

高齢者向け選択的フレックス勤務及び在宅勤務の開発

美濃商事株式会社

I 会社概要

本社所在地	京都市中京区
設立年	1958年（昭和33年）
事業の種類 具体的事業内容	スクリーン印刷 スクリーン印刷の資機材販売及び開発、企画を含む印刷・製版加工業
従業員数	84人
55歳以上の高年齢者率	31.0%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員を65歳まで再雇用（平成23年4月から）

美濃商事株式会社は、創業者が昭和24年に美濃和紙の謄写版原紙を京都で販売開始。昭和33年に美濃商事株式会社を設立し謄写版からグランド印刷（今のスクリーン印刷）に移行。昭和47年ごろからスクリーン印刷の普及が始まり、あらゆる業種にスクリーン印刷の技術が浸透していった。特にプリント基板は日本が最先端になった。製品に印刷が無い物（無印以外）がないぐらいスクリーン印刷が利用され、色を付ける以外に機能性（匂いが出る、導電性等）印刷も可能になり用途が益々広がっている。



本社外観

II 雇用の概況

同社の従業員数は84名であり、内訳は下記のとおりである。55歳以上の高齢従業員は26名であり、全体の31.0%を占めている。うち男女比は男性19名、女性7名で、女性比率は26.9%になっている。

合計	44歳以下	45~54歳	55~59歳	60~64歳	65~69歳	70歳以上
84名	41名	17名	10名	11名	5名	—
100%	48.8%	20.2%	11.9%	13.1%	6.0%	—

定年は 60 歳としているが、定年を迎える半年前に、定年後の再雇用希望の有無を書面にて確認する。そして就業条件（フルタイムでの勤務：午前 8 時 30 分～午後 5 時 30 分・休憩 1 時間）を確認し、勤務条件等は別途契約を行っている。本人が希望する場合、平成 18 年度から半年毎の契約で最長 65 歳までとしている。実態は、本人の希望があり、企業も認めれば 65 歳を超えて雇用しているケースもある。また、65 歳以降は、これまで作業負荷の軽減（加齢に伴う視力の低下により印刷オペレーター業務から印刷補助業務への配置転換等）にも取り組んできている。

III 事業の背景・課題

65 歳以上の従業員には、従来フレックス勤務の制度を導入していたが、定年後の再雇用（60 歳～64 歳）については、まだまだ正規社員と同じ戦力としての期待をしており、65 歳からのフレックス勤務のような短時間勤務は認めていない。短時間であると顧客への対応や正規の社員との打ち合わせ等業務の連携がしづらいなどの問題点がある。従って、65 歳以上の 5 時間フレックス勤務においては、そのような業務ではなく、5 時間程度で完結するような業務を担ってもらっている。また、業務変更は 65 歳までは行っておらず、定年前の業務を継続している。一方、従業員の中には、定年後は趣味やボランティアとの両立を図りたい等、短時間勤務を望む人もおり、そのような人は企業としてまだまだ活躍してほしい人材であるにもかかわらず退職してしまう。また、給与の低下（50% にダウン）がモチベーションの維持向上に影響を及ぼしている可能性もある。そこで、そのような有能な人材を長く雇用していくためには、定年後の 60～65 歳までの間ににおいても、フルタイム勤務一本の勤務形態だけでなく、多様な勤務形態をぜひとも検討していく必要性がある。さらに、給与だけでなく、働きやすさ、やりがい、存在感を感じられる役割、自己成長感などを実感してもらえる仕組みを構築することにより、定年後再雇用者の継続雇用につなげる必要があると考えている。なお、65 歳以降は、フレックス勤務への変更に合わせ、例えば印刷作業から梱包・出荷作業等への業務変更を行うことが多い。高齢者雇用については、再雇用はもちろんのこと、高齢者の新規雇用についても能力と意欲があれば、必要に応じて採用していきたいと考えている。高齢であっても、意欲を持っていきいきと就労していただき、会社の発展に貢献するような仕組みづくりを目指したい。

IV 事業の目的

高齢者が定年後も 65 歳までしっかりと会社に貢献できる継続雇用の確立を達成し、さらに 70 歳まで生きがいをもって働いてもらうために、60 歳代前半から 70 歳雇用を見据えた雇用制度の構築を目指したい。

V 検討体制と活動

1. 検討体制

事業に取り組むにあたり、高年齢者就業形態開発支援事業推進委員会を設置した。委員会の構成は、委員長及び開発事業責任者は常務執行役員（本社総務）が担当し、工場の営業部門や生産部門から 3 名、その他外部委員 1 名を加えた計 5 名で構成した。

