

## 在宅勤務と指導・教育部門の立ち上げ

—第2配属とOB登録—  
菅野印刷興業株式会社

### I. 事業の背景、目的等

ハートフル・コミュニケーション

#### Heartful Communication

人と人との心をつなぐ大切さを伝えます

社会から必要とされる会社をめざす

お客様の要求を満たす

仕事を通じての成長とパートナーシップをめざす

#### 1. 企業概要

所在地	富山県黒部市
設立年	昭和25年1月
事業の種類 具体的事業内容	印刷、製本
従業員数 55歳以上の高齢者率	常用者 46人 5人 10.8%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員満65歳まで再雇用 (平成6年9月実施)

菅野印刷興業株式会社は、昭和25年1月に設立され、印刷事業、出版事業を主力としている。近年はホームページ運営をお手伝いするWEB事業や特殊印刷を生かしたノベルティを開発販売する企画・販売事業にも進出している。



本 社 外 観

## 2. 高年齢者雇用状況

当社従業員のうち、55歳以上の高齢従業員は5名であり、全体の10.8%となっている。平成6年度に定年後希望者全員を65歳まで再雇用する継続雇用制度を導入し、これまで4名がこれを利用し再雇用されている。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
46名	35名	6名	1名	3名	1名	—
100%	76.0%	13.0%	2.2%	6.6%	2.2%	—

## 3. 事業の背景・課題

当社は、印刷を業とし、ポスター、チラシをはじめ企業や官公署の印刷物から書籍まで幅広く事業展開し、県東部では有数の印刷会社である。近年原材料の紙代が急騰したことや、企業や家庭のIT化の進展による印刷物の総量の減少で厳しい経営を強いられている。印刷技術革新は進んでいるが、デザインや色合いなど経験が生きる分野がまだまだあり、高齢者の技術に頼るところが大きい。しかし、定年で退職する熟練者が多く、再雇用後の処遇の整備が緊急の課題となっている。

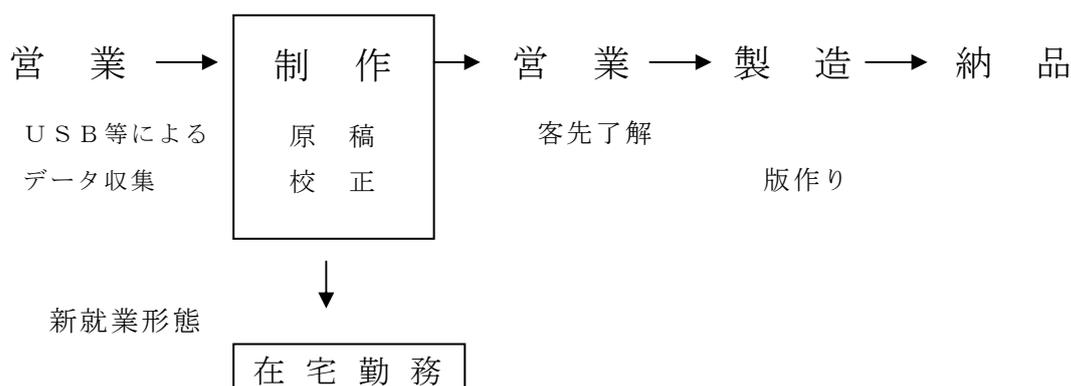
## 4. 事業の目的

### ①制作部門における在宅勤務制度の導入

制作部門は、データ通信の利用による在宅勤務が有望であると判断した。

(以下、イメージ図)

～これまでの流れ～



### ②第2配属及びOB登録制度の導入～製造部門における短時間勤務・短日数勤務の検討

現在、予定外の受注、納品など短納期の仕事が増加傾向にあり、一部の担当部署が忙しく、それ以外は忙しくないという社内での繁閑のアンバランス（協力体制の不足）が発生している。

この問題の根底にあるものは、①他部署の仕事に技術的に対応できないこと。②技能

や経験があるにもかかわらず、自分の所属部署でしか行動しないことが挙げられる。これを是正するため、①多能工化を図ること、②スムーズな協力体制の構築を目指すことに取り組む。具体的には、現在の配属辞令を第1配属とし、全社員に第2配属辞令を出して、業務量や業務内容に応じて第2配属業務への機動的な切り替えを指示し、会社全体での協力体制を構築する。

この体制を組織化し継続するために、今年度は緊急応援部門を立ち上げる。OBスタッフ登録制を実施し、定年で退職した者、継続雇用期間満了で退職した者、定年後継続雇用の途中で自己退職した者でOBスタッフ登録した者に上記で対応できないとき、または、不定期で受注する仕事などに対応してもらう。勤務形態としては、短時間または短日数勤務とする。

以上の枠組み作りを検討する。

### ③教育・指導部門の立ち上げ

技術革新による印刷業の進展は目覚ましいものがあるが、制作部門においては経験者の長年培った技能によるところがまだまだあり、現場ではOJTによる指導が個々に行われている。しかしながら、これらの指導が幅広く体系的に行われていないことから、ノウハウとしての蓄積に乏しい現状である。

2年目の高年齢者就業形態開発支援事業では、ワークシェアリングを検討・試行することとしているが、上記の体系的・計画的技能の伝承とワークシェアリングをリンクさせ、教育部門の創設を構想する。

第1の目的は、伝承すべき技能を特定しシステム化すること。第2の目的は、社内でシステム化を完成させた後、このノウハウを小規模同業者への指導として事業化すること。

これを実現するためには、高齢者の保有する技能と、伝承すべき技能を特定し、ワークシェアリングの中に取り組んで検討・試行したい。

## Ⅱ. 検討体制と活動

### 1. 検討体制

事業に取り組むに当たり、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、社長を委員長とし、開発事業責任者は高齢従業員を当て、制作チーム及び製造・印刷チームから若手を各1名、外部の専門家を加えた計7名で実施した。

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	菅野印刷興業（株）	代表取締役	58	内部
開発事業責任者 （高齢社員）	菅野印刷興業（株）	理事	59	内部
委員	菅野印刷興業（株）	制作	33	内部
委員	菅野印刷興業（株）	製造・印刷チーム	30	内部
開発事業担当者	菅野印刷興業（株）	総務	39	内部
外部委員	山縣行政書士事務所	所長	69	外部
外部委員	岩井社会保険労務士事務所	所長	54	外部

## 2. 活動内容

### （1）1年度目（平成20年度）

推進委員会は4月～3月まで毎月1回（計12回）開催し、実施内容について検討していくこととし、以下の活動を行った。

- ① 現状を把握するために、(独)高年齢・障害者雇用支援機構「雇用管理診断システム」の実施と分析
- ② 同機構「高年齢者のための職場改善診断システム」（製造業）の実施と分析
- ③ 仕事調べ実施（平成20年10月、制作チームに対する調査）
- ④ 新就業形態の内容検討
- ⑤ 在宅勤務試行
- ⑥ 先進企業視察3社

### （2）2年度目（平成21年度）

推進委員会は、概ね毎月1回（計10回）開催し、試行結果の分析を中心に以下の活動を行った。

- ① 第2配属の決定
- ② OB登録制度の検討
- ③ 教育・指導部門の立ち上げ
- ④ 仕事生活チェックリストの実施と分析
- ⑤ 在宅勤務の継続実施
- ⑥ 先進企業視察1社
- ⑦ 2年間の活動のまとめ

## 3. 先進企業視察

新就業形態導入の参考とするため、先進企業の視察を行った。

〔1年度目〕

- (1) 視察先 : ダイヤモンドエンジニアリング株式会社  
本社所在地 : 富山県魚津市釈迦堂1-7-22  
東京事務所 東京都港区湊南二丁目11番19号  
従業員数 : 160人  
事業内容 : 製鉄プラント事業、化学、環境プラント事業  
プラント建設工事、保全事業

