

科学的な仕組みで高年齢者の活躍を

モルツウェル 個への対応力と生産性への挑戦

前編

65歳以上の人口比率（高齢化率）全国5位の課題先進地域である島根県で、事業と雇用の双方で課題に取り組む企業がある。福祉施設向け調理済み食品の製造販売、在宅高齢者への配食・生活支援サービスなどを展開するモルツウェル（島根県松江市、従業員数120人）だ。60歳以上の社員が約3割を占める同社は、先進的な継続雇用制度や現場からの職場改善の仕組みを通じ、高年齢社員を含め全員参加で生産性向上を目指す。取組みの詳細を野津昭子専務取締役に聞いた。



野津昭子 専務取締役

客観的な数値で業務改善

ICTで社内情報活性化

「高年齢者雇用で生産性が低下する」というのは本当なのか、試してみたい」と野津さんは話す。同社では方針の共有や職場での業務改善、会計情報の社内開示など、高年齢者を含めた社員全員が経営に参加し、科学的に考える仕組みを構築しているという。

「最高齢は83歳だ。定年を65歳に引き上げたのは2012年。法律に先駆けて再雇用は「希望者全員70歳まで」とし、70歳以降は解雇規定に抵触しない限り年齢の上限なく雇用継続する。賃金制度では「無期雇用と有期雇用の待遇差を設けない」との考えで、職務内容が同じなら賃金テーブルは同じとする仕組みを導入。定年前の正社員と再雇用嘱託社員と

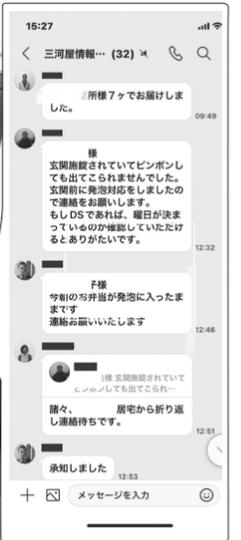
の待遇差を解消した。職種や年齢に関わらず、日常的に広く現場で活用されている仕組みの一つが「業務改善制度」。一例として、75歳のYさんと63歳のMさんがペアで提案した改善報告書が左図だ。

現場からの活発な改善提案や情報共有から分かるのは、一人ひとりの社員が自ら考え主体的に業務に向き合う姿勢だ。そうした姿勢が醸成される背景には何があるのか。同社は経営方針の一つとして「生産性よりも『個』への対応力を大切にします」と規定。一人ひとりの成長を支援する「成長シート」に基づき人事評価制度を18年に独自開発し、運用している。

ポイントには、コンピテンシー（行動やスキル）目標と業績目標の2つを、本人が自ら設定する点だ。コンピテンシーは「一般」「マ



ビジネスチャット「LINE WORKS」で情報をリアルタイムに共有する



給し、内容によって支給額を調整するなど丁寧に評価している。現場からの提案は、毎月10本前後出されているという。野津さんは「考えてはいるけど、どうせ言っても無駄だよ」というのをとにかく無くしていきたい」と力を込める。

社内情報の共有には、ICTを積極的に活用している。上図は、ビジネスチャット「LINE WORKS」での情報共有のシーンだ。チャットは、全社員や部門、チームといった区分ごとにグループが作成され、リアルタイムで業務内容を共有している。写真のように、高齢者宅への配達やサービス支援を担う高年齢社員も含め、個別のスマホでチャットシステムを活用している。チャットを通じて個々の業務が見える化することで、効率性の向上や、利用者へのサービス向上に向けた社内コミュニケーションにも役立っていることが窺える。

社員が業績への寄与を実感

1人当たり付加価値開示で

現場からの活発な改善提案や情報共有から分かるのは、一人ひとりの社員が自ら考え主体的に業務に向き合う姿勢だ。そうした姿勢が醸成される背景には何があるのか。同社は経営方針の一つとして「生産性よりも『個』への対応力を大切にします」と規定。一人ひとりの成長を支援する「成長シート」に基づき人事評価制度を18年に独自開発し、運用している。

