

させている。

3. 取組みの効果

一般的には、60歳以上のベテランは、保守管理など生産ラインの生産性に影響の少ない「ライン外」の面倒な仕事や単純作業で済む仕事など、サブとして若手を支援する立場である。

しかし、同社では、生産活動の中心に60歳以上のベテランを配置し、主体者としている。これにより、ベテランは自己成長に意欲的となり、若年層は、ベテランが楽に作業できるために何をすべきかを考えるようになった。

この結果、高齢者は自己成長と外部情報の収集、仕事への意欲が高まる。若手は、わからない部分をベテランに尋ね、ベテランはノウハウを伝えるなど、コミュニケーションが深くとれるようになったと、同社では評価している。

また、若年層がベテランの行動を見て、どういうことをやらなければならないのかを認識するようになった。自主的に技能検定を受けようとする若手も出てきている。中高年層には、自身の職業生活や努力の方向性がわかるといった安心感で、より真剣に職務に取り組みといった効果も表れている。

さらに、同財団では、定年前の同社社員を対象として登録促進セミナーを開催し、対象者が職業意識を高めて周囲へ働きかけを行ったり、職業観を磨けるようにしている。

4. 今後の課題

多くの企業と同様に、同社でも、今後の課題として団塊の世代の高齢化をあげ

ている。特に、販売部門や管理部門などの事務系が増加する見込みであり、その全員が実力を発揮できる職種に就くことができない可能性がある。

また、めまぐるしく変化する産業構造の問題もある。現在、50歳の従業員が、60歳になったときに同じ仕事が行われているのか、経験がそのまま活用できるのかについては、確証がない。このようなベテランに対して、どのようにサポートできるかが、もう一つの課題である。

同社では、高齢者の心身のメンテナンス・リハビリを定期的に行い、70代・80代まで現場で作業できるようなシステムの開発を目指している。

企業事例16

従業員の体力や生活面のニーズに合わせ、
13種類の勤務時間を選択できる仕組みづくり

◆会社概要◆

徳島県
昭和42年
創業
従業員数 95名
事業内容 ビルメンテナンス、機内清掃 等

1. 取組みの経緯

同社が、13種類にもおよぶ多様な働き方の選択肢を整備し導入した狙いは、①高齢者社会の問題を先取りして地域の企業として地域社会に寄与できる、②労働意欲が高く、優秀かつ責任感の強い人材を採用して職場の活性化を図ることができ、と考えたからである。

また、社会的要因、業務上の要因、従業員のニーズからも、制度導入の必要性があった。

社会的要因とは、地域の高齢化問題である。同社の社長は、労働市場における高齢者と若年者の折り合いをどのように付けるかに強い関心を持っていた。さらに、数年後に定年を迎える団塊の世代は、労働意欲、体力ともに高い。これらの労働力を活用して高齢社会の問題を先取りし、地域の企業として地域社会にいかに関与するかが重要であると考えた。

業務上の要因とは、業務の拡大である。同社の事業は、顧客の時間的ニーズにいかに対応できるかが重要であるため、顧客のニーズと各業務内容に合わせて勤務時間を設定し、効率的に労働力を確保・活

用していく必要がある。

従業員のニーズとは、高齢者はフルタイムではなく適度に働き、相応の収入を確保したいとの要望が高いことである。

これらの必要性から、同社は、13種類にもおよぶ多様な働き方の選択肢を従業員に提供することとした。

2. 取組みの状況

まず、同社は、平成18年4月1日からの改正高齢者等雇用安定法の施行に先んじて、定年年齢を65歳まで引き上げた。これは、「顧客の信頼を継続的に得ることができる」という判断もあったからである。ちなみに、同社の60歳以上の従業員は21人である。

つぎに、勤務時間の短縮を行った。午後の休憩時間を10分増やし、終業時刻を30分早めて1日あたりの勤務時間を7時間20分から6時間40分としている。さらに、勤務場所とその業務内容により1日あたり2時間の勤務や4時間半の勤務など、始業時間と終業時間を複数設定した。これには、65歳定年制を円滑に実施するため、従業員一人ひとりが能力、体力、

生活ニーズに応じて働き方を選択できることが不可欠だからである。

さらに、同社では、教育訓練や肉体的負担をかけないようなハード面での改善などに取り組んでいる。

これらの取組みは、各現場の担当業務責任者を集めた会議で検討されたが、これは、同社が病院や空港ターミナルなど公共性の高い建物の清掃業務を請け負っていることから、「顧客の信頼性を持続するためにはどうすべきか」という議論から始まっている。