◇高齢者雇用の主な取り組み

○在宅勤務事例

東京事務所17名中Aグループ7名で実施。在宅勤務か事務所勤務かは本人が決定。概ね、週2～3日出社。勤務時間も本人が決定。在宅勤務者はプラントの設計と監理をしている。現在59歳から67歳までの7人で構成。大手鉄鋼会社退職者など。1年契約で、雇用年齢の上限はない。年俸制で、インセンティブ有り。社会保険は加入。

○在宅勤務のメリット

グループ内の上下関係はなく横の繋がり、縦の繋がり各人と本社と。勤務スタイルの自由さがあり、結果を求める。会社のニーズと本人のニーズが一致。

○視察から得たもの

在宅勤務者は、他社から中途入社した者ばかりで経験を買われており、さらに設計・監理の成果を求められている。このような知識集約型業務では、年齢や勤務の場所は業務遂行には関係なく、働き易さが高業績を生み高齢者の就業形態の一つであることを理解した。

- (2) 視察先 : 株式会社山王プリント  
本社所在地 : 東京都中央区築地4-3-3  
従業員数 : 13名  
事業内容 : オフセット印刷・オンデマンド印刷・DTP印刷

◇高齢者雇用の主な取り組み

○定年後賃金制度

現在60歳以上4名、70歳以上1名、定年は65歳だが廃止予定。9時～18時の定時勤務で、時間内にムリな注文は外注し、残業しない。60歳以後の賃金は厚生年金・高年齢雇用継続給付を組み合わせて手取りが最大になるように設定し、顧問の社会保険労務士に交渉をまかせ会社は前面に出ない。賞与なし。退職金は60歳で精算。(平成22年3月末時点で定年制は廃止されている。)

○視察から得たもの

60歳以上の従業員は能力が高い人も多く、仕事を任せられるので、年齢制限を設ける必要がない。自社処理と外注をうまく組み合わせれば定時勤務を実現でき、高齢者の健康面でも配慮が行き届いている。

- (3) 視察先 : 白山印刷株式会社  
本社所在地 : 東京都荒川区西日暮里 2-30-4  
従業員数 : 92人  
事業内容 : 特殊印刷のスペシャリスト

◇高齢者雇用の主な取り組み

○定年後処遇事例

従業員数92名。定年60歳。定年後本人が希望すれば、65歳まで希望者全員再雇用。役職も降下させないことがあり、前工場長は70歳で退職。賃金は、定年時の約60%とし、国の公的給付を併せて活用している。

○定年後処遇事例のメリット

印刷工は視力の問題がなければ従来の仕事は可能で、本人の意欲があれば年齢は問題にしない。

○視察から得たもの

賃金は公的給付を活用してダウンさせるものの、役職を降下させないことは、従業員の自尊心も降下させないこととなり、仕事に対し自信と責任をもたせている。

[2年度目]

- 視察先 : 松本印刷株式会社  
本社所在地 : 静岡県榛原郡吉田町片岡 2210  
従業員数 : 256名  
事業内容 : 印刷物全般（企画・制作から印刷・製本まで）  
オンデマンド印刷、ホームページ、CDROM企画制作

◇高齢者雇用の取り組み

①定年後処遇事例

60歳の年度末（3月20日）に13項目の基準を満たした者を再雇用。短時間勤務も可。1年契約で、65歳以後も会社が認めれば、70歳の3月20日まで継続。賃金は、フルタイム勤務者は再雇用契約締結時の役職経験別に上限60%として、50%～60%で個別に決定。国の公的給付を活用する。賞与は寸志。その後賃金は変わらない。

## ②OB登録制度

定年退職者ではないが、現在3名のOBに業務委託をしている。今後、定年退職者をOB登録して、在宅勤務で雇用することを検討中。

### ○視察から得たもの

継続雇用後の配属は、体力・健康等を勘案して、生産性は多少ダウンしても適所に配属することで、長く仕事ができる。またOBの人に業務を委託しており、その方法はOB登録制度推進の参考になった。

## Ⅲ. 事業の内容と結果

### 1. 現状調査・分析

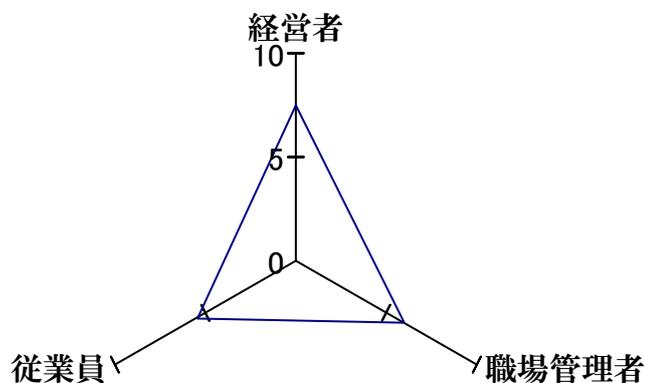
初年度目に、会社の現状認識から始めた。

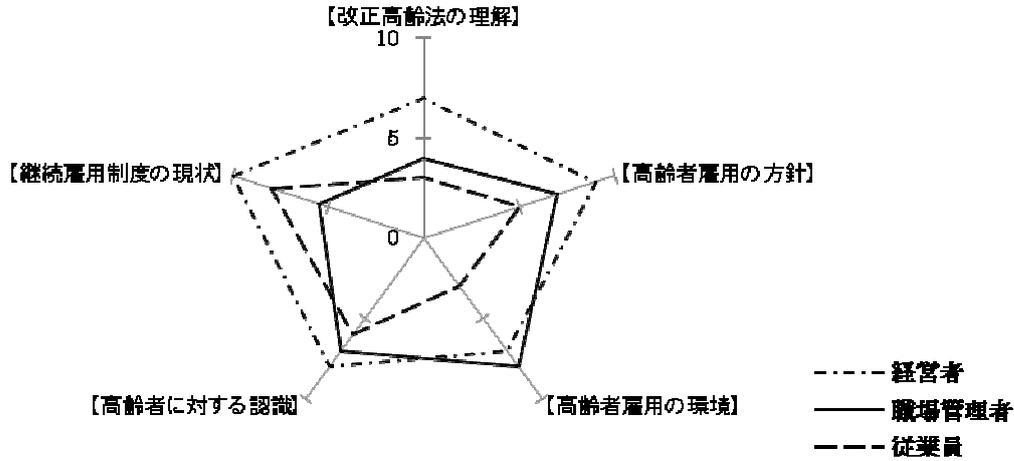
#### <雇用管理診断システム>

第2回推進委員会で、会社の現状を把握するために、(独)高齢・障害者雇用支援機構の企業診断システム「雇用管理診断システム」を実施することとした。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、高齢者雇用を実施する手がかりを提供するシステムである。

その結果、経営者1名、職場管理者5名、従業員36名からアンケートを回収した。  
(平成20年7月実施)

