

高齢者のフレキシブルな休憩時間制度の導入 株式会社ナカムラ製菓



本社外観

I 会社概要

本社所在地	愛知県西尾市
設立年	1982年（昭和57年）
事業の種類 具体的事業内容	米菓製造業 えびせんべいの製造
従業員数 55歳以上の高年齢者率	59名（平成23年4月現在、男性7名、女性52名） 28名（47.5%）
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員70歳まで再雇用

株式会社ナカムラ製菓は、昭和28年にえび煎餅製造販売会社中村商店として創業し、昭和57年に株式会社化した。当社は創業以来、おいしいえび煎餅を届けるため、安全とおいしさを追求しつつ、素材を活かした伝統の技でえび煎餅作りに取り組んでいる。

当社の経営方針は、優れた品質を維持し、お客様に満足していただき、新たな価値の創造により従業員一人ひとりの個性と能力を伸ばし、人と環境にやさしい企業であることとしており、えびせんべいの製造・販売を通じての人づくりを目指している。

Ⅱ 雇用の概況

当社の従業員数は 59 名であり、年齢別従業員構成は下表のとおりである。

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
59 名	18 名	13 名	10 名	10 名	4 名	4 名
100.0%	30.5%	22.0%	16.9%	16.9%	6.8%	6.8%

継続雇用制度については、平成 3 年 4 月に定年 60 歳、希望者全員 65 歳の継続雇用制度を、さらに平成 22 年には希望者全員 70 歳までの継続雇用制度を導入した。

当社の平均年齢は 49.2 歳と高く 55 歳以上の高齢者率が 47.5%で、今後もこの比率は益々上昇していくものと思われる。

当社では今後も健康で働く意欲があれば、年齢を問わず働ける企業にしたいと考えている。

Ⅲ 事業の背景と目的

1. 事業の背景

当社が立地する愛知県西尾市は、一色漁港に近く、うなぎ等の海産物で全国的に知られている。しかし、えびせんべいの製造は中小企業が多く、加えて近隣の大手自動車メーカー関連の企業は賃金水準も当社と比べると高いため、優秀な新卒の採用ができていないのが実情である。

こうした背景の中で、当社では率先して高齢者雇用に前向きに取り組み、高齢者の雇用推進が図られている。しかし、当社は製造・包装がメインの業務であり、その業務内容は、梱包作業やシール貼り、検査（えびせんべいの割れ）等、目を使う作業や原材料投入時の調合等、体力に加えて神経を使う作業となるため、高齢者にはつらい作業となっている。

また、夏場の暑い時期には製造現場は高温になるため、高齢者にとっては過酷な労働となっており、高齢者を含めた社員の作業を見直すことが喫緊の課題となっている。

そのため、今後の社内の高齢化が進む中、高齢者が働きやすい職場にするためにも、今回新たな勤務形態の整備を検討し、実施を試みることにした。

新就業形態については、フレキシブルな休憩時間の創設、季節（シーズン）による勤務形態の創設、高齢者で退職した方を対象としたスポット勤務等を試行することとした。

同時に、高齢者の勤務を指導する立場にある正社員のリーダーには若い社員が多く、部下指導経験が乏しいため、リーダーを含めた管理職の管理能力を高めていき、高齢者が健康で意欲のある限り働ける企業になるために、全社一丸となり取り組むこととした。

2. 事業の目的

新就業形態を構築することにより、高齢者の活躍の場が広がり、高齢者の能力を最大に活かしつつ、「いつでも どこでも 誰でも」作業することが可能になる職場を目指す。

これが実現できれば、休憩時間や勤務時間など高齢者のニーズに合った勤務が可能になり、当社の経営管理上季節による生産増減の対応力の増加が図られ、かつ、高齢者であっ

ても健康で意欲があれば働ける企業とすることができる。

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プロジェクトチームを設置した。プロジェクトチームの構成は社長、工場長、リーダー、高齢者代表及び外部の専門家を加えた計7人で本社において実施した。

原則として、毎月1回のプロジェクト会議を開催し、「前回の研究確認事項」→「今回の議題（検討内容）」→「次回までの宿題」という流れで実施した。

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長 兼開発事務担当	(株) ナカムラ製菓	代表取締役	45歳	内部
委員	製造	工場長	44歳	内部
委員	製造	リーダー	25歳	内部
委員	製造	リーダー	27歳	内部
委員	製造	リーダー	59歳	内部
委員	製造	高齢者代表	62歳	内部
外部委員	(有) エーアイ	取締役社長	47歳	外部

2. 活動概要

(1) 高齢者新就業形態導入の為の現状調査、分析

新就業形態実施に対するアンケート調査及び高齢者の労働時間に対する疲労度調査の実施、分析、製造作業工程別の必要人員の把握を行った。

また、製造作業工程毎に作業姿勢についてのビデオ撮り等を行った。

(2) 新就業形態の試行、導入、改善案の実施

① 先進企業の視察

高齢者雇用の先進的な企業を訪問し、活動内容や人事労務制度を参考にした。

② フレキシブルな休憩時間の試行

当社では、夏場の暑い時期での労働は、体力的にきついものとなっているため、高齢者が事前に申請すれば、フレキシブルに休憩時間が取れる制度を試行する。また、短時間・短日勤務等との調整をはかり、全社的に展開させたい。

- ・フレキシブルな休憩時間の創設にかかる阻害要因の把握
- ・フレキシブルな休憩時間導入による柔軟な勤務制度の検討

③シーズン（季節）によるフレキシブルな勤務形態の創設

当社では、お中元・お歳暮などの時期の前に業務量が増大するため、会社が事前に年間計画を立て、シーズンによるフレキシブルな勤務形態の検討を行った。

- ・シーズン（季節）によるフレキシブルな勤務形態の創設にかかる阻害要因の把握
- ・シーズン（季節）によるフレキシブルな勤務形態の設計、年間計画、月間計画の作成

④スポット勤務形態の創設

高齢者については、加齢とともに常勤で働くのもつらくなる場合があり、従業員の中には退職する場合もある。しかし、一度退職した者であっても、常勤ではなく、繁忙期の時期だけ短い期間、短時間勤務などで働けることができれば、当社にとっても有益である。

このため繁忙期の間、短い時間（2時間程度）のみで働ける新たな勤務形態の検討を行った。

- ・スポット勤務形態の創設にかかる阻害要因の把握
- ・スポット勤務形態の設計、年間計画、月間計画の作成

3. 試行結果の検証・報告書の作成

高齢者新就業形態実施後の効果測定として、当該事業終了時に疲労度調査及び従業員満足度調査を行った。また、試行で得た新制度の問題点の洗い出しを行い、報告書としてまとめた。

V 事業内容と結果

1. 現状・調査分析

新たな就業形態の検討に先立って、就業形態のニーズの把握のアンケートを行った。調査対象は、本社工場全員（44名中44名回収）で、回収率は100%であった。

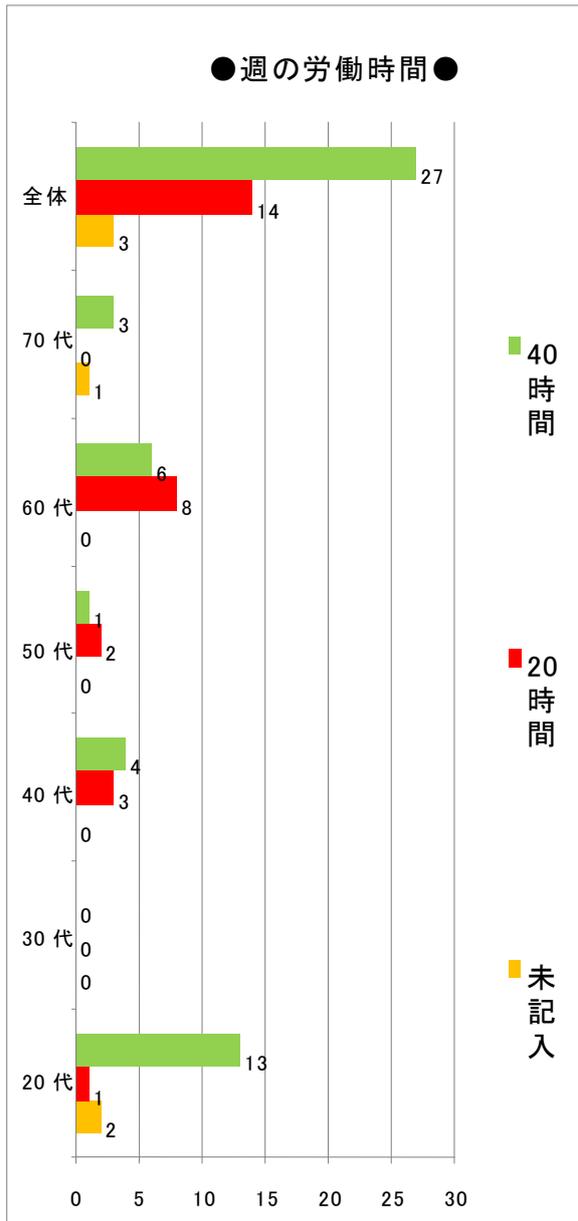
なお、調査結果は20代～70代の年代別、3年未満～20年以上の勤続別に集計したが、報告書では年代別を掲載することとする。

また、従業員10名を対象に従業員疲労負担度調査を6月に行った。

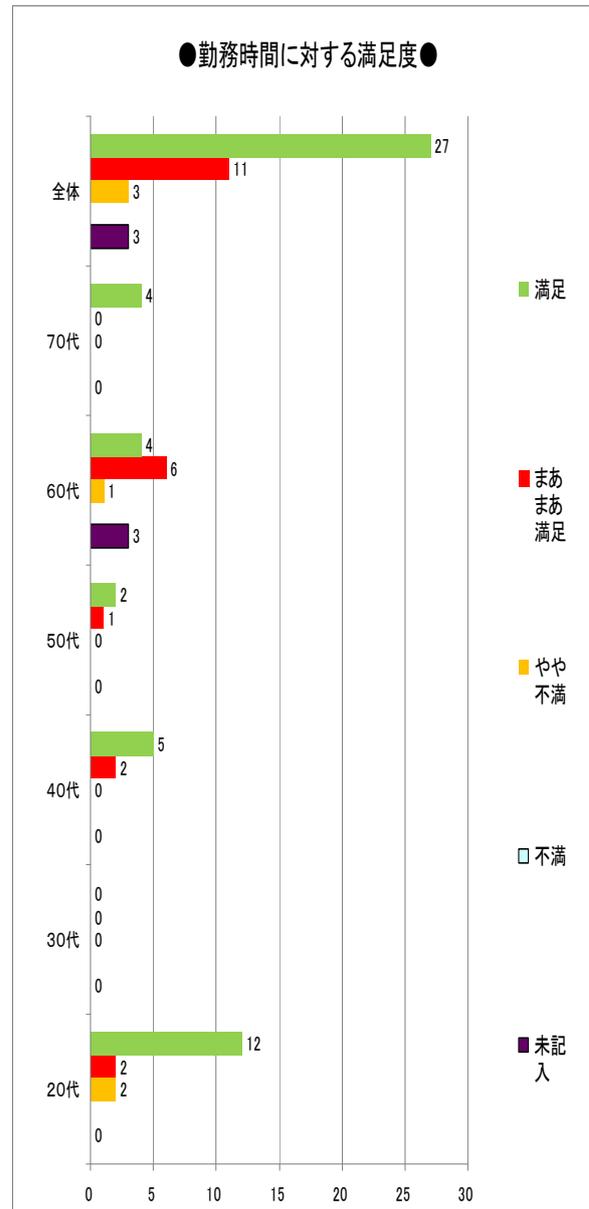
（1）就業実態・就業形態ニーズ把握調査

① 週の労働時間

週の労働時間については、40時間、20時間の区分になっている。これは現在の勤務時間は1日8時間勤務×5日、午前のみ勤務（4時間勤務）×5日、午後のみ勤務（4時間勤務）×5日の3区分のみとなっている。70代では3名が40時間勤務となっており、フルタイムで勤務している。（図表1参照）



