

13. 清水工機株式会社(山梨県)

～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～

会社概要

会社名	清水工機株式会社
業種	上下水道資材・住宅設備機器・鋼材・木工加工製品・機械・工具・環境省エネ機器・情報通信関連機器の卸売り
代表者名	代表取締役社長 清水 太
設立	昭和25年(創業：大正11年)
資本金額	7,920百万円

1. 企業の概要と雇用の概況

(1) 企業の概要

清水工機株式会社は、建設業及び製造業を主な顧客として、機械・工具、鋼材・土木資材、上下水道資材、住宅設備機器を販売する卸売業である。歴史は古く、これまで業界のリーディングカンパニーとして絶えず時代の一步先を見つめ、チャレンジ精神と豊かな発想力により企業成長を遂げてきた。近年においては、デフレ経済、これと相まっての公共工事の減少から建設業の業績は低迷し、その影響から収益状況は厳しくなっている。

このような状況下において、昨年後半に新社屋を建設・移転し、第二創業をめざして経営革新を断行し、企業成長を図る積極的経営戦略を実施した。

既存事業においては、取引企業に対する与信管理を徹底するとともに、新規事業「住まいと環境事業部」を立ち上げた。「住まい」をテーマにした事業は、顧客をこれまでの企業でなく、一般消費者を対象とする健康で快適な住まいづくりを提案するリフォーム事業である。「環境」事業は、屋上緑化や太陽光発電等の環境調和型商品群を取り扱うものである。まだ新事業による実績は僅少であるが、環境変化に対応する事業として期待するところは大きい。

(2) 雇用の概況

45歳未満	73名	73.7%
45～54歳	14名	14.1%
55～59歳	10名	10.1%
60～64歳	2名	2.0%
従業員総数	99名	100.0%

当社は卸売業であるので、営業、商品管理、事務スタッフ職という職務体系である。また、賃金水準は山梨県地元企業の平均よりかなり上回っていることから、従業員の定着率は良好で平均勤続年数は長い。

2. 高齢者雇用・活用の背景・目的

業歴が長く地域社会に貢献してきた当社は、雇用面にも配慮を重ねてきた。これまでの不況下においても、リストラ等の雇用調整は実施して来なかった。故に、年々従業員の平均年齢は上昇し、人件費総額は増加傾向で推移してきた。また、逸早く昭和60年に定年を57歳から一気に62歳にまで引き上げた。

このような家族集团的な人事管理の方針を掲げるが、決して微温湯的な企業文化に陥ってはいない。創業以来の「自主性の尊重」の経営理念のもと、「自ら考え実行し成果を上げる」社風が根付いており、獲得した成果を人事考課に基づいて配分して来ている。少々古い話であるが、昭和45年に山梨県知事より労務管理優良事業所として、本県初の表彰を受けた。

現在、全社員のうち55歳以上の者が占める割合は12%である。3年後にはこれらの者が20%程度に達する。彼らの多くは管理者であるので、彼らに代わる後継者育成が問題である。また、彼らが持つ営業マンとしてのノウハウの伝承も課題である。彼らに、人材育成の責を課すとともに、彼らの能力と経験を活かす職務開発も課題といえる。モラルダウンを引き起こさないインセンティブの方法を編み出したいと考えている。

そこで、本年度、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の助成事業である「共同研究」を活用し高齢者雇用を進めるため、全社的人事管理の見直しと再構築をテーマに研究に取り組んでいるところである。

助成事業共同研究の概要

(1) 主な問題点・・・人件費総額の抑制と賃金制度の見直し

これまで一部成果主義を採用してきたが、年功的要素を抑えて業績給的要素の割合を増加させていく。継続雇用者のみの賃金制度では限界があるので、中堅・高齢社員の賃金改革を中心として賃金体系を見直す。