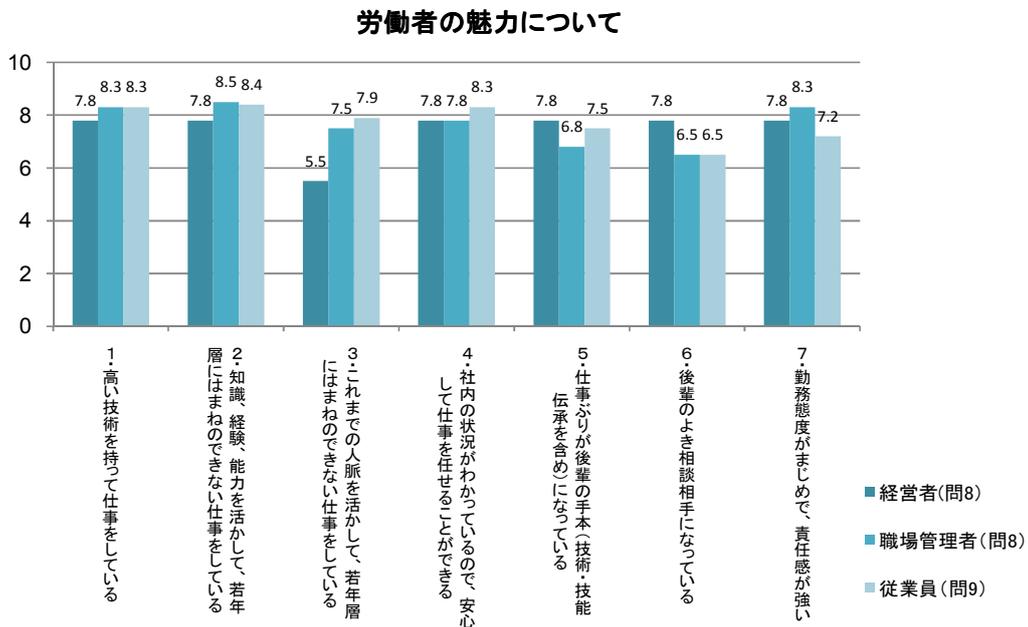
#### ①3者の理解度の比較





②労働者の魅力について

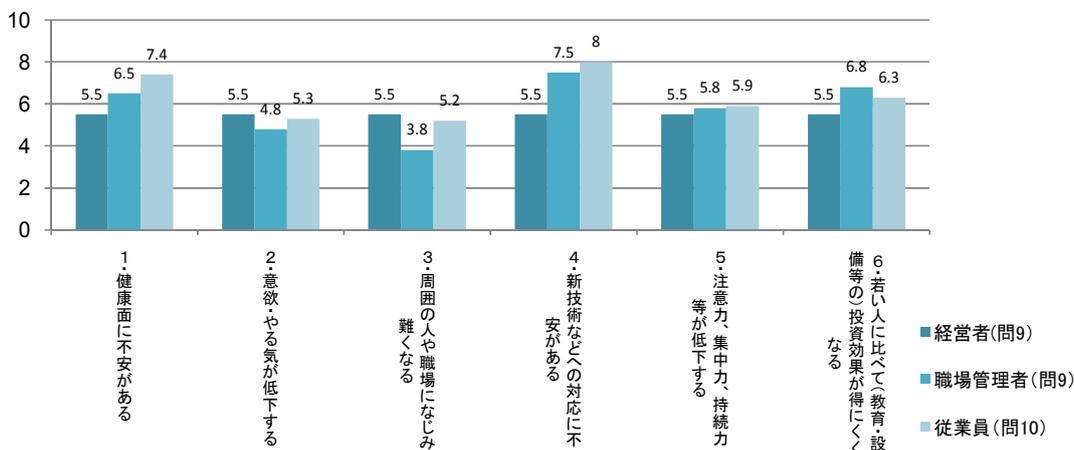
三者全てに共通して総じて点数が高く、高い技術や知識、経験、能力などが評価されている。高齢従業員に対する高い信頼感がうかがえる。



### ③労働者としての問題点

経営者の平均点が 5.5 点と最も低く、従業員に対する信頼がうかがえる。逆に従業員自身の平均点は 6.35 点で最も高く、特に新技術などへの対応に不安を残し、今後の教育訓練のあり方を検討する。

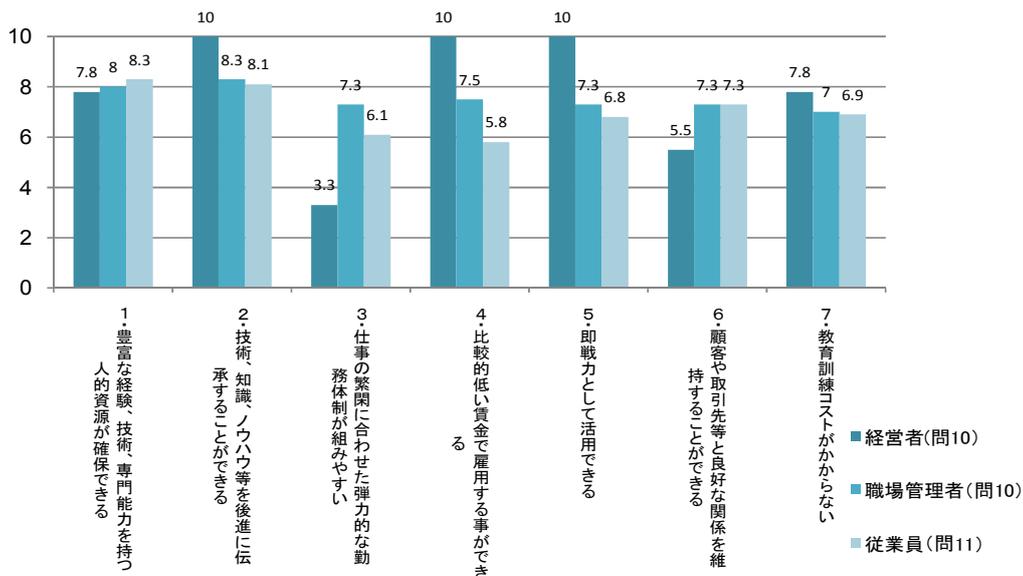
労働者としての問題点



### ④会社としてのメリット

平均評価点は、経営者が 7.77 点、職場管理者が 7.52 点、従業員が 7.04 点で高齢者雇用に対して、経営者が一番高く評価している。従業員に自信をもたせる教育が必要である。選択肢 3 の仕事の繁閑に合わせた弾力的な勤務体制は、今回検討した第 2 配属制度や O B 登録制度に示唆を与えた。

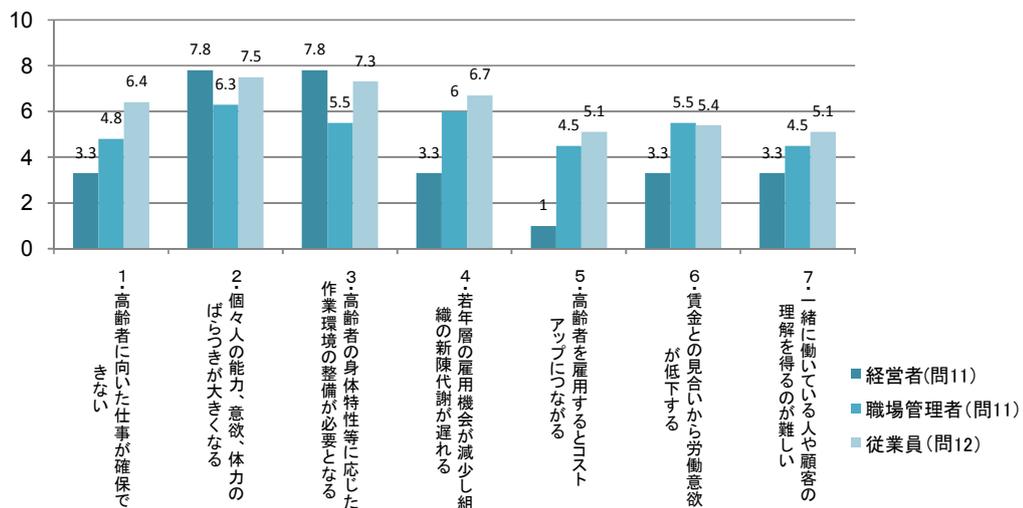
会社としてのメリット



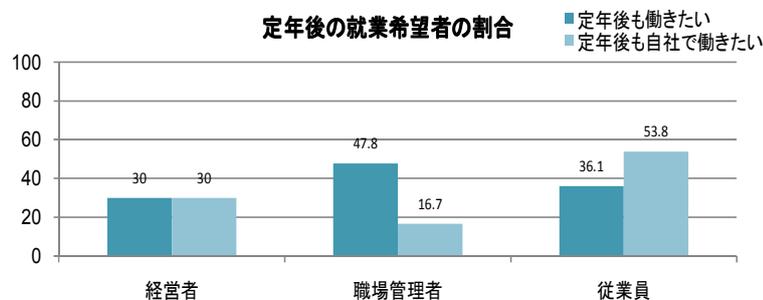
### ⑤会社としての問題点

平均評価は、経営者 4.25 点、職場管理者 5.30 点、従業員 6.21 点で経営者の高齢従業員への信頼の厚さがうかがえる。逆に、従業員には、高齢従業員への会社の期待度などをもっと説明する必要がある。

