

ワークシェアリング制度の創設による業務効率化 株式会社木下食品

事業の背景、目的等

1. 企業概要

所在地	富山県魚津市
設立年	1973年(昭和48年)
事業の種類 具体的事業内容	食料品製造 こんにゃく、ところ天、納豆
従業員数 55歳以上の高年齢者率	常用者 56名 55歳以上の高年齢者率 17.9%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員を65歳まで再雇用

株式会社木下食品は、創業者が明治16年にこんにゃく製造を開始。昭和48年、富山県魚津市に株式会社木下食品が設立された。こんにゃく製品を主力商品とし、夏にはところ天、山菜類の食品加工にも力を入れ「おいしさは笑顔、味の木下」を貫いている。



本社外観

2. 高年齢者雇用状況

当社従業員のうち、55歳以上の高年齢従業員は10名であり、全体の17.9%を占めている。内、男女比は男性3名、女性7名で、女性比率が高くなっている。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
56名	31名	15名	8名	2名	-	-
100.0%	55.4%	26.8%	14.3%	3.6%	-	-

継続雇用制度については、平成12年度に定年後希望者全員を65歳まで雇用する再雇用制度を導入し、現在までに3名が再雇用されている。

3. 事業の背景・課題

伝統的な和食の食材作りにおいては、他の製造業やハイテク産業と比較して、飛躍的な技術革新が望めず、高年齢者が長きにわたって培った技能に依存するところが多い。当社では、特に女性の高齢化が進んでおり、今後8年以内に半数以上の11人が定年を迎える。女性のほとんどが製造現場に従事しており、定年後の継続雇用制度の定着とそれを支える新就業形態の開発が緊急の課題となっている。

4 . 事業の目的

高年齢者が長年培った技能と経験の継承がスムーズに行われることで、安心安全な食材の提供を行うことができる。しかし、現実の作業は、冷水や高温の湯、蒸気を使い、手作業が多く、中高年齢者には厳しい作業環境である。このため、継続雇用制度があるにもかかわらず、定年で退職する者もあり、高年齢者がもつ豊富な技能と経験が十分に活かされていない。こうした中で、ワークシェアリングや在宅勤務などの選択式就業形態を導入することにより、本人が高齢期の働き方を選択できることになり、雇用ニーズへの柔軟な対応が可能となる。この選択式新就業形態の開発は、年齢とともに増加する精神的・肉体的負担に対する軽減といった効果が期待され、高年齢者の就業機会の拡大につながる。

検討体制と活動

1 . 検討体制

委員長を専務取締役（開始当時）とし、開発事業責任者は高年齢従業員である工場長が担当、さらに、外部委員として推進委員とコンサルタントに（社）富山県雇用開発協会高年齢者雇用アドバイザーを各1名ずつ選定した。社内からは、営業や総務からそれぞれ選定し、全社的に取組み体制を構築した。

高年齢者就業形態開発事業推進委員会委員

区分	所属	役職	年齢	内部 / 外部
委員長	(株)木下食品	代表取締役専務	54	内部
開発事業責任者 (高年齢社員)	(株)木下食品	工場長	56	内部
委員	(株)木下食品	常務取締役	45	内部
委員	(株)木下食品	営業本部長	47	内部
委員	(株)木下食品	総務課	34	内部
委員	(株)木下食品	営業課長	48	内部
学職経験者	(社)富山県雇用開発協会	アドバイザー	53	外部
学職経験者	山縣行政書士事務所	行政書士(所長)	68	外部

