

高齢者向け多様な働き方 株式会社日本電工

I 会社概要

本社所在地	大阪府枚方市
設立年	1987年（昭和62年）
事業の種類 具体的事業内容	設備工事業 引越しに伴う家電製品の移設工事、電気設備空調の設計施工、 電化製品・空調機器の販売及び工事
従業員数 55歳以上の高年齢者率	56名 9名（16.07%）
定年年齢	60歳
継続雇用制度	基準を設け労使協定を締結。1年毎の契約更新で65歳まで雇用 基準の内容は健康、本人の希望、人事考課が著しく悪くない者

株式会社日本電工は、昭和62年に創設し、当初は大阪でエアコンの取り付け、電気配線工事を主事業としてスタートした。都市圏への人口移動をチャンスととらえ事業の一層の拡大と成長を目的に、引越し業者と提携し電化製品の移設工事に取り組み、現在では年間20万件を取り扱うようになった。これに伴い、営業種目を拡大しお客様のニーズに合わせ住生活の向上を目的とし株式会社エレホームを設立。又、高度情報社会の進展に対応すべく株式会社エスケプランナを設立。三社一体となって、常に時代の流れを読み事業を展開している。



本社外観

II 雇用の概況

同社の従業員は56名であり、60歳以上は3名、うち1名が65歳以上であり、最年長は72歳である。同社では今後10年もたてば60歳以上の従業員数は15名ほどになり、従業員の高齢化が予想される。このため、働く気持ちがあればずっと勤務できるような仕組みを構築し、従業員のモチベーションを向上させることで、企業収益の向上を図りたい。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
56名	39名	8名	6名	2名	0名	1名
100%	69.6%	14.3%	10.7%	3.6%	0%	1.8%

定年は60歳で、基準を設け労使協定を締結。1年毎の契約更新で65歳まで雇用することができる。基準の内容は健康、本人の希望、人事考課が著しく悪くない者、として

いる（平成 25 年 4 月 1 日以降は希望者全員 65 歳まで継続雇用する制度に改定予定）。

Ⅲ 事業の背景と目的

今後の少子高齢化に対応し、高齢者の豊富な経験・知識と同社の強み（全国に広がる顧客、情報技術の蓄積、電気設備に関するノウハウ）を活かし、高齢者にはいきいきと働ける場の提供、顧客には小回りのきく高品質なサービスを迅速に提供できる SD システム構想（注 1）実現を目標とし、以下の多様な高年齢者就業形態を検討する。

社内の高齢者に対して

- ①従前の会社との雇用契約に基づくフルタイム勤務
- ②IT 端末を活用した在宅勤務
- ③会社と業務委託契約を締結し、過去の経験を活かした電化製品の移設及び電気設備工事関係の営業業務や工事施工業務

社外の高齢者に対して

- ①経験と知識を持つ全国の高齢者のネットワーク化
- ②高齢者を多数雇用している事業体、各種組合との連携
- ③同社の顧客情報の活用等により高年齢社員に多様な働き方及び高齢者の雇用機会を増やし、高齢者に働く場を提供することを目的とした事業

（注 1）SD システム構想とは

高齢者が現役引退後、再度夢を持って自分の経験、人脈を活かし悠々自適な生活を送ることを目指し Second Dream から頭文字をとって、SD システムと名づけた構想である。

①「SD システムで悠々自適な生活をエンジョイ」②「元気で夢を掴もう！SD システム！！」③「夢を育む SD システム！」等をキャッチフレーズとして考えている。

○対象者

- ・有能な知識と経験を有する会社をリタイアした高齢者
- ・高齢化し縮小傾向にある自営家電販売店、電気施工業者
- ・高齢者の長年の職業人生で培った経験と人脈を活用するシステムを構築したい。
- ・対象者のうち、営業職は、入社後研修にて対応するため、必ずしも工事の知識を必要としない。

○顧客

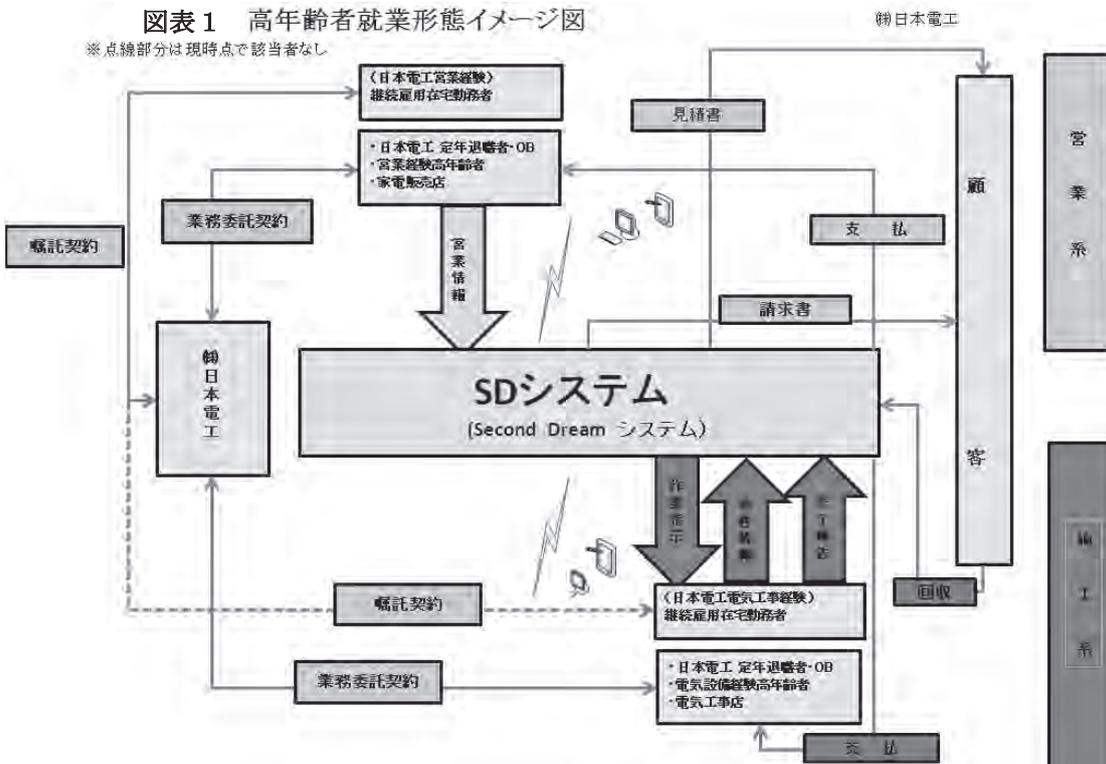
- ・企業、自治体
- ・全国の一般顧客（特に今後増大する高齢者所帯）
- ・リフォーム業者

