

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託  
産業別高齢者雇用推進事業

# 豆腐・油揚製造業 高齢者雇用推進の手引き

地域に根ざした豆腐屋さんとして  
生きていくために

平成22年10月

全国豆腐油揚商工組合連合会





# はじめに

わが国は、少子高齢化の急速な進展により、既に人口減少社会が到来し、近い将来、労働力不足の再現が予想され、高い能力、豊富な経験を持つ高齢者の活用が経営上の大きな課題になってきております。

平成18年4月には改正高年齢者雇用安定法が施行され、①定年年齢の引き上げ ②継続雇用制度の導入 ③定年制の廃止 のいずれかの措置を講じることが義務化されました。

小規模な事業所が大層を占める「豆腐・油揚製造業界」においては、事業主自身が高齢化していることもあり、高齢者雇用に対しては、「働けるうちは働いた方が良い」という勤労観を持っている事業主が多いことから、高齢になっても働きやすい職場ではありますが、残された課題も少なくありません。

このため、全国豆腐油揚商工組合連合会では、平成21年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を受託し、会員組合等の協力を得て、2ヵ年事業として調査・検討を行ってまいりました。また、全豆連に「豆腐・油揚製造業高齢者雇用推進委員会」を設置し、高齢者の雇用の現状と課題を把握するためにアンケート調査及びヒアリング調査を実施し、その結果を基に高齢者雇用推進方策を今般「豆腐・油揚製造業 高齢者雇用推進の手引き」として取りまとめました。

本書は、第1章で人口の高齢化が進む中、豆腐・油揚製造業における高齢者雇用の現状と課題を示し、第2章では、地域に根ざした豆腐屋さんとして生きていくために必要な高齢者雇用のあり方を具体的に提示しております。最後の第3章は、手元においておくと便利な高齢者雇用に関する相談先、情報一覧を整理しました。

人口減少社会が加速度を増して到来している今日、先を見通し事業継続に不可欠な人材の確保を図るための一つの方途を提案したもので、各事業者の置かれた実情に応じて、ご参考にしていただければ幸いです。

なお、本書の作成に当たりましては、豆腐・油揚製造業高齢者雇用推進委員会の委員各位を始め、各種調査にご協力いただきました皆様に厚く御礼申し上げます。

全国豆腐油揚商工組合連合会  
会長 岩本定夫

# 目 次

第1章 高齢化の進行と豆腐・油揚製造業界 .....	1
1. 人口減少社会の到来 .....	1
(1) すでに減り始めているわが国の人口 .....	1
(2) 国も高齢者の就業を促進 .....	2
2. 豆腐・油揚製造業における高齢者雇用の現状と課題 .....	3
ー豆腐・油揚製造業高齢者雇用実態調査結果よりー	
(1) 厳しい環境下にある豆腐・油揚製造業界 .....	3
(2) 高齢者でも働ける豆腐・油揚製造業界 .....	5
(3) 高齢者が働く上での問題点 .....	6
(4) 高齢者雇用推進の視点 .....	8
第2章 豆腐・油揚製造業界における高齢者雇用推進に向けた具体的方策 .....	9
1. 地域に根ざした豆腐屋さんとして生きていくために .....	9
2. さまざまな場面で高齢者が戦力となります .....	12
2-1 おいしい豆腐を作り続けるために .....	12
(1) 負担を軽減しベテランの力を引き出す .....	12
(2) ベテランの働く意欲を高める .....	14
(3) 豆腐づくりに興味のある方を新たに採用する .....	15
2-2 おいしい豆腐をたくさんの方に買ってもらうために .....	17
(1) おばちゃん、おじちゃんの力を借りる .....	17
(2) 直販市等イベントに積極的に参加する .....	18
2-3 高齢者と障がい者が助け合いながら働く職場づくり .....	19
3. 豆腐・油揚製造業界としての取り組み .....	20
(1) 豆腐屋さんを開業したいという高齢者を積極的に受け入れる .....	20
(2) いざという時には外部の経験者の活用も .....	24
(3) 新しい働き方の紹介 .....	25
第3章 高齢者雇用に関する相談先、情報一覧 .....	27
1. 高齢・障害者雇用支援機構による相談・援助 .....	27
ー高年齢者雇用アドバイザー等による相談・援助の実施ー	
2. 関連機関のホームページ一覧 .....	29

