

高齢者の多様な就業ニーズに対応したワークシェアリング等の導入 有限会社 中野工業

I. 事業の背景、目的等

1. 会社概要

所在地	富山県黒部市
設立年	昭和 30 年創業 平成 10 年法人化し、現在の社名に変更
事業の種類 具体的事業内容	ファスナーの加工、アルミサッシの部品加工、組立、研磨、部品梱包等
従業員数 55歳以上の高年齢者率	154名（男性72名・女性82名） 32名 20.8%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員 65歳まで再雇用

有限会社中野工業は、昭和30年、中野製材所として創業された。その後中野工業への社名変更を経て、平成10年に法人化された。主な業務内容は、ファスナーの加工、取り付け及びアルミ建材等の部品加工、研磨、部品梱包である。高齢者の雇用推進と人材育成、信頼される製品を提供することをモットーに、地域の方々に少しでも雇用面で貢献できる企業を目指している。



本社外観

2. 高齢者雇用状況

当社の従業員総数は154名であり、内訳は下表のとおりである。55歳以上の高年齢者雇用率は20.8%、60歳以上は14名で全従業員の約1割を占めている。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
154名	91名	31名	18名	11名	3名	—
100%	59%	20.2%	11.7%	7.2%	1.9%	—

当社では既に平成17年2月に希望者全員65歳までの再雇用制度を導入済みであるが、定年を迎える高齢者が増加していることに対して、65歳以降の取り組みとして多様な就業形態を導入することにより更に希望者全員1年更新による70歳までの継続雇用を検討したいと考えている。

3. 事業の背景・課題

上記2のとおり、当社においては55歳以上の占める割合が2割を超え、高齢者に依存するところが大きくなっている。

高齢者の主な就業部署は、アルミサッシ等のプレス、ピッキング、研磨、組立等であり、いずれも視力・体力等を必要とするが、高齢者となるとこれが低下傾向にあり、雇用を継続する上で課題となっている。

一方、アンケート調査によれば、高齢者には健康で体力の続く限り働きたい就業ニーズはあるものの会社が希望するフルタイム勤務ではなく、定年後は短時間・短日数勤務等、多様な働き方を望む傾向がある。このため、会社と定年到達者との間に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うまくいかないという課題がある。

4. 事業の目的

豊富な技術、技能、経験等を持っている高齢者の雇用、活用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。ワークシェアリング等、高齢者の多様な就業ニーズに応じた就業形態を開発し、高齢者の希望を反映させることができれば、高齢者の就業意欲を高め、高齢者の持つ能力の強みを最大限発揮させることが期待される。また、そのことが品質向上・コスト削減・納期短縮等、生産性向上に繋がることとなり、今まで以上に高齢者の存在価値が高まることとなる。さらに、高齢者の職業能力の向上と職場改善等（高齢者の身体要因や作業環境の見直し、ムダの排除等（5S取り組み）が職場や組織の活性化に貢献するものと考えた。

II 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。

高年齢者就業形態開発支援事業推進委員会委員名簿

区分	所属	役職	年齢	内部/外部
委員長	(有) 中野工業	社長	57	内部
委員	(有) 中野工業	作業リーダー	56	内部
委員	(有) 中野工業	総務リーダー	48	内部
開発事業担当者	(有) 中野工業	取締役	30	内部
外部委員	岩井社会保険労務士事務所	所長	55	外部
外部委員	山縣行政書士事務所	所長	70	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、高齢者の多様な就業ニーズに応えた短時間勤務・短日数勤務（ワークシェアリング）、高齢者と若年者のペア勤務を検討し、その一端として高齢者の就業が円滑に繋がるためのアンケート調査や業務の棚卸しを実施した。

【1年度目】（平成20年度）

（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20年8月から平成21年3月まで8回開催

・新就業形態の検討内容

- ①短時間勤務～公的給付金と調整のうえ高齢者のニーズとともに業務量増減に対応した勤務形態や労働条件の検討
- ②短日数勤務～高齢者のニーズとともに業務量増減に対応した勤務形態や労働条件の検討
- ③ペア勤務～どの技能を伝承すべきか技能選定の検討

（2）雇用管理診断システムチェックリスト等の実施

・雇用管理診断システムチェックリスト

平成20年9月実施（回収率100%）

対象者 経営者 1名 管理者 8名 従業員27名

・業務の棚卸し（仕事調べ）

平成20年10月実施

高齢者の就業「可否」調査を目的として実施

- ①組立部～浴室のガラスや窓枠（アルミ建材）に係るネジ・鍵等の部品受け入れ、検査、納品等
- ②組立部～アルミ建材やビス・樹脂等部材の袋詰め、納品等
- ③樹脂部～製品（樹脂サッシ）の受け入れ、検査、納品等
- ④樹脂部～戸の取っ手の検査、組立シール貼り等
- ⑤研磨部～戸のハンドル台部分の研磨等
- ⑥ファスナー部～ファスナーの梱包、検査、納品等