○営業品目

- ・引っ越しに伴う電化製品移設工事
- ・電化製品（LED 等）の取り付け
- ・電気自動車の充電設備設置工事
- ・太陽光発電の設備工事・取外・調整、電気工事

○運営

Web を活用し業務委託契約を締結した全国の高齢者・自営業者と受注情報、工事情報、顧客情報をやり取りし成功報酬で実績に応じ報酬を支払う。業務内容としては高齢者の経験に応じて営業系と技術系の二つを想定しており技術系としては電化製品の取り付け、電気工事・電気設備関係の業務、営業系としてはこれらの営業活動を行う。



IV 検討体制と活動

1. 検討体制

事業を取り組むにあたり、高齢者新就業形態開発支援事業推進委員会を設置した。委員長は専務が担当し、技術、営業、経理、総務から4名、その他外部委員1名を加えた、計7名で構成した。

高齢者新就業形態開発事業推進委員会委員

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
			氏名 (外部委員のみ)	
委員長	㈱日本電工	専務取締役	62歳	内部
委員	㈱日本電工	経理課長	60歳	内部
委員	㈱日本電工	技術	38歳	内部
委員	㈱日本電工	営業	63歳	内部
委員	㈱日本電工	総務	60歳	内部

開発事業担当	(株)日本電工	総務	50歳	内部
外部委員	HAS マネジメント	代表	杉本 友彦	外部

2. 活動概要

推進委員会は、5月から1月まで概ね月1回（計9回）開催し、実施内容について検討していくこととし、以下の活動を行った。

(1) 現状調査及び分析

- ①現状を把握するために、(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構の「雇用管理診断システム」の実施と分析
- ②同機構の「仕事生活チェックリスト」の実施と分析
- ③同機構の「職場改善診断システム」の実施と分析
- ④社員に「従業員満足度調査」の実施と分析

(2) 新就業形態の検討

- (3) 新就業形態の試行実施と評価

V 事業内容と結果

1. 現状調査及び分析

(1) 雇用管理分析（平成24年6月実施）

同社の高年齢者雇用の現状を把握するために、(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構の企業診断システム「雇用管理診断システム」を実施。当システムは、経営者、職場管理者及び従業員の三者を対象にアンケート調査を行い、その結果からそれぞれの継続雇用に対する意識を把握し、高年齢者雇用を実施する手掛かりを提供するシステムである。

回収：回収率46.4%（経営者1名、職場管理者9名、従業員16名）

高年齢者の継続雇用の現状に関しては、経営者が理解しているほど、職場管理者、従業員共に十分に理解していない状況である（図表2参照）。

特に改正高年齢者雇用安定法について、経営者はある程度の理解はあるものの、職場管理者、従業員は把握が不十分であり、職場管理者の中には自社の継続雇用制度の内容を知らないとする者もあった。

このため、今回の就業形態の検討にあたって、以下の点を考慮し、取り組むこととした。

- ①会社の高年齢者雇用の方針、制度の理解を進める
- ②社員に対し、生涯現役で働くための教育、研修を検討する
- ③定年後に働く際に、社員が重視する「定年後も長く働くことができる」「人間関係」「やりがいのある仕事」「知識・経験・技術が活かせる」等を考慮した仕組みづくりを行う。

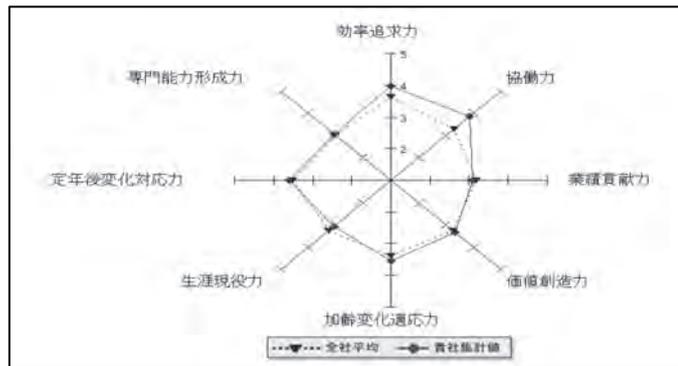
図表2 三者比較



(2) 仕事生活チェックリスト (平成 24 年 8 月実施)

「少子高齢化社会」のなかで、
 どのようにして充実した「仕事生活」を送っていったら良いか、また、生涯現役として活躍できるようになるためには、どのような仕事能力があれば良いのか。それらを考えるヒントを見出すために、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構で開発された仕事生活チェックリストを社員及び再雇用者に実施した。

図表 3 能力要件

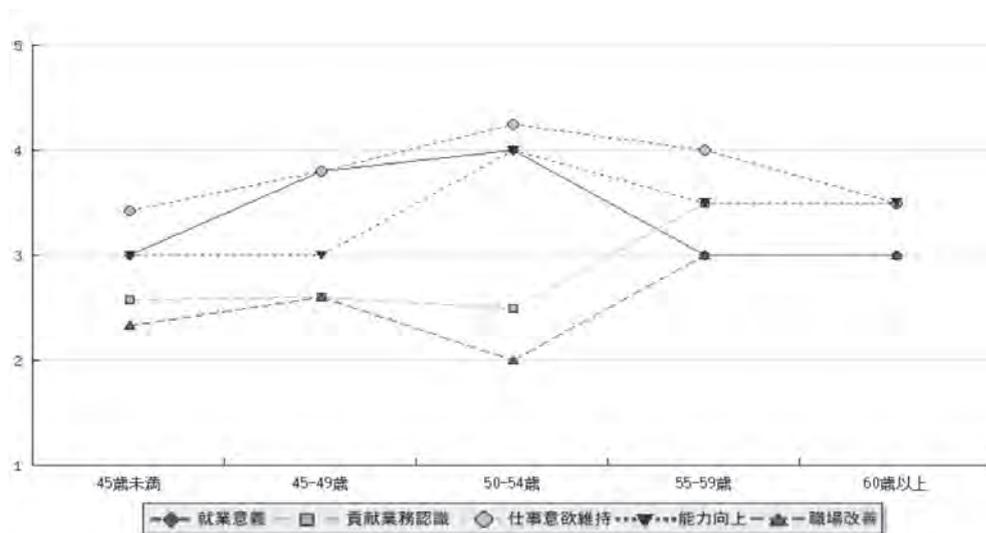


能力要件を 8 分野に分けてみたところ、同社の評価は概ね全国平均か、同等レベルとなっている (図表 3 参照)。

ただし、「生涯現役力」については全社平均を下回っているため、生涯現役で働くための目的意識を向上させる取り組みが必要である。

特に、年代別の結果を確認すると、「就業意識」「能力向上」「仕事意欲維持」に関する意識が同社の定年年齢 60 歳到達時に向けて低下しているため、60 歳定年年齢以降も働くことができる仕組みを明確にすることにより、従業員の意識の低下を防止する必要がある (図表 4 参照)。