会社としての問題点



定年後の就業希望者の割合



### 【雇用管理診断システム結果から判明したこと】

全体的に、経営者の高齢者雇用に対する理解が高いが、職場管理者および従業員の理解があまり高くなく、今後法制度の理解をはじめ、各設問項目について研修等で理解を求めていくこととした。

特に従業員については、アンケート調査に不慣れなこともあり、あまり自己主張をしない傾向がうかがえるが、生涯現役を目指した研修の場をもっと数多く設ける必要がある。

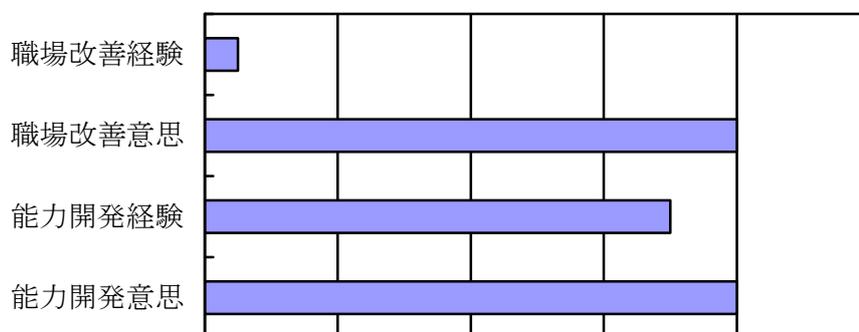
## < 職場改善診断システム >

このシステムは、「高齢者が引続き現場にとどまり、現役として意欲を持って仕事に取り組むためには、低下した機能を補うような工夫をすることが有効である」という積極的な考え方にに基づき、企業における職場環境などの現状をチェックし、高齢者の継続雇用を進めるに当たって「どのような問題点があるか」、また「問題点をどのように改善すればよいか」を診断し提供するシステムである。

(平成20年10月実施)

(以下職場改善診断システム結果報告書より抜粋)

### 高齢者のための職場改善診断システム 【高齢者対策】



上のグラフは高齢者のための職場改善経験・改善意思および能力開発の経験・能力開発意思の度合いを表しています。

### ◇ 高齢者対策

高齢者のための職場改善を検討中のようです。よい改善は効果をもたらします。ぜひ改善をご検討ください。

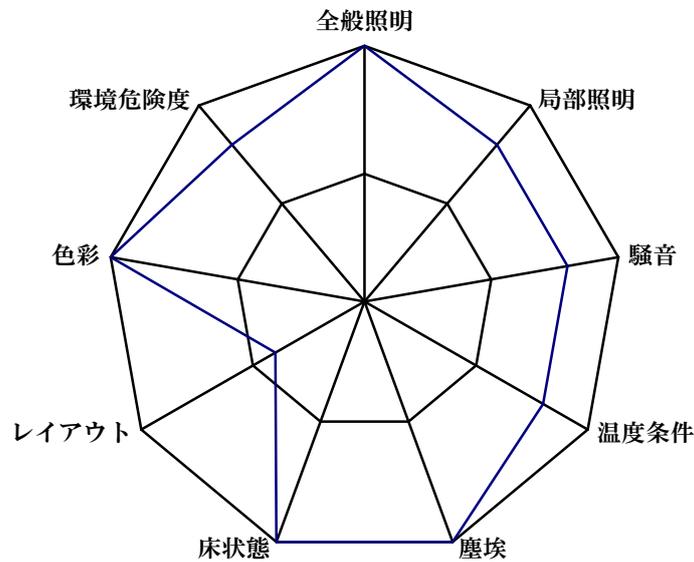
職場の改善を検討中のようですが、職場改善の仕方の会得として、専門家の研修会に出席することをお勧めします。

高齢者のための能力開発を実施したところ、少しは効果があったようです。もう少しの工夫をしましょう。

高齢者の能力開発を大いに経験しており、アドバイスと資金があれば実施したいとお考えのようです。各地域の公共職業安定所か各都道府県の高齢者雇用開発協会でのアドバイスを受けることをお勧めします。

## 高年齢者のための職場改善診断システム

### 【作業環境について】



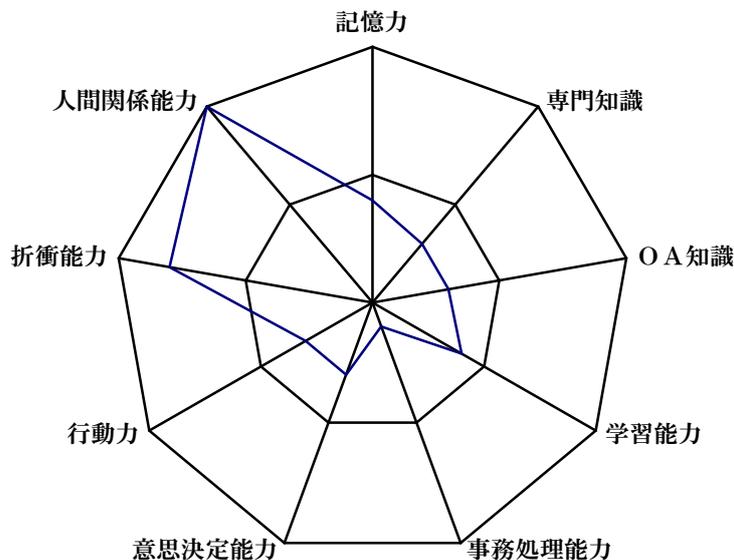
#### ◇作業環境について

職場内の照明を非常に明るくするよう努力をしているようです。少しでも暗いところが残っていないか一層のチェックをお勧めします。

高所作業が少ないことや床の安全面など、高年齢者にとって作業しやすい環境ですが、わずかな要因で高年齢者は事故にまきこまれますのでより一層の工夫をおすすめします。

## 高年齢者のための職場改善診断システム

### 【事務関係の作業条件について】



#### ◇事務関係の作業条件について

技術的变化や記憶すべき内容が幾分あり、学習能力を若干要求する職場のようです。高年齢者には、少し負担になりますので時間をかけて学習させるか、わかりやすい学習方法の検討をおすすめします。

OA知識や事務処理能力を非常に必要とする仕事であり、高年齢者にとって非常に負担となります。時間をかけてOA機器の使用方法的再訓練を行い、また事務処理に時間をかけてもよいなどの配慮をおすすめします。

協調性・指導性・折衝能力などを非常に必要とする仕事であり、高年齢者にとっても向いた仕事です。ただし、なかにはこのような人間関係を得意としない人もいるので、注意を要します。

職場での仕事は、長年の経験や熟練、再訓練を必要とするようです。高年齢者の幅広い知識と経験を加味しながら、OJTを中心とした日々のちょっとした指導があれば、若干時間はかかるものの、問題なく高年齢者が就業できますので、大いに活用されることが望めます。また、勤務時間や勤務形態を高年齢者向けに工夫するなど、ますます高年齢者が働けるような検討もおすすめください。

#### 【職場改善診断システム実施後の取り組み】

職場改善診断システムの結果を踏まえて、社内の5S委員会において、職場総点検を実施し、優先順位をつけて5S委員会の指導のもとに改善に取り組んだ。

#### <仕事調べ>

今回の事業において、在宅勤務の対象とした制作部門における仕事調べを実施した。その結果、在宅勤務にふさわしい仕事として、「原稿点検（チェック）」及び「レイアウト（割付）」を選別した。  
(平成20年11月実施)

