

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
特別賞

高齢社員の技術やノウハウとITを組み合わせ
作業の効率化と技術継承を実現
八雲製菓株式会社（山梨県甲府市）

企業プロフィール

八雲製菓 株式会社

(山梨県甲府市)

- 創業 1950 (昭和25)年
- 業種 菓子製造・販売ほか
- 社員数 53人 (2022年4月1日現在)
60歳以上 23人
(内 訳) 60~64歳 11人 (20.8%)
65~69歳 8人 (15.1%)
70歳以上 4人 (7.5%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。一定条件のもと70歳まで再雇用。その後、運用により年齢上限なく再雇用。現在の最高年齢者は78歳

I 本事例のポイント

八雲製菓株式会社は、1950 (昭和25) 年に山梨県甲府市で創業した。創業当初からの主力製品であるウイスキーボンボンをはじめ、甘納豆やペクテンゼリーなど、菓子製造・販売ひとすじに71年の歴史を重ねてきた。

「伝統的な菓子の味と技術を追求し、明日のお菓子文化を創造する」という経営理念のもとに、家庭的な雰囲気大切に事業を展開。社員の平均年齢が56歳と高いこともあり、高齢社員が働きやすい制度を整備するとともに、技能継承のために若手の育成にも力を注いでいる。また、職場のIT化を進め作業の効率化を図るとともに、全社員が健康で明るく働ける職場づくりを目標としている。

POINT

- 2020 (令和2) 年に定年を65歳に引き上げるとともに、選択定年制度を導入。65歳以降は、一定条件のもと70歳まで、70歳以降も運用により、1年ごとの更新で再雇用を行う。
- 賃金制度、等級制度および評価制度を有機的・体系的に整理し、到達レベルや目標を明確化。個々人の努力や実力を適切に評価し、それに応じた給与体系を構築した。
- 2021年に業務効率改善のためにタブレット端末を導入した。このタブレットには、ベテランが作業している様子を品目ごとに撮影した動画が収録されており、若手への技能継承につながっている。
- 社長や管理職による個人面談を定期的に行い、個人の事情などについても遠慮なく相談できる体制を整備した。あわせて、部門



八雲製菓で働くみなさん

ごとの会議や全社員が一堂に会した会議を開催するようにしたところ、ベテラン社員から業務改善や新商品開発に関する意見が多く出され、会社が活発な雰囲気となった。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1950年に甲府市で菓子製造・販売の事業を開始、創業71年を誇る。1978年に法人化し、現在の社名となった。創業以来、ウイスキーボンボンや甘納豆、ペクチンゼリーなどを製造し、全国各地の商社・菓子問屋・個人顧客への販売を行っている。1968年の全国菓子博覧会でウイスキーボンボンが技術優秀賞を受賞したのを皮切りに、これまで全国菓子博覧会などにおいて21件の受賞を果たしている。また、全国各地の農産物を利用した商品の委託製造なども行っている。

現社長が幼少のころから同社に勤めているべ

テラン社員も数名おり、社員を大切に社風が定着率の高さにつながっている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員数53人中、60歳以上の社員は23人で全体の43・4%を占めている。最高年齢者は78歳である。

もともと高齢者が多い職場で、「高齢だから」という理由で仕事や給料を変えることがなかったこともあり、高齢者雇用について、特別な取り組みはしてこなかったという。

このような「高齢社員の活躍があたり前の職場だからこそ高齢社員に頼り過ぎていた」ことを反省し、機構の65歳超雇用推進プランナーからアドバイスを受け、ばらつきがあった基本給を整えることから着手。賃金テーブルを作成し、人事考課を賞与や給与に反映させるなど、年齢にかかわらず、役割に応じた賃金を決定する「役割等級制度」を導入した。だれもが十分に能力を発揮し、評価される制度が整備され、社員のモチベーションが向上している。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

▼ 定年の延長と継続雇用

同社の50代の社員は20人で、全社員の37・7%

を占めていることを鑑み、2020年に定年を60歳から65歳に引き上げた。また、65歳以降は、一定条件のもと70歳まで1年ごとの更新で再雇用を行う。70歳以降も、本人の健康状態や希望を優先し話し合いのもと再雇用を行っている。さらに、高齢社員のライフプランや選択の幅を広げるため、60歳以降の選択定年制も導入した。

