

〈高年齢者ワークシェアリング推進事業〉

# 65歳までの継続雇用促進に向けて

—高年齢者ワークシェアリング・短時間勤務制度導入企業事例—

平成17年度



独立行政法人

高齢・障害者雇用支援機構

## はしがき

当機構は、平成 15 年度から 60 歳を超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。今年度は主に中小企業の取組みに焦点をあて、高齢従業員を積極的に活用している中小企業の事例を収集いたしました。

高年齢者雇用安定法が改正され、本年 4 月から事業主に「65 歳までの定年の引き上げ、継続雇用制度の導入、定年の定め廃止、のいずれかの措置」（高齢者雇用確保措置）を講じることが義務化されました。高齢法対応としても、ここにある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、全国中小企業団体中央会のご協力のもと、ヒアリング調査及び整理を行いました。

ここに、全国中小企業団体中央会の関係各位、調査研究委員会委員、調査に応じていただいた企業関係者に対し衷心より感謝申し上げます。

平成 18 年 3 月

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構

理 事 荒 川 春

# 《目次》

## 第1章【総論】

1. 本事業の実施経過の概要..... 3
2. 収集事例にみる中小企業における高年齢者雇用と  
ワークシェアリングへの取組みの状況..... 4

## 第2章【企業事例】

1. 札幌ポデー工業株式会社(北海道)..... 13  
～スキルアップ・スキルドワーカーの育成～
2. 株式会社ビイエムケイセイ(宮城県)..... 16  
～第2・第3の職場で継続雇用を実現～
3. 千代田興業株式会社(秋田県)..... 20  
～エンジニアリング企業の現場技術の担い手として～
4. 株式会社桑原(秋田県)..... 22  
～健康・能力・やる気が再雇用の扉を開く～
5. 佐藤繊維株式会社(山形県)..... 25  
～熟練した確かな技術で後継者を育成～
6. 株式会社弓削コンクリート工業所(茨城県)..... 28  
～長年の従業員との信頼のもとに継続雇用を図る～
7. ハイパック株式会社(茨城県)..... 32  
～3つのタイプで高年齢者の雇用継続を図る～
8. グンダイ株式会社(群馬県)..... 36  
～労働者第一主義の理念のもと、  
高年齢者の継続雇用を積極的に推し進める～

9. 有限会社鹿川グリーンファーム(埼玉県).....39  
 ～65歳までの継続雇用と職場環境改善で、  
 高年齢者の能力を最大限引き出す～
10. 東伸工業株式会社(東京都).....44  
 ～年齢の上限を定めない再雇用制度の導入～
11. 長野リネンサプライ株式会社(長野県).....48  
 ～障害者と高年齢者の継続雇用の両立をめざす～
12. 東京法令出版株式会社(長野県).....52  
 ～労働組合との協調を土台に継続雇用を進める～
13. 清水工機株式会社(山梨県).....56  
 ～地域企業の先進モデル  
 : 人事管理制度を再構築し65歳までの継続雇用へ～
14. 株式会社木下食品(富山県).....62  
 ～職場環境改善で高年齢者の雇用を促進～
15. 富木医療器株式会社(石川県).....66  
 ～高年齢者の貴重な経験を武器に  
 医療コンサルティングサービスの拡大をめざす～
16. 株式会社明石合銅(石川県).....70  
 ～新技術開発と職人技の伝承を支える高年齢者の活用～
17. 株式会社寺内(京都府).....73  
 ～シフト勤務など高年齢者に配慮した勤務体制を整備～
18. 株式会社タンゴ技研(京都府).....77  
 ～高年齢者が業務の改善・提案、技術指導などの  
 専門職として能力を発揮～

