

## 30通りの就業形態による年齢にかかわらず働ける仕組みの構築 株式会社塩荘

### 会社概要

本社所在地	福井県敦賀市
設立年	1903年(明治36年)
事業の種類 具体的事業内容	製造業 弁当類の製造販売・飲食業
従業員数 55歳以上の高年齢者率	125名 48.8%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員を65歳まで継続雇用(65歳以上満70歳まで雇用安定法に基づく労使協定の定めるところにより継続雇用を延長)

株式会社塩荘は、明治36年4月にJR敦賀駅構内にて駅弁の立売販売を開始して以来、100年以上にわたり旅する人々に弁当類を提供し続けてきた。現社長入社(昭和54年)当時は、鉄道管理局の承認が必要なこともあり、弁当の種類は限られていたが、その後スクラップアンドビルドを繰り返しながら新製品の開発に取り組み、現在は20数種類の弁当を販売している。また、時代の変遷とともに駅中心の販売から惣菜・給食の宅配事業、高速道路のサービスエリア売店での販売、駅弁のオンラインショップを展開するなど、事業を多角化しつつ成長を遂げてきた。今後も調理技術を磨きつつ、顧客の要望に応えられる新製品を提供していきたいと考えている。



本社外観

### 雇用の概況

平成21年11月現在の人員構成は次のとおりであり、従業員総数125名のうち正社員14名、準社員12名、非正社員(嘱託、パート社員等)は99名となっている。職種は4種あり、製造部門が最も多く、次いで食堂・売店、配送、事務所となっている。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
125名	41名	23名	24名	19名	12名	6名
100.0%	32.8%	18.4%	19.2%	15.2%	9.6%	4.8%

弁当の製造には多くの工程があるが、100年を超える伝統の味を守るためにはベテラン従業員の活用が重要であると考えており、高齢従業員を積極的に継続雇用している。また、弁当類の製造販売は年中無休、不規則勤務であり、若者にはなかなか馴染まない業種ということもあって少子高齢化で若者の充足が年々困難になっていく中、高齢化に対して受け入れ体制を整えていくことは自然な流れであったと言えよう。



製造部門

現在の最高齢は76歳。就業規則では継続雇用の上限を70歳としているが、運用上はいつまでも働けることとしているため、将来的には80歳代の社員も出てくるであろうと予想している。

また、障害者雇用については、製造ラインの中での勤務となると、時間的制約があるためなかなか難しく、過去の実績からみても製造部門への配属は難しいと考えている。現在は配送部門で内部障害の方（66歳）を雇用しており、60歳近くで入社して以来、時間をしっかり守りまじめに勤務してもらっている。

## 制度導入の背景および概要

同社では、一日あたり平均4,000食もの弁当を製造しているが、下半期は百貨店や駅構内での駅弁大会等が多く、ピーク時には1日15,000食を超えることもある。そのため、早朝（深夜12時）から業務を開始しないと製造が間に合わない。立ち仕事であり、高齢従業員には体力的に負担を伴うことが多く、必ずしも全ての従業員が定年後もフルタイム勤務を継続できるとは限らなかった。また、定年後の働き方については従業員ごとに考え方が多様であり、自分のライフスタイルに合った働き方を望む高齢従業員が増加し、自分の希望と合致しない場合、退職する者もあった。

今後も高齢従業員のもつ技能や経験を活かしていきたいと考えている中、このままでは人材の流出につながりかねないと考え、以前よりあった数種類のシフトをベースに試行錯誤を重ね、徐々に現行の体制へと移行していった。



製造部門

## 高齢者雇用の現状

現在、就業形態は2時間勤務からフルタイムの9時間勤務まで、30分単位で30通りあり、受注量に応じて随時組み合わせで運用している。シフトを細かく刻み、製

造管理部門と綿密に連携をとりながらワークシェアリングすることで、高齢者の多様なニーズに応えつつ、突発的な受注にも対応できるようになった。就業時間帯は従業員ごとに異なるが、早朝の2～3時間勤務や午前中だけの勤務等を選択する従業員が多い。短時間勤務制度の他に短日数勤務も導入しており、平日は他に仕事を持っていて週末だけ勤務する従業員もいる。

