

# 高年齢者の経験・技能・技術の伝承と、短時間勤務を融合した高年齢者雇用創出を探る

## 福島県南酒販株式会社

### I. 事業の背景と目的

#### 1. 会社概要

|                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 所在地                 | 福島県郡山市                 |
| 設立年                 | 昭和29年                  |
| 事業の種類<br>具体的事業内容    | 飲食料品卸売業<br>総合酒類・飲食良品卸売 |
| 従業員数<br>55歳以上の高年齢者率 | 168人<br>7.7%           |
| 定年年齢                | 60歳                    |
| 継続雇用制度              | 定年後は、希望者全員65歳まで再雇用     |

#### 2. 高年齢者雇用状況

当社の55歳以上の従業員は、平成17年12月31日現在で、13人と全従業員168人の7.7%である。現状としては、60歳以上の従業員は、在職していないのが現状であるが、高齢化社会の到来で、当社もその対応を考えねばならない状況にあると考える。

また、県内外の種類業界の動向をしっかりと把握することも重要であり、確かな経営環境の情報を収集していきたい。酒類業界の歩みと同一歩調を取ることも重要ではあるが、一歩進んだ取り組みにより安定した経営の継続を実現したいと考える。

#### 3. 事業の背景、課題

当社は、昭和24年7月の創業（商業協同組合として発足）以来、56年余が経過している。過去においては県内法人所得番付にてベスト30位以内に入ったこともあるが、昨今の日本酒飲用離れ等により、大幅な売上減・利益減にみまわれている。

我が社のこれからの課題は、第1に、経営方針をどう捉え、経営継続をさせるのか。どのように経営を進展させるのか。第2に、人材育成のすすめ。第3に、高齢化社会への対応の3点である。

社員の幸せを作ることが、我が社の経営継続に直結することから、特に高齢従業員に生きがいと働きがいを持って勤務してもらえるよう、心構えをしっかりと指し示すことが必要である。

#### 4. 事業の目的

当社において、以前は運用上の継続雇用制度はあるが、有効に機能を果たしていない状況であった。しかしながら、昨今の年金問題や経済状況の変化に伴い、個別従業員から60歳以降の就業について要望があることは、十分認識している。その就業に対する従業員ニーズが多岐にわたっていることも理解している。

そこで、これらの状況を勘案し、改めて従業員の詳細な就業意識を調査し、その実態を正確に把握し、短時間勤務や隔日勤務などといった高齢者のパート就業等をはじめとした従業員ニーズに応じ、ある程度従業員が選択することが可能となるような就業形態のメニューを整備していきたいと考えている。

また、今後の当社の継続経営が持続するため、高齢従業員の能力が不可欠と考え、これまでと同様の定年と同時に退職するということではなく、可能な限り会社に貢献していただきたいと考えている。そのためには、単に継続雇用制度の導入・改正ということだけではなく、どのような継続雇用制度を導入すればよいか、また、いかにすれば従業員の持つ能力を引き出すことが可能となるか、いかにすれば有用な社員を増やすことができるのかといった社内教育訓練・能力開発の視点からも検討を進めていく。

## II 検討体制と活動

管理本部内に「高齢者就業形態開発事業委員会」を設置し、管理本部長を委員長に毎月1回程度開催し、次のとおり検討を進めた。

### (1) 平成15年度活動

当社における高齢者就業形態開発事業は、本年が初年度であるため、

イ. 社員アンケート及び56歳以上の従業員に対してヒアリングを実施し、社員の高齢者に対する考えを把握する。

ロ. 高齢者の活用は、当社にとってどの分野が適しているか。

ハ. どうすれば高齢者の活用が可能となるのか。

以上を見つけ出し、当社も高齢化社会を迎えての高齢者雇用の対応を考えてみる。

### (2) 平成16年度活動

2年度目の取り組みは、前年度の調査をもとに、高齢従業員の経験・技能・技術の後継者への伝承を行うことを目的に、酒マイスター養成コース、商品管理補助コースを立ち上げ高齢従業員（59歳）を講師として、試行を実施した。

### (3) 平成17年度活動

3年度目の取り組みは、これまでの検討成果をもとに、試行実施した技能の伝承等と短時間就業との融合について、さらに検討を進めて行き、3年間の成果報告書を作成した。

### Ⅲ 事業結果の概要

社内アンケートを実施し、高年齢者が従事可能な職場の意識確認を行い、検討を行ったところ、高年齢者の就業形態を人材教育の部署につくり、午後5時から9時の間2時間から3時間、短時間研修の講師を行ってもらうことが考えられた。

高年齢者の就業形態として、若年層への技能伝承のため、資格取得・商品知識を伝承することを目的として、高齢従業員（59歳）に「酒マイスター養成コース」の講師として就業してもらうこととした。

