

フレックスワーク制度の創設による業務効率化

新川森林組合

・事業の背景、目的等

1．企業概要

所在地	富山県魚津市（本所 木材加工場）
設立年	昭和59年（広域合併）
事業の種類 具体的事業内容	森林組合事業 造林、育林、伐採、林産物加工等
従業員数	常勤職員 22人 作業班員（短期特例雇用者）42人
定年年齢 50歳以上の高齢者率	60歳 34.8%
継続雇用制度	定年後は、希望者全員を65歳まで再雇用

2．高年齢者雇用状況

当組合常勤職員のうち、50歳以上の職員の比率は、平成18年6月の事業開始当時点で27.3%であったが、事業終了時点の平成20年3月時点では34.8%となる。平成16年度に、定年後希望者全員を65歳まで雇用する継続雇用制度を導入したが、まだ定年到達者は出ていない。作業班員には定年がなく、20代から70代まで各年齢層に及ぶが、50代以上は全体の69%を占めている。

森林組合事業は、高年齢者の経験・技術に依存するところが多く、若手の育成、指導の観点から継続雇用制度の活用による職員の再雇用に期待がかかっている。

また、継続雇用制度の導入を見据えた職場環境整備として富山県雇用開発協会による職場活性化研修を平成15年度より毎年閑散期（降雪期）である1、2月に実施している。

3．事業の背景・課題

森林は、木材供給や国土の保全、水源のかん養等をはじめ、地球温暖化防止など多様な機能をもっているが、近年の木材価格の低迷や、国、県の財政緊縮等、農山村高齢化や後継者問題など、森林組合事業基盤環境は年々と厳しくなっている。従来、森林整備、造林、林産といった形が森林組合を表現するのに一番ふさわしいものであったが、現状と将来の展望の中で、当森林組合も造林・林産型から総合型森林組合への脱皮を試みて、平成17年に国、県、市町村の補助を得て、間伐材等を加工する木材加工流通施設を立ち上げた。森林整備事業により搬出された間伐材が山に放置されずに少しでも有効活用できる事や、木材加工を中心に新規事業を積極的に展開したいという思いから実施した。

この木材加工流通施設は、これまでの森林組合事業とは異なり、製造・卸が中心となる新業態として従来とは異質な工場である。作業内容は、高度、熟練を要するものから、簡易作業まで多種あるが、その全てを経験の浅い、常勤職員で対応することは、効率面、

コスト面からみて当初から検討課題となっていた。そこで、本事業による検討と試行を経て、施設の有効活用を考え応募した。

4．事業の目的

フレックスマーク制度（労働者の自由裁量による勤務）を創設する。木材加工流通施設は、受注生産の形態をとっているが、受注 加工 納品のサイクルが、年あるいは月を単位として長期にわたることが多く、毎日一定量の生産が必ずしも必要ではない。このためフレックスマーク制度の創設により労働量の分散が可能となり、高齢期の就業希望者の多様な就業ニーズに対応できる。

林業及び木材加工においては、高齢者の長年培った知識・経験・技術といったものは業務を遂行していく上で必要不可欠なものである。しかし、現実の作業は高齢者にとっては精神的・肉体的に厳しい作業が多く、短日数や短時間労働といったフレックスマークへの期待が大きい。こうした新しい就業形態の創設により、柔軟な雇用対応が可能となり、年齢とともに増加する精神的・肉体的負担に対する軽減といった効果が期待され、高齢者の就業機会の拡大につながることを予想される。

．検討体制と活動

1．検討体制

委員長を代表理事常務とし、開発事業責任者は高齢社員でもある総務企画課長が、外部委員として推進委員とコンサルタントに（社）富山県雇用開発協会高齢者雇用アドバイザーを各1名、行政からは市役所みどり保全課係長を選定した。組合内からは、工場長をはじめ各課から万遍なく選定された。

高齢者就業形態開発事業推進委員会委員

区分	所属	役職	内部/外部
代表理事常務	新川森林組合		内部
開発事業責任者 (高齢社員)	新川森林組合	総務企画課長	内部
委員	新川森林組合	総務企画課長代理	内部
委員	新川森林組合	技術員	内部
委員	新川森林組合	造林課長	内部
委員	新川森林組合	工場長	内部
委員	新川森林組合	造林係長	内部
開発事業担当者	新川森林組合	技術員	内部
外部委員	富山県雇用開発協会	アドバイザー	外部
外部委員	富山県雇用開発協会	アドバイザー	外部
行政	魚津市役所みどり保全課	係長	外部

2. 活動内容

(1) 1年度目

推進委員会は平成18年7月～平成19年3月まで毎月1回開催し、実施内容方法について検討していくこととし、以下の活動を行った。

- 現状を把握するために、(独)高齢・障害者雇用支援機構の「雇用管理診断システム」の実施と分析
- 支援事業勉強会(改正高齢法、組合就業規則等)
- 先進企業視察((3)を参照)
- 作業班アンケート調査
- 加工場仕事調べ
- 加工場問題発見
- 以上を踏まえた新就業形態の内容、実施方法の検討

(2) 2年度目

推進委員会は、概ね毎月1回開催し、試行と試行の結果の分析を中心に以下の活動を行った。

- 試行の中間報告
- 先進企業視察((3)を参照)
- 試行の結果分析
- 継続雇用規定の作成
- 2年間の活動のまとめと、今後の方針の検討

(3) 先進企業視察

1年度目

「九州の森林組合の視察のポイント」

- ・60歳定年、希望者全員を65歳まで継続雇用を実施している。
- ・65歳以上の高齢職員はOB職員として処遇し、1ヶ月、17日以内勤務ワークシェアリングを実施し、就業の場を提供している。
- ・管内市町の行政、農林水産業に携わる各種団体と連携を図り、組合事業の活性化を図る。
- ・積極的な営業活動による事業の確保に努めている。

2年度目

「三重県の森林組合の視察のポイント」

- ・60歳定年、希望者全員を1年契約で65歳まで継続雇用している。
- ・現業職員も月給制にして、生活の安定性を図る。
- ・木材加工場では2人の営業担当が地元業者と競合の中、ときには県外へも営業に出かけている。
- ・木製品加工では、松阪市へ学童机、椅子を製作販売している。
- ・置かれた環境(自然、風土、経済情勢等)を受け入れて、生き残りをかけた真摯な取り組みをしている。

