

人づくりで つなげる モノづくり

SENIOR PARTNER

21世紀の金属プレス工業界を
共に生きるシニアパートナー





社団法人 日本金属プレス工業協会

会長 **江口昌典**

ごあいさつ

近年、アジア諸国がコスト、品質で大きな競争力をつけてきたのに対し、日本のものづくりは急速な弱体化の感が否めず、かつてのような輝きを失いつつある。

その原因の一つとして、熟年技能者の高齢化が進む一方、その貴重なノウハウの蓄積を効率的に受け継ぐ次世代の担い手が少ないことがあげられる。このままでは、長年培ってきたわが国のものづくりの伝統は消失する恐れがある。今我々に求められているのは、熟練した技術と技能の重要性を再認識し、明日のものづくりの現場に役立てることではないだろうか。

本パンフレットは、平成10年度より3か年にわたる高齢者雇用推進事業での検討をもとに、企業経営に役立つ高齢者の雇用と活用に対する情報を、現場の声とともに紹介するものである。

本パンフレットが、熟練者の持つ技術と技能、ひいては、ものづくりに対してのやりがいと誇りを次世代に引継ぐとともに、企業の競争力を維持していくためにご活用頂ければ幸いである。

最後に、本パンフレットの作成にご協力、ご指導いただいた財団法人高年齢者雇用開発協会ならびに、専門家、業界委員各位をはじめ、取材にご協力いただいた会員企業および地区工業会（協同組合）に深く感謝する次第である。



人づくりでつなげる モノづくり

SENIOR PARTNER

目次

■ごあいさつ	(社)日本金属プレス工業協会会長 江口昌典	2
■「21世紀の経営課題：高齢者雇用を明るい現実とするために」	金属プレス加工業高齢者雇用推進委員会委員長 佐野 哲	4
■インタビュー	金属プレス加工業における高齢者活用の必要と可能性 (社)日本金属プレス工業協会副会長 吉田多佳志	6
■事例研究	シニアを活用する事業所訪問	11
	株式会社コウサイ／高齢者に役割意識持たせ労働意欲向上へ	12
	株式会社小松電業所／のびのびした社風の中、ITを駆使して若手をリード	14
	株式会社阪口製作所／品質検査40年、自然体の女性技術者	16
	株式会社サンテック／4Mに目を光らせる顧客と現場のパイプ役	18
	武田工業株式会社／高齢者プロジェクトの成功で60代の職場にゆとり	20
	株式会社土谷製作所／設計開発力を若手に伝える技術顧問	22
	富士工業株式会社／100%再雇用で次世代に技能をつなぐ	24
■他業界での高齢者活用……先進事例の紹介	株式会社ニッポー/株式会社明和製作所/安全センター株式会社	26
■高齢者雇用と助成金の活用「60歳以降の賃金設計」	社会保険労務士 山本昌之	29
■情報コーナー		31

21世紀の経営課題：高齢者雇用を明るい現実とするまえに



金属プレス加工業
高齢者雇用推進委員会
委員長 佐野 哲

高齡社会の「化」のない足音

日本人は「〇〇化」という言葉を好んで使います。高齢化、情報化、国際化、空洞化など、新聞や雑誌などには「化」が溢れています。しかしながら、わたしたちのまわりでは何気なく「化」を多用し、気をつけているつもりでいて、結局は手遅れになってしまうことが多々あります。通常「〇〇化」と言うのは、「現在は未だ〇〇ではないが、〇〇の方向に向かっている（多くは危険な）状態」を意味します。「運動不足により身体が老化している」、「経営理念が不明確でわが社の組織が硬直化している」と日々警告を発していても、実際のところ警告そのものに慣れ日常に流されてしまい、結局は「既に老人の身体となり、硬直してしまっている（手遅れである）ケース」を、わたしたちは実によく見かけます。

もちろん、社会の高齢化も同じです。同様に高齢化社会とは、「高齢者中心の社会には未だなっていないが、その方向に向かっている状態」を意味します。このとき「その時点（現時点）では未だ老人ではない」こととなります。しかし、ちなみに国際的な基準では、65歳以上の高齢者が全人口の約15%のレベルに達した場合、その国は「高齢者中心の社会」すなわち「化」を取って「高齢社会」と呼ぶ、とされています。わが国についてこの比率を見ると、実は1995年に既に14.6%となって基準レベルに達してしまいました。すなわち現代の日本は、もはや「高齢化が進む社会」な

のではなくて、紛れもない高齢者中心の高齢社会なのです。新聞や雑誌の見出しなどでちょっと前までは「高齢化社会」と表現していた部分が、最近では全て「高齢社会」に置き換えられていることに改めて気づいた人もいらっしゃるのではないのでしょうか。これは、表現上の言葉が変わったのではなく、日本は既に「高齢になった社会」の仲間入りをしたのです。その意味では、高齢「化」を踏まえ悠長に対策を練っている段階をとうに過ぎ、われわれは手遅れになるかならないかの瀬戸際にいると言っても過言ではありません。

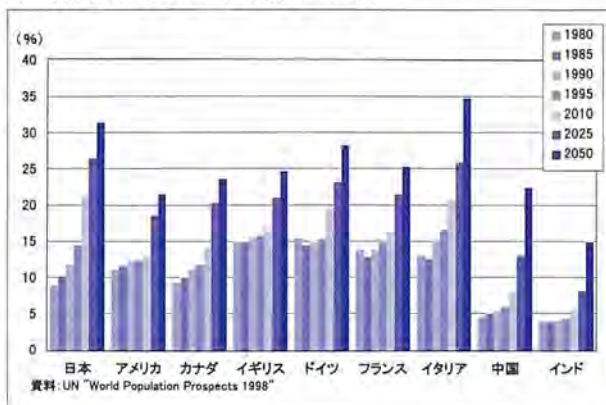
急スピードで高齢社会へ

「どのレベルに達したら高齢社会か」といった基準はさておき、さらなる問題はわが国の老化スピードの速さにあります。まるで、若い人が不治の病に冒され病状の進行が速くあっという間に亡くなってしまいうように、高齢化の進行度が他の欧米先進国に比べ速すぎるという現実を念頭においておかなければなりません。世界の主要国における「65歳以上人口の比率」について、是非とも国連のデータ（図）で確認してみてください。

図を見ても明らかな通り、日本は欧米先進国と比較して、重ねた棒グラフの傾斜が明らかです。図は、国連が主要各国の1980年から95年までの実績値と2000年から2050年までの推計値を組み合わせで作成したものです。日本の65歳以上人口比率は、1980年の9.0%、85年の10.3%、90年の12.0%、95年の14.6%と急スピードで「老化が進行」し、2010年では21.5%に達し「世界第一位の高齢者大国」となっています。

図を見ると1995年の段階では、イギリス、ドイツ、イタリアなどの65歳以上人口比率が15%をわずかに超えているのがわかります。つまり、これらが「高齢社会」の国々です。問題は、わが国はそれ以降猛スピードで高齢者が増加し（棒グラフの傾斜がさらに急になり）、21世紀前半にはイギリス、ドイツを追い越して、イタリアと並ぶ超高齢社会となることです。それはある意味で必然、当たり前のこととも言えるでしょう。なぜならあと10年もすれば、団塊の世代が高齢者の仲間入りをするわけですから。わが国は、団塊の世代の

図 各国の老年人口（65歳以上）比



加齢とともに、世界トップの超高齢者大国となるわけです。見せかけの豊かさに紛れて気づかぬうちに高齢「化」社会を過ぎ、団塊の世代の加齢とともにとつぜん氷山がひっくり返って、高齢社会に突入する。これでは間違いなく手遅れ、になるかもしれません。

20世紀末の「反する現実」

他方、世紀末となった1991年からの10年は、よく「失われた10年」と言われます。まだ記憶に新しいと思いますが、90年当時はバブル真っ盛りで人手不足が社会問題となっていました。もちろん金属プレス加工業においても、高齢者雇用の推進事業が人手不足対策の一環として実施されました。しかし、実際の成果はあまり上がりませんでした。要因はたくさんありますが、最も大きなものとして充実した年金制度が背景にあったと思います。人手不足下で終始仕事に振り回され、「定年を過ぎて年金受給者になったらしばらくはゆっくりしたい」という当事者の気持ちももちろん理解できます。とはいえ結果として、豊かな福祉政策のおかげで働く高齢者は減少し、就業とは無縁の優雅な生活を送る高齢者も多く見かけるようになりました。

しかしながら、バブル経済の崩壊で環境が一変したことに留意すべきでしょう。これも記憶に新しいところですが、世紀末の10年間で10回におよぶ景気対策が政府により実行されました。周知の通り、それでも景気は悪くなるばかりです。それどころか、2001年夏の失業率は5%の大台を超える水準に達しています。結局、成果なくして結果としてわれわれの手元に残ったのは、10回の景気対策の財源となった公債発行分、すなわち国の借金だけでした。事実、わが国の財政は、どうしようもない赤字と借金を抱えています。ちなみに、その借金（国と地方自治体の債務残高）の対GDP比は、1992年の時点で約60%でした。これは、国民の年間所得（GDP）の60%を借金の返済にあてなければならない状態を意味します。ところが10度の財政出動を経てこの比率は跳ね上がり、95年に75%を超えアメリカを抜き、さらに2000年には110%を超えてカナダ、イタリアを抜いて、名実ともに「世界第一位の借金大国」となりました。「失われた」というよりも、この10年で膨大な借金が残ったわけです。GDP比で110%ですから、1年の所得を全て返済に回しても、それでもまだ借金が1割分残っている。これが現実で、2001年にはさらに130%まで跳ね上がることになっています。

「世界第一位の高齢者大国」が「世界第一位の借金大国」となって、果たして国が成り立つのでしょうか。21世紀のわが国は、こうした状況にあります。もちろん、高齢者福祉は公共施策に大きく依存するものです。

から、景気の低迷によって政府・自治体の借金返済が難しくなれば、福祉レベルの質的低下は避けられないものとなるでしょう。さらに、高齢者を支えるべき若年者人口が少子化で減っているのですから目も当てられません。

21世紀の宿題と「働く高齢者」の素晴らしい笑顔

ここまでの話を一言でまとめてみると、次のようになるでしょう。かなり厳しいようですが、21世紀のわが国が「高齢者の赤字大国」となる以上、国や自治体など公共機関にはこれ以上期待できない、と言わざるを得ません。「それでは、どうするのか」。答えは明確で、その期待に応える存在こそ地域の企業である、ということです。わたしたち金属プレス加工業もその「企業のひとつ」、そしてそれらの集合体であるのです。高齢社会なのでから高齢者を雇用、活用し、同時に多大な付加価値を創出し、高齢者を含め従業員全てが自立して自ら力強く生活していけるような機会と環境を与えてやらなければならない。これが実現できなければ21世紀の金属プレス加工業にわが国での存在意義は生じない、と言ってよいかもしれません。もちろん金属プレス加工業とて営利企業ですから、「高齢者の赤字大国」を捨て、成長著しいアジア諸国等に拠点を移すことも自由です。しかしながら、その企業が日本を基盤とし、日本を中心に事業活動を進める以上、高齢者雇用と付加価値創出のふたつの課題は、どうしてもクリアしなければならない宿題となるのです。

この金属プレス加工業・産業別高齢者雇用推進委員会による事業は、以上のような極めて厳しい状況認識のもとで実施されています。今年度は同委員会のメンバーおよび事務局が、全国各地の金属プレス加工業の事業所へ真摯な思いでお伺いし、「ふたつの課題」への取り組みの現状をレポートしてきました。本冊子はそれらを取りまとめたものです。

さて、肝腎のその取り組みの結果と将来の見通しについてですが、わたくしがここで理屈を重ねるよりも、本冊子「事例研究」に登場する高齢者の方々のお顔（お写真）をご覧いただいたほうが早いと思います。わたくし自身、そう痛感いたしました。皆さん非常に素晴らしい表情で仕事に邁進しておられます。ご覧になった方は皆、登場する方々の表情の表裏に、現場の高齢就業者の付加価値を伴う生きがい、働きがいの在処（ありか）とその勢いを感じると思います。

わたしたちの職場で働く高齢者の「現在のこの表情」を守り抜くこと。これこそ、わが国の金属プレス加工業に与えられた当面かつ最低限の使命である、と考えていただければ幸いです。

●インタビュー

金属プレス加工業における高齢者活用の必要と可能性

(社)日本金属プレス工業協会

副会長 吉田多佳志

3年間の高齢者雇用推進事業を振り返り、(社)日本金属プレス工業協会の吉田副会長に、業界をめぐる経営環境、人材活用の基本的な考え方、高齢者活用推進上の課題と解決方法について、お伺いしました。

2001年10月4日、(株)ニッセイ基礎研究所内にて
聞き手：同所研究員

業界を取り巻く環境変化

失業者増加に拍車をかけるコストダウン

—日ごろ、高齢者雇用推進事業にご支援いただきましてありがとうございます。今回は日本金属プレス工業協会の副会長である吉田様に、協会として、また経営者としての両方の観点から、高齢者推進をめぐるさまざまな課題についてお伺いしたいと思います。まず、最近の経営環境が非常に変化している中で、雇用管理全般、あるいは経営の在り方についてどのようにお考えでしょうか。

吉田 日本経済の変化につれてわれわれの業界も刻一刻と変化しています。これまでのような新製品を作り出す原動力となってきた先進国の行き詰まりから、日本の経済がおかしくなってきた。作れるものはもうすべて製品化され、何を作ればいいのか目標がなくなりました。そして各メーカーが思い思いに走り出し、企業の格差が一段と顕在化してきた。つまりヒット商品を開発できたところとそうでないところの差がより鮮明になってきたわけです。