図表 4 生涯現役力 5 要件



仕事能力分析診断の結果から今回の事業では下記の仕組みづくりも併せて検討したい。

- ①従業員に期待する役割を知らせる仕組み
- ②従業員自身が持っている能力・意欲レベルを知る仕組み
 上司が日常の仕事や人事評価活動を通して知らせる。
 →自己申告制度、人事評価制度

- ③能力開発、配置転換、異動、昇進のあり方と①と②をマッチングする仕組み
→従業員が持っている能力、持ちたい能力と企業が求める能力の明確化

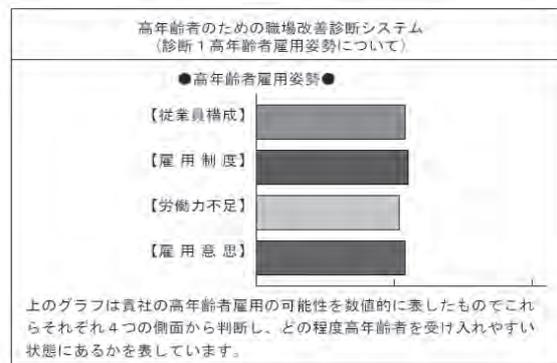
図表5 職場改善診断システム診断1～診断5

(3) 職場改善診断システム

企業における職場環境などの現状をチェックし、高齢者の継続雇用を進めるにあたっての問題点を把握した。(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構開発)

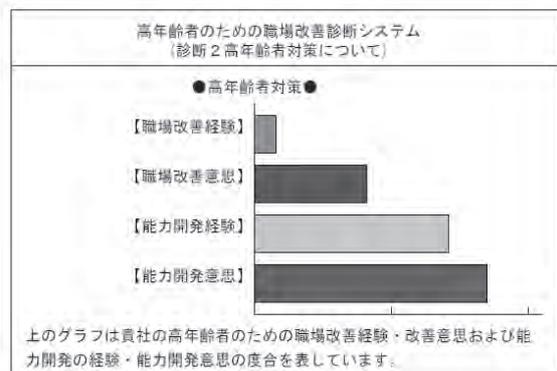
①高年齢者雇用姿勢について

診断1は「従業員構成」「雇用制度」「労働力不足」「雇用意思」の4項目から診断しており、高齢者雇用に好意的になっている場合は、棒グラフが4本とも右に長く伸びる結果になる。同社は中程度の結果となっている。



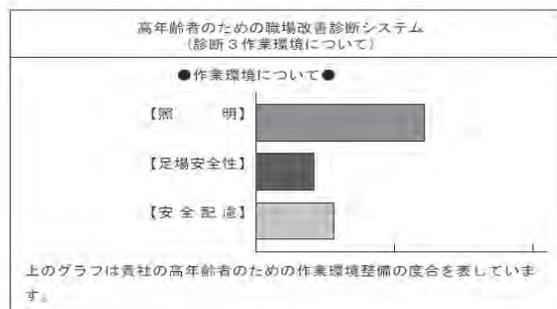
②高年齢者雇用対策について

診断2は「職場改善経験」「職場改善意思」「能力開発経験」「能力開発意思」の4項目から診断しており、高齢者対策を行う能力と意思がある場合は、棒グラフが右に長く伸びる結果となる。同社は、職場改善意思はあるが経験が無い。能力開発に関しては高年齢者には実施の経験が無いとのことであるが、今後は高年齢者に対しても作業能率の向上のため取り組みを進めていくという意思が高く表れている。



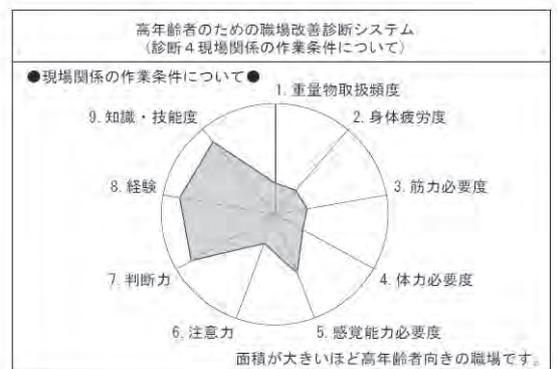
③作業環境について

ヒヤリ・ハット調査でも明らかのように足場の安全性、安全配慮が非常に重要な職場であり、高齢者にとって不得手なバランスをとる力を必要とする現場が多いことから、作業環境改善は全社的に取り組むべき課題である。



④現場関係の作業条件について

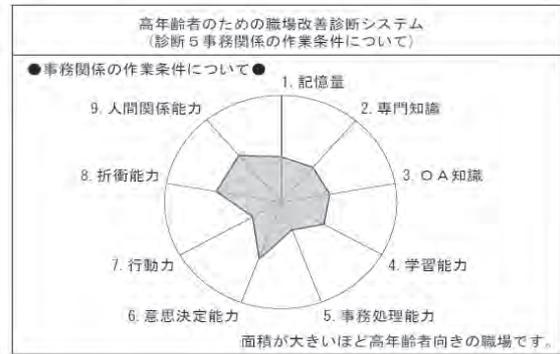
同社の作業では、知識・技能、経験、判断力を必要とし、これらの能力は高齢者向きである。



ただし、それ以外にも重量物の取扱頻度、筋力必要度、体力必要度、感覚能力必要度、注意力も必要としているため、これらに対しては作業分析により安全確保を徹底する、機械化への取り組みを行う、標準作業手順の作成・遵守、作業環境の改善、再教育等で対応する必要がある。

⑤事務関係の作業条件について

専門知識、OA 知識、学習能力を必要とし高年齢者には不向きな面もあるが人間関係能力、折衝能力、意思決定能力等高年齢者の得意な能力もあり再教育、マニュアル類の整備等で十分対応できる分野もある。



(4) ヒヤリ・ハット調査 (平成 24 年 6 月実施)

今後従業員の高齢化や、新たな高齢者の受け入れを想定し、日頃の設備工事現場におけるリスクマネジメント活動の一環として、営業・工事関係者全員に対してヒヤリ・ハット調査を実施した。

ヒヤリ・ハット活動は、作業者等の不安全行動や不安全運転及び用具等の不安全情報を把握し、同じ情報を社内で共有し、対策を立てることで、労働災害を防止することとしている。