2 . 活動内容

(1) 1年度目

推進委員会は4月～3月まで毎月1回計12回開催し、実施内容について検討していくこととし、以下の活動を行った。

- 「雇用管理診断システム」の実施と分析
- 60歳以降の就業に関する意識調査の実施
- 仕事調べ実施
- 新就業形態の内容検討
- 先進企業視察

(2) 2年度目

推進委員会は、概ね毎月1回開催し、試行と試行の結果の分析を中心に行った。

納豆工場でのワークシェアリング試行

経理部門での在宅勤務試行

試行の結果分析

先進企業視察

在宅勤務規程の作成

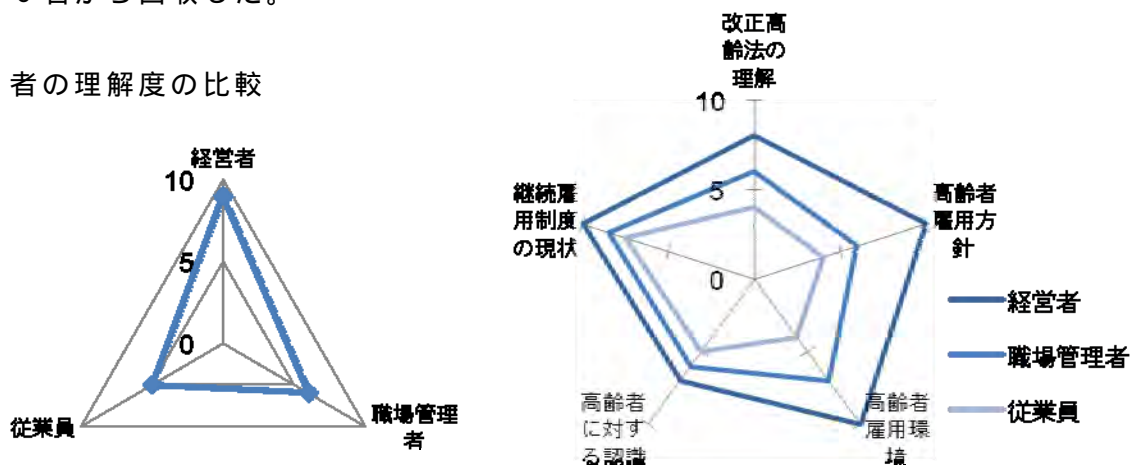
事業の内容と結果

1. 現状調査の実施

(1) 雇用管理診断システムの実施

2年度目の試行実施に向けて、初年度は会社の現状認識から始めた。推進委員会で、現状を把握するために、(独)高年齢・障害者雇用支援機構の企業診断システムである「雇用管理診断システム¹」を実施することとした。診断結果は以下のとおりである。アンケートは経営者1名、職場管理者5名、50歳以上の従業員16名から回収した。

