

豊富な経験、高い技能・技術を持つ高齢労働者のノウハウ、人脈を引き継ぐ場を創設するために多様な方策にチャレンジ

株式会社野村工具製作所（奈良県）

1 事業の背景、目的等

(1) 会社の概要

社名	株式会社野村工具製作所
所在地	奈良県奈良市
主な事業	ナットタップ、ペントタップ製造
事業所数	本社工場等 6 事業所
従業員数	78人

(2) 高齢者の雇用状況（55歳以上の従業員について）

55歳以上は6名で、全員正社員である。内訳は管理職で生産が3名、営業が1名、生産作業が2名(中途採用者)となっていた。

当社は60歳定年で、本人が希望し会社が必要と認めた者は再雇用しているが、再雇用した者についても1～3年で退職することが多い。会社としては社員の一人一人の活用と定着を重視した施策を行ってきた。ここ4～5年で定年に達するものは、中学校を卒業しそのまま当社に入社、永年勤続して定年を迎えるものが大半である。

(3) 事業の背景、課題

今回のこの事業を実施することとなった背景は、従前は、60歳定年制で、会社が必要とし、かつ本人が希望する者について再雇用していた。しかし、60歳を超えると体力的につらいと定着しなかった。

当社は金属機械加工業で、ネジ及びネジ切工具機械の製造を主な業務としている。そのため技能・技術の熟練度が求められる職務である。非常に高い技術レベルが求められるため、海外生産は困難で、国内での生産が求められている。一時は、設備投資の低迷と国際競争のため売り上げが伸び悩んでいた。が、今は若干の景気の回復に伴い売り上げは再び伸びてきている。しかし、一層高品質で、低コストの商品が求められ、技術の高度化と差別化はますます必要となっている。そのため、熟練技術者の活用と、今後を見据えた、若手への蓄積技術の継承がどうしても必要となる。

しかし前述の通り、従前は定年後に再雇用しても、体力的につらいと定着しない、高齢者に向けた職場ではなかった。しかもこれから、創業時から働いている従業員が定年を迎えてくるようになる。彼らが持っている高度な技能・技術が途絶えてしまう可能性がある。どのように熟練技術者が持っている技能を若手に伝承していくか。またコストを考えると人件費の抑制も図っていかねばならない。この大きな問題を解決するためにこの事業に取り組むこととした。

(4) 開発を目指した就労形態

高品質で低コストの商品が求められている現在、やはり総人件費の抑制がどうしても必要である。このため、できるだけ正社員を増やさず、パートタイマーの導入やワークシェアリングをする方向で検討した。

まず、社内での職務の分担や配置を見直し、職務の分掌を見直すことが必要と考えた。特に熟練度の高い技術・技能が必要な仕事と、単純作業とに分けて仕事を組みなおすことが出来るのではないか。最新鋭の機械の導入と稼働率の向上も必要である。それらを考慮して、補助者的な仕事をする者の受け入れも検討する。しかし、金属を扱う仕事なので、体力ある従業員を受け入れるか、機械化によって体力の要らないように職務の再設計を行う必要がある。しかし、現状ではあまり設備投資をする余裕は無い。そういうことも含めてパートタイマーの導入を検討していった。

また、技術・技能の伝承の問題である。従前は、定年になった者でも熟練技術者は、継続して会社で勤務するように再雇用していた。が、体力的な問題で定着しなかった。これから、創業からの中堅の技術者が定年を迎えてくる。彼らが全員定年で退職してしまうと当社の技術レベルが大幅に落ちてくる可能性がある。これは防がなくてはならない。そうすると定年を迎えた従業員が継続して勤務できるような体制が必要である。また、今定年を迎える従業員は、44年以上の勤続で、60歳から年金は満額受け取ることができる。働いて、中途半端に年金が減らされるよりも、ゆっくりした方が良いという考えである。そうすると年金を減額されない範囲で、身体的に拘束の少ない勤務にし、なおかつ後進の育成にその力を発揮してもらおう。そういうことで、ワークシェアリングによる『一人ひとりの負担の少ない勤務』を検討してみたのである。

