

令和4年度
高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰
最優秀賞

多様な人材を適材適所に活用し
だれもがいきいき働ける職場づくりを推進
株式会社 恵那川上屋 (岐阜県恵那市)

企業プロフィール

株式会社 恵那川上屋

(岐阜県恵那市)

- 創業 1964 (昭和39)年
- 業種 食材栽培、菓子製造、菓子販売
- 社員数 318人 (2022年6月1日現在)
60歳以上 47人
(内 訳) 60~64歳 21人 (6.6%)
65~69歳 10人 (3.1%)
70歳以上 16人 (5.0%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで再雇用。その後は一定条件のもと年齢上限なく再雇用。現在の最高年齢者は79歳

I 本事例のポイント

株式会社恵那川上屋は、1964 (昭和39)年6月に岐阜県恵那市で産声を上げた。創業以来、栗きんとんをはじめとする栗菓子中心の菓子製造販売業を展開。現在では、岐阜県内に8店舗、愛知県に2店舗、東京都に1店舗を構える。また、栗以外にも地元の特産物の特性を活かした菓子の開発に取り組みなど、地域に根ざした事業を展開してきた。

- #### POINT
- 1 食材栽培から、生産、販売、運送の幅広い業務を行うなかで、多様な人材を適材適所に配置し、生産性向上に取り組んでいる。
 - 2 高齢社員の戦力の維持・向上を目ざし、65歳定年、希望者全員70歳まで嘱託社員として再雇用、その後一定条件のもと年齢の上限なく再雇用する制度を導入した。
 - 3 正社員に新たな職能等級制度、評価制度、賃金制度を導入し、納得性の高い制度づくりを推進。高齢者が多いパート社員は、役割遂行レベルに応じて3クラスに分け、戦力化と定着化を図っている。
 - 4 製造部門では、最新の設備を導入し、高齢社員の負担軽減を図っている。
 - 5 高齢社員の職域の創出を図り、閑散期を利用したトマト栽培を行っている。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1964年に創業。1978年に有限会社ブルボン川上屋を設立し、2001（平成13）年に株式会社里の菓工房への社名変更を経て、2008年7月には株式会社恵那川上屋に社名を変更した。現在は岐阜県内に8店舗、愛知県に2店舗、東京都に1店舗を展開している。自社農園での栗の栽培・研究から、素材調達・加工、菓子の開発・製造・販売まで、自社で一貫して行い、栗の品質を追求するとともに、各生産地をネットワーク化している。

また、同社が普及・展開した超低樹高栽培法で育てられた「超特選栗」を加工・販売するなど、6次産業化の推進とともに、地産地消を進め、農家の収益改善・にない手確保などの地域産業活性化を通じて地域貢献を目指している。



恵那川上屋恵那峡店

社是である「喜び」を実現するためには社員全員の積極的な経営参加が不可欠との考えから、社員参加型プロジェクトに注力しており、このなかで若手から高齢者まで、多様な人材がそれぞれ期待される役割を果たすなど、社員全員が活躍できる職場環境を実現している。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員数318人中、60歳以上の社員は47人で14・8%を占めている。最高年齢者は79歳である。2017年に正社員の定年・継続雇用制度を改定したため、新制度による嘱託社員数は現在2人のみである。

従来の制度では正社員について定年60歳、希望者全員65歳までの再雇用だったが、ほとんどの社員が再雇用を希望しており、社員の「働きたい」という要望を受けて、2017年に定年・継続雇用制度の見直しを行い、改定した。また、近年業容が拡大するなかで、人材不足感が強く、経験を積んだ高齢社員の活用が必要であったため、定年・継続雇用制度や人事評価制度・賃金制度等の見直しを進めたという背景もある。

高齢社員は商品知識が豊富で、同社の商品が贈答に用いられる慶弔にも詳しいため、お客さまの立場に立っていい対応ができ、若手社員のよき手本となっている。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善

▼高齢者雇用制度の改定

2017年に、正社員について定年65歳、希望者全員70歳まで再雇用し、その後は一定条件のもと、年齢の上限なく再雇用する継続雇用制度を導入した。制度改定の背景には高齢社員の戦力の維持・向上を図るとともに、だれもがスキルや能力を發揮できる職場づくりを目指したいという考えがあった。

▼正社員の職能等級制度、評価制度、賃金制度の新規導入

2019年4月に、仕事と賃金のミスマッチをなくすための、職能等級制度を採用した。この制度は、正社員がなう責任レベルを5段階の等級に区分し、それぞれの責任内容を「責任等級説明書」で定義するというもの。また、これにあわせて、評価制度と賃金制度も新規に導入した。評価制度は、人材育成・能力開発、給与、人材配置とも連動しており、会社が策定した「人事考課ガイド」で、社員に人事考課の目的や制度運用をわかりやすく説明している。また、賃金制度については、責任区分と経験習熟度に沿った号俸を組み合わせた賃金表として整理し、昇給ルールを開示することにより、社員からは将来を見通しやすく好評を得ている。

▼パート社員の定年制度および評価・処遇制度について

パート社員の定年は65歳。その後は年1回の面談、本人の意思、人事評価等をふまえて、再雇用の可否を判断している。

パート社員は、高齢者が多いことから、その戦力化を促進するため、2019（令和元年）に評価・処遇制度を改定。パート社員の役割・責任分担を明確にするなど、制度の見直しを行い、「クラス制度」、「人事評価制度」、「時給制度」の三つの制度を整備した。クラス制度は、役割遂行レベルに応じて3クラスにわかれ、クラス別の人事評価表に基づき評価を行い、クラス給を設けるなど時給構成の「見える化」を図り、パート社員のモチベーション向上、成長をうながしている。

