

## 高齢者向け単位時間勤務とチーム制による就業形態の開発 春日食品株式会社



### I 会社概要

本社所在地	大阪府高槻市
設立年	1946年(昭和21年)
事業の種類 具体的事業内容	食品製造業 製パン、製麺、ケーキの製造卸、ベーカリー経営
従業員数 55歳以上の高齢者率	77名 (平成23年4月現在) 42名 (54.5%)
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員を65歳まで再雇用。さらに会社が必要と認める人については継続勤務が可能。最年長は72歳。

春日食品株式会社は、1946年(昭和21年)の創業で大阪府学校給食パン指定工場としての公共的使命のもとに、常に「美味」「低価格」「新鮮」「安全」をスローガンとする、北摂地域屈指の食品製造会社である。その他製麺、ケーキ製造、ベーカリー経営等幅広く事業展開を行い学校のみならず病院、介護事業所、一般事業所、幼稚園・保育園等に製造・販売によるメリットを活かし、お客様の予算にあわせた商品を提供。配送部門を自社で有し時間厳守で確実に商品をお届けすることでお客さまからの信頼も厚い。

### II 雇用の概況

当社の従業員数は77名であり、内訳は下記のとおりである、55歳以上の高齢従業員は42名であり、全体の54.5%を占めている。うち男女比は男性30名、女性47名で、女性比率は61.0%になっている。

平成 23 年 4 月現在

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
77 名	18 名	17 名	8 名	17 名	16 名	1 名
100%	23.4%	22.1%	10.3%	22.1%	20.8%	1.3%

定年は 60 歳、希望者全員を 65 歳まで嘱託として雇用し本人が希望し、企業も認めれば 65 歳を超えて雇用している。

### Ⅲ 事業の背景と目的

パンの製造は時間がかかり、品質重視から午前 1 時からの開始となる。当社のお客様である学校、幼稚園等は品質面でのチェックや納入時間指定が厳しく、それだけに働く人、特に高齢者にとっては大変厳しい労働環境である。少子高齢化の時代を迎えるに当たりこの厳しい労働環境への対応と若年者の補充が困難なことから、高齢者の積極的な活用を推し進めてきた。

当社では非正規従業員を含めると従業員は 77 名であり、60 歳以上は 34 名、内 17 名が 65 歳以上であり、最年長は 72 歳である。当社では高齢者が製造部門の主力となっているが、長時間労働による体力の消耗が激しく、高齢者の経験と能力を活かした働き方を常に模索している。それだけに働く気持ちがあればずっと勤務できるような仕組みを構築し従業員のモチベーションを向上させ、合わせて企業収益の向上を図り、更には地域の雇用の受け口（特に高齢者）として、少しでも社会に貢献することが当社の使命であると考えている

パン・麺の製造は、午前 1 時から開始する関係で高齢者にとって厳しい作業環境である。そのため、作業工程を見直して勤務時間を 4 時間 1 単位としチーム制により、高齢者の作業負担の軽減を図りたい。このことにより、再雇用者は短時間勤務が可能となり、長年にわたって蓄積した経験と技能を発揮でき、若年者への技能伝承のほか、正規従業員とともにその能力を活かし商品開発、品質改善への取り組みが期待できるものと考えている。

会社としても、単位時間勤務者を業務の繁忙に合わせ計画的に取り込むことが可能となる。また、単位時間勤務を取り入れることにより、高齢者の雇用機会を増やし就業ニーズの高い地域の高齢者に働く場を提供していきたい。

### Ⅳ 検討体制と活動

#### 1. 検討体制

事業に取り組むにあたり、高齢者新就業形態開発支援事業推進委員会を設置した。委員長は社長が担当し、パン・麺の各工場長に営業部門、配送部門、管理部門から 7 名、その他外部委員 1 名を加えた、計 9 名で構成した。

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長	春日食品(株)	代表取締役	65 歳	内部
委員	春日食品(株)	パン工場長	46 歳	内部
委員	春日食品(株)	麺工場長	52 歳	内部
委員	春日食品(株)	営業課長	38 歳	内部
委員	春日食品(株)	パン工場長代理	62 歳	内部
委員	春日食品(株)	出荷課長	43 歳	内部
開発事業担当者	春日食品(株)	総務	53 歳	内部
委員	春日食品(株)	経理	37 歳	内部
外部委員	HAS マネジメント	代表	69 歳	外部

## 2. 活動概要

推進委員会は、6月から2月まで概ね月1回（計8回）開催し、実施内容について検討していくこととし、以下の活動を行った。

### (1) 現状調査及び分析

- ①現状を把握するために、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の「雇用管理診断システム」の実施と分析
- ②同機構の「仕事生活チェックリスト」の実施と分析
- ③同機構の「職場改善診断システム」の実施と分析
- ④パート社員に「仕事意識アンケート」の実施と分析
- ⑤パン部門の職業能力評価基準を作成し保有技能マップ作成
- ⑥パン部門の工程別シフト調査

### (2) 新就業形態の検討

### (3) 新就業形態の試行実施と評価

## V 事業内容と結果

### 1. 現状調査・分析

#### (1) 雇用管理分析

当社の高齢者雇用の現状を把握するために、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の企業診断システム「雇用管理診断システム」を実施。当システムは、経営者、職場管理者及び従業員の三者を対象にアンケート調査を行い、その結果からそれぞれの継続雇用に対する意識を把握し、高齢者雇用を実施する手掛かりを提供するシステムである。

その結果、経営者1名、職場管理者9名、従業員16名からアンケートを回収した。

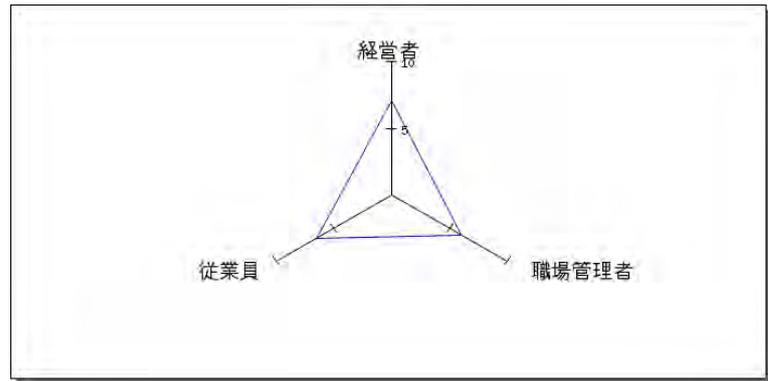
(平成23年8月実施)

