

株式会社 三州足助公社

～高齢者が主役の企業経営で地域も活性化～

◆会社概要◆

本 社	愛知県豊田市
創 業	1980（昭和55）年
従業員数	約110名（2007年1月1日）
事業内容	三州足助屋敷（観光）、百年草（福祉センター・ホテル）の運営 等

1. 企業の概要

同社は、現在は観光カリスマ百選に選定されている小澤庄一氏の強いリーダーシップによって1980年に設立された。山里の暮らしを再現する「生きた」民族資料館である『三州足助屋敷』と、旧足助町町制100周年を記念して1990年に設立された多機能複合施設で地域の福祉センターの役割を果たすとともに、高齢者の生きがいの拠点でもある『百年草』の運営を中心に事業を展開している。

三州足助屋敷（以後、足助屋敷と称す）は、旧足助町が条例で定めた外郭団体である「足助町緑の村協会」（任意団体）によって運営されていたが、2004年に旧足助町の他の外郭3団体と統合し、株式会社三州足助公社として新たな出発をし、2005年の市町村合併で豊田市の指定管理者となり現在に至っている。

足助屋敷は、①香嵐溪の観光拠点・通年型観光地にするため、②地場産業の育成による雇用創出、③山里に伝わる手仕事の保存伝承のために設立された。足助屋敷は設立以来税金の投入はされておらず、すべて足助屋敷の売り上げで賄っている。百年草



は、市民に健康増進及び余暇活用を提供し、並びに高齢者の福祉の増進及び生きがいに資するために設立された。なお、百年草は、「第1回愛知まちなみ建築賞大賞」を受賞しているほどの瀟洒な建物である。

同社で常時雇用している従業員は約 130 名で、足助屋敷では 40 名程度、百年草では 80 名程度を雇用しているが、観光シーズンになると雇用する人数は倍増する。また、百年草では、シルバー人材センターから派遣されている高齢者が 40 数名働いている。

同社では、高齢者の「働いて役に立ちたい」というニーズと同社のシーズを合致させるために、短時間勤務や短日勤務、季節労働、1年単位の変形労働時間制などのワークシェアリング的手法を組み合わせながら、観光地にある企業の特徴を生かし、高齢者の雇用・就業の場の創出と地域の活性化に貢献している。

2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

同社はもともと旧足助町の外郭団体であったため、継続雇用制度自体は旧足助町と同様の制度があり、現在は豊田市と同様の再雇用制度が導入されている。

足助屋敷では、設立の構想段階から、「展示中心ではなく実際の実演」を中心に据えることにしたため、足助地域に残っている手仕事とその技術と経験を持つ住民を集めることが、運営上も重要であった。手仕事の技術と経験を持つ住民が高齢化していたため、結果として高齢者が集まることになったが、当初から、高齢者ということ意識して雇用したわけではない。

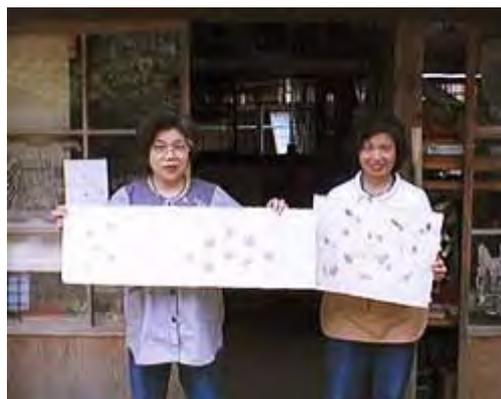
百年草は設立の当初から、高齢者が主役になれる場としても想定されていた。そこ



で、百年草では「足助ハム ZiZi 工房」に挑戦し、プロの職人と高齢者が一緒になって、ハムやウィナー作りに取り組んで成功させている。その後、「bakery バーバラはうす」を開設し、同様にパン作りにも取り組むこととなった。百年草の場合は、当初から高齢者の就業を考えており、シルバー人材センターも活用している。