3者の理解度の比較

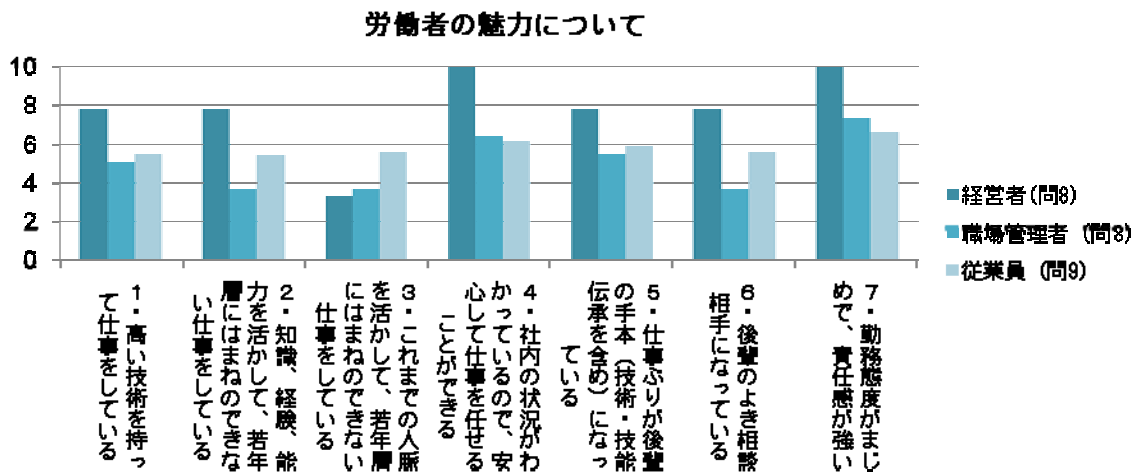


経営者の理解度が最も高く、次いで職場管理者が続き、従業員の理解度が最も低いという結果が出た。

労働者の魅力について

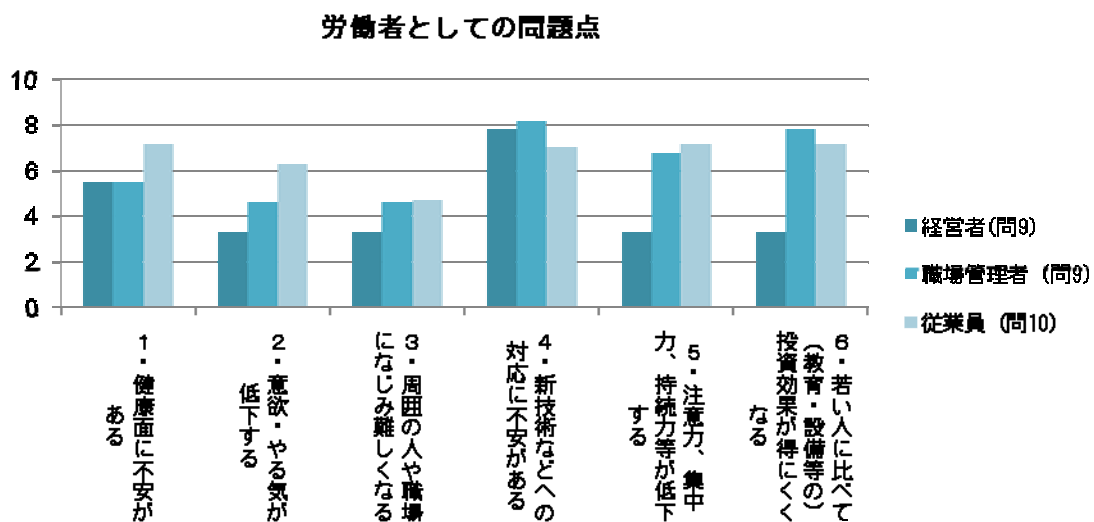
経営者が平均7.78点で高く評価しているのに対し、職場管理者の評価は5.08点で最も低く、立場の違いにより大きく評価が異なっている。労働者自身の平均評価点は5.81点である。高齢労働者に対する経営者と職場管理者の期待度(満足度)の違いについて擦り合わせることが必要である。

¹ 経営者、職場管理者及び従業員それぞれの継続雇用に対する意識を把握し、その問題点を明らかにして、今後の継続雇用制度導入のための参考になる情報を提供するシステム。



労働者としての問題点

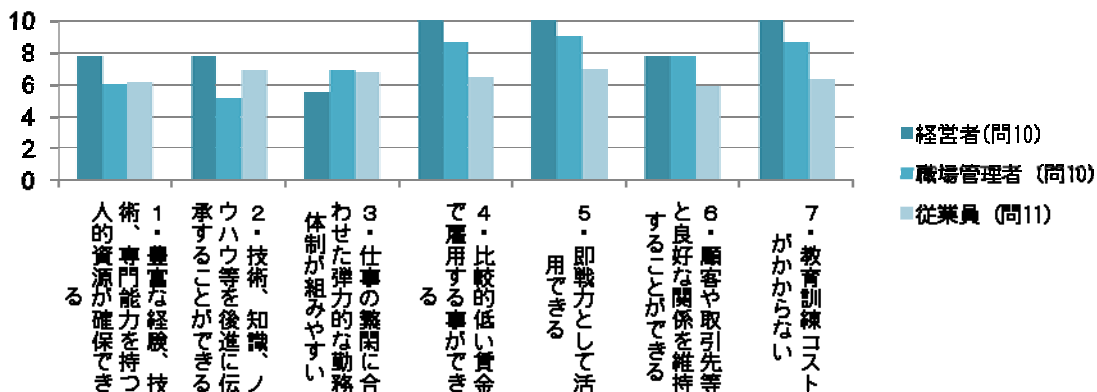
平均評価点は、経営者が 4.41 点、職場管理者が 6.25 点、労働者が 6.60 点と、この質問についても前問同様、経営者が最も問題点を低く（良好に）評価しており、職場管理者が中間に評価している。労働者自身は、健康と新技術への不安が高くなっており、3者では最も問題を認識している。



会社としてのメリット

平均評価点は、経営者が 8.41 点、職場管理者が 7.47 点、労働者が 6.51 点と前問と同様の評価となっている。選択枝 4 の賃金を低く雇用できるかどうかは、国の制度給付の活用など、具体的なシミュレーションを実施して共通認識をもちたい。