グループ	チーム	工 程		工 程 の 管 理	
		工程名	作業内容	管理方法・項目	管理基準
制作	制作	制作準備	原稿点検	打合わせ議事録、顧客所有物管理伝票(原稿袋)、受注伝票、目視 (判読性、枚数、顧客名、紙質、刷色数、仕上寸法、日程)	品質マニュアル(7章・8章) 受注伝票 打合せ議事録 顧客所有物管理伝票(原稿袋)

	制 作	グラフ作成 見直し	受注伝票 (印刷方法、紙質、色数、寸法、差替え、折方、 ミシン目、穴、ナンバー位置、制本、複写位置、 日程)	品質マニュアル(7章・8章) 受注伝票 打合せ議事録
		レイアウト (総合作業)	受注伝票、制作チェック表 (印刷方法、紙質、色数、仕上寸法、差替え、折方、 ミシン目、穴、ナンバー位置、制本、複写位置、 日程)	品質マニュアル(7章・8章) 受注伝票 打合せ議事録
		写真スキャン 補正	スキャナー入力手配書 (色数、仕上寸法、原稿状態、原稿点検、日程)	スキャナー手配書

工 程 の 管 理					設 備 の 管 理		
確認 頻度	関連規定 手順書	異常処理方法 (作成記録)	実 施 担当者	判 定 責任者	設備名	点検 方法	異常処置方法
作業 毎	設計 開発手順書	作業を中止し、作業者 →チームリーダー→担当業 務・営業に確認、若し くは顧客に確認	企画 制作担当	チームリーダー			
作業 毎	設計 開発手順書	作業を中止し、作業者 →チームリーダー→担当業 務・営業に確認、若し くは顧客に確認	企画 制作担当	担当業務 営業 チームリーダー	コンピュータ	随時	作業を中止し、チームリーダ ーに連絡し、各メーカーに修 理依頼
作業 毎	設計 開発手順書	作業を中止し、作業者 →チームリーダー→担当業 務・営業に確認、若し くは顧客に確認	制作担当	チームリーダー 担当営業	コンピュータ	随時	作業を中止し、チームリーダ ーに連絡し、各メーカーに修 理依頼
作業 毎	写真分析 基準客 (各機種 マニュアル)	作業を中止し、作業者 →チームリーダー→担当業 務・営業に確認、若し くは顧客に確認	制作担当	チームリーダー	コンピュータソフト フォトショップ® FT-S550 GT-9600 FT-S250	随時	作業を中止し、チームリーダ ーに連絡し、各メーカーに修 理依頼

< 仕事調べを行う中で出てきた意見・感想・指摘事項等 >

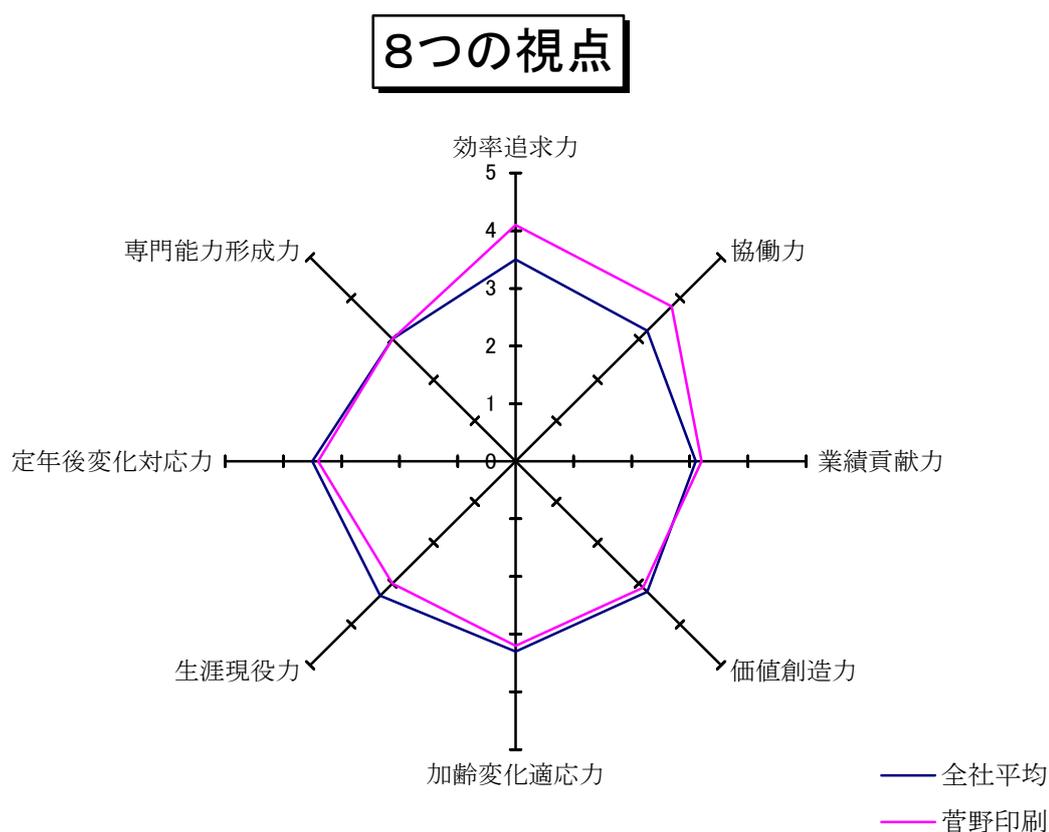
- ・ 仕事調べを行う中で、手順に前後があったことが発見できた
- ・ 他部門との協働で仕事が進むことを理解できた
- ・ 仕事を棚卸しすることで、工程のムリ、ムダ、ムラに気付いた

## <仕事生活チェックリスト>

本事業の終盤に、(独) 高齢・障害者雇用支援機構から提供された、仕事生活チェックリストを実施し、これからますます進展する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」を送っていったら良いかを考えるヒントを見い出そうとした。

(平成21年11月実施)

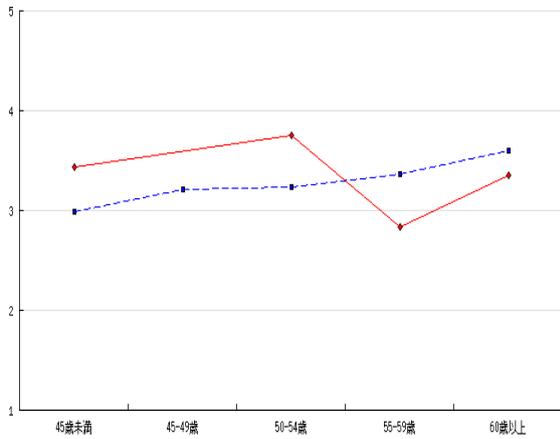
(以下、仕事生活チェックリスト結果報告書より抜粋)



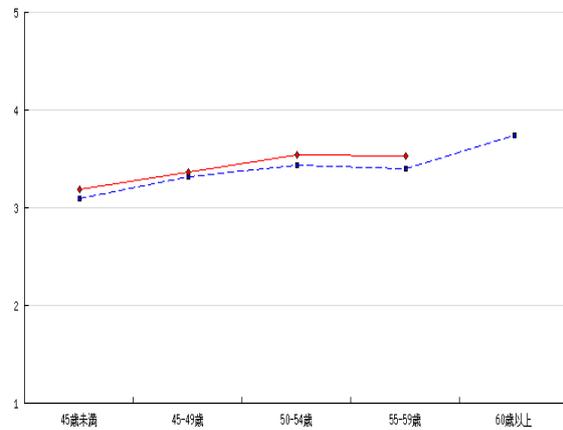
8分野のうち効率追求力、協働力、業績貢献力では全社平均を上回り、専門能力形成力は全社平均と同点です。しかし、定年後変化適応力、生涯現役力、加齢変化適応力、価値創造力では全社平均を下回り、高齢期の対応に問題があり、今後の課題となります。