<b>19. 福西メリヤス株式会社(奈良県)</b> .....	<b>80</b>
～多様な勤務形態を導入して高年齢者雇用に対応～	
<b>20. 株式会社キグチテクニクス(島根県)</b> .....	<b>85</b>
～職人集団として新会社設立し、やりがいも継続～	
<b>21. 株式会社ナカサ(島根県)</b> .....	<b>89</b>
～年齢や性別に関係なく、いいところを伸ばす場を提供～	
<b>22. 谷尾食糧工業株式会社(岡山県)</b> .....	<b>92</b>
～作業環境の改善を図りながら高年齢者の活用を進める～	
<b>23. 株式会社アベックス(広島県)</b> .....	<b>95</b>
～シルバー制度のもとで高年齢者の継続雇用を進める～	
<b>24. 中国木材株式会社(広島県)</b> .....	<b>99</b>
～生涯現役の実現に向けて取り組む～	
<b>25. 株式会社ムロツミ(山口県)</b> .....	<b>104</b>
～高年齢者を活用し、たゆまぬ開拓と開発を目指す～	
<b>26. 株式会社矢野特殊自動車(福岡県)</b> .....	<b>107</b>
～平成2年に導入した「63歳定年制」を維持～	
<b>27. 八光オートメーション株式会社(福岡県)</b> .....	<b>110</b>
～世代間（技術屋の若手職員と高年齢者）を社長が橋渡し～	
<b>28. 株式会社ワイビーエム(佐賀県)</b> .....	<b>113</b>
～技能だけでなく人間性にも優れた高年齢者を活用～	



# 第1章 総論





## < 総 論 >

### 1. 本事業の実施経過の概要

本事業は、全国中小企業団体中央会に調査を委託し、民間企業（主に中小企業）において、中高年対象の短時間就業による仕事の分かち合い（「ワークシェアリング」）が、どのように制度化され、運用されているかを事例研究によって明らかにし、高年齢者にとっての新しい働き方を可能とするための政策的諸課題の検討と企業の生産性向上や経営の効率化を進める取組みに資する上での基礎資料を得ることを目的に実施した。

実施体制として、全国中小企業団体中央会内に麗澤大学国際経済学部教授の下田健人氏を委員長とする「高年齢者ワークシェアリング事例収集事業 調査研究委員会」を設置し、延べ3回にわたって委員会を開催した（委員会の委員構成及び委員会の開催経過は下記のとおり）。

#### ○「高年齢者ワークシェアリング事例収集事業」調査研究委員会委員名簿

委員長	下 田 健 人	麗澤大学国際経済学部教授
委員	小 林 茂 則	東京都中小企業団体中央会労働課長
委員	大 矢 栄 一	長野県中小企業団体中央会参事
委員	野 口 敏 彦	福岡県中小企業団体中央会事務局次長
委員	橋 本 一 美	全国中小企業団体中央会企画部長

#### ○委員会開催の経過

第1回委員会（7月5日（火））

（ヒアリング対象企業の選定基準、ヒアリング項目等の決定）

第2回委員会（8月31日（水））

（ヒアリング対象企業、ヒアリング実施体制、事例集の構成の決定）

第3回委員会（12月2日（金））

（事例集の内容の調整等）

委員会での選定基準等の検討を経て、中小企業の事例の収集にあたっては、都道府県中小企業団体中央会に対して、60歳前半層の高年齢者の雇用に積極的に取り組んでいる中小企業の照会を行った。

この結果に基づき、個々の事例について、制度の内容、特色等を勘案・検討したうえで、全国で28企業を選定し、委員及び事務局の担当者が、企業の概要と雇用の概況、高年齢者雇用・活用の背景・目的、高年齢者雇用・活用の具体的方法等に関して、実地にヒアリング調査を実施し、その結果をもとに本事例集を作成した。

企業事例の選定の過程にあつては、好事例企業でありながら、企業側の諸事情により調査を辞退されたケースや電話による事前調査によって事例企業として適切でないことから対象外とした企業などもあったが、最終的に 28 企業に関する事例を収集することができた。

なお、事例のとりまとめにあつては、高年齢者の活用や処遇に関して、社内規定として明文化された制度があるか否かにかかわらず、実態として積極的に高年齢者の活用・処遇を図ってきているという事実・実態に着目してとりまとめることとした。

