

## 部門間異動の円滑化のために社内八ローワーク課を設置

株式会社キョクイチ

### ・事業の背景、目的等

#### 1．会社概要

所在地	北海道旭川市
設立年	昭和 24 年
事業の種類 具体的事業内容	生鮮食料品等卸売業 1．鮮魚介、水産加工品の卸売販売 2．果実、惣菜並びにその加工品及び花卉の卸売販売 3．食肉及びその加工品の卸売販売 4．その他食料品の卸売販売 5．冷蔵庫保管業務 6．石油製品の販売 7．貨物運送取扱事業 8．前各号に附帯関連する事業
従業員数	196 人
50 歳以上の高年齢者率	30.6%
定年年齢	60 歳
継続雇用制度	定年後は、基準を満たした者を段階的に再雇用

#### 2．高年齢雇用状況

平成 18 年 1 月の事業開発当時は、従業員数 196 名のうち 50 歳以上が 60 名で、高齢率は 30.6%であったが、平成 19 年 12 月では 35.9%を占めるに至った。当社グループでは、全従業員（パート含む）1,098 名のうち 50 歳以上が 478 名で、高齢率は 43.5%に達している。

また、当社の雇用形態は正社員と契約社員の 2 種類があるが、事業開発当時の 50 歳以上の従業員については、正社員が 44 人、契約社員が 16 人である。

当時、定年は一律 60 歳にしており、定年後は本人が希望して、会社が必要と認めた者については、定年後の再雇用を実施していた。その時点で再雇用されていた者は 2 人で、定年時と同じ部署に配属されて、定年前とほぼ同様の業務に嘱託として従事していた。

しかしながら、会社が必要と認めるか否かについての客観的な基準はなく、再雇用における労働条件や賃金についての明確な社内規定もなかった。

当社の年齢構成を分析すると、今後 5 年間のうちに定年に到達する正社員は合計 20 人となる状況にあり、高年齢者の感性、知識、経験などを事業展開に反映させていくことが重要になると考えられる。

#### 3．事業の背景・課題

当社においては、定年到達者が年々増加し、管理職がそのほぼ半数を占める状況にあり、管理職をはじめとして永年会社に貢献してきた人材を定年後、どこで、どのように活用するかという継続雇用問題に直面する。改正高年齢者雇用安定法に基づく継続雇用制度の導入と時期が重なり、この対策は避けて通れない問題である。

また、当社がグループ企業 11 社（全従業員数（パート含む）約 1,100 名）の中核となり、グループ企業全体を視野に入れた高年齢社会対応型の就業形態を検討する好機でもある。

高年齢者は各々その道のエキスパートであり、後輩に対する知識、経験、ノウハウの伝承、指導等の知恵袋的な役割を担ってもらい、企業としては、各高年齢者の生活環境、ライフプラン等も考慮に入れて、本人の希望も取り込める柔軟な就業形態を構築していくことが経営課題としてクローズアップされてきた。

とりわけ企業に不可欠な人材であるにもかかわらず、継続雇用の場の少ない管理職を受け入れ、シンクタンクとして再活用ができる新しい部門の創設等、その運用が円滑に実施される就業形態を検討する必要があった。

#### 4．事業の目的

高年齢者の継続雇用に関して、改正高年齢者雇用安定法に基づき、早期に継続雇用制度を確立させる。また、そこで併せて、管理職で定年となる従業員を対象にした新規雇用の場の創出に向けた検討も行い、当社並びにグループ企業全体を視野に入れた継続雇用制度の運用を図ることを主眼とした。

従来、会社が必要とする者についての継続雇用を実施してきたが、継続雇用される本人が有する意欲、能力、経験等の適性を考慮して、さらなる向上が図れる新たな就業形態を検討するのが望ましいと考えられる。

そこで、これらの実情を考察するために、従業員の詳細な就業意識を調査し、就業時間、就業形態をはじめとして従業員のニーズを整理しなければならない。現状認識をしっかりと行った上で、従業員がある程度は選択することが可能となるような、柔軟に対応できる就業形態を整備して、企業側としても再雇用者の有効的な活用方法を検討していきたいと考えている。

定年後の継続雇用について、高年齢者は高い就業意欲を持続させてくれる人も多いと考えられ、企業側としては、新規採用と比較した場合、低コストで即戦力となる労働力として安定性、信頼性が高く、幅広い人脈、思考、判断力などを活かし、若手への教育的な指導も含め引き続き会社への貢献が期待できる。

一方、労働者側としても、年金の受給年齢までの収入確保だけでなく、生きがいや心身の健康の保持にもつながることが多いと考えられている。

本事業においては、多様化するであろう高年齢者の希望を聞いて、人事上のミスマッチを防ぎ、企業側の現場における実情に調和させることができるような高年齢者と企業の双方にとって、大きな利点があるスムーズな就業形態の構築を検討していく。

#### ．検討体制と活動

##### 1．検討体制

事業を推進するに当たり、高年齢者就業形態開発事業推進委員会（以下「推進委員会」という。）を設立した。推進委員会のメンバーは、内部8名、外部1名（高年齢者雇用アドバイザー）で、内部の構成は、専務取締役（開発事業責任者）、総務部長、労働組合執行委員長、定年に近い58歳の社員1名、年代別に20、30、40、50代の社員から各1名ずつ選出し、年齢別にもバランスをとって、労使双方を含む構成となるように配慮した。

