

# パートタイム勤務で製造シニア社員のスキルを活かす

## シニア社員制度

### 日本碍子株式会社

#### 1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	日本碍子株式会社 代表取締役社長 松下 雋 住所 名古屋市瑞穂区須田町 2 番 56 号
資本金 設立	69,849 百万円 大正 8 年 5 月 1 日
事業の種類 売上高	がいし等電力関連機器、産業用セラミックス製品、特殊金属製品の 製造販売及びプラントエンジニアリング事業 189,453 百万円（平成 16 年 3 月期）
事業所数	国内 12 箇所（名古屋、知多、小牧、東京他） 海外 42 箇所（アメリカ、ベルギー他）
従業員数 （平成 16 年 3 月現在）	従業員数 3,554 人 男 3,130 人、女 424 人（内出向者 455 人） 内訳 30 歳未満 757 人、30～39 歳 1,066 人、 40～49 歳 684 人、50～59 歳 1,047 人、60 歳以上 0 人 （50 歳以上の高年齢者率 29.5%）
労働組合	セラミックス連合 日本碍子労働組合
定年制	60 歳定年制

日本碍子は、世界規模での競争激化のうねりの中で、グローバルスタンダードによるエクセレントカンパニーを目指し、常に進化することにより社会、顧客、株主、従業員に価値を提供し続けるとの企業理念のもと、独自のセラミック技術を核に、エネルギー、エコロジー、エレクトロニクスのトリプルEを主たる事業領域として、新中期経営計画では、「Speedy（スピーディーな経営）」、「Timely（開発への集中）」、「Lean（高効率経営）」、「Green（グリーン経営）」の4つの行動指針を掲げ、これらに基づいてグループ全体の力を結集し、企業理念の実現を目指して事業展開を続けている。ここ数年業績は堅調である。

従業員総数は3,934人、正社員は3,554人、非正社員は380人で、その内訳は再雇用社員104人、シニア社員148人、エキスパート社員19人である。この他に、パートが40代を中心に12人、嘱託（外部の力を借りる人）が30人、仕

事の繁閑によってラインでは業務請負会社、事務・技術・設計部門などの専門職については派遣会社からの人等が働いている。製品のコストダウンが厳しいなか、人件費の抑制が求められており、期間の定めのない正規従業員の他に、多様なタイプと就業期間を持った労働力の組み合わせが行われている。

今後（3年位を見通して）の採用は、若年層、中年層とも募集中であり、募集の予定をたてている。

現在、60歳以降の非正社員が250人位いるが、焼物であるセラミックスの製造には熟練がいる。会社にとって、スキルのあるキーマンは“とっておきたいし、使いたい”。また、碍子等、一部の製品の中には、国内で製造するにはコスト的に厳しいものもある。そのような製品においては、現有的人材で生産を維持していくことを基調としており、この面からも、中高年層の有効活用の余地は少なくない。

## 2. シニア社員制度、再雇用制度導入の経緯

日本碍子の定年退職者の雇用として、シニア社員制度が1994年に、エキスパート社員制度が1999年に、そして再雇用制度が2001年に導入されている。シニア社員制度は一般社員を対象に会社の仕事面の要請から制度化されたものである。エキスパート社員制度は管理職を、そして再雇用制度は一般社員を、それぞれ対象にした制度である。

シニア社員制度導入の背景としては、年齢構成におけるピークの問題がある。他製造業が団塊の世代にあるとすると、碍子業界の成長が電力需要に左右されていたこともあり、ひとつ前の世代にピークがあり、この世代が特に工場部門で塊となっている。したがって、日本碍子の高齢化は他製造業より早く進行し、この層が一気に抜けてしまうと事業活動上大変な損失になる。新卒を大量に補充すると先行き問題が生じる可能性もあるので、世間に先駆けて再雇用を模索した。当時は、年金問題も喫緊の課題にはなっておらず、60歳以上の雇用を絶対に制度化しなければならないという課題ではないこともあり、会社がスキルを評価する人だけ雇用するというで始まったのが実情である。そのときに持った危機感は概ね解消されている。

そうした問題意識は労使共通のもので、制度導入以前から、今後競争が厳しくなることが予測され、人事構成をどうするか、勤務のフレキシブル化や人の雇用のフレキシビリティを高めるという問題意識の中で勤務制度全般の見直し、および、「フロー人材の活用」という点について労使で協議を行った。勤務制度の見直しの中では、工場・事業所ごとに効率の良いカレンダーを作るといったことへのチャレンジも行った。また、工場において、それまで行っていなかつ

たシフト制の採用（3直連続操業型や2直でもズレ時間の応用により一定時間カバーできる勤務等）を導入した。それと合わせて、組合員ではなく会社として60歳以降必要な人だけを選抜させてもらうという形で、シニア社員制度についても導入が決定した。

