

# 高齢従業員が農業と兼業しつつ技能を活かして就業するためのワークシェアリング体制の構築 —コア人員とワークシェアリング人員の割合の検討及び ワークシェアリング人員の能力育成と技能レベルの維持— 株式会社丸勘商店

## I 会社概要

本社所在地	岩手県八幡平市
設立年	1953年（昭和28年）4月
事業の種類 具体的事業内容	産業分類[食品製造業] 納豆・もやし製造販売
従業員数 55歳以上の高齢者率	38名（男15名、女23名）※非正規従業員を含む 32.0%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員65歳まで再雇用、さらに基準該当者を70歳まで再雇用 ※旧制度：基準に該当する者を65歳まで再雇用 基準：健康であること、会社の指示に従って作業ができる者、懲戒のないこと、勤労意欲のあること

株式会社丸勘商店は昭和28年創業の納豆メーカーである。いわゆる老舗の食品メーカーであるが、最近では全国展開や地域広域型スーパーマーケットやコンビニエンスストアが多くなり、そのため仕入れ先が広域化し、納豆においても、他県の製造メーカーと競合することも多くなってきた。したがって「地元の老舗」という暖簾だけでは戦えなくなってきており、製品の味・品質とも他県のメーカーに負けない内容を維持していないと、淘汰されるという厳しい競争環境にさらされるようになっている。



本社外観

## II 雇用の概況

平成23年3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
25名	8名	6名	7名	4名	—	—
100%	32.0%	24.0%	28.0%	16.0%	—	—

同社では、定年後継続雇用された高齢者は、3名おり、それぞれ、営業事務、納豆工場、麵製品業務に就いている。継続雇用者は、色々な経験をつんでいる人たちなので、同社では、工場だけで使うにはもったいないということで、各仕事の司令塔のような仕事に就かせている。継続雇用制度は、65歳までの再雇用である。



### Ⅲ 事業の背景・課題

同社は、八幡平市にあり、農業が主の土地にあつて、家庭まで農業の生活パターンになることが多く、その狭間で、生産に携わる会社人間としてどのような就業形態が良いのか悩んでいた。フルタイムで雇用すれば、農業に仕事のない冬場は良いが、農繁期の夏は、稼働体制がうまく組めず、会社にとっても生産に支障が生じることになる。

そこで考え出されたのが、工程別の短時間勤務パートであった。短時間であれば、農業にも影響が少なく、何より会社が困ることがない。その発想に基づいて、工程別の短時間パートの就業形態を目指すこととなった。

### Ⅳ 事業の目的

短時間勤務を設けるということは、工程の一つ一つの作業を整理し、社員のいる時間、いない時間を選び分けていくことが必要である。この事業では、その作業を中心に行い、短時間勤務を実現した。



就労風景

### Ⅴ 検討体制と活動

検討を進めるに当たり、推進委員会を設置した。社長をはじめ会社の中心人物たちが、推進委員に選ばれた。そのメンバーは下図のとおり。

区分	所属	役職	年齢	内部／外部
委員長	社長		78	内部
委員	統括部長		68	内部
委員	製造課	課長	55	内部
委員	営業課	課長	53	内部
委員	管理課	課長	61	内部
委員	総務課	部長	55	内部
外部委員	総務研究所	所長	59	外部

委員会では、1年目に、納豆の工程別にどの作業を対象に人員配置を検討するか、といった議論がなされ、2年目には、各工程から、高齢者向きの作業を選び出す議論、試行をしてもらう段取り、試行するためのテキスト作りといった作業まで行うこととなった。

ややもすると消極的になる場面で、「やろう」と全員を鼓舞したのは社長自身であった。特に、テキストを作る場面では、他の仕事との兼ね合いの問題で時間が取れないなど、全員が消極的になる場面で、社長の「やろう」の一言で実現したのである。

## VI 事業結果の概要

結果は、当初予定したとおり、パートタイマーが働ける勤務体制が整った。短時間勤務者の勤務場所は、納豆の仕込み工程、納豆の包装工程、機械・工場の清掃工程で、これらを明らかにしたパートタイマー就業規則を表した。ただし、パートタイマーはこれから募集することになるので、実際に活用されるのはそのような就業ニーズが発生してからということになるであろう。この就業形態は短時間であり、いわゆる農業と兼業の労働力を確保するという意味で意義がある。納豆の仕込み工程では3時間、包装工程で3時間、機械・工場の清掃作業では1時間の短時間労働である。就業規則抜粋を転記する。

(パートタイマーの種類・定義)

第5条 パートタイマーの種類は次の通りとする。

- ① 納豆仕込みパートタイマー…納豆の仕込み工程のパートタイマーで3時間勤務の者
- ② 納豆包装パートタイマー…納豆の包装工程のパートタイマーで3時間勤務の者
- ③ 納豆製造パートタイマー…納豆工場の清掃を担当するパートタイマーで1時間勤務の者
- ④ 全工程パートタイマー…工程を定めることなく勤務するパートタイマー