それから価格競争時代が始まった。かつてアジア製のものは「安かろう悪かろう」といわれていましたが、現在はユニクロに代表されるように、安くていいものが海外から流入し始め、これまでのメイド



インジャパンの神話が崩れてきている。大手メーカーの製品もウラを見るとメイドインチャイナ、メイドインコリアと書いてある。若年層はもちろん家庭の主婦までもが、今ではこれらの商品のお得意さんとなりつつあります。そうやって「安かろう良かろう」の海外製品ばかり売れると、日本の失業者が大量に生み出され、消費も冷え込んでくる。

さらに国内の単純労働力を外国人労働者に依存し過ぎた。外国人にいくら日本で技術技能を習得してもらっても、国に帰れば活かす

職場はないんです。伝承すべき技術技能が各企業に蓄積されない。現在国内では失業率が5%を超え社会問題となっていますが、じゃあ外国人に帰ってもらっても、同賃金では日本人を雇えない、という問題がある。日本人が余ってきたからといって簡単に切り替えができないわけです。これも安易に外国人労働者、つまり場当たりの低賃金労働者をあてにして企業経営をせざるを得ない、という環境を作ってしまった、そういう企業体質に問題があると思います。

国内で作れるもの、作るべきもの

で、これからどういうものが国内で作れるんだろうか。まず数多くて10万円ぐらいまでのものは海

外生産。テレビ、ビデオデッキ、ウォークマンなんかはほとんど海外生産ですね。数が少なくて金額が張るものも海外生産。数が少なくて金額も少ないもの、これがまあ国内生産。それから数が大きくて高度な技術・設備がいるもの、これはもう海外生産。数が少なく特殊な技術、技能が求められるものは国内生産、——というような構図が感じられます。

人件費の安い外国で作られた製品に張り合って、コストダウンがこのまま続くと、今後、部品メーカーの研究開発力の低下、設備の維持・更新の困難、といった問題が大きくなり、ひいては働く人々の意欲までそぐことになってきます。

安くしないと売れないのであれば、親企業は部品メーカーにコスト削減を求めるばかりでなく、自身が安くできる場所で徹底的に安くものを作り、同時に国内では高くても良い製品を作る努力を行なうことこそ大切ではないのでしょうか。日本は安く原料を輸入して、それに付加価値をつけて品物にして、高く外国に売って成り立っている国。お客様の満足が得られるような付加価値の高い製品を作るという、部品メーカーにとっても夢と希望の持てる企業経営が望まれているんです。

技術技能を評価できる物差しを

——付加価値を高めていくということは非常に大事なことです。そのためにも、技術技能を伝えるべき次世代の人材確保が重要なポイントだと思います。そこでいい人材をどのように育成していけばいいのか、お考えを伺いたいのですが。

吉田 日本は終身雇用で今までやってきましたが、21世紀はそういった形はなかなかとれない。特に製造業においては若手の採用というのは、非常に困難になってきています。

そして若い人にとって、金属プレス工業界はいわゆる3K、きつい、汚い、危険、もう一つ機械が「怖い」を付け加えて4Kというイメージが強い。そういうところよりも事務系の仕事に行きたがるし、親御さんもわが子を「怖い」職場に行かせたがらない。

そもそも今の日本は加工国でありながら製造業を非常に軽んじている。ものづくりで立国しているのにものづくりの従事者が軽んじられています。賃金体系についてホワイトカラーとブルーカラーはもっと対等であるべきでしょう。いわゆるラインとスタッフの2つの部分に分けますと、ものづくりというのはライン。ものを作る以外は全部スタッフの仕事としたら、あまりにもスタッフ作業に行く人が多過ぎる。

もっとドイツのマイスター制度のように国で職能



「ものづくり」を魅力あるものにするのが大事なんです。

を正しく評価する制度を作るなどして、ものづくりを魅力あるものにしてほしいですね。たとえば職業能力開発とそれに伴う技能検定試験制度がありますが、こういったものをもっともっと確立し、評価の物差しをきめ細かく作ることによって、その人の持つ技能技術をはっきり数値化する。例として、ある技術技能が合計で500点として、学校で基本を習って100点、さらに上の学校でまた50点、社会に出て350点足してやっと500点、これで僕はマイスターだ、後進に指導ができる資格を得られた、と。そういうことを積み重ねていくことも大事じゃないかな。

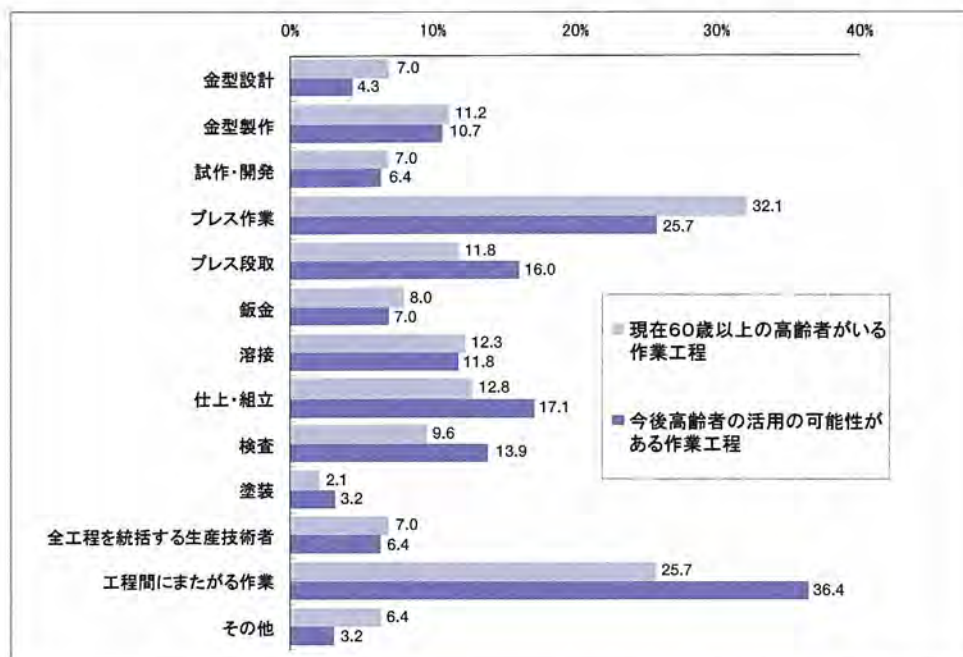
技能と技術は経験と頭、別ものなんです。技術は今でもある程度数値化できますが、技能はやっぱり訓練です。技能と技術を併せて何か数値化して、その人を正しく評価する。そしてその人がマイスターになれば、どの分野でも、ホワイトカラーの課長、部長と同程度の年収が得られる社会構造を作らないと。夢と希望の持てる仕組み作りが必要なんです。

タイプ別従業員活用の具体策

技能伝承者と現場の担い手

——雇用環境が非常に厳しい中、逆に金属プレス業界では、ほかの業種に就職できない若年層が流入し、若手を採用しやすい環境になってきたようでもあります。でもそれは高齢者にとってはあまりいい雇用環境ではないということですよ。一方、高齢者雇用推進事業の一環として実施した1999年の事業所調査では、全工程で高齢者活用がされており、何らかの形で高齢者の方は活躍されているんですね(図1)。吉田さんは、今後高齢者を活用される際にはどんな経験を持つ高齢者がどんな職場で活躍の可能性があると思われますか？

図1
現在60歳以上の高齢者がいる
作業工程と、今後活用の可能性
がある作業工程



吉田 考え方は二通りあります。一つは高齢者の方の持つ技能技術を大いに活用させていただく。これまで長い間お勤めいただき、継続的に企業にとどまって、後進に技能伝承の作業をしていただくこと。もう一つは単純労働者といいますか、労務構成上そういう形で高齢の方に会社にとどまっていたら、作業を助けていただく、ということです。その中でもそれぞれ継続雇用の方と、違う企業から転職された方がありますね。

従業員の6タイプ

——調査によりますと、従業員のタイプとして6つ浮かび上がってきました(図3)。タイプ1は高い技術技能を持った若年/中堅層、タイプ2は同様の高年齢層、タイプ3は専門的にプレスをやってきた若年/中堅層、タイプ4は同様の高年齢層、タイプ5は他業界から来て、職を探る中でプレス工業を選んだ若年/中堅層、タイプ6は同様の高年齢層です。

まず、タイプ1のような層に継続して働いてもらい、なおかつ高齢期になっても現役で働き続けてもらうという観点から見た時、今後どういうことが重要になってくるのでしょうか。

吉田 タイプ1の方へは、仕事に対するやりがい、将来の展望に対する明るさ、この2つを与えることは絶対に欠かせないですね。どちらかが欠けると、みんなよそへ行きますね。だから常に夢、希望を持ち続けられる企業体質が必要じゃないでしょうかね。具体的には企業の進んでいく方向、トップのビジョンをいつも明確に示していく。3年先、5年先にはこういう企業になっていこう、そのためには君の働きが必要となるんだ、と。技術や技能を持っている人

間なら、もっと高く自分を買ってくれる企業に移ろうかという気持ちと、この会社で頑張らなければいけないという気持ちを、常にてんびんにかけています。そういった層には、この会社は自分の力を必要としているんだという自負心を持ってもらうこと、これがその企業にとどまらせる、より具体的な方法だと思いますね。

——専門的にプレスを担当しているタイプ3、4の方については、どういった位置づけを？

吉田 中堅どころ、いちばん人数の多いところですね。高齢の方は、自分たちの企業で、いわゆるスタッフという指導的立場でラインを指導していただく、という活用の場が大いにあります。転職者の場合、これまでに培ってこられた専門工としての技術を持っているわけです。そういったものをどう引っ張り出して、それを自社にどう活かしていくか、ということも大事だという気がします。

タイプ5、6については、現場での改善活動とか、決めたことをきっちり守ってもらうとか、品質維持などについて協力を得なければ前へ進んでいけません。

だから1から6のタイプの人を、各企業での適材適所に配置してやっていかないといけないですね。

高齢者活用のメリットと課題

——では高齢者を活用する場合のメリットと、ちょっと難しいかなという課題の部分と、それについてはいかがでしょうか？

吉田 第1は技術技能伝承の面です。企業資産ともいわれる高度な技術、技能を持った高齢者の存在は大きいです。若手の育成には欠かせない。プレス屋

さんというのは、金型、研磨、微調整とか、そういったことに関しては、高齢の方のこれまでの経験を活かす場面が非常に多いんです。金型でも、寸法で計れないような微妙な型の調整はデジタル化できない経験知の世界です。技術技能的な面のカバーはやはり高齢の方しかできない。また特に突発的なトラブルが発生した時などの対応や予防処置などはまさに経験がものをいう。

コスト効率の面では、若手の採用難から生じる人手不足の解決方法として、単純労働力としての高齢者も大いに期待されていますね。

課題というか配慮すべき点は、どうしても技術技能あつての作業ですので、人によってはややもするとかたくなな考えや行動を伴う。年よりの頑固さとか。だから上手に接しないと、そっぽを向かれることになって力を発揮していただけない場合もある。相手の方に対する十分な理解が必要です。

高齢者活用推進上の課題と解決の仕方

——活用を推進する上では、実際に採用、教育研修、職務配置等については具体的にどのようなお考えでしょうか。

吉田 採用では、第一にやる気と健康状態を見極めること。高齢者として採用するわけですから、一応の健康診断は必須となると思います。でもまあ実際に高齢者を雇用している企業では高齢者の健康状態が特に悪いという結果は見られないようです。やはり企業に就職しようという気構えが体を健康に保っているんでしょうか。



◀プレス工業は高齢者の経験を活かす場面が非常に多い。

それから教育研修ですが、高齢者が技術技能を持っている場合は、中心に据えるというよりも、よき脇役として存分に活躍できるような配慮をする。また、現場で学んでいただくには、根気よく指導する心構えが求められます。中には自己流というか、決められた通りにやることは苦手という人もいますので、それを理解した上で取り組むことが必要でしょうね。

配置などは、前述の通り技術技能があれば若手や中堅をバックアップしてくれるような体制を作る。若い人たちに頭ごなしにああしろこうしろというより、やってみてうまくいかなかった時に助言が得られる、そんな環境がよいと思います。また高齢者ば

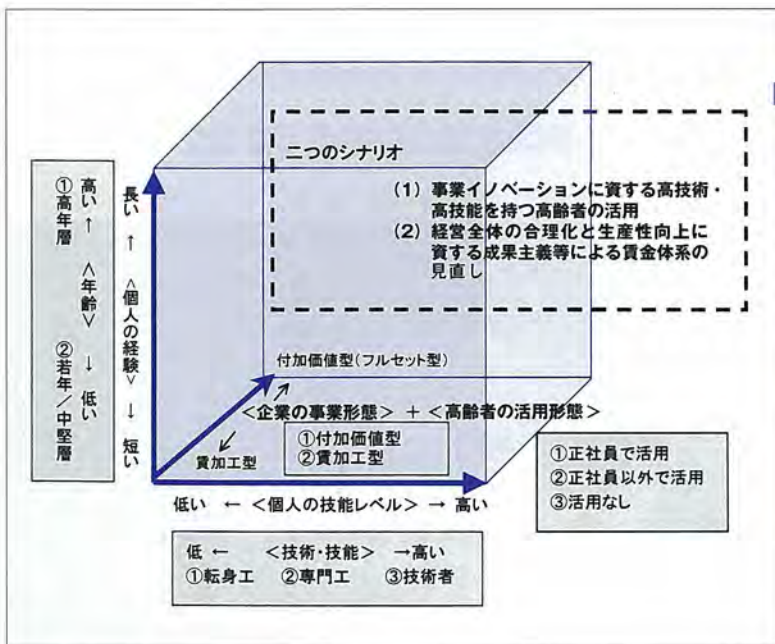


図2 金属プレス加工業における高齢者雇用推進の考え方

従業員のタイプとして6つ(図3)。タイプ1は高い技術技能を持った若年/中堅層(45歳未満)、タイプ2は同様の高年齢層(45歳以上)、タイプ3は専門的にプレスをやってきた若年/中堅層、タイプ4は同様の高年齢層、タイプ5は他業界から転身した若年/中堅層、タイプ6は同様の高年齢層。