推進委員会は、7 月から 2 月まで概ね月 2 回（計 10 回）開催した。

高年齢者就業形態開発支援事業推進委員会委員

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長	総務部	常務執行役員	62	内部
委員	生産本部	専務取締役	67	内部
委員	宇治工場 工場長	常務執行役員	60	内部
委員	宇治工場 営業部長	執行役員	59	内部
開発事業担当者	総務部	常務執行役員	62	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

2. 活動概要

- (1) アンケート調査の実施
- (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) 資格制度検討のための技術・技能の詳細抽出
- (6) 就労と年金の説明資料作成

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を検討するのに先立って、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、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。

(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22年8月

調査対象：年齢40歳以上の従業員

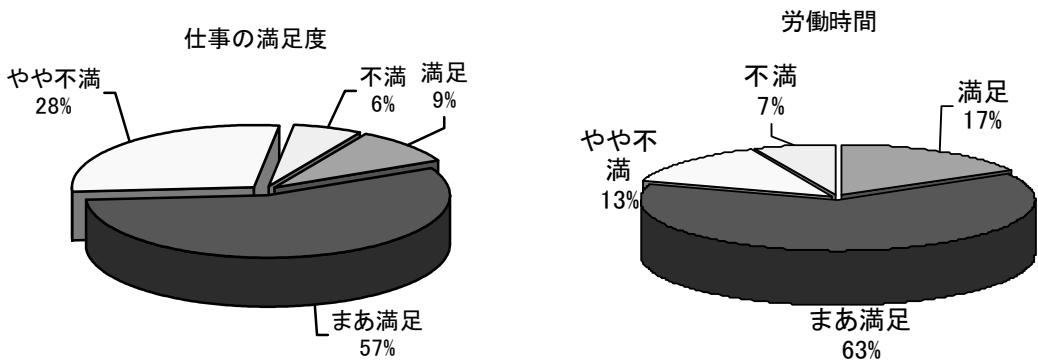
調査件数：35件、うち回収数32件（回収率91.4%）

調査方法：調査対象者へアンケート用紙を配布後、外部委員宛て郵送により回収

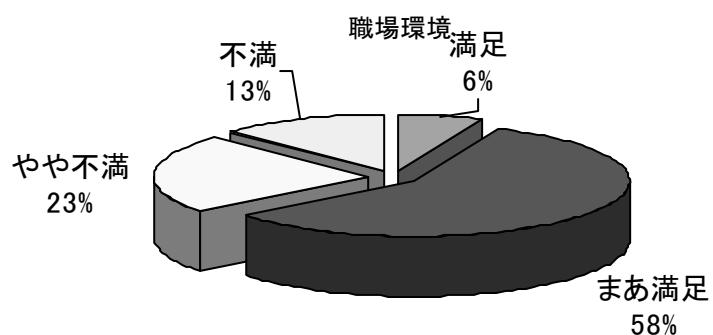
① 仕事の満足度、労働時間、職場環境

仕事の満足度については、「満足」と「まあ満足」と答えている人を合わせると、66%の人が好意的な回答となっている。しかし、34%の人は、体力的にきつい、仕事内容の難しさ等の不満を持っている。

次に労働時間については、「満足」と「まあ満足」を合わせて80%と過半数を大きく超えており、現状でも満足度は高い状態である。しかし、少ないながら20%の人は不満を持っている。



また、職場環境については、「まあ満足」が最も多く、64%の人々が該当している。しかし、約36%の人が、「不満」、「やや不満」と答えており、寒暑や臭いを訴えている。