推進委員会は、基本的に毎月1回開催し、事業内容、実施方法等を検討し、議事録を作成、次回で確認を行ってきた。

##### 2．活動概要

###### （1）1年度目（平成18年1月～3月 検討期間）

現状を認識するために、当社の人員構成表を作成し、50歳以上の高年齢者について分析した。

従業員の就業意識を分析するために、全従業員に対して労働条件全般に関する従業員実態アンケート調査を実施した。

- ( 2 ) 2 年度目 ( 平成 18 年 4 月 ~ 平成 19 年 3 月 試行期間 )  
改正高年齢者雇用安定法に基づき、当社における再雇用制度規定及び再雇用制度施行規則を策定した。  
当社グループ 5 社において、当社の再雇用制度に基づき、就業規則の見直し及び改定を行い、各社で再雇用制度規定を検討し、導入した。  
再雇用者の有効的な活用方法の検討に併せて、新規雇用の場の創出をするために、当社各部門長に対して高年齢者雇用機会聞き取り調査を実施した。
- ( 3 ) 3 年度目 ( 平成 19 年 4 月 ~ 平成 20 年 3 月 実行期間 )  
シンクタンク部門の新規創設は時期尚早と判断し、求人求職情報を整備して、再雇用対象者に適材適所の就業斡旋を行う担当部署として、社内にハローワーク課を設置するという方針に方向転換した。  
ハローワーク課において活用するために、再雇用希望者が提出する求職申請書と企業側が提出する求人募集申請書を作成した。  
高年齢者に対して就業意欲を持続させるため、58 歳時における社内再雇用啓発研修の開催を立案した。  
厚生年金、高年齢継続給付金の併用を含め再雇用制度における賃金基準を検討した。

## ・ 事業結果の概要

### 1 . 事業活動の方向

- ( 1 ) 従業員の就業意識調査 ( アンケート )  
現状を認識するために、従業員の就業意識を調査、分析し、事業推進をするための重要な資料となった。
- ( 2 ) 再雇用制度規定の整備  
改正高年齢者雇用安定法に基づき、当社における再雇用制度を整備した。このことにより当社グループ 5 社の再雇用制度の早期導入に寄与した。
- ( 3 ) 新規雇用の場の創出  
新たな就業形態を構築するために、当社における高年齢者の雇用機会を整理し、再雇用者の有効的な活用方法を検討した。その結果、グループ企業全体の失業なき雇用実現のための円滑な人事交流及び高年齢者就業におけるミスマッチ防止が可能な企業グループ内のハローワーク課の設置に至った。
- ( 4 ) 社内再雇用啓発研修 ( 職場活性化研修等 )  
高年齢者に対して就業意欲と専門能力の気づき並びに能力や技能のブラッシュアップを目的として、58 歳時における社内再雇用啓発研修の開催を決定した。
- ( 5 ) 再雇用制度の運用部署  
就業時間、就業形態をはじめ求人求職情報を提供して、労働者側と企業側それぞれのニーズを結び付ける適材適所の就業斡旋を行うため、担当部署を設置した。

### 2 . 推進委員会の事業活動により作成された規定等

- ( 1 ) 再雇用制度規定 ( 別紙 1 )  
改正高年齢者雇用安定法に基づき、当社が 60 歳定年後の継続雇用を実施するために、当社再雇用制度規定を策定した。

- ( 2 ) 再雇用制度施行規則 ( 別紙 2 )  
 当社再雇用制度に基づき、客観的な基準に適合する者を継続雇用するために、当社再雇用制度施行規則を策定した。
- ( 3 ) 再雇用啓発研修 1 ( 別紙 3 )  
 自己の職業能力特性を再認識してもらい、高年齢者の継続雇用に対する心構えを説き、具体的に改善行動を促すことにより従業員と企業の活性化を図り、継続雇用制度の円滑な運用の推進を図る。
- ( 4 ) 再雇用啓発研修 2 ( 別紙 4 )  
 58 歳に達した従業員に対して、社団法人北海道高齢・障害者雇用促進協会の高年齢者雇用アドバイザーによる研修会を実施する。
- ( 5 ) 再雇用制度における定年に向けたフロー ( 別紙 5 )  
 58 歳に達した従業員に対して、再雇用啓発研修 1 及び 2 を実施するのを皮切りに、定年到達までのフローを作成した。
- ( 6 ) 求職申請書 ( 別紙 6 )  
 再雇用を希望する従業員に対して、定年後の継続雇用に関する本人の自己申告による意思確認として求職申請書を提出してもらう。
- ( 7 ) 求人募集申請書 ( 別紙 7 )  
 社内各部門に対して、高年齢者就業機会の有無を把握するために、当社が必要とする能力要件を記載した求人募集申請書を提出してもらう。

・事業の内容と結果

1 . 現状調査・分析

( 1 ) 従業員実態アンケートについて

従業員の高年齢期における就業意識を分析するために、全従業員に対して労働条件全般に関する従業員実態アンケートを実施した。

アンケートの概要は、次のとおりである。

調査の方法： 全従業員に対し、無記名方式で実施した。

調査の対象者： 全従業員 196 名のうち 187 名の回答を得た。( 回収率 95.4% )

