

ベテラン高齢者は若手リーダーのサポーター（タイプ別高齢者活用策）

株式会社岡本製作所

I 会社概要

本社所在地	東京都昭島市
設立年	1946年（昭和21年）
事業の種類 具体的事業内容	金属プレス加工業 建設機械、産業機械、事務用機械等部品製造業
従業員数 55歳以上の高齢者率	112名 23.2%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	希望者全員65歳まで再雇用。さらに基準に該当する者を70歳まで再雇用（労使協定による）

株式会社岡本製作所は昭和21（1946）年にプレス板金工場として創業し、現在は建設機械・産業機械・事務用機械など幅広い業界に大型プレス加工や板金・溶接加工を施した部品を製造し提供している。同社は他に国内3社、海外2社を含めた7社によりオカモトグループを形成しており、同社がグループ企業を中心となり、グループ全体の連携により機能合理化に努め、総合的な受注を目標に、広範囲のニーズに対応すべく業務を展開している。



本社外観

同社では、グループ全体の基本理念として「人の和の可能性」を掲げており、特に若手社員の採用と育成に力を注いでいるが、その一方で、創業来、長年同社に貢献してきた高齢者をはじめ、従業員全体を大事にしており、数年前の業界全体の業績悪化の折も、他メーカーでは解雇が相次いだが、同社では誰一人解雇せずにより切った。その後、大手建設機械メーカーの業績回復に伴い発注拡大の時期があり、生産員を解雇し人手不足を不慣れた季節労働者で補填した企業においては、労災事故の発生が問題となったケースもあったが、同社では従業員を大事にし、経営者自ら安全に対する思いを大切にしていることから、2010年10月に無災害継続日数4,000日を達成している。

II 雇用の概況

現在112名の従業員が在籍しており、その内訳は次のようになっている。（H23.4.1現在）

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
112名	70名	16名	6名	12名	2名	6名
100.0%	62.5%	14.2%	5.4%	10.7%	1.8%	5.4%

現場の仕事は20歳代後半～30歳代が主力であるため、全従業員の6割が44歳以下となる。現場内の各セクションは、30歳代の若手リーダーがそれぞれ責任者となり進捗管理等を行う

が、各セクションに必ずベテラン高齢者が主査として配置され、若手リーダーのサポート役を務める。

Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

同社の定年は60歳であり、その後希望者全員65歳までの再雇用が可能な制度があるが、65歳以降も、本人に働く意思があり、会社の基準を満たす者であれば継続して働くことができる。現在は、70歳以上の高齢者でも6人が働いており、最高年齢は77歳である。



工場風景

同社の継続雇用制度は、現在のようにコンピューターが普及していなかった平成8年(1996年)に、当時定年を迎えた高齢者の技術伝承を目的として導入された。現在は、技術革新が進み機械自体の性能が高度化されているため、当時ほど高度な技術が求められなくなったことから、どちらかというとな若手の人材育成に主眼が置かれている。

継続雇用者にはセクション毎に若手リーダーをサポートする主査として配置される場合と、技術力を活かして小ロットの製品を造り上げる職人若しくは逆に技術が不要のスポット溶接等を担当するワーカーとして配置される場合の2タイプがある。

Ⅳ 高齢者雇用の実態

同社の継続雇用制度の利用者は定年退職者の9割程度である。定年退職者の1割は定年後には田舎に帰って農業をやりたい、植木職人になりたい等、自ら他にやりたい事があると再雇用を希望しなかった者が大半であるが、なかには定年後も引き続き仕事を続ける意欲がなく、再雇用できなかったケースもあった。

以前は、同社の下請企業も十数社あったため、定年退職後の職場として紹介することもできたが、ここ数年の不況下においてコスト的に立ち行かなくなり、2~3社のみとなってしまったので、現在は自社内において再雇用している。

その他に、他社を定年になった高齢者であっても、例えば部下の育て方に非常に長けた人で同社幹部として人材育成に活躍する者、品質管理に詳しく若手に品質管理を指導する者、長年培った人脈を活かし取引企業とのショックアブソーバー(緩衝材)的な役割を担う者等、同社で必要な人材であれば受け入れており、現在3名の大手企業OBが活躍している。



就労風景

主査(68歳)【サポータータイプ】

継続雇用の実態については、以下の2タイプに分かれる。

(1) サポータータイプ

主査として若手リーダーのサポート役を担う高齢者は、セクション毎に配置されており、現在は7名である。定年退職後もフルタイムで再雇用され、賃金は月額 250～270 千円の範囲（定年退職時の7割～8割）で、各人の能力と担当する仕事内容により個別に決定される。主査として再雇用されるためには、技術力はもちろんのこと、指導力に長けていることが条件となる。



就労風景

左：リーダー 右：主査（70歳）〔サポータータイプ〕

(2) 職人タイプ（ワーカー）

技術はあるが、指導が苦手な高齢者の場合は、