定年年齢の引き上げは、人件費の増大につながるとの懸念もあったが、コスト高になっても顧客の信用を継続的に得ていくことが重要との経営判断により実施されている。

3. 取組みの効果

各従業員が自身の体力、ライフスタイル、ライフプランに応じて働き方を選択しているため労働意欲は高い。また、各職場・業務内容に応じて労働時間を設定しているため、時間内に必要作業は終了し、業務上の支障は出ていない。

各現場には、作業内容ごとに「作業分解表」があり、これに基づいて作業内容に必要な時間内で業務を完了できるようにしているため、基本的には残業が発生しない仕組みとなっている。

また、同制度導入により労働意欲が高く、責任感が強い人材が多数応募してくるため、いい人材の中から従業員を採用でき、質の高い従業員を確保できることも同制度の効果と同社は考えている。

13種類の勤務時間

勤務地	業務内容	始業時刻	終業時刻	勤務時間
病院	清掃業務	① 8:00	16:30	6時間40分
	清掃業務 (御患者)	② 8:00	15:00	5時間40分
	リネン回収業務	③ 8:30	17:00	6時間40分
	当直業務	④ 17:00	8:30	7時間
	食器洗浄業務	⑤ 9:00	16:00	5時間10分
		⑥ 18:30	20:30	2時間
	電話案内業務	⑦ 8:00	14:30	4時間30分
		⑧ 14:30	21:00	4時間30分
	清掃業務	⑨ 8:00	16:30	6時間40分
	夜間棟内 清掃業務	⑩ 18:15	21:15	3時間
競艇場		⑪ 9:00	17:00	6時間
		⑫ 8:00	10:00	2時間
	清掃業務	⑬ 16:00	18:00	2時間
		⑭ 8:00 16:00	10:00 18:00	4時間

4. 今後の課題

多様な労働時間を設けたことにより、現場責任者のソフト編成が複雑化し、雇用管理が煩雑化している。

ソフト編成は、フルタイム勤務の従業員を基準に作成したのち、パート従業員を当て込む形で行うが、各自の希望に応じて変更する際の代替者確保が難しい。基本的には同一現場内でやりくりするものの、対応できない場合は市内のビルに常駐する清掃員として確保している代替員を充てる。しかし、同社では、これらの要員確保は人員コストに大きく影響するため、ソフト編成の煩雑化については今後の課題としている。

企業事例17

～意欲あふれる多様な人材が活躍する
企業風土づくりをめざした障害者雇用への取り組み～

◆会社概要◆

愛知県
昭和24年
33,362名
連結従業員数 95,461名
自動車部品製造業

1. 取り組みの経緯

同社では、社会貢献の一貫として、昭和47年に地域の作業所に部品組み立て製造の委託を始めたことがきっかけとなり、障害者雇用への取り組みがスタートした。当時、同社における障害者の雇用率が0.3%と「障害者の雇用の促進などに関する法律」で定められる法定雇用率1.5%（当時）を満たしていなかったことから、昭和53年より技能職社員としての聴覚障害者の定期採用を始めた。この定期採用の実施によって、障害者雇用が進み、昭和63年には法定雇用率が1.6%（当時）を超え、さらには聴覚障害者だけでなく、知的障害者や下肢障害者の定期採用も開始された。

また、昭和59年には「保護より機会を！」を基本理念として、障害者の社会参加に取り組み社会福祉法人との合併により障害者雇用のための特例子会社を設立した。

2. 取り組みの状況

同社における聴覚障害者の採用が始まった昭和53年当初から、職場や家で世話を付け、円滑な会社生活が送れるようにするなど配慮をしてきたが、長い年月を経る中で、健常者と聴覚障害者との意識や意思疎通に壁が生じるなどの問題が発生した。そこで、人事・教育担当者を含んだワーキング・グループを結成し、障害者が配属されている現場に対してアンケート調査を実施して、問題点の洗い出しを行った。その結果をふまえて、健常者と聴覚障害者がコミュニケーションを取るための支援策（手話通訳派遣、手話講習会、健常者に対する聴覚障害の理解研修など）や、聴覚障害者が生き生きと働けるような支援策（聴覚障害者専用の技能教育体制の整備など）を打ち出し、必要なインフラの整備を進めるなかで、課題が解決されてきている。

また、同特例子会社と社会福祉法人は同一敷地内にあり、従業員（障害者）の健康管理や生活指導については社会福祉法人が担い、仕事の提供と生産指導につ