

高齢者雇用の企業事例ベスト20 (Part XII)



独立行政法人
高齢・障害者雇用支援機構

まえがき

今年2007年は、約700万人と言われる「団塊の世代」が60歳を迎え始める年です。我が国はすでに「超」高齢社会に突入していますが、日本の高齢者雇用問題はまさにこの団塊の世代問題と言っても過言ではありません。若い労働力が減少してくる中で、団塊の世代をはじめとする高齢労働力は増加しています。豊富な資源を活用して国の活力を成長させるという経済の原則に従って言うなら、この豊かな高齢者の職業能力と働く意欲を活用しない手はありません。

幸いなことに当機構で行った『団塊の世代の仕事と生活に関する意識調査』では、団塊の世代約2,100人のうち、「定年後も働きたい」「働かざるを得ない」と回答した人が約7割にのぼり、就業意欲の高さを示しています。その意味で、高齢者の働く意欲とこれまでの職業能力、経験を活かすことは、社会的要請でもあります。

これに対して国は高年齢者雇用安定法を改正し、平成18年4月1日からは原則65歳までの高年齢者雇用確保措置の導入を義務づけました。厚生労働省がまとめた高年齢者雇用確保措置の実施状況調査（平成18年6月1日現在）では、51人以上規模企業81,382社のうち、8割強がこの措置を実施しているという結果が出ています。

こうしたなかで、今後は高齢者の高い就業意欲と能力を最大限に活かし、企業の業績や生産性に貢献するとともに、従業員も働きがいと生きがいをもって、年齢に関りなく働くことのできる制度づくり、職場環境の整備が重要になってきます。

この「高齢者雇用の企業事例ベストシリーズ」では、こうした社会情勢下、事業主における高齢者雇用に関する様々なケースに応じた、よりよい雇用のあり方・モデルを、当機構において蓄積した好事例の中から抽出し提供すべく刊行している冊子です。本年度における当シリーズでは継続雇用、定年延長、定年の廃止といった高年齢者雇用確保措置を実施している事業主の雇用環境に着目し、月刊誌「エルダー」に掲載された企業事例を、再構成して刊行いたしました。

本書が高齢者雇用のさらなる発展に寄与できるものとなれば、幸いに存じます。

平成19年3月

1 継続雇用制度を導入した企業の事例

(1)人事・賃金制度	
日本生命保険相互会社（エルダー2006.3月号）	4
第一生命保険相互会社（エルダー2006.3月号）	10
清水工機株式会社（エルダー2006.8月号）	15
(2)職場改善	
フソー株式会社（エルダー2005.5月号）	22
グンダイ株式会社（エルダー2006.8月号）	27
(3)能力開発	
日本アトマイズ加工株式会社（エルダー2005.10月号）	34
モロゾフ株式会社（エルダー2005.10月号）	42
アキモク鉄工株式会社（エルダー2005.11月号）	48
スキタ鉄工株式会社（エルダー2005.11月号）	53
株式会社ヤマザワ（エルダー2006.4月号）	60
(4)新職場創設	
株式会社東洋空機製作所（エルダー2004.12月号）	66
海王交通株式会社（エルダー2004.12月号）	69
(5)労務管理	
株式会社土佐電子（エルダー2005.7月号）	74

2 定年の引き上げを導入した企業の事例

(1)人事・賃金制度	
株式会社白元（エルダー2005.9月号）	82
川崎重工業株式会社（エルダー2006.10月号）	91
(2)雇用形態・労働時間・能力開発	
北陸ハイウェイトールサービス株式会社（エルダー2005.4月号）	98

協同組合苦自整ビジネスサービス（エルダー2005.10月号）	105
カゴメ株式会社（エルダー2006.2月号）	111
(3)地域活性化	
株式会社蓬田紳装（エルダー2005.11月号）	118

3 定年の定め廃止を導入した企業の事例

株式会社テンポスバスターズ（人事制度・能力開発）（エルダー2006.4月号）	126
--	-----

（本書利用に当たっての注意事項）

- 1 本書の企業事例の一部には、改正「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」施行日（平成18年4月1日）前での取組み等の事例が含まれていることから、現在の改正法が要請する、企業における高齢者雇用確保措置導入への取組み方法等に若干そぐわない点も含まれます。
- 2 本書の企業事例は、月刊誌「エルダー」に掲載された当時その企業が置かれた状況下で取組まれた貴重な好事例として、掲載内容に手を加えずそのまま提供することが適切な情報提供の在り方であるとの考えから、文章中の時間的・数値的表記等そのまま転載しています。
 また、本書掲載の各企業においては、時間的経過等の関係から記載内容の状況から既に変更（組織改編、社内制度の改正、業務の改廃等）されている場合もあります。

Best20

Case 1

継続雇用制度

を導入した企業の事例

(1) 人事・賃金制度



日本生命保険相互会社（大阪府）

ベテラン職員の豊富な知識・経験を活かし、
顧客対応力の向上を目指す

企業 プロフィール

創 業 明治22年
業 種 生命保険業
従業員数 67,116人（うち内勤職員 10,647人）

生命保険会社の最大手、日本生命保険相互会社（岡本園衛代表取締役社長）は平成18年4月1日から、60歳定年退職者を対象とする「シニアスペシャリスト制度」、「シニアアシエイ忒制度」の2つの再雇用制度を導入する。

シニアスペシャリスト制度は、高度な専門的能力・資質を有する職員に定年退職後以降も引き続き活躍してもらうために設けた制度である。一方のシニアアシエイ忒制度は定年退職者のうち、原則として希望者全員を再雇用する制度であり、再雇用後の主たる職務は顧客対応となる。

改正高年齢者等雇用安定法への対応施策として捉えられる再雇用制度がシニアアシエイ忒制度であり、その目的は顧客対応力の強化にある。昨今、生命保険に対する関心が高まるなか、顧客対応に当たる職員に求められるスキルも高度化してきており、保険の専門的な知識から実務的な内容まで実に幅広いスキルが要求される。シニアアシエイ忒制度は、ベテラン職員の持つ豊かな知識・経験に着目し、これらを活用することで高度化する顧客ニーズに対応していこうというものである。

なお、同社には、複数の職制があるが、保険の募集を行う営業職員や診査業務に携わる医務職員については、既に60歳以降も働き続けることが可能な環境が整備されている。

職制の種類と業務内容

同社の職員は、職制ごとに大別して内務職員、医務職員、労務職員、得意先担当職員、営業管理職、営業職員等の6つに区分される。職制ごとの業務内容と勤務地については図表1のとおりである。

今回、新たに導入される再雇用制度は、このうち医務職員と営業職員等を除く4つの職制の職員を対象としており、職制ごとの人員は、図表2のとおりとなっている。

図表 1 日本生命の職員区分と業務内容・勤務地

対象職種：内務職員・労務職員・営業管理職・得意先担当職員

職員の区分		業務内容	勤務地
内務職員	総合職	・一定期間の実務期間を経た後、企画立案・折衝調整・営業・管理業務にわたる業務全般に従事する職員	・国内・海外の全事務所
	業務職	・一定期間の実務期間を経た後、事務の指導・統括業務、営業・管理業務に従事する職員 ・一般職からの職員区分変更者が大半	・採用時の居住地から通勤可能な事務所
	一般職	・定型的な事務・営業補助業務に従事する職員	
医務職員		・一定期間の実務期間を経た後、企画立案・折衝調整・営業・管理業務にわたる業務全般に従事する職員 ・医的業務を担当	・国内・海外の全事業所
労務職員		・保安、用務、乗務職務に従事する職員	・採用時の居住地から通勤可能な事業所
得意先担当職員		・契約保全等の職務に従事する職員	
営業管理職		・営業拠点管理業務・教育職務を基本に拠点管理業務の補佐等にわたる業務に従事する職員	・国内・海外の全事業所
営業職員等		・保険募集等の職務に従事する職員 ・比例給中心の給与体系	・採用時の居住地から通勤可能な事業所

図表 2 従業員の在籍状況（平成16年度末）

（単位：人）

内勤職員計								合計
	総合職	業務職	一般職	営業職員計	営業管理職	営業職員	営業管理職候補生	
10,647	3,856	3,246	2,436	56,469	2,329	54,064	76	67,116

（注）1 数値については、すべて年度末（3月31日現在）で算定。

2 内勤職員とは、内務職員、医務職員、労務職員、特別嘱託、得意先担当職員、指定職の合計。

3 営業職員数には、採用前に生命保険募集人の登録を受けた者を含む（平成16年度末1,943名）。

4 営業管理職候補生数には、営業部長候補生を含む（採用数は営業部長候補生のみ）。

改正高年齢者等雇用安定法に対応した「シニアアソシエイト制度」

改正高年齢者等雇用安定法への対応として、内務職員・労務職員・営業管理職・得意先担当職員を対象に今年4月1日から導入されるのが「シニアスペシャリスト制度」と「シニアアソシエイト制度」の2つの再雇用制度である（図表3）。

シニアスペシャリスト制度は、その名称のとおり、高度な専門能力を有する職員を対象としたもので、弁護士や数理人など、会社が必要とする人材を定年後も活用するというものだ。労働条件については、職務内容等に応じて個別に決定されることになっている。

もう一つの制度である「シニアアソシエイト制度」は、原則として希望者全員を対象としたもので、いわば改正高年齢者等雇用安定法の施行に沿った形で導入される制度である。

以下では、このシニアアソシエイト制度を中心にみていくことにする。

シニアアソシエイト制度では、一部例外を除く希望者全員を再雇用し、雇用年齢の上限を法令どおり65歳まで段階的に引き上げていくことになっている。朝日智司人事部勤労課長は「一気に65歳までの雇用延長を行うことは見送った。これは、対象となる層の就労ニーズや健康状態等の事情がまちまちであること、そして労働条件や制度運営全般の大幅な見直しは、対象層以外の職員に及ぼす影響が決して小さくないと判断したためです」と説明する。

シニアアソシエイト制度の対象者は「原則として希望者全員」であるが、「原則として」の意味は、常識の範囲内で対象者の基準を定めているとい

図表3 継続雇用制度の概要（平成18年4月1日実施）

対象職種：内務職員・労務職員・営業管理職・得意先担当職員

シニア スペシャリスト 制 度	対象者	・高度な専門的能力（弁護士・数理人・アンダーライター等） ・資質を有し、かつ当該業務に必要な不可欠と会社が認めた者
	雇用形態	・1年更新の有期労働契約（65歳まで）
	労働条件	・個々に設定
シニア アソシエイト 制 度	対象者	・原則として希望者全員（ただし、健康状態・勤務状況・勤務態度を基準に一部除外）
	雇用形態	・1年更新の有期労働契約 ・法の定めに基づき、65歳まで段階的に引き上げ
	労働条件	・一律に設定

うことである。第一に健康状態について就労に支障がないこと、第二に、定年前の勤務態度、勤務状況から見て60歳以降の勤務に大きな支障がないと判断されること、を基準としている。再雇用の対象者を考えた場合、「基準の内容からすれば、実質的に希望者全員を再雇用する制度となっている」(原田次朗人事部勤労G課長補佐)という。ただし、法的な厳密な意味では基準を設けていることになることから、再雇用後の処遇、労働条件の決定と合わせて労働組合と協議を行い、既に合意を得ている。

再雇用後の業務内容と働き方

シニアスペシャリスト制度による再雇用の場合には、基本的に60歳以降も職務内容に大きな変化はないが、シニアアソシエイト制度の場合には、大半の再雇用者について職務内容が変わることになる。

シニアアソシエイト制度により再雇用後の職務を大きく括れば、顧客対応職務ということになる。前述したように、昨今の保険に対する関心の高まりから、アカウントビリティが求められるケースも増えてきており、知識と経験の豊富な職員の存在が求められている。まさに60歳以降の業務としては、培った能力をいかに発揮できる職務といえそうだ。

具体的な職務内容は、既契約者に対するアフターサービス、新規顧客向けの保険・年金相談等が中心となる。こうした担当者をゼロから養成しようと考えれば、会社の負担は大きくなるが、その点、保険会社に長年勤務してきたベテランであれば、保険に関する専門的な知識が豊富で、会社のメリットも大きいといえる。

ただし、再雇用に際しては、職務内容が定年以前と異なるケースもあることから、一定の教育・研修を実施していく予定だ。

再雇用後の勤務形態は、60歳以前と同様、週5日・午前9時から午後5時までの7時間(フルタイム)勤務が原則となるが、顧客対応上の必要性に応じ、勤務時間のシフトを行うことも予定している。

また、当該層が担当しうるポスト数には一定の限界があり、当制度の希望者数によっては、希望者全体でワークシェア的に働くケースも想定されるため、週2日から5日の幅の中で勤務日数を予め会社が指定することが可能な仕組みとしている。

勤務地については、住居を構えた場所から通勤可能な全国の支社や営業所としているが、これは、職員からの強い勤務地希望ニーズや、地域格差をなくし、公平な雇用機会を確保することを目的としたものである。

60歳以降の給与体系

前述のとおり、個々人ごとに勤務日数に幅が生じることが想定されるため、実際に勤務した日数に応じて給与が決定する仕組みとしている。具体的には、再雇用者の全層一律の基本部分と、担当職務および機能発揮状況を反映する職務成果リンク部分で構成している。この職務成果リンク部分は、職務に応じた固定額に、個々人の機能発揮状況に応じて加算を行う仕組みとしている。また、職員の生活の安定性を確保する観点から、賞与は支給されないが、賞与見合いとなる財源を職務成果リンク部分に一部組み込むようにしている。

年収水準は、定年前と比較して概ね3割程度となるが、

ほかの導入企業の実例では、制度導入にあたり、定年以前の給与を削減するケースも見られるなか、単純にプラスオンの制度としている

退職後の生活資金としての位置付けである年金についても、シニアアソシエイトとしての雇用期間中もカットすることなく、退職一時金とともに定年退職時から支給するようにしている

といったことから、同社では60歳以降の生活を行う上では妥当な水準と判断している。

シニアアソシエイト制度の運用と希望者数

人事部では再雇用制度の導入について「今後のライフプランを考える際の選択肢の一つにしてもらえれば」と考えています。職員が自分の職業生活についてじっくり考えた結果、60歳以降も働きたいということであれば、会社としてもできるだけそのためのチャンスや職場を与えていきたい（朝日課長）という。このためシニアアソシエイト制度を活用するかどうかの職員に対する意思確認は、時間をかけて進めていく考えだ。同社では年一回の自己申告制度を設けているが、そのなかで職員に制度内容を説明するとともに、制度を活用する意思があるかどうかを聞いていきたいとしている。

再雇用までのスケジュールは、60歳到達年度の前年度末までに最後の意思確認を行い、再雇用を希望する場合には、希望勤務地などを記した書類を提出してもらう。そして定年退職日（60歳に到達する誕生日）の直前に医師による健康診断を受診することになる。

シニアアソシエイト制度の初めての対象者となる平成18年度の定年退職

者数は、約200人弱（一部、今年2～3月の退職者を含む）。このうち再雇用を希望する人は60人程度となっている。人事部では「当該層は、60歳の定年で退職することを前提に生活設計を考えてきた方々であり、会社が再雇用制度を導入したからといって、どれぐらいの応募があるかどうか分からなかったが、予想以上に希望者が多かった」（朝日課長）としている。

同社においては、60歳以降も働き続けたいとする職員は今後も少なくないと判断しており、再雇用制度が高齢者の戦力化の制度として定着するためには、中高齢者の能力開発を進めていくことが避けては通れない課題となりそうだ。長年の勤務経験から商品知識は豊富でも、顧客との接遇に不慣れであったり、本部の間接部門での勤務期間が長く商品知識に疎くなっていたりと、職員のなかには再雇用後の顧客対応の職務へのスムーズな移行が難しいケースも考えられる。朝日課長は「これまで研修といえば若手職員を対象としたものが主であり、中高齢者へのものはほとんど実施されてこなかった。今後は長期化する職業生活に対応して各人の自助努力を促すとともに、会社としても何らかのサポートを考えていきたい」と話している。



第一生命保険相互会社（東京都）

高度なF P知識を活用した
保険営業の第一線に高齢者を配置

企業 プロフィール

創 業 明治35年 9月15日
業 種 生命保険業

第一生命保険相互会社（斎藤勝利代表取締役社長）は今年4月1日から、富裕層へのコンサルティング営業を担当する職員として、定年退職者を再雇用する制度を導入する。再雇用の基準は、二級F P技能士またはA F Pの資格を有していること、健康状態が良好であること、の2要件である。週3日勤務、1日6時間を目安にフレキシブルな営業活動を展開する。同社では、これまで個別的に定年退職者の再雇用を行ってきたが、来たるべき少子高齢化による採用難の時代の到来を睨んで、定年退職者の戦力化を着実に進めていく考えだ。

現在の職制と人員の状況

まず、職員の状況についてだが、職制別に大きく分けると内勤職と営業職に区分される。営業職は、保険の募集等の第一線で活動する職員であるが、この営業職についてはすでに65歳定年となっている（ただし、営業職のうち管理業務を行う職員については60歳定年）。なお、営業職の場合には65歳以降は委任契約によって引き続き働くことができる。

一方、内勤職の職員は、現在約9,000人おり、定年年齢は60歳となっている。今回、導入された再雇用制度の対象者となるのは、これら内勤職と60歳定年となっている一部の営業職（機関経営職である支部長等）である。内勤職では、平成18年度中の定年退職者は極端に少ないが、通常年は150～200人程度が定年退職を迎える。

高齢者雇用に対する基本的なスタンスと対象者の選定基準

同社の高齢者雇用に対するスタンスは「少子高齢化の社会が進行するなかで、労働力を確保するためには、高齢者の再雇用ということに積極的に取り組んで行く必要がある。これまでもさまざまな職務で個別に再雇用を

行ってきたが、今後はこれを拡大していくと共に、法改正に対応して希望者全員が雇用される仕組みも新たに作った。当社の再雇用は個別と新制度という二本立てで進めていく」(立花淳人事企画課長)としている。

今回法対応として新たに立ち上げた再雇用制度の対象者は、すでに65歳定年となっている営業職を除く内勤職(一部の営業職を含む)である。通常年であれば、内勤職の定年退職者は150~200人程度であり、このうち150人程度が総合職である。一般職の職員の平均勤続年数は16年超と長い。が、定年まで勤める人は比較的少ない。

再雇用をするうえでの選定基準は、次の二要件となっている。この選定基準については労働組合との合意形成ができており、協定を結ぶことになっている。

二級 F P 技能士または A F P (Affiliated Financial Planner) の資格を有していること

健康状態が良好であること

の F P 技能士とは、個人資産の管理・運用を総合的にコーディネートし、サポートするための国家資格で三級・二級・一級がある。A F P は、N P O 法人日本 F P 協会独自の国内ライセンスで、A F P 認定研修を修了し、かつ二級 F P 技能検定にパスした上で、同協会に登録することで得られる資格である。

雇用の上限年齢については、法令で認められている65歳までの段階的な引き上げではなく、当初から65歳を上限とする。契約期間は一年毎の更新で、原則的には自動更新となるが、健康状態の要件、それに後述する一定水準以上の成績要件を満たさなければ更新はされない。

再雇用後の業務内容と勤務形態

再雇用後の身分は、期間契約社員の嘱託扱いになり、コンサルティング営業に従事する。所属する部署は3年前に新設された F P 営業部である。営業職員が主として職域や一般家庭を対象としているのに対し、この F P 営業部は、高度な F P 知識を活用した保険営業によって、直接的に会社収益に貢献していくことを目的としている。再雇用者は、営業対象を富裕層に絞り込んで、F P 知識を活かした営業活動を行うことになる。

立花人事企画課長は「富裕層の中核をなすシニアマーケットの獲得には、同じ目線で話せる定年退職者による営業が有効です」として、新制度による再雇用を積極的に進めていくという。

再雇用者の勤務日は、週3日の非常勤となる。当初はフル勤務と週3日

勤務の2コースを設定することも考えたが、最初から色々オプションを付けるのではなく、ニーズの高かった週3日勤務のみのシンプルな制度とした。今後、再雇用者のニーズによっては勤務日の柔軟化も再考していきたいとしている。

勤務時間は、1日6時間を目安としたフレックス勤務となり、各人のフリーハンドで営業活動を行うことになる。ただし、週1回は集合日として出社することになっている。

勤務地は、東京、横浜、名古屋の3カ所のオフィスになる。現在のところ拠点はこの3つだけだが、今後、順次拡大させていく考えだ。今年4月からも場所は未定であるがもう一カ所拠点を増やす予定でいる。ともあれ、現在のところ拠点から離れた地方に住居を構える人にとって勤務は難しい状況となる。

立花人事企画課長は「新制度にはF P経験のない職員からの応募も想定される。F Pという仕事は単独活動が多いため、メンタル面からも知識の付与といった面からも十分なケアが必要になることから、制度スタート時には、ある程度体制の整った拠点から始めていくことにした」と説明する。

賃金水準決定の考え方

再雇用者の賃金水準を決定するに際して、同社では定年前の年収を基準にするような考え方はとっていない。「あくまで外部労働市場から新しい人を雇用するのと同じ水準に設定した」(立花人事企画課長)という。

現役職員の場合、営業職には業績給(比例給)の要素の高い賃金体系(営業職でも支部長などの場合は固定給)、内勤職には固定給の賃金体系をとっている。再雇用後は、固定給として月額10万円を保障し、それに比例給(業績給)を加えるという賃金体系に変わることになる。このため、業績を上げた人とそうでない人とでは、年収にも随分の差がつくと考えられる。

「比例部分については、会社の収益性というところから考えています。一人でも多くの人に再雇用制度を利用して働いてもらうためにも、会社にとっての採算性はしっかりと確保する必要があった」(立花人事企画課長)という。

このため、再雇用者の1年毎の契約更新においては、固定給である月額10万円に満たない業績であれば、契約の更新は行われぬ。ただし、月額10万円という水準は決して難しい水準ではなく、多くの再雇用者が十分にクリアできるはずであるとしている。

再雇用者の収入は、会社から支払われる賃金、在職老齢年金、そして企業年金を合算したものになる。

初年度の再雇用者と運用状況

再雇用制度の対象となる定年退職者は、通常年であれば150～200人程度であるが、今年度の定年退職者数は30～40人程度、また平成18年度の定年退職予定者数も50～60人程度と少ない状況にある。これは、平成17年3月末で退職年金制度の改定を行ったことから、定年間近の人が前制度の適用を受けるため、退職者が増加したという事情がある。

平成18年度中に退職する職員で、再雇用制度に手を挙げたのは9人である。その内訳は、内勤職からは5人、残りの4人は管理的業務を行う営業職である。

再雇用制度導入から周知までの経緯は、昨年11月に労働組合との協議を始め、翌月12月に妥結した。その後速やかに通達を出し、2回に分けて説明会を開いた。9人というのは説明会への参加者希望者である。

来年度以降については、毎年9月に実施する人事申告の一項目に再雇用制度を組み入れ、そのなかで希望する職員には申告してもらうことになっている。対象者を次年度に退職する職員ばかりでなく、もう少し年齢幅を広くして55歳以上であれば申告できるようにしていくことも考えている。申告は、イントラネット上から行う。実際に再雇用が決まれば、定年退職日（60歳の誕生日の前日）の翌月一日から勤務を開始する予定だ。

個別的再雇用の拡大

金融機関によっては、銀行などのように50歳代のうちに関連会社や取引先へ出向し、本体で定年を迎える人が少ない企業もあるが、同社はそうしたケースは比較的少なく、相当数の職員が本体で定年退職を迎える。このためこれまでも制度としてではなく、個別的に定年退職者の再雇用を行ってきた。

この個別的再雇用の場合、再雇用制度とは異なり、一定の基準で再雇用を行うのではなく、会社側が個別に人選を行うことになる。定年退職者が定年後も働く意欲があることを前提に、スキル・経験やポストの有無などを勘案して個別に再雇用を行い、また処遇条件についても個別的に決定することになる。

現在、常時20人程度の個別的再雇用者がいるが、60歳以後の再雇用では1年以内の短期間のケースが多くなっている。対象者のスキルは、例えば法人営

業や地方支社の顧客対応などさまざまだが、職務があらかじめ定められている再雇用制度とは別枠で、今後は積極的に増やしていきたいとしている。

今後の再雇用政策

同社においては、いわゆる「団塊の世代」が明確にあるわけではなく、したがってこの数年の定年退職者が極端に多いということはない。むしろ、バブル経済期の入社組が多いという特徴がある。それまで内勤職の採用は150人程度であったが、昭和62年以降は200人台の採用が平成5年ごろまで続いた。その後、一時は100人を切る採用となった時期もあったが、今年4月に入社する人は130人程度である。

つまり 同社においては、現在35歳から42歳くらいの世代の人数が多い。

立花人事企画課長は「団塊の世代の退職によって多くの製造業が直面しているような深刻なスキルの流出の問題は、当社には今のところありません。しかし、少子化による採用難がこれから着実に進展すると考えており、スキルや経験のある定年退職者を戦力化していくことは重要です。当社がF P営業部を設置して3年になりますが、この組織を立ち上げた背景には、富裕層をターゲットとした営業チャネルという戦略的な狙いだけでなく、定年後も貴重な戦力として働ける場を作り、また働き続けることのできるスキルを現役時代にしっかりと身につけてもらおうという狙いもありました。今後は、F Pだけでなく、お客さまへのアフターフォローなどの分野でも現役時代にスキルを身につけ、定年後も働けるような仕組みを考えていきたい」という。

また、再雇用への移行をスムーズに行うため、エンプロイアビリティを高めるための能力開発等にも積極的に取り組んでいく意向だ。例えば、これまで年齢に着目した研修というものをほとんど実施してこなかったが、これからは、中高年層を対象に会社の再雇用に対する方針を明確に伝え、研修によって定年後も含めた自らのライフデザインを考えるきっかけを提供していきたいとしている。また、F P営業部への異動は、現在でも社内公募制度であるキャリアチャレンジ制度によって、自ら希望することができるが、これを顧客対応などの分野にも広げていきたいとしている。



清水工機株式会社（山梨県）

人材育成の指導に伴う労働意欲管理で職場を活性化

企業 プロフィール

創業 大正11年 2月
業種 卸売業
従業員数 99人

新社屋の建設を機に経営革新を断行

清水工機株式会社（清水太代表取締役社長）は、山梨県南アルプス市にあって、建設業および製造業を主な対象に、機械・工具、鋼材・土木資材、上下水道資材、住宅設備機器、環境・省エネ機器などを販売する卸売業である。

大正11年の創業と同社の歴史は古く、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」をコンセプトにして企業成長を遂げてきた。近年においては、デフレ経済およびそれに伴う公共工事の減少から建設業の業績は低迷し、その影響から同社の収益状況も厳しくなっている。しかし、そうした状況下にあっても、平成16年の後半には新社屋を建設・移転し、同時に営業所も開設し、チャレンジ精神にあふれた「第二創業」を目指した経営革新を断行し、企業成長を図るべく積極的な経営戦略を実行に移している。

基本的には、既存事業においては、取引先企業に対する信頼性の管理を徹底するとともに、各営業拠点が攻撃的な営業によりエリア拡大をめざしている。また「住まい」と「環境」をテーマとした新しい事業にも着手している。「住まい」をテーマにした事業とは、顧客をこれまでの企業から一般消費者に転換するとともに、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。

また、「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。

着手後日も浅いこともあり、まだ新事業による実績は僅少であるが、一般消費者の環境意識の高まりもあって経営環境や企業の変化に対応する事業として期待するところは大きい。

同社の全従業員は99人であり、その年齢構成は45歳未満が73人、73.7%を占めているが、55歳以上も12人、12.1%いる。各年齢区分の人員と構成

比は下表のようになっている。

従業員の年齢別構成

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%

ヤル気を喚起する賃金体系の構築を目指す

業歴が長く地域社会に貢献してきた同社は、家族主義的人事管理の下、雇用面にも配慮を重ねてきた。すなわち、これまでの不況下においても、リストラ等の雇用調整は一切実施してこなかった。卸売業である同社は、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。このため、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にもかかわらず、同社では、昭和60年に業界に先駆けて定年を57歳から一気に62歳にまで引き上げている。

このような家族主義的な人事管理の方針を掲げるが、だからといって決して微温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」の経営理念の下、「自ら考え実行し成果を上げる」社風が根づいており、また獲得した成果は人事考課に基づいて全員に配分してきている。昭和45年に山梨県知事より労務管理優良事業所として、同県初の表彰を受けたのも、そうした人事施策が評価されたことに外ならない。

現在、全従業員のうち55歳以上の高齢者が占める割合は12%である。3年後にはこれらの者が20%程度に達する。彼らの多くは管理職にあるので、彼らに代わる後継者育成が焦眉の問題である。また、高齢者がも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、人材育成の責任を課しているが、一方、彼らの能力と経験を活かす職務開発も課題といえる。同社は、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。

こうした問題意識の下、同社では、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の「共同研究」事業を活用し、高齢者雇用の促進と、全社的人事管理の見直し・再構築をテーマに研究に取り組んでいるところである。

共同研究事業の概要を紹介すると、人件費総額の抑制と賃金制度の見直しを主な内容とするものである。

すなわち、これまでも一部に成果主義を採用してきたが、年功的要素を抑えてさらに業績給的要素の割合を増加させていくことを目指す。継続雇用者のみの賃金制度改革では限界があるので、中堅・高齢従業員の賃金改革を中心として賃金体系を見直していくというもの。

研究の内容は、人を育てる人事考課の構築、ヤル気を喚起する賃金体系の構築など以下の三本の柱からなっている。

新人事制度の構築（高齢者活用、若手育成制度を含む）

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
- ・考課内容の詳細な検討・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

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）

なお、研究スケジュールは、各項目ごとに下表のような予定になっている。研究体制としては、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人を加えた単年度事業として取り組むものである。

	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				←————→							
考課内容証明の検討・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										←————→	

若手とペアを組みフルタイム勤務で65歳まで継続勤務

高齢者雇用という面については、昭和60年に62歳定年制を採用するとともに、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選択的基準を用いて高齢者の活用を行っている。

身分的には1年契約の非正規従業員とし、賃金については対象となる継続雇用者との個別面談で決定してきた。すなわち、継続雇用者の賃金を大学新卒者の初任給並みとし、それに加えて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、一定の所得保障をすることにした。

65歳までの継続雇用制度についても、従来どおり対象者は会社が選別する方法を採用するが、新しい高年齢者雇用安定法に基づき人事考課による一定以上の成績の者とするなど明確な基準を設ける。労働時間は、正規従業員と同様のフルタイム勤務である。同社では、ショートタイム等を採用することは、能率面や他の社員との連携上問題があり、ワークシェアリングについては考えていないとしている。

継続雇用者の職務については、本人の営業スキルや取引先との信頼関係等を勘案して決定する。同じ営業職務を引き続き行う場合は、若手社員とペアを組むなどの方法で順次若手への引継ぎを行ってもらおう。また営業以外の職務では営業での経験を生かして、商品管理等で活躍してもらおう。

新本社や新営業所への移転により、職場環境は大いに改善され、健康管理および労働安全面で、高齢者にとって肉体的負荷は軽減された。

また同社では、高齢者の能力活用を一層図るために、各職場管理者に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。今後もこうした面での管理者研修を継続充実させて行く予定にしている。

賃金減少のショックを個別面談で解消

現在、継続雇用されている高齢従業員は、営業職から商品管理部門へ配置されている者がおり、後輩従業員からの評価が高い。営業職での経験を活かし、営業担当者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といえそうだ。

中高年従業員は、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、継続雇用者の真摯な就業姿勢は、あとに続く彼らに好影響を与えていると思われる。継続雇用制度のモデル従業員として、後輩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。

懸念されることは、継続雇用者の賃金が定年到達時に比べ半減することであり、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同社では、継続雇用者に対し、個別面談において十分に納得してもらえ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在職老齢年金と雇用保険からの高年齢雇用継続給付を合わせた実収入ベースで考えてもらうようにしている。

また、当初においては、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、賃金制度の改革によって、この問題を解決できた。

地域社会から評価されている同社は、これまでも成果配分主義による地元企業の平均を上回る賃金、いち早い週休2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目されている。

次代を担う人材育成の役割こそが強い動機づけ

現在、同社は62歳定年制であるため、新しい高年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。もっとも、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ことになるが、その基準は前述のとおりだ。

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考えると、すべての高齢者を継続雇用することは困難である。このため、あらかじめ継続雇用の基準を周知徹底することにより、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、高齢従業員に対し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清水社長は「少子高齢化社会、それに伴う労働人口の減少問題を考えたとき、65歳現役社会の実現に向けて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います。しかし、経営存続があつての雇用であるのもまた事実なので、攻撃的な営業体制や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す。そ

