

# 企業活性化のムードメーカー・・・それは女性高齢者です！ 有限会社一休

## I 会社概要

本社所在地	長崎県佐世保市
設立年	1950年（昭和25年）
事業の種類 具体的事業内容	飲食店業 喫茶及び一品ものの和・洋食を中心に幼児から高齢者までのメニューを取り揃えたファミリーレストラン。市内5店舗、県外1店舗の計6店舗を展開中。年商約3億5千万円
従業員数	71名 (平成24年11月30日現在) 内訳：正社員14名、契約社員（パートタイマー）57名
55歳以上の高齢者率	54.9%
定年年齢	70歳
継続雇用制度	希望者全員を上限年齢なしで再雇用 ※最高齢者72歳

### (1) 沿革および創成期

有限会社一休は、長崎県北部の要衝佐世保市に在り、創業は第二次大戦終結後の昭和25年、まだ戦災の傷跡が残る市内に建てられた仮設のマーケットで、現会長が酒麴を主な原料とした「酒饅頭」の製造・販売を始めたのが興りで、その2年後に量産が可能な「回転焼き」の製造・販売に転向したのが見事に的中し売上げを大幅に伸ばすところとなり、これがその後のレストラン開業への転機となった。

その後昭和31年に現在の本店ビルが建つ場所に建てられていた中古の店舗を土地ごと買収し、暫くはささやかな食堂を経営していたが、昭和36年に同地に念願の本店ビルを建設、本格的なレストラン経営に乗り出すところとなり現佐に至っている。

幸いなことに当社の拠点となった本店ビルは、今では市内随一の商店街(日本一長いと言われているアーケード街)と隣り合わせの場所で、近くには映画館や飲食店が立ち並ぶ繁華街とあって人通りも多く、ここでもヒット商品となった「回転焼き」が相変わ



一休本店外観

1 水に溶いた小麦粉を金属性の焼き型に流し餡を入れて焼いた「今川風」お菓子。

らず人気を博している。「回転焼き」は値段も手頃とあって年代を問わず好まれ、「回転焼き」と言えば「一休」、「一休」と言えば「回転焼き」と言われるまで知名度を挙げ、季節を問わずコンスタントに売上げを伸ばし、本業のレストラン営業と相俟って順調に業績を伸ばすところとなった。

## (2) 業容の拡大

戦後の廃墟の中から国民の英知と弛まぬ努力によって見事に復興を成し遂げた我が国は、折からの政府主導による「所得倍增計画」に則り急成長を続け、結果国民の多くが自らの生活レベルを「中流」と意識するなど「豊かさ」を実感するところとなった。

その後 1989 年に「バブル」の崩壊が起り、一転して「失われた日本の 10 年」に象徴される暗くて出口の見えない

「長期不況」に突入することとなるが、当社も一時期苦戦を強いられたものの、不況期こそシェア拡大の好機と捉え積極的に設備投資や出店攻勢など「攻めの経営」に転じたのである。

その象徴的な出来事は、'97 年(平成 9 年)に市の郊外に新たに進出して来た大型小売業店にテナントとして 2 店舗を出店したことである。



ショッピングセンター内 ひとやすみ(テナント)

## (3) 企業合理化戦略

しかし、ここまでに至る当社の足取りは決して平坦なものではなく、取り分け 90 年代後半から始まった日本経済の構造的な不況は留まるところを知らず、2000 年初頭に見られた大手電機メーカーの大量リストラ、俗によく言われている「電機崩壊」となって現れるなど、その影響は中小零細企業にまで及び、更にこれが廻り回って「消費者心理」まで冷え込ませる結果となり、デフレスパイラルの悪循環に陥るところとなった。

この様に消費者の買い控え、或いはモノが売れなくなって来た事態に対処するため、同業者間では、生き残りを賭けた「サバイバル合戦」が熾烈化し、当社もその渦中に巻き込まれることとなるが、これらの事態に対処するため、かなり早い時期から合理化策を確立し、着々と手を打っていたのである。なお、この具体策は以下で詳述する。

