

優秀賞

従業員の幸せ実現を根幹とした 定年延長と能力本位人事制度へ転換 東洋ナツツ食品 株式会社（兵庫県神戸市）

企業プロフィール

東洋ナツツ食品 株式会社 (兵庫県神戸市)

- 創業 1959 (昭和34) 年
- 業種 製造業 (食品加工)
- 従業員数 227人 (2025<令和7>年4月1日現在)
60歳以上 47人
(内 訳) 60~64歳 25人 (11.0%)
65~69歳 13人 (5.7%)
70歳以上 9人 (4.0%)
- 定年・継続雇用制度
定年65歳。一定条件のもと70歳まで継続雇用。70歳以降は運用により年齢上限なく勤務延長可能。最高年齢者は84歳

I 本事例のポイント

日本初のナツツ専業加工事業者として1959 (昭和34) 年に創業した、東洋ナツツ食品株式会社。「従業員の幸せ実現」を根幹とした企業方針のもと、2019 (平成31) 年に定年を60歳から65歳に引き上げ、継続雇用制度も70歳まで延長した。現在は運用により年齢上限なく雇用を継続しており、最高年齢者は84歳で後進育成のための製造技術顧問を担当している。

定年延長で懸念される組織の活力低下に対して、年功序列から能力本位の人事制度へ転換し、評価の透明性を高めることで全世代のモチベーション向上を実現。「幸せデザインサバーベイ」により従業員の声を把握し、制度変更の効果を検証しながら継続的改善に取り組んでいる。

POINT

- 65歳への定年引上げと70歳までの継続雇用制度を導入。70歳以降も運用で雇用継続できる仕組みを整えている。
- 年功序列から能力本位への人事制度転換により全世代のモチベーション向上を図り、組織全体の活性化を実現。人事考課表の完全開示とフィードバック制度で評価の透明性と納得性を確保したところ、高齢従業員のモチベーションが大きく上昇した。
- 高齢従業員の経験を活かす新職場（監査役室・社長室など）を創設し専門的業務に配置。ガバナンス向上と高処遇維持を両立させた。
- 「幸せデザインサバーベイ」とワークショップにより従業員の声を制度に反映し、職場のコミュニケーションを向上させた。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1959年の創業で、日本で初めて世界の木の実の試作試売を開始。以降60年以上にわたり、日本初のナッツ専業加工事業者として輸入・加工販売を行い、業界をけん引してきた。ナッツの特徴に応じた異なる加工方法により、ナッツが持つ本来のおいしさを引き出して製品化している。

1978年に現本社工場が竣工し、1986年から毎年開催している「アーモンドフェスティバル」は地域に根ざした恒例行事として定着。2001年には「第1回 World Cashew Congress India」を受賞、2013年に「The US-Japan Agricultural Trade-Hall of Fame (日米農産物貿易殿堂入り)」、2019年に「第40回食品産業優良企業等表彰・農林水産大臣賞」を受



東洋ナッツ食品株式会社

賞するなど、国内外で高い評価を獲得している。品質管理体制も充実させ、2017年にFS SC22000認証を取得。創業当初からつちかった技術と品質へのこだわりが、同社の競争力の源泉となっている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

2025（令和7）年4月現在、従業員数227人のうち60歳以上が47人（20・7%）、65歳以上も22人（9・7%）在籍している。特に団塊ジュニア世代である50代従業員の人員構成がほかの世代より高く、役職者・技能者が集中している。現在の最高年齢者は84歳で、長年にわたって蓄積した技術と知識を活かして後進育成のための製造技術顧問として活躍している。

定年延長の契機となったのは、年金受給開始年齢の引上げにともなう、従業員からの不安の声だった。同時に、後継者育成の遅れや技能の属人化という課題も顕在化していた。食品製造業という特性上、味覚や食感の判断など、ベテラン従業員から若手従業員へ教えることが技術伝承の仕事として重要な位置を占めていたが、複合的な課題に対応するため、技能を有する高齢従業員に長く活躍してもらう必要性が高まった。