	若年/中堅層	高年齢層
技術者	タイプ1: 若年/中堅・技術者 41人(11.3%)	タイプ2: 高年・技術者 39人(10.7%)
専門工	タイプ3: 若年/中堅・専門工 80人(22.0%)	タイプ4: 高年・専門工 82人(22.5%)
転身工 (前職:非製造業)	タイプ5: 若年/中堅・転身工 32人(8.8%)	タイプ6: 高年・転身工 33人(9.1%)

図3 従業員の6つのタイプ

かりの職場作り、たとえば中堅の管理者がいて全員が肩書なしで楽しく仕事ができるようなものもいいかもしれない。職場全体としては、これまで培ってきた経験を活かし、新しいアイデアを盛り込んで改善を推進するといった柔軟性が求められますが、やる気の旺盛な方は、こんな場合も若い人と一緒になってうまく進めてくれる。

つまりはいくつになってもやる気と生きがいを創造できる環境作り、仕組み作りがいちばん大切ということでしょう。

21世紀の高齢者雇用のあり方

製造業での高齢者雇用は必須

——最後に3年にわたるこの高齢者雇用推進事業を振り返り、今後の方向性と展望についてお聞かせ下さい。人材活用の在り方、雇用創出、社会貢献、などご自由にお願ひします。

吉田 こう見てきますと、高齢者の再就職に対する意識はかなり高いようです。われわれ企業としても、今後若手の雇用が望み薄という現状を踏まえて、高齢者とパートタイマーに頼らざるを得ないでしょう。技術技能のある方や、働く意欲のある高齢者の雇用はますます盛んになっていく。そういう方々は、われわれの業界、つまり日本のものづくりの現場を支えていく大きな力として私はとらえています。そして彼らの側からすれば、企業で働くことで社会に貢献しているという意識が、大きな生きがいにつながるものと思えます。

「雇用」にとられない多様な働き方を

それから、雇用という枠組みにとられない就業機会の提供も大切だと思います。たとえば「顧問等個人事業主」という考え方。顧問というのは雇用形態ではない。福利厚生、退職金なし。交通費も残業も関係なし。健康保険、災害保険、傷害保険等は自分でかけて下さい、と。これは雇用ということからは外れますが働くということでは同一で、高齢の方にも収入が確保される。その上、年金が100%受給できます。いわばご自身が経営者になったつもりで、こっちが業務委託させてもらうようなものです。こういう働き方も今後大いに可能性があると思いますね。

もう一つは、これからは一つの企業に従業員を縛り付けることは難しいんじゃないかと。日本だと、企業側も働いている側も、この会社以外で働いたらいけない、兼業禁

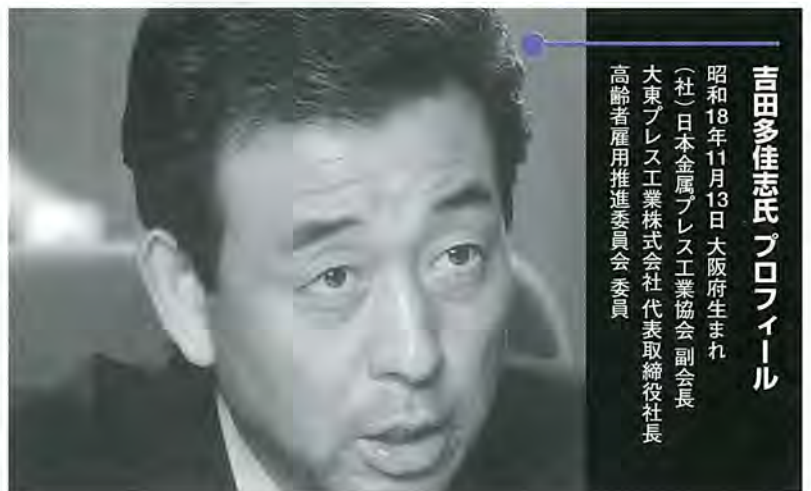
止だとしているところが多いですね。それは逆にいうと、あなたの年俵はうちの会社が責任をもってます、ということですよ。でもアメリカなどでは兼業は多く行なわれています。会社の仕事の繁閑に応じて、企業がレイオフするのも、従業員がアルバイトするのも当たり前。

だから今までは、うちもそうなんです、永年勤続を誇りに思っている会社や社員が多かったんですが、これからの日本の雇用形態は、必要な時間だけ拘束して、あとはフリーにしてその分賃金ないのが当たり前、というように考え方を転換していかなくても。賃金とは働いた時間に対する対価ですよ。今の終身雇用は遊んでてボーッとしても賃金もらえる。それでは企業が弱体化するのは当然。フリーの時間は、誰にも文句をいわれず、自分で仕事を見つけてやればいいんです。そういう雇用形態は会社にも働く人にもどっちにも刺激を与える。この会社がだめになっても私は生きていく道がいくらでもある。選ぶ選択肢を3つも4つも持っている。経営者にとってもそれは大きな危機感になる。

——雇用という形にとられず就業形態を多様にしていくことを、経営者がもっと柔軟な発想で考えれば、高齢者の活躍できる場は広がる、ということですね。

吉田 そういう意味ではこれからの21世紀の雇用というのは、年齢にかかわらず、その人の技能と技術、それとやる気、健康、これさえあれば年齢には関係ないということです。

——ありがとうございました。



吉田多佳志氏プロフィール

昭和18年11月13日大阪府生まれ
(社)日本金属プレス工業協会副会長
大東プレス工業株式会社代表取締役社長
高齢者雇用推進委員会委員

事例研究

シニアを活用する 事業所訪問

C A S E S T U D Y

金属プレス加工業における高齢者活用は、課題もありますが、今まで培ってきた技術技能と豊かな経験は、業界の将来を支える大きなメリットとなります。実際にどのような高齢者の方がどのような立場で働いていらっしゃるのでしょうか。そこで、協会加盟の7事業所を訪問し、その事例の中で、経営側の方々の考えるメリットと配慮する点、働く高齢者の方々の仕事観、やりがい等をご紹介します。(掲載・五十音順)



高齢者に役割意識を持たせ 労働意欲向上へ

(株) コウサイ

自動車不況に得意先を分散化

コウサイは従業員40人に満たない家族的な社風の会社だ。この規模はプレス加工業の平均的な人数でもある。同社を興して30余年、二文字弘人社長（昭和10年生まれ、66歳）は金属加工の技術を体得して、従業員3人とともに32歳で独立。「現場上がりで営業がいちばん苦手」といいつつも、その技術と誠意に信頼が置かれ、順調に得意先を増やしていった。

主力は自動車部品でシェアは約50%、ほかに農機具等を扱うが、現状は他社同様厳しく、ここ数年業績はやや下がり気味。「車は1社で100%ですが、値引きと数量変動が激しくて見通しが見えない状態です。値引き値引きで、やってもやっても利益に結びつかない。今後もこの状況は続くでしょう。対策としては、車の比率を今の50%から30%に下げて、クライアントの分散化を図っていきます。下げた分は自社製品開発と経営努力でカバーしたい」。

その自社製品の1つとして、焼き肉店の網を30秒で洗う焼網洗浄器を開発。金型から仕上げまで完全に一貫製作。シェアの10%以上を見込んでいる。またここ5、6年は新幹線その他の鉄道ブレーキを手がけている。ブレーキは走行距離で取り換えるため、品質検査は厳しいものの継続的な需要が見込める。

職人不足だが小所帯で合理化、 質の高い集団に

同社は金型製作の別会社・(有)ミツワ金型製作所を持ち、試作から一貫してできるのが強みだ。

しかしご多分に漏れずここでもかなめの金型職人が不足している。「仕事を覚えたら面白いと思うし、できた時の楽しさ、うれしさは大きいんだが、新卒も中途もなかなか人材がない」。一人前の金型職人になるには10年かかる。腰を据えてやる気のある人材が来ないと技能を伝えるのが難しい。ミツワでも定年者がこれから出始める。

同社が加盟する岡山県金属プレス工業会専務理

事・山田和司氏はいう。「社長は技術者で、プレスから金型からいろんな工程をやってきた。そのへんが若い経営者と違うところ。昔はそういう多能工がほとんどだった。ところが日本が急成長し出して、専門分化してからは、一つの分野に奥深い職人が求められた。そして今また昔に戻って多能工が必要とされている。違うのは、昔は広く浅くだったが、今は広く深い多能工が求められていることだ。ものづくりが昔に比べて複雑になってきたから。社長が仕事をとってくるのも、ウデ、ノウハウを持っているから。どこへ行っても相手が話を聞くんですな」

しかし、社長は外から職人を引っ張ってくる気はない。所帯を広げず、年月に任せて自然に人員を減らしていく。むしろロボットなどで設備の合理化を図り、仕事の質を上げて勝負するという。そのためにもアイデアを常に求めている。

「中小の生きる道は、少人数化、高効率、高付加価値化。合理的で生産性の高いやり方。それがよければいい人が寄ってくるんですよ」との山田氏の言葉に、二文字社長もうなずく。

高齢者には役割を 持たせるのが活用のコツ

コウサイでも平成11（1999）年から定年退職者が出始めた。就業規則上では定年60歳だが、パートに切り替えて雇用を続けてきた。しかし、始めた当初は問題があった。パートになると年金との兼ね合いで給料が下がる。すると労働意欲が急激に低下し、勤務態度に表れる者が出てきたのだ。時間中に持ち場を離れる、生産が上がらない……。定年を迎え身分が変わったことで、責任感もなくな



↑人柄が冴われる二文字社長。

→溶接作業中の難波さん。「ものづくりはだんだん形になっていく過程が楽しい」



→プレスは集中力のある人が向いていますね、と羽納さん。

←常に興味を持って取り組む気持が、窪田さんの若々しさの秘訣。



る。「周囲にも悪い影響を与え、高齢者は一生懸命やらないでも許されるのか、と従業員の不満も生じるし、前後の工程の人が迷惑する。呼んで注意した。結果、一人は直らないのでやめてもらいましたが、ほかはそれから直りました」

そして「結局高齢者を活用するコツは年寄り扱いしないこと。楽なところに配置すると余計やらなくなる。後進の指導をしてほしい、と“先生”役を意識してもらうんです」と社長は精神面の「仕組み作り」を強調する。「もちろん高齢者のプラス面は多い。60代は多能工的な人が多いから、どこの部署へ配置しても仕事がやれるんです」

働き続けるのは自然なこと

プレスの窪田勝美さん（昭和15年生まれ、61歳）、はのう羽納ヤス子さん（昭和15年生まれ、61歳）、溶接の難波基さん（昭和16年生まれ、60歳）の3人の声を伺った。そのまま働き続けるのはごく自然だったし、二文字社長の人柄もあり、3人とも、継続雇用の話が出た時一も二もなく決めた。趣味も山登りやゴルフなど、みな体を動かすのに抵抗がない。

窪田さんは独立前の社長の部下だった。スポット溶接全般、プレスを経て工場長も経験した。勤務は20年以上になる。「(仕事)好きだから出てきてる。ものづくりの楽しさはあるな。新しい仕事来んかな、と待ち遠しいこともある。だいたい年齢で(退

職を)決めるのはおかしい。会社に迷惑をかけないうちはいつまでもやれるよ」。通勤はバイクで時速60キロ出して10分足らず、車に抜かれるのが嫌いだ、と若々しい。

難波さんも、プレス、レーザー加工、スポット溶接、試作と広く携わる。「試作は図面に基づいてやるんですが、コツコツ形になっていく喜びがある。品質検査もみんな自主的にやっていますね」と仕事を楽しんでいる。「定年後もそのまま通っているのが自然でした。仕事があると、リズムのある生活になる」

羽納さんもプレス歴は15年以上。「働くことは元気に若こうに(若く)いられること。今は1年更新だけど、ここで働けなくなっても働くことはずっと続けたいです」。日常的に後進指導にもあたる。「プレスの場合経験より性格。飽きっぽいとだめ。集中力がないとね。女性の方がコツコツやるかな」

「60過ぎても(能力は)急に変わりゃせん。いくつになっても勉強しようという、新しいものに取り組む姿勢が大事。マンネリしとったらいかん」と窪田さんは働く高齢者にエールを送る。(2001年8月取材)

会社概要

企業名：株式会社コウサイ
代表取締役社長：二文字弘人
本社所在地：岡山県岡山市竹原830-3
電話：086-297-5795
設立：昭和43年4月
業務内容：自動車部品、鉄道車両部品、農機具等の試作、プレス、溶接、レーザー加工等
従業員数：正社員33人、パート3人
60歳以上の従業員数：3人

のびのびした社風の中、 ITを駆使して若手をリード

(株)小松電業所

老舗工場を支える若い知恵と体力

世界有数の建設機械・産業機械のメーカーの一つである(株)小松製作所の関連企業としてスタートした同社は、歴史と実績を誇るものの社員の平均年齢は33歳と、若い体力と頭脳を兼ね備えた事業所だ。しかし、その一方で高齢者を積極的に採用、彼らの技術・技能を活かした作業チームは高い生産性を上げている。

