

企業プロフィール

株式会社セブンレストランシステム（北海道札幌市）

◎創業 2007（平成19）年

◎業種 飲食業

◎従業員数 35人

（60歳以上男女内訳） 男性（0人）女性（21人）

（内訳） 60～64歳 6人（17.1%）

65～69歳 8人（22.9%）

70歳以上 7人（20.0%）

◎定年・継続雇用制度

定年は75歳。定年後は運用により年齢の上限なく再雇用。現在の最高齢者は77歳

高齢・障害・求職者
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞



I

本事例のポイント

株式会社セブンレストランシステムは、2007（平成19）年、北海道札幌市で創業し、フランチャイズチェーンの「大衆食堂半田屋」（本社：宮城県仙台市）に加盟して、2店舗を運営している。大衆食堂半田屋は「やすくておいしいものをお腹いっぱい」をモットーとし、セブンレストランシステムの運営店もこの方針に基づき、利用者の健康を支える「おふくろの味」を提供している。

同社の定年は75歳。「将来は定年廃止も考え、高齢従業員が活躍できる場を提供したい」というのが創業者の石川浩一代表取締役の思いだ。



II

企業の沿革・事業内容

創業者の石川社長は過去にコンビニエンスストアを3店舗経営していた。しかし、外食産業を展開することは年来の夢であり、2007年に同社を創業して、セルフ

本事例のポイントは次の通り。

（1）創業時の定年は65歳。これを70歳、75歳と段階的に引き上げ、定年後も年齢に上限なく再雇用を行うなど、高齢従業員に就業の場を提供している。

（2）「短時間正従業員制度」を導入し、能力のある人材は無期契

約でパートタイム就労を可能にし、就労意欲を高めた。

（3）職務を固定から、ローテーションで経験させることで「多能化」を目指し、チームワークの向上につながった。

（4）人事雇用管理区分を明確にするため、「職業能力評価基準」や「人事考課方法」などを定め、基準に基づく運用としたため、従業員の不平不満がなくなった。

サービス方式の大衆食堂半田屋の加盟店としてチェーンストアを展開し、現在2店舗を運営している。2店舗の従業員数はそれぞれ20人と15人で、このうち「大衆食堂

75歳定年と職務の多能化がもたらした
融和と結束力
株式会社セブンレストランシステム

（北海道札幌市）



店内には豊富なメニューが24時間並ぶ



大衆食堂半田屋西線南七条店の外観

Ⅲ

高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

半田屋西線南七条店^{みなみしちじょう}では20人が働いている。2店舗ともに、24時間営業であり、朝番、中番、深夜

番の3シフトを組んでいるが、シフト間の移動はせず、生活リズムが崩れないように配慮している。

同社は創業時から65歳定年でスタートした。性別、年齢を限定せず募集を行ったが、大衆食堂という業態で、メインの職務が調理ということから、応募は自然と高齢の女性が多く、現在、35人の従業員全員が女性である。

現在の従業員の年齢構成は60、64歳6人（全体の17・1%）、65、69歳8人（同22・9%）、70歳以上7人（同20・0%）で、平均年齢は60歳強となっている。

高齢女性従業員の強みについて石川社長は「まず、料理が好きで、料理の経験が豊富でないと務まりません。家事経験の豊富な高齢者は責任感が強い方も多く、欠勤も遅刻もないため、たいへんに頼りになります。私はコンビニも経営していましたが、責任感という点で高齢従業員の右に出る人はいません」と、全幅の信頼を寄せてい

Ⅳ

改善の内容

（一）制度に関する改善

・定年延長

2007年の創業時、同社は65歳定年制をとっていた。同社は業態が影響してか高齢従業員が多かった。採用者は高齢であったため、65歳定年でもすぐに定年に到達する従業員が現れた。定年後に勤務を継続させると気兼ねする人もいたことから2009年2月には早くも70歳に定年を引き上げ、さらに2017年3月には75歳定

る。

もともと高齢従業員が多い職場だったため、後に述べるように2度にわたり定年を引き上げ、75歳定年に至っている。また、料理の煮炊きや食器洗いなど固定してい

た職務をローテーションで全員が経験できるようにし、多能化を図った。この多能化は従業員間の融和と各シフト内の結束を強めることに大きく貢献している。



年とした。これによって、従業員は安心して働くことができるようになった。何より「旧定年年齢に近づいても、以前のように有期労働契約で働き続けることへの不安を感じなくなったようです」と石川社長は定年延長が従業員の心によとりを生み出したと述べている。また、制度化はしていないが、75歳を過ぎても希望者には勤務の継続を認めている。現在の最高齢従業員は77歳である。



石川浩一代表取締役

また、これまで定年を2度延長してきたが、その際の従業員の等級などに変更はなく、このため賃金についても減額などの変更はない。

なお、石川社長は将来的には定年の廃止を見据えている。体力には個人差があるので、「元気で働ける人にはいつまでも働いてほしいし、退職時期は一律で決めるのではなく、従業員自身が決めるようにしたい」という。