・ 事業結果の概要

1 . フレックス作業班の新規雇用

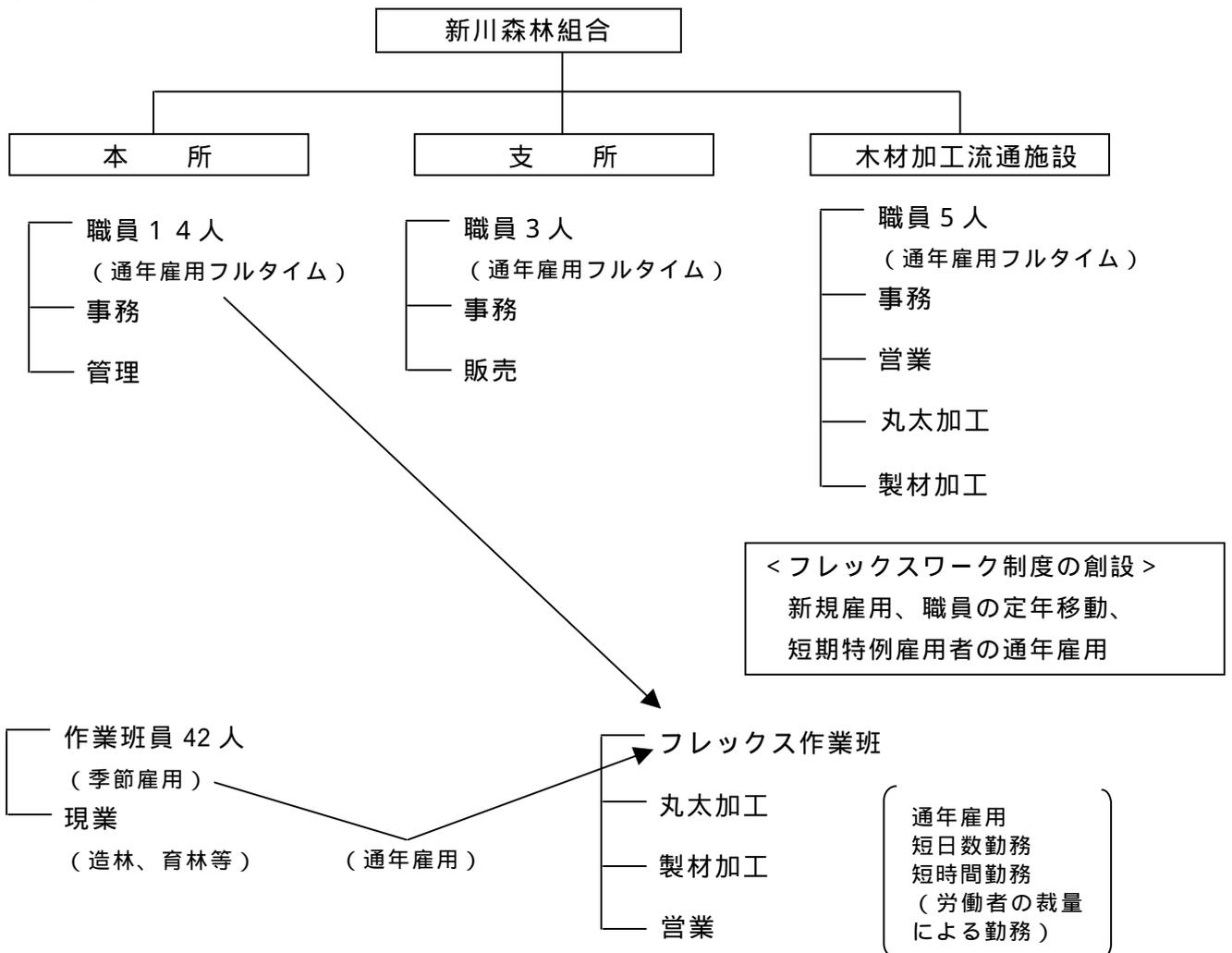
2 年度目に、加工場において 60 歳以上の 4 人を新規雇用し、業務の繁閑に合わせた就労を実施した。

試行期間 平成 19 年 3 月～平成 19 年 8 月（6 ヶ月）
新規雇用者 71 歳、68 歳、64 歳、62 歳（全員男性）
勤務場所 木材流通加工施設
業務内容 製材及び組立

2 . 作業班員の通年雇用

既存の作業班は、短期特例雇用者（降雪期は一時解雇）であるが、加工場の仕事量によっては通年雇用の可能性を検討したが、今年の冬期間の受注量を勘案し、本年度の通年雇用は見合わせる事となった。

新就業形態のイメージ



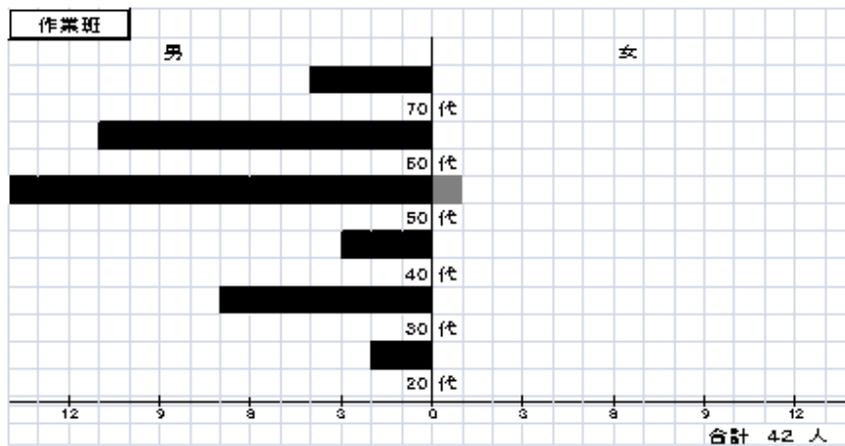
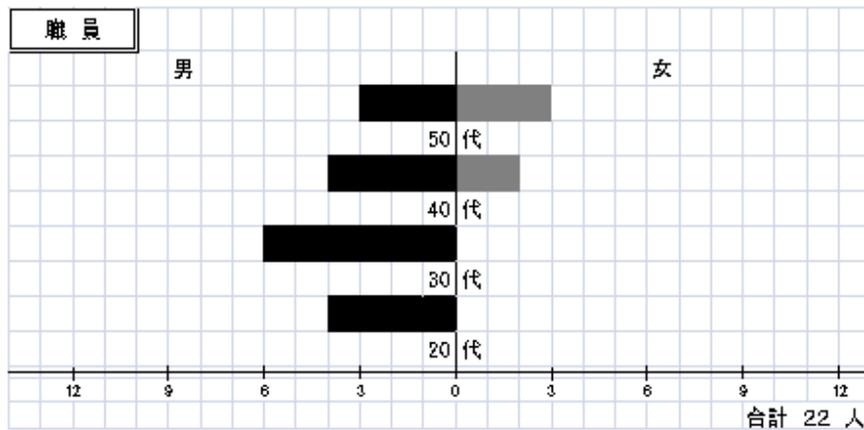
・事業の内容と結果

1. 現状調査の実施

2年度目の試行、実施に向けて、初年度目は組合及び木材流通加工施設の現状認識を調査することから始めた。職員及び作業班の年齢構成は以下の表のとおりである。

事業開始時年齢構成

(18年4月1日現在)

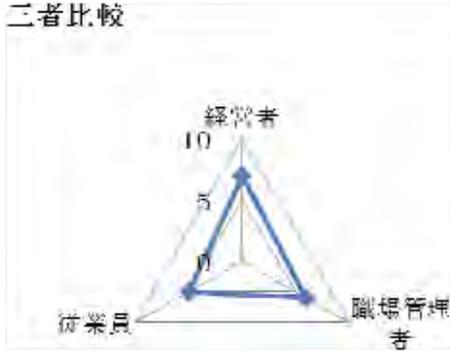


(1) 雇用管理診断システム

第2回推進委員会で、組合の現状把握をするために、(独)高齢・障害者雇用支援機構の企業診断システム「雇用管理診断システム」を実施することとした。その結果、経営者1名、職場管理者5名、一般職員18名全員からアンケートを回収した。