の意味で、高齢者を含め全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す」と語る。

幸いなことに、同社の従業員は定着率が良好であるため、体系的な教育訓練プログラムに基づき、能力向上を図っていく環境に恵まれている。高齢者は、これまで身に付けた能力の蓄積や経験は豊富だが、それに加えて、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に邁進することも要請されているのである。

また、高齢者の能力を活用する職務開発も課題としてあげられる。加齢とともに低下する肉体および精神面を考慮し、職場環境の改善にも取り組まなければならない。さらに同社には、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。

そのためには、彼らの意識改革を図るべく、役職定年制の運用基準を明確にし、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方向が考えられている。そして、この助走期間において、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が、この役割こそが継続雇用対象者にとり金銭的インセンティブでは代え難い動機づけとなり、エンブリ・サティスファクションになりえるものだ、と同社では認識している。

「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ます。継続雇用制度の導入を高齢者の雇用問題の解決に止どまらず、全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念じているところです」と清水社長は断言する。



Best20

Case 1

継続雇用制度

を導入した企業の事例

(2) 職場改善



フソー株式会社（奈良県）

事業計画も職場改善も取引先のドイツをはじめとした
欧米各国の生存哲学に学ぶ

企業 プロフィール

創 業 昭和27年
業 種 木工加工機械輸入販売業
従業員数 14人

従業員14人のうち4人が55歳以上

奈良県桜井市にあるフソー株式会社（桑原征人代表取締役社長）は、木工加工機械及び省力化機械の輸入販売会社である。ドイツのワイニツ社の四軸モルダー、アイエン社の自動節穴埋め機やボーリングマシン、アーテンドルフ社のスライドソー、シェアー社のランニングソー、ホルツヘル社のエッジハンダー、あるいはアメリカ・マンラッセル社の高周波プレス、連続水分計、高周波フィンガージョイントライなどのように、それぞれの分野で世界的なトップメーカーの日本輸入販売総代理店をしている企業なのである。

しかも、同社はこれだけの仕事内容を14人の社員でこなしていて、年商も10億円を超えるという少数精鋭の優良企業でもある。

同社の創業は昭和27年で、桑原社長の父親である桑原直蔵会長が富桑製材機として起こしたのがはじまりである。当時の桜井市周辺は製材業が主たる産業であり、同社も木材業界で使用される製材加工機械を主力商品として発展してきた。そして、昭和59年には本社工場、事務所を新築、社名もフソー株式会社へと変更した。

またそれと同時に同社は、この間のわが国の林業政策の転換に伴い、桑原社長を中心に業務路線の変更を準備し、昭和60年から輸入業務を開始した。そして、その後順次欧米各国からの様々な分野の木工加工機械を取り扱うこととなり、現在では世界的に知られる各木工機械メーカーの輸入総代理店になっているのである。

現在の同社の社員構成は、従業員数14人のうち、営業担当であるセールスエンジニアが5人、現場の技術担当であるサービスエンジニアが5人、そして管理部門が4人という体制である。また高齢従業員の占める割合は、60歳代が3人、55歳～60歳1人となっている。

なお、同社の定年年齢は60歳で、その後も65歳までの再雇用制度がある。現在の同社の最高年齢従業員は63歳である。

自然環境への配慮が改善の基本的考え方

ところで、同社は、失礼ながら地方にある小企業でありながら、全国展開をなしている企業にどうしてなれたのであろうか？ それは、同社の会社案内の中にある「私たちは、国境を越えた最先端の技術を日本にお届けします。視点は絶えず世界を見つめ、世界規模で物事を考えています」¹10数年にわたる取り組みにより、海外各有名メーカーとも緊密な信頼関係を築き上げました。特に世界市場におけるUS\$ゾーンとユーロゾーンの二極化を先見し、重点取引先として力を入れています」と宣言しているこの一文に、その鍵を見ることができる。

すなわち、それとは、同社の取材中一貫して感じてきたことなのだが、今回の職場改善に関する具体的な質問に直接答えてくれた桑原直人常務取締役、また桑原社長二人に共通していたのは、「視点の高さ」というか、あるいは「志操の高さ」といべきものであった。

桑原常務との話では、主題は同社の取り扱い製品についてのことであった。その内容は現在の同社の輸入機械の割合の95%をも占めるといドイツ国全体における木材資源の利用の仕方から解いてくれるものであった。例えば、ドイツでは一本の木を伐採するにしても、その後はかならずその地にそれに代わる木を植林するとともに、その木が成長してまた次に利用できるようになるまでの100年の間、今回伐採した木材資源は、ライフスタイルに合わせて様々な家具の用途に加工され、最後に100年経った時点でチップ材などとして燃焼エネルギーに転換されるという木材資源利用の「サイクルの生活哲学」が確立されているそうで、同社の扱っている木工加工機械も、そうした「サイクル思想」というか、文化土壤の上でそれぞれの用途にかなった生活用品を作り上げる道具として次々に開発されているものなのである。

また興味深かったのは、現在のわが国の年間建築物件数は120万戸で、そのうちの60万戸が木造建築物であるのに対しドイツの木造建築物は年に数万戸に過ぎないそうだが、それでもドイツの木材加工業界関係者は非常に豊かな暮らしをしているという。実は、そうしたドイツの木材資源の活用のライフスタイルに学べば、森林資源国のわが国の木材関連産業の未来は、現在の自動車産業以上にずっと将来性ある産業として成り立つものであることを熱心に語るのであった。

そして桑原社長は、近年の環境問題の最大のテーマの一つである京都議定書における二酸化炭素の排出問題に大きな関心を持っており、その点で、現在のわが国の森林の間伐の未放置問題を非常に心配しているのであった。それというのも、山の木々は若木ほど二酸化炭素の吸収力は大きく、それらは、伐採されたあとでも、その木々の形のままで利用しているかぎりには、その中に二酸化炭素を保有し続けるのだが、そうした若木の伐採木材も、ひとたび燃焼したり、ある

いは間伐もされずにそのままに放置されて腐ってしまうと、山の土壌がやせてしまうばかりか、せつかく休の中に留保されている二酸化炭素が空气中に放出されてしまい、この放出量が今後大きな環境問題になるということを指摘する。

つまり 桑原 征人社長、桑原 直人常務とも環境問題に対する真摯な姿勢であり、そしてまた、そうした姿勢が同社の経営行動にも直接反映していて、同社は、いわゆる近年よく耳にする「ミッション（社会的使命）経営」をまさしく体言している企業であるということであった。桑原社長は即座に「そんな大それたことはやっていませんよ」と謙遜したが、同社の会社案内にはまた、フソーの業務姿勢として「将来重要な木材資源を、環境配慮を主眼において、有効的かつ効率的に利用するための設備 + システム + 情報を世界より取り入れ、お客さまに提供します」とし、さらに「社会に貢献する企業を目指す」と宣言しているのである。

したがって、同社がこれまでもそうした姿勢で事業計画や職場改善計画を実施してきたことは疑う余地のないところであり、以下にそうした企業姿勢だからこそ実現してきた同社の職場改善事例の主だったものを上げる。

改善の内容

1. 作業環境の改善

工場内全館冷暖房装置の設置

同社の工場は、作業現場がコンクリートの床で、天井も高く機械の放熱により夏場の暑さや冬場の冷えから高齢者にはきつく体調を崩すものもいた。そこで同社では、平成11年には社員の健康管理の一環として作業環境の整備を検討した結果、工場内に全館冷暖房装置の設置を決めた。

冷房の方法は敷地内に井戸を掘削し、井戸水を循環しての全館冷房を、また暖房については同社の工場内作業で出る木材の挽き粉を固めたブリケットを燃やし、その燃烧エネルギーを配管ダクトを経由して送り込む方法で全館暖房を実現した。なお、このブリケットの製造機や燃烧炉などの機械は、同社が普段から輸入業務で取り扱っている製品で、いわば、自社製品を活かすことでコストもだいぶ抑さえることができたということである。

桑原直人常務は、「正直なところ、井戸水を使った冷房の方は、効果の点ではいまひとつでした。金銭的にも一般の冷房機を導入するより高くつきましたが、それでも、環境問題解決への取り組みを活動テーマの一つとしているわが社としては、やってみて良かったと思っています。また、わが社の主な工場作業は、組み立て調整、修理・メンテナンス、塗装、旋盤によるシャフト磨き、それに製品の梱包作業といったものですが、梱包作業場には、扇風機、ヒーターを設置するとともに、移動式の扇風機や移動

式ストーブも用意し、それぞれの部署に応じて的確に冷暖房効果を取り入れ工場内を年間を通じて一定の温度に保つよう努力しています」と話してくれた。

水の噴霧器の設置

同社では、冷房用に使用した井戸水は最終段階においては霧状に噴霧し、屋外の通路や駐車スペースに散布している。こちらの散布機器も自社の取り扱い製品で、コストもかからず、特に夏場には、空気の乾燥を防ぎ、一服の清涼剤として、癒しの効果をもたらしている。

2. 作業施設等に関する改善

塗装ブースの設置

同社の各作業は、この工場内で行われていたため、工作機械の塗装作業も他の部門と隣り合わせでこなしていた。そのため、塗装の臭いやシンナーが工場内に漂い、皮膚や呼吸器への悪影響が心配された。また、シンナー等の塗料も工場内に無防備に置かれていた状態で、シンナー臭、油漏れのある中での作業でもあった。

そこで同社では、平成12年には人体への環境汚染予防の取り組みとして、独立した塗装ブースを設置した。そして、このブースには脱臭装置として外部へ吐き出すダクトを取り付けた。また、シンナー等の塗料材の保管も、それまでは同一工場内で行っていたが、こちらも健康上好ましくないことから、塗料保管倉庫として、外に独立した倉庫を設置し、施錠管理を徹底した。

多量のダンボール処理に減容機を導入

同社が取り扱っている機械や部品等が梱包されているダンボールやビニール紐の処分作業は、それまでは、個々にたたみ、そろえて紐で縛るという手作業で、高齢の作業者ならずともかなりの負担となっていた。そこで同社では、平成13年には、ドイツより専門の機械を購入し、その処理方法を大きく変えた。

すなわち、減容機（容積を減らす機械）といわれるこの装置は、機械が圧縮紐かけから結束までこなすため、高齢作業者の負担は大きく減少し、また機械の処理能力が大きいことから、作業時間の短縮及び保管スペースの節約にもなっているという。なお、現在この減容機は同社の輸入取り扱い商品にもなっている。

ラックマスター（自動倉庫）の導入

それまで同社では、商品や部品の倉庫からの積み降ろしはフォークリフトによる作業だったため、倉庫内の限られたスペースでの複雑で、重量の嵩むものの処理は高齢者には負担となり、所要時間も長引く作業であった。

そこで同社では、この問題の改善取り組みとしてラックマスターというコンピュータによる遠隔操作で商品を自動的に運び出す機械、いわゆる自動倉庫を購入した。

この自動倉庫の導入によって、同社の商品積み出し作業は、カードの挿入とボタン操作のみという方法に変わった。また安全性の向上はもちろん作業効率も大幅アップとなった。

梱包用エアークッションの裁断機の導入

それまで同社では、商品の梱包は手作業で行っていたが、大きい商品や重いものになると単独作業では不可能であり、必要とする人数も時間も嵩み、効率の上がない部署であった。そこで同社では、この部署の省力化と作業負担軽減化を検討した結果、梱包用エアークッションの裁断機を導入することにした。これにより作業者は、エアークッションの裁断作業が手作業から機械による作業に切り替わったため梱包する商品に合わせて簡単にできるようになり、作業時間も大幅に短縮した。

作業車の車載用キャビネットの導入

それまでは、取引先等での工作機械の修理や部品取り替えに使う作業車内の整理整頓が不十分であったり、また部品の在庫保管管理もおろそかになりがちであった。そこで同社では、作業車両内に収まり、部品の種わけが容易にできる専用キャビネットを購入した。これにより車内の整理・整頓が徹底され、作業上に必要な部品類の管理保管も行き届くようになった。また、車内のスペースに余裕ができたところには、他の器具類も搭載することができ、作業効率もアップした。



グンダイ株式会社（群馬県）

社員を第一にと考える経営思想が
実質的な70歳定年制を生んだ

企業 プロフィール

創 業 昭和37年10月
業 種 アルミニウム合金によるダイカスト製品の製造・販売
従業員数 100人

社員第一主義、「社員は家族そのもの」をコンセプトに、社員のモラルを高め、日々発展している会社がある。群馬県伊勢崎市所在のグンダイ株式会社（北原総一郎代表取締役社長）がそれである。

関連会社二社と連携して業容を拡大

グンダイ株式会社は、昭和37年、群馬県大泉町を揺籃の地として、前の社長で現在の代表取締役社長の細木栄氏の手により、群馬ダイカスト株式会社として産声をあげた。

昭和39年、群馬県伊勢崎市に移転し、55年には伊勢崎南工業団地協同組合に加入し、集団化事業として現在の地に、本社、工場を移転した。同社は主に、汎用カーエアコンのコンプレッサー部品に使用するアルミニウム合金によるダイカスト製品を製造している。

平成10年に現在の社名に変更した。また、同団地敷地内に、主として金型の設計や鋳造試作などを行うグンケイ株式会社と、また北海道・早来町にホクダイ株式会社の二社が系列会社として設立されており、グンダイ社はこれら二社との相互取引により、業容の拡大を図っている。ちなみに、細木社主は先般まで長年にわたって、伊勢崎南工業団地協同組合の理事長の要職にあった。

同社は、最先端の技術を駆使し、最新技術と独創性で顧客のニーズに応えることをモットーに、最新のCAD・CAMやダイカストマシンを導入し、金型の設計・製作から鋳造仕上げ、切削加工、製品検査までの一貫生産体制を確立している。こうした製造工程の合理化と省力化により、平成14年には群馬県からIT推進モデル企業の表彰を受けているほど。

創業者の若い時代の組合活動が生んだ経営哲学

同社の社員は100人、平均年齢は約31歳、平均勤続年数は約10年である。もっとも、受け入れている派遣社員を含めると140人に、また先の関連会社二社を入れると200人に達する。同社では毎年、高校、高専、大学の新卒者を10人前後、細木社主の出身地である北海道や地元群馬県内から採用している。

同社では、「和衷協同、永代経営、貢献福祉」の社是の下、「雇傭」「賃金と昇給」「損害と浪費」「安全対策」「討議の自由」というタイトルで経営理念が文章化されている。それは、社員に対し「諸君」と呼びかける調子の文章で、働く社員を尊ぶ気持ちに溢れている。そしてそれは、同社の人事制度全般を貫く精神でもある。

この考え方は、細木社主が同社創業以前の、光学機器関連メーカーに勤務していた時代に係わっていた労働組合活動に由来するところが大きい。このため、細木社主の口からは「会社において一番大切なものは労働者が第一で、次に経営者、資本で、これらは三位一体であるべきだ」という経営哲学がいつも出てくる。

それとともに、社員10人で創業した同社が、いまの規模にまで成長した最大の原動力は社員の力であると認識する細木社主は、「本人が健康で気力、体力がある限り、雇用の場を提供すべきだ」と日頃から口にしている。

このように、すべての面で社員を第一に考える経営思想が、職場のモラルを高め、どんな難局にも全員で当たろうという会社風土を醸成し、今日の成長をもたらしたといえよう。

では、その社員第一主義は、具体的にはどのような面に、どんな形で発現されてきているのだろうか。

社員を思う心が3K職場を駆逐

それは第一に、職場環境改善にみとれる。ダイカスト製品製造業は、騒音作業、熱暑作業が多く典型的な3K職場である。これに対し同社は、積極的な設備投資を行い、以下のような職場改善を行った。

まず、匂いや発煙を減少させる目的で、スプレー工程をロボットによる自動塗布作業に切り換えた。また、手作業が多かった工程に、ダイカストマシンなどを入れて自動化を実現した。

鋳造作業が終わると加工作業になるが、加工作業については完全冷房化

は困難なため、建屋の屋根を高くして熱を逃がすことを講じた。また、他の作業部門には、3年前にエアコンを設置し、冷暖房を完備した。

こうした設備投資は、社員の安全衛生面に対する配慮だけにとどまらず、製品の一貫生産体制を確立することにも向けられ、製造工程の合理化と省力化を実現し、これらが相まって、平成14年には群馬県からIT推進モデル企業の表彰を受けた。また翌年にはISO9001、2000も取得している。

このほか、福利厚生面にも順次投資を行い、工場の拡張や移転により生じた跡地に社員寮5棟を建て、工場に食堂などを付設し、避暑地に保養所を建設するなどを行ってきた。

社員を第一に考えるとする同社の姿勢は、これまで幾つものの困難に遭遇した折にも、社員個々人の同意を得て賃金を抑制することはあっても、リストラの類いは一切行わなかったことにも現れている。

臨時賞与のほかにお年玉も

逆に、定期的な賞与のほかに、「当社は半年ごとの決算ですが、決算状況がよければ、それに応じた臨時賞与を支給しています。今年も5月の連休前に一度支給しました。ここ数年で何回も支給しています。そのほか、正月のお年玉も出していますね」と説明するのは北原総一郎社長。臨時賞与は、従来、5万円から10万円の額であった。こうした細木イズムは、高齢者雇用にも貫徹されている。すなわち、繰り返しになるが、「働ける体力と気力がある限り、会社は社員を排除してはならない」との考え方から、55歳定年が主流であった昭和37年の創業時に、早や60歳定年が制度化されている。

そして、平成9年には、就業規則の改定を経て、希望者全員を受け入れる65歳までの継続雇用制度も採り入れた。それは、「社主は、社員全員が自分の子供だといっています。一旦社員として雇用したからには家族なのだから、早々に辞めさせるべきではない、といった理由からです」と北原社長。

定年前になると、本人と所属長の間で、継続雇用の希望、各人の体力、気力の問題、担当する業務への希望、就業時間への希望、年金の支給状況などに関する面談が行われる。

当然のことながら、担当業務、就業時間に関しては100%本人の希望が尊重されるが、定年前の業務にフルタイムでというのが、同社の再雇用者の大多数のパターンである。もちろん、本人がパート勤務を望めば、それ

は当然適えられる。ちなみに、同社は8時20分の始業、17時の終業で、午前、午後に各5分間の休憩、昼休み40分休憩の実働7時間50分で、年間休日120日である。

処遇面も変わらず、その上5年の雇用保証

再雇用時の賃金は、パート勤務を希望すれば別だが、フルタイム勤務であれば、在職老齢年金や雇用保険上の高年齢雇用継続給付を含めて、手取り賃金で定年前を下回らないよう配慮して決定される。

さらに、注目されるのは、その契約の形態である。再雇用制度といった場合、定年で従前の労働契約を打ち切り、新たな労働条件を内容として1年ごとの労働契約を更新し、一定年齢で更新をストップするというのが一般的な形態だが、グンダイ社の場合、一年ごとの契約が反復更新されるのではなく、最初から65歳までの5年間の雇用が確実に保証された制度として運用されている点だ。62歳で、あるいは63歳で雇い止めになることは絶対にないのである。しかも、60歳以降も、定年前の社員と同じく、昇給もあれば賞与の支給も行われている。処遇面では何も変わらないのだ。

再雇用とはいいながら実質は定年延長

北原社長は、にこやかに笑って答える。

「ええ、実質的な定年延長ではないかといわれれば、そうですとしか答えようがないです。退職金支給の点を除くと、仕事内容もその他の事項も60歳までと少しも変わらないのですから。ただ、就業規則上、定年60歳、その後は希望者全員を65歳まで再雇用と規定しているに過ぎません」

さらに、65歳に達したあとも、規則上は、会社が必要とした場合には70歳まで再雇用の延長が可能となっている。

この部分が、一般の企業でいう再雇用制度だと思いがちだが、北原社長にいわせると「全員を会社が必要としますので、本人が望めば70歳まで雇用します。選別しているわけではありません。しかも、処遇も65歳までとまったく変わりません」ということになると、実質的には70歳定年制ということになるのだが――。

楽しいから70歳まで働きます

現在、60歳以上の、就業規則上の再雇用者は14人いる。そのうちの一人はパート勤務者だが、残りの13人はフルタイム勤務である。60歳を超える高齢社員が勤務している部署は、事務部門と検査、金型保全、加工の各部門である。高齢社員の平均勤続年数は19年である。ちなみに、最長の勤続年数者は検査部門を担当している55歳の社員で勤続37年に及んでいる。

そうした再雇用者たちは、現在の仕事などについて、こう語っている。

「楽しく働いています。社主から、目が見えるうちは働け、といわれていますので、70歳までは働こうと思っています」と口を揃えて語るのは生田久代さん(64)、奥野珠江さん(66)の兩人。ことに検査業務を担当している奥野さんは、今春、新人が下に配属になったこともあり、「真面目な子だけに、私のもっているノウハウを教えて、早く一人前にしたい」と頑張っている。

野村守夫さん(62)は検査担当だが、「不良品率を一定以下に抑えたい。だって結果を出すのが仕事ですから」という。また、60歳を機に備品等の保全担当業務になった市川政義さん(63)は、「なり手がいないと会社が困るだろうから保全担当に私が手をあげた」という。従前のダイカスト担当から保全担当に職務を変え、現場からあがってくる「備品がこわれたので新たに作って」とか、「こんな物があると便利だ」といった種々の要望に応え、何百という現場備品の考案製作に余念がない毎日である。

QC活動の中で高度技術を伝承

ところで、同社の社員の年齢構成をみると、19歳から39歳層と55歳以上の層に二極分解している。逆にいうと、40歳から54歳層の社員がほとんどいないという特徴がある。

「ということは、社内に蓄積されたノウハウが、年代順に順次受け継がれるのではなく一種の断層があるということです。高齢者には長年にわたる経験と技術技能があります。当社では今、高齢者は若い人に、若い人は高齢者から、経験や技術のノウハウを伝えたい、学びたいという空気が強くなっています。会社としては非常に有難いと思っています。それだけに、技術の伝承が可能となるような場を数多く設けるなど、しっかりサポートしていこうと考えています」と北原社長はいう。

事実、機械化が極めて困難な金型の交換作業などは、高齢者の手作業に

頼らざるを得ないため、社内のQC活動の中で、高齢者から若手社員への技術の伝承が積極的に行われている。

また、高齢者の働きぶりなどについて、北原社長は、「先ほど申し上げた社員の年齢別構成からして、当社では今後、高齢者の数は減っていきませんが、高齢者には長年の経験、技術がありますので、安心して仕事を任せられますね。私は彼らの仕事ぶりを高く評価しています。また、ご意見番として、知恵、アイデアを出してもらっただけでも非常に有用ではないですか」と手ばなしで礼賛する。

社員第一主義は活性化の源泉

さらに、細木イズムとでもいえる社員第一主義についても、「こうした経営哲学があるからこそ当社は、どんな状況下にあっても全員が一つになって頑張ってくることができたのです。自動車業界は今後、競争がさらに激化して品質に対する注文が一層強くなると思いますが、こうした難問にも、社員を第一に考えるこの考え方が乗り越える力を与えてくれるはず。これは、わが社の活性化の源泉なのです」と断言する北原社長である。

ところで、同社では、その年の初めに細木社主から毎年「考働方針」が示されることになっている。今年のそれは「もったいない」であり、社内のおちこちに貼られている。

社員第一主義を旗印に、社員の意欲を高める各種人事施策を展開して、成長を続ける同社の動きには目が離せない。



Best20

Case 1

継続雇用制度

を導入した企業の事例

(3) 能力開発



日本アトマイズ加工株式会社（千葉県）

エイジフリーを基本コンセプトとした能力主義を徹底

企業 プロフィール

創 業 昭和39年3月
業 種 金属粉末製造販売業
従業員数 74人
（内訳）55歳～59歳 11人(14.9%) 60歳以上 10人(13.5%)
定年及びその後の継続雇用
定年 60歳
定年後は希望者全員を嘱託社員として、65歳まで再雇用
現在の最高年齢者 65歳

改善のポイント

「日本アトマイズ加工株式会社」（五十嵐昭次社長）の事例は、エイジフリーが基本コンセプトとなっており、もともと技術・技能を持っている職人的な人材が多いことから、賃金制度なども能力主義が徹底されている。継続雇用部分の働き方も多様で働きやすい環境を形成しており、能力主義の徹底がエイジフリーの必要条件であることが分かる事例である。

千葉県野田市にある日本アトマイズ加工株式会社は、昭和39年に竹上雄輔氏のオーナー経営の下、金属粉末製造、販売を目的として設立され、独自の技術を開発・発展させることにより、その基礎を築いた。

「水アトマイズ法」による金属粉末製造は同社独自のもので、世界でも初めての製法である。この製法が1ミクロンの金属粉末を生み出し、マイクロモーター及び電子部品業界で日本企業のみならず世界の企業にまで幅広い供給を行っている。

金属粉末製造は金属の溶解・噴霧・加工と職人的な技能を必要とし、永年勤続の職人が多く、同社においても中高年齢者が主力となっている。

そこで、「年齢に関係なく働ける者を生かして働いてもらう」との社長の方針の下、希望者全員65歳継続雇用制度を導入した。中高年齢者に現役で働く意識を持たせるために、仕事への意欲、健康管理、生活設計等を念頭におくよう指導した。

基本的に、継続雇用者の賃金はフルタイムで定年到達時の80～100%。隔日勤務で公的給付を加味して70%としている。しかし、「継続雇用者であっても、技術があれば、当然、賃金は下げずに雇い続けます」と社長は

いう。従来、管理職及び監督職の賃金は、家族手当、住宅手当、皆勤手当等の生活的要素があり、継続雇用の場合の賃金の決定には不公平感があった。そこで、家族手当、住宅手当、皆勤手当等の諸手当を廃止し、基本給と職能給の二本立てにし、職位手当も加えて年俸制にした。業績に応じた賃金制度としたので、継続雇用時に不公平感がなくなった。

また、希望があれば短時間勤務や隔日勤務を選択できるよう設定している。余談ではあるが、同社が新職務として創設したメンテナンス塗装作業は、現在、隔日勤務者が行っており、職場も常に明るくなり、設備保全と日常点検にも大きく貢献している。

同社の人事管理制度は部長以下を階層組織にして、全体会議で職位を任命することにより、責任と権限を明確にした。年齢の上下に関係なく役割、責任を自覚し、リーダーシップも発揮できるようになった結果、品質、納期、コストの安定化に効果を挙げた。

また、人事考課制度についても本人と上司との直接面談による評価、さらに部長による二次評価を行い、公平化し、客観性、納得性を期し、人材育成に繋げている。同社の能力開発には「可能性は無量大」を理念とするキャリア形成支援として、職務遂行に必要な能力及び技能を開発・向上させることを方針に、階層別年間能力開発計画を作成した。

これは、技術職のみならず事務職も含め、従業員全員が職務に関係する資格を取得し、技術を磨いているのだ。もちろん、費用は全て会社負担で実施している。その結果、同社は従業員全員が資格を持っている技術集団を形成している。

また、経験ある管理責任者がOJTを実施し、品質、納期、コストの安定化を図るとともに、若年者に対して技能伝承を行っている。金属粉末を製造する工程で、熟練者が若年者に技能伝承するために、数値化したものを分析して伝えるなどの工夫をしている。

しかし、結局のところ、金属粉末製造における金属の溶解・噴霧・加工は職人的な技能を必要とすることから、職人の長年の経験による感覚がなければ精密な製品は生み出せないものであり、高齢者の技術は企業にとって欠かせない貴重な戦力となっている。

企業の沿革と従業員の高齢化

千葉県野田市にある日本アトマイズ加工株式会社は昭和39年に竹上雄輔氏のオーナー経営の下、金属粉末製造、販売を目的として設立され、独自の技術を開発・発展させることにより、その基礎を築いた。

「水アトマイズ法」による金属粉末製造は同社独自のもので、世界でも初めての製法である。この製法が1ミクロンの金属粉末を生み出し、マイクロモーター及び電子部品業界で日本企業のみならず世界の企業にまで幅広い供給を行っている。

従業員は74人。そのうち、55歳～59歳は11人（14.9%）、60歳以上は10人（13.5%）となっており、金属の溶解・噴霧・加工と職人的な技能を必要とし、永年勤続の職人が多い同社にとって、中高年齢者は主力となっている。

そのため、平成15年4月から希望者全員65歳継続雇用制度を導入した。中高年齢者が現役で働く意識を持たせるために、仕事への意欲、健康管理、生活設計等を念頭におくよう指導した。

改善の背景と進め方

同社は「年齢に関係なく働ける者は、経験を生かして働いてもらう」という現社長の方針の下に、希望者全員の65歳までの継続雇用制度導入を決定。各部門の問題点・改善案を毎月2回行われる全体会議（メンバーは社長、専務取締役、取締役の経営陣と課長代理以上の幹部社員）に提案し、審議、決議し、実施した。そしてその結果を評価し、さらなる改善を図っているところである。

基本的に、継続雇用者の賃金は、フルタイムで定年到達時の80～100%、隔日勤務で公的給付を加味して70%としている。そして、希望があれば短時間勤務や隔日勤務を選択できるよう設定している。

また、同社の能力開発は「可能性は無限大」を理念とするキャリア形成支援として、職務遂行に必要な能力及び技能を開発・向上させることを方針に階層別年間能力開発計画を作成した。技術職のみならず事務職も含め、従業員全員が職務に関係する資格を取得し、技術を磨いている。もちろん、費用は全て会社負担で行っている。経験ある管理責任者がOJTを実施し、品質、納期、コストの安定化を図るとともに、若年者に対して技能伝承を行っている。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

継続雇用制度の導入

従来、就業規則には継続雇用制度はなく、運用で会社が必要とする者のみを継続雇用していた。定年間近の高齢者は再雇用されるかどうか寸前まで分からず、働く意欲が低下していた。

平成15年4月に希望者全員65歳までの継続雇用制度を就業規則に定めた。具体的には、定年到達の1ヵ月前に社長が本人の希望を尊重して、労働条件（時間、日数、賃金）について合意に達し、嘱託として再雇用契約を結ぶ。

基本的には、仕事及び賃金は定年到達時と同じであるが、希望があれば短時間勤務、隔日勤務の選択ができるようにした。

効果としては、本人の経験と希望を尊重して労働条件について合意しているため、本人の責任感が強く、自覚をもって業務を遂行するため、生産性は低下せず、むしろ向上した。また、年齢にかかわらず全員に安心感が醸成され、役割を果たす意欲が高くなり、全社の活性化に繋がった。

人事管理制度の改革

以前、組織は社長、専務取締役の下は部長だけで、部長の下は全員平社員のフラットな組織であった。しかし、中途採用の中高齢者及び経験のある継続雇用者の増加により、フラット組織では管理上問題がでて、品質、納期、コストの安定化が困難になってきたため、組織の再構築が必要になった。そこで、組織改革として部長の下に中間管理職をおくことにして、各組織で自他共に認めるリーダー的な役割を果たしていた者を各部長の推薦に基づき、全体会議に諮り役職位を任命した。役職位は部長代理3人、課長に1人、課長代理2人、チーム長に1人、チーム長代理5人を任命し責任と権限を付与した。

効果としては、年齢、勤続年数にかかわらず、適任者を選定し、全体会議を通して、役割、責任、権限を明確にしたので、年齢、勤続年数の壁を超えて能力が発揮できるため、定年後の継続雇用者の組織的な行動についても何ら心配なく生産性向上が果たせた。

また、人事考課制度は、従来は部長の一次評価の後、役員会での調整を経て社長が決定していたが、組織、人事制度、賃金制度、能力開発制度の改定に伴い、これらの諸制度と有機的に関連づける必要があった。そこで、人事考課制度の改革として、諸制度と有機的な連携を図る改善をした。一般職は、職務遂行能力、実績、意欲等について、現場責任者及び管理職は業績を反映させる。評価は公平性、客観性及び納得性を期するために面談と一次評価、さらに部長の二次評価後、役員会で調整のうえ社長が決定することにした。効果としては年齢、勤続年数にかかわらず、本人の納得性に配慮しているため、能力向上の自己研鑽意欲が高まり、人材育成に繋がった。

労働時間管理の改善

現在、継続雇用者の労働時間について、本人の希望を尊重して、フルタイム、短時間、隔日勤務を選択して決めているため、本人の責任感が高ま

り生産性も向上している。

内訳は、フルタイムが製造部門で5人、総務部門で1人、短時間勤務が製造部門で1人、総務部門で1人、隔日勤務が工務部門で1人、管理部門で1人となっている。

残業時間管理については、従来は仕事の繁閑にあまり関係なく、その場しのぎの残業が多かったため、仕事が一部の人に集中し、健康を害する心配があった。

そこで、生産計画に沿って時間外勤務の予定を半月毎にたてて、1日毎の時間、業務内容を個人毎にたてて提出させた。予定表にない時間外勤務については、別途届出書により管理することにした結果、業務内容が平均化し、かつ従来より20%強残業が減少し、生産性向上のみならず本人の自己研鑽意欲及び健康保持にも役に立っている。

