

高齢者の経験技能を活かすフレキシブルな雇用形態の創生 株式会社千成亭

I 会社概要

本社所在地	滋賀県彦根市
設立年	1969年（昭和44年）6月
事業の種類 具体的な事業内容	食肉及び食肉加工品の製造・販売 近江牛肉を中心とする食肉の卸・小売業・飲食業
従業員数 55歳以上の高齢者率	121人（平成23年1月末時点） 33.9%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員65歳まで再雇用

株式会社千成亭は、昭和44年設立、資本金3,000万円、従業員121人、滋賀県彦根市を中心に、事業展開する企業である。

企業理念として、「千成亭は古くから伝承された近江肉を継承し、食生活を通じてより豊かな食文化を創造し、社員と共に喜びを分かち合いながら広く社会に貢献します」と明示して歡喜共有、社会貢献が出来る企業を目指している。

事業内容は、近江牛肉を中心とする食肉の卸・小売・飲食店舗の運営である。



本体外観

II 雇用の概況

同社の従業員構成は、総従業員数が121名でそのうち55歳以上の高齢者が41名と全体の約34%を占めている。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
121名	58名	22名	24名	16名	1名	—
100%	47.9%	18.2%	19.8%	13.2%	0.8%	—

継続雇用制度については、平成13年にパートタイマーも含めて希望者全員を65歳まで雇用する再雇用制度を導入し、現在17名が再雇用されている。

Ⅲ 事業の背景・課題

これからの労働力確保のキーワードは、「高齢者、女性、パートタイマー」である。特に高齢者については、食肉業界全体的に高齢化が進んできており、高齢者に対する依存度が益々高くなっている。それは、同社においても同様の傾向にある。

したがって、今後高齢者の熟練技能を活用して生産性と業績の向上を図り、長く高齢者の雇用を確保していく必要があると思われる。

そのためには、高齢者の能力および就業ニーズと業務上の必要性をマッチさせた就業形態の開発が必須となる。そして、そのような新たな就業形態を開発することで、長く高齢者にいきいきと働いてもらい、若年者に対しての育成にも多いに寄与してもらうことが可能となり、将来に亘って年齢にかかわらず働き続けられる就業環境の整備が実現できるものと期待される。

Ⅳ 事業の目的

本事業では、熟練従業員の経験・技能を活用する指導育成業務、繁忙期に対応する業務、地域に密着した業務を中心に、高齢者が長年の熟練技能や経験を活用でき、やる気を持っていきいきと活躍でき、少なくとも70歳まで働き続けられる就業形態の開発を目的とする。

また、併せて、同社で長年働いてきた従業員とは、退職した後においてもよい関係が継続していけるような制度についても検討することとした。

Ⅴ 検討体制と活動

1. 検討体制

高年齢者就業形態開発支援事業を実施するに当たり、社内に同事業推進委員会を設置した。

同社委員は、常務取締役を責任者とし、職場代表を4名（内高齢従業員4名）、外部委員1名を加え、計6名で構成した。

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長	株式会社千成亭	常務取締役	43	内部
委員	株式会社千成亭総務経理	担当	63	内部
委員	株式会社千成亭伽羅店	女将	58	内部
委員	株式会社千成亭橋本店	店長	62	内部
開発事務担当	株式会社千成亭総務	サブマネジャー	58	内部
外部委員	松尾経営コンサルタント事務所	所長	54	外部

推進委員会は、原則毎月1回、社内の会議室等で開催した。

2. 活動概況

（初年度）

（1） 高齢従業員に対する労働意欲や就業ニーズ、ライフスタイルについての調査の実施

新就業形態開発のための基礎資料とするために、40歳以上の従業員を対象にして、その労働意識や就業ニーズ、ライフスタイルについての調査を実施した。

(2) 業務調査分析の実施

現状の業務の詳細を調査し、その中で高齢者の適性分析を行い、高齢者に適する業務を中心に、新たな就業形態を設計した。(資料1)

資料 1

業務調査結果(例)

