

# 三州製菓株式会社

～定年後も役職を続けることでモチベーションを維持する～

## ◆会社概要◆

本 社	埼玉県春日部市
創 業	1950（昭和50）年
従業員数	217名（2007年1月1日）
事業内容	高級米菓・洋菓子の製造・販売 等

## 1. 企業の概要

同社は、1950年に設立された高級米菓・洋菓子の製造・販売メーカーである。取引先を有力菓子専門店、百貨店、有名テーマパークに絞り込んで、独自性のある魅力的な商品を提供している。

「すべてのものを真に活かす」ことを企業理念にしており、同社の取り組みにはすべてこの理念から生まれている。高齢者雇用もこの理念にもとづいて、30年以上前から実施されている。

同社の従業員数は、正社員が47名、パートタイムの従業員である準社員が170名（8時間換算で100名）である。包装の仕事は女性が多く、力仕事は、男性が担当していることが多い。60歳以上の高齢者も担当することがある。

同社が忙しくなる時期は、お中元・お歳暮の時期とテーマパークが混雑する長期休暇の時期とのことである。



## 2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

同社の高齢者雇用は35年以上前から実施されていた。同社の取締役工場長の有村勝範氏は、「自分が入社した当時も、72歳の方が働いていた」と言う。同社の高齢者雇用の実績は、それほどまでに長い。

現在の制度は、2000年4月から導入されており、その制度内容は嘱託社員規定に明記されているが、それ以前にも、高齢者雇用制度については文書化されていたとのことである。

同社が高齢者雇用を始めた理由として、有村取締役工場長は、「人手の確保ということが大きかったはずだ。熟練者を定年だからといって見逃す手は無いでしょう」と言う。高齢者雇用を実施し続けた結果、同社では、現在、定年退職者が定年後も嘱託社員として継続的に働き続けることは、当たり前のことになっている。

## 3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス



同社の定年年齢は60歳となっている。その後は1年契約で嘱託社員となる。制度上は65歳までの雇用となるが、実態としては、健康であれば70歳まででも働き続けられる。現在の最高齢者は69歳である。65歳を超えた場合、嘱託社員からアルバイトとなる。

同社の高齢者雇用制度で特徴的なことの1つに、役職呼称がある。役職定年制を導入していないため、定年退職前にマネージャーの役職についていた社員は、定年退職後、課長と呼ばれることになる。例えば、品質管理マネージャーとして、主に判断業務を担当していた社員が定年を迎えて嘱託社員になると、品質管理課長と呼ばれることになる。役職があれば手当てや賞与時の特別配分が支給される。有村取締役工場長も「本人の給与体系が時間給制に変わるだけ。それなのに呼称が無くなったらおかしいでしょう。職場の同僚が、何と呼んでいいかわからず混乱します。」と言う。

嘱託社員が担当する仕事は一人仕事が多く、業務に支障をきたさない限り、嘱託社員は契約更新される。多くの場合、更新の可否については、職場のリーダーやマネー

ジャーが判断することになる。

また、同社には、55歳前後で採用した人が、60歳以上になっても続けて働くかたちでの嘱託社員もいる。この場合、特に前職は関係なく採用しているという。したがって、配属先も特に高い技能レベルを要求されない職場となる。55歳前後で採用しても、健康であれば70歳まででも働いて欲しいと会社は考えているため、特に定年間近の採用だからといって、採用・教育コストが気になるということもないようだ。

#### 4. 高齢者雇用を行っている職務・勤務形態・労働時間・処遇等

同社の業務の中でも、「焼き」のラインや「揚げ」のラインは、特に技能が必要となる職場となっている。そのため、正社員の男性が多い職場となっている。逆に、包装の職場では、それほど高度な技能が必要とされるわけではない。そのため、準社員（パートタイム労働者）の女性や高齢者が多い。他にも軽作業や支援業務は、高齢者が担当している場合が多い業務である。

同社では、職場職場で必要とされる技能レベルが異なることもあり、どの職場にも嘱託社員が見受けられる状況となっている。

また、嘱託社員は、定年前の給料に関わらず、時給制により一定の時給で働くこととなっているため、営業部長経験者でも、現在は嘱託社員として時給制で働いている。なお、職場によって多少の時給の高低はあるようだ。

さらに、定年前と同じ職場で働くことが難しくなってきたとしても、他の仕事で人員が不足しているようであれば、そちらの仕事を担当することもある。例えば、商品管理の仕事から味付けの仕事に変わったり、包装の仕事から洗濯の仕事に変わったりすることもある。多くの場合、簡単な仕事に変わることになるが、その場合でも、現在のところ、時給が減額されるということはないとのことである。