【2年度目】（平成21年度）

（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21年5月から平成22年3月まで11回開催

・新就業形態（短時間勤務・短日数勤務、ペア勤務）の試行及び効果について検討

（2）短時間勤務・短日数勤務の試行

・短時間勤務の試行

対象者 Y氏（63歳）

試行期間 平成21年6月～10月

業務内容 表面塗装
 勤務時間 1日当たり5時間以上8時間以内
 勤務日数 常用（会社カレンダーによる勤務日）

・短日数勤務試行

対象者 T氏（72歳）
 試行期間 平成21年6月～10月
 業務内容 アルミ建材部品研磨
 勤務日数 1か月当たり10日以上会社カレンダーによる勤務日以内

(3) 高齢者と若年者のペア勤務の試行

対象者 伝え手 F氏（56歳） 受け手 E氏（24歳）
 試行期間 平成21年6月～10月
 業務内容 アルミ建材部品の研磨作業（技能、技術等）の伝承

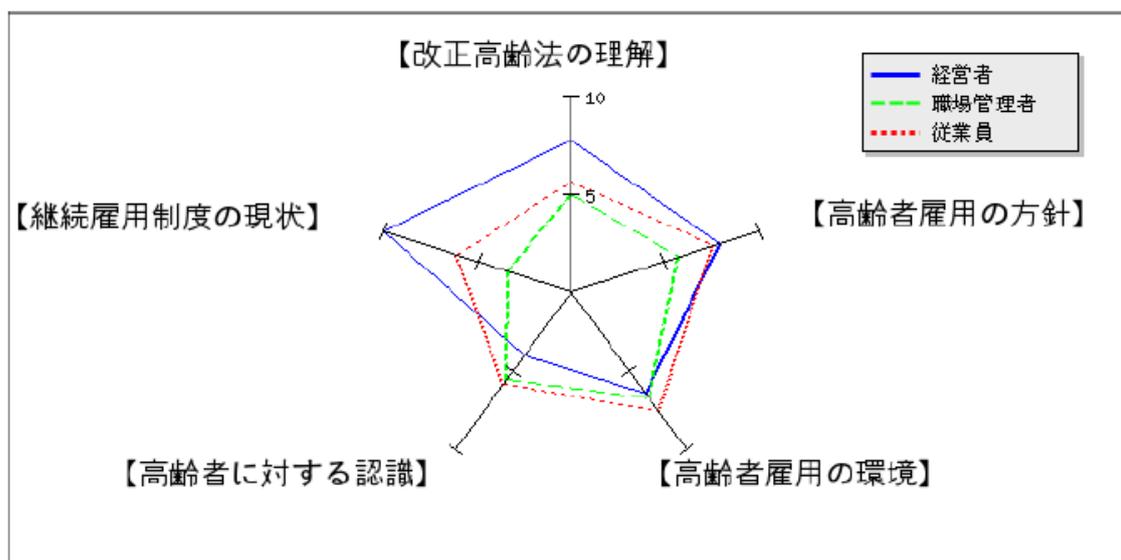
Ⅲ 事業の内容と結果

1. 現状調査・分析

- ・雇用管理診断システムチェックリスト

標記システムは、経営者、職場管理者及び従業員の三者を対象にアンケート調査を行い、その結果からそれぞれの継続雇用に対する意識を把握し、高齢者雇用を進める中で企業側にとっても従業員側にとってもより有効な継続雇用を実施する手がかりを提供するシステムであり、[改正高齢法の理解][高齢者雇用の方針][高齢者雇用の環境][高齢者に対する認識][継続雇用制度の現状]の5つの項目をチェックリストの質問構成のベースとして設定している。三者比較チャート及び項目ごとの分析結果は下記のとおりであった。

三者比較チャート



(1) 改正高齢法の理解

- ・経営者は理解している。
- ・職場管理者及び従業員は5割強の理解にとどまり、周知が必要である。

(2) 高齢者雇用の方針

- ・希望者全員65歳継続雇用制度導入済み。
- ・職場管理者は、高齢者雇用可能と考えているも積極的な活用となると5割程度の理解にとどまる。
- ・従業員は、「定年後も働きたい」が8割弱を占める。

(3) 高齢者雇用の環境

- ・経営者は高齢者雇用の見通しにやや満足している。
- ・職場管理者は、高齢者適応業務の確保については「可能」との回答が6割弱にとどまり、もう少し職域拡大について考慮が必要である。
- ・従業員は、経済的安定を求めて同じ職場で働くことを希望している。

(4) 高齢者に対する認識

(技能伝承について)

- ・経営者は、高齢者の技術、技能の伝承及び部下の育成について低く評価している。
- ・職場管理者の評価は6割強となっている。
- ・従業員は、高齢者の技術、技能の伝承及び部下の育成については5割程度評価している。また責任感等については6割の評価となっている。

(高齢者活用に係る問題点の認識)

- ・経営者は、高齢者の一部の人を対象に作業環境の設備投資をすることについて、設備投資効果等と比較して消極的である。
- ・経営者は、若年者と比較して、高齢者は体力、能力等減退傾向にあり、仕事への行動力、能率等を考えると最終的にはコストアップに繋がると懸念している。
- ・職場管理者、従業員は高齢者と60歳以下の年齢層の人間関係を懸念している。

(5) 継続雇用制度の現状

- ・経営者は理解している。
- ・職場管理者は理解が低いため、周知が必要である。
- ・従業員は6割強が理解している。

評価

三者比較チャートにより、経営者、職場管理者及び従業員三者の問題把握が出来た。高齢者雇用に係る改善の提案を目的としたこの図の活用により、事業を進める方向性の糸口を見出すことができた。

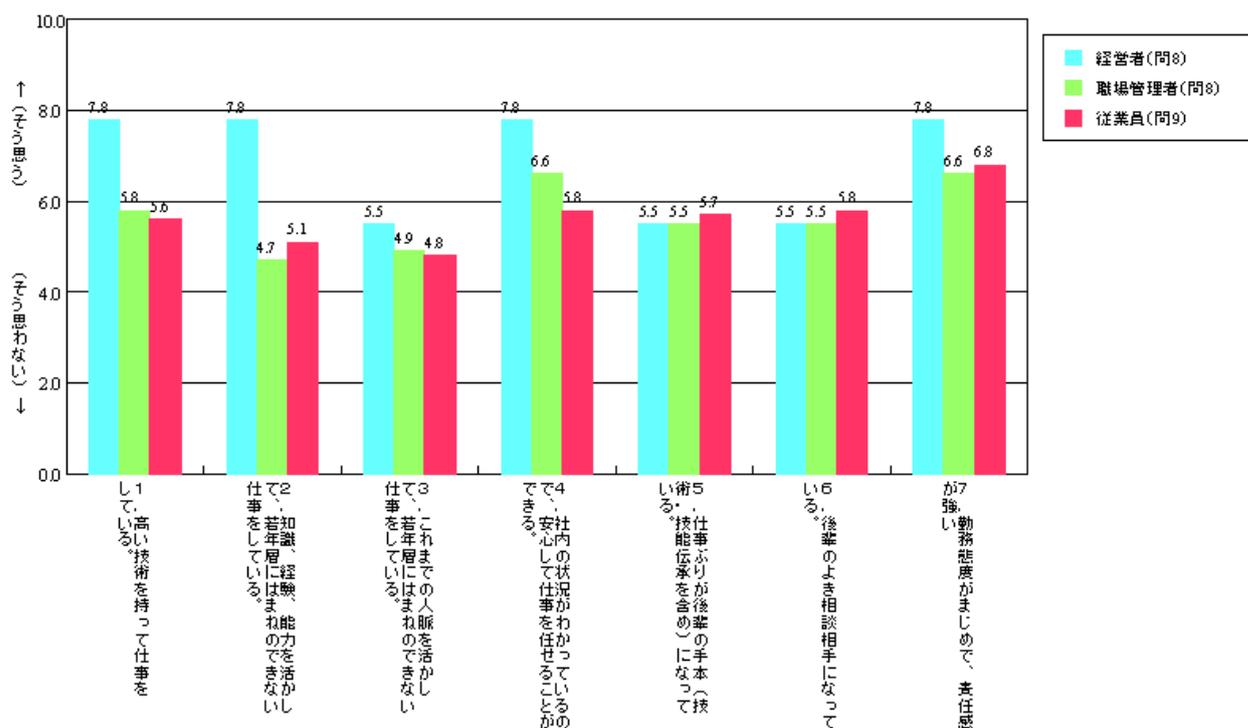
一方、高齢労働者の「労働者の魅力について」「会社としてのメリット」「労働者とし

ての問題点」等について、経営者、職場管理者及び従業員の三者がどのように捉えているかを数値で把握できたことは、今回の「高齢者就業形態開発支援事業」を進めていく資料として参考になった。また、今後70歳継続雇用制度導入を視野に高齢者雇用に取り組むための課題も示してくれた。以下、これら3つの調査項目の結果を報告する。