【図表 1】



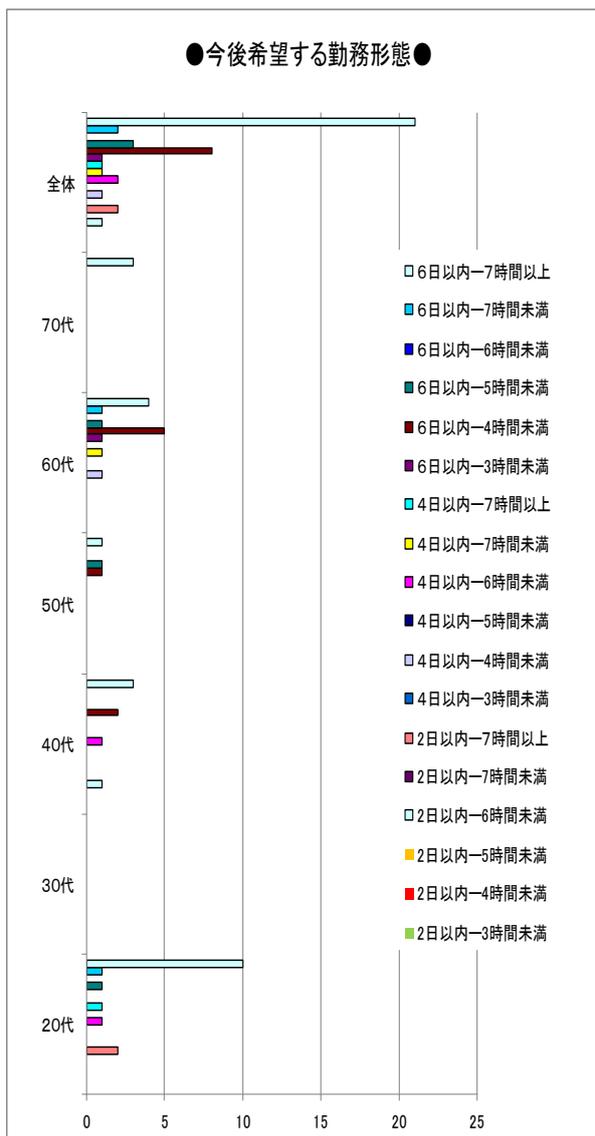
【図表 2】

② 勤務時間に対する満足度

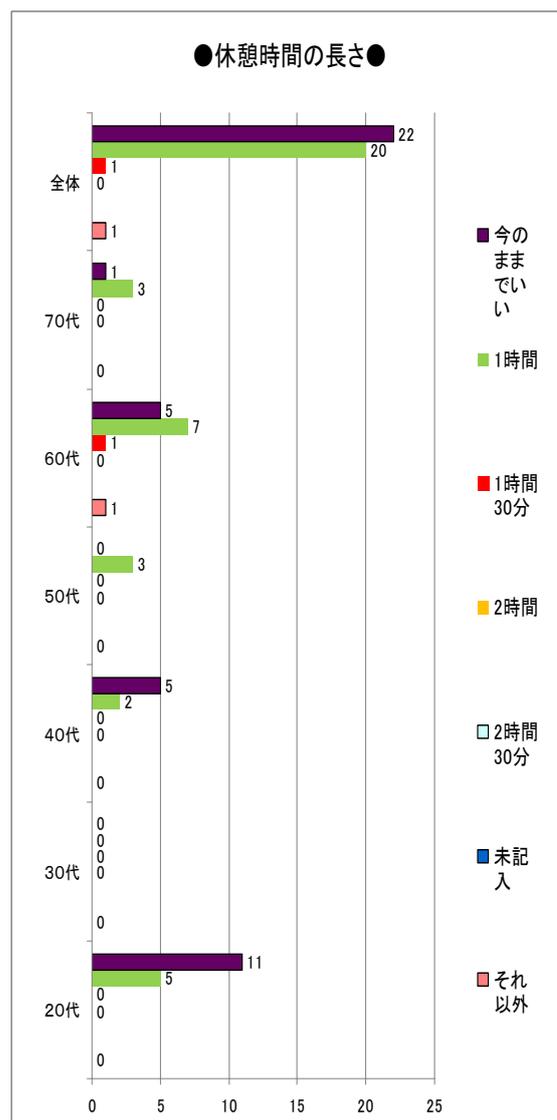
勤務時間に対する満足度では、70代では満足 4名(100%)、60代では満足 4名(36.6%)、まあまあ満足 6名(54.5%)となっており、現在の勤務時間に対しては問題がないとの結果であった。現在勤務している高齢者については、勤続も長く、熱心に働く高齢者ばかりなので当然の結果かもしれないが、今後のさらなる高齢化を考え、会社として新就業形態を用意する必要性を感じた。(図表 2 参照)

③ 今後希望する勤務形態

今後、希望する勤務時間については、60代では6日以内で1日4時間未満を望むものが多くなっている。(図表 3 参照)



【図表 3】



【図表 4】

④ 休憩時間の長さ

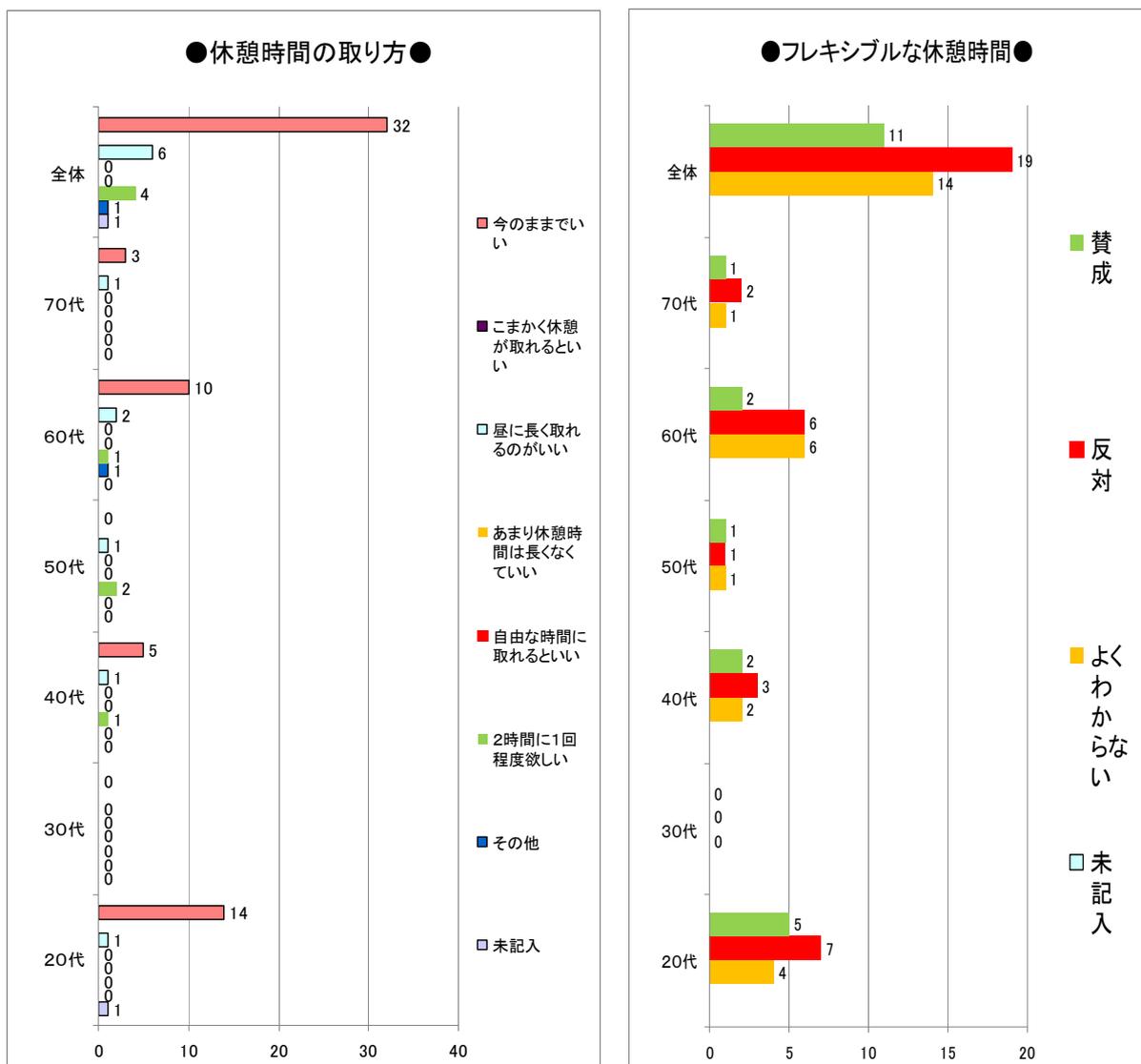
休憩時間については、現在は休憩時間が昼の1時間のみとなっている。このため、70代は4名（100%）、60代は12名（92.3%）の者が、「休憩時間1時間」を併せて「今のままでいい」と答えている。なお、会社全体では1名（1時間30分の休憩時間希望）以外は現状でいいと答えており、会社が予想した結果と大きく異なっていた。（図表4参照）

⑤ 休憩時間の取り方

休憩時間の取り方については、「今のままがいい」が圧倒的に多く、フレキシブルな休憩時間を設定するには、従業員全員の理解およびコンセンサスが不可欠であるとの結果になった。（図表5参照）

⑥ フレキシブルな休憩時間

フレキシブルな休憩時間については、全体では、「賛成」11名（25.0%）、「反対」19名（43.2%）、「よくわからない」14名（31.8%）となっており、反対が最も多いが、賛成もいるので導入の余地もあるとの結果となった。（図表6参照）



【図表5】

【図表6】

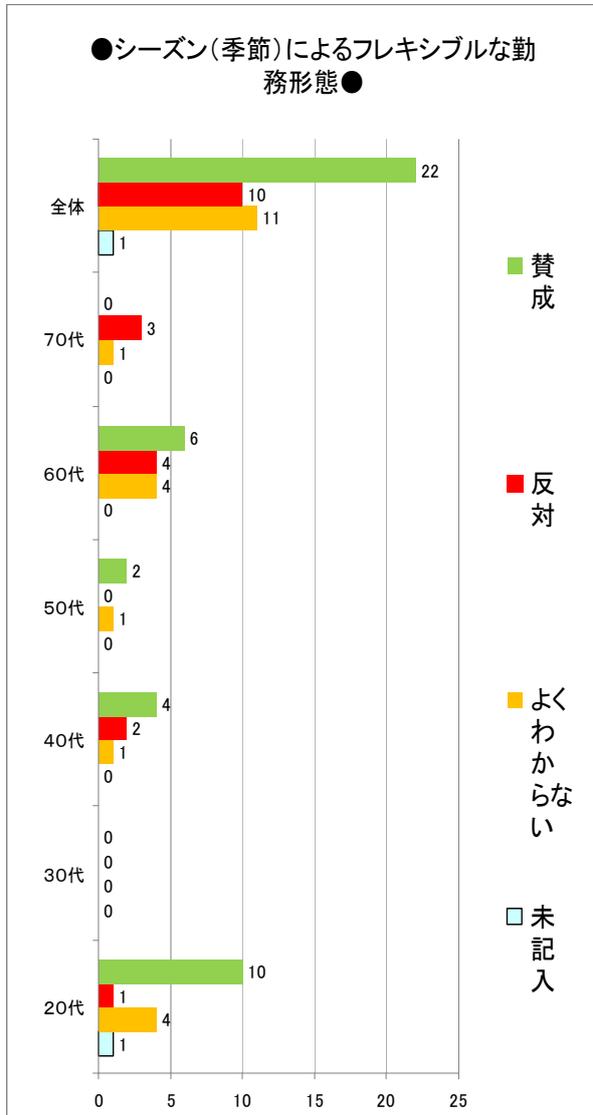
⑦ シーズンによるフレキシブル勤務

シーズン（季節）によるフレキシブルな勤務形態については、全体では、「賛成」22名（50.0%）、「反対」10名（22.7%）、「よくわからない」11名（25.0%）となっており、賛成が最も多く、この取り組みが最も取り組みやすい勤務形態となった。（図表7参照）