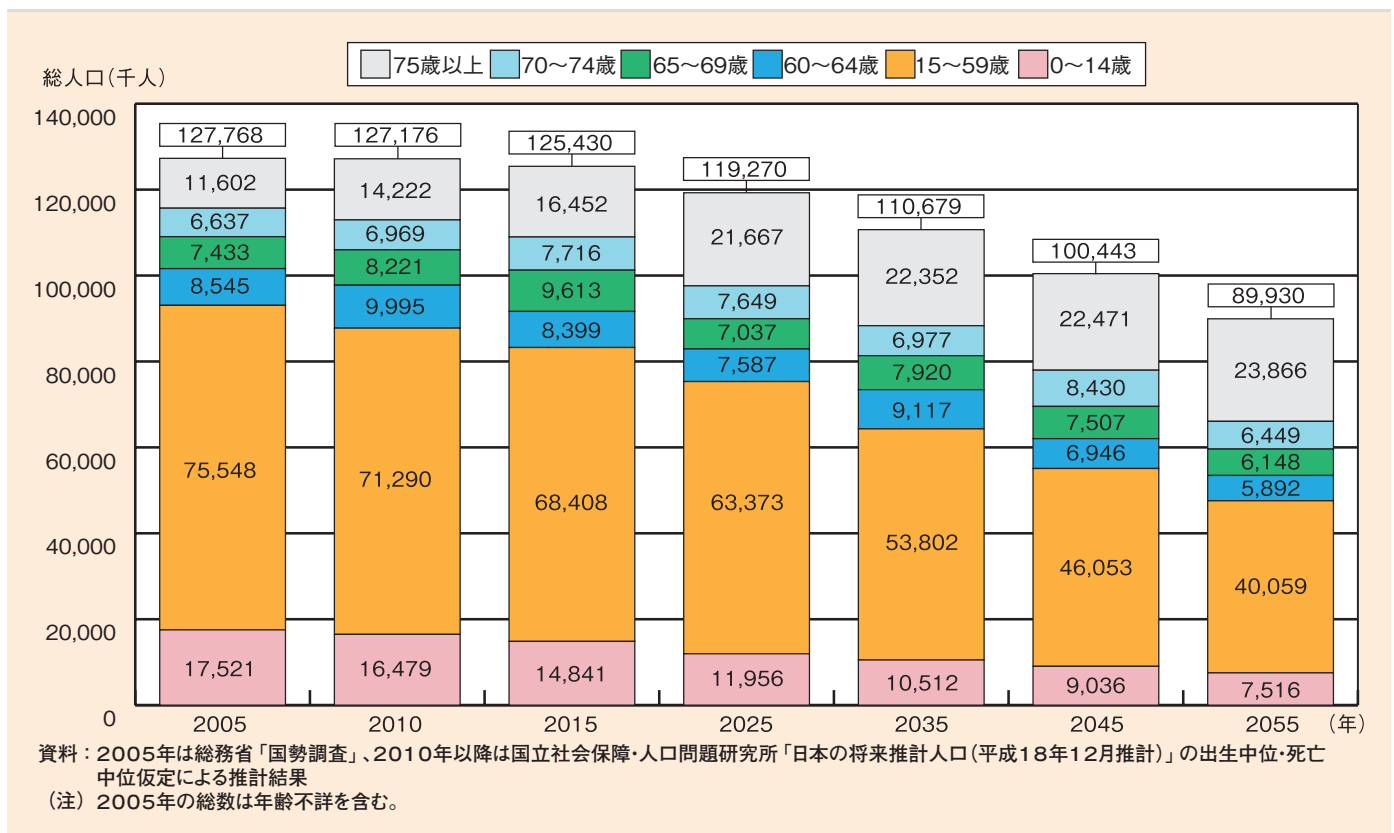
## 1 人口減少社会の到来

### (1) すでに減り始めているわが国の人口

- ・わが国の人口はすでに減り始めており、今後10年間で728万人も減少すると推計されています。

わが国では、国民の平均寿命の伸びと出生率の低下を背景に、人口の高齢化が急速に進んでいます。「日本の将来推計人口（2006年12月現在）」（国立社会保障・人口問題研究所）によれば、15～64歳の人口は、2005年の8,409万人から2015年には7,681万人となり、10年間で728万人も減少するという推計結果が出ています。少子高齢化の影響がより顕著となり、当業界においても、この影響は避けられません。今のうちから計画的に従業員を確保する方策を検討しておくことが必要です。（図表1-1）

【図表1-1】 年齢区分別将来人口推計



出典:内閣府「高齢社会白書(平成21年版)」

## (2) 国も高齢者の就業を促進

- ・年金の支給開始年齢が引き上げられている折、これに対応して改正高齢法により65歳までの「高齢者雇用確保措置」が義務化されました。

厚生年金の加入者は、60歳から65歳未満までは「特別支給の老齢厚生年金」、65歳からは「老齢厚生年金」と「老齢基礎年金」を受給することができます。

この「特別支給の老齢厚生年金」のうち、定額部分の支給開始年齢は2013年度（平成25年度）までに段階的に65歳までに引き上げられます。また、「特別支給の老齢厚生年金」の報酬比例部分も2013年度から2025年度（平成37年度）にかけて段階的に65歳に引き上げられることになっています。（図表1-2）

高齢者にとっては、年金が支給されるまでの間の就労の場を確保することは生活上急務である場合が少なくありません。こうしたことから、2004年（平成16年）に高齢者雇用安定法が改正され、2006年（平成18年）4月から、年金が支給されるまでの安定した雇用の確保を図ることを目的に、定年（65歳未満のものに限る）の定めのある会社は、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度（現に雇用している高齢者が希望するときは、その高齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの措置（「高齢者雇用確保措置」）を講じなければならなくなりました。