店名	部署名	職種名	業務名	業務内容	必要スキル・資格	業務上の特記事項
千成亭	伽羅	接客	当日の予約席の準備 営業業務開始 ホール担当分の仕込 オーダーと配膳	ホール予約帳と厨房予約表との照合。日時・人数・料理の内容確認 予約席の設置 器の確認と準備 お客様を店内にご案内 お茶・おしぼりのサービス 注文を受け厨房にオーダーする。 吸物の具を入れる。 漬物の盛り付け。 オーダーを伺い注文伝票に記入。厨房にオーダーする。 メニューの内容でお盆・お箸・小物のセット準備。 出来上がったお料理をお客様のところに運ぶ。 コース料理の場合お品書きの順序に従いお料理を出す。 お料理が出揃った後、会計伝票をお客様の元に届ける。 お礼を申し上げる。	正確に照合できる能力。 細部まできちんと確認する資質。 客数・料理に合わせた適切な準備のできる能力。 年齢構成・お体の様子を見て適切な席に案内出来る配慮。 笑顔を保ちやすさ正確な判断。料理内容の理解。 衛生に留意し欠品のない仕事出来る事。 盛り付けの彩り、向きにも工夫を要す。 決まりのように簡略化して記入出来る事。 メニュー毎の必要な準備を認識している事。 お料理を召し上がるスピードに、合わせてタイミングが計れる事。	特になし

業務時間帯	頻度	業務難易度	高齢者困難度(60歳以後を想定して)							繁忙期の有無	繁忙時期	業務分別	業務区分		報酬の方式
～時	日・週あたり時間	レベル	難易度	レベル	筋力必要度	感覚必要度(視力・聴力)	作業姿勢(つらい姿勢の有無)	柔軟思考度	OA機器等の適応度	(有) (無)	年間 週間 1日 その他	(可) (否)	社員のみ	委託可能	固定給 歩合給 混合 その他
10:30時～22:00時	日・週あたり 随時時間	高	5 ○	高	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	(有) ● (無) ○	年間 ● 週間 ○ 1日 ○ その他 ○	(可) ● (否) ○	○	●	固定給 ○ 歩合給 ○ 混合 ● その他 ○

業務難易度		高齢者困難度	
難易度 5 …… 熟練年数だけでなく、かなり独創的な業務レベル	筋力必要度	重量物運搬などの筋力が要求される度合い	度合 5 ……非常に厳しく要求される
難易度 4 …… 熟練年数が10年程度必要で、経験に加え、挑戦を要する業務レベル	感覚必要度	視力・聴力などの感覚が必要とされる度合い	度合 4 ……かなり要求される
難易度 3 …… 熟練年数が5年程度必要で、かなり経験を要する業務レベル	作業姿勢	膝・腰・ねじりなどの姿勢による身体的な辛さの度合い	度合 3 ……要求される
難易度 2 …… 熟練年数が3年程度必要で、ある程度経験を要する業務レベル	柔軟思考度	従来の考えや経験に拘らわれない柔軟な考えかされる度合い	度合 2 ……あまり要求されない
難易度 1 …… 熟練年数が1年程度で対応できる定型的な業務レベル	OA機器の活用度	OA機器やプログラムなど最新の技術や知識を必要とする度合い	度合 1 ……全く要求されない

(3) 業務手順調査の実施

業務調査結果を受けて、就業形態の設計を行うために、業務の流れを調査した。

(資料2)

資料2

業務手順調査結果(例)

部署名	伽羅		業務名	開店営業(接客)			
フロー	営業開始		案内	オーダーと配膳	下膳と片付け		
ステップ	レジスイッチONする。 釣銭・準備金の確認をおこなう。		お客様を店内に案内する。	オーダーを伺い注文伝票に記入する。 厨房にオーダーをする。	お客様が帰られた席の下膳。		
1	準備中の札を営業中の札に変更する。		履物を下駄箱に入れる。 客席に案内する。	メニューの内容でお盆・箸・小物のセットをする。	テーブルを拭く。 メニュー表などテーブルの備品の整理。		
2	オープンを厨房に連絡する。		お茶・おしぼりのサービスをする。	完成した商品をお客様の元へ運ぶ。	椅子を整える。		
3				コース料理の場合お品書きの順序に沿って料理を出す。			
4				料理が出揃った後、会計伝票をお客様の元へ出す。 挨拶をして下る。			
5							

(4) 新就業形態の立案

上記(1)～(3)の結果を分析することにより、60歳以降の可能な新就業形態を立案した。(資料3)