扱いが最も多いのは産業用制御装置で、このほかプレス・精密板金や塗装、建設機械運転制御装置などは一貫した生産システムで対応している。「建設機械の塗装一つとっても今では車の塗装に近い高度な仕上がりが要求される。そんな需要にこたえるために、粉体塗装ラインからカオチン電着塗装ラインを導入するなど最高レベルの塗装技術を備えています。また、建設機械も今までのように板金で出荷すればそれでよしということではなく、ユニットとして組み立てて出荷しています」というのは、塚林治雄社長(昭和17年生まれ、59歳)だ。

さて最盛期には建設機械関係等の生産能力年間7万台を誇った同社だが、現在では4万台に落ち着いている。「現状程度の生産規模が正常。今後も建設機械を中心に工場を動かしていくとすれば、現実の受注ベースに見合った規模を維持していかななくてはいけない」。これが第一の課題だ、と塚林社長はいい切る。



↑人に合わせて組織を作るという塚林社長。



↑林総務部長は、熟練工には見習うべき点が多いと評価する。

秘訣は「三ない主義」

同社は「歴史は古く、人は若い会社」だ。20歳代から30歳代の社員が全体の70%を占め、高等専門学校、短大、大学の新卒を中心に採用している。また、女性の採用も多く、こちらは大卒中心に事務職や管理部門に配置されている。また、30代になると課長職への抜擢人事が行なわれるなど人材活用も大胆だ。

実際の現場では、高齢者が良きアドバイザー役に徹して、生産性の向上や効率、進め方などをグループ単位で検討している。

人材育成の秘訣はいい意味の“ほったらかし”で、管理主義的な締めつけはしない、小言をいわない、資格取得などについては強制しない、の「三ない主義」。総務部長・林司郎氏によると「必要な資格については、自発的に個人レベルで取得している」ようだ。

さらに注目したいのは、その柔軟な勤務体制だ。工場は班ごとに作業を進める関係上、定時(8:00~16:45)の勤務体制を採用しているが、一般事務職についてはフレックスタイムを導入。正社員のほかにパートタイマーやアルバイト、派遣社員などを活用しているが、パートにいたっては仕事なくなった時点での終業も可、など臨機応変に対応している。また、自分の仕事量と進行具合で朝6時30分に出社し、午後4時には帰宅する高齢者もいる。

定年は65歳まで延長、更新は1年ごと

高齢者の活用については、平成12(2000)年から継続雇用を制度化し、継続雇用定着促進助成金を取り入れた。以前は60歳定年だったが、「思い切ってこの制度を取り入れて65歳まで定年を延長しました。60歳以降は本人が希望すれば1年ごとの契約で勤務できます(林氏)」

とはいえ、実際には「自然と技能や能力のある人に絞られてきてしまうのが現状」だという。継続雇用者は現在7人。「60歳から65歳の間は給与は減額になるのが普通ですが、これについては高齢者雇用



← コツコツと丁寧に仕事をする宮崎さん。



← 若手にも段取りからきちんと教える。

継続給付の受給や在職老齢年金との兼ね合いをみて設定しています（林氏）。これらの公の制度を有効活用することで、従業員側の60歳定年時の収入を維持することができる上、企業側にとっても、低コストで高技術、高技能者を確保できるメリットがある。これらの制度を活用して親会社である小松製作所から高齢者を再雇用したケースもある。その一方で「助成金などはクリアしなければならない条件や制度が厳しく、ある意味では雇用しにくい側面もある」と、より弾力的な制度への転換を要望している。

「高齢者といっても、60歳になってもみなさん元気です。特にプレスや溶接などの熟練技術が必要な現場は高齢者が多い。若い社員に対する技能や技術の伝承にも彼らの存在は必要不可欠だし、われわれのような工場は大企業のように組織的にはいかないので、人に合わせて組織を作っていくとダメなんです。その意味でも高齢者を雇用する利点は大きいものがあるんです。要は、高齢者といってもご本人は決して自分を年寄りとは思っていないものです。私はみなさんの経験を尊重し、プライドを持って自主的に活躍していただければよいと考えています（塚林社長）」

ITの最先端をいく64歳

宮崎清剛さん（昭和12年生まれ、64歳）は昭和40（1965）年に入社。以来塗装から品質検査、制御盤（プレスの電気制御）と経験し、常務取締役となった。現在、多くのセクションを経て培われた経験知と技術力で、図面を元にした試作に携わっている。

「仕事で忙し過ぎたのか、のめりこんでしまったのか、途中、苦しかったという感覚は覚えがなくて、

知らぬ間にここまでできてしまった。もうそろそろやめようかなと思った時には（ほかで雇用されるには）年をとり過ぎていました。家にいるより、こっちにいるほうが長いんです」と屈託のない宮崎さん。試作品のレベルを上げるために1週間ほど徹夜が続いたこともあった。しかし仕事があることに生きがいを感じているという。「いったい何歳までできるのか、体の続くかぎりこの仕事を続けたいですね」

作業の標準書は得意のパソコンを駆使して作り上げる。「今は新しい技術を使いこなしていかななくては仕事にならない。たとえばITなど新技術にチャレンジしていくことに、私は生きがいを感じます。大事なのはチャレンジ精神を持ち続けることですよ」

これまでの経験からいえることは「仕事は段取り八分」。若い社員は教えられた通りにはやるが、応用がきかず、作業手順を指示しないと先に進まない。だから宮崎さんは自ら一工程ずつデジタルカメラで写真を撮って教える。道をつけてやれば工程書通りに集中して作業するそうだ。「自分の子どものような若い社員と上手にやっていくためには時にはしかる。人を使うのはいちばん難しいですね」。そういいながら、職人気質の宮崎さんは、今日も新しい波に柔軟に対応し続けている。（2001年7月取材）

会社概要

企業名：株式会社小松電業所
 代表取締役社長：塚林治雄
 本社所在地：石川県小松市国府台5-20
 電話：0761-47-8888
 設立：昭和42年7月（創業昭和23年）
 業務内容：薄物板金のプレス、溶接、塗装、産業用制御装置の設計製作
 従業員数：正社員105人、パートほか20人
 60歳以上の従業員数：7人

品質検査40年、 自然体の女性技術者

(株) 阪口製作所

業界の先を見据えて、冬の時代に体制固め

「このところの自動車の冷え込みもあり、前年比2割程度売上は落ちています」——開口一番、阪口雄次社長（昭和22年生まれ、54歳）より厳しい状況が語られた。

阪口製作所は自動車関連の安全部品（エアバッグ、シートベルト、等のプレスパーツ）を主に扱い、これらが全生産品の9割を占める。自動車の世界的な不況で、業界は安ければいいという風潮があり、よい技術があっても高く買ってくれない状況にある。「人のいやがる仕事」「面倒で難しい仕事」を手がけることを創業以来のモットーとし、「複雑異形状なものを量産する」ために開発力、技術力の向上を心がけてきた会社にとって、ヤル気に水をさすような時代ではある。「決算はなんとかプラスでしめられそう」な状態だ。

しかし「一時IT関連がもてはやされ、車を上回る基幹産業になるだろうといわれた時期があったが、あっという間に落ちこみ、基幹産業にはなり得なかった。脱自動車も試みてはみたが、製造業はやはり自動車関連で生き延びるしかないでしょう（阪口社長）」。

平成11（1999）年、5年後、10年後を考えて大卒13人の中途採用に踏み切った。経営陣の多くが反対する中、不況は逆に良い人材を採用できるチャンスと見たからだ。「幹部候補生」たちは購買、資材、営業、品質保証、工場など全部署に配置。前職より給与の下がった人は一人もいない。人件費は上がったが、今の出費よりも将来の経営を考えた。

大卒者が入ってくると社内の雰囲気が変わってきた。既存社員のいい刺激となり、社内がより活性化されるというおつりがついた。その後新規の得意先がとれたのも、将来を見据えた雇用計画が評価されたことが大きいようだ。

合理化の結果「伝承技能」不在に

そんな同社の課題も他社同様やはり「技能」。ここ

20年は業界そのものがコストを抑えるために「若人」を活用し、「誰でもいつでもできる機械設備導入」をやってきた。でも「誰でもできる」ということを追求し過ぎた結果「伝承技能役」不在になってしまった。「個々の部品はできる人がいても、（製品を）丸ごと1点作って下さい」というと誰もできない。本当に困っています」

だからスタッフを教育してもらおう高齢者を探している。社内に長年いる職人達が若手を育成できるかどうかはまた別という。徒弟制度の中で親方の背中を見ながらコツコツやってきたような人が多い。技術はあるが、若手に伝承する能力はまた別だ。

リード役になれる人と職人だけの人の違いは？「総合的なセンスの問題。周囲の状況を判断して、どういう位置に自分がいるか、何をすべきかを判断できるセンス。自分の人生設計も含めてね」

女性活用の仕組みは高齢者にも応用可能

同社の特徴は、現場のパート60名が全員女性ということだ。中には40年も勤めている人もいる。以前から活用する上で性別にはこだわっていない。「70代の女性もいるが動きは30代同様。働きぶりは女性のほうがすごくいいですね」。

ただ、今まで女性中心の雇用を進めてきた背景もあり、高齢者というものにあまりこだわってこなかったようだ。「それは業界の問題もあります。業界自体で高齢者活用に前向きな企業は20%以下だと思う。そもそも京都はハイテク関連の会社が多いので、ITバブルがはじけてそれどころじゃないというところも多い。でも確かに男性社員が高齢化している企業が出てきてますから、業界の動きに歩



↑思いきった人材戦略をとる阪口社長。

調を合わせて高齢者雇用を考えたい」。阪口社長は金属プレス工業会の副理事長でもあり、徐々に業界に働きかけていきたいと述べる。

阪口製作所に限っていえば、現場の扱いやすく安全な開発機械や目にやさしいカラーリングなど、女性パート向けの配慮は高齢者にも十分対応できるものである。

品質管理部に 女性専門家を投入

さて、社長が期待する「技能伝承役」が、北川^{のりこ}法子さん（昭和14年生まれ、62歳）だ。精密機器の一流メーカー・オムロン（株）の事業所で40年間品質保証の検査部門を担ってきたベテランだ。

定年後、免許皆伝のお茶とお花でもやろうと思っていたのも束の間、現管理部長の中林氏に、新しくできた検査部門に来てほしい、と声をかけられた。中林氏とはかつての取引関係にあり旧知の仲。彼もまた中途入社である。「社長に品質管理が弱いから誰かいないかといわれました。誰でもよいわけではなかった。会社に足りない人材で経験豊富な人を活用したい、と。すぐ北川さんが浮かび、『専門職で余生をエンジョイしてほしい』といったんです（中林氏）」

平成13（2001）年の4月から顧問待遇で、週4日勤務している。品質保証部は北川さんのほか、部長と大卒中途採用者の30代男性、パートの女性2名。業務は検査指導を中心とする後進の育成。検査のやり方はJIS規格に合うように決まっている。プレスから上がってくると検査し、空いた時間は基準書を作ったり図面の整理、指導などを行なう。ノギス、投影機、マイクロメーター、三次元測定機、ハイトゲージなどの検査機器の使い方をOJTで教えていく。

若い人は素直だがまだあまり自信がないようで、「北川さん、1回やってみせて」と頼られる。でもなるべく一人でやらせてみるようにしている。まだ機材が不十分であり、体制も徐々に作っていかねば、と意欲的だ。社内の風通しはいい。

仕事と趣味の両輪で 生活をエンジョイ

「私自身が一人前になるのに10年ぐらいかかりましたかね。最初は倉庫で部品管理、検査部なんてな



←↓肩の力を抜いて仕事を楽しむ北川さん。若手には「もっと自信をもってほしい」。



かったんです。自然に検査もやらざるを得ない。誰に教えてもらったというより見よう見まねで覚えましたね。品質管理の技術はものは違ってどこでも活かせます。向いている人は根気のいい人。年齢、性別じゃなくてね。この仕事してるとね、電気製品買う時も見た目が気になります。キズがあると、まけて、と値切ったりしてます（笑）」

与えられた仕事は誠実にやることを心がけている、社長の期待に背かないようにと気張ってます、と語る北川さんは、おいていただけるなら気力と体力の続くかぎりやりたい、と希望する。今のライフスタイルも気に入っている。「趣味も仕事も両方あったからやってこられたんでしょうね。仕事だけだったら疲れてしまう」。休日にはお花の稽古に余念がない。

趣味と仕事の両立で生活が楽しい——そう語る表情に“仕事一筋”という気負いはない。しかし機械に向かう時は真剣そのもの。中林氏のいう通り、まさに「専門職で余生をエンジョイ」している北川さんだ。（2001年8月取材）

会社概要

企業名：株式会社阪口製作所
代表取締役社長：阪口雄次
本社所在地：京都府京都市伏見区淀下津町221番地
電話：075-631-3201
設立：昭和32年4月（創業昭和21年）
業務内容：自動車用安全部品・他金属部品の設計、製作、プレス加工、組立
従業員数：正社員38人、パート60人
60歳以上の従業員数：5人

4 Mに目を光らせる 顧客と現場のパイプ役

(株)サンテック

現場主義に戻った自動車部品メーカー

横須賀市・久里浜に本社を置くサンテックは、自動車部品プレスが本業。以前は取引先の9割強を自動車メーカー1社が占めていたが、このところの不景気で車のシェアは下降、今は自動車メーカー3社で35～40%の売上となっている。クライアントも家電やOA機器関連を増やし、20社に分散させた。

取締役総務部長・中澤義博氏はいう。「本当は自動車を5割まで回復させたい。収益性も車の方がいいし、第一今まで何十年もやっていたので現場で扱うにも慣れています。電気部品は車よりずっと気を使います。板厚が薄くてコンマ以下のものもあるし、仕上がりがもうるさい。また商品そのもののライフサイクルも短いですし、軌道に乗ったらメーカーさんが生産拠点を外国に移管しやすいので頼れないんです」。同様の課題を抱える同業者も多い。