嘱託社員も正社員同様、週休2日が原則である。ただし、1日の労働時間については本人の希望が優先されることは多いようである。他に週3日勤務等も認められている。

準社員でも60歳を超えても役職定年等がなく働き続けられるため、正社員から嘱託社員となった人よりも、例えば準社員で働き続けてリーダーになっている人の給料の方が高くなっている場合もある。

嘱託社員は1年契約の更新であるが、本人からの申し出がない限りは、基本的には65歳まで雇用が継続される。また、契約更新時に時間給が昇給することは原則として行わないが、社内最低賃金は保証している。

## 5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社では、制度上は65歳、実態としては70歳以上でも働けるようになっているが、再雇用された嘱託社員全員が70歳以上まで働き続けるわけではない。「優秀な人ほど引き際に対する意識は強い」と有村取締役工場長は指摘する。仕事ができないと感じれば、自ら身を引く嘱託社員が多いようである。

また、機械の助けを得ることが前提ではあるが、30kgの重量のある原料等も嘱託社員は持ち運びしており、肉体的な苦痛を感じる人は少ないようである。

同社の従業員は、定年を過ぎても働くのが当たり前と考えており、その結果、65歳まで働き続ける従業員が再雇用された嘱託社員の7～8割となっている。特に、年金が受給できるからといって辞めてしまう嘱託社員もいないとのことである。当然、経営としても高齢者の再雇用は人員計画に織り込んでいる。

同社で働く高齢者は、在籍者の場合もあれば、55歳前後で雇用される場合も、大手企業を定年退職した人が雇用される場合もある。さらに、自衛隊を退職してから同社に雇用されている従業員は、述べ10名弱いる。うち半数程度は60歳を超えて、嘱託社員として同社に雇用され続けている。

## 6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

古くから高齢者雇用制度については明文化されており、今回の制度改訂においても、特に変化はないとのことである。同社には、「いつかは自分の行く道だから」ということで、高齢者を大切に作る風土がある。

「すべてのものを真に活かす」という企業理念からも、明文化された高齢者雇用制度を上回る年齢まで雇用し続けることが多いということは、同社にとっては当たり前のことをしているだけなのであろう。

## 7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

高齢者になると、スピードについていけなくなることが多いようである。これは高齢者特有のことであり、若い新卒の社員であれば問題がないとのことである。そこで同社では、高齢者の配置をなるべくスピード感のないところに行っている。具体的には、力仕事や軽作業、米菓等を並べたりする仕事である。有村取締役工場長の経験からも、スピード感のないところが望ましく、精度とスピードを要求される仕事には、高齢者は向かないだろうとのことである。

同社は、工場が工業団地内にあるため、人材確保の競争が非常に激しいとのことである。そのため、準社員を募集する際には、「高齢者でも大丈夫な仕事だ」というニュアンスを前面に押し出しているとのことである。そして採用後は、なるべく居続けてもらえるように、新しく採用された従業員の面倒を見る従業員を決めていたり、職場全員参加の懇親会を開催したりしている。

さらに、嘱託社員にも改善活動に取り組んでもらったりしており、1年1研究活動



の発表は、嘱託社員の割合が高くなっている。

また、高齢者特有の視力・聴力・体力の衰えに対して、それらを補うような労働環境改善を行っている。

同社の認識では、労災は年齢に関係なく発生するため、通常の労災対策には取り組んでいるが、高齢者に対しての取り組みは行っていない。

## 8. 問題点と解決方策・今後の課題

「人間関係が雇用継続には重要」と有村取締役工場長は話す。例えば、若い人たちでも、「焼き」や「揚げ」のラインで「暑いから」といって辞める人はあまりいない。辞める理由は、「人間関係」が大きい。高齢者同士であれば、それなりの経験も積んできており、仕事に対する一定のこだわりもある。なおさらであろう。

よくあることではあるが、視点を変えればどちらも正しいという場合は、どちらも正論なだけにぶつかってしまうこともある。そのような場合、同社では、徹底的に話し合い心から納得できるような場を設けている。このような場合、解決のための場を

提供することも重要であるが、そのような情報が経営側に入ってくるような仕組みを整備することも重要となってくる。

また、同社では人手不足を解消するために、高齢者雇用以外でも様々な取り組みを行っている。製造する商品点数を減らしたり、省人化のための設備を導入したり、製造部門を分散化させて、人材確保がしやすい土地に労働集約的な仕事を移したり、協力工場の充実を図る等の取り組みを行っている。