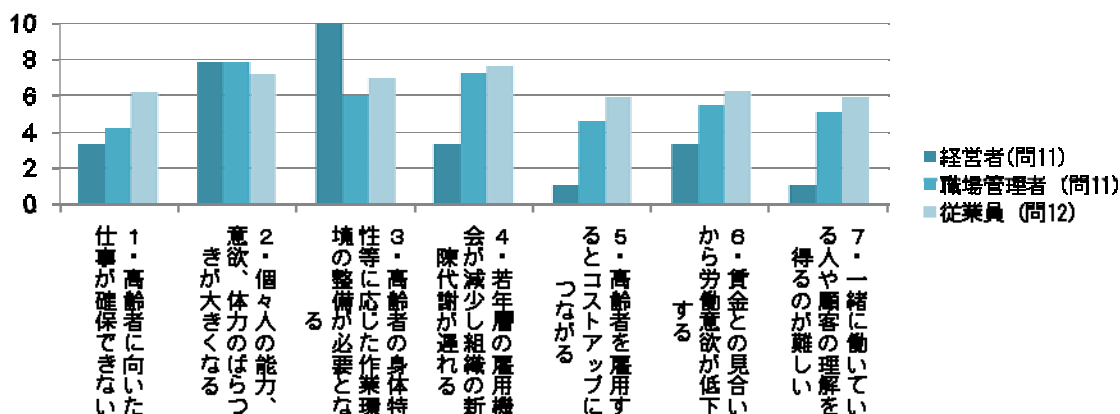
会社としてのメリット



会社としての問題点

平均評価は、経営者 4.24 点、職場管理者 5.78 点、労働者が 6.58 点と経営者の問題意識が最も低かった。仕事量の確保や、個人間のばらつき、作業環境の整備の必要など、ハード面、ソフト面での問題意識が高いが、コスト面での不安が少なく改善可能なものとする。

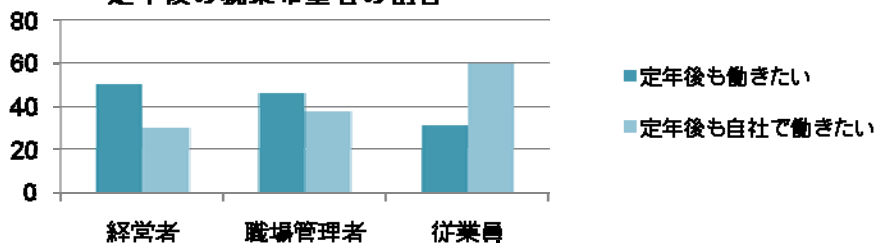
会社としての問題点



定年後の就労希望者の割合

経営者の就労予測が高いのに比べて、労働者の就業意欲がかなり低いことがうかがえる。職場管理者の、社員が自社で働き続ける予測が一番低いことも気がかりで、再度継続雇用制度の周知と、処遇方法の早期決定が必要である。

定年後の就業希望者の割合



(2) 60歳以降の就業に関する意識調査

次に、50歳代の従業員に対し、60歳以降の就業に関する意識調査を実施した。14人に配布し10人から回答を得た。以下は調査結果を抜粋したものである。

定年後の就労希望

回答者に女性が多いことから、「定年後働きたい」と回答した者は約半数に留まった。

定年後も働きたい理由

働きたい理由の上位3つは「働かなければ年金だけで生活できない」「将来の生活に不安がある」「体が動くうちは働くのが当たり前だと思うから」であった。

定年後に働く場合に重視する点

休日の日数、賃金・年金とのバランス、1日の労働時間を挙げる者が多く見られた。柔軟な就業形態へのニーズが高いことがうかがえる。

定年後の働き方

働く場所については「今の会社で引き続き働く」と回答した者が多く、「今の会社とは別の会社」と回答した者も1名存在した。

今後の生活設計について

今後働いていく上で不安に思うことを聞いたところ、「健康・体調」が「賃金・年金」「家族の健康」「労働時間」「仕事の内容」の順となった。自身の健康や不安が上位に挙がっているため「健康管理診断システム」の活用で改善を図りたい。

2. 先進企業の視察

新就業形態導入の参考とするため、各年度1社ずつ先進企業の視察をおこなった。

〔1年目〕

視察先： 株式会社野村工具製作所

本社所在地： 奈良県奈良市

従業員数： 84名（平成19年9月現在）

事業内容： 特殊鋼工具（タップ）の製造販売

高齢者雇用の主な取り組み

平成13年度よりワークシェアリングのパイロット企業として取り組んでおり、奈良県経営者協会主催の「65歳開発プロジェクト」に参加するなど、積極的に高齢者雇用に取り組んでいる。過去に当事業に取り組んだ経験有（平成14～16）