図表 6 ヒヤリ・ハット調査票

①ヒヤリ・ハット報告の活用

- ・各個人の情報を職場全体の情報として共有する
- ・朝礼や安全衛生会議等で事例を紹介し、安全衛生の向上を目指す
- ・ヒューマンエラー防止に活用し、安全優先の職場風土作りを目指す

②ヒヤリ・ハット情報への対応

- ・対策のルートを決める
- ・作業指示票の見直しを行う
- ・月別の報告件数をまとめ安全衛生会議に報告する

ヒヤリ・ハット調査票		朝日本電工	
氏名		部署名	
どこで	年 月 日 午前 午後	午前	時 分 頃
どうしていた時			
ヒヤリ・ハットしたこと			
改善すべき事項			
<small>継続したヒヤリ・ハットについてその原因と思われる事例を選び出し、該当するものについてチェックしてください。(複数回答可)</small>			
原 因	<input type="checkbox"/> よく見えなかった <input type="checkbox"/> 奥にくかった <input type="checkbox"/> よく聞こえなかった <input type="checkbox"/> 気がつかなかった <input type="checkbox"/> 見落としをした	<input type="checkbox"/> 思い出せなかった <input type="checkbox"/> 記憶違いをしていた <input type="checkbox"/> すっかり忘れていた	<input type="checkbox"/> 知らなかった <input type="checkbox"/> 分からなかった <input type="checkbox"/> 深く考えなかった <input type="checkbox"/> 急所に気がつかなかった <input type="checkbox"/> 複雑で分かりにくかった <input type="checkbox"/> 安易に考えていた <input type="checkbox"/> ほかのことを考えていた
	<input type="checkbox"/> 事実のとりえ方が悪かった <input type="checkbox"/> 予想違いをした	<input type="checkbox"/> 危ないと思っていなかった <input type="checkbox"/> 大丈夫だと思った <input type="checkbox"/> 周囲の注意を考えなかった	<input type="checkbox"/> 頭がイライラしていた <input type="checkbox"/> カッカしていた <input type="checkbox"/> いやな気持ちで仕事をしている <input type="checkbox"/> 心配事が頭についていた <input type="checkbox"/> 反復作業で飽きていた <input type="checkbox"/> 連続作業で疲れていた
	<input type="checkbox"/> 大丈夫と思って手順を省略した <input type="checkbox"/> 睡り気がつかぬままやった <input type="checkbox"/> 面倒くさがってやった <input type="checkbox"/> 考えてはいたが、やる時に忘れていた	<input type="checkbox"/> 力負けした <input type="checkbox"/> 身体のバランスを崩した <input type="checkbox"/> 手が思うように動かなかった <input type="checkbox"/> スピードについていけなかった	<input type="checkbox"/> 無意識に手が離れていた <input type="checkbox"/> なんとなく手が離れていた <input type="checkbox"/> 考えていてもやれなかった <input type="checkbox"/> 手や体が正確に動かなかった <input type="checkbox"/> やりにくかった <input type="checkbox"/> むずがしかった
その他			

図表 7 調査結果

発生箇所	ヒヤリ・ハットした状態	原因
室外機設置	室外機を運ぶ時に落とした	力不足。注意不足。軍手未着用
	転倒しそうになった	注意不足。他のことを考えていた。
	屋根置き室外機取り外しの際、金具が滑り落ち、作業員も落下	大丈夫だと思った。急に気付かなかった。安易に考えていた
エアコン設置	背板にかけ損ねて、落としかけた	他のことを考えていた。心配事があった。
	脚立にのぼり、穴あけ作業を行っていた際、足場が不安定で転倒しそうになった	手順の省略。安易に考えていた。大丈夫だと思った。
	取り付け時に、脚立が強風にあおられて転倒した。	大丈夫だと思った。他のことを考えていた。見落とし
	30kg以上の物を壁掛け作業中に、強風にあおられて転倒しかけた	
運転中	仕事が終わって、帰宅途中で急ブレーキをかけた	気がつかなかった。疲れていた。
	営業中にわき道からバイクの飛び出しがあった。	大丈夫だと思った。
	左折時、歩行者に気付かなかった	大丈夫だと思った。
	右折時、左の車に気を取られ、直進者と衝突しそうになった。	大丈夫だと思った。確認を怠った。
その他	営業中の顧客との交渉内容を記入していなかった。	-
	指示内容が不明な時、いつまでにできるかと問われ	-
	振込先を誤りかけた。	-
	得意先の価格が誤っていた。	-
	データ容量が大きくなり、パソコンがフリーズした。	-

(5) 従業員満足度・重要度調査 (平成 24 年 6 月実施)

日頃の業務を通じ、現行の制度や職場環境にどの程度満足しているか、または問題や要望事項を持っているかを把握し、高齢者をはじめとする従業員全員がいきいきと働き続けられる職場に改善するため、従業員満足度・重要度調査を行った。

調査対象：64 名 (業務委託契約者含む)