上記の取り組みが実施できれば、正社員を増やさず、自然減を大学卒の新入社員の採用で補い、より高度な技術の導入もできるし、人員を削減でき総人件費の抑制が可能となる。

実施目標（事業の目的、期待する成果）は以下の通りである。

ワークシェアリングによる高齢者の採用

社員の雇用の維持を重視しながら、パートタイマーやワークシェアリングの導入により総人件費を上げずに生産性を向上させ、雇用の確保・拡大をはかる。

定年到達者全員の再雇用の実施と継続雇用制度化への取り組み

永年勤続の熟練技能者の活用を図る。簡単な仕事を創り、仕事を増やすことによって非熟練者の働くことの出来る職場をつくる。

技術・技能の伝承のための教育

定年や中途退職者による減を新規学卒の採用をおこなっていく。そのことにより常に新鮮な空気を入れ社内活性化を図る。

熟練技術者の時間を新技術開発や、新商品開発へと配分する。

熟練技術者が、教育・指導を実施し、高品質・低コストの生産体制になるように組織開発をおこなう。

高齢者のための環境整備と改善活動を通しての高齢者の技能伝承

技術者が単純作業に追われて本来の業務が出来ないということを解消し、管理業務、開発に専念できるようにする。

2 検討体制

取り組みを円滑に進めるため以下の者をメンバーとする委員会を社内に設置した。

区 分	所属、役職、氏名	備 考
開発責任者	製造部次長	
高齢従業員	製造部	
開発事業担当者	総務部課長	
窓口担当者	総務部	
外部委員	森村労務行政事務所 所長 森村和枝	奈良県雇用開発協会高年齢 者雇用アドバイザー

3 目標別の取り組み状況

(1) ワークシェアリングによる高年齢労働者の採用

高齢・障害者雇用支援機構の賃金・人件費分析システムを活用した結果、これからは総人件費を抑制していく事が必要と言うことになった。総人件費を抑制するには、現在の正社員をリストラすることはしないが、自然減

をパート等の非正規社員で補っていくことが必要になってくる。そのため今までの正社員でだけで構成する組織から非正規社員も入って仕事を組み立てられる組織にしなければならない。そのためにまず仕事を高度な技術や段取りがいる仕事と単純で軽作業の誰でもができる仕事に分析していくことにした。その結果とりあえず、研磨の作業の中で新たにパートで入ってもできる仕事を組み立てることができた。

高齢者の場合、年金を受給しながら働きたいという希望が多いので、二人で1日づつ交代で勤務するワークシェアリングの方式を取り入れた。そうすれば、社会保険の加入要件に満たず、労働保険のみの加入となる。本人にとっても、年金が満額貰えるので納得がいき、会社も負担が少ないのでコスト削減につながる。

現状調査・分析

イ 工程分析の実施

工場長を中心に製造工程を分析し、工程図の作成をした。全工程の作成には至らなかったが、主な作業の工程図が作成された。仕事の流れ図を作成し、それを元に、係ごと、工程、作業と落とし込んで作業指導書として作成した。

その工程分析や作業指導書の作成を通して、技術の必要な作業、簡単で誰でもできる作業を分析していった。また体力のいる動作、肉体的負荷のかかる動作なども分析しチェックをした。そして、高年齢者を新たに採用し従事させることのできる仕事を作り出さした。主な内容は、加工した金属のささくれをとるブラスト作業である。

ロ 新たに採用した2名の高年齢労働者及び当該労働者所属部署の管理者に対してヒヤリングを実施した。

ヒヤリング調査結果の概要は以下の通りである。

高齢労働者のヒヤリングより

イ 入社動機

二人とも直接今の仕事に関わりがあるという訳でない。また、どちらも経済的に働かなくてはならないというわけでもない。むしろ健康のためや多くの人との交流、人生を活力あるように過ごしたいという動機で入社している。

