

## 第3章

# 牛乳・乳製品製造業における 高齢者の活用方法

### 1. 高齢者一人ひとりの適性、就労ニーズに応じた職務の提供、負荷の軽減

牛乳・乳製品製造業で働く高齢者は、定年前と同様の業務に従事する者が多くなっていますが、補助的業務や単純作業に従事する者、なかには後継者の育成といった役割に就く者もいます。高齢者の場合、能力やスキルに個人差があるので、高齢者一人ひとりの適性に応じた職務の提供が求められます。

一方、当業界では製造ラインの機械化などにより重労働といえるような業務は減ってきており、特に高齢者が働くことに対して支障はないといった指摘があることも事実です。ただし、加齢に伴い体力や視力等の衰えが出てくる高齢者もおり、また、自分の体力や健康状態と相談して、また、家族のおかれている状況等から、短日勤務や短時間勤務を希望する高齢者が存在していることも事実です。

したがって、高齢者一人ひとりの適性と就労ニーズに合った働き方を実現させるという考え方に基づき、必要に応じて仕事の負荷の軽減や異動、短日・短時間勤務制度の導入などを検討することが求められます。

以下のような負荷軽減策を講じている牛乳・乳製品製造業者があります。

- ・今まで一人で行っていた仕事を2つに分けて、負荷の低い仕事を高齢者が行うようにした。
- ・定年を迎える前から、加齢による体力等の変化に応じて、その人にふさわしい仕事に徐々にシフトしていった。
- ・管理職が年齢を経るにしたがって、自身が高齢になった時のことを考え、こういう仕事は高齢者にできる、高齢者のほうがふさわしい、といったような考えに基づき高齢者でもできる職域を開発していった。
- ・勤務時間を短くすることで負荷を下げた。

定年後は役職に就いていた者は嘱託、それ以外はパート社員になる。嘱託も3年経つとパート社員に転換する。嘱託は次の責任者が育つまで正社員を支える役割を担うことになっている。

基本的には、工場内の作業は正社員、工場の外回りの作業はパート社員というように業務そのものを分けており、受乳、殺菌、充てん、品質管理という業務は正社員と嘱託が行い、パート社員はクレートの運搬や、充てんした物の仕分けなどといった補助的な業務に就いている。

再雇用に当たってもこうした考え方を基本としながら、加齢による体力面等の変化に応じて、以下のように、高齢者一人ひとりにふさわしい仕事に徐々にシフトしていくようにしている。

- ①定年前は工程管理の課長をやっていた者が、再雇用後はパートの勤怠管理や生産数、出庫数などの記録・管理等を行う役割に変わった。
- ②定年前は品質管理を担当していたが、再雇用後は衛生管理の仕事に移った。品質管理の業務内容は、牛乳の中味の菌や成分検査、賞味期限等の印字の確認など細かい物を見る必要があるため、年を取るときつくなるところがあるが、こうした管理業務に慣れていたので、定年後は工場内の汚れが付きやすいところなどをチェックする衛生管理業務に移ってもらった。
- ③現在79歳の最高齢のパート社員は、以前は工場内の充てん業務の責任者だったが、定年後2～3年は工場内で働き、その後は工場の外で充てんした物の仕分けやクレートを洗うような業務を行うようになった。
- ④コーヒー牛乳の製造工程のコーヒーの抽出工程は、高温の蒸気が出るので高い集中力が求められる。こうした作業は若い者にやらせて、高齢者にはクレートを洗ったり運んだりする仕事をしてもらっている。以前は抽出作業とクレートに関する作業を1人でやっていたが、これを2つに分けて若年者と高齢者で分担した形である。

このように、日ごろから、管理職が年齢を経るにしたがって、自身が高齢になった時のことを考え、こういう仕事は高齢者にできる、高齢者のほうがふさわしい、といったような考えに基づき高齢者でもできる職域を開発していった結果、こうした仕事の振り分けが可能となったものである。

