業績貢献

「価値創造」「加齢向上」「経験格差」「育成、指導」「必要人材」の5能力についてチェック結果は、45歳～54歳が極端に低い。一方55歳～59歳では、高い数値にある。中高年齢層の改善が必要である。

(4) 価値創造力

「変化予測」「方策企画」「課題解説」「情報ネット」「情報収集」の5能力についてチェック結果は、50歳～54歳の年齢層では、「情報ネット」「情報収集」他業務環境の変化等が他の年齢層と比較して非常に低い。要改善項目である。

(5) 加齢変化適応力 (図参照)

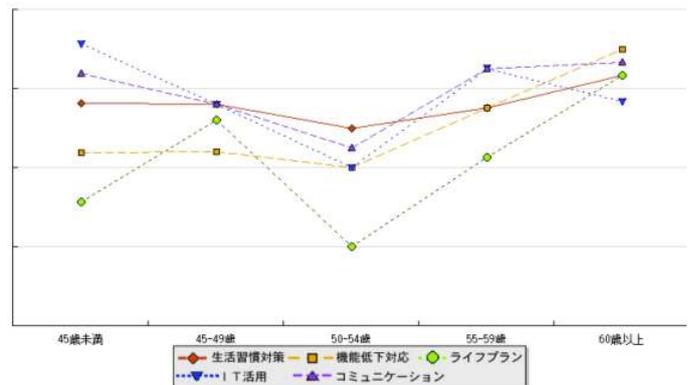
(6) 「生活習慣病対策」「機能低下対応」「ライフプラン」

「IT活用」「コミュニケーション」の5能力についてチェック結果は、50歳～54歳年齢層のライフプラン、IT活用が低い結果が危惧される。55歳以上では5能力が右高傾向の数値にあり評価は高い。

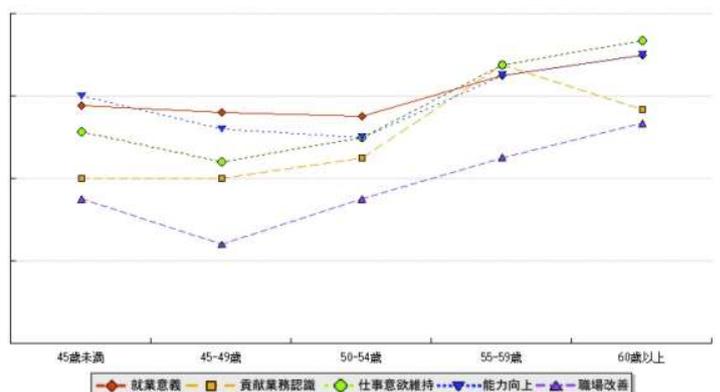
(7) 生涯現役力 (図参照)

「就業意思」「貢献業務認識」「仕事意欲維持」「能力向上」「職場改善」の5能力について

加齢変化適応力5要件



生涯現役力5要件

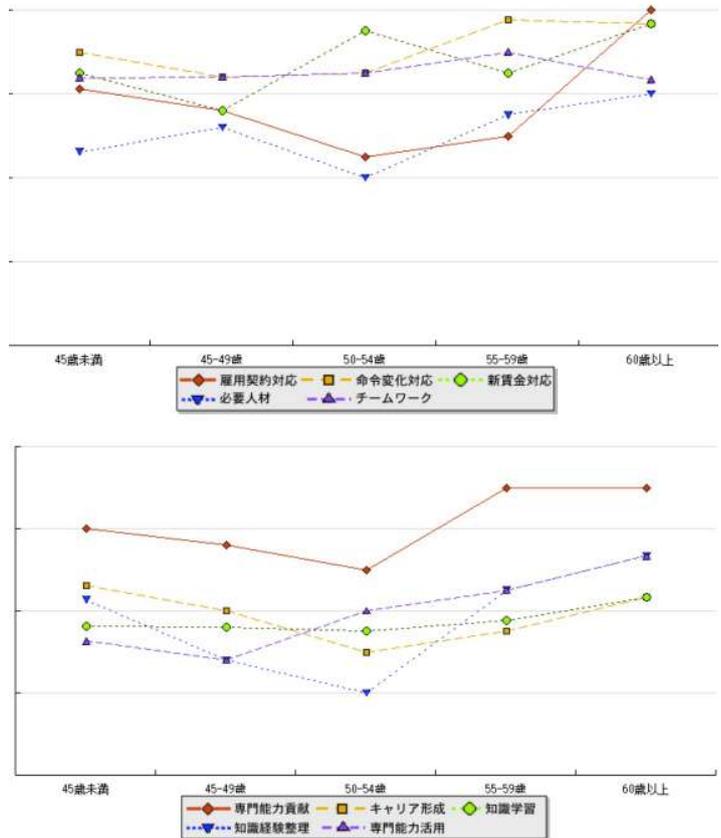


チェック結果は、45歳～49歳層の職場改善数値が他の年齢層から比較して極端に低い、要改善項目である。

(8) 定年後変化適応力 (図参照)

「雇用契約対応」「命令変化対応」「新賃金対応」「必要人材」「チームワーク」の5能力についてチェック結果は、50歳～54歳年齢層の(必要人材、雇用契約対応)が他の年齢層と比較して低い。定年後の再雇用への対応が気がかりである。

定年後変化対応力5要件



(9) 専門能力形成力 (図参照)

「専門能力貢献」「キャリア形成」「知識経験整理」「知識学習」「専門能力活用」の5能力についてチェック結果は、5能力が全体的に50歳～54歳年齢層が低い。特に知識経験整理、キャリア形成が低い。固有性を発揮できるキャリア形成が求められる他、原理、原則の基本を学ぶ事が重要である。

設問別評価

8つの視点と能力要件(8能力)では、中高年齢層(45歳～59歳)が何れの能力要件でも低い(専門能力の陳腐化)事が分かった。今後は能力要件毎の専門家による研修及び職場での実践を踏まえてスキル向上(会社必要人材)を図っておくことの必要が判明した。

3. 新就業形態の策定

(1) 就業形態のパターン

当社の高齢者は、年齢に関係なく、健康で体力の続く限り働きたいという就業ニーズがあるとアンケート調査で把握できた。しかし、個々人の労働意欲や、体力等個人差が拡大し、ニーズに合った就業形態や労働時間も多様化するため、これらに対応した多様な働き方を可能にすることが重要である。ただし、その場合の就業形態は、生産効率を阻害することなく、高齢者の働く意欲も尊重するという両側面が必要である。また、近年の厳しい景況下で受注量に対応した勤務体制を整える必要もある。

そこで多様な就業ニーズに対応する新就業形態として次の形態を検討した。

- ① フルタイム (従来通り)
- ② 70%の短時間就労、3人で2人分のフルタイムを構成する就業
- ③ 50%の短時間就労、2人で1人分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パート就業