ロ 現在の職務について

二人とも現在の職務については、不満や、負担感もなく現行の職務で満足して従事している。と言うよりも意欲的に前向きに仕事に取り組んでいることが伺える。

八 職場環境について

二人とも、会社の人間関係が良く、働きやすい職場である、働けて良かったと言う感想であった。

ニ ワークシェアリングの勤務について

二人とも二人で隔日に勤務する勤務条件なので、いずれも自分の時間や趣味を楽しみながら暮らしている。また、体の負担も少なく、健康状態も非常によいようである。この会社では健康診断が受けさせてもらえるので健康管理ができ助かるという事であった。

ホ 教育訓練について

二人のヒヤリングから、入社時の条件によって受けた指導教育の内容がかなり異なる事がわかる。Aさんは、定年で退職する前任者から1ヶ月掛けて引き継ぎを兼ねた教育を受けている。その間仕事の引き継ぎはもちろん、雑談も含め1対1のきめの細かい指導を受け、会社の内情もある程度聞くことができた。

しかし、Bさんは、Aさんと同時に入社したワークシェアリングのもう片方の人の代わりに採用されたので、十分な引き継ぎを受けていない。又上司から仕事の仕方を教えてもらっているが、純粹に作業方法についての指導であったため全体的な事を会話する機会もなかったようである。入社時には1日か2日をかけて一通り全体の工程を見学したが、右も左も分からない時なので十分飲み込めていなかった様である。入社して半年ほどしてからフォローの教育があればもっと効果が上がるものと思われる。

管理者のヒヤリングから（この管理者は10人の部下がいる。）

- a ワークシェアリングを活用しての採用は、同じ事を二人の人に、つまり同じ事を二回言わなければならない。
- b 連絡しなければいけないことも、二回言わなければならない。また、作業の中で問題が出た場合どちらがした仕事なのか分からない。報告・連絡・相談を余程きちんとやらなくてはならない。
- c ワークシェアリングの活用は、経費削減に有効である。デメリットは特に感じていない。今は、仕事が少ないので何も問題は出ていない。仕事が増えたら、時間内に終わりきらなかった仕事を、時間外に誰かがやらなければならないだろう。

（今回の試行で困ったことは？と聞いたが）ワークシェアリングの採用で特にしんどいと思ったことはない。しかし、やはり人による。仕事にあったよい人ならばいいのだから、向かない人の場合は困った。

しかし二人ともきちんと片づけや整理整頓をしているが、作業所は共

通で使うので、この整理整頓ができていくかどうか二人の接点とも言える。

- d 片方が忙しくて、片方が暇では不公平になるので同じように日数を組んでいる。
- e 高齢者の入社と言うことで、最初は重たい物を持つときは一度に持たずに分けて持つようにと、気をつかった。立ち仕事やしんどかったらと、いすを使って作業してもらった。今は問題を感じることはない。
- f 最初高齢者のワークシェアリングと聞いたときは、高齢者より若い人を入れた方がよいと思ったが、高齢者でも仕事をきちんとやってくれたらよい。特にBさんが来てから、これでよいと思った。
- g 高齢者の指導について、高齢者でも、人の言うことを聞かない頑固な人と、今の人のように良く言うことを聞いて的確に仕事をしてくれる人がいる。年齢よりも性格とくに素直さが大事なのだと思う。
- h 先輩で年配の人は使いにくい。後から入ってきて上に上がったと快く思っていない。良く思っていないからこちらの言うことを聞かない。もっとも最近では以前よりよくなったが。
- i 係長として、教育について悩んでいる。普段の業務以外、たとえば改善活動など協力してくれる人もいるし、協力してくれない人もいる。協力してくれない方が多い。

