

令和2年度
高齢者雇用開発コンテスト

(独) 高齢・障害・求職者
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

生涯現役人生を推奨し
だれもが生き生き働ける職場風土を実現
溝端紙工印刷株式会社
（和歌山県伊都郡）

企業プロフィール

溝端紙工印刷 株式会社

(和歌山県伊都郡)

- ◎創業 1947(昭和22)年
- ◎業種 飲食店用紙製品のデザイン・製造・販売等
- ◎社員数 294人
 - 60歳以上 59人
 - (内 訳) 60~64歳 35人 (11.9%)
 - 65~69歳 13人 (4.4%)
 - 70歳以上 11人 (3.7%)
- ◎定年・継続雇用制度
定年は60歳。その後希望者全員、年齢の上限なく再雇用。
現在の最高年齢者は75歳

I 本事例のポイント

溝端紙工印刷株式会社が印刷事業に着手したのは1世紀以上の1907(明治40)年のことである。1947(昭和22)年に株式会社を設立後、飲食店向けの紙製品の製造を中心に73年の歴史を重ねてきた。主な営業品目のうち、箸袋や紙おしぼり、紙ナプキンなどの国内生産量は常に業界をリードしてきた。また、北海道の間伐材を使った割箸を製造するなど、環境問題にも取り組み組んでいる。一方、女性の活躍支援にも注力しており、出産・育児の際には短時間勤務の選択が可能で、その後、フルタイム勤務に復帰できる環境も整えている。現在、全国に8営業所、7工場を展開し、地元出身者を中心に採用。雇用の場を創出することで地域貢献を旨としている。

《POINT》

- (1) 社是に「事業は人なり」を掲げ、社員が長く働ける職場環境づくりを進めてきた。60歳定年後、希望者を年齢の上限なく雇用する制度を20年前から導入している。
- (2) 2016(平成28)年に新たな賃金体系を構築。定年後も同じ仕事を続ける場合は給与が下がることはなく、さらに定年前と同じ基準で評価する人事評価制度を取り入れ、現役世代と同様、昇給・賞与がある賃金制度としている。
- (3) 2016年の新工場開設をきっかけに、LED照明や自動ラック倉庫などを整備。高齢社員をはじめ、すべての社員が働きやすい職場環境を整備した。
- (4) 新卒・中途を問わず、求人募集要項には、「60歳以降も給与・賞与は下がらず、引退年



会社外観

Ⅱ 企業の沿革・事業内容

「年齢は自分で決められる」ことなどを明記。それが、応募者のみならず、現在働いている社員に対してのメッセージにもなっており、多くの社員が安心して働き続けられる会社であることを実感している。

同社は1907年に印刷事業を開始、1947年に株式会社を設立した。主に飲食店向けの箸袋、紙おしぼり、紙ナプキンなどの紙製品を製造・販売しており、国内トップクラスの生産量を誇る。製品の一つである紙おしぼりは、新幹線のグリーン車や旅客機の機内でも使用される。

ている。コスト削減のため生産拠点を海外に移す企業も多いなか、国産にこだわり、自社製品には必ず「MADE IN JAPAN」と表記してきた。

全社をあげて環境に配慮した取組みに力を入れており、北海道産間伐材割箸、茶殻入り紙ナプキン、コーヒー殻リサイクルナプキン、FSC®森林認証制度で認められた木材加工製品などの製造も手がけている。東日本大震災の際には、福島県の東日本工場で製造している紙おしぼりを被災地域に無償提供するなど、社会貢献活動にも注力している。

現在、全国に8営業所と7工場を展開しており、新型コロナウイルス状況下にあっても、工場は止まることなく稼働している。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

294人の社員のうち、60歳以上は59人（男性39人、女性20人）で、全社員の20%を占める。70歳以上は11人（男性7人、女性4人）で、最高齢者は75歳となっている。定年は60歳で、定年後はほぼ全員が継続雇用を希望し、嘱託社員として勤務している。

同社は20年以上前から希望者全員を年齢上限なく雇用する制度を採用しており、継続雇用を希望する社員は多くいたものの、再雇用の給

与は下がる制度となっていた。「生涯現役」という時代の流れを見ずえ、2016年に高齢社員が長年つちかった能力を活かせる職場づくりに着手し、再雇用の賃金が下がらない賃金体系の改正を行った。

Ⅳ 改善の内容

① 制度に関する改善

● 評価制度導入や賃金体系の改正など

2016年3月から新たな評価制度を導入し、定年後も同じ仕事を続ける場合は、定年前と賃金・賞与を変えないこととし、さらに定年前と同じ評価制度を適用し、昇給のある賃金体系に改正した。

改正前は60歳が近づくにつれてリタイアする風潮があったが、その背景には、定年後の継続雇用では、定年前と比べて給与が大きく下がる賃金制度であった。賃金制度改定により、1年ごとに評価を行い、その年の貢献度を反映させるため、60歳以上でも評価が高ければ給与が上がる仕組みが整備された。

なお、給与体系は等級表のようにしっかりと決まったものではなく、慣例的な目安表によって決まるため、同じ役職であったとしても金額に差が出る。給与の考え方は能力・スキルよりも、むしろ仕事の内容や貢献度・期待度に重点を置

いている。年に1回の人事評価では本人に目標を立てさせ、それを直属の上司が採点し、さらに役員が確認するシステムとなっている。

また、賞与は夏と冬の年2回支給されるが、人事評価制度のもと、高齢社員に対しても、60歳未満の社員と同様に評価を行い、その結果を賞与に反映している。

諸手当には扶養手当、住居手当、役職手当、時間外手当、2交代手当などがある。退職金については、定年となる60歳で支給しているが、継続雇用が終了する本当の引退の際に、もう一度少額ではあるが退職金を渡している。