定年の延長にあたっては、社内から「若い世代のモチベーション低下」「後継者問題の先送り」「ライフプランへの影響」などの懸念が寄せ

られた。特に若手従業員からは「われわれの昇進が5年も遅れる」といった意見もあった。これに対して同社は、年功序列ではなく能力に基づいた人事制度への転換を決断。適格性・能力がなければ降職もある厳格な評価制度を導入し、メリハリのある制度運用を実施した。

また、通信教育や資格取得支援による自己啓発の促進、人事評価面接におけるキャリア希望のヒアリングとアドバイスなど、個々の従業員に向き合った対応を行った。さらに退職金については、以前の定年年齢である60歳での退職でも全額支給（自己都合退職にしない）とし、退職金受給後に契約社員として継続雇用も可能とする配慮を行った。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善

① 定年年齢の引上げ

2019年に定年年齢を60歳から65歳へ引き上げるとともに、継続雇用制度の上限を70歳までとした。さらに70歳以降についても、半年ごとの面談を通じて本人の意思や気力・体力を確認し、健康であれば希望者のほぼ全員が継続雇用される運用を行っている。

また、65歳まではポストオフを行わず、高齢従業員に引き続き業務の中核をになう役割を期待している。豊富な経験と知識を次世代へ継承

する後継者育成も重要な役割として位置づけている。一方、65歳以降の再雇用時には、契約社員をベースとした再雇用契約を締結し、本人の能力や適性に応じた役割や役職を付与することで、業務内容に見合った給与を支給している。定年延長にともない導入した能力本位の抜擢人事は、若手従業員からも好意的に受けとめられている。実際に30代で課長職に就く従業員もあり、階層別教育の一環として年2回のオーダーメイド型OFF-JTを実施している。

② 透明性のある人事評価

人事評価においては透明性と納得性を重視し、被評価者には人事考課表を完全に開示している。評価者は評価内容とその理由をていねいに説明し、従業員の強みや課題を共有することで、評価に基づいた適切な処遇を実施している。従業員自身が業務に対する考えや今後の目標を記載する欄も設けており、会社側はこれに対してフィードバックを行い、個々人の目標達成を支援している。この制度により従業員のモチベーション向上が促進され、企業全体の活力維持にも大きく寄与している。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

① 生涯学習を推進

自己啓発奨励制度を設け生涯学習を推進している。約200講座の通信教育を対象に、修了条件を満たせば受講料を全額会社が負担する。英会話やパソコンスキルの講座をはじめ、難関

国家資格である通関士取得に向けた講座を受講する高齢従業員もいるなど、学習意欲のある高齢従業員が積極的に活用している。

資格取得奨励制度では合格時に受験料を会社が負担し、会社が指定する32資格を取得すると、毎月1資格あたり500円の資格手当を支給するなど、スキル向上を促進している。

② 技術継承

評価制度における目標管理シートにベテラン従業員の役割期待を記載し、後継者育成を重要な業務として位置づけたことで、育成へのモチベーションがアップしている。食品製造業という特性上、ベテラン従業員が長年つちかてきた「味、食感、味覚」といった製品の品質に直結する感覚や技術を若手従業員へ伝承することが、重要な「技術継承」の仕事としてとらえられている。

③ 基幹システムの入れ替え

基幹システムの入れ替えにより、従来の属人化された業務から脱却し、業務の標準化と効率化を図る計画を推進している。これまで使用していたオーダーメイド型のシステムから、レディメイド型のシステムへと移行することで、業務手順のマニュアル化が可能となり、異例対応時にベテラン従業員に依存していた属人化の課題も解消される見込みである。

④ 高齢従業員の経験・能力の活用

定年後の再雇用時には本人の能力や適性に応じて、監査役室、社長室、貿易実務担当、関連

会社への出向・転籍など多様な職務を用意している。2020年には監査役室を設置し、配置した再雇用従業員2人(当時76歳・69歳)のうち一人を室長に任命、2024年には社長室を設置し67歳(当時)の再雇用従業員を社長室長に任命するなど、再雇用従業員でも役職者として登用される例もある。こうした配置により、高齢従業員の経験と能力を最大限活かす職場環境を整備しており、企業のガバナンス向上にも大きく寄与している。