以上、現場管理者として、部下の教育や指導でだいぶ悩んでいる様である。高齢者ワークシェアリングについては、最初に二人の採用があり、片方が合わずに退職、一人が入れ替わって現在の二人となつてからは落ち着いている。現場管理者としての感想は、年齢が問題ではなく、個人の性格・仕事に対する姿勢の方が大きな要因であると言う感想であった。

ヒヤリング結果から

ヒヤリングの結果から以下のことが伺える。

- 1 .ワークシェアリングによる、高齢者の活用について、導入時には、会社として十分な対策がなく導入した。その結果、管理者や指導を担当する監督者にも十分な準備がされていなかった。
- 2 .会社の間人関係が良く、社内的に人を受け入れる素地があり誰でも快く受け入れて、働きやすいという環境ができていた。その結果特に配慮をしていた訳ではないが採用された人もスムーズに入れた。
- 3 .今回のワークシェアリングの方法として、二人で交替勤務をする、つまり一日おきの勤務としている。その結果どちらもお互いに会うことがない。採用された本人達は、いつも一人で仕事をしているという形になつ

ているし、自分一人が担当として仕事を持っていると思っている。が、監督者からすれば、全て同じ事を二回繰り返して言わなければならない。片方に伝えて、話をしたつもりでももう片方に伝わっていないと言うことが起こる。

- 4．二人が、同じ仕事を交替でするので、その個人別の違い、個性が見えてくる。工程上、決められた細工をきちっとやりきることが必要な作業なので、できているかできていないかが判断基準となり、その差がはっきりと見える。

前回採用した一人は、適正な作業ができなかったようである。その理由として、個人の仕事に対する姿勢や意識の問題だと周りは認識している。つまり、それまでの職歴の中で、同じような仕事を経験しているとか、その仕事をよく知っている、若干その仕事について技能があると言うことが、逆に素直さを失わせてしまったようである。それよりも、上司や周りの人間の言うことを素直に聴きその指示にきちんと従おうとする姿勢があるかないかが、仕事のできばえに反映するようだ。

- 5．今後、新たに採用する者については、試用期間をおき、一人一人の個性や仕事に対する意欲・姿勢を見極めた方が、会社として管理監督がやり易いし、他の従業員も受け入れ易い。
- 6．現在作業に従事している二人については、個性は全く異なるが、周りによくうち解け、作業についての指示によく従っているということで評価は高い。管理者・監督者ともに、このまま現在の働く意欲・姿勢で健康できちっと仕事ができるならば継続して勤務することを期待している。
- 7．働いている本人達は、今の勤務つまり隔日勤務することにより、自分の時間・生活と、会社に勤務する時間とのバランスをとって充実した時間を過ごせているようである。収入の面では年金がある。隔日勤務によって、年金も減額されずに賃金がもらえるという事で、十分とは言えないが納得はしているようである。ただ、長年サラリーマンをしていたので賞与のないのは寂しいという本音も漏らしていた。
- 8．仕事についていえば、そう難しくない作業で体力もいらないので、新たに入社したにもかかわらず、業務に従事しやすかった様である。しかし、今後、モラルを落とすことなく、作業に従事させるには工夫が必要と思われる。また、非常に意識も高く、会社に貢献したいという意欲もあるので是非活用したい。
- 9．今回のワークシェアリングの活用によって、社内的にも、ワークシェアリングについての理解が高まった。その結果、この受け入れ以降に定年に達した者が二名いたが、いずれも短時間勤務という形で再雇用に

なった。従前では、短時間勤務で、1年契約の更新という雇用形態がなかったため、定年になった者が継続して勤務することが困難であった。会社も従業員もいずれもの理解が深まり、高齢者雇用に大きな前進が見られるようになった。

10. 1で述べたように会社として導入時の準備が十分でない状態で導入したが、会社・従業員ともに積極的に受け入れた結果、現行はスムーズに実施されている。今後、コストの削減や、若年者の減少を考慮すれば、女性や高齢者を活用することが望ましく、今回のワークシェアリングの活用結果、そのことが可能であるという認識になっている。しかし、もっと多くの部署で活用する、もしくは人数を増やしていくということになれば、採用時の受け入れ体制を確立することが必要になってくる。そのための準備が必要である。

