

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
優秀賞

高齢社員の活躍に鼓舞されて
全社員がキャリアアップに挑戦

モルツウエル株式会社
(島根県松江市)

企業プロフィール

モルツウエル株式会社

(島根県松江市)

- 創業 1996 (平成8)年
- 業種 小売業 (高齢者向け食品製造販売)
- 社員数 147人 (2022年5月31日現在)
60歳以上 45人
(内訳) 60~64歳 16人 (10.9%)
65~69歳 14人 (9.5%)
70歳以上 15人 (10.2%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで再雇用。その後も運用により就業規則の解雇規定に抵触しないかぎり、年齢上限なく再雇用を行う。現在の最高年齢者は82歳

I 本事例のポイント

モルツウエル株式会社は、1996 (平成8)年に弁当宅配の個人事業として創業。弁当の宅配を通じて、地域の独居高齢者の問題にかかわることになり、「高齢者を支えるためには社員も幸せでなければならぬ」という思いが経営方針の原点となっている。

創業以来、「コミュニケーションを大切にしながら、「一人当たりの付加価値額」の見える化を行い、社員全員が会社経営に参加して、科学的に考える仕組みを構築している。

POINT

① 独自に開発した「人事評価システム」、「成長シート」により人事評価を実施。業績に応じた5段階に評価し、賞与に連動する仕組みを、

定年後の嘱託社員 (作業職以外) にも適用。

② 定年後の嘱託社員も含め、全社員を対象とした改善報告制度を運用し、承認された改善提案には報奨金を支給。

③ 高齢入居者の煩雑な食事対応を効率化させるため、厨房から食材製造工場までシームレスにつなぐデジタル受発注システムの開発を進めている。また、AI画像解析を用いて配膳作業の誘導支援を行う「食事サービスタータル支援システム」により食事の質的向上に取り組んでいる。

④ 毎月「一人当たり付加価値額」を算出し、全社員が共有して、経営の状況を肌で理解できるようにしている。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1996年に弁当宅配の個人事業とし



会社外観

てスタートした。弁当宅配サービス事業を拡大するなかで、独居の高齢者の食事の問題が深刻である現実に直面し、高齢者向け配食事業に着手。2004年からは、高齢者施設向けの真空パック食材製造・販売を開始した。以来、全国の高齢者施設向けに調理済み食材の企画・製造・販売を行うとともに、高齢者施設給食業務の受託サービス、在宅高齢者配食サービス、買い物代行サービスなどを展開している。2022（令和4）年9月には、松江市内に新工場を建設し、生産数量の大幅な増産を予定している。

「島根県の現在の高齢化状況は2040年の日本全体の状況と同じ」※との認識のもと、地域社会の高齢化、社員の高齢化の問題にも積極的に取り組んでいる。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員数147人中、60歳以上の社員は45人で、30.6%を占めている。最高年齢者は82歳である。定年は65歳。定年後は就業規則により希望者全員70歳まで再雇用しており、70歳以降も運用により年齢上限なく働き続けることができる。

65歳定年以降の社員の配置としては、例えば長年総務業務にたずさわった人にはこれまでつちかっていた知識やスキルを最大限活かして活躍してもらったため、総務業務の指導役に加え、社員からの相談窓口（社会人としての生活などに関する一般的な相談に対して、社会人の先輩として対応）を担当させている。

同社は、比較的若い企業であり、事業規模を急拡大していくなかで、企業として、現場の仕事の管理だけでなく、社員管理のノウハウや、若い管理職の補佐・育成を行う人材も必要となったため、産業雇用安定センターを活用して大企業（製造業）OBを中途採用した。

正社員は、①作業職、②総合職、③監督職、④管理職に区分されるが、定年後の再雇用では、本人と面談し希望を聞きながら、「総合職相当と会社が判断すれば総合職」というように柔軟な対応を行っている。

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

2012年に、知識やスキルを身につけた高齢社員にさらに活躍してもらうため、定年年齢を65歳に引き上げるとともに、再雇用年齢についても「希望者全員65歳」から、「希望者全員70歳まで」に引き上げた。70歳以降についても、就業規則の解雇規定に抵触しないかぎり、運用により年齢の上限なく再雇用を行っている。

▼賃金の対応

2021年に「当社で働く社員は、無期雇用も有期雇用も待遇差を設けない」という考えのもと、職務内容が同じならば賃金テーブルは同じとした。これにより、定年前の正社員と再雇用の嘱託社員との待遇差を解消した。

② 意欲・能力の維持・向上のための取組み

▼評価制度のシステムを開発

2018年2月に、「人事評価システム」、「成長シート」を自社開発。社員一人ひとりが目ざすキャリアを自身でデザインし、ステップアップできる制度を整備した。これは、実際に仕事をしていくうえで、「自分軸」を見ずして自身の成長について考える機会となっている。例えば高齢社員であれば、「パソコンスキルの向上」などを目標にあげる人も多く、社員からは「将

※ 2040年の高齢化率は35.3%と推定されている（国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」より）



高齢社員のていねいな仕事は若手社員の手本となっている

来設計が考えられるようになった」と歓迎されている。この人事評価システム・成長シート導入により、3年連続で業績はアップしており、一人あたりの付加価値額も25%アップ、平均賃金も年平均で4・25%上昇している。

また、職種にかかわらずなく、日々の業務で生じた課題や問題点を解決するためのアイデアや実際の改善策について申請してもらい、それが承認されると、報奨金が支給される「改善報告制度」を運用している。