【図表1-2】 老齢厚生年金の支給開始年齢

生年月日	受けられる年金					
	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
① 男 昭和16.4.1以前 女 昭和21.4.1以前	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
② 男 昭和16.4.2～昭和18.4.1 女 昭和21.4.2～昭和23.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
③ 男 昭和18.4.2～昭和20.4.1 女 昭和23.4.2～昭和25.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
④ 男 昭和20.4.2～昭和22.4.1 女 昭和25.4.2～昭和27.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑤ 男 昭和22.4.2～昭和24.4.1 女 昭和27.4.2～昭和29.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑥ 男 昭和24.4.2～昭和28.4.1 女 昭和29.4.2～昭和33.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑦ 男 昭和28.4.2～昭和30.4.1 女 昭和33.4.2～昭和35.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑧ 男 昭和30.4.2～昭和32.4.1 女 昭和35.4.2～昭和37.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑨ 男 昭和32.4.2～昭和34.4.1 女 昭和37.4.2～昭和39.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑩ 男 昭和34.4.2～昭和36.4.1 女 昭和39.4.2～昭和41.4.1	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	
⑪ 男 昭和36.4.2以降 女 昭和41.4.2以降	報酬比例部分				老齢厚生年金	
	定額部分				老齢基礎年金	

← 60歳台前半の老齢厚生年金 →

## 2 豆腐・油揚製造業における高齢者雇用の現状と課題 —豆腐・油揚製造業高齢者雇用実態調査結果より—

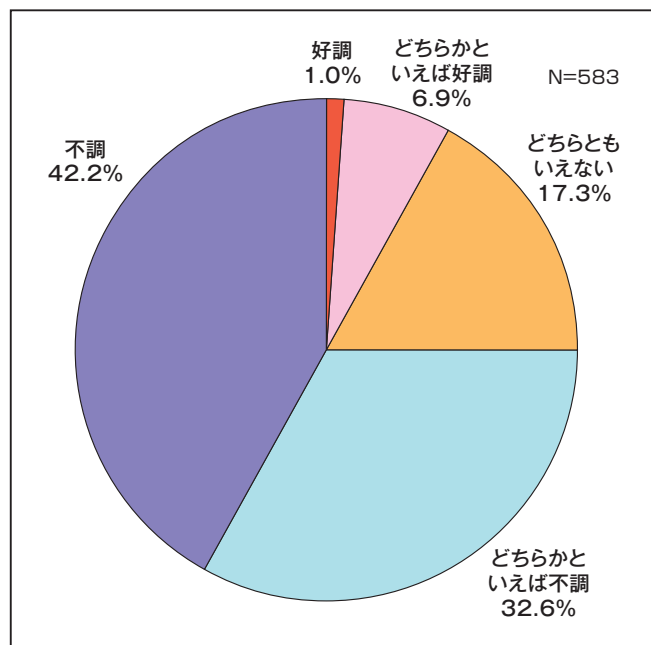
2009年（平成21年）に全国の豆腐屋さんに対して実施したアンケート調査とヒアリング調査結果から、豆腐・油揚製造業の経営をめぐる環境と高齢者雇用に関するポイントをまとめました。

### (1) 厳しい環境下にある豆腐・油揚製造業界

- ・スーパーや大型店との競争の激化や製品の低価格化などにより、7割を超える豆腐屋さんが厳しい経営環境下にあると答えています。

最近3年間の経営状況をみると、「不調」、「どちらかといえば不調」を合わせて7割を超えています。非常に厳しい環境下にあることがうかがえます。（図表1-3）

【図表1-3】 最近3年間の経営状況



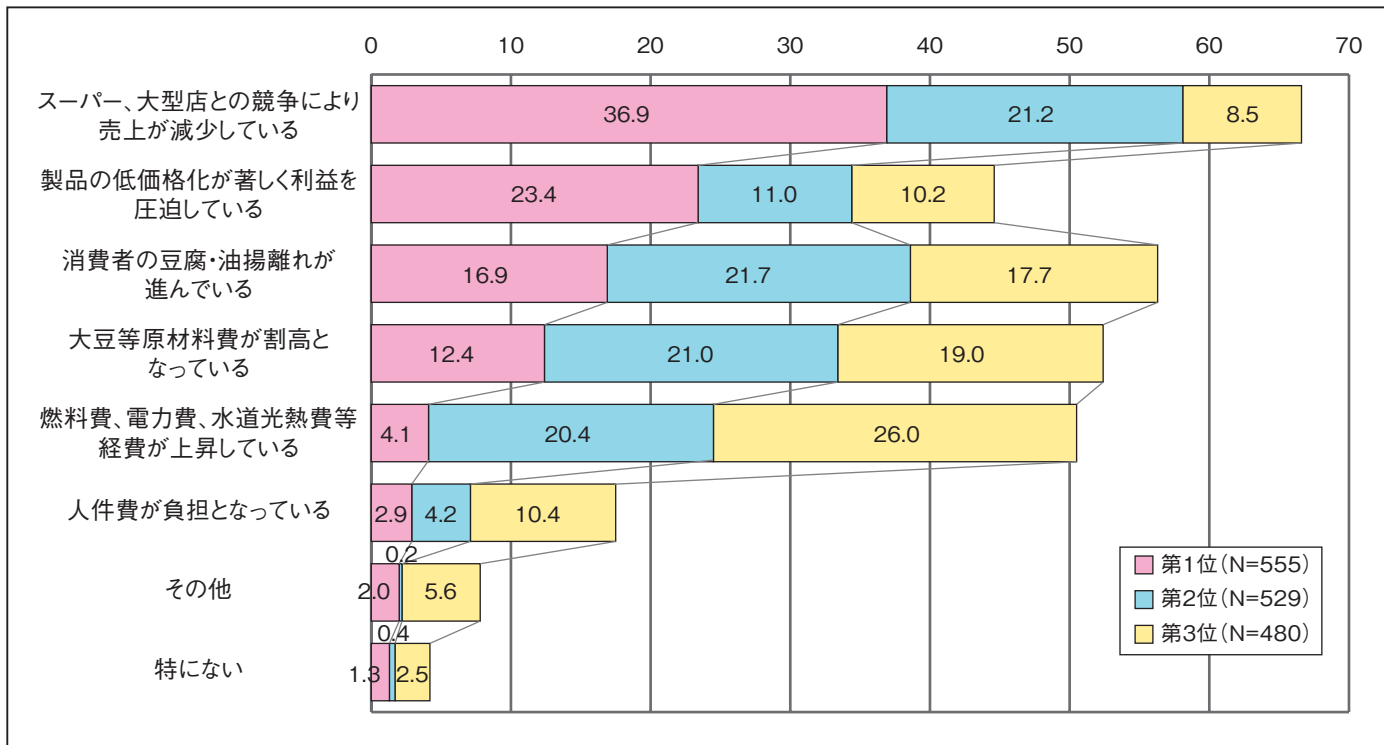
この「手引き」で用いたアンケート調査結果は、平成21年7月～8月に、全国豆腐油揚商工組合連合会会員組合の傘下企業及び日本豆腐協会加盟企業の合計2,922社を対象に実施したものです（有効回収票数は646票、有効回収率は22.1%）。