### 経営者の声 加齢とともに能力、体力が落ちてくるので仕事の負荷を軽くする

定年まで行ってきた手慣れた業務を引き続きやってもらうことが高齢者の能力を活かすことになるので、定年前後で仕事の内容を変えるようなことはしていない。ただし、加齢とともに能力、体力が落ちてくるので、仕事の負荷を軽くすることはある。

例えば、再雇用者が3人で発注表に合わせて冷蔵庫内の商品を仕分けする作業に就いていたり、生乳の細菌数等が法律で定めた範囲に収まっているかを調べる業務を1日4～5時間行ったりしている。

なお、再雇用者には残業はさせないことにしている。また、工場は年間365日稼働であるが、再雇用者については年末年始や日曜日を所定休日とし、休日を増やしている。

### 経営者の声 役職については、気力・体力が落ちた場合は降りてもらう

定年前後で仕事の内容を変えることはないが、役職については、気力・体力が落ちている場合は降りてもらうことがある。

### 経営者の声 仕事量の調整と短時間勤務による負荷の軽減

定年を迎えても65歳までは基本的に仕事は変えるようなことはしていない。いずれもその仕事のオーソリティなので、その人に任せている。ただし、再雇用者一人ひとりの体力面を勘案しながら、クレーン運びだけにするとか瓶の整理だけにするとか、仕事量を調整をしている。

65歳を超えると、工場の外回りの仕事をしてもらうなど、仕事を変えることがある。

勤務時間についても65歳までは正社員と同じフルタイム勤務を基本としている。ただし、午前中だけ働きたいというような人の場合は、65歳以前でも部署を変えることがある。殺菌や充填の仕事はフルタイムでしてもらわないといけないが、それ以外の部門であれば結構雑用的な業務もあり、短時間の勤務も可能である。

### 経営者の声 朝の配達業務以外の時間帯は自動販売機の管理

高齢者には慣れた仕事を引き続きやってもらうのが一番良い。60歳を過ぎてから仕事を変えるのは難しい。ただし、気持ちは平気でも頭や体がついていけなくなっているため、仕事量は減らしていくほうがよいと思う。そのあたりは配慮する必要がある。

定年年齢は65歳であるが、60歳以上の宅配担当者については、朝の配達業務以外の時間帯は自動販売機の管理など負荷の軽い仕事に従事させている。

## 2. 高齢者の賃金・処遇と働く意欲・モチベーションの維持・向上

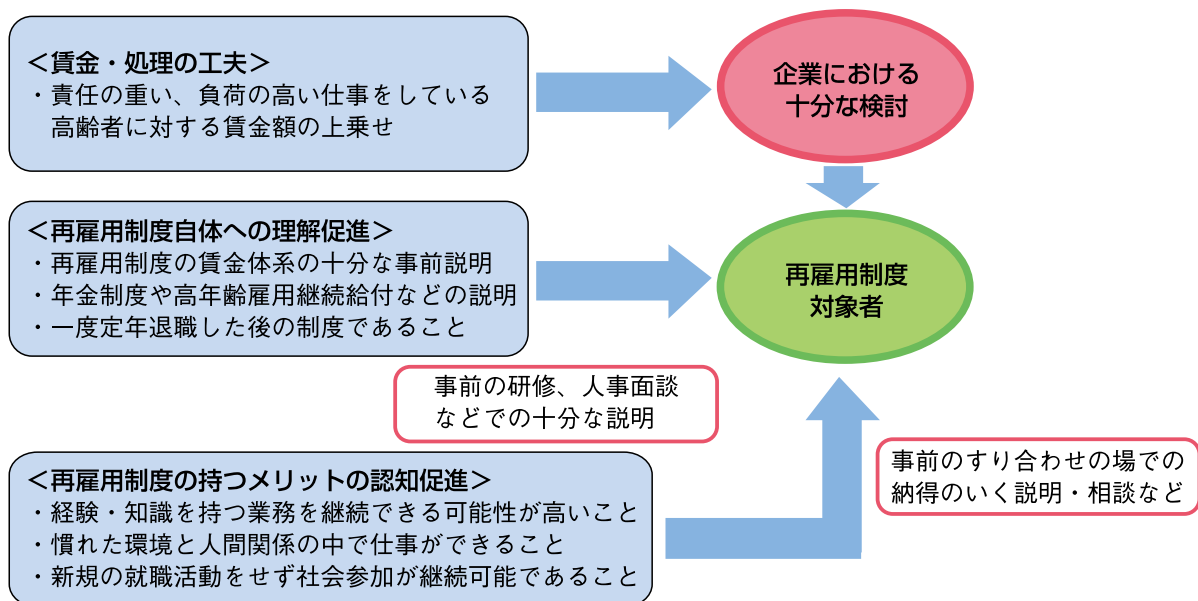
高齢者の働く意欲、やりがいを左右する大きな要素のひとつに賃金があります。当業界においても、再雇用に当たって賃金額を調整する企業が多くなっていますが、賃金を下げることで高齢者のやる気が下がってしまったり、責任ある仕事を嫌がるといったことでは、高齢者雇用のメリットを活かすことができません。こうした高齢者が職場に一人でも存在すると、職場の雰囲気が悪くなったり、周囲の者の負担が増えたりして、せっかくの高齢者雇用に水を差すことになってしまいます。