## (4) 労務管理上の問題点とその対応策

当社がこれまでに経営規模の拡大を図って来た過程で大きなネックとなったのは、テナントとして入居した相手先企業(大型小売店)が、長引く不況とデフレの狭間に在って熾烈化して来た同業者間の出店攻勢と相次ぐ値下げ競争による収益力の低下を、何らかの形で補うための一策として「年中無休営業」を展開したことで、当社としても止む無く従業員の増員と経営合理化の両面に対処せざるを得なくなった。

勿論売上げが伸びる訳であるから多少の人件費コストの増加はやむを得ないことではあるが、長引く景気の低迷により消費者心理もすっかり冷え込み、当然売上げ自体も伸び悩みとなったことから、人件費増を何らかの形で吸収していく必要に迫られた。

一方当社従業員の勤務体制は、早い段階から、① 週 40 時間労働 ② 完全週休 2 日制を採用しており、有給休暇や育児・介護休業等の取得についても会社にあまり気兼ねすることなく取得することが可能な社内的ムードが早くから醸成されていた。

その様な中であって 売上げの伸び悩みと、片や人件費コストの上昇という二重苦に見舞われることとなったことから、この難関を解決する手段として、① 企業経営の合理化 ② 労働生産性の向上の 2 本柱で、当面する人件費コストの上昇を吸収するという事で従業員の理解と協力を得ることとした。

## II 雇用の概況

### (1) 従業員構成

平成 24 年 11 月 30 日現在

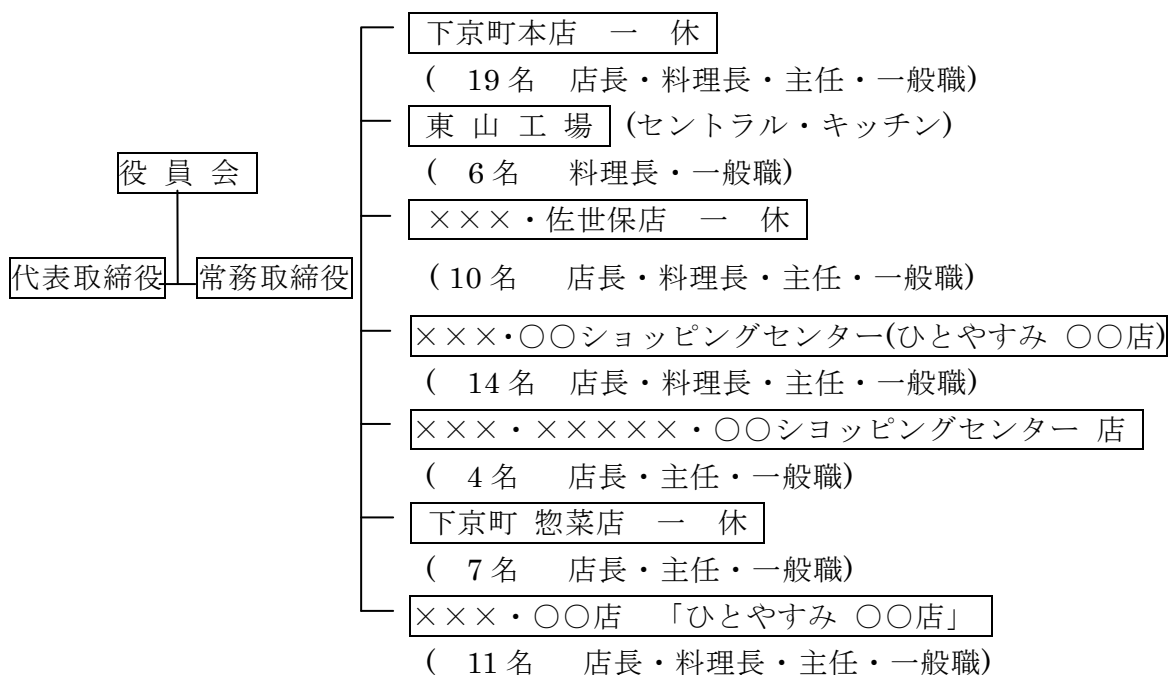
合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
71 名	20 名	12 名	14 名	16 名	4 名	5 名
100.0%	28.2%	16.9%	19.7%	22.5%	5.6%	7.0%