② 仕事についての今後の希望

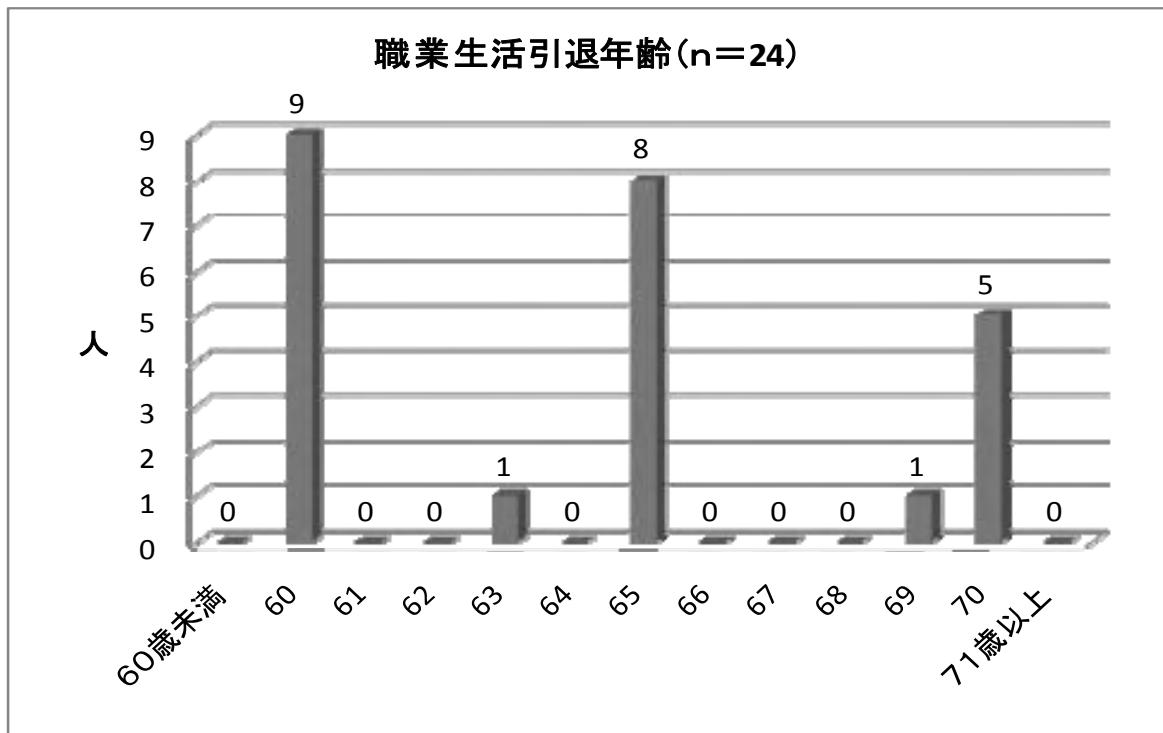
今後の仕事についての希望を聞いてみたところ、約21.9%の人が「もっと仕事のレベルを向上できるようにしたい」と答え、高い能力向上の意識を持っている者もいることが伺われる。

一方、15.6%の人は、もう少し短い勤務時間を希望していることが分かった。

③ 職業生活からの引退年齢

調査対象者の78%が職業生活の引退の時期について考えており、3つの年齢に分かれた。1つ目は、60歳定年をもって引退する。2つ目は、65歳の再雇用制度上限年齢でもって引退する。3つ目は、70歳以上まで働きたいということである。アンケート調査の内訳では、60歳で引退したいと答えていている人が最も多いが、これは今回の調査対象者の内訳で40代が多いためではないかと推察される（回答者の内訳：40代=38%、50代=34%、60代=16%、不明=12%）。

それぞれの年齢で引退したい理由としては、回答者の半数は健康や体力面を考慮してと答えており、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。



④ 高齢期の働き方

高齢期以降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人が最も多い。さらに、週 3 日～4 日の 1 日 5 時間～6 時間を希望する人が続いている。それに対してフルタイム勤務希望は、全体の約 13%と多くはない。

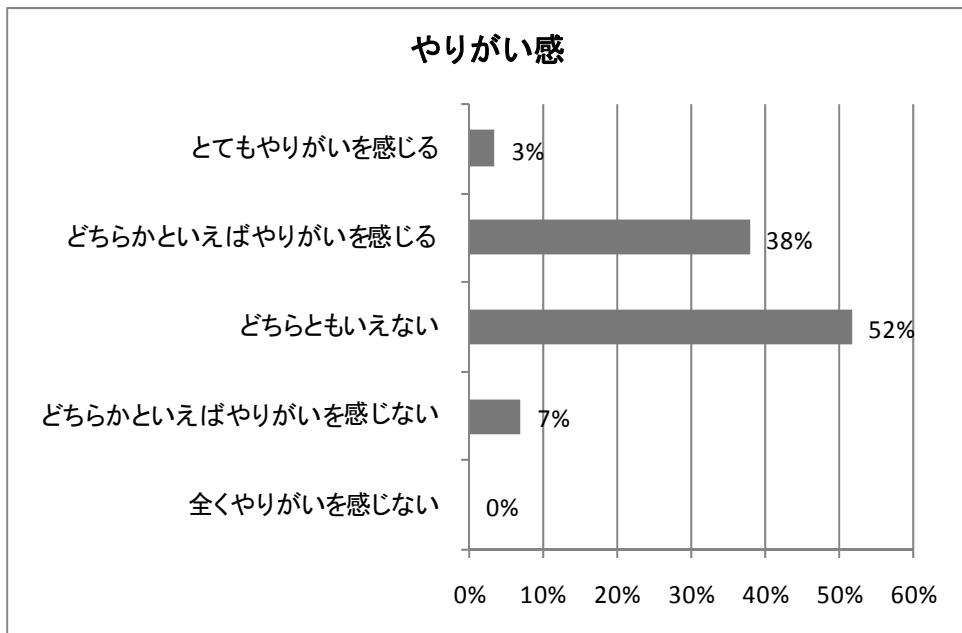
これは、体力的な面と 60 歳を節目として仕事以外のことにも自分の時間を持ちたいという希望があると思われる。

