

樽谷包装産業株式会社

～若年者がわからないことを尋ねやすくするための高齢者活用～

◆会社概要◆

本 社	兵庫県尼崎市
創 業	1909（明治42）年
従業員数	約200名（2007年1月1日）
事業内容	トータルパッケージ業 等

1. 企業の概要

同社は創業以来、「包装」を主要な業務としてきた。顧客ニーズに対応して、木箱製造から、大型紙袋・ダンボール、木製パレット製造等に製造品目も拡大してきた。2007年1月には、ダンボール事業を新設分割した（タルタニパック株式会社）。以後、タルタニグループとして、顧客に対してトータルパッケージングを提供し続けている。具体的には、ダンボール・クラフト紙袋・パレットの製造販売やパレット修理、コンテナバックの輸入販売等である。

同社の正社員は140名、うち90名程度は出向中で、他に準社員（契約社員）が15名いる。うち8名（男性5名、女性3名）は定年退職後再雇用した準社員で、残り7名は将来的に正社員となって欲しい若い準社員である。

同社は、ピーク時には600人程度従業員を雇用していたが、国内市場の縮小とともに同社の売り



上げも減少し、従業員数も現在の 200 名前後となっており、そのうちのほとんどの従業員は生産に携わっている。また、全社では 20 名程度が女性である。

同社は、兵庫、滋賀に工場を構えているほか、東京・愛知・大阪等に営業拠点がある。ダンボールは商圏が工場から 100～200km 程度であるため、東京や愛知では共同生産をしている企業から製品の供給を受けている。

同社の 50 歳代の社員は全社員の 2 割程度である。定年退職を迎える社員は、これまでは年間 2～3 人であったが、今後 5 年間は、定年退職になる社員の人数が特に多くなるとのことである。

2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

同社では、1995 年の高齢者雇用安定法改正にあわせて、55 歳だった定年年齢を 60 歳にするとともに、65 歳までの継続雇用制度を導入している。導入当時は正社員数が 300 名前後働いていて、対象となる従業員も多かったようである。同社では当時から、工場ではベテランが若い社員と一緒に働いている方がいいと考えていた。それ



【伊吹工場】

には、技能の伝承に 4～5 年程度かかることが大きな要因となっている。

また、1 つの機械に 5～6 人の班で作業する場合、ベテランがいればそのチームはうまくまわることが多いようである。同社の執行役員の川崎浩氏は、「高齢者がいると若い人は頼りやすい」と指摘する。若い人にとって、現役社員である機長（機械を担当するチームの長）には聞きにくいことでも、第一線を少し離れて支援する高齢者には聞きやすいということもあるようだ。

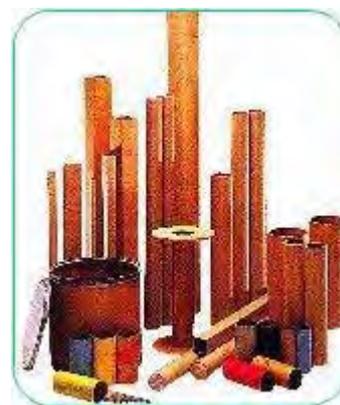
3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

同社の従業員は会社が必要と認めれば、定年退職後に準社員として再雇用され、65 歳まで継続雇用されることになっている。定年退職後再雇用される条件は、健康状態

とそれまでの勤務態度（評価）である。準社員は日給月給制で賞与も支給されている。同社では、65歳を超えて働くことも可能であり、その場合は時給制で働くパート従業員となる。

再雇用については、59歳時点で同社の再雇用制度の説明と意思確認を実施する。また、ライフプランセミナーを会社負担で紹介したりもしている。

定年後も継続雇用を希望する社員は、書面で意思表示をすることになる。現在のところ、一旦退職の意思を表明されても変更が認められる場合もあるようだ。実際、59歳時点では辞める意思を表明した社員が、その後、定年後も継続して働きたいと希望を変更した場合に、再雇用したという事例もある。