そのような中、中小企業を支えるのはやはり技術と生産体制である、と平成13(2001)年に組織を改編、生産体制を中小企業としての原点である現場主義に戻した。管理・企画・開発などの間接・半間接部門の中で、金型技術の1級、2級を持っている人材を直接部門に投入、現場の強化を図った。

専門職、特に金型設計は常に人材不足だ。時間をかけて若手を育成する余裕はない。募集をしても優秀な人は企業が手放さない。優秀なら定年後の人で



↑技能者は常に不足、と中澤取締役。

もほしいという。金型の設計者不足は業界全体の悩みだ。

人員スリム化の今こそ高齢者に期待

「技術と技能は違います。技術とはやって身に付くもので、誰がやっても同

じところに行き着く。しかし技能とは頭を使うソフト的なもの、人によって違うノウハウがプラスされるんです(中澤氏)」。マニュアルには書けない職人的な技、技能の伝承の重要さはどこへ行っても聞かれる声だ。

だからこそ高齢者の役割への期待はどこの会社でも高まる。サンテックでも今後定年を迎える社員が増えるが、そのまま全員雇用はできない。会社の状況を見ながら必要とする人に個別に声をかけている。条件は技術が高く、経験豊富な人だ。

「しかし今後、継続雇用自体は多くなってくると思うし、同じ技術を持っているもの同士、2、3人組んでやるワークシェアリングなど、いろいろな就労形態が増えてくるかもしれません」

一方、現場のプレス、溶接作業員は経験不問で募集しており異業種からの人もいる。3カ月の試用期間を経て自動継続となるが、年齢よりも応用のきく人、やる気のある人が残っていく。大型プレスは2人で行なったほうが効率が上がるので経験者と未経験者のチームを組ませている。年齢に関係なくペアを組んでいるが、年齢差による弊害は出ていない。60歳以上の高齢者はだいたい2、3人程度配置されている。中澤さんも高齢者に対しては、まじめ、謙虚、安定性がある、健康管理にも気を使う、と評価は高い。

「今後はコスト高に対応するため人員をスリム化していく方針です。正規よりパート、アルバイトを増やしていかないと経営が難しい。仕事は、技術と経験がないとできない部分と、誰でもできるよう合理化してコストダウンする部分とに、二極化していかざるを得ないでしょう(中澤氏)」

品質のレベルを守る苦勞と喜び

現在、同社でただ一人の継続雇用者が星野康彦さん(昭和16年生まれ、60歳)。昭和31(1956)年に入社以来、製造、工機、技術を経て、平成6(1994)年から品質管理に。同部門では部品の最終検査と顧客対応を行ってきた。44年間勤務し、平成13(2001)年

3月末で定年を迎えた。定年後の計画もあったが、会社に慰留され、嘱託としての継続雇用を選んだ。星野さんが抜けた穴を埋める品質管理の人材がないというのが大きな理由だ。現在、品質管理課課長として、若い人に自分の持っているものを引き継ぐのが仕事と自覚している。

しかし品質管理は検査のほかに、顧客と現場の調整も行なう、最も気苦労の多い部門という。

「抽出検査ですから全部はできません。1つ不良品があったら、納品したものの全部回収です。個数は数百から数千にものぼります。必ず現場に伝えて、対策を考えて二度と不良品が出ない仕組みを作らなくては行けない。だいたい不良品が出るのは4M変動があった時です。4Mとは、マン(人)、マシン(機械)、マテリアル(素材)、メソッド(方法)。条件が変わると何かが起こりますね」

また最近やり始めた電気関係の部品は自動車よりも規格が厳しく、テレビのフレームなどの外観部品(ユーザーの目に触れる場所)だと特にうるさい。クレームで朝の3時に飛び出し、電車で長時間ゆられて不良品の選別に行ったこともある。そんなことは年1回程度だが、通常は、大小合わせて月10件ぐらいのクレームがある。苦労譚は数えきれないという。

その一方、平成10(1998)年、品質保証の国際規格ISO9001を認証取得した。品質管理がメインで、責任者の星野さんは申請の要件を作成するのに「そうとうきつかった」が、1つ1つクリアしてきて、無事取得。物静かなご当人がさすがに嬉しかったと相手を崩す。3年ごとの更新審査も平成13(2001)年に合格し、ほっとしているところだ。

自分を活かせる場に感謝

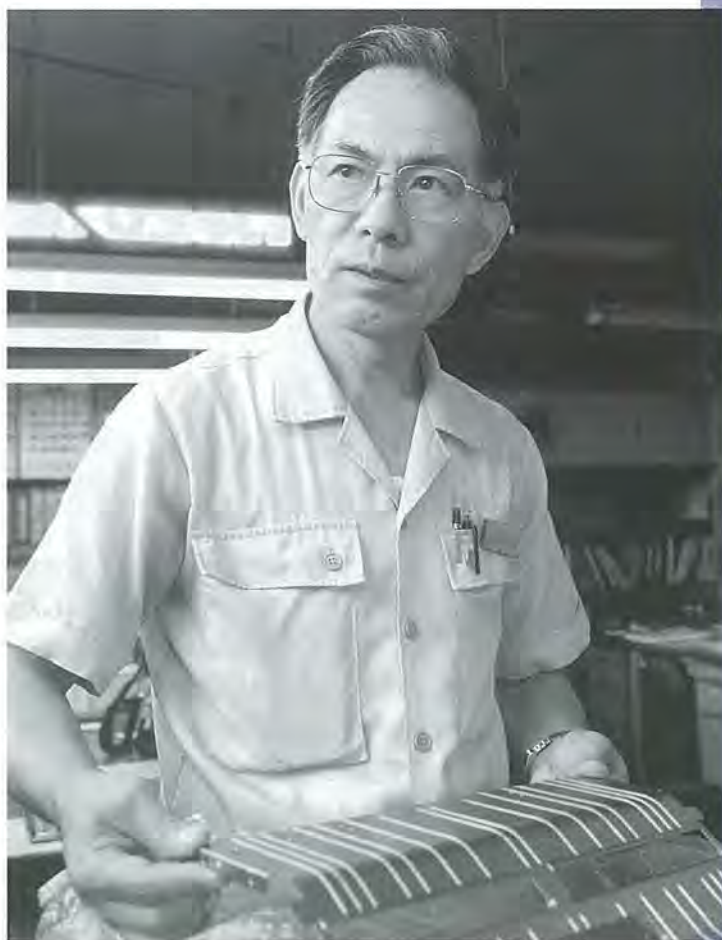
44年間の自慢は、出勤日数。ほとんど無遅刻無欠勤だった。常々健康に気を使ってきたこともあるが、休めば他人にしわ寄せがいくから、と自分に与えられた仕事への強い責任感のなせる技だ。

座右の銘は「忍耐」。ものづくりの仕事は苦労も多いが、難しければ難しいほどできた時の喜びは大きい。

そのプロセスの楽しさを若い人にも味わってほしい、と望む。

現在1年ごとに契約更新。年金は受けず、給与のほかに高年齢雇用継続給付金が出る。「やっていることは同じなのに、給

←顧客の要望を現場に伝えるのは星野さんの大事な役どころ。



↑苦労も多いが、仕事のない生活は想像できない、と語る。

料だけ下がった」と笑うが、それでもフルタイムで仕事をするのは、仕事をする生活が好きだから。「仕事のない生活」をしたことがないから怖い、ともいう。

「この不況の時期に声をかけてもらえるのはありがたいことです。皆さんもチャンスを与えられたら精いっぱいがんばって続けてほしい」

奥様は働き続けることに賛成ですか、とお聞きすると、「妻は私に休んでほしいようです。働きづめでしたから。でも60歳になってから、農園を借りて二人で野菜の栽培を始めたんですよ」と微笑む星野さんだった。(2001年7月取材)

会社概要

企業名：株式会社サンテック
代表取締役社長：田中肇雄
本社所在地：神奈川県横須賀市内川1-8-37
電話：0468-34-3111(代)
設立：昭和34年6月(創業昭和28年)
業務内容：自動車・機械・電気部品等の製作・加工
従業員数：正社員69人、パート21人
60歳以上の従業員数：1人

高齢者プロジェクトの成功で 60代の職場にゆとり

武田工業（株）

発明と創意工夫の集団

戦前はガラス細工のコースター、戦後は毛糸を巻き付けて伸ばす万能貸せくり器でヒットを飛ばした開発メーカーとして知られてきた武田工業。その三代目社長・武田昭俊氏（昭和19年生まれ、57歳）は進取の精神を持つ現代的な経営者だ。トヨタの協力メーカーとしての地位に安住せず、ロボット導入、多角化、新商品開発、と時代を二歩も三歩も先取りした発想で浮沈する業界の波をくぐり抜けてきた。社長の考え方はそのまま同社の社風といえる。

昭和58（1983）年の社長就任を機に、「会社スローガン」（社是）を「変革による豊かさを」に統合、従業員の意識改革を促した。その実現に向けて60年「長期経営5カ年計画」に着手。「5年先に生き残るため」に、創意工夫と豊かさを目指す先取り企業の姿勢を明確に打ち出した。第1次計画の「売上倍増」はみごとに達成、引き続き時代に対応したテーマで、現在第4次まで進行している。

失敗をプラスに

「失敗を恐れるな。しかし途中でやめたら失敗体験になる、最後までやり通して成功体験にしよう」と社員にっています」と武田社長はいう。この「プラス発想」こそが武田工業の何よりの推進力だ。加工の難しい製品の受注も多いので製品開発には自ずと力が入る。柔軟な発想も必要だ。たとえば、ある時複雑な形状を持ったプレス機の失敗作ができてしまった。社内では「1回のプレス成形工程で何工程分も要するような形状ができるのは画期的」と発想を転換、商品化に結び付けたというエピソードもある。

共同研究で高齢者対策

そんな「生き残るためのプラス発想」の一つが、平成9（1997）年度に取り組んだ（財）高齢者雇用開発協会との共同研究「高齢者職場における軽作業化に関する調査研究」だ。社内では「高齢者プロジェ

クト」と呼んでいる。この制度を知り、若い働き手が少なくなることも考えて、（財）高齢者雇用開発協会への応募に踏み切った。その報告書には高齢化問題のとらえ方として、「中小企業は高齢労働力への依存度が高く、今後の少子高齢化でますます高齢従業員が増加と若年労働力不足が予想される。こうした環境に対応するには、労務管理、生産体制など経営全般にわたって高齢労働者の能力を最大限に活かせる体制作りが避けて通れない。組織的、計画的に工場のレイアウト、作業設備、作業方法等並びに労務管理面での見直し改善をすすめ、高齢者が働きやすく働きがいのある職場を作り高齢者の継続雇用体制を確立し、さらに技術技能の伝承を円滑に進めたい（要約・一部略）」旨が記されている。

本社工場では、高齢者が従事する「バリ取り作業」（注：バリは抜き打ちや鍛造等加工の際に生じる不要な“かえり”部分。タンブラー作業、パレル作業等がある）が対象となった。これまでは作業時に不自然な作業姿勢が発生し、無理な姿勢によって筋肉痛や腰痛の訴えがしばしばあったためだ。今回の改善で、投入口の高さ変更、作業台の高さ変更、レイアウト変更、運搬用支援機器の導入、などで作業動線が水平になり、足腰への無理な負担が解消され、従業員には「楽になった」と大いに喜ばれている。

共同研究の費用は2000万円だが、そのうち半額は自社負担。しかも提出書類は膨大でその作成だけでも一苦勞。「1000万円を国が負担してくれるというのは2億円の売上と同じ。申請書類だって今やれば今後の申請で楽になるぞ、と周囲を説得したんです。私もダメもとのつもりだったんだが、（審査に）通ってしまいました（笑）」。



▲常に意欲的な武田社長。

「プラス発想」が合理化の源になった。報告書の最後は「当社としては単に人材不足の対策としての高齢者雇用を図るのではなく、豊富な知識、経験を有する貴重な人材として評価し継続的な雇用を推進するために（中略）高齢者の働きやすい職場作りを推進していきたい」と結ばれている。

天国みたいな職場です

実際に、改善された職場で働く60代の声を聞いた。

バレル加工工程の小串新治さん（昭和13年生まれ、63歳）、タンブラー加工工程の寺本剛さん（昭和9年生まれ、67歳）はともにトヨタ関連の部品工場で長く働き、武田工業には60歳を過ぎてからハローワーク（職安）を通じて入ってきた。

小串さんは「居心地上々ですよ。昔に比べれば作業が楽で、天国みたいだね。タイマーとボタン操作だし、自分のペースでできる。（導入の）最初は部品の種類によってタイマーのセッティングのコツをつかむのに苦労した。（バリ取り作業の際に）研磨し過ぎて部品の角まで取れたり、反対にやり足らなくてバリが残ってばかりだったり、失敗もしましたよ。でも1カ月もすればわかってくるし、ふだんから人間関係がいいのでこっちも会社に応えようと気を引き締める。気を使うのはやっぱり不良品を出さないこと。1つ不良が見つかるとう部品全部が返品になるからね」

寺本さんも「ここは面白い会社です」という。「上役とも仲間同士という感覚で率直に意見をいえるので気が楽です。作業も体に負担がかからないから、不良品が出ないように気を入れられる。長年鉄をいじっているから仕事に関しては不安はないです。夏場の（工場内の）温度がきついくらいだね。体調をきちんとして仕事を長く続けられるように気をつけてます」

二人とも口をそろえて、人に配慮してくれる会社、働けるかぎりずっといたい、という。「60歳過ぎたって本人次第でいくらでも働ける。僕だって年金が3割減るけど働いたほうがよくて来てるんです。定年を過ぎた人も、自分を見限らないで働いたほうがいいよ（小串さん）」「縁あって職場で知り合った人たちは仲間。人間のつき合いも大事にしたい。僕は各地に釣りに行ったり、囲碁が趣味なんで、徐々にみんなに声かけて、楽しめたらいいと思ってます（寺本