分析内容の一部を抜粋すると次のとおりである。



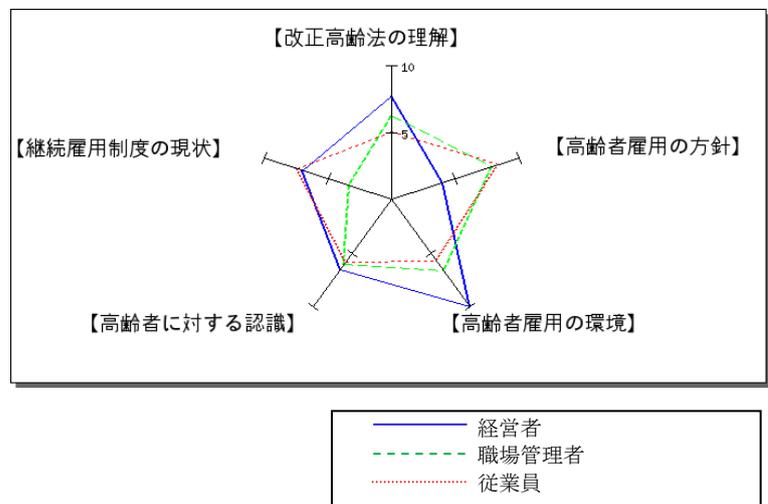
### ⑥三者の理解度の比較

高齢者の継続雇用に関する意識全般について、三者ともある程度意識していることがわかるが、職場管理者の意識が他と比較して若干小さい。



### ⑦改正高齢法の理解

高齢者の継続雇用に関する意識を5つの項目（軸）に分類して表している。「高齢者雇用の環境」について経営者は高い意識を持っているが、従業員と職場管理者はそれほど意識をもっていない。逆に高齢者雇用の方針については、従業員、職場管理者が持つほど、経営者が意識していないという結果になり、三者の意識の乖離が見られる。



## (2) 仕事生活チェックリスト

「少子高齢化社会」の中で、どのようにして充実した「仕事生活」を送っていったら良いか、また、生涯現役として活躍できるためには、どのような仕事能力があれば良いのか。それらを考えるヒントを見出すために、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構で開発された「仕事生活チェックリスト」を社員及び再雇用者24名に実施。

(平成23年8月実施)

分析内容の一部を抜粋すると次のとおりである。

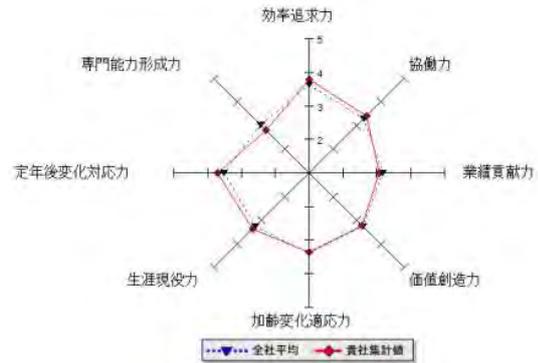
#### ① 答者の概要

- ・年齢 24名の内11名が45歳未満、6名が45-59歳、60歳以上が7名
- ・役職 課長クラスが1名、係長・主任・現場監督者クラスが7名、一般社員が16名
- ・所属部門 16名が現業・生産部門、営業・販売部門が5名、2名が事務・管理部門※不明1名
- ・勤続年数 20年以上が10名で勤続年数の平均が15年
- ・性別 21名が男性、2名が女性※不明1名

## ②仕事能力・意識分析概要

仕事能力・意識全般について、8つの視点から他社比較を行った結果、当社については全社平均と概ね同じで問題はないが仕事能力については少し下回っており、‘専門能力形成力’‘価値想像力’について補完する余地があるとの結果になった。

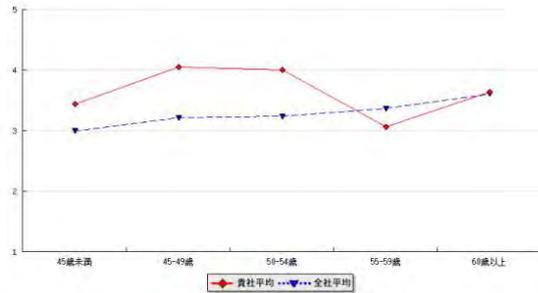
仕事意識に関して（‘定年後変化対応力’‘生涯現役力’‘加齢変化適応力’）は全社平均を上回る結果である。



## ③年齢層別仕事能力

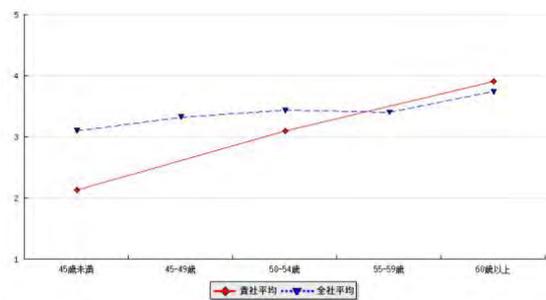
### (ア) 仕事生活全般(定型業務)

55-59歳代が全社平均を下回っているが他の年齢に関しては全社平均を上回っている。



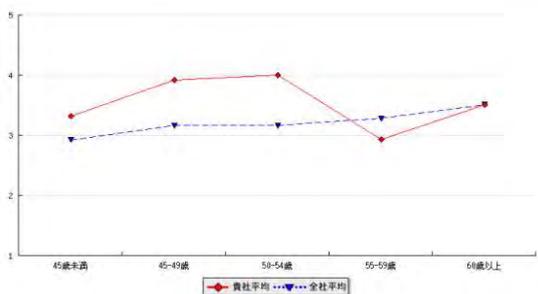
### (イ) 仕事生活全般(非定型業務)

非定型業務を選択した人は6人。高齢者を除き全社平均を下回っている。



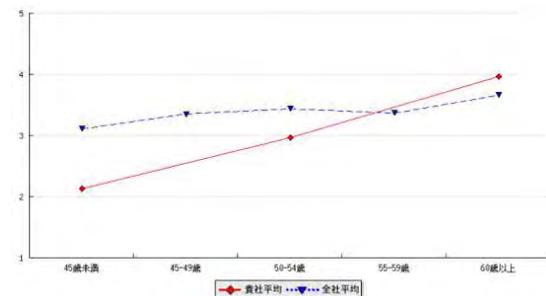
### (ウ) 仕事能力(定型業務)

定型業務と回答した人は18人で55-59歳代を除き全て全社平均を上回っている。



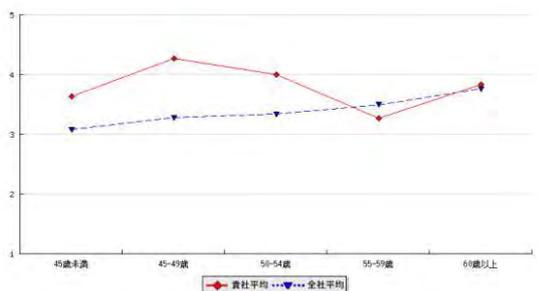
### (エ) 仕事能力(非定型業務)

非定型業務に関しては高齢者を除き全社平均を大幅に下回っている。



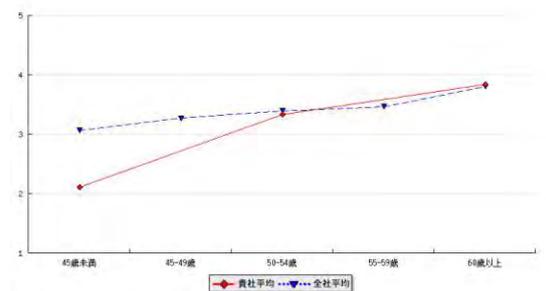
### (オ) 仕事意識(定型業務)