賃金管理制度の改善

継続雇用者の賃金はフルタイムの場合は定年到達時と同額とし、短時間勤務及び隔日勤務の場合は公的給付を加味して約70%とした。

管理職及び監督職の賃金は、従来、家族手当、住宅手当、皆勤手当等の生活的要素もあり、継続雇用の場合の賃金の決定には不公平感があった。そこで、家族手当、住宅手当、皆勤手当等の諸手当を廃止し、基本給と職能給の2本立てにし、職位手当も加えて年俸制にした。業績に応じた賃金制度としたので、継続雇用時に不公平感がなくなった。

また、特別加点・減点制度を導入した。人事考課とは別に生産性向上に寄与する改善提案や新製品・新市場の開発に貢献したり、特別な成果があった場合に加点し、不注意、怠慢等は減点した。そして賞と支給時に通常賞与とは別枠で支給したことにより、改善意識が高まった。

2. 能力開発に関する改善

キャリア形成支援

「可能性は無限大」を理念として社会的使命の自覚、信頼と協力の精神を培い、職務遂行に必要な能力及び技能を開発・向上させることを方針に階層別年間能力開発計画を作成した。全体会議で審議して人事管理制度と有機的に関連づけて運用した。

具体的には雇用・能力開発機構、中央職業能力開発協会、高年齢者雇用開発協会等の実施する研修に適任者を見つけて参加させるか、または講師を招聘して受講させた。受講後は受講報告書による社長の面談を行い、社内での報告会の指示及び今後の受講計画及び人事考課の際の適性・能力評価に反映させている。効果として、年齢にかかわらず、また適任者を参加させ、受講報告書を提出させたことにより、本人も自覚をし、受講態度

もよくなり、年齢に関わりなく会社に貢献できる人材育成に役立っている。

○ J T

日常勤務については、経験のある管理責任者がマニュアルを作成し、それを基本として○ J Tを実施した。新規事業の職場については、年齢にかかわらず適性のある経験者を中途採用し、リーダーとしてマニュアルを作成させて○ J Tを行った。実施結果は○ J Tの指導能力として人事考課に反映させた。

効果としては、年齢、勤続年数にかかわらず、指導的役割が自覚でき、後輩の技能習得がスムーズになり、品質、納期、コストも安定し、生産性も向上した。

3．健康管理に関する改善

年間安全衛生管理活動計画の作成と実施

従来の安全衛生委員会は安全衛生教育、災害時の原因と対策、安全パトロールの報告と改善事例、健康診断等について、職制を通じて議事録を回覧するだけだったので、周知徹底に欠けていた。

現在、年間安全衛生管理活動計画を作成し、安全衛生委員会の開催、作業標準の整備、危険予知活動、雇入時・配置転換時教育、技能講習、新任監督者教育、健康診断、作業環境測定、産業医の出席・職場巡視等の事項を安全衛生委員会で審議し、全員に周知して実施している。全員が参加することにより安全衛生に関する意識が向上し、小事故、病欠が減少した。

リスクアセスメントによる危機予知活動

従来は具体的には実施していなかったが、自分の安全は自分で守ることを自覚してもらうためにリスクアセスメントチェックリストを全員に記入してもらい、定期的な危険予知訓練を行っている。結果として、自分でチェックすることにより各個人の安全行動が高まり小事故はなくなった。

健康診断及び保健指導

個人の都合に合わせて、受診日の予定表を各人で作成させることを徹底した。当日は、個人及び病院から産業医に来てもらい健診を行うことにより、現在では、健康診断の受診率は100%になった。

また、保健指導については、毎月、定期的に職場を巡視して職場環境を知悉した産業医に依頼して保健指導をきめ細かく実施している。

作業環境の改善

熔解炉の専用集塵機では、吸引能力不足で金属粉によっては、ヒュームや粉塵が飛散していたが、隣接部門の大型集塵機にダクトを設置し吸引した結果、粉塵は大幅に減少した。

機械の振動によって、粉塵が飛散していたので、ビニールシートで覆う

ことにより、粉塵の飛散を減少させた。また、固定式であった窓を開閉式にすることで風通しをよくした。

4. 作業施設等に関する改善

台秤の天秤式を電子式に改善

天秤式をデジタル表示の電子式台秤に置き換えた結果、中高年齢者にも若年者にも使いやすい作業となり、読み取りミスが減少した。

パソコンのディスプレイを大型化

15型ブラウン管モニターを17型の液晶モニターに置き換えることにより、実行面積では2段階大きな表示面積が得られたので、文字を大きく表示でき、視力の落ちた中高年齢者にとって使いやすくなった。

作業段階の改善

階段の角度を緩くし、同時に幅を広げ、手摺りを取り付けた。さらに登り切った所のスペースを広げたことにより作業性も良くなり、危険性もなくなった。

また、階段は安全色の薄緑とし、手摺りは警戒色の黄色として作業場所を明確にした。

梯子を階段に変更

従来の梯子をやめて、角度の緩い、幅の広い階段にし手摺りを取り付けたことにより、危険性がなくなった。

熔解作業での保護具の着用

従来は耐火手袋のみの着用で短時間の交替作業で乗り切っていたが、現在、作業性の一番良い耐火服を選び、連続した熔解作業中は着用を義務づけた結果、疲労感が減少した。

重量物の移動方法を改善

水タンクの移動にチェーンブロックとバールを使用して作業していたが、基礎になっているスライド板を車輪に改善することで簡単に手押しで移動できるようになり、作業の疲労感が減少した。

倉庫のレイアウトを改善

従来の倉庫は3段積みの棚があったが、積み込みスペースが確保されていなかったため手で運べるサイズの品物しか保管できなかった。現在は、面積、高さともに十分な場所を新倉庫として設置し、6段積みの棚にした。棚の前はフォークリフトで作業するためのスペースを十分確保した。荷物の上げ下ろし作業は全てフォークリフトが使えるようになり、力作業が激減した。整理整頓もなされ作業効率が上昇した。

水素ガス・窒素ガスタンクの設置

従来は変成炉でプロパンガスを分解して水素を製造していた。変成炉は

操作の習熟が必要であったため、操作を誤ると危険だった。現在は、加工せずに使えるガスを購入しタンクに保管している。変成炉が不用になり、監視が必要な設備が減少した。

5. 新職務の創設

高齢者は健康・体力の低下が著しいだけに、希望者全員65歳までの継続雇用を達成しようにも、定年前と同じ職務を続けるには本人にとっても、会社にとっても体力面、業務調整面で負担が大きかった。このため非常勤で負荷の軽い作業を創設する必要があった。以前から、メンテナンスと塗装の補修は、相当の時間が経ったのち、装置などが汚れてから業者に一括で委託していた。

そうしたことを考慮した上で、危険な場所以外のメンテナンスと塗装を常時計画的に実施する職務を創設し、健康・体力が低下した者でも安全に従事できるよう教育した上で、隔日勤務で作業に当たらせた。計画的なメンテナンス塗装で、職場が明るくなり、設備保全と日常点検が可能になり、本人、会社ともに負荷軽減や生産効率の向上などについての効果を認めている。



モロゾフ株式会社（兵庫県）

パートタイマーの制度を社員とほぼ同等に作り上げた

企業 プロフィール

創 業 昭和6年8月
業 種 洋菓子製造及び販売
従業員数 1,833人（そのうちパート 1,146人）
（内訳 55歳～59歳 208人(11.3%) 60歳以上 82人(4.5%)）
定年及びその後の継続雇用
定年 61歳
定年後は希望者全員を嘱託社員として、65歳まで再雇用(社員)
定年後は希望者全員をパートタイマーとして、65歳まで勤務延長(パート)
現在の最高年齢者 64歳

改善のポイント

「モロゾフ株式会社」（川喜多佑一社長）の事例は、パートタイマーを主力とした就業形態のなかで、継続雇用制度、仕事の確保、賃金の設定といった現場の問題をパートタイマーで組織した専門委員会と労働組合と会社側とで協議しながら、社員とほぼ同等の制度を作り上げたケースである。同時に、人材育成を最重要課題と考えた同社の能力開発は、独自の自己啓発援助制度を策定して社員教育をしており、「企業は人なり」の考えを実践する先進的な企業でもある。

兵庫県神戸市に本社を置くモロゾフ株式会社は、昭和6年創業の洋菓子製造及び販売の老舗である。東京、名古屋、福岡などの各主要都市に支店、洋菓子製造工場を運営し、菓子店舗は直営店16店、百貨店・専門店672店、喫茶店舗32店、レストラン2店と全国に店舗を展開しているいわば大企業である。

就業形態は、会社全体で社員は4割、パートタイマーは6割となっている。同社ではパートタイマーが工場、販売の主力となっていることが分かる。パートタイマーは時期によって、多少人数の増減がある。お歳暮・お中元・バレンタインといった繁忙期は期間限定パートタイマーを雇うことにより、パートタイマー全体の負担を軽減するとともに、作業の効率化を図っている。同社はパートタイマーが主力であるがゆえに、可能な限り長期雇用、期間限定勤務、短時間勤務といった多様な勤務形態に対応した雇用の場を提供している企業である。

他社に見られない特徴の一つに、パートタイマーで構成する「グリーンメンバー（パートタイマーの総称）問題専門委員会」がある。このグリーンメンバー問題専

門委員会と正社員で構成する労働組合が中心となって、パートタイマーと正社員双方の継続雇用、仕事の確保、賃金の設定といった現場の問題について会社側と協議しながら、様々な制度を作り上げてきた。これらの制度改定は全て労使間で協議するという形で進められている。労働組合側が要望し、会社側がそれに応えて協議し時間をかけて進めてきた。こうした同社の制度改定は正社員だけでなく、工場・販売両面における労働力の主力をなすパートタイマーにも同様に適用している点は特筆すべきである。

同社の定年年齢は60歳であったが、平成元年に労働組合から65歳までの定年延長の要求が出された。それに対し、会社側は定年延長は段階的に考えるべきで、若い社員の確保も必要であり、すぐに65歳定年を導入する経営力はないとして、当時は「60歳か、61歳の選択定年制」で合意した。その後も、労働組合と会社とで交渉し続け、平成5年から現在まで「社員は65歳まで嘱託社員として再雇用、パートタイマーについては継続雇用」という制度を適用している。制度導入後、一般社員はほぼ100%に近い割合で継続雇用を希望し、パートタイマーはほぼ80%が継続雇用している。

一方、同社は社員教育に力を入れており、社内で自己啓発援助制度を作ることにより、能力開発を実施してきた。例えば、同社が作成した自己啓発ガイドブックを用いて、自主的に参加できる社内研修を実施したり、各教育団体の通信教育を紹介したりしている。

もちろん、通信教育を受講する場合、業務に関連する内容であれば、会社の半額負担（好景気の際は全額負担）で受講できる体制を整え、職務の分野を拡大できるように公的資格の取得を奨励した。資格の取得に対しても「取得奨励金」として給料に加算している。これらは、正社員のみならず、長期雇用のパートタイマーについても同様である。

同社は「企業は人なり」の考えの下、人の育成を最重要課題と考えているが、なかには能力開発を実施した後、優秀な人材が辞めてしまうこともある。

それでも、どこの企業に入っても通用する人材を育てるために、今後も自己啓発援助制度は続けていきたいという。

企業の沿革と従業員の高齢化

兵庫県神戸市に本社を置く「モロゾフ株式会社」は、昭和6年創業の洋菓子製造及び販売の老舗である。東京、名古屋、福岡などの各主要都市に支店、洋菓子製造工場を運営し、菓子店舗は直営店16店、百貨店・専門店672店、喫茶店舗32店、レストラン2店と全国に店舗を構えている。

同社は「健康、清潔、良心的で、質において一流であり、世界に通用する

企業となる」を経営理念としている。「ロマンのあるスイート」を企業テーマに、洋菓子の製造販売や喫茶店・レストラン等のサービスを通じ、社会に貢献する企業として努力をしている。

一方、生産面においてもISO9001を含む品質保証体制を確立し、品質の向上とコスト競争力を強化しており、その企業価値は高い。

現在、従業員数は1,833人。そのうち約6割の1,146人はパートタイマーである。

従業員の年齢構成は、55歳～59歳までは208人（うちパートタイマーは119人）で約11.3%、60歳以上は82人（うちパートタイマーは62人）で約4.5%と比較的高齢者の割合は少ない企業である。しかし、希望者全員を65歳まで継続雇用することについては、労働組合とも協議のうえ、きちんと制度化されており、将来、高齢者が増えたとしても対応できる準備は整っている。

改善の背景と進め方

同社の改善については、全て労使間で協議するという形で進められてきた。組合側が要望し、会社側がそれに応えて協議するという形で時間をかけて進めてきた。特徴的なこととしては、こうした制度を工場、販売両面における労働力の主力をなすパートタイマーにも同時に適用したことがあげられる。

以前、定年年齢は男性60歳、女性50歳であった。男女差別という問題から、も早急な改善が必要であった。そのため定年延長問題は早くから労使間の重要な課題として協議を重ね、昭和60年ようやく男女同一定年にこぎつけた。また、厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられるという社会的な背景と、高度成長に起因する人手不足からくる人材確保という側面から、昭和60年代からは定年以降の雇用に関する事項が労使間の課題として浮上していた。

そして、平成元年に労働組合から65歳までの定年延長の要求が出された。平成2年に、「60歳か、61歳の選択定年制」で合意したが、その後も労働組合と会社とで交渉を続け、平成5年から現在まで「社員は65歳まで嘱託社員として再雇用、パートタイマーについては継続雇用」という形で適用している。

また、社員の定年延長及び再雇用制度については、当初職場、仕事の確保をどうするか、賃金の設定をどうするかという課題があった。さらに従業員の6割がパートタイマーだったことから、その人たちをどうするかという課題があった。いずれも時間をかけて、労使で構成する「賃金問題専門委員会」、パートタイマーで構成する「グリーンメンバー（パートタイマーの総称）問題専門委員会」で話し合い、最終的には「中央団体交渉」で会社側との協議を経て、制度を作り上げた。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

昭和60年4月に男女定年年齢を60歳と同一にして以降、60歳を超える雇用は会社側の選択で、必要な場合のみしか行っていなかった。

平成元年に労働組合から65歳までの定年延長の要求が出された。それに対し、会社側は定年延長は段階的に考えるべきで、若い社員の確保も必要であり、すぐに65歳定年を採用する経営力はないとして、平成2年に1歳の定年を延長し、「60歳か、61歳の選択定年制」で合意した。その後も、65歳までの雇用確保について、交渉の場を労使で構成する「賃金問題専門委員会」に移し、協議を続けた。組合側は雇用に切れ目のない「65歳までの勤務延長」を主張し、会社側は一旦正社員としては退職し、改めて嘱託社員として雇用する「再雇用制度」を主張した。その結果、60歳前半までの雇用を確保することについては労使合意し、雇用形態については継続交渉という形で、平成5年から現在まで「社員は65歳まで嘱託社員として再雇用、パートタイマーについては継続雇用」という制度を適用している。

賃金面については労使交渉が長引いたが、社員については退職直前の年収の70%で嘱託社員として再雇用することとした。パートタイマーについては勤務延長制度を適用し、賃金はそのままとし、勤務延長以降は昇級をなくすという内容で一応の決着をみた。

制度導入後、一般社員はほぼ100%に近い割合で継続雇用を希望し、パートタイマーもほぼ80%が継続雇用している。

また、職場・仕事の確保の問題については、社員の新規採用を抑制する長期雇用のパートタイマーに代わり、繁忙期のみの期間限定パートを活用することで対応した。

2. 能力開発に関する改善

これまで、全社的なQC活動、改善提案活動は活発になされていたが、高齢化を意識した改善活動は安全衛生委員会で話し合うといった程度で、本格的な取り組みは行っていなかった。

平成7年以降、全社的に高齢化を意識したシルバー対策への取り組みがなされた。例えば、工場においてはチーム単位でシルバー対策に関する提案活動に取組んだ。提出された提案はチーム内のメンバー全員で評価し、検討し、実施できることは即実施した。多額の費用を要するなど、チーム内でできないことはその難易度に応じて、係レベル・課レベル・工場レベル・本部レベルで評価、検討が行われ、様々な改善が行われている。

一方、同社は社員教育に力を入れており、社内でも自己啓発援助制度を作ることで、能力開発を実施してきた。例えば、同社が作成した自己啓発ガイドブックを用い、自主的に参加できる社内研修を実施したり、各教育団体の通信教育を紹介したりしている。

通信教育を受講する場合、会社の半額負担（好景気の際は全額負担）で受講できる体制を整えた。

職務の分野を拡大できるように公的資格の取得を奨励し、資格の取得に対して「取得奨励金」として給料に加算している。これらは、正社員のみならず、長期雇用のパートタイマーについても同様である。

同社は「企業は人なり」の考えの下に、人の育成を最重要課題として考えており、どこの企業に入っても通用する人材を育てるために、今後も自己啓発援助制度は続けていく方針である。

3. 健康管理に関する改善

これまで、年に一度の定期健康診断を実施し、再検査までは会社負担で実施し、その後の健康管理は個人に任されていた。

現在は、トータル・ヘルス・プラ推進体制の下、保健師、管理栄養士、ヘルスケアトレーナーを雇用し、全体的な健康管理を充実させた。保健師による「健康指導」、管理栄養士による「栄養指導」、ヘルスケアトレーナーによる「業間運動指導」「腰痛教室」、三者共同で行われる「健康教室」などにより、個人の健康管理に対する意識と知識が高まり、生活習慣病の予防、腰痛防止、その他疾病の予防に効果をあげている。

とくに「健康教室」では「高脂血症」「高血圧」などの高齢者向けのテーマを取り上げ、疾病予防及び進行の抑制に結び付けている。

現在、保健師4人、管理栄養士1人、ヘルスケアトレーナー1人の体制で、会社の健康増進を推進している。

4. 作業施設等に関する改善

これまで、事務所ごとの安全衛生委員会で安全に対する取組みは実施しており、そこで必要に応じて、作業施設等に関する改善を実施してきた。

平成2年には全社安全推進担当者を選任し、翌年には事業所ごとの安全衛生委員会に加えて「職種別安全衛生委員会」を発足させ、職種ごとに特有の問題点を検討し、必要な改善を行っている。また、平成7年度は全社的にシルバー対策にも取り組み、従業員からの改善提案という形で問題点の解決に結びつけている。

生産本部

各工場のパッケージラインで、可能な作業については「立ち作業」を「座り作業」に切り替えた。

原材料の荷姿を高齢者、女性でも持てるように軽量化した（例えば、砂糖袋は1袋30kg 10kgに改善）。

重量物を手軽に運搬できるようバラサーを導入した。

バリアフリーの観点から、トイレを洋式に切り替えた。

物流グループ

物流グループでは、商品出荷担当者の高齢化に対処するため、また販売員（女性）の検品作業や商品出しが楽になるよう、搬送用パッキンを小型化し、最大でも12kgまでとした。

パッキンに添付する商品ラベルに 印を付け、パッキンの重さが一目で分かるようにした（一つが5kg、二つが10kg、三つが10kg以上）。高齢化対策として、できる限り10kg以上にはしない方針で作業を進めている。

全社

社内報を読みやすくするため、活字を大きくした（現在は12ポイント）。

文字を大きく読みやすくするため、社内文書にはB 5判を使用せず、原則A 4判を使用することとした。

5．ワークシェアリング等による職務の見直し

これまでは、工場におけるパートタイマーの就業形態は、一人で1日勤務してもらう形で、1日6時間～7時間勤務とし、昼休みの1時間は機械を停めていた。

現在、工場におけるパートタイマーの就業形態を、高齢化に備え短時間勤務中心（1日4時間）にシフトした。ワークシェアリングの考え方を取り入れ、1日を午前、午後に分け1日4時間勤務のパートタイマーに切り替えた。そうすることにより、体力的負担が小さくなり、比較的高齢での雇用も可能になり、採用可能枠が拡大し、募集力が高まり新規採用もやりやすくなった。一方、在籍者の定着率も高まり、技能の習熟にも繋がった。

また、業務的にはパートタイマーの昼の休憩時間中も機械を停めることなく稼働することができるなど、生産性が向上し、さらに短時間勤務のために社会保険の適用が除外され、人件費の抑制にも繋がっている。



アキモク鉄工株式会社（秋田県）

高齢者と若年者のベストミックスを目指し、
能力開発等を実施

企業 プロフィール

創 業 昭和55年10月
業 種 機械器具製造業
従業員数 56人
（内訳）65歳以上 13人(23.2%) 60歳以上 6人(10.7%)
定年及びその後の継続雇用
定年 60歳
定年後は希望者全員を嘱託社員として65歳まで再雇用
現在の最高年齢者 80歳

改善のポイント

「アキモク鉄工株式会社」（佐藤金悦社長）の事例は、同社が将来的に品質を維持・向上させるための理想型として高齢者と若年者の“ベストミックス”を目指し、能力開発等を行った事例である。

秋田県能代市に本社を置く「アキモク鉄工株式会社」は昭和13年に秋田木材株式会社より製材機械部門が独立しスタートした。

現在も、鉄構部門と、産業機械部門の二部門体制である。

同社の従業員は56人であるが、55歳以上の高齢者は13人で、全従業員の23.2%を占める。そのうち60歳以上は6人で10.7%である。60歳以上の従業員の比率はそれほど高いものではないが、45歳の中高年齢比率では28人、ちょうど50%となり、中高年齢化が進んでいる。

定年は60歳。定年以降の継続雇用は、希望すれば65歳までの嘱託社員による再雇用で働くことができる。65歳以降も健康に問題がなければ年齢に関係なく勤務できることになっており、現在の最高年齢者は80歳で一級土木施工管理士の営業担当者である。

同社は、平成12年に国際規格「ISO9001」を認証取得し、産業機械・鉄構両部門での品質の高さを誇ってきた。その品質の高さは、同社の基本コンセプト「最後まで責任を持ち、みんなと協力してやり通す人間」にあらわれているように、全社体制で取り組んできた結果であり、この品質を維持していくためには、高度に専門的な技術・技能を若年従業員に継承していく“ベストミックス型”が理想型と考えた。

この理想型を追求するため、同社では高齢者対策を中心とした四つの改

善を行った。

第一は、継続雇用制の導入とそれに伴う賃金制度の改善で、人件費コストの問題も考え、60歳以降の賃金を在職老齢年金、高年齢雇用継続給付金を活用し、在職中と極端な差のないよう賃金のシミュレーションを行った。

第二は、体系的な教育訓練・能力開発の確立である。これまでは、仕事に見て覚えるのが基本であったが、各部門別に能力開発計画を作り、12コースからなる部門別、階層別の研修プログラムを組み、技能伝承と企業全体の技術力のレベルアップを目指している。

第三は、健康管理で、これまでは年1回の健康診断のみであったものを、従業員の高齢化に備え、月1回産業医による生活習慣病の予防検診と健康相談を実施している。

第四は、作業設備・環境等の改善で、製造物が大型の重量物であるため、まず重量物の安全な運搬方法などを確立し、高齢者が安全に、作業能率を上げられる職場環境の改善を行った。

企業の沿革と従業員の高齢化

アキモク鉄工株式会社は、秋田県能代市の能代工業団地に隣接して所在する。同社の前身は、材木のまちである能代らしく、明治40年創業の秋田木材株式会社である。秋田県能代市に本社を置く「アキモク鉄工株式会社」（佐藤金悦社長）は昭和13年に秋田材木株式会社より製材機械部門が独立しスタートした。

現在も、鉄構部門と、産業機械部門の二部門体制である。現在、鉄構部門は橋梁、水門扉、クレーン等を製造し、公官庁や上場企業に納品されている。また産業機械部門では、ダイカストマシン、印刷機械及び紙工機械、工具研削盤、フライス盤等を製作し、その品質技術は高く評価されている。平成12年には国際規格ISO9001を取得しており、その点からも品質技術の高さがうかがえる。

同社の従業員は56人で、55歳以上の高齢者は13人（23.1%）、60歳以上は6人（10.7%）となっている。比率から見ると、60歳以上の従業員は多くないものの、これから定年を迎える40～50代の従業員の比率が高く、45歳以上の中高年比率で見ると、全従業員のちょうど50%となっている。これら中高年従業員が、いわばベストミックスでの高度な技術・知識を若年者に手渡すわけで、その意味でも生きがい、働きがいをもって長く勤務することのできる高齢者雇用対策は重要課題である。

現在、定年は60歳であるが、平成15年度より継続雇用制度を導入し、65

歳まで希望者全員を再雇用している。実際には、65歳以降も健康上問題がなければ、年齢に関係なく勤務できるとしており、最高齢者は80歳である。

改善の背景と進め方

秋田県は、全国でも高齢化の進行速度が最も速く、その割合は、特に高くなっている。一方若年者は、県内産業の衰退から県外へ流出し、フリーターの増加が見られる。アキモク鉄工のある能代市は、木材産業の拠点として栄えたが、外材の輸入などで産業は縮小し、若年者は市外・県外で就職せざるをえない状況になっている。

アキモク鉄工では、高い技術レベルを維持・向上させるには、若年者のバランスの良い採用が不可欠だとして、計画的に採用を行ってきたが、最近では若年者の応募も以前に比べれば、減少傾向にあるという。それでも今年は、二人の新卒者を採用できた。

こうした状況に加え、少子化時代になることが確実視されているため、同社では、技術の維持・向上のために不可欠な若年者と高齢者の“ベストミックス”を実現するには、まず高齢者の雇用のあり方から検討することにした。

定年制とそれ以降の継続雇用制度については、60歳定年を基本に希望者全員を65歳まで再雇用することを企業の方針として決めたと、65歳までの雇用が延長されるに際して、ベースとなる健康管理、安全管理についてもきめ細やかな運用をすることになった。

また技術の維持・向上と作業効率の問題についても、全社員を対象にした業務改善のための提案制度を導入して検討した。それぞれの部門からあがってくる改善内容を「職場改善検討委員会」で検討し、実効性のある改善から実行していった。技術伝承を行うため、高齢者と若年者とを組み合わせるチーム編成なども、この業務改善提案制度によって実現されたものである。教育訓練では、会社全体のレベルアップを目指し部門・階層別に多数のコースを設け、年間計画を作成して取り組み、会社全体のレベルアップを図っている。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

平成15年に継続雇用制度を導入したことに伴い、賃金制度の改善に取り組んだ。同社の賃金体系は、年齢給と職能給で基本給が構成され、それに資格手当などが付く。年齢給と職能給の比率は6対4である。60歳定年以

降の継続雇用における賃金については、在職老齢年金、高年齢雇用継続給付金を活用した賃金シミュレーションを行い、定年前の年収と極端な差が生じないように改善した。また、60歳以降も資格手当はつけている。

こうしたことで、定年を迎える従業員の定年への精神的不安が解消され、結果的には、就業意識・生産意欲の向上につながっている。

2．能力開発に関する改善

前述したように、業務改善のための提案制度から、高齢者と若年者とを組み合わせたチーム編成方式による、技能伝承のための教育訓練を定例化した。これまでは、見て覚えるのが基本姿勢であり、ベテランが特別に若年者の指導を受け持つという慣例はなかった。このチーム編成方式を取り入れることによって、高齢者には、ただ働きつづけるだけでなく、永年培ってきた技能を伝承させるという責任感と指導力を発揮する場を得ることができ、働きがい、生きがいアップへとつなげることができた。またペアを組む若年者にも良い刺激となっており、仕事に対する取り組み姿勢が意欲的となり、結果的に企業全体の技術力アップに効果をあげている。

同社の注目すべき点として、企業全体の技術力の維持・向上をはかるための充実した教育訓練制度がある。

教育訓練体系は二つに分かれる。第一は、部門別階層別教育。新入社員、一般社員、中堅社員、管理職という四階層で、製造、品質管理、設計、営業、経理の五部門毎にそれぞれ専門的教育訓練と自己啓発を義務付けている。

第二が、部門別、階層別の11コースで行われる年間職業能力開発計画で、研修内容は、業務に最低限必要な技能研修から、上級の国家資格取得講座まで幅広い。研修は、短期集中的な形で行われることが多く、業界内の団体や、各種行政機関等を利用している。研修費用や資格試験の受験費用は、相当な負担となるが、会社が全面的にバックアップしている。

従業員のうち、40人が何らかの資格を必要としている業務に従事しているが、溶接の資格を含めれば、全員が資格を持っている。

3．健康管理に関する改善

同社では、従業員のとくに高齢者の健康と安全を確保することが、会社の健全性に大きく関わると考え、安全衛生委員会を発足させている。まずこれまで年1回の健康診断のみであったところを、月1回、第3木曜日に能代病院から派遣される産業医による生活習慣病を中心とする検診を行っている。血圧測定は欠かさず行い、その後健康相談が行われるが、企業規模から見ても、この取り組みは大いに評価できる。また、力仕事が多いた

め、腰痛防止体操を朝礼後に実施している。

トイレや食堂兼休憩室の改修など、職場の周辺環境の整備にも取り組んだ。改修には、換気扇の設置のほか、光触媒による消臭、空気清浄効果などを利用してより快適な癒しの場になるよう改善した。こうしたことも、働きがい、生きがいにつながっている。

4．作業施設等に関する改善

各種機器の導入による、製造・移動の支援

工場では、マシニングセンターなど各種自動機器の導入を図ってきたが、高齢化が進行してきているため、平成15年から、厚生労働大臣が定めた「快適職場推進計画」の認定を受け、職務改善を進めることになった。製品の、安全・的確な取り扱いや、製造工程でのスピード・正確さを維持するため、高齢者が扱いやすい数種類のクレーン、切断機等を導入した。製品の移動や保管には的確な取り扱いが求められるが、台車を使っただけの作業では相当の体力が必要とされており、作業の停滞を招くなど高齢従業員には負担となっていた。そこで、電動アシストトラック、トラッククレーン等を導入した。これにより、作業負担を少なく的確に業務を進めることができるようになった。

採光窓の設置・照度の改善

同社の作業場は、天井が高く広い作業場であるが、これまで採光窓がなく照度に問題があった。そこで、採光窓を設置することにより、工場全体を明るくし、さらに手元が暗い箇所には照明を増設した。これにより視覚的負担が大幅に軽減された。

排気装置の設置

工場では工程の一部で塗料を使用する部分がある。その工程に関しては、塗料ミスの拡散が見られるため、局所的排気装置の設置により環境改善を行った。

部品在庫管理の改善

作業効率向上には、部品の所在管理が重要である。工場内の誰もが、部品の所在を一目瞭然に確認できるよう改善を行った。その際、整理棚は従業員のアイデアを活かし自作した。



スキタ鉄工株式会社（熊本県）

若年者への技術伝承を重要な課題として能力開発を実施

企業 プロフィール

創 業 昭和21年 6 月
業 種 製缶配管加工、鋳造、精密加工
従業員数 56人
（内訳）65歳以上 20人(21.5%) 60歳以上 8人(8.6%)
定年及びその後の継続雇用
定年 60歳
定年後は希望者全員を嘱託社員として、65歳まで再雇用
現在の最高年齢者 65歳

改善のポイント

「スキタ鉄工株式会社」（鋤田豊社長）の事例は、3K職場ではどこにでも起こりうる若年者の人手不足といった要因を解決するため、現在いる人材をどう活かしていくかを考えつつ、同時に、銑鉄鋳造および一般機械加工等の職種は長年の技術・経験が必要であり、若年者への技術伝承を重要な課題として能力開発を実施したものである。

熊本県八代市にある「スキタ鉄工株式会社」は、昭和21年に西日本製紙（株）から独立し、同社のメンテナンス業務を担うべく創業した。その後、株式会社に法人化し、事業を拡大。現在は、銑鉄鋳造および一般機械加工並びに各種装置の製作・据付等の幅広い業務を行っている。

同社にとって、若年者の人手不足といった要因を解決するため、現在いる人材をどう活かしていくかが重要であった。また、銑鉄鋳造・一般機械加工といった職種は長年の技術・経験が必要であり、若年者が技術を会得することは大変難しいという問題も抱えており、高齢者の継続雇用と同時に能力開発は必要不可欠な課題であった。このことから、高齢者は大きな戦力になると判断した。その結果、希望者全員65歳までの継続雇用制度を導入し、役職は解任するが引き続き従業員として処遇することにした。