ポイントには、コンピテンシー（行動やスキル）目標と業績目標の2つを、本人が自ら設定する点だ。コンピテンシーは「一般」「マ

ネジメント」「知識」「スキル」の4分類に分かれ、職種・階層ごとに設定された詳細な項目リストから3〜5項目程を選択する。一方で業績目標は、部門・部署の目標に沿って5〜10項目程を立案するが、設定時には何を指標に成果を評価するかという「評価の着眼点」についても本人と上司の間で話し合いながら決めるのが特徴だ。半期ごとに行う目標設定や評価は賃金テーブルと連動し、上司は定期的な面談を通じて目標達成

を支援している。成長シートは、正社員および嘱託再雇用の総合職社員に適用されている。野津さんは「成長シートは自分への挑戦状」と指摘し、こう続ける。「10年分の過去の評価や上司のコメントが履歴で確認できるので、社員自身の自己肯定感の向上や勇気づけにもつながる」。

個に対応した目標・評価制度や職場改善の取組みを、組織全体の業績目標につながる上で重要な役割を果たしているのが、経営情報の社内開示だ。毎月、売上情報に基づく「1人当たり付加価値額」や労働時間・残業

時間、さらに部門別の付加価値額を算出し、社内共有。一人ひとりが目標や成果が業績にどのようにつながっているかを実感し、社員全員が参加する経営を目指している。長期的に付加価値を落とさないため、宅配業務での無事故など安全面への社員の意識にも結びついているという。野津さんは「科学的に見える数値を使いなから、また絶対値でみるのではなく、長期的な推移

を見ていくことが重要」と強調する。職場改善や人事・賃金制度などの取組みで、1人当たり付加価値額や業績は継続的に向上。22年には厚生労働省の高年齢者活躍企業コンテストで入賞している。後編では、障害者雇用における同社の挑戦を追う。

●事業所の人事・労務の取り組みなどを紹介します

会社・法人訪問のページ



高年齢社員（右）撮影時75歳が技術支援・指導を担い、外国人技能実習生（左）ベトナム出身が実作業をフォローするなど「ヘア就労」にも力を入れる

業務改善報告書の一例（抜粋）

件名	手入れ包装時の作業改善
改善前（こんな不具合がある）	改善（こうした）/提案（こうすれば良くなる）
手入れ包装する商品の内、個数投入の商品がある（しゅうまい、餃子など）、10食パックを手入れで投入しているが、20個数量を確認して包装をするので、他の商品と比べて時間がかかる。現状は検収室で70Lの袋に商品を30袋程度ずつまとめて入れてある。275P包装で2人×2H	納品の際の商品の入り数が20個ずつ入っている。真空室で開封し、そのまま3方袋に投入する。（商品の入り数と合致しているもの） 275P包装で2人×0.45H
写真等参考資料	図・写真等参考資料
ランク計算欄	1回当たり 80分 × 2人 × 20円 = 3200円/回 月に何回のアイテムか 2回 = 3200円 × 2回 × 12ヶ月 ①効果金額 76.8千円/年 ②期間 1.5 ③水平展開 115.2千円 ④創設工夫 ⑤機能係数 40 7 10 1 1 43

を支援している。成長シートは、正社員および嘱託再雇用の総合職社員に適用されている。野津さんは「成長シートは自分への挑戦状」と指摘し、こう続ける。「10年分の過去の評価や上司のコメントが履歴で確認できるので、社員自身の自己肯定感の向上や勇気づけにもつながる」。

個に対応した目標・評価制度や職場改善の取組みを、組織全体の業績目標につながる上で重要な役割を果たしているのが、経営情報の社内開示だ。毎月、売上情報に基づく「1人当たり付加価値額」や労働時間・残業

時間、さらに部門別の付加価値額を算出し、社内共有。一人ひとりが目標や成果が業績にどのようにつながっているかを実感し、社員全員が参加する経営を目指している。長期的に付加価値を落とさないため、宅配業務での無事故など安全面への社員の意識にも結びついているという。野津さんは「科学的に見える数値を使いなから、また絶対値でみるのではなく、長期的な推移

モルツウェル株式会社
 ●本社……島根県松江市北陵町18番地1
 ●代表……野津積代表取締役社長
 ●従業員数……120人（6月1日時点、パート・アルバイト含む）
 ●創業……1996年11月4日
 ●事業……全国高齢者施設向け調理済み食品の製造販売、システム及びソフトウェアの開発・販売・保守・コンサルティング、在宅高齢者弁当配食サービス事業、買い物生活支援、ロジスティクス事業、高齢者施設の厨房運営委託運営サービス事業