

は し が き

当機構は、平成 15 年度から 60 歳を越えて継続雇用を行うためのワークシェアリング制度の導入を進めるため、「高年齢者ワークシェアリング推進事業」を実施し、その導入事例を集めてきました。今年度は、多様な就業形態の取組みを行っている中小企業を中心とし、高齢者雇用の制度、勤務形態等についてヒアリングを行い、その結果を事例集としてとりまとめました。

少子高齢化が進み、超高齢化社会となった現在、わが国の経済社会が今後も発展していくためには、高齢者の活用などにより労働力不足に対応していくことが不可欠です。

高齢者の持つ高い意欲と能力を活用して、企業の業績に貢献しつつ、働く高齢者もより高い満足感を得ることができるような仕組みづくりを行うことが求められている今、この冊子の情報は各企業に貴重な参考事例となることと存じます。

この事例収集に当たっては、財団法人社会経済生産性本部のご協力のもと、ヒアリング調査及び整理を行いました。

ここに、調査に応じていただいた企業関係者及び調査研究委員会に対し、衷心より感謝申し上げます。

平成 19 年 12 月

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構
理事 伊 澤 章

目 次

第1章 総論

高齢者の短時間就業	1
-----------------	---

第2章 企業事例

1. 東北電機製造株式会社（宮城）	9
2. 社会福祉法人東北福祉会 せんだんの里特別養護老人ホーム（宮城）	14
3. 秋田中央交通株式会社（秋田） －就業年齢延長と勤務形態変更により地域公共交通への貢献を－	19
4. 株式会社グンビル（群馬）	27
5. 株式会社神田運送店（群馬）	30
6. 高崎デリカフーズ株式会社（群馬）	33
7. 株式会社JFEウイング（東京） －フルタイムと短時間勤務を希望により選択－	37
8. 株式会社JFE物流（東京） －従業員の希望により勤務を選択－	41
9. 株式会社ツルヤ（長野）	45
10. 東信福祉事業協同組合（長野）	49
11. 南愛知タウンサービス株式会社（愛知） －勤務日数のワークシェアリング活用事例－	53

12. 株式会社タケショウ（愛知）	
－仕事内容（質）によるワークシェアリング活用事例－	57
13. 株式会社ニシムラ（大阪）	
－高齢者の技能・経験を活用する体制づくり－	60
14. 株式会社長谷工ライフ（大阪）	
－高齢者の能力開発で長期雇用を実現－	65
15. 三栄産業株式会社（広島）	
－ワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務体系－	69
16. 讃州製紙株式会社（香川）	75
17. 特別養護老人ホーム弘恩苑（香川）	79
18. 昭和商事石油株式会社（福岡県）	83
ご協力いただいたアドバイザー	86

高齢者の短時間就業

永 野 仁（明治大学政治経済学部教授）

はじめに

改正高年齢者雇用安定法が平成18年（2006年）4月に施行されたこともあり、60歳台前半層の継続雇用が普及してきている。高齢者がその職業能力を発揮できる環境が、徐々に整いつつあると見て良い。しかし、より多くの高齢者の就業を促すためには、通常のフルタイムの勤務だけではなく、短時間勤務、短日数勤務、あるいは在宅勤務などの多様な選択肢が必要である。というのは、仕事やそれによる収入の位置づけ、職業能力や体力、資産の保有状況、年金の受給状況など様々な側面で、高齢者は個人ごとの差異が大きいので、就業ニーズが多様化するからである。

しかも、これまでは高齢者雇用を論ずる際には、冒頭に記したように、もっぱら60歳台前半について議論されてきた。しかし、いよいよ本格化する少子高齢化社会を想定すると、70歳まで働ける環境を整備することが必要となる。実際、そのような提言も行われてきている(高齢・障害者雇用支援機構『「70歳まで働ける企業」の実現に向けた提言』2007年8月)。その場合、多様な就業パターンに対するニーズは、より高くなることが予想される。