### 再雇用の交渉

日本碍子における再雇用は、2000年2月に組合からの提案で交渉が始まっている。労働組合の要求のポイントは、制度導入および雇用期間は、公的年金の支給開始年齢繰延と連動、希望者全員を再雇用、賃金は、公的給付を合算した年収で、定年時の60%、フルタイム勤務が原則だが、ハーフ勤務も選択可能、労働組合員資格の継続、であった。

交渉の過程で主な争点・折衝事項になったのは、希望者全員、ハーフ勤務、そして賃金の設定であった。

再雇用制度は65歳までの就労制度を第一ステップと位置付け、雇用上限期間は公的年金の支給開始年齢の引き上げと連動するが、契約は1年更新とし、ハーフ勤務については「将来的にはワークシェアリング的意味合いで導入の可能性もある」が見送りとなった。ハーフ勤務については、対象者の年金加入問題などまで考えると制度設計が複雑になり、シニア社員制度との関係まで詰めきらなければならないということで断念し、組合とも協議し今後の課題とした。2000年春の組合アンケートで、7割くらいの組合員がハーフ勤務のようなものがあると良いと答えていた。組合も当初はこだわりをみせたが、現状シニア勤務でカバーできるということで見送ることとした。

### 3. 中高年齢層支援と継続雇用制度

表1は再雇用制度とシニア社員制度、エキスパート社員制度の概要である。

日本碍子では、高年齢者対象のライフプランセミナーを、労使が分担する形で開催している。組合員については、労働組合が52～53歳を対象に1泊2日・配偶者同伴で開催している。管理職（基幹職）については、会社が年金や企業年金、早期退職制度などの説明を行っている。

表1 日本碍子の再雇用とシニア社員制度、エキスパート制度の概要

制度名称	再雇用制度	シニア社員制度	エキスパート社員制度
導入年	2001年	1994年	1999年
雇用会社	日本ガイシ(株)	日本ガイシ(株)	NGKエキスパート(株) - 日本ガイシ及びグループ会社への業務委託のかたち
対象資格	組合員(再雇用後も組合員)	組合員(再雇用後は非組合員)	基幹職
対象職種	限定なし	製造/工事	限定なし
再雇用要件	希望者のうち、勤務制限のない者	会社必要者	会社必要者
雇用上限年齢	現在は62歳(年金定額部分支給開始年齢と連動)・1年契約	65歳(6ヵ月更新)	62歳(1年更新)
勤務形態	フルタイム	製造：パートタイム。工事：フルタイム中心。	フルタイム
賃金	基本給：20万円。賞与は月数を現役組合員の80%。	製造：時給1,500円。工事：日給18,000円。	定年時の約60%(本人の役割期待により設定)
雇用者数(03/09現在)	93人	製造：100人。工事：35人。	17人

日本碍子の定年年齢は60歳である。この間の定年到達者数は、2000年149人、2001年179人、2002年167人、2003年179人である。今後は先の年齢構成から明らかなように増える、とみられている。

再雇用対象者の仕事は、「現役」意識の継続 - 意欲・能力・体力で同等を期待するとの考え方のもと、基本は現職を継続するものとし、時間外制限や夜勤不可の者、または前年出勤率80%未満の者は対象外となった。

また、労働条件については表2のようにまとめられた。

表2 労働条件

勤務形態	60歳以前と同様のフルタイム勤務とする。 普通勤務の他、交替勤務・時差勤務・フレックスタイム勤務・事業場外みなし勤務は原則として現職を継続とするが、配置転換もありうる。
配置・異動	原則として現職を継続とするが、配置転換もありうる。
賃金	支給形態
基本給	月給制とし、また、賞与を支給する。 定年前S/P/Q群の者：20万円、定年前R群の者：16万円

賃金	欠勤の取扱い	賃金を支給しない。
	賞与	支給月数を 60 歳未満組合員の 80%とする。(内 10%を査定により決定)
	各種手当	生活援護的な手当(家族、住宅世帯、在勤、首都圏)は支給しない。 勤務に対応する手当(時間外、深夜、休日、交替勤務、時差、休日振替等)は 60 歳以前と同基準で支給する。
	退職金	支給しない。
社会保険	厚生年金保険・厚生年金基金・健康保険・介護保険・雇用保険・労働者災害補償保険に加入する。	
休職	休職制度および特別休職制度は適用しない。	
年次有給休暇の継承	定年時の年次有給休暇残日数は持ち越す。また、年次有給休暇の継承に関する勤続年数は定年前から通算する。	
病欠休暇	病欠休暇(切捨て有給休暇積立分の復活使用)は適用しない。	
特別有給休暇	付与しない。	
災害補償	業務上・通勤途上災害に対する会社の障害補償および遺族補償の金額につき、60 歳以前とは別基準(約 60%)とする。 (例)遺族補償・世帯主・業務上の場合 1800 万円(60 歳以前 2800 万円)	
福利厚生制度	利子補給、社宅、ミニリフレッシュ休暇援助金、グループ保険・シルバー保険は適用しない。ファミリーファンドは加入とするが融資制度は適用しない。 特別弔慰金制度は適用する。 その他の福利厚生制度は原則として 60 歳以前と同様の基準で適用する。	
上記以外の項目は、一般正規従業員と同様の労働協約・就業規則に従う。		