55-59歳代を除き大幅に全社平均を上回っている。



### (カ) 仕事意識(非定型業務)

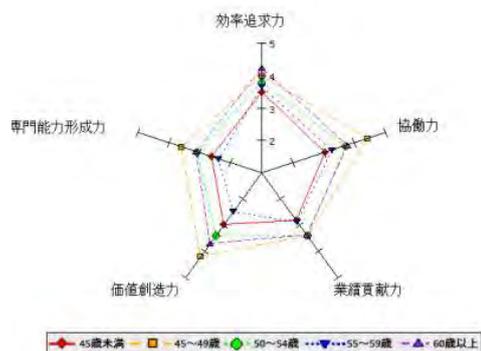
50歳未満層が全社平均を下回っている。



### (キ) 仕事能力 5 要素

‘協働力’・‘価値創造力’に年代層で大きなばらつきがある。効率追求力に関しては、年代順に能力向上がみられる。

会社での役割認識が個人ごとでばらつきあり、年代別では 55-59 歳層での能力が総じて低下。



### (ク) 年齢階層別補完能力（仕事能力で弱い部分）

年齢階層毎の仕事能力で弱い部分であり、今後補完すべき主な点は以下のとおりである。

#### ○45 歳未満層

主に、‘専門能力形成力’部分が弱く、自分の専門知識や技術を高める計画を設定した上で、仕事を通じて得たノウハウなどを整理しながら、職場に貢献できる力を形成できる意識やしくみが必要である。

#### ○45-49 歳層

納期・期限に遅れを取らないよう、優先順位やゆとりを考慮して計画的に仕事を遂行する能力である‘効率追求力’を高めるとともに、若手を育成・指導しながら業績に貢献するための‘業績貢献力’が求められる。

#### ○50-54 歳層

60 歳定年年齢以降も再雇用されることにより、職業生活が長くなっていることから、この年代以降においても、さらなる‘専門能力形成力’が求められ、新たな課題に取り組むための基礎知識の学習や、仕事を通じて得たノウハウなどを整理し、他の業務に活かせるようにする意識やしくみが必要である。同時に、加齢とともに高まる生活習慣病リスクへの対応として、健康維持に努めるための生活習慣対策の必要性が高まる。

#### ○55-59 歳層

‘業績貢献力’中の年齢を重ねるごとに、担当部署の業績に貢献する能力を意識し、若手を指導・育成する能力を補完すると同時に、会社を取り巻く環境や定年年齢を機に、自分の仕事や役割が今後どのような変化を及ぼすか、またその変化により生じる新たな課題に対する解決策を日頃から考え‘価値創造力’を高める必要がある。

#### ○60 歳以上層

若手を育成・指導することにより業績へ貢献する‘業績貢献力’とともに、仕事を通じて得たノウハウを他の業務にも活かせるように知識・経験を整理し、培った専門知識を活かして、社内の相談役になるよう‘専門能力形成力’を高める意識が必要である。

### (3) 職場改善診断システム

企業における職場環境などの現状をチェックし、高齢者の継続雇用を勧めるにあたって「どのような問題があるか」、又「問題点をどのように改善すればよいか」を診断するシステムで、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構で開発された。今回は 4 部門（製麺部門、製パン部門、パンライム部門、配送部門）の各リーダーに記入依頼し回収。

(平成 23 年 8 月実施)

分析結果の一部を抜粋すると次のとおりである。

#### ①作業環境

##### (ア) 製パン部門

レイアウト、色彩、温度などの快適条件に問題あり。  
床面が滑りやすい。

##### (イ) パンライム部門

騒音対策に苦慮。

##### (ウ) 製麺部門

作業環境上、特に問題なし。高所作業に注意が必要。

#### ②作業条件

##### (ア) 製パン部門

知識・技能、経験、判断力を必要とする。

重量物取扱、筋力必要度、体力必要度、注意力、感覚能力必要度を要する。  
スピードへの対応が必要。

##### (イ) パンライム部門

製パン部門と同様。

##### (ウ) 配送部門

知識・技能、経験、判断力をある程度必要とする。

注意力が特に必要、かがみ姿勢が多い、腰の負担度が高い。

##### (エ) 製麺部門

作業姿勢、体力、持久力、疲労度は普通程度。

知識、経験、技能をあまり必要としない。

#### ③職場改善の経験有無

製パン部門と製麺部門、職場改善の実施経験あり。改善経験が少なく効果があまり出ていない。

#### ④能力開発

能力開発の意思はあるが、あまり取り組んでいない。

#### (4)「仕事意識アンケート」アンケート結果一部抜粋

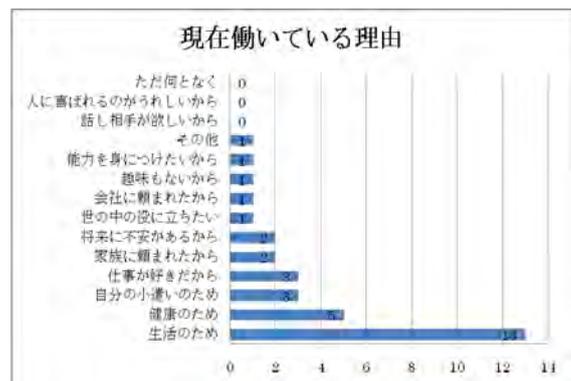
当社はパート社員が多く貴重な戦力となっている。  
今回の単位時間契約のチーム制実施に当たりチーム制のメンバーとして参加してもらう可能性もあり 17 人に意識調査を実施。全員回答。

(平成 23 年 9 月実施)

##### ①現在働いている理由

(複数回答)

働いている理由として挙げられるものは‘生活のため’が最も多く、次に続くのが‘健康のため’である。

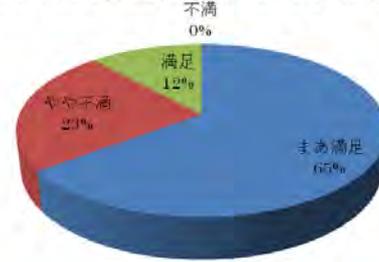


## ②仕事内容の満足度

現在の仕事内容には8割強の者が満足している（‘満足’と‘まあ満足’の計）。

一方、‘やや不満’と回答した者にその理由を尋ねると、‘内容的に物足りない’と仕事に対して意欲的だからこそその意見と、‘体力的にきつい’という健康上の不安面からの意見である。

仕事の内容に満足をしていますか



## ③労働時間について

現在の労働時間については‘まあ満足’、‘満足’を合わせるとほぼ9割が満足している。

一方、‘やや不満’と1割の者が回答。その理由は‘一日の勤務時間が長い’と‘一日の勤務時間が短い’と両極端の意見に分かれる。

労働時間について

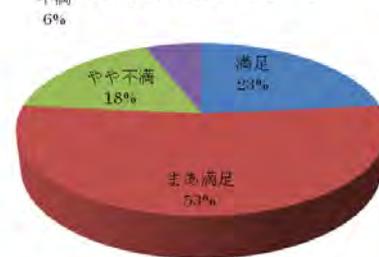


## ④職場環境について

職場環境については‘まあ満足’、‘満足’を合わせるとほぼ8割が満足している。

一方、‘やや不満’と2割弱の者が回答。その理由は‘人間関係’が難しいからと答えている。

職場環境について



## ⑤仕事に希望すること

仕事に今後どのような事を希望しますかという設問に対して、‘もう少し短い時間で良い’という者が最も多く、次いで、‘もう少し長い時間働きたい’‘もっと技術レベルを向上できるようにしたい’という意欲的な意見が続く。