(2) 研究の内容

- ①新人事制度の構築（高齢者活用、若手育成制度を含む）
- ②新人事考課システムの構築（業績・能力・態度考課システム）
 - ・ 求める人材像の明確化
 - ・ 考課内容詳細の検討・決定
 - ・ 考課表の作成、人事考課を活用した人材育成の仕組みの構築
- ③新賃金体系の構築（高齢者活用を含むヤル気につながる賃金システム）

(3) 研究スケジュール

研究項目	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新人事制度の構築	←		→							
現状分析	↔									
見直し案の検討		↔								
人事制度の構築			↔							
新人事考課システム構築				←	→					
求める人材像の明確化				↔						
考課内容詳細の検討・決定					↔					
考課表の作成						↔				
新賃金体系の構築							←	→		
賃金システムの現状分析							↔			
賃金システムの検討								↔		
賃金システムの設計									↔	
報告書作成										↔

(4) 研究体制

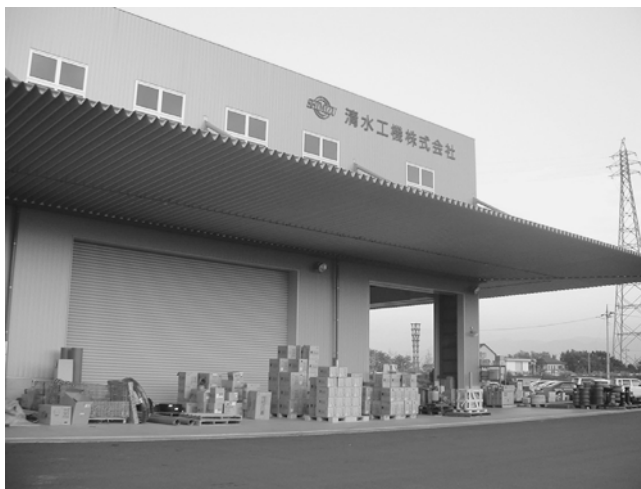
当助成事業は、社内に役員をはじめ幹部社員等6名でプロジェクトチームを作り、外部専門家2名を加えて単年度事業として取り組むものである。当助成事業の研究成果は、当企業のほか本年度採択された企業とともに、報告書としてまとめられ啓蒙普及される。

3. 高齢者雇用・活用の具体的方法

62歳定年制を採用し、有能な高齢者に対しては65歳までを目途に継続雇用を認めると

いう経営者の恣意的運用で高齢者の活用を行ってきた。1年契約の非正規社員となり、賃金については対象となる継続雇用者に対し個別面談で決定してきた。この度の共同研究における継続雇用者の賃金制度では、新卒者の初任給並みとし、公的給付である在職老齢年金と雇用保険から支給される高年齢雇用継続給付を活用して、ある一定の所得保障をする賃金体系にする。

雇用形態は、65歳までの継続雇用制度を導入し、対象者については会社が選別する方法を採用する。会社側の選別にあたり、改正高年齢者雇用安定法に基づいて明確な基準をどう作成するか研究中である。主要となる基準は、人事考課制度を用いることになると思われる。労働時間は、正社員と同様のフルタイム勤務である。ショートタイム等を採用するワークシェアリングについては考えていない。



継続雇用者の職務であるが、多くが営業に携っていることから、その営業スキルに優れた者は相変わらず同職務を引き続き行いながら、若手社員とペアを組ませ人材育成の任に当たらせることを考えている。また、それ以外の営業経験者については、商品管理等に活用する。新社屋に移転して職場環境は大いに改善し、健康管理及び労働安全面で、高齢者にとって肉体的負荷は軽減されている。

高齢者の能力活用を発揮させるために、各職場管理者のマネージメント研修を行い、コミュニケーション能力、リーダーシップ論、仕事の与え方と部下の育成、職場における問題解決というテーマで管理能力の養成を行った。その研修の一部で、高齢者に対する役割を明確にすることで、高齢者の意識改革を促して役割に応じた賃金等の処遇を納得させる指導を学ばせた。