上記の就業形態の内①④の形態については、従来から実施されており問題はない。

②③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、当事業で検討する新しい就業形態として考案した。

(2) 新就業形態における勤務体制

勤務パターンは会社カレンダーによるが、今回は新就業形態策定のため勤務日を週5日勤務・2休日制を基に出勤日を設定した。

イ. 70%就労、3人で2人工とする基本的な就業形態

4週間の勤務日数を20日とし、就労者は週間で部分的な連続勤務して勤務日数の70%の14日勤務とするもので基本的勤務体系は次のとおりとする。

(注) 現状の受注量を念頭に置いたパターン

70%就労、3人で2人工とする基本的な就業形態

4週間で20日稼働とし70%勤務(14日勤務)「3人で2人工とする基本的な就業形態」

5勤務	4休	3勤務	2休	3勤務	4休	3勤務	4休	A パターン
								14日勤務
2勤務	5休	2勤務	5休	5勤務	2休	5勤務	2休	B パターン
								14日勤務
4勤務	2休	5勤務	4休	3勤務	4休	2勤務	4休	C パターン
								14日勤務

ロ. 50% 2人制の基本パターン

70%就労時と同様に4週間の勤務日数を20日として、就労者は隔日勤務、50%で10日を就労するものとした。

(注) 現状の受注量が減少傾向を念頭に置いた基本パターン

50% 2人制の基本的な就業形態

70%勤務と同様に50%で10日を勤務し次の勤務体系を基本パターンとする。

3勤務	4休	2勤務	5休	3勤務	4休	2勤務	5休	A パターン
2勤務	5休	3勤務	4休	2勤務	5休	3勤務	4休	B パターン

(3) 新就業形態を適用する職場

- ① 脱脂、皮膜処理補助場所
- ② 吊掛け場所

推進委員会で検討、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

新就業形態での就業者は、定年退職者（当社における継続雇用制度による再雇用者、または他社定年退職者の新規採用者等）を対象とし雇用条件は次のとおりとした。

- ① 身分は嘱託社員とし、再雇用従業員の就労意欲を高め労働力の安定を図る。
- ② 賃金は時間給とし給与計算期間での実働時間に応じて支払う。

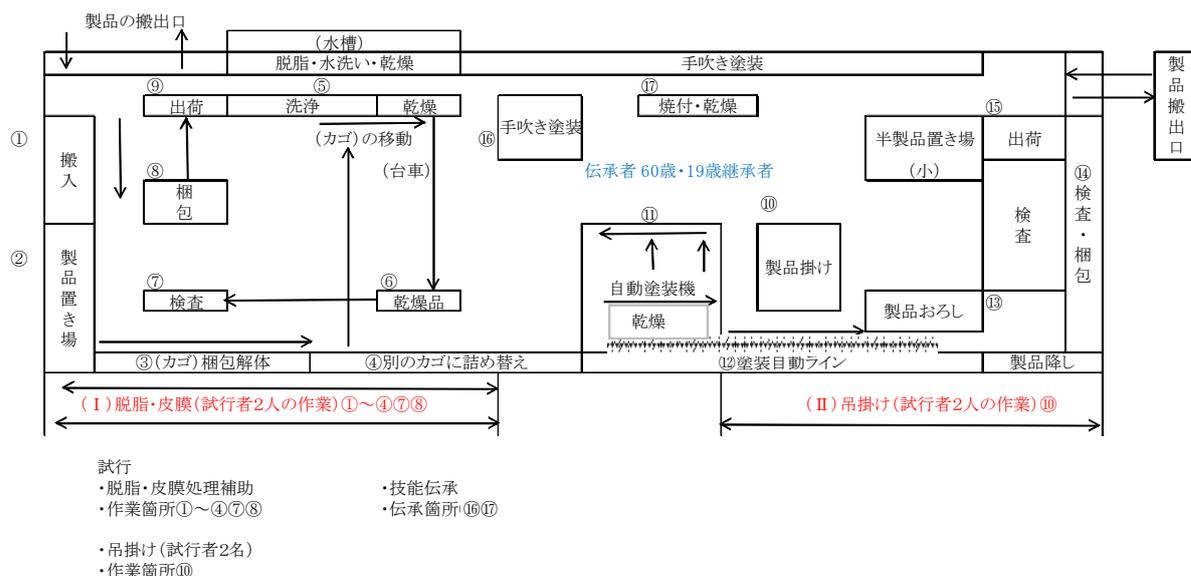
時間単価（当社の定年退職者は 800 円～900 円）

また、他社等の定年退職者は地場での相場、時給 800 円～850 円、通勤手当最高額月額 5,000 円までとした。

4. 短時間勤務・短日数勤務の試行

短時間、短日数の試行は、当初「脱脂、皮膜処理補助・吊掛け各工程」で 3 人の 2 人工で基本的な就業形態を策定していたが、業務量の増加により、U 氏を試行途中で、ハローワークの紹介で新規採用し、試行場所も当初の策定を変更して、「脱脂、皮膜処理補助 2 名・吊掛け 2 名と各工程に分けて実施した。

試行者及び手吹き塗装技能伝承者の作業場所イメージ図



試行期間：平成 23 年 7 月～10 月 4 ヶ月間

脱脂、皮膜処理補助試行対象者 2 名（S 氏 62 歳、M 氏 70 歳）

吊掛け試行対象者 2 名（U 氏 65 歳、H 氏 62 歳）

(1) 試行前アンケート調査

試行実施前に、策定した新就業形態（就業日数、勤務時間、賃金等）について、どのような意識をもっているか確認するため、試行前アンケート調査を実施した。なお、試行者 4 名の内 1 名は当社定年後の再雇用者、他 3 名は他社定年退職後の新規雇用者である。