また、実際に活用されている高年齢者の人数などに着眼するのではなく、個々の高年齢者それぞれが当該企業で果たしている役割等の実態に、できうる限り焦点を当てて取りまとめることとした。それは、従業員数が限られている中小企業において、高年齢者の積極活用と、いわゆるワークシェアリングの接点を見出すとすれば、自然と従業員総体での対応ではなく、個々の従業員に対する個別対応にならざるをえないものと考えられるからである。

一方、我が国企業の終身雇用制と年功序列賃金制の崩壊が叫ばれて久しいが、慢性的な人手不足に悩まされ続けてきた中小企業では中途採用による戦力の補強が企業存続面で極めて重要な役割を担ってきた。このことから、中小企業における従業員の勤務年数は必然的に短く、年功序列賃金ともかけ離れた実態は少なくない。このように大企業とは異なる諸実態のもとで、中小企業が取り組んでいる高年齢者の継続雇用制度は、大企業における当該制度とは自ずと様相を異にするものと考えられる。

したがって、大企業と同一の物差しで評価すること自体、意味を持たないと考えられることから、勤続年数や賃金体系等の面については、二次的な要素として捉え事例の収集を行うこととした。

## 2. 収集事例にみる中小企業における高年齢者雇用とワークシェアリングへの取組み の状況

平成 17 年、高年齢者雇用安定法が改正された。基本的な内容は、「事業主は、急速な高齢化の進行等に対応し、高年齢者の安定した雇用の確保等を図るため、事業主は、(1) 定年年齢の引上げ、(2) 継続雇用制度の導入、(3) 定年の定め廃止、のいずれかの措置を講じなければならないこととする」とともに、高年齢者等の再就職の促進に関する措置を充実するほか、定年退職者等に対する臨時的かつ短期的な就業等の機会の確保に関する措置の充実を図ること」としている。

(<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/>より)

それぞれの企業は、この法律が施行される平成 18 年 4 月に向けて、高齢者の雇用確保のために方策をたてる必要がある。

日本における高齢化の進展とともに、高齢者の雇用確保は、国の重要課題として検討されてきた。特に、定年年齢として定着した 60 歳から年金開始年齢に至る期間において、所得保障として雇用を考えることが大きな社会的問題として取り上げられてきている。

今回、全国の中小企業を対象に、全国中小企業団体中央会が実施したヒアリング調査は、以上のような問題意識のもとで、中小企業がいかに高齢者雇用を可能にすることができるのか、その際、仕事の分かち合い（ワークシェアリング）を通じて、いかに雇用の場を広げる可能性があるのか、について焦点をあてて実施された。今回の調査結果を踏まえて、高齢者雇用とワークシェアリングについてみることにしよう。

### 3. 進む高齢者雇用

今回のヒアリング結果を受けて、最初に指摘できることは、全国の中小企業で高齢者の雇用が進んでいる点である。そもそも中小企業では、雇用延長や再雇用などの継続雇用制度が整備され、高齢者雇用に対して積極的な取り組みが行われてきた。平成16年に実施された厚生労働省の雇用管理調査によれば、全体の4分の3の企業において定年年齢以降の継続雇用制度が導入されている。

図表1. 一律定年制を定めている企業における勤務延長制度、再雇用制度の有無、今後の設定予定別企業数割合

業規模・産業	制度がある				制度がない	
	計	勤務延長制度のみ	再雇用制度のみ	両制度併用	設定予定がある	設定予定がない
総数	73.8	13.2	47.6	13.1	6.8	19.4
5,000人以上	78.2	5.1	69.3	3.9	7.2	14.6
1,000～4,999人	70.2	4.4	59.6	6.3	7.7	22.1
300～999人	71.3	8.4	54.8	8.1	5.8	22.9
100～299人	77.6	10.7	54	12.9	5.1	17.2
30～99人	72.9	14.8	44.1	13.9	7.4	19.7