#### 4. シニア社員制度

##### (1) 制度の概要

シニア社員制度の対象者は、会社が認めた人で、その条件はスキルのある人、仕事の変動に応じて働ける人たちである。スキルが要求される背後には、この業界の製造部門の基本は「粉」の管理と「焼く」の熱管理であり、経験を積み重ねた高年齢者のスキル発揮の余地は大きい。

シニア社員の契約期間は 6 ヶ月、再契約もありうる。雇用上限は 65 歳である。

現在、この制度で働いている人は製造で 110 人、工事で 38 人である。この 5 年間、利用者は増えているが、今後は「変わらない」とみられている。製造部門で 65 歳まで働いた人も出ている。シニア社員の製品系列別工場地区別にみた人数は表 3 のとおりである。

表 3 シニア社員の在籍職場

地区別	名古屋	知多	小牧	計
電力機器	2	43	8	53
自動車用セラミックス	46	0	0	46
電子部材	0	3	0	3
金属	0	4	0	4
その他	0	1	3	4
計	48	51	11	110

基本的に、主要工場の全工程に在籍者がおり、製品はセラミックスなので、土をこね、形を作って、焼いて、検査し、送り出すという工程になるが、特に集中している業務内容や人的属性といった特徴はなく、知多工場で電力機器、名古屋工場で自動車用セラミックスが多いという地区別・部門別の特徴がある。一般の人たちと比べてややスキルが高いという人が残っている。大多数は定型的な業務であるが、一部は本人のスキルに負っているところ(約 2 割)もある。

勤務パターンは、曜日や時間帯によってバリエーションはさらに増えるが、基本的には、以下の 2 つのパターンしかない。

表 4 多様な働き方の勤務パターン

種別	人数
週 3 日・フルタイム	102
内深夜あり	18
週 5 日・1 日 5 時間	8
計	110

週 3 日勤務者は、大多数が月水金とか、火木土になっている。名古屋工場は、工場自体が土曜日も出勤日で、6 日間稼働している。週 3 日勤務で、2 人で 1 人のような勤務で、結果的にジョブシェアリングにもなっている。名古屋工場の半分近い人が深夜を含めて 60 歳前の人と同じ交代勤務を分けて行っている。その他、週 5 日勤務で 5 時間というパターンもある。これは、毎日来て欲しいが長時間は無理という人のための対策で行っている。厳密には、週 3 日フルタイムの人は、「週 3 日以下」、週 5 日 5 時間は、「5 時間以下」で、それぞれ 2 日

でも4時間でも可能だが、現在は3日・5時間の人しかいない。5年位前までは、週4日・7時間、2日で何時間など、かなり多くのパターンがあったが、厚生年金受給対象の運用(勤務時間が一般従業員の4分の3以下)が厳格化されたこともあり、絞り込んだ。2つのパターンの選択は職場の仕事の性格で職場に任せている。時間帯に多少ズレはあるが、フルタイムは8時から17時、5時間は、9時～15時で特殊なものは無い。

## (2) 労働条件

賃金は、公的年金100%受給を前提に、8:00～18:00の定時間帯の時間給1,500円で設計している。平日の早出遅出時間帯5:00～8:00、18:00～20:00、深夜時間帯22:00～5:00、日曜日の早出遅出時間帯、日曜日の深夜時間帯それぞれ法に対応した割増金(深夜、日曜など法を上回る)を適用している。

一方、工事は施工期間が決められており、要員が不足気味ということもあって現在はフルタイムで対応しており、賃金は日給18,000円である。

通勤交通費は実費支給(車通勤:11.5円×往復通勤距離) 食費:食券自己負担、作業衣他:必要により貸与等一般従業員並み。賞与(寸志)毎支給時、直前半年間の労働時間数にもとづき支給

300～499時間 : 3万円

500時間以上 : 5万円

社会保険は、厚生年金・健康保険は非加入。雇用保険加入、労災保険加入。旅費規程は一般基準を適用。

年次有給休暇については、基準法通り運用されている。

特別休暇は、配偶者・子死亡の場合4日、本人または配偶者の父母死亡の場合4日(いずれも無給)。

慶弔見舞金は表5の通り。

表5 慶弔見舞金

香典(円)	本人死亡	30,000
	配偶者死亡	10,000
	父母・子女死亡	10,000
供花	本人または配偶者死亡	社長名で一对
弔電	本人死亡	社長名で打電
病氣見舞金	本人負傷・疾病1ヶ月以上(1回限り)	5,000
罹災		状況に応じ見舞金