資料3

新 就 業 形 態 一 覧

部署名	職場名	職種名	主な業務	就業形態	就業時間帯	契約形態	報酬
営業	営業1	配送	固定の得意先に納品	非常勤パート	8:30～13:00頃	登録契約	時間給
営業	営業販売	社員割引の紹介	夏・冬のギフト時期知り合いからの注文を受ける	季節パート	随時	期間雇用	歩合制
営業	営業販売	注文の取りまとめ	町内の祭り等の時期弁当やオーダブルの注文を聞く	非常勤パート	随時	登録契約	歩合制
営業	産直個人	DM封筒詰め	夏・冬のギフト時期DMの封筒詰め(挨拶状・注文書・カタログ・価格表等)	季節パート	9:00～14:00頃	期間雇用	時間給
営業	営業2	送り状処理	各メーカーから届く送り状で指示に従い、日付・商品内容・熨斗等の指示書を貼り付ける	季節パート	9:00～14:00頃	期間雇用	時間給
手造加工・ 精肉加工	手造加工・ 精肉加工	加工補助& 包装	手造商品の真空パック。 手造・精肉の発送の為に ギフト包装&発送補助	季節パート	9:00～16:00頃	期間雇用	時間給
精肉加工	精肉加工	肉の捌きの指導	肉の捌き方の指導をする	短時間社員	8:30～15:00頃	登録契約	日給
飲食	お墨月	清掃	お店の清掃全般	常勤パート	12:00～13:00	登録契約	時間給
レストラン	飲食全般	社員の育成	アレンジメントや接客全般 育成の為に指導	請負	随時	登録契約	日給
レストラン	伽羅	接客	週末や祭日・予約等で手が足りない時	非常勤パート	11:00～20:00	登録契約	時間給
レストラン	飲食全般	調理補助	食材の下ごしらえや洗い	常勤パート	9:00～15:00	登録契約	時間給
本部	ボランティア活動参加	清掃他	芹川歩く会に参加 芹川清掃活動に参加 町中清掃活動に参加	非常勤	9:00～11:00	登録契約	検討中
平田店	平田店デリカ	弁当詰め	大量に弁当の注文がある時	非常勤パート	7:00～10:00	登録契約	時間給

(2年度)

(1) 新就業形態の試行実施と評価

初年度に設計した新就業形態のなかで具体的に実施する職種と業務内容を検討し、試行実施した。さらに、その結果についてヒアリングを中心に評価を実施した。

(2) 仕事と生活相談室設置のアンケート調査の実施

初年度に実施した「労働意欲や就業ニーズ、ライフスタイルに関する調査」の中で、高齢従業員からの要望が強かった「仕事と生活相談室等の設置」を検討するための基礎調査として、アンケートを実施した。

(3) 技能・スキル習得のための研修制度の検討

初年度に実施した「労働意欲や就業ニーズ、ライフスタイルに関する調査」の中で、高齢従業員からの要望が強かった「技能・スキル習得のための研修制度の検討」を進めるために、技能・スキルの詳細調査を行い、技能・スキルの認定制度のベースを策定した。

(資料4-1、4-2) (資料5) (資料6)

資料4-1

技能の詳細抽出及び資格基準調査結果(例)

部署名: 伽羅		業務名: 接客	作業名: すき焼き	
NO	作業ステップ	作業内容詳細	ポイント コツ	基準作業時間
1	お迎え	玄関でお迎えしたお客様に履物を脱いでいただき、上っていただき、履物を預かる。	履物の間違いがないように番号札を渡す。	1分
2	テーブルご案内	お客様をテーブルまたはお部屋へご案内する。	ご案内するテーブルをはっきりと伝える。	1分
3	おしぼりサービス	おしぼりとお茶のサービスをする。	おしぼりが汚れていないか、お茶が冷めていないか確認する。	1分
4	オーダー受け	メニューを説明し、オーダーを取る。	一人前の料金とお肉の量をきちんと説明すること。	1.5分
5	ハンディ操作	お客様から受けたオーダーをハンディで厨房へ伝える。	メニューのランクなどを確認する。	1分
6	テーブルセッティング	メニューが決まり、必要な箸や器を準備する。	すき焼き用鍋、すき焼き用たれ卵の用意。	5分
7	七輪の準備	ガスバーナーで炭をおこし、七輪に入れ、お客様のもとへ持って行く。	火花が飛び散らないように充分注意する。	5分

資料4-2

技能の詳細抽出及び資格基準調査結果(例)

部署名: 橋本店		業務名: 精肉販売	作業名: 接客販売	
NO	作業ステップ	作業内容詳細	ポイント コツ	基準作業時間
1	来店	自動ドア開閉時お客様の顔を見て、軽く会釈して笑顔で挨拶して迎える。	他のスタッフにも分かるよう声のトーンを調節して、他のお客様の妨げのないようにする。	1分
2	商品をお客様が選ぶ	お客様が迷っていらっしゃる場合は、こちらから声を掛ける。そして、どの様な商品をお探しか聞く。	あまり押しつけにならないようにさりげなく用途を聞く。料理のポイント等を教える。	1分
3	商品を計量する	肉を竹の皮トレーに乗せ、計量する。そして、ラベルを出す。	肉を何回もさわらず、なるべく正確に計る。	1分
4	ラップをしてしおりを付けて包装する	お客様の注文により、進物用には、のしを付けて包装する。個体識別番号等を付ける。そして、袋に入れる。	シールやしおりを忘れずにすばやく、綺麗に包装する。	2分
5	会計をする	計量ラベルを見て、レジ打ちをする。現金およびクレジットカード等で精算する。	釣銭等間違わないように充分注意する。	1分
6	お見送り	自動ドアの所まで品物を持ち、会釈をして、笑顔で見送る。なお、品物の多い時は車まで。	感謝の気持ちを込めて、お礼を言う。お客様の顔を見る。	1分