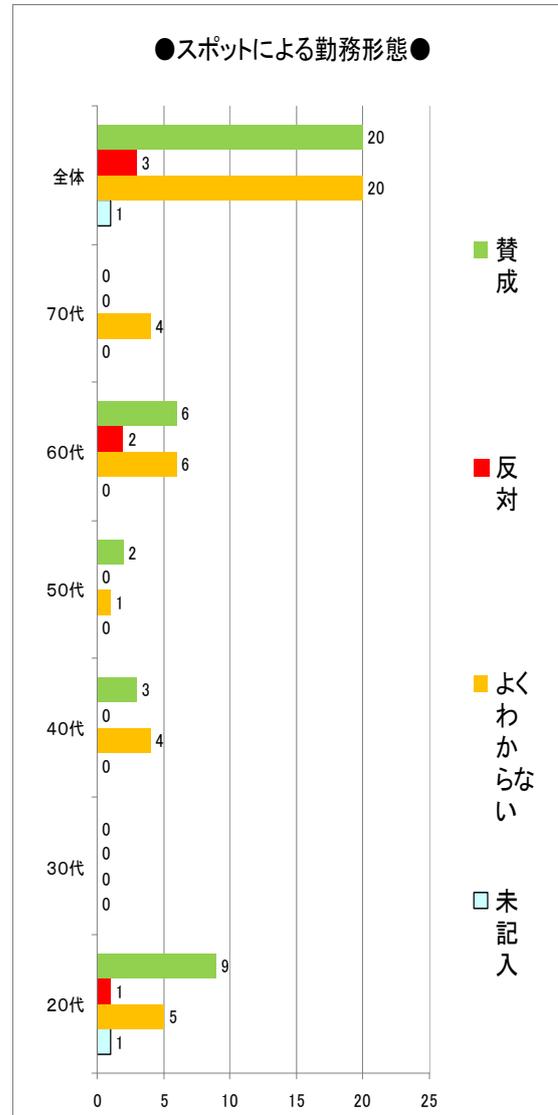
⑧ スポット勤務

スポットによる勤務形態については、全体では、「賛成」20名（45.5%）、「反対」3名（6.8%）、「よくわからない」20名（45.5%）となっている。これについては、当社としても初めて

の取り組みであり、従業員としてもよくわからないというのが実際の意見であった。(図表 8 参照)



【図表 7】



【図表 8】

(2) 従業員疲労負担度調査

従業員の疲労負担度調査については、自覚症しらべ(図表 9 参照)と身体的負担(図表 10 参照)を使用し、6月の3日間(月・水・金)について調べた。調査の時間帯については、仕事開始前 8 時、10 時、昼の休憩前 12 時、午後仕事開始時 1 時、午後 3 時、仕事終了時午後 5 時について、従業員 10 人を対象に直接記入方式で調査した。

自覚症しらべ

氏名 _____ (男 ・ 女) _____ 歳

記入日 _____ 月 _____ 日 時刻 午前 ・ 午後 _____ 時 _____ 分

今のあなたの状態についてお聞きします。次のようなことについて、どの程度あてはまりますか。すべての項目について、1「まったくあてはまらない」～5「非常によくあてはまる」までの5段階のうち、あてはまる番号1つに○を付けてください。

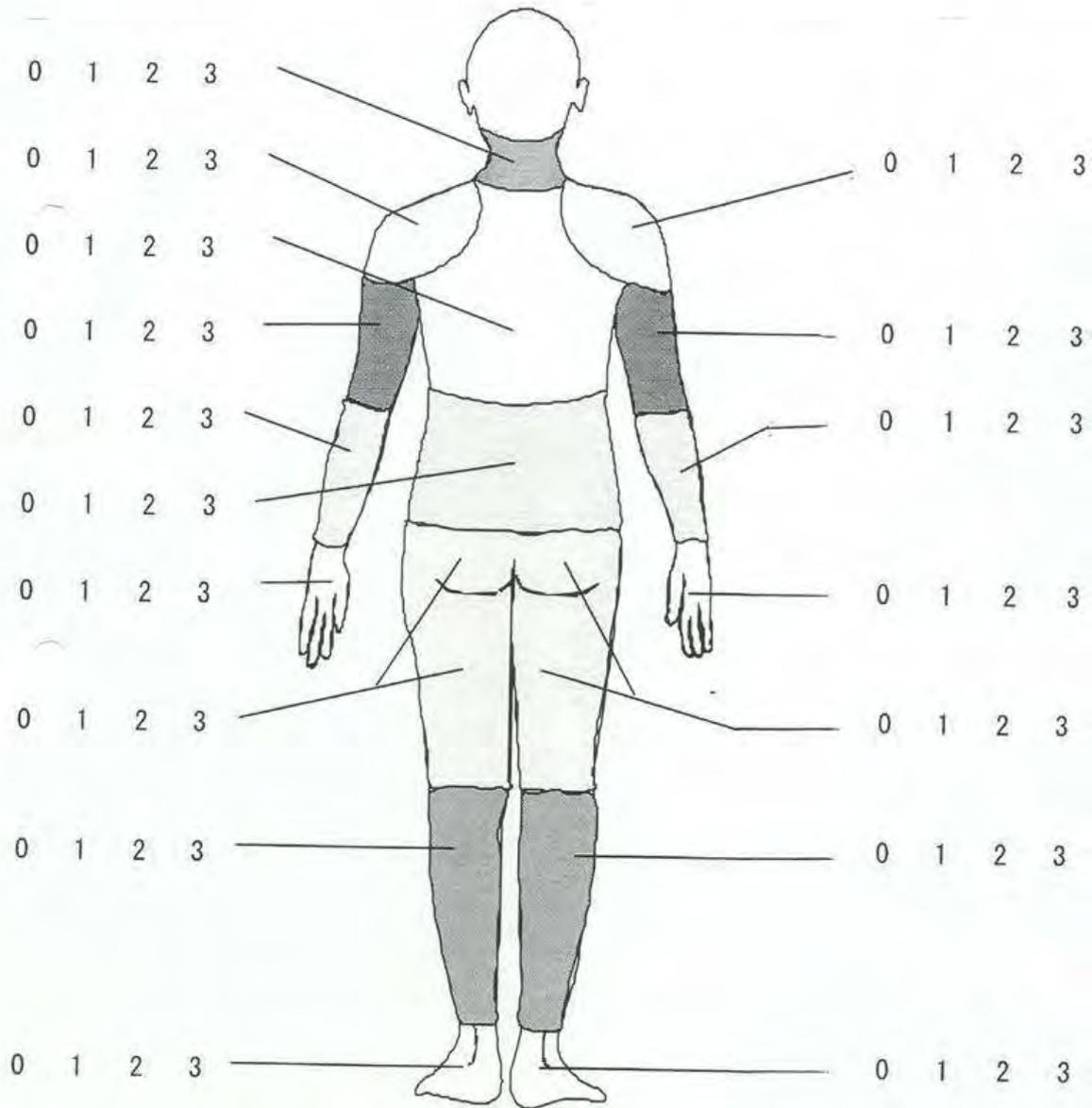
	は ま ら な い	ま っ た く あ て は ま ら な い	あ て は ま る	あ て は ま る	あ て は ま る	あ て は ま る
1 ねむい	1	2	3	4	5	
2 横になりたい	1	2	3	4	5	
3 いらいらする	1	2	3	4	5	
4 ゆうつな気分だ	1	2	3	4	5	
5 頭がおもい	1	2	3	4	5	
6 気分がわるい	1	2	3	4	5	
7 肩がこる	1	2	3	4	5	
8 手や指がいたい	1	2	3	4	5	
9 腕がだるい	1	2	3	4	5	
10 腰がいたい	1	2	3	4	5	
11 足がだるい	1	2	3	4	5	
12 ものがぼやける	1	2	3	4	5	
13 目がつかれる	1	2	3	4	5	

出典元：日本産業衛生学会産業疲労研究会、2002年

【図表 9】

疲労部位しらべ

0 : 全く感じない 1 : わずかに感じる 2 : かなり感じる 3 : 強く感じる



出典元：日本産業衛生学会産業疲労研究会

【図表 10】

調査結果については、3日間の積算をグラフに表すことにした。

部署	1 ねり	2 1F 吉川ライ	3 1F 大フライ	4 はなれ 回転乾燥	5	6 2F イカ包装	7 ラベル 袋	8 2F 包装	9 2F 包装	10 2F イカ包装
年齢	M.T(男性)	T.M(女性)	T.K(女性)	F.H(女性)	I.T(女性)	I.Y(女性)	T.M(女性)	N.M(女性)	O.M(女性)	O.Y(女性)
年齢	29	62	65	79	61	76	44	42	23	44
1 ねむい	44	0	0	0	0	0	5	0	8	0
2 横になりたい	63	0	0	0	0	0	2	0	0	0
3 いらいらする	67	0	4	0	4	0	0	0	0	0
4 ゆうつな気分だ	40	0	3	0	0	0	0	0	0	0
5 頭がおもい	45	0	7	0	0	0	0	0	0	0
6 気分がわるい	60	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 肩がこる	0	0	15	0	4	0	0	0	0	1
8 手や指がいたい	0	0	15	0	11	0	0	0	0	1
9 腕がだるい	49	0	10	0	22	0	0	0	6	0
10 腰がいたい	0	0	15	0	11	6	0	3	0	0
11 足がだるい	50	0	18	6	18	0	0	0	1	0
12 ものがぼやける	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
13 目がつかれる	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
目	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
首	4	0	18	2	0	0	0	0	0	0
肩	5	0	20	1	9	0	0	0	0	0
背部	1	0	10	0	0	0	0	0	0	0
上腕	20	0	9	1	21	0	0	0	0	0
肘・腕	22	0	9	0	21	0	0	0	0	0
腰部	0	0	14	3	6	0	0	0	0	0
手・手首	0	0	15	1	13	0	0	0	0	0
臀部・大腿	22	0	2	2	11	0	0	0	0	0
膝・下腿	25	0	21	12	14	0	0	0	0	0
足・足首	15	0	22	0	6	0	0	0	0	0
胃	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	537	0	229	28	171	6	7	3	15	2

【図表 11】

疲労度調査の設問用紙については、図表 9 および図表 10 を活用した。

疲労度について、工程別に見ると、2F の包装工程に対して、1F の「ねり」、「大フライ」、「乾燥」工程の疲労度が高い結果がみられた。(図表 11)

60 歳の高齢者について見ると、T・K さん（女性 65 歳）では疲労度負担が高くなっているため、当該者のニーズ調査への回答内容を確認した。

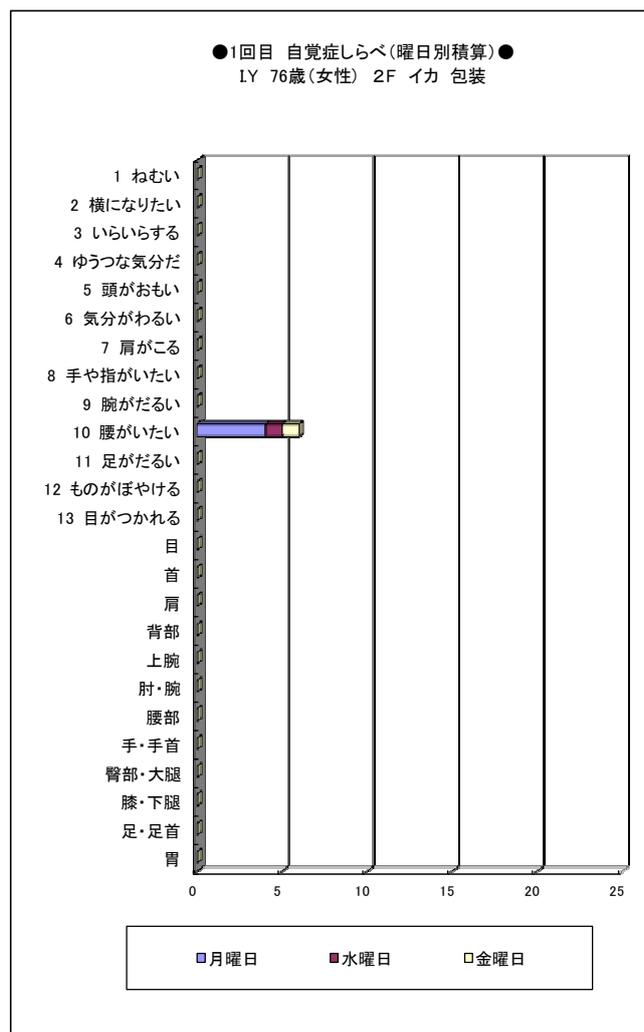
その結果、休憩時間の取り方について「現状のままでいい」、休憩時間の長さについて「現状のままでいい」となっていた。本人は身体的負担はあるものの、がんばって働いているという姿勢がうかがえる。