▼ 短日・短時間勤務制度

今後、高齢社員が増加することを見すえ、体力の低下や健康状態を考慮して所定労働時間を1日につき1時間から3時間の短縮または隔日勤務を希望できるように制度化した。現在は短時間勤務を希望する社員は少ないが、家族の介護などが発生した場合に働き続けることができる、社員からは歓迎の声があがっている。

▼ 賃金制度と役割等級制度

以前は基本給がそれぞれ異なり、高齢社員のなかには給与が高すぎたり、仕事のパフォーマンスに関係なく年功的に給与が上がるなど、社員のなかに不平等感があったため、技術レベルや役割の変化に応じた賃金・役割等級制度を策定した。同社は役職定年がないため、例えば定年前に係長だった者が定年後も引き続き係長を務める場合、給与は変わらない。また、定年を迎えて業務量を減らす場合、それに応じて給与も変化させることができるようになった。

賃金・役割等級制度は、一般職（I等級）、担当職（II等級）、係長（III等級）、課長代理（IV

等級)、課長(V等級)、部長(VI等級)の6段階あり、それぞれが1〜5級の5段階に分かれている。各級は35号に細分化され、評価に合わせた昇給させることが可能になっている。

また、「管理・専門階層」である部長・課長、「推進・指導階層」である課長代理・係長、「実務階層」である担当職・一般職は、それぞれに達成すべき要件や役割を設定。例えば担当職なら「組織的な判断力をマスターする。組織目標に参画し仕事の目標をもつ。応用動作範囲を広げる」、一般職なら「組織の基本ルールを理解し順守する。組織人としてのコミュニケーションを保つ。初歩的な応用動作をマスターする」などが定められている。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

▼技能継承と人材育成

同社の高齢社員は技能継承と次世代の育成に力を発揮している。例えば、甘納豆づくりでは、



タブレットで、高齢社員の作業の様子を動画で閲覧することができる

「豆がどのような状態になれば次の工程に進むのか」といった熟練した感覚が大切で、それに応じてさまざまな機械を微調整しながら扱う方法などを、ベテランから若手に伝承する。また、同社では年齢に関係なく会社に必要な人材であれば、高齢者でも中途採用する方針である。例えば、以前製造業で働いていた高齢社員が経験を活かして工場内の手すりや甘納豆を煮る網をつくり、社内の営繕を担当するなど、これまでの知識・経験・技術を活かして活躍できる職場づくりを進めている。

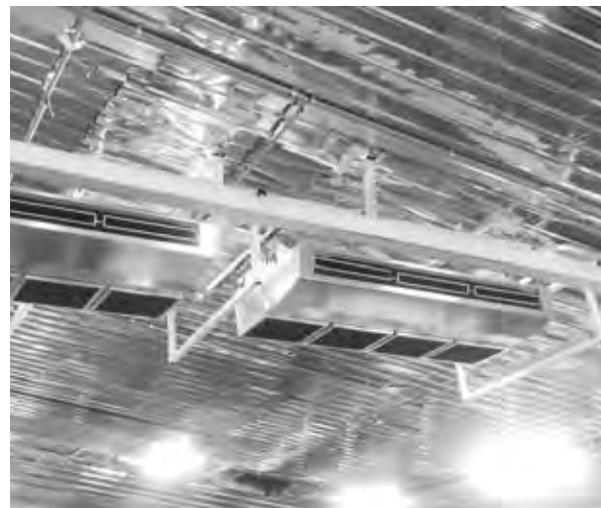
▼評価制度

同社では各期の会社目標、組織目標のもとで、「成果・達成」、「役割・スキル」を評価する。「成果・達成」では、個人の売上げの増加や、残業時間の削減などを目標にし、「役割・スキル」については、「課題形成」、「人材育成」、「人事管理」、「組織運営」、「業務遂行」、「リーダーシップ」などが6段階で評価される。定年後も基本的な評価方法は同じで、業績評価は賞与に、役割評価は等級・給与に反映される。

▼IT機器の導入

職場のIT化を推進しており、2021年にタブレット端末を4台導入した。ビデオ撮影された高齢社員の作業方法や技術をタブレットでくり返し視聴して確認できるようにし、若手社員の習熟度の向上に役立っている。