調査の期間： 平成 18 年 2 月 10 日～平成 18 年 2 月 14 日

調査の項目： 基本的な 12 の設問を、択一にて回答を得た。

アンケート結果の内容は、次のとおりである。

あなたの年齢は。

29 歳以下	45 名	24%
30～39 歳	34 名	18%
40～49 歳	50 名	27%
50～54 歳	30 名	16%
55 歳以上	28 名	15%

あなたの職務は。

営業部門の管理職	55名	29%
営業部門の一般職	81名	43%
管理部門の管理職	14名	8%
管理部門の一般職	37名	20%

定年退職に当たり、あなたが最も不安に思っているのは何ですか。

定年退職後の生活設計	145名	77%
健康問題	18名	10%
子供の教育・結婚などの家庭の問題	7名	4%
その他	17名	9%

厚生年金制度も変わり、支給年齢が段階的に引き上げられております。あなたは、年金制度の改正についてご存知ですか。

知っている	60名	32%
多少は知っている	103名	55%
知らない	24名	13%

あなたは、定年退職後、子供もすでに独立し、配偶者と二人だけの生活になると仮定した場合、最低限いくら位の収入があれば生活できると想像できますか。

25万以上	50名	27%
20～24万円	94名	50%
15～19万円	18名	10%
わからない	25名	13%

現在、当社は60歳を以って定年となりますが、雇用延長を希望しますか。

延長を希望する	99名	53%
延長を希望しない	36名	19%
わからない	52名	28%

雇用延長を希望すると回答した方で、雇用延長をされた場合、延長後の賃金の見直しが考えられますが、実質いくら位の所得を希望しますか。公的年金も含めた金額としてその月額を回答ください。

賃金が低下するのであれば、転職する	6名	6%
25万円は欲しい	50名	51%
20万円は欲しい	27名	27%
賃金の多寡にはこだわらない	16名	16%

雇用延長を希望すると回答した方で、延長は何年程度を希望しますか。

1～2年程度	2名	2%
2～3年程度	22名	22%
3～4年程度	30名	30%
5年以上	37名	38%
わからない	8名	8%

雇用延長を希望しないと回答した方で、その理由で最も適当なものを選んでください。

精神的に限界である	5名	14%
体力的に限界である	19名	53%
働くのであれば、全く違う職場で働きたい	12名	33%
その他	0名	0%

雇用延長をされた場合、勤務形態として希望するものを選んでください。

今までと同じ職種を希望する	64名	37%
今までとは違った職種を希望する	17名	10%
職種にはこだわらない	58名	34%
わからない	33名	19%

雇用延長をされた場合、勤務時間について希望するものを選んでください。

今までと同じ時間で勤務したい	26名	16%
今までよりは短い時間で勤務したい	112名	66%
勤務時間にはこだわらない	31名	18%

雇用延長をされた場合、あなたはどのように自分の能力を発揮し、会社に貢献したいですか。

知識・経験の伝承	97名	63%
ノウハウ・技術の伝承	15名	10%
営業力	7名	4%
体力	2名	1%
わからない	34名	22%
その他	0名	0%

このアンケート結果を分析すると、約8割の従業員が定年退職後の人生設計に不安を感じている。調査時点では、半数以上の従業員が継続雇用を希望しているが、年齢別に見ると40歳以上で約7割、55歳以上では約9割の従業員が継続雇用を希望している。

継続雇用の際の所得は、公的年金を含め25万円位を希望しており、会社の賃金には高い期待が見られず、自分の知識、経験、ノウハウ、技術等を後輩に伝えていきたいと考えている。

また、職種に関しては、違った職種もしくは職種にこだわらないと回答した従業員が4割以上にのぼり、賃金や職種にはこだわらず継続して就業したいと考えている従業員が多いと推測される。

一方、継続雇用を希望しないと回答した従業員の約7割は、体力的、精神的限界を感じており、継続雇用時の本人の意欲、気力があるのかどうか、会社として適切な判断が求められる。

管理職69名に限りアンケート結果を分析すると、雇用延長を希望するが71%、わからないが19%、希望しないが10%であった。職種に関しては、違った職種もしくは

職種にこだわらないが 47%、わからないが 17%、今までと同じ職種希望は 36%であった。勤務時間に関しては、管理職の 84%が今までより短い時間もしくはこだわらないと回答し、78%が知識・経験、ノウハウ・技術の伝承により会社に貢献したいと考えている。

(2) 高年齢者雇用機会聞き取り調査について

再雇用者の有効的な活用方法の検討に併せて、新規雇用の場の創出をするために、当社各部門長に対して、高年齢者雇用機会聞き取り調査を実施した。

調査の概要は、次のとおりである。

調査の方法

改正高年齢者雇用安定法により 60 歳定年時の継続雇用を実施するに当たり、当社内における雇用機会を探るために、当社各部門長と面談形式で聞き取り調査を実施した。

調査の対象者

鮮魚部、塩冷部、製品部、惣菜部、水産開発部、特需販促部、野菜部、果実部、青果開発部、物流部、総務部、経理部、電算部の各部門長 13 名

調査の日時

平成 18 年 11 月 6 日～平成 18 年 11 月 25 日

調査の項目

各部門において、60 歳以上の方が従事可能な業務の内容に関して、以下の項目に区分して聞き取り調査を実施した。

- イ．営業時間内における業務（営業・事務・作業）
- ロ．営業時間外における業務（営業・事務・作業）
- ハ．市場休市日における業務（営業・事務・作業）
- ニ．その他