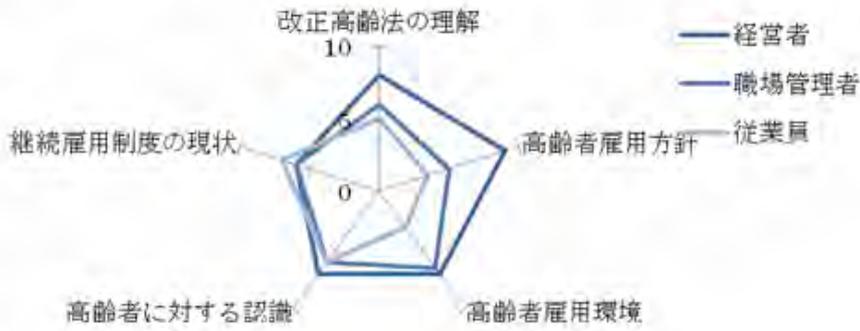
この診断システムは、経営者、職場管理者及び従業員それぞれの継続雇用に対する意識を把握し、その問題点を明らかにして参考になる情報を提供するものである。

三者比較

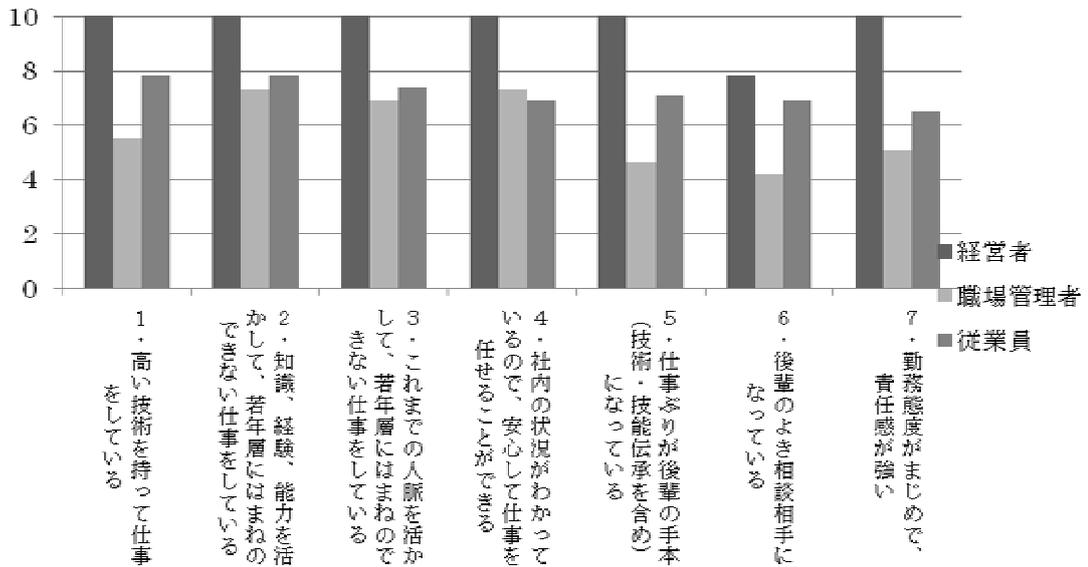


経営者の理解力が一番高く、次に職場管理者が続き、従業員の理解が最も低かった。

三者比較チャート

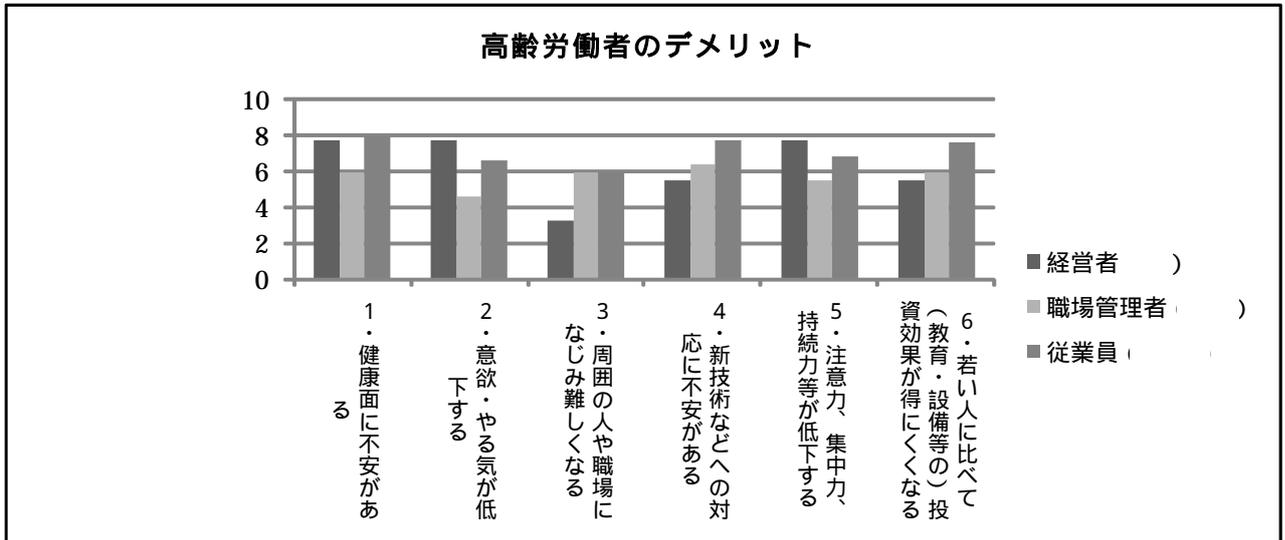


高齢労働者のメリット



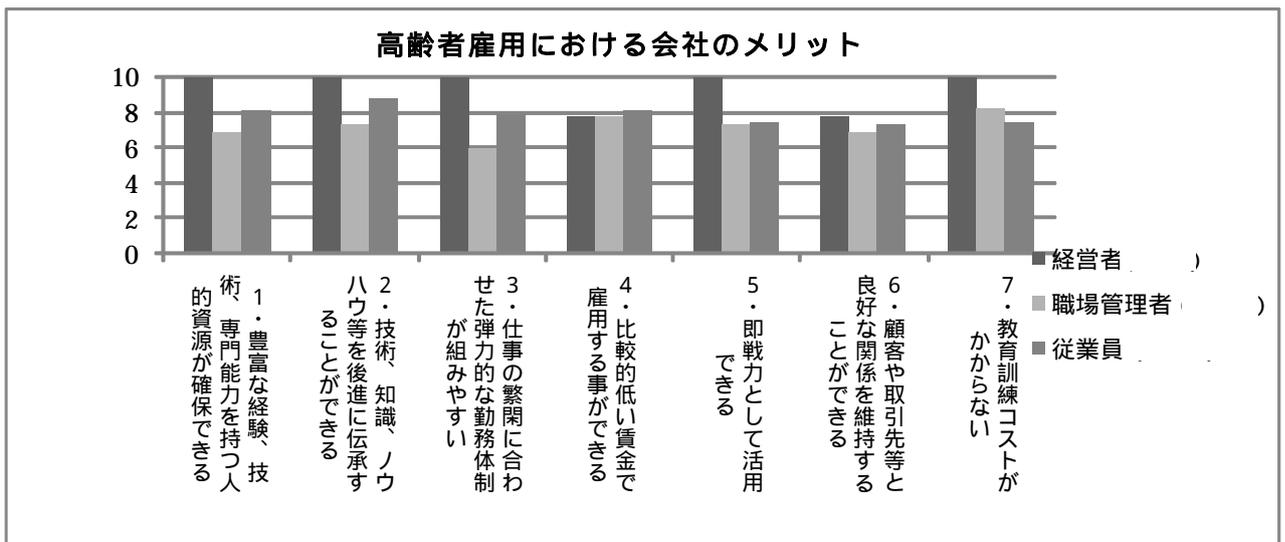
高齢労働者のメリット

経営者が平均 9.68 点で高く評価しているのに対し、職場管理者の評価は平均 5.82 点で最も低く、立場の違いにより大きく評価が異なっている。労働者自身の平均評価点は 7.20 点である。高齢労働者に対する経営者と職場管理者の期待度（満足度）の違いについて擦り合わせる必要がある。