他の 60 歳以上の高齢者 3 名の自覚症調べの結果と、疲労部位調べの結果は、下記のとおりである。

※集計結果について、「疲労部位調べ」はそのまま点数を合計することとし、「自覚症調べ」は、「1: まったくあてはまらない」となっているため、例えば「3: すこしあてはまる」の場合、3 点から 1 を引き 2 点として計算することとした。

6月20日 I.Y 76歳(女性)							6月22日 I.Y 76歳(女性)							6月24日 I.Y 76歳(女性)							
月曜日							水曜日							金曜日							
	始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時		始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時		始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時	
	8時	10時	12時	13時	15時	17時		8時	10時	12時	13時	15時	17時		8時	10時	12時	13時	15時	17時	
1 ねむい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 横になりたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 いらいらする	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 ゆうつな気分だ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5 頭がおもい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6 気分がわるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 肩がこる	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8 手や指がいたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9 腕がだるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 腰がいたい	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1
11 足がだるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12 ものがぼやける	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 目がつかれる	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
目																					
首																					
肩																					
背部																					
上腕																					
肘・腕																					
腰部																					
手・手首																					
臀部・大腿																					
膝・下腿																					
足・足首																					
胃																					

【図表 12】



【図表 13】

< I・Y さん 76歳(女性) >

自覚症調べの結果については、

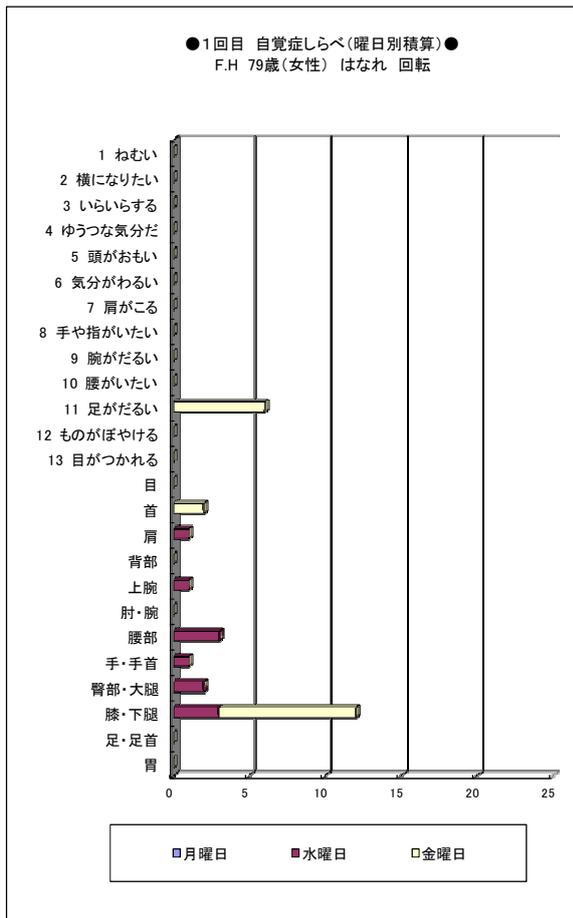
「腰が痛い」(6 ポイント) と答えられている。

また、疲労部位調べの結果については、「まったくあてはまらない」と答えており、高齢であるが故に相当の負担を感じているだろうと予想した委員会のメンバー全員は、意外な結果に驚いた。

なお、委員会において、メンバー全員から「実際のところ疲労度は相当ある」との意見が出された。

6月20日 F.H 79歳(女性)							6月22日 F.H 79歳(女性)							6月24日 F.H 79歳(女性)							
月曜日							水曜日							金曜日							
	始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時		始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時		始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時	
	8時	10時	12時	13時	15時	17時		8時	10時	12時	13時	15時	17時		8時	10時	12時	13時	15時	17時	
1 ねむい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 横になりたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 いらいらする	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 ゆうつな気分だ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5 頭がおもい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6 気分がわるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 肩がこる	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8 手や指がいたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9 腕がだるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 腰がいたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11 足がだるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3
12 ものがぼやける	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 目がつかれる	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
目																					
首																					2
肩													1								
背部																					
上腕													1								
肘・腕																					
腰部											1	1	1								
手・手首													1								
臀部・大腿													1	1							
膝・下腿												1	1	1				2	2	3	2
足・足首																					
胃																					

【図表 14】



【図表 15】

<F・Hさん 79歳(女性)>

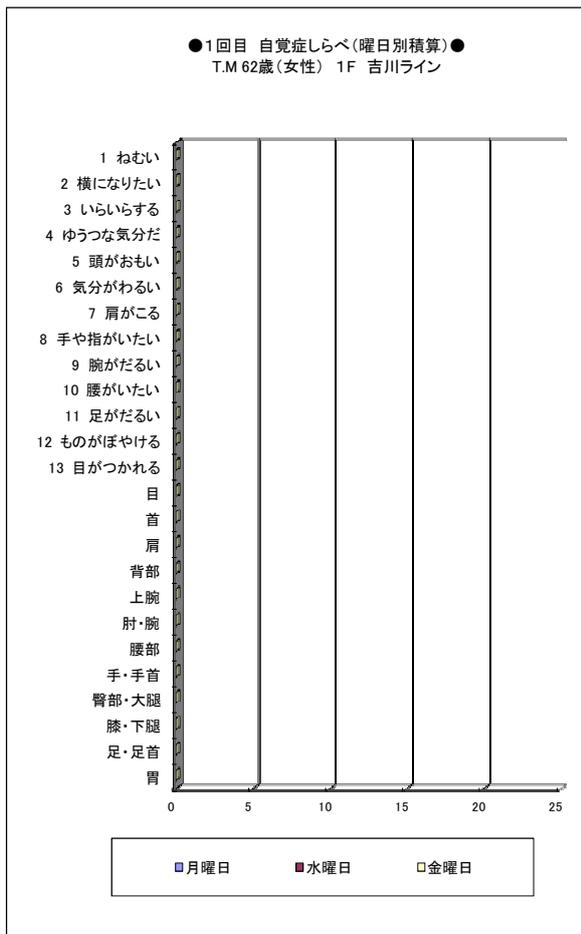
自覚症調べの結果については、

「足がだるい」(6ポイント)が最も多くなっている。

また、疲労部位調べの結果については、「膝・下腿」(12ポイント)が最も多く、次いで「腰部」(3ポイント)となっている。

6月20日 T.M(62歳) 女性							6月22日 T.M(62歳) 女性							6月24日 T.M(62歳) 女性							
月曜日							水曜日							金曜日							
	始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時		始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時		始業前	午前作業中	昼休憩前	昼休憩後	午後作業中	終業時	
	8時	10時	12時	13時	15時	17時		8時	10時	12時	13時	15時	17時		8時	10時	12時	13時	15時	17時	
1 ねむい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2 横になりたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3 いらいらする	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4 ゆうつな気分だ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5 頭がおもい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6 気分がわるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7 肩がこる	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8 手や指がいたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9 腕がだるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 腰がいたい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11 足がだるい	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12 ものがぼやける	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13 目がつかれる	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
目																					
首																					
肩																					
背部																					
上腕																					
肘・腕																					
腰部																					
手・手首																					
臀部・大腿																					
膝・下腿																					
足・足首																					
胃																					

【図表 16】



【図表 17】

< T・M さん 62 歳 (女性) >

自覚症調べの結果については、「まったく自覚症がない」と答えている。

また、疲労部位調べの結果についても、「まったく疲労部位がない」と答えている。

これについても、意外な結果であった。アンケート調査については、当社初めての試みなので、従業員も正直に記載していないのではないかとの意見が委員会の中で議論された。

(3) 製造作業工程別必要人員の把握

新就業形態実施に向けて、本社工場作業について必要な人員の把握を行った。

まず作業の分け方は、以下の18作業に区分することとした。(図表18)

2. ねり	3. 流し	4. 4台連結製造	5. 大フライ	6. いか
7. 吉田	8. 吉川	9. はなれ	10. 小フライ	11. 運送
12. 手焼き	13. 混ぜ物	14. 2階製造	15. いかっぺ	16. 乾燥小
17. 乾燥大	18. 包装	19. 事務		

【図表 18】

さらに、18作業について、誰が、どの時間帯に作業しているか、またはどの時間に休憩をしているかを調べることにした。(図表19)

性別	リーダー・パート、フレキシブル 休憩 シーズン 勤務 スポット勤務	共通、事務、 製造、配送	一階、 二階	作業	備考	6時	7時	8時	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	労働時間	休憩時間	
						7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20			
男	フルタイム	製造	一階	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10.0	1.0
男	フルタイム	製造	一階	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10.0	1.0
男	フルタイム	製造	一階	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10.0	1.0
男	フルタイム	製造	一階	2			2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	10.5	1.0
男	フルタイム	製造	一階	3			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	8.0	1.0
男	フルタイム	製造	一階	3			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	4			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	8.0	1.0
女	パート午後	製造	一階	5									20	20	5	5	5	5	5	5	4.0	1.0
女	パート午前	製造	一階	5				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	5				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8.0	1.0
女	パート午前	製造	一階	6				6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	6				6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	6				6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	7				7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	7				7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	8				8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	8				8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	一階	9				9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	8.0	1.0
男	フルタイム	運送	一階	11			11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	10.5	1.0
女	フルタイム	運送	一階	11			11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	8.0	1.0
女	パート午前	製造	二階	13				13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	4.0	0.0
女	フルタイム	製造	二階	14				14	14	14	14	14	14	20	20	14	14	14	14	14	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	15				15	15	15	15	15	15	20	20	15	15	15	15	15	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	16				16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	6.0	0.5
女	フルタイム	製造	二階	16				16	16	16	16	16	16	20	20	16	16	16	16	16	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	17				17	17	17	17	17	17	20	20	17	17	17	17	17	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	17				17	17	17	17	17	17	20	20	17	17	17	17	17	8.0	1.0
女	パート午後	製造	二階	18												18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	パート午後	製造	二階	18												18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	パート午後	製造	二階	18												18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	パート午前	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	パート午前	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	パート午前	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	パート午前	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	4.0	0.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18	18	8.0	1.0
女	フルタイム	製造	二階	18				18	18	18	18	18	18	20	20	18	18	18	18			

また休憩時間について見ると、午前・午後の休憩時間はなく、昼の1時間の休憩のみとなっている。

「包装」作業では、午前のみや午後のみ4時間勤務も多い。それらの者は、基本的には休憩時間がない。また「包装」は全員の共同作業で行うことが多いので、途中で休憩を取ることになるとラインを止めなければならない可能性があるため、休憩時間を取りにくいのが現状である。

現状調査の最後に、アンケート調査を再度実施した。(図表 20) これについては、「フレキシブル」「シーズン」「スポット」などの表現が高齢者にとってわかりにくいので、平易な表現に変えた。また、各工程と新しい勤務形態に対する従業員との考え方を集計することとした。(図表 21)