◇労働者の魅力について（評価）

- ・経営者は「高い技術、知識、経験及び能力」のほか、「社内の状況が分かっているので安心して仕事を任せられることができる」、「勤務態度がまじめで責任感が強い」等を高く評価している。
- ・職場管理者は「社内の状況が分かっているので安心して仕事を任せられることができる」、「勤務態度がまじめで責任感が強い」、「高い技術を持って仕事をしている」、「仕事ぶりが後輩の手本になっている」、「後輩の相談相手になっている」等を評価している。
- ・従業員は「勤務態度がまじめで責任感が強い」、「後輩のよき相談相手になっている」、「仕事ぶりが後輩の手本になっている」等を評価している。

労働者の魅力について



参考資料（経営者及び職場管理者（問8）、従業員（問9））

1 高い技術を持って仕事をしている

回答	経営者（人） 1	職場管理者（人） 8	従業員（人） 27
1 思う	0	1 12.5%	2 7.4%
2 どちらかと思う	1 100%	2 25%	6 22.2%
3 どちらともいえない	0	3 37.5%	12 44.4%
4 どちらかと思うわない	0	1 12.5%	1 3.7%
5 思わない	0	1 12%	4 14.8%
無回答	0	0	2 7.4%
平均値	7.75	5.78	5.58

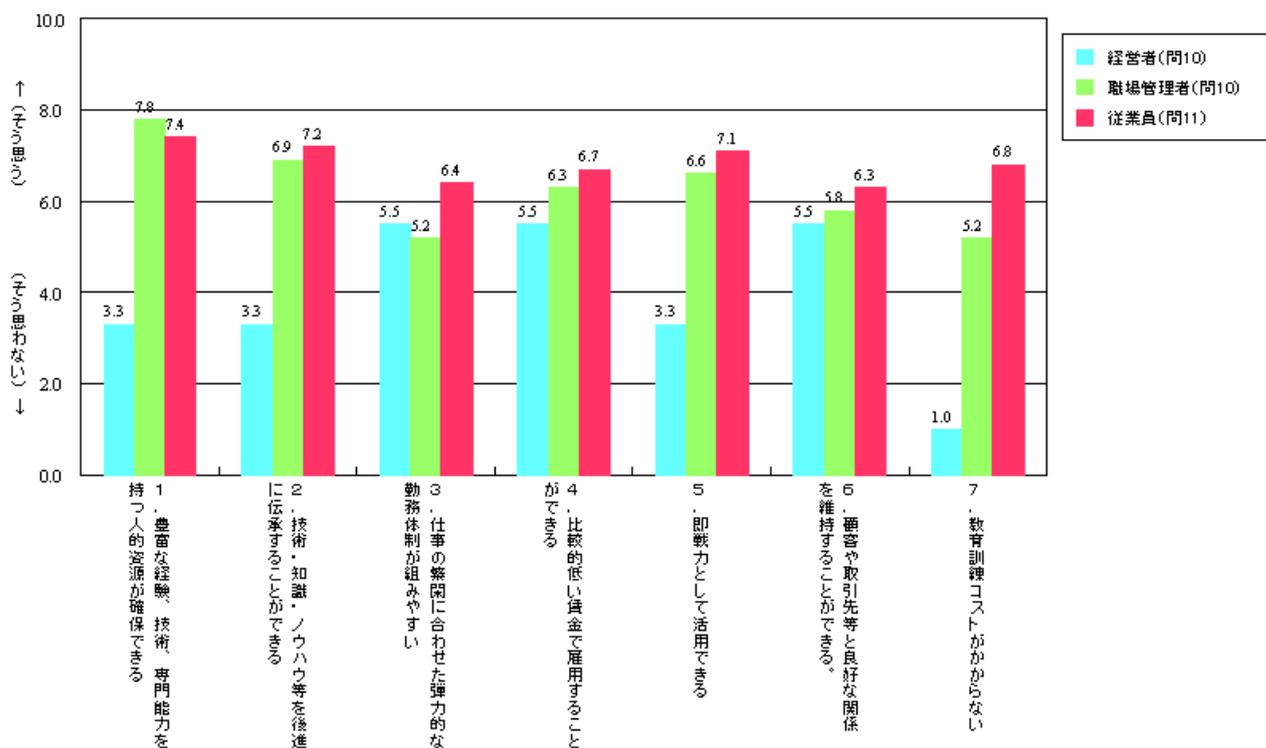
◇会社としてのメリット（評価）

・経営者は「仕事の繁閑に合わせた弾力的な勤務体制が組みやすい」、「比較的低い賃金で雇用することができる」、「顧客や取引先等と良好な関係を維持することができる」を評価している。

・職場管理者は「豊富な経験、技術、専門能力を持つ人的資源が確保できる」、「技術・知識・ノウハウ等を後進に伝承することができる」等を高く評価している。

・従業員は「豊富な経験、技術、専門能力を持つ人的資源が確保できる」、「技術・知識・ノウハウ等を後進に伝承することができる」、「即戦力として活用できる」等を評価している。