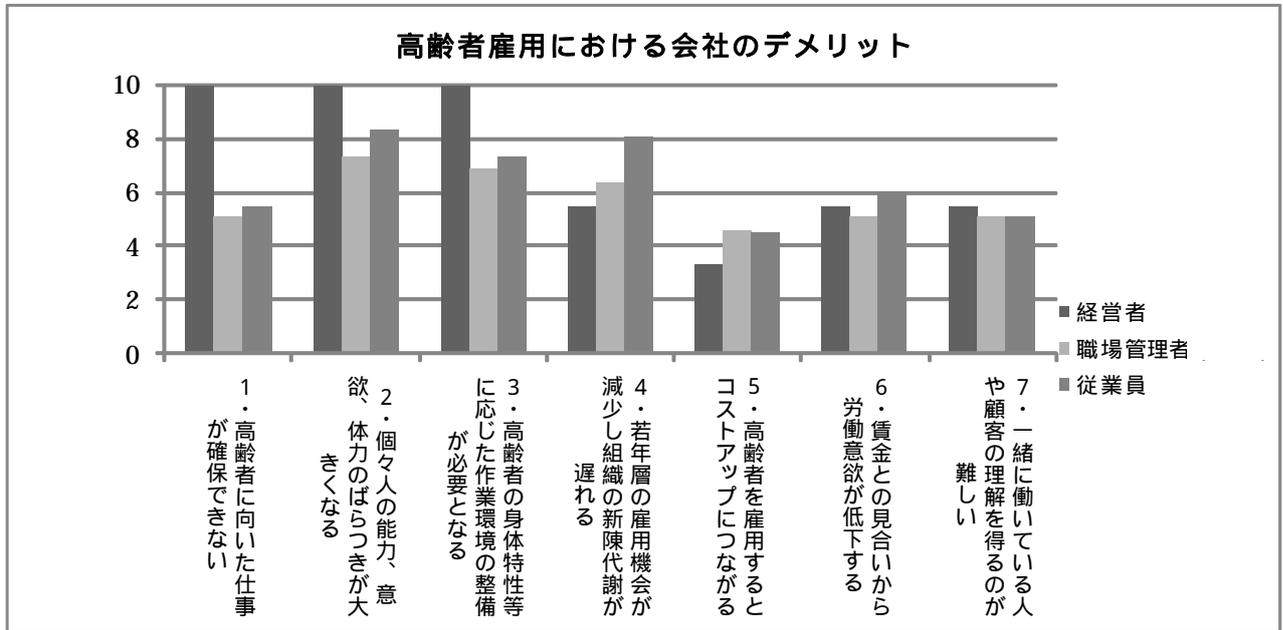
高齢労働者としてのデメリット

平均評価点は、経営者が 6.28 点、職場管理者が 7.25 点、労働者が 7.15 点と、この質問についても前問同様、経営者が最も問題点を低く（良好に）評価しており、職場管理者が最も高く（悪く）評価している。労働者自身は、健康と新技術への対応についての不安が高くなっている。



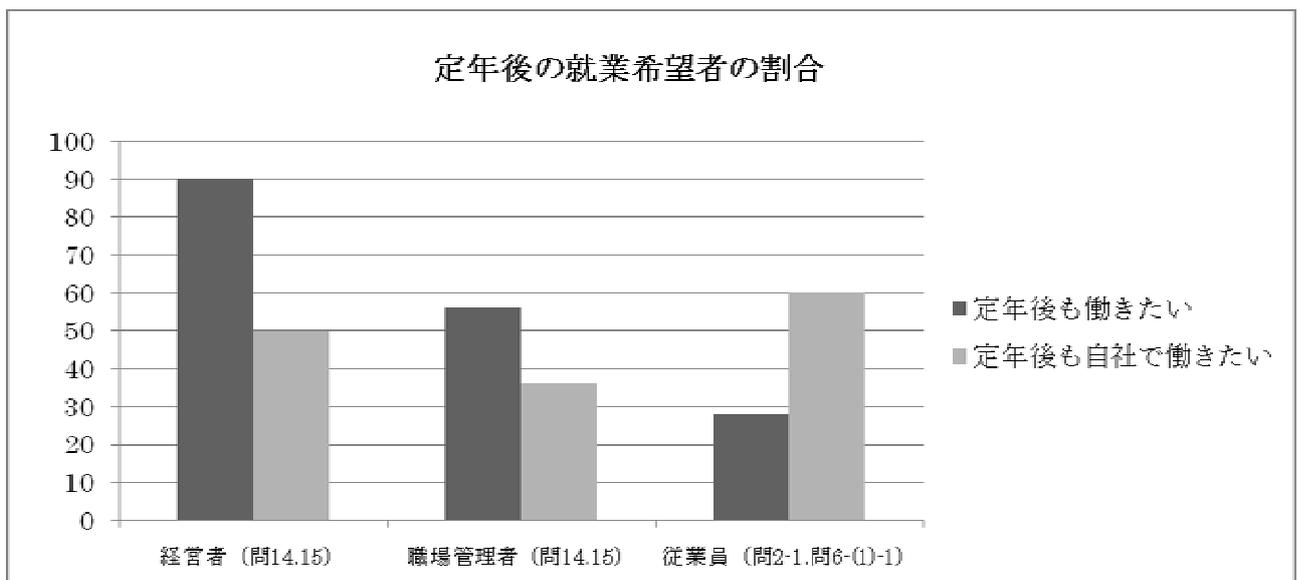
高齢者雇用における会社のメリット

平均評価点は、経営者が 9.37 点、職場管理者が 7.20 点、労働者が 7.87 点と前 2 問と同様の評価となっている。選択肢 4 の賃金を低く雇用できるかどうかは、国の制度給付の活用など、具体的なシミュレーションを実施して共通認識を持ちたい。



高齢者雇用における会社のデメリット

平均評価は、経営者 7.11 点、職場管理者 5.78 点、労働者が 6.40 点と経営者の問題意識が最も高かった。仕事量の確保や、個人間の能力・意欲・体力のばらつき、作業環境の整備の必要など、ソフト面、ハード面での問題意識が高いが、コスト面での不安が少なく改善可能なものとする。



定年後の就業希望者の割合

経営者の就業意欲が高いのに比べて、労働者の就業意欲がかなり低いことがうかがえる。職場管理者の職員が自社で働き続ける意欲が低いことも気がかりで、再度、継続雇用制度の周知と、処遇方法の早期決定が必要である。

平成 16 年 12 月に、定年後希望者全員を 65 歳まで再雇用する継続雇用制度を導入したが、最初の定年到達者が出るのが平成 20 年 4 月となる。しかし、その後 5 年以内に 4 人が順に定年に到達する予定でありながら、継続雇用者の労働時間賃金等の処遇については未定となっている為、本事業の期間中に継続雇用規定を作成することとした。（別紙 1）

（ 2 ）作業班アンケート

次に作業班員に対するアンケートを実施した。作業班は、定年はないが季節雇用で、降雪期には山における作業ができなくなるため一時解雇される。今回、木材加工場を立ち上げ、通年作業が可能となったが、業務量によっては、フレックス作業班の雇用と並んで、作業班の通年雇用も検討すべき時期に到った。