(注) 厚生労働省『平成16年雇用管理調査』より作成

(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/kanri/kanri04/07.html>)

しかし、同じ雇用管理調査の結果によれば、勤務延長、再雇用の制度において、原則として希望者全員の継続雇用を認めている企業は全体の3割弱に過ぎない。これに対して、今回の調査では、健康で本人の意欲があれば継続して雇用を確保するという企業が大半を占めた。ただし、若干の企業では、60歳定年の意義を強調している。すなわち、定年は、企業の側から従業員に対して合法的に退職させることができる制度であり、企業の側からみて、必ずしも定年到達したすべての従業員の継続雇用が望ましいものではないことが指摘された。

### 4. 労働市場の状況と多様な雇用形態

より幸福な高齢者雇用を求めるためには、労働市場における需要者側と供給者側の状況

を十分に考慮する必要がある。

平成 17 年、日本の経済は、バブル経済崩壊以降おおよそ 10 年間の低迷を経て、漸く景気が上向き兆しをみせてきている。好調な経済の状況に伴って、企業の求人状況にもわかに改善されてきており、高齢者に対する企業のニーズも大きい。他方、労働力供給側である高齢者は、60 歳以降についても高い就業意欲をみせている。

今回の調査結果は、高齢者をめぐる労働市場において、需要側と供給側の多様性が高まっている特徴がみられる。まず需要側についてみると、企業の中には、高い賃金を払ってでも、高度な技能や能力をもった人材を雇用したいという強い意向をもつ企業もあれば、できれば、賃金を低く抑える工夫ができないかと考えている企業もある。他方、供給側に目を向けると、朝 9 時から夕方までフルタイムでバリバリと働きたいと考えている高齢者もいれば、できれば午前や午後だけの勤務を希望したり、あるいは、週に数日、または一日の短い時間で勤務したいという希望をもつ高齢者もみられる。

労働市場関係者の需要と供給の多様化が進展するにつれて、雇用の組み合わせも様々な可能性がある。ここでは、3つの場合についてみることにしよう。

第一は、高齢者もバリバリと働きたい。企業も能力に相応しい賃金を支払う場合である。例えば、奈良県の衣料関連の製造企業では、年金などをまったく考慮せずに年間 800 万円の賃金を保障している。年俸制をとり、高齢従業員の能力や技術水準をかんがみて、企業が評価し、その評価に見合った分を賃金として支払っている。

第二は、高齢者は、フルタイムで働きたいが、年金も受け取りたいと考えている場合である。企業も、高齢者に対する賃金負担が小さくて済むことを感謝している。札幌の車体製作企業の場合、60 歳代の高齢者は高齢期に採用された人たちであり、労働時間は実働 7 時間 45 分で正社員と同様であるものの、賃金は年金などを考慮している。また、茨城県の製造企業では、親企業から転籍した従業員の賃金について、15 万円程度しか支払わず、これに在職老齢年金と雇用保険を含めて、総額で月額 30 万円になる。