会社としてのメリット



参考資料（経営者及び職場管理者（問10）、従業員（問11））

1 豊富な経験、技術、専門能力を持つ人的資源が確保できる

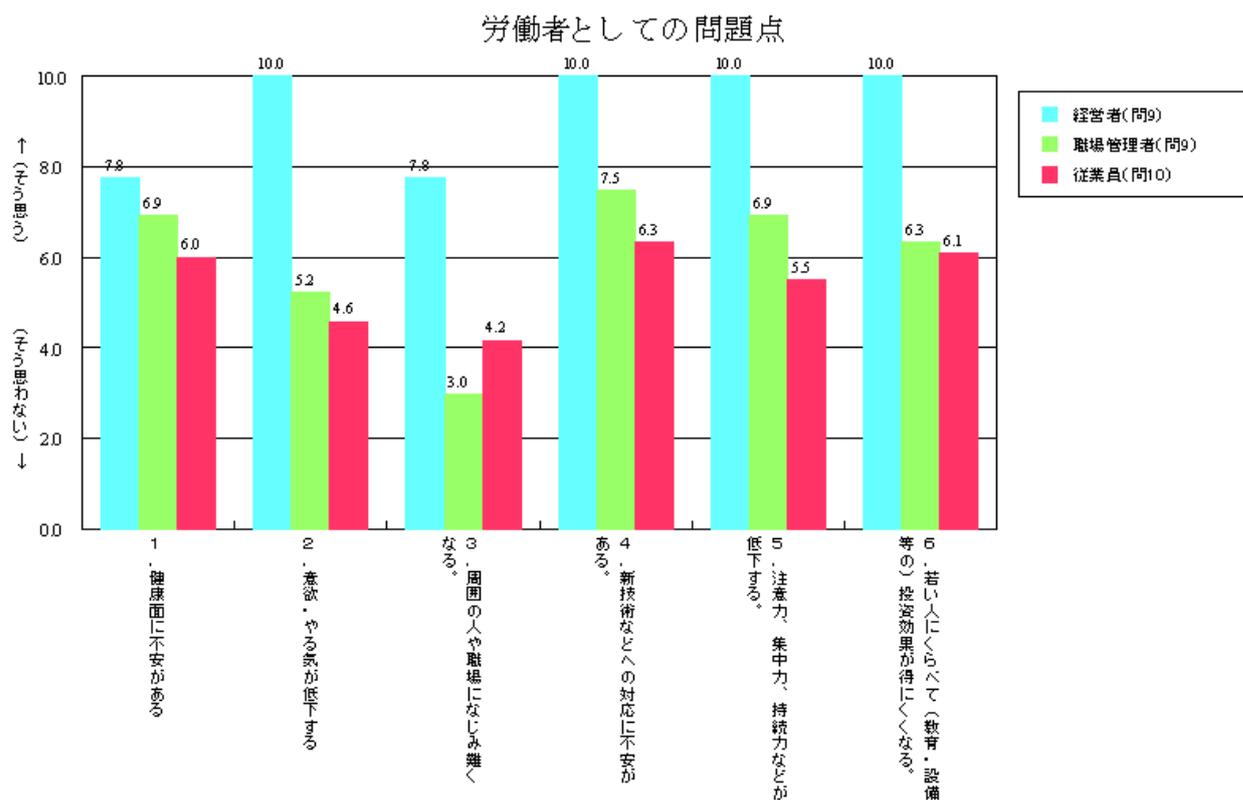
回答	経営者（人） 1	職場管理者（人） 8	従業員（人） 27
1 思う	0	2 25%	6 22.2%
2 どちらかと思う	0	4 50%	11 40.7%
3 どちらともいえない	0	1 12.5%	7 25.9%
4 どちらかというと思わない	1 100%	0	0
5 思わない	0	0	0
無回答	0	1 12.5%	3 11.1%
平均値	3.35	7.75	7.42

◇労働者としての問題点（評価）

・経営者は「意欲・やる気が低下する」、「新技術などへの対応に不安がある」、「注意力、集中力、持続力などが低下する」、「若い人にくらべて投資効果が得にくくなる」等を挙げている。

・職場管理者は「新技術などへの対応に不安がある」、「健康面に不安がある」、「注意力、集中力、持続力などが低下する」等を挙げている。

・従業員は「新技術などへの対応に不安がある」、「若い人にくらべて投資効果が得にくくなる」、「健康面に不安がある」を挙げている。



参考資料（経営者及び職場管理者（問9）、従業員（問10））

1 健康面に不安がある

回答	経営者（人） 1	職場管理者（人） 8	従業員（人） 27
1 思う	0	2 25%	4 14.8%
2 どちらかと思う	1 100%	2 25%	5 18.5%
3 どちらともいえない	0	3 37.5%	11 40.7%
4 どちらかと思うとしない	0	1 12.5%	3 11.1%
5 思わない	0	0	2 7.4%
無回答	0	0	2 7.4%
平均値	7.75	6.91	6.00

2. 業務の棚卸し

高齢者の就業「可否」調査を目的として対象業務を6部署に絞り業務の棚卸しを実施した。その結果、6部署のいずれも定年後の作業が可能であることが判明した。ただし、個々の視力、体力等にバラツキがあり、人によっては不可能な作業もあるため、高齢者を職場へ配置するには、事前に職場の業務の棚卸しを実施し、更に細かく分析して体力、視力等その人に合った職場へ配置することが肝要である。

(1) 組立部（アルミ建材）

対象業務	具体的内容	保有希望資格
浴室のガラスや窓枠（アルミ建材）に係るネジ・鍵等の部品受け入れ、検査、納品等	納品作業 製品受入が出来る 準備段取りが出来る 納品検査が出来る 特急指示が出来る 納品が出来る 不具合対応が出来る ハンドルセット両開き（錠有・錠無）が出来る ハンドルセット片開き（錠有・錠無）が出来る 鍵・ネジ袋入れが出来る ハンドルセット梱包が出来る BS-LS-1・BS-LS-3の計量・梱包が出来る 面材の段取り・巻き・接着が出来る 納品検査が出来る	フォークリフト免許

(2) 組立部 (アルミ建材)

対象業務	具体的内容	保有希望資格
アルミ建材やビス・樹脂等部材の袋詰め、納品等	納品作業 部材受入が出来る 準備段取りが出来る 指示書見方が分かる 計量器の使い方が分かる 袋詰めが出来る 計量・検査が出来る 内職払出し・受入が出来る 納品検査が出来る 納品が出来る	フォークリフト免許

(3) 樹脂部

対象業務	具体的内容	保有希望資格
製品(樹脂サッシ)の受け入れ、検査、納品等	製品受け入れが出来る 内職振分けが出来る 出荷ラベル振分けが出来る 準備段取りが出来る 内職払出受け入れが出来る 中間検査が出来る 出荷梱包が出来る 納品が出来る 特急指示が出来る 不具合対応が出来る 最終検査が出来る	フォークリフト免許

(4) 樹脂部

対象業務	具体的内容	保有希望資格
戸の取っ手の検査、組立シール貼り等	検査(キズ・汚れ・特需向け)が出来る 組立(ビス・はめ込み)が出来る 小部品が出来る ニッパが出来る むしりが出来る けずりが出来る シール貼りが出来る 金具入れが出来る	フォークリフト免許

(5) 研磨部

対象業務	具体的内容	保有希望資格
戸のハンドル台部分の研磨等	ヒートチェックが出来る 一般研磨（大）（粗取り・仕上げ）が出来る 一般研磨（小）（粗取り・仕上げ）が出来る 縦ズリ（粗取り・仕上げ）が出来る ハンドル（粗取り・内取り・仕上げ）が出来る フラップが出来る ショットが出来る バリ取りが出来る 最終検査が出来る	フォークリフト免許