さらに、伝承したいノウハウについて①店舗計画、②営業管理、③商品管理、④業務管理の面から整理し、いわき支店、会津支店において、高齢従業員の講師より社員に説明会を実施した。

高年齢者が蓄積したノウハウを、若手社員のキャリア形成、キャリアアップの促進を図るため、平成17年度に定年を迎える前述の講師に勤務時間後の短時間研修の講師としての就業を検討していたが、本人都合により退職に至った。

高齢従業員講師による資格取得の成果は以下のとおり。

○社内講師による資格取得（平成17年12月31日現在）

（イ）酒マイスター養成コース（当該事業に係る受講社員の合格者数）

- ・きき酒師呼称資格認定者 ……33人合格（従前の合格者0人）
- ・焼酎アドバイザー資格認定者 …… 7人合格（従前の合格者0人）
- ・ワインアドバイザー資格認定者 …… 2人合格（従前の合格者0人）

（ロ）商品管理補助コース

- ・フォークリフト運転技能認定者 ……12人合格（従前の合格者101人）
- ・ハイ作業資格認定者 …… 3人合格（従前の合格者35人）

その他、それまでの運用による継続雇用を、就業規則により希望者全員を65歳まで継続雇用する旨に改定とともに、今後の短時間就業の検討を行った。

### Ⅳ 事業の内容と結果

#### (1) 現状調査・分析

・【社員アンケート】の結果については以下のとおりとなった。

##### ①アンケート対象者について

年齢に偏りがないように実施

| 30歳未満 | 30歳～39歳 | 40歳～49歳 | 50歳～59歳 | 合計  |
|-------|---------|---------|---------|-----|
| 10人   | 14人     | 15人     | 11人     | 50人 |

##### ②定年について

イ。「定年は厚生年金の支給年齢に合わせて延ばせばよい」との意見が38%であった。

ロ。「定年は65歳ぐらいまで延ばしてもよい」との意見が32%であった。

ハ。「定年は現在のまま60歳でよい」との意見は30%だった。

この結果を年齢別にみると、

- ・30歳未満の社員は、全員「現在の60歳定年のままでよい」としている。
- ・30歳～39歳の社員は、5人が「60歳定年」を、9人が「年金受給に合わせて定年を延ばすのがよい」との意見である。
- ・40歳～49歳の社員は、5人が「年金受給に合わせて」、10人が「65歳定年」との意見である。
- ・50歳～59歳の社員は、5人が「年金受給に合わせて」で、「65歳定年」を望む社員が6人であった。

以上により、年齢が高くなるにつれて、「65歳定年」を希望していることがわかった。

③我が社の60歳以上の従業員が従事可能な職場・職務について

イ. 高齢者の職場が「ある」と答えた意見は66%、「ない」と答えた意見は34%だった。「ある」との答えが多かったのは、40歳～49歳の14人、50歳～59歳の11人。「ない」との答えが多かったのは、30歳未満の10人、30歳～39歳の6人であった。

ロ. 年齢の高い社員が、働く職場・職務が「ある」と答えているのに対し、若年社員はそうは考えていないという結果が出た。

ハ. 高齢者に従事可能な職場・職務が「ある」と答えた社員に具体的に尋ねると、多い順から

- |                  |    |       |
|------------------|----|-------|
| ①新規開拓・市場調査       | 6人 |       |
| ②教育（専門知識アドバイザー）  | 5人 |       |
| ③定型事務の補助（保全・清掃）  | 5人 |       |
| ④倉庫での入出庫立会（在庫照合） | 5人 |       |
| ⑤倉庫でのピッキング       | 4人 | であった。 |

60歳以上の従業員に従事可能な職場・職務については、アンケートで幅広い意見が出ている。年齢の高い社員は、より具体的業務をあげている。

例えば、債権取立、監査業務など。

我が社では、現在高年齢者の社員には、上記の①～④をやってもらいたいとの意見がある。

④定年後、働ける場合の就労時間・就業日数・就労時刻について

イ. 就労時間は1日6時間が9人、1日5時間が8人、1日4時間が6人の順で就労したいとの意見が多かった。

ロ. 就業日数は1週間のうち5日間で17人、4日間で12人、3日間で4人の順で働きたいとの意見だった。

ハ. 就労時刻については、希望時刻が多岐に分かれている。

我が社においては、定年後働けるのであれば、就労時間は1日4時間から6時間ぐらい、就業日数は1週間のうち3日から5日で働きたいとの希望であることがわ

かった。

就業時刻については、会社の要望に応じるとのことのようである。

⑤65歳まで働ける場合の月額収入について

イ. 月額収入については、定年時の6割を得たい社員が4人、5割が12人、4割が6人、3割が16人であった。

ロ. 具体的に月額どのくらい得たいのですかと問いに、多い順から、

50,000円～100,000円……………17名

100,000円～150,000円……………16名

150,000円～200,000円…………… 8名                   であった。

このことから、60歳～65歳まで働けるのであれば、月額収入割合は、60歳定年時の3割から6割の収入で、月額としては、50,000円～150,000円得たいとの結果であった。