仕事に今後どのような事を希望しますか

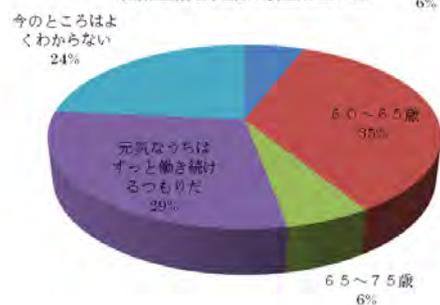


## ⑥引退年齢について

職業生活を何歳で引退したいかという設問について、60歳までに引退を考えている者は少数であり、60歳以上も働きたいという意見が多い。また、年齢にこだわらず‘元気なうちはずっと働き続けるつもりだ’とする者も3割見られる。

引退を考える理由として‘健康や体力を考慮して’とする者が最も多く、次いで‘仕事以外にやりたいことがある’‘年金が受給できるから’という理由が続く。

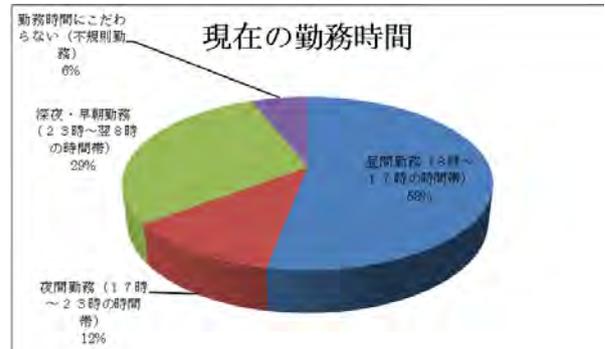
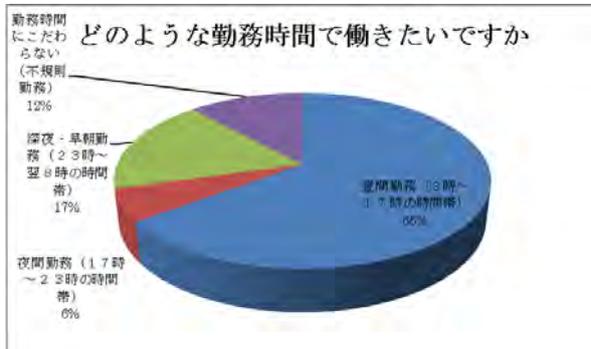
職業生活を何歳で引退したいか



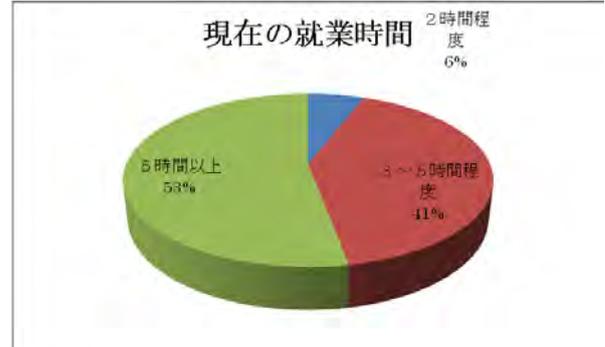
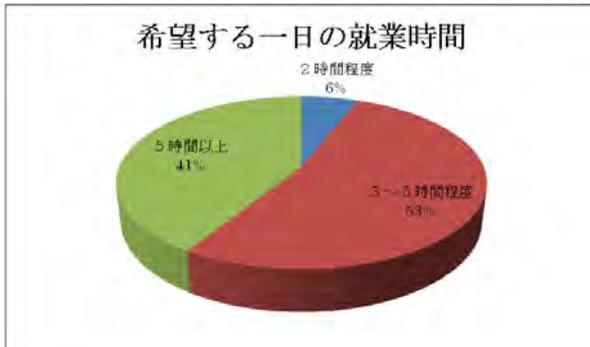
⑦希望する勤務時間と現在の勤務時間について

希望する勤務時間と現在の勤務時間を比較すると、6割強の者が‘昼間勤務’を希望しており、実際に半数以上の者が‘昼間勤務’している。

現在は夜間・深夜・早朝勤務者であるが、昼間勤務に変更したいと希望する者もみられる。



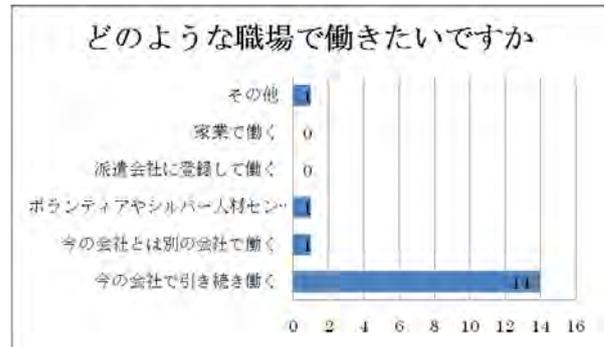
⑧希望する一日の就業時間と現在の就業時間について



希望する一日の就業時間は、‘3～5時間程度’が最も多く (53%)、‘5時間以上’を希望する者が4割となっており、実際はこの割合が逆転する。

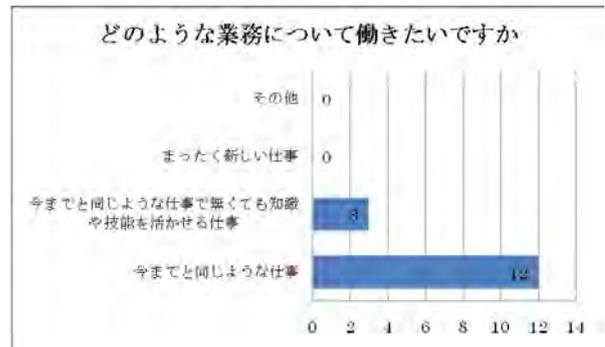
⑨高齢期に働きたい職場

高齢期における希望職場は、‘今の会社で引き続き働く’が最も多く、その理由は‘仕事が体になじんでいるから’‘別の会社に行くとは体力的、精神的な負担が大きいため’‘今まで馴染んできた人間関係の中で働きたいから’という理由が続く。



⑩高齢期に働きたい業務

高齢期においてどのような業務について働きたいかという設問に対して、‘今までと同じような仕事’と希望する者が最も多く、次いで‘今までと同じような仕事で無くとも知識や技術を活かせる仕事’を望む者もいる。ただし、‘まったく新しい仕事’を希望する者はいない。