もちろん、給与の処遇についても、賃金は引き下げたが、高年齢雇用継続給付や在職老齢年金を利用することにより、継続雇用者の給与は前の給料の75%程度を維持している。また、「一年単位の変形労働時間制」を導入したことにより、繁閑期に合わせた労働計画を策定しつつ、従業員の休暇も計画的に取れるようにした。これにより『しっかり休み、活き活き働

く』をモットーに創造性の高い経営を実践している。

継続雇用従業員は「技術や経験を活かした」仕事をするにより、意欲が高く、生き活きと楽しく仕事をしており、70歳ぐらいまで働けるような印象さえ受ける。

実際、そのうちの一人は、中国人研修生10人の教育担当者として、ペアを組むことにより作業の効率化を図るとともに、中国への技術伝承にも貢献している。研修生との仕事は文化交流という面でも、従業員にとってプラスの面がたくさんある。また、当時、同社では能力開発にはほとんど取り組んでおらず、「言われたことだけをする」企業風土であった。そのため、従業員側は「会社は何もしてくれない」、会社側は「従業員は自主的に取り組まない」という不満を持っていた。

そこで、平成16年には若年者への技術伝承が必要不可欠であることから、勉強会・研修会を整備した。会社企画の研修会および従業員自らの企画による自主勉強会の講師は高齢者だけでなく、部長・課長クラスも担当することにより、従業員それぞれの自己啓発の手助けをした。「人に教えることが勉強」というように、講師である部長・課長にも同時に勉強してもらうための実施でもあった。

現在、勉強会・研修会は月2回、年24回ほど実施しており、主に生産分析の勉強とコミュニケーションの場として非常に役立っている。そして、自主研修会も年に50回程度実施している。

今年は、さらに「職能給」の導入、「人事考課制度」の導入を実現することにより、従業員個人の評価を適正にすることにより、従業員の就業意欲を高めた。

「職能給」の評価方法は、基本的に、量・質・勤務態度の3点で評価した。そして、残りの部分については、部長・課長ら上司が部下を見て、評価するようにした。

「人事考課制度」は「評価をする人間が従業員一人ひとりを知らなければ、評価はできない」との考えで実施しているが、「管理職は自分の部下だけでなく、他の部署の従業員についても知っておく必要がある」とも感じている。

おそらく、部長・課長に対して、責任だけでなく、権限を与えながら仕事をやらせているからこそ、就業意欲を保ち働き続けることができるのであろう。高齢者だけでなく、他の従業員についても同様に、仕事の意欲・技術の伝承の大切さを伝え、より良い改善をしていく同社の姿は、まさに「未来へ向かっていくデベロッパー集団」である。

企業の沿革と従業員の高齢化

熊本県八代市にある「スキタ鉄工株式会社」は昭和21年に西日本製紙（株）から独立し、西日本製紙（株）のメンテナンス業務等を担うべく創業したものである。その後、昭和49年に株式会社に法人化し、業務を拡大している。

主な業務は、銑鉄鋳物および一般機械加工並びに各種装置の製作・据付である。製缶、配管、諸プラント建設等の鉄工部門の製品は製かん工場、モーター軸類、ケーシング他の機械部門の製品は機械工場、産業機械、建設機械、農業機械の材質製品等の鋳造部門は鋳造工場で製造している。

現在の従業員数は93人で、平均年齢は36.5歳、平均勤続年数は12年である。5年前に65歳までの継続雇用制度を導入したので、最年長者は65歳である。

年齢構成は、60歳以上が8人（8.6%）、55～59歳は12人（12.9%）、50～54歳は8人（8.6%）、40～49歳は12人（12.9%）、30～39歳は22人（23.7%）、29歳以下は30人（32.3%）となっている。

また、若年労働者の中には中国人研修生が10人含まれており、高齢社員とペアを組むことにより作業の効率化を図るとともに中国への技術伝承にも貢献している。

改善の背景と進め方

同社はいわゆる3K職場で、最近の若年者の減少により人手不足が続いた。また、業務上、技術力が必要な職場で、特に若年者に対する技術の伝承が経営の課題であった。

そういった職場環境の中、高齢者の継続雇用制度導入については、なんの問題もなかった。高齢者は健康で技術力も高く大きな戦力となっており、現在は、さらなる年齢の引き上げも検討している。同時に、高年齢雇用継続給付金やバリアフリー助成金を活用することにより、高齢者を雇用するために必要な経営改善は進んできた。

改善の進め方としては、平成11年12月に高齢者の活用を図るために希望者全員65歳までの継続雇用を導入した。平成13年には今後ますます増える高齢者が働きやすい職場環境を創るために、職場のバリアフリー化を実施し、高齢者の技能を活用しつつ作業の効率化を図った。平成14年からは労働安全衛生管理体制を強化し、作業の安全性の向上や作業改善、従業員の

健康管理・健康増進の向上を図った。そして、平成16年は従業員の能力開発に取り組み、勉強会・研修会の体系整備や「研修塾」の設置を図り、今年からは教育体系を整備し、階層別教育等を進めている。このように、同社は65歳継続雇用制度の導入後、段階的に高齢者雇用のための職場環境の整備を実施している。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

同社の従業員は、多くが工場の技術者で高齢化が進んでいた。高齢者は技術力が高く、貴重な戦力となっていた。しかし、当時は60歳定年制を採用していたため、高齢者が退社すると業務に支障が生じる恐れがあり、技術の伝承が大きな課題であった。

そこで、希望者全員の65歳までの継続雇用制度を導入し、役職は解任するもののそのまま社員として処遇した。給与については高年齢雇用継続給付金や在職老齢年金を利用し、定年到達時の75%程度の賃金を支払っている。実質的な経営者である副社長自ら定年前の従業員と退職後の生活設計等について話し合い、仕事を続けることの意義や会社にとっての必要性を説明することで継続雇用を要請している。そのため、継続雇用従業員は役職の解任や給与の引き下げについても納得し、生きがいを持って仕事をしている。

継続雇用従業員は「技術や経験を生かしたい」「技術を伝承させたい」など仕事に対する意欲が高く、役職を離れてもマイペースで仕事に専念し、元気に楽しく仕事をしている。

そして、中国人研修生の教育担当者として、ペアを組むことにより作業の効率化にも大きく貢献している。

また、平成17年度から「職能給の導入」「人事考課制度の導入」に向けて取り組みを行っている。職能給の評価方法については、基本的に、量、質、勤務態度の3点で評価している。残りは上司が部下を見て評価する。人事考課制度については、「管理職は自分の部下だけでなく、他の部署についても知っておく事が必要だ」という。それは「評価をする人間が社員一人ひとりを知らなければ評価はできない」との考えのもと実施していることである。

同社の部長・課長等管理職は、責任者会議において、事業計画から従業員の賃金、賞与までの決定権を持っている。例えば、会社に利益があれば、収入はいくらまで従業員に分配するかを責任者会議で決定し、従業員にオー

ブンにする。このように、同社の部長・課長は責任だけが与えられるのではなく、権限も与えられるため、管理職員の就業意欲は非常に高いという。

2. 能力開発に関する改善

これまで、同社は能力開発にはほとんど取り組んでおらず、「言われたことだけをする」企業風土であった。また、従業員側は「会社は何もしてくれない」、会社側は「従業員は自主的に取り組まない」という不満を持っていた。

平成16年に勉強会・研修会を整備し、月2回、会社企画の研修会のほか、従業員自らの企画による自主勉強会を設けている。また、講師はなるべく社内の高齢者が担当し、それによりそれぞれが自己啓発するようにしている。

また、自主勉強会の会場として、「研修塾」(後藤企画室長の自宅一室)を設置し、社員に開放している。また、研修塾の利用について、規定を定め、自由に利用できるようにしている。研修塾の目的は社内のコミュニケーションを良くすることである。社員が本音で話し合うことにより、全員の経営参加意識が高まり、研修塾設立の目的を達成している。これからは第二段階として、従業員のキャリア形成に向けて、新たに取り組むことにしている。

その他にも、中期3ヵ年計画(スキタのサンサン方針～3年間で年度毎に3項目を重点的に推進する計画)を策定して、人材育成目標を盛り込んで高齢者の役割を位置づけたり、教育体系を整備し、階層別に目標や講座

教育体系図

		階層別教育	講座内容	外部教育	技能教育	社内教育	退職準備教育
管理職	部長	部長研修	マネジメント研修 法律等の研修	中小企業大学・ポリテクセンター・ 専門家派遣(テック)・他社企業	免許取得講習会	社内講師の育成 上長教育	高齢者及び予備軍
	課長	課長研修	マネジメント研修 原価管理研修				
指導職	係長	係長研修	工程管理研修				
			原価管理研修				
責任職	リーダー	主任者教育	工程管理教育				
一般職	社員	グループ教育	職長等教育				
	社員	部門別教育	部門別教育				
	社員	新人社員教育	安全教育等				

内容を明確にし能力開発を強化したりしている。中高年者については退職前の準備プログラムを実施し、高齢者については社内教育の講師として、技術力の向上を図っている。

3．健康管理に関する改善

これまでは、安全管理や健康管理については、「決められたルール通り」に着実に実施するに留どまっていた。

現在は、副社長が安全衛生委員会の委員長となり、安全衛生管理体制を整備し、率先して取り組んでいる。まずは安全衛生委員会年間予定表を作成し、健康診断関係・巡回・講習会・点検関係等の毎月行う事項を書き入れた。そして、毎月の対策の結果報告、災害報告を月1回の安全衛生委員会でやっている。

健康管理については、定期健康診断、じん肺健康診断、有機溶剤健康診断、生活習慣病予防検診を実施し、同時に健康増進のため、衛生パトロールの実施、工場内ウォータークーラーの設置等の改善を行った。

また、作業環境改善活動として、職場安全パトロール、職場騒音測定、保護具着用週間、消防設備点検、3S（整理・整備・清掃）運動、年始年末安全運動、年内災害発生の報告と改善対策等を実施した。

4．作業施設等に関する改善

これまでハード面では重量物の運搬や作業姿勢について改善を行ってきたが、高齢者向けにはなっていなかった。また、ソフト面では高齢者の判断機能低下対策はほとんど実施されていなかった。

平成13年には高齢者の働きやすい職場環境づくりのため「高年齢者のためのバリアフリー助成金」を利用し、作業施設の改善に取り組んだ。改善にあたっては、社長が委員長となり各工程の班長を交えた「職場改善推進委員会」を発足させ、改善計画を策定し、それに基づき次のような作業改善を行った。

製造現場の照明を改善して高齢者の視覚低下を補完

工場内の照明が屋根裏部屋部分についており、地上10メートル以上の所にあり、照明器具も老朽化していたため、照度が不足していた。

そこで、照明器具の数を28個から50個に増やし、照明の位置をできるだけ下に降ろす等の改善により照度を確保した。

重量物運搬の移動距離の短縮および走行クレーンの設置で肉体的負担を軽減

塗装場と検査場が作業場から離れているため、重量物についてはフォークリフトを使用した長距離の運搬作業が必要で、製品落下の危険性と肉体的負担を軽減

的負担があった。

そこで作業場からの移動を少なくするために、離れた場所にある塗装場と検査場を作業場の近くに新設し、重量物の運搬距離を短縮した。また重量物の持ち上げ・移動をフォークリフトに代えて走行クレーンを使用することにより肉体的負担を軽減した。

屋外作業、中腰姿勢の仕上げ作業を屋内作業、腰掛け作業に改善

屋外で、中腰姿勢の仕上げ作業を行っていたため、高齢者にとって健康面に不安があった。また、仕上げ作業により粉塵が散乱し、清掃等が大変だった。

そのため、仕上げ作業場を新設し作業台を設置することにより、高齢者にふさわしい職場環境に整備した。また、粉塵対策として集塵機を設置した。

機械現場の測定機をアナログ式からデジタル式に改善

機械現場の測定機がアナログ式で数値が読みにくかった。そこで、高齢者でも読みやすいデジタル式の測定機に代えた。

こうした作業施設の改善活動により、視覚的負担や肉体的負担が軽減され、高齢者にとって働きやすい職場になり、同時に生産性も向上した。



株式会社ヤマザワ（山形県）

改正高齢法に対応、ベテランの能力を活かす
「シニア社員制度」を創設

企業 プロフィール

創 業 昭和37年10月
業 種 食品スーパーマーケットを核とする小売業
従業員数 642人（ほかトレーニー社員 146人 ストア社員 2,173人
アルバイト社員 1,721人）合計4,682人

山形県山形市に本社を置く大手スーパー「株式会社ヤマザワ」（山澤造社長）は、今年4月から、60歳で定年を迎えた従業員を65歳を上限に再雇用する「シニア社員制度」を導入スタートさせた。

改正高齢法の施行に伴って創設された制度で、若手従業員の技術指導や、中堅層の労働力不足をカバーする戦力として定年退職者の知識や経験、技術を活用する。

山形市あこや町に本社を置く「ヤマザワ」は、昭和27年に薬局を開業したことに始まるが、株式会社ヤマザワは、昭和37年に創立され、山形駅前に食料品、雑貨、薬品、化粧品を販売するスーパー1号店を開店。その後、高度経済成長とともに、山形市全域に加え、宮城県内にも進出し、いまでは、山形県内40店舗、宮城県内15店舗の計店舗の県内有数の大企業に成長している。この「ヤマザワ」を核として、このスーパーのインショップストアなどを展開する「ヤマザワ薬品」、デイリー商品を製造、供給する「サンコー食品」、惣菜を供給する「サンフーズ」、保険代理業の「ヤマザワ保険サービス」、スイミングクラブを運営している「ヤマザワ産業」でヤマザワグループを形成している。

平成14年の創業50周年を機に株式上場を目指し、平成16年2月に東京証券取引所第二部に株式を上場し、平成17年3月に第一部に上場し、山形の流通業界では初の快挙を成し遂げた。

従業員総数は、平成17年12月現在で4,682人となっている。この総数の身分上の内訳は、「社員」642人、中途採用の「トレーニー社員」146人、パート採用の「ストア社員」2,173人、常用アルバイトの「アルバイト社員」1,721人となっている。このほかに、お中元、歳末の時期には季節アルバイトが加わるのであるから、「ヤマザワ」の地域雇用の場としての影響力の大きさがわかっていうものである。

「シニア社員制度」の目的は人材育成

昭和37年に創業して高度経済成長とともに業容を拡大した「ヤマザワ」の社員の、現状での高齢化は、それほど高いものではない。社員642人の平均年齢は35歳で、年齢としては48歳～50歳層がもっとも多い。今年60歳定年を迎える定年到達者は二人で、07問題といわれる2007年に定年を迎える団塊の世代は一桁の人数にすぎない。年齢層別で48～50歳層がもっとも大きな団塊となっていることをみても、07問題のような大きな塊が定年を迎えるのは10年後以降となる見込みとなっている。

高齢化比率が低く、60歳定年到達者が少ないのには、この業界特有の問題があった。昭和40年代の業務拡大期に、精肉・鮮魚・生鮮といった部門で職人的な社員が強くなり、スーパーストアとしてのマネジメントがうまくいかなかった時期がある。その後、揺り戻しといった状態で、スーパーには技術は二の次、職人は必要のない存在という風潮が広がり、多くの中堅社員が退職していった。

こうした風潮がスーパーストアの社員の勤続年数の短かさにもつながり、それが現状での高齢化の進展の遅さにもなっているのであるが、これは一方で、スーパーの人材育成の問題をも投げかけているのである。この点については、後に記述する。

現状で定年到達者が多くない「ヤマザワ」が、「シニア社員制度」という定年後の再雇用制度を導入することになったのは、4月から施行される改正高齢法への対応と、07問題といわれる団塊の世代問題にも対処するという二つの考え方があるからである。

「シニア社員制度」の概略を説明しよう。

「シニア社員制度」は、60歳定年を迎えた社員のうち、本人が定年後も引き続き勤務を希望し、会社が雇用延長を認めた場合に制度が適用される。定年退職後、新たに会社と一年ごとの雇用契約を締結し、必要により、段階的に改正高齢法に則った年齢に達するまで更新することができる。

同制度のねらいは、定年退職者が持っている知識、技術、技能、経験を生かし、若い社員に対する技術、技能の伝承や教育指導を通じての早期戦力化や技術、技能の向上を図ること、将来、社員構成の歪みによる中堅層の不足などに対し、会社が必要とする定年退職者の能力を職場の戦力として活用することにより、職場の生産性の維持、向上を図ることである。

定年後は、シニア社員と嘱託社員の二本建て

この「シニア社員制度」を核とする新人事制度が施行されるまでは、60歳定年以降の継続雇用制度としては一年ごとに契約していく再雇用制度があった。ただ、この再雇用制度では、身分がアルバイトとなり、賃金も時給650～700円となってダウンしてしまうため、若い従業員に伝承していかねばならないような技術者の働く意欲を殺いでしまう心配も大きかった。「シニア社員制度」は、こうした課題を解消するねらいもあった。

ただし、この旧人事制度の下での再雇用制度は、新人事制度の下でも形を変えて残存している。60歳定年以降の「シニア社員制度」と別に規定されている「嘱託社員」という身分がそれである。

この「嘱託社員」という身分は、60歳定年退職した正社員を対象とするもので、定年前の業務と同じ仕事を引き続き継続する場合である。業務能力と責任が定年前と同レベルで要求される。賃金は、年俸制での処遇となり、定年時の約70%が基本である。

つまり、ヤマザワにおける定年後の再雇用制度には、シニア社員制度と嘱託社員制度があるが、定年到達者が少ない現状の下では、シニア社員制度の活用が中心となりそうである。

ここで「シニア社員制度」に話を戻すが、シニア社員の勤務形態は、労働時間が5時間の短時間から8時間のフルタイムの勤務の間の選択となっているが、シニア社員の選択とそれに対する会社の了承が必要となる。

勤務場所は、原則として勤務地限定社員制度上のエリア内で、本人の希望に沿った店舗か、または意思を確認したうえ、通勤可能範囲内のグループ会社である。

このなかで勤務地限定社員制度という名称がでてくるが、これは正社員の身分の一つに「エリア社員」というものがあり、この社員は、勤務地が居住地から30キロメートル範囲内の異動のみに限定されるという条件がある。ちなみに、正社員にはエリア社員のほか、「総合職」と職種が限定される「専任職社員」がある。

シニア社員第一号は精肉のベテラン女性社員

「シニア社員」の職種は、本人の仕事キャリアを考慮し、希望に沿った職種が優先される。

さて、「シニア社員」の処遇であるが、賃金形態は、時給制となっている。そ

の時給は仕事のレベルによってA、B、Cの3ランクに分かれ、それぞれのレベルで時給が決まっている。

“シニアC”は、商品の製造、パック、値付け、店舗内の商品棚への陳列、材料等の発注などの業務で、時給は750円。“シニアB”は、シニアCの一般的な業務に加え、生鮮部門の加工など技術を伴う仕事ができることで、時給は900円。

まだシニアA”は、部門運営ができるレベルで、店舗のチーフクラスに相当する。シニアC、シニアBの業務に加え、稼働計画、商品計画、売場計画、数値コントロールなどの高レベルの仕事をこなすことが要求され、時給は1100円となっている。これらの各ランクの時給に加え、営業店舗勤務者には役割手当が加算される。

再雇用後の基準賃金が再雇用の職務要件、能力要件と著しくかけ離れている場合には、A～Cランクの位置づけを見直すことがある。賞与については、ストア社員2等級（1～3等級）の支給乗率に準じて支給される。また、社会保険は一般従業員と同様に加入する。

この「シニア社員制度」という再雇用制度の手続きは、まず定年到達6ヵ月前に本人の雇用延長の意思を確認し、本人の所属長が推せんすることになるが、雇用延長の条件は、直近の賞与の評価がS・A・B・C・Dの五段階評価のC以上”であること、直近の健康診断で問題がなかったこと”である。

前に書いたが、この「シニア社員制度」の対象となる定年到達者は、二人しかいない。シニア社員第1号は、精肉部門のベテラン技術者で女性である。精肉部門の経験と知識は他に代えることができないため、引退の希望を伝えていたこの女性社員を説得してシニア社員として残ってもらったという。

総合職	エリア	責任職
Z 1	E 1	S P 1
Z 2	E 2	S P 2
Z 3	E 3	S P 3
Z 4	E 4	
Z 5	E 5	
Z 6	E 6	
Z 7		
Z 8		
Z 9		
Z 10		
Z 11		
Z 12		



シニアC	一般作業 / 製造・パック・値付け・陳列発注等
シニアB	技術を伴う作業 / 生鮮部門の加工 + 一般業務
シニアA	部門運営ができるレベル / B + Cの他に稼働計画・商品計画・売場計画・数値コントロール等ができる
嘱託社員	定年時と仕事内容・責任が、ほぼ同レベルの場合

鈴木澄夫人事教育部長は、

シニア社員の対象となるベテラン社員は、長年培ってきた技術だけでなく若い社員の指導がうまくなっているわけです。スーパーの業界では一時期、職人はいないといった考え方が幅を効かせたこともありましたが、それが人材育成に影響を及ぼしたことも確かだと思います。

シニア社員になるような社員は、若い人材を育てるという力を十分にもっているわけです。シニア社員第1号の女性社員は、店舗のチーフとなる人材を二桁育成してます。そこが、これから重要なところでしょう」という



Best20

Case 1

継続雇用制度

を導入した企業の事例

(4) 新職場創設



株式会社東洋空機製作所（佐賀県）

高齢社員の活気みなぎる
「東空寺子屋」を創設し熟練技術を指導

企業 プロフィール

創 業 昭和12年
業 種 機械器具製造業
従業員数 294人
（内訳）65歳以上 85人（28.9%） 60歳以上 29人（9.9%）
定年及びその後の継続雇用
定年 60歳
定年後の継続雇用希望者全員を嘱託社員として65歳まで再雇用
現在の最高年齢者79歳

同社は、1937年東洋一のニューマチック・ツールメーカーを創りたいと先代社長が創業したものである。戦後の混乱期を乗り切り、高度成長の風を捉え、やがて海外へ進出、その製品はTOKUブランドとして広く知られるようになった。

創業当時は、炭鉱関連の製品作りに始まり時代の変化に対応し、土木建設、一般産業、自動車整備等エアーツールのリーディングカンパニーとして、評価を受けた。

今日では、ニューマチック・ツールの分野における世界屈指の企業グループへと成長を遂げている。

現在では、産業界でも、従来型のシステムが大きく揺れ動く中、21世紀に生き残るため、新しい発想と若々しい発想で次代を生きるため、同社が誇る優秀な技術・技能の伝承により、企業の拡充、安定を図って行きたいと努めている。

七人の再雇用者を講師に機械加工の原点を見つめ直す

更なるグループ企業の飛躍を目指すため、人と技術の総力を結集し、各工場でプロジェクトチームを組み、ISO9002の取得を実現した。グループ全体の活力の増進を図るには、永年培ったTOKUの技術を伝承することが必要であり、そのための新しい職場を創設して、再度、若手社員の技術者・技能者教育の見直しにより個々人の技能をしっかりと磨き、未来の東洋空機製作所の基礎創りの必要性が求められる。

同社は、戦前、戦中、戦後を通じた67年の歴史があり、モノ作りに専念

してきた。社長が、工場を巡回中に若い社員と話をするうちに、社員300人の基礎的教育レベルを向上させ同じにする必要を感じていた。バブルが弾けた後、一転して不景気で深刻となる中、「モノ作り」をいま一度基本に戻すことが大事であると昔の寺子屋「私学校東空寺子屋」を思いついた。

同社も、約30%の社員が55歳以上の高齢者で占めるようになった。しかも、その多くが永年にわたって培われた「モノ作り」の技術者・技能者ばかりである。

寺子屋の講師には、同社の定年退職者を再雇用により当て、同社の過去の歴史をはじめ戦後の苦労話や、旋盤・フライス盤・ボール盤等の各種工作機械操作の熟練技術の指導講習の場として、新しい職場「東空寺子屋」の創設に至った。

平成13年12月製造課の長谷新一氏を寺子屋の初代校長に「私学校東空寺子屋」が開校、徳川時代の寺子屋の読み、書き、そろばん、習字、論語等をイメージして「寺子屋」を創設し、高齢社員向けの「新職場の創設」となった。

この「寺子屋」の創設で、長い間、技を培った高齢技術者の磨き抜かれた技術、精神力、体力を提供する場が実現した。

東空寺子屋は、長谷新一氏（64歳）、浅谷静夫氏（63歳）、星野義信氏（61歳）、杉山清秀氏（61歳）、手島朝男氏（65歳）、原野弘一氏（61歳）、二階堂英昭氏（61歳）の7人の再雇用者を講師に機械加工の原点とは何かから、習字論語等まで若手社員の実習指導、新入社員の講習指導を始めた。

日本の技術力を衰退させないためにも、「匠の技、加工技術」を次代へ伝承することを含め、「東空寺子屋」の新しい職場の開発は、高齢者にとって優秀な職人を育てる生き甲斐と活力を与えることになり、今年も新入社員15人がベテラン講師から素晴らしい技術の伝承、モノ作りの原点を、しっかりと教育されている。

高齢社員の活気みなぎる「新しい職場」となっている。

同社の定年は60歳。しかし、希望する者は、65歳まで1年契約の更新により再雇用する制度の導入をしている。意欲と体力のある者は、さらに契約更新を実施している。

現在、最高年齢者の79歳の者も元気に勤務している。

定年者、定年間近の高齢社員に、仕事への情熱、やり甲斐、生き甲斐を持って働いてもらいたいという思いと、T O K Uの67年の歴史の中で培われた、旋盤、フライス盤、ボール盤、研磨機（円筒研削・内径研削・平面研削）等の加工技術の伝承と厳しい現代社会を生き残るための精神力、体力を養う社員教育の場、大卒・高卒の新入社員の技術講習の場として、平成13年12月から、製造課の長谷新一氏を初代校長に迎え「東空寺子屋」を

創設した。

新職場には高齢のベテラン社員を再雇用して、講師として活用し、機械加工の原点、会社の歴史、モノ作りの基本を、座学と実技による新入社員の指導教育を実施している。

機械加工の実習の合間に論語の学習も

第五機械工場を「東空寺子屋」として、一般社員と同じ勤務時間帯に、図面の見方、手のご引き、罫書、ハツリの実習、きさげ実習、汎用施盤、フライス盤、卓上ボール盤など機械加工の実習を行い、ドリル刃再研、さらに多機種の機械操作ができるように1日7時間30分、マンツーマンで実技指導を行っている。また、将来の経営理念、原価意識、損益計算意識なども学習している。

合間に習字の練習や論語の学習等も取り入れ、若者は日々の訓練を楽しんで受け、一方、ベテラン講師は永年の経験を生かして教育にいそしめ、高齢者は水を得た魚の如く嬉々として励んでいる。

中学生、高校生向けの実技指導も

再雇用の「東空寺子屋」の高齢ベテラン講師は、同社の教育訓練のみならず、「技能は一日にして成らず」と工業高校の機械科一年生を対象に実技指導の実施など、県の高度熟練技能者による工業高校生徒の実技能力向上のための実地教育にも参加している。

また、中学二年生の職場体験学習を行い、働くことの厳しさや喜びを身をもって体験させる指導にも取り組むと同時に、再雇用者自身も定年後の再雇用で得た新しい職場を高齢の仲間と共に、技術の伝承はもとより、未来の熟練工を養成する喜び、生き甲斐と仕事のやり甲斐を肌で感じて日々頑張っている。

「新しい職場の創設」は、これからの日本の機械技術の伝承、日本のモノ作りの改善にも役立つと信じてやまない同社である。



海王交通株式会社（富山県）

介護タクシーを運行させるなど新事業で
高齢者職場をつくる

企業 プロフィール

創 業 昭和43年
業 種 旅客運送業
従業員数 31人
（内訳）65歳以上 13人(41.9%) 60歳以上 10人(32.3%)
定年及びその後の継続雇用
定年 60歳
定年後は希望者全員を正規社員として65歳まで再雇用
現在の最高年齢者 65歳

海王交通株式会社は創業36年のタクシー会社である。平成11年ごろから売り上げが減少し、業績が低下し、新たな収益源を探す必要に迫られていた。

副社長を中心に高齢社会での企業の役割を模索

丁度その時、鉄鋼業の人事管理そしてホテルのマネージメントを経験した作道宏を代表取締役副社長に迎えた。

作道副社長は、「企業は人なり、能力差はせいぜい2倍、やる気は100倍影響する」という哲学のもと、率先垂範、緊張感に欠けていた職場を変えていった。「仕事はさせてもらっている、してやっているのではない」「タクシーはきれいに」などサービス業としての信頼を高めるための、従業員のやる気を引き出すための、様々な取組み過程の中から、高齢社会における運輸会社としての役割を探ることとなった。そうした中で、福祉関係の分野がクローズアップされてきた。

同社のある新湊市は人口3万7000余人、毎年人口減少が続き、同時に人口の高齢化が進み65歳以上人口が総人口の21.8%で全国平均の17.3%、県平均の20.8%より高い。

様々な勉強会を開催して社員の意識改革を

同社の模索は次のようなものであった。

副社長を中心に様々な勉強会を開き意識改革に努めた。

企業の経営状況を示し、前年度対比、前月対比の売り上げの推移や従業員個々の売上高を示して意識を変えるなど、またどうすればよい仕事が取れるか等、従業員間共通の問題について討議した。

介護資格の取得のほか、講師を招いて福祉関係の勉強会を積極的に実施した。

従業員が自主的に休み2ヵ月から半年かけて、ホームヘルパーの資格を取った。

資格取得者は1級1人、2級7人、計8人である。

仕事に対する意識を変えるために賃金制度を歩合給に変えた。

意欲を高めるため定年後の継続雇用期間の賃金等労働条件も同一とした。定年後は希望者全員を65歳まで継続雇用とした。

同社が開拓した新事業を経年的に述べると、以下のようになる。

平成13年6月、県内で2番目となる指定居宅サービス事業者の指定を得て訪問介護（介護タクシー）に乗り出す。

介護タクシーの運行には県の認可を要し、ホームヘルパー2級以上の資格をもった運転手が必要となる。介護タクシーとは、要介護認定者を対象に、運転手が自宅まで迎えに行き、ベッドからタクシーまでの移動を行い、病院やショッピングセンターなど外出先へ運ぶサービスを行うものである。

平成14年4月、新湊市コミュニティバスの4路線運行。

これは、介護タクシーを運営している会社ということで、市民からの要請、あと押しもあって実現したものである。

平成15年4月、県内で初めて障害者居宅事業者の指定を得る。

介護タクシーの経験などから、県下バス会社7社（Aランク）の一社として、介護を必要とする障害のある人に対する移送サービス事業を行うことを県知事から認可されたものである。

平成16年4月

(1)富山県立富山養護学校と高岡養護学校のスクールバスの運行を始める。
富山養護学校はすべての便を、高岡養護学校は3ルート中1ルートの運行権を取得した。

(2)高岡市老人ホーム「長生寮」の運行業務の委託を受ける。

社会的弱者に目線を配した経営方針などが評価されたものとする。

(3)県営渡船の代行車両の運行業務を受託

昭和56年の富山新港の建設に伴い東西に分断されている地区を結ぶ県営の渡し船が、夜間運航は安全確保のため、タクシーで代行運行されること

になった。同社が県よりその運行業務の委託を受けたものである。定期便は22時から翌朝6時の間の往復10便を運行する。

(4)路線バスの運行に新規参入

新湊市は全国でも珍しいJRの通っていない市であり、それだけに路線バスは市民から重宝がられている。従来、乗り継がなければ行けなかった地域に新路線を設けて同社が参入したものである。29人乗りのマイクロバスを使い、ソフトなムードを盛り上げるため、運転手は全員女性とした。スタート1週間で延べ280人が利用するなど、好調なスタートを切っている。

これらの新事業により同社の従業員数は、平成12年3月時点で12人だったものが、平成13年3月、16人、平成14年3月、19人、平成15年3月、25人、平成16年3月、31人と増加の一途となっている。新たな雇用はすべて中高年齢者で、55歳以上3人、60歳以上10人の合計13人である。



Best20

Case 1

継続雇用制度

を導入した企業の事例

(5) 労務管理



株式会社土佐電子（高知県）

“女性パート社員に長く勤めてもらう三原則”でヤル気醸成

企業 プロフィール

創 業 昭和58年 6 月
業 種 電子部品及び電子回路基板加工・組立・検査業
従業員数 320人（内パート社員160人）

高知県土佐市に本社工場を置き、家電製品などに使われるプリント基板の加工を行っている「株式会社土佐電子」（辻韶得社長）は、社員の半数を占める女性パート社員を活性化させ、長びく景気低迷と国際競争の厳し、経営環境のなかで、工場フル稼働の忙しさである。勤続20年以上という匠の技を持つパート女性社員もいる活性化策は、ユニークな“ヤル気システム三原則”というもので、地域で生き残りをかける企業の能力開発の基本形として注目される。