●勤務形態

60歳で定年を迎えた後の再雇用では、本人の業務負担軽減の希望や、本人および周りから見て業務遂行能力が維持できれば、定年前と同じ業務内容を引き続き担当する。60歳になったから他部署に異動するということはなく、職種を変更することもない。外回りの業務など、体力的に厳しくなり、異動希望があった場合は個別に対応している。現在、定年後はほぼ全員が継続雇用を希望しており、賃金制度の改定で高齢社員のモチベーションもアップし、より長く働き続けることを希望する社員が増えている。また、休日を従来の105日から120日に増やすなど、高齢社員のみならず、だれもがより働きやすい職場の創出に努め、短時間勤務・短日勤務にも対応している。高齢社員のなかに

は「フルタイム勤務はつらい」という人もおり、それが退職につながるよう、短時間勤務が可能な柔軟な勤務制度を導入した。現在、高齢社員の希望者はもちろん、育児中の若手社員や介護が必要な社員にも適用している。

なお、各地の事業所では、それぞれ地元出身者を中心に採用を行っており、他社を早期退職してきた人などに中途採用の機会を提供することで、地域の雇用の受け皿として貢献している。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

新入社員には新人研修およびフォローアップ研修を実施しているが、現時点では高齢社員向けの研修制度がないため、現場では、高齢社員と若手社員が互いに仕事を教え合う形が整いつつある。すべての社員の能力を活かすために多能工化に取り組んでおり、腰痛などで通院する高齢社員を各部署内でフォローする体制が可能となっているほか、高齢社員のモチベーションの維持につながる「アドバイザー」という肩書きも用意されている。

また、勤労意欲の増進を目的とした、年4回の「優秀社員表彰制度」がある。年齢に関係なく管理職が部下を推薦する仕組みで、全社員が対象となるため、互いに切磋琢磨し合う職場風土が生まれている。

さらに、社内のコミュニケーション向上のため、社内報(年4回)を発行しており、別拠点の活動の相互理解や、新製品のアイデア募集な



一部の工場にはトレーニングルームを設置している

どの役割を果たしている。社内報で募集したアイデアから、箸袋を模したデザインの名刺などが実現した。ほかにも、昼食は食事室で2交代でとることなど、職場内のコミュニケーションを図る機会を積極的につくっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生への取り組み
●作業環境の改善

職場環境の改善については、現場から積極的な声上がる文化が醸成されており、問題が生じたら直属の上司に話が上がり、費用対効果を考え対応する体制が整備されている。例えば、「炎天下での屋外作業に対し外勤手当をつけたらどうか」、「扇風機つきの服を導入してはどうか」などの声があがっており、現段階では実現していないものの、検討事項として話し合いが行われている。

実施済みの具体的な作業環境の改善としては、2016年に開設した新工場の照明をLED化。また、工場での作業は重量がある紙製品を扱い、身体的負荷が大きいことから、1階の材料を全自動で最上階の工場へ運び自動ラック倉庫を導入。高齢社員だけではなく全社員の身体的負担が軽減されている。

●健康管理

一部の工場にはトレーニングルームがあり、高齢社員も積極的に利用するなど、健康増進に役立てている。また、年1回の健康診断に加え、印刷にたずさわった社員や希望者には会社負担で胆管がん検診を受診できるようにしている。新型コロナウイルスへの対応としては、マスクの着用のほか、換気や席の間隔を空けるなど感染防止に努めている。

●安全衛生

安全衛生委員会では安全衛生について話し合うほか、消防訓練や救急手当講習を実施し、安全衛生に対する意識の向上を図っている。また、危険がともなう断裁作業については、両手でボタンを押さなければ稼働しない断裁機を導入したことで事故の減少につながった。

●福利厚生

長く働ける職場環境の構築を目指し、福利厚生面でもさまざまな取組みを行っている。例えば、「社員個々の生活の充実が、仕事をがんばるうえでの基本となる」との考えから、転勤や

単身赴任については、希望者のみで対応している。また、お祝い金などによる子育て支援は、社員に大いに歓迎されているようだ。社員間のコミュニケーション向上のため、懇親の場としてクラブ活動や旅行、誕生会などを実施している。なお、地域貢献の観点から、15年前から最



デザイン・版下作成を担当する最高年齢社員の中本さん



断裁作業を担当している高齢社員の森本さん

寄り駅周辺の清掃活動を継続しており、地域交流の格好の機会となっている。

(4) 高齢社員の声

最高年齢社員の**中本吉計さん**(75歳)は、嘱託社員としてフルタイムでデザイン・版下作成の業務をこなしている。パソコン操作など新たな仕事に真摯に向かう姿勢は若手社員のように見本となっている。

森本雅彦さん(65歳)はパート社員として、断裁作業に従事している。日々の現場では、若手社員が8時間かけて行う作業を6時間で終わらせるなど、ベテランならではの手腕を発揮して活躍している。

(5) 今後の課題

同社では、定年を引き上げることにも検討したが、賃金下がらずにいつまでも働くことができ、高齢社員のモチベーションも維持できているため、当面は現状の定年制を維持していくこととしている。一方で、「働き方改革」の観点や若年者の採用を促進するため、2020年度より年間休日を15日増やすことを決定した。これにより生産性の向上が今後の課題となるが、ていねいでミスが少ない高齢社員と、スピードが速い若手社員が協力し合い、互いの長所が活用される職場環境を推進することで生産体制を強化していく。「事業は人なり」を合言葉に全社一丸となった生涯現役人生実現のチャレンジが続く。