

# ワークシェアリングにより高齢期でも就労可能な職場を実現 千葉北部酪農農業協同組合

## I 会社概要

本社所在地	千葉県八千代市
設立年	1951年（昭和26年）
事業の種類 具体的事業内容	食料品製造業 牛乳、加工乳、乳飲料品製造・販売、牛肉加工・販売
従業員数 55歳以上の高齢者率	52名（牛肉部門も含む全従業員数76名、2010年度） 38.5%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員再雇用

千葉北部酪農農業協同組合は1951年に旧八千代町酪農家を中心に結成し、1950年半ばから建設が始まった公団住宅に牛乳・乳製品を卸すべく、1955年に工場を設立、集乳・出荷事業を開始した。地元婦人会が「八千代牛乳を飲む会」を始め、その後、東都生協（東都生活協同組合）に発展。現在は、牛乳・乳製品の製造販売に加えて、原料牛肉の販売を行う。



工場風景

牛乳・乳製品の主な販路は生活協同組合（以下「生協」）であり、その他学校給食用牛乳や病院、スーパー等流通業へ納入している。生協への納入は価格が決まっていて、納入量も安定しているため、製造量があらかじめ想定できることから、安定経営の基盤となっており、さらに、近年では、インターネット販売や宅配事業へも事業を拡大している。

## II 雇用の概況

牛乳・乳製品製造部門年齢別従業員構成（H23.6現在）

	合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
正職員	27名	20名	7名	0名	0名	0名	0名
嘱託、パート等	25名	2名	3名	7名	8名	1名	4名

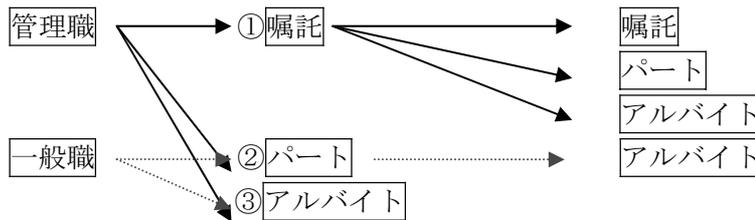
同組合では正職員に人数枠があるため、定年退職者が出たら新卒者を募集して補充している。現在は正職員の平均年齢は高めであるが、年齢構成はバランスがとれている。嘱託・パートの非正規従業員を含むと高齢化比率が高まる。

60歳以上非正規従業員13名のうち、継続雇用者は5名おり、定年後10年以上働いている者が多く、最高齢は79歳であり、現在も元気で活躍中である。また1名は品質管理担当として、当初からパートとして入社し、60歳を超えた者であり、勤続20年程である。他7名については30～40歳代を想定してパート募集を行った際、結果的に集まった高齢者であり、勤続5～6年程である。

従業員の定着率は新卒については、バブル期は20%と低かったが、現在は70～80%と高い。高卒者は年に2～3人、パートも年に2～3人は入れ替わる。

### Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

同組合では、60歳定年到達後は、希望すれば全員再雇用が可能となる継続雇用制度がある。継続雇用のタイプは3パターンあり、嘱託、パート、アルバイトである。



#### ① 嘱託

管理職経験者は、常勤役員会議での承認を経て、嘱託となることができる。この場合の勤務時間は、基本的に正職員と勤務時間は変わらず、仕事内容も変わらないが、役職は外れる。賃金は、役職を外れるため役職手当分のみのカットとなり、定年到達時と比較して1~2割のダウン。賞与についても正職員よりは1~2割低くなるが支給有。ただし、後任が育つまでの間定年前と同様の業務をこなしてもらおう場合もあり、その場合は、責務に応じて給与を下げるなど、柔軟に対応している。

契約更新は2回までとし、定年後3年間は嘱託として勤務する。その間に後任の責任者が育つので、その後はケースバイケースであり、引き続き嘱託として勤務する特殊技術を有する者もいるが、一般的にはパートやアルバイトに変わる。

嘱託者のうち最高齢は、現在65歳でトータルコーディネーターとして牛乳の需給調整を担っている。同氏は元工場長であり、特に、需給調整能力に長けており、定年退職時の賃金よりは低い、パートやアルバイトに比較すれば高い賃金となっている。

#### ② パート

管理職経験者で嘱託を希望しない者や、一般職で継続雇用を希望する者は希望勤務時間を聞いた上で、時間給のパートとなる。勤務時間は20~30h/週が多い。非正規従業員全体のうち4割は元職員である継続雇用者であり、継続雇用者は社会保険加入。年間を通じて勤務し、時給は部署により異なる。継続雇用の上限年齢は定めておらず、本人の意思による。

また、①嘱託での継続雇用3年を経て、パートになる際も希望勤務時間を確認して勤務時間を決めることになるが、年金を満額受給するために週3日勤務の要望が多い。現役時代、嘱託時代なら1人でやっていたような業務を、高齢者2~3人でワークシェアリングする形となっている。

#### ③ アルバイト

一般職で継続雇用を希望する者は②のパートタイマーかもしくは、忙しい時間帯や忙しい時期に短期で働く(2,7,8月閑散期、9,10,11月繁忙期)アルバイトとして継続雇用される。アルバイトに変わる場合は、特に勤務時間を短くしたい者である。職員としての過去の勤務経験があるので、通常のアバイトの時給900~950円よりは3~4割高い1,200~1,300円の単価設定である。