以上、13 部門長の聞き取り調査の結果をまとめると、次のとおりである。

営業時間内における業務

- ・営業...5 部門で、若手の教育指導も含め特定の取引先との商談等の雇用機会がある。
- ・事務...6 部門で、季節または限られた時間内において、取引先との受発注データ入力処理等の雇用機会がある。
- ・作業...6 部門で、終日または短時間において、ピッキングや配達等の雇用機会がある。

営業時間外における業務

- ・事務...2 部門で、限られた時間内において、他社へ委託している業務の雇用機会がある。
- ・作業...7 部門で、終日または短時間において、他社へ委託している業務も含めピッキングや配達等の雇用機会がある。

市場休市日における業務

- ・事務...3 部門で、短時間において、取引先との受発注データ入力処理等の雇用機会がある。
- ・作業...2 部門で、短時間において、他社へ委託している業務も含めピッキング等の雇用機会がある。

その他

- ・全般...4 部門で、他社へ委託している業務の雇用機会がある。

この調査を踏まえて、内容を分析すると、営業として雇用機会があると回答した部門は、13部門のうち5部門にとどまり、業務内容も若手の教育指導等を除くと限られている。

事務として雇用機会があると回答した部門は、時間帯を問わず、比較的短時間において、取引先との受発注データ入力処理等の業務がある。

作業として雇用機会があると回答した部門は、深夜から早朝の営業時間外において、13部門のうち7部門で、現在他社へ委託しているピッキング等の業務を中心に、雇用機会が多く見られる。

雇用機会が多いと見られる業務は、取引先との受発注データ入力処理等を自部門で行っている業務と、深夜から早朝の営業時間外におけるピッキング等を他社へ委託している業務の2つに大別される。

## 2. 新規就業形態の策定

推進委員会と各部門において、高年齢者雇用機会聞き取り調査の結果により大別された2つの業務に関して、新たな就業形態を構築するために、再雇用者の有効的な活用方法を検討した。

### (1) 自部門で行っている業務に関する問題点

各部門からは次のような問題点が指摘された。

業務は一連の流れの中で形成されるので、短時間勤務の高年齢労働者が入ると、引継ぎの過程等で業務が遅滞する可能性があり、支障をきたす。

短時間勤務では、労働意欲と責任感の低下につながる。

取引先との受発注データ入力処理等のコンピューターを駆使する業務は、作業効率面を考えると、管理職を含め高年齢労働者には不向きである。

定年前と異なる部門において、ある程度経験を必要とする業務は、高年齢労働者にはふさわしくない。

現役時の職位が自分よりも上位の高年齢労働者、特に元管理職や元上司が配属されると、労務作業的な単純業務を指示・監督しづらい。

職場に溶け込み、後輩の面倒見が良く、虚勢を張らず、どんな仕事も割り切ってしまう定年到達者(特に管理職)なら問題ないが、元上司の場合、現役従業員との軋轢が生じないか心配だ。

継続雇用者が会社にとって必要な人材となるためには、本人の意識を改めて、モチベーションを維持してもらわないと、居候になってしまい、組織の停滞を引き起こす恐れがある。

### (2) 他社へ委託している業務に関する問題点

各部門からは次の問題点が指摘された。

現場での労務作業が多く、屋外における業務も多々あり、厳しい労働環境の中で危険も伴うため、高年齢労働者にはふさわしくない。

深夜から早朝にかけての営業時間外において、労働災害の防止も含め現場における労務管理が難しい。

他社へ委託している業務は、コスト面において自部門としては合理的でないものが多く、継続雇用の業務には合わない。

業務委託をしている他社との関係において優越的な立場にある場合が多い中で、現役時の職位によっては、その高年齢労働者が労務作業的な単純業務を担うとは考えにくい。仮に本人が望んで配属されたとしても、現場は指示・監督しづらい。

周囲に与える影響も考慮すると、業務に支障をきたすのでないか。

### (3) 問題点の検討

推進委員会では上記の問題点を踏まえた上で、どのような就業形態が可能であるかを検討したところ、次のような意見が挙げられた。

労務作業的な業務は、それに合った時間帯であれば、短時間労働で対応できる。短時間の業務をまとめていけば、一連の流れを創ることが可能になる。短時間の業務を「隙間」として捉え、点在する「隙間」を探し出し、それを埋め合わせる役目を担う仲介者がいてもよいのではないか。

一般論として、高年齢従業員が不適とされる業務は理解できるが、本人の希望を聞く前に、業務不適と決めつけてはいけない。

定年時の所属部門長だけでなく、第三者と再雇用希望者が面談して、本人の意向を十分に理解すべきだ。人事上のミスマッチを防ぐことができる。

点在している短時間労働については、縦割りではなく、社内業務を横断的に把握する人材派遣組織を設立してはどうか。

再雇用された高年齢者を一つの部門に集めて、シルバー人材センターのように運用してはどうか。労務作業的な業務だけではなく、シンクタンクとしてコンサルティング・サービスにも応じることができる。例えば、経理に明るい人材が、グループ企業各社の監査業務を行うことで、グループが活性化することも考えられる。