(2) 定年到達者全員の再雇用の実施と継続雇用制度化への取り組み

学校卒業以来、永年勤務してきたものが順次定年を迎える様になってきている。彼らが持っている高い技術は、当社を支える中核である。その熟練労働者が定年で退職していくのは会社として非常に惜しい。しかし、定年に達した者は、今まで体力のいる仕事を永年勤めてきたのだから、定年以降はゆっくりとしたいという意向が強い。

熟練労働者が、無理なく働くことができ、しかも高度な技術が途絶えることなく次世代につながるようにすることが、会社としては必須である。そのため、定年到達者もワークシェアリングで、1ヶ月あたりの勤務日数を少なくして肉体的・時間的拘束を減らした。その上で、職務も次世代に技術・技能を伝達指導する事を主にし、新商品の開発等にも従事している。

中途採用したもので、定年に達した者についても、本人の希望を受け入れ、年金を全額貰いながら働けるように、パートとして、1日6時間以内の勤務とした。出勤日数は通常労働者と同じで1日の勤務時間を短縮した。その結果、朝は通常労働者より遅く出勤し、他の労働者より早く帰宅するようにしているので、本人も非常に楽になったと話している。

継続雇用者の賃金については、日給もしくは時間給としている。熟練労働者には一般のパートタイマーの時間給よりは、相当高い日給を設定している。

55歳以上の労働者に対して、定年後の生活設計のセミナー実施

55歳以上の高齢労働者を集めて、定年後の生活についてのセミナーを開催した。特に年金と給与、高齢者給付金について説明を行い、定年後の生活にたいする不安を取り除くよう話をした。年金を全額貰ってゆっくりし

たいという労働者には、社会保険に入らない短時間勤務についても説明した。健康保険や雇用保険等、参加者の関心が高かった。

定年前個別面談の実施

間近に定年を迎える労働者に対して定年前個別面談の実施、個別面談を実施した。事前にそれぞれ自分の年金を調査してきて貰い、年金と賃金、高齢者給付金の関係を具体的な数字で説明した。

そして、会社としては、本人が継続して勤務することを希望すれば、会社としての条件を提示した上で嘱託もしくはパートタイマーとして再雇用する準備のあることを、人事課長から話をして貰った。

中途採用の女性は、「年金を調査して意外に少ないのに驚いた。再雇用をして貰えるとは思ってなかったので本当にうれしい」と喜びを表現していた。労働条件は、1年ごとの更新として1日6時間で、日数は通常勤務とする。給与は時間給で手当は通勤手当のみである。1日6時間以内勤務なので、一般の労働者より遅く来て、少し早めに仕事を終えて帰る。非常に楽になったと好評である。生活は、年金全額と給与と高齢者給付金とで賄っている。年金だけに比べて余裕ができたと喜んでいて。

熟練労働者の取り扱い

会社として、熟練労働者の有効活用を図りたいと考えていたので、ワークシェアリングして、月15日勤務とした。本人は早く引退したいと欲していたが、月15日勤務であれば自分の時間もとれるとすることで了解をえた。環境整備の改善活動においても熟練技術者としての経験と知識を豊富に持ちその本領を発揮してくれている。現在は技術・技能の伝承と指導に力を注いでくれている。定年後は余裕のある人生を楽しんでおられるようで、週何回かスポーツクラブに通っているという。

嘱託規定の整備

嘱託の労働条件を嘱託規定として整備した。1年ごとの更新で65歳まで再雇用する。賃金については、個別に考慮することとした。

(3) 技術・技能の伝承のための教育制度の整備

当社は金属加工の高い技術が、その評価を得て業績も安定している。この高品質を維持し低コストで生産するにはどうしても現在の技術水準を落とすことはできない。そのためにも、技術・技能の伝承が必要である。