就業形態

短日数勤務（1ヶ月15日勤務）

- ・定年後継続雇用と60歳以後新規雇用の両方で実施している。
- ・給与は時間給、厚生年金は減額なく受給。（厚生年金未加入）
- ・勤務カレンダーは個別に配布。
- ・定年予定者は半年前に継続雇用の意思確認。

技能の伝承

毎年度初めに作業工程・設備ごとに作業者のスキルマップを作成し、現状と年度末までの到達目標を明確にし、さらに教育訓練実計表を作成し進捗状況の把握と今後の課題を検討。

役職定年

55歳役職定年を実施しているが、後継者が不在の場合は特別延長することがある。

〔2年目〕

視察先：東信福祉事業協同組合

本社所在地：長野県上田市

従業員数：340名

事業内容：給食サービス、ブライダル料理、葬祭セレモニー料理、弁当販売

高齢者雇用の主な取り組み

平成12年に希望者全員を65歳まで雇用する継続雇用制度を導入。

- ・作業指示書の文字はパソコンで大きな文字で表示。
- ・健康管理は定期健診や産業医の相談、保険師の相談を実施。
- ・冬季のひえ対策として、カイロや靴の中敷の支給。
- ・定年後の処遇は、参事や参与などの肩書きでラインではなくスタッフとして個別に働けるように工夫している。
- ・作業平準化のために作業手順書の作成に取り掛かっている。
- ・6S活動（5S＋習慣）の実施。

就業形態

働く側のニーズに合わせた柔軟な勤務パターンを設定している。

OB社員登録

OB社員の希望者を登録して不定期のイベントやセレモニー等に当たってもらったり従業員の急な欠勤などに対応してもらっている。

3. 新就業形態の策定

(1) ワークシェアリング

納豆工場における仕事調べ

従来、納豆工場では、浸漬、盛り込み、豆洗いの作業を3人の男性社員が出勤時間をずらして勤務していた。始業時間が早いことと、当初から8時間を超える勤務体制のため、高齢者には厳しい労働環境となっていた。

同工場でのワークシェアリングの導入によって現在の状況を改善するため、まずは仕事調べを実施した。社員3名の業務内容は下表の通りである。

1日の作業の流れ

時刻	用務	社員 A	社員 B	社員 C
午前 4 : 3 0	・ 浸漬タンクの水を抜く ・ 豆をカマに落とす	↑		
5 : 4 0	・ 1 番目のカマに蒸気を入れる ・ 前日の製品のサンプル検査 ・ 製品をム口から冷蔵庫に移す ・ ム口を空ける			
7 : 0 0	・ 盛り込み開始 (例 3 0 k g × 2 0 袋)	↓	↑	↑
1 2 : 0 0	・ 盛り込み終了 ・ 掃除開始			
1 2 : 4 0	・ 掃除終了		↓	↓
1 2 : 4 0	・ 昼食			
1 3 : 3 0	・ 昼食終了			
1 4 : 0 0	・ 雑用 ・ 豆洗開始		↓	↓
1 5 : 3 0	・ 豆洗終了 ・ 浸漬終了 ・ 雑用開始 (外装、ム口整理、冷蔵庫整理など)			
1 6 : 0 0				
1 7 : 0 0	・ 雑用終了			↓

(納豆工場仕事調べより)

納豆工場での主な作業は早朝からの豆の蒸し作業と盛り込み作業である。この作業は、当社の主力部門であるこんにやくやところ天部門で見られる複雑な工程と比較して単純な作業が多く、高年齢者の短時間勤務を組み合わせる新たな就業形態の職場として再編成が容易と考えた。

ワークシェアリングの試行

社員 3 名の勤務形態のうち、特に、社員 C については労働時間が長く、厳しいものであったため、高齢者 2 名を新規雇用し、社員 C が 1 名で行っていた業務を担当した。試行内容は以下の通りである。

〔 試行内容 〕

- 試行期間： 平成 2 0 年 7 月 ~ 9 月
- 試行方法： 2 名の高齢者を新規雇用
- 対象業務： 納豆工場における製造業務
- 勤務時間： 社員 C が行っていた業務を 2 名で分担
- 賃 金： 時間給 1,000 円