平均年齢 50.9 歳（男性：50.0 歳、女性：51.1 歳）

近年少子高齢化の影響を受けて若年層の応募が年々減少して来たことから、現在 55 歳以上の高齢者が 55 パーセントを占めるなど、労働力の高齢化が着実に進行している。

業種柄、女性従業員が圧倒的に多い職場となっており、男女比は 11 名（15.5%）：60 名（84.5%）となっている。

組織・従業員配置図



※各事業所下段の（ ）は、配置する役職ポストと従業員数を示す。

## (2)勤務体制

先ず従業員の勤務体制であるが、当社は接客を主体とするサービス業であることから、通常の会社と比べると始・終業時間や労働時間等がかなり変則的となることは否めない。

- 労働時間 ----- 休憩時間を除き1日8時間（内契約社員は4～7時間の範囲内）
- 休日 ----- 完全週休2日制（年間 = 105日）
- 店舗営業時間 -- 午前10時～午後9時まで

即ち1日8時間労働の1週5日勤務が原則で、トータルで労基法が定める週40時間労働になるよう1か月単位の勤務表を個別にセットすることになる。従って、勤務表には、カレンダー上の日曜日や国民の祝日等は一切存在しない。勿論一般企業で行われている年末・年始の休日や夏季休暇なども一切無い。

なお、従業員には毎月初めに翌月分の早出や遅番、或いは休日を定めた勤務表が個別に渡されるので、有給休暇等の取得予定がある場合には、早めに申し出て出勤日の調整を行うことになる。

このような変則的な勤務体制を採った最大の理由は、①業態がサービス業であることから年間を通じて定休日は正月元旦の1日程度しか組めない、②テナントとして入居しており、入居ビルが「年中無休」を標榜して営業している関係上、当社としても同調せざるを得ないと言うこと、③入居ビルによって開店・閉店時間が異なる、イベント等による営業時間の延長などがあげられる。このため、従業員にとっては、予め決められた勤務時間と店舗側の営業時間との間にズレが生じることがあるため、早出や残業は付きもので、更には従業員の個別事情による有給休暇取得や突発的な慶弔休暇、更には育児・介護等の休暇取得を考慮すると、必然的に従業員数はある程度ゆとりをもって雇用して置かないことには、時としてマンパワーが不足する事態が発生しかねないことから、従来の各店舗の定員数より若干多目(1.5～2割増)に雇用せざるを得ないという人件費ロスも生じて来る。

このようなことから、顧問社労士からは「1年単位の变形労働時間制」の導入提言もあったが、個別の労働実態を調べてみると、早出や残業などオーバertimeが結構多発していることから、実労働時間が予定を上回る傾向が強いこと等もあり、特に高齢者の場合個人差はあるにしても、健康保持を優先させるべきとの観点から、あくまでも所定時間内の労働に留めることを原則とし、多少の人件費ロスはやむを得ないとして、完全週休2日制を堅持することになっている。

それにしても昨今の厳しい経営環境の最中、ともすれば固定費である人件費圧縮に直ぐ目が行くところであるが、社長は「先ずは従業員の健康が第一」との考え方であった。

### Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

#### —70歳定年制の導入と経過措置—

当社ではかねてからマンパワー確保と後継者育成の観点から、高卒者や若年層の通年募集を行ってきた。しかし、業態や日曜日や祝祭日等の休日付与の問題等から応募者が少なく、運良く採用にこぎつけたとしても、休日出勤となることもある、或いは料理の「仕込み」のために早朝出勤が有ったり、或いは「遅番」で出勤したり、またはイベント等で残業になると帰宅が夜 10 時を過ぎると言った変則的な勤務が続くことから長続きせず退職してしまうことが多く、若年者の雇用確保が困難なことから数年前までは定年(満 60 歳)後の継続雇用で労働力の確保を図ってきた。