42 名に配布し回答者は 30 名（回収率 71.4%）

作業班アンケート 集計結果

1. 現在の仕事とは関係なく、何歳くらいまで収入を伴う仕事をしたいと思いませんか。

歳まで（具体的な数字でお答え下さい）



年齢にこだわらず、元気ならいつまでも働く

14 名

もう働くことをやめようと思っている

2 名

年齢にこだわらず、元気ならいつまでも働くと答えた人が 14 人（46.7%）と最も多く、就労意欲が高いことがわかる。具体的な年齢では、65 歳と 70 歳に大きな山があり、一つの節目としてとらえられている。

2. 前問で、 と答えた方にお聞きします。
働きたい理由は何ですか（該当するもの全てに ）

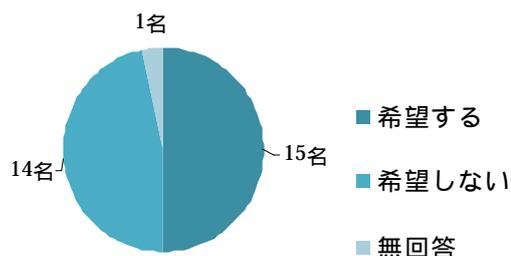
- | | |
|--------------------|-------------------|
| 1.生活費を得るため | 2.社会にできるだけ貢献したいから |
| 3.自分のいきがいのため | 4.健康を維持するため |
| 5.社会的要請だと思うから | 6.働くことが好きだから |
| 7.社会との関わりを持っていたいから | 8.その他（ ） |

1...23名 2... 5名 3... 9名 4...11名
5... 3名 6... 4名 7... 5名 8...回答者なし

働きたい理由では、生活費と答えた人が 23 人（76.7%）、次に健康を維持するためと答えた人が 11 人（36.7%）と上位を占めた。

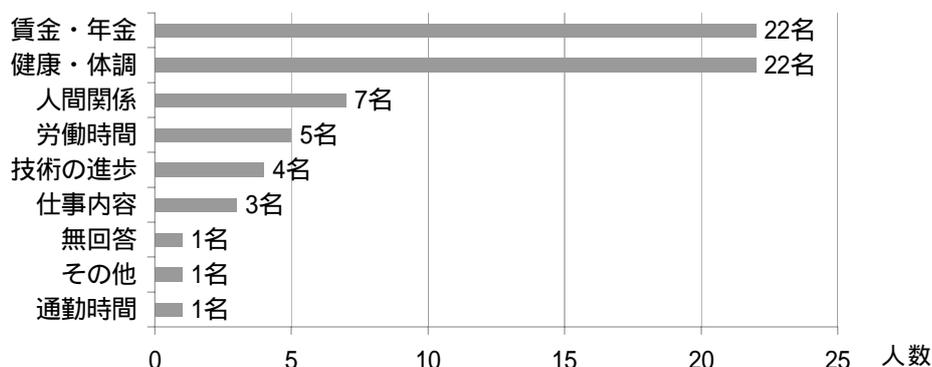
3. 冬季間（1月～3月）木材加工場で働く通年雇用が制度化されれば希望しますか（短期特例一時金はなくなります）

希望する・・・15名
希望しない
（従来通りでよい）・・・14名
無回答・・・1名



一番聞きたかった、木材加工場での通年雇用については、希望するが 15 名、希望しないが 14 名でほぼ互角となった。短期特例一時金制度がなくなることもあり、ほぼ予想通りの結果であった。しかし、この半数の希望があった現実を受けとめなければならない。

4. 今後働いていくうえで不安に思うことがありますか。あてはまる番号に をつけて下さい（該当するもの全てに ）



今後の不安についての設問では、健康、体調と賃金、年金がそれぞれ 22 人ずつ（73.3%）と圧倒的に多く、設問 2 の解答と同様の結果であった。

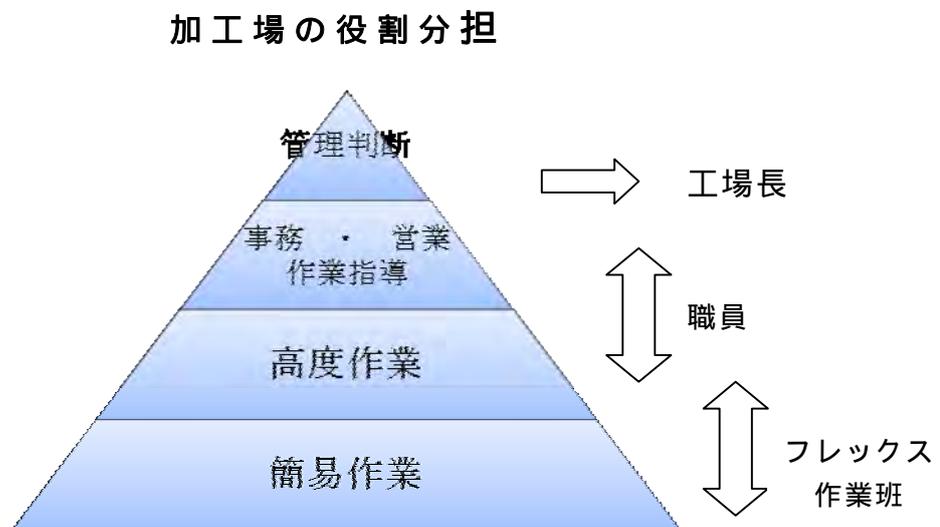
5. 組合に望むことがあったら以下に記述して下さい。

<主な回答内容>

- ・月2回程度の週休2日にしてほしい。(3名)
- ・仕事を続けていく上で冬季間の収入について不安を感じているので、通年雇用の導入又は(冬季間の)仕事を紹介してほしい。
- ・経営陣(理事・組合長)などとはほとんど面識がないので、組合の将来をどうしているのか(将来設計)を聞かせてほしいし、組合員の進むべき方向性を示してほしい。きちんと話しをしてくれることによって組合員達は頑張ることができると思う。
- ・通年雇用に制度化してほしい。(2名)
- ・木製品を製作し、販売ルートを確立して自社独自のものを開発したらどうか。

(3) 仕事しらべ

フレックス作業班の雇用という目標を立てたが、具体的に木材加工場ではどのような業務があり、何を担ってもらうかを決めるにあたって、仕事調べを行うこととした。加工場の仕事の役割分担についてのイメージを次の図のように考えた。



このイメージ図に基づいて、工場長、工場事務、工場作業に分けて仕事しらべを行った。

仕事しらべ ~ 工場長 ~

業 務	課 業 内 容	職務遂行能力
問い合わせ依頼		
客先要求確認	注文表の作成 製品の規格寸法の確認 製品の数量の確認 使用材料の確認 納期の確認	特殊規格の認識能力
見積書作成	製品規格寸法の決定 使用材料、部材の決定 単価見積仕様書作成 必要部材の有無確認 部材表の作成 試作（検討） 人員配置 制作図面の作成 見積書作成	製品規格寸法の決定ができる 使用材料、部材の決定 材料原価と単価見積仕様書の 照合ができる 必要な材料部品図面が 確認できる 部材表の作成ができる 試作図面の作成ができる 制作図面の作成ができる 見積書作成ができる
見積書提出	見積書発送 （郵送、FAX、メール持参）	
制作依頼		
制 作	製品規格寸法の確認決定 使用材料、部材の確認決定 制作数量の確認決定 価格の決定 制作の人員配置（段取り） 納品前の自社検査	見積書、制作図面との 照合ができる
納 品	引渡し（立会い確認） 納品書の受け渡し	制作図面との照合ができる
請 求 書	請求書の発送	見積書との照合ができる
入金確認		