## 仕事生活全般

(定型業務)



(非定型業務)



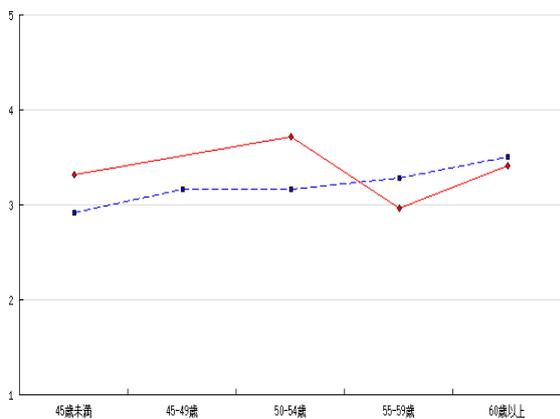
— 貴社平均 — 全社平均

定型業務は40歳代と50歳代前半において全社平均を上回っているが、50歳代後半から60歳代で下回り、再雇用後の仕事への取り組み方法の再検討と対策をお勧めします。

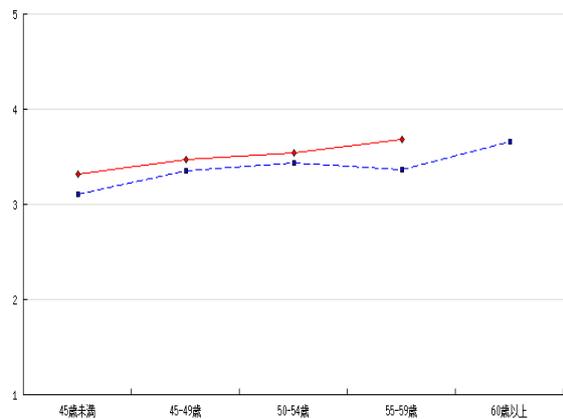
非定型業務は、全ての年代で全社平均を上回っており、良好な結果となっています。

## 仕事能力

(定型業務)



(非定型業務)

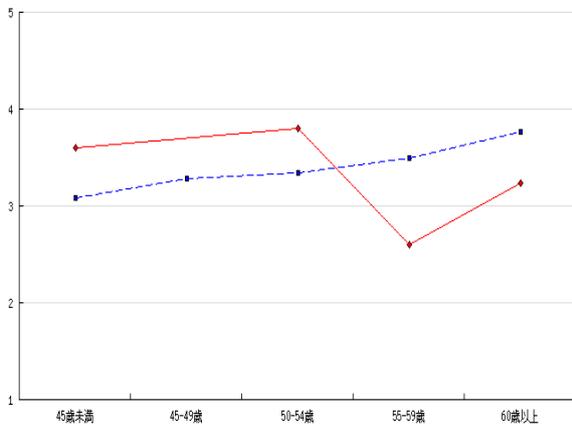


— 貴社平均 — 全社平均

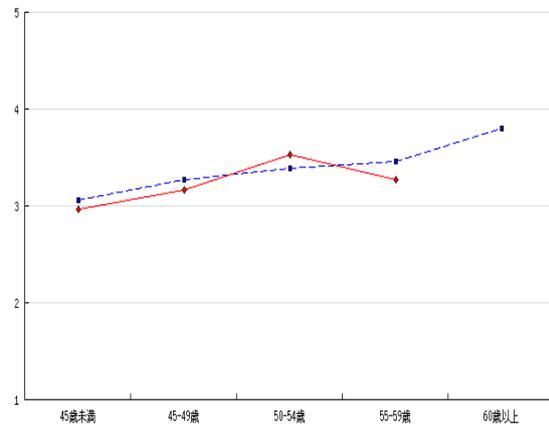
前と同じ傾向にあります。

## 仕事意識

(定型業務)



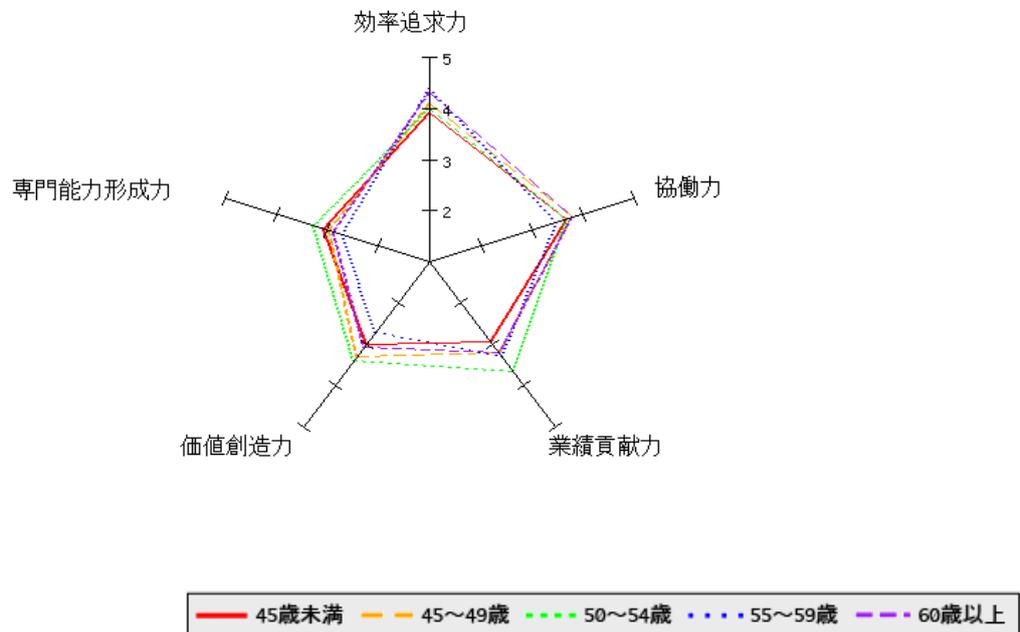
(非定型業務)



— 貴社平均 — 全社平均

前と同じ傾向にあります。

## 仕事能力5要素



5つの要素において年齢層別に比較したレーダーチャートです。5角形の形が良く、大きい方が望ましいこととなります。45歳～49歳と50歳～54歳は比較的バランスの取れた形で大きさも良好です。残りの3層は、形も悪く、しかも小さくなっており、対策の検討が必要です。

○仕事生活チェックリスト実施後の取り組み

40の設問項目ごとに、何を・どこを改善するかを5S委員会で検討し、年代層別のムラを少なくする取り組みを行う予定である。

## 2. 新就業形態の策定

### ①在宅勤務

対象者 S氏(60歳)

試行期間 平成20年10月～平成21年3月

業務内容 原稿チェックと割付

勤務時間 時間は特定せず、通常の8時間勤務したものとみなす

勤務日数 毎週水曜日

平成20年10月より、8月で定年を迎えその後、継続雇用となった女性の従業員を毎週水曜日に在宅勤務とした。仕事内容は主に原稿チェックと割付とし、自宅にパソコン及びプリンターを貸し出し、当日メールでやりとりした。勤務時間は特定せず、通常勤務したものと見なして、実施した業務を日報で報告させることとした。

### ○日報の一例

平成20年10月8日(水) S自宅勤務	
午前	A連盟 年表の校正
	B書房 新規入稿の千保川の記憶チェック
	C社記念誌 年表割付
午後	B書房 二人の炭焼～50部
	地震の記憶～50部
	北前の記憶～90部
	カドミウム納品 納品書提出 見積書提出