また、「豆腐屋さんの声」（企業事例）は、平成21年9月から平成22年1月にかけて、全国の豆腐屋さんを対象に実施したヒアリング調査結果を基にまとめたものです。

なお、グラフにあるN=●●●はこの質問に回答した豆腐屋さんの数を示しています。

経営上抱えている問題として最も多いのは、「スーパー、大型店との競争により売上が減少している」が4割弱となっており、「製品の低価格化が著しく利益を圧迫している」についても2割強となっています。豆腐がスーパー・大型店の安売りの目玉商品になってしまったり、同業者間のムリな価格競争もあり、豆腐屋さんの体力が消耗してしまっているのが実情です。(図表1-4)

【図表1-4】 経営上抱えている問題



注) 経営上抱えている問題について、重要性の高いものから3つ以内選んで回答してもらった結果です。



### 豆腐屋さんの声

この5～6年は厳しい事業環境にある。量販店を中心とした製品の低価格化の動きも手伝い、諸経費の上昇分を価格に反映できない。熾烈な小売事業者間の競争に加え、低価格化に対応しようとする同業者との競争もあり、価格交渉が容易にできにくい状況となっている。



### 豆腐屋さんの声

流通業者同士の競争が激化する中で、豆腐の低価格化が以前にも増して進行しつつある。こうした低価格化の進行は社会全体に与える影響が大きい。大手製造業者による大量生産・販売による低価格化への対応は、地方の中小零細業者を圧迫しつつあり、地場の産業そのものを破壊してしまうことにつながりかねない。

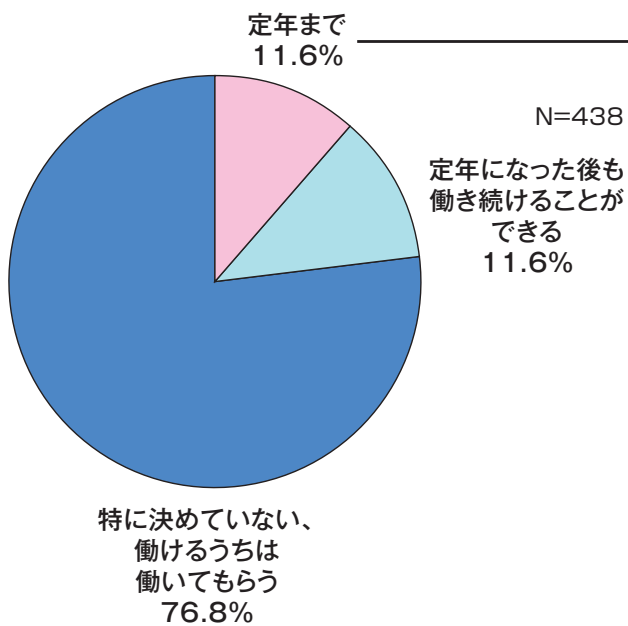


## (2) 高齢者でも働ける豆腐・油揚製造業界

- ・特に定年制を定めることなく、働けるうちは働いてもらうという豆腐屋さんが8割近くを占めています。また、定年があっても65歳、70歳以上まで働ける豆腐屋さんが多くなっています。

従業員の定年を定めておらず、働けるうちは働いてもらう豆腐屋さんが8割近くを占めています。一方、定年制のある豆腐屋さんの定年年齢は「65歳」が4割強、「70歳以上」が3割弱となっており、定年制があっても65歳、70歳以上まで働ける豆腐屋さんが多くなっています。(図表1-5~7)