**(5) パン部門の職業能力評価基準作成、社員の保有技能マップ作成**

今回の就業支援事業を試行するに当たり、従業員が保有する能力を明確にする必要があり、中央職業能力開発協会作成のパン製造の職業能力評価基準を参考に当社の職業能力評価基準（資料 1）を作成し、現時点でのパン製造部門社員の技能マップを作成した。今後これをもとに社員のキャリア形成、能力開発を行う予定である。

技能マップ

技能レベル	4															
	3															
	2															
	1															
担当部門	マネ ジメ ント	仕込			成形				焼成			出荷		包装		
氏名	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16

資料 1-1 職業能力評価基準 - パン製造部門 - 仕込・発酵

能力細目	職力ユニット名	仕込み・発酵	概要	原材料の保管・管理から、パン生地の発酵に至る一連の作業を遂行する能力 (職務遂行のための基準(レベル3,4))	春日食品㈱(パン)製造部門 (職務遂行のための基準(レベル3,4))
①原材料保管	①仕込み・発酵	<p>○仕込みに立ち合い、原材料について検取、検品を行い、納品された原材料の不具合を確認している。</p> <p>○社内納程や上司・先輩の指示に従って、原材料をその特性に合わせて冷蔵庫、冷凍庫、低温室、常温などの貯蔵場所に保管し、入出庫の管理を行う。</p> <p>○上司や先輩の指示に従い、必要とされる量の原材料を計量し、出庫している。</p>	<p>○原材料の特性に合わせた冷蔵庫、冷凍庫、低温室、常温などの貯蔵場所の保管、在庫の確認、朝卸しなどの管理について部下や後輩に指示を出している。</p> <p>○不足する原材料の発注を行っている。</p>	<p>○部下からの報告に基づき、生産能力(原材料の使用量)と原材料の保存期間とを考慮して原材料の貯蔵量を決定している。</p> <p>○市販の発注(レベル4)</p>	
②計量・ミキシング	①仕込み・発酵	<p>○上司や先輩の指示に従って、仕込みを適切に行っている。</p> <p>○製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。</p> <p>○配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、決められた順序で原材料を投入し、上司や先輩の指示に従ってその日の温度、湿度の状況に合わせて配合を行っている。</p> <p>○決められた混練時間を守り、上司や先輩の指示に従ってミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。</p> <p>○上司や先輩の指示に従って、ミキシングに使用するミキサーのミキサーボールを清掃・管理している。</p> <p>○ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。</p>	<p>○受注数に見合った仕込み回数を適切に判断し、部下や後輩に指示を出している。</p> <p>○製造するパンの種類にあった計量器具を正しく選択し、秤の0点調整など、計量器具の調整を行ったうえで原材料を正確に計量している。</p> <p>○配合表の読み方を理解したうえで、計量された原材料の配合量を計算するとともに、その日の温度、湿度の状況に合わせて、必要に応じて配合量を調整している。</p> <p>○精神的な混練時間を考慮し、決められた時間までに必要な仕込み量のミキサーを完了させている。</p> <p>○決められた混練時間を守り、ミキサーなどを用いて小麦や水などの原材料を均一に混ぜている。</p> <p>○仕込む生地の量に応じて使用するミキサーを選定し、混練時間の調整・管理を行っている。</p> <p>○ミキシングの状況について、上司や先輩に報告している。</p>	<p>○最終製品の焼き上がり時間を想定し、仕込みの終了時間と必要な仕込み量から仕込みの工程を設定している。</p> <p>○部下からの報告を受け、生地状態について適切に判断し、問題が生じた際には部下に的確に指示を出して対応している。</p> <p>○仕込み量による生地温度の変化や吸水率の変化を十分に理解し、問題が生じた際に的確な調整方法を指示している。</p> <p>○小麦、旧麦といった小麦粉の季節変動の違いに合わせて水分量、酸化材料、イースト量を調整するなど、原材料の変動に合わせて適切な対応をしている。(レベル4)</p>	
③発酵	①仕込み・発酵	<p>○発酵室の温度、湿度を決められた条件に設定している。</p> <p>○控ね上げられたパン生地の温度を考慮に入れて、発酵室の温度、湿度を設定している。</p> <p>○控ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間どおりに発酵させる。</p> <p>○生地状態に合わせて発酵管理を行っている。</p> <p>○発酵室で発酵させたパン生地の膨張率や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、パン生地の分割のタイミングを調整している。</p> <p>○控ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間どおりに発酵させている。</p>	<p>○発酵室の温度、湿度を決められた条件に設定している。</p> <p>○控ね上げられたパン生地の温度を考慮に入れて、発酵室の温度、湿度を設定している。</p> <p>○控ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間どおりに発酵させる。</p> <p>○生地状態に合わせて発酵管理を行っている。</p> <p>○発酵室で発酵させたパン生地の膨張率や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、パン生地の分割のタイミングを調整している。</p> <p>○控ね上げられたパン生地を発酵室で決められた時間どおりに発酵させている。</p>	<p>○発酵室で発酵させたパン生地の膨張率や熟成度、伸縮性、弾力性などから発酵の状態を判断し、調整が必要な場合には部下に指示を出している。</p>	
④冷蔵・解凍	①仕込み・発酵	<p>○決められた工程を守り、冷蔵・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。</p>	<p>○決められた工程を守り、冷蔵・解凍を行う際にパン生地を適切に取り扱っている。</p> <p>○生地の控ね上げ温度を通常より低めに設定し、ただちに凍結包装したうえで貯蔵している。</p>	<p>○原材料の投入ミス、仕込みの温度・時間のミス、構構の故障など、仕込み・発酵に関するトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、パン生地の調整・管理を行っている。</p> <p>○仕込み・発酵における新製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定している。</p> <p>○仕込み・発酵における独自製法について、自社の研究を行い導入している。</p>	
④トランプへの対応	①仕込み・発酵	<p>①新製法・独自製法の検討・導入</p>	<p>①新製法・独自製法の検討・導入</p>	<p>①新製法・独自製法の検討・導入</p>	
必要な知識	①仕込み・発酵	<p>1. 小麦及び食品衛生の基礎理論</p> <p>2. パンの種類及び特徴</p> <p>3. パン製造食品の種類及び特徴</p> <p>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類の用途及び使用方法</p> <p>5. 混捏、発酵及び熱加工の基礎理論</p> <p>6. パン生地の調整の方法</p> <p>7. パン生地の発酵の方法</p> <p>8. パンの材料の種類、性質及び用途</p>	<p>1. 小麦及び食品衛生の基礎理論</p> <p>2. パンの種類及び特徴</p> <p>3. パン製造食品の種類及び特徴</p> <p>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類の用途及び使用方法</p> <p>5. 混捏、発酵及び熱加工の基礎理論</p> <p>6. パン生地の調整の方法</p> <p>7. パン生地の発酵の方法</p> <p>8. パンの材料の種類、性質及び用途</p>	<p>1. 食品及び食品衛生</p>	