## VII 事業内容と結果

岩手県における納豆の製造は、同社が最初であったといわれ、その原型が「もりおか納豆」である。「もりおか納豆」は、昔は1週間かけて作っていたものだが、現在は4日と短縮されている。

この活動は、アンケートの作成に始まり、集計、分析を経て、短時間勤務についての規程を改正した。さらに、ワークシェアリングの可能性を確認するために試行を実施し、テキストを作ってさらに規程改正に結び付けている。以下は、これら一連の活動内容を明らかにし、その報告としてまとめたものである

### 1. アンケートによる現状調査

推進委員会では、従業員の意識を知り、今後の活動の方向を探るためアンケートを実施した。アンケートの質問紙は、次頁のようなものである。

図1 アンケート用紙 (問3まで)

**第一部(高齢者雇用に関しての意識調査)**

ここでは、あなたが高齢者(60歳の定年を過ぎたとき)になったとき、働くか、働かないか、あるいは、生活をどうするかなど、その時期をどのようにお考えなのかをお尋ねします。あなたの今の心境に最も近いものに、○を付けてください。

問1.「昭和24年4月2日以降に生まれた男性は、年金(定額部分)が65歳にならないともらえない」ということをあなたは知っていましたか。

①知っていた ②知らなかった

問2.あなたは、定年になった後、会社に働いて欲しいと頼まれたら、働きますか。また、その理由も選んでください(理由は複数回答も可)

	①働く	②働かない	③条件による
その理由	イ、収入がないから	ホ、農業をするから	リ、給料が高いなら
	ロ、友達がなくなるから	ヘ、孫の世話をするから	ヌ、短時間労働なら
	ハ、自分の能力を発揮したい	ト、子の世話になるから	ル、フレキシブルな労働時間なら
	ニ、家族に小遣いをやりたいから	チ、他の職場に行くから	フ、責任が重くないなら

問3.60歳から働いていく上で、あなたがいちばん気をつけたいとおもうことは何ですか。(複数回答可)

①専門的な職業技術を身につける。 ②健康管理をする  
 ③健康管理以上の体力向上を目指す ④どのような工程でも仕事ができるようになる。  
 ⑤粘り強く仕事できる気力を維持する。 ⑥プロ意識を持つ  
 ⑦免許や資格を沢山とる。 ⑧周囲の人と、仲良く仕事する。  
 ⑨正しいことはどんどん言う正義感を持つ。 ⑩若い人への指導力を持つ  
 ⑪若い人をひきつける人間的魅力を持つ ⑫知らないことのない頼りがいのある人になる。

問4.60歳から働く上で、職場で嫌われたり、迷惑をかけたりする行為は、どんな行為だとおもいますか。あなたの今の感覚に近いものをいくつか選んでください。

①突然休む。 ②若い者を叱る。 ③昔のことを引き合いにして威張る。  
 ④小言を言う ⑤お前は下手だといって仕事を途中から取る。 ⑥下手なダジャレを言う  
 ⑦何も告げずに職場から離脱する。 ⑧仕事が終わったのに時間にならないからとお喋りするパート  
 ⑨今何をしていいかわからずウロウロする。 ⑩仕事の仕方を聞いても教えてくれない。

調査時期：平成21年7月

調査対象：従業員27名(回収率100%)

調査内容：調査は第一部高齢者雇用に関する意識調査、第二部就業形態に関する意識調査の二部で構成し、従業員に兼業農家が多いことと、従業員に高齢者が多いことを意識した設問内容とした。

結果概要：

「問1 昭和24年4月2日以降に生まれた男性は、年金(定額部分)が65歳にならないともらえないことを知っていましたか」について、意外なことに20~30代の他に50代でも「知らなかった」という者がおり、全体で4割を占める結果となった。

「問2 定年後、会社に働いて欲しいと頼まれたら働きますか」では、「働く」が17名と、高い勤労意欲が示された。その理由は、「収入がないから」が15名と圧倒的に多く、「自分の能力を発揮したい」や「給料が高いなら」という内発的動機づけ、社会的動機づけによる理由は少ない結果になった。