資料 5

部門別職能研修制度概要（案）

部門別職能研修制度（製造加工部門除く）の概要を以下に説明する。

1. 職能別資格

飲食部門（調理・デリカ）、販売・営業部門、間接部門

2. 等級

1 級 → 2 級 → 3 級 → 4 級 の 4 等級制とする。

3. 職能資格のフレーム

職能資格の種別		
等 級	作業内容	技能レベル
4 級		
3 級		
2 級		
1 級		

作業内容： 習得が必要な作業の内容

技能レベル：4 級 指導も出来て、高度な技能レベルである

3 級 要求される技能が一人で充分に発揮できるレベルである

2 級 要求される技能が一人でおおむね発揮できるレベルである

1 級 指導を受けながらであれば、作業が可能なレベルである

4. 職能研修の方法

職能資格に定められた作業内容を業務を通して指導者の指導のもとで経験を積みながら習得させていく。なお、指導者は、指導内容及び成果を職能別育成評価票に記録する。

5. 指導員の選出

4 級合格後 10 年以上又は業務経験 20 年以上の経験を積んだ者の中から指導者に任命する。

6. 職能等級の認定

職能別育成評価票に基づき、1 年に 1 回職能等級を認定する。

7. 技能マップの作成

作業ごとに技能マップを作成する。

(例)

部署名						
作業者氏名	A さん					
年齢	50 歳					
経験年数	25 年					
作業種別						
○○作業	4 級					
××作業	4 級					
△△作業	4 級					
□□作業	経験なし					

資料6

技能マップ表(例)

部署名

業務 作業		従業員名 年齢			業務 作業		従業員名 年齢		
		Aさん 58	Bさん 37	Cさん 23			Dさん 34	Eさん 60	Fさん 59
すきやき	お客様ご案内	4	4	3	販売	来店客のお迎え	4	4	3
	オーダーを取る	4	4	3		商品説明	4	4	4
	ハンディ操作	2	4	4		商品の計量	4	4	3
	テーブルセッティング	4	4	3		ラップ及び包装	4	4	2
	料理内容の説明	4	4	2		会計	4	4	2
	テーブル調理	4	4	2		見送り	4	4	2
	お見送り	4	4	3					
	片付け	4	4	3					

4級	:	指導も出来て、高度な技能レベルである
3級	:	要求される技能が一人で充分に発揮できるレベルである
2級	:	要求される技能が一人でおおむね発揮できるレベルである
1級	:	指導受けながらであれば、作業が可能なレベルである

(4) 意欲を持って長く働き続けるためのモチベーションについての調査研究

意欲を持って長く働き続けてもらうための具体的なモチベーション要因を把握するために、アンケート調査を実施した。

(5) O B会規程の立案

長年勤務していただいた従業員が退職後も会社との良好な関係を維持していくためのO B会の設置規程を策定した。

(6) 70歳まで働ける雇用制度の導入検討

健康で意欲と能力があれば、70歳まで働ける雇用制度を導入するための規程を検討し、嘱託社員規程案を策定した。(資料7 P81に掲載)

VI 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の検討に先立ち、40歳以上の従業員に対して、労働意欲や就業ニーズ、ライフスタイルに関するアンケート調査を行った。