第三は、高齢者が短時間で勤務している場合である。

この点については、後述する。

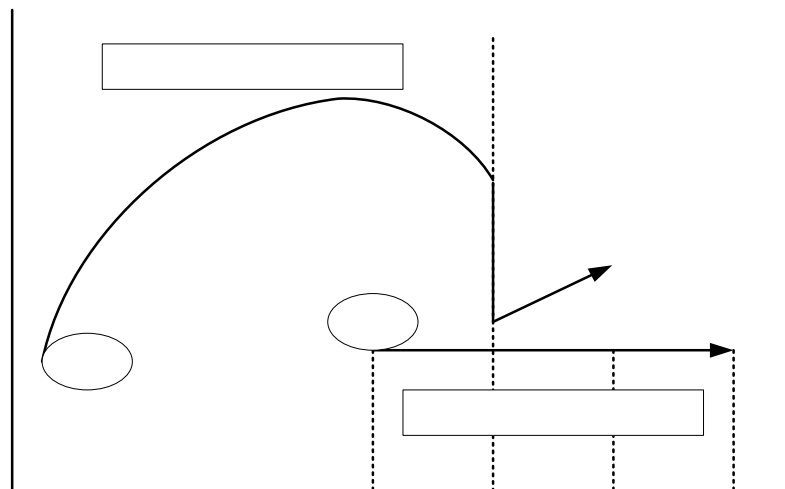
## 5. 中小企業における継続雇用の意味

中小企業で高齢者の雇用が進んでいる、あるいは継続雇用制度が充実している、といった評価を得ることが多いが、単純に、中小企業での成功事例を規模の大きな企業に応用することは難しい。高齢者の雇用を考える上で、大企業の場合と中小企業の場合とでは、いくつかの条件が大きく異なっている。何よりも留意すべき点は雇用期間の長さである。確かに今回のヒアリングで、長期雇用の上で継続雇用されるケースも見られたが、中小企業では、中途採用者が大きな戦力となっていることを認識すべきである。すなわち、40 歳代、50 歳代で新たに従業員が採用される場合もあれば、50 歳代で親会社や関連企業から出向し

てくるような場合もある。これらの人たちが60歳定年を迎えた場合、定年到達までの勤続年数は10年足らずである。働く従業員の側からみても、当該企業が第二、第三の職場であることが多い。

中小企業における継続雇用は、数十年の長期雇用を経た上で60歳定年を迎える高齢従業員を多く抱える大企業の場合とは状況が異なる。すなわち、50歳代で中途採用された従業員にとってみれば、60歳定年は一つの通過点に過ぎず、労使双方から特に大きな意識をもって受け止められているわけではない。

図表2. 賃金モデル



上の図表2は、賃金カーブについて、大企業の場合と中小企業の場合をモデル化して示したものである。高齢者雇用を進める際に、大きな問題として議論される点に賃金や処遇の問題があるが、今回の事例調査では、中途採用された従業員の賃金条件がそれほど大きく変化せず、定年以降も引き続き継続されるケースがみられた。在職老齢年金、各種助成金、企業年金などの支給が、賃金を昇級させなくても高齢従業員や企業にとって満足のできる処遇を提供していることをサポートしている。

## 6. ワークシェアリング

今回の調査の大きな目的は、全国の中小企業における高齢者のワークシェアリングである。厳しい雇用環境のもとで、雇用の分かち合い（ワークシェアリング）を進めることによって、高齢者の雇用の安定、ひいては所得の保障が求められる。

今回の調査結果を受けて、二つの視点からワークシェアリングを捉えてみたい。一つは、時間的な観点からのワークシェアリングであり、いま一つは仕事や責任のワークシェアリングである。

## (1) 時間的なワークシェアリング

最初に、時間的なワークシェアリングについてみることにしよう。今回の調査で、もっとも典型的な形で時間的なワークシェアリングを進めているのは、広島製の材会社である。同社は、アメリカから原木を輸入し、加工して住宅用建材として供給している。原木を加工する作業が従業員の主要な業務である。ワークシェアリングを行なっている高齢従業員の多くは集成工場勤務している。高齢者の仕事は、材木と材木との間にはめ込まれた目地を取り外したり、製材過程で出てきた端材をサン積みしたりする作業を行なっている。

高齢者のパートタイムは半日パートであり、一日の仕事を2つに分け、午前パートの人と午後パートの人に分かれて担当している。午前勤務の人たちは、朝8時から12時、午後勤務の人たちは12時40分から17時が勤務時間である。高齢者はそれぞれパートナーをつくり、パートナー間で午前と午後の振り分けを行う。

時給は900円から1100円であり、年金が100%受給できるような範囲で設定されている。現在、午前・午後のパートタイム勤務をしている高齢者は24名である。すなわち、午前勤務12名、午後勤務12名である。