(3) 雇用継続のための作業環境や作業の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生取組み

健康・安全管理、安全衛生、福利厚生取組み

① 休憩時間の延長

昼の休憩時間を45分から60分に延長(就業時間は変えず勤務時間を15分短縮)した。また、従来研修室だったスペースを休憩スペースに変更し、従来以上にゆったり休めるよう環境を改善した。体力が低下した高齢従業員からは「しっかり休めるようになった」と特に喜ばれている。

② 機械化の推進

包装ラインでパッキングロボットを導入し原料投入や箱詰め工程を自動化した。今後も自動化ラインを増やしていく方針であり、機械による省力化によって高齢従業員に対する作業負担の軽減および労働災害の防止につながっている。

③ 健康管理

定期健康診断(年1回)に加え、人間ドック受診希望者には健保組合の補助に加えて会社補



機械化の取組みの一つ、パッキングロボット

助を支給し、オプション以外の基本メニューを自己負担なしで受診可能としている。受診結果により産業医によるていねいなアフターケアを実施している。年齢を重ねるにつれて生活習慣病などの危険性が高まる高齢従業員にとって、有益な制度となっている。

(4) その他の取組み

年2回、社会保険労務士による年金相談をメインとした個別ライフプラン相談会を会社負担で開催している。事前予約制で年金受給予定額を社会保険労務士が調査のうえ、ライフプランの相談を受けている。老後の生活設計などに不安を抱える高齢従業員にとって、一人ひとりの面談で行われる専門家による個別相談は貴重な機会となっている。

また、定年引上げなどの人事制度変更・改善にあたり、「幸せデザインサーベイ」を実施し、制度変更の影響をモニタリングしている。その

結果をもとに、実態把握・課題抽出を行い、それをふまえたワークショップを開催。従業員の率直な意見交換を促進している。

ワークショップで出た「社員の声」を受けて具体的な改善に取り組んでおり、「ほかの人がどんな仕事をしているのかわからない」という声に対して、社内報『Konominoko』を2024年6月に創刊するなど、職場コミュニケーションの向上に継続的に取り組んでいる。

また、創業メンバーである84歳の従業員による社内史(回想録)を作成し、全従業員に配付。創業からの歴史を従業員に知ってもらうことが、高齢従業員を含む先人へのリスペクトの醸成につながっている。愛社精神の高揚に寄与するとともに、若手従業員の人材育成にも役立っている。

(5) 高齢従業員の声

Aさん(69歳)は監査業務に従事し、「監査を通して、これまでの経験が活かせることもあれば、新しい学びを得る機会も多いです。自分が社内ですでにあったノウハウや知見を活かして、少しでも会社の成長や発展に寄与していきたいです。ただ、うまく伝わらないことも少なくなく、そうした困難さが逆にやりがいにつながっています。健康で毎日仕事に従事できることも、やりがいであり、生きがいと感じて感謝しています」と語っている。

(6) 今後の課題

現在、60歳超の高齢従業員については、人事

担当役員による面接の実施を検討している。本人の要望や今後のライフプランを聴取し、会社からの役割期待を明確化することで、より活躍できる環境を整えていく方針である。

また、新たなシニア向け研修の実施も検討している。高齢者世代の働き方やライフプランを学ぶ機会として、シニア層特有の課題に対応した研修プログラムの構築を目標としている。

2024年3月には「ユースエール認定企業」として認定を受けた実績をふまえ、処遇の継続的改善も進めている。2025年で最終年度となる中期計画では「従業員の幸せを実現すること」を事業戦略として位置づけている。「従業員ひとりひとりの成長を支援する」、「処遇の継続的改善をする」、「そのために必要な収益を極大化する」を三位一体の取組みとして拡大し、高齢従業員をはじめ全従業員が幸せを実感できる会社の構築に引き続き尽力していく。



監査業務に従事する高齢従業員Aさん(69歳)