	週 2 日以内	週 3 日～4 日	週 5 日～6 日	働かない
1 日 3 時間～4 時間未満	0	0	0	10.3%
1 日 4 時間～5 時間未満	0	10.3%	3.4%	
1 日 5 時間～6 時間未満	3.4%	17.2%	6.9%	
1 日 6 時間～7 時間未満	0	24.1%	10.3%	
1 日 7 時間以上	0	0	13.8%	

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、約 31% の人が 9 時～17 時、約 23% の人が 9 時～15 時もしくは 9 時～16 時の短時間の昼間を希望している。

⑤やりがい感

現在の仕事のやりがい感を聞いたところ、約 40% の人が、仕事にやりがいを感じていることがわかった。



⑥やりがいのある仕事とは

上記でやりがいを感じている人に、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 新しい技能やノウハウが身につく仕事 (50%)
 - 2 自ら創意工夫が出来る仕事 (33%)
 - 3 自分の個性が發揮できる仕事 (25%)
 - 4 自分の実績として誇れる仕事 (25%)
- が上位を占めた。

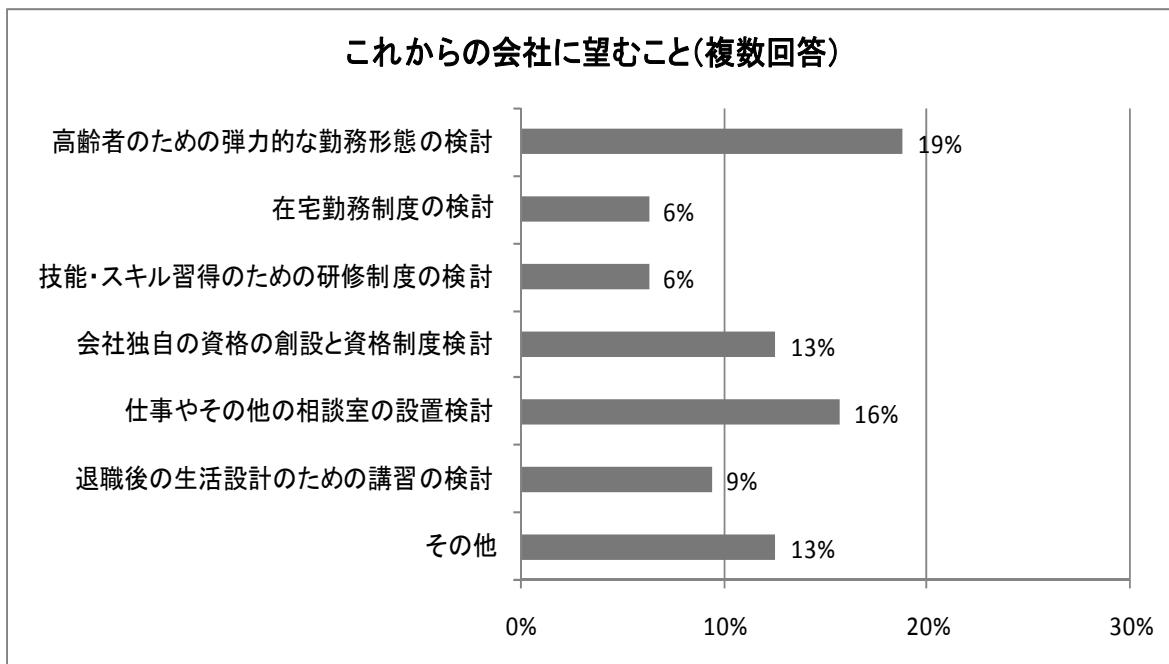
⑦お金以外の報酬

お金以外の大切な報酬は何かと聞いてみたところ、同僚や後輩から信頼されたり、感謝されたりすることが 47%で最も多く、次いで、34%が仕事自体の面白さや刺激・醍醐味、約 25%がお客様や上司から感謝されることと答えている。

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 19%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、続いて 16%が仕事やその他の相談室の設置検討となっている。

また、会社独自の資格の創設と資格制度の検討についても、13%が希望している。



(2) 業務調査分析結果

新就業形態を設計するために、アンケート調査に続き、現在の業務について生産本部を中心に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。

(資料1及び2参照)