55歳以上の熟練労働者の職務を分析して、高度な技術が必要な作業や仕事を洗い出し、後継者を選別した上で、伝承のための教育の計画を立て指導を始めている。しかし、伝承するにも、すべての仕事が均等に入るのではなく、極たまにしか入らない高度な技術が必要な仕事もある。そのため、

そういう仕事ができるように十分身に付くまでには相当の時間がかかりそうである。やはり熟練労働者は、永年の経験から学んでいるので、計画を立ててもそう簡単に伝承できるものではない。

スキルマップの作成

作業・工程ごとのスキルを以下のような評価点により分析し作業者がどの程度そのスキルを身につけているかをマップにした。

- ：指導ができる。
- ：一人でできる。
- ：援助があればできる。

無：できない又は経験ない。

教育訓練システムの活用

高齢・障害者雇用支援機構の雇用管理診断システム(教育訓練システム)を受診し、当社の現状を再認識した。

診断結果によると当社は、教育訓練ニーズは高いが教育訓練実績は低い。一般的教育訓練体制評価も2と低いが高年齢者教育訓練評価は1と大変低い。高齢者の受け入れは、処遇は3，雇用見通しは2で、受け入れ度は3で平均的である。処遇のうち、就業制度・雇用制度・高齢者観は4と高い。諸能力の要求と実施状況では、知識技能・指導総合・体力精神の要求度は4と高い。人間関係は3と平均的。しかし、いずれも実施状況は1と大変低い。

このような結果が出て「やはりそうだったか」という感が強い。これから、高齢者への教育配慮を怠ることなくしなければならぬ。また技能の伝承を教育の中できちんと位置づけ積極的に実施していかなければならないと痛感した。

50歳以上労働者の伝承すべき技術・技能調査

50歳以上の従業員で、高い技術・技能を持っているものを調査した。熟練労働者の技術・技能を継承していかなければならないと理解はしているが、日常的にその技術を後継者に伝承していくようなシステムになっていない。後継者に後継者としての自覚を持たせ、後継者としての仕事を与える様にしていかなければ、なかなか技能伝承といっても機会がない。そのようなことで、調査をして再確認した。

伝承すべき技術・技能の教育訓練計画書の作成と実施

調査結果を確認した上で、教育訓練計画書を作成した。

内容は、教育訓練の内容、担当者(指導者)、受講者、期間を定めたものである。

熟練労働者は、定年を過ぎた者や、定年間近な者が多く、早く若い者へ

指導していかないといけないと危機感を持っている。

現在までの進捗状況は、ねじ切りバイトについては、受講者が心臓疾患により入院するというトラブルが発生し、教育が中断。指導者側の従業員の退職時期を延長して貰えるため、受講者の変更等、早期の計画変更が必要となった。

特殊な溝の設計については、継続中であるが、ワークが流れてくる頻度があまりにも少ないため、OJTの方法を見直す必要が生じた。

品質トラブルの原因調査と改善については、継続中である。

熱処理におけるシャンクの歪矯正については、現在の部署の仕事が忙しいため異動が出来ず、また50歳でもう一人同等レベルの技術者がいるなどの理由により教育訓練が計画どおり実施できていない。

(4) 高齢者のための環境整備と改善活動を通して高齢者の技能伝承

高齢・障害者雇用支援機構の雇用管理診断システムの受診の結果、会社としては高齢者を有効に活用したいと考えているにもかかわらず、従業員の方は、定年で退職しゆっくりしたいという意向が強いということが分かった。なぜこのような回答になったのかを委員会で検討したが、やはり労働環境が厳しい事が大きな原因であろうという結論となった。