① 短時間・短日勤務を希望した理由（複数回答）

短時間、短日勤務を希望した理由は経済的（33.3%）問題が最も多く、次いで生きがいのためや、今後に備えて働きたいからという理由である。

② 就業日数等

就業日数については、3名が満足としているが、1名はやや不満とし、その理由はもう少し働きたいとのことであった。

③ 労働時間

労働時間については、全員が満足の回答を得た。

④ 賃金

賃金については、満足、不満は半々に分かれた。

⑤ 仕事面での不安状況

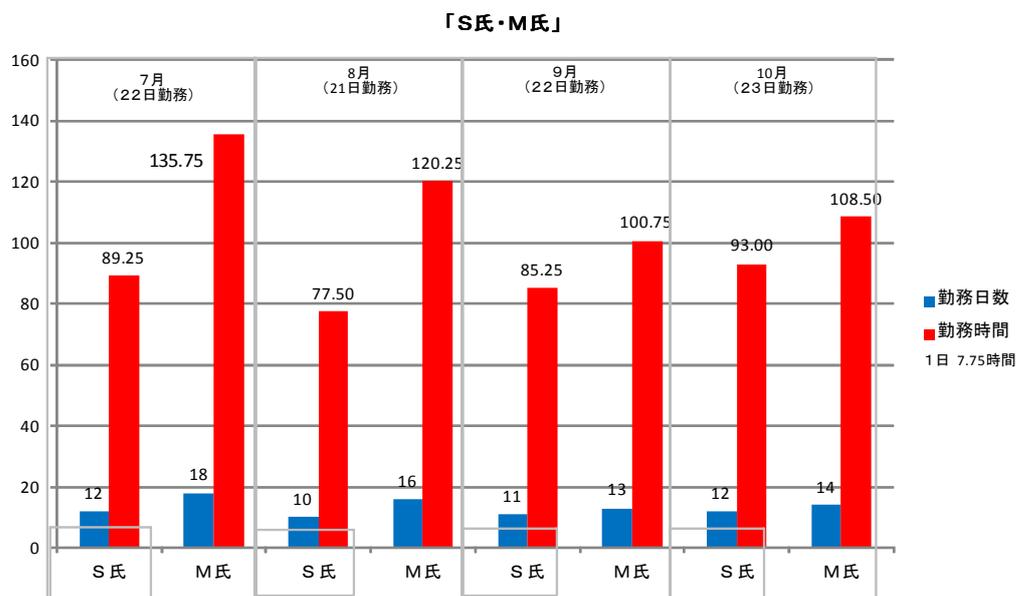
仕事面での不安については、不安、不安なしは、半々に分かれた。

⑥ 試行後の継続希望

4ヶ月間の試行期間後は、全員が就業の継続を希望するとの結果となった。

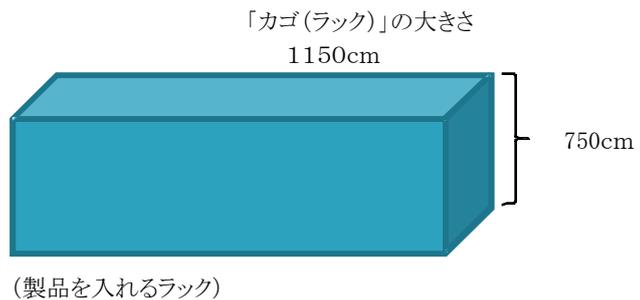
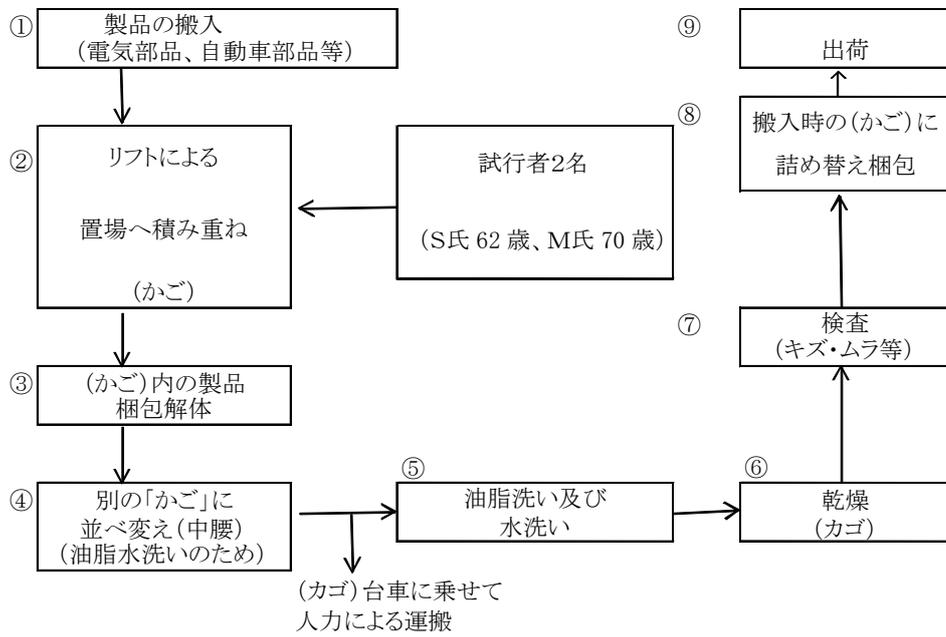
(2) 脱脂、皮膜処理補助試行

脱脂、皮膜処理補助試行状況は以下のとおり。



脱脂、皮膜処理補助作業イメージ図

(試行者の主な作業場所③④⑦⑧)



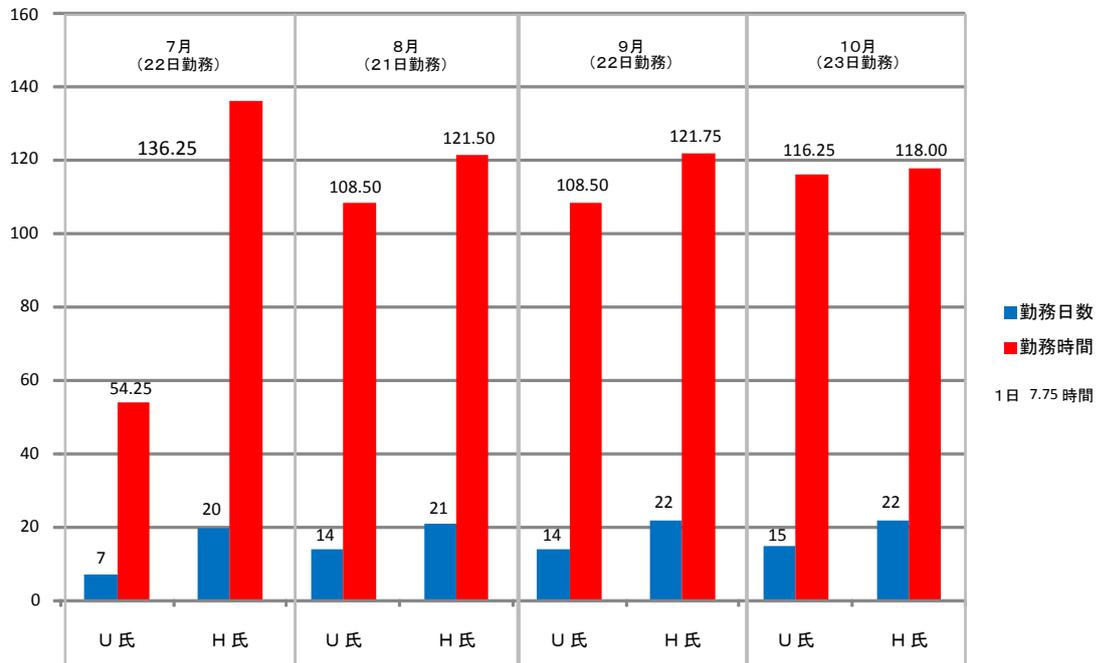
試行状況 (脱脂、皮膜処理運搬作業 S 氏)