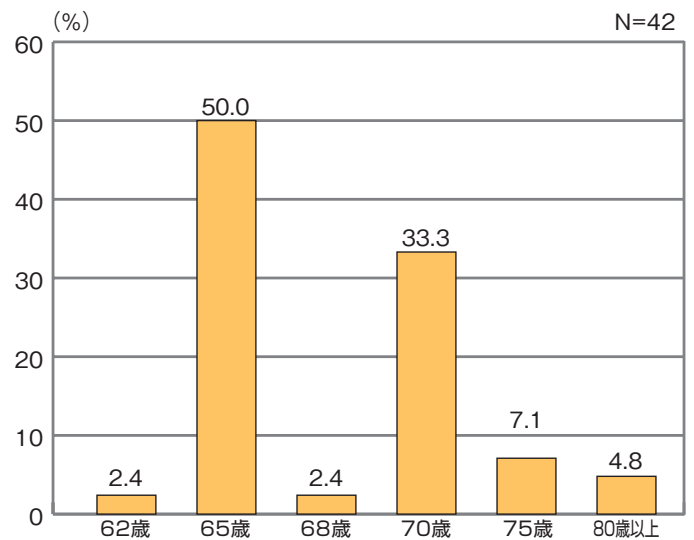
【図表1-5】 働き続けられる年齢



【図表1-6】 定年年齢

60歳	26.5%
60歳以上	44.9%
70歳以上	28.6%

【図表1-7】 定年後働き続けられる年齢



### (3) 高齢者が働く上での問題点

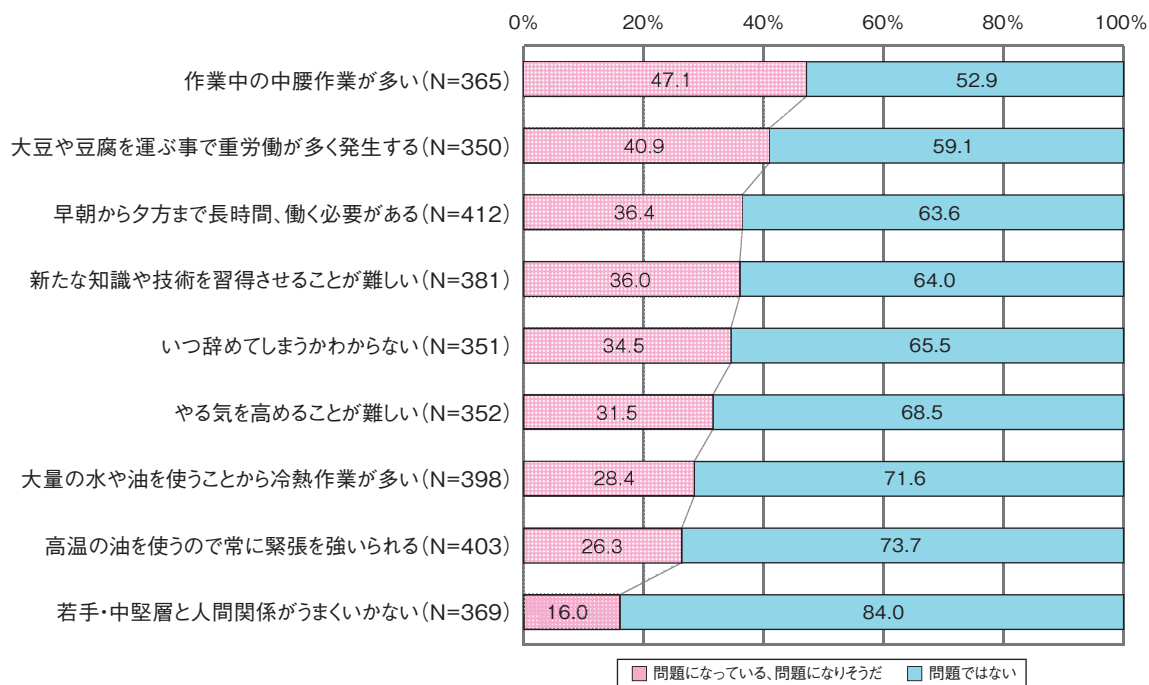
- ・手作り豆腐に関しては昔ながらの製造手順・工程が主体であり、作業中の中腰作業や重労働の発生、長時間労働といった問題が挙げられています。

当業界は従業員の方が高齢になっても働き続けやすい状況にありますが、それでも高齢者が働くに当たって問題がないわけではありません。とりわけ手作り豆腐に関しては、昔ながらの製造手順・工程が主体であり、いまだに肉体的負担の重い作業が残っています。

昨年度実施したアンケート調査結果をみても、60歳以上の従業員が働く上で問題になっている、問題になりそうだと感じていることは、「作業中の中腰作業が多い」が5割弱、「大豆や豆腐を運ぶ事で重労働が多く発生する」が4割程度、「早朝から夕方まで長時間、働く必要がある」が4割弱と、肉体的負担となるような作業が上位を占めています。（図表1-8）

少子高齢化が進む状況にあって、今後10年、20年先のことを考えると、60歳代後半はもとより、70歳を超えた人にも働いてもらわなければならないことが想定されます。そのためにも作業しやすく、高齢であっても無理なく仕事ができるような就業環境をいまのうちから整備しておく必要があるといえましょう。

【図表1-8】 60歳以上の方が働く上での問題点





### 豆腐屋さんの声

手づくり豆腐に関しては、原則として昔ながらの製造手順、工程が主体なので特に腰への負担が大きい。したがって、高齢者が現場で働き続けるには現状では厳しい労働環境であると考えている。