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

定年退職時の給与水準と比較すると、再雇用されている準社員の給与は7割程度になっているが、当然、この金額は年金を意識した設定となっている。

準社員となっても労働時間は正社員と同じであるが、仕事の責任は軽くなっており、直接生産に携わることもあるが、後輩の教育も重要な仕事となっている。

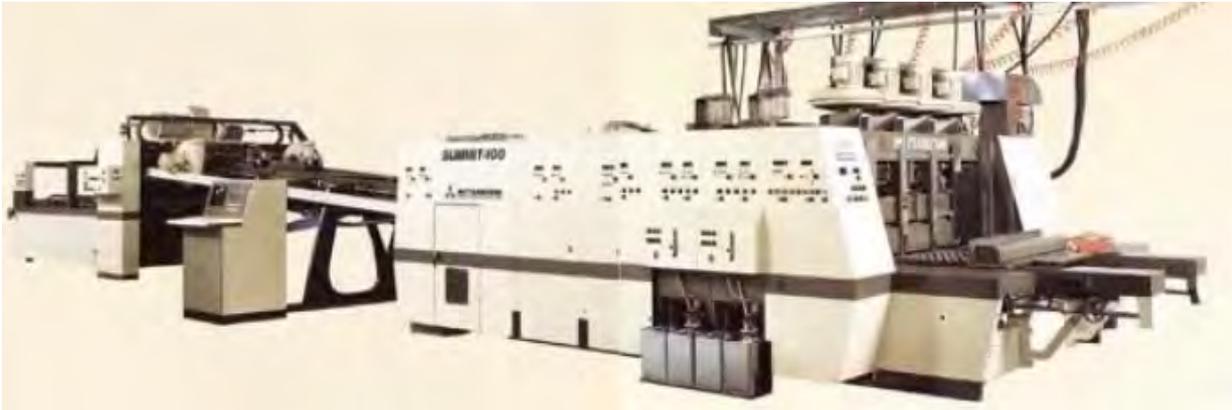
5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社で定年を迎える正社員のうち7割程度が再雇用を希望している。再雇用を希望しない従業員は、同社の工場が地方にあることもあり、地元で田舎を持っているため農業に注力したいという希望を持っている人が多いようである。一方、再雇用された従業員のうち8割程度は65歳までの就業を希望しているとのことである。

再雇用後は、第一線の製造ラインからはずれて、製造補助的な仕事を主に担当することになるが、これまでにたくさんの高齢者が同じような働き方をしてきたため、自分がそういう働き方をするようになって、そのような働き方に納得して働いてい

る従業員が多いようだ。

同社では、労災は、もし起こったとしても熟練していない人を中心に発生する可能性が高いと認識している。川崎執行役員は、「65歳を超えて働いている人でも安心ですよ。経験が長い分、若い人たちよりも労災発生現場を見たことが多いので、安全意識もしっかりしています」と言う。



6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

特に変化はない。ただし、同社の認識は、「高齢者の準社員がいてよかったことばかりです」という川崎執行役員の言葉に代表されるように、高齢者雇用はメリットが大きいようである。

例えば、メンテナンス業者を呼ぶまでもない製造機械の日常メンテナンスであるが、うまく機械を調整できるようになるまでは4～5年かかってしまう。機械は動かしていれば必ず磨耗していく。これを調整しないままでは高品質の製品を作ることはできない。ベテランであれば、部品の調整や外部の業者を活用するかどうかについての的確な判断ができるとのことである。

このノウハウは工場運営上も必要な技能であり、チェックすべきポイントは古い機械も新しい機械も同様であるため、この技能は若い人に伝承しなければならない。そこで、同社では、準社員に技能伝承を担当させることで、通常の生産を続けながら技能も伝承もできる体制作りを行っている。

なお、このスキルは、基本的には不良品発生時にのみ必要とされるため、高齢者だけで保守点検の専門チームを作るほどの仕事量はないようである。

また、当たり前なことではあるが、高齢者の方が段取り替えの手順等もスムーズで、生産性は高いとのことである。

7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

後輩への教育は、高齢者が職人的になっていることもあり、上手い下手の個人差がある。そこで同社では、工場長や製造課長が支援する仕組みを作って、教育がきちんに行えるようにしている。

また、準社員になれば、機長という立場は離れて支援役になるということは、これまでの実績から、本人を含めて職場の全員が理解していることであるので、特に人間関係の問題が発生することもない。

また、生産現場自体にも安全対策は施されているため、特に高齢者のための安全対策等は実施することはないようである。

設備更新で新しい機械が導入された場合でも、若い社員と同様に高齢者も機械の操作法を覚えることになる。慣れるまでには時間が多少かかるようであるが、もともと機械好きな人が担当となっているため、高齢者でも新しい使い勝手の良い設備を担当することができるそうである。

8. 問題点と解決方策・今後の課題

同社では、高齢者が持っている技術を引き継ぐ相手がいない状態になってしまっている。高齢者が定年退職をしてしまうと、その技術は同社から失われてしまう。川崎



執行役員は「人材育成をやっていきたい。でも、現場が忙し過ぎるので育成することがとても難しい」と言う。

同社では人の確保が難しい状況にあるため、定年退職後も継続して働く従業員を増やしたいと考えている。しかし、準社員の処遇を現在より向上させたとしても、就業を継続する従業

員は増えないかもしれない。というのも、同社の生産現場は立ち仕事が多いためである。個人差はあるが、一般的には高齢になればなるほど、体力面からフルタイムでは働くことがしんどくなる場合が多い。

そこで同社では、現在、定年退職した準社員はフルタイム勤務しか選択できないが、今後は、短時間勤務制度を検討する余地もあるのではないかと考えている。同社においても、人員の確保が最重要となった場合には、1人でやる仕事を2人でやるワークシェアリングを実施することで、高齢者による人員確保ができるようであれば、そのようなことも検討する可能性はあるとのことだ。