図表 8 満足度・重要度調査票

大項目	No	質問事項	調査日											
			満足度が高い項目ほど大きい数字に○を付けてください											
			重要度が高い項目ほど大きい数字に○を付けてください											
			満足度											
			重要度											
経営理念 ビジョン	1	経営理念が共有されており、実践されている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	2	会社の中期的な事業目標(定量・定性目標)を把握している	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	3	会社の今期の事業目標(定量・定性目標)を把握している	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	4	会社の将来の方向性が共有出来ている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
組織 風土	5	経営においての意思決定に計画性・合理性があり、納得度が高い	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	6	上司に対して意見が言いやすい環境である	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	7	チャレンジ精神を尊重できる風土・仕組みがある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	8	業務を進める上で必要な権限を与えてくれる、任せてくれる	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
教育 人事制度	9	会社の成長のために自発的に仕事に取り組み姿勢がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	10	部門内外を問わず、協力し合う風土やチームワークがある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	11	業務の貢献度に基づいた賞賛や表彰などの非金銭的評価がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	12	業務の貢献度に基づいたインセンティブや給与体系などの金銭的評価がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
労務 福利厚生	13	公平な人事考課のもと、自身の将来的なキャリアプランが明確になっている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	14	自分の能力を最大限発揮できる仕事の機会がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	15	自己実現に向けた能力開発やスキル向上の機会がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	16	休日の取得がしっかりと出来る	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
コンプライアンス ガバナンス	17	過度な残業が発生しない	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	18	快適で安全な職場環境、業務に必要な設備が充実している	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	19	育児や冠婚葬祭などの際の会社の対応がしっかりしている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	20	会社内の行事や福利厚生が充実している	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
マネジメント	21	社内規程類の中身を理解している	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	22	倫理的に洗脱した行為が行われていない	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	23	法令遵守の意識に基づいた活動が徹底されている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	24	法令や社内規程に反した行為を目撃した際、相談できる場所(人)がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
目標遂行	25	個人情報や企業秘密情報の管理体制が十分である	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	26	管理者から所属する部門の方針やミッションが明確に打ち出されている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	27	管理者自ら、常に課題発見に注力し、それに対する改善策を提案している	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	28	業績に対する責任の所在が明確になっている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
顧客志向	29	管理者の部下育成方針が明確で、日常的に長所を伸展させる工夫がされている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	30	管理者が部下の業務の進捗状況を把握して、適切にアドバイスしている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	31	業務遂行においては、適切な指示命令系統から、明確な指示が出されている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	32	自分の部門の定量目標と定性目標が明確になっている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
コミュニケーション	33	自分の役割やミッションを理解し、生産性の高い業務遂行を行っている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	34	経営に参画している意識や機会がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	35	仕事そのもののやりがいや達成感がある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	36	お客様から信頼される会社である	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
業務プロセス	37	お客様のニーズを把握し、適切なサービス・商品を提供することが出来る	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	38	サービス・商品提供後もアフターサービスを通して、お客様に満足してもらえる活動をして	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	39	お客様へのサービス内容の透明性・公平性が高い	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	40	高品質の商品を開発し、提供する努力を惜しまない	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
業務プロセス	41	有益な情報やテンプレートを社員間で共有できるシステムや仕組みがある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	42	現場の情報や意思決定責任者に迅速に伝わる仕組みがある	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	43	業務遂行上、必要な経営情報をすぐに閲覧できる	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	44	社内の問題点が客観的数値にて可視化できるようになっている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
業務プロセス	45	経営者、部門長、管理職、担当者間のコミュニケーションが活発である	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	46	コストや利益を意識した業務遂行を行っている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	47	自分の業務に関して、業務フローが整備されており、業務シェアリングが出来る状態にあ	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	48	タスク管理がされており、各々の業務プロセスとスケジュールが明確である	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
業務プロセス	49	業務の引継ぎがスムーズに行われ、業務が滞ることがない	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5
	50	業務に関わる情報や書類が適切な場所に保管されている	0	1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	5

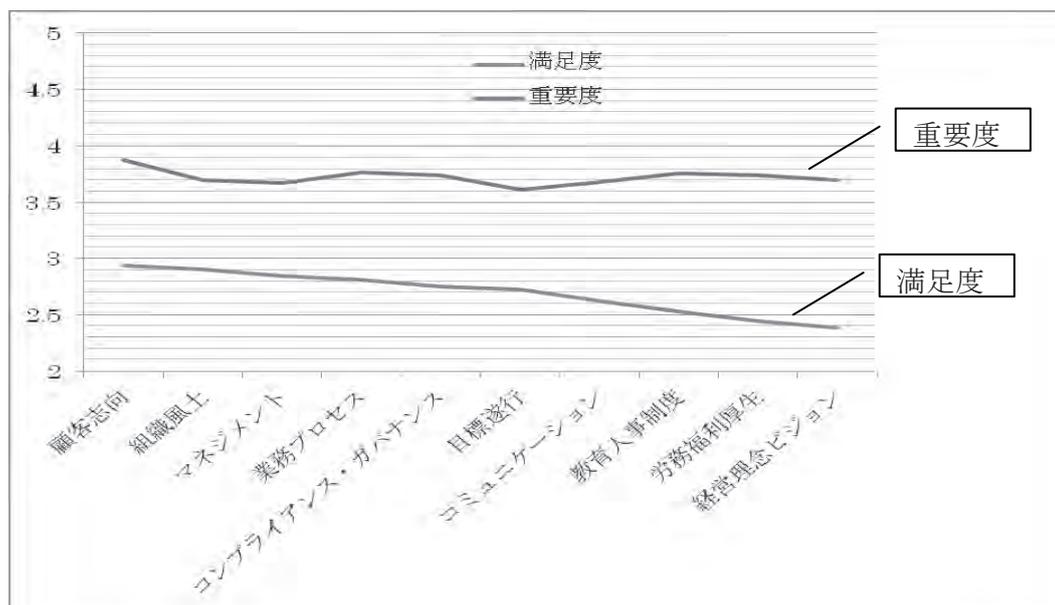
①大項目別満足度・重要度調査結果（図表9）

満足度は全ての大項目で3点以上はない。満足度の上位三つは「顧客志向」、「組織風土」、「マネジメント」。逆に満足度の下位三つは「教育人事制度」、「労務福利厚生」、「経営ビジョン」となっている。

重要度については概ね3点台後半の値となっており重要度の上位三つは「顧客志向」、「業務プロセス」、「教育人事制度」となっている。一方、下位三つは「コミュニケーション」、「マネジメント」、「目標遂行」となっている。

満足度と重要度の乖離が大きいのは「教育人事制度」、「労務福利厚生」、「経営理念ビジョン」となっており特に経営理念ビジョンの乖離が大きい。

図表9 大項目別満足度・重要度調査結果



②項目別満足度・重要度調査結果（図表10）

満足度が3点以上は「業務を進める上で必要な権限を与えてくれる、任せてくれる」の3.1点、「管理者自ら常に課題発見に注力し、それに対する改善策を提案している」の3.1点、「当面のサービス提供後もアフターサービスを通じて、お客さまに満足してもらえ活動をしている」の3.1点等7項目が有る。