脱脂、皮膜処理補助業務「試行者の勤務日数・勤務時間」

	S氏		M氏	
			※業務量に対応した働き方	
	62歳、新規採用、短日数勤務希望者		70歳、新規採用、短時間・短日数勤務希望者	
月	勤務日数	勤務時間 (7.75h/日)	勤務日数	勤務時間 (7.75h/日)
7月	12日	89.25 (内1日は午前4.00h)	18日	135.75 (内1日は午前4.00h)
8月	10日	77.50	16日	120.25 (内1日は午前4.00h)
9月	11日	85.25	13日	100.75
10月	12日	93.00	14日	108.50
計	45日	345.00	61日	465.25
平均	11.25日	7.67	15.25日	7.63
試行者の状況等	<ul style="list-style-type: none"> ・ハローワーク求人募集による新規採用者 ・前職は硝子製品製造現場で定年退職まで勤務。現場の経験有ということで採用した。 ・脱脂、皮膜処理補助工程は、試行策定時に3人で2人工とする計画であったが、脱脂、皮膜処理補助に於いても、業務量の増加から2人体制の短時間・短日勤務（基本的に）で対応することとした。 ・脱脂、皮膜処理補助作業は、モーター筐体等の電機製品の被塗装製品等で入出荷時の梱包を解き、カゴ（被製品を数個まとめて入れるカゴ）に入れる、台車に乗せて洗浄場所まで運ぶ運搬作業、また、洗浄、塗装、乾燥した完成品の検査、梱包、台車に乗せて出荷場所までの運搬作業である。 ・S氏は、現場での作業は体力的には苦勞がないものの、職場の雰囲気慣れるまで精神的な苦勞があったとヒアリング時に話がでた。定年まで同職場で長く勤め、退職後新たな職場で働く場合に一般的に誰しも経験することだと説明し納得を得る。 ・試行4カ月間の平均日数をみると11.25日で、希望就業ニーズ通り隔日勤務で、休みの日は自分の趣味、家事手伝い等と有効に活用しているとの事、また、経済面で助かっていると言われ、試行後も体力の続く限り働きたいとの希望である。 		<ul style="list-style-type: none"> ・派遣社員から試行実施するに当たって本人の了解の上、当社従業員に移行した。 ・前職で化学会社で設備関係の業務経験があり、当該試行現場においてもそれらを活かした創意工夫がみられた。 ・本人は年齢的なことから、業務量に応じた働き方（短日数、短時間勤務）を希望した。 ・仕事内容はS氏と同じく、電機製品の被塗物製品入出荷時の運搬、梱包解き、検査、梱包等である。 ・ヒアリング時には、他社での過去の設備経験を参考にした仕事の効率化、安全対策、整理整頓等について幾つかの提案があった。これらの提案を推進委員会で話し、社長に報告したところ、社長から関係部署担当に早急に取組むよう指示があり改善がなされた。これらについて、M氏に話すと「私の提案が役立ちましたか」と満足感にあふれた笑顔があった。 ・試行4カ月間の平均日数を見てみると、15.25日と隔日勤務からすると少し多いようだが、本人は満足との回答である。 	

(3) 吊掛け試行

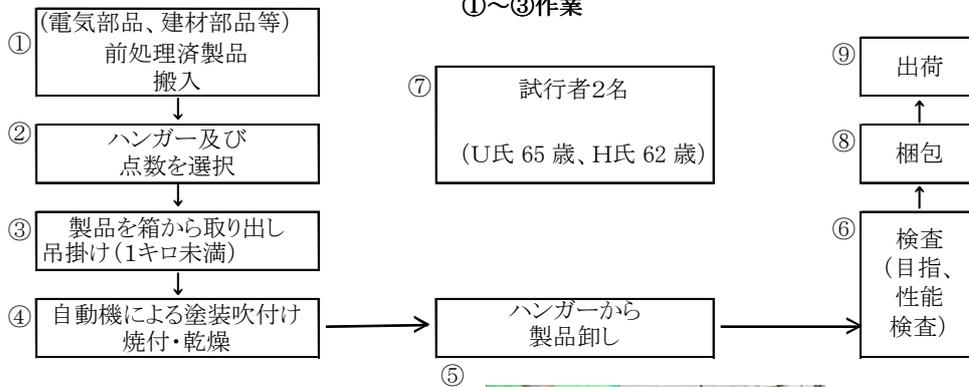
吊掛け試行状況は以下のと



吊掛け塗装前補助作業イメージ図

(試行者の主な作業場所)

①～③作業



試行状況 (吊掛け作業H氏)

吊掛け塗装前補助業務「試行者の勤務日数・勤務時間」

	H氏		U氏	
	※業務量に対応した働き方		※業務量に対応した働き方	
	62歳、定年後の継続雇用者、短時間・短日数勤務希望者		65歳、新規採用、短日数勤務希望者	
月	勤務日数	勤務時間 (7.75h/日)	勤務日数	勤務時間 (7.75h/日)
7月	20日	136.25 (内5日は午前4.00h)	7日	54.25
8月	21日	121.50 (内11日は午前4.00h)	14日	108.50
9月	22日	121.75 (内13日は午前4.00h)	14日	108.50
10月	22日	118.00 (内14日は午前4.00h)	15日	116.25
計	85日	497.50	50日	387.50
平均	21.25日	5.85	12.50日	7.75
試行者の状況等	<p>・H氏は当社で定年を迎え、本人希望により1年契約によるフルタイムで継続雇用していたが、2年目の契約時に、体力的な問題や家事都合等を理由に、短時間、短日数勤務を希望した。</p> <p>・当社としては、フルタイムによる就業を要望していたが、本人の希望を尊重して短時間、短日数を受け入れた。過去に優秀な経験、技能を持つ人材に退職された苦い経験もある。</p> <p>・また、高齢者の活躍の場には多様な就業ニーズに応じていく必要等を考慮して試行場所に配置した。</p> <p>・試行期間の4カ月平均日数では、21.25日と会社カレンダーによる毎日勤務となっているが、内訳では、フルタイムが11.5日、午前中4時間勤務が10.75日と本人の希望勤務に合致しており、体力的、家事都合等にとって非常に良い働き方であると満足し、毎日の笑顔がこれらを物語っている。</p>		<p>・ハローワークの求人応募者で7月18日から試行を実施した。</p> <p>・前職は骨材の営業経験者で、今迄の仕事と比較すると全く畑違いの感もあり、採用については、務まるか会社側の不安もあったが本人の働きたいという強い意欲に押されて採用に踏み切った。</p> <p>・吊掛けの作業は、塗装自動ラインの場所で、被塗物を塗装するために吊掛けていく作業でラインの流れに合わせたスピードが要求される。</p> <p>・多品種のため手先の感覚で被塗物品名を覚える必要から当初は慣れるまでは戸惑いとスピードについていけないので、周りの従業員に迷惑をかけることもあったが、皆協力してくれたおかげで、4ヶ月目位から多少作業にも慣れて自ら次の仕事に体が動けるようになり、現在は汗をかきながら職場を走りまわって頑張っている。</p> <p>・試行期間4カ月の平均日数は12.50日と本人の短時間希望通りとなり、休みの休日は畑仕事や、友人と近くへ旅行に行く等して楽しく過ごしている。このことから出勤日の顔は明るく仕事は楽しいと喜んでいる。</p>	