↑ 体調管理も大切、と寺本さん。
◀ 小串さんは居心地の良さに満足。

さん)」。縁側で楽隠居、とは無縁のお二人。あしたい、こうしたい、と今後に意欲的な言葉が出てくる。

基準は年齢差でなくて能力差

現在、雇用形態は、正社員で定年後も仕事をそのまま継続する人は再雇用し嘱託、あらたに採用した人はパートとしている。時間、働き方は個別に決める。

同社でもまたベテランから若手への技術の伝承が課題となっている。図や言葉で表せないノウハウ、いわゆる「暗黙知」をどう継承するかだ。今のペースで新卒をとるのは早晚無理になるだろうし、労働力の流動化にも拍車がかかると社長は予測する。そうすると技術の固定化はますます難しい。

「業務はある程度はマニュアル化（標準化）せざるを得ないが、やはり一定段階以上の技術は核になるベテランが必要です。だから再雇用はこれから増えるでしょうね。そのうち定年退職制度は崩壊するかもしれない。結局個人の能力の差であって年齢ではない。うちがスローガンでいっている「豊かさ」とは、心の豊かさ。創意工夫とプラス思考で仕事を面白くしていくことが個人の豊かさにつながるんです」（2001年7月取材）

会社概要

企業名：武田工業株式会社
代表取締役社長：武田昭俊
本社所在地：愛知県刈谷市一色町3-6-6
電話：0556-21-2321（代）
設立：昭和35年11月（創業大正10年）
業務内容：精密パーツの設計、生産、販売
従業員数：正社員128人、パート18人
60歳以上の従業員数：11人

設計開発力を若手に伝える 技術顧問

(株)土谷製作所

地元密着で生きる道産子企業

かつて酪農家で必ず見かけた牛乳缶。昭和40年代まで、これらを一手に製造していたのが土谷製作所だ。その後酪農の機械化に伴い、アメリカ製のバルククーラー（牛乳を4℃の低温で保存しておくタンク）を手本に初の国産品を製品化、牛乳缶に代わる主力商品となった。現在、国内唯一のメーカーである。同社が開発・製造する製品はほかにもバンクリーナー、サイロ、牛の給水装置、牛舎設計等、酪農周辺設備機器の全般におよぶ。これらと、石油ストロブの一貫製造が同社の2本柱となっている。

大学で酪農研究にいそしんだ二代目社長・土谷令次氏（昭和10年生まれ、66歳）は、自社をして地元密着の出前産業に徹するといいきる。「北海道で使うものは北海道で作る。会社の標語は『三安』。安心、安全、安価な製品、この三つを守っていただければお客さんは必ずついてきてくれます。社員も経営側も一緒になって『三安』実行してきました」。「一滴の牛乳を大切にします」という同社のキャッチフレーズに、その誠意が表れている。

技の熟成に時間要す酪農機械

昭和から平成の70余年を生き抜いてくることができたのは、酪農産業の先を読む「開発力」、ユーザーの声を細かく拾い上げ改良に努める「誠意ある姿勢」、そして年季の入った職人に支えられた「技術力」のおかげだ。

「何十年も従事してくれる社員の蓄積があったから今の土谷があるんです」と社長はいう。「このところの円高で、酪農機械は輸入製品に押されっぱなし。しかし技術レベルは国産の方がずっと上です。苦しくても技術は残したい。それには当然技術ある社員の育成しかないのです」「現場の技術というのは絵や文字にできない、口伝、見よう見まねが主体です。ことに酪農機械は溶接や研磨など、機械ではできない部分が多くて、見て覚えてすべてわかるようにな

るのは50歳ぐらい。そのためにも高齢者は技術技能の伝承役、リード役として離したくない」

現場の声聞き問題意識を持つのが大事

正社員の定年は現在60歳。再雇用については明文化していないが、該当者は個別に面談の上、嘱託として契約、1年ごとに更新する。

その一人が、長らく技術部長を務めてきた大村康友さん（昭和13年生まれ、63歳）。大村さんは土谷社長が株主である（株）ニチラク（前身：日本酪農機械）でプラント設計に携わってきたが、親の代からの縁で37歳で土谷製作所に移った。以後、酪農家の声を聞きながら社長とともにバルククーラーをはじめとする商品の改良、開発に取り組んできた。

60歳時役員だった大村さんは、その後顧問として職務をそのまま継続している。技術部の統括という業務そのものは変わらないが、全社的に世代交代の時期にあたるため、仕事は現役の課長に漸次移管し、設計技術を伝承している。「若い者には、設計に関しては常に課題を与えて自分で考えさせるようにしています。図面の上ではわからないこともありますから、設置工事やアフターサービスで現場（酪農家）を体験させ、その中で技術を身につけていってもらいます。設計技術者は現場の声を聞くことが大事です。農家の奥さんのなにげない一言が、発想や改良のヒントになるんですから。そうやって苦勞して設計、施工していく中で、問題への対応能力をつけていってほしいですね」

そんな毎日、体力的な支障を感じることは全くないそうだ。椅子に座り続けていると足腰が弱くならないかとかえって不安で、会社では努めて動き回るよ



↑「三安」に忠実に、と土谷社長。

うにしているという。「毎日現役同様フルタイムで来ています。気力の続くかぎりずっと会社に来たいですね。要は年齢より気力、やる気だと思いますよ。今でも外で情報収集してくるのが楽しみです」

高齢者と女性が現場の担い手

工場ではほとんどが女性パートで、60歳以上も2人いる。人材配置としては、開発や営業、技術指導は正社員が担い、製造現場は高齢者と女性のパートを主体に、と考えている。

「これから働き手は少なくなってくるから、高齢者と女性を活用しないとやっていけない。作業は組立とプレスが主ですが、安全性さえ確保すれば機械化で女性と高齢者にも楽にこなせます。募集の時『誰でもできます』とうたっていますし。実際働きぶりも、若手のアルバイトに比べてまじめで忍耐力のある人が多い。女性で10年20年とやっている人もいますよ（土谷社長）」

取締役総務部長・佐々木敏夫氏もいう。「組立は流れ作業ですが、チームワークや仕事の処理能力は全く個人の問題で、年齢性別は関係ありません。配置で解決できます。あと時間外労働はやらない。いつ終わるかかわからない働き方は、士気をそぎます。働く場所さえ確保できれば長期雇用は可能です」

大村さんをはじめ働く人々は家族的な社風に変居心地が良さそうだ。定着率は非常によく、ほとんど顔触れに変動はない。別の会社で定年を迎えてから「お世話になりたい」とやってくる人もいるという。「こちらにやる気があれば働く場や役割を提供してくれる会社です。社員の健康にも非常に気を使ってくれます。いくつになっても安心して働ける職場だし、これからもそうだと思いますよ（大村さん）」

高齢者活用を左右する今後の経営環境

しかしそうはいつでも景気低迷が続く中、再雇用そのものはやはり会社の今後の見通しによる。「60歳ならまだまだ働ける年齢ですが、今のように景気の先が読めないと慎重になります。会社が必要とする人には残ってもらいますが、これからは長年勤めたから当然残れると思ってもらっては困る。部署によってはプロパーよりもパートが残る場合もあるかもしれない。賃金の問題もあります。これまでは年金と給料とを合わせて月40万円以上になるように考えていましたが、今の制度（在職老齢年金制度）が変われば、こんどは年金が（今までのように）もらえなくなる。いずれにせよこれからの課題です（佐々木氏）」



↑現役時代同様、技術のチェックに目を光らせる大村さん。
←自ら手掛けた製品の前で。

だが現従業員のリストラは考えていない、と社長は強調する。「ボーナスが減ることがあっても社員全員で頑張る。その代わり儲けが出たら株主にも従業員にもちゃんとお返しすることにしています」

品質の維持と向上、それが「三安」に直結する。そのためにも社員は創意工夫、アイデアの出せる人材であってほしいし、パートは昨日と今日で同じことをきっちりできる人であってほしい——情勢を語るに厳しい土谷社長のまなざしは、従業員にはあくまで温かい。（2001年7月取材）

会社概要

企業名：株式会社土谷製作所
代表取締役社長：土谷令次
本社所在地：北海道札幌市東区本町2条10丁目2番35号
電話：011-781-5883
設立：昭和36年1月（創業昭和2年）
業務内容：酪農用機器および施設の開発・製造
従業員数：正社員45人、パート30人
60歳以上の従業員数：4人

100%再雇用で次世代に 技能をつなぐ

富士工業（株）

ムダを見直すTPM活動で経営改善

創業60年を迎える富士工業では現在、レンジフードを中心とした厨房用電気製品を柱に電熱器、浴室換気などの開発・製造を手がけている。中でもレンジフードは国内マーケットの6割を占める。

しかしながらここ数年、レンジフードの生産量はわずかながら減少傾向にある。にもかかわらず利益が微増しているその要因は、TPM活動の実践にある。TPMとはTotal Productive Maintenanceの略で、清掃・点検をベースにして設備保全等を通じて無駄を省く取り組みのことを指す。同社ではこの全社TPM活動を平成9(1997)年より実施、12(2000)年10月には(社)プラントメンテナンス協会からの優秀賞を受賞した。13(2001)年2月からはTPM活動第2弾が開始され、継続賞を獲得すべく新たな活動展開に取り組んでいる。

「第1弾は基礎作り、第2弾はその基礎を土台にさらなる改善を進めていきます。当初は金を使うばかりで成果は感じられませんでした。取り組みが確立するにつれ無駄が省かれ、目に見える形で効果を実感できるようになっていきました。今後もあらゆる面において改善を推し進めていきたいと考えています(総務部次長・久保田英樹氏)」

また同時に、レンジフードの付加価値アップ、企業のグローバル化も当面の課題として掲げられており、ゆくゆくは資材の調達から生産までを一括できる海外拠点をアジアに設ける予定である。

本人が希望すれば100%再雇用

同社が同業他社と大きく異なる点は、なんといっても従業員の構成にある。パート・アルバイトはゼロ、準社員はごくわずか。これは、労働条件の統一化により従業員間の軋轢を防ぎ、一体感が生まれるというメリットがある。これは、経営方針である「ES志向」(従業員満足を目指すこと)、そして「豊かさの実現」ということにつながっていく。

また、同社は中高年世代の社員が少ない。「さまざまな要因が重なり、30代後半から50代前半、特に40代後半から50代はじめまでが非常に少ない。だからこそ先を見越した人材の採用・育成、また今後の会社の方向性を見極めた上での人事戦略を行なっているんです。定年退職者の再雇用もその中の一部なんです(久保田氏)」

同社では数年前から個別対応で再雇用を行なってきたが、制度として明文化し、平成13(2001)年度からは本人が希望すれば、よほどのことがない限り100%再雇用する。「技能、技術を持った人を手放すことは大変惜しい。当社が再雇用を行なっている最大の理由は、彼らが持っている技能や技術、あるいはノウハウを次の世代に伝承し、また人材を育成してもらうことにあります。ノウハウが人にくっついたままどこかに行ってしまう、結局、会社には何も残っていなかったという状況がまだまだありますから(常務取締役品質保証本部長・松田武一氏)」

平成12(2000)年に定められた再雇用制度の規定によれば、特殊な場合以外、契約期間は原則として1年、雇用形態は嘱託。給与は、退職時課長以上の場合には退職時月俸の85%。一般職の場合は退職時基準内給与の85%が基本で、上限が28万5000円となっている。



↑会社の特色を語る松田常務取締役(左)と久保田総務部次長(右)。

培ったノウハウを別の課で活用

現在同社にいる6人の再雇用者の1人が戸花健一さん(昭和15年生まれ、61歳)だ。もともと新日本製鐵(株)からの出向で、同社に転籍した。その後同社で定年を迎え、平成12年(2000年)から再雇用された。

戸花さんは、人や設備、作業、材料などを総合した生産システムの設計・改善を行なうIE(Industrial Engineering)、技術の設備業務に携わっている。

そのノウハウを今度は総務で活用し、会社全体を見てもらいたかった、と久保田氏はいう。

再雇用1年目は技術の電気関連設備業務でのTPM活動を完成させた。「当初は進め方がよくわからず手探り状態で始めました。でも仕事が滑り出したら苦労は特になかったですね」。長年の経験が早速ものをいったわけだ。平成13(2001)年度からは総務課で、構内全体の保守及び環境整備のISO14000の取得に向けた準備を中心にした業務に就いている。

体力面にも気を配っている。「たしかに体力は落ちてきたと自覚していますが、週に1度のウォーキングは欠かしません。道で若者に追い越されると、以前は抜き返していましたが、この頃は、あ、抜かれちゃったか、と。まあのんびりマイペースで行きたいと思っています」

働くシニアにも経験に裏打ちされたアドバイスを。「浅く広くても、知識はないよりあるほうが有利。また、自分はこれしかやらないという考え方はだめ。さまざまなことを見聞きし関わりながら、いろいろと吸収し、知識と経験を増やしていく。人生も同じではないでしょうか」

大きな高齢者雇用の価値

60歳以降の雇用問題は国の仕組みとも連動する。将来、厚生年金保険の支給開始年齢が65歳になるのを受け、今後、企業側は何らかの形でそれに対応していく必要がある。「再雇用の問題として真っ先に挙げられるのが、成果主義や雇用形態の多様化といった世の中の風潮、年功序列的の制度からの転換と、雇用保険、社会保険、年金などの制度との整合性がとれなくなっていることではないでしょうか。当社も今のところ希望者は100%再雇用しますが、いつまで