### (3) 制度の運用状況

導入のための職務開発、ライン変更、組織再編等は、もともとスキルのある人を活用するための制度であり、特に行なっていない。同様の理由で、コンサルティング的な取り組みについても特段必要性は発生していない。時間管理・工程管理上の問題点等は特に生じていない。取引先や業務への影響についても特筆することは無い。制度開始前後の生産性等の比較は、現時点では、制度発足後 10 年を経過しているため制度開始前後との比較は困難である。

制度の運用は概ねうまくいっている。シニア社員は、現場のリーダーの大先輩であるが、自ら前面に出るといよりは、控えめにリーダーを支えたり、たてたりしてくれている。

技能の伝承や後輩の指導なども地道にやってくれている。制度開始後 5 年経過しているが効果は出ている。

適用外対象者・選択しない人等については、会社（職場）に選択権があるため、その人にスキルがあるのか、職場が繁忙であるかが対象の基準となっているので、特段に意識していない。繁忙が増したときには、一旦退職した人にも声をかけるといった運用も会社に対する信頼感につながっているようだ。最近では、苦情も無く、職場でうまく運用されていると実感できる。

管理職の見方、管理方法の内容及び評価については、スキルのある人を使用しているため、技術の継承、生産性の向上に寄与してくれている、パートタイム勤務である点については、2人で1人分の時間という意識で使っており、違和感はないようだ。

このように、シニア社員制度は、仕事の性格、仕事量の変動、公的年金の受給などとの兼ね合いで、勤務形態を変え、高齢者のスキルの有効活用を意図した制度として運用されている。

シニア社員制度設計時、公的助成金の組み込み可能性を検討（高年齢多数継続雇用助成金等）している。しかし、「手続きが煩雑」、「制度が変わるとついていけない」等の理由から断念している。ただし、個人に給付される高年齢雇用継続給付は受給できるようにしている。ただ、一旦退職して再雇用またはシニア社員登用という人もおり、当然その人たちは適用とならない。会社側が欲しい人であり、半年ごと契約なので仕事量が落ちたときなど、半年で再契約しない人もいるが、仕事が回復して、再度、声をかけて出てきてもらうケースも多々ある。企業も声をかけられた人も助かっており、特色にもなっている。

2001年に再雇用制度が導入されたが、シニア社員制度は現行通り継続されている。再雇用制度相互の関係は、再雇用からシニア社員へのルートは用意されている。

## 5 . 問題点と今後の課題

- (1) 問題点「再雇用制度」との関係が問題として顕在化しつつある。再雇用制度は、労使協定による制度で、再雇用者は組合員である。再雇用制度は、本人が希望すれば、健康上の理由で勤務制限がある人以外は会社として雇用の義務があり、一方、シニア社員制度は、組合員籍を離れ、雇用については会社を選択権がある。組合員の一部には、パートタイム勤務を望む人たちもいる。定年後再雇用制度を希望せずにシニア社員として選択される等のケースもでてきており、シニア社員制度の存在が、労使協定にもとづく再雇用制度の運用を圧迫している部分が出てきている。

再雇用制度の雇用期間の上限は、厚生年金の支給開始年齢に合わせて延長していくこととなっており、2005年4月定年者からは雇用上限が3年となる(契約は1年更新)。今後、再雇用制度の上限年齢が延びるにつれ、上記のような状況は拡大していく可能性がある。この点は労働組合も問題意識を持っている。どう改善していくかは今後の課題だが、再雇用制度自体が不平等になることは避けなければならないと考えている。

- (2) 今後の方向性再雇用制度を拡充し、シニア社員制度は消滅の方向か(これは人事担当の私案の段階)。再雇用制度導入(2001年)の労使協議の際、当初労組からは「ハーフタイム勤務」の導入も要求としてあったが、「制度を複雑にするより、とにかく制度導入を」ということで見送った経緯がある。この問題点解消のためには、再雇用制度にハーフタイム、パートタイム勤務を取り込み、別制度としての「シニア社員制度」は消滅させる、というのがひとつの方向と考えている。
- (3) 高年齢者雇用安定法改正を踏まえていわゆる「2007年問題」は抱えているとは思っておらず、また、細部の改正はともかく骨格は今の再雇用制度でよいのではないかと考えている。新たに検討を開始するということではなく、再雇用制度の改革で考えたいとしている。ネーミングも「再雇用」という一般的な名称から変えていきたい、と考えている。