### ～在宅勤務の効果～

当初心配した迅速な連絡対応については、1年半の試行期間中、何の問題も発生していない。在宅勤務では、本来達成すべき仕事を予定どおり実行しており、会社の業務遂行上、社内勤務のときと全く変わらない実績を挙げており、残業の発生もなく、経費削減効果も期待できる。

### <在宅勤務者の話>

「私の仕事は一人ですもの为中心で、在宅で仕事をすると、社内ですときの種々のことから解放され集中できます。時間の使い方も自分の判断のできるので、集中して業務を行うことができ、効率は上がったと思います。定年再雇用後の勤務形態として今後この方法が広がると思います。」



### ②第2配属とOB登録制度の導入

### 在宅勤務の様子

#### ◎ 第2配属

対象者	17名
第2配属の基準	本来の配属業務が第2配属の業務に隣接する仕事を行っていた者
試行期間	平成21年7月～平成22年3月

#### <第2配属の就業形態>

- ・配属先 ⇒ 業務、制作、企画、校正、制版、制本の6部門
- ・業務指示 ⇒ 事前または当日に直属上司から指示が出て第2配属先の業務が完了するまで、第2配属先の上司の指示に従う。

2年度目の6月、17名に第2配属辞令を交付した。第1の目的は、複数の部署を担当・経験することで、継続雇用後の対応力の増大を図ることである。第2の目的は、業務量や業務内容に応じた機動的な切り替えによる会社全体での協力体制の構築と、従業員の意識の切り替えにある。

#### <第2配属の効果>

従来、緊急納品や刷り直しなど急を要する業務に対して、他部門から応援を求めて処理していたが、全体的に応援側は「手伝わせられ、やらせられ」感覚があり、消極的姿勢が見受けられがちであった。今回、第2配属辞令を交付したことで、会社組織内の正式な位置付けとし、機動的な業務運営を可能にしたことと、意識改革に大きな効果があった。さらに多能工化が求められる中で、この取り組みは仕事の自然の流れの中で、業務に対する習熟度が高まる効果が期待される。

## ◎ O B 登録制度

対象者 65歳到達者  
試行期間 平成21年7月～  
業務内容 伝票の記票、外注の手配、梱包の仕分けなど

### < O B 登録者の就業形態 >

- ・ 65歳継続雇用終了者
- ・ 勤務時間は当面月曜～金曜の1日4時間（祝日は休み）
- ・ 業務内容 伝票の記票、外注の手配、梱包の仕分けなど

O B 登録制度は、退職した経験豊富なO B 従業員を会社の緊急時等に活用することを目的とする制度であり、今年度は1名を登録した。7月にO B 登録を開始し、まずO B 登録規程を作成したが、平成22年3月に全面改定した。（O B 登録規程別添）

### < O B 登録制度の効果 >

O B 登録制度は、何らかの理由で退職した元従業員を不定期で活用するものであり、今後登録O Bを増やしていくことにより、例えば育児中や介護等で短期間業務に支障が生じる場合もO B活用で対応することを期待する。現在登録中の1名については、多種の仕事を依頼しており、今後在宅勤務との組み合わせなども検討し、多様な形態の開発に努めたい。

## ③教育・指導部門の立ち上げ

対象者 次長・継続雇用者・他5名  
試行期間 平成21年8月～平成22年3月  
業務内容 社内技能伝承および社外向けセミナーの企画・立案・実施  
勤務時間 通常勤務時間  
勤務日数 月 2日～3日

2年度目の7月に、教育・指導部門を立ち上げた。

技術革新による印刷業の進展は目覚ましいものがあるが、制作部門においては経験者の長年培った技能によるところがまだまだあり、現場ではO J Tによる指導が個々に行われている。しかしながら、これらの指導が広く体系的に行われてはいないことから、ノウハウとしての蓄積に乏しい現状である。

2年目の高年齢者就業形態開発支援事業では、ワークシェアリングを検討・試行することとしているが、上記の体系的・計画的技能の伝承とワークシェアリングをリンクさせ教育部門の創設を構想した。

第1の目的は、伝承すべき技能を特定しシステム化すること。第2の目的は、社内でシステム化を完成させた後、このノウハウを小規模同業者への指導として事業化すること。

当社の特徴として、本作りがある。原稿の入稿から、デザイン割付、印刷、製本まで一貫した受注生産体制を実施している。このノウハウは、当社よりも小規模な印刷会社では県内ではほとんどない状態である。しかし、この技能は、年輩社員が個々に持っているが、これまでこの技能伝承に会社として取り組んでこなかったため、若手社員への伝承が遅れている。

2年度目は、技能伝承のための社内教育に加えて、同業者の従業員教育や、同業者を集めた集合研修、また一般事業所や個人レベルでのパソコンとプリンターを活用したレイアウトやデザインの割付などのセミナーの開催を目的に指導教育部門を立ち上げた。この業務も継続的に行うことを目指すが、当初は不定期の企画ものとなるため、まずは社内のベテラン経験者を中心に立ち上げ、OBスタッフ登録者をチームに加えた組織とした。当事業の委員である次長をチームリーダーとして、同じく継続雇用者を講師に任命した。

#### ・社内技能伝承

指導者	S氏	(61歳)
対象者	営業	I氏 (24歳)
	制作	A氏 (24歳)
	校正	Y氏 (31歳)
	開発	M氏 (24歳)

#### ～指導内容～

目標 : 工程管理手順書の改訂

1. 作業工程の理解
2. 作業工程の実習
3. 次工程への引き継ぎの理解
4. 工程中のムリ、ムダ、ムラの洗い出し
5. 重複作業の洗い出し
6. 実習による気付きの抽出
7. 改善案の提案
8. 改善案に対する上司の評価と修正
9. 改善案の実施と評価
10. 手順書の改善

平成21年10月から月1回の技能講習を実施した。1年度目に行った制作部門の仕事調べをもとに、作業内容を絞り込み、社内技能伝承を既存の品質マニュアルの見

直し改訂する作業として継続中である。受講者は若手社員4名を指名して、OBスタッフが指導にあたりチーム作業として行っている。今後は、継続雇用者を中心としたチーム作りを目指す。

・社外向けセミナー

平成21年9月と11月に、対外セミナーの第1弾を実施した。今回は初の試みで、外部講師を招いて、「営業力パワーアップ育成セミナー」と同じ講師による「IT経営戦略セミナー」をシリーズで開催した。集客対象として、当社の取引先顧客と近隣の同業者とした。これは、社内技能伝承チームのまず手初めのセミナーと位置付け、企画、チラシ作成、講師・会場手配、集客などを中心として活動した。今後このセミナーの企画を高年齢OB登録者チームにより進めていく予定で最終的には同業者を指導できるセミナーを目指して今回はその試行と位置付けた。

第1回セミナー

開催日時：平成21年9月3日（木）

開催場所：魚津地域職業訓練センター

テーマ：第1部「WEBと人材をフル活用！営業力パワーアップ」  
第2部「WEBと人材をフル活用！営業力パワーアップ」

参加企業数：第1部 38社 内同業者 2社  
第2部 43社 内同業者 2社

第2回セミナー

開催日時：平成21年11月6日（金）

開催場所：魚津地域職業訓練センター

テーマ：「誰も教えない！勝ち続けるためのIT経営戦略セミナー」

参加企業数：27社 内同業者 2社

これは、社内技能伝承チームのまず手初めのセミナーと位置づけ、今後の新企画を打ち出す予定である。

～教育・指導部門立ち上げの効果～

当初の目的どおり、社内技能伝承については現在チームとして取り組んでおり、高齢者の経験や知識が次の世代に伝承される仕組み作りの第一歩を進んだものといえる。今後は、再雇用者を指導者とするシステム化をさらに検討し、新しい就業形態の確立を目指す。