また、現在の業務についても、業務調査を行い、業務の難易度や高齢者に対する適応度の評

価も実施した。さらに、業務調査を基に詳細の業務手順調査を行った。

(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

調査時期：平成 21 年 7 月

調査対象：年齢 40 歳以上の従業員

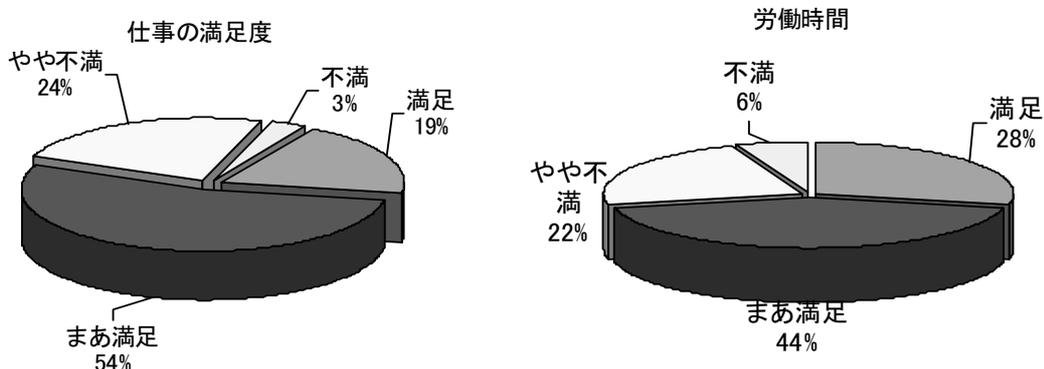
調査件数：70 件、うち回収数 69 件（回収率 98.6%）

調査方法：調査対象者へアンケート用紙を配付後、外部委員宛て郵送により回収

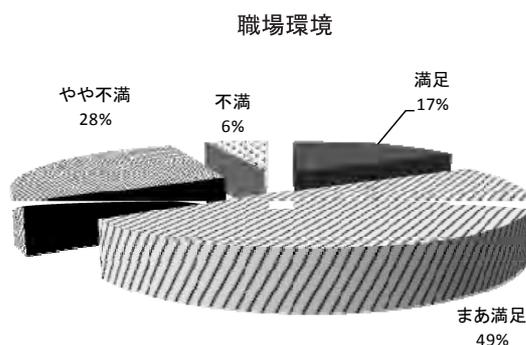
① 仕事の満足度、労働時間、職場環境

仕事の満足度については、「満足」と「まあ満足」を合わせると、73%の人が好意的な回答となっている。

次に労働時間については、満足とまあ満足を合わせて 72%と過半数を大きく超えている。一方、28%の人が、不満、やや不満と答えており、その主な理由としては、1 日の勤務時間が長いということを挙げている。



また、職場環境については、66%の人が、満足、やや満足と答えている。



② 仕事についての今後の希望

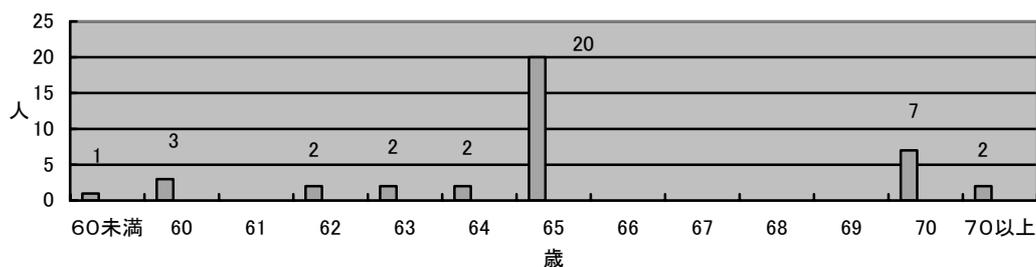
今後の仕事についての希望は、「もっと技術レベルを向上できるようにしたい」が（約 29%）最も多い。

③ 職業生活の引退年齢

調査対象者の56%の人が職業生活の引退の時期について考えており、そのうちほぼ半数(51%)が65歳まで、さらに約2割(23%)の人が70歳ぐらいたまたそれ以上まで働きたいと答えている。

それぞれの年齢で引退したい理由としては、約79%の人が健康や体力面を考慮してと答えているが、65歳を節目としているのは、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39人)



④ 60歳以降の働き方

60歳以降働きたい労働時間について聞いてみたところ、フルタイム勤務を希望している人が最も多いが、次いで週3日～4日の1日5時間～6時間と答えている人が多く、二極化している。

これは、やはり経済的な理由を重視しているものと思われる一方、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～4時間未満	0	1%	1%	0
1日4時間～5時間未満	0	9%	6%	
1日5時間～6時間未満	0	17%	6%	
1日6時間～7時間未満	1%	6%	13%	
1日7時間以上	0	12%	20%	