〔 試行結果 〕

前掲就業時間表の社員 C が、所定で法定労働時間を超えており、最も厳しいものであったが、これを 2 人でワークシェアリングすることで、当初からの所定労働時間外勤務が解消され、身体的負荷が大きく軽減されたことが第 1 点に挙げられる。第 2 点としては、前期業務を社員が月給制で行っていたものを、

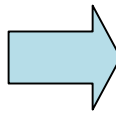
時間給制に切り替えたことで企業側の人件費負担も低下した。

肉体的負荷の軽減

盛り込み工程や豆洗い工程は、30kgの大豆を現状手作業で行っているため、高齢者や女性にとっては身体的負荷が大きくなる。そのため、職務を再編成し、負荷を軽減するため、小型フォークリフトを導入した。これにより、従来手作業で行っていた盛り込みや豆洗い工程は、小型フォークリフトの導入により、高齢者が容易に作業できるようになった。



改善前



改善後

(2) 在宅勤務

経理部門での仕事調べ

経理部門の中で、経理事務は下記の仕事調べのとおり伝票整理、記帳、集計表の作成、パソコンへの入力などが主なデスクワーク業務である。総務・経理部門は、担当役員1名と女性事務員2名が、下記仕事調べの業務を行っていた。日々の事務量は多忙を極め、特に担当役員は総務・人事の事務も兼務しており、特に、

の業務については遅れがちになり、月次試算表や資金繰り表の仕上がりが遅く、重要な経営判断に支障が発生していた。

主な業務内容

業務	担当役員	事務員 A	事務員 B
日々の業務	現金出納帳記帳 預金預入れ、引き出し 支払領収書の整理 会計伝票の起票 同上コンピュータ入力 入退社事務	売掛表記入 (A) 買掛表記入 電話受付 配達郵便物の仕訳 差出郵便物の発送 社内連絡 来客対応	売掛表記入 (B) 消耗品の発注・検収 注文品の発送・請求 電話受付 社内連絡 来客対応
週または月単位の業務	月次決算書作成 資金繰り表作成 支払一覧表作成 銀行振込依頼書作成 会計事務所月次監査 給与計算・賞与計算	請求書発行 (A) 領収書発行 (A)	請求書発行 (B) 領収書発行 (B)
年単位の業務	決算申告 年末調整		
役所提出書類	税務署・社会保険事務所 公共職業安定所 労働基準監督署 市役所・県・商工会議所 その他各種団体	89	

そこで、これらの事務作業の一部を再雇用の短時間勤務者を雇用し、在宅で業務を行うことにより、事務効率のアップを図ることを目指した。新規に事務員を雇用するには仕事量が見合わないが、の業務を在宅で週1回5時間程度行えば、経理の流れがスムーズになると判断し、試行した。

在宅勤務の試行

〔試行内容〕

試行期間：平成20年6月～8月

試行方法：概ね週1回実施（計12回）

対象業務：伝票整理、起票、パソコン入力

勤務時間：概ね1日5時間

賃金：時間給 1,200円

準備：在宅勤務者用のパソコンとプリンタを設置し、インターネットによる本社とのメール通信を可能にした。また、機密情報の管理と勤務条件の整理を主目的として、在宅勤務規程を作成した。さらに、「機密及び個人情報の守秘に関する誓約書」を取り交わした。



〔試行結果〕

事務員A及びBが作成した売掛集計表・買掛集計表と領収書、銀行通帳の写しと現金出納帳の写しがあれば、起票からコンピュータ入力まで一連の作業が効率よく進んだ。その結果、月次試算表は毎月第1土曜日の午前にかかれる定例の営業会議に遅れることなく提出できることとなった。3ヵ月の試行期間の従事日数は12日、55時間であった。一概に経費の削減になったかは比較して結論付けられないが、たとえば毎日出勤するパートタイマーを新規雇用することを考えれば、在宅勤務者の賃金相当額では済まないことは自明である。経費削減の効果も十分あったと判断するが、前月末の最新帳票が遅滞なく提出されることの効果はそれ以上のものがあると考えられる。

まとめ

平成19年度と20年度の2ヶ年に渡る高齢者就業形態開発支援事業において、多くの成果を得ることができた。納豆工場におけるワークシェアリングの試行の結果、支援機器の導入により従来高齢者には不向きと考えられてきた作業を可能とし、勤務時間の組み合わせて多様性を持たせることに成功した。