図表 21 を見ると1日の労働時間も「ちょうどよい」と答えたのは40名中37名(92.5%)であった。フレキシブルな勤務時間については、「いいと思う」が40名中35名(87.5%)、6時間勤務については「あってもいい」が40名中27名(67.5%)、休憩時間は「ちょうどいい」が40名中36名(90.0%)、午前・午後に休憩時間を取り入れることについて「あったほうがいい」が、40名中17名(42.5%)、最後にスポット勤務について「あってもいいと思う」が、40名中29名(72.5%)という結果であった。

またプロジェクトメンバーである工場長が、本社工場全員を対象に、ヒアリング調査を実施した。(図表 22 参照)

その中で、4時間勤務の労働者については、午前や午後に休憩時間を取ることに抵抗があることがわかった。具体的には、「4時間勤務で働いているので、休憩時間を取ると実働時間が減って給料が下がってしまう」「午前や午後の休憩時間を作ってもいいが、帰る時間が遅くなるのは嫌だ」との意見が出された。

- 現在働いている時間について (長い 短い ちょうどいい)
 - 忙しい時期に長く働き、忙しくない時期に短く働くやり方は
(いいと思う そうは思わない)
 - 会社の制度としてフルタイム・午前・午後勤務以外に、例えば6時間勤務の方法もあってもいいと思いますか？
(あってもいい ない方がいい)
 - 休憩時間について (長い 短い ちょうどいい)
 - 午前や午後に休憩はあってもいいと思いますか？
(あったほうがいい ない方がいい)
 - 会社の制度として忙しい季節のみ短期で働くやり方は
(あってもいいと思う ない方がいい)
- 以上ご協力ありがとうございます。

【図表 20】

性別	リーダークラス フレキシブル ワーク勤務ス ポット勤務	共通、事務、 製造、配送	一階、 二階	作業	6時	7時	8時	9時	10時	11時	12時	13時	14時	15時	16時	17時	18時	19時	20時	21時	22時	23時	24時	25時	26時	27時	28時	29時	30時	31時	32時	33時	34時	35時	36時	37時	38時	39時	40時	41時	42時	43時	44時	45時	46時	47時	48時	49時	50時	51時	52時	53時	54時	55時	56時	57時	58時	59時	60時	61時	62時	63時	64時	65時	66時	67時	68時	69時	70時	71時	72時	73時	74時	75時	76時	77時	78時	79時	80時	81時	82時	83時	84時	85時	86時	87時	88時	89時	90時	91時	92時	93時	94時	95時	96時	97時	98時	99時	100時	101時	102時	103時	104時	105時	106時	107時	108時	109時	110時	111時	112時	113時	114時	115時	116時	117時	118時	119時	120時	121時	122時	123時	124時	125時	126時	127時	128時	129時	130時	131時	132時	133時	134時	135時	136時	137時	138時	139時	140時	141時	142時	143時	144時	145時	146時	147時	148時	149時	150時	151時	152時	153時	154時	155時	156時	157時	158時	159時	160時	161時	162時	163時	164時	165時	166時	167時	168時	169時	170時	171時	172時	173時	174時	175時	176時	177時	178時	179時	180時	181時	182時	183時	184時	185時	186時	187時	188時	189時	190時	191時	192時	193時	194時	195時	196時	197時	198時	199時	200時	201時	202時	203時	204時	205時	206時	207時	208時	209時	210時	211時	212時	213時	214時	215時	216時	217時	218時	219時	220時	221時	222時	223時	224時	225時	226時	227時	228時	229時	230時	231時	232時	233時	234時	235時	236時	237時	238時	239時	240時	241時	242時	243時	244時	245時	246時	247時	248時	249時	250時	251時	252時	253時	254時	255時	256時	257時	258時	259時	260時	261時	262時	263時	264時	265時	266時	267時	268時	269時	270時	271時	272時	273時	274時	275時	276時	277時	278時	279時	280時	281時	282時	283時	284時	285時	286時	287時	288時	289時	290時	291時	292時	293時	294時	295時	296時	297時	298時	299時	300時	301時	302時	303時	304時	305時	306時	307時	308時	309時	310時	311時	312時	313時	314時	315時	316時	317時	318時	319時	320時	321時	322時	323時	324時	325時	326時	327時	328時	329時	330時	331時	332時	333時	334時	335時	336時	337時	338時	339時	340時	341時	342時	343時	344時	345時	346時	347時	348時	349時	350時	351時	352時	353時	354時	355時	356時	357時	358時	359時	360時	361時	362時	363時	364時	365時	366時	367時	368時	369時	370時	371時	372時	373時	374時	375時	376時	377時	378時	379時	380時	381時	382時	383時	384時	385時	386時	387時	388時	389時	390時	391時	392時	393時	394時	395時	396時	397時	398時	399時	400時	401時	402時	403時	404時	405時	406時	407時	408時	409時	410時	411時	412時	413時	414時	415時	416時	417時	418時	419時	420時	421時	422時	423時	424時	425時	426時	427時	428時	429時	430時	431時	432時	433時	434時	435時	436時	437時	438時	439時	440時	441時	442時	443時	444時	445時	446時	447時	448時	449時	450時	451時	452時	453時	454時	455時	456時	457時	458時	459時	460時	461時	462時	463時	464時	465時	466時	467時	468時	469時	470時	471時	472時	473時	474時	475時	476時	477時	478時	479時	480時	481時	482時	483時	484時	485時	486時	487時	488時	489時	490時	491時	492時	493時	494時	495時	496時	497時	498時	499時	500時	501時	502時	503時	504時	505時	506時	507時	508時	509時	510時	511時	512時	513時	514時	515時	516時	517時	518時	519時	520時	521時	522時	523時	524時	525時	526時	527時	528時	529時	530時	531時	532時	533時	534時	535時	536時	537時	538時	539時	540時	541時	542時	543時	544時	545時	546時	547時	548時	549時	550時	551時	552時	553時	554時	555時	556時	557時	558時	559時	560時	561時	562時	563時	564時	565時	566時	567時	568時	569時	570時	571時	572時	573時	574時	575時	576時	577時	578時	579時	580時	581時	582時	583時	584時	585時	586時	587時	588時	589時	590時	591時	592時	593時	594時	595時	596時	597時	598時	599時	600時	601時	602時	603時	604時	605時	606時	607時	608時	609時	610時	611時	612時	613時	614時	615時	616時	617時	618時	619時	620時	621時	622時	623時	624時	625時	626時	627時	628時	629時	630時	631時	632時	633時	634時	635時	636時	637時	638時	639時	640時	641時	642時	643時	644時	645時	646時	647時	648時	649時	650時	651時	652時	653時	654時	655時	656時	657時	658時	659時	660時	661時	662時	663時	664時	665時	666時	667時	668時	669時	670時	671時	672時	673時	674時	675時	676時	677時	678時	679時	680時	681時	682時	683時	684時	685時	686時	687時	688時	689時	690時	691時	692時	693時	694時	695時	696時	697時	698時	699時	700時	701時	702時	703時	704時	705時	706時	707時	708時	709時	710時	711時	712時	713時	714時	715時	716時	717時	718時	719時	720時	721時	722時	723時	724時	725時	726時	727時	728時	729時	730時	731時	732時	733時	734時	735時	736時	737時	738時	739時	740時	741時	742時	743時	744時	745時	746時	747時	748時	749時	750時	751時	752時	753時	754時	755時	756時	757時	758時	759時	760時	761時	762時	763時	764時	765時	766時	767時	768時	769時	770時	771時	772時	773時	774時	775時	776時	777時	778時	779時	780時	781時	782時	783時	784時	785時	786時	787時	788時	789時	790時	791時	792時	793時	794時	795時	796時	797時	798時	799時	800時	801時	802時	803時	804時	805時	806時	807時	808時	809時	810時	811時	812時	813時	814時	815時	816時	817時	818時	819時	820時	821時	822時	823時	824時	825時	826時	827時	828時	829時	830時	831時	832時	833時	834時	835時	836時	837時	838時	839時	840時	841時	842時	843時	844時	845時	846時	847時	848時	849時	850時	851時	852時	853時	854時	855時	856時	857時	858時	859時	860時	861時	862時	863時	864時	865時	866時	867時	868時	869時	870時	871時	872時	873時	874時	875時	876時	877時	878時	879時	880時	881時	882時	883時	884時	885時	886時	887時	888時	889時	890時	891時	892時	893時	894時	895時	896時	897時	898時	899時	900時	901時	902時	903時	904時	905時	906時	907時	908時	909時	910時	911時	912時	913時	914時	915時	916時	917時	918時	919時	920時	921時	922時	923時	924時	925時	926時	927時	928時	929時	930時	931時	932時	933時	934時	935時	936時	937時	938時	939時	940時	941時	942時	943時	944時	945時	946時	947時	948時	949時	950時	951時	952時	953時	954時	955時	
----	--------------------------------------	-----------------	-----------	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--

工場長による全従業員対象のヒアリング調査



【図表 22】

2. 新就業形態の試行、導入、改善案の実施

① 先進企業の視察

当社では、高齢者雇用の先駆的企業の中から当社の業種に合う企業を選び、視察を行った。

具体的には、平成 21 年度の共同研究実施企業で、福井県にある有限会社ジャストワークを訪問した。同じ食品製造業であり、コンビニ等も経営しており、特に「ほっと社員」という身分制度やコンビニエンスでの勤務体制など大変参考になった。(図表 23 参照)

先進企業視察（有限会社ジャストワーク訪問）





【図表 23】

② 会社一斉清掃の実施

当社では、従業員全員のチームワークを高める目的で、全社員一斉に倉庫の清掃を行った。

土曜日の午前中 4 時間をかけて、自分の担当している職場以外の清掃を行った。この中には、若い社員だけでなく高齢者も参加していただき、普段顔を合わせることもないような人でも、お互い協力して清掃を実施することができた。

これにより、今までにないチームワークを感じることができ、今後実施するいろいろな取り組みへの協力体制を作る足掛かりとなった。

協力体制作り（会社一斉清掃実施）



【図表 24】

③ 新就業形態に対応した勤務シフト表の作成

当社では、新就業形態に対応した勤務シフト表をプロジェクトメンバー全員が各自で作成し、委員会でそれらをまとめ、新就業形態の取り組みを実施することとした。実施案として、当初は会社全体ではなく対象職場を選び、そこでのフレキシブルな休憩時間の試行を、比較的容易に導入しやすいと考え、その上で会社全体に水平展開することを検討した。

しかし、委員長（中村社長）の方針として一部の対象職場ではなく、会社全体で取り組むことが大切であるとの判断から、会社全体で休憩時間を試行するとの結論になった。

このため、製造ラインを止めずに従業員全員が休憩時間を午前 15 分、午後 15 分取得可能となるように設計することとした。また、「いつでも どこでも 誰でも」作業が可能となるように、15 分の休憩後は休憩前と別の作業に従事してもらうこととした。以上から、図表 21 の勤務シフト表を活用し、以下の基本的な 4 つのパターンを検討することとした。

パターン 1	休憩 15 分	C 作業	B 作業	A 作業
パターン 2	A 作業	休憩 15 分	C 作業	B 作業
パターン 3	B 作業	A 作業	休憩 15 分	C 作業
パターン 4	C 作業	B 作業	A 作業	休憩 15 分

【図表 25】

図表 25 に対応した勤務シフト表については図表 27 のとおりである。



【図表 26】

④ フレキシブルな休憩時間の試行

フレキシブルな休憩時間の創設については、現状把握のアンケート結果で見られる通り、従業員の間に休憩時間をこれ以上増やすことに抵抗感があった。

しかし、今後のさらなる従業員の高齢化を考え、新就業形態のための勤務シフト表を作成し、実際に1週間実施し、その結果から導入の可否を判断することとした。

勤務シフト表については、2パターン用意した。

パターン①

現時点で要員計画を実施している工場長が作成した勤務シフト表（図表 28）

特徴：現状の作業者の利便性を考えた勤務シフト（あまり離れた職場の移動はない）

パターン②

社長と工場長を除く当委員会メンバー全員で作成した勤務シフト表（図表 29）

特徴：作業者の利便性を考慮せず無作為に決定した勤務シフト（離れた職場の移動あり）

委員会の中で、当初は2つの勤務パターンのうち1つを選択する予定であったが、それぞれの効果を把握するため、2パターンとも試行することで一致した。

なお、1週間の取り組みであるが、月・火は、工場長発案のパターン①を実施し、水・木はパターン②を実施することで決定した。

これは、パターン①はパターン②に比べ、比較的従業員から抵抗がないという判断で実施することとした。

今回の試行については、当社としては初めての取り組みで、従業員が混乱したケースも数多くみられた。また当日休む者もおり、勤務シフト表通りにいかなかったこともあり、急遽勤務シフトを組み換えざるを得ない場面もあった。