平成19年及び平成20年の再雇用対象者は各1名しかいないので、シンクタンクとしての別法人化や新規部門の創設という案は、時期尚早と考えられる。従業員アンケートや高年齢者雇用機会聞き取り調査の結果を踏まえると、現状では、シンクタンク案を方向転換して、点在する「隙間」を埋める仲介役として、ハローワーク的な再雇用配属が社内人事をスムーズにすると思われる。再雇用者側と企業側の間にある諸事情をマッチングさせることが、両者にとって大きなメリットになる。

就業斡旋を行う公共職業安定所のような新しい組織を設立する。再雇用対象者の履歴を把握し、本人が希望する就業条件等を親身になって聞き、職種にこだわらず点在する「隙間」業務の就労機会を紹介し、再雇用の斡旋を行うのが望ましい。その本人が定年時に管理職であっても、仲介者がいることで、再雇用における労使当事者間のしがらみを軽減させることが可能となる。

社内総務部にハローワーク課を設置して、再雇用機会の確保に努め、再雇用希望者からの相談に乗り、公的給付金の受給手続き等の支援を行うのが、簡にして要を得ている。当社ハローワーク課の活動が軌道に乗れば、即効薬としてグループ各社にも波及効果が期待できる。

ハローワーク課では、再雇用希望者から求職申請書を提出してもらい、書面でも本人の意思確認を行う。また各部門からは求人募集申請書を受理して、求人・求職の橋渡しをする。

現役時の職位が管理職で、プライドが高く、自己顕示欲の強い高年齢者の継続雇用に当たっては、その本人の意識変革が求められる。望ましい・望まれる高年齢者ばかりではない。

そのためには、社内で職場活性化研修を開催し、外部の専門家による強力な意識啓発が必要である。

以上の議論を通して、次の再雇用啓発研修と再雇用制度の運用部署について策定した。

#### (4) 再雇用啓発研修 1

58歳に達した従業員に対して、改正高年齢者雇用安定法及び当社再雇用制度の内容及び、60歳以降の年金・社会保険手続等公的給付についての概要を説明し、年金・社会保障を考えた賃金シミュレーションを行う。

個々人においては、これまでのライフスタイルを振り返り、定年後のライフビジョンと各家庭経済のあり方について考える。さらに、自分自身の社内履歴と成果業績を振り返り、得意領域と技能スキルを自覚し、成果を出せる業務領域を確認することで、再雇用後の会社への貢献について考える。

再雇用希望者がライフプランの検討と「自分自身の棚卸し」を実施すると同時に、自己の職業能力特性を再認識してもらい、具体的に改善行動を促すことにより、従業員と企業の活性化を図り、継続雇用制度のための条件整備の推進を図ることを目的とする。

#### (5) 再雇用啓発研修 2

58歳に達した従業員に対して、社団法人北海道高齢・障害者雇用促進協会の高年齢者雇用アドバイザーによる研修会を実施する。

「雇用されうる能力」に必要な要件を確認し、現状把握力、状況の変化に対する柔軟な判断力を養い、「会社から必要とされる人材になるには、どうすればよいか」という点にスポットをあて、今後の能力開発計画の作成を行う。高年齢者雇用アドバイザーの講義後は、各人が「雇用されうる能力」についての自己診断と開発計画発表を行う。

「必要な人材要件とは何か」を理解し、「その要件に照らして、これからどのような取り組みや仕事へのかかわり方、工夫が必要になるか」に気づき、そして「明日から私は何にどのように取り組んでいこうか」ということを、各人が立案する研修により従業員個々人の活性化を図ることを目的とする。

#### (6) 再雇用制度の運用部署

前述の問題点を整理していくと、再雇用機会を確保し、再雇用希望者が持っている職業能力を活かし得る部門への就業を斡旋、マッチングさせることが肝要である。そこで、雇用のミスマッチを解消し、再雇用者の意欲と能力が活かされる再雇用制度を運用することを目的に、社内総務部にハローワーク課を設置することが望ましいという結論に達した(図1参照)。

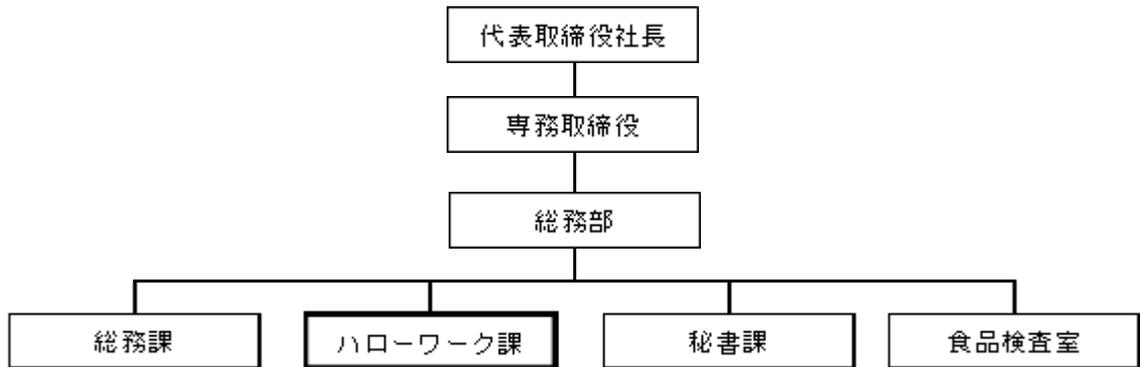
ハローワーク課は、各部門より提出される求人募集申請書を受取り、高年齢者雇用機会を可能な限り確保する。求人募集申請書には、勤務形態や就業時間といった労働条件項目に加え、能力要件、再雇用者に対しての希望等も記載される。