仕事しらべ ~ 工場事務 ~

業 務	業 務 内 容	職務遂行能力
書類作成 (対外部)	見積書 請求書 (県森連へ) 加工状況報告 公共土木用県産材証明願 県産材製品証明願 (県へ) 在庫計算表 製品在庫 製品在庫等報告書 新川産材証明書	エクセルで 書類作成ができる
書類作成 (対内部)	荷受書 注文表 売上傳票 費用伝票 収入・未収金簿 費用簿 売上帳 実績・計画書 価格表 在庫管理表 (総務へ) 臨時作業員の出勤・賃金表 (林産へ) 規格外(φ160上)買取報告書 ガソリン明細 支出伺 起案用紙 委員会案内文 日報用紙(作業・車両)	エクセルで 書類作成ができる

仕事しらべ ~ 工場事務 ~

業 務	業 務 内 容	職 務 遂 行 能 力
管 理	受注から納品・売上までのチェック メールチェック リース看板の期限 棚卸 日報用紙の入れ替え 事務用品 救急用品 消耗雑貨	
そ の 他	清掃-管理棟・作業場・トイレ お茶準備 お茶出し（10:00、昼、15:00） 予定表（ホワイトボード）作成 ふきん・タオル洗濯（自宅持ち帰り） T E L ・ 応 対 受注 （総務へ）休暇・欠勤・超勤報告 料金後納郵便物報告 資料ファイル 買出し（事務用品・雑費等） 軽度作業補助 （リングバーカー・クロスカット・抗加工等） 販売促進用品製作 配達（タウンエースで詰める範囲） ごみ集積（管理棟・作業場） 本所へ書類・現金・ごみ等持参 本所から届いた書類の仕分け 新聞の片づけ ガラス拭き	

仕事しらべ ~工場作業~

	業 務	課 業 内 容	職務遂行能力
機 械 関 係	剥皮施設	元木材の確認 荷受番号、保管場所確認	機械の能力把握 刃物の取り付け
	円柱加工機	元木材の確認 荷受番号、保管場所確認	機械の能力把握 刃物の取り付け
	製材機	元木材の確認	デジタル歩出装置の使い方の把握 製材材料の仕分け 木取り（歩留まり） 刃物の取り付け
	リッパー機	必要部材の確認	機械の能力把握 寸法切断判断 （シングル・ツイン）（片面・両面） 刃物の取り付け
	モルダー	必要部材の確認	必要な材料部品図面の確認ができる 刃物の取り付け 刃物の加工寸法確認 機械の能力把握
	多軸ドリル	必要部材の確認	必要な材料部品図面、寸法の 確認ができる 機械の能力把握 刃物の取り付け
	可変中グリ	必要部材の確認	必要な材料部品図面、寸法の 確認ができる 機械の能力把握 刃物の取り付け
	乾燥機	必要部材の確認	必要部材の積み方 試験材による含水率測定（全乾率） 乾燥スケジュールの使い分け 機械の能力把握
	フォークリフト	全機械に出し入れ	操縦方法
	ユニック	材料運搬	材料の積み方、降ろし方
図 面	試作品	一般的製図知識	細部寸法の決定
	作品図面完成		
材 料 関 係	丸棒元木本数	剥皮材、元木の本数確認	剥皮材、元木の本数、保管場所の確認
	丸棒製品本数	円柱加工材の本数確認	規格品、外の振り分け本数、 保管場所の確認

(4) 問題発見

木材加工場の職員と、仕事しらのミーティングを進める中で、フレックス作業班の試行雇用の前に、組合、加工場、職員が今かかえている問題を明らかにして、望ましい状態の中で試行雇用を実施することになった。加工場職員 5 人全員に用紙を配布して、箇所書きで問題発見を実施した。

以下に指摘された主な問題を抜粋する。

今、会社（組合）はこういう状態だ。これでいいのだろうか？

- ・組合の目標、方針があるのかわからない。
- ・全職員による営業体制を整えたほうがよいと思う。
- ・経営者による将来計画を見据えた経営方針が必要である。
- ・新規事業の開拓が口で言っているばかりで進んでいない。
- ・森林組合、加工場のPR不足ではないか。
- ・新商品をつくる必要がある。
- ・新規事業を始めた方がよい。
- ・事業量の確保が難しい。
- ・加工場の仕事内容につき、組合の理解があまり得られてない。
- ・主力製品を定着化しないと新商品の開発もできない。
- ・公共の仕事が減ってきている中で、何に主力をおいて、どこに何を販売していくのか明確にされていない。

今、職場はこんな状態だ。これでいいのだろうか？

- ・各機械を動かせる人数が足りない。
- ・補助員（手元、木材加工の知識がある人）が足りない。
- ・本所（支所）加工場の正しい情報伝達がない気がする。
- ・木材加工生産（販売する商品）、住宅加工生産（販売する製品）に詳しい知識の人材が不足している。
- ・剥皮機の皮始末、カンナ屑、モルダ屑の処分に困っている。
- ・加工場の生産体制（製材、剥皮、乾燥機 皮の始末、乾燥機 組合の含水率（販売）基準、人員 作業員・補助員の人数が適正ではない。
- ・加工場の孤立しているような雰囲気が嫌だ。
- ・毎日の業務に追われて先をみるゆとりがない。
- ・木製品は加工手間がかかり、コストダウンが難しい。
- ・木材の良さは理解してもらえが、価格に反映されない。
- ・人手不足だが人を増やせば経費がかさむという悪循環に陥る。

今、自分はこんな状態だ。これでいいのだろうか？

- ・何が正しくて、何が間違いかの判断ができなくなることがある。
- ・自分の生産したものにつき達成感はあるが、苦労に対しての評価が得られてないような気がする。
- ・事務処理がその日の内にできず溜め込んでしまう。

- ・ 2 ランクアップの技術力、能力、判断力が難しい。
- ・ 時期的に毎日の仕事で手一杯で、先を見据えた考えができない。
- ・ 毎日の予定を立てるが、飛び入りの仕事が多く予定が立てづらい。
- ・ 問題が起こってからでの対処が遅れてしまう。
- ・ 自分の目標はあるが達成できていない。
- ・ 自分からの情報発信ができていない。

2 . 新就業形態の策定

(1) フレックス雇用

フレックス作業班の試行雇用の実施にあたり、賃金、労働時間、労働日数、福利厚生、業務内容、人数などについて検討した。

【賃 金】

日給、時間給のどちらかの選択となったが、既存の作業班員は全て日給制であることから、加工場勤務のフレックス作業班も日給制とし、日額については、既存の作業班の最低額の 9,600 円とし、経験者については、+ 400 円の 10,000 円とすることとした。通勤手当は実費支給とした。

【労働時間】

一日の労働時間について、短時間勤務も可能ではあるが、試行段階では基本的に加工場職員と同様フルタイム(8:00 ~ 17:00)勤務とした。ただし、希望があった場合は半日勤務も認めることとした。

【労働日数】

フレックス雇用は、ワークシェアリングを目的としているため、短日数勤務を原則とした。(社会保険に加入しないため、老齢年金が減額支給とならない)