ところで、多様な就業パターンの代表は、勤務日数の削減も含めた短時間就業である。そのような高齢者の短時間就業は、既に行われてきているものの、実際にどのような人を対象に、どのような形で実施されているのか、必ずしも明らかではない。短時間就業というとワークシェアリングという用語が思い浮かぶが、実際にはそのような用語を用いずに短時間就業を実施している例が多い。そこで本年度は、ワークシェアリングと呼んでいるか否かに関わらず、短時間就業のケースを中心に、高齢者雇用の企業事例を収集し、その実態の一端を明らかにすることにした。そのような意図のもとで、全国から収集したのは18ケースであった。本報告書ではそれらの事例を掲載するが、そのまとめに相当する本稿では、まず、上記のワークシェアリングと短時間就業の関係を述べることから始めていく。

1. ワークシェアリングと短時間就業

上述のように、短時間就業に関連する用語に、「ワークシェアリング」という用語がある。ワークシェアリングとは、「仕事や労働（ワーク）を、分かち

合うこと（シェアリング）」であるが、これまで、景気が低迷し雇用情勢が悪化すると注目されるということが何回か見られた。というのは、例えばある仕事を何人かで分かち合えば、就業者数が増え、不況期における雇用情勢の改善が見込めるからである。この用語は最近では、バブル崩壊後の景気低迷期である1990年代後半から2000年代前半にかけ、注目を浴びている。

その頃の代表的な報告書の1つである、「ワークシェアリングに関する調査研究報告書」（2001年4月に厚生労働省が発表<http://www.mhlw.go.jp/houdou/0104/h0426-4.html>）では、「ワークシェアリングとは、雇用機会、労働時間、賃金という3つの要素の組み合わせを変化させることを通じて、一定の雇用量を、より多くの労働者の間で分かち合うこと」と定義している。定義の前半の「3つの要素の組み合わせ」を字義どおり受け止めれば、多くのパターンが出現することになる。しかし、続いて同報告書では、雇用維持型（緊急避難型）、雇用維持型（中高年対策型）、雇用創出型、そして多様就業対応型の4つが提示され、その内容を読むと、いずれも「労働時間」の削減がキーワードとなっている。つまり、色々なケースがあり得るが、より短い労働時間、すなわち短時間就業の普及により、一定の雇用量を分かち合うのがワークシェアリングと想定しているように思われる。

短時間就業の促進という考えは、その後公表された「ワークシェアリングに関する政労使合意」（2002年3月、<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/03/dl/h0329-1a.pdf>）ではさらに明確になり、「ワークシェアリングとは、雇用の維持・創出を目的として、労働時間の削減を行うもの」となった。ワークシェアリングという用語に当初含まれていた「分かち合い」という意味が薄れ、より多くの就業機会を維持・創出するために、「労働時間の削減」あるいは、「短時間労働の推進」を目指すことがワークシェアリングの意味と理解される。つまり、1つの仕事を何人かで分担するという形でなくとも、短時間就業が増えれば結果として就業者の増加につながり、それは結局、ワークシェアリングが行われたことになるという考えと見て良いだろう。

このような観点から見ると、仕事の分かち合いが実現しているかどうかより、短時間就業が、どの程度実現しているかを見るのが、ワークシェアリングの状況を見るには重要であると言えよう。

2. 収入維持策

労働時間と並んで最も重要な労働条件の1つに、賃金がある。定年による処遇変化の影響もあり、定年年齢以上の高齢者の賃金は、それ以前より低下していることが多い。そして、その高齢者が短時間就業の場合には、賃金収入が低下している可能性が極めて高くなる。高齢者の生活費は現役世代のそれより低

下しているものの、このような賃金収入の低下により、短時間就業者も含め、収入維持のための方策が必要になるケースが多くなる。その際の収入維持の方策となり得る公的な制度に、「高年齢雇用継続給付」と「在職老齢年金」がある。これらは、高齢者の短時間就業では活用されることが多いので、簡単に制度を説明しておこう。

(1) 高年齢雇用継続給付

これは雇用保険の加入期間が5年以上の、65歳未満の人を対象に、原則として賃金が、月額339,235円より低く、かつ60歳時点の賃金の75%未満に低下した場合に支給される給付である。「高年齢雇用継続基本給付」と「高年齢再就職給付」があり、前者は60歳以降に失業給付（基本手当）を受給していない人に対するもので、後者はそれを受給してから再就職した人に対するものである。前者は65歳まで支給され、後者は再就職した時の基本手当の支給残日数によって支給期間が変わるが、支給額はどちらも賃金の低下率に応じて、各月の賃金の15%またはそれ未満の相当額である。（より詳しくは、http://www.hellowork.go.jp/html/info_1_h3d.htmlを参照のこと）。