再雇用希望者に対しては、再雇用啓発研修1及び2の参加を指示した上で、個々人の再雇用全般に関する相談に乗り、60歳以降の年金・社会保険手続等公的給付についての受給手続きを指導し、支援する。また、個々人から希望する労働条件項目と再雇用に当たり望むこと等が記載された求職申請書を受取りする。

双方から提出される求人求職情報を整備することで、定年時の所属部署と再雇用希望者における人事当事者間のしがらみ等も軽減させられ、適材適所の就業斡旋が可能となることが期待できる。

そして、各部門における短時間労働などを縦割りではなく、社内全体として横断的な視点で考察することで、新規雇用の場の創出につながるものと考えている。ハローワーク課は、点在する「隙間」を埋める仲介役として機能し、将来的にはシンクタンク業務の推進にもつながり、再雇用による配属が社内人事をより一層円滑にするとと思われる。再雇用者側と企業側の間にある諸事情を調和させることが、両者にとっての大きな利点となる。

図1「組織図」



### (7) 新規就業形態の試行及び導入

本事業の期間は約2年しかなく、従業員アンケートや高齢者雇用機会聞き取り調査の結果を踏まえ、諸問題点の分析により再雇用啓発研修と再雇用制度の運用部署設置に議論が集中した。当初、定年時管理職者の継続雇用に関してはシンクタンク部門の創設を念頭に置いていたが、新規就業形態を検討していく過程で、高齢者と企業のための社内ハローワーク課の設置に方向転換した。

ハローワーク課は、総務課長が兼務する形で設置されたが、本年の再雇用対象者が1名しかいないので、その運用は平成20年4月から開始することとした。

#### ・まとめ

##### 1. 就業形態の成果と期待される効果

今回の従業員実態アンケート調査の結果では、定年60歳以降も働き続けたいと考えている従業員が多数を占め、高齢期の就業意欲は旺盛なものとなっている。

また、高齢者雇用機会聞き取り調査の結果では、自部門で行っている業務と、他社へ委託している業務に雇用機会が多く存在することがわかった。

本事業の取り組みとして、再雇用における職場の人間関係を潤滑にする役割を担う中立的な部署であるハローワーク課の設置と再雇用啓発研修の実施を行うことができ、一応の成果が確認できるものとなった。本事業の取り組みにより、次のような効果を期待している。

##### (1) 高齢者における効果

58歳時再雇用啓発研修を起点に、高齢従業員に対しての定年に向けた環境が整った。従来、会社が継続雇用するに当たっては、当該従業員と事前に個別面接を実施してきたが、具体的なスケジュールはなく、高齢従業員にとっては継続雇用に関して不安を抱かせることもあったと推察される。公的給付金の受給手続き等の支援も個別に対応はしてきたが、従業員における知識の格差も見受けられた。

再雇用啓発研修を実施したことで、定年を目前にした従業員に対して、定年後の人生設計について考える知識と機会を与えることができ、継続雇用に関する不安感と個々人の知識格差の解消に役立つものと認識している。

また、ハローワーク課の設置により、高齢従業員自らが求職の条件を自己申告する形式を採用していることが、就業のモチベーション向上につながり、本人の生活設計も行いやすくなるだろう。

## (2) 当社における効果

定年到達9箇月前に再雇用を希望する従業員に対して、求職申請書に基づき定年後の継続雇用に関する本人意思の確認を行い、定年到達6箇月前には最終的な意思確認として、本人と面談を行い、基準に適合するか否かを審査、決定することとした。

この時期に関しては、労使双方が間延びせず、実効が期待できることを念頭に置いたもので、次年度の人員配置も計画的に行うことができる。

また、ハローワーク課の設置により、公正で公平な再雇用制度の運用がなされ、業務内容と賃金についても明確になるので、高年齢従業員の不平不満も少なくなり、人事異動においても労使双方の悩みが軽減されるものと期待される。

そして、高年齢従業員が積極的に知識やノウハウの伝承に努めることにより、若年労働者とのコミュニケーションが活発になり、職場、従業員そして企業の活性化が図られると考える。

労務管理において大きなメリットも見込まれる。隔日勤務や短時間勤務等の様々な就業の組み合わせによりワークシェアリングの導入が容易になり、労務コストの軽減につながる。各部門における労務マネジメントの向上にも結び付く。

## (3) 顧客ニーズにおける効果

ハローワーク導入が機能することにより、トップダウンではなくボトムアップの再雇用体制が確立される。その結果、従業員全体の不平不満が少なくなり、職場の雰囲気と業務内容に反映され、取引先に対するサービス向上が促進されるものと思われる。