【福利厚生】

社会保険、雇用保険については、法令上の加入要件とならない労働日数にしたため、労災保険のみ加入とした。

【作業内容】

仕事しらの結果、当面は製材と組立作業に従事してもらうこととした。

【人 数】

上期の受注量(予定も含めて)、職員の配置等を検討した結果、4 人の雇用で試行することとなった。

作業班員の通年雇用については、アンケートの結果、約半数の者が希望していることが分ったが、初年度目は既に冬期の一時解雇が終わっていたので、2 年度目に、仕事量を見たうえで、再度検討することとした。

3. 新就業形態の試行、効果測定

(1) 試行

フレックス作業班の新規雇用は、組合の新年度（事業年度は2月1日～1月31日）の3月から実施して、6ヶ月間試行した。

フレックス作業班の就労実績 (単位 日)

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	合計
製材 M氏 (62歳)	3	9	11	11	2	10	46
組立 S氏 (71歳)		5	6	1			12
組立 T氏 (68歳)		5	6	1			12
組立木工所 I氏 (64歳)		15	18	3	3	2	41
合計	3	34	41	16	5	12	111

フレックス作業班の賃金 (単位 円)

	3月	4月	5月	6月	7月	8月	合計
製材 M氏 (賃金日額 10,000円 通勤手当 300円)	30,900	92,700	113,300	113,300	20,600	103,000	473,800
組立 S氏 (賃金日額 9,600円 通勤手当 0円)		48,000	57,600	9,600			115,200
組立 T氏 (賃金日額 9,600円 通勤手当 0円)		48,000	57,600	9,600			115,200
組立木工所 I氏 (賃金日額 10,000円 通勤手当 300円)		154,500	184,500	30,900	30,900	20,600	421,400
合計	30,900	343,200	413,000	163,400	51,500	123,600	1,125,600

4人を新規雇用し、延べ111日間の就労実績があった。1人1日当たりの平均支払賃金額は10,140円であった。月別の就労実績は以下の表のとおりである。

3月分勤務表																																		
																															1日	半日		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	合計		
	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土			
M氏																																		3
合計																												1	1		1			

4月分勤務表																																			
																														1日	半日				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計				
	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月					
M 氏																																		9	
S 氏																																			5
T 氏																																			5
I 氏																																			15
合計				1	0.5				1.5	1	2	2	1			4	4	3	1	1			3.5	4	1	2.5	1						34		

(半日勤務 2 回で 1 日勤務とした)

5月分勤務表																																				
																														1日	半日					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	合計				
	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木					
M 氏																																			11	
S 氏																																				6
T 氏																																				6
I 氏																																				18
合計							4	4	1	2	1			2	2	1	1	2			2	2	1	1	2			4	3	3	3		41			

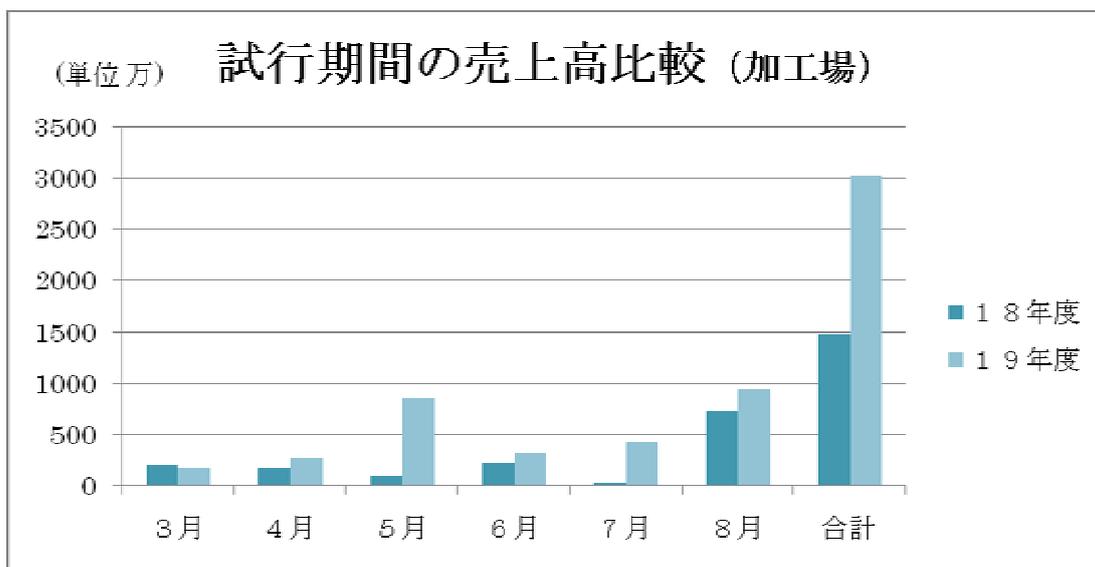
6月分勤務表																																				
																														1日	半日					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	合計					
	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土						
M 氏																																			11	
S 氏																																				1
T 氏																																				1
I 氏																																				3
合計	3				1		1				1		1					1			1		1	1		2	2	1		1				16		

7月分勤務表																																				
																														1日		半日				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	合計				
	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	土	日	月					
M 氏																																		2		
S 氏																																				
T 氏																																				
I 氏																																			3	
合計		1		1																												1	1		1	5

8月分勤務表																																				
																														1日		半日				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	合計				
	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	土	日	月	火					
M 氏																																			10	
S 氏																																				
T 氏																																				
I 氏																																				2
合計																	1	1		1	1	1	1	2	1			1	1		1	1		1	1	12

(2) 効果測定

試行は着実に効果となって現われた。3月は試行雇用が延べ3日間しかなかったことが影響したのか、加工場の売上が前年割れとなったが、4月以降は毎月売上増となり、6ヶ月合計では前年同期間比204.7%となった。



加工場の正規職員の数は平成18年度と19年度で変更はなく、フレックス作業班の4名が純増した為に、単純に売上げだけを比較することはできないが、正規職員とフレックス作業班との業務の分担が効を奏したことや、フレックス作業班のうち、他社での製材所勤務経験者が及び、木工所勤務経験者が1名ずついたことで、当初から技術レベルが高かったことが売り上げ増の一因と思われる。

効果としては、工場の稼働予定とフレックス作業班が希望する就労日が概ね一致し、効率的な業務運営を行えたこと、フレックス作業班の経験者2名が作業を通じて正規社員の若手職員に技術指導をし、職員全体の技術レベルが向上したこと、高齢者の経験を聞くことを通じて加工場全体のコミュニケーションが良くなったことなどが挙げられる。

また、加工組立業務において、指導的役割をはたすI氏については、就労日数を多くしてもらい、更にS氏とT氏については、ほぼ同じ日に就労してもらうことにより、作業効率のアップを目指した。

勤務予定表作成にあたっては、工場の製造・出荷予定表を示して出勤予定日を決めた。その枠の中で、各人が希望する日を選んで働くという方法をとった。

なお、工場の稼働予定日と就労希望日とで不一致が発生した場合は、できるだけ作業班内で日程調整を行うようにした。フレックス作業班の4名とも、当初の想定通り、厚生年金の受給に影響を与えない就労を希望していたため、就労日の設定については十分に理解してくれた。

(3) 作業班員の通年雇用

今回の事業で、当初目指した作業班員の通年雇用を実現できなかったことは残念なことであった。降雪地域における通年雇用の実施は、作業班員の収入と雇用の安定という長年の課題である。1年目の作業班アンケートにより通年雇用希望者が約半数いることから、試行できないかと検討したが、公共工事の減少に伴い、丸太や杭の受注が減少し、事業量が確保できないという外的要因により実現には到らなかった。