こうした事態を防ぐためには、定年後再雇用を希望する者に対して、あらかじめ、賃金はもちろん、再雇用後に就いてもらいたい仕事や役割、労働時間等を伝え、話し合うことで、本人の希望と会社としての考え・要望とをすり合わせておくことが効果的です。すでにこうした事前の話し合いを行うことで、高齢者の働く上での納得性を高め、働く意欲、モチベーションを向上させることにつなげている企業もあることから、積極的に取り入れることが求められます。

一方、賃金や賞与の支給方法を工夫したり、金額を再雇用者の能力によって変えることで、働く意欲やモチベーションの維持を図ることも考えられます。

例えば、定年以前と同じ仕事を再雇用後も続けている場合は、賞与は支給しないものの基本給については定年前と同額を支払ったり、定年後パート社員として再雇用される場合、経験や技術などを考慮して時給を高くしたり、再雇用者の仕事のスピードと正確さによって時給や賞与の額に差をつけたりすることで、高齢者の働く意欲やモチベーションの維持に努めている企業もあります。

図表3-1 賃金・処遇の再検討と制度理解のための説明



なお、現状では、在職老齢年金や高年齢雇用継続給付といった公的給付の受給を前提に再雇用者の賃金を決定している企業も多いと思われませんが、厚生年金の支給開始年齢の段階的な引き上げにより、平成 25 年（2013 年）4 月からは在職老齢年金がまったく受給できない再雇用者が出てくることになります。これにより、在職老齢年金が支給される再雇用者と支給されない再雇用者が社内に併存することもあり得るので、賃金と公的給付との関係についての会社の考え方や対応について整理し、周知、理解を得ることが重要になります。

### 参 考 60 歳以降の者の賃金決定についての考え方

現状では多くの企業が以下の考え方のいずれかに基づいて賃金を決定している。

1. 在職老齢年金、高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大受給を前提とする
2. （公的給付の金額は一切関係なく）本人の能力や仕事内容、世間相場を考慮する
3. 公的給付と本人の能力や仕事内容、世間相場のバランスを考慮する

このうち、1 と 3 については、平成 25 年（2013 年）4 月以降、在職老齢年金が支給されなくなると、それ以前に 60 歳になっている者と比べて手取り収入が減ることになる。

こうした事態に対して企業としてどのようなスタンスで臨むのか、あらかじめ以下のような視点から検討しておくことが求められる。

1. 在職老齢年金部分に見合う分をカバーするために賃金を引き上げる
2. 在職老齢年金が支給されなくなっても、現在の賃金水準は変えない
3. これを機に、賃金を年金と関連させる方式から本人の能力や仕事内容によって決める方式に変更する