・【56歳以上社員の就業意識調査（ヒアリング）】の結果については以下のとおり。

① 調査対象

当社56歳以上の社員7人

② 調査結果

別紙：伝承したいノウハウ項目一覧2葉の通り。

③ 『伝承したいノウハウ』を実施していく方法

実施要項を作成し、これに基づいて試行していくやり方が良いのではと考える。

④ まとめ

この調査票で分かったことは、56歳以上の社員が「伝承したいノウハウ」を持っているという事実。そして、その「ノウハウ」を伝承していきたい、という強い意欲を感じたことである。これらの「ノウハウ」を伝承伝達していくシステムが動き出せば、とても大きな財産になると考えられる。社内での良好なコミュニケーションを築くためにも、この「ノウハウ」伝承伝達システムは、速やかに実行すべきであると考ええる。

参考資料：ノウハウ伝承カード（指導票）

(2) 新規就業形態の策定

ノウハウ伝承カードを基に、伝承したいノウハウについて①店舗計画、②営業管理、③商品管理、④業務管理の面から整理検討を行い、いわき支店、会津支店において、55歳以上の高齢従業員の講師より社員に説明会を実施した。

また、若年層への技能伝承のため、資格取得・商品知識を伝承することを目的として、高年齢従業員（59歳）に「酒マイスター養成」コースの講師として就業してもらうこととした。

〔56歳以上の伝承したい「ノウハウ」項目一覧〕

| 伝承したい「ノウハウ」項目                      | 「ノウハウ」の内容・概略                               | 単 位 |
|------------------------------------|--|-----|
| (1) 店舗計画・運営                        |  |     |
| 1-1 一般酒販店からコンビニエンス型酒販店への業務移行のアドバイス | ・店舗改装から適正在庫、受発注システム、商品陳列、接客、利益管理、人事管理までを習熟 | 20  |
| 1-2 POPの書き方                        | ・店頭・店内POPの上手な書き方をマスター                      | 4   |
| (2) 営業管理                           |  |     |
| 2-1 得意先からの、クレーム処理方法                | ・迅速・誠意・相手尊重のクレーム処理の極意を伝授                   | 4   |
| 2-2 新規得意先開拓の方法                     | ・挨拶から入って商談・クロージングまでを提案                     | 3   |
| 2-3 不良債権の回収                        | ・得意先の不良債権（長期債権）の解決方法のいろはを伝授                | 4   |
| 2-4 預託管理、売上限度額の設定                  | ・管理情報収集と売上限度額設定の仕方をマスター                    | 4   |
| (3) 商品管理                           |  |     |
| 3-1 在庫数量チェックの良い方法                  | ・パレット積数量確認と、ハイ付作業資格者としての提案                 | 2   |
| 3-2 在庫不付合時の照合の仕方                   | ・積付表と在庫チェックの仕方、売上傳票と在庫表とのチェックの仕方を習熟        | 2   |
| 3-3 入荷商品格納の効率化                     | ・アドレス通りに格納することの重要性について学ぶ                   | 3   |
| 3-4 商品ピッキングと、トラックへの上手な積込方法         | ・在庫番地、フリーアクセスについて理解し、上手な積込方法を学ぶ            | 3   |
| 3-5 フォークリフトの安全運転                   | ・フォークリフト運転者として、安全運転「ヒヤリハット」のポイントチェック       | 3   |
| 3-6 フォークリフトの始業点検について               | ・法定年次検査と自主点検の重要性をマスター                      | 2   |

|                          |                              |   |
|--------------------------|------------------------------|---|
| (4) 業務管理                 |                              |   |
| 4-1 用務員として、上手な清掃のしかた     | ・洗剤の使用法、ガラスの拭き方、モップの長持ち方法の実習 | 3 |
| 4-2 用務員として、車輛管理・始業点検のしかた | ・車輛の手入れ、始業点検簿の上手な利用方法をマスター   | 2 |

※上記の単位とは、

講義を含め実践・実行し、内容を完全にマスターするまでの時間をいう。

半日（約3時間30分）必要な「ノウハウ」を「1単位」と表記する。

### 〔「ノウハウ」伝承カード（指導票）〕

|   |  |
|---|--|
| (1) 実施期間<br>(2) 「ノウハウ」項目<br>(3) 「ノウハウ」内容、修得概要<br>(4) 社内講師<br>(5) 受講者<br>(6) 目 標<br>(7) 教 材<br>(8) 実 習<br>(9) 修得確認<br>(10) 経 費<br>(11) その他 |  |
|---|--|