また、ローテーションしながら15分という休憩時間の長さについては、短いと感じる者もおり、休憩時間の長さについても今後の改善の必要があることがわかった。

取り組み結果として、パターン①とパターン②についての違いについては、従業員からは特に不満や異論が出なかった。そのため、今後のローテーションについては、どのパターンでも対応可能であるとの判断ができた。

最後に、フレキシブルな休憩時間への取り組みであるが、今回の試行を踏まえ、次年度以降さらなる取り組みが可能であるとの判断ができた。

まず手始めに、夏の暑い時期にフレキシブルな休憩時間を取り組んでいき、次の段階で夏の暑い時期以外にも広げていく予定である。

委員会のメンバーからは、当該事業がなければフレキシブルな休憩時間への取り組みができなかったとの意見が出された。

⑤ シーズン(季節)によるフレキシブルな勤務形態の創設

当社では、お歳暮やお中元の前に生産量が増加し、いわゆる繁忙期と閑散期がある。今回の事業の取り組みとして、シーズンによるフレキシブルな勤務形態の創設を行った。

具体的には、2012年の1月20日、27日、2月3日、10日、17日を休日とした。今後は年間カレンダーの中で実施していきたい。

⑥ スポット勤務形態の創設

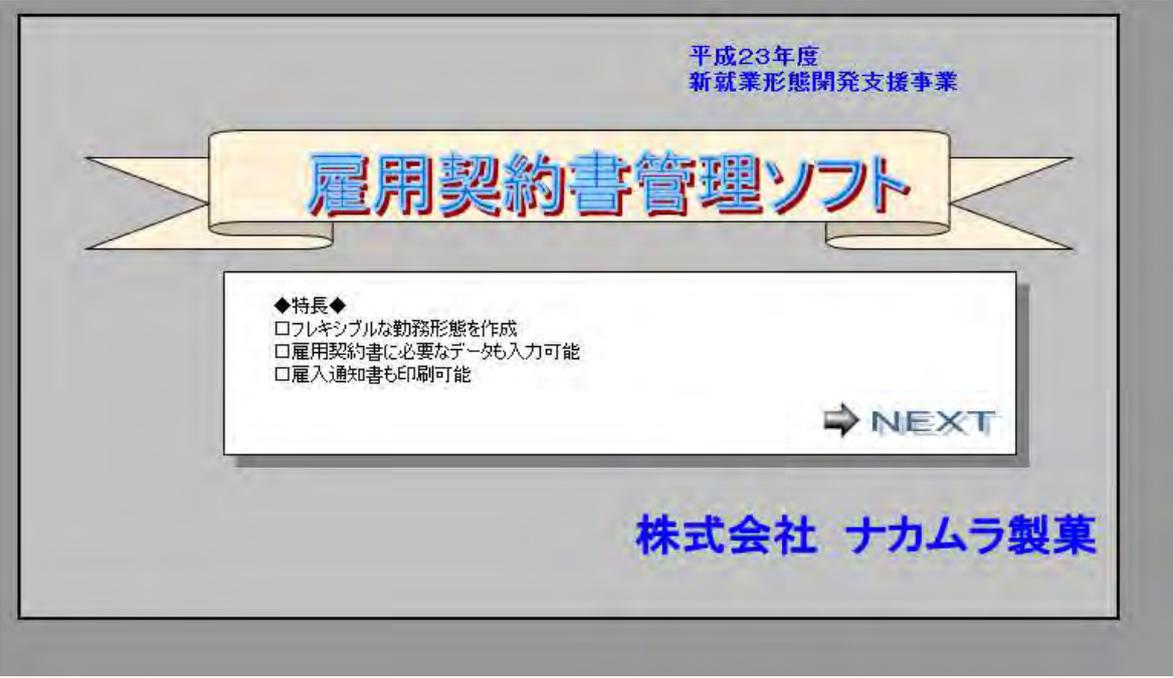
高齢者が、会社を退職(リタイア)した後で、会社の繁忙期のみ短期の雇用をお願いする制度(スポット勤務)については、従業員と工場長との個別のヒアリングでは、ほとんど前向きな反応であった。

そのため、当社では今回新たにスポット勤務形態を制度として導入し、必要な規程も整備した。(スポット勤務登録規程参照・・・巻末に収録)

⑦ 雇用契約書管理ソフトの作成

当社では、今後も続けて新就業形態の勤務形態を実施するにあたり、従業員との新たな雇用契約を締結することとした。

そのため、運用・管理がしやすいようにエクセルにて、雇用契約書を管理することとした。雇用契約書管理ソフトはエクセルで作成されており、会社でも今後自由に変更可能である。



平成23年度
新就業形態開発支援事業

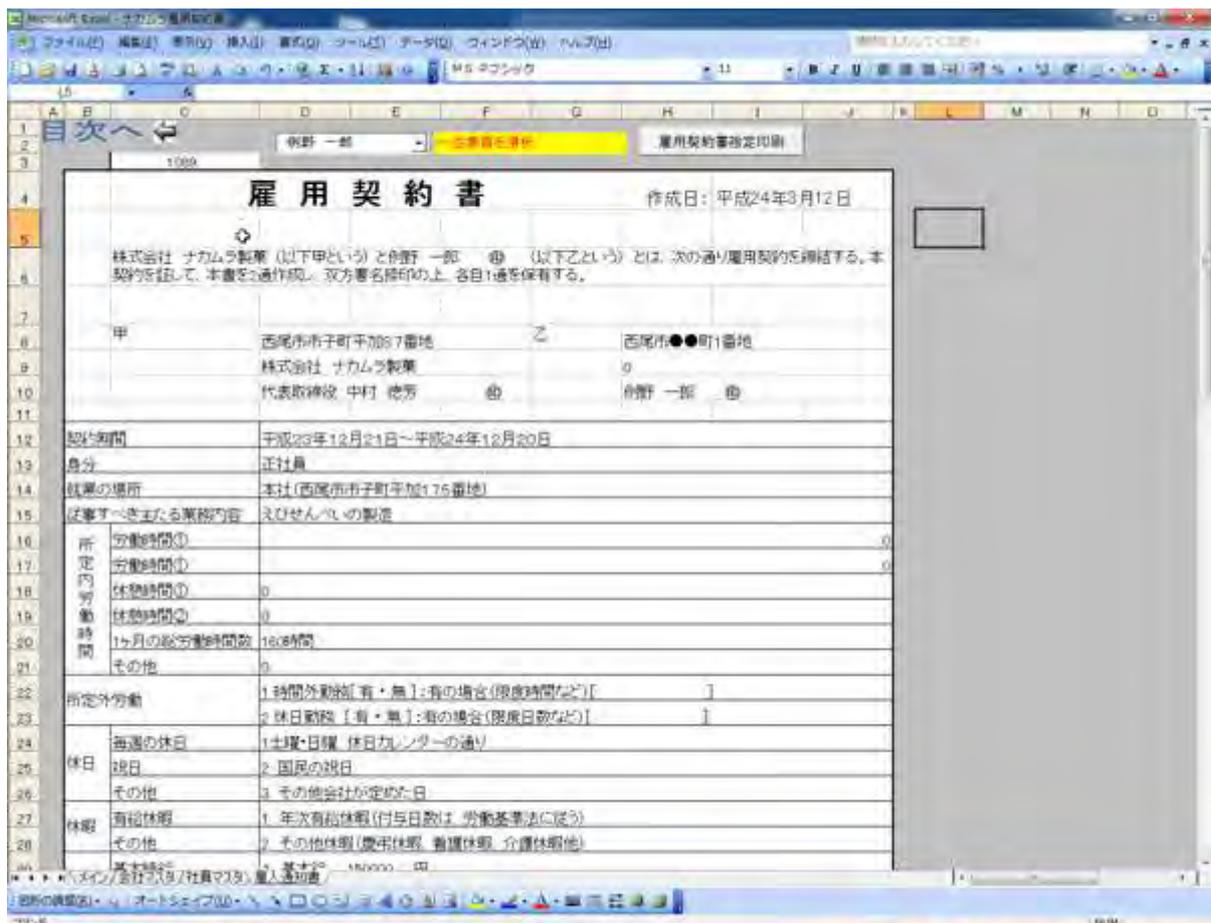
雇用契約書管理ソフト

◆特長◆
フレキシブルな勤務形態を作成
雇用契約書に必要なデータも入力可能
雇入通知書も印刷可能

⇒ NEXT

株式会社 ナカムラ製菓

【図表 30】



【図表 31】

⑧ 就業規則の変更

当該事業の就業形態の制度を取り入れた休憩時間や勤務時間の内容を就業規則に追加した。

⑨ 作業指示書についての改善

現在、作業を指示する際に「作業指示書」を使用している。しかし、この作業指示書は字が小さく高齢者にとっては見づらいものとなっている。

そのため、現在「作業指示書」を改良し、高齢者でもわかりやすいように、字を大きくし、製品の品番に写真等を挿入し、わかりやすい指示書に改善した。これにより、勤務職場がローテーションにより変わっても、作業指示書に基づいて作業することができ、生産工程に支障をきたすことはなくなった。

3. 事業終了時満足度調査

当該事業について、従業員の満足度調査を行った。採点については、5段階評価-「5」(大変良い) - 「4」 - 「3」(普通) - 「2」 - 「1」(大変悪い) としている。

また、①自分自身にとって良かったか ②会社にとって良かったか ③60歳以上の高齢者にとって良かったか ④自分以外の社員にとって良かったか の4つの聞き方でアンケート調査を行った。

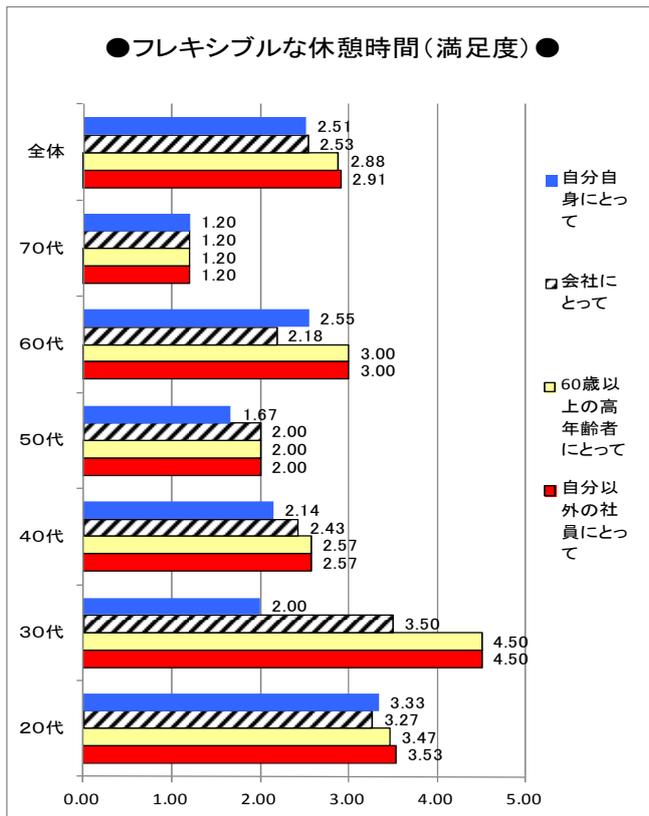
集計結果を年代ごとに並び変えてみたところ、70代の従業員6名中4名が全員「フレキシ