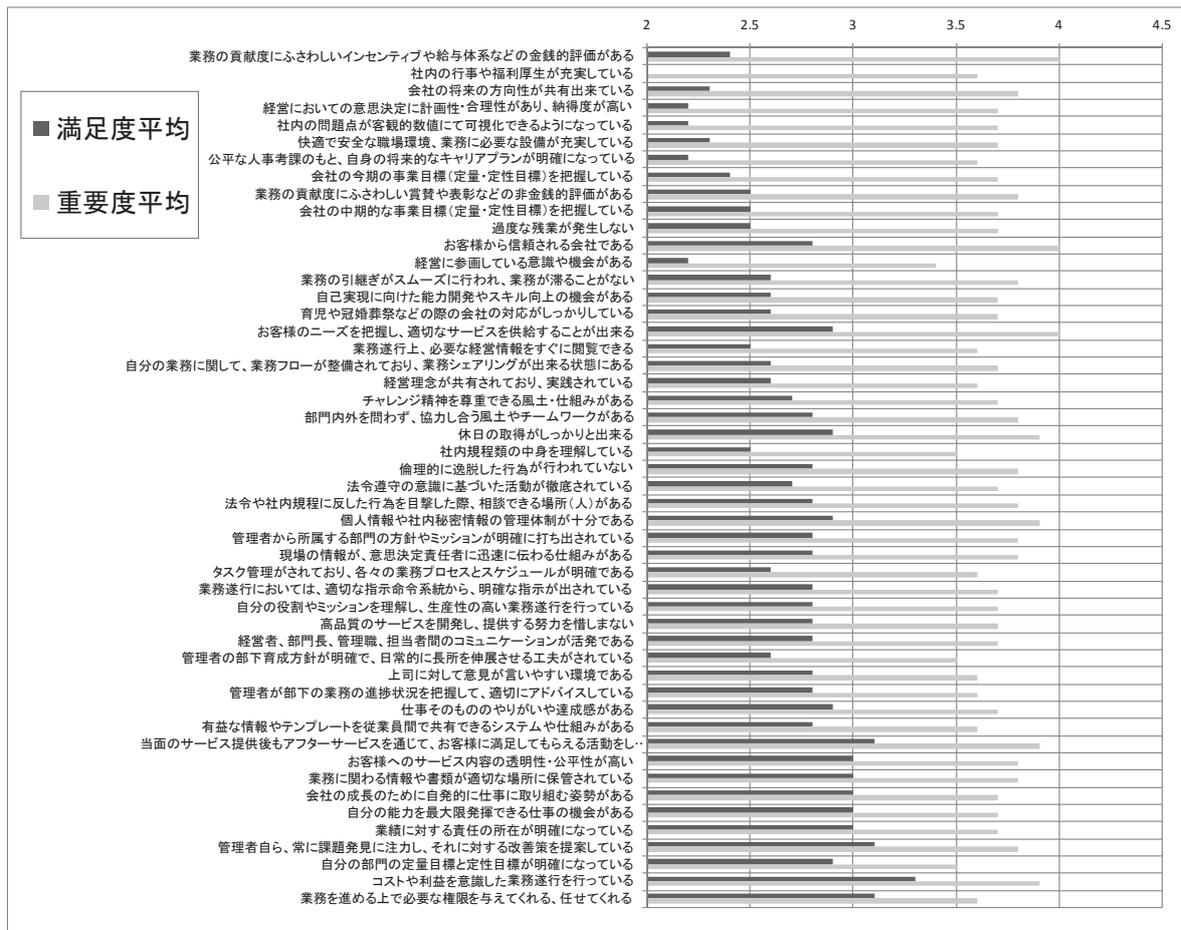
逆に満足度が低いのは「社内の行事や福利厚生が充実している」、「経営に参画している意義や機会が有る」、「社内の問題点が客観的数値にて可視化出来るようになっている」等が2～2.2点と低い数値になっている。

満足度の各質問事項の平均は概ね2点台であるが分散、最頻値を見ると散らばりが大きい項目が多く最頻値も3点が多いのが現状で、人・部門により捉え方にばらつきがある。

満足度と重要度の比較グラフを見ても当然満足度が低い項目に関しては重要度との乖離が大きい。

重要度は概ね3点台後半が多く特に「業務の貢献度にふさわしいインセンティブや給与体系などの金銭的評価が有る」、「お客様から信頼される企業である」、「お客様のニーズを把握し適切なサービスを供給することができる」が4点となっており満足度に比較し分散の値が小さい。

図表 10 項目別満足度・重要度調査結果



VI 新就業形態の策定

1. 新就業形態の策定・試行

高齢者就業形態の検討にあたって、当初は営業系と技術系で在宅勤務形態を考えていたが、事前に実施したヒヤリ・ハット調査結果等から、現場の安全対策が不十分な現状を鑑み、技術系での在宅勤務は今回の試行では見送り、営業系のみで試行した。対象者は、社内で公募し試行者1名で10月～12月の3ヶ月間試行した。

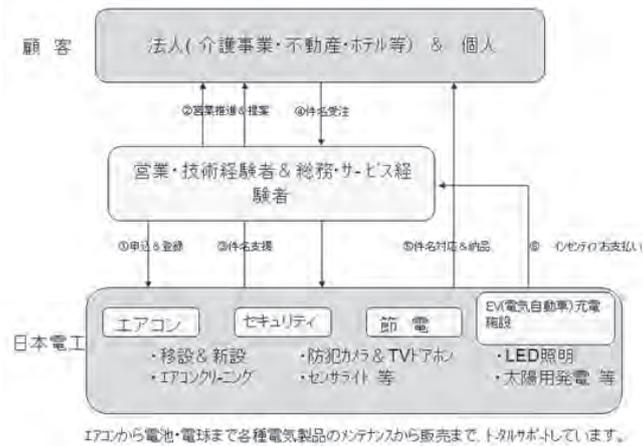
対象者：営業職、63歳男性

(1) 在宅勤務の内容

① 職務内容

今回の試行では、主にSDシステム構築のために、顧客開拓とSDシステム自体の広報、人材募集を行い、退職後の優秀な人材の確保ルート開拓と共に、同社が求める求人開拓の方法を模索、仕組みの完成を目指した。また、同社の関連する事業の工業組合や商工労働部、関連企業等とのネットワーク構築を進めた。

図表 11 職務内容



②勤務条件

週休2日で、週40時間勤務、就業規定によって在宅では連続4日以内での勤務とし、原則週に1～2日間出社して本部業務をサポートする、という方式をとった。

今回の試行者は社内の従業員であったが、それ以外にも外部募集等が可能であり、原則として定年後の高齢者があたる業務となる。

また、当然ながら在宅勤務の際に持ち出した資料や成果物についてみだりに第三者（在宅勤務者の家族を含む）が閲覧、コピーできる状況にしてはならないし、勤務者は勤務中であることを忘れず個人情報保護規程を順守する必要がある。このため、在宅勤務規程や個人情報等の取り扱い規程を整備した。

図表 12 高齢者就業形態パターン

(今回の試行は網掛け部分)

職種	契約	社内外	勤務形態	賃金	システム開発	情報	募集状況	制度化	就業形態NO			
営業職	嘱託契約	定年後	在宅	固定給が主	顧客情報	顧客情報	社内広報	賃金体系 評価制度	1			
			通常						不要	2		
		外部募集・社員からの移行	在宅	固定給＋出来高給が主					容易	65歳以降に限定 募集方法検討	賃金体系 評価制度	3
			通常勤務						不要			4
	業務委託	定年後	外部募集・社員からの移行	/	回収金額×比率	不要	各種団体・企業との連携	契約書	5			
									6			
技術職	嘱託契約	定年後	在宅	固定給が主	工事進捗情報	工事進捗情報	社内広報	リスク対策(在宅勤務時) 賃金体系 システム構築 評価制度	7			
			通常						不要	8		
		外部募集・社員からの移行	在宅	固定給＋出来高給が主					高度	65歳以降に限定 募集方法検討	システム構築 評価制度	9
			通常勤務						不要			10
	業務委託	定年後	外部募集・社員からの移行	/	回収金額×比率	高度	各種団体・企業との連携	契約書 システム構築	11			
									12			