### 豆腐屋さんの声

若い人は今後もそんなにはこの業界には入って来ないだろうから、あと10年20年経ったら高齢者に今まで以上に働いてもらわなければならない時代になると思う。だから、いざという時にあわてないよう、今からそのための環境を整えておかなければならないのではないかなと思う。

#### (4) 高齢者雇用推進の視点

- ・ 厳しいながらもやりがいのある豆腐づくりを志す高齢者のために、新たな雇用の場を提供していくことが求められています。

豆腐屋さんは、今、非常に厳しい経営環境下におかれています。しかしながら、こういった状況下にあっても、おいしい豆腐を作り続けている豆腐屋さんが数多くあります。それはいったい何故なのでしょう。

豆腐づくりには、毎日新しい発見があります。同じ大豆、同じにがりを使っても同じ豆腐ができるとは限りません。作り手によっても変わりますし、日々の天気によっても変わってきます。「毎日、創意工夫をしながらおいしい豆腐をつくっている」、「試行錯誤をしながら、究極の豆腐づくりに日々いそしんでいる」、そこに豆腐づくりのおもしろさがあるといいます。実際、豆腐づくりに携わっている方に聞くと、「自然と新しい商品のイメージがわいてくる。そして実際に形にしてみようという気持ちになる」、「それをお客様に食べていただいて、満足してくださったときの表情は何にも代えがたい喜び」なのだそうです。

確かに、豆腐づくりは、朝早くてたいへんな仕事ではありますが、こうしたお客様の心からの満足の表情に出会うことが楽しくて、豆腐屋さんは、日々、おいしい豆腐をつくっているのです。

こうした厳しいながらもやりがいのある豆腐づくりを、多くの方々、とりわけ人生経験豊富な高齢者に経験してもらいたいと思います。豆腐・油揚製造業界としても、豆腐づくりのやりがいを広め、豆腐づくりを志す高齢者のために、新たな雇用の場を提供していくことが求められているのです。



#### 豆腐屋さんの声

脱サラして豆腐屋を始めるまではメーカーで働いていたが、ほかの人が書いた設計図のとおり部品を組み立てていただけで、毎日が欲求不満だった。それが今は、自分の思いどおりに豆腐をつくるので、日々、やりがいに満ちている。また、サラリーマン時代は、組織の一員として会社のために頑張っても、自分にはなかなか見返りがなかったように思う。それが、豆腐屋となって、豆腐づくりへ向けた努力やさまざまな人との出会いなど全てが自分の糧となっていることを実感している。



#### 豆腐屋さんの声

私がつくった豆腐をいつも買いに来てくださったり、「この豆腐を食べると他の豆腐が食べられない」と褒めてくださる方もいたりして、毎日、とてもやりがいを感じている。



## 1 地域に根ざした豆腐屋さんとして生きていくために

- ・地域に根ざした豆腐屋さんとして生きていくためには、相互扶助の考え方にに基づき、高齢者の知恵や経験を活かしていくことが求められます。

人口の減少は経済社会や企業活動に大きな影響をもたらします。まず、生活者が減少することで当然財布の数が減少し、衣食住の購買力が落ちていきます。

しかも現在は“もの”の飽和状態にあります。スーパーに行けば欲しいものが何でも手に入る時代です。それでは、購買者が減少し、競争が激化する時代に、豆腐屋さんはどうのように対応したらよいのでしょうか。

人口減少社会においては、ひとりのお客さんをいかに生涯のお客さんとするかが重要になります。併せて、お客さんがお客さんを紹介することで売上を伸ばしていく好循環をつくり出すことが求められます。

一方で、輸入食品への有害物質の混入や、繰り返される食品偽装など、消費者の「食」への不信や不安が高まっています。大量生産・大量消費、効率優先という生産者本位の社会にあつて、生産と消費の現場が遠ざかり、生産者と消費者のお互いの顔が見えなくなっていることも、「食」に対する不信や不安がつのってきた大きな原因の1つでしょう。

こうした状況下、消費者と生産者をつなぐために求められるのが、お互いの顔の見える信頼関係の再構築です。「安全」「安心」「健康」「本物」とそれらに対する「こだわり」をキーワードに、健康で体にいい素材を使って、消費者に安心して食べてもらえる豆腐を提供することです。

まさしく、いまこそ地域に根ざした、品質にこだわった豆腐の出番なのではないでしょうか。

昨年度実施したアンケート調査結果をみると、豆腐屋さんのこれからの経営に対する考え方は、「規模、販路を拡大せず、地域に根ざした豆腐屋さんを目指す」が7割を超えており、「今まで以上に品質にこだわる豆腐づくりを行う」も6割近くなっています。(図表2-1)

豆腐屋さん自身も、地域に根ざした、品質にこだわった豆腐づくりを行おうとしています。

では、こうした地域に根ざした豆腐屋さんとして生きていくためには、どうしたらよいのでしょうか。

- 地域レベルで協力しあい、地域で助け合うという相互扶助の考え方に立脚することが大事
- おいしい豆腐を作るという職人としての視点に加えて、いかにおいしい豆腐を売るかといった経営的な視点が必要
- 自分ですべてを行うのではなく、人に任せられるところは任せてみる、といった発想も重要