資料 1-2 職業能力評価基準 - パン製造部門 - 分割・成形

能力ユニット名	分割・成形
概要	パン生地を分割・丸めからホイロまでの一連の作業を遂行する能力

春日食品㈱パン製造部門

能力細目	職務遂行のための基準(レベル1)	職務遂行のための基準(レベル2)	職務遂行のための基準(レベル3・4)
①分割・丸め	<p>○決められたタイミングでパン生地の分割を行っている。</p> <p>○パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、分割個数を確認しパン生地を分けている。</p> <p>○分割されたパン生地の断片を閉じてガスを含みやすい状態にしている。</p> <p>○分割機やラウンダーの保守、点検、清掃を行っている。</p>	<p>○パン生地に触れ、弾力や生地から出ている気泡を確認して発酵状況を見極め、分割のタイミングを決定している。</p> <p>○パンの種類ごとに決められている分割重量を理解したうえで、分割個数を確認しパン生地を素早く正確に分けている。</p> <p>○分割されたパン生地について、生地状態に応じてガスを含ませ適正な状態にしている。</p> <p>○パン生地が熟成しすぎていたり、熟成が不足している時には強く丸めることを理解し、パン生地の発酵状態を判断して丸めを調整している。</p>	<p>○パン生地に触れ、弾力やパン生地から出ている気泡などにより、発酵後パン生地に生じる変化を見極め、より正確に素早く判断し調整を行っている。</p> <p>○正しい重量や個数で分割されているかなど、部下の分割作業について確認を行っている。</p>
②ベンチタイム	<p>○パン生地の状態から、適切なベンチタイムの長さを判断している。</p> <p>○分割・丸めによりガスを失い内部が硬化、緊張状態になったパン生地を緩和させ、成形しやすい生地状態に調整している。</p> <p>○パン生地を延ばし均一にガスを抜き、パンの種類にあった形に成形している。</p> <p>○モルダーの操作法を理解し、モルダーを使って生地をパンの種類にあった形に整形している。</p> <p>○モルダーについて、圧延ローラーへのゴミの付着やスリップへの生地の付着の確認など、保守・点検を行っている。</p> <p>○パンの種類に応じてフィリングなどをパン生地に入れ込んでいる。</p>	<p>○パン生地の状態から、適切なベンチタイムの長さを判断している。</p> <p>○分割・丸めによりガスを失い内部が硬化、緊張状態になったパン生地を緩和させ、成形しやすい生地状態に調整している。</p> <p>○パン生地を延ばし均一にガスを抜き、パンの種類にあった形にきれいに成形している。</p> <p>○モルダーの操作法を理解し、モルダーを使ってパン生地をパンの種類にあった形に手早くきれいに整形している。</p> <p>○型容積と生地重量の関係を理解し、成形した食パンなどのパン生地について適切な型詰を行っている。</p> <p>○成形したロールパンなどのパン生地を、適切な個数で天板に並べている。</p>	<p>○成形のバリエーションに関する豊富な知識を有し、パン生地から手早く均一にガスを抜き、より正確に素早く、かつ、創造性豊かな成形をしている。</p>
③成形・型詰	<p>○成形した食パンなどのパン生地を食型に入れ、型詰を行っている。</p> <p>○成形したロールパンなどのパン生地を、適切な個数で天板に並べている。</p> <p>○食型や天板の洗浄や油拭きなど、整理・整頓を行っている。</p>	<p>○オーブンの使用状況を見極めながら、パン生地をホイロに入れるタイミントラ、ホイロから出すタイミングなどを決定し、部下や後輩に指示を出している。</p>	
④ホイロ	<p>○上司や先輩の指示に従って、パン生地をホイロから出し入れしている。</p>		
⑤トラブルへの対応			<p>○不十分な成形によってパン生地が開く、重量・数量のミスなど、分割・成形におけるトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、パン生地の調整・管理を行っている。</p>
⑥新製法・独自製法の検討・導入			<p>○分割・成形における新製法について、検討を行うとともに導入の可否を決定する。</p>
必要な知識	<p>1. 栄養及び食品衛生の基礎理論</p> <p>2. パンの種類及び特徴</p> <p>3. パン関連食品の種類及び特徴</p> <p>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類、用途及び使用方法</p> <p>5. パン生地の成形加工の方法</p> <p>6. パンの材料の種類、性質及び用途</p> <p>7. ベンチタイムの方法</p>	<p>1. 栄養及び食品衛生の基礎理論</p> <p>2. パンの種類及び特徴</p> <p>3. パン関連食品の種類及び特徴</p> <p>4. パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類、用途及び使用方法</p> <p>5. パン生地の成形加工の方法</p> <p>6. パンの材料の種類、性質及び用途</p> <p>7. ベンチタイムの方法</p>	<p>食品及び食品衛生</p> <p>1. 発酵、発酵及び加熱加工の理論</p> <p>2. 発酵、発酵、仕上げ及び加熱加工の方法</p> <p>3. 発酵、発酵、仕上げ及び加熱加工の方法</p> <p>4. パンの材料の種類、性質及び用途</p> <p>5. 測定機器及び検査機器の種類、用途及び使用方法</p>

資料 1 - 3 職業能力評価基準 - パン製造部門 - 焼成・仕上げ

能力ユニット名	焼成・仕上げ
概要	パン生地の焼成から仕上げまでの一連の作業を遂行する能力

春日食品㈱パン製造部門

能力細目	職務遂行のための基準(レベル1)	職務遂行のための基準(レベル2)	職務遂行のための基準(レベル3・4)
①焼成	<p>○上司や先輩の指示に従って、オーブからパン生地を出し入れするなどの操作を行っている。</p> <p>○焼成時間・焼成温度を考慮しながら焼成を行っている。</p> <p>○オーブ入れ時のケースや天板の間隔、オーブ出し時のケースや天板の取扱いについて、適切な判断のもと行っている。</p>	<p>○焼成量に応じてオーブ内の焼成温度や焼成時間などを適切に設定し、部下や後輩に指示を出している。</p> <p>○パンの種類に応じて適切な温度・時間を調整し、オーブ内の蒸気量をコントロールしている。</p> <p>○焼成途中のパンの状態を確認し、調整が必要かどうかの判断をしてオーブ内の温度や焼成時間の調整を行っている。</p> <p>○最終製品の焼き上がり時間を確認している。</p>	<p>○オーブ内の焼成温度や焼成時間などを確認し、必要に応じて焼成温度や焼成時間の設定について部下に指示を出している。</p> <p>○オーブの使用状況、焼成するパンの順番を考慮して、使用するオーブを選定して部下に指示を出している。</p> <p>○焼き上がった製品の焼き色、形、大きさなどの最終確認を行い、製品として出荷して良いか判断を行っている。</p>
②冷却	<p>○焼き上げたパンを冷却コンベアー、冷却ラックへ移動し、適切な温度まで冷却している。</p> <p>○冷却後は、上司や先輩に冷却が終了したことを報告している。</p>	<p>○焼き上げたパンを適切な温度で冷却しているか確認している。</p> <p>○部下や後輩が冷却したパンが確実に冷却されているか確認している。</p>	<p>○焼き上がった製品について、センスの良い仕上げ、魅力的な製品への仕上げを行っている。</p>
③仕上げ	<p>○常に衛生管理に気を配り、冷却されたパンをスライサーを用いてスライスしている。</p> <p>○フルーツやジャムなどを盛りつけたり、パンを切り分けクリームを塗ったりするなどの装飾や仕上げを行っている。</p>	<p>○フルーツやジャムなどを盛りつけたり、パンを切り分けクリームを塗ったりするなどの装飾や仕上げを行っている。</p>	
③トラブルへの対処			<p>○パンの側面がへこんでしまったりケークディングや焼き過ぎといった焼成・仕上げにおけるトラブルの発生に伴って、使用する設備や工程の調整、焼成温度や時間の見直しを確認・調整を行っている。</p>
④新製法・独自製法の検討・導入			<p>○焼成・仕上げにおける新製法について、検討を行うとともに導入の可否を評価し、焼成・仕上げにおける独自製法について、自社の研究を行い導入している。</p>
必要な知識	<ol style="list-style-type: none"> <li>栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>パンの種類及び特徴</li> <li>パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類、用途及び使用方法</li> <li>パンの熱加工の方法</li> <li>パンの仕上げの方法</li> <li>パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>栄養及び食品衛生の基礎理論</li> <li>パンの種類及び特徴</li> <li>パン関連食品の種類及び特徴</li> <li>パンの製造に使用する機械、装置及び器具の種類、用途及び使用方法</li> <li>パンの熱加工の方法</li> <li>パンの仕上げの方法</li> <li>パンの材料の種類、性質及び用途</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>食品及び食品衛生</li> <li>混捏、発酵及び熱加工の理論</li> <li>混捏、発酵、仕上げ及び熱加工の方法</li> <li>パンの材料の種類、性質及び用途</li> <li>測定機器及び検査機器の種類、用途及び使用方法</li> </ol>