さらに、経理部門における在宅勤務の試行では、通勤及び社内での取り次ぎ等、各種業務に煩わされることなく、集中して行うことで、短時間において事務作業を完了

できることを実証した。

このように、大きな成果をあげたが、一方、事業開始当初計画した、ピッキング部門におけるワークシェアリングやフリーダイヤルの受付の在宅勤務については検討することができなかった。これは、生産コストが上がる中で、売上の伸びがマイナスに

なっている状況下、試行のための新規雇入れを行える状況に至らなかったためである。
しかし、今後はこの2ヶ年の貴重な経験を踏まえて、従業員の意向を尊重しながら、
働き方の多様性をさらに拡大していきたいと考えている。

在 宅 勤 務 規 程

第 1 条（目 的）

この規程は在宅勤務者の就業に関する事項を定める。この規程に定めのない事項については就業規則の定めるところによる。

第 2 条（在宅勤務の定義）

在宅勤務とは、自宅で業務に従事することをいう。

2 前項により在宅勤務する者を「在宅勤務者」という。

第 3 条（対象者）

在宅勤務の対象者は、次の各号の条件をすべて満たすものとする。

- (1) 満年齢 60 歳以上の者、当面の運用
- (2) 従業員の自宅で業務を遂行することにより、作業能率又は生産性の向上が認められる者

第 4 条（在宅勤務勤務日・期間）

在宅勤務は別途取交わす「労働契約書」に定める。

第 5 条（禁止事項）

在宅勤務を許可された者は、在宅勤務を許可された日又はその期間について自宅の作業場所に業務遂行に必要な機器、備品等を持ち込んで서는ならない。ただし、会社がやむを得ないと認めた場合はこの限りでない。

第 6 条（労働時間）

在宅勤務者の労働時間は、別途取交す「労働契約書」に定める。

第 7 条（欠勤等）

在宅勤務者が欠勤又は勤務時間中に私用のために勤務を一部中断する場合は、事前に申し出て許可を得なければならない。但し、やむを得ない事情で事前に申出ることができなかった場合は、事後速やかに届けなければならない。

第 8 条（就業時間報告書）

在宅勤務者は、勤務した日の始業・終業時刻、労働時間を所定の「就業時間報告書」に記入し報告しなければならない。

第 9 条（業務報告）

在宅勤務者は、定期的又は必要に応じて、電話、ファックス又は電子メール等で所属長に対して、所要の業務報告をしなければならない。

所属長は必要に応じて業務上の指示を与えるものとする。

第10条（出社の手続き）

- 1、在宅勤務者は在宅勤務日として許可された日であっても業務上必要のあるときは、所属部署に出社することができる。この場合は、事前に所定の手続きをしなければならない。
- 2、会社は在宅勤務に対し、在宅勤務日として許可した日であっても業務上で必要のあるときは所属部署に出社させることができる。
- 3、前項により所属部署に出社した日の所定労働時間は、原則として「労働契約書」に定めるところによる。

第11条（業務専念義務）

在宅勤務者は、勤務時間は業務に専念する義務を負う。

第12条（情報機器管理遵守義務）

在宅勤務者は「機密及び個人情報の守秘に関する誓約書」を遵守し、精密情報の安全を守る義務がある。又、情報の漏洩がないよう最大限の注意を払わなくてはならない。

第13条（情報通信機器・ソフト等の貸与）

会社は、在宅勤務者が業務に必要とするパソコン、プリンタ等の情報通信機、ソフト、及びこれらに類する物を貸与する。

第14条（費用の負担）

- 1、会社は、業務上必要と認められるインターネット料金、電話料金、ファクシミリ料金、事務用品等の消耗品を負担する。
- 2、前項の負担割合は、在宅勤務開始時に協議の上決定する。

第15条（給与）

在宅勤務者の給与については、「労働契約書」に定めるところによる。但し、通勤手当については、会社の指示により出社した日に係る金額のみ支払う。

第16条（業務上の負傷・疾病）

在宅勤務者が業務上若しくは通勤途上において負傷、疾病又は死亡した場合は、会社は労働者災害補償保険法に定める給付を申請する。

第17条（本規則の疑義）

本規程に疑義が生じた場合は、総務部長がこれを決定する。

附 則

平成20年4月1日より実施する