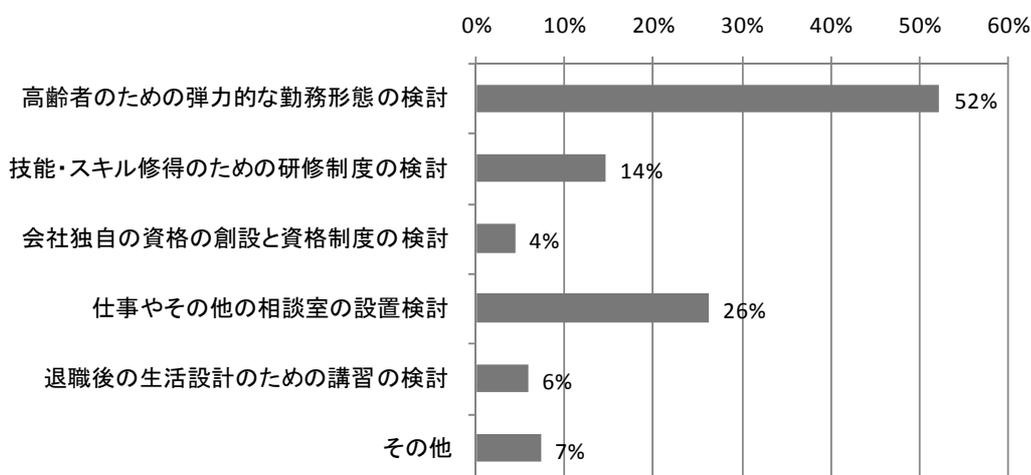
次に、どのような時間帯で働きたいかということについて聞いてみたところ、9時～15時と答えた者が12%と最も多く、次いで8時～17時のフルタイム希望者(10%)、10時～15時の短時間で昼間を希望する者(7%)が続く。

⑤ 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、52%の者が「高齢者のための弾力的な勤務形態の検討」を挙げており、次いで26%が「仕事やその他の相談室の設置の検討」となっている。

また、技能・スキル習得のための研修制度の検討についても、14%の者が希望している。

これから会社に望むこと（複数回答）



なお、「高齢者のための弾力的な勤務形態の検討」の具体例として、「個人の健康状態や希望に応じて勤務時間を決める」「1日5～6時間で週に3～4日勤務」「退職後でも繁忙期に力を貸すことができればいい」等の声が挙がっている。

(2) 業務調査分析結果

新就業形態を設計するために、全職種にわたり詳細な業務調査を実施した。内容としては、以下の項目について調査した。

- ①部署名、②職務、③具体的業務、④業務内容、⑤必要スキルあるいは資格、⑥出勤必要性、⑦勤務時間数、⑧業務難易度

また、今回高齢者に対する就業形態を開発することから

⑨高齢者困難度（筋力必要度 感覚能力必要度 環境危険度 作業姿勢 O A機器の適応度）についても特に調査した。

さらに、本格導入も見据えて、

- ⑩時間的制約の有無、⑪請負・委託の可否、⑫成果による報酬形態の可否、⑬身分（正社員・嘱託等の身分など）

もあわせて業務ごとに紐づけて調査した。

さらに、業務調査の結果を受けて、詳細な業務手順について抽出した。

当初予定していた職種に関して、高齢者に担ってもらえる業務が抽出でき、業務の難易度や、高齢者に対する困難度についても、併せて把握することができた。また、労働条件などについても検討を加えた。

加えて、職務調査の結果に基づき、さらに就業形態の設計を行うための検討材料とするために、業務手順調査を実施した。その結果、新就業形態の設計のための業務の流れが把握できた。

以上の調査結果を基に、新就業形態案を立案した。

2. 新就業形態の策定

詳細な業務調査および業務手順調査の結果をもとに、同社において長年勤務してきた経験と培ってきた能力を活かせる業務を選定した。

(2) 試行後の効果測定

約3カ月間試行実施後、それぞれの職場に配置された高齢従業員にヒアリング方式で評価を行った。

【試行後の評価】

(従業員からの感想)

- ・主婦なので家庭の事情もあり、その点を考慮してもらえるので、大変働きやすい。
- ・職場が自宅から近い所にあるので、通勤が楽で、非常に助かっている。
- ・土・日でも用事がある場合、休むことができるので、これからも長く続けられそう。
- ・お客様と接する仕事なので、接客の勉強ができて、大変やりがいを感じられる。
- ・これまで経験してきた仕事なので、安心して仕事が出来てよいと思う。
- ・自分のライフスタイルを守りつつ仕事ができるので、大変ありがたい。
- ・これまで培ってきた技能・スキルを若い従業員に教えられることは大変やりがいを感じられる。
- ・体力的な点もあり、フルタイムではなく、短時間勤務で、しかも、諸事情も考慮してもらえるので、大変働きやすい勤務である。
- ・今後も繁忙期のお手伝いができればよいと思う。
など非常に好評であった。

(会社の評価)

- ・繁忙期の期間や時間帯に集中して勤務してもらえるので、大変効率がよい勤務である。
- ・長く勤務してもらった方達なので、安心して業務を任せられる。
- ・若い従業員ではわからないことも、よく指導してもらえ、大変ありがたい。
- ・若い従業員の模範となっており、またこれから高齢になる従業員にも将来の勤務のイメージができて、よいと思う。
など会社としても、大変メリットがあることがわかった。