### 経営者の声 賞与を年2回支給

嘱託やパート社員であっても、賞与を年2回寸志程度（5～10万円程度）支給している。また、本人の仕事のスピードと正確さによって時給や賞与額に差を設け、モチベーションの維持に努めている。

### 経営者の声 再雇用者をパートの指導的役割に就ける

定年年齢は63歳であり、再雇用後の65歳まで2年間は、賞与は支給しないものの給与は定年前と同じ金額としている。

65歳以降はパートになり時給制になる。時給はもともとパートとして入社した者は800円だが、正社員からパートになった者についてはその業務に慣れた専門職と位置づけ、金額を100円上乘せして900円にしている。

また、再雇用者をパートの指導的役割に就けることでやりがいを持たせたり、仕事のペースをある程度本人の自主性に任せたりしている。

### 経営者の声 定年前に社長面談、定年後の就労意向と希望する働き方を確認

定年以前に社長面談を行い、定年後の就労意向と希望する働き方を確認している。定年年齢は60歳であるが、定年後は65歳まで契約社員として希望者全員が再雇用されることになる。

定年前と同じ仕事に就いているにもかかわらず、定年を迎えたからといって基本給を下げるとモチベーションが低下する者も出てくる。また、そもそも定年前後でそれほど能力が落ちるわけではないので、基本給や役職手当は定年到達以降も上がることになる。賞与は支給しないが年収ベースで600～700万円となり、世間相場と比較しても決して悪い水準ではないと思っている。今後は70歳まで働けるようにしたい。

### 経営者の声 経験や技術などを考慮して再雇用者の時給を高く設定

定年以前に役職に就いていた者は嘱託として、それ以外はパート社員として再雇用される。嘱託は正社員とほぼ同じ仕事に就いているが、役職からは外れるのでその分だけ定年前より1～2割賃金が下がることになる。

また、定年以前と同じ仕事に就いているパート社員は、経験や技術などを考慮して一般のパート社員よりも時給を3～4割高く設定している。

### 3. 高齢者の個人差が広がることを前提とした作業環境の改善

当業界では製造ラインの機械化などにより重労働といえるような業務は減っており、特に高齢者が働くことに対して支障はないといった指摘があります。

本来、安全衛生、職場環境の改善といった取り組みは、特に高齢者に限定して行われるものではなく、加齢に伴う安全の徹底や負荷軽減を実行するなかで、結果として高齢者にとっても働きやすい作業環境となるようにすべきでしょう。

ただし、今までは体力面の不安などから再雇用を希望しなかった者が、今後、年金の支給開始年齢の引き上げ等を受けて、再雇用を希望するといった事態が想定されます。したがって、高齢者の体力面等の個人差が広がることを前提として、作業環境改善や低温作業にかかわる各種改善、作業時間への配慮などを行っていくことが求められます。

#### 経営者の声 体力や瞬発力が求められる作業は再雇用者にはやらせない

当社は小規模施設なので、高所作業やタンクの洗浄等、社員が自ら行わなければならないが、こうした体力や瞬発力が求められる作業や機械の保守・点検等細かな作業は再雇用者にはやらせないようにしている。

冷蔵庫内での作業については、外気と温度差があるため、厚手のジャンパーを着て作業し、適度に休みをとって体を温めながら作業をするようにしている。

#### 経営者の声 チームを組んで作業にあたり高齢者をカバー

当社の場合、タンクの洗浄は全自動となっており、ビンの上げ下げはフォークリフトを使うので重労働というような作業はない。また、冷蔵庫内もマイナス温度になるようなことはないので、慣れれば問題はないと思っている。

また、チームを組んで作業にあたっているので、高齢者に限らず社員が急に休んでも管理者を中心にカバーする体制ができている。

日々の健康管理の一環として、管理者は社員の顔色には常に注意するように心掛けるように指導している。

#### 経営者の声 重要なのはこの業界で長く経験を積んでおくこと

たとえ60歳を過ぎても、長年経験を積んだ仕事であれば対応できる。官能検査などでも若干視力が落ちたとはいえゴミ等を見つけることはできている。重要なのは、高齢になる前にこの業界で長く経験を積んでおくことである。