(6) ファスナー部

対象業務	具体的内容	保有希望資格
ファスナーの梱包、検査、納品等	梱包が出来る 抜取り検査が出来る カッターが出来る スライダート通しが出来る 運搬配置が出来る 進捗の把握が出来る 計量器が出来る 納品検査が出来る	フォークリフト免許

業務棚卸し作業では、委員から「業務棚卸しは今まで経験がなく、事業のお陰で業務内容が把握でき大変参考になる。他の部署でも今後機会があれば実施したい」、「業務棚卸しでムダ、ムラ、ムリの発見につながる」、「業務棚卸しを活用して、職務遂行能力レベル判断基準表が作れる」、「高齢者を職場へ配置する際の参考資料（視力、体力、技能等必要度合い）となる」といった意見・感想が挙げられた。業務ごとの高齢者の就業可否一覧は下記のとおりである。

定年後の再雇用における就業可否詳細一覧表

対象業務内容	内 訳			
	〈常用〉	〈短時間〉	〈短日数〉	〈パート〉
(1) 組立部 アルミ建材のネジ・鍵等の受入	○	○△	○△	○△
(2) 組立部 アルミ建材の袋詰め、納品	○	○△	○△	○△
(3) 樹脂部 アルミ建材の製品受入、検査、納品	○	○△	○△	○△
(4) 樹脂部 戸の取っ手の検査、組立シール貼り	○	○△	○△	○△
(5) 研磨部 戸のハンドル台部分の研磨	○	○△	○△	○△
(6) ファスター部 ファスナーの梱包、検査、納品	△	△	△	△

○＝就業可能 △＝条件が整えば可能（複数人・交替勤務でも可） ×＝否（視力、体力等で不可）

3. 短時間勤務・短日数勤務の試行

高齢者には健康で体力の続く限り年齢に関わりなく働きたいという就業ニーズはあるものの、個々人の労働意欲や体力等個人差が拡大し、就業形態や労働時間等においても多様化するため、このような多様なニーズに対応した働き方を可能とする仕組みが重要である。豊富な経験、技術及び技能を有する高齢者の確保には本人の就業ニーズに応えていく必要があるほか、近年の厳しい景況の中で受注量に対応した勤務体制を整える必要もあり、短時間勤務・短日数勤務の試行に取り組みその効果を検証した。なお、取組に当たっては「短日数・短時間勤務規程」を整備し、試行対象者に労働条件通知書を交付した。

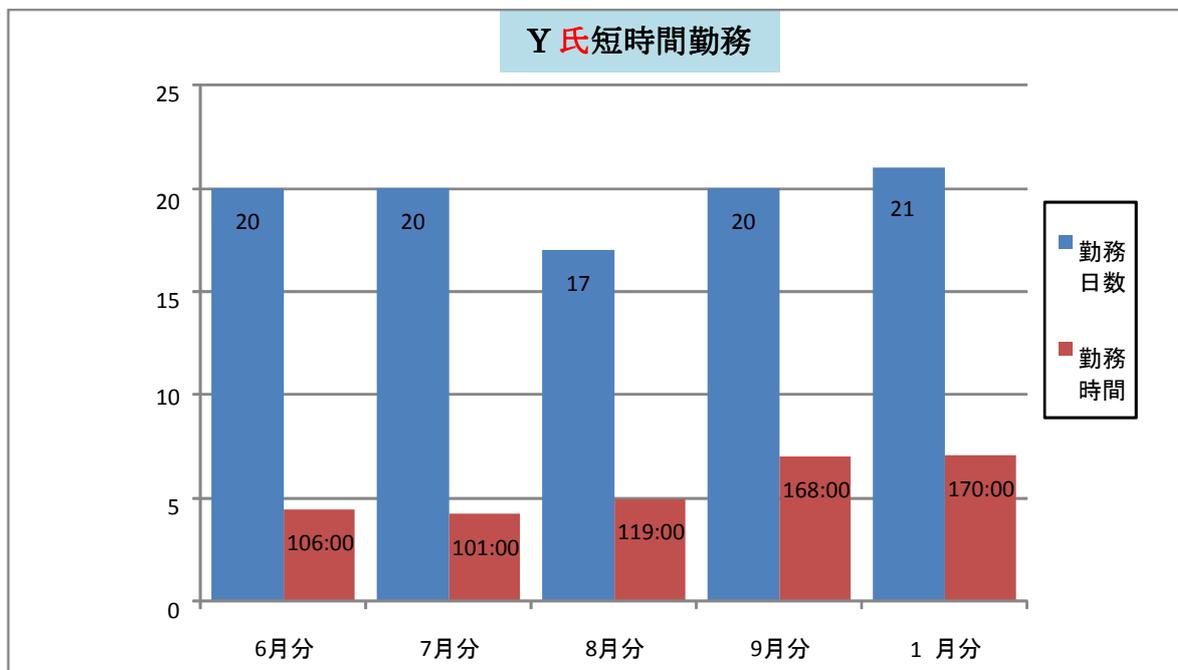
(1) 試行実施内容

①短時間勤務

対象者 Y氏（63歳）
試行期間 平成21年6月～10月
業務内容 表面塗装
勤務時間 1日当たり5時間以上8時間以内
勤務日数 常用（会社カレンダーによる勤務日）

短時間勤務の試行は、当初前工程・後工程各1名の計2名で計画していたが、うち1名が退職したため、欠員補充は行わず後工程にY氏（63歳）を配置して実施した。Y氏は、定年後は1年更新契約で3年目の契約更新時に体力・家事の都合等により短時間勤務を希望したものである。会社としては今までどおりフルタイム勤務を希望し本人の希望とギャップが生じることとなったが、長年の経験と技能を有する高齢者が退職することは会社にとっては大きなマイナスであるほか、当社の高齢者継続雇用方針に反することもあり、本人の就業ニーズを受け入れて短時間勤務を試行するに至った。

なお、勤務時間については短時間勤務を基本とするものの、受注量の増減に応じて柔軟に対応できるよう1日当たり5時間以上8時間以内とすることとし、本人の了解を得て試行を実施した。勤務実績は6月から8月半ばまで1日5時間勤務であったが、それ以降は受注量が増えたため8時間勤務となった。



試行期間5か月間におけるY氏の平均勤務時間

月	勤務日数	勤務時間
6月	20日	106:00
7月	20日	101:00
8月	17日	119:00
9月	20日	168:00
10月	21日	170:00
計	98日	664:00
1か月平均	19.6日	1日平均 6.78時間