5. 試行の効果測定

(1) 試行就業4ヶ月目でのヒアリング調査

平成23年7月から試行スタートし4ヶ月目の10月に仕事への取組姿勢を把握することを目的に7項目に従ってヒアリング調査を実施した。

(試行者4名 S氏62歳、M氏70歳、U氏65歳、H氏62歳)

ヒアリング項目	ヒアリング状況
①仕事で大切な「ポイント」は何ですか	<ul style="list-style-type: none">・品物に傷をつけない、倒さない、落とさない・仕事の流れをスムーズに行う工夫・商品名を把握して、台車に積み込み、仕事をスムーズに流すこと・仕事への集中力
②今の仕事で良かった点は何ですか	<ul style="list-style-type: none">・仕事が楽しい、健康のため、余暇利用のため・孫の送迎が可能・今までと違う職種なので興味がある (商品売る立場から物を作る喜び)
③新たな発見がありましたか	<ul style="list-style-type: none">・整理整頓をしながら、作業を進める事の大切さを実感・手、指先の仕事が老化防止に良い・暑さ寒さがある職場での隔日勤務は、体に負担がなく調子が良い・新たな仕事になれるまでのストレス、人間関係の難しさがある
④職場での改善点がありますか	<ul style="list-style-type: none">・フレームの穴を揃える治具の工夫・穴がずれていると刺し棒をさすのに時間がかかる、効率の工夫・毎日が新しい発見、教わる事で精一杯である・毎日が一生懸命で、改善まで見つからない
⑤今の仕事で危険な箇所はありますか	<ul style="list-style-type: none">・フレームの切断面に「バリ」が出ていることもあるので手を切る恐れがある・作業通路で台車を押す時、他の人と接触しないよう気をつけている・台車の通路の確保が必要である
⑥職場でコミュニケーションをとっていますか	<ul style="list-style-type: none">・朝礼時と休憩時にとっている・職場の人ときちんと挨拶するように心がけている・職場のみなさんに親切に教えてもらっている・できるだけ多くの人と話すようにしている
⑦仕事上で会社に要望することはありますか	<ul style="list-style-type: none">・仕事に合った使い易い手袋が欲しい・高齢仲間が増えると、さらに仕事が楽しいと思う・若者とペアでできる仕事を望む・高齢でもできる仕事をいろいろとやってみたい

(2) 短時間勤務・短日数勤務のメリット及び懸念事項

短時間勤務・短日勤務の試行に取り組み、メリットと懸念事項を職場の代表、推進委員会等で検討した結果をまとめた。

	メリット	懸念事項
会社側	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本人の就業ニーズに対応できる 2. 経験者、技能者、技術者の確保が可能である 3. 責任感があり、一人で仕事を任せられる 4. 経験者のため、未経験者とペアで仕事を任せられる 5. 技術、技能の伝承ができる 6. 受注量の増減に合わせて勤務させることができる 7. 比較的低いコストで雇用できる 8. 社会保険の加入、未加入の判断が可能である 9. 教育訓練コストがかからない 10. 特定求職者雇用開発助成金活用ができる場合もある 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高齢者に向けた仕事の確保が難しい 2. 未経験への仕事は任せにくい 3. 新たな知識、技能の習得は難しい 4. 職場での年齢構成のバランスをとるのが難しい 5. いつやめるか不安である 6. 長期的な仕事を任せられない 7. 若者から高齢者の採用についての理解が得にくい 8. 各人の体力、能力等にバラツキが大きい 9. 賃金との見合いから労働意欲が低下することがある 10. 高齢者の身体に応じた作業環境の整備が必要となる 11. 健康面での不安がある
就業者	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自分の希望に合った勤務時間や勤務日数で働ける 2. 経験が活かせる 3. 今迄の技術、技能が活かせる 4. 体力に合った働き方ができる 5. 公的年金との調整ができる 6. 健康の維持ができる 7. 経済的に余裕がでる 8. 社会への貢献ができる 9. 自分の趣味が活かせる 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 後輩の下で働くことになる 2. 新しい職場における人間関係が難しい 3. 意見、提案等を発言できる機会が設けられていない 4. 集会等の参加から外される 5. 仕事と同じで賃金の下がる 6. 評価等なく賃金は一律である

(3) 短時間・短日数勤務試行の効果測定

平成23年7月から4ヶ月間「脱脂、皮膜処理補助」、「吊掛け」両場所で試行した。新就業形態策定時の4月から6月上旬には、東日本大震災の影響で、業務量等勘案（受注量減小）して、3人の2人工、2人の1人工の勤務体制を計画したが、逆に受注量が多くなり、試行者「脱脂、皮膜処理補助2名」、「吊掛け2名」の体制で試行した。

当初は初めての試行取組であり、労務管理、生産現場での作業調整等について不安はあったが、試行終了時には「受注量の増減に合わせて勤務させる事が出来た」、「比較的安いコストで雇用できた」「責任感があり、仕事を任せられる」との声が現場責任者から挙がった。

また、現場従業員からは補助的な作業を試行者がやってくれるので「本来の仕事に集中できる」と評判も良く成果に繋がった。

一方、就業者からは、「自分の希望にあった勤務時間、勤務日数で働ける」、「体にあった働き方が出来る」、「健康の維持、経済的な余裕」等を挙げ、好評を得ている。

新たな発見として、「整理整頓しながら作業を進めることの大切さを実感した」「手、指先の仕事が良い(脳への刺激)」、「隔日勤務は暑さ、寒さが分かり体の調子が良いことが分かった」等があり、これらの効果を確認できた。

その他、今迄就業規則等に嘱託規定が整備されていなかったが、今回事業を通して「継続雇用嘱託規程及び短時間、短日数勤務規程」が整備されたことについて、今後定年を迎える年齢層の従業員から定年後の再雇用希望について申し出やすい環境が整えられたと喜びの声が囁かれるようになった。

6. 静電塗装技能伝承のための試行（高齢従業員から若年者へ）

当社処理工程には、前処理工程、塗装工程に使い分けており、今回の技能伝承の試行場所は「手吹き塗装工程」の場所とした。手吹き塗装は、鉄、アルミ、ステンレス等への塗装で、塗料をスプレーで塗布し、乾燥硬化、被塗物上の塗膜となって初めて完成品となる。塗料と塗装による合作製品であり両者の適切な合致が必要不可欠である。このため高精度の被塗物への塗装処理のための技術、技能が要求される。

