



高齢従業員の声を改善のヒントに 理想の職場づくりに挑戦

有限会社おとうふ家族

(茨城県笠間市)

I 本事例のポイント

有限会社おとうふ家族は2003(平成15)年に創業し、主として豆腐と惣菜の販売を手がけている。豆腐の製造は、現会長の父親が1927(昭和2)年に創業した有限会社藤岡とうふ店が手がけており、製造に関しては創業100年を迎える。ひと昔前の豆腐製造業は「真夜中に暗い職場で腰を曲げて重労働を行う」というイメージがついて回ったことから、若い人にとっては魅力が乏しく、高齢従業員頼みの職場となっていた。

おとうふ家族は主力となる高齢従業員のさまざまな要望を丁寧にすくい上げ、そこに改善のヒント

を見出して理想の職場づくりに着手した。

本事例のポイントは次のとおり。
 (1) 2011年12月に就業規則を改定し、定年を60歳から65歳へ引き上げ、希望者全員を70歳まで再雇用することとした。実質的には運用を含めて年齢の上限なく再雇用することで高齢従業員の将来の生活不安の解消を図った。あわせて従業員の意識改革教育も実施した。
 (2) 「その仕事、80歳までできますか?」を合言葉に、80歳まで働くための職場環境の改善に取り組んだ。とりわけ、豆腐製造業に対する「マイナスのイメージ

を払拭するため、順次機械化を進めるとともに、工場内の照明を明るくするなど高齢従業員の要望にもとづき、より働きやすい職場の構築を旨とした。

(3) 教育用の資料を作成するなど教育体制を整備した。従来は販売のポイントなどをメモ程度のもので伝えていたため、ペタランのノウハウを的確に伝えられなかったことから、新たに教育資料を作成した。その際、高齢従業員が読みやすいように文字を拡大し、イラストを散りばめるなどの工夫を凝らした新たな教育材料を作成した。

有限会社 おとうふ家族 (茨城県笠間市)

企業プロフィール

◎創業 2003(平成15)年

◎業種 豆腐と惣菜の製造・販売

◎従業員数 89人(有限会社 おとうふ家族)
 (内 訳) 60~64歳 20人(22.5%)
 65~69歳 21人(23.6%)
 70歳以上 3人(3.4%)

◎定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員を70歳まで再雇用。現在の最高齢者は79歳



おとうふ家族、店舗外観（有限会社 藤岡とうふ店含む）

II 企業の沿革・事業内容

おとうふ家族は、前身の時代を含めて、豆腐づくりに一世紀の歴史を刻み続けている。国産大豆にこだわり、地下水を使用した自慢の豆腐は100年の伝統を受け継ぐ味として地域に浸透し、業容を拡大するなかで2003年に移動

販売会社「有限会社おとうふ家族」を設立した。現在、移動販売会社を7店舗有し、1店舗を5人から10人の従業員で運営している。「地域に信頼される会社づくりを」という経営理念のもと、伝統の味を高年齢従業員が支えている。

III 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同社の平均年齢は55歳で、60歳以上の高齢従業員は56・2%に達している。前述のとおり、豆腐製造業の仕事はマイナスのイメージが強く、若者から敬遠されがちなため、同社でも従業員の高齢化は進む一方であった。そこで高齢の従業員に長く働き続けてもらうた

めに「安全で無理なく安心して働ける職場」の構築を旨として各種の職場環境改善に着手した。豆腐の製造に関しては、可能なかぎり機械化し、販売に関しては、問題の対策を共有化するため教育資料の作成などを実施した。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・就業規則の改定

60歳以上の高齢従業員は、年金

をあてにするのではなく、健康であるうちは、少しでも長く働き続けたいという要望が強かった。そ

ここで会社では、2011年12月に就業規則を改定、「定年65歳、希望者全員を70歳まで再雇用する」とした。実質的には運用を含めて「本人に働く意欲があり、健康で能力があれば、年齢の上限なく」再雇用している。なお、65歳以降の従業員については、1年ごとに契約を更新している。役職については、65歳までは基本的に変わず、実質的には65歳を超えても従前と同じ役職・賃金となっている。

・柔軟な雇用形態の導入

本人のライフスタイルに合わせて、出勤日や勤務時間を決める自由勤務制を取り入れた。勤務形態は基本的にフルタイム(8時間勤務)であるが、本人の希望があれば、相談のうえ、短時間化してパートタイマーへの変更など、柔軟に対応している。製造に関しては、学校給食や病院向けの大量生産があるため、出勤時間が細かく分かれている。一番早い出勤者はポイラー担当者で夜中の23時に出勤、これ以降は仕事の種類によって深夜の1時から1時間刻みで勤務体制が生まれ、10通りの勤務時間が整備されたことで、個々人が体力



従業員は、それぞれの希望に合わせた勤務時間で働いている

や家庭の事情などに合わせて勤務時間を選択できるようになった。

移動販売に関しては、製造部門よりも自由度が増して、「8時から14時」の間であれば、いつ出勤してもよく、また、お客さまの要望や従業員の対応が可能であれば、異なる時間帯の出勤でも可能としている。なによりもお客さまが移動販売を心待ちにしていることが多いので、訪問時間帯などの約束事を最優先にしている。