4. 高年齢者の雇用・活用が企業経営に与えた影響

現在、継続雇用されている高齢社員は、営業職から商品管理部門へ配置されて後輩社員からの評価が非常に高い。営業職での経験を活かし、営業社員をサポートする視点からの業務改善にアイデアを出している。新しい職務に、自ら積極的に働き甲斐を見出している。

中高年社員は、マスコミ等をとおして公的年金の給付年齢の引上げに伴い、定年後も働かざるを得ない労働環境を認識しつつある。こうした中で、前述した継続雇用者の就業姿勢は、彼らに好影響を与えているのではないかと思われる。継続雇用制度のモデル社員として、彼らに定年後の安心感を与え、モラル向上を職場に醸成させることとなっている。

ただし、懸念されることは、継続雇用者の賃金が定年到達時と比べ約半減されるので、心理的ショックは否定できないものと思われる。このことを解消するために継続雇用者に対し、個別面談において十分に納得させるよう努力を払っている。65歳現役社会構築のため、継続雇用者には、賃金に加え公的給付である年金と雇用保険からの支給による収入ベースで考えてもらうようにしている。

当初において、継続雇用制度の導入により再雇用を実施することで、新卒者の採用が抑制される懸念があったが、共同研究での賃金制度の改革によって、この問題を解決できることになる。

地域社会から評価されている当社は、これまで成果配分主義による地元企業の平均を上回る賃金、逸早い週休二日制や62歳定年制を実施してきており、高齢者の継続雇用制度についても、地域企業の先進モデルとなるよう取り組んでいる。このことをとおして、さらに認知度を高め、一般消費者を顧客とする「住まいと環境事業部」の営業活動に好影響を与えたいと考えている。

5. 高齢者雇用・活用の課題と方針

現在、当社は62歳定年制であるため、改正高齢者雇用安定法に沿った形での継続雇用の基準を満たしているが、平成19年度においては会社選別による継続雇用制度を採用する。共同研究で、対象者を絞り込む継続雇用の基準づくりを進めている。適正労働分配率から導き出される人件費総額の枠組みの中で、すべての高齢者を継続雇用はできない。あらかじめ、継続雇用の基準を周知徹底させることにより、継続雇用に必要なエンプロイアビリティを身に付けてもらうことを促すとともに、高齢社員に対し62歳以降の高齢期人生の設計を行ってほしいと考えている。

中長期的課題としては少子高齢化社会、それに伴う労働人口の減少問題に対し、65歳現役社会の実現に向けた希望者全員を対象とする継続雇用制度は避けられないことだと思っている。そのためには、経営存続があつての雇用であるので新規事業に活路を見出し、収益性を高める経営戦略を断行していくつもりである。また、高齢者を含め全社員の労働生産性を向上していくことが大きな経営課題である。

幸いなことに、社員の定着率が良好であるので、体系的な教育訓練プログラムに基づき、能力向上を図って行きたい。高齢者については、これまで身に付けた能力の蓄積や経験に依存してきたのであるが、時々刻々と変化する経営環境に対応する新知識や技術の習得を行っていただかなければならないと思っている。

また、高齢者の能力を活用する職務開発が課題としてあげられる。加齢とともに低下する肉体及び精神面を考慮し、職場環境の改善にも取り組まなければならない。さらに、管理職を経験した者をどう処遇していくかという組織上の課題もある。まずは、彼らの意識改革を図るため、運用が曖昧となっている役職定年制の基準を明確にし、定年前の一定期

間を継続雇用の助走期間と位置付けて、管理職務から専門職務を担う役割に徹底してもらうよう指導していく。そして、助走期間においては、次代を担う人材育成の指導・支援者としての役割を与えていく。この役割は継続雇用対象者の金銭的インセンティブでは換え難い動機付けであり、エンプロイ・サティスファクションになりえるものである。

こうした高齢者に対する労働意欲管理を採ることにより、モラールダウンを防止したいと考えている。継続雇用制度の導入を高齢者の雇用問題の解決に止まらず、全社員の意識改革につなげて、職場の活性化に資するように運用したいと思っている。