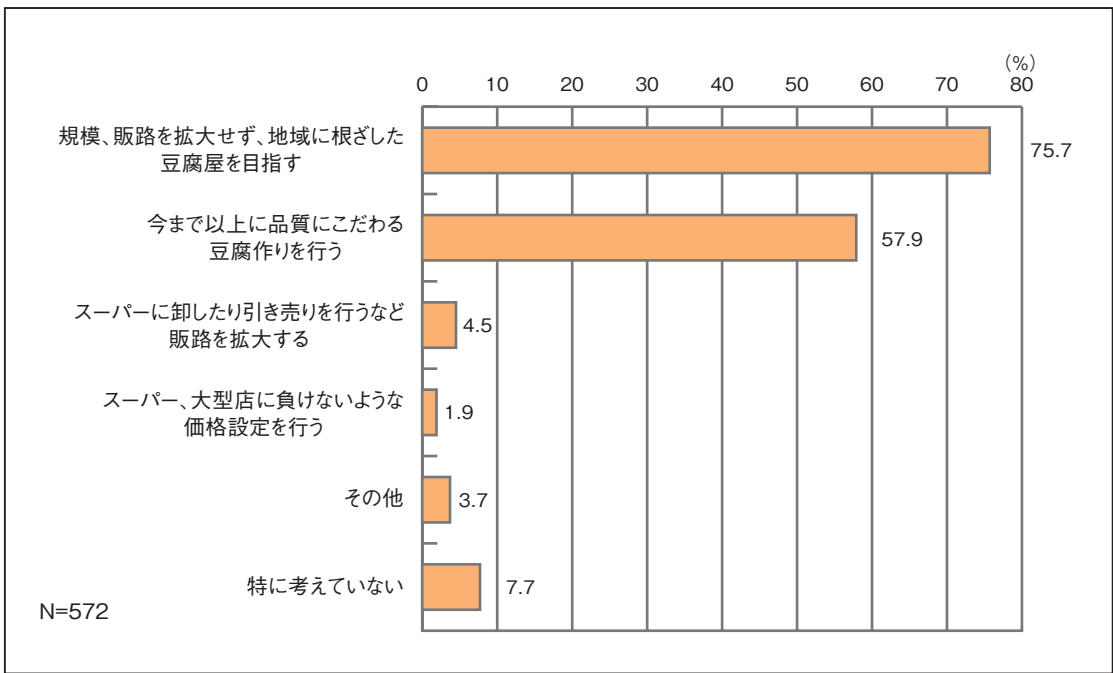
第一に、お互いが消耗するだけの無理な価格競争をやめ、品質面やお客さんに対する利便性の向上といった面をアピールすることです。地域の豆腐屋さんが相互扶助の精神にのっとり、互いに尊重し合い、地域で助け合いながら、業界を盛り上げていくという発想が求められます。

第二に、「自分はおいしい豆腐を作っているのだから待っていても客は来る」という作り手（職人）としての視点だけではなく、いかにおいしい豆腐を売るかという経営的な視点も大事だということ認識することです。「直販市や催事等に自ら積極的に出向いて、おいしい豆腐を売ってくる」、「お客さんの声を直に聞いて豆腐づくりに活かす」という発想が求められます。

併せて、社長一人で製造から販売まですべてを行おうとするのではなく、人に任せられるところは任せてみて、本人は新しいことにチャレンジする、といった発想も求められます。「おいしい豆腐は自分がつくるから、お店で売ることを専門に行うおばちゃん、おじちゃんを外部から雇ってみる」とか、「洗い物やパック詰め等補助的な作業はおじちゃん、おばちゃんにお願いして、空いた時間で積極的においしい豆腐づくりの製法を考えたり、新しい売り方を考える」といった発想も重要になってくるでしょう。

地域に長く住んでいる高齢者の方の力を借りながら、社長自ら新しいことを考える時間、豆腐づくりに関する新しいことを吸収する時間を作り出すことも考えられるのではないのでしょうか。

【図表2-1】 これからの経営の考え方



### 豆腐屋さんの声

この3年間の経営状況は順調に推移している。おいしい豆腐を作っているという同業者はもとより、味にうるさいといわれる居酒屋、百貨店のバイヤー等からアドバイスや意見を聞き、催事などにも積極的に出展、試食会を重ね、反応をみながら独自の味を模索してきた。こうした地道な取り組みの芽が出てきたのだと思う。



### 豆腐屋さんの声

創業のころから取引してきたスーパーがあるが、利幅が薄く死に物狂いで働いて製造しても利益が上がらなかったため、3年ほど前に値下げ交渉が来た時に、レギュラーサイズの豆腐の納入を断った。それ以降は厳選した材料でこだわった豆腐づくりを行っている。今後は、地元自治体のバックアップの下に地元の商店街と手を結んで、インターネットを活用しながらこだわり豆腐を全国に販売できないかと模索している。



### 豆腐屋さんの声

一般の小売には活路を見出さず、病院や施設等に卸すという道を選んだ。安心してご利用いただける豆腐を作ることと、ご要望に応じた時間帯に豆腐を納品できるということを売りにしている。

## 2 さまざまな場面で高齢者が戦力となります

### 2-1 おいしい豆腐を作り続けるために

#### (1) 負担を軽減しベテランの力を引き出す

・肉体的負担の重い業務に就いている高齢者を短日・短時間勤務にすることにより負担の軽減を図ったり、高齢者の働きやすさのためにできることから職場環境を見直すことが重要です。