- ① 部署名
- ② 職種
- 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

資料1

業務調査(製版検査)例

部署名	課(係)	職種	担当業務	業務内容詳細	必要スキル 資格	業務時間数 時間/日	頻度 週・月・年 当り何日	業務難易度						高齢者困難度						勤務形態 (フ)在				
								難易度(熟練度)		筋力必要度 必要度		感覚能力 必要度		環境危険度		作業姿勢		OA機器の 適応度						
生産本部	製版	検査	検査	CADからのフィルムを見本と比べて、チェックする 印刷版が出来た後、寸法精度、ゴミの付着の有無、抜けなどを検査する	なし	4H	5日	高 5 ○	高 5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	(フ)在					
								4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	(フ)在					
		検査						中 3 ○	中 3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	●○					
								2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	○					
								低 1 ●	低 1 ●	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	●○					
		検査						高 5 ○	高 5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	(フ)在					
								4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	○					

業務難易度	
難易度 5 …… 熟練年数だけでなく、経営的かつ独創的な業務レベル	
難易度 4 …… 熟練年数が10年程度必要で、マネジメントを伴う業務レベル	
難易度 3 …… 熟練年数が5年程度必要で、判断および企画を伴う業務レベル	
難易度 2 …… 熟練年数が3年程度必要で、ある程度判断を伴う業務レベル	
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	

高齢者困難度	
筋力必要度	重量物運搬などの筋力が要求される度合い
感覚能力必要度	視力・聽力などの感覚が必要とされる度合い
環境危険度	高所・高温多湿・寒冷など、環境の厳しさの度合い
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
OA機器の適用度	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

資料 1

業務調査(印刷検査)例

部署名	課(係)	職種	担当業務	業務内容詳細	必要スキル 資格	業務時間数 時間/日	頻度 週・月・年 当り何日	業務難易度						高齢者困難度						勤務形態 (フ)在				
								難易度(熟練度)		筋力必要度 必要度		感覚能力 必要度		環境危険度		作業姿勢		OA機器の 適応度						
生産本部	印刷	検査	検査	印刷後、ライト(照明)をあて、ピンホール、ごみ、ムラ等がないかを見る。 (限度見本使用)	なし	5H	3日	高 5 ○	高 5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	(フ)在					
								4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	○					
		印刷補助						中 3 ○	中 3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	3 ○	●○					
								2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	2 ○	○					
								低 1 ●	低 1 ●	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	1 ○	●○					
		印刷補助						高 5 ○	高 5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	5 ○	(フ)在					
								4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	4 ○	○					

業務難易度	
難易度 5 …… 熟練年数だけでなく、経営的かつ独創的な業務レベル	
難易度 4 …… 熟練年数が10年程度必要で、マネジメントを伴う業務レベル	
難易度 3 …… 熟練年数が5年程度必要で、判断および企画を伴う業務レベル	
難易度 2 …… 熟練年数が3年程度必要で、ある程度判断を伴う業務レベル	
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	

高齢者困難度	
筋力必要度	重量物運搬などの筋力が要求される度合い
感覚能力必要度	視力・聽力などの感覚が必要とされる度合い
環境危険度	高所・高温多湿・寒冷など、環境の厳しさの度合い
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
OA機器の適用度	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

業務調査(製版)例

部署名	課(係)	職種	担当業務	業務内容詳細	必要スキル資格	業務時間数	頻度	業務難易度					高齢者困難度				勤務形態 (フ)在
								時間/日	週・月・年 当たり何日	難易度 (熟練度)	筋力必要度	感覚能力 必要度	環境危険度	作業姿勢	OA機器の 適応度		
生産本部	製版	製版	製版	フィルムの出力やデータの画像処理をおこなう	PCソフト	8H	5日	高 5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ●	5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ●	5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ○	(フ)在						
			製版	金属フレームにテンションをかけて、メッシュを貼る(紗貼)	なし	8H~4H	5日	高 5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ●	5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ○	(フ)在)							
			製版	乳剤をコーティングし、そのフィルムを露光する (繁忙期に半日程度の補助要員要)	なし	8H	5日	高 5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ●	5 ○ 4 ○ 中 3 ○ 2 ○ 低 1 ○	(フ)在)							

業務難易度	
難易度 5	… 熟練年数だけでなく、経営的かつ独創的な業務レベル
難易度 4	… 熟練年数が10年程度必要で、マネジメントを伴う業務レベル
難易度 3	… 熟練年数が5年程度必要で、判断および企画を伴う業務レベル
難易度 2	… 熟練年数が3年程度必要で、ある程度判断を伴う業務レベル
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

高齢者困難度	
筋力必要度	重量物運搬などの筋力が要求される度合い
感覚能力必要度	視力・聴力などの感覚が必要とされる度合い
環境危険度	高所・高温多湿・寒冷など、環境の厳しさの度合い
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
OA機器の適用度	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

また、今回高齢者に対する就業形態を開発することから、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 OA機器の適応度）についても特別に調査した。

この調査の実施により高齢者に担ってもらう業務の抽出ができ、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。

以上の調査等分析を踏まえ、新就業形態を立案した。

2. 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、選択的フレックス勤務と在宅勤務を60歳以降の柔軟な勤務形態として試行すべく設定した。