一方で、一つひとつの作業状況を記録できる



熱中症対策として大型エアコンを導入

ようになったことにより、万が一ミスが発生した場合、どの段階でミスが発生したのか追跡できるため、心身機能が低下しつつある高齢社員にとって業務のふり返りができることは安心につながっている。

また、このタブレットの情報を見ることができる65インチのモニターを工場に導入し、高齢社員がより大きな画面で作業を確認できるようにしている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生への取り組み

▼作業環境の改善

①大型エアコンの導入

甘納豆課では、創業当初から大鍋を複数使い豆を煮込む作業を行っているが、夏場の作業場の室温は40度以上になる。熱中症対策として大型扇風機を設置していたが、高齢社員には体力を消耗しやすく負担も大きかったことから、2

021年にエイジフレンドリー補助金※を活用し、作業場に大型エアコンを3台設置した。

② パワースーツの導入

高齢社員を含め重労働作業者にはパワースーツを着用してもらい、作業負担の軽減を図っている。パワースーツは30kg以上の重い材料を持ち上げる際に起こりやすい腰痛の予防や、作業場の安全確保にも寄与している。

③ 事故防止対策

同社の社屋は旧小学校を改築した建物のため、構造が複雑で足場が悪い箇所が多いことから、危険箇所には「頭上注意」や「手すりにつかまってください」などのポスターを掲示し、事故防止対策に取り組んでいる。

④ 熱中症防止対策

ウォーターサーバーを数力所に設置したほか、塩あめを配布し熱中症防止対策を行っている。

⑤ 休憩時間・休憩室の整備

作業にあたっては、帽子、マスク、ユニフォーム、手袋などの装着を徹底しており、社員は衛生管理に細心の注意を払っている。加えて、高温作業もあることから、コンディショニングや集中力を維持するため、毎日15時からの15分間を一斉休憩時間としている。また、ゆっくり体を休められる休憩室を整備している。

▼ 社長面談

同社では、全社員が年に2回の社長面談を



雨宮四郎さん

行っているが、高齢社員においては年4回実施。健康面や家庭状況、働き方に関する希望などについてヒアリングし、一人ひとりの状況把握を行っている。希望に応じて短時間勤務に変更するなど、柔軟に対応している。

(4) そのほかの取組み

同社の商品のラインナップは何十年と続くロングセラー菓子が中心となっており、新商品開発は急務でコスト削減なども喫緊の課題となっている。そこで、全社員から新商品開発案やコスト削減案を募集したところ、高齢社員から高齢者目線による新商品の提案や、知識・経験をもとにしたコスト削減案が提案された。また、社員が親しみを持てる経営理念の「標語」を募集したところ、ある高齢社員の提案が採用され、社内表彰を行った。

同社では障害者雇用にも積極的に取り組んでいる。創業当初から障害者が働いていたことも

あり、障害者の「働きたい」という思いを支援することに注力してきた。現社長が理事長を務めるNPO法人を含め、複数の障害者就労施設と業務委託契約を結び、商品の梱包作業などを依頼している。また、就労施設指導員への技術指導などを、経験豊富な高齢社員がなっている。

(5) 高齢社員の声

会社全体の営繕関係の業務を担当している雨宮四郎さん(78歳)は、勤続45年の大ベテラン。同社社屋は1949(昭和24)年建築の小学校を改築したもので、増改築や修繕にあたっては、「高校時代に取得した建築や溶接関係の資格を活かして、安全に効率よく作業ができるよう、日々工夫をしながら業務にあたっている」という。また、「短時間勤務制度が導入され、自分の体力やライフワークに応じて出勤できるようになり、とても働きやすくなった」と話す。

(6) 今後の課題

介護と仕事の両立や高齢による体力の低下に合わせ、労働時間の短縮や休日の増加を選択しながら働くことができるようになったため、心身ともにゆとりができ、高齢社員への働き方改革へとつながった。今後も全社員が健康で明るく働ける職場環境構築のため、定年廃止や再雇用年齢の引上げなども検討予定だ。さらなるステップアップを目ざして同社のチャレンジは続く。

※ エイジフレンドリー補助金……高齢者が安心・安全に働くことができるよう、中小企業事業者による職場環境の改善等の安全衛生対策に対し補助を行うもの。https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09940.html