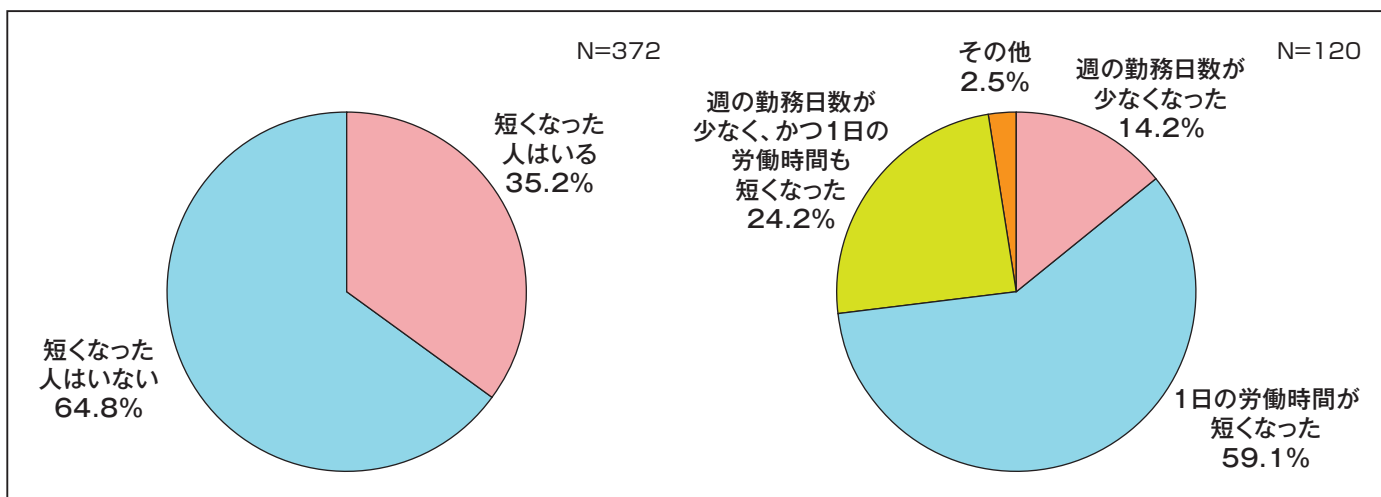
豆腐づくりには、「作業中の中腰作業が多い」、「大豆や豆腐を運ぶ事で重労働が多く発生する」、「早朝から夕方まで長時間、働く必要がある」といった肉体的負担がつきものであることは否めない事実でしょう。

負担の軽減のためには、負担の重い仕事を長く続けられないために短日・短時間勤務で働いてもらうことや、職場環境を改善して負担そのものを軽減することが考えられます。

すでに3割を超える豆腐屋さんで60歳到達を契機に勤務時間を短くして働いている方がいます。

その場合、週の勤務日数を短くするよりも、1日の労働時間を短くする豆腐屋さんの方が多くなっています。(図表2-2)

【図表2-2】 60歳以降の従業員の勤務時間の変化



#### 豆腐屋さんの声

本人からの要望や、やむを得ない事情が無い限り、定年前と同じ業務内容、仕事に就いてもらっている。就業時間は正社員時代の3分の2、出勤日数は週3日程度となっている。



また、従業員、とりわけ若年従業員の場合は、少々の職場環境の問題箇所には気づかずに作業しがちですが、体力や敏捷性の若干衰えた高齢者だからこそ気が付く職場の問題箇所、改善すべき仕事のしくみもあります。したがって、無駄を省き業務の効率化を図るという視点から、作業姿勢、作業環境、重量物運搬方法等を見直し、問題箇所や改善すべき点があれば一つひとつ改善していくことが必要になります。このように、仕事や職場環境の改善を同じ豆腐屋さんで働く従業員全員の働きやすさ、ひいては業務の効率化につなげるといった発想が求められます。(図表2-3)

【図表2-3】 職場環境の問題とその対策例

職場環境の問題	対策の例
作業中の中腰作業が多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コルセットの着用</li> <li>・作業台の活用・高さの配慮</li> </ul>
大豆や豆腐を運ぶ事で重労働が多く発生する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・台車の活用</li> <li>・少量ずつ運搬</li> </ul>
大量の水や油を使うことから冷熱作業が多い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スポットクーラーの使用</li> <li>・扇風機や換気扇の常時使用</li> </ul>



### 豆腐屋さんの声

中腰作業が多い点が60歳以上の従業員が働く上での大きな問題である。今までは、寄せ桶を洗う時に桶の中に洗剤をいれて前かがみで洗っていたが、製造が終わった後の抜き水槽を利用して、その中で立ったままの姿勢で洗えるようにした。また、重い物は若い人や男性に持ってもらうようにしている。このほか、適宜、床が滑らないように滑り止めを塗ったり、毎日欠かさず洗浄している。



### 豆腐屋さんの声

早朝から夕方まで長時間にわたって働く必要があるので、早番を週2日ずつローテーションでまわしたり、パート社員の出勤時刻や勤務時間をその日の作業の状況に合わせて臨機応変に調整している。重い物を持つ点については、中腰にならなくても済むように台を作ったり、重い物を一度に運ばなくても良いよう台車を利用して数回に分けて運んだり、二人で持つといった工夫をしている。