高知県土佐市高岡町にある土佐電子は、高知市内からバスで一時間のところにある。本社を訪ねたのは、6月2日午後1時すこし前だった。小雨が降っていた。その雨のなかを、徒歩で、自転車で、バイクでやってきた女性たちが本社工場に入っていく。

工場ではよく見かけられる光景だが、実は女性たちが昼休みを利用して一度家に帰り、また会社にてでくる光景は、女性パート社員のヤル気システムが具体的に表われたものだった。

女性パート社員たちが入っていった本社2階の工場へ上ってみる。製造現場は、2列のラインがあり、それぞれのラインに女性社員が並んで、小さな部品をプリント基板に組み付けていく。若い社員にまじって、中高年の女性社員の顔も多く見受けられる。

同社の主な加工製造品であるプリント基板は、デジタル家庭電気製品などに組み込まれるもので、日進月歩で技術が進歩しそれだけ高度なテクニックが必要とされ、加工するプリント基板の種類も多様になってきているため、ラインの女性社員は、ほとんどが勤続10年以上のベテランが多いという。

作業台の前には、作業者の目の高さに作業手順を示してあるカラー写真を貼った指示書がぶら下がっている。社員たちは、その手順書を確認しながらプリント基板に何十個ものICや電子部品をハンダごてを器用に操作しながら手作業で組み付けていく。一つの加工ラインに多種多様なプリント基板が流れていくので、自動化はむずかしい。そのため、ベテランの技が必要となり、その技を確かなものとする作業手順書が不可欠となる。

プリント基板の製造加工は、部品が小さく、手先の器用さ、根気のいる仕事

ということで、女性向けの仕事ということができます。実際に多くのパートの女性が現場で作業をしています。会社としては、地域に足を固めて生産活動をしているわけですから、働く社員の人たちが楽しく働くことのできる職場づくりを目指しています。自分たちの造った製品が、世界各国に出て行って多くの商品に使われる、そういうことにも働きがいを持って欲しいわけです」と、辻社長はいう。

本社応接室に、同社の"社訓"が掲げられている。

『エレクトロニクスを通じ地域社会に貢献する 魅力に満ちた 会社創りを目指す』

社訓は、企業としての目指すべきコンセプトを表現しているが、単なるコンセプトにとどまらず、地域社会に根ざして生きている土佐電子という会社の実態を表わしているのである。

パート社員がいるからモノづくりができる

土佐電子は、昭和58年に土佐市宇佐町でプリント基板の加工工場として創業。2年後の昭和60年に高岡町の現在地に移り、土佐電子を設立した。業務内容は、前段でも書いたように電子部品及び電子回路基板の加工・組立て・検査、液晶表示機器の組立て・検査、新製品の研究や開発などとなっている。

現在、本社の高岡事業部をはじめ、高知南、高知第1西、高知第2西、春野、徳島の6事業部があるが、各事業部ごとに業務内容が異なる。高岡事業部では、デジタルカメラ、冷蔵庫、エアコンなどのプリント基板の加工・組立て、表面実装加工等。高知南事業部では、情報通信機器、音響映像機器、医療計測機器などの基板加工等。高知第2西では、デジタルカメラ、携帯電話、ビデオカメラ、D D Aなどの液晶表示機器の組立・検査等を行っている。

社員総数は、320人。そのうち、パート社員がちょうど半数の160人を占める。このパート社員は、2、3人の男子社員を除いてほとんどが女性社員である。パート女性社員の平均年齢は、35歳となっている。

同社の定年年齢は、正規社員、パート社員ともに60歳で、定年後の継続雇用については、希望者と話し合いのうえで、一年契約を更新していく再雇用制度がある。現在、本社の高岡事業部を中心に、定年以降の継続雇用者は約20人いる。

パート女性社員のなかには、勤続20年、10年といったベテランも多いが、160人の平均年齢が30歳代半ばと比較的若いのは、各事業部の歴史と関係がある。本社高岡事業部は、創業以来の歴史があるため、その分勤続の長い高齢者が多くなっているが、県内にある4事業部と徳島事業部は、いずれも平成2年以降に設立され、歴史も比較的浅く、若い女性パート社員を採用しているためであ

る。

事業部によって年齢構成の違いはあるが、会社全体としてみた場合、若年、中年、高年の年齢構成のバランスはとれていて、パート女性社員の間でも、同社の企業としての死命を制する技能の伝承もうまくいっているという。

それだけに、パート社員は、当社を支える財産です。そういうパートの人たちにすぐ辞められたら、会社にとって大きな損害になります」という社長の言葉には、うなずけるものがある。

社社長がこれほどパートの女性社員を評価するのは、競争の激しいこの業界で生き残っていくためのコスト意識、地域社会への社会貢献、地域の女性労働力の働き方の意識への対応などなど、いろいろなことが考えられるのだが、この解答を引き出すには、同社が創立直後にぶち当たった経営危機にまで遡らなければならない。

土佐電子が昭和58年にプリント基板の製造加工工場として創業されたことはすでに書いたが、その2年後の昭和60年10月、プラザ合意による円高のため、受注先の商社から、発注している仕事をすべて韓国の工場に移管するとの突然の通告を受けた。

翌年の1月には韓国に移すという性急なスケジュールによるものだったため、社社長が全国をたび歩いても、それに代わる仕事を確保することはできなかった。同社は、創業2年目にして工場閉鎖という試練を味わわれることになったのである。

当時の社員数は、80人。その8割をパートの女性社員が占めていた。工場閉鎖という緊急事態に、社員は1人、2人と退社していった。ところが、このとき土佐電子を救ったのは、パートの女性社員たちだった。

女性社員たちは、言った。「工場が再開されたら、また声をかけて下さい。いつでも駆けつけますから」。このときほど、人の言葉がうれしかったことはない、と社社長は述懐する。

幸いにも工場は2ヵ月後に再開された。パートの女性社員のほとんどが、その時に復帰した。その復帰した女性社員たちが、勤続20年以上のベテランとなっているわけだ。つまり、この女性社員たちは、経営危機を乗り越えてきた社社長の同志といってもよい存在なのである。

大手電機メーカーは、国際競争に生き残るため、人件費の安い海外に生産現場を移しているところが多い。これは電機メーカーに限ったことではないが、それが産業の空洞化、わが国固有のモノづくり技術の継承問題となって、いま大きくふりかかっている。

土佐電子もご多分にれず、一時は人件費の安い中国に進出する計画もあったが、「朝受注、午後一番出荷」という顧客のニーズに応える同社の仕事の方針はベテランパート社員がいてくれればこそ貫ける、と高知でモノづくりを続ける道を

選択している。

パート社員に長く勤めてもらう“三原則”

極端なことを言えば、会社に来て、家庭のイライラのウサ晴らしをしてもらえるような会社にしたいというのが、私の目指すところです」

辻社長のこの言葉だけでも、パート女性社員のヤル気を引き出す力を持っていてそうであるが、実際に同社には、パート社員に長く勤めてもらう「三原則」というものがある。

その原則の第一が、「通勤15分」というものである。

工場は、住宅地から15分圏内に立地し、パート女性社員は、昼休みに家事などのために帰宅することができるような勤務場所が喜ばれるというわけである。同社の6カ所の事業所は、いずれも住宅地の近くに立地している。これは、事業所を建設するときに、まず社員労働力をどこから調達するかを考えると、必然的に住宅地の側という結論がでてくる。その住宅地からの潜在的な労働力である主婦層をパート社員として採用し、基幹労働力に教育訓練していく。

徒歩、自転車、バイクでの通勤時間が、15分。それが、働く側のパート社員のニーズでもある。小稿の冒頭に書いた光景は、この第一の原則によるものだったのである。

原則の第二が、「分給制」といわれる賃金の計算基準である。賃金に、月給、日給、時給、年俵があるのは一般的に知られているが賃金の計算を分単位で行う「分給制」というのは、これまで耳にしたことはない。

第一の原則で、パート社員が家事などのために自宅に戻れるように事業所の立地も考えられているが、その外にも勤務時間中にちょっと職場から抜け出て子供の学校行事などに参加できるように、10分単位での勤務を認めている。

たとえば家事の都合で10分職場に帰るのが遅れる場合、あとの50分を無駄に過してしまう人がほとんどです。これは、会社も、社員も損です。10分単位で計算すれば、お互いにメリットがあります。給与計算する経理部は不満があるようですが、双方にメリットがあるなら、それが一番いい方法です」と、辻社長。

パート社員の働き方は、午前8時30分から午後3時30分までで、実働は正規社員のフルタイムの3分の2の5時間50分である。終業時間が午後3時30分となっているのは、学校の終業時刻とほぼ同じくしているため、家庭での子育てなどにも気を配ったものである。

第三の原則は、社員に対する「気配り」である。毎月1回、その月に誕生日を迎えるパート社員に、辻社長自らがポケットマネーでバースデーケーキを贈ることになっている。土佐の豪放な性格といわれる女性でも、辻社長のこうした気配り

は、ヤル気を起こさせる職場づくりとなっているようだ。

ここで、パート社員の賃金について触れるが、基本となる時間給は、原則的には経験なども勘案して決められるが、初採用の場合は当然同じ時間給となる。その後、本人の能力によって多少の差がつく場合もあるが、だいたい5年くらいで同じ時間給ラインになってくるといふ。この賃金は大変に微妙なところで、多少の給与差がなければヤル気を失ってしまう層もでてくるし、格差が大きければパート同士の軋れきを生んでしまう。この点も、気配りである。

このように同社では、パート社員と事業所の距離が近いというメリットがあるが、いまひとつ、県内にある五事業所の距離も本社を中心に、車で2、30分の距離にあるということがあり、このメリットを活用した仕事の仕方も新たに生みだしている。

各事業所は、時期によって繁閑の差がある。これを利用して納期に余裕のある事業所から繁忙期となっている事業所へパート社員が車で応援にかけつけるというシステムである。

これからの企業では、事務部門や製造現場でも派遣労働などが行われ、非正規社員が増えるといわれているが、好不況の激しい企業の実態を考えると、これからは企業の中を数人が移動するのではなく、ライン従業員全員が他の製造ラインへ移転して仕事をしていく、あるいは開発中心の企業が別会社の生産ラインを借りて生産までこなすといったことが予想される時代だ。土佐電子の応援体制は、これからの生産ラインのダイナミックな動かし方を多少なりとも示してくれるものだ。

パート社員の高齢化に多様な対策

この工場間移動は、受注変動に対応するためだが、異なる仕事に慣れているパート社員の熟練の技がなくてはできないことなのである。こうしたシステムをとったことで、土佐電子は、顧客から納期・品質を守る企業という高い評価を受けている。

かつて、高知県内には10社を超える電子機器下請けがあったが、今は2社が生き残っているにすぎない。土佐電子が生き残れたのは、パートの活用だけでなく、多品種少量生産に柔軟に対応してきたからだが、そうした単価の安い仕事を請け負ってくれる企業は、いまや貴重な存在になりつつある。

同社の多品種少量生産は、創業当時の工場閉鎖の経験から学んだことである。1社からの受注だけでは、何かあった時に対処の仕様がないうことが教訓となった。それ以降、同社は1社に全面的に頼ることから脱却して、少なくとも2社以上の得意先を確保するように心掛けるようになった。その結果、多い時期には12、3社から仕事を請けていたが、現在の主力得意先は、6社。今、

4社からのプリント基板加工などの組立てが製造ラインに流れている。

複数のプリント基板が一時に製造ラインに流れるということは、ライン構成をどうするかということだけでなく、その部品調達、管理、完成品の納入先などの面でも煩雑になる。「そうであっても、結局、これは社員のためにもなること」と、辻社長は割り切っている。同社の各事業所は活況を呈しているが、それ故の課題も出てきている。

その一つが、同社の強みとなっているプリント基板の加工ではモブぐみの匠といわれる技術を持っているベテランパート社員の高齢化対策である。最近ではデジタル家電製品に搭載される部品がさらに小さくなり、微細加工が増えてきたことや、検査レベルが高度になってきたことによる。とくに、液晶画面の良否判定は目視検査のため、視力の落ちてくる50歳代社員の能率がダウンしてくるという。

その高齢化対策の第一は、勤続が長期で、多種類のプリント基板加工ができ、高度な技術を身につけているベテランについて、ラインリーダーとして管理的な業務に配置する。

これまでの同社の経験から、辻社長は、「50歳代で目が丈夫であるならば、60歳すぎまではラインでも対応できると思いますし、管理的な仕事もありますから、65歳くらいまでは仕事ができると思います」という。

第二は、多品種のプリント基板が加工されていることと関係するが、組付け部品の比較的大きな旧来型の基盤もあるため、多少視力の衰えがあってもこなせる仕事を受注するようにしている。

今、同社は今年8月のスタートを目指して、ベトナム・ホーチミン市に事業所を開設する。当初は社員10人程度の規模になるが、この事業所でプリント基板の中間検査を行う。最終検査は、あくまで本社で行うが、高齢化などで能率の落ちる工程をホーチミン事業所でこなす。

海外に事業所を出すことについては、コストの問題のほか、同社がベトナムから30人の研修生を受け入れているためでもある。最長3年間の研修を修了してベトナムに帰国しても、その技術を活かす働き口がないという実情もあるため、この事業所の開設となったものだ。

土佐電子のこうしたパート社員に対する三原則や地域社会への貢献、国際社会への貢献といったものが、すべてヤル気のでるシステムとなっている。



Best20

Case 2

定年の引き上げ

を導入した企業の事例

(1) 人事・賃金制度



株式会社白元（東京都）

65歳定年制と独自の職群資格制度を導入

企業 プロフィール

創業 大正12年1月
業種 総合雑貨メーカー
従業員数 303人

パラゾール、ノンスメルなどで有名な日用雑貨メーカーの株式会社白元（本社：東京都台東区、鎌田収代表取締役社長）は、2004年7月から65歳定年制を導入した。60歳以降の雇用延長の方法には再雇用、勤務延長などもあり、定年延長によって65歳までの雇用確保を図る企業はそれほど多くない。

65歳定年制導入のバックボーンには、同社の家族主義的な企業風土があり、事実、1950（昭和25）年の段階で遺暦まで雇用を維持するとして、60歳定年制を導入している。

今回、同社が導入した新人事制度は、年功型、能力主義、終身雇用をコンセプトにした「職群別人事制度」と呼ばれるもので、まず職群別に各資格等級で求められる能力や知識等の基準が明確に示される。賃金・処遇制度は、この示された基準に基づいて役割・能力主義的な運用がなされるものと、年功的な運用がなされるものとを組み合わせ、「年功型」、「能力主義」の双方のメリットを引き出すようにしている。

職群別人事制度は、職群の細分化を進めれば職種別人事制度となり、固定給である本人給と能力主義による職能給との配分を変化させることにより、職務給的な色彩を強めることも可能であり、高齢化問題や社会情勢の変化にも柔軟に対応できる制度といえそうだ。

65歳定年制導入までの経緯

同社の高齢者雇用への取り組みは、1998年の再雇用制度導入からはじまる。60歳の定年以後、希望者全員を61歳まで契約社員として継続雇用し、62歳以降、63歳までについては本人の希望を聞いたうえで会社が継続雇用するかどうかを判断するというものだ。再雇用による賃金水準は、60歳定年時の50%以内で、年収350万円（税込）が上限となっており、この制度は2004年6月まで実施された。

この間、年金支給開始年齢の段階的引き上げへの対応として、選択定年制の検討を行った。社員が55歳時点で60歳定年か65歳定年かのいずれかを選択し、60歳定年を選択した場合は従来どおりの賃金カーブを維持し、65歳定年を選択した場合には、56歳から賃金カーブを寝かせ、65歳最終年の年収を400万円前後にするという方向でシミュレートした。しかし、65歳までの継続雇用義務化が現実的になった時点で、この選択定年制導入を断念し、65歳定年制の導入を決めた。

多くの企業が再雇用あるいは勤務延長制度によって高齢者の雇用延長を行うなか、同社が65歳定年に踏み切れたのにはいくつかの理由がある。一般に定年延長が難しい理由の一つには、現状の賃金制度のもとで定年延長すれば企業の賃金負担増を招くだけになり、かといって60歳以前の賃金制度も含めて抜本的に見直すには多大な労力と時間を要するということがある。しかし同社の場合、高齢者雇用の問題に加えて、他の理由からも人事処遇制度全体を見直す必要があった。

創業80年を超える歴史ある同社は、前述のとおり家族主義的な企業風土をもち、これまでリストラによる人員削減などは行ったことがない。にもかかわらず社員の平均年齢は32.4歳と若いのである。その理由は、この4、5年間、新卒者を毎年20人前後採用し続けてきたことと、2000年以降、積極的にM & A（企業買収）を行ったことから、買収先へ移籍する人が多くいたためである。この結果、同社単独でみると社員の年齢構成はきれいなピラミッド型になっており、このことも65歳定年制の導入を容易にした点といえよう。

ともあれ、企業買収によって異なる企業文化、異なる人事処遇制度を有する企業がグループに加わったことから、人事制度の統一化を図ることでグループ内の一体感を醸成し、人についても流動化を進めることで人材の効率的な活用を図り、さらに65歳定年制度の構築をめざすというのが、今般導入された新人事制度なのである。

職群別資格制度

新人事制度のコンセプトは、年功型・能力主義・終身雇用の三つである。同社では今回の新人事制度を職群別人事制度と呼んでおり、「要求される業務機能（働き・役割）、成果、行動および能力の特性が類似する職務群ごとに、等級別に必要とする職務遂行能力を明確にし、この基準に基づいて人事処遇を行う」ものとしている。

職群分類は、導入期はできるだけシンプルにするという考えから、作業

職、事務一般、事務総合、技能職、企画事務職、販売職、技術職、企画職の8職群と各職群の管理職群を合わせた九つにグルーピングした。そして、従来の職種に関係なく定められた1～6級、副主事、主事、副参事、参事、参与、理事という一律的な資格等級を見直し、大きく「能力開発ステージ」と「能力発揮ステージ」とに分け、職群ごとに資格等級を定めた(図表1)。

・年功型の能力開発ステージ

能力開発ステージは、入社6～10年程度の社員が該当する。このステージは年功型となっており、半年ごとの評価は行うものの、それによって賞与や昇格に差をつけることはせず、自動的に昇給・昇格させる。仮に失敗があったとしても、それを包み隠すことなくオープンにして、その後の糧としてももらうためである。なお、評価については、通信教育による自己啓発や資格取得などとともポイント化され、管理職試験受験資格の取得に必要なポイントに加算されるようになっている。つまり、このステージでも努力次第で、早く受験資格が取得できるようにしているわけだ。

・能力主義による能力発揮ステージ

能力発揮ステージは、「管理職」と「管理職補佐」の二つのステージから成っている。このステージは、能力主義的なものとなっているが、同社が管理職や管理職補佐に求めている人材像は、成果主義的なものというよりは、チーム全体のモチベーションを高め、全体として最高のパフォーマンスを発揮させる人であり、「仕事と人への配慮が高レベルでバランスがとれている人」としている。

管理職補佐のステージではチームワークの大切さとこれをまとめあげていく能力、管理職ステージでは、部下の指導・育成能力と決断実行能力などに重点がおかれる。

・昇給・降格、職群間異動のルール

従来の職能資格は、1級から12級までで、7級までは標準滞在年数の要件とAあるいはB評価で昇格できた。8級以上については、さらに推薦・役員会の承認が必要になるというものだった。

新しい職能資格制度では、職能基準書、業績結果などに基づいて、EX(非常にすぐれている)、S(すぐれている)、A(おおむね期待どおり)、B(努力を要す)、C(相当努力を要す)の5段階で評価が行われる。上期と下期の二回の評価の合計が年間評価となり、これにより昇格・降格が決まる。例えば事務総合の職群で2級Dから2級Cへの昇格であれば、標準在級年数は2年以上、年間評語は直近2年連続S評価、職務能力基準は各能力評定項目がすべてS、といった具合だ。評価によっては長期滞留や降格もありうる。

また、後で詳述するが同社の職群別資格制度では、職群ごとに職能給が

図表 1 職群別資格等級

能力開発ステージ：年功序列型（自動昇格） *標準在級年数は（ ）内の数字参照

能力発揮ステージ：管理職・管理職補佐職の2種 年功要素をなくし能力（職能基準書）により差が出る

旧等級	新体制	作業職	事務一般	事務総合	技能職	規格事務	販売職	技術職	規格職
参与・参事	能力発揮ステージ	PG-A		OG-A	OG-A	KG-A	TG-A	TG-A	TG-A
参事		PG-B		OG-B	OG-B	KG-B	TG-B	TG-B	TG-B
参事・副参事		PM-A		OM-A	OM-A	KM-A	TM-A	TM-A	TM-A
副参事		PM-B		OM-B	OM-B	KM-B	TM-B	TM-B	TM-B
副参事		PM-C		OM-C	OM-C	KM-C	TM-C	TM-C	TM-C
主事	管理職補佐	2級A		2級A	主任技A	2級A	2級A	主任技A	2級A
主事・副主事		2級B		2級B	主任技B	2級B	2級B	主任技B	2級B
副主事・6級		2級C	2級A	2級C	主任技C	2級C	2級C	主任技C	2級C
5級・4級		2級D	2級B	2級D	主任技D	2級D	2級D	主任技D	2級D
4級・3級				1級A (3)	1級A (3)		1級A (3)	1級A (3)	技士A (3)
3級	能力開発ステージ	1級A (3)		1級B (2)	技能士A (6)	1級B (3)	1級B (3)	技能士B (3)	1級B (3)
2級		1級B (4)	1級B (4)	1級C (2)	技能士B (4)				1級C (3)
1級		1級C (3)	1級C (3)						

図表 2 職能基準書例

2級・D	
等級の定義	通常定型業務は自己判断で処理できる能力を有する等級
職群分類	大分類：一般職 中分類：作業職 小分類：作業職 職業分類：一般作業職
標準在級年数	
対象職種	一般作業職
必要とする職務遂行能力	<ul style="list-style-type: none"> ・要因の適正配置、計画ができる ・指導書、方針書があれば部下一人ひとりの特徴やニーズを踏まえて、方針通りに部下を育成することができる ・P・D・C・Aのサイクルをおおむね実行できる ・全ラインの定型作業ができる ・担当するラインの作業標準書が作成できる ・日常作業上の問題点（機械設備、作業方法）の改良についての提案をすることができる ・品質向上に対する改善や問題提起をすることができる ・担当ラインについて、標準設定された原価構成の数値を理解しており、直接コスト分析ができる ・ラインごとの月別生産計画の立案ができる ・BS・PLから企業の経営成績や財政状態を把握できる ・担当業務に重大な影響を与える事項（スケジュールの遅れなど）について、上司と十分な折衝ができ、取引先や関係部門の責任者に適切な対応ができる。 ・現有生産設備の改良について自分の考えを示し、専門業者と検討することができる
必要とする知識	<ul style="list-style-type: none"> ・現有生産設備の機会の特徴（その機械のもつ長所など）を理解している ・一般同業他社の競合品の特徴（パッケージの構造、生産方法、コスト予測など）を理解している ・部署の方針・役割・目標を理解している ・コストを削減する為の基本的な構造を理解している ・Q・C・Dについて理解している ・BS・PLの見方を理解している ・ISO14001に関する概要知識がある
自己改善のための意識基準	全ラインのエキスパートになることを意識する
取得必要資格	生産能率士3級
取得推奨資格	

異なるため、社員の希望職群への異動ルールの確立は必須といえる。この点について同社では、職群の分化をさらに進めて、20以上の職群にし、職群ごとの職能基準書の成熟と明確化を図っていくとしている。この職能基準書というのは、職群別資格制度の基本になるもので、職種別資格等級ごとに必要とされる職務遂行能力や知識、取得必要資格などを具体的に示したものである。職能基準書自体は以前からあったが、十数年も改定されず形骸化していた。

このため職能基準書に本来の意義や機能をもたせるため、求められる能力や役割、課題などについて、年2回改定し、記述も極力曖昧さを廃した表現に改めた。これによって、社員が職群別の資格等級ごとにどんな能力が必要とされているかを理解・判断できるようにするとともに、評価者の適性判断の精度を上げることで、適材適所への異動をしやすくしている（図表2）。

新賃金制度と65歳定年

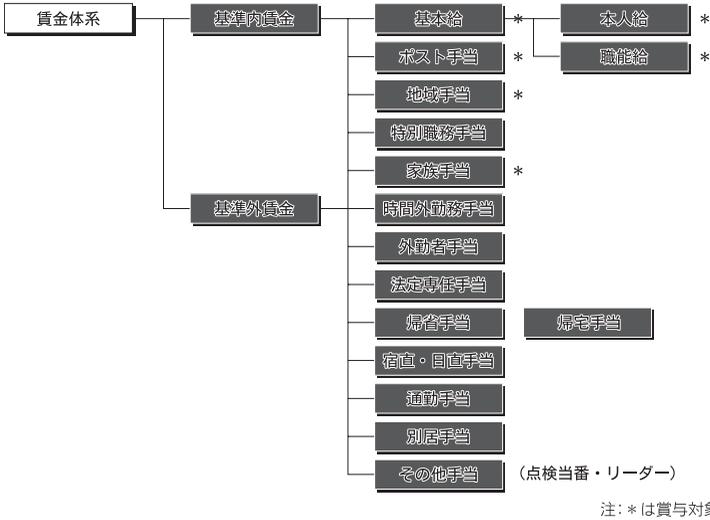
65歳定年制に対応した新賃金制度は、「人には年相応に必要な賃金があり、賃金の保証が仕事に集中できる源になる」というトップの意思を反映し、人事院の世帯人員別生計費に基づいて算出した年間生計費を意識したものとなっている。新しい賃金カーブは、30代の上昇カーブを緩やかなものとし、賃金のピーク年を従来よりも前へずらし53歳としている。また、61～65歳の賃金原資を確保するため56歳から大きく減額するようにした。これにより職群によって多少異なるが、65歳時点で年収400～500万円になるという。

なお、同社では適格年金制度を採用し、ポイント制による退職金制度を有しているが、基本的な考え方として、生涯賃金の減額変更とならないよう調整した。また、従来、55歳で勤続20年を経過している社員の場合、自己都合で退職するときであっても、会社都合扱いにして退職金の減額をしない制度があったが、この制度は新人事制度になっても引き継がれている。

- ・年齢別の固定給である本人給

同社の賃金体系は図表3のとおりであるが、新賃金制度のポイントは、基本給の変更にある。基本給には本人給と職能給があるが、本人給は職群にかかわらず共通の年齢別固定給であり、その位置づけは生活給という考え方だ。ただし、本人給のみで生活費のすべてをまかなうというのではなく、どの職群に属していたとしても、本人給と職能給の合計が一定の年間生計費を上回るようにしている。

図表3 賃金体系



図表4 各職群共通本人給表

	18歳	22歳	25歳	30歳	35歳	40歳	45歳	50歳
本人給	131,500	151,500	157,500	167,500	179,000	193,000	208,000	221,500
	53歳	56歳	60歳	65歳				
本人給	224,000	196,200	185,400	167,200				

ただし、学卒初任給については、世間相場をにらみながら決定することにしており、また65歳時の賃金についても、厚生労働省が試算した「相対的に満足する老後の年金月額37万円」を目安にしている。この結果、本人給の年齢別金額は、53歳をピークの金額とし、本人給の年間賃金算出は17倍（賞与5ヵ月）、56歳からは15倍（賞与3ヵ月）とした（図表4）。同社の総賃金における本人給の割合は約60%である。

・職群ごとに異なる職能給

新賃金制度を考えるうえで最も苦労したのが、職能給の設計であったという。これまでの職能給は、前述したように職種に関係なく一律の資格等級に応じた支給されるものであった。「ある面、平等といえれば平等でしたが、実際には職務ごとに求められる能力も違うわけですから、これでは真の平等ということになりません」（石川敏夫人事兼広報グループマネージャー）。

新しい制度は、役割と職務遂行能力によって差を付けることで、社員のモチベーションをあげようというものだが、どのようにすれば職群ごとの役割、職務遂行能力と賃金との関係を明確にできるかが大きな課題になっ

た。

職群ごとの賃金決定に際して活用できるデータもないことから、当初はあまり格差を設けない方向で、独自の職務内容分析に基づいて職群ごとの難易度から職能給を決めた。分析要素は「内部要因」「外部要因」「専門性」「定型業務」「創造性」の五つである。内部要因というのは社内調整的な要素で、例えば商品開発ならば製造現場との調整といったものであり、外部要因というのは例えば営業の場合であれば、同社には季節的な商品が多いため、天候によって売上が左右されるといったことが考えられる。こうした要素に基づいて、例えば定型的なものは難度が低く、創造性が必要なものは難度が高いといった具合に要素に点数を決め、これに割合をかけて職群間の順位づけを行った（図表5）。そして、比較的世界相場が形成されていると考えられる事務一般や作業職から職能給を決定していった。職能給は、総賃金における約30%を占めている。

なお、新職能給では、従来1級から12級の各級に細かい号俸があったがこれを簡素化し、一般社員各職群を6～7等級、管理職は5等級に分けている。

・半期ごとの評価で変動するポスト手当

新職能給の導入に伴ってポスト手当も大幅に見直された。ポスト手当とはいわゆる役職手当のことであるが、従来は定型業務と非定型業務の二種類であったが、これを作業職群、技能・事務総合職群、企画事務職群、販売・企画技術職群、専任企画職群の五つに分けた。さらに、職群ごとにM

図表5 職群別要因比較表



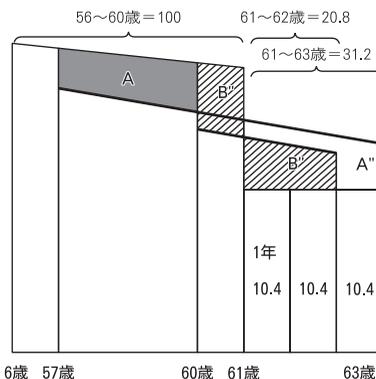
1～M5（マネジャーに相当）の5段階、G1～G3（ゼネラルマネジャーに相当）の3段階、全部で8段階のポスト手当とした。ポスト手当は属人的ではなく、就いたポストごとの格付けによって決まるもので、当然高い格付けのポストに付けば、ポスト手当も高額になる。ポスト評価については半期ごとに3段階で行われ、評価次第では半期単位で手当額が変動することになる。なお、手当関係では、この他にも一部地域手当が変更になっている。

65歳定年までの暫定措置

同社が導入した65歳定年制は、実際に定年年齢が65歳になるのは、年金支給開始年齢が65歳になる2013年からである。それまでの期間については、年金を受給できる年齢に達する誕生日から最初に迎える20日を定年応答日としている。つまり、9月25日が誕生日であれば10月20日が定年応答日になる。

では、65歳以前に定年に達する社員の処遇はどうなるのだろうか。同社では暫定的な措置を決め、対象者となる男女合計18人に対して、それぞれ定年応答月までの賃金プランを提示した。賃金プランの原型にあるのは、選択定年制を検討した際の考え方である。つまり56～60歳の賃金を100としたときに、65歳時の年収を400万円程度する場合、61～65歳の原資が52になるというものである。このプランからすると、61歳から65歳までの一年当りの単純平均は10.4になる。例えば62歳の人の場合、56歳から62歳までは120.8の賃金となるわけだ（図表6）。この暫定制度の適用者には、本人の同意のもと、労働組合との間で労働協約を締結している。

図表6 暫定制度の賃金カーブ



今後の課題

職群別資格制度がより実効性をあげていくための課題としては、以下の点があげられるという。

導入時は9職群でスタートしたが、将来的には3倍近い職群数を想定しており、制度の実効性をあげるためには職群分化を進めていく必要がある。

職能基準書の精度を向上させていくこと。時間とともに求められる能力が変化するため、できる限り現場との乖離をなくすとともに、その精度を高めていく必要がある。

職群間の異動ルールの確立。人材の効率的な活用、人材育成の観点からもさまざまな職種を経験できるようにすることが重要であり、そのための明確なルールを作り上げる必要がある。