(2) 在職老齢年金

老齢年金は、老後の所得保障の重要な柱である。しかし、年齢等の受給資格が満たされている人が就業した場合、賃金等が一定の条件を越えると、年金額の一部または全部が支給停止となる制度が導入されている。つまり、就業により年金額が減額される制度だが、これを「在職老齢年金」と呼んでいる。このような仕組みが導入されているのは、就業に伴う賃金収入があるので、年金による所得保障の必要性が薄らいだ人には、年金を全額支給する必要がないという考えによると思われる。

この制度は、就業しなければ全額支給されたはずの年金が減額される制度なので、就業を阻害する作用があることが懸念される。実際、かつてこの制度によって就業意欲が低下することが問題視されたが、その後、そのような影響が弱まるように制度変更され今日に至っている。むしろ現状では、短時間就業などによって賃金収入の低下があっても年金の全部または一部が受給できるので、就業を促進する効果も期待できるだろう。

現行のこの制度は、65歳未満と65歳以上では異なっているが、いずれも基本月額（年金の月額）と総報酬月額（給与と賞与合計の月額）が大きな役割を果たしている。65歳未満の場合は、基本月額と総報酬月額の合計が28万円以下の場合には減額がゼロ（全額支給）で、65歳以上では合計が48万円以下の場合に減額ゼロとなる。そして、この金額を越えた場合には、どちらの年齢層でも、

超過分の半分が年金支給額から減額されるのが基本である（詳しくは、http://www.sia.go.jp/sodan/nenkin/todokede_ans02.htmを参照のこと）。

（３）賃金の工夫

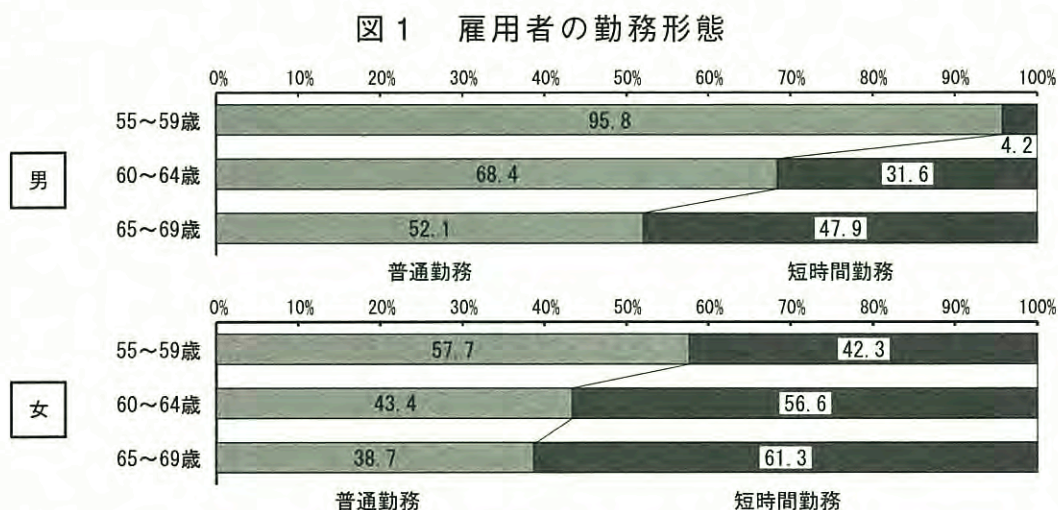
これらの収入維持策を活用すると、賃金が少ない割には高めの収入とすることができる。そのことを考慮して、賃金の設定を工夫する企業も少なくない。なお、この２つの収入維持策を併用する場合には、年金の支給額の方で調整が行われることになる。