3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

同社の定年は 60 歳。以後は再雇用で 65 歳までの継続雇用制度がある。60 歳以降は、雇員もしくは臨時雇いという従業員区分になる。雇員は、正社員と同様の時間帯で働くこととなるが、臨時雇いは週 3～4 日出勤や冬場は休みになるなど、柔軟な勤務形態となっている。また、定年年齢になる前でも雇員や臨時雇いになることもでき、雇員と臨時雇い間での行き来も可能な制度となっている。



足助屋敷で働く人には、上限年齢の定めはなく、安全に通勤できるのであれば、何歳になっても働くことができる職場となっている。現在、働いている従業員の最高齢者は 79 歳の臨時雇いである。正社員と同様に働く雇員には、67 歳の人もいる。

そもそも、足助屋敷は、設立の段階から地元の高齢者が多く働くことは予想されていたが、「きちんと働いてもらって、働いた分の賃金をきちんと払う」ことが、従業員にとって誇りを持って働けることにつながると考えていたため、年齢に関係なく、全員が同じ制度で働く前提となっている。したがって、60 歳未満の従業員であっても、高齢者と同様に雇員や臨時雇いとして働いている人もいる。

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

同社では、特に高齢者だからといって就業している職務はなく、すべての部署に高齢者が配属され、中心的な戦力となっている。雇員は月給制で多くの人は、月に 20 万～25 万円程度の給与である。現役時代と比較してもそれほどの賃金減額は発生していない水準である。勤務時間は正社員と同じ時間で、賞与は正社員のおおよそ 6 割程度になっている。

臨時雇いは時給制で多くは 800 円程度、週 3～4 日の勤務やオフ・シーズンは出勤しない従業員もいる等、柔軟な働き方をしている。賞与も勤務日数によって金一封が出る。上限年齢の定めがないので長く働き続けられる反面、あまり昇給をしない仕組みとなっている。

足助屋敷では、11 月を中心として春・夏・秋が忙しい。特にハイシーズンとなる 11

月は、月に数日しか休日が取得できず残業時間が非常に多くなることもあるが、高齢者も一緒になって残業をしている。

百年草では勤務パターンが、①8：00－16：00、②8：00－16：30、③8：30－17：00、④8：00－12：00の4種類ある。勤務時間が最も短い④のシフトはパンの販売等を担当し、それ以外のシフトの従業員は、喫茶・売店での仕事以外のすべての仕事（レストラン、パン工房、ハム工房等）を担当している。

5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

足助屋敷館長の岡村達司氏は、「安全に通勤できるのであれば、何歳になっても雇用しつづけたい」と考えている。足助屋敷では、実際に実演部門だけでなく販売や飲食部門でも、年齢に関わりなく働き続けている人は多い。70歳以上の従業員は7名、60歳代後半の従業員も4名が働いている。

足助屋敷で働く高齢者は、正社員が定年を迎えて従業員もしくは臨時雇いになる場合もあれば、もともと従業員や臨時雇いで働いている人が、そのまま継続的に雇用され続けて60歳以上になっている場合もある。さらに、手仕事の技術を既に持っている人が勤め始める場合もある。多くの場合は、飲食店での接客の仕事を担当するが、手先が器用な人の場合は、50歳前後から実演者の後継者として実演部門に異動し、そのまま60歳以降まで実演者として継続雇用されることもある。岡村館長は、「働いていた人であれば、足助屋敷のこともよくわかっているので、異動してもしっかりと修行してくれ、ありがたい」と語っている。

百年草の場合は、シルバー人材センターから派遣されてくる高齢者が圧倒的に多い。ハム・ソーセージ作りは、専門職的な働き方になるため、勤続が長くなっている人も



多くなる傾向にある。派遣されてくる高齢者の中には、地元の手自動車メーカーの定年退職者もおり、ものづくりに対する意識や考え方を若い従業員に教えてくれる等の効果もある。同社のパートタイマーがシルバー人材センターに登録して、働きに来るようになることもあれば、派遣されていた高齢者が同社に直接雇用されることもある。