↑知識と経験を増やすことにどんな戸花さんだが、「私はマイペース」と笑う。



続けられるかはわかりません。再雇用については、給与制度等様々な問題が山積されているといえます(久保田氏)」

ところで、同社は金属プレス技能士の1級取得者が7名、金型製作技能士の1級取得者は5名と資格の取得率が非常に高い。松田常務自身も金属プレス技能士特級の取得者だ。技術・技能の能力アップについては社外の技術講習の受講や社内講師による講習会を随時行ない、奨励金を出すようにしている。こうした企業側の全面的な支援があるからこそ、取得を目指してチャレンジする若手社員が多いのである。

ただし、久保田氏によれば、若手社員は何でもマニュアル化したがり、マニュアルにないものや急な要請には対処できない傾向があるという。技能や技術は短期間で身につくものではない。だからこそ、高齢者を活かし、現役時代には伝えきれなかったことを伝承してもらおう。富士工業の再雇用制度が今後どう変化していくかはわからないが、少なくとも現時点では、次世代に技能を伝え会社を存続させていく責務が、再雇用者の肩にかかっていることは間違いない。(2001年8月取材)

会社概要

企業名：富士工業株式会社
代表取締役社長：柏村桂一
本社所在地：神奈川県相模原市淵野辺2-1-9
電話：042-753-1001
設立：昭和16年12月
業務内容：厨房用電気製品(レンジフードおよび電気器具)の開発・製造
従業員数：正社員275人、準社員4人
60歳以上の従業員数：6人

他業界での高齢者活用……

事例
1

株式会社ニッポー

従業員の生涯福祉から65歳定年制を導入し、高齢者のメリットを生かす

広島市に本社を置くニッポーは、その製品の梱包、輸送を主業務としているが、生産性の追求と従業員の生涯福祉という視点から、平成4年に早々と、65歳定年制を導入している。また、65歳定年後も健康で就業意欲が旺盛な者は、嘱託として再雇用することになっている。

さらに、58歳から、人生設計とからみ合わせて進路選択できる早期退職優遇制度や、60歳以降、フレックス勤務の“シルバーパートナー（シルバー社員群）”の新設を核とする「高年齢者処遇規程」を制定した。

●定年後にグループ内で、人材交流

ニッポーは、機械メーカー日本製鋼所の協力会社として、同社製品の梱包から輸送までをメイン業務として、大正9年に広島で創業。現在は、梱包および輸送を中心とする総合物流業務のほかに、プラスチック射出成型機、中空成型機、その他産業機械の製造、組立からメンテナンスに至るトータルな技術サービスを行なっている。

従業員数は122人。このうち55歳以上の高齢者15人、60歳以上の従業員は5人。意外に少ないのは、他の4つの別会社とニッポーグループを形成し、そのグループ内で定年後の継続雇用も含めて能力に応じた人材交流を実施しているためである。

●働き方の幅を広げたシルバー・パートナーの新設

同社の65歳定年制を支えるのが、雇用管理、職場環境、作業方法の改善で、雇用管理の核となっているのが職能資格制度。高齢者（ベテラン）の能力評価と若い従業員の教育目標の明確化が狙いで、これと連動してポイント制退職金も採用している。

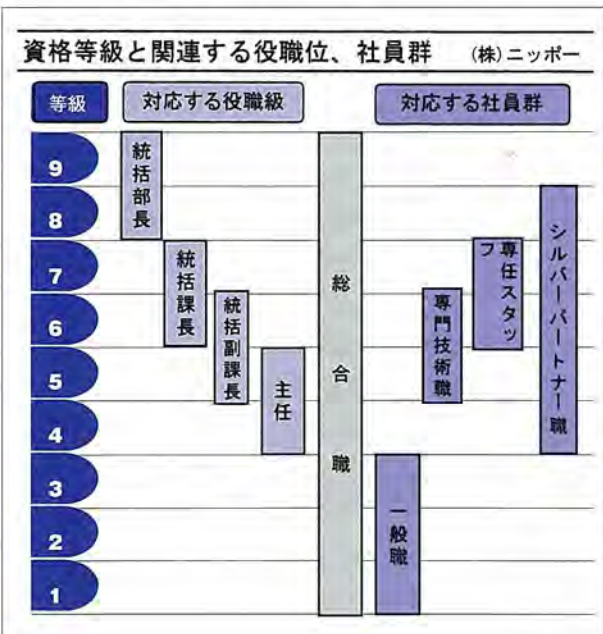
このように高齢者一人ひとりを能力を基準にして組織の中に位置づけるとともに、「高年齢者処遇規程」も制定している。これの第一の核が、58歳から人生設計とからみ合わせて進路選択できる早期退職優遇制度。第二が、60歳以降は出勤・退社時間を本人が決定するフレックス勤務の“シルバーパートナー（シル

バー社員群）”の新設である。これらの規程により、高齢期の働き方について、従業員の選択の幅が大きくなった。

●顧客ニーズに対応するためにベテランを任命

顧客の要望は、ますます多様化、高度化している。そのニーズに対応するためには、永年蓄積された技術・技能が生かされることが不可欠である。しかし、そのような技術・技能を持つ社員は毎年高齢化し退職していく。そこで、そのような技術・技能を若い従業員に伝承するために、ベテラン従業員を“師匠役”として任命して、固有技術の保存を図っている。

従業員のあらゆる悩みを聞く“心理相談員”に人生経験豊かなベテラン従業員を任命するなど、あらゆる面で高齢者のメリットを生かしている。



... 先進事例の紹介

株式会社ニッポー/株式会社明和製作所/安全センター株式会社

高齢者の活用は、他業界でも推進されています。活用の範囲や手法が異なりますが、だからこそ他業界での積極的な取組みは、金属プレス加工業における高齢者の活用に大きなヒントを与えてくれるでしょう。資料出典：「高齢者雇用8タイプ別事例にみる「こうすれば高齢者雇用は活性化する！」」(財)高齢者雇用開発協会

事例 2

株式会社明和製作所

平均年齢73歳の“シルバー開発部隊”が数々のヒット商品を生む！

●高品質のバルブづくりに方針を転換

和歌山県和歌山市にある水道用バルブメーカーの明和製作所は、小企業ながら水道用制御弁の世界で数々のヒット商品を開発してきているところで、しかも、それらの製品がすべて定年退職後の“シルバー開発部隊”の手によって生み出されているという企業でもある。川端芳彦さん、78歳、設計担当で、同社の最高年齢者。吉田功さん、72歳、旋盤加工が専門で、工場では“左甚五郎”と呼ばれている。それに組立て・仕上げの尾崎博一さん、69歳。このベテラン3人が、この会社の“シルバー開発部隊”なのである。

明和製作所は、水道管の開閉に欠かせないバルブの、県内唯一のメーカー。従業員は26人と小規模ながら、同社で開発されたバルブ製品は全国の一般企業、官公庁で使われ、年商は約4億円にのぼる。同社では、このリソート弁の改良型を研究開発して、水圧弁、等圧弁など多くのヒット商品を生み出した。

現在、同社がもっとも改良に力を入れているのが、7年前から製造を続けている“緊急遮断弁”。地下に埋め込んでいる非常用水槽に取り付けるもので、震災などの際、揺れを感知して自動的に水の通り口を遮断し、自動的に配水ルートを切り替え、非常用水槽やプールに水を送る。阪神・淡路大震災の体験から、何とか生活用水を確保する方法はないかと開発された製品だ。

また、バルブとバルブをつなぐ伸縮自在の継手“スポンジョイント”などの関連商品も開発している。これらの製品は、すべて川端さんら3人のシルバー開発部隊によって研究開発され、あるいは改良を加えられたものなのである。

●異端者の発想が独自の商品を生む

3人が新製品の開発チームを組んだのは数年前から。それ以前からも、川端さんが設計したものは、その部品づくりに吉田さんのミクロン単位を手で削ることのできる技が必要となり、それを組み上げるには尾崎さんのウデが不可欠ということで、チームを組

む前から仕事の和はできていた。

実は、川端さんはバルブの専門家ではない。明和製作所に入る前は、化学を専門とする会社に勤務していた。発想が違うのはこのためなのだ。「まったく違う分野に入ったわけです。この業界では、いわば異端者なんです。だから、オーソドックスな考えはしない。搦め手から攻めるわけです」と川端さんはいう。この異端者としての発想が、独自の制御弁を製作しようとしていた明和製作所の方針とピタリ一致したのである。

その川端さんがバルブの設計をする時に、必ずすることがある。吉田さんの意見を聴くことである。計算上は設計できても、実際のものづくりの段階で狂いが生じることがあるからだ。「もっとも吉田さんの旋盤にかかると、まずできないものはない。まさに左甚五郎なんです」と、川端さんが吉田さんを評する。

吉田さんは、旋盤のハンドルをにぎって57年になる。「16歳でハンドルをにぎってね。当時は職人の時代でしたから、職場を転々として修業するわけです。一段上の技術を身につけたかったら、それをやっている会社に入って修業する以外にない。その技術の応用力がついて自分のものになる。その繰り返しなんです」(吉田さん)。吉田さんが操作するのは、いまでも旧式の手動旋盤。その旋盤でミクロン単位を削ることができる。吉田さんが入社する前、同社では、金属同士の接合(メタルタッチ)だけで水漏れを防ぐことはできなかった。吉田さんは、漏れ防止を手の技で難なくやってのけた。

こうした開発チームの技が、減圧弁の圧力切換装置で和歌山県の発明賞にも輝かせた。このシルバーチームを見ると、高齢者の何を活かすのか、高齢者になると創造力が欠如するのか、という疑問に対する解答を与えてくれる。

事例 3

安全センター株式会社

専門能力をパート雇用で導入し、シルバービジネスを成功

●パートは定年70歳

東京・大田区に本社を置く安全センター（大村弘道社長）は、緊急通報サービスというこれからのニュービジネス業務に看護婦資格を持つ中高年齢者の専門能力をパート形式の雇用によって高齢者を活用している、いわば“外部専門能力活用タイプ”の高齢者活用企業だ。従業員数は131人、そのうちパートは104人（全員女性）で、ほとんどが看護婦資格取得者やカウンセラーである。

定年年齢は、正規従業員の場合、平成8年1月から65歳。パート従業員については70歳と規定。このパート従業員の定年年齢を70歳としている関係から、正規従業員についても就業規則上「70歳」という年齢は明記されていないが、本人が希望し健康上支障がない場合には、本人の職務経験、技能等を考慮し70歳まで再雇用することになっている。現在の最高年齢者は正規従業員で67歳、パート従業員は73歳。55歳以上の高齢者の比率は、正規従業員で29.4%（うち60歳以上は17.6%）、パート従業員で43.4%（うち60歳以上は28.3%）。

独り暮らしや夫婦二人で生活をしているお年寄りにとって最大の不安は、突然の病気や事故で倒れた場合の対処の仕方である。時には、その方法が分からず、病院に運ばれた時はもはや手遅れ、といった最悪のケースも少なくない。その不安を少しでも解消する“緊急通報サービス”を始めたのが安全センターである。

同社は、昭和62年3月に設立され、試験通報開始期間を経て、翌63年5月本格稼働を始めた。この緊急通報サービスというのは、「会員である独り暮らしの老人が、もしもの時に、信号発信器で助けを呼ぶと、受信センターでその信号を受信し、身近な人や消防署に通報するなど適切な対応を行なうサービス」である。

同社のサービスの特徴は、健康・医療相談を行なっていることや、「淋しいから話し相手になってほしい」というお年寄りたちとのソーシャル・コンタクト・ニーズにまで対応したサービスを行なっている点で、このため1日3交替、24時間勤務で、社員である看護婦と相談員がこれに当たっている。

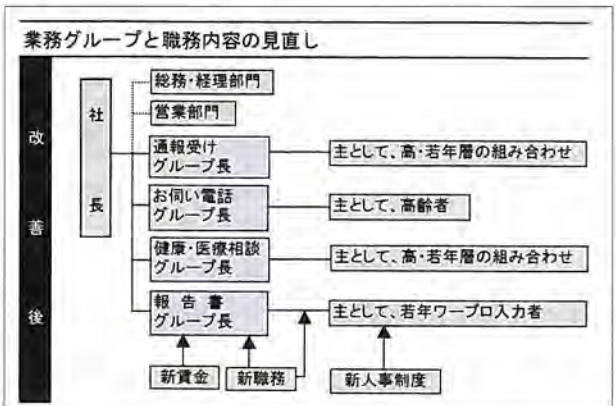
同社の従業員は、顧客のほとんどが65歳以上のお年寄りであり、その対応も人生経験豊かな高齢者が望ましいこと、相談内容が緊急かつ専門的であり、その分野での実践的な知識が必要なこと、加えて大村社長が高齢者の雇用に積極的なこともあり、従業員に占める高齢者の比率が高くなった。

賃金は、正規従業員の場合、65歳以上の者についても定期昇給制度の適用がある。パートは日給制。労働時間は、週休2日、週40時間である。

また、同社では、こうした緊急通報サービスが人間の生死をも分けてしまうこともあり、万に一つの判断ミスが許されないため、職場における職務の分析を行なって、各業務ごとにふさわしい人員を配置したり、高齢従業員にもやさしい、働きやすい職場を作るため、業務ごとにイスの配置をはじめとする職場レイアウトや壁の色を変えて、人間工学、感性工学に基づいた職場改善を行なっている。

受信業務を中心に要求される資質と難易度分析表を作成し、①若者向きの仕事、②高齢者向きの仕事、③高齢者向きではないが訓練によって改善できるもの、の3つのカテゴリーに分類し、それに基づき4つの業務グループを編成、高齢者の適性を考慮しながら若年者を組み合わせることにより、お互いの不得手部分の補完体制を組むように業務の改善を進めた。