図2 回答者属性

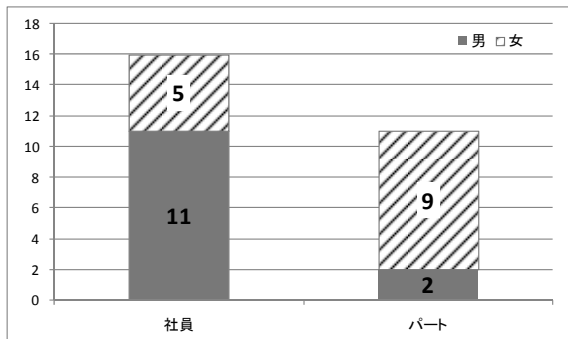


図3 問1「年金が65歳にならないともらえないと  
いうことを知っていましたか」

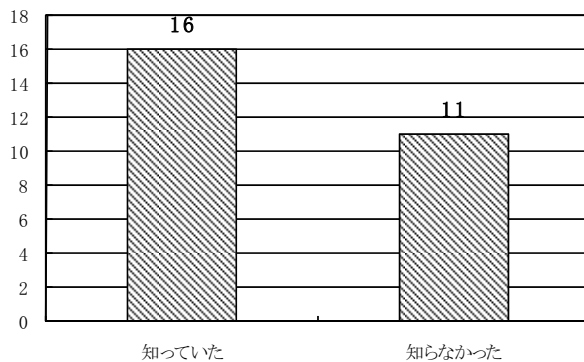
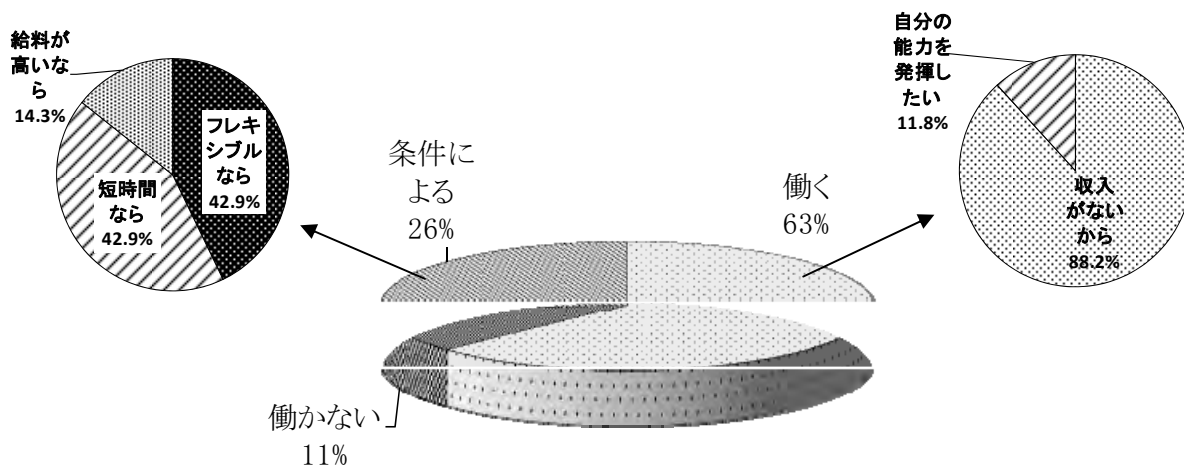


図4 問1「定年後、会社に働いてほしいと頼まれたら働きますか、また、その理由」



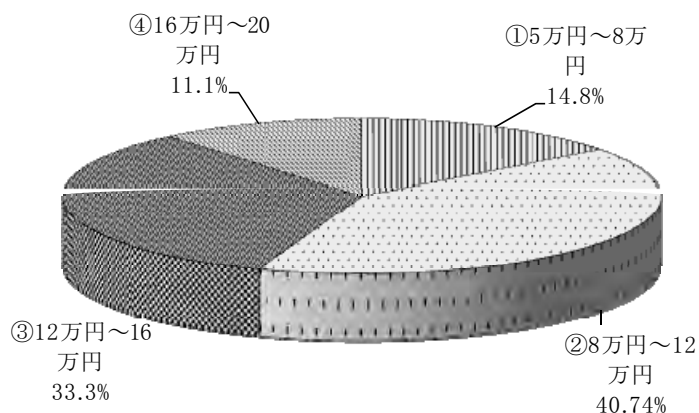
「問3 60歳から働いていく上で、あなたがいちばん気をつけたいと思うことは何ですか」という問いには、「健康管理をする」が21名と最も多く、次いで「粘り強く仕事ができる気力を維持する」「周囲の人と仲良く仕事をする」が挙げられた。

「問4 60歳から働く上で、職場で嫌われたり、迷惑をかけたりする行為は、どんな行為だと思いますか」という問いについては、「突然休む」と「何もいわず職場を離脱する」というのが、二つあわせて30名と圧倒的に多かった。

「問5 定年後に働くとしたらどのような労働条件を重視しますか」という問いでは、「労働時間」が9名、「家事と両立できる労働時間」が5名と、短時間労働を期待する答えが多かった。

「問6 定年後に働くとして、毎月いくらぐらいの収入が必要ですか」という問いでは、「8万～12万円」という答えが多く、意外に高い給料を求めているのではないということが分かった。年金の埋め合わせができればよいといった程度である。

図5 問6「定年後に働く場合必要な収入」



「問7 家事と両立できる就業形態があったら賛成ですか」という問いは、「自由に選べるのなら賛成」というのが19名と圧倒的に多く、自由選択式が望まれていることが分かった。

「問8 新就業形態を実現するために、あなたへの職業能力への要求が強まるとしたら賛成ですか」に対する回答は、「楽しく高齢期の仕事ができるなら努力する」と大半の22名が回答しており、反対意見はなく、会社が想定する以上の好反響であった。