ブルな休憩時間の設定」と「新しい勤務シフトでの作業」が「1」となっていた。これについて委員会で検討したところ、「今まで作業をしたことのない不慣れた職場で体験したこと」が相当影響しており、新たに午前・午後 15 分ずつ休憩時間を設けても、逆に大変であったとの印象を受けた。また当社としても、高齢者に当事業の趣旨をもう少しわかりやすく説明した上で試行を実施し、アンケートを取るべきだったと考えた。

年代	フレキシブルな 休憩時間の設定				シーズンによる 勤務				スポット勤務				会社一斉清掃の 実施				新しい勤務シフト での作業			
	自分自身 にとって	会社にと って	60歳以上 の高年齢者 にとって	自分以外 の社員にと って	自分自身 にとって	会社にと って	60歳以上 の高年齢者 にとって	自分以外 の社員にと って	自分自身 にとって	会社にと って	60歳以上 の高年齢者 にとって	自分以外 の社員にと って	自分自身 にとって	会社にと って	60歳以上 の高年齢者 にとって	自分以外 の社員にと って	自分自身 にとって	会社にと って	60歳以上 の高年齢者 にとって	自分以外 の社員にと って
20代	5	4	5	4	3	2	1	4	3	5	2	3	4	2	3	2	4	3	3	5
20代	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	2	5	5	5	5	3	3	3	3
20代	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	2	3
20代	4	5	2	3	3	4	2	3	4	4	2	3	3	5	2	4	3	3	2	4
20代	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	4	2	4
20代	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	5	5	3	5	3	3	3	3
20代	3	3	4	4	3	4	2	4	3	4	2	3	3	4	2	4	3	4	2	4
20代	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	3	2
20代	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5
20代	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	2	4	3	5	2	4	2	3	3	2
20代	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	5	4
20代	2	3	2	4	1	3	1	2	3	3	4	2	2	3	1	2	2	4	3	2
20代	4	3	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4	5	5	5	5	2	3	3	3
20代	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
20代	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
30代	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4
30代	2	3	5	5	2	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5
40代	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
40代	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
40代	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4
40代	4	4	3	4	2	3	3	2	5	5	5	4	4	4	3	3	2	3	3	3
40代	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	2	2	2
40代	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	1	3	3	3
40代	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
50代	3	4	4	4	3	5	5	4	3	5	4	4	5	5	3	4	3	4	4	4
50代	1	1	1	1	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	2
50代	1	1	1	1	3	5	3	3	3	4	3	3	3	5	3	3	1	3	2	2
60代	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	2	2	2
60代	1	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2
60代	5	2	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3
60代	5	1	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	2	5	2	5	2	3
60代	1	1	1	2	4	5	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	1	3	2	3
60代	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
60代	3	3	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
60代	1	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3
60代	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
60代	2	3	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
60代	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	5	5	1	3	1	1
70代	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3
70代	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	1	1	1	1
70代	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	1	1	1	1
70代	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	1	1	1	1
70代	1	1	1	1	4	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	1	1	1	1

【図表 32】

① 従業員の満足度調査 フレキシブルな休憩時間



フレキシブルな休憩時間については、全体では、

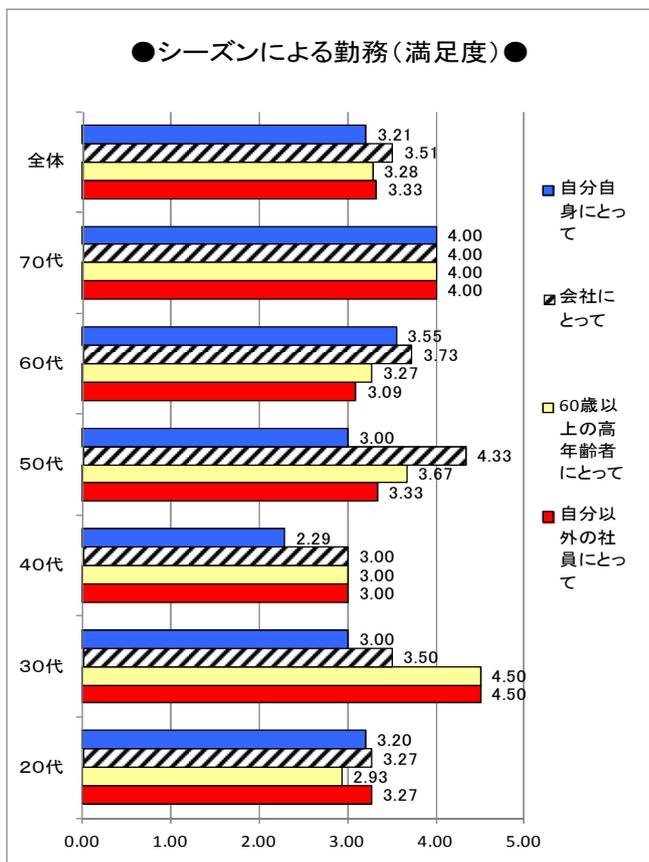
- 「自分にとって」 2.51
- 「会社にとって」 2.53
- 「60歳以上の高年齢者に対して」 2.88
- 「自分以外の社員にとって」 2.91

となっており、おおむね「普通」の満足度であった。

年代別に見ると70代では、満足度が低く、30代では満足度が高かった。

【図表 33】

② 従業員の満足度調査 シーズン(季節)による勤務



シーズン(季節)による勤務については、全体では、

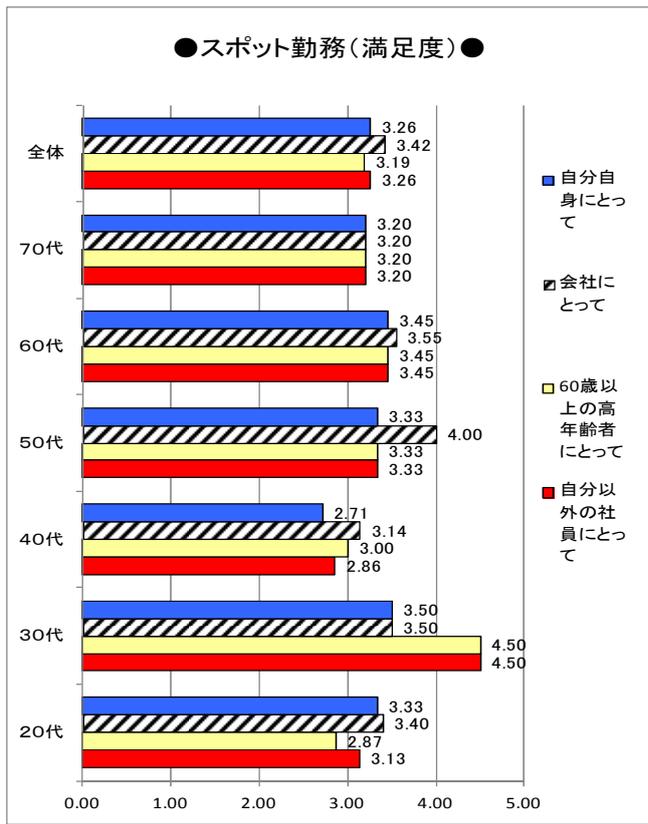
- 「自分にとって」 3.21
- 「会社にとって」 3.51
- 「60歳以上の高年齢者に対して」 3.28
- 「自分以外の社員にとって」 3.33

となっており、すべて「普通」(3.0以上)の満足度であった。

年代別に見ると70代では、満足度が高く4.0以上となっている。

【図表 34】

③ 従業員の満足度調査 スポット勤務



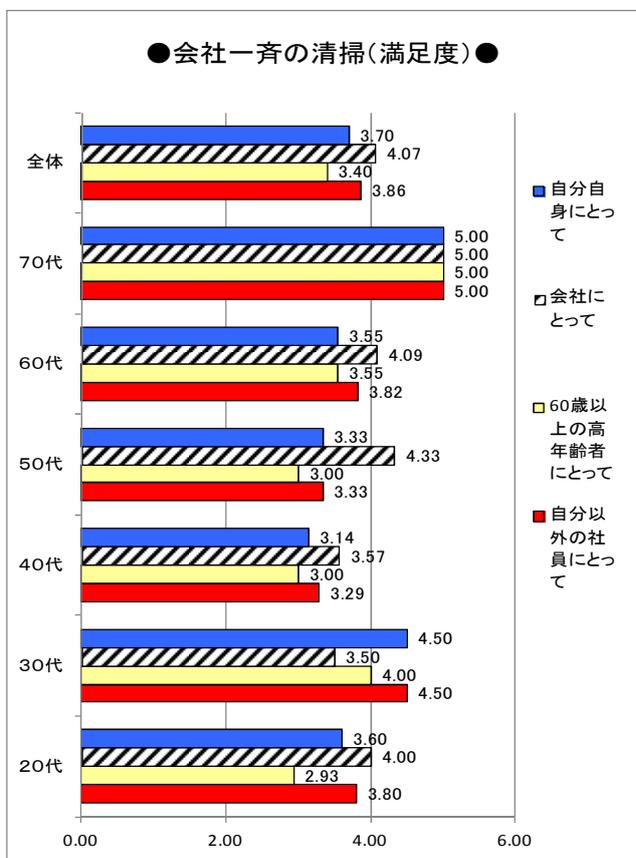
スポット勤務については、全体では、
 「自分にとって」 3.26
 「会社にとって」 3.42
 「60歳以上の高年齢者に対して」 3.19
 「自分以外の社員にとって」 3.26

となっており、すべて「普通」(3.0以上)の満足度であった。

年代別に見ると 30代が、満足度が高い。

【図表 35】

④ 従業員の満足度調査 会社一斉清掃



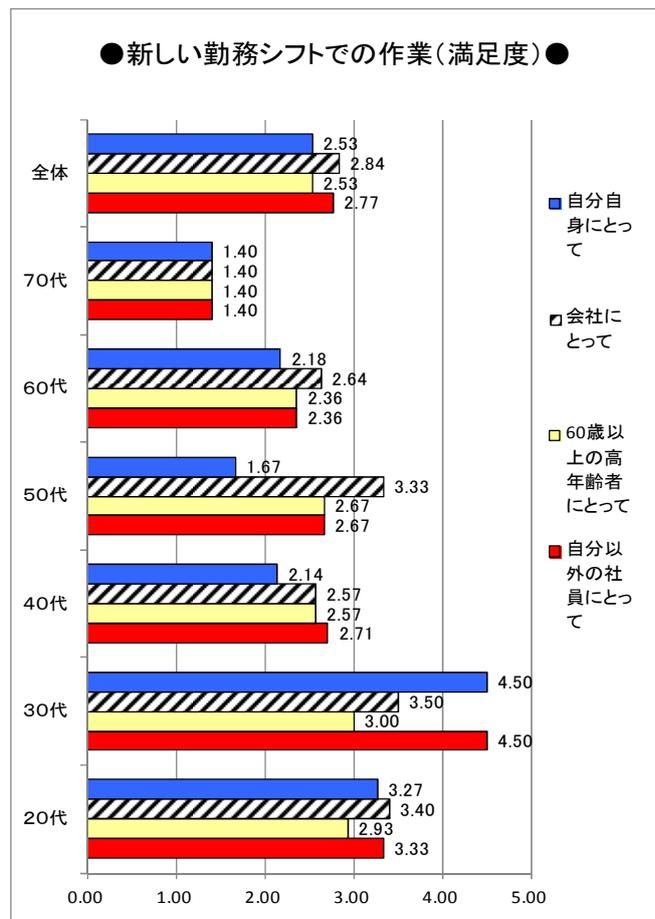
会社一斉清掃については、全体では、
 「自分にとって」 3.70
 「会社にとって」 4.07
 「60歳以上の高年齢者に対して」 3.40
 「自分以外の社員にとって」 3.86

となっており、すべて「普通」(3.0以上)の満足度であった。

年代別に見ると 70代が、満足度がすべて 5.0 であった。

【図表 36】

⑤ 従業員の満足度調査 新しい勤務シフトでの作業



新しい勤務シフト表での作業については、全体では、

「自分にとって」2.53

「会社にとって」2.84

「60歳以上の高齢者に対して」2.53

「自分以外の社員にとって」2.77

となっており、すべて「普通」(3.0以下)であった。

年代別に見ると70代が、満足度が低い。

【図表 37】

⑥ 業員の疲労度調査(2回目)