## 2. 今後の課題

本事業の取り組みでは、各部門長からの聞き取り調査を行ったことで、管理職の高年齢者継続雇用に関する意識を高め、再雇用制度について全体的に議論することができた。特に問題点の洗い出しをすることで、有意義な検討が行われた。

今後の課題としては、当社再雇用制度の適正な運用を図ることに努め、制度運用後に想定しなかった諸問題が発生した場合には、その都度早急に対処をして、問題を解決しながら制度の改善に施していくことである。

さらに、当社再雇用制度の運用が安定した後は、当社グループ各社も対象にした新規雇用の場の創出を検討していく。グループ企業への波及効果により、当社再雇用制度がより一層進展していくものと確信している。

## 株式会社キョクイチ再雇用制度規定

- 【目的】 高年齢者雇用安定法の改正に伴い、60歳定年時の再雇用制度を設け、対象者の雇用の場を確保する。  
雇用の場は、本社及びキョクイチグループとし、採用条件等は当規定に基づき運用する。
- 【対象者】 再雇用対象者とは60歳定年後も引き続き就業を希望する社員で、別添の施行規則に該当している者。
- 【雇用形態】 再雇用後の身分は嘱託社員とする。また、会社が必要と認めた場合に限り、退職時の役職により参事及び主幹の名称を使うこととする。
- 【雇用期間】 雇用期間は定年退職日(満60歳の誕生日)の翌日から1年契約とする。但し、会社の判断により施行規則に該当し、本人に勤務意欲がある場合は次年度も更新することとする。尚、雇用延長の限度は下記表に基づくものとする。

## 表

60歳到達の年度	再雇用年齢
平成18年4月1日～平成19年3月31日	63歳
平成19年4月1日～平成20年3月31日	64歳
平成20年4月1日～平成21年3月31日	65歳
平成21年4月1日～	65歳

- 【雇用条件】 別途施行規則に基づき待遇を決定する
- 【その他】 その他取り決めなき事項については、双方で協議の上、就業規則、再雇用制度施行規則、その他関係諸法令に則り決定する。

附則 この規則は平成18年11月1日より施行する。

## 株式会社キョクイチ再雇用制度施行規則

株式会社キョクイチ再雇用制度に基づき再雇用制度施行規則をここに定め、この施行規則を基準とし該当者に対し運用する。

考課の方法については、次の通りとし、基本基準に適合する者を継続雇用するものとする。

### 【基本基準】

定年退職 6 ヶ月前の時点で、本人との面談により、定年退職後における再雇用の希望を確認し、勤務する意欲と業務遂行に対する気力、やる気、継続勤務に支障なき体力が適当と認められること

過去 2 年間の出勤率が 95%以上とするが、労使協議のものとする

過去 3 年間に、懲戒（譴責以上）を受けていないこと

過去 3 年間の人事評定において、積極性評定、勤務態度評定、能力評定を総合評価し、その評価が平均水準（ランク 3）以上であること。尚、58 歳を超える者は、管理部門評定を導入し適用する

過去 3 年間に、無断欠勤がないこと

過去 2 年間で遅刻・早退が多くないこと

直近の定期健康診断結果において、医師及び会社が就業上支障ないと判断されること

過去 3 年間に顧客から重大なクレームがないこと

自己のもっている知識と技術を、後輩に指導、育成できるもの

上記基準になき事項については、就業規則、労働協約書、労働基準法、その他関係法令に基づき決定する

### 【採用基準】

#### 1 職 種

営業・販売職

労務職

事務職

#### 2 勤務時間（勤務形態）

定年退職 6 か月前に本人と協議する

#### 3 賃 金

月額給与(前年の賞与合計の 1/12 を加える) + 公的年金(報酬比例部分) = 28 万円以下  
< 月額給与 13 万円以上 28 万円未満とする >

附則 この規則は平成 18 年 1 月 1 日より施行する。

## 再雇用啓発研修 1

【対 象】 当年度内に 58 歳になる従業員

【内 容】

## 1. 基本編

- (1) 改正高年齢者雇用安定法の内容
- (2) 当社再雇用制度の内容
- (3) 60 歳以降の年金・社会保険手続等の概要

## 2. 個人編

- (1) ライフプランの検討
- (2) 自分自身の「棚卸し」

時 間 予 定 内 容

13:00～13:10 開会

株式会社キョクイチ 代表取締役 挨拶  
オリエンテーション

13:10～14:30 基本編 (1) 改正高年齢者雇用安定法の内容  
改正高年齢者雇用安定法の義務  
実施義務化年齢段階的引上げスケジュール  
(2) 当社再雇用制度の内容  
再雇用制度規定  
再雇用制度施行規則  
(3) 60 歳以降の年金・社会保険手続等の概要  
受給できる雇用保険・年金給付の種類  
会社が行う社会保険の事務手続き  
本人が行う必要手続き  
年金・社会保険を考えた賃金シミュレーション

14:40～16:00 個人編 (1) ライフプランの検討  
これまでのライフスタイルを振り返る  
これからのライフビジョンについて考える  
家庭経済のあり方について考える  
(2) 自分自身の「棚卸し」  
社内履歴と成果業績を振り返る  
得意領域と技能スキルを確認する  
成果を出せる業務領域を確認する  
今後の会社への貢献を考える