「問9 就業形態をフレキシブルにすることで、会社がよくなると考えますか」という問いでは、「良くなると思う」が14名、「変わらないと思う」が12名と両論であった。

「問10 就業形態開発支援事業を推進するにあたって、何を改善してほしいですか」という問いについては、「従業員の評価」が9名、「昇給、賞与の査定方法」が8名で、いずれも評価に関する問題が挙げられた。

この結果から推測すると、高齢者が希望する働き方は、『家事と両立できる労働時間を自分で選び、収入は年金を補完する程度で、ムリしないで働きたい』というもの。そのために、会社にしっかりしてほしいのは、『従業員の適正な評価』と読み取れる。

また、八幡平市の地域柄と地元の人柄を表す結果となった。すなわち、良くも悪くも「競争しない」人柄や、収入に多くを望まない傾向など今後の活動において特殊な対応を要することも考えられる。

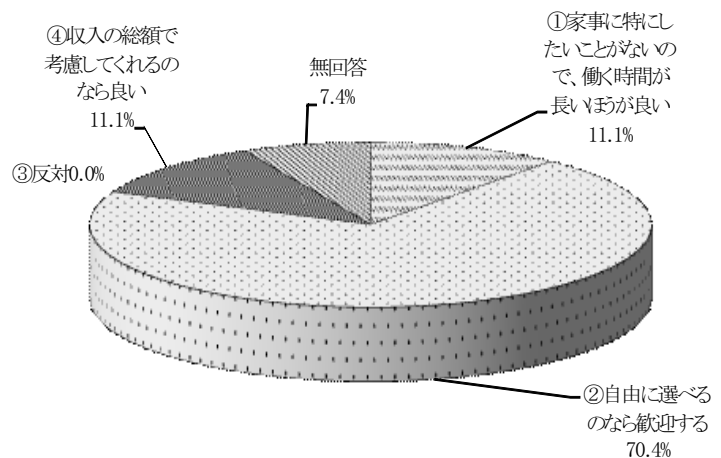
なお、当アンケート調査の実施により、同事業を経て導入を検討している短時間勤務によるワークシェアリングの導入も賛同を取り付けることができた。

## 2. 新規就業形態の策定・試行

### ① 詳細な作業工程の究明

活動1年目は、アンケートにより、従業員の短時間勤務による就労ニーズがあることを確認した上で、短時間勤務によるワークシェアリング可能な作業の検討のために、現行の詳細な作業工程の掌握に努めた。納豆製造部門の作業内容とその作業における注意点をカードに書き出し、それを図7のように作業工程と必要人員を書いた台紙に貼り付けることで、作業を明らかにする方法を採用した。いわゆるKJ法である。これで、納豆製造工程の日課を明らかにした。この結果が、「納豆製造工程の注意点」である。納豆製造工程の注意点は、納豆の製造にかかわる各工程の作業名で書かれており、この後の活動を実施するに当たり、参考になる資料となった。

図6 問7「家事と両立可能な就業形態の導入に関する意見」



作業内容を体系的に整理し、各作業における注意点をまとめ、その注意点をマスターした者を当該作業に充てる方法とすると、図7にあるように、分割した特定の時間に必要な人員を割り当てられることがわかった。この結果に加えて、働く側が「希望する時間帯を選択する」ということが実現できれば、短時間勤務によるワークシェアリングという新たな就業形態の開発につながり、事業当初の目標を達成できるとの結論を得た。

ただし、従業員の作業能力の差と、短時間勤務により各人が満足できる収入となるかについての検証がなされておらず、活動2年目の検討課題とした。

各作業それぞれに求められるスキル（能力）について、評価項目を提示し、複数の工程で合格できる者についてはフルタイム勤務を、単工程でのみ合格できる者については、その作業を行う時だけの短時間勤務者として雇用していくことを前提に、短時間勤務者を含めて70歳までの再雇用制度の導入を目標とした。

図7 作業工程と必要人員

	工程名 蒸煮		工程名 盛り込み(機械)		工程名 盛り込み(手作業)		工程名 豆洗い・侵積	
	作業	人員	作業	人員	作業	人員	作業	人員
7	ボイラー立ち上げ	1						
8	機械組立て							
9	豆投入							
10	納豆菌作成・納豆菌接種					豆洗い・大豆準備	1	
11		盛り込み(機械)	2	盛り込み(手作業)	2	侵積量目調整		
12								
13		4						
14	醗酵室引き込み				二次包装・出荷	4		
15			冷蔵庫移動	4				
16								
17	清掃	5	清掃	3	清掃	3	清掃・翌日作業準備	1
18								
19								

## ② 規程の改定

活動1年目の改定は、まず基準の意味がなくなったということで基準を取り払って希望者全員65歳継続雇用とした。希望者全員としたことで、高齢者は安心して働けるようになった。改定以前は、基準に合わなければ再雇用に至らないことで、のびのびしていなかった。従業員が突然元気になったように見えた。

就業規則の抜粋を記載する。

(定年等)