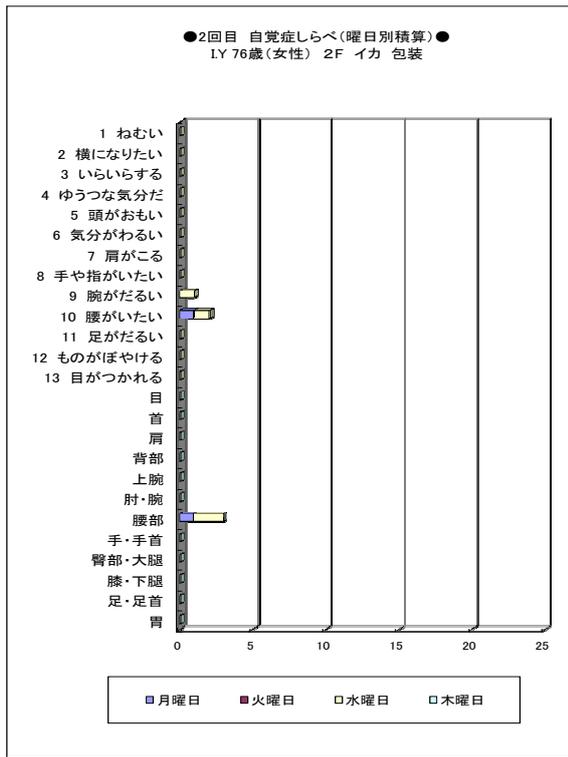
フレキシブルな休憩時間の取り組みを試行した際(※89ページ参照)に疲労度調査を実施した。

実施方法については、1回目(※78ページ参照)と同じ手法を用い、自覚症しらべ(図表9参照)と身体的負担(図表10参照)を使用し、2012年2月の4日間(月・火・水・木)について調べた。調査の時間帯については、仕事開始前8時、10時、昼の休憩前12時、午後仕事開始時1時、午後3時、仕事終了時午後5時について、従業員11人について直接記入していただいた。

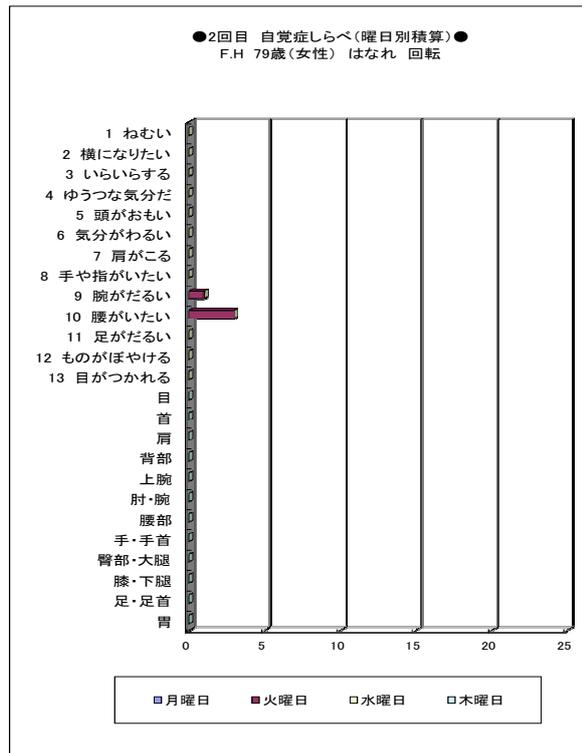
新しい勤務シフトによる疲労度負担については、第1回目と比較をした。

なお、報告書では、60歳以上の高齢者3名について掲載している。

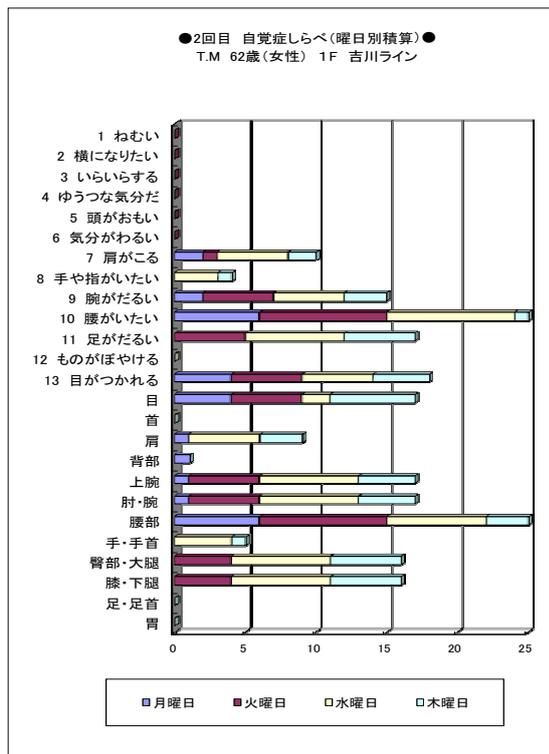
※グラフについては、第1回目調査では3日間の集計の合計を表示しているが、第2回目では4日間の合計の表示をしている。そのため第2回目の調査では1日分多く積算されている。



【図表 38】



【図表 39】



【図表 40】

<I・Yさん 76歳(女性)>

第1回目調査【図表 13】では、「腰が痛い」6ポイントとなっていたが、第2回目調査【図表 38】では「腕がだるい」1ポイント、「腰が痛い」2ポイント、疲労度調査では「腰部」3ポイントと変化した。

<F・Hさん 79歳(女性)>

第1回目調査【図表 15】では、「足がだるい」6ポイントとなっており、第2回目調査【図表 39】では「腕がだるい」1ポイント、「足がだるい」3ポイントと変化した。疲労度調査ではすべて0ポイントと減少した。これについては、休憩時間を取った効果があったと考えられる。

<T・Mさん 62歳(女性)>

第1回目調査【図表 17】では、自覚症調べ、疲労度調査すべて0ポイントであったが、第2回目調査【図表 40】では、ほぼすべての項目にチェックがうたれている。これについては、休憩は取ったものの、新たな職場での不慣れな作業が疲労を増加させたと考えられる。

VI まとめ

今回の新就業形態開発支援事業の取り組みについて、当社としては初めての取り組みであり1年を通じて取り組みができるか不安なところがあったが、外部専門家のアドバイスを受けながらメンバー全員が熱心に取り組み、5月の事業開始から、報告書作成までであったという間の1年間であった。

事業の具体的な内容（フレキシブルな休憩時間制度、シーズン（季節）による勤務時間制度、スポット勤務者の新規導入）については、この事業を通じて新たに制度導入できたものもあり大きな成果があった。

なかでも、フレキシブルな休憩時間制度導入にあたって、作業指示書の改善や、新勤務シフトを考案することにより、従来は固定化されていた各人の担当業務について、「いつでもどこでも 誰でも」作業することが可能となる職場となるための、従業員の多能工化へのきっかけとなった。試行では、変化を苦手とする現在活躍中の高齢者には、少々負担となった結果となり、逆に想定していなかった若年者に好評であった。

現時点において、まだ導入途中のものもあり、これについては事業終了後も取り組んでいきたい。

また、現在在籍している高齢者については、熱心で優秀な者も多く、従来の職場環境においても十分戦力として活躍しているが、高齢化とともに作業環境の改善、労務管理等の改善を常にしていかなければならないことを痛感した。

さらに、フレキシブルな休憩時間を導入する取り組みの中で、社員同士のコミュニケーションがいかにかつ重要であるかも認識することができた。

現在は希望者全員70歳までの再雇用を行っているが、スポット勤務者の制度を導入することにより、健康で意欲があれば、年齢を問わず働ける企業となることへの足掛かりができた。健康でいつまでも働けることは高齢者にとってもとても大切であり、生きがいにもなる。企業としては、利益をあげなければ存続できないのは言うまでもないが、企業の繁栄と従業員の幸せを常に意識しながら、高齢者が自身の持てる能力を存分に発揮し、活躍できる職場にしていく所存である。

スポット勤務登録規程

(目的)

第1条 この規程は、株式会社 ナカムラ製菓（以下「会社」という）を定年退職した者、継続雇用を終了した者、または円満退職した者で、会社の求めに応じて引き続き勤務を希望する者（以下「スポット勤務者」という）に関する事項について定め、年齢にかかわらず、健康で意欲がある限り働ける社会を築くことを目的とする。

(身分)

第2条 スポット勤務者の身分は、非常勤従業員とする。ただし勤務形態により、パートタイム従業員とすることもある。
各人の勤務形態は、本人と会社の契約で定め決定する。

(登録の申出)

第3条 スポット勤務を希望する者は、退職後いつでも会社に申し出を行うことができる。

(登録の決定)

第4条 会社は前条の申し出があった場合、面接および所定の手続きを経て登録する。

(登録の期間)

第5条 登録の期間は2カ月以内とし、更新することができる。

(賃金)

第6条 賃金は時間給とし、契約時に過去の能力・経験を勘案して決定する。締切日および支払日は会社の就業規則を準用する。

(賞与・退職金)

第7条 賞与・退職金は支給しない。

(服務規律)

第8条 会社の就業規則は、スポット勤務者にも適用する。

(業務)

第9条 スポット勤務者の業務は、当社での過去の経験、能力、健康を勘案して個別に契約で決定する。

(勤務時間及び勤務日数)

第10条 勤務時間及び勤務日数は、会社の必要に応じて本人に通知し、合意に基づき決定する。

(勤務日)

第11条 勤務日は会社の所定休日を除いた日の範囲とする。

(年次有給休暇)

第12条 原則2カ月以内の勤務なので有給休暇は発生しない。ただし契約更新をした者について6カ月以上勤務した者については、法定の年次有給休暇を与える。

(社会保険等)

第13条 原則2カ月以内の勤務なので社会保険に加入しない。ただし契約を更新した者については、社会保険等に加入する。

(解雇)

第14条 会社就業規則の解雇要件に該当する場合は解雇する。

(契約の終了)

第15条 契約期間の満了時に、会社またはスポット勤務者双方いずれかが更新の申し出がないときは、契約を終了する。

附則

この規程は平成24年1月1日より実施する。

就業規則の抜粋

(従業員の種類)

第2条 従業員の種類は、次のとおりとする。

- ① 正規従業員 正規の入社試験その他の選考によって雇用する期間の定めのない者で、嘱託、パートタイム労働者（以下「パートタイマー」という）、臨時従業員以外の者
- ② 嘱託 定年後引き続き期間を定めて雇用する者および特定の職務に従事させるため期間を定めて雇用する者
- ③ パートタイマー 1日または1週間の勤務時間が、正規従業員より短い勤務条件で、期間を定めて雇用する者
- ④ スポット勤務者 常勤で雇用するのではなく、会社の業務繁忙期等に臨時に雇用する者で、スポット勤務契約に同意した者（雇用期間が2カ月を超えることはない）
スポット勤務者の運用については、スポット勤務登録規程による。

就業規則の抜粋

(勤務時間および休憩)

第26条 会社は、従業員代表との協定により、毎年1月1日を起算日とする1年単位の変形労働時間制を採用し、1週間あたりの所定労働時間は1年間を平均して週40時間以下とする。

2. 1日の所定労働時間は8時間とし、始業、終業および休憩の時刻は次のとおりとする。

始業 8時00分

終業 17時00分

休憩 12時00分 ～ 13時00分

3. 始業、終業および休憩の時刻は、業務の都合により、事前に予告して職場の全部または一部あるいは各人において変更することがある。

4. フレキシブルな休憩時間制度を選択した者については、始業・終業・休憩時間については、雇用契約書に定めるところによる。なお、この制度を導入した場合であっても所定労働時間については1日8時間1週間あたり40時間を超えることはない。

5. シーズン（季節）によるフレキシブルな勤務形態を選択した者については、雇用契約に定めるところによる。なお、この制度を導入した場合であっても所定労働時間については1日8時間1週間あたり40時間を超えることはない。