従業員の高齢化が進む中、定年年齢以降もそれまでと変わらず、元気に働く高齢者が多いこと、また、モチベーション維持の観点からも、従来の 60 歳定年、継続雇用制度の維持を変更し、全従業員のコンセンサスを得て平成 22 年度から定年を 70 歳に引き上げることとした。

なお、高齢者に対する経過措置として、希望すれば当分の間は旧制度を選択して、60 歳定年を適用し、その後継続雇用者として働くことを選択する、或いは実労働時間を短縮し、本人のニーズに応じて、働ける時間だけ、働くことも選択できることとしている。

### Ⅳ 高齢者雇用の実態

#### (1) 高齢者の職務と果たす役割

社長の「経営理念」の一つに従業員は「職人に徹すべし」として、毎日毎日ただ漫然と会社に出社し「与えられた仕事を決められた通り漫然と処理する」とする考え方を厳しく戒め、新任の早い段階から個別に従業員に対して、早く仕事を覚えその上で自らの「スキルアップ」と「多能工化」、つまり会社内での全ての部門に通用する「オールラウンド・プレーヤー」になることを徹底して説き、先輩即ち高齢者と新人とのペアによる教育・

訓練に注力してきたことが結実し、昨今の厳しいライバル企業とのサバイバル合戦を、品質と製品コスト、更には労働生産性の面でも予期以上の成果を挙げている。

勿論この立役者は提唱者である社長のリーダーシップによるところ大ではあるが、それに勝るとも劣らぬ 20 年～30 年のキャリアを持つ高齢者の好リードと物心両面に亘るバックアップがあった事も確かで、これこそ正に職人芸による社内 OJT の勝利ということが言える。



高齢者就業風景（回転焼製造・販売）

## (2) モチベーションの高さはどこから？

当社従業員の過半数を占める高齢者の勤続年数は大半が20～30年で、これだけを見ても職場定着率が如何に高いかがわかるが、これは只単に給与・処遇が良いとか、或いは職場環境が快適であると言うことではなく、従業員自らがしっかりとした目的意識を持って仕事に励めば、結果(厚遇)は自ら付いて来ると言うことを身をもって体得していると言うことで、結果が出れば更に「頑張ろう」と言う意欲が湧いて来る。

この好循環は好業績を挙げている企業の現場でよく見られる現象で、そういった観点からも当社の仕事場は底抜けに明るく活気に満ち溢れており、従業員のモチベーションの高さは、外部から見ても決定的に違うとわかる。

その典型的な事例として、当社従業員の職場改善提案や新商品開発に関するアイデア提供など、「小集団活動」が日頃から活発に行われているところで、特に会社の命運(営業)に直結する食事メニュー、取り分け味付けや形状など、季節に応じて微妙に変化を付けるなど、細かいところにまで従業員からの厳しい意見や改善提案が為されており、特に60年余の実績をもつ看板商品「回転焼き」についても、季節は勿論のこと時代の変遷(進化)と共に微妙に変化する消費者のニーズ、取り分け嗜好など、これらの全てを従業員からのアイデアや改善提案を基に多くの従業員の意見を集約して決めているのも、流石はプロ集団ならではの徹底した取組み方である。

この様に当社には早い時期から自由闊達に意見を述べたり、或いは気軽に改善提案ができたりする「企業風土」が定着しており、これが「相乗効果」となって従業員の仕事に対する意欲を掻き立てる、即ち「生きがい」やモチベーションの高揚に繋がっていることは疑う余地の無いところで、当節不況とデフレに喘ぐ企業にとって一番求められている「競争力」の源泉となっていることも確かなところである。