牛乳工場は365日稼働であり、組合員である酪農農家から毎日牛乳が収乳されてくる。稼働時間は朝4:00～夕方16:00の12時間であり、その中を2～3交替で稼働させる。ピークは朝8:00～12:00の4時間の時間帯であり、午後は主に機器の洗浄となる。機器の洗浄は機械化されており、マンパワーがほとんど必要ないため、パートの勤務は午前中の忙しい時間帯であり、朝6:00～7:00の間に出勤し4h/日勤務が多い。扶養の範囲で働きたいパートは3～4日/週勤務で働く者が多いが、高齢のパートの方がむしろそういった所得制限がなく20h～30h/週で働く者が多い。

正職員とパートの職務は明確に切り分けられており、同じ職務につくことはない。牛乳工場内の業務は受乳、殺菌、充てん、品質検査、管理業務となっており、工場内へは正職員と嘱託社員しか入場できない。他方、パート、アルバイトはケースの洗浄、クレートの運搬、充てん物の仕訳など、工場内の業務に付随する周辺業務を担当する。

パートも含めたトータルの人数は10年前よりも多くなっている。その理由は、高齢者パートが勤務時間・勤務日数を短くしているため、本来1人でやるべきところを2人でワークシェアリングしているからである。トータル人数は増えているが、総人件費は変わっていない。

## IV 高齢者雇用の実態

### 1. 加齢に伴う身体能力低下への配慮

加齢に伴い、個人差はあるものの体力は落ちていくので、定年前でも高齢期においてはできるだけ体力等を使わない仕事にシフトさせていくよう日頃から配慮している。

特に継続雇用時点で配慮した事例は、次のとおり

- ・品質管理を担当していた者が、視力の低下により細かい数値を読むのが辛かったため、定年後は工場内の汚れが付きやすい箇所をチェックする衛生管理部門に変わったケース。
- ・定年前は工程管理を担当していたが、定年後はパートの勤怠管理や、生産数、在庫数の記録管理に変わったケース。

この他にも、体力的にきつかった冷蔵庫内業務を委託業務として外部に切り出したり、重量物の運搬をフォークリフトで行わせたり、職員1人で担当していた仕事を複数の高齢者でワークシェアリングさせるなど、高齢者のみならず、職員の負担を軽減する工夫を図るとともに、高齢者でも可能な職務を切り分けるよう努めている。また、職員自ら、それまでの経験から、高齢になってもこなせ、かつ職場としても必要な新しい職務を見つけ出し、提案するなど、高齢者の職務開発は両者で行っている。

若年者とのワークシェアリング事例は、次のとおり

- ・以前は一人で行っていたコーヒータンク牛乳製造作業を高温の蒸気が出て体力や作業に神経を使うコーヒータンク抽出作業を若手に、当該業務の周辺作業であるクレート洗浄や材料運搬を高齢者に分担。

### 2. 継続雇用制度の利用状況と評価

今まで、定年を迎えた人で組合側から継続雇用を断わった者はいないが、定年後はのんびり生活したいと継続雇用自体を希望せず退職した者も2割はいる。継続雇用者はその後短くて2～3年、長い方で15～16年勤務している。

嘱託として継続雇用した場合でも、組織として責任を持たせているわけではないので、これまでの経験を生かしつつ仕事をこなし、後輩がちゃんと働いていくようにお目付け役的存在になってくれればよいとしており、継続雇用者の働き方には概ね満足している。

職員側は賃金が1~2割ダウンしても、責任が問われない分、仕事自体が楽になっているので、一定の理解は得ていると評価している。

### 3. 高齢者の衛生観念について

近年の食品製造業等で求められる高度な衛生観念についていくことが困難な高齢者の事例を耳にすることがあるが、同組合においては、ハサップ（HACCP）導入時期も早く、かつ、当時、導入責任者に抜擢された担当が高齢者となって、引き続き継続雇用されており、高齢者はもちろん、他職員の衛生面に関する知識・意識は高い。

ハサップの認証制度ができてその翌年、今から約20年前に、30代の工場長の下で、当時現場で管理職であった50代の職員をハサップ導入の責任者に抜擢し、同制度の導入を図った。現場の責任者が実務を行い、毎日品質保証室に報告し、チェックを受けた上で、報告書として生協に提出する仕組みである。

ハサップ導入にあたって、工程ごとにハザード（危険値）を予測しながら一つひとつの作業に取り組むため、働く従業員一人一人の意識改革ができ、早い時期で導入したことは同組合にとっても有益であったとのことである。

## V 今後の課題

同組合では、社風として、働く時は上下関係なく、横並びで一緒に働きながら、必要に応じて若手に足りないノウハウや技術を経験者がアドバイスするという風土ができており、自然と後輩を指導・育成する力が培われている。このため、入社後3~4年目の若手社員に対して、定年退職者が指導にあたることもある。

また、管理職が年齢を経るにしたがって、自分自身が高齢になった時のことを考え、高齢者にもできる業務、高齢者の方がふさわしい職域を作り出していくことも習慣化されている。

今後の課題として強いてあげるならば、定年を機に気が抜けるのか、働き方が変化するためか、定年後パートへ移行する際、嘱託からパートに移行する際のモチベーションの維持が難しいことである。