高齢従業員の保有している熟練技能を次の時代を担う若年従業員にいかにかこれらの技能、技術を確実に伝承していくか企業にとって大きな課題である。

これらの技能、技術を保有し一人前と言われるようには最低でも5年以上の経験が必要と言われる。今回の技能伝承試行4ヶ月といっても、スタート台に立ったにすぎない。

熟練技能者が、技能伝承していくための指導スキル含めた難しい問題があると同時に、継承者自身が学びとり、習得していく熱意の覚悟が問われる技能である。

(1) 塗装試行実施

試行期間：平成23年8月～11月 4ヶ月間

伝承者S氏（60歳） 継承者N氏（19歳）

伝承内容 電機部品、アルミ建材、各種品の手吹き塗装

手吹き塗装技術、技能を伝承するため、40年以上の塗装キャリアを持つ熟練者S氏から4カ月間ペア勤務により行った。本来ならスケジュール表に基づいて、机上での座学等を終えて行うべきであるが、中小企業にとってはそれらの余裕がなく、ユーザーの要求被塗物に合わせて、直接現場で仕事を通して被塗物への塗装技能伝承を試行した。



試行状況（技能伝承S氏からN氏へ）

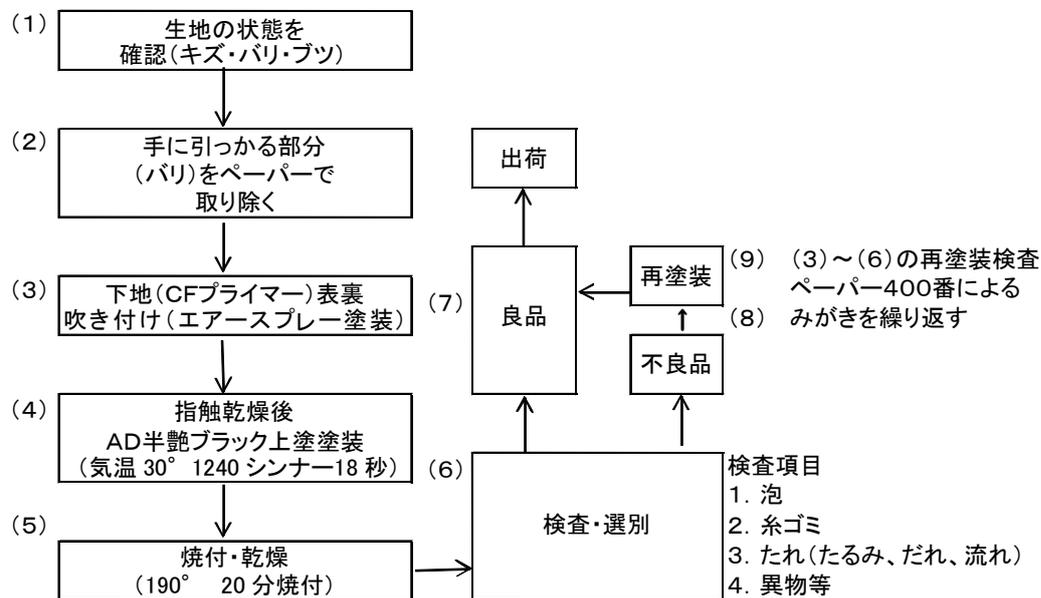
指導に当たっては次の事項について留意した。

- ① 塗料の分類、状態、方法、乾燥方法等について、被塗物対象毎に説明し、学習意欲を高めるよ

- うにしむける。
- ② 作業手順、安全上の留意点を示し、実際に準備させ、手吹き塗装機器を操作させる、危険を教える。
 - ③ 生地（未被塗物）の状態を目視、指先で確認（キズ、バリ、ブツ等）し、それらの処理方法を指導
 - ④ 仕上がり完成品の検査（アワ、ゴミ、タレ、異物等）への目視、目配り、指触等のポイントを指導
 - ⑤ 被塗物の仕上がり完成品を評価し、欠陥被塗物への要因、手順の誤りを指摘し、次回の作業に活かすよう指導

静電塗装技能伝承イメージ図

【窓枠(車)メラミン塗装】

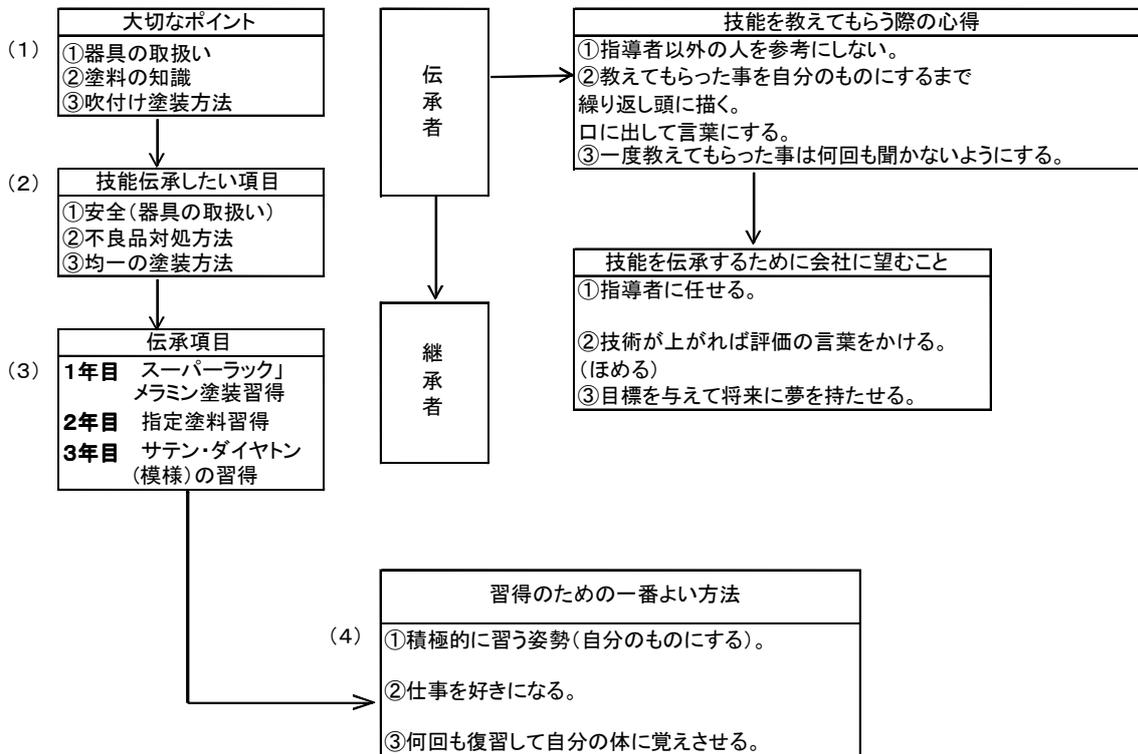


ペア勤務による被塗物完成品までの技能伝承の流れ

- (1) 生地の状態を目視、指先等で指触（キズ、バリ、ブツ等）確認
- (2) 生地に（ブツ、バリ、キズ等）発見した場合は、ペーパー等で処理
- (3) 下地として表裏吹きつけ塗装の実施
- (4) 指触乾燥後、AD半艶ブラック上塗塗装
- (5) 焼き付け、乾燥（190°、20分焼き付け）
- (6) 検査、選別（目視、指触）により良品、不良品の選別
- (7) 不良品処理、再塗装
- (8) 出荷