(1) 選択的フレックス勤務（資料3参照）

印刷後の検査業務において選択的フレックス勤務を試行し、2パターン（AパターンとBパターン）の就業形態を設定した。

Aパターンは、60歳～64歳までを対象として、9時～15時（内1時間休憩）と10時～16時（内1時間休憩）のいずれかの就業時間帯を選択できることとした。さらに、パターンBを65歳以上の対象として、9時～18時の間でフレキシブルに5時間就業することとした。

このBパターンは、Aパターンを補完する役割として考えた。

◎ Aパターン（60～64歳までを対象として、週5日勤務、9時から15時までと10時

から 16 時までのいずれかの就業時間帯を選択)

対象者 A 氏 (61 歳、63 歳)

試行期間 平成 22 年 11 月 1 日～平成 22 年 12 月 28 日まで

業務内容 印刷後の外観検査

◎ B パターン (65 歳以上を対象。週 3～4 日勤務、9 時から 18 時の間で 5 時間就業)

対象者 B 氏 (68 歳)

試行期間 平成 22 年 11 月 1 日～平成 22 年 12 月 28 日

業務内容 印刷後の外観検査

資料 3

新就業形態の概要

職場名	印刷	業務名	検査
主な業務の内容			
仕様書に基づいて印刷された、「色、汚れ、傷等の検査」 を限度見本と照らし合わせて印刷物の最終検査を行う			
就業時間帯	業務時間帯	パターンA	パターンB
5:00			
6:00			
7:00			
8:00			
9:00		↑	↑
10:00		↑	↑
11:00			
12:00	昼休み		
13:00			
14:00			
15:00		↓	↓
16:00			
17:00			
18:00		↓	↓
19:00			
20:00			
21:00			
22:00			
23:00			
業務日数	業務日	パターン	
日			
月	↑		
火			
水			
木			
金	↓		
土			
パターンA: 60歳～64歳 5時間/5日/週			
パターンB: 65歳～69歳 5時間/3～4日/週			
1日の労働時間	年間労働日数	年間労働時間	給与・報酬
パターンA	5 前後	240 前後	¥1,020,000 前後
パターンB	5 前後	168 前後	¥714,000 前後
	60～64歳	65～69歳	70歳以上
男	可	可	
女	可	可	

(2) 在宅勤務

原稿からフィルムを作成するためのデータを作成する業務として、在宅での勤務を設定した。

就業時間としては、事業場外みなし労働の適用をうけることから、所定労働時間就労

したものとみなすこととした。

対象者 C 氏 (67 歳)

試行期間 平成 22 年 11 月 1 日～平成 22 年 12 月 28 日

業務内容 製版に必要なフィルム出力のためのデータ加工。

元原稿（入力前）からパソコンへデータを入力する。

データ入力は基本的には入力ソフト（イラストレータ）を使用するが、一部フォトショップも併用。原稿がメールで転送できない場合は出社して担当者と打ち合わせを行う。

完成データは基本的にはメールで転送するが、容量が大きい場合は出社する。

勤務日数 実働日 11 月 20 日間、 12 月 21 日間 合計 41 日間

3. 新就業形態の試行・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、選択的フレックス勤務では 3 名、在宅勤務では 1 名をそれぞれ 3 か月間試行した。

(2) 試行後の効果測定

約 3 か月間試行実施後、それぞれの職場に配置された高齢従業員に評価チェック票をもとにヒアリング方式で評価を行った。（資料 4 および 5 参照）

資料4

新就業形態試行評価チェック票

就業形態の種類	選択的フレックス
実施部署名	宇治工場 印刷課 検査
業務内容	仕様書に基づいて印刷された、「色、汚れ、傷等の検査」を限度見本と照らし合わせて印刷物の最終検査を行う
評価者氏名	専務取締役