②短日数勤務

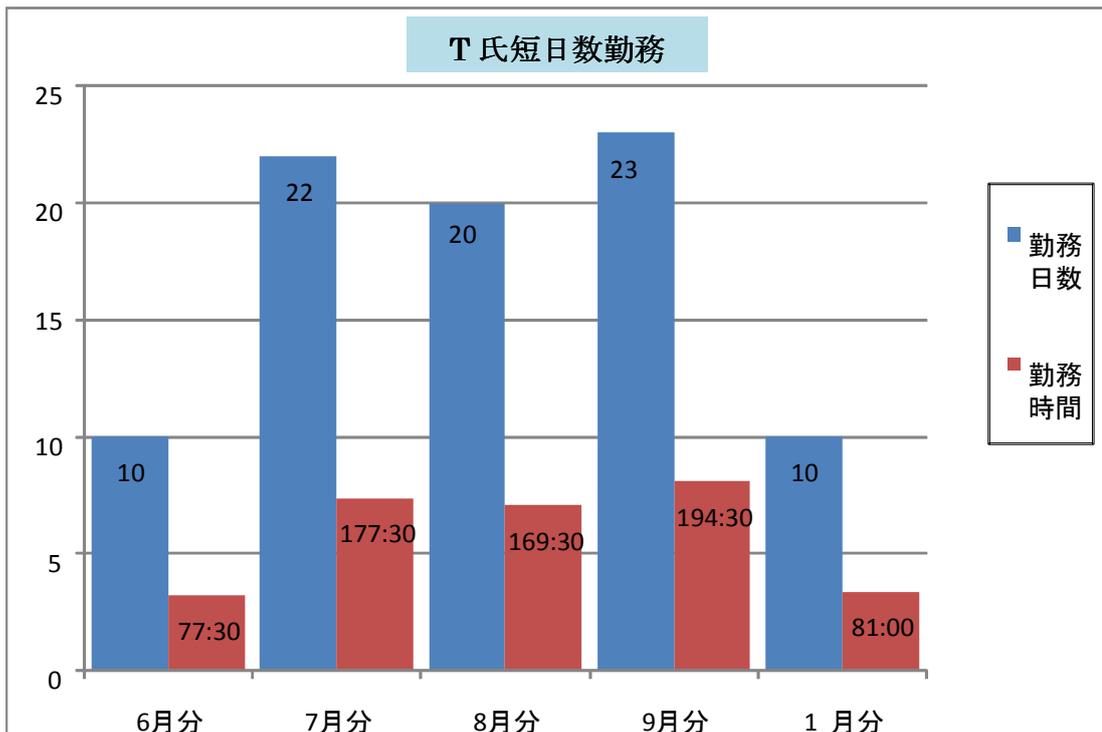
対象者 T氏(72歳)

試行期間 平成21年6月～10月

業務内容 アルミ建材部品研磨

勤務日数 1か月当たり10日以上会社カレンダーによる勤務日以内

短日数勤務の試行は、当初対象者2人で1人工を計画していたが、受注量が減少したためT氏(72歳)1名を対象者として実施した。T氏は、定年後長年にわたり継続勤務しているベテランである。再雇用上限年齢である65歳を超えているが、「健康で体力・意欲のある限り働かせてほしい」という本人の希望により、1年更新の雇用契約によりフルタイムで勤務している。試行計画では、1日8時間勤務で1か月当たりの勤務日を10日前後と設定したが、受注量の増減に合わせて20日前後の勤務もあることについて本人の了解を得て試行を実施した。



試行期間 5 か月間における T 氏の平均勤務日数

月	勤務日数	勤務時間
6月	10日	77:30
7月	22日	177:30
8月	20日	119:30
9月	23日	194:30
10月	10日	81:00
計	85日	700:00
1か月平均	17日	1日平均 8.24時間

(2) 試行後の効果測定

①短時間勤務

5か月にわたり短時間勤務を試行した結果、一日あたり平均勤務時間は6.78時間となり本人の希望どおりとなった。また、会社としても本人の希望に応じた働き方に取り組めたほか、結果として受注量の増減に対応して働いてもらうことができ、当初の目標どおりの結果を出せたと評価している。本人からは「63歳の契約更新時に体力、家事都合によりフルタイムで働くことが出来ず短時間勤務を申し出たところ、社長からは当初フルタイムを希望されたものの、私のことを



就労風景

考えて、試行として短時間勤務で働くよう薦められた。短時間勤務で働くことを希望しながら最初は不安があったが、今は自分のニーズにあった働き方が出来たと喜んでいる」という感想があった。なお、Y氏は、試行終了後も引き続き短時間勤務で就労中である。

②短日数勤務

5か月にわたり短日数勤務を試行した結果、6月と10月は10日勤務であったが、受注量の増加に伴い、7月～9月の3か月間は20日～23日勤務となった。1か月当たりの平均勤務日は17日となったが、本人は体力に合わせた働き方を実現できた。また、会社側においても、受注量の増減に対応して長年の知識や技能を持っているベテラン社員に仕事を任せられ、目標どおりの結果を得ることができたと評価している。本人からは「今回、新就業形態の試行として短日数勤務で働かせてもらったが、72歳という年齢では、若い人と比較すると体力、能力、記憶力等が落ちており、それらに合わせた働き方が出来て大変喜んでいる。健康で能力がある限りこのような方法で働きたい」という感想があった。なお、T氏は試行終了後も引き続き短日数勤務で就労中である。

(3) 短時間勤務・短日数勤務のメリット及び懸案事項

短時間勤務・短日数勤務の試行に取り組み、メリットと懸案事項を会社と従業員に分けてまとめた。

短時間勤務・短日数勤務のメリット

	メ リ ッ ト
会 社	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本人の就業ニーズに対応出来る 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をさせることが出来る 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
従 業 員	<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. 今までの技術、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

短時間勤務・短日数勤務の懸案事項

	懸 念 事 項
会 社	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高齢者に向けた仕事の確保が難しい 2. 各人の体力、能力等にバラツキが大きい 3. 賃金との見合いから労働意欲が低下することがある 4. 高齢者の身体に応じた作業環境の整備が必要となる
従 業 員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 後輩の下で働くことになる 2. 仕事と同じで賃金が下がる

4. 高齢者と若年者のペア勤務の試行

アルミ建材の半製品を製品に仕上げるための加工や研磨作業等は、高精度な技術や技能が要求される。高齢従業員の保有している熟練技能をいかに若年従業員へ伝承するかが課題であるが、熟練技能者が研磨作業に関するデータを説明していただくだけでは伝達のみになり、技能の伝承が有効に実施されているとはいいがたい状況にある。

しかし、今後の雇用環境の変化に伴う熟練技能者の減少に対し、当社の高い品質と機能を次の時代に確実に伝えることは急務であり、作業工程プロセスや加工技術の変化への対応も考慮しなければならない。加えて研磨作業に大切な創意工夫をどのように教えていくかという指導スキルの向上も含めた難しい課題がある。