静電塗装、技能伝承者より継承者へのアドバイス

【静電伝承】



静電塗装技能伝承留意点

(1) 塗装へのポイント

- ① 塗装用工具、機器類及び設備等の安全取扱への知識
- ② 塗料の知識として、塗料の種類、用途が多岐にわたっているため、その分類方法も様々であること、また、塗料の状態、乾燥方法、工程等の知識
- ③ エアスプレーガンの操作(吹き付け距離、ガンの運行速度、練り重ね等)知識

(2) 技能伝承したい項目

- ① 器具、工具類等の安全操作及び機器への応用知識、技能
- ② 被塗物の不良品対処方法知識、技能
- ③ 被塗物への均一塗装方法知識、技能

静電塗装職務遂行能力レベル判断基準表（凡例）

吹付塗装の技術・技能がどんな業務と水準であるか、視覚的にわかるように塗りつぶしのできる4分割した円を並べた。

レベル	4	3	2	1	計画無
判断基準					
	100%	75%	50%	25%	0%

塗装(別紙1表)

業務名	能力要件			
	4	3	2	1
業務名	指導出来る (技能をマスターしており、他の人への指導が出来る)	出来る (技能を大体マスターしており、一人で出来る)	人に聞きながら出来る (技能を大体マスターしているが一部しか一人で出来ない)	訓練中 (技能をマスターしていない)
器具の取扱い (安全)				
吹付け (エアスプレー塗装)				
色合せ及び 粘土の調整				
乾燥				
検査 (ムラ、タレ等)				
クレーム処理				

凡例図

能力要件目標年（1、2、3、4、）

1. 訓練中（1年目）
2. 人に聞きながら出来る（2～3年位の経験が必要）
3. 出来る（5～6年の経験が必要）
4. 指導出来る（15年以上の経験が必要）

（注）個々人の能力にもよるが職人の「技」としての目安年である。

技能伝承者 S 氏 (60 歳)					継承者 N 氏 (19 歳)				
静電塗装業務遂行能力レベル判断基準表 (S氏)					静電塗装職務遂行能力レベル判断基準表 (N氏)				
塗装 (別紙2表)					塗装 (別紙2表)				
業務名	能力要件				業務名	能力要件			
	4 指導出来る (技能をマスターしており、他の人への指導が出来る)	3 出来る (技能を大体マスターしており、一人で出来る)	2 人に聞きながら出来る (技能を大体マスターしているが一部しか一人で出来ない)	1 訓練中 (技能マスターしていない)		4 指導出来る (技能をマスターしており、他の人への指導が出来る)	3 出来る (技能を大体マスターしており、一人で出来る)	2 人に聞きながら出来る (技能を大体マスターしているが一部しか一人で出来ない)	1 訓練中 (技能マスターしていない)
器具の取扱い (安全)					器具の取扱い (安全)				
吹付け (エアスプレー塗装)					吹付け (エアスプレー塗装)				
色合せ及び 粘土の調整					色合せ及び 粘土の調整				
乾燥					乾燥				
検査 (ムラ、タレ等)					検査 (ムラ、タレ等)				
クレーム処理					クレーム処理				
<p>手吹き塗装場所には、手吹きブース 8 基、固定炉 2 基、軽量タイプのハンドガン等の設備、器具があり、その総責任者(技術委員委員長)として、カスタマー製品等あらゆるワークに対応している熟練従業員である。</p> <p>今年 60 歳の定年を迎え、本人から定年後の継続雇用希望と、会社側からは体力の続く限り働いてほしいとの強い要望により、同職場で活躍をして頂いている会社必要人材の方である。</p> <p>当社は年齢に関わらず、本人の能力と意欲、体力があれば、役職、賃金等について見直しを行わない生涯現役を基本としている。</p> <p>S 氏はこれまで、若年者への技能伝承を常時心がけて、現場で数人の技能者を育成しその評価は良い。また、部下からは、公私にわたっての相談を受ける等信頼度も高い。</p> <p>今回の若年者への技能伝承には、習得意欲があれば不可能はないと言いつつも、手吹き塗装は奥が深く途中での挫折を懸念する。</p>					<p>継承者 N 氏 (19 歳) は、平成 23 年 4 月に新規学卒者として採用した。</p> <p>当初は脱脂、皮膜処理の場所で働いていたが、年齢も若く将来を勘案して、「手吹き塗装技能者」として育成することを決定した。</p> <p>その旨本人に話し了解を得たことから、手吹き塗装の熟練従業員 S 氏にお願いした処、日頃から技能者育成の重要性を提案していたことから気持ち良く引き受け、方法はペア勤務によることとした。</p>				

(2) 塗装伝承試行の効果測定

塗装技能伝承として、あらたまった取組は今回が初めてである。

熟練技能者と若年者とのペア勤務において、塗料と手吹き塗装技術、技能に関する基本的な知識をマンツーマンで教え、これを習得していくことは、「職人の技」の域と言える。

継承者が技術、技能をマスターして、一人で仕事が任せられるまでには、少なくとも 5 年後先の長期に亘る。しかし、N 氏は 5 年後先の達成感の夢をみて仕事に励むやる気、意欲の雰囲気は他の従業員も刺激を受けて職場が活気づいた。

また、伝承者 S 氏の心を打ち、教える手法の工夫と、今迄以上に責任感と存在感を感じるように

なり双方にとって大きな成果となった。

(3) 塗装伝承試行結果（ペア勤務）

平成 23 年 8 月から 4 ヶ月間にわたりペア勤務を試行する中で継承者が、塗料、塗装に関する知識、技術、技能を学び、自分の「技」としていくために、次の事を心がけさせた。

- ① 「メモ」を取る方法も考えたが、現場に於いては、危険、手順等から作業中は不可能であることから、帰宅後、本日の塗装作業についてのポイント、失敗点等を日記帳的に整理するよう指導し、継承者もその旨理解し実施していることから、一度教えた事を繰り返し聞く事はなくなった。また、理解力も良くなってその成果が出てきている。
- ② 伝承者からマンツーマンにより、塗料、被塗物の吹き付け塗装方法、完成品の検査、評価等をきめ細かく教える事が出来たとの満足感と、継承者からも「伝承者から話を聞くだけでなく、自ら作業をやってみせてくれた後、自分が繰り返し作業をするので、覚えも早く大変助かった、成果があった、また、作業途中で疑問点に質問が出来るので理解度が深まった」とペア勤務の評価が高い。
- ③ その他、伝承者からは、指導中に新たな創意工夫が浮かび、他の新たな仕事への挑戦が出来るなど、自分自身のレベル向上に繋がり、ペア勤務により更に熟練技能を深めることができたことと再認識するようになった。