これらの制度が、高齢者の短時間就業にどの程度寄与しているかは、興味を持たれる点である。

3. 既存統計で見た短時間就業

（１）年齢と共に高まる短時間就業割合

では実際には、高齢者の短時間就業者はどの程度いるだろうか。厚生労働省「高年齢者就業実態調査（平成16年：2004年）」で、雇用者の勤務形態を見たものが、図1である。男性でも、60歳台前半層で既に3割以上が「短時間勤務」で、同後半層ではそれが半数近くまでになっている。また、女性の場合はさらにその割合は高くなっている。男女とも短時間勤務者がかなりいて、しかも年齢が高くなるとその割合が相当多いことがわかる。なお、この調査の「短時間勤務」とは、通常の勤務と比べて、「1日の労働時間」、あるいは「勤務日数」のうち、少なくとも片方が少ない場合である。



出所：厚生労働省「高年齢者就業実態調査（平成16年：2004年）」

(2) 増加してきた短時間就業割合

このような短時間勤務の割合は、どう変化してきているだろうか。上記調査の前回調査（平成12年：2000年）の結果と比較すると、図1のいずれの性・年齢層でも、短時間就業の割合は大幅に増加していた。図表は省略するが、男性についてそれを述べると、「60～64歳」では26.5%から31.6%への増加で、「65～69歳」では38.5%から47.9%への増加であった。

また、厚生労働省編『労働経済白書（平成19年版）』は労働時間の違いによる様々な影響を分析しているが、そこでは、短時間就業者として実労働時間が週35時間未満の人を集計している。これは、総務省「労働力調査」のデータを特別集計したものであるが、白書の集計結果から、図1と同じ性・年齢層の結果を抜粋したものが、表1である。ここからは、ここまで述べたことと同様の結果が確認できる。すなわち、短時間就業の割合は年齢が高まるほど高くなること、およびその割合は増加してきていることの2つである。

表1 短時間労働就業者の割合

		1996年	2001年	2006年
男 性	55～59歳	5.7	6.0	9.2
	60～64歳	17.9	20.1	28.3
	65歳以上	32.0	36.0	41.7
女 性	55～59歳	32.9	40.2	47.1
	60～64歳	42.1	48.4	55.0
	65歳以上	48.0	56.9	58.0

出所：厚生労働省「労働経済白書（平成19年版）」

(3) 非就業高齢者の希望する働き方

他方、就業していない人（非就業者）はどのような就業パターンを望んでいるだろうか。再び、厚生労働省「高齢者就業実態調査（平成16年）」の結果を見よう。この調査では、就業希望のある非就業者のうち、非就業理由が「適当な仕事が見つからなかった」と答えた人に対し、「希望する働き方」を尋ねている。その結果が表2である。男性では「普通勤務で会社などに雇われたい」が38.3%と、「短時間勤務で会社などに雇われたい」の36.9%より、わずかに多くなっている。しかしそれは、多くの会社では定年前の年齢である「55～59歳」の人の7割が「普通勤務で……」を選択しているからである。表に示されているように、「60～64歳」や「65～69歳」の人、あるいは女性の全年齢層では、「短時間勤務で……」という回答が多い。

表2 非就業者高齢者の希望する働き方

		適当な仕事が見つか らなかった就業希望者計	普通勤務で会社などに雇 われたい	短時間勤務などで会社 などに雇われたい	任意に行う仕事をした い	家庭で内職をしたい	自分で事業をしたい	その他
男 性	計	100.0	38.3	36.9	11.8	3.4	3.9	5.6
	55～59歳	100.0	70.5	12.8	2.8	4.3	4.9	4.7
	60～64歳	100.0	35.5	44.1	10.5	2.0	3.3	4.4
	65～69歳	100.0	25.0	42.1	17.5	4.4	3.9	7.2
女 性	計	100.0	12.0	53.8	10.8	13.6	0.8	8.2
	55～59歳	100.0	18.7	58.0	6.2	10.5	1.1	5.4
	60～64歳	100.0	9.8	59.3	10.1	12.7	0.7	7.0
	65～69歳	100.0	8.2	42.3	16.3	18.0	0.7	12.7

出所：厚生労働省「高齢者就業実態調査（平成16年：2004年）」

短時間就業に対する高齢者のニーズは、かなり高いことが確認できる。

4. 事例の特徴

このような現状にある高齢者の短時間就業であるが、冒頭に記したように今回はそれを中心に、高齢者雇用の企業事例を18ケース収集した。その所在地と業種のリストが、表3である。北は東北、南は九州までの18社である。業種は、製造業や運輸業、小売業など多岐にわたっているが、ビルメンテナンス業（マンション管理業も含む）が3社、介護サービス業も2社含まれている。