第32条 1 従業員の定年は、満60歳とし、当該年齢に達した日から最初に到来する給与計算締切日をもって自然退職とする。

- 2 定年後就労を希望する者については、別に定める「再雇用規定」に基づき、65歳まで再雇用する。

### 3. 試行

対象者： 3名 [K氏62歳(100角ライン)、J氏75歳(カップライン、110角ライン)、I氏64歳(包装室)]

試行期間：平成22年8月～9月

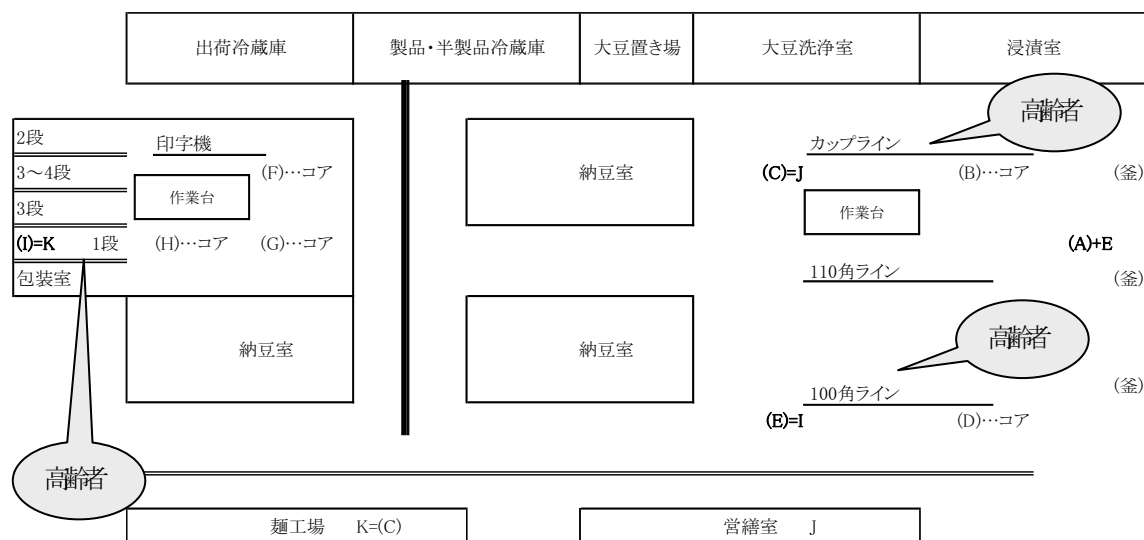
業務内容：製造工程、包装工程(清掃含)

勤務時間パターン：各工程は一度に1名ずつ2時間程度

(その日の生産状況により違いはある)

試行を組み立てるに当たっては、1年目の活動で作りあげた「納豆製造工程の注意点」が大いに参考になった。これを頼りに、高齢者が働ける作業を選ぶことになる。納豆製造工程の注意点から、短時間勤務の高齢者で分業が可能な包装工程と、逆に製品の品質を大きく左右する浸漬作業、蒸煮工程等正社員が担当すべき工程を明確にした。さらに、工場のレイアウトを書き起こし、「工場のレイアウトと人員配置」を作図した。この図8が表す「(B)」、「(C)」（カッコつき）というのが配置する人員であって、「=K」等(カッコなし)と表記したものが高齢者が試行した場所である。

図8 工場レイアウト及び高齢者が試行した箇所



この試行は、家事と両立できる労働時間を自分で選び、収入は年金を補完する程度で、ムリしないで働きたい…という高齢者の就労ニーズにぴったりであった。

試行の具体的な内容は、納豆の仕込み作業(カップライン、100角ラインで納豆の原料豆をカップまたは100mmの箱に移し、これを醸成する納豆室に入れるべくケースに並べる作業)と、包装作業(包装をするための包装材のセッティング及びラベリングの作業)における高齢者の短時間勤務によるワークシェアリングである。

試行第1回目はテキストなしで実施し、第2回目は、テキストをあらかじめ読んでもらい試行した。清掃工程は、清掃そのものとしての試行は行っていないが、仕込み工程及び包装工程の付属工程として試行し、高齢者がこの工程だけ分割しても可能な作業であることを確認した。



ラインの名前であるが、カップに入れるべく用意されたラインをカップライン、100mm のボックス型のケースに入れるべく用意されたラインが 100 角ラインである。同社の主力商品である「もりおか納豆」は、この 100 角ラインにあたる。

この各ラインに所定のグラム数を計って入れ、被膜を落としボックスのフタを閉じ、室に入れるために、ケースに所定の方法で並べる。これら一連の作業であるが、釜で煮た豆を所定のグラム数を計ってボックスに落とす作業は重労働であり、高齢者には向かない。従って、ラインから納豆室へのケースに並べて移動する作業が高齢者の作業となった。