#### 経営者の声 健康診断を法定より多い年に2回行う

人を大切にすることを当社のモットーとしており、健康診断を法定より多い年に2回行い、日々の健康管理に役立てている。

加齢に伴い視力が落ちるということはあるが、機材の更新や新製品の導入などでカバーできているのではないかと思う。

当社はビン牛乳も扱っているが、以前とは違い工程は機械化されているので、重い物を持ち上げるような作業はない。

## 4. 高齢者に求められる意識改革

当業界における高齢者雇用において問題となっているのが、衛生面等でH A C C Pの導入など以前とは考え方や方法が変わってきているにもかかわらず、昔ながらの自分のやり方に固執し、新しい方法を受け入れることのできない高齢者が少なからず存在しているということです。

こうした事態に対しては、そもそもこうした高齢者を牛乳・乳製品の製造工程からはずし、それ以外の職務に就かせるといった考えもありますが、それでは本質的な解決にはなりません。

厳格な衛生観念を従業員に植え付けることは、食品を扱う企業にとっての社会的使命といっても過言ではありません。そのためには、H A C C P等新しい衛生管理のしくみを取り入れることに対して、会社としても今まで以上に厳密な衛生管理が求められることを前提として、従業員の年齢にかかわらず、全社一丸となって取り組むといった強い姿勢が求められます。

高齢になっても働き続けることを可能にするためには、世の中の流れに応じて、新しいやり方を素直に受け入れる柔軟性が不可欠であることを、日ごろから従業員に徹底させておかなければならないのです。

### 経営者の声    コンプライアンスの意識を社内に徹底して浸透

異業種経験が長かった現社長が社長に就任した10数年前にコンプライアンスの意識を社内に徹底して浸透させた。当時は、新しいやり方を受け入れずに自分のやり方に固執する者は役職者など年配者に多かったが、現在ではこうした長い間に染み付いた悪癖はなくなってきた。

### 経営者の声    50歳代後半の責任者が中心となってH A C C P導入

1998年のH A C C P導入にあたっては、当時50歳代後半だった各工程の責任者が中心となって若い人を引っ張りながら進めていった。こうした者たちが、現在、再雇用されて働いており、いまでも若い者たちのお目付け役として衛生管理の厳格化のために目を光らせている。



## 5. 高齢に至るまでに求められる取り組み

高齢に至ることにより広がる不安をできるだけ解消するために、定年以降の就労に関して事前に考えてもらう機会をつくったり、広い意味で高齢期の働き方や生きがい、資産管理、生活設計など定年後の人生等について考えてもらうような研修等についても実施・充実することが考えられます。

当業界においても、50歳代から定年後の働き方に対して考えるような研修等の機会を与えてほしいといった従業員の声が多く挙げられています。

したがって、通常行われている各種技術研修はもとより、定年ないしは60歳以降の就労に関して、事前に考えてもらう機会をつくったり、広い意味で高齢期の生きがいや資産管理、生活設計など定年後の人生等について考えてもらうようなキャリアデザイン研修、ライフプラン研修などへの受講を奨励することなどが考えられます。

図表3-2 定年前研修の内容例

再雇用を円滑に進めるには、高齢者に社内の制度や社会保険制度等への理解を深めてもらうことが重要です。ここでは、定年前研修の内容の例を紹介します。

通常は、定年の58～59歳時点（定年の1～2年前）に行う企業が多いですが、なかにはそれ以前の段階から数回行う企業もあります。

### 55歳時点（定年の5年位前） で行うケース

- ①年金・雇用保険制度の説明
- ②賃金と年金等の受給額のイメージ
- ③健康管理
- ④ライフプランの設計、必要となる生活資金額
- ⑤雇用延長の希望確認

### 58～59歳時点（定年の1～2年前） で行うケース

- ①賃金と社会保険の関係
- ②賃金と年金等の受給額のシミュレーション
- ③健康管理
- ④生活資金
- ⑤雇用延長の希望確認、希望する働き方