この職場は、特に専門性の高いビジネスを行なっているが、職務分析と適材配置による職場改善は大いに参考になると同時に、高齢者の専門能力を短期雇用の中で活かすフロー型雇用のメリットも明らかにしてくれてもいる。



高齢者雇用と助成金の活用

「60歳以降の賃金設計」

社会保険労務士 山本 昌之

現在、法律の改正により定年年齢は60歳が義務化されております。一方、平成13年4月より、老齢基礎年金、老齢厚生年金のしくみが変わり、経過的に支給されている年金を除き、老齢厚生年金、老齢基礎年金の支給は65歳からとなっています。いずれこの定年年齢も段階的に引き上げられることが予想されますが、今後ますます加速する高齢社会に伴い65歳までの雇用の確保が政策的にも重要な課題となっています。このため60歳から65歳までの雇用については、国からの給付や助成金が支給されることがあります。企業側にとっても、これら給付や助成金を有効に活用することは、経営上、大きなメリットがあります。

ここでは、60歳以降の雇用にあたって、代表的な「継続雇用定着促進助成金」と「高齢雇用継続給付」について、活用方法と事例を紹介いたします。

【継続雇用定着促進助成金】

定年延長等（定年年齢の引き上げのほか、定年日の翌日から再雇用または勤務延長制度により雇用される場合を含みます）の制度を導入した事業主に支給される助成金です。平成12年10月より、制度が適用される事業主の範囲が拡大されました。定年制を実施している企業であれば、従業員が1人しかいない企業でも導入が可能です。

皆様の就業規則の定年事項は、多くの場合、「定年は60歳とする。ただし会社が必要と認める場合は再雇用することがある」という表現になっていると思います。言い換えれば、「60歳までの雇用は保障しますが、60歳以降、雇用するか否かは会社が決めます」ということです。これを①「定年は62歳とする」や、②「定年は60歳とする。ただし本人が希望すれば希望者全員を定年退職日の翌日から65歳まで再雇用する」と改訂し、実際に1年以上雇用している55歳から65歳

未満の従業員がいれば助成金の対象になります。現実問題として①の定年延長そのものは賃金や退職金の問題がからんできますので、導入は難しいのが現状です。

②については、定年は今まで通りです。ただ定年後の雇用を今まで会社が選んでいたのに対し、本人が働きたければ働く場を会社が提供しますということになります。②は、①の定年そのものの延長と違い定年後の再雇用となりますので、労働条件を定年以前と同じにしなければいけないというわけではありません（詳しくは、最寄りの都道府県高齢者雇用開発協会にお問合わせください）。今までの賃金を維持する必要はありませんし、退職金も精算済みです。60歳以降の人材を活用されている企業、また、有能で意欲的な人材を活用していこうとする企業にとっては、是非導入を検討すべき助成金です。助成金の額ですが、上記の①の場合と②の場合では金額が異なっています。ここでは②の場合を例にあげてみます。

雇用保険の被保険者数が30名（企業規模：「30～99人」）、うち1年以上雇用している59歳の従業員が1名いる企業で②の制度を導入した場合：

- 最初の年→制度を導入したことで180万円が助成されます。
- 翌年以降→60歳から65歳未満の従業員が1人でもいれば支給されます。

最大で5年間、180万円×5＝900万円が助成されます。事例の場合は59歳の従業員が退職しなければ毎年支給されます（図表1）。

主な注意事項

●途中で60歳から65歳未満の従業員が1人もいなくなってしまう場合、または60歳から65歳未満の従業員をリストラなどの会社都合で退職させた場合は、その時点で助成金は打ち切られます。

●対象となる従業員は1年以上雇用されていることが必要です。

●制度導入後、定年制度を元に戻すことは原則としてできません。

この助成金は制度を導入しただけでは支給

図表1
「定年延長等」（65歳以上の定年引上げに限る）を導入した場合（単位：万円）

企業規模	1年延長	2年延長	3年延長	4年延長	5年延長
1～9人	60×1回	60×2回	60×3回	60×4回	60×5回
10～29人	120×1回	120×2回	120×3回	120×4回	120×5回
30～99人	180×1回	180×2回	180×3回	180×4回	180×5回
100～299人	240×1回	240×2回	240×3回	240×4回	240×5回
300人以上	300×1回	300×2回	300×3回	300×4回	300×5回

出典：（財）高齢者雇用開発協会 ホームページより

されません。実際に支給を受けるためには、制度導入日に1年以上継続して雇用されている55歳以上65歳未満の常用労働者（雇用保険の被保険者）が1人以上雇用されていることが必要です。また2年目以降については1年以上継続して雇用されている60歳以上65歳未満の常用労働者が図表2の人数以上雇用されていることが必要です。

図表2
継続雇用制度導入日における常用被保険者の数と制度の適用を受けた常用被保険者等の数

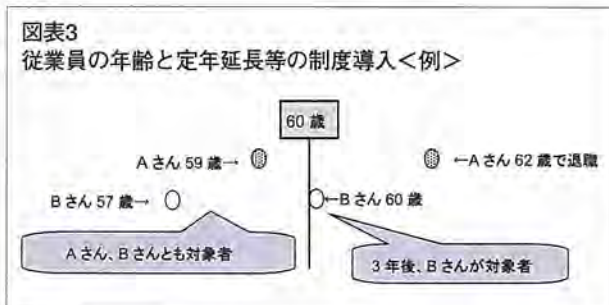
継続雇用制度導入日における常用被保険者の数(企業規模)	制度の適用を受けた常用被保険者等の数
1人～100人	1人
101人～200人	2人
201人～300人	3人
301人～400人	4人
401人～500人	5人
501人～600人	6人
601人～700人	7人
701人～800人	8人
801人～900人	9人
901人以上	10人

例えば、定年延長等の制度導入日には、59歳のAさんと57歳のBさんが働いていたとすると、制度導入日は55歳以上65歳未満の人が対象ですので、申請が可能です。翌年は、60歳以上65歳未満が対象ですので、60歳になるAさんだけが対象です。企業規模が100人以下であれば対象者は1人いればよいので申請が可能です。3年後、仮にAさんが自己都合退職をされても、今度はBさんが60歳になるので、Bさんを対象者にして申請できます（図表3）。

導入する年は55歳から65歳未満の従業員がいれば助成金の対象となりますが、2年目以降の要件が60歳から65歳未満のため、制度導入時に59歳以上の従業員が1人もいない場合は2年目以降の対象とならなくなってしまいますので注意してください。この場合、導入日前に59歳以上の人を新たに採用すれば2年目以降の要件に対応することが可能です。

【高年齢雇用継続給付】

60歳時点の賃金に比べて60歳以降の賃金が85%未満に低下した場合に最大で賃金の25%が給付されます。例えば60歳時点での賃金が40万円、再雇用などにより60歳以降の賃金が20万円に低下した場合、 $20万円 \times 25\% = 5万円$ が本人に給付されます（この給付を受けるためには雇用保険の加入期間が5年以上ある



ことが必要です）。

*詳しくは、「継続雇用定着促進助成金」は最寄りの都道府県高年齢者雇用開発協会、「高年齢雇用継続給付」は、全国の高年齢者（職業安定所）にお問合わせください。

【高年齢雇用継続給付と在職老齢年金との組合せ】

賃金からは、所得税や雇用保険料、健康保険料、厚生年金保険料、介護保険料など、さまざまな法定控除がありますが、これらの税や保険料は、賃金の額により決定されています。つまり賃金が下がれば、これらの負担も少なくなるわけです。また60歳以降の雇用には先ほどの高年齢雇用継続給付や、在職老齢年金が支給されることがありますが、これらの支給は賃金が高すぎると社会保障の仕組みにより支給されません。

反対に、60歳以降の賃金が一定水準以下に下がる場合には支給されるようになります。ここでのポイントは確かに賃金は下がりますが、「手取額」が大きく下がるわけではないことです。高い賃金からは高額な税や保険料が天引きされますが、賃金を下げればその負担も下がり、なおかつ高年齢雇用継続給付や在職老齢年金が支給されますので、最適な賃金を設定すれば、手取りベースでほとんど変わらない設定が可能です。これなら従業員も納得です。企業側も従業員の納得が得られれば、今までと同じ人材を雇用しながら大幅な人件費が削減可能です。

図表4、5のように賃金下がる場合には年金や給付が受給できますので、手取額を減らさず、大幅な人件費の削減が可能です。

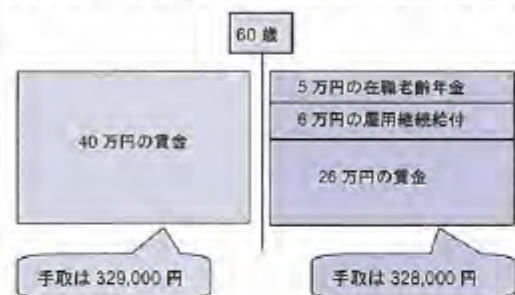
最適な賃金は、その従業員の年金額や現在の賃金によってさまざまですので一概にいくらが良いとは言いきれませんが、おおむね60歳賃金の6割程度に設

図表4
現行給与が40万円の場合の新賃金シミュレーション

	現行賃金	新賃金
基本給	400,000	260,000
通勤手当	0	0
健康保険料	17,425	11,050
介護保険料	2,234	1,417
厚生年金保険料	35,567	22,555
雇用保険料	2,400	1,560
源泉所得税	13,250	6,240
差引賃金支給額	329,124	217,178
在職老齢	0	22,425
加給年金額	0	27,825
高年齢雇用継続給付	0	60,944
手取額	329,124	328,372

事例：昭和16年4月1日生まれ 配偶者あり
基本年金：定額部分804,200円 報酬比例部分1,200,000円
加給年金額231,400円 特別加算102,500円で計算

図表5
賃金シミュレーションに基づいた、60歳以前、60歳以降の賃金内訳



定すれば大きくはずれることはありません。

なお、平成13年4月2日以降に60歳になる(昭和16年4月2日以後生まれ)男子については生年月日に応じて年金の支給が2段階に分けて決定されるようになるため、手取ベースで決定する場合は、賃金も2段階に分けて決定する必要があります。

【短時間労働者としての活用】

60歳以降の従業員が、通常の従業員と同じような勤務体系で就業する場合は健康保険や厚生年金保険に加入しなくてはなりませんが、労働時間を短くすれば、加入の義務はありません。具体的には通常の従業員の4分の3程度の労働時間に設定します。1週間の所定労働日数が5日なら3日に、1日の労働時間が8時間なら5時間30分という具合に時間を短縮した働き方にします。その上で、社会保険の適用を除外すれば、会社は社会保険料の節約になりますし、従業員も年金を調整されず満額受給することができます。

60歳以降の従業員からみても、勤務時間の短縮を望む声は大きく、経営者、従業員両者の意見が一致すれば検討されてははいかがでしょうか。ただしこの場合従業員みずから国民健康保険に加入しなくてはなりませんので、両者の合意が必要となってきます。

【賃金を低下させることのデメリット】

60歳以降の賃金を再設計することにより、メリットもありますがデメリットも頭に入れておかななくてはなりません。賃金の低下により労使ともに保険料は低くなりますが、本人が受ける保険給付の額も少なくなる部分があります。

●労災保険：治療費部分は変わりませんが、休業補償給付など現在の賃金をもとに決定される給付は少なくなります。

●雇用保険：60歳以後、最初に退職した場合に受ける基本手当は60歳時の賃金と現在の賃金のどちらか高い方で計算してもらえるのでデメリットはありません。ただし育児休業給付、介護休業給付は現在の賃金をもとに算定されます。

●健康保険：治療費部分は変わりませんが、労災保険と同様に傷病手当金など現在の賃金をもとに決定される給付は少なくなります。

●厚生年金保険：保険給付は全加入期間平均の賃金で計算されますので、大きく影響することはありませんが、65歳以降に受ける年金額に若干の影響はあります。

60歳以降の雇用は、事業主へ国からの助成金、本人へは雇用保険からの給付、在職老齢年金など、賃金以外のお金を組み合わせることにより、給付を最大限に活用しながら雇用維持を図ることが大切です。これらの制度のほとんどが、「請求」をすることが必要ですから、「知らなかった」では受けられるはずの助成金も時期を逃して受けられなくなることもあります。平成14年4月からは60歳台後半の在職老齢年金制度の施行も決定されており、高齢者雇用の活用はますます目が離せなくなってきます。

(山本社会保険労務士事務所 <http://www.happy4864.com>)

情報コーナー

高齢者の雇用や活用、雇用全般に関する情報を提供するホームページアドレスをご紹介します。

【高齢者雇用に関わるホームページ】

- 厚生労働省 (主な制度紹介)
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>
- ハローワークインターネットサービス <http://www.hellowork.go.jp/>
- 財団法人高齢者雇用開発協会 <http://www.assoc-elder.or.jp/>
- 雇用・能力開発機構 <http://www.ehdo.go.jp/>
- 日本労働研究機構 <http://www.jil.go.jp/>
- 財団法人雇用情報センター <http://www.eicenter.or.jp/>
- 社団法人日本金属プレス工業協会 <http://www.nikken.or.jp/>

人づくりでつなげる モノづくり

発行：2002年9月
発行所：社団法人日本金属プレス工業協会
東京都港区芝公園3-5-8 機械振興会館212号室
電話：03-3433-3790 ファクス：03-3433-7505
<http://www.nikken.or.jp/>
製作：(株)ニッセイ基礎研究所
編集：(株)エイ・ワン

取材協力：(有) 新井イッセー事務所
撮影：遠藤直次
デザイン：数ふく子

印刷・製本：(株)新井社
※本誌記事・写真等の無断転載および複製を禁じます。

人づくりでつなげるモノづくり



SENIOR PARTNER