短時間就業については、平成17年度に定年を迎える前述の講師に勤務時間後の短時間研修の講師としての就業を検討していたが、本人の希望により退職に至った。

また、それまでの運用による継続雇用制度を、就業規則により希望者全員を65歳まで継続雇用する旨に改定とともに、今後の短時間就業について、次のように分類し検討を行った。

- ・週1日休日増加（週32時間就労の場合）
- ・週2日休日増加（週24時間就労の場合）
- ・週3日休日増加（週16時間就労の場合）
- ・午前中休み（週22.5時間就労の場合）
- ・午後休み（週17.5時間就労の場合）

### (3) 新規就業形態の試行・効果測定

計21回にわたる高齢従業員による商品知識等の伝承による、資格取得状況は以下のとおりである。

イ. 社内講師による資格取得（平成17年12月31日現在）

- (イ) 酒マイスター養成コース（当該事業に係る受講社員の合格者数）
- ・きき酒師呼称資格認定者 …………… 33人合格（従前の合格者0人）
  - ・焼酎アドバイザー資格認定者 …………… 7人合格（従前の合格者0人）
  - ・ワインアドバイザー資格認定者…………… 2人合格（従前の合格者0人）
- (ロ) 商品管理補助コース
- ・フォークリフト運転技能認定者…………… 12人合格（従前の合格者101人）
  - ・ハイ作業資格認定者 …………… 3人合格（従前の合格者35人）
- ロ. 自己啓発による資格取得（平成17年12月31日現在）
- (イ) 販売士資格認定者<3級>……………118人  
 販売士資格認定者<2級>…………… 18人  
 販売士資格認定者<1級>…………… 1人
- (ロ) ビジネスキャリア
- 人事・労務・能力開発部門…………… 3人
  - 経理・財務部門 …………… 3人
  - 生産・管理部門 …………… 23人
  - 営業・マーケティング部門…………… 45人
  - 情報・事務管理部門 …………… 4人
- (ハ) 宅地建物取引主任者 …………… 3名
- (ニ) 危険物取扱者甲種 …………… 5名
- (ホ) 衛生管理者第1種 …………… 2名
- 高年齢の先輩指導者側からみれば、
- ・会社の経営に役立っている。
  - ・後継者育成に貢献した。
  - ・伝承したことが守り継がれていく。
- 以上が体感できる。
- 後輩受講者側からみれば、
- ・先輩への畏敬の念が生まれる。
  - ・真剣になって伝承を受ける。
  - ・「ノウハウ」の継承が続けられる。
- 以上などの良い点が挙げられる。
- 会社からみれば、
- ・「ノウハウ」が信頼ある場で、安心して伝承される。
  - ・講師が社内の人間なので、安価で実施できる。
  - ・社員間の協同、共学、共立心が高まる。
- 以上が期待できる。



## V まとめ～開発支援事業を終えて～

年齢の若い社員は、60歳を過ぎてからのことについてはまだ関心が薄いようである。

しかし、年齢が高くなると、自分の健康のこと、収入のこと、老後の生活について考えるようになり、65歳まで働きたいとの要望が強くなってくるようである。このことは当支援事業の中で行ったアンケート結果に現れている。

そこで、我が社の高齢従業員への対応をみたとき、60歳定年制を敷いており、会社が認める者のみ継続して雇用しており、特別な恩恵を与えた就業形態も採っていない状況であった。

当支援事業を実施して考察できることは、以下の2点。

第1点は、高年齢者就業形態を「人材育成の場」作り、すなわち17：00～21：00の間、2時間～3時間、短時間研修の講師を務めてもらってはどうか。

第2点は、OB会（60～65歳）の活用や新たな職域開発を押し進めるのも一方策ではないかという考えである。

働くものにとって、「会社で役に立っている」、「社会に貢献している」との実感が得られることは、最大の喜びだと考えられるので、是非とも上記の通り実現したい。

また、高齢化社会を迎えている事実、生産年齢人口が減少していることを確認し、今後の経営活動に対処していく必要性を感じている。

当社内においても、65歳まで働きたいとの要望があることが解った。若年社員も高年齢社員の活用に協力的であることが解った。

社員の資質向上策として、資格取得講座を計画し、社内の高年齢有資格者を講師にしてスタートした矢先に、当該講師のヘッドハンティングに遭い、他社に引き抜きされたのは、大変に残念であった。特に当事業の試行就業中でのことであり、その後の計画・実行に支障をきたした。

当社の当面する課題は、60歳定年を迎えた社員をどう処遇し、雇用継続していくかである。8万円から20万円の手取りがあり、短時間就業に応えていくことが今後の課題である。