(図の(C)の人、(I)の人)テキストは、この図を元に、高齢者に分担される部分について作成したものである。

試行した結果は、当然に第 1 回目と第 2 回目では異なる。反応が良かったのは、いうまでもなく、第 2 回目であり、やはりテキストがあったほうが、作業がやりやすいという結果となった。

第 1 回目での感想は次のようなものである。

- ・ 能力的に問題ないと思う。
- ・ 体力の面でも問題なく働けると思う。

その他、意見をまとめてみると、

- ・ いつも固定的仕事で、納豆に触れることなく仕事しているので、懐かしく良かった。
- ・ 自分自身ができないと決めてかかっていた無理と思っていたことができたので、自信になった。
- ・ 労働時間が短いので、家庭の労働も考えることができる。
- ・ 労働時間が短いので、一つ一つの作業を余裕を持ってできた。
- ・ 目と足に疲れを感じたが、労働時間が短いので問題ない。
- ・ 8 時間労働より、体力的には、ものすごく楽だ。

というような意見が大勢を占め、試行は問題なく終わった。

第二回目は

- ・ テキストがあるので誰でもできると思う。まるっきりの素人でも、ある程度できる。
- ・ 労働時間が短く、テキストがあるので、さらに短時間化できる。
- ・ 労働時間が短くて、テキストがあり、さらに短時間化できるので、作業改善や、家庭の労働のことを考える余裕がある。

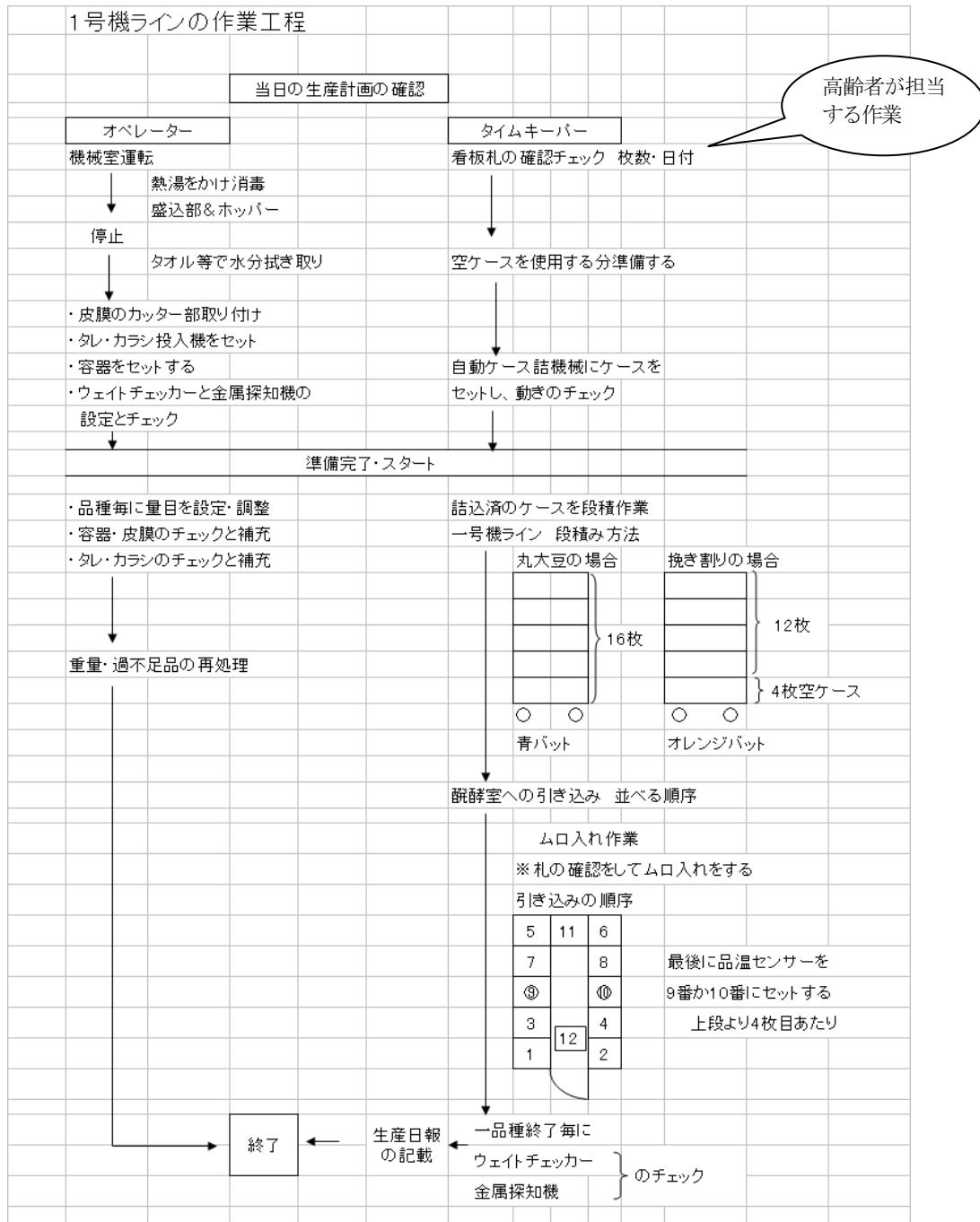
テキストの見方を解説すると、納豆の製造工程 (図 9) で言えば、タイムキーパー側が、高齢者の側である。包装工程 (図 10) で言えば、「受け手」が高齢者である。