## (3) 職場のムードメーカー----- それは「女性高齢者」

そして今一つ見逃してならないのは、職場のムードメーカー的な役割を担う高齢者の存在である。記述のように、当社の55歳以上の高齢者率は55%であり、当社の場合、高齢者、即ち勤続20～30年のベテラン社員1人に対して若者1人、つまり若者と高齢者、即ち新人と熟練者がペアを組んで仕事に就いている。

しかも、当社の場合、女性従業員が全体の8割強と圧倒的多数を占めていることから、女性パワーの果たす役割も極めて大きいということが言える。



若手とペアを組んで働くベテラン従業員（本店）

さらに付言するならば、職場内における高齢者の職場配置である。勿論後継者育成(社内OJT)の観点から、高齢者は特定の職場や職種に偏ることなく、各店舗や工場に満遍なく配置されており、与えられた職務遂行は勿論のこと、手が空いたら職種に関係なく他の仕事も手伝う、それも自発的と言うか、更に一歩進めて能動的に行ってい

る。(この作業動作を新人は黙って観察している)

その上、高齢者は新人や後輩に対しても作業手順や接客マナー等の実地指導を始め、安全管理や食品衛生に関する幅広い知識の伝授など、正に「食」のプロを育てるマンツーマン・コーチングが各職場でキメ細かく行われており、当社では別段上司からの指示が無くとも自発的に伝統的な教育・訓練、即ち「職人」の育て方というものが自然体で継承されている事を見ることが出来る。

またこの様な厳しい「教育・訓練」の環境の中から従業員相互の信頼関係も生まれ、かつ増幅されるであろう。またそれが牽いては従業員相互の問題意識の共有と言った形となって良い方向に転じ会社を盛り立てているものと考ええる。

#### (4) 企業合理化と労働生産性の向上

前述の(1)の高齢者の職務と果たす役割は、東山工場を除く各店舗の厨房において、その傾向がよく見て取れる。

各店舗厨房には責任者である料理長が各1名配置されており、料理等の献立・調理は全て料理長の指示に基づきアシスタント役の従業員が作業を行うが、ここでも従業員の多能工化と言う観点から、アシスタント役の従業員は、只単に料理長の補助と言うだけではなく、高度な技術



東山工場（セントラル・キッチン）

を必要としない簡単な一品モノについてはアシスタント役の従業員が火を通して温めたり、簡単な盛り付け等を行ったりすることがままある。

これは、ひとつには各店舗での生産効率を高めるために早い段階から採られている措置で、料理の大半は東山工場(セントラル・キッチン)で粗方調理され、所謂「半製品」の形で各店舗の調理場(厨房)に持ち込まれ、お客様から料理のオーダーがあるとそこで改めて火を通して完成品としてお客様に提供する仕組みになっているからである。

## V 今後の課題

従業員の多くがパート・アルバイト等の短時間労働者で成り立っている飲食店業において、今までのように短時間労働者を単に不足する労働力を一時的に人員として考えていたのでは、同業間のサバイバル合戦に勝つことはできない。当社では、短時間勤務者も含めた全従業員に対して、従業員の持つ能力（スキル）の向上と多能工化を図り、人件費コストの低減と労働生産性の向上に努めている。

また、当社では、不足する労働力確保の観点やベテラン従業員のスキル継承の観点から、70歳定年制の導入に踏み切っている。ほとんどの高齢者が、60歳以降も元気でそれまでと変わらずに働いているが、やはり、高齢者になるにつれ、健康状態や家族の状況などにより、個人の働きたい時間、働ける時間に差がでてくる場合もある。こ

うした高齢者に配慮し、旧制度を経過措置として残すことにより、各人の状況により働き方を選択できるよう配慮している。

早出勤務や遅出勤務など不規則勤務となる飲食業において、月単位の勤務表により出勤管理している中で、さらに個人の働き方に応じて、勤務時間が異なることは、労務管理上煩雑ではあるが、今後も当制度を維持し、ベテラン従業員の活躍を期待したい。

執筆者

高齢者雇用アドバイザー 岩永 利房