## 再雇用啓発研修 2

【対象】 当年度内に58歳になる従業員

【内容】 社団法人北海道高齢・障害者雇用促進協会の高年齢者雇用アドバイザーにより、「雇用されうる能力」に必要な要件を確認し、現状把握力、状況の変化に対する柔軟な判断力を養います。「会社から必要とされる人材になるには、どうすればよいか」という点にスポットをあて、今後の能力開発計画の作成にあたります。

## 時 間 予 定 内 容

13:00～13:10 開 講

株式会社キョクイチ 代表取締役 挨拶  
オリエンテーション

13:10～14:20 講 義 「必要な人材要件とは何か」

リストラにあわないために  
専門能力の陳腐化プロセス  
雇用されうる能力とは  
会社の必要人材になるには  
変化適応業務ができる能力  
生涯現役をめざす  
生涯現役を必要とする社会  
必要人材になるための意識と生活  
必要人材要件が変わった  
変化を担う人になるには  
会社の必要人材になる計画づくり

14:30～15:10 実 習 「雇用されうる能力」の自己診断

チェックリスト  
回答集計シート記入

15:10～15:50 実 習 「雇用されうる能力」開発計画発表

基本計画シートの記入  
基本計画要点、感想の発表

15:50～16:00 閉 講

## 再雇用制度における定年に向けたフロー

定年到達 2 年前 (58 歳到達時)	58 歳に到達する従業員に対して、再雇用啓発研修 1 及び 2 を実施する (実施時期は 2 月を予定)
定年到達 9 箇月前	再雇用を希望する従業員に対して、定年後の継続雇用に関する本人意思の確認として、求職申請書を提出してもらう
定年到達 6 箇月前	求人募集申請書を公開し、定年後の継続雇用に関する最終的な本人意思の確認として、本人と面談、協議する その後、基準に適合するか否かを審査、決定し、本人に通知する
定年到達 1 箇月前	定年後の労働条件について確定し、雇用契約を締結する
定年到達	再雇用後は嘱託職員として、1 年ごとに契約を更新する

# 求 職 申 請 書

別紙 6

申請日 平成 年 月 日

氏 名			
所属部署	部	課	
生年月日	S	年	月 日

希望職種	<input type="checkbox"/> 営業 <input type="checkbox"/> 作業 <input type="checkbox"/> 夜警 <input type="checkbox"/> 事務 <input type="checkbox"/> その他	希望する仕事の内容とその理由 _____ _____ _____
有資格	<input type="checkbox"/> あ り <input type="checkbox"/> な し	資格 ① _____ ② _____ ③ _____
勤務地	<input type="checkbox"/> 本 社 <input type="checkbox"/> 営業所 <input type="checkbox"/> グループ	
希望部署	<input type="checkbox"/> 現在の部署 <input type="checkbox"/> その他 <input type="checkbox"/> 問わない	希望部署 部
勤務形態	<input type="checkbox"/> 一 般 <input type="checkbox"/> 隔 日 <input type="checkbox"/> その他	希望形態
就業時間	<input type="checkbox"/> 一 般 <input type="checkbox"/> 短時間 <input type="checkbox"/> 深 夜	希望勤務時間 _____ 時 分 から _____ 時 _____ 分迄
賃金形態	<input type="checkbox"/> 月給制 <input type="checkbox"/> 日給制 <input type="checkbox"/> 時給制	
賃 金	<input type="checkbox"/> 総支給額	希望総支給額 _____ 円
雇用期間	<input type="checkbox"/> 61歳迄 <input type="checkbox"/> 62歳迄 <input type="checkbox"/> 63歳迄 <input type="checkbox"/> 64歳迄 <input type="checkbox"/> 65歳迄	
再雇用にあたり本人から望むこと		
_____ _____		

## 求人募集申請書

申請日 平成 年 月 日

株式会社キョクイチ 総務部ハローワーク課

募集部署	部 課	
身分	嘱託職員	
募集職種	<input type="checkbox"/> 営業 <input type="checkbox"/> 作業 <input type="checkbox"/> 夜警 <input type="checkbox"/> 事務 <input type="checkbox"/> その他	募集する仕事の具体的な内容 _____ _____ 当社が必要とする条件(能力要件を含む) _____ _____
勤務地	<input type="checkbox"/> 本社 <input type="checkbox"/> 営業所 <input type="checkbox"/> グループ	
勤務形態	<input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 隔日 <input type="checkbox"/> その他	希望形態
就業時間	<input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 短時間 <input type="checkbox"/> 深夜	募集勤務時間 _____ 時 _____ 分から _____ 時 _____ 分迄
賃金形態	<input type="checkbox"/> 月給制 <input type="checkbox"/> 日給制 <input type="checkbox"/> 時給制	
賃金	支払金額	基本給 円 固定時間外 円 交通費 円 総支給額 円 賞与支給なし
契約期間	<input type="checkbox"/> 63歳迄 <input type="checkbox"/> 64歳迄 <input type="checkbox"/> 65歳迄	
再雇用にあたり本人へ望むこと		
_____		
_____		
_____		