また、高齢者雇用の観点からは「高齢社員の処遇に関して、適正な賃金水準が捉えにくいということがあります。賃金水準がアウトプットよりも高ければ経営の圧迫要因になりますし、逆に低ければモラルダウンになりますから、いかに適正な賃金水準を設定し、これを維持していくかが難しいですね。それと現在、当社では60歳以上の社員は5～6人しかいません。このため高齢者の働き方というものをそれほど強く意識してきませんでしたが、今後は高齢者の能力発揮についても考えていく必要があります」(石川敏夫人事兼広報グループマネージャー)と話している。



川崎重工業株式会社（兵庫県）

総合的改革「T A R G E T」で雇用保障

企業 プロフィール

創 業 明治29年10月
業 種 製造業
従業員数 9,983人
（内訳）55歳～59歳 1,871人（18.7%） 60歳以上 218人（2.2%）
定年及びその後の継続雇用
定年 63歳
定年後は希望者全員を嘱託社員として65歳まで再雇用
現在の最高年齢者 64歳

改善のポイント

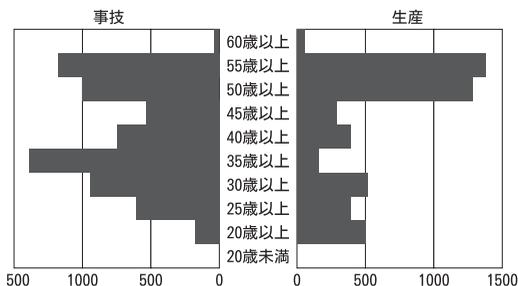
「川崎重工業株式会社」の事例は、2005年4月から定年を63歳に定年延長する制度を導入し大企業の中でも先進的な取り組みを行ったものである。これは同社の生産品目が注文生産であり、技術・技能・経験の生きる労働集約型であること、同社では3年前から「雇用の安定化」と「従業員の活性化」をコンセプトとするT A R - G E Tという機構改革を実施してきたことがこの定年延長につながった。

川崎重工業株式会社は、明治29年（1896年）に創業。その後、昭和44年（1969年）に、旧川崎重工業、川崎航空機工業、川崎車輛の3社が合併して新たな企業となった。航空機、鉄道車両、船舶など陸・海・空の運送機器のほか、数多くの産業機械、プラント、二輪車など、多様な製品の開発、製造、販売、メンテナンスなどを行っている。

同社の従業員数は、9,983人で、平均年齢は41.2歳、技術技能、経験の生きる労働集約型ということもあり従業員の年齢別構成をみると、50歳代の層が大きくふくらんでいる。今後10年間で5,000人が定年到達をすると予測され、この高齢化対策が同社の大きな課題となっていた。（図表1）

改正高齢法がこの4月1日に施行され、65歳までの雇用

図表1 年齢別人員構成（事技・生産別）



が義務化されたが、多くの大企業が65歳までの継続雇用を選択するなかで、川崎重工業がなぜ定年延長の道を選択したのか。

高齢者の能力を活用していく人材戦略の背景の第一は、定年退職者が大量にでることによる戦力低下の問題である。

従業員構成からみると、今後10年間で川崎重工業本体だけで、約5,000人の定年退職者が発生する見込みで、現在の定期採用約300人を継続していても人材面から経営活動に支障のぞる心配があった。とくに生産部門では、定年退職者のピーク時には毎年300人くらの退職者がでてくるため、技能伝承が追いつかなくなる恐れがある。

現状での人員規模を維持するには、年間1,000人規模の採用が必要となるが、その規模の採用を行えば、将来また人員構成に歪みが生じる心配がある。そのため、採用人員を抑えることからくる人員規模の減少が予想される。

このことと関連して、第二が、技能伝承の必要性である。ベテラン技術者、技能者の大量退職による現場力の低下は、大企業での重大事故が起こるたびに議論されてきている。同社では、今後車両や航空機部門での大型プロジェクトなどの受注をひかえ、これらの業務を完全にこなしていくためには、習得に時間を要する高度な技術、技能、経験を次世代に継承していくための期間を確保していく必要があると考えている。

第三が、定年延長に伴うコストの問題である。定年延長を実施するときにもっとも危惧されるのは固定費の増大ということである。しかし、同社の場合、新規採用を従来どおり行いながら定年延長を実施しても従業員数は減ることになりコストアップにはつながらない。また、熟練技を持った従業員を比較的に安価な賃金で活用することができるのは、コスト面ではむしろメリットがあると考えられた。

さらに、公的年金の支給開始年齢の引上げに伴い、定年延長によって60歳代前半の雇用が確保されることで公的年金の空白期間が埋められるため、従業員のモラルアップにつながるという大きなメリットも考えられた。

第四は、同社が実施している構造改革案 T A R - G E T のねらいである雇用の安定化と従業員の活性化の実現に合致するということである。

企業の沿革と従業員の高齢化

「川崎重工業株式会社」は、明治29年に株式会社化した歴史の古い会社で、その後分社を繰り返した後、昭和44年に川崎系3社（旧川崎重工業・川崎航空機工業、川崎車輛）が合併し、新たな川崎重工業となった。現在の主な事業内容は鉄道車両、航空機、二輪車などの輸送機器、数多くの機械、鉄鋼構造物など多彩な製品の開発・製造・販売ならびに修理を行っている。船舶

事業、プラン事業についてはそれぞれ分社している。

同社の従業員数は9,983人、55歳～59歳までの従業員数は1,871人（18.7%）、60歳以上の従業員は218人（2.2%）で、最高年齢従業員は64歳となっている。

鉄道車両、飛行機などの生産品目が注文生産、多品種少量生産であり技術技能、経験の活きる労働集約型ということもあり、従業員の年齢別構成をみると、50歳代の層が大きくなってきている。今後10年間で5,000人が定年到達をすると予測され、この高齢化対策が同社の大きな課題となっていた。

改善の背景と進め方

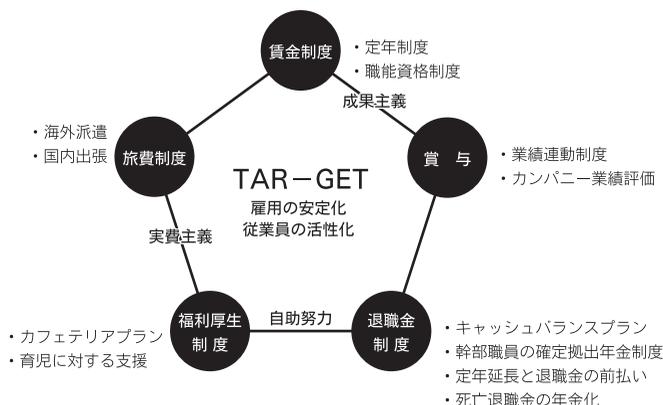
同社は3社が合併して現在の姿となったこともあり、同社の人事処遇制度は、合併を機に形成された職能等級制度、賃金制度、人事考課制度などが骨格となっている。この人事処遇制度は、細かな修正はあったものの、能力主義と平等主義を目的としたものであったこと、全従業員を公平に処遇するための一律の職能等級制度など、制度の核となるものは変更せずきてきた。

しかし、長期にわたった造船不況や従業員の年齢構成にゆがみが生じてきたこと、また製品のなかの輸出品の比率が高く国際競争に耐え得るコスト競争力を高めなければならなくなったことなどから、この人事処遇制度では対応できなくなってきた。

川崎重工業は、2003年、T A R - G E T（Total and Active Reform for Grasping an Excellent Tomorrow）という人事処遇制度全般にわたる

図表2 TAR - GETの全体像

Total and Active Reform for Grasping an Excellent Tomorrow
（目標の達成によつてすばらしい明日を勝ち取るための総合的かつ積極的な改革）



構造改革案を同社労働組合に提示した。このT A R - G E Tは、“雇用の安定化”と“従業員の活性化”の二つをコンセプトに、成果主義、実質主義、自助努力を切り口に各種処遇制度を再構築して労務費の変動費化をはかり企業競争力の強化をめざすというものである。(図表2)

T A R - G E Tの内容は自動昇給部分を極力縮小し、習熟度合に応じた査定昇給を導入する。一定資格以上のホワイトカラーに対して月例給与を引き下げたうえで、別途個人業績に応じた洗い替えの個人業績加算を賞与に加える。会社業績で支給水準を決定する賞与の見直しなど賃金制度、定昇制度のあり方を根本的に変えるほか、退職金制度に二種類の年金制度を導入、福利厚生制度におけるカフェテリア方式の導入などの改定から勤務制度のあり方までを含めた広範かつ抜本的な改革がその内容となっている。

このT A R - G E Tの労使交渉中の2003年に、労働組合から60歳代前半層の雇用保障についての要求が提示されていた。会社側は、この労組からの提案に対し、T A R - G E Tのコンセプトである“雇用の安定化”という観点から定年延長問題に踏み込むことになった。その意味で、定年延長問題はT A R - G E Tが目指す制度改革の一部といえるものであった。

同社では、90年から定年年齢を60歳としてきていたが、定年60歳以降の再雇用については特段の規定はなく、定年以降も必要な人材については個別の事業部内で雇用していくというのが実態で、その数はごく限られていたという。そのため、定年退職者が大量にでてくることによる従業員の減少と、それに伴って、生産現場を中心に中堅層不足といった事態に直面した。

こうした事態を打解するために設けられたのが、97年6月に導入した「シニア社員制度」である。

同制度は、会社が必要と判断した従業員については60歳以降再雇用していくもので、定年退職者の持つ豊富な経験、技術、技能を比較的安いコストで活用し、生産現場を中心とする中堅層不足を補うこと、若年層に対する技能伝承役、あるいは下請など協力会社に対する技術指導役として、すぐれた技能を持つ定年退職者を活用すること、を目的としたものであった。

「シニア社員制度」が導入され、再雇用が定着していくなかで、川崎重工業労働組合から65歳までの段階的な定年延長要求などが提案され、65歳までの雇用へ向けて本格的な検討がなされるようになる。2003年9月、同社労働組合は、希望者全員65歳までの雇用保障を要求した。

50歳代が多く、逆に30歳代から40歳代前半層が少ない従業員構成のなかで、将来にわたってものづくりを支えていくためには、技術技能の伝承や従業員のモチベーションの維持や向上が不可欠であること、シニア社員制度の実績がカンパニーや事業所によって大きく異なっており、シニア社員の再雇用率が伸びていないことが、希望者全員65歳までの雇用保障要求の理由だった。

同社は、この時点で労働組合とT A R - G E Tの交渉を行っているところだったが、65歳までの雇用保障要求をT A R - G E Tの賃金・定昇制度の見直しと一体的なものとして捉え、さらに従業員調査の結果なども踏まえて検討した結果、組合の要求より先さらに踏み込むかたちで、63歳までの定年延長を2005年度から実施することを決め、2004年3月に労使合意した。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

定年延長と継続雇用制度の整備

川崎重工業の定年延長は一般従業員を対象に定年を63歳まで段階的に延長した。定年延長の実施は厚生年金定額部分の支給開始年齢がすでに繰り下がっていることを考え、検討した結果、一年おきに延長することに決めたものである。(図表3)

例えば、昭和20年生まれは61歳定年、昭和21年生まれは62歳定年、昭和22年生まれは63歳というように、誕生年による条件格差の大きさを考慮しながら1年おきに延長、2010年には全社員の63歳定年が完了する。

定年以降の雇用については、2006年3月までは、会社が必要とするものを65歳まで嘱託社員として再雇用(シニア社員制度)としていたが、2006年4月からは、希望者全員を65歳まで嘱託社員として再雇用とした(この制度は幹部社員、一般従業員を対象)。

これは、同社の「シニア社員制度」の運用の上に実現したものであり、またT A R - G E Tによる制度改定とも密接なつながりをもっている。

当時、定年延長の対象者は一般従業員のみで、部長、課長職の幹部職員は対象外とし、「プロシニア社員制度」という再雇用制度で、会社が必要とする者は最長63歳まで再雇用することになっていた。

また、定年延長の検討段階では、一気に65歳まで延長するという案もあったが、まずは63歳まで延長して制度が定着するのを見極めてから、短時間勤務、短日数勤務、これらによるワークシェアリング的な働き方も考慮しながら改めて検討することになった。

職群および職能等級上の系列は60歳以前と同様だが、60歳到達後は「エルダー階層」と位置づけ、格付けられた系列に期待される役割のなかで業務を遂行し、技術・技能を伝承する役割を担った。

エルダー階層の賃金は、60歳に達した翌月から賃金の組み替えを行い、60歳到達時点の5～6割程度に減額する。具体的には、職能給基本額と60歳到達時点の25%の習熟加算累積額を支給し、生活保障給であるL S手当は支給し

ない。習熟加算は、仕事の職務難易度の高さ、職務遂行状況や若年者育成への貢献などによりエルダー階層内で実施する人事考課に基づいて査定昇給される。

賞与は、正規従業員となるので支給は当然のことで

あるが、60歳未満と同等の月数となるように設定する。また、退職金は、60歳到達以降も毎月5,000円ずつ増額する。

因みに、シニア社員制度については、定年延長後の定年年齢に達した従業員のうち、会社が必要と認めた従業員については、シニア社員として最長65歳まで再雇用することになっていたが、2006年4月から、定年退職後も引き続き同社にて勤務することを希望する正規従業員を再雇用する制度（ただし、定年退職直前の懲戒、欠勤、健康状態等による除外条件を設ける）について労使合意を得ることができた。管理職を対象としたプロシニア社員制度も、2006年4月からは65歳までの再雇用制度に統合された。

この再雇用制度で雇用される従業員の労働条件だが、賃金・賞与については、事業の必要性や定年到達時の職能資格等を勘案し、数段階のランクを設けている。上限は定年退職時点（エルダー階層）水準とし、下限は法定最低賃金水準としている。

勤務形態は、事業の必要性に応じて、フルタイム勤務だけでなく、短日数や短時間勤務も可能である。また、時間管理について、幹部社員も再雇用後は、意識の転換を促すことを狙って、一般従業員と同一制度で処遇し、また時間管理の対象としている。

意識調査

同社では、昨年2月、55歳以上の一般従業員1,994人を対象に意識調査を実施した結果、ほぼ半数の従業員が65歳までの雇用機会を希望していることから、今後もワークシェアリング的な発想をとり入れながら、65歳までの定年延長を継続して検討することとしている。

図表3 定年延長スケジュール

定年見直しの実施スケジュール

		定年見直しの実施スケジュール											
		61歳定年			62歳定年			63歳定年					
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
生年度	現在年齢	↓ 定年年齢 ↓ 厚生年金定額部分受給開始年齢											
		0歳定年 s19	59歳	60歳	61歳	62歳							
1歳定年 s20	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳							
2歳定年 s21	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳						
3歳定年 s22	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳				

1年延長
2年延長
3年延長

以下定年見直し ↓



Best20

Case 2

定年の引き上げ

を導入した企業の事例

(2) 雇用形態・労働時間・能力開発



北陸ハイウェイトルサービス株式会社（石川県）

料金收受能力に年齢制約はなし

企業 プロフィール

創 業 昭和58年
業 種 サービス業
従業員数 531人（うち收受部門451人）
（内訳）收受部門の60歳以上 250人（55.4%）
定年及びその後の継続雇用
定年 65歳。
定年後は短時間勤務者制度で70歳まで。
現在の最高年齢者 69歳

会社の沿革と高齢化の現状

石川県金沢市に本社を置く北陸ハイウェイトルサービス株式会社（塚本敏雄代表取締役）は、福井県、石川県、富山県の北陸3県を走っている高速自動車道の料金收受と売店経営の業務に従事している会社である。

高速道路の料金所で一台一台の車に対して料金精算の仕事をしているおじさん”たちの会社であり、またサービスエリアやパーキングエリアで天ぷらうどんやラーメンを販売したり、あるいは鱒寿司などのお土産品を売っているおばさん”たちの会社でもある。

もっとも同社の場合は、業務状況を正確にみとみると料金收受部門の仕事が圧倒的に大きく、現在同社が管轄している北陸自動車道、能越自動車道、東海北陸自動車道の各料金所を合計すると32カ所にも及ぶのに対し、売店部門はまだ4カ所。また、それぞれの部門の従業員も、同社の全従業員531人のうち收受部門が451人であるのに対し売店部門は48人でしかない。したがって、今回のレポートは收受業務部門に絞ってお伝えする。

同社が設立されたのは、昭和58年2月23日である。北陸道路サービス株式会社から料金收受部門が独立したものであるが、この北陸道路サービス株式会社もまた、昭和49年に中日本道路サービス株式会社から分離独立したもので、この点から正確に言えば上記2社が同社の前身ということになる。

わが国の高速道路は昭和38年の名神高速道路の栗東～尼崎間の部分開通を皮切りに、各地区でそれぞれに部分開通をしてきたため、北陸自動車道も当初は日本道路公団の中部地区の管轄になっていた。したがって、設立年月日自体をみると比較的新しく見える同社も、実は北陸自動車道の誕生とともに、長く

一貫してその料金収受の業務を担当としてきた歴史のある専門技能会社なのである。

同社の収受部門は、全従業員数451人で、そのうち55歳～59歳は134人(29.7%)、60歳～64歳は175人(38.7%)、そして65歳以上は75人(16.4%)となっており、まさしく同社は、冒頭で述べたごとく、あの「おじさんたち」が第一線で活躍している会社なのである。

改善の背景と進め方

ところで、こうした高速道路の料金収受という「いわゆるおじさんたち」の仕事は、一体いつ頃から「おじさんたちの仕事」になったのだろうか？

この点をまず、神谷泰雄代表取締役相談役をはじめとして、山崎浩三専務取締役総務部長、上村三喜男執行役員営業第一部長、小松伸直本社主任、五十嵐富次郎指導員、福田敬八郎指導員という今回の取材に協力くださった6人の方々にお尋ねしたところ、実は、日本道路公団が一番最初に名神高速道路を開通させた昭和38年から昭和40年の2年間は、収受職員の仕事も、当初は高校卒の若い人を採用していたのだそうである。それが、当時ちょうど九州の三池炭坑の縮小に伴う炭坑従業員の再就職・転職問題が大きな社会問題となり、それに協力する形で道路公団が中高年者の採用に踏み切ったという。

そして、その道路公団の決定は、結果論かもしれないが、労働市場における時代の先行きを見通していたともいえる。日本の労働市場における若年層の労働力不足はバブル期が終わるまで非常に深刻な問題であったわけで、この収受業務における中高年齢者の採用という決断は、地味な対策ではあったかもしれないが、経済コストの面ひとつを取ってみても多大の貢献をしたといっても過言ではないからである。

また、この中高年齢者の活用政策は、バブル経済が破綻した現在でも、なお高い有効性を保っている。それは、バブル崩壊後もわが国は十数年来の不景気が続くなかで、これ以上の労務コストを増やすことはできない。

ましてや、とくに同社のように、2月と8月におけるような高速道路の利用状況に相当の落差があったとしても、これを繁忙期に合わせてサービス人員を増やすことなどはできない相談である。さりとてお客様商売である以上サービスの質も落とせない。同社の場合は、こうした問題を、同社がもっとも得意としてきた高齢者活用政策を一段と促進することで、見事に乗り切っているのである。

同社は昭和58年の設立当初以来、定年年齢を62歳とし基本的に高齢者雇用に積極的に取り組んでいる会社なのであるが、それでも平成5年4月には、高齢者雇用に対する取り組みとして、これを早々と65歳にまで引き上げた。そして、

平成7年度にはこの定年年齢の引き上げに伴いさらに踏み込んだ形態として、定年退職をしたOBを中心として「短時間勤務者」制度というものを設けたのである。

これは、ワークシェアリングの考え方を導入して、2人で1人分の仕事を分担し、仕事量を通常の約半分にすることで、同社の65歳で定年したOBたちに、退職後もさらに活躍してもらおうと考えたものである。もちろん、この制度の導入は、退職者OBたちからも大歓迎されたことはいまでもない。

この制度の対象者であり、現在69歳で同社の最年長職員である五十嵐富次郎指導員は、「いや、おかげさまで、仕事があればこそ頭もハッキリしていますし、若さも保てます。やはり、高齢者にとっては社会生活があってこそ元気な毎日が送れるんです。それにこう言うのはなんですが、収受能力には年齢制約などはないんですよ」と、この制度に対する感想を率直に述べてくれた。同社には現在、75人もの65歳以上のOBが、この制度を利用して働いている。なかには「今、自分の人生は3分の1が仕事、3分の1が家事、そしてあとの3分の1は好きなことができてほんとうに幸せですよ」と言っている人もいる。

この点についても神谷相談役らは、「この北陸の人たちは基本的に働き者なんです。ですから、高齢者の方々が再雇用先に求める要望の第一条件は雇用の保証」なんです。したがって、当社としても会社創立以来一貫して長期にわたって安心して働くことのできる

労働環境の整備こそが職場改善の最優先事項だと考えてきました。具体的には、「安心」というキーワードを掲げて、定年制度の改革やワークシェアリングの導入などの制度面の見直しと加齢による体力の衰えからくる健康面のケア、それに新規の中老年採用者の人たちの研修のあり方を改善対策の三本柱として据えて、特にソフト面での充実に主眼を置いてまいりました」と率直に答えてくれた。

以下では、これまで同社の取り組んできた具体的な改善事例を紹介する。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

定年年齢の引き上げ

前述したように、同社では昭和58年の設立当初より定年年齢を62歳と定めた。これは基本的には同社の前身会社である北陸道路サービス(株)の中高齢者の活用方針を受け継いだものであるが、同社は、同社の立地する北陸地方の文化風土に鑑み、その後も長期にわたる雇用の保証こそが現場で働く高齢従業員にとっては一番の活力となり、それが同社のめざす「働き甲斐のある職場作り」の根本基盤であると考えた。

そして平成5年4月には早々と定年年齢を65歳までに引き上げたのである。これは、同社の収受部門の入社時平均年齢がおよそ55歳であることを考えて、社員の多くが希望していた勤続10年の目標を制度的にも達成できるようにしたものである。当時、この年齢を定年として就業規則に定めたことは、いかに同社が設立当初より高齢者雇用を促進している会社であるとはいえ、かなり先を見据えた取り組みでもあった。これが「短時間勤務者」制度の導入へとつながり、同社の繁忙期など緊急人員増の必要時にも、きわめて有効な手立てとなるのである。

「短時間勤務者」制度の導入

同社は、平成5年4月の65歳までの定年年齢の引き上げに伴い、さらに踏み込んだ雇用形態として、平成7年からは「短時間勤務者」制度というもの設けた。この短時間勤務者は、同社の65歳で定年退職をしたOBを対象に、ワークシェアリングの考え方を導入して2人で1人分の仕事を分担してもらおうというものである。つまり、仕事量を通常勤務者の約半分にすることによって、(1)体力的な余裕ができる、(2)余暇を楽しみながら働くことができる、といったような高齢者にとって非常に働きやすい就労環境を用意したのである。

同社の収受職員の勤務体制というのは、一昼夜24時間の連続勤務体制で、そのうち仮眠時間の4時間と休憩時間の4時間を差し引いた16時間が実働勤務時間となっている。そして、この16時間の中味とは、1回2時間から3時間の範囲内で行われるブース勤務と、その後に料金所事務所内で記録用紙と現金の摺り合わせを行う精算確認作業を兼ねて監視カメラのモニターを確認する監視作業を1時間程度行うもので、同社では、これを一勤務単位として数えている。つまり、たとえば朝の9時から11時までブース勤務をしている人がいたとすれば、この人はこの後約1時間の監視作業を行い、その後に約1時間の休憩時間を持ち、その後また再び2時間～3時間ブース勤務に就くという勤務パターンを一昼夜に4～5回くり返しているのである。したがって、同社としても、こうした短時間勤務制度は、比較的導入しやすかったように思われる。

この制度の導入による会社側のなよりのメリットは、繁忙期、あるいは何か地域のイベント開催などによる臨時業務による人員増の必要時、あるいはまた普段の交代制勤務シフトの中でも発生してしまう病欠者などのフォローが必要な場合にも、すぐに対応できる強力な助っ人体制ができたことである。なにせ、この短時間勤務者の人たちは、退職直後のOBであればあるほど、収受技能のベテランぞろいで、改めて技能習得のための研修期間を設ける必要もなく、安心してまかせることのできる人材の宝庫なのである。

なお、この制度の概要は次のとおりである。
雇用契約期間は6カ月以上1年以内とする。
雇用については、毎年4月1日時点で70歳未満とし、9月末までに70歳となるものについては9末日までの雇用とする。
労働時間は月20時間を基準とする。
給与は時間給とし、勤務回数等に基づいた賞与を支給する。

2．能力開発に関する改善

新規採用者研修の改善

高速道路の料金收受業務は通行券を受け取り、その支払い処理するだけの単純作業のくり返しのように見えるが実はそうではない。

実際の業務は煩雑な処理も多く、料金所に入ってきた車を5つに区分された車種のどれに該当するかを瞬時に判断し、多岐にわたる收受パターンに応じた機械操作手順に習熟しなければならない。また、近年では、ETC制度の導入などによって收受方法が年々多様化し、過去には比較的短期間の研修で通常勤務が可能であったものが、現在ではほぼ一カ月を要するようになってしまった。また、実際に收受現場で一人立ちし、一通りの処理をスムーズに行えるようになるには約3カ月の日数を必要とする。なにせ、あの赤いブース内で「おじさんたち」の收受作業は、「1時間に180台をこなす」ということを達成目標基準にしているというのだから、これもまた大変な技能作業と言わざるをえない。要するに20秒間で車1台を通過させなくてはならないのである。したがって、それだけの收受技能を習得するには、初めての高齢社員にとっては、かなりの負担になることは否めない。

そこで、同社では現在、新規採用者の研修については、従来は各料金所単位で独自に行っていた部分を改め、統一した研修計画に基づいて行うことにしている。

二つのテキストを整備

同社では、自習による知識の整理を目的に200ページ以上にわたる「收受業務の手引き」というテキスト本を整備し、これを各個人に配布することで、日々の收受技能の向上に役立てるようにしている。また、サービス業に従事する者としての意識改革にも重点を置いているので、そうした面でのテキストも用意している。それというのも、同社に新規採用された者の中には、これまでサービス業とはまったく無縁だった人もいるわけで、また実際過去には、それまでの社会経験が逆に弊害になってしまったというようなケースもあったので、同社では、平成8年には、そうした事例を踏まえて「お客さまの信頼を得る委員会」を発足させ、そこで議論された内容を小冊子にまとめ、これも自習用のテキストとして利用している。な

お、また同社では、この二つのテキストの内容について理解度の確認をする意味も含めて、定期的にテストを実施し、各従業員が自分に不足している部分を把握できるようにもしている。

「指導員制度」の導入

平成12年度から、具体的な教育訓練を行うことを目的として「指導員制度」を導入した。これは各県単位に一人ずつ指導員を配置し、各料金所の収受職員に対して現場において実践的教育を行うものである。この教育方式によって、平均して一人当たり年3回の個別指導が可能となり、各職員に対して欠点の是正や、あるいは未経験な特殊な処理方法についても解説や質疑応答によって疑問点の解消が図れ、きめ細かな指導が行えるようになった。指導員には、定年後のベテラン収受職OBになってもらっている。

「優良収受員報奨制度」の導入

同社では、上記のサポート体制を強化するかたわら、「正確」・「迅速」・「丁寧」を基本とした技能の向上に対する評価制度として、平成7年度から優良収受員報奨制度を設けている。五十嵐、福田両指導員によれば、この制度で受賞することを目標に日々の業務に励んでいるそうだ。とくに繁忙期などは、仕事に習熟した者は自分で達成目標を立て、かえってその緊張感を楽しんでいるぐらいだという。やはり高齢者の人たちは、仕事上の達成感を非常に大事にしているようである。

3. 健康管理に関する改善

職場での「3C」の実践

高齢者雇用を促進している同社にとって、従業員の心身両面における健康のケアは労務管理上きわめて重要な問題である。体力的な衰えは避けて通れないとしても、病気や怪我といったものをいかに予防し体力の維持を図れるかというサポート体制を構築することが同社の設立以来の課題となっている。なかでも、職場環境の向上策として、メンタルヘルスケアの確立を特に重要視している。

というのは、料金収受という仕事は限られた時間の中でミスをせず業務を遂行しなければならず、かなりの精神的な緊張が強いられる業務である。

そこで同社では、こうした重圧が各自の心身に影響を及ぼさないように、Conferrence（相談）・Communication（疎通）・Coordination（協力）を基本とした、いわゆるメンタルヘルス「3C」を実践することで大きな効果を上げているとのことである。何気のない会話から収受技能の情報交換の話しに至るまで、所属長や指導員を中心に気軽に話し合える職場の雰囲気作りを心掛けている。もっとも、同社のこうした取り組みが功を奏し

ているのは、同社が、各年代が集まっている一般的な職場と違い、考え方や価値観などでジェネレーションギャップが少ないことも良い雰囲気作りの要因の一つになっているかもしれないという声もあった。

健康診断

自分の健康状態を客観的に判断してもらえる健康診断は、高齢社員には非常に関心が高く、同社では年2回（深夜業従事者）実施している。検査項目も法定項目より多く設定し、また各人が5年に一度腹部の超音波検査を受診できるようにも改善した。過去には、この検査によって悪性部位の疾病を早期発見し大事に至らなかったという例もあったという。なお、春の健康診断では産業医の先生や保健師さんが帯同し、健康相談ができるようになっている。また夏場には、体力の消耗に備え、健康ドリンクを配布するなどして、より一層の健康管理指導を行えるよう努力している。

心身のリフレッシュの場を提供

同社ではまた、福利厚生を兼ねた行事等を通じた心身の健康保持と社員同士の親睦を目的として、平成8年より「同好会制度」を実施している。これは、現在のところでは、ボーリング、囲碁、将棋、ゴルフなど10同好会が活動している。またさらに、OB会も組織し、合同でインターチェンジ周辺を春・秋の2回一斉に清掃しながら、先輩・後輩の親睦を深めている。



協同組合 苦自整ビジネスサービス（北海道）

業界全体で高齢者雇用の場を確保して、
請負・派遣という形で組合員企業に提供

企業 プロフィール

創 業 平成元年1月
業 種 自動車整備業
従業員数 95人
（内訳）65歳以上 44人(46.3%) 60歳以上 25人(26.3%)
定年及びその後の継続雇用
定年 65歳
定年後は希望者全員を70歳まで嘱託職員として勤務延長
現在の最高年齢者 73歳

改善のポイント

「協同組合苦自整ビジネスサービス」（宮崎義也理事長）の事例は、北海道苫小牧市の自動車整備企業で定年を迎えたOB社員を自動車整備業界全体で高齢者雇用の場を確保するとともに、その業務や人材を請負・派遣という形で組合員企業に提供することで企業のコスト低減を図るという全国でも初めての高齢者雇用対策を生み出し、この業界を活性化させたものである。

同ビジネスサービスは、平成元年に苫小牧市の自動車整備業138社で構成する苫小牧地区自動車整備協同組合が加盟組合企業の高齢化対策として、各企業で60歳定年を迎えるOB社員を受け入れるサービス会社として、組合員企業のうちの27社と協同組合が出資して設立された。

当初12人でスタートした従業員も、現在では95人にふくらんでおり、55歳以上の高齢者は、44人（46.3%）、60歳以上でも25人（26.3%）となっている。60歳以上のOB社員が意外と少ないのは、組合員企業で60歳定年後の整備技術者を手放さずに継続雇用しているケースが増えてきていることと、派遣要請企業から若年者、ミドル層の派遣ニーズも高まっており、こうした人材の雇用も拡大しているからである。

また95人という従業員数も、派遣先で正社員として採用されるケースも多いため、延べ従業員数はもっと多い。

定年年齢は、当初は60歳定年で、その後の継続雇用で対処してきたが、組合員企業の定年が60歳に延長されてきたため、平成9年からは、同ビジネスサービスの定年を65歳に延長し、それ以降も70歳まで嘱託社員として

勤務延長する制度に改定している。

ただ70歳という再雇用の上限年齢も原則的な基準であり、技術・技能が現場で活用でき、本人が健康で意欲があれば、いつまでも働くことができる。

事業内容は3つ。第一が同ビジネスサービスの「独自事業」である。高齢者の自動車整備の技能と経験を活かしたカーリフレッシュ事業として、中古車を整備しての商品化、車の防錆処理などのほか、組合員企業で使われる自動車関連部品、商品の共同購買事業を行っている。第二が、苫小牧市営バスや組合員企業からの委託を受けて行う車輛整備、清掃などの「請負事業」である。第三が、平成13年から、協同組合としては、全国初の労働者派遣事業の許可を受けて行っている「人材派遣事業」である。独自事業、請負事業は、いずれも組合員企業で定年を迎えた自動車整備社員の技能と経験を再活用していく場であるが、派遣事業では、同ビジネスサービスから組合員企業にベテラン整備士が廉価な価格で派遣されるわけで、中小零細企業が多い同業界にとってコスト低減対策ともなっている。