▼短日・短時間勤務による柔軟な働き方

パート社員の希望に柔軟に対応するための短日勤務・短時間勤務を取り入れているほか、製



トマト摘み作業では、着座して移動できる作業滑車を使用。作業時の負担を軽減している

造や販売部門では高齢社員が対応しやすい早朝時刻に始業時間を設定するなど、社員の生活に配慮した勤務時間を設定している。

▼就業規則の柔軟な運用による休憩時間の確保

栽培・製造・販売部門では、お昼休憩とは別に、小休憩を午前・午後とも10分ずつ有給で設け、適度な休憩による生産性・品質向上、安全確保を図っている。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

▼トップの方針の共有

社員参加型プロジェクトによる事業参画

年1回行う経営計画発表会で、経営トップの方針、考え方を全社員で共有しているほか、社長が定期的に「業人通信」という情報発信を行っている。経営トップの思いを全社員で共有したうえで、ボトムアップ型、参加型の業務運営につなげている。

また、顧客サービス向上や営業戦術、商品開発と生産性向上を旨とし、社員参加型プロジェクトに注力。社内の風土改善や理念浸透を図る「インナーブランディングプロジェクト」、商品開発や品質向上などのための「わくわくシートプロジェクト」、地域の方にも参加してもらいたい「工房感謝祭プロジェクト」などを実施している。経験豊かな高齢社員によるアドバイスをもとに若手社員の提案を実現することで、会社発展の両輪をしたいという経営トップの考えが、プロジェクト強化のきっかけになった。

▼販売マニュアルの作成

各店舗におけるサービスの向上を図るため、入社から3年間、販売業務にあたる社員向けに販売マニュアルに基づく教育（OJT）を実施し、技術・技能の継承に努めている。また、教育を受けた新人の業務を高齢社員がフォローすることで、教育の効果を高めている。

▼菓子職人の育成と資格取得支援

菓子の原料の質にこだわる同社では、良質の黒糖や安納芋を確保するため、鹿児島県の種子島に工房を設置し、サトウキビ収穫後の10月から3月までの約半年間社員を派遣している。種子島での砂糖づくりの技術継承のため、「砂糖杜氏」という資格を創設し、現在5人の有資格者がいる。また、可児工場では洋菓子製造分野での職人育成を行っているほか、今後は和菓子分野でも展開を予定している。

さらに、正社員を対象に、小型移動式フレックスマン運転技能講習や玉掛け技能講習の受講、製菓衛生士や栗栽培関連連資格の取得などに対し手当を支給、社員のスキルアップを支援している。

▼社内研修・社外研修によるスキルや実践力の向上

新入社員研修、階層別研修、中堅リーダー研修や、国内外への視察により正社員のスキル向上・実践力向上を図っている。なお、部署ごとの「チームビルディング研修」については、パート社員も対象としている。

▼新職場・職務の開発

閑散期を利用した新規事業としてトマト栽培を行っている。糖度7%以上のまるでお菓子のよう甘いトマトを「おかしなトマト」と命名して販売したところ売れ行きは好調で、今後は、トマトハウスの増設や栽培業務にあたる高齢者や障害者の増員を予定している。

さらに高齢社員の新しい職域として、ポリフェノールが豊富な栗の皮を粉末にして菓子に練り込んだり、農家から出た規格外の野菜をジュースやペーストにして食品や健康食品に加工する業務を2022（令和4）年中に開始する予定である。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生への取組み

▼設備導入による高齢者負担の軽減

和菓子の製造工程では、これまでは目視で行ってきた栗の色彩を識別する機械を導入し、高齢社員の視力低下をカバーしている。また、栗きんとんの紙による包装作業を機械化した。包装は繊細な作業であり、高齢社員の疲労度も高いことから機械化にふみ切ったもので、将来的には栗を絞る作業の機械化も検討している。

なお、2020年に開設した可児御高の新しい工場はバリアフリー化するとともに、照度の高い照明を導入するなど、作業環境に配慮している。トマト栽培においては、重い籠を持たずに座ったまま集荷して移動できる作業車を導入し



和菓子製造部門で働く渡辺れい子さん(70歳)

た。また、ハウス内は見通しが悪いため、作業場所をホワイトボードに書いて共有するとともに、リーダーが作業状況を把握・確認して労働災害防止を図っている。

▼新型コロナウイルス対応

新型コロナウイルス感染防止について対策本部を立ち上げ、「恵那川上屋 With コロナ対応ガイドライン」に基づき、対応している。また、随時、社内グループウェアを通じ社員に注意を喚起している。

(4) 高齢社員の声

和菓子製造部門で働く渡辺れい子さん(70歳)は勤続20年。毎日8時30分〜13時までの勤務を元気にこなしている。忙しいほうが性分に合っているそうで、手が少しでもあくと片づけや掃除の作業を見つけては体を動かして続けている。「和菓子づくりが大好きで、毎日楽しく働かせてもらっています。体が続くかぎりがんばりたい」と笑顔で語る。

いと思います」と笑顔で語る。

(5) 今後の課題

企業理念の「環喜、貫喜、大歓喜」の精神で、お客さま・生産者、そして社員とその家族みんなが幸せになれる会社を目指して、よりよい未来に向かって取り組みを進める。フィードバックの考え方のもと、社員が主役となる、ボトムアップ型マネジメントにより、社内における課題解決および社内制度・設備などの一層の充実化を視野に入れている。

また、地域の発展に寄与していくためにも雇用の拡大を図り、高齢者や障害者の戦力化を進め、ダイバーシティ経営を実現していく。若手、中堅、ベテラン・高齢者、障害の有無、性別にかかわらず社員みんなが意見を出し支え合って取り組んでいけるような、社員主導型の会社を目指していく。