VI まとめ

今回事業に取り組んだ経緯には次の 3 点がある。

- ① 労働力の減少と高齢化が急速に進む中で、高齢者の高い就業意欲と長年培った企業での経験、技能等の活用を図ることが企業経営の先取りと考えた。
- ② 定年後再雇用者との面談時には、希望者全員 65 歳継続雇用制度があることから、フルタイム勤務を希望するも、再雇用希望者側からはワークシェアリング的な勤務を希望するケースもあり、ギャップが生じ退職者も出た。技能者の流失を防止するという課題があった。
- ③ 従業員の年齢構成では、全従業員の中で 55 歳以上の占める割合が 28.57%と約 3 割に近く、さらに 5 年後先には約 4 割近くに及ぶため高齢者対策が急務と捉えた。

以上の 3 点を踏まえて、平成 23 年 4 月から 1 年間事業に取り組んだ。その間、自社の実態把握のために「定年後の就業意識アンケート調査、仕事生活チェックリスト等」を用いながら、新就業形態として短時間、短日数勤務等を検討し 4 ヶ月間試行実施した。また、吹き付け塗装現場での技能伝承として、熟練従業員と若年者のペア勤務の試行を実施した。

短時間、短日数勤務（業務量に対応した勤務含む）試行には、受注量の増減もあり、勤務時間、日数は一定にできなかったが、フルタイム以外の働き方に対する従業員の評判も良く試行終了後も継続実施している。

さらに、受注量が増えたことから、60 歳以上の者をハローワークからの紹介で 7 名採用し、試行時の勤務形態での雇用が効率が良い事から、同就業形態を取り入れるなど、事業で得られたノウハウを即活用出来た。

一方ペア勤務の吹き付け塗装では、当社の高い品質と技術、技能を次世代に伝承していくことが急務であったこともあり、60 歳定年を迎えた熟練従業員による若年者への指導ノウハウの蓄積となった。マンツーマン方式で技能伝承へのツールができ、伝承者、継承者双方ともから評価が高い。

特にペア勤務伝承者からは、若年者への指導は、逆に元気を貰う、成長が楽しみ等モチベーショ

ンの向上、維持に繋がり、試行前は想定していなかった新たな発見を喜んでいる。

今後、他の箇所においても高齢者のもつ技能伝承の際には、ペア勤務の可能性を検討していく事とした。

最後に今回の事業を通して高齢者の多様な就業ニーズに応え、有能な人材を確保し活用する事が出来、会社にとっても従業員にとっても双方に有益である事が確認できた。今回事業で得られた経験、成果等を見極めつつ、さらなる高齢者雇用推進に努めていきたい。

短時間・短日数勤務規程

第1条（目的）

この規程は、協伸静塗株式会社の短時間及び短日数勤務者の就業に関する事項を定める。

この規程に定めのない事項については、本就業規則の定めるところによる。

第2条（短時間、短日数勤務の定義）

1. 短時間、短日数勤務者は指定する事業場の勤務場所で就業する。
2. 短時間勤務者とは、1日の所定労働時間（8H）以内の勤務者をいう。
3. 短日数勤務者とは、月間フルタイム勤務でない勤務を行う者をいう。
4. 短時間、短日数勤務を合わせて行う者も含める。

第3条（対象者）

次の各号条件を満たす者とする。

1. 60歳以上の者
2. 本人の希望があり、会社が認めた者
3. 業務上必要と認めた者

第4条（許可基準及び申請）

1. 会社は希望する社員の業務内容、能力、勤務態度、技術技能、経験等を総合的に判断し、短時間、短日数勤務を許可する。
2. 短時間、短日数勤務を希望する者は、所定の様式「雇用契約書」に必要事項を記入し、所属長を通じて、総務に提出し承認を得る。
3. 雇用契約書は2通作成し、会社、本人各1通保有する。

第5条（雇用期間）

本人の希望と会社の要望を基に双方の話し合いの上で決定する。

第6条（労働時間）

短時間、短日数勤務の労働時間については、個別に定める。基本的には短時間勤務者は1日8時間以内とする。短日数勤務者は常用労働者の3分の2以内とする。

第7条（欠勤等）

本就業規則に準ずる

第8条（給与）

1. 短時間、短日数勤務の賃金は時間給とする。
2. 短時間、短日数勤務の賃金額は本人の能力、技術技能等を勘案して各人決定とする。

第9条（本規程の疑義）

本規程に疑義が生じた場合には、社長がこれを決定する。

付則

平成23年4月1日 施行

継続雇用嘱託規程

〔目的〕

第1条 この規定は、協伸静塗株式会社（以下「会社」という。）の定年退職者の継続雇用に関する事項について定めたものである。

2 この規定に定めのない事項については、特段の事由のない限り、就業規則および附属諸規程を準用する。

〔適用範囲〕

第2条 この規程は、定年退職後に引き続き嘱託として再雇用した者（以下「嘱託」という。）に対して適用する。

〔雇用期間〕

第3条 定年に達した者から引き続き勤務の申し出があったときは、65歳まで希望者全員を嘱託として再雇用する。

2 65歳以降は、本人が希望すれば、業務上の都合により特に必要があると認めた者については、前項の規定にかかわらず、年齢制限を設けず引き続き継続雇用する。

3 雇用期間は1年間を原則とし、期間満了ごとに更新するものとする。

4 雇用契約は、個別（労使の合意）「嘱託契約書」により行う。

〔職場および職種〕

第4条 嘱託の職場および職種は、本人の知識・技能・経歴・適性・健康状況、および会社の要員状況・労働条件状況等を総合的に勘案して決定する。ただし、業務の都合により、雇用期間中にこれを変更することがある。

〔退職〕

第5条 嘱託が、次の各号のいずれいかに該当するに至ったときは、その日を退職日とし、従業員としての身分を失う。

①死亡したとき。

②退職を願い出て会社が承認したとき。

③退職期間が満了し、復職できないとき

④本人の希望により雇用契約を更新しないで雇用期間が満了したとき

〔年次有給休暇〕

第6条 年次有給休暇の計算の基礎となる勤務期間については、定年前の期間を通算する。

〔賃金〕

第7条 嘱託の賃金は、作業内容、および本人の技能・経験・能力等を考慮して各人ごとに決定し、「嘱託雇用契約書」により定める。

〔昇給〕

第8条 嘱託の昇給は、原則として行わない。ただし、契約更新時に賃金を変更することがある。

〔賞与〕

第9条 嘱託へは、若干の賞与を支給する事もある。ただし会社の業績低下その他やむを得ない事由がある場合には、支給しないことがある。

〔退職金〕

第10条 嘱託が退職したときには、退職金は支給しない。ただし在職中勤務成績が特に良好であった者および会社の事業発展に著しく貢献した者に対して、相応の退職慰労金を支給することがある。

〔扶助〕

第11条 雇用保険法の高年齢雇用継続給付の受給要件を満たす者については、同法により扶助を受けるものとする。

附 則

この規程は、平成23年4月1日より実施する。