総括するといずれの業務もこれまでの業務経験や培ってきた技能・スキルが十分活かされており、当初予定していた以上の成果があげられたと思われる。また、いずれの職種に従事した者も、大変強いやりがいを感じており、今後も長く勤務したいとの意向も確認できた。

また、会社も本人の業務遂行成果を高く評価しており、さらに若年従業員に対する指導育成という観点からも、大いに貢献しているとの見解であった。

4. 新就業形態の導入・効果

今回の新就業形態の試行の結果、いずれの勤務形態についても本格導入について一定の見通しがついた。

また、まだ試行は行っていない他の業務についても順次実施していく予定であるが、現時点で同社における全職種に対応する60歳以降の新就業形態の仕組みはできた。これにより、同社において長く勤務してきた従業員が、定年(60歳)以後もそれぞれの培ってきた能力や経験を活かし、いきいきと働き続けられるフレームが準備できたことは大きな成果であったと思わ

れる。

5. 長く働き続けるための能力開発とやる気を向上させる要因の把握

労働意欲や就業ニーズ、ライフスタイルに関するアンケート調査の中で、従業員が今後会社に望むこととして要望の強かったものに、仕事と生活相談室等の設置と技能・スキル習得のための研修制度があった。

高齢になり長く働き続けるためには、働きやすい勤務形態とともに能力開発が欠かせない。さらに、それらに影響を与えるやる気の維持向上は欠かすことができない要件である。

今回の事業では、長く働ける就業形態を活用できる能力開発のための研修制度の立案とやる気の要因について調査を行った。

また、長く働き続ける上でのいろいろな相談等について、会社としての対応できる仕組みを作る上で必要となる具体的かつ詳細な調査も行った。

(1) 仕事と生活相談室等の設置のためのアンケート調査

調査時期：平成22年8月

調査対象：年齢40歳以上の従業員

調査件数：64件、うち回収数62件（回収率96.9%）

調査方法：調査対象者へアンケート用紙を配付後、各部署で所属長により取りまとめ後、各店舗毎に回収

① どのような項目について相談したいか

まず、相談内容としては、「職場の人間関係」が最も多く25%となっており、次いで「勤務時間」24%、さらに「仕事の内容」「仕事の環境」が19%、「老後の生活設計」17%と続く。

② 相談回数や相談時間はどの程度になると考えるか

相談回数としては、回答者の3割が、月1~2回程度相談すると答えている。また、相談時間については、約半数が、30分以内としている。

③ 相談室設置場所はどこがよいか、また、利用できる時間帯はいつが望ましいか

次に、相談の設置場所としては、本社と会社外での設置に二極化し、利用時間帯は、3割強の人が「業務時間外がよい」（34%）と答え、次いで「いつでも」（22%）を希望する者が続く。

さらに、相談相手としては、約45%の人が、「相談したい分野の外部の専門家」を希望しているが、内容によっては、約34%の人が、「経営幹部」に相談したいと答えている。

以上のことから、長く働いていく上で、仕事に関する事で相談出来る所の設置が、重要であることもわかった。

(2) 技能・スキル習得のための研修制度の検討

まず、会社として重要と考えている技能・スキルに対して、その具体的詳細を見える化する必要がある。そこで、技能・スキルの内容を技能の詳細抽出及び資格基準調査として抽出した。

そして、抽出した技能・スキルを習得するための研修として部門別職能研修制度を立案した。さらに、それに基づき、作業ごとに技能マップを作成した。

また、モチベーションアンケート調査の結果によると、現在の仕事に対するやりがいとして、「お客様に感謝されること」(56%)が最も大きなやりがいを感じると答えており、続いて「自分の個性を発揮できる仕事」(38%)、「自ら創意工夫が出来る仕事」(33%)が続いている。さらにお金以外のやりがいでも重要なものは何かという問いに対しては、やはり「お客様に感謝されること」(48%)が最も多く、次いで「仕事自体の面白さや楽しさやワクワク感が味わえること」(40%)、「自分の好きな仕事に従事できること」(32%)を挙げている。(複数回答)

以上のことから、高齢期に入っても、長く働いてもらうためには、就業形態とともに仕事のやりがいも大きなウエイトを占めることがわかった。

6. 70歳まで働ける制度導入に向けての制度整備と人材ネットワークのしくみ構築

最後に、今回の事業に取り組むことにより、現在の継続雇用制度のさらなる進展の見通しが立てられた。

これまで、定年(60歳)に達した従業員が希望すれば、65歳まで全員雇用する再雇用制度が既に導入されている。しかし、さらに経験豊富で熟練技能・スキルを持つ高齢者を雇用し続けるために、企業と従業員が双方納得できる労働条件が必要であった。そこで、当事業で多様な就業形態の取り組みを行うことで、高齢者がより長く働き続けられる条件整備が進んだと言える。