・「短時間正従業員制度」の導入
同社では1年契約のパートタイム従業員が8割を占めていた。その処遇にあたっては、評価の基準がなかったことから、石川社長が考えて評価し、時間給に反映させていた。しかし、従業員のなかには長期雇用を希望し、有期契約からの不安やストレスを感じ、基準が明確でない賃金決定に不満を持つ人が少なからずいて、高い離職率の一因にもなっていた。

こうした問題を解決するために2008年に導入したのが、雇用期間の定めのない「短時間正従業員制度」である。導入にあたっては、「職業能力評価基準」、「人事考課方法」、「従業員資格等級」、「賃

金表」を作成し、有期1年契約の短時間従業員から期間の定めのない短時間正従業員に転換する際の「転換手続き」を定めた。週労働時間は28時間で、1日あたり6時間前後働く。パートタイム従業員は補助1級、同2級からスタートし、その後10級から1級まで昇級できるが、最上位の1級になると短時間正従業員への転換を申請することができ、「この制度の導入で、従業員の就業意欲はさらに上がった」と、石川社長は述べる。

また、「職業能力評価基準」や「人事考課方法」を定めたことで、人事考課基準が明確化され、従業員のがんばりがしっかりと評価されるようになり、職務遂行能力やモチベーションの向上にもつながったという。

(2) 能力開発に関する改善

食堂の職務は次のように区分されている。「煮炊き」、「揚げ物」、「冷食」(おかずと盛付け)、「洗い場」および「レジ」である。以前、これらの職務は固定されていたが、従業員間の大きな不満の種となっていた。「私はメインの煮炊きの仕事なのに、どうしてほかの職務

と賃金は同じなのか」とたずねる人もいました。それをなくして、和気あいあいと働けるようにするために取り入れたのが職務ローテーションです(石川社長)。

人によつてはこの職務だけに従事したいという人もいる。煮炊きは売上げを左右する重要な職務であるにもかかわらず、前述のように賃金に不満を持つ人が出てくる一方で、後から入社した人は洗い場などに固定される人も出てくる。この職務の固定化は従業員の融和に大きな足かせとなり、定着率低下の大きな要因となっていた。

そこで、2008年1月に「いつまでも働き続けられる、働きやすい職場をつくろう」をスローガンに据えて、段階的に改善を進めることを従業員に宣言した。改善にあたっては経営者も現場に入り、現場スタッフと定期的に打合せを行うようにした。

こうして職務ローテーションが実施され、あらかじめ当日の職務を決めるようになった。この職務ローテーションはだれもがすべての職務をこなせるようになる「多能化」を目ざすものだが、その結



おかずを調理中の大良宏子さん



元気に煮炊きをする徳田妙子さん

果、従業員間の融和が進んだ。また、スタッフが年次有給休暇を取得する際、ほかのスタッフに計画的に役割を当てはめることができ、休暇の取得が容易になった。

さらに、従業員の就労意欲も強くなり、職場改善のための声も出るようになった。料理のメニューやつくり方、食器の交換時期などに提案が出るようになり、経営にも大いに貢献している。

(3) 作業の軽減と安全

高齢従業員が多く働く職場として、作業負担の軽減には気を遣っている。重労働のひとつが野菜のカットだ。作業負担軽減のために、現在ではカット野菜を購入している。ただ、年齢を重ねても、作業に習熟しコツを覚えており、作業の効率化はほとんど落ちないという。

安全面では、シフトごとに調理場の床は掃除しているが、油で汚れた床は転倒の危険性が高いので、定期的に業者による清掃を行っている。

社名を「セブンレストランシステム」としたのは、石川社長がコンビニエンスストアを経営していた経験から、接客や品揃え、鮮度

管理、クリンリネス（清潔さの保持）などのコンビニシステムを取り入れていることに由来している。クリンリネスは明るく清潔感

V 高齢従業員の声

料理することも食べることも大好きという短時間正従業員の2人にお話をうかがった。

徳田妙子さん（70歳）は、ほぼ10年選手。煮炊きなどの名人で、75歳定年引上げで定年が延び、「以前なら定年でした。すごくありがたいことです」と笑顔を見せる。「働くことが楽しいので、職場のみなさんに迷惑をかけないところまで働きたいです。鍋が持てなくなったら辞めます。何しろ家庭の鍋とは大きさも重さも違いますから」と笑う。また、大良宏子さん（63歳）はまだ定年まで時間があるので、「具体的に考えたことはありません」と語る。

2人とも健康で、徳田さんは、「仕事があると気がはっているせいか、風邪もひきません。持病があるのですが、通勤と仕事のおか

を維持することを旨とするもので、清掃や衛生管理を徹底することで、従業員の安全と衛生にもよい影響を与えているという。

「一度も入院したことはありません」という。

一方、大良さんも「以前は腰が痛くてスポーツジムに通っていたが、徒歩通勤をするようになり、それが健康にいいみたいです」。2人とも働くことで健康が維持されているという。

仕事の励みは2人とも同様だった。それは「おいしかった、また来るよ」というお客さまからかかる声だ。「おかずの種類も豊富でみんなとってもおいしい、といってくださるのが、私たちには何よりです」と徳田さん。

「働こうと思えば働く職場はあるはず。年だからとあきらめないで、私たちのように楽しく働ける場を探してください」と2人はシニアにエールを送った。