また、組合員企業は定年退職した高齢者の代わりに若年者を採用して、若返りを図り、そこへビジネスサービスからベテラン整備士を派遣してもらって、技能の継承を図ることも実際に行われていて、地区業界全体に及ぼす効果は大きい。

同組合では、さらに「独自事業」を拡大し、自動車整備業だけでなくゴルフ場のコース管理や、駐車場の管理業務など他業界との摩擦が出ない範囲で高齢者向けの職場確保に力を入れている。

自動車整備業において、高齢従業員の技能と経験を活かした雇用の場を創出するとともに、組合員企業のコスト削減と、若年者の雇用促進に力を入れることができるという、同ビジネスサービスと苫小牧地区自動車整備協同組合が共同で作りあげてきたこの業界循環型の人材活用事例は、他地区の自動車整備業界だけでなく、他の業界にも大きなインパクトを与えるものと思われる。

協同組合ビジネスサービスの設立の背景

北海道苫小牧市の自動車整備業界には、138社（総従業員数2100人）が加盟している「苫小牧地区自動車整備組合」がある。この業界は、中小零細企業が多く、若い従業員の採用が思うにまかせなかったこと、また自動車整備には高度な技術と経験が必要とされることから、従業員の高齢化がますます進行し、それが人件費増として企業経営の大きな圧迫要因となっていた。

そこで、同組合では、「高齢者の技能と経験を活かした雇用の場の確保」と組合員企業の「コスト削減」という二つの対策に取り組むことを決めた。しかし、この二つの対策は個々の企業単独では解決することが困難だった。

そのため、業界全体で問題を解決しなければならないと考え、昭和63年「苫小牧地区自動車整備組合」の理事会で高齢者対策特別委員会を設置して市場調査などを行い、同年8月、同組合の組合員企業で定年を迎えたOB社員の受け皿となる「協同組合苫自整ビジネスサービス」の設立を決めた。

苫小牧市内には、トヨタ自動車、いすゞ自動車の生産工場が進出しており、自動車整備などの業界への需要が高まるのではないかと期待があった。しかし、その一方で、若年従業員がこうした大手工場に採られて自動車整備企業では若い従業員が採用できないのではないかと危惧が広がっていた。

こうした労働市場の動きもあって、平成元年1月苫小牧地区自動車整備組合と、組合員企業27社が出資して「協同組合苫自整ビジネスサービス」がスタートした。

この「協同組合苫自整ビジネスサービス」設立のねらいは、組合員企業で定年を迎えるOB社員を受け入れ、その高齢者の技能と経験を再活用することで、この業界で働く従業員に生きがい、働きがいをもってもらうとともに、組合員企業は定年退職した高齢者に代わって若年者を雇用し、組合員企業の若返りとコスト削減を図ることであった。

事業内容と従業員の高齢化

「協同組合苫自整ビジネスサービス」の事業は、改善のポイントで記述したように大きくわけて 独自事業、 請負事業、 派遣事業の三つがある。

従業員95人を呼称で区分すると、職員33人、派遣スタッフ35人、パート27人であり、派遣スタッフは派遣事業要員、職員は独自事業と請負事業に配置され、パートは独自事業、請負事業のいずれかに配置されるスタッフとなっている。

たとえば、同ビジネスサービスの設立当初から行っている苫小牧市営バスの車輛の保守整備と清掃の請負事業には、自動車整備の資格を持つベテラン13人と、女性を中心としたパートの清掃スタッフ25人が配置されている。このスタッフが、市営バス130輛のうち94輛の整備と清掃を担当する。バスの運行は、午前6時～午後9時までなので、これらのスタッフが交替

で勤務しながらの作業となる。

保守整備という業務の中には、料金精算機の整備もあり、この職場には3人の経験豊富なOB社員が交替で作業を行っている。この職場は電子分野の技術が必要であり、3人のOB社員は、市の整備士養成講座を受講している。

従業員95人のうち、55歳以上の高齢者は46.3%、60歳以上でも26.3%となっている。業界OB社員の受け皿という目的をもつ同ビジネスサービスの現状を考えると、60歳以上の高齢者の比率が小さいと思われるが、これは組合員企業も60歳定年以降の継続雇用制度を整備しており、市内にトヨタ、いすゞ自動車の大手生産工場が進出したことで若年従業員がそちらに採られ、若年者の採用が思うようにできないことからベテラン従業員を温存していることによるものとみられる。

高齢者の受け皿として設立された同ビジネスサービスだが、最近では派遣先企業から若年者のニーズも高くなってきており、若年者の採用にも力を入れている。

また自動車整備技術も日進月歩で、組合員企業からの人材だけでは限りがあるため、同ビジネスサービスでは、電気、溶接といった分野の高度な技能者や事務作業者をハローワーク経由で採用しており、雇用は自動車整備業だけでなく他産業、他地域に広がってきている。

改善の内容

1. 制度面に関する改善

同ビジネスサービスが設立された当初は、組合員企業から50歳代の中高齢者が移籍してくることが多かったため、60歳定年制と、それ以降65歳までの継続雇用制度で対処していた。

しかし、従業員も増え、また業界全体でも定年延長、労働時間の短縮などの問題が出てきたため、平成8年に組合と同ビジネスサービスと共同で「高齢者雇用対策特別委員会」を新たに設置して再雇用制度、処遇について検討した。

その結果、平成10年4月から、60歳定年が法制化されることから、それに先駆けて、同ビジネスサービスでは、平成9年に定年を5歳延長して65歳定年に改定し、定年以降も70歳まで勤務延長する継続雇用制度を確立した。

それに伴って、同ビジネスサービスに雇用される高齢従業員の賃金についても、原則的な処遇基準を設けた。55～60歳では、年収350万円以内。

60～65歳までの年金未受給者は、年収350万円以内。60～65歳までの年金受給者は、年収130万円以内、とするもので、請負、派遣の場合もこれを基準に要請先企業と契約することになる。

2. 能力開発に関する改善

同ビジネスサービスでは、当初、高齢者は自動車整備についての永年の経験から技術や知識の面では問題はないという前提で、採用時には特に実務的な教育訓練は行っていなかった。しかし請負、派遣で新しい職場に勤務する場合、相手企業のシステムや作業環境・工程など異なる面も多く、ベテランにもとまどいやトラブルがあることが分かった。

また最近の自動車整備には、コンピュータ化による電子技術の知識が必要とされることなどから、教育訓練の充実が必要なが分かった。

そこで、教育訓練カリキュラムを作成し、新規採用従業員には、「従業員の心構え」「業務の知識とビジネスマナー」「専門分野の知識」について研修を行うほか、請負、派遣スタッフには、組合で実施する自動車整備の講習や同ビジネスサービスに隣接している苫小牧地域職業訓練センターでの各種技術・技能研修に参加させることになっている。

また、従業員の意見や要望を聴く相談窓口を開設し、職場の情報を吸い上げ、課題解決の場も整えた。

3. 健康管理に関する改善

健康管理

高齢の従業員が多いため、疲労回復が遅く、残業の翌日には休むことが多いなどの健康面で心配な状況が見られたため、定期健康診断、生活習慣病予防検診、特殊健康診断を実施し、また管理者が気を配り、疲労が蓄積していると判断したときには一時的な配置転換を行うなどの措置をとっている。さらに産業医による「健康管理セミナー」や「緊急時の応急処置」等の講習会を開催し、健康についての自己管理意識を高めるなどの成果を上げている。

安全管理

組合員企業には「職場環境改善」と「災害事故防止」のための資料提供を行い、従業員に対しても作業時の安全についての留意点、作業機器の適正な取扱方法などのマニュアルを配布し、安全確保の意識向上に取り組んでいる。

4. 作業施設等に関する改善

高齢従業員が働きやすく、ベテランの能力が有効に活用されるよう、各

職場から職場環境改善のアイデア募集制度を設け、改善案が採用された場合には、報奨金が支給される。具体的改善としては、

筋力の低下に対して、タイヤなどの重量物の運搬用台車を製作
脱着したシートの洗浄作業で、腰に負担がかからないよう立ち姿勢で作業ができるキャスター付、回転装置付の作業台を製作。

車内清掃作業で、暗くて見えにくい部分の清掃や修理にヘッドライトを導入したことで、ゴミやキズを発見することがたやすくなり、両手も自由に使える作業とした。

市営バス料金精算機のメンテナンスで、視力を補うライト付拡大鏡に改良を加えて作業の効率を上げている。

同社の作業設備・環境の改善は、支援機器をただ購入するだけでなく、身近にある廃棄物などを再利用して自作の改善をしていることだ。

5. 新職務の創設

高齢者の受け皿拡大のため新規事業拡大に取り組んできているが、自動車整備業界では、季節的な繁閑があるため、他業界とも協力し、ゴルフ場の整備、駐車場の管理業務、車両運転業務等の業務を確保してきている。

6. 勤務形態の工夫

高齢者が生涯現役で働きつづける際に、老齢厚生年金の受給を含め、勤務形態を工夫することも大切な改善になるが、同ビジネスサービスでは、希望に応じて労働時間や、日数を抑えたパート勤務や、ワークシェアリングを取り入れた柔軟な勤務形態をとっている。



カゴメ株式会社（愛知県）

フルタイム勤務で本人の働きがいを高め生産性向上も狙う

企業 プロフィール

創業	明治32年
業種	調味食品、保存食品、飲料、その他の食品の製造・販売・種苗、青果物の仕入れ・生産・販売
従業員数	1,382人

トマト加工品の最大手カゴメ株式会社（喜岡浩二社長）では、これまで定年退職者を対象に63歳まで再雇用していたが、2006年4月から新たに再雇用の上限年齢を65歳にまで引き上げるなどの制度改革を行った。

現行制度はパート勤務で63歳まで

現行の63歳までの再雇用制度は、2000年1年間の試行を経て2001年4月に導入された。定年退職者のうちの希望者全員を再雇用するのではなく、後述の6項目の選考基準に合格した者を再雇用している。これまでの実績では定年退職者のうちの7割ぐらいの比率になる。2005年末現在で約50人の再雇用者が在籍している。

現行制度の一番の特徴は、パートタイム勤務という点にある。一般社員の月間所定労働時間は157.6時間であるが、再雇用者の月間所定労働時間はその4分の3未満に設定されており、残業もない。これは老齢厚生年金等がカットされないように配慮された結果だ。

いま一つの特徴は、制度の対象者を労働組合員だけに限らず、管理職経験者も含めている点である。しかも、処遇は一律処遇で全員時給1,200円である。したがって、月に14万円程度の金額となる。

一般社員が毎日出勤し、7時間45分勤務するのに対し、再雇用者は5時間30分しか勤務しない、あるいは週に3日しか出勤してこない勤務体制であるため、工場の交替勤務や営業勤務など基幹的業務にはつけず、主として環境整備などの業務に従事している。

早くやった企業こそが強い企業になれる

「今回、最長65歳まで再雇用期間を延長する制度にしたのは、この4月から施行になります改正高年齢者等雇用安定法の存在がありました。日本では、高齢化や少子化は避けられない事実で、確実に迫ってくるものです。いずれ高齢者や女性を生き生きと活用する社会が必ずきます。避けて通れないのであれば、早めに60歳以降の雇用の確保をしよう、高齢者の重要な経験やスキルを積極的に活用しよう、早くやった企業こそが強い企業になれるということで、改正法に沿った措置をとることにしました」と語るのはカゴメ（株）東京本社人事総務部・人事グループ課長の小森哲氏である。

上限年齢を65歳まで引き上げフルタイムに

カゴメの4月からの新再雇用制度の柱は、再雇用の上限を現在の63歳から65歳に引き上げたこと、勤務体制をパートタイムからフルタイムに変更したこと、再雇用期間中も一般社員同様、目標管理制度を適用し、賞与や契約更新に反映していくこと、の3点である。

まず、新制度の適用対象者だが、当然ながら、カゴメの60歳定年退職社員であり、カゴメまたはカゴメグループ会社で再雇用を希望する人で定年退職直後の4月1日から勤務できる人であり、別表の審査基準を満たす人となっている。

6項目からなる審査基準

なお、別表の審査基準は現行制度でも用いられているもので、労使協定化されている。このうち、「一定の体力のある方」とは、柔軟性チェック、筋持久力チェック、平衡性チェック、瞬発力チェックなどを自宅で行い「再雇用申請書」の所定の欄に記入することになる。

また、「業務遂行能力のある方」とは、きちんと仕事のできる人という意味である。具体的には、同社のS A B C Dの5段階からなる人事評価で過去3年間にC以下がなかった人を指す。

「再雇用を希望した人で、この基準によって落ちた人は過去に2、3人です。それは、職場の規律・調和を遵守できるかの点で問題のあった人です。希望者全員を再雇用するとしますと、経営上リスクがありますし、働

別表

	基準	指標
1.	職場の規律・調和を遵守できる方	適正診断
2.	健康で疾病のない方	定期健康診断結果（必要に応じて産業医面談）
3.	一定の体力のある方	簡単な体力テスト
4.	業務遂行能力のある方	原則、過去3カ年の人事評価結果B以上
5.	自宅から通勤可能な方	寮・社宅貸与なしで通勤可能
6.	パソコン操作ができる方	カゴメディア、エクセル等操作能力

く側にとっても、緊張感がないですし発展性がないですから、こういう基準を設けています」と小森課長は説明する。

再雇用を希望する人は11月中旬に、再雇用に当たっての希望勤務地・職種、体力テスト結果などを記入した「再雇用申請書」および適性診断表、直近の定期健康診断結果表を提出して面談者と面談を行う。

カゴメでは部長職をコミットメントスタッフと呼んでいるが、コミットメントスタッフの定年退職予定者の場合は人事総務部長が面談者となり、それ以外の、課長職以下の定年退職者の場合は直属コミットメントスタッフが面談者となる。定年時の所属事業所と希望勤務地が異なるときは、人事総務部長の調整に委ねることになる。面談者は「再雇用申請書」に面談所見を記入し11月中旬に人事総務部長に提出する。

再雇用の審査・決定は、「再雇用申請書」「審査基準評価結果」に基づき、同社トップが行う。審査結果は1月中旬に申請者および面談者に連絡され、3月に健康状態などを再確認後、再雇用契約を結ぶ段どりとなっている。

同社の定年退職者は例年30人前後で一定しているが、今年度はたまたま14人と少なくなっている。このうち何人が再雇用を希望し、その結果がどうであるかは、2005年12月現在、人事の方でも確認していない。

年間1891時間勤務で残業も生じる

再雇用後の配属先は、自宅から通勤ができ、会社が認める各事業所である。適用業務は、配属先事業所の業務の要員の過不足や、再雇用希望者の経験・スキルなどを勘案して会社が決定する。前述したように、新制度を含めカゴメの再雇用制度の対象は管理職を含め全社員であるため、管理職経験者も一スタッフとしての契約となる。

再雇用後の身分は「嘱託」で非組合員である。嘱託とは、社員とは異なり、会社が特定の業務遂行を一定期間委託した人をいうとカゴメでは定義づけている。

労働時間は一般社員と同様、1月7.75時間のフルタイム勤務で、年間所定労働時間は1891時間である。現行のパートタイム勤務は廃止され、必要に応じて残業も生じることになる。

経験やスキルを活用するためあえてフル勤務に

カゴメでは、新制度を検討するに際して、再雇用者全員を対象にアンケートを取ったところ、再雇用時の処遇に対しては全員が満足と答えたものの、働きがいの点で不満を表明する向きもみられた。また、部門長に対するアンケートでも、「使いづらい」、「もっと持っているスキルを発揮できる雇用形態にならないのか」といった意見が寄せられた。

現行の再雇用制度がパートタイム勤務であるため、交替勤務など基幹業務につけず、就労する業務が限られているためである。

一般的には、再雇用制度というと、多様な働き方に対応するため、フルタイム勤務と同時にパートタイム勤務が用意される例がみられるが、カゴメでは、パートタイム勤務では生かしきれない定年退職者の経験やスキルを活用するため、フルタイム勤務としたのである。

新制度は定年延長のならしと位置づける

「確かに、新制度の検討段階で、労働組合から現行のパートタイム勤務プラスフルタイム勤務という選択肢にしてほしいという話がありました。働く側からすると、そういう考え方もあるだろうと思います。

しかし、私どもでは、労働組合とも話し合っているのですが、定年年齢が将来的には65歳まで延びるのは社会的必然性だと思っています。したがって、新制度はそれに対するならし期間だと考えています。定年年齢を本気で65歳まで延ばそうという論点からすると、パートタイム勤務という選択肢はないと思うのです」と小森課長は補足する。

目標管

新制度の一つの特徴に、一般社員と同じく目標管理を適用したことがあげられる。同社の目標管理は、一般社員の場合、定量的な評価ができる目標を通常5項目もつ。営業社員であれば顧客を5社もつとか、5商品もつ

といった具合に、各人が部署ごとに上司とすり合わせて目標をもつことになる。再雇用者の場合、5項目にはこだわらない。1項目でも3項目でもよい。

その結果については、半期ごとに、社員の場合だとS A B C Dの五段階で評価し、ボーナス、昇進・昇級、昇給に反映させる。再雇用者の場合には、A B Cの3段階で評価する予定だ。その結果は契約期間とボーナスに反映させる。

C評価では契約の更新はしない

再雇用の契約期間は、毎年4月1日から翌年の3月31日の1年間で、契約の更新は、満63歳を迎えた直後の3月31日までだが、再雇用期間中に半期評価でA評価を得た人は63歳以降も一年ずつ契約を更新し、最長65歳直後の3月31日まで契約を延長する。その一方で、C評価の場合は契約の更新は行わない。

現行制度で再雇用されている人についても、経過措置はなく、パートタイム勤務からフルタイム勤務となる。現在63歳の人のうち、約半数はもう一年フルタイム勤務で業務を続けたい意向だし、61歳、62歳のほとんどはフルタイム勤務を希望している。

月額25万円でA評価では20万円のボーナス

処遇についても見直された。時給が現行の1,200円から1,580円に引き上げられる。所定労働時間働くと、月額約25万円になる。同社の場合、62歳の人の老齢厚生年金は平均すると約11万円だが、定年前後の給料やボーナスによっては、再雇用後一年半ぐらいの間、年金が全額支給停止になるケースもあるため、現行のパートタイム勤務の月収約14万円と同じぐらいの額(11万円+14万円)となるよう25万円という金額が設定された。それを逆算したのが時給1580円である。

現行制度はパートタイム勤務であり残業はないが、新制度では残業が発生することもあり、交替制勤務では深夜勤務に従事することもでてくる。そうした場合、当然のことながら、時間外手当、深夜勤務手当、交替勤務手当が支給される。また、販売業務に配属された場合には、特殊業務手当が月額4万200円支給され、販売業務では月額29万余となる。

ボーナスは、現行制度では全員一律、半期3万円になっているが、新制

度では先の目標管理のもとでの評価により、Aで20万円、Bで10万円、Cで3万円の支給となり差がつく。格差をつけることで各人の持てる力を十分に発揮させ、モチベーションを維持させようというものだ。

再雇用期間終了時の退職金はない。年次有給休暇は法定どおりで、年間20日付与され、メモリアル休暇、半日有給休暇制度も適用される。そのほか、福利厚生制度は一般社員と同じように適用される。

なお、定年退職者を再雇用すると、その分だけ人件費が増加することが危惧される場所である。ところが、カゴメの場合は、その心配はほとんどない。同社には正社員のほかに業務委託という形で、1,000人からの非正規社員がいる。再雇用者が担当する業務が増えれば、その分だけ業務委託を減らせばすむからだ。したがって、同社では、トータル人件費はさして増加しないものと予測している。

女性の復職制度も考慮中で高齢者ともども活用策を

新制度の課題や効果、それに人事政策の見通しについて、小森課長は次のように語る。

「新しい制度に変えたのは、再雇用者に働き方を変えてほしかったからです。再雇用者には若手社員の指導などを期待していますが、現行制度では十分に機能していません。将来、65歳までの定年延長を視野に入れているので、新しい制度でその目標が達成できるのか、目標管理はそれでいいのか、きちんと検証していかなければいけないと考えています。

それにしても、超高齢社会の現在、65歳まで働けるようになったことで、若い人にも安心感を与えた効果はあります。

人口が減っていく社会が到来するだけに、人材が育っていないと経営危機に遭遇します。定年退職者は40年も働いてきて、豊富な経験、高度なスキルをもった人ですから、それらを若い人に伝承し、安定的に成果をだしてもらいたいですね。

まだ発表できる段階ではありませんが、今後は高齢者だけでなく、途中で辞める女性もいるだけに、それらの人の復職制度も考え、女性の活用も図っていかねばと考えています。」



Best20

Case 2

定年の引き上げ

を導入した企業の事例

(3) 地域活性化



株式会社蓬田紳装（青森県）

地域雇用の場として成長し、
さらなる品質維持・生産性アップを目指す

企業 プロフィール

創 業 昭和52年3月
業 種 衣服・その他の繊維製品製造業
従業員数 201人
（内訳）65歳以上 35人（18%）60歳以上 8人（4%）
定年及びその後の継続雇用
定年 63歳
定年後は希望者全員を嘱託社員として65歳まで再雇用
現在の最高年齢者 66歳

改善のポイント

株式会社蓬田紳装の事例は、同社のある蓬田村だけでなく東津軽郡内のもっとも大きな地域雇用の場として成長し、これを向上・発展させるために、さらなる品質の維持・生産性アップを目指し、全社をあげて取り組んだものである。

蓬田紳装（古川正隆代表取締役）は人口3,500人の過疎の村である東津軽郡蓬田村にある。同社は、昭和52年に村の若年労働力が村外へ流出していく当時の状況を打開するため、村の雇用対策事業として、従業員50人でスタートした。まさに村の雇用の場であった。発足時の若い従業員は、30年を経過した現在、63歳の定年を迎える時期にきているが、今では従業員200人を超える企業に成長しており、この従業員規模は、蓬田村はもとより東津軽郡内にも比肩できる企業はなく、地域雇用の場としてその重要性はますます大きなものとなっている。

同社の業務内容は、オーダーものの紳士服、婦人服の縫製を行っており、その製品はミュキブランドとして全国の主要デパートで注文服として販売されている。

従業員数は、201人。そのうち55歳以上の高齢者は35人で、18%を占める。60歳以上は8人、4%を占めるに過ぎないが、これは平成17年2月までは定年が60歳であり継続雇用に移行しなかった従業員が多かったこと、また60歳以上の従業員が同社発足時の女性たちであり、家事に戻ったことなどによる。地域雇用の場として発足したこともあり、年齢構成としては適正なものと考えられる。

また、従業員数は現地調査の時点で、210人に増え、55歳以上の高齢者が5人新たに採用されている。

定年は、平成17年3月から63歳となっている。63歳へ定年延長したのは、改正高齢法の施行や厚生年金の支給年齢引き上げが直接的な要因ではなく、63歳までは縫製を十分にこなせるという経験、技能の活用から行われたものである。63歳定年以降も、65歳までは嘱託社員として再雇用される。

同社ではこの地域雇用の場を維持・発展させるため、ソフト・ハード両面から全社的な取り組みを行った。

ソフト面では、ベテランの技能と経験を活用し、若い従業員に引き継ぐための63歳への定年年齢の引き上げと継続雇用制度の導入、女性が9割を占める職場の生産性アップと各課ごとのコミュニケーションをよくして生産目標を達成する業務改革、縫製技術をアップさせるため他社での教育訓練の実施、働きがい、職場の活性化策として、一年単位の変形労働時間制の採用など人事管理の改善、福祉施設の整備などを行った。

また、ハード面での改善では、オーダーものの縫製の決め手となる裁断工程にCAD・CAMを導入したが、袖付けなどに使われるゲージに同社独自のものを考案するなど、数多くの改善が行われている。

企業の沿革と従業員の高齢化

青森県東津軽郡蓬田村に本社のある株式会社蓬田紳装は、昭和52年、村の若年労働者が村外、県外へと流出して村が疲弊していく状況を打開するため、当時の村長が村の雇用対策事業として、従業員50人の縫製工場を創設したのが始まりである。スタート時20歳前後～30歳であった従業員は、旧労働省の農業者転職再開発訓練を活用した技能習得後に、採用された。

この近辺には同じような経緯で設立された縫製工場が数多く誕生していたが、現在この地区で生き残っているのは、蓬田紳装だけである。同社の代表取締役には歴代村長が無報酬で就任し、村を挙げての地域雇用の場として維持・発展に全力を挙げてきたことも生き残りの要因の一つである。生き残りの最大の要因は、生産性アップ、品質の向上、発展であるが、この点については、具体的改善の項に記述する。

同社は発足当初、ある縫製会社の子会社としてスタートしたが、その親会社とミユキが合併したことで、ミユキ販売(株)から全国の主要デパートでイメージオーダー、オーダーメイドとして販売されている紳士服、婦人服の縫製作業が委託されている。製品は、ミユキブランドとして知られており、高度な縫製技術が要求され、東北地区では、ほかに一社があるだ

けである。

平成11年には、それまでの上着専門の生産からスーツの上下、チョッキなどすべてを一貫生産できる工場に成長し、同年第二工場を新設して、従業員も200人を超え、同村だけでなく、東津軽郡で最大企業になっている。

従業員数は201人。このうち55歳以上の高齢者は35人で、18%を占めている。また、60歳以上の高齢者は8人で4%となっている。

定年年齢は平成17年3月から63歳へと延長されている。この歳から63歳への定年延長は、平成18年4月に施行される改正高齢法、あるいは厚生年金の支給開始年齢の引き上げに対処するためのものではなく、これまでの同社の生産管理の実績から63歳までは縫製技能・知識・経験から生産性アップが見込めるといふ経験の活用策から実現されたものである。

従業員構成の中で、60歳以上の高齢者は8人、4%と少ないが、これは平成17年3月以前の定年年齢が60歳であり、60歳定年以降の継続雇用に会社選別があったことから、継続雇用を希望した高齢者が少なかったことによる。また60歳定年を迎えた従業員の多くは、同社が創設された当時から勤務してきた女性たちで、定年を機に農業や家事に戻ったことによる。

考えてみれば、同社は若い労働力の定着を図ることをねらいとした地域雇用の場として発足したことであり、地域雇用の場として発展していくためには現状は適切な年齢構成であるといえる。

それでも、従業員数は現地調査の7月時点で9人が新たに雇用されて210人となっており、このうち55歳～59歳3人、60歳以上の2人の合計5人が新規加入の高齢者である。

改善の背景と進め方

蓬田紳装は、平成11年に第二工場を新設し、それまでの上着専門の生産から、スーツ上下、チョッキなどすべてを一貫生産できる高い縫製技術を持った企業に成長している。3月～5月、9月～12月が繁忙期で季節的な繁閑があるが、日産280着の生産能力を誇っている。

縫製工場は、国外メーカーとの競争もあって低コストへの要求が厳しく、人件費を削減できなければ、生産性と品質をアップさせなければならない。田中定利専務は、同社の目標を「メジャーになろう」という言葉で表現するが、これは生産性と品質面においてメジャーになろうということであり、それこそが地域雇用の場を維持・発展させるためのキーポイントとなる。

同社の従業員の9割は女性であり、工場内の10課22チームのコミュニケーションと生産目標に対する組織的管理、従業員と組織の活性化策として人

事処遇制度の改定、業務改善、能力開発などのソフト面での改善と、工場内の生産性を上げるためのハード面の職場改善を実施した。

これを推進するため、同社では各課、斑ごとに生産目標の確認や作業のミーティングなど従業員同士のコミュニケーションをベースに、企業としては、ミユキ販売（株）東京本部と毎月一回、技術開発や生産工程の改善などに関する業務改革会議を各課長以上が参加して実施。そこで決定した改革・改善を従業員全体で検討し、実行に移すことになっている。

改善の内容

同社がこれまで創りあげてきた地域雇用の場を維持・発展させるため行ったソフト・ハード両面での改善は次のとおりである。

1. ソフト面での改善

(1) 定年制、継続雇用制度の改定

平成17年3月からは、それまでの60歳定年制を3歳延長して63歳定年制へと改定した。63歳定年後は、65歳まで希望者全員を嘱託社員として再雇用する。

63歳への定年延長は、改正高齢法などの施行に併せて行ったものではなく、品質で勝負するオーダーメイド服の製造過程で高齢者でも適正に仕事ができ、日産280着の目標を達成できる技術が備わってきたという判断から決められたものである。

旧定年は60歳で、それ以降は会社が必要と認めた者のみが65歳まで嘱託として再雇用される制度であり、それまで積み上げられてきた技術・経験が若い従業員に受け継がれることが少なく、従業員一人ひとりのライフプランも不安定なものとなっていた。今回の定年延長と希望者全員65歳までの継続雇用制度への改定は、ライフプランが立てやすい制度となったことで、とくに若い従業員の働きがい、就労意欲に大きな影響を与えている。

(2) 人事処遇制度の充実

63歳定年までの賃金は月給制であり、それ以降の嘱託再雇用になると時間給の賃金となるが、雇用保険、社会保険には従来どおり加入している。また、退職金制度も中小企業退職共済へ、企業年金もニット基金に加入して充実させている。

(3) 一年単位の変形労働時間制の導入

同社の勤務時間は、実働7時間45分、年間稼働日は269日となっているが、季節的な繁閑が激しく、繁忙期には休日がとれない、残業が多いなど

従業員から不満もでていた。そこで、年間単位の変形労働時間制を導入し、年間の勤務カレンダーを作成した。

これにより、従業員から休日が増え、年間の出勤日が決まっているため家庭でのプランが立てやすい、仕事のストレスも軽くなったなど好評である。

現地調査日には、一日の目標着数が完了した午後3時に終業となった。生産計画がはっきりしていて、頑張った分は従業員に還元されるため、仕事に対する集中力が高くやる気の醸成につながっている。

(4)能力開発に関する改善

この項は純然たる能力開発・教育訓練というより、それらも含み込んだ生産性・品質の維持・向上という目標を達成するための活性化策である。生産効率をアップさせるには、持てる技術の発揮とやる気が重要な要素を占める。そのため同社の生産性アップのための組織活性化策は、まず従業員全員の情報共有と10課22チームのセクト意識の解消をねらいとする。

まず全従業員の情報共有については、まず第一工場は工場全体で、第二工場は課ごとに朝礼を行い、前日の生産目標や反省点などが話し合われる。その後22チームある班ごとにミーティングをさらに行い、生産目標を確認し合うことによってチーム全員の意欲を喚起する。

会社として上からの生産性アップシステムは、まず管理職会議で、毎週水曜日に各課長が持ち回りで座長を務めながら、生産のための問題点解決策、好事例などの情報交換を行い、管理職全員が工場全体の状況を把握して各課・班にそれを伝えるため、会社としての方針・指示が全従業員にも伝わりやすくなった。

さらに、各課長を中心に班長を集めてミーティングを行い、管理職会議の内容を伝えるとともに、欠勤者の有無などを確認する。この工場では、22チームの班長は生産ラインの中では何でもこなせる遊軍と位置づけられており、欠勤者がいればその作業を班長が代替することになっていて、生産ラインへの影響が出ないようにしている。

また、社内だけで業務改善を検討しても限界があるため、外部からも意見を聞くための「業務改革会議」を組織化し、毎月一回開催している。メンバーは、課長以上全員と発注元であるミユキ販売(株)東京技術本部の技術者2~3人。この会議のテーマは、技術改善や生産工程の改善などで、発注元の情報が入りやすくなり、より広い視野から生産性向上策を考えることができるようになった。

技術の向上、生産管理、機械のメンテナンスなどについての研修も行っているが、これは外部研修が中心となる。たとえば、課長候補者を対象として、工業用ミシンのメーカーであるジューキ(株)で10週間にわたり生

産管理などの研修が行われ、機器のメンテナンス担当者には、島精機製作所で裁断機のメンテナンス研修が10日間のスケジュールで行われている。

(5)福利厚生・健康管理に関する改善

従業員の健康管理、福利厚生を整備する目的で管理棟を建設し、そこにトイレの水洗化・男女別化、100人収容の食堂二室、男女別休憩室2室、ロッカールームなどを整備した。とくに管理棟2階にある8畳間ほどの「保育室」は、幼い子どもをもつ若い女性従業員の雇用と定着を目指す同社としては必要不可欠の施設である。

健康診断は、定期的に年1回健診センターから産業医が来て全員に実施しているが、問題のある従業員には、2カ月に1回巡回してくる保健師の相談、アドバイスを受けさせている。