【試行実施後の感想・意見】

(良かった点)	
会社： 勤務時間の短縮で出荷検査(最終)が終わらない為、納期が遅れていた。 時間差勤務のおかげで検査がはかどり納期短縮になった。	
個人A： 選択的フレックスの導入で時間は同じ5時間だが9時と10時の出勤が選択できるようになり 気が楽になった。	
個人B 忙しい時は同じ種類を検査するが、個々に違う商品を検査するようになり自分のペースが持てた。	
個人C 平均すると5時間で週3日～4日ぐらいだが繁忙期などで都合のよい時に連絡して 決めることが出来た。	
(良くなかった点)	
会社： 勤務時間がバラバラなのでコミュニケーションが取りづらい。 仕事の引継ぎがうまくいかなかった。	
個人A： もう少し時間の選択があると良かった。	
個人B 個々の商品になり自分の判断が適正かどうか迷うようになった。	
個人C 忙しい時はどうしても無理をしてしまう。	
(改善点・意見・モチーベーション要因)	
従来、検査は作業工程上の検査と出荷前検査があり、納品するには最終検査が終わらないと出荷できない為、検査が出来る時間に合わせて印刷工程を組んでいた。 従って要員の関係で午後3時までに検査が終わないとその後の梱包及び出荷が出来なかつた。 今回選択的フレックスの導入により検査の時間が9時～午後4時延長になり時間的な余裕が出来た。 忙しい時にはパートBの要員で自由に時間調整を行い出荷検査が出来るようになった。 終わる時間が一緒でないので、その日の不良に関する問題点を話し合うことが出来ないが、個々に違った商品を受け持つて行くようにすれば検査記録に問題点を報告することで情報共有できるようになる。	

資料5

新就業形態試行評価チェック票

就業形態の種類	在宅勤務
実施部署名	宇治工場 製版課 CAD
業務内容	製版課の仕事で原稿からフィルムを作成する為にデータにする仕事。
評価者氏名	専務取締役

【試行実施後の感想・意見】

(良かった点)	
会社 CADの仕事は個人差が出る仕事なので、時間で仕事をするとコストがアップするので1つの仕事を単位として扱えた。	
個人 社内での作業は電話や接客で仕事が集中できず、	
(良くなかった点)	
会社 仕事が無い時に他の仕事が頼めない。	
個人 仕事量が少ない	
(改善点・意見・モチーベーション要因)	
従来、CADの仕事は仕事が入れば一時に集中し、なければ一日中何もない日があった。 忙しい時には外注を使うなどして納期を短縮する事もあったが、最近は仕事量が激減LCADのスタッフも印刷の方へ手伝いに行っている状態である。 データのやり取りで会社には顔を出し担当者とは打合せを行うが、コミュニケーションが少し薄れるような気がした。 仕事に集中できるところは問題なく良いみたいであった。	

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目途が得られた。

特に選択的なフレックス勤務については、従来の65歳以降のフレックス勤務と連続した形態として導入することで、70歳まで見据えた就業形態となったと言える。また、年齢が上がるにつれて、フレキシブル性が高まり、より柔軟な就業形態が完成したと言える。

一方、在宅勤務については、時間に縛られることなく集中して業務ができ、ミスも少なくなったと良い結果が得られ、業務としては導入できる目途は立ったが、現状は十分な仕事量が確保出来るのは言い難く、ただちに本格導入は困難と言える。

5. 資格制度の構築

これまで印刷業務については長年の熟練を要する内容も多く、その技能は経験によるところも多く個人に蓄積されてきた。そのため同社では、熟練技能者が多くいるにもかかわらず、その熟練技能を評価するしくみがなく、後継者への継承も十分出来ていなかった。

そこで、当事業で、同社の柱の業務である印刷業務について、その技能の詳細を抽出し、見える化することによって、継承可能な形としたいと考えた。さらに、長年にわたり印刷業務に従事してきた人が持つ高い技能を評価するしくみをつくることにより、熟練技能者に意欲を持って業務をしてもらい、高齢期以降も後継者の指導等の役割を担ってもらうことにより、長く働き続けてもらえると期待するものである。さらに、業務を見える化することで経験の浅い従業員を指導することも可能となり、大変効率良い業務が可能となることも期待できる。

その抽出した内容を資格基準調査結果としてまとめた。(資料6-1、6-2参照)

6. 就労と年金の説明資料

同社は、定年(60歳)に到達しても、希望すれば65歳まで働く制度があり、さらに、条件が合えば、それ以降も継続して働き続けることが可能であるが、高齢期に入った従業員において就労を継続していく場合に、年金が大きな関心となる。しかし、年金制度の内容と就労の関わりについて、これまで会社としても従業員に対して相談等を行っていなかった。70歳まで働く企業として新たな就業形態を構築するにあたり、高齢期の就労と密接に関係がある年金について、説明会を行うための資料を作成した。作成した資料を活用して説明会を行うことにより、長く働いてもらうきっかけとしていきたい。

資料6-1

技術・技能の詳細抽出及び資格基準調査結果

部署:	宇治工場 印刷課	工程名:	印刷	作業名:	印刷に対する技術
-----	----------	------	----	------	----------