▼作業手順書の見直し

従来の食品製造過程の「作業手順書がわかりにくい」という社員の声を受け、見直しを行った。手順書の内容を工程（一つの作業）ごとに分け、写真を多用。高齢社員からは「機械操作など複雑な作業も写真がありわかりやすくなった」と好評である。この手順書は、常に社員の声に耳を傾け、定期的に改訂していくことを目

ざしている。

▼情報共有のための取組み

同社では業務中にリアルタイムで情報共有を行うため、ビジネスチャットシステムを導入している。これは、宅配だけではなく、独居の高齢の方の見守り（徘徊の発見や緊急時の救急車の出動要請）にも非常に役立っている。

▼外国人技能実習生や障害者とのペア就労

同社では、高齢社員が、外国人技能実習生や障害のある社員の業務管理から技術支援・指導をになっている。一方で、高齢社員が対応に苦慮することの多い力仕事は技能実習生が担当するなど、相互にフォローし合うことで、それぞれのモチベーションアップにつながっている。

(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

▼食事サービス総合支援システムの開発

同社の介護施設の配膳業務をになう厨房受託サービス部門の社員は、32%が65歳以上の高齢社員となっている。しかし、配膳業務は定められた時間までに間違いなく配膳を行う必要があり、厳しい業務内容が高齢社員の負担となっていた。

また、介護施設における入居者の食事は、例えば食材の切り方、味つけ、服用する薬との相性など、1施設だけで約300種類のバリエーションがある。加えて、日ごとに異なる入居者の体調も考慮する必要があり、一人ひとりの状



作業を効率化する再加熱キャビネット

況に応じた食事対応については、ベテラン社員の記憶と経験に頼って乗り切ってきた状況がある。そのため、後継者が育ちにくく、人材不足や社員の高齢化への対応も必要であることから、作業負担の少ない効率的な配膳業務の構築が企業経営上の課題でもあった。

そこで同社では、真空調理済み食材や再加熱キャビネットを導入し、作業の効率化を図るとともに、「食事サービス総合支援システム」開発に取り組んでいる。これは、高齢入居者一人ひとりで異なる複雑な食事情報について、介護施設厨房から食材製造工場までシームレスになくデジタル受発注システムを構築し、ICチップつき食器やAI画像解析「ARグラス」を用いて配膳作業の誘導支援を行う、というものを。「だれでも楽に配膳ができるシステム」を目ざし、厨房のDX化を推進する取組みだ。このシステムは特別な知識や経験を必要としないことから、高齢社員はもちろん障害者雇用の面でも期待が高まる取組みといえる。

▼安全衛生、健康管理

年間安全衛生計画に基づき、安全衛生委員会メンバーで各事業部を巡回し、安全衛生の観点から作業現場の危険個所の報告と「カイゼン」を行うとともに、各業務における危険予知訓練を行っている。宅配業務における無事故の実績や、経営に直結する安全確保の取組みが評価され、令和4年度に一般社団法人島根県安全運転管理者協会の優良安全運転管理者表彰を受賞している。

社員の健康管理面では、朝礼時にラジオ体操を実施するとともに、2021年にはパートナー企業であるスポーツジムのインストラクターを招き、腰痛予防セミナーを開催した。

そのほか、同社では本社横にある空き家を倉庫、打合せスペース、休憩室として活用しているが、休憩室を和室に改装するとともに階段に



腰痛予防セミナーの様子

手すりを設置した。休憩室の環境整備においては、「相談窓口」を担当している高齢社員が中心となって社員の声を集約し、実現したものである。

(4) そのほかの取組み

同社は、経済産業省「地域未来牽引企業」はばたく中小企業300社」に選定され、厚生労働省「もにす認定」を受けており、企業のモットーとして、「世の中を良くし、故郷を守り、昨日より今日、今日より明日」を掲げ、少子高齢化、過疎化が進行するなかで、少しでも地域に貢献したいという理念に基づいて、日々活動している。地域貢献の一例として、2011年より「ごようきき三河屋サービス」という、高齢者などを対象とした買い物弱者支援サービスを実施しており、現在、同事業を通じて、地域の高齢者の「見守り」も行っている。

(5) 高齢社員の声

宅配業務を担当している長妻誠さん(67歳)は「独居の高齢の方の見守りができていることが自分のやりがいになっています。また、評価制度が充実していて、例えば毎月『一人当たり付加価値額』が全社員に示されるため、『自分もがんばって売上げを伸ばさなければ』という気持ちになります。長期的に付加価値額を落とさないうちは、宅配の安全・無事故が非常に重要だということに肝に銘じて業務にのぞんでいます。社員一人ひとりにとって、業務全般に対して問題



会社への貢献に対して表彰。左から2番目が長妻誠さん

意識が高まる仕組みだと思えます」と話す。

(6) 今後の課題

高齢化率の高い島根県で、高齢者が活躍できる職場を創生していくことこそ地域貢献と考える。高齢者が活躍できる職場環境を実現するとともに、年齢、性別、国籍にかかわらず、社員の一人ひとりが人生の生活設計と、キャリアアップができる仕組みを引き続き構築していく考えだ。

厨房部門の人材不足の問題は喫緊の課題であり、これを解決していくため、「食事サービス総合支援システム」の開発部門を新工場に併設する予定だ。これまで現地厨房で行っていた加工業務を製造工場で一括加工し流通させるこのシステムの活用で、島根県の第4次産業革命への寄与を視野に入れている。