第二工場の建設に伴って、工場の冷暖房工事を行い、全館で冷暖房が完備したため、厳しい冬季も夏季も快適に作業ができるようになった。

第二工場の建設に伴って従業員も大幅に増員され、従業員の居住エリアは村から郡内に広がり、現在は、村内と村外が各100人となっている。とくに冬期間は、降雪で通勤も厳しい状態となるため、全従業員がバス通勤と定め、大型バス5台を通勤・帰宅時に四方面にわたり運行（最長通勤距離片道30km）している。

2.ハード面での改善

(1)作業機器等に関する改善

同社は中途採用の高齢者でも生産効率がアップでき、新入社員も半年で一人前の作業をこなせるように生産ラインの機器等の改善を行っている。

CAD・CAMの導入

同社が製造している服はオーダーメイドなので、ひとつとして同じ寸法のものはない。この場合、仕上がりの品質に影響するのが、第一工程である生地のカットである。以前は採寸の書類に従って、作業者ははさみでカットしていた。寸法の数字の読み違い、カットミスなどもあった。これを約三億円かけてCAD・CAMを導入して解決した。これにより、カットにかかっていた作業者の人数も大幅に減り、作業効率も飛躍的にアップした。

加湿ボックスの考案

職場が乾燥していると、生地によりが出てしまい効率が悪いため、加湿ボックスを考案した。生地の各パーツを加湿することでよれることもなくなった。

パーツ管理方法の考案

各パーツを一体化し縫製する作業は、200余種類からそのパーツを選び出さねばならず時間がかかっていた。そこで、受注時に付けられるお客様

番号を活用し、各パーツを分類した。

型くずれ防止ハンガーの開発

以前は、完成品を出荷前にハンガーに吊して隙間なく詰めていたため、型くずれの原因となっていた。そこで、最低限の間隔が確保できる、型くずれ防止ハンガーを開発した。

作業照度の改善

以前は、工場内一律の照明であったが、手先の細かい作業など、個々の作業に合った照明設備に改善した。

アイロン台の改善

高さを作業者に合わせて調整できるようにしたところ、身体負荷が軽減し作業効率がアップした。

集じん袋を考案

各工程では、どうしても切り布や糸くずがでるが、集じん袋を作業台の前に下げることにより、布きれや糸くずが散らばらなくなった。床の清掃が減り、生産に直接関係ない作業を減らすことができた。

段差をスロープに改善し、人・製品の移動をスムーズにした。

裁断作業にカッターを採用し、作業効率をアップした。

ポケットのふたの部分などを作るなど、生産ラインの各工程で各種のゲージが使われるが、同社では各工程で市販のフラップゲージを使いやすいように改良して作業効率をアップさせている。



Best20

Case 3

定年の定めの廃止

を導入した企業の事例



株式会社テンポスバスターズ（東京都）

若者の工夫、実践と高齢者の誠実、
滋味を糧に急成長を遂げる

企業 プロフィール

創業	平成9年3月
業種	その他の小売業
従業員数	385人 うち60歳以上 75人
定年制度	なし

6人からスタートし、いまや400人弱の規模に

多岐にわたる研修制度に裏打ちされた実践的な人事制度により、急激に会社を成長させている企業がある。その会社は、豊富な人生経験と対人折衝能力を有する高齢者の役割を高く評価して、年齢を問わない中途採用を継続的に行っており、一昨年より、高齢者の就業ニーズと生活設計に立脚した「パラダイスシステム」と呼ぶ雇用形態を採用し、産業界の注目を浴びている。

その名も“お店の掃除人”

同社の社名もユニークである。テンポスバスターズという。映画「ゴーストバスターズ」にちなんで、店舗（テンポス）の掃除人（バスターズ）という意味を込めて命名されたものである。

株式会社テンポスバスターズは、食器洗浄機メーカーである株式会社キョウドウの森下篤史社長が新たなベンチャービジネスとして平成9年3月に設立したものである。

当初は、廃業あるいは移転する飲食店などから買い取った厨房機器や備品のリサイクル業として運営されていたが、次第に業容を拡げ現在では、外食産業の設備や備品の総合サプライヤーあるいはスーパーリサイクラーとして、厨房機器・用品の販売だけでなく、店舗設計、内装工事、店舗用不動産の紹介、人材派遣、ファイナンス・テンポスお助け隊など「とにかく、飲食店を始めたいとお考えのお客様が当社においでいただき店内をぐるりと見ていただくと、飲食店を始める際の必需品がすべて揃っています、という考えで業務を展開しています」と説明するのは人事総務課の実歳美幸さんである。

創業わずか5年で株式を上場

創業時6人からスタートしたテンポスバスターズだが、森下イズムともいえる自立、工夫、実践などをコンセプトとする多岐にわたる教育研修などともあいまって業績を伸ばし、平成11年には(社)ニュービジネス協議会のニュービジネス大賞最優秀賞を受賞、14年12月には創業からわずか5年でジャスダック市場に上場を果たした。15年には、新日本監査法人のアントレ・オブ・ザイヤー・ジャパン2003のグロース部門ファイナリストを受賞。平成16年には社員数が300人を超え、17年4月の決算では70億円の売上げを計上している。

テンポスバスターズの平成18年2月現在の社員数は385人であり、このうち60歳以上の方が75人、19.5%を占め、また55歳以上は128人である。その一方、20歳代も92人、24%ほどを占め、ほどよい年齢構成となっている。

その中でも、60歳代が約2割と年齢別構成が高くなっているのは、同社が高齢者の豊富な経験や高い折衝能力を評価し、エイジフリーの発想に基づき、本人にやる気と能力があれば年齢に関係なく積極的に中途採用していることによる。

同社の定年年齢は従前は60歳で、その後は希望者全員の勤務延長制度をとっていたが、17年3月に65歳まで定年延長したものの、同年の夏、「当社には65歳以上の方がたくさんいて、65歳定年は実質上にも意味がないということで、定年廃止に踏み切りました」(実歳さん)。これに伴い、就業規則も変更し、労働基準監督署に提出済みである。

なお、当社には正社員、非正規社員といった区別はない。「あるとすれば、月給社員か時給社員かという区別です」(実歳さん)。たとえば営業職の場合、月給社員は1日8時間、月22日出勤の176時間働くが、時給社員は、たとえば週4日、一日5時間で働くなどのケースも出てくる。

挑戦意識を涵養する教育研修制度

それでは、同社の急速な成長を裏から支えている教育研修制度の概要をみてみよう。教育研修制度は、森下社長の作成による同社の行動指針である「テンポス精神一七ヶ条」(後記参照)と並んで、社員を早期育成する二枚看板である。

テンポス道場で幹部を養成

制度としては、新入社員入社前研修、新入社員導入研修、中途社員研修、

専門化研修、副店長研修、店長研修と多岐にわたり、先輩社員の経験、知識、ノウハウを活用しながら、内部講師により実施している。

そうした中に、「テンポス道場」がある。これは、新入社員および入社後3ヵ月以上経過した中途入社社員で、月次の個人粗利が100万円をクリアしたクリエイターコース選択者が対象である。ところで同社では、また後述するが、定型的業務を誠実に責任をもって遂行する社員を「オペレーター」と、オペレーターを卒業した社員を「クリエイター」と呼称している。

テンポス道場は、2泊3日の泊り込みにより実施するが、その目的は、テンポス社員としての基本であるニコニコ、テキパキ、親切、キッチリなどを徹底して練習し身につける。

自分の限界を自分で決めつけてしまっていることを知り、最後まで諦めずに挑戦していくことにより自分の可能性を実感させる。

周囲の目を気にせず、「自分の殻」を打ち破り自己改革をする。

である。具体的には、「テンポス精神一七ヶ条」を理解し、たとえば、第一条の精神を自分の店ではどう発揮しているか、体験を踏まえ発表する、などを行う。修了後には参加者に対する審査があり、合格できない場合は、研修期間を延長するか、次回にまた再挑戦してすべての課題に合格するまで行うことになる。

もっとも、実施対象者だからといって、強制参加ではない。また参加しないからといって、ペナルティはない。ただ、店長になる資格が発生しないだけだ。

平成18年3月の初めに第19回目の道場が開かれた。一回の参加者が15~20人だから、これまで300人以上が参加している計算である。

ウェブ上に「スター社員」、「ざんげ社員」

また、各部門のマイスターコンテストも実施されていた。これは、厨房機器の再生や販売に必要な技術や知識を向上させるために、定期的にマイスターコンテストを実施し、入受賞者には賞金の授与や表彰を行っていたが、19回目で打ち止めとなった。

それに代わって現在では、ウェブ上で、自分の店の「スター社員」あるいは「ざんげ社員」を発表している。それは、売上げだけでなく、こんな接客をしてこんな成果を上げたといった各店ごとのケースを発表しているわけだ。厳冬の今年は、新潟店で早朝から駐車場の雪かきをやって、顧客から喜ばれているケースなどが紹介されている。全社員に、他山の石として生かしてもらおうという趣向だ。

また先に触れたように、テンポス精神一七ヶ条は、いわば、「テンポス

魂"とでもいえるものである。新入社員研修では、1ヵ月間で暗記できるよう復唱している。このテンポス精神一七ヶ条の徹底によって、同社では、自立型社員の育成とともに、年齢に関係なく働ける自由な社風を構築しているのである。

各人の自主性を尊重した人事制度

実践主義を徹底し、自由な人事と気風を尊重しているテンポスバスターズでは、その特徴を生かして人材の育成を図るべく、以下のような人事制度を導入している。

クリエイターの育成に傾注

同社では、社員の転勤や職場間異動は自由で、店長など役職者は公募制によりそのときの職位に関係なくチャレンジできる。もっとも、前述のように、役職者になるのにはテンポス道場の修了者であることが最低の資格となっている。

また、テンポスバスターズでは、毎日同じことを誠実に責任をもって行う社員を「オペレーター」、オペレーターを卒業した社員を「クリエイター」(本人の希望により挑戦は可能)と称しているが、オペレーター、クリエイターの選択は各自の自由で、社員の自主性で選択できる。つまり、マネジメントに興味のない社員は、一販売職として販売のみに専念できるわけだ。

もっとも同社は、クリエイターを「テンポスの明日をつくる人、出資したり、新規事業、別会社を起こすことができる人」と位置づけ、クリエイターを育成することを目指しており、人事考課により、初級、中級、上級に区分して人材育成している。

試行錯誤を奨励する考課制度

同社では、特徴ある人事考課を実施している。すなわち、全体評価のうち3割を利益率、伸び率、財務上の評価に、7割を結果に関係なくどんな事を実行したか、で評価している。

なかでも、基本に忠実でありつつも、試行錯誤にももの事に取り組むかを高く評価する。仕事を覚えるまでは、工夫したり個性を発揮するよりも、本を読む、人に聞くなどして知識、技術を身につけた方が効率がよい。同社では、その上で工夫する、やってみる事を高く評価しているのである。

こうした評価に基づき、社員の給与を決めている。すなわち、オペレーターの給与は、3ヵ月に一度程度実施される、作業の早さ、でき映えコン

テストによって時給が決まる。また、店長やスーパーバイザーなど役付者の給与は、毎月の店舗チェックの結果によって決定し、給料と順位は毎月公開されている。

自由に異動できたり、引き抜くことも可能

このほか、同社では、フリーエージェント、ドラフト、店長公募制など、年齢に関係なく社員の意欲と実力によって処遇する人事制度を運用している。それぞれを簡単に紹介する。

テンポスフリーエージェント制度は、全社員を対象に、相手先が受け入れてくれるなら、いつでも自由に異動できるというものである。

テンポスドラフト制度は、各店舗（部署）の責任者は他店で勤務する社員を、その上司の許可を得ることなく、引き抜くことができるというものだ。したがって、責任者は、自分の部下とのコミュニケーションができていないと、引き抜かれたり異動されたりすることになる。

人材育成は簡単に実現できないことから、自己啓発を促し、人材を活性化させる目的で、半年に一度店長や部長の2割を降格させている。したがって、業績が下位から2割に位置する店長や部長は、たとえ黒字であっても、降格の憂き目にあう。もっとも、降格後半年経てば店長などに再挑戦できることになっているので、この自動降格制度は交替制度といった意味合いである。

自動降格制度により空きとなるポストには、降格した社員以外の人自由立候補できることになっている。これがテンポス役職者公募制度である。複数の立候補者があった場合には、選考委員会で各人の能力と過去半年間を基準とする業務への取組み姿勢を評価して、対象者を選定している。

たとえ一度落選しても、何度でも挑戦することが可能で、これまでのケースでは、過去6回の挑戦で見事店長になった人がいる。

高齢者に働く場を提供するパラダイスシステム

ところで、テンポスバスターズには、パラダイスと呼ばれる高齢社員が50人以上いる。パラダイス社員とは、60歳以上の採用で、勤務は週に3、4日、時給はその地域の法定最低賃金で採用された人のことである。

この制度の導入の経緯を実歳さんは、以下のように語る。

同社で、60歳までという基準で社員を募集したところ、64歳の人に応募してきた。本人がどうしても勤めたいということで、採用することにした。同社にしても、60歳に客観的な拠り所があったわけでもないからだ。

その人は、記帳やレジ打ちなど基本的なオペレーションは不得手で、また商品知識が潤沢というわけでもないのに、なぜか顧客と話をするのがすきで、接客態度も感じがよかった。そのうち、その店だけでなく、全国レベルでも、その人の売上げ水準は上位になった。

その人は、休みの日にも出勤してきて、細ごまとした仕事をこなし、納品した顧客の様子を見に行ったりしている。本人は「すきだからやっている」としか話さない。傍めには、能率とか生産性を考えているとも見えない。しかし、その人に会うために来店する顧客があり、お土産ものも多い。そこで、同社で調べてみると、顧客とそのような"特別な関係"を有している高齢社員が8人ほどいることが分かった。

高齢者には職場の潤滑油の役割を期待する

「世間では60歳で定年ですが、60歳過ぎて働きたいと考えている人は多勢います。しかし、働く場がない。それでは、当社がその場を提供しようというのがパラダイスシステムの狙いでした。結果的には、非常に戦力になっていただいています。それに、私どもは若い会社だけに、20歳代の店長も多く、それ故に配慮が足りない、言葉が足りない点もありますので、パラダイスの方にその場をとりもっていただく、潤滑油的な役割をやっていただきたくて、こんな事を始めたのです」と実歳さん。

パラダイスまでOKというこの制度は、平成16年にスタートした。職種は様々だが、販売職が中心となっている。テンポス流の戦いの場に駆りたてるのは酷なので、売上げ競争や順位はつけない決まりだが、それでも店舗で売上げ上位の69歳の社員もいる。

時給は、その地域の法定最低賃金でスタートし、業務内容などで改定する。勤務時間、勤務日数は本人が決めている。

同社の各店舗では、冷暖房なしである。それでも慣れてくると、もっと働きたいという申し出があり、それを会社が認めたため、体調をくずして辞めたパラダイスの人もいた。そのため、現在では、パラダイスシステムに関しては、月120時間までの勤務に制限している。

パラダイスの中には、2時間の通勤時間をかけて週5日勤めている人もいれば、川崎店の梅川都子さんなどのように、月に3回ぐらい実費を取って昼休みに昼食をつくってくれる人もいる。実歳さんが川崎店に顔を出すと、「本社に帰ってこれを食べて」と残りのシチューなどをタッパーに梅川さんは詰めてくれるという。

世代間のベストミックス

「私どもの会社は、新しいだけに、すべてを自分たちで創りだしてい

なければなりませんので、切磋琢磨し、工夫し、実践しなければなりませんから、若い人には厳しい面があるかもしれません。しかし、パラダイスの方にはそこまでテンポス精神を求めていますので楽しく職業人生を過ごしていただけていると思います。もっとも高齢者の方は、これまでのキャリアが違いますので、我々の方が接するたびに勉強になります。そう考えてみると、うちの職場は、世代間のベストミックスをなしているのかも知れないですね」と実歳さんはいう。

「テンポス精神一七ヶ条」

第一条（ニコニコ・テキパキ・キッチリ・気配り・向上心）

自分が遠くにいてもお客様が見えたら、店内を走って近づいて大きな声で感じ良く「いらっしやいませ」とニコニコ挨拶しろ。また「ありがとうございました」と聞えたらお客様が見えなくても一緒になって言え。掃除の手は早いかな、値付けは早いかな、陳列は早いかなを常に他人と比べて確かめ、人より手が遅かったら家に帰って練習して来い。これを「ニコニコ・テキパキ」という。

本物になりたいなら、仕事は手順通りやれ。手抜きをするな、きっちりやれ。そこそこで良いと考えるな。絶対に「しのぐ」癖をつけてはならない。来店されたお客様の子供になったつもりで商品を探し出せ、他の店にも聞いてみる。納品したら上手に使っているか電話して、近くまで行ったら必ず立ち寄り納品した商品を見て来い。これが「キッチリ・気配り」だ。

給料を上げよう。仕事を覚えよう。技術を身につけようとするなら、自分で勉強しろ。休みの日には他店を見に行け。そこの店長に色々話しを聞いてこい。途中で本を買って店で応用してみる。これを「向上心」のある行動という。

第二条（儲けるな・儲ける）

安い物を見つけて高く売って儲けてはいけない。安い物を見つけたら安いまま売れ。知識と技術を身につけてコストを下げ、しっかりとしたアフターサービスと無理だと思われる高い目標に挑んで、その努力から生まれた少しの利益で良い。楽しんで儲けたい者は我社にいない。我々はそれ程の者ではないだろう。

リサイクル業はなるべく高く買って赤字にはならない範囲で出来る限り安く売る商売である。さやを抜いて儲ける事で喜ぶような癖をつけるな。

第三条（金の使い方）

車が必要な時、車がなくてもやれる方法を全て試せ。それでもだめなら

貰って来い。拾ってこい。最後に買え。「当然中古！」

店が暗いからといって照明を増やせば店が明るくなるものではない。ホコリだらけの商品や雑然とした陳列では、いくら照明を増やしても店が明るくなったといえるのか。君は店を明るくしたかったのではなく、金を使って照明器具をつけたかっただけじゃないか。

人手が足りないと思ったときは、動きが遅いか、二度手間になっていないか考えろ。やり方を変える。訓練をせよ。人手を増やすな。物に頼るな。銭を使うな。

第四条（責任）

遅刻したために、晴海の展示会場にみんなが車で行ってしまった後から、一人で会場に行く交通費は自分で払え。不注意で問題を発生させた時、自分が損してでも、犠牲を払ってでも解決することが責任を取るということである。ただしこれは初級の責任感だ。上級の責任感とは、休日や夜中に地震が起きたり大雨情報が出た時に、心配になって即座に店舗に駆けつけて、一人で徹夜してでも倒れた商品を元に戻し雨水を掻き出して、翌日は何もなかったように出社することが出来るかである。

第五条（フリーエージェント・ドラフト制）

上司が嫌なら店を替われ、そこでも嫌ならまた替われ。何度でも替わってみろ。テンポスはフリーエージェント制だから。だがそのうち気づくだろう。理想的な上司や職場などないということ。自分で切り開いたところにしか「やりがい」はないということ。店長は、気に入らない使いにくい部下は他の店に放り出せ。テンポスはドラフト制だから自分の納得のいくまで何回でも人を入れ替える。だがそのうち気づくだろう理想の部下などいないということ。

第六条（お任せ下さい）《大阪中央市場事件》

明日の午前5時よりピラまきをする事にした。当日、朝から大雨が降っていても、自転車に乗って30分かけて、びしょ濡れになってでも出社してることが「お任せ下さい」の原点である。決して携帯電話で「今日はどうしましょうか」などと聞いてくるな。「ばか者！」コンテナ一杯の商品を500万で買えとの指示に、350万円で購入することや、10日間でやれとの指示に9日間で処理することが「お任せ下さい」である。

第七条（自分の気持ちの優先）《札幌看板事件》

良い事をすぐやらない。悪い事をすぐやめられない。会社が損をすると解っていても即座に手を打たない。嫌な事を避けたいと思う自分の気持ちを優先させ、結局はこちらの要求を突きつけられず、相手の言いなり通りに処理してしまう。逆に、自分の要求だけを主張し過ぎて、相手を怒らせてしまう。こんな店長に、店を任せる訳にはいかない。（札幌店となりの

ガソリンスタンドの看板前に、当社の大型看板を札幌店敷地内に設置しろ。設置によりGS看板が見えなくなる。) ビジネスは打つべき手を打たなくては行けないと判っていても、やりたくない自分の気持ちとついやりやすい事をやってしまう気持ちとの戦いが毎日発生する。自分の気持ちを優先しているうちは趣味か家庭人である。

第八条(部下の事。人を好きになれ。)

店長は、部下の顔色は良いか、張切っているか、悩んでいる様子はないか、常に気を配り、「やりがい」のある職場づくりを目指せ。24時間部下の事ばかり考える。ちょっとした心使いを感謝され、お客からお礼を言われた喜び、自分が仕入れた物が売れた時、陳列を変えてみたら売れた時、嬉しい。テンポスの店では嬉しい事、喜べる事がいっぱいある。それを経験させ、部下と一緒に喜べる人になれ。

第九条(リーダーシップ)《花見川店に行くのは嫌だ事件》

自分の店に「頼みにくい」「使いにくい」部下がいたら、何をやらせるにも、まずその部下にやらせる。そして言え「おれはお前が苦手だ。お前には命令が出しにくい。命令を出さなければおれの負けだ。申し訳ないが、自分に負けたくないので真っ先に命令する」と。

第一〇条(いてての法則)

従業員に前屈をさせて、手のひらを床に着けさせてみる。「いてて」と言いながらも練習続けていると、「いてて」の位置がだんだん下がってくる。そしていずれは全員が手の平を床に着けられるようになるものだ。つまり個人により現状のレベルが違っていてもそれぞれが「いてて」の位置で努力すれば、いずれは目標到達出来るものである。自分の仕事上の「いてて」の位置を見つけろ。無理だよ、やり方が分かりません、やった事がありません、全て「いてて」の位置である。「いてて」の位置にある仕事に取り組んだ時、初めて能力のアップになる。おじぎを毎日100回やっても1年後に床に手が着くようにはならない。

第一一条(テマスケの法則)《テーマを持つと何でも出来る》

20年自転車に乗っていても、両手を離しては10mも進めない。「手を離して乗ってみよう」という「テーマ」を持って乗るだけで、手が離せるようになるのと同様に、生きて行くうえで、人に言われてからするのではなく、自分で「テーマ」を持ち、やるべき事はなにかを知り(業務分解)「作業割り当て」「スケジュール」を立てて実行することで、目標は達成できるようになる。

第一二条(基本に忠実)

基礎を身につけている間は、本を読み、先輩に教われ、決して自分で工夫するな。個性も出すな。技術習得は「600分の1の法則」を思い出せ。

未熟者の考えを聞いている暇はない。言われた通りやれ。

3年たっても工夫もないのか、自分の考えも出ないのか、自分は昨年とどう変わったか、何を学んだか、いつまでも言われた通りやってるんじゃない。誠実で責任感があっても売り物にはならない。そんな人は化石だ。

第一三条（訓練）

人を使う立場の者は、来る日も来る日も「訓練」を繰り返せ。知識を身につけても、実際にできなければ意味が無い。冷蔵庫の勉強会で、メーカーの担当者が教える内容は「冷凍のしくみ」などだが、こんな事を客から質問された事が一度でもあったか。これこそ無駄な勉強だ。それよりもお客様に良く質問される項目20問に答えられる様にすることが訓練である。知識2割の訓練8割。これが「テンポス」の教育だ。

第一四条（自転車0.99の法則）

自転車に乗れる（1.00）ようにといくら練習しても、もうちょっとで乗れるところ（0.99）まできても、乗れなければ何にもならないのと同様に、要求通りの内容でない、期日を守らない、数が揃わない、約束の時間を守らない等、要求に到達しないと、どんな努力も報われない。自転車のボーダーライン（1.00）は「乗れるか、乗れないか」で判りやすいが、ビジネスのボーダーラインを見つけ出すのは難しい。

自分の仕事で「客に誉められたか、喜んでもらえたか」「上司を納得させたか」敏感に感じ取り、ボーダーラインを見つける努力をしる。1.01と0.99は、見た目にはほとんど差がない様に思えるが、1.01を100回続けて掛けると2.70となり、0.99を100回続けて掛けると0.36、となるように、「まあ、これでいいか」（0.99）を続けていると、いつまでも目標は達成出来ない。しかも将来この差はデカくなる。

天ぷらを揚げるのには油を170にし、3分もあれば、うまい海老天が揚がる。40の油に10時間海老を入れたって、天ぷらにあらず。君の努力は40。

第一五条（自分を大切にせよ）

会社に不満を持っている人へ、仕事が面白くない人へ。早く仕事を辞めなさい。辞める前に一つだけやれ。六ヶ月後に辞めるとしたら六ヶ月間で現在やっている仕事の目標を作ってみよ。客数を2倍にするとか売上を3割アップしてみるとか、会社のノルマとは関係無く自分で設定してみよ。その目標に到達出来た時は辞めようと決めておけ。達成した時は今までのなさない自分ではなくなっている。上司が悪い、会社が悪い、認めてくれない等と思わなくなる。

第一六条（楽天主義・努力を続けると必ず結果が出る）

不良在庫を減らしても、粗利予算を達成しても、誉めてもらえない時が

ある。上司は認めていない訳ではない。誉めてくれないとか、認めてくれないと言って「いじけて」どうする。君が人を使う立場に立った時、全ての部下の行動をつかめるか？自分が忙しい時、クレームがあった時、健康を害している時、いろんな事があってつい部下の誉め時を逃がす時がある。研修審査で学んだ「再挑戦」の意味を思い出せ。限界に近い力を出して、何度も何度も挑戦した結果、最後には必ず合格したではないか。これでもか、これでもかと続ければ認めてくれるに決まっている。安心して取り組み。

第一七条（頭が良いが、行動しない人へ）

新しい人事考課にしようとする頭が良いが、トライをしない奴は「そんなやり方で公平な評価が出来るのですか。客観基準がないじゃないか」と必ず言う。会社も上司も誰だって公平、適格な評価をしようとしているんだ。完璧、公平、適格な評価がこの世の中にあるか。第一、君に公平、適格な評価が出来るというのか。変化に抵抗しているだけなのに、もっともらしい理屈をつけるんじゃない。



高齢者の雇用に関するお問い合わせは、
最寄の都道府県高齢者雇用開発協会までお願いします。

所在地一覧

都道府県協会名		
所在地	電話番号	FAX番号
㈱北海道雇用促進協会		
〒060-0004 札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル4F	011-223-3688	011-223-3696
㈱青森県高齢者雇用開発協会		
〒030-0801 青森市新町2-2-4 新町二丁目ビル7F	017-775-4063	017-734-7483
㈱岩手県雇用開発協会		
〒020-0024 盛岡市菜園1-12-10 日鉄鉱盛岡ビル5F	019-654-2081	019-654-2082
㈱宮城県高齢・障害者雇用支援協会		
〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ2F	022-265-2076	022-265-2078
㈱秋田県雇用開発協会		
〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル3F	018-863-4805	018-863-4929
㈱山形県雇用対策協会		
〒990-0828 山形市双葉町1-2-3 山形テルサ1F	023-676-8400	023-645-4404
㈱福島県雇用開発協会		
〒960-8034 福島市置賜町1-29 佐平ビル8F	024-524-2731	024-524-2781
㈱茨城県雇用開発協会		
〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル3F	029-221-6698	029-221-6739
㈱栃木県雇用開発協会		
〒320-0033 宇都宮市本町4-15 宇都宮NIビル8F	028-621-2853	028-627-3104
㈱群馬県雇用開発協会		
〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10F	027-224-3377	027-224-3556
㈱埼玉県雇用開発協会		
〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7F	048-824-8739	048-822-6481
㈱千葉県雇用開発協会		
〒260-0015 千葉市中央区富士見2-5-15 千葉塚本第三ビル9F	043-225-7071	043-225-7479
㈱東京都高齢者雇用開発協会		
〒101-0061 千代田区三崎町1-3-12 水道橋ビル6F	03-3296-7221	03-3296-7231
㈱神奈川県雇用開発協会		
〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7F	045-633-6110	045-633-5428
㈱新潟県雇用開発協会		
〒950-0087 新潟市東大通1-1-1 三越・プラザ共同ビル7F	025-241-3123	025-241-3426

社富山県雇用開発協会			
〒930-0004	富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1F	076-442-2055	076-442-0224
社石川県雇用支援協会			
〒920-8203	金沢市鞍月5-181 AUBE5F	076-239-0365	076-239-0398
社福井県雇用支援協会			
〒910-0005	福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10F	0776-24-2392	0776-24-2394
社山梨県雇用促進協会			
〒400-0031	甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル4F	055-222-2112	055-222-2119
社長野県雇用開発協会			
〒380-8506	長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6F	026-226-4684	026-226-5134
社岐阜県雇用開発協会			
〒500-8856	岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5F	058-252-7353	058-252-2113
社静岡県雇用開発協会			
〒420-0853	静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル2F	054-252-1521	054-252-0423
社愛知県雇用開発協会			
〒460-0008	名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル6F	052-219-5661	052-219-5663
社三重県雇用開発協会			
〒514-0002	津市島崎町137-122	059-227-8030	059-227-8131
社滋賀県雇用開発協会			
〒520-0056	大津市末広町1-1 日本生命大津ビル3F	077-526-4853	077-526-0778
社京都府高齢・障害者雇用支援協会			
〒604-8171	京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3F	075-222-0202	075-222-0225
社大阪府雇用開発協会			
〒530-0001	大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル10F	06-6346-0122	06-6346-0146
社兵庫県雇用開発協会			
〒650-0025	神戸市中央区相生町1-2-1 東成ビル5F	078-362-6588	078-362-6550
社奈良県雇用開発協会			
〒630-8122	奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル4F	0742-34-7791	0742-34-7722
社和歌山県高齢者雇用開発協会			
〒640-8154	和歌山市六番丁24 ニッセイ和歌山ビル6F	073-425-2770	073-425-4158
社鳥取県高齢・障害者雇用促進協会			
〒680-0835	鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3F	0857-27-6974	0857-27-6975
社島根県雇用促進協会			
〒690-0826	松江市学園南1-2-1 くにびきメッセ6F	0852-21-8131	0852-25-9267
社岡山県雇用開発協会			
〒700-0907	岡山市下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4F	086-233-2667	086-223-9583

社広島県雇用開発協会		
〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル7F	082-512-1133	082-221-5854
社山口県雇用開発協会		
〒753-0051 山口市旭通り2-9-19 山口建設(株)ビル3F	083-924-6749	083-924-6697
社徳島県雇用支援協会		
〒770-0831 徳島市寺島本町西1-7-1 日通朝日徳島ビル7F	088-655-1050	088-623-3663
社香川県雇用支援協会		
〒760-0017 高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル3F	087-811-2285	087-811-2286
社愛媛高齢・障害者雇用支援協会		
〒790-0006 松山市南堀端町5-8 オワセビル4F	089-943-6622	089-932-2181
社高知県雇用開発協会		
〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7F	088-884-5213	088-884-5306
財福岡県高齢者・障害者雇用支援協会		
〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-25-21 博多駅前ビジネスセンター3F	092-473-6300	092-474-1737
財佐賀県高齢者雇用開発協会		
〒840-0816 佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル 5F	0952-25-2597	0952-24-6811
社長崎県雇用支援協会		
〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5F	095-827-6805	095-827-6822
社熊本県高齢・障害者雇用支援協会		
〒860-0844 熊本市水道町8-6 朝日生命熊本ビル3F	096-355-1002	096-355-1054
財大分県総合雇用推進協会		
〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3F	097-537-5048	097-538-5465
社宮崎県雇用開発協会		
〒880-0812 宮崎市高千穂通2-1-33 明治安田生命宮崎ビル8F	0985-29-0500	0985-29-5131
財鹿児島県雇用支援協会		
〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビルディング11F	099-219-2000	099-226-9991
社沖縄県雇用開発協会		
〒901-0152 那覇市字小禄1831-1 沖縄産業支援センター7F	098-891-8460	098-891-8470

高齢者雇用の企業事例ベスト20 (Part12)

平成19年 3月 印刷・発行

発行所：独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

〒105-0022 東京都港区海岸1丁目11番1号
(ニューピア竹芝 ノースタワー)

TEL03-5400-1627(企画啓発部)

URL <http://www.jeed.go.jp/>

印刷所：株式会社イマイシ

無断転載・複製を禁じます。

「高齢者雇用の企業事例ベスト20」(PartXII)