以上のことから、熟練技能者が一方的に教える方法ではなく、受け手である継承者自身が学び取り習得していくのを援助する方法が効果の高い指導方法ではないかと考え、その一端として、今回、技能伝承の方法やその効果を検証するためにペア勤務を試行することとした。

(1) 試行実施内容

指導者 F氏（56歳） 対象者 E氏（24歳（中途採用者））

試行期間 平成21年6月～10月

業務内容 アルミ建材部品研磨の技能伝承を目的としたペア就業

アルミ建材部品の研磨技術や技能を伝承するため、10年のキャリアを持つベテランのF氏からE氏に対し、平成21年6月から10月までの5か月間、ペア勤務により技能伝承スケジュール表の計画に従って部品ごとに研磨の技能を指導した。なお、試行前に伝承されるべき業務を業務分析表に作成し、分かりやすく説明を行った。

ペア勤務は単なる講習や勉強ではなく、次世代への技能伝承の試行であり、実際の製品を使って仕事の中で技能を習得させる方法で実施した。指導に当たっては、次に示す5つのポイントに留意した。

- ①アルミ建材部品の特徴、研磨の重要性を説き、受け手の学習意義、意欲を深めるように仕向ける。
- ②作業方法や安全上の留意点を示し、部品を準備させる。特に技能伝承に必要な「カン」（感覚、感じ方、捉え方）と「コツ」（手はず、手順、手際）等を指導する。
- ③合理的な作業方法を身につけさせ、製品に生じる問題に対しての解決方法等を指導する。
- ④作業方法と仕上りの製品結果に注目させ、最高度（不適合品なし）に仕上がるよう指導する。
- ⑤仕上り製品を評価し、追指導を行って次回の指導につなげる。

試行期間中における主な業務の指導回数は次のとおりである。なお、指導回数は試行指導を含む業務実務の集計である。

- ①一般研磨 大（粗取り・仕上げ）、小（粗取り・仕上げ）計259回
- ②縦ズリ 粗取り 40回 仕上げ 101回
- ③ショット 27回
- ④バリトリ 29回

ペア勤務の試行開始時及び終了時におけるE氏の職務遂行能力レベル判断基準はそれぞれ別紙3表（P85）、5表（P87）に示すとおりであり、試行終了時には当初の目標どおり多能工率（多工程の機械を操作できる技能要素を多方面にわたって身に付けている技能率）50%の基準までレベルが上がった。

なお、試行期間終了後も更なる技能習得に向けて、ペア勤務を継続して実施中である。

技能伝承スケジュール表（●＝実施月）

業務名	6月	7月	8月	9月	10月	備考
ヒートチェック						当初計画あるも受注がないため計画中止
一般研磨 大（粗取り） （仕上げ） 小（粗取り） （仕上げ）				● ●	● ●	
縦ズリ （粗取り） （仕上げ）		●	●			
ハンドル （粗取・内取・仕上げ）						当初計画あるも受注がないため計画中止
フラップ						当初計画あるも受注がないため計画中止
ショット	●	●				
バリトリ				●	●	
最終検査	●	●				
フォークリフト 資格		●	●	●		

伝承されるべき業務分析表

研磨部

別紙

業務	作業内容等 ①主な製品名 ②道具、機械 ③作業内容 ④ポイント
一般研磨 大（粗取り） （仕上げ） 小（粗取り） （仕上げ）	大 ①ブロック、カバー、土台、ブラケット、押し板等 ②ベルダー、三点ベルトサンダー、仕上げ用三点ベルトサンダー（大、小） ③製品に付いているゲート、バリを落とす。 ④先にゲート部を落とす。ペンチ、ニッパを使用して大き目のゲートを取っておくと落としやすくなる。仕上げは使用するペーパー（目の粗さ）に注意。 小 ①ハンドル、台座、連結材 ②ベルダー、三点ベルトサンダー、仕上げ用三点ベルトサンダー（大、小）等 ③製品に付いているゲート、バリを落とす。 ④ハンドルは曲線部の研磨が多いので形を崩さないように注意する。
縦ズリ （粗取り） （仕上げ）	（粗取り） ①台座、土台、押し板 ②ベルダー、大型縦ズリ機、各種ペーパー ③製品のゲートを落とす。 ④研磨時に力を入れすぎない。 （仕上げ） ①台座（クレセント） ②ベルダー、各種ペーパー ③製品についているゲートを落とす。 ④製品（アルミ、亜鉛）毎に使用するペーパーが異なる。研磨時に力を入れすぎない。
ショット	①ブラケット、台座、連結材等 ②ショット機 ③ショット機に投入し、ショットをかける。 ④ショット球が不足するとショットのかかりが悪くなるので、不足しないように補給すること。ショットをかける時間設定を確認してから使用すること。

バリトリ	<ul style="list-style-type: none"> ①カバー、台座、ブラケット ②ヤスリ、紙ヤスリ（ペーパー） ③ヤスリを使用して製品に付いているバリを落とす。 ④製品のバリの付き方に注目し、バリが取れやすい方向からヤスリを入れる。細かい部分（見え辛い部分）のバリ見落としに注意。
最終検査	<ul style="list-style-type: none"> ①全製品 ②研磨製品検査表 ③製品ごとに、コンテナ2個を目視で検査する。検査後は研磨検査表に記入する。 ④再度確認

職務遂行能力レベル判断基準表（凡例）

研磨部の技術・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%

研磨部（別紙1表）

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)
ヒートチェック				
一般研磨 大(粗取・仕上げ) 小(粗取・仕上げ)				
縦ズリ (粗取・仕上げ)				
ハンドル (粗取・内取・仕上げ)				
フラップ				
ショット				
バリトリ				
最終検査				
多能工率				

職務遂行能力レベル判断基準表（F氏）

研磨部（別紙2表）

平成21年6月末現在

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）
ヒートチェック	●			
一般研磨 大(粗取・仕上げ) 小(粗取・仕上げ)	●			
縦ズリ (粗取・仕上げ)	●			
ハンドル (粗取・内取・仕上げ)	●			
フラップ	●			
ショット			●	
バリトリ		●		
最終検査				
多能工率				

職務遂行能力レベル判断基準表（E氏）

研磨部（別紙3表）

平成21年6月末現在

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）
ヒートチェック				
一般研磨 大(粗取・仕上げ) 小(粗取・仕上げ)				
縦ズリ (粗取・仕上げ)				
ハンドル (粗取・内取・仕上げ)				
フラップ				
ショット				
バリトリ				
最終検査				
多能工率				

職務遂行能力レベル判断基準表（F氏）

研磨部（別紙4表）

平成21年10月末現在

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)
ヒートチェック				
一般研磨 大(粗取・仕上げ) 小(粗取・仕上げ)				
縦ズリ (粗取・仕上げ)				
ハンドル (粗取・内取・仕上げ)				
フラップ				
ショット				
バリトリ				
最終検査				
多能工率	86.4%			