次に同業者への従業員教育や集合研修、一般事業所や個人向けのセミナーの第一歩として、2回セミナーを実施した。今回は初の試みであるため外部講師に依頼したが、集客方法や運営方法などについて貴重な経験を蓄積できた。次年度以後も、不定期ながらもセミナー開催を続け、運営を再雇用者中心としたチームに行わせて、新しい就業形態の確立を目指したい。

#### IV. まとめ、課題

新しい就業形態開発を目的として2年間に渡り取り組んできた。初年度目から在宅勤務を実施し、2年度目は定年までの技能向上を目的とした第2配属決定や教育・指導部門の立ち上げにおいて、当初想定していた以上の結果を残した。

印刷業界は、一方で技術革新が進み、他方では総需要の減少という状況で中小印刷会社は厳しい経営状況の中にある。当社の強みは、制本を受注から納品まで一括で行えることにあり、この点で高齢者の割付や編集の経験・技能が製品の出来具合に大きく影響を及ぼし、機械技術の進歩だけでは出せないものがある。そのため、高齢者の強みを活かす就業形態の開発が求められていたところ、本事業の存在を知り内外の意見を求め、先進企業視察も行き、検討を重ねてきた。結果、在宅勤務に向けた仕事において1年半に渡り試行を行い、入社勤務と変わらぬ成果を出す実績を残した。また、次の課題である定年再雇用者を中心に組織する教育・指導部門を立ち上げ、将来のシステム化に向けた基礎作りを試行し一定の成果を納めた。さらに、高齢者の短時間勤務・短日数勤務の一つのあり方としてOB登録を制度化し実施した。これは非常勤勤務を希望するOBを活用して、会社の緊急時への対応を図るもので、今後の新しい就業形態の一つとして注目している。

今後の課題として残したものは、技能・経験を次世代に伝えることの仕組みは出来上がったが、次はその他の部門において経験を伝える仕組み作りについて在宅勤務を含めた新しい就業形態の中に確立していくことである。

一つは、営業部門、もう一つは事務部門である。在宅勤務の中で、事務は電子メール等のやりとりで実施可能と考えられ、定年後の就労形態として期待できるが、営業における高齢者の経験をいかに次の世代に伝えていくかは未知のものである。次年度以降は、この2ヶ年の経験を活かして、さらなる就業形態の開発に取り組みたい。

# OB登録規程

## (目的)

第1条 この規程は、菅野印刷興業株式会社（以下会社という）を定年退職した者、継続雇用を終了した者、または円満退職した者で、会社の求めに応じて引き続き勤務を希望する者（以下OB登録者という）に関する事項について定め、OB登録者の能力、経験の活用と業務の円滑な運営を図ることを目的とする。

## (身分)

第2条 OB登録者の身分は、非常勤従業員とする。ただし勤務形態により、パートタイム従業員とすることもある。  
各人の勤務形態は、本人と会社の契約で定め決定する。

## (登録の申出)

第3条 OB登録を希望する者は、いつでも会社に申し出を行うことができる。

## (登録の決定)

第4条 会社は前条の申し出があった場合、面接および所定の手続きを経て登録する。

## (登録の期間)

第5条 登録の期間は1年間とし、更新することができる。

## (賃金)

第6条 賃金は時間給とし、契約時に過去の能力・経験を勘案して決定する。締切日および支払日は会社の就業規則を準用する。

## (賞与・退職金)

第7条 賞与・退職金は支給しない。

## (服務規律)

第8条 会社の就業規則は、OB登録者にも適用する。

## (業務)

第9条 OB登録者の業務は、本人の経歴、能力、健康を勘案して個別に契約で決定する。

## (勤務時間及び勤務日数)

第10条 勤務時間及び勤務日数は、会社の必要に応じて本人に通知し、合意に基づき決定する。

(勤務日)

第11条 勤務日は会社の所定休日と、その他の土曜日及び祝日を除いた日の範囲とする。

(年次有給休暇)

第12条 法定要件を満たす場合は、法定の年次有給休暇を与える。

(社会保険等)

第13条 法定要件を満たす場合は、社会保険等に参加する。

(解雇)

第14条 会社就業規則の解雇要件に該当する場合は解雇する。

(契約の解消)

第15条 契約期間の満了時に、会社またはOB登録者双方いずれかが更新しないことを希望する場合は、契約を解消する。

## 附 則

この規程は平成21年7月1日より実施する。

この規程は平成22年3月1日全面改訂。同日より実施する。

# 在 宅 勤 務 規 程

## 第 1 条（目 的）

この規程は在宅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就業規則の定めるところによる。

## 第 2 条（在宅勤務の定義）

在宅勤務とは、自宅で業務に従事することをいう。

- 2 前項により在宅勤務する者を「在宅勤務者」という。

## 第 3 条（対象者）

在宅勤務の対象者は、次の各号の条件をすべて満たすものとする。

- (1) 満年齢 60 歳以上の者、当面の運用
- (2) 従業員の自宅で業務を遂行することにより、作業能率又は生産性の向上が認められる者

## 第 4 条（在宅勤務勤務日・期間）

在宅勤務は別途取交わす「労働契約書」に定める。

## 第 5 条（禁止事項）

在宅勤務を許可された者は、在宅勤務を許可された日又はその期間について自宅の作業場所に業務遂行に必要な機器、備品等を持ち込んで서는ならない。ただし、会社がやむを得ないと認めた場合はこの限りでない。

## 第 6 条（労働時間）

在宅勤務者の労働時間は、別途取交す「労働契約書」に定める。

## 第 7 条（欠勤等）

在宅勤務者が欠勤又は勤務時間中に私用のために勤務を一部中断する場合は、事前に申し出て許可を得なければならない。但し、やむを得ない事情で事前に申出ることができなかった場合は、事後速やかに届けなければならない。

## 第 8 条（就業時間報告書）

在宅勤務者は、勤務した日の始業・終業時刻、労働時間を所定の「就業時間報告書」に記入し報告しなければならない。

## 第 9 条（業務報告）

在宅勤務者は、定期的又は必要に応じて、電話、ファックス又は電子メール等で所属長に対して、所要の業務報告をしなければならない。

所属長は必要に応じて業務上の指示を与えるものとする。

#### 第10条（出社の手続き）

- 1、在宅勤務者は在宅勤務日として許可された日であっても業務上必要のあるときは、所属部署に出社することができる。この場合は、事前に所定の手続きをしなければならない。
- 2、会社は在宅勤務に対し、在宅勤務日として許可した日であっても業務上で必要のあるときは所属部署に出社させることができる。
- 3、前項により所属部署に出社した日の所定労働時間は、原則として「労働契約書」に定めるところによる。

#### 第11条（業務専念義務）

在宅勤務者は、勤務時間は業務に専念する義務を負う。

#### 第12条（情報機器管理遵守義務）

在宅勤務者は「機密及び個人情報の守秘に関する誓約書」を遵守し、精密情報の安全を守る義務がある。又、情報の漏洩がないよう最大限の注意を払わなくてはならない。

#### 第13条（情報通信機器・ソフト等の貸与）

会社は、在宅勤務者が業務に必要とするパソコン、プリンタ等の情報通信機、ソフト、及びこれらに類する物を貸与する。

#### 第14条（費用の負担）

- 1、会社は、業務上必要と認められるインターネット料金、電話料金、ファクシミリ料金、事務用品等の消耗品を負担する。
- 2、前項の負担割合は、在宅勤務開始時に協議の上決定する。

#### 第15条（給与）

在宅勤務者の給与については、「労働契約書」に定めるところによる。但し、通勤手当については、会社の指示により出社した日に係る金額のみ支払う。

#### 第16条（業務上の負傷・疾病）

在宅勤務者が業務上若しくは通勤途上において負傷、疾病又は死亡した場合は、会社は労働者災害補償保険法に定める給付を申請する。

#### 第17条（本規則の疑義）

本規程に疑義が生じた場合は、総務部長がこれを決定する。

## 附 則

平成20年10月1日より実施する