今回検討した結果として、作業量の確保、希望者全員の通年雇用は不可能であることから人選の問題、フレックス作業班の雇用とのコスト比較では社会保険が通年加入になることから割高になる。以上の3点が、通年雇用実施にあたって解決すべき課題としてあがった。

しかし、今回の事業で得た経験・実績を踏まえて、「営業」体制を強化し、安定した事業量の確保を図り、近い将来の実現へ向けて第一歩となったものとする。

(4) 新就業形態試行後

平成19年9月からは、引き続き1名を製材部門で継続雇用している。また、平成20年4月に定年を迎える職員について、継続雇用後は加工場勤務を検討している。業務の繁閑に応じたフレックス雇用の経験は就労希望者にとっても、組合にとっても、貴重なものとなった。今後も受注量に応じたフレックス雇用を随時実施する予定である。

(5) 賃金シミュレーション

フレックスワーク作業班の検討を行うのと平行して、再雇用後の賃金と在職、老齢年金、高年齢雇用継続給付を含めた手取り額のシミュレーションを行うことにした。定年6ヶ月前の10月に該当者に対し、定年前面接アンケート調査を実施し、意思確認を行った結果、引き続き勤務したいとの返答を得た。賃金シミュレーションは、市販されているシミュレーションソフトを利用し、制度給付（在職老齢年金+高年齢雇用継続給付）を活用して、定年時と比較して、手取り収入の減少幅が少なくなるよう数パターン行った。

結果はいずれも組合の人件費負担の大幅な削減につながる事が分かった。まだ処遇決定には到っていないが、今後のモデルケースとなるので慎重に対応している。

・まとめ

平成18、19年度の2ヶ年にわたる高年齢者就業形態開発事業に取り組んできた結果、当組合としては、多くの成果と同時に未解決の課題が浮かび上がった。21世紀における林業が置かれた環境はすこぶる厳しい。とりわけ、後継者問題はお金や技術革新では解決のつかないものである。そのため、高年齢者の継続雇用や新規雇用は、当面の対策として非常に有効である。

この事業を開始するまでは、組合の業務改革あるいは組合事業従事者の意識改革が遅れていた感は否めない。平成17年に竣工した木材加工流通施設は、従来の行政依存型体質から、民間型への転換を目指したものであったが、本事業において、加工場におけるフレックス作業班の試行雇用とそこに到るまでの様々な取り組みは、着実に成果を残した。経営者、管理者、職員全員による雇用管理システムや、作業班アンケートからは、高齢者雇用に対する認識度や、期待度、また通年雇用に対する考え方を把握できた。

さらに、加工場における仕事調べや、ミーティングの中で行った問題発見などで現場の具体的な状況の把握ができた。これらを踏まえて、フレックス作業班の試行雇用を実施した。加工場については、当初は全ての業務を正職員で担っており、人件費高の問題が懸念されていたが、業務分担を明確にし、さらに繁閑に応じた計画就労を実施した事で明確に数値に現われる効果を実現できた。

当初フレックス作業班の雇用による役割分担で、職員の作業量を減少させて、その分を営業や試作品の製作、管理業務に振り向けることを目指したが、組織体制も未整備のままの試行雇用だったために、当初の思いを実現できず、作業量の増大と人件費削減という点でしか、実績を挙げられなかった。これは、今後、加工場の運営の中に「営業」という活動をどうやって入れていくかという新しい問題の提起となった。

2年間にわたった就業形態開発事業は終了するが、同時にこれは新川森林組合の改革のスタートとして位置づけたい。

継続雇用規程

第 1 章 総則

（目的）

第1条 この規程は、新川森林組合（以下組合と言う。）就業規則第 37 条により、定年後引き続き雇用される職員（以下「継続雇用者」と言う。）の労働条件、服務規律その他就業に関する事項について定める。

2 この規程に定めのない事項については、組合就業規則及び労働基準法その他の法令の定めるところによる。

（規則の遵守）

第2条 組合及び継続雇用者はこの規程を遵守し、互いに協力して業務の運営にあたらなければならない。

第 2 章 処遇

（再雇用期間）

第 3 条 再雇用は、1 年更新で最高満 65 歳までは更新を継続する。

（身分）

第 4 条 継続雇用者の身分は、嘱託とする。

（予告の時期）

第 5 条 定年を迎える職員は、定年の 6 ヶ月前までに再雇用の希望の有無を組合が確認する。

（労働条件の明示）

第 6 条 組合は、継続雇用者に対し、賃金、就業場所、従事する業務、労働時間、休日・休暇その他の労働条件を書面にて明示する。

（人事異動）

第 7 条 組合は業務上必要がある場合は、就業に関する場所または従事する業務の変更を命ずることがある。

第3章 服務規律

(服務)

第8条 継続雇用者は、職務上の責任を十分自覚し、誠実に職務の遂行に努めなければならない。

第4章 労働時間・休憩及び休日・休暇

(労働時間)

第9条 継続雇用者の労働時間及び休憩時間は、短時間勤務または短日数勤務を希望する者を除き、組合職員の労働時間及び休憩時間と同様とする。

2 短時間勤務又は短日数勤務を希望する場合は、組合と話し合いの上個別に勤務時間または勤務日数を決定する。

(休日・休暇)

第10条 通常勤務者の休日・休暇は、組合職員の休日・休暇と同等とする。

(時間外勤務及び休日勤務)

第11条 業務の都合により第9条の所定労働時間を超え、又は前条に示す休日 に勤務させることがある。この場合、労使協定に基づく割増手当を支給する。

(年次有給休暇)

第12条 年次有給休暇は、継続雇用者が定年となる日以前に保有していた日数及び権利を引き継ぐ。

第5章 賃金

(賃金の構成)

第13条 この規程での賃金とは、基本給、手当をいう。

(賃金の決定)

第14条 継続雇用者の賃金については、定年退職時の賃金を考慮し、個別の再雇用契約で定めるものとする。

(割増賃金)

第15条 割増賃金の計算方法は、組合の就業規則と同等とする。

(賃金の締切日及び支払日)

第16条 通常勤務者の賃金の締切日及び支払日は、組合職員の締切日及び支払日と同様とする。短時間勤務者及び短日数勤務者は、毎月月末に締切って、翌月10日にを支払日とする。

(賃金の支払と控除)

第17条 賃金は継続雇用者が指定する金融機関の口座に振込むことにより支払う。

2 次に掲げるものは、毎月の賃金から控除する。

(ア) 源泉所得税及び住民税

(イ) 社会保険料及び雇用保険料のうち被保険者負担分

(旅費規程の適用)

第18条 継続雇用者が出張を命じられた場合の出張旅費等の支給については、組合職員と同等の扱いとする。

第6章 福利厚生

(社会保険の適用)

第19条 短時間勤務者及び短日数勤務者で社会保険及び雇用保険の加入要件に該当しない者を除き、社会保険に引き続き加入する。

(被服等の貸与)

第20条 継続雇用者の被服類の貸与は、組合職員と同等の扱いとする。

(慶弔見舞金)

第21条 継続雇用者の慶弔見舞金については、組合職員と同等の扱いとする。

第7章 退職金

(退職金)

第22条 継続雇用者には退職金を支給しない。

附則 この規程は、平成 年 月 日から実施する。