時間的ワークシェアリングの第二の形は、短時間勤務であるが、勤務時間が変則的な場合である。例えば、岡山の製菓企業の場合、製造過程の特徴から朝の非常に早い時間から仕事を始める必要がある。作業工程は第1課、第2課、第3課といったように分かれているが、早朝勤務が余儀なくされる第1課は、朝が早い高齢者が中心に勤務している。第1課の勤務時間は朝4時ごろから始まるが、午前中には仕事を終了する。

時間的ワークシェアリングの第三は、季節的な繁忙に伴うワークシェアリングである。

茨城のコンクリート製造企業の場合、もともと公共工事関連の仕事が多いため、冬季が繁忙期になる。仕事が忙しくなる冬季は、かつて勤務していた高齢OBに声をかけて応援してもらう。働く時間は通常どおりであるが、働く期間は冬季に限定される。

## (2) 仕事や責任のワークシェアリング

高齢者のワークシェアリングといった場合、しばしば労働時間の分かち合いに目が向けられやすい。しかし、高齢者のワークシェアリングを考える場合、もっとも大きな目的は、ワークシェアリングを通じて高齢者の雇用を拡大することである。すなわち、もし高齢者が担わなければ、他の従業員が担当すべき仕事や責任がある。この仕事や責任の一部を高齢者が担当することによって、高齢者の雇用拡大を可能にする。

今回の調査結果から仕事や責任のワークシェアリングという点で、いくつかの示唆を得る。

第一に、経営層に近いところの高齢者は、60歳の定年いかんに関わらず、定年到達以降も引き続き職務を継続する場合がある。確かに、役職任期制、役職定年制を強いている企業もあるが、総務部長、営業部長といった形で定年到達後も引き続き重責を担う事例がみ

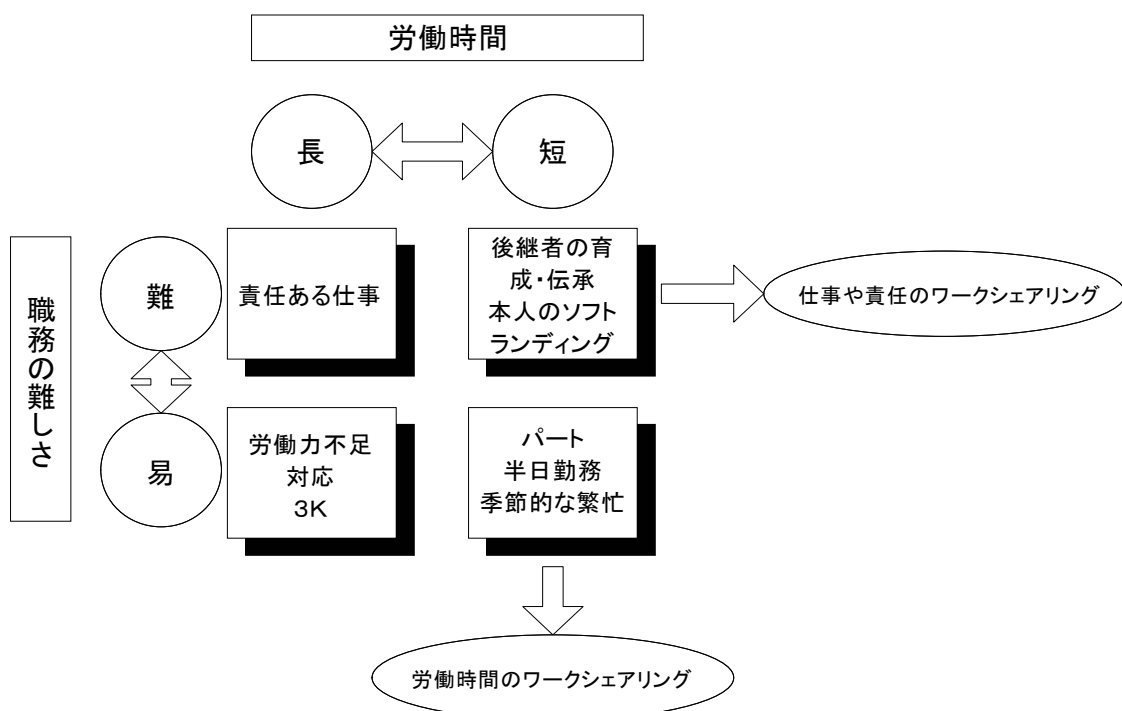
られた。今回の調査対象となったような規模が小さい企業では、優秀な人員の確保は企業にとって死活問題である。その意味で、後継者となる管理職が成長していない過程においては、高齢者の果たす役割は大きい。企業によっては、経営に対するアドバイザーとしての役割を担う高齢者もあり、経営の片腕という役割を担うケースもみられる。