タイムキーパーは、オペレーターから流された納豆の仕込品を台車に並べ、納豆を醸成させるための部屋である納豆室においてくる一連の作業が詳細に書かれている。(図 8 ではオペレーターは (B) (D)、タイムキーパーは I, J)

一方、包装作業は、「流し手」から流された納豆の完成品を配送の荷姿にするまでの作業が書かれている。さらに、清掃の仕方 (図 11) についても、水を使ってよいところ、悪いところを分けて書いてある。包装工程で、一部に手作業で行う製品があるため、これらについても、作業の進め方を書き留めた。

テキストの作成に当たっては、当委員会の委員が皆の意見を取り入れながら作成した。納豆の仕込み工程のテキストでは、オペレーターとタイムキーパーの書き分けに苦労した。高齢者に分担される作業は、タイムキーパー部分なので高齢者に分かりやすく書くことが難しかった。

図9 納豆の製造工程



包装工程のテキストは、どういう状態で、包装した後の納豆が入っているかを表すのに苦労した。写真を使えば状況は分かるが、どの製品の包装状態かを示すほど、写真がない。従ってどの製品でも分かりやすくするために、この方法に落ち着いた。

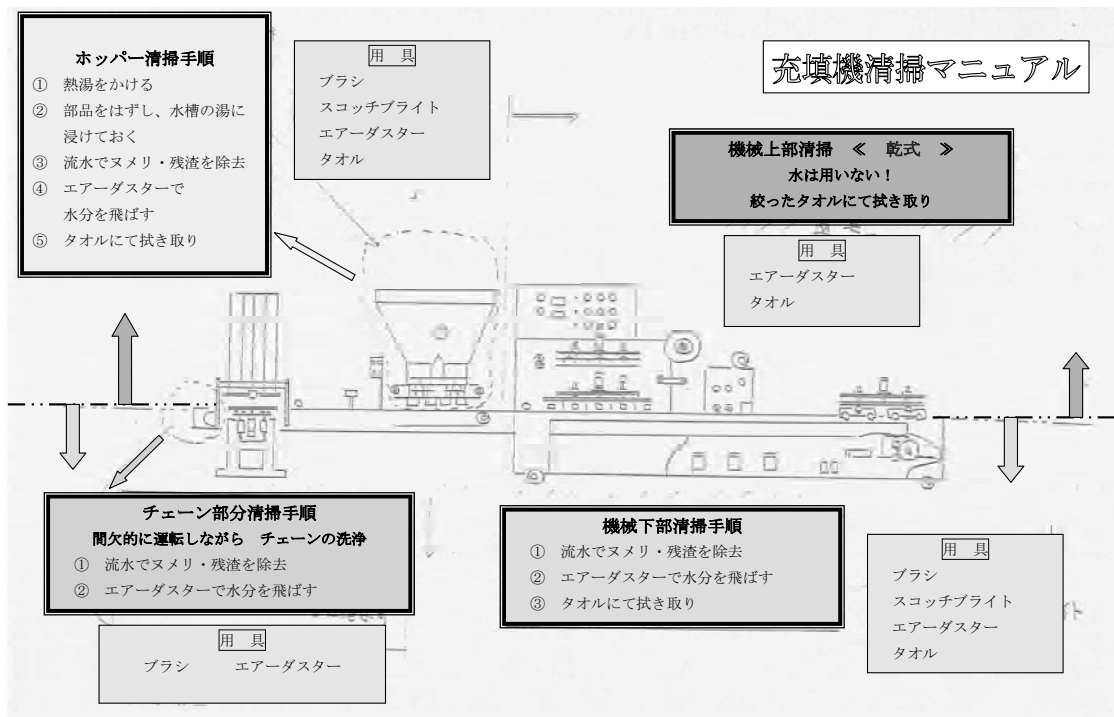
図 10 包装工程のテキスト (OJT 標準書) の例

大皿包装ライン						
	受け手			流し手		
【準備】	生産指示書により作業内容確認					
	生産指示書に従って製品用パットを準備する。			生産指示書に従って半製品を準備する。 (B冷蔵庫より)		
	「包装作業日報」記入 作業者・製品名・スタート時間 使用半製品・賞味期限			←	使用する半製品の製造日を受け手に知らせる	
					粒: D+8 ひき: D+7	
【フィルムセット】	フィルム設置	→	賞味期限印字確認	←		
	賞味期限設定		印字を変えるたび 受け手と流し手2名で確認			
	試し打ち		試し打ちフィルムは 1枚サンプルキープ する			
【ライン作業】	スタート					
	フィルムの不良(ずれ、はがれ) 印字(薄い、汚い)の 確認をしながら パット(ケース)に詰める	←	←	←	半製品を1個ずつラインに流す	
【入れ方】		作業日報に記入	←	←	←	半製品の製造日が変わったら 受け手に連絡
	クリーム色パット 10個×3段=30入					留意点
		フィルム交換 インクリボン交換 2名で確認 ↓ サンプルキープ	←	←	空いたパットの随時かたづけ フィルムの残 インクリボンの残	
	水色パット 10個×4段=40入	作業日報に記入				
【冷蔵庫へ入庫】	一定数段積みしたら 看板をつける (品名・賞味期限)					
	↓					
	B冷蔵庫へ			次の作業の準備		
【包装作業日報まとめ】	作業時間・フィルムロス・半製品ロス の記入					