6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

足助屋敷や百年草では、そもそも、開業当初から高齢者を雇用しており、導入後の変化という視点ではとらえられないが、例えば、足助屋敷で製作している手作りの傘などは、足助屋敷以外からの注文もある。手仕事なので大量生産もできないが、現在は生産量に追いつかないほどの需要がある。このように、長年作り続けたことで製品を知る人も多くなり、それが安定的な需要の創造につながったという例もある。

百年草においても、「ZiZi 工房」の成功が「バーバラはうす」の取り組みに結びついたり、ハム・ソーセージもデパートの催事やお歳暮として取り扱われたり等、需要の創造につながっている。

高齢者が比較的安い労働コストで質の高い労働を提供してくれるため、製品価格もそれほど高い設定にはならず、良い品物を安く売ることができ、生産量を拡大することができ、さらなる雇用の場も確保できるという好循環が生まれている。

7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

実際に、高齢者が実演している手仕事の場所は、すべて実際の民家を再現しているため、冬は寒いが暖をとるための設備も民家にあるもの以外は、特別には用意していない。「過疎地のお年寄りはやることがいっぱいあって元気なんですよ」と岡村館長は語る。事実、過去には90歳まで働いた人もいて、年齢で区分する必要はないそうだ。

また、冬はオフ・シーズンであるが、みその仕込み等で日々の仕事は多い。飲食店での接客はないが、他の仕事がたくさんあるため出勤している人も多い。実演部門の従業員は、冬の間には一生懸命作らないと1年分の販売数が確保できないため、オフ・シーズンで観光客がいない場合でも、出勤して製作に携わっている。このように、観光地でありながら通年で働くこともできるが、観光客がいないためオフ・シーズンはお休みをとっている従業員もおり、働き方にも多様な選択肢が用意されている。

百年草でも、特に、高齢者向けの業務を作ることはしていない。百年草事業部部長の鈴木良秋氏は、「ほとんどの業務は、高齢者にもできる」という考えを持っている。また、「商品として価値あるものづくりをしなければならない。世の中で認められるものでないと続かない」という問題意識を持ち、常に一流を目指して努力している。

8. 問題点と解決方策・今後の課題

足助屋敷で実演をしている部門では、後継者の問題がある。実際に手仕事をしてき

た人が実演するからこそその迫力や説得力が生まれるが、後継者は、実際に手仕事をしてきた人ではないため、その経験をどう補うかが課題である。

足助屋敷で行っている手仕事は、短くても1年、長いと10年かかって、ようやく1人前となるような仕事である。例えば、わら細工の場合、もち米のわらからわら細工を作ることの意味や背景を経験しているからこそ、わら細工の説明に説得力が出るが、後継者全員にその説得力を求めるのは難しい状況になっている。

さらに、実演部門で製作している商品は、人件費を考えるとコストオーバーとなっている。しかし、需要は高いため生産できれば収入には結びつけることができる。手



仕事であるために大量生産もできず、販売機会や雇用機会の損失という問題も抱えている状況である。また、足助屋敷は足助地域の文化の一端を担っているが、庶民の技術であるため、芸術とは違って援助されにくいという問題も抱えている。

岡村館長によれば、高齢者にとっては、足助屋敷から頼りにされていることが本人の生活の張り合いにもなっているため、安全に通勤することが難しくなってきた時など、引退を勧める場合が非常に悩ましい問題になっているとのことである。

百年草では、シルバー人材センターから派遣されているように、高齢者ができる仕事自体はたくさんある。一方で、「ZiZi 工房」の立ち上げは、シルバー人材センターから派遣されている高齢者が中心となっており、現在も非常に愛着を持って、質の高い商品を作っている。