工場内各工程写真  
仕込工程



成形工程



焼成工程



(6)パン部門の工程別シフト調査

単位時間勤務によるチーム制実施のためパン部門の時間帯別・工程別シフト表を作成（資料2）

資料2 時間帯別・工程別シフト表

	1:00~ 1:59	2:00~ 2:59	3:00~ 3:59	4:00から 4:59	5:00~ 5:59	6:00~ 6:59	7:00~ 7:59	8:00~ 8:59	9:00~ 9:59	10:00~ 10:59	11:00~ 11:59	12:00~ 12:59	13:00~ 13:59	14:00~ 14:59	15:00~ 15:59	16:00~
仕込	←-----→															
成形Aライン				←-----→	←-----→	←-----→	←-----→									
成形Bライン				←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→
焼成Aライン					←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→
焼成Bライン					←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→
箱詰					←-----→	←-----→	←-----→	←-----→								
包装					←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→
出荷										←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→	←-----→
検品					←-----→											

2. 新就業形態の策定

①フルタイム勤務・短時間勤務の選択制の導入（資料3 単位時間勤務取扱規定）

再雇用者は、本人の要望により短時間勤務も可能とする（従来通りのフルタイム勤務も可能）。短時間勤務についてはシフトを組み、勤務日・勤務時間はある程度本人の要望を取り入れる。職種については、従来は定年前の職種を継続して担当するが今後は本人の能力にもよるが複数部門（パンの製造と麺の配送。パンと麺の製造等）を担当してもらう。

資料3 単位時間勤務取扱規定

資料3-付表 単位時間勤務予定表

<p>単位時間勤務取扱規定 (勤務予定表)</p> <p>第1条 単位時間勤務者は翌月の勤務予定を部門の長と面談し単位時間勤務表を前月末までに作成しなければならない。 (単位時間)</p> <p>第2条 1単位時間は4時間とする。 (単位時間勤務表)</p> <p>第3条 単位時間勤務表には下記の事項を記載しなければならない。 (1) チーム名 (2) 担当業務内容 (3) 勤務日 (4) 勤務時間帯 (5) 時給 (シフト表)</p> <p>第4条 部門長は翌月の業務量を勘案し最適なシフト表を当月1週間前までに作成し社長の認可を受けねばならない。</p>
---

氏名	時給	期間	年月日～年月日
チーム名		勤務時間帯	～
担当業務		休憩時間	～
勤務日	1	16	
	2	17	
	3	18	
	4	19	
	5	20	
	6	21	
	7	22	
	8	23	
	9	24	
	10	25	
	11	26	
	12	27	
	13	28	
	14	29	
	15	30	
		31	

②チーム制の採用（資料4 チーム制実施に関する取扱規定）

勤務時間を4時間1単位とし、1単位ごとに従業員、再雇用者、未経験者（新人、高齢未経験者、他部門担当社員）をメンバーとするチーム編成をする。試行はパン製造の午前1時～午前5時までの4時間のⅠ勤務、午前5時～午前9時までのⅡ勤務、午前9時～午後1時までのⅢ勤務、午後13時～午後17時までのⅣ勤務の単位時間を4時間とした4単位の勤務を設定した。チームを編成し試行期間は11月から12月の2ヶ月間実施。Ⅰ勤務は仕込工程だけでⅡ、Ⅲ、Ⅳ勤務は仕込、成形、焼成、箱詰、出荷工程が有る。リーダーは熟練社員が担当し若手社員、単位時間勤務高齢者がリーダーの指示で各工程を必要に応じ担当。チーム制編成時他部門担当社員（麺製造担当、配送担当）選出についてはアンケート結果、ヒアリング結果等より決定。（資料5 チーム制のパターン）

麺部門の社員もチーム制の一員として取り組むために麺製造時間帯を午前0時からのスタートを5時間ずらしⅡ勤務からの組み込みを可能とした。

資料4 チーム制実施に関する取扱規定

<p><b>チーム制に関する取扱規定</b></p> <p>(目的)</p> <p>第1条 この規定は、春日食品株式会社のチーム制の実施に関する取扱を定めたものである。</p> <p>チーム制設置の目的はチームとしての成果を追求し各人の強みをお互いに学び合いコミュニケーションを活発化させ世代間・職種間での相互理解を深め生産性向上、技能承継を目指すことである。</p> <p>(チーム制設置基準)</p> <p>第2条 工場長は、チームを設置しようとするときは、下記の内容を記載した文書を社長に提出し認可を受けなければならない。</p> <p>(1) チーム設置の目的</p> <p>(2) チームを構成するメンバー及びリーダー</p> <p>(3) チーム設置期間</p> <p>(チーム構成)</p> <p>第3条 チームの構成員は最低4名以上とし1名のチームリーダー及び3名以上の従業員で構成される。</p> <p>(チーム報告書)</p> <p>第4条 チームリーダーは毎月チームの運用状況、改善点、問題点等をチーム報告書に簡潔にまとめ工場長に報告しなければならない。</p>	
--	--

資料4-付表 チーム報告書

チーム報告書			
<p>チーム名 _____</p> <p>チームリーダー名 _____</p>		<p>年月日～ 年月日</p> <p>作成日: 年月日</p>	
優先順位	あなたのチームの今期の重点課題・目標を記入してください	目標達成のためにどのような手を打ちましたか(具体的に)	その結果を記入してください(反省点・成果)
1			
2			
3			
<p>上記の内容を踏まえ今後の対応策を記入してください。</p>			