清掃工程のテキストは、絵をパソコンに取り込むのに苦労したが、絵があることで、どこをどうすればよいか分かるため、どうしてもパソコンに取り込む必要があった。

第2回目の試行で、「高齢者がどこで働けばいいかはっきりした」という意見が出されたことから試行は完了とした。テキストはあった方が良く、格段に分かりやすくなった。テキストを作成するために、議論したことも良かったと思う。

図 11 清掃マニュアル



以上の試行を経て、短時間勤務によりワークシェアリングできることが分かったので、就業規則の改正を行うことにした。

#### 4. 新規就業形態の導入

二度目の規程の改定

パートタイマー就業規則は、これまでなかったが、新しく導入した就業形態がパートタイマーにかかわるものなので、新たにパートタイマー就業規則を作ることにした。さらに就業規則も、70歳までの雇用を規定することとした。

パートタイマー就業規則では、パートタイマーの種類を試行した工程別に納豆仕込み工程、包装工程、清掃の工程を担当するパートタイマーとして募集することを前提として組み立てた。併せて就業規則も65歳まで再雇用するとしていたものを70歳に引き上げた。(パートタイマーも70歳)。

これは、このワークシェアリングによる短時間勤務が70歳程度まで可能なこと、また、70歳までできる作業内容であること、逆に70歳以前にリタイアされても会社が困ることなどを考慮し70歳までとした。

ここに就業規則の抜粋を示す。

## パートタイマー就業規則

(パートタイマーの種類・定義)

第5条 パートタイマーの種類は次の通りとする。

- ① 納豆仕込みパートタイマー…納豆の仕込み工程のパートタイマーで3時間勤務の者
- ② 納豆包装パートタイマー…納豆の包装工程のパートタイマーで3時間勤務の者
- ③ 納豆製造パートタイマー…納豆工場の清掃を担当するパートタイマーで1時間勤務の者
- ④ 全工程パートタイマー…工程を定めることなく勤務するパートタイマー

## 就業規則

(定年等)

第32条 1 従業員の定年は、満60歳とし、当該年齢に達した日から最初に到来する給与計算締切日をもって自然退職とする。

2 定年後就労を希望する者については、別に定める「再雇用規定」に基づき、70歳まで再雇用する。

研究終了時点では、この方法での従業員はいないが、今後、この方式で、募集していくこととした。短時間勤務であること、労働内容が軽微であることなどを考慮すれば、近隣の農家の主婦などを中心に、応募も順調に進むものと期待される。

## Ⅷ 今後の課題

高齢者雇用は、ここに示したような短時間勤務ばかりではないだろう。しかし、兼業農家の地域にあって高齢者の労働力の活用や能力の活用方法はこうした方法がひとつの参考になろう。事実、この方法を導入したとたん、以前同社に勤めていて継続雇用を断って退職した者が、納豆の仕込み工程の募集に際し応募してきて、現在働いている。継続雇用を断って退職したというのは、家の農作業があるからであり、さらに孫の世話など本人の楽しみのニーズを以前は全く考慮していなかったためだと考えられる。こうしたニーズを生かすことができるこのシステムはかなり有用と思われる。これに続き、包装工程でも、近く募集の予定があり、このシステムに沿って雇用する予定である。

納豆の業界は、過当競争である。同社もまた厳しい競争にさらされるだろう。そのとき、勝ち残るポイントは、いかにお客のニーズにあった製品を作れるかにかかっている。お客のニーズにあった製品とは、小ロット品であり、手作業が多い製品である。そのために、このような短時間勤務をどうするか…という問題に取り組んで良かったと思う。少ない労働時間を組み合わせ、ワークシェアする方法を持てれば、コストを低く、多種の小ロット品を作ることができる。このことが、われわれの宝物となった。

このアプローチの手法は、新しいものでないかもしれない。むしろ、泥臭く作業一つ一つをあたっけていき、高齢者向けの作業を見つけ出してワークシェアするにはどうしたらよいかという命題に、答えを出した…というに過ぎない。

であったとしても、答えには、結びつくと思う。どうしたら、ワークシェアできるのか、と問い続けた2年でもあった。

今後は、このシステムを大切に、また、大いに自慢しながら、高齢者雇用につなげていきたい。