シフト作りについては、従来は担当者が手作業で作成していたが、複数のシフトを管理することは煩雑であったため、タイムカード業者と話し合い、同社のシフト体制に合わせたプログラムを開発した。タイムカードとシフト管理するコンピュータとを連動させることで、毎月の賃金計算に今まで3～4日かかっていたものを半日足らずで作成することが可能になり、突発的な休みが出た際も容易に修正できるようになった。従業員からは、定年後も継続雇用を選択することにより、ライフスタイルに合わせて勤務時間を選択することができ、いつまでも安心して働くことができると好評である。会社としてもベテラン従業員の確保が容易となり、伝統の味を維持することができた。

多様な勤務形態表（30分刻みで約30通りの勤務パターン）

職種	勤務時間	休憩時間					勤務区分
		朝		昼			
現場作業職	1:00～10:00	7:00～8:00	60分				現場（早）
同	3:00～12:00	7:00～8:00	60分				現場（早）
同	5:00～14:00	7:00～7:30	30分	12:00～12:30	30分	60分	現場（遅）
同	22:00～7:00	5:00～6:00	60分				現場（夜）
日変夜勤	日付切替前16:00	5:00～6:00	60分				日変夜勤
日変夜勤2	日付切替前21:00	5:00～6:00	60分				日変夜勤2
事務職他	8:00～17:00			12:00～13:00	60分	60分	事務職他
2Hパート	5:00～7:00			12:00～12:30	30分		2Hパート
2.5Hパート	5:00～7:30			12:00～12:30	30分		3Hパート
3Hパート	4:00～7:00			12:00～12:30	30分	60分	3Hパート（早）

省 略

7Hパート	8:00～16:00			12:00～13:00	60分		7Hパート（遅）
8Hパート	5:00～14:00	7:00～7:30	30分	12:00～12:30	30分	60分	8Hパート（早）
8Hパート	8:00～17:00			12:00～13:00	60分		8Hパート（遅）
店パート				都度打刻			店パート
ダインクパート				20:00～21:00	60分		ダインクパート
ダインク月給				16:00～17:00	60分		ダインク月給
ドライブインパート				都度打刻			ドライブインパート
6Hパート	5:00～12:00	7:00～8:00	60分				6Hパート（特）
9Hパート	5:00～15:00	7:00～7:30	30分	12:00～12:30	30分	60分	9Hパート（早）
9Hパート	8:00～18:00			12:00～13:00	60分		9Hパート（遅）

また、個人の技術を数値化、マニュアル化し、食品製造機械を導入したことで、複雑で精度が求められる食品製造が容易となった。作業施設もベルトコンベアやリフターを導入したことで作業負荷の軽減が実現され、伝統を守りつつ新しい調理技術との融合を果たした。

ソフト、ハード共に改善を行ったが、全ての高齢者を継続雇用するには限界があった。そこで、惣菜等の宅配サービスを立ち上げ、女性高齢者による惣菜製造部という新たな職務を創出し、同時に、このサービスを高齢従業員自身も受けることを可能とし、介護負担の軽減を図った。顧客のニーズを把握することができる高齢従業員が、新商品を企画・開発・製造することで、就労に対する意識が高まるとともに、熟練した従業員が家族の介護により退職することを抑制することができた。



作業施設の改善

## 今後の課題

同社において「高齢だから・・・」という言い訳は厳禁である。しかしながら、加齢による体力の低下は避けられないため健康管理には気を遣っている。法令に沿って健康診断を受診してもらっている他、所見者については産業医に受診してもらっている。体調不良時には無理に勤務することのないよう配慮し、シフトの調整や他部門からの応援により社員が1週間休みをとることも可能となっている。

職場の高齢化が避けられない中、今後ともシフト勤務の組み合わせによる適切な時間管理、効率的な人員の運用を図る外、オートメーション化の促進等により、高齢従業員の体力・健康にあった職場づくりを一步一步進めていきたいと考えている。