(1) OB会規程の立案

千成亭で長く勤務していた従業員が、退職後も何らかの形でよい関係を継続していける事は、会社にも本人にも良いことであると考えている。そこで、その良好な関係を維持するための仕組みとして、OB会の設置を立案した。

(2) 70歳まで働ける制度導入に向けて

当事業の成果として、70歳まで働ける制度導入を目指し、事業展開を行ってきた。その結果、70歳まで働ける制度導入に向けての一定の条件整備ができたものと言える。そこで、最後に70歳まで働ける制度(嘱託社員規程)案を立案した。

Ⅶ 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、熟練技能・スキルを持った高齢従業員を幅広く活用し、長く働いてもらう条件整備ができた。また、退職後も会社との良い関係を維持できる制度ができたことも、地域に根ざす企業としては、大きな成果と考える。

(2) 今後の課題

今回試行した新就業形態は、当初設計した一部にとどまったが、今後残りの就業形態についても順次対象者が出た際には実施していくこととする。

また、当事業で手がけた技能・スキル習得のための研修制度についても、さらに詳細な整備

を行い、高齢者の能力活用の推進につなげていきたい。

さらに、今後は70歳までの雇用整備に向けて、今回の事業で立案した70歳まで雇用する嘱託社員就業規則の導入を目指したい。

以上

資料7

嘱託社員規程（案）

第1条（目的）

この規程は、株式会社千成亭（以下、「会社」という）が継続雇用終了後のスタッフを嘱託として再雇用する場合および会社が必要として社外から嘱託雇用する場合の嘱託社員の就業に関して必要な事項について定めたものです。この規程に定めのないものに関しては、スタッフ就業規則を準用します。

第2条（定義）

この規程において嘱託社員とは、次に挙げる者をいいます。
①継続雇用が終了するスタッフのうち会社が必要と認め、本人も継続して勤務をすることを希望する者
②業務上会社が必要な技能を持ち、専門職として従事する者
2. 前項の規定の他に会社が必要と認める場合があります。

第3条（嘱託雇用契約書）

会社は本人の勤務成績、能力等を勘案し、労働条件や給与など本人と協議の上、嘱託雇用契約書を作成します。

第4条（契約期間）

嘱託の契約期間は1年以内を期間と定めて嘱託契約を締結します。更新するときには再度嘱託契約を締結します。
2. 前項の規定に基づき再度契約を結ぶ場合でも、**満年齢70歳到達日**の属する給料計算期間の最終日をもって終了とします。

第5条（サービスの基本原則等）

嘱託社員は、会社の方針、諸規則及び所属長の指示命令に従い、職場の秩序維持に努力し、協力して職務に精励しなければなりません。また、嘱託の服務規程については、スタッフの就業規則に準じます。

第6条（労働日数・就業時間・休日・休暇）

嘱託の労働日数は年間について240日を、就業時間は1日について7時間（休憩時間除く）を限度とします。また、労働日数・就業時間・休日・休暇は、各人により個別に定めます。

第7条（退職）

嘱託が次に挙げる何れかに該当する時、退職とします。

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

第8条（解嘱）

嘱託が次に挙げる何れかに該当する時、解嘱とします。

- ①心身の障害のため業務に耐えられない場合
- ②勤務成績が著しく劣る、もしくは職場における協調性に著しく欠けており改善の見込みがなく就業に適さないと認められる場合
- ③この規程および嘱託雇用契約書に違反した場合
- ④委嘱業務が終了した場合
- ⑤傷病以外の理由で14日以上続いて欠勤した場合
- ⑥スタッフの就業規則の懲戒解雇事由に該当した場合
- ⑦前各号に準ずる事由があった場合

第9条（賞金）

嘱託社員の賞金は、委嘱する職務の内容を勘案して、嘱託契約締結により都度決定するものとします。また賞与は支給しません。

第10条（昇給）

嘱託の昇給は、原則行いません。ただし、再度契約を締結する場合には、賞金を見直すことがあります。

第11条（退職金・慰労金）

退職金は支給しません。ただし、退職時に特に功労があった嘱託に対し慰労金を支払うことがあります。

第12条（安全衛生・災害補償）

嘱託の安全衛生及び災害補償は、スタッフの就業規則に準じます。

第13条（賞罰）

嘱託の表彰および懲戒はスタッフの就業規則に準じます。

附則

平成 年 月 日 施行