夏は暑い、冬は寒い。これは中高齢になると大変辛く感じる。また、加齢に伴い老眼がすすみ、目が見えにくくなる。当社の仕事はねじ切りという非常に細かいところに配慮が必要な仕事なので、よく見えないと作業効率が落ちる。作業効率を維持しようと思えば照度についての配慮が必要である。環境問題ではオイルミストやオイル漏れの問題もある。工場内にオイルミストが立ちこめると呼吸が辛くなってくる。永年オイルミストの浮遊する環境で働くのは健康にも良くない。オイル漏れについては、床や階段、また部屋全体の汚れの問題になってくるし、転倒などの事故に繋がる。これらの環境の整備に取り組むこととした。

手法としては、科学的な調査の積み重ねと、改善活動の導入である。この改善の活動を通して、熟練労働者の経験の豊富さと、培われた器用さや行動力に、若い人たちが大いに刺激されたことが大きな収穫であった。

4 ま と め

今回の、高年齢者就業形態開発助業に取り組んで、多くの事を得ることができた。

何よりも、まず第一は、高年齢従業員つまり先輩方は実に豊富な経験をもち、

永年かけて培ってきた技術や技能を持っているということである。当社はじめ金属機械加工業においては、高品質、低コストが求められ、国際競争の中で勝ち抜かねばならない。現在当社がこれらに対応できているのも、先輩方が築いてきた技術力の高さや身につけた技能の優秀さの結果であるといえよう。この水準を落とすことなく次世代に繋いでいかなければならない。このために、先輩方の力を借りて、定年という区切りはあっても、その精神とノウハウそして人脈をしっかりと後輩に引き継いで頂く時間や場を作ることが必要であると痛感した。

第二に、固定観念を取り除かなければならないということである。従来当社は、男性の正社員を中心に組織を考えてきた。これは、金属を扱う仕事なので体力が必要であるということと、熟練にならなければ仕事ができないので、若い者を採用して永年かけて躰ていくとの考えからであった。もちろん当社の中核は今もその通りである。が、仕事の組み合わせを上手にすると、あまり経験のない高齢者や女性でもできる仕事はあるものだ。いろいろな就業形態を組み合わせることにより人件費の抑制もでき、雇用も拡大できる。但し、ワークシェアリングなどで短時間の勤務の者を雇用するには、管理職や周りの人間の配慮や協力がどうしても必要である。従業員の意識改革も必要である。

第三に、従業員の持っている能力を引き出すことの重要性である。ともすれば日々の仕事をこなすことに追われて、改善活動などは後回しになりがちである。しかし、改善活動をすることによって、一人一人の能力を向上させることに繋げてくる。また、忙しいと機械の清掃や手入れが疎かになりがちである。が、コスト削減・品質向上を図るならば基本的なことをきちんとすることが必要である。

今回高齢者が働きやすい職場環境を作ると言うことで空調設備の改良や床・階段の塗装などに取り組んだ。従業員の能力を活用することによって経費をあまりかけずに、非常によい環境改善を図ることができた。高齢者だけでなく多くの従業員に大変好評であった。

今回の取り組みの結果、この事業に取り組んだ以降に定年を迎えた者を全員、再雇用することができた。これからも、継続雇用を制度化し定年を迎える高齢従業員の活用を図っていく。また、パートとして高齢者の雇用を増やすこともできた。この事業を通して、会社も従業員も高齢者雇用に関心が高くなった。これからの一層の高齢社会にむけて、高齢期の職場の確保に努め、社会への貢献を図りたいと考えている。

同時に当社は賃金や退職金の見直しを始めた。それは年功的な賃金や処遇制度を見直し、意欲と能力のある者を評価していくことにより、若者もやる気を持って活躍できる組織を創っていきたいと考えたからだ。技能の伝承も重要で

ある。同時に技術革新も進んでいる。新しい知識や技術もどんどん取り入れていく必要がある。若い人の採用も続けていかなければ会社の組織の活性化はあり得ない。そのために年齢に関わりなく意欲と能力のある人を評価し活用するようになりたいと着手し始めたところだ。