表3 事例の対象企業

	企業名	所在地	業種
1	東北電機製造（株）	宮城県	製造業
2	（社）東北福祉会せんだんの里特別養護老人ホーム	宮城県	介護業
3	秋田中央交通（株）	秋田県	旅客運送業
4	（株）グンビル	群馬県	ビルメンテナンス
5	（株）神田運送店	群馬県	貨物運送業・倉庫業アパレル商品加工
6	高崎デリカフーズ（株）	群馬県	食品製造業
7	（株）JFE ウィング	東京都	鉄鋼業
8	（株）JFE 物流	東京都	物流・運送業
9	（株）ツルヤ	長野県	食品等販売業
10	東信福祉事業協同組合	長野県	食品等サービス業
11	南愛知タウンサービス（株）	愛知県	サービス業
12	（株）タケショウ	愛知県	サービス業
13	（株）ニシムラ	大阪府	建材の開発・製造・販売
14	（株）長谷工ライフ	大阪府	不動産管理・人材派遣
15	三栄産業（株）	広島県	ビルメンテナンス・ビル警備業
16	讃州製紙（株）	香川県	製紙業
17	特別養護老人ホーム弘恩苑	香川県	介護業
18	昭和商事石油（株）	福岡県	石油製品販売業

以下では、この中から、社内の仕事の編成を変えてより多くの人とその仕事を担当するようになったワークシェアリングの事例や、仕事の編成を変えたかどうかはともかくとして、労働時間が通常より短い人を組み合わせたり、そのような人を含めたりして仕事を担当するようになった事例の中から、特徴的な事例を簡単に紹介しよう。

まず、現実に行なわれていた仕事の分担を変え、それまではほとんどいなかった高齢者の活用を進めているケースが、12タケショウの事例である。同社では、自販機への商品供給などを行う仕事（ルートサービスの仕事）を、体力も必要な現場での外部作業担当者と、社内での内部作業担当者に分け、後者に高齢者や短時間就業者の配置をはじめている。既存の仕事の編成を変えることにより高齢者の雇用を可能にしたケースで、高齢者のためのワークシェアリングのケースと言えよう。

仕事の編成を変えたかどうかは不明だが、労働時間の異なる高齢者を組み合わせ、仕事を進めていく事例は、従来から高齢者の就業が進んでいたビルメンテナンス業やビル清掃業をはじめ、多くの業種で見られている。

ビル清掃を行っている15三栄産業では、清掃業務部門では、希望に応じて午前勤務タイプ、午後勤務タイプ、夕・夜勤務タイプ、曜日・時間限定タイプなどに分け、それに基づいて作業チームを編成して仕事を進めている。同業の4グンビルでも、1日3時間で毎日勤務の人や、1日6時間以上で週2～3日勤務など、多様な勤務形態の人を組み合わせ、仕事が行なわれている。なお、この業種の仕事特性から、社外にある他社の現場に従業員は直行・直帰することになるので、従業員は不満や苦情のはげ口が見つけられず、それらを鬱積しがちである。そこで同社では、高齢者を定期的に現場に巡回社員として派遣し、コミュニケーションの改善に努めている。高齢者を派遣しているのは、現場作業者と同年代の人を派遣した方が、コミュニケーションがとりやすいからである。仕事特性に応じた、細かな対応である。

また、マンション管理業の14長谷工ライフでも、短時間勤務の組み合わせも行っているが、同社で注目されるのはむしろ、70歳以上の人の活用である。同社に69歳まで勤務していたOBに、シニアスタッフとして登録してもらい、管理業務勤務者が休暇などをとって不在となる場合に、代替要員として派遣する体勢を整えている。代替要員には多くの仕事に対する知識や経験が必要になるので、それらが不足するシニアスタッフには研修を実施している。管理業務勤務者の多くは高齢者なので、休暇を取りやすくさせたり健康管理に留意させたりすることが通常以上に必要だが、それを、より高齢である70歳以上の人の応援によって実現しようとしている興味深い事例である。能力開発も実施しながら、70歳以上の年齢層までの雇用を視野に入れた、先進的な試みである。