

## 短時間勤務・交代制勤務により継続雇用を活性化 有限会社マルイパン

### 会社概要

所在地	徳島県徳島市
設立年	1956年（昭和31年）
事業の種類 具体的事業内容	食料品製造販売業 パン製造、販売
従業員数 55歳以上の高年齢者率	45名（パン製造部門26名、店舗販売部門19名） 24.4%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は要件該当者を65歳まで継続雇用

有限会社マルイパンは昭和31年創業。事業区域を徳島県全域に展開し、製造から店舗販売までの直販方式で顧客に食の楽しさを提供している。

“パチパチ”“プチプチ”オープンから出たばかりのフランスパンは、そんな元気のいい音を奏でる。手を触れるとヤケドしそうな焼きたてパン。それをちぎって頬張った時の幸福な気持ち。そう、そんな幸福感を1人でも多くのお客様に味わって頂きたい！これがマルイパン、販売系列店舗「ファミリー・マルイ」スタッフ一同の願いだ。原材料の吟味はもちろん、“焼き立てこそパンの命である”をモットーに心を込めてパン作りに取り組んでいる。



店頭に並ぶパン

### 雇用の概況

当社の人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歳～69歳	70歳以上
45名	23名	11名	5名	6名	-	-
100.0%	51.1%	24.4%	11.1%	13.3%	-	-

55歳以上の従業員比率が25%弱と高齢化が確実に進んでいる状況にある。従業員数は平成元年前後に100名を超えていたが、経営転換として経営スリム化・少数精鋭化を行い、現在の従業員規模に落ち着いている。現在、若干ではあるが毎年新規採用を行い、中期的な見通しで従業員構成の若返りを検討している。しかし、製造部門は就業時間が深夜から早朝の時間帯にあり、販売部門は年中無

休体制で日曜日・祝祭日も大半が就業日であり、どうしても若年層の定着率が上がらない状況にある。

現在は、継続雇用制度を利用している従業員は、コアな就業時間を設定した上で時間給に移行してもらい、希望する時間帯、勤務形式でチョイスして、気力・体力にあわせた形で就業できるように短時間勤務、交代制勤務等の勤務形態を準備している。現在は継続雇用者全員が製造部門に属し、フルタイム勤務を希望している状況で定年前と変わらない就業形態で働いていただき、会社としてはありがたい状況にある。

今後は、既存の中堅社員の高齢化が進むこともあり、経験ある労働力として高齢者雇用の必要性がよりいっそう増加するものと考えている。従業員の希望・気力・体力・家庭環境等に配慮して、できるだけ従業員希望にそった形での雇用で、充実した職業生活を送ってもらいたいと考えている。



就労風景(パン製造部門)

## 制度導入の背景および制度の紹介

当社では、平成19年より短時間勤務・交代制勤務を活用した選択制継続雇用制度を導入している。当制度導入前は高齢者の気力または体力の衰えとともに、継続雇用終了前に自己都合退職者もあり、定年後の定着率が伸びない状況にあった。特に製造部門での中高齢者割合が高く、定着率が伸びないままでは労働力不足が強く懸念されていた。

製造現場では、各種機械設備を使用する製造作業であり、気力、体力が充実していないと労災事故発生の危険もあがり、継続雇用者本人の安全衛生にも影響が出てくる。士気が下がり、生産効率もさることながら安全面での心配があった。そこで、働き方を本人の希望に合わせることにより、気力・体力を充分に持って仕事に臨むことができ、安全面での危険度ダウンという効果も期待した。

安全・衛生面での向上を事業者としての当社の責務とし、経営トップが全社的な安全性取り組みを指導する中での一つの安全対策としても捉え、現場の声を継続雇用制度に反映した。社会の要請である食の安全・衛生面向上と、当社内での安全・衛生面の向上とを考慮した制度改革として、作業工程管理、教育管理、安全衛生、健康管理等の労務施策全般の見直しと継続雇用制度の融合を試みることにした。



就労風景(パン製造部門)

就業形態は以下のとおりである。現在6名の従業員が利用している。

### 勤務時間・職種

フルタイム	午前5時～午後0時40分（パン製造部）
短時間勤務	上記時間内で 3時間勤務 4時間勤務 5時間勤務
交代制勤務	上記時間内におけるシェア、隔日によるシェア

### 利用者の声

体力・気力の差の大きい高齢者の特性を考慮して本人希望にできるだけ応じられるよう、家族等の本人環境も各人で異なる高齢生活での所得プラン・要望にできるだけ応じられる体制として継続雇用制度を活用してもらっている。その中での利用者の声・要望として「元気に働ける間は、定年前と同様の形で働きたい」という声が非常に多く、ほとんどの方がフルタイム継続雇用を選択している。

短時間勤務選択者も、現状では結果的にはほぼフルタイム勤務と同様の勤務時間就業中である。勤務時間については、コアなタイムを5時間契約とし、体調等を考慮して継続雇用者本人に決定を委任して、働きたい時間で働けるようなフレキシブルな契約としている。

現在6名の継続雇用者が在籍しているが、就業内容はパン製造部門で従前業務と同様の業務に従事し、定年時と変わらない業務に携わっている。就業時間も大半の方が自身の選択によりフルタイム勤務を希望しており就業形態も定年時と変更なく活力をもって業務に取り組んでもらっている。体力を考慮して短時間勤務を選択する者もいるが、自身の体調と気力に応じて働ける日にはフルタイムに近い形で勤務してもらっている。継続雇用者本人に決定を委ねたフレキシブルな勤務状況で、体力的、精神的な負担も最小限になっているようだ。以前のフルタイム継続雇用のみで契約期間満了前のリタイアが多かった状況が改善されている。