資料5 チーム制のパターン

	時間帯	チーム	チーム構成	担当	仕込	成形	焼成	箱詰め	出荷	目的				
現行	1:00～17:00	固定	工程毎に固定。工程間異動はなし	メイン担当 熟練高齢社員A	熟練高齢社員A	熟練高齢社員B 若手社員 高齢社員 パート	熟練社員C 若手社員 高齢社員	熟練社員D 若手社員 高齢社員	パート 若手社員 高齢社員					
新就業形態	1:00～4:59	チームⅠ	熟練高齢社員A、Bを軸に若手社員、パート社員、他部門社員、単位時間勤務高齢者を各工程間移動	メイン担当 熟練高齢社員A	熟練高齢社員A	熟練高齢社員B 若手社員 パート	熟練社員C 若手社員	熟練社員D 若手社員	パート 若手社員	仕込の技能を若手社員に継承。熟練高齢者の作業負荷軽減				
	5:00～8:59	チームⅡ		メイン担当 熟練高齢社員A						熟練高齢社員B	熟練社員C	熟練社員D	パート	各工程の熟練技能を若手社員に継承。各工程技能の共有化。高齢社員の職域拡大
	9:00～12:59	チームⅢ		メイン担当 熟練高齢社員A						熟練高齢社員B	熟練社員C	熟練社員D	パート	各工程の熟練技能を若手社員に継承。各工程技能の共有化。高齢社員の職域拡大
	13:00～16:59	チームⅣ		メイン担当 熟練高齢社員A						熟練高齢社員B	熟練社員C	熟練社員D	パート	各工程の熟練技能を若手社員に継承。各工程技能の共有化。高齢社員の職域拡大

### 3. 新就業形態の試行・効果策定

約2ヶ月間試行実施後、参加した従業員に対しヒアリングを行った。

その結果は以下の通り（資料6の職場改善アンケート記入分含む）

資料6 ヒアリング効果

良い点・悪い点・改善点	内容
良かった点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場改善、作業改善の提案がなされた</li> <li>・他部門の仕事が良く理解できた</li> <li>・一緒に仕事をする事で他の人を良く理解できた</li> <li>・部門間のチームワークの大切さを学べた</li> <li>・それぞれ自分の仕事で工夫をしていることを知り自分の仕事にも取り入れたいと思った</li> <li>・今まで話しにくかったが今後は出来そうな気がする</li> <li>・早くいろんな職務を経験したい</li> <li>・ベテランの人の仕事振りを見て大変参考になった</li> <li>・自分の担当部門で対応すればもっと楽になるのではないかと思った</li> <li>・同じ職場なのに今まで全然知らなかったし知りたいたとも思わなかったが誤りであると分かった</li> </ul>
悪かった点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非常に体力がいる</li> <li>・事前にチームの仕事の内容を知っておくべきだった</li> <li>・経験のない仕事は指示されてばかりで何をしているのか分からなかった</li> <li>・複数人で作業するには狭い</li> <li>・負荷軽減の用具が無い</li> <li>・引き継ぎがうまくいかない</li> <li>・指示しても人により理解の差が有り過ぎる</li> <li>・原材料投入量の指示が難しい</li> <li>・原材料計算に手間取る</li> </ul>
改善点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重筋作業のための設備改善</li> <li>・他部門の仕事内容の理解</li> <li>・指図書→原材料計算のシステム化</li> <li>・コミュニケーションの改善</li> <li>・各人ごとのキャリアアップ計画の必要性</li> <li>・後継者育成</li> <li>・技能承継</li> <li>・多能工従業員の育成</li> </ul>

### 4. 新規就業形態の導入・効果

今回の新就業形態の試行の結果、本格導入について一定の目途が得られた。

パン製造は、種々の工程が同時並行的に流れており、各工程間は従来移動がなく同一の工程を担当することが多いため、他工程の仕事内容が分からず工程間の連携が取れていない面が見られた。作業内容の改善、品質向上面でも改善点が提案され、今後これら問題点の解決に取り組んでいきたい。

また、現在高齢技能者が各工程の中核となっているが、技能承継、体力面からも早急に対応する必要がある。このため、チーム制の導入により現場で若手を育成し、高齢者を早く単位時間勤務に移行し、本人の体力に合った働き方を選択できる仕組みを本格稼働することとしたい。

なお、単位時間勤務により未経験高齢者をうまく活用できる体制が可能となったため、繁忙に合わせシフトを組むことができ、その結果、原価低減も可能となった。今後は、当該取組みで明らかになった問題点を計画的に解決し、各人が複数業務を担当しながら、柔軟なシフトを組むことにより、生産性を高めつつ、高齢者にとっても働きやすい職場作りを目指していきたい。

## Ⅵ まとめ

### 1. 高齢者就業形態開発支援事業の成果等の総括

今回の高齢者就業形態開発支援事業に取り組むことにより、高齢社員のみならず、従業員同士が問題点を話し合い、解決に向け取り組む動きが見られるようになり、職場コミュニケーションが活発となってきた。

今後は単位時間勤務によるチーム制を本格導入するために、複数業務を担当できる人材育成と作業標準化及び作業改善を徹底的に推し進め、高齢社員が自分の経験と能力を活かしながら生涯現役で働き続けることが可能な働き方を提供できるよう、取り組んでいきたい。

### 2. 今後の課題

当社は高齢比率が高く、高齢社員が職場の中核人材として活躍している。この事業の取り組みの中で様々な改善点、問題点が明らかになった。‘高齢者向け単に時間勤務とチーム制’は人事労務制度、社内の各種システムと大きく関連しており、これを起爆剤とし、厳しい企業環境の中で収益の向上と雇用の確保が両立できる企業を目指したい。そのためには、多能工社員の育成、育成能力の明確化、作業改善、役割の明確化、目標管理の導入、及びリーダーの育成等も併せ取り組んでいきたい。

高齢者が単位時間を1単位として自由に自分の希望の時間を選ぶことができれば申し分ないわけだが、どうしても希望時間帯、保有能力が重複する可能性が有る。今後はこのギャップをどう埋めるのか保有能力、勤務時間との関連できめ細かな制度化が必要になると思われる。

項目名	新就業形態試行で明らかになった点	対応策
・技能承継 ・商品開発	・仕込、成形のベテラン高齢者の技能承継 ・仕込・成形・焼成人材後継者育成	・若手社員の育成計画 ・チーム制を利用した OJT ・作業指示書・マニュアルの整備
・リーダー育成	・リーダーシップ能力育成 ・コミュニケーション能力	・チーム制での役割認識 ・リーダー研修 ・目標管理制度
・生産性向上	・特定部門に強い単能工が多い	・多能工化を目指す ・チーム間競争 ・単位時間勤務の推進 ・高齢者の活用 ・事務の合理化
・品質向上	・工程間の意思疎通 ・部門間の人事異動	・5Sの徹底 ・チーム制の活用
・作業改善	・重筋作業の改善	・提案制度 ・単位時間勤務者の活用 ・高齢者の作業負荷期限 ・チーム制の活用 ・作業分析