図表 13 在宅勤務規程

在宅勤務規程	
<p>(目的)</p> <p>第1条 この在宅勤務規程（以下「規程」という）は株式会社日本電工の在宅勤務の労働条件その他の就業に関する事項を定める。</p> <p>2. 業務効率と創造性の向上ならびに従業員の多様な働き方の選択肢を拡大し会社が進めているSDシステムの具現化を図ることを目的とする。</p> <p>なお、今回の試行は運用上の課題を抽出し今後の展開のために問題解決を図るための期間とする。</p> <p>(在宅勤務)</p> <p>第2条 この規定において「在宅勤務」とは労働時間の全部または一部について自宅から直接営業先に向かう外勤営業の勤務形態とする。</p> <p>(在宅勤務対象者)</p> <p>第3条 在宅勤務を希望する従業員は、会社の承認を得た上で在宅勤務を行うことができる。</p> <p>2. 会社は業務上その他の理由により在宅勤務者の承認を取り消すことができる。</p> <p>(在宅勤務業務内容)</p> <p>第4条 在宅勤務に係る業務の範囲は次のとおりとする。</p> <p>①新規顧客開拓 ②顧客・取引先との交渉及び折衝 ③SDシステムの広報及び求人活動</p> <p>(在宅勤務日数)</p> <p>第5条 在宅勤務日数は連続4日以内とする。</p> <p>2. 会社は在宅勤務者に対し業務の必要があると認めるときは出社すべき日を定めることができる。</p> <p>(在宅勤務時の時間)</p> <p>第6条 在宅勤務時の労働時間は原則就業規則第15条に規定する時間とする。</p> <p>2. 前項にかかわらず会社の承認を受けて始業時間、就業時間、休憩時間の変更をすることができる。</p> <p>(業務実施状況の報告)</p> <p>第7条 在宅勤務実施日には上司に対して業務開始時と終了時メールで報告す</p>	<p>ること。</p> <p>2. 当日中に勤務時間及び成果・進捗状況等を別途定められた書式にもとづきメールで報告すること。</p> <p>3. 原則、週末までに翌週の手定を上司に申請し、承認をもらうものとする。</p> <p>4. 勤務時間中は、常に、連絡が取れるようにすること。</p> <p>(就業規則、法令等の準用)</p> <p>第8条 この規則に定めのない事項については、就業規則及び労働基準法その他の法令を準用する。</p> <p>(服務規律)</p> <p>第9条 在宅勤務者は就業規則第10条及び第11条ならびに別に定める「個人情報保護方針」、「個人情報保護規定」に定めるもののほか次に定める事項を遵守しなければならない。</p> <p>①在宅勤務の際に所定の手続きに従って持ちだした会社の情報ならびに作成した成果物を第三者が閲覧、コピーしないよう最大の見守りを払うこと。なお、この規定において従業員の家族も第三者とみなす。</p> <p>②在宅勤務中は業務に専念すること</p> <p>③第1号に定める情報及び成果物は紛失、毀損しないように丁寧に取扱ひ、情報管理規定に準じたかくじつな方法で保管・管理しなければならない。</p> <p>附 則</p> <p>1. この規定は、平成 年 月 日より実施する。</p>

図表 14 機密および個人情報の守秘に関する誓約書

機密および個人情報の守秘に関する誓約書	
<p>株式会社日本電工 代表取締役</p> <p>住所 _____ 氏名 _____ 印</p> <p>私、_____は</p> <p>業務を遂行するにあたり、次の機密および個人情報守秘に関する事項を遵守します。</p> <p>1. 業務を遂行する過程で知り得る一切の機密情報を、当社および当社顧客の機密情報と認識し、私に対する指揮命令者を除く当社役員、社員などの従事者およびその他の第三者に漏洩若しくは開示を致しません。また、自己の利益のための著若しくはその他の第三者に個人情報を漏洩または開示をいたしません。さらに個人情報の取扱ひは業務の遂行上正当な理由のある場合に限定して行います。</p> <p>2. この場合の機密情報とは、機密資料としての区分、機密資料名の具体的列記、機密資料の守秘期間などの機密若しくは秘密である旨を明示されており又は社会通念として秘密内容であることが明白なものの情報であることを確認します。</p> <p>3. 取り扱う個人情報については、私に対する指揮命令者を除く当社役員、社員などの従事者およびその他の第三者に漏洩若しくは開示を致しません。また、自己の利益のための著若しくはその他の第三者に個人情報を漏洩または開示をいたしません。さらに個人情報の取扱ひは業務の遂行上正当な理由のある場合に限定して行います。</p> <p>4. 個人情報とは、当該本人に関するすべての情報(私生活に関するものには限られない)であって、かつ具体的に特定の当該本人の氏名、連絡先もしくは住所等の明らかとなる事項(識別情報)の事を指し、いかなる漏れる手段を問わずプライバシー侵害の不法行為(民法709条)ともなり、漏れない権利に取り扱わなくてはならない事項であることを確認します。</p> <p>5. 特に、個人情報等について、次の者以外からの情報提供に应诉るとことはプライバシー侵害となることを確認いたしました。</p> <p>(1)個人情報取扱を必要最小限に限定された職務権限者の業務遂行上において、公式もしくは正当な理由をもつ従事者である事が明白もしくは証明された者。</p> <p>(2)当該本人と生計を同一にする親族で、その関係にあることを証明した者。</p> <p>(3)当該本人が未成年である場合において、親族でその関係にあることを証明した者。</p> <p>(4)住民からの依頼に応じて、消息不明となった当該本人の行方を調査している地方公共団体の職員で、その場合に調査及び職員であることを証明した者。</p> <p>(5)刑事訴訟法第197条第2項の規定による照会をした捜査機関の職員(警察官、検事)で、その場合に職員であることを証明した者。</p>	<p>平成 年 月 日</p> <p>8. 施設、機器並びにネットワーク環境等を利用するにあたり、機密および個人情報の秘密を守るために、次のことを実行します。</p> <p>(1)施設、設備、機器、ネットワーク環境並びにその他備品等を、業務を遂行する目的以外に使用しないこと又は許可なく事業所外に持ち出さないこと。</p> <p>(2)職務権限者の許可なく機密又は個人情報等を紙、FD、CDなどの記録媒体に記録し、又は電子媒体(メールアドレスへのメール発信や転送等を含む)等を用いて外部へ持ち出さないこと。</p> <p>(3)事業所の設備外の機器を使用する場合には、ウイルスソフトのインストールを行い、かつウイルスチェックを済ませた上で使用すること。</p> <p>(4)ウイルスチェックをしていないFD、CD等の記録媒体を使用しないこと。</p> <p>(5)業務を遂行する上で必要のないホストへのログインを試みるとか、機器内情報(機器に関する情報およびこれが保持する情報)にアクセスするなどのことをしないこと。</p> <p>(6)職務権限者の指定もしくは許可していないソフトを起動又はインストールしないこと。</p> <p>(7)故意または、わずかの注意をすれば防げたにもかかわらずその注意をしなかったために発生が予見できる、機密および個人情報の漏洩を防止すること。</p> <p>7. 法令と事業所の規則等を遵守し、機密および個人情報の秘密を守る事を誓約します。また、自他共に法令と事業所の規則等についてその違反事実を知ったとき、並びに自他共にこれと同一の誓約書内容に違反した事実を知ったときには、直ちに職務権限者に直接報告します。</p> <p>8. 上記事項のいずれかに反したことにより、正当な手続きを経た上で就業規則に基づいての懲戒処分を受けたとしても、私は一切異議を申し立てず会社の処分に従います。</p> <p>9. 万一、上記事項のいずれかに反したことにより、会社に損害を与えた場合には、その責めに応じかつ賠償を請求されたとしても異議を申し立てず、その請求に応じます。</p> <p style="text-align: right;">以上</p>