会社側からの一律の契約提示ではなく、本人と会社との話し合いの中で、本人希望を重視することにより、気力が充実した就業になっている。体調にあわせたフレキシブルな勤務時間も功を奏しており、生き生きと現役職業生活を過ごしている。

### 若年層への影響

技術指導者が常に現場にいるという状況は安心して仕事ができるという声と定年後の生活設計にもある程度見通しが立ち、また、体調や気力に応じての選択肢もあり安心できるという声がある。

### 賃金の決定方法

公的年金、雇用継続給付の受給を加味して手取賃金額が定年退職時の手取賃

金額に近くなるように検討して、協議の上で決定している。現状では定年時賃金のおおよそ60～65%の間での時間給設定としている。ただし、単一割の時間給設定ではなく、短時間勤務制度等を利用した場合の所得低下等を考慮して、従前の時間給単価にての継続雇用時の労働条件契約も用意し、なるべく継続雇用者の生活の安定に資することができるような設定を考えている。

現在の実状としては継続雇用者の大半がフルタイム勤務を希望している状況なので、結果的に定年時賃金のおおよそ60～65%での継続雇用条件締結となっている。

#### 制度を導入したことで改善できたこと

定年退職により失われる労働力の確保、定年退職後の有能な人材の流出の防止、人件費の改善、等が挙げられる。当社に必要な技能、商品知識をもった人材がそのまま貢献してもらええることは本当にありがたい。

現在の継続雇用者は製造部門に集中しており、早朝からの勤務を敬遠する若年労働者が多い中、進んで現在の就業時間で就労してもらええることも会社にとっては貴重な人財である。遅刻もなく、服務ルールを遵守し、率先して業務に従事してもらええる良い手本となり、周囲の若年労働者に対する活性化の一端を担っていただいております、製造部の士気アップに貢献している。

## 今後の課題

#### 健康管理について

健康管理は事業活動活性化、従業員福祉の面からも、深夜時間帯に近い早朝からの勤務と言うある種、特殊な勤務形態を考慮して、事業運営上の重要事項と考えている。常用労働者については定期健康診断の全員受診を基礎とし、有所見者の再診等により日頃より健康管理に努めている。ただ、現状の体制では自己管理に依存する部分が多く、高年齢者対策という点においては十分な健康管理、企業としてのサポートが不足している点が健康管理診断システムの診断結果により指摘された。専門家の指導をあおぐだけでなく、社内対応として即座に対応で出来ること、高年齢者向けの自己管理方法を提示すること、等により対処を検討しているところである。

現状では生活習慣病対策として適度な運動、健全な食生活、ストレスコントロール、睡眠・休養等でムリのないサイクルでのオフ生活、節酒・節煙運動等を提案する準備を整えている。生活習慣病予防と生き生きした職業生活のために体力づくり運動を奨励し、適度なウォーキング推奨、始業時の体操、健康測定（血圧等）の推奨を高年齢者対策として模索中である。

#### 教育訓練について

当社では、会社が必用と判断した場合には研修会、講習会を開催していたが、教育訓練診断システムを活用したところ、健康管理面と同様、高年齢者対策としての的確な教育訓練が充分ではないという点が浮き彫りになった。機械を使っ



た作業もあり、労災事故防止に関して一般的な安全教育では足りない面があるため、現在高齢者向けの教育訓練を検討中である。高齢者予備軍に対する高齢者の特性を踏まえた安全衛生教育、継続雇用者については高齢者特性と自身の比較・作業姿勢・作業方法の適正化等のOJTを検討中である。

さらに会社にとって必要な資格等が発生する場合には、資格取得に関する費用負担制度の構築等も検討中で、生涯現役を視野に入れた職業生活・キャリア開発制度が運用できるようにも検討をしている。

### 作業環境について

作業環境面では、現在までは製造部従業員のみが継続雇用制度の対象となってきたこともあり、職場転換を前提としていない継続雇用のために、継続雇用後も慣れた作業にそのまま従事していただくという形態になっている。どうしても定年前の体力のままに作業を行うということが常態となり、従前のままの作業環境、作業方法、作業姿勢では、体力の低下による怪我等も考えられる。作



就労風景(製造)

業環境面での改善が必要な箇所の洗い出しを検討している。その中で、対応の第一歩として継続雇用者が感じている負荷の大きい作業等の調査を考えている。

### 全般的課題

製造・直販という事業形態、現在の年齢構成ゆえに、高年齢者の従事する業務が製造部に集中している。この中においては職務再設計が難しいという現実がある。特に長く製造業務に従事した従業員にとって、製造部からの職種転換は難しい面がある。今後、従業員が65歳、あるいは70歳まで働ける職場環境として自社を見た場合、勤務形態のフレキシブルさのみでは対応しきれない面が出てくるのが想定される。ジョブローテーション等を中長期的な視野で展開し、従業員が定年年齢に達したときの選択肢が職種にも展開できるような体制、環境づくりが必要と考えている。会社として、この職種にはどのような業務スキル、知識、要件を求めているかを理解してもらい、自身の職業生活を自身で考えたキャリア設計、仕事への取り組み方を考え、工夫してもらう基盤が必要になると思われる。そのために教育訓練制度の充実、広義の意味での人事考課浸透、職場改善提案制度等の導入をトータル運用で検討し、従業員のスキルアップを図っていきたい。

執筆者

社団法人 徳島雇用支援協会

高年齢者雇用アドバイザー 田中 康之