NO	作業ステップ	作業内容詳細	ポイント コツ	資格認定基準
1	設計	顧客要求事項の確認	顧客の要求を理解する	
		仕様書の作成	仕様書を作成する為の知識 試作の妥当性確認	
2	工程	工程検査検査記録書の作成	工程表の作成が出来る	
		資材の手配	材料及びインキの知識がある	
		人員の手配	要員の能力を判断できる	
		機械の準備	設備の選択が出来る	
3	印刷	機械操作	印刷機械の操作が出来る	印刷技術とは左記一連の全てを通して行うものであり個々に秀でていても全ての点で合格でなければならない。したがって全てにおいて: 1級:指導が出来る 2級:1人で出来る 3級:指導してもらえば出来る
		被印刷物の扱い	被印刷物の特徴が理解出来る	
		印刷順の確認	工程表を作成出来、なおかつ印刷の順番を理解出来る	
		印刷直後のチェック	印刷直後の良否を判断出来る	
		インキの補充	適正なインキの粘度に調整出来る	
		版の位置合わせ	製版と被印刷物の位置を合わせことが出来る	
		版の取付	製版の取付が出来る	
		版の確認	製版のチェックが出来る	
4	最終検査	基準と照合	仕様書及び試作で作った限度見本と照合し良否を判定出来る	
5	出荷	荷造り	出荷の仕様通り荷造りが出来る	
6	クレーム	クレーム処置	クレームが出た時に報告書を作成出来る	
7	改善	改善	クレームや要望から改善出来る	

資料6-2

技術・技能の詳細抽出及び資格基準調査結果

部署名:	工程名: 印刷	作業名: 調色
------	---------	---------

NO	作業ステップ	作業内容詳細	ポイント コツ	資格認定 基準
1	インク選定	顧客からの色見本のコピーを見ながら、想定されるインクを持ってくる。 素材に適したインキを選択する。(密着テスト) また顧客の要求事項にあったインキを選択する。	被印刷材の材質確認をする。 インクの種類。 各社、各種のインキ、特徴を勉強する	1級:指導できる 2級:1人で出来る 3級:教えてもらえば出来る
2	インク混合	カッブに少量の混合するインクを入れて混ぜる。 (ベースの色を決めて、色を混ぜる。) 顧客の指定した色に調色する	混合した各々のインクの量を記録しておくこと。	
3	試し刷り	混合したインクで試し刷りをして、顧客見本と比較する。		
4	顧客確認	本番と同じメッシュで試し刷りを行い色目を確認する。 顧客に出来栄えを確認する。 仕様書に基づいた最終確認を責任者に行う	本番と出来るだけ同じ条件で刷る 基準を設ける。 仕様書をよく読む。	—

VII まとめ

(1) 高年齢者就業形態開発支援事業の成果等の総括

今回の高年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、長く働く就業形態が構築できた。また、必ずしも会社に出勤しなくとも自宅で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が見出された。

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、準備を進めて行きたい。

(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来た際には実施していくこととする。

例えば、選択的フレックス勤務でいえば、営業職であれば、時間制約のある通常の営業ではなく、これまでの経験や人脈を活かした新規顧客開拓などは、ある程度本人の自律した動きと柔軟な勤務時間を選択できると考えられる。次に、在宅勤務でいえば、製造の場合、従来外注に出していたC A Dデータ作成を社内に取り込み、自宅で作業してもらうことも可能である。また、専門性に特化した勤務として、高度な印刷や3Dの設計などは毎日正規の勤務時間に行わなければならないわけでもなく、柔軟な勤務形態が可能であると考えられる。そのための具体的な業務として、例えば、技術的な指導を行う技能の習得(高度な印刷技術の指導やこれまでの経験を活かした顧客開拓指導など)や、現在、正規社員には適用されている資格制度(たとえば、ISO内部監査員、印刷作業者、製版作業者、検査員など)を再雇用社員へも広げていきたい。これらは、従業員からもそのようなニーズがあり、企業としてもモチベーションアップの効果も期待できると考えている。

次に社内資格については、当面対象者が想定される業務内容(今回調査した印刷業務)から資格制度検討をしていくこととするが、現在の正規社員の資格種別に加えて、新規の商品企画などのコンサルタントや卓越した技能(匠)など現在の仕事の延長上で後輩に指導できる社内資格を創設する。

これまで、再雇用者(65歳まで)は、フルタイム勤務ではあったが(経済的な面で多くの従業員からの希望も強い)、給与もダウンし、目指す目標も設定していなかったことから働きがいが感じられないということもあったかもしれない。そこで企業としては、定年後にも会社に具体的貢献ができるように、居場所があるような、存在感のある人材に育成していく。また、定年後の仕事にも楽しみが見いだせる(やりがいがある)モチベーションを持った人材に育成していきたいと考えている。今後は、外発的動機づけに加えて、内発的動機づけ要因についても検討したいと考えており、まず手始めとして外発的動機づけである再雇用者への資格制度の新設は、意義深いと考えている。また、再雇用者に対する意識付けの研修も行っていきたい(プロダクティブエイジング研修など)。

そしてさらに、今後は70歳までの雇用制度導入を目指したい。