・意識改革の推進

定年の引上げなどの制度改革の有効な活用を旨として、全従業員の意識改革を実施した。制度変更時には新制度の目的と内容を紹介し、継続雇用の延長を維持するためには、高齢に達しても従前と同じように精勤する必要性を周知徹底するなど意識改革教育を行った。その後も朝礼や月1回の店長との面談の機会を利用してフォローアップ教育を進めている。

特に移動販売では損益分岐点を明示し、それを上回る売上げを確保するための教育を強化した。売上げが伸びない状況が続いた場

合、3日勤務を2日勤務にするなど本人との面談を実施のうえ勤務形態の変更もあり得ることを伝え、高齢従業員にも意識の改革を求めた。

・教育資料の作成

販売に関する従業員の育成においては、従前は個人の指導力を中心に行っていたが、教育効果にバラツキが発生していた。また、教育に関する資料が「メモ程度の物」であったことから、「経営の理念」、「販売促進計画」、「販売マニュアル」など細かく分かれた教育資料を新たに作成し、一定水準の技術・技術の習得を旨とした。

教育資料の作成にあたっては、高齢従業員が理解しやすいものを中心に、活字も大きくして、イラストも散りばめた。それまで小さな活字を敬遠していた高齢従業員も、楽しいイラスト入りの資料をくり返し読むようになり、自らの仕事に対する理解がいつそう進み、責任感も増した。また、地域や季節によって好まれる商品などが異なることから、顧客のニーズにに応じていくため、教育資料を活用しての教育も推進している。

・シニアブラザー制度の新設

教育資料の作成とともに「シニアブラザー制度」を導入した。これは製造については熟練技術者（主として社長または工場長）が、販売については店長がシニアブラザーとして、主に新人の高齢従業員に対し、技術・技能、販売ノウハウはもちろん、安全衛生や職場ルールの遵守・エチケットまで教育する制度である。1カ月に数回の教育を実施、本人の能力を見ながらさらに1カ月教育を継続する。入社後半年が経過した時点で補正教育を実施し、万全のフォローアップ体制をとっている。

特に販売に関しては、各従業員の客層ごとに販売ルートや販売時間帯が異なるので、新人に同行し、担当するエリアの営業手法の基礎教育を実施している。

(3) 職場環境の改善

・スローガンでイメージアップ
 高齢従業員が「安全、無理なく、安心して働くための職場改善」を常に意識できるように、「その仕事、80歳までできますか?」のスローガンを職場や休憩室に掲示した。そのスローガンは「80歳まで



移動販売では、「30：30注意」として事故防止を呼びかける



製造では、機械化や照明の変更で働きやすい職場を実現

は働くぞ」というチャレンジ精神を刺激し、高齢従業員のモチベーションアップに貢献している。

・明るい職場づくりを実現

豆腐製造業に負のイメージをもたらしている、「きつい手作業、手による運搬、中腰作業」からの解放は、同社にとって大きな課題であった。高齢従業員が主役となっている職場であるからこそ、高齢従業員の要望を改善のヒントにしていく必要があり、豆腐の製造に関しては、要望の高かった手作業・手運搬・中腰作業など身体的に負担の大きな作業を、順次、機械化した。

具体的には、前日に浸した生の大豆がすりつぶされ、加熱されたうえで豆乳と「おから」になって出てくる機械や、スイッチ一つでパッケージされる機械を導入した。また、工場内の照明をLED電球に切り替えて、明るさが増したことで検査ミスも減少した。あわせて移動販売車も全車両LED電球に切り替えたが、いずれも高齢従業員から「気持ちまで明るくなった」という声が上がっている。

(4) 安全衛生・健康管理

労働安全衛生法にもとづく安全衛生委員会を設置し、同委員会で検討して、豆腐の製造、豆腐の販売、それぞれに関する安全衛生の年間計画を作成した。豆腐の製造に関しては、作業前チェック表を作成し、体調はもちろん衣服に対するローラがけや作業衣の確認、手洗いの励行など細かくチェックする体制を整備した。豆腐の販売部門では高齢従業員に対し、事故発生率の高い、走り始めの30分と店に到着間近の30分は特に注意するよう「30：30注意」の呼びかけを行い、全車両にステッカーを貼付した。

(5) 新職場・職務の創出

同社では、高齢従業員向きの仕事の範囲が限定されていたため、体力が低下した高齢従業員のローテーション先を確保することに努めた。製造については、機械化の推進によって器材の洗浄、型箱入れ、検査など高齢従業員向きの仕事が増加したことから、体力に不安を感じる人は、そうした業務へローテーションすることが可能とした。また、移動販売は昼の勤務

に限定されていることや好きな時間に働けるので、製造から販売への異動も可能にした。こうした働く場所の拡張によってより長く働き続ける道が開かれた。

(6) 高齢従業員の声

10年ほど前に入社したAさんは、アパレル業からの転職のため豆腐製造の経験は皆無であったが、78歳のいまも元気に働き続けている。「私たち高齢従業員からのさまざまな要望に対して、前向きに対応していただけるので、非常に働きやすい職場です。今後も健康面に気をつけて長く働かせてもらえればと願っています」とAさんは笑顔で語った。

今後、同社では「行政と連携した事業展開を視野に置いている」といい、時代に先駆けた同社のチャレンジは今後も続いていく。