訪問先や複数の事業主団体とは趣旨を理解していただき連携を深め、システム構築後事業展開する方向で現在も活動中である。

3. 新就業形態の効果策定

約3ヶ月間試行実施後、試行者本人及び推進委員にヒアリングを行った。

その結果は以下の通り

項目	内容
良かった点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 定年後の働き方として、新たな選択肢を作ることができた。 ・ 職場改善、作業改善の提案がなされるようになった。 ・ 他社と連携することにより多様な事業展開が可能と思えた。 ・ 在宅勤務者と連携して業務を行う部門とのチームワークの大切さを学べた。 ・ 会社は自分を信頼し、仕事を任せられている実感が湧いてモチベーションが高まった。 ・ 一人で何でもしないといけないので組織で動いているときには感じなかった他部門の有難味が分かった。 ・ 高齢求職者に対する効果的な求人方法がわかった。 ・ 在宅勤務は通勤する必要がないため、大変な思いをせずに済むし、時間に余裕が生まれるのでよかった。 ・ 今回の事業でコミュニケーションが改善され、部門会議の活性化につながった。 ・ 同社における高齢者雇用の制度化が進んだ。
悪かった点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 月の内何日かは仲間と一緒に仕事したいと思った。 ・ 一人での勤務では、ストレスの発散がうまくできない。 ・ 仲間との何気ない会話が懐かしい。 ・ パソコン操作がうまくいかない時に聞ける同僚がいない。 ・ 個人での業務のため、時間管理に苦労した。 ・ 個人の責任が大きいため、業務遂行に支障が出ないよう普段以上に体調管理に努める必要があった。
今後の改善事項	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安全管理面の仕組みを構築する必要がある。 ・ 生涯現役で働くための仕組みづくりが見えてきたので、今後も構築に向けて進展させていく。 ・ 各人ごとのキャリアアップ計画の必要性を感じた。 ・ 各種現状調査で明確となった同社の問題点へのさらなる対応が必要。 ・ 在宅勤務を実際にやることで問題点が明確になった。

4. 新就業形態の導入・効果

今回の新就業形態の試行の結果、本格導入について一定の目途が得られた。

- ① 今回の事業推進にあたり事前に各種現状分析を行い、ここから種々の問題点が浮かび上がった。これらを解決することで、労使双方にとって多大なメリットを与えることができた。
- ② 1企業単独で高齢者活用を考えることも大事であるが、今回の事業推進にあたり高齢者活用を切り口としてネットワークを構築活用すれば、事業の多様な展開が可能になるとの思いが強くなった。
- ③ 在宅勤務に関しては管理面で各種仕組みを考えるよりも、ある程度は高齢者を信頼して任せの方がシステム構築の費用が抑えられ、更には担当者のモチベーションを高めることができるようになった。

- ④中小企業であるほど高齢者を信頼して多様な働き方を提供すれば、様々な事業展開が可能になると確信した。
- ⑤従業員にとっても定年後の働き方は人により異なるため、多様な働き方を選択できることは従業員にとって大きな魅力である。
- ⑥試行することにより将来モバイル端末を活用してのシステムを構築する際の検討課題が明らかになった。
- ⑦在宅勤務者の勤務データ、案件管理データをデータとして取り込むことにより本部の担当部門の事務省力化が図られた。

Ⅶ まとめ

1. 高齢者新就業形態開発支援事業の成果等の総括

経営方針として経験とやる気のある高齢社員を活用しての事業の取り組みを考えており、現時点では高齢比率は高くないが今後高齢社員が多くなることが予想され、会社としても職場の中核人材としての活躍を期待している。

今回の高齢者新就業形態開発支援事業に取り組むことにより、高齢社員ばかりでなく従業員同士が問題点を話し合い、コミュニケーションが活発となったため、同社全体で問題解決に向けて取り組む動きが見られるようになってきた。第三者から見て、SDシステムとあってPRされても、具体的にどういった人材を求めているのか不明瞭であったことに加え、今回は業務を絞っての募集ということもあり、思うように人材が集まらなかったが、今後の求人の方針についてヒントとなる貴重な経験を蓄積することができた。今後は、新たに高齢者を採用した際に、業務として何をせねばならないのかをフローチャート化して分かりやすくするなど、工夫を重ねていく予定である。

今後は労使共に協力し今回判明した問題点の解決に努め、人材育成と作業標準及び作業改善を徹底的に推し進め、高齢社員が自分の経験と能力を活かし生涯現役で働き続けることが可能な環境を提供できるよう取り組んでいきたい。

併せて今回構築できた多様な関係先と高齢社員の活用を切り口に同社の強みを生かした事業展開を推進していきたい。

2. 今後の課題

高齢者に多様な働き方を提供することにより、厳しい企業環境の中でSDシステムを活用し、多種多様な企業及び社内外の高齢者と連携し収益の向上と雇用の確保が両立できる企業を目指したい。

今回試行した在宅勤務に関しては、SDシステムで実施する職務内容の検討、関係団体とのネットワークの構築、在宅勤務者のモチベーションの維持、管理部門との連携、社外の高齢者に対する広報のあり方等具体的に取り組むべき課題が見えてきたので今後はこれらを解決し、SDシステム構築という当初の目標を実現したい。