職務遂行能力レベル判断基準表（E氏）

研磨部（別紙5表）

平成21年10月末現在

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）
ヒートチェック				⊕
一般研磨 大(粗取・仕上げ) 小(粗取・仕上げ)			⊕	
縦ズリ (粗取・仕上げ)		⊕		
ハンドル (粗取・内取・仕上げ)				⊕
フラップ				⊕
ショット	⊕			
バリトリ			⊕	
最終検査	⊕			
多能工率			50.0%	

(2) 試行後の効果測定

当社では、技能の伝承として今回のような計画的な取り組みは初めてであった。ペア勤務により、熟練技能者から研磨に関する基本的な知識や技能をマンツーマンで教えられつつ研磨作業の技能習得を進めていき、その中で新たなアイデアを出しながら情報を共有し、それらを今後の研磨作業に活かせることは、大きな効果があったと言える。

ペア勤務の試行結果

5か月間にわたりペア勤務を試行する中で、継承者自身が知識や技能を学び取り習得していくため、具体的に次のように「メモ」させる方法を取った。

①体験させて伝える

- ・基本的な作業内容を初めから終わりまでひと通り体験させる。
- ・「メモ」を取らせながら体験させ「カン」「コツ」を覚えさせる。

②課題を与えて伝える

- ・作業上の課題を与え、意図的に体得できるようにする。
- ・「メモ」を取らせながら体験させれば、言語内容から、作業へ具体的に変換ができるようにする。

③見せて伝える

- ・製品の見どころを示して見せる。
- ・「メモ」を取らせながら、どのような作業をすればどうなるか、明確に示す。

④言って伝える

- ・言語から作業具体化への変換方法を教える。
- ・「メモ」をさせつつ作業させると、考える作業が含まれ、工夫効果を期待できる。

指導者からは、「マンツーマンにより研磨作業の概念、条件、作業ステップ、評価基準等をきめ細かく教えることができた」と好評であり、対象者からも「指導者から話を聞くだけではなく、作業内容、作業工程、「カン」及び「コツ」のメモを取りながら創意工夫度を高められ、技能レベルの向上に非常に効果があった。また、指導の途中で復唱・質問ができるため、理解度が深まった」とペア勤務を評価する声が挙がった。

なお、ペア勤務は対象者のみならず、指導者自身のレベル向上にも効果をもたらす結果となった（別紙4表参照）。これは、長年培った経験・技術・技能を若年者へ伝承することで自らの技術・技能を自分で棚卸しし再確認できたこと、また人材育成する役割を与えられ、改めて自分の存在を職場の上司から認められたことに仕事への情熱と意欲が湧き、モチベーションの維持・向上に繋がったことによるものと考えられる。ペア勤務の試行により、高齢者の熟練技能を認め、役割を与えていく大切さを再認識することとなった。

Ⅳ まとめ

当社では、既に平成17年2月に希望者全員65歳までの継続雇用制度は導入していたものの、就業形態としては長年の技能を活かしてもらう趣旨からフルタイム勤務のみであった。しかしそれは多様な働き方を望む高齢者の就業ニーズに応えておらず、有能な人材が流出する結果を招いていた。平成20年度から平成21年度までの2年間にわたり当事業に取り組み、雇用管理診断システムチェックリストを踏まえ、高齢者の多様な働き方として短時間勤務、短日数勤務、ペア勤務を検討し、5か月間にわたって試行を実施した。

短時間勤務と短日数勤務については規程の整備を行ったうえで実施した。受注量の増減の影響もあり、対象者の勤務時間帯や勤務日数に増減はあったものの、フルタイム以外の働き方に対する評価は高く、当事業終了後も継続実施中である。

ペア勤務については、当社の高い品質と技能を次世代に確実に伝えることが急務であり、定年前のベテラン社員による若年者への指導となったが、マンツーマンで技能伝承を実施することができ、指導者・対象者双方とも評価は高かった。今後とも高齢者のもつ技術・技能を若年者に確実に伝承していくためにペア勤務を継続して実施していきたい。なお、ペア勤務が対象者のみならず指導者のモチベーション維持・向上及び技能のレベルアップにつながったことは試行前想定しておらず、新たな発見であった。

当事業への取り組みにより、高齢者のための新たな就業形態の開発が高齢者自身のニーズに応えるとともに、会社にとっても有能な人材を継続して活用することができるなど会社と本人の双方にとって有益であることを確認することが出来た。今後とも当事業で得られた成果を活用しながら高齢者雇用に取り組んでいきたい。事業開始当初に検討した希望者全員70歳までの再雇用については、その後の景気の悪化により見送らざるを得なかった。景気の状態に左右される可能性はあるが、今後検討を再開していくに当たっては、下記に留意する必要があると考えている。

- 1 短時間勤務、短日数勤務が職場に与えるメリットを従業員に理解させる。
- 2 高齢者の責任や組織内での立場を明確にして、高齢者も若年者も働きやすい職場づくりに努める。
- 3 高齢者が職場内で存在感を感じられる環境づくりに努め、モチベーションの維持向上を図る。
- 4 高齢者が意欲を低下させない仕組みをつくり、仕事に情熱を持たせる。

短時間・短日数勤務規程

第1条（目的）

この規程は、（有）中野工業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21年4月1日 施行

賃金	<p>1 基本給 イ 月給(円) ロ 日給(円) ハ 時間給(円) ニ 出来高給(基本単価 円、保障給 円) ホ その他(円) へ 就業規則に規定されている賃金等級等</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 50%; margin: 10px auto;"></div> <p>2 諸手当の額及び計算方法 イ(手当 円 /計算方法:) ロ(手当 円 /計算方法:) ハ(手当 円 /計算方法:) ニ(手当 円 /計算方法:)</p> <p>3 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率 イ 所定時間外 法定超 () %、所定超 () % ロ 休日 法定休日 () %、法定外休日 () % ハ 深夜 () %</p> <p>4 賃金締切日() -毎月 日、() -毎月 日 5 賃金支払日() -毎月 日、() -毎月 日</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>6 労使協定に基づく賃金支払時の控除(無, 有()) 7 昇給 (有 (時期等)) , 無) 8 賞与 (有 (時期、金額等) , 無) 9 退職金(有 (時期、金額等) , 無)</p> </div>
退職	<p>1 定年制 (有(歳) , 無) 2 自己都合退職の手続 (退職日の()日以上前に届け出ること) 3 解雇の事由及び手続</p> <p>[]</p> <p>○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会保険の加入状況 (健康保険 厚生年金保険 厚生年金基金 その他()) ・ 雇用保険の適用 (有 , 無) ・ その他

平成21年6月現在