第二に、そうはいつでも、高齢者が保有する責任や熟練はいずれ若年者に伝承される必要がある。仕事や責任のワークシェアリングといった場合、この伝承過程における意味合いが大きい。例えば、いくつかの企業で確認できたが、営業経験の長いプロが、若年者を連れて営業回りをしながら、営業の勉強を伝えていく。ある衣料メーカーの場合は、週の数日は、営業のプロと若年者が一緒に営業回りをし、残りの日を若年者が一人で営業回りをを行う。このように、徐々に、熟練やノウハウを伝承している過程として、高齢者のワークシェアリングが活かされている。

また、製造業の場合、高齢者が培ってきた熟練を後輩に教えていくことが重要な役割である。製造工程の第一線から退いて、現場に立っている若年者を後ろから指導するような役割を担っている。

あるいは、長野の出版・印刷企業の場合、編集や校正の仕事は、いわばチームとして長年築き上げてきたものである。編集・校正の部門で、長年同じ仲間たちと仕事をしてきており、定年到達後の継続雇用においても、チーム作業は継続して行なわれている。

図表 3. ワークシェアリングのモデル



今回の調査結果に基づき、ワークシェアリングについて、時間的な側面と仕事・責任という側面から捉えてみた。この状況をまとめたのが図表3である。まず縦軸には仕事の難しさ、横軸には労働時間の長さをとっている。基本的には、4つのグループを得ることができる。すなわち、仕事が難しく労働時間が長い、仕事が難しいが労働時間が短い、仕事が易しく労働時間が長い、仕事が易しく労働時間が短い。このようにみると、仕事が難しいところでは、仕事や責任のワークシェアリングが行なわれている。経営に近いところで定年到達後も勤務している人たちは、高度な経営能力をもって仕事と責任の分かち合いを行うが、次第に労働時間を短くすることによって、後進に仕事と責任を委譲していく。仕事と責任の委譲の過程でワークシェアリングが生じる。ここでは、後継者の育成と高齢者本人の職業生活からのソフトランディングが図られる。

他方、労働時間が短いという意味でのワークシェアリングもある。例えば、半日勤務であったり、週数日の勤務であったり、あるいは、季節的な繁忙に合わせた形でのワークシェアリングもみられる。

賃金や処遇の面に注目すると、ワークシェアリングの進展により、選択の多様化はますます高まっている。すなわち、フルタイムで働いている人たちは、自分たちの能力やパフォーマンスの分をそのまま賃金として受け取りたい、と考えている人もあれば、在職老齢年金と組み合わせて賃金を受け取りたい、と考えている高齢者もいる。企業の側も、満額賃金として支払いたいと考えている企業もあれば、できれば賃金コストを安く抑えたいと考えている企業もある。

今回の調査結果では、選択肢の多様化に伴って、企業と高齢者の十分なコミュニケーションのもとで、さまざまな賃金・処遇のパターンが考えられている。労働時間、所得、職場、仕事内容など、それぞれの高齢者がもつ要件と企業の必要性から、それぞれの高齢者雇用がカスタマイズされて展開している。ワークシェアリングが、高齢者の雇用のあり方を一層多様化させている。