

# 三栄産業株式会社

－ワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務体制－

## <会社概要>

本 社	広島県広島市
創 業	1958年（昭和33年）
従業員数	470名（平成19年6月1日現在）
事業内容	建物の清掃、空調・電気設備の保守・管理、警備ほか

### 1. 会社概要

当社は、1958（昭和33）年、まだ廃墟の跡が残る広島市内で、建物内外の清掃、警備を事業にスタートした。

市街地の復興が進み、ビルが建設されるにつれて、当社の業務範囲も多様化して、建物の清掃、空調、電気設備の保守・点検、警備、駐車場管理、建築物環境衛生管理、ビル・住宅などのリフォーム、ハウスクリーニングなどに拡がり、クライアントも広島市内および周辺の民間と公共の建物や施設、合わせて170箇所になった。

### 2. 雇用の概況

業務内容の多様化に伴い、職種も建物内外の清掃業務に従事する「清掃職」、空調や電気設備の保守・点検業務に従事する「設備職」、施設の常駐警備、駐車場管理業務に従事する「警備職」、それに管理部門業務に従事する「管理・事務職」に分かれてきた。

全社員470名の職種別の内訳は、清掃職が50%と最も多く、次いで警備職が17%、設備職が15%、残る18%が管理事務職になっている。

これを年齢別の構成で見ると、60～64歳が162名（34%）、65～69歳が113名（24%）、70歳以上が36名（8%）になっていて、合計すると、60歳以上が311名（66%）の高齢者会社になっている。

### 3. 制度導入の背景及び制度の紹介

#### （1）職種別に見た高齢者雇用

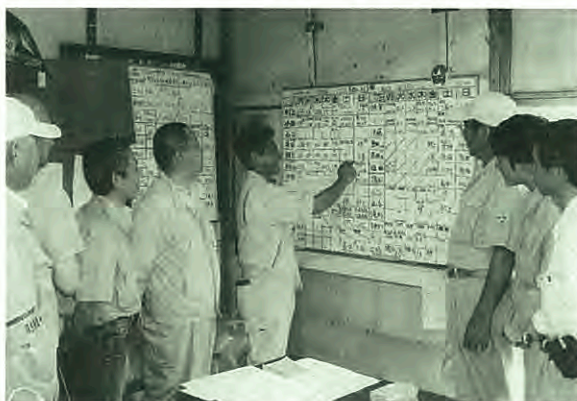
当社は高齢者を受け入れやすい職種が多い会社と言われている。しかし職

種によって違いがある。

警備職は、保安業務に従事するためフットワークの良さなど身体能力が求められ、危険防止からも原則として継続雇用年限を65歳にしている。

これに対し設備職は、従事職務が公的資格を保有していることが絶対条件になっていて、年齢は補助的な条件になっている。

また清掃職の場合は、仕事それ自体は結構奥行きが深いものがあり、資格を持ちベテランになるにはそれなりにキャリアが必要になるが、チームスタッフとして働くのならば、健康で体力があり本人に働く意欲があれば、年齢に関係なく働いてもらえる職種である。更に清掃業務には短時間勤務職場が多く、勤務時間を弾力的に設定できるので、年齢に関係なく短時間勤務希望者を受け入れられる特徴がある。



## (2) 定年制と継続雇用

当社の定年は60歳になっている。しかし高齢者を受け入れやすい職種が多いこともあって、創業以来、健康で体力があり意欲を持って働くことを希望する方は、60歳以上でも継続して働いてもらってきた。

平成12年10月には、定年退職後の雇用確保措置として、いち早く65歳までの「希望者全員継続雇用」を就業規則で定めた。

更に65歳になっても、健康で体力があり本人に働く意欲があれば、引き続き継続して働くことが出来るようにしていて、特に清掃職の場合は、年齢に制限のない雇用実態になっている。

## (3) 高齢者雇用への多様な取組み

当社では、多様かつ複雑に変化する経営環境下で、企業の存続と成長を期すため「社員に機軸をおく経営」を重要な経営課題に掲げている。

このため、高齢者が多い特異性を考慮しながら、一高いモチベーションの人間集団づくりーを目指して、次のテーマに取り組んできた。

- ① 風通しの良い組織づくりー迅速な意思の決定と円滑な意思の疎通ー
- ② 70歳までの継続雇用実現の条件整備ー人事・賃金制度の整備ー
- ③ 実務に即した研修体系の実施ー全員資格の取得ー
- ④ 年間行事計画の柱を安全と健康にー職場巡回で安全・健康教育の深

耕一

⑤ ワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務体制—三栄産業のワーク・シェアリング

4. 高齢者雇用の実態

(1) ワーク・ライフ・バランスを求める高齢者

働く人たちの間で価値観が多様化している。それと共に「仕事を優先する」より「仕事よりも生活を優先する」とか「仕事と生活（家庭）の調和（両立）」を図るワーク・ライフ・バランスを求める人が増えてきている。ちなみに、当社に入社を希望する方は総じて高齢者が多いが、その方々の希望を聞くと、常勤ではなく短日数勤務、フルタイムではなく短時間勤務を希望される人が増えている。

入社を希望する高齢者には、高齢期に入り人生の節目を迎えて自身の生活設計を見直そうという考えを持つ方が多く、「仕事と生活の両立」や「仕事と生活と趣味の鼎立」が可能な、ワーク・ライフ・バランスのある就業を希望する人が増えてきたことを意味している。

一般にワーク・ライフ・バランスを図る代表的なものとしては、裁量労働制、フレックス・タイム勤務、在宅勤務、テレワークや短日数勤務、短時間勤務などが挙げられている。

当社でも入社希望の高齢者を極力受け入れられるように、短日数勤務、短時間勤務を制度化することを鋭意検討した結果、次に紹介する「三栄産業方式のワーク・シェアリング」を導入することで、高齢者が望むワーク・ライフ・バランスのある勤務体制を準備することにした。



(2) 清掃業務とワーク・シェアリング

清掃業務の受託契約先には、当社社員を常駐させるほどではなく、土曜、日曜限定とか、週に何回、月に何回、或いは半日作業など、限定した作業になるところが80箇所ほどある。

一方、高年齢者は、採用選考時に短日数や短時間勤務を希望する方が増えている。午前中だけ働きたい、午後中心に働きたい、土、日なら都合が良い、夕、夜を希望する、というように、色々な勤務態様の希望が採用面接の際に寄せられていた。

そこで契約先の作業量、作業時間と各人の希望勤務時間とをすり合わせることで、ワーク・シェアリングを取り入れられないかを検討した結果、次の様な「三栄産業式ワーク・シェアリング」を導入することにした。

先ず、週、月、或いは半日など、限定した作業の契約先の業務を統括する部署を西営業所に置き、契約先別の作業時間と勤務時間とを調整する管理・労務チームを選任した。

次に、短日数や短時間勤務希望者260名を西営業所配置とした。

短日数や短時間勤務希望者は、

- ① 午前勤務タイプ
- ② 午後勤務タイプ
- ③ 夕・夜勤務タイプ
- ④ 曜日、時間限定勤務タイプ

に分かれていて、この内、①～③のタイプを希望する者が160名になる。

従って④は残りの100名になるが、これが更に

- i. 土・日限定勤務タイプ
- ii. 時間限定勤務タイプに分かれている。

西営業所の管理・労務チームでは、月別に、契約先別の作業日程と必要人員計画を建て、その上で各人の希望勤務時間とすり合わせて、日々の作業チームを編成することになっている。

作業チームは、ビル・クリーニング技能士の有資格者をチーフにして、契約先の作業時間、作業量に合わせて、最低で2名から最高12名程度で編成している。（図表1. 契約先と作業チーム（班）の組み合わせ例）

当社の清掃業務におけるワーク・シェアリングは、週、月、或いは半日など限定した作業の契約先が多いという特殊性をベースにしているが、パートタイマーで働きたい希望の方達の希望を適えるために、パートタイマーの方達同士で仕事を分かち合えるように考えた制度でもある。したがってこの制度を、三栄産業方式のワーク・シェアリングと言っている。

清掃業務で円滑なワーク・シェアリングを行なうには、何よりも仕事量に見合う希望勤務時間の人員を過不足なく確保することである。

対象は所謂パートタイマーである。パートタイマー労働市場ほど、景気の動向に敏感なものはないと言ってよく、昨今のように景気が上向くと、当社の要望通りの要員を確保するのが中々難しくなる。

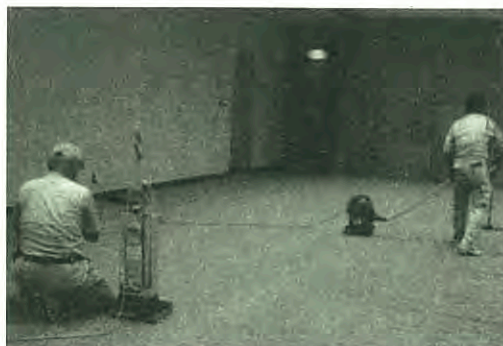
この勤務方式の導入によって、かなり高齢な方々まで受け入れられるようになってきた。このため一昨年から、清掃職種では、ハローワークに提出する求人条件を“年齢不問”と表示することになっているし、実際に最近、健康、体力意欲のある65歳を過ぎた方を、数名雇い入れているほどであ

る。

(3) 警備業務とワーク・シェアリング

当社の警備業務は、ビルの昼間警備を主体にしている。

昼間とは、7:00から22:30の間を指していて、その他の時間帯は、機械警備に切り替えてもらっている。



図表1 契約先と作業(班)の組み合わせ例

日程	作業班	契約先			日程	作業班	契約先			
		午前	午後	夕・夜			午前	午後	夕・夜	
1 (月)	1班	A社	B社		5 (金)	1班		a社	b社	
	2班		C社	D社		2班		c社	d社	
	3班		E社			3班		e社	f社	
	4班		F社	G社		4班		g社	h社	
	5班		H社			5班				
	6班	I社	J社			6班		i社	j社	
	7班		K社	L社		7班				
	8班		M社	N社		8班		k社	l社	
2 (火)	1班	O社	P社		6 (土)	1班	m社	n社		
	2班		Q社	R社		2班		o社	p社	
	3班		S社	T社		3班		q社		
	4班		U社			4班		r社	s社	
	5班		V社			5班		t社		
	6班	W社	X社			6班	u社	v社		
	7班					7班		w社	x社	
	8班		Y社	Z社		8班		y社	z社	
3 (水)	1班	A'社	B'社			7 (日)	9班	a'社	b'社	
	2班		C'社	D'社			10班	c'社	d'社	
	3班		E'社	F'社			11班		e'社	f'社
	4班		G'社	H'社						
	5班		I'社		8班		g'社	h'社		
	6班		J'社	K'社	9班		i'社			
	7班		L'社		10班		j'社	k'社		
	8班				11班			l'社	m'社	
4 (木)	1班	M'社	N'社							
	2班		O'社							
	3班		P'社							
	4班		Q'社	R'社						
	5班		S'社	T'社						
	6班	U'社	V'社							
	7班		X'社	Y'社						
	8班									

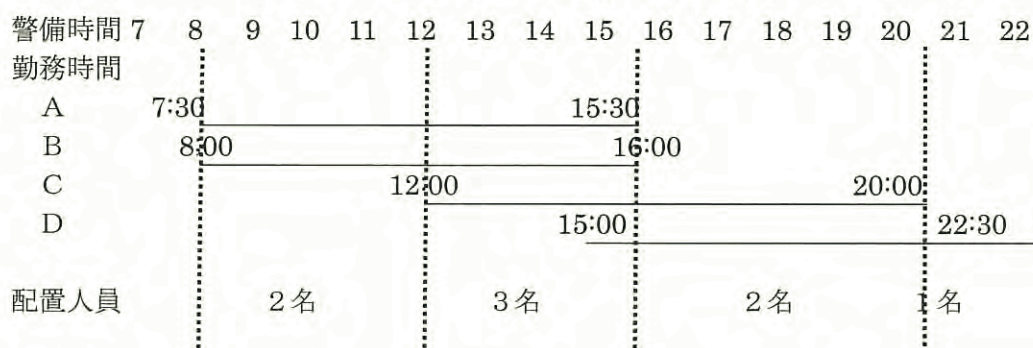
(注) 1、各班の班長は、事務所社員の技能士資格保有者。

2、班編成は各人の希望勤務時間を考慮して編成する。

当社の契約先のビルの内2箇所では、契約時間の7:00から22:30の間の業務の繁閑を考慮して、4つの勤務時間帯に分け、これを5組(人)体制で勤務することにしていた。

5組(人)体制の場合の各人別の勤務は、図表2に示すように、A勤務—B勤務—C勤務—D勤務—休み—(A勤務に戻る)になっているが、この4つの勤務時間帯の組み合わせで、時間帯別の必要人員を確保するようにしていた。

図表2 警備時間と勤務時間の関係



この場合の各人の勤務は、フルタイムになっているが、警備職にも短日数、短時間勤務を希望する方がいる。

短日数、短時間勤務希望者を、このシフトに組み込むことが出来ないかを検討した結果導入したのが、警備職のワーク・シェアリングである。

具体的には、AやBの早朝勤務タイプを希望する方とCやDの夕・夜勤務タイプを希望する方を、短日数勤務のパートタイマーとして雇い入れ、それぞれ週2・3回勤務してもらうことにして、新しいシフトを組むことにした。

新しいシフトは、フルタイマー4名と一人の勤務割り部分を2人のパートタイマーでシェアする勤務とを組み合わせる制度にした。頭数は1名多くなったが、時間帯別の配置人員は変わっていない。また頭数が多くなったので、シフトの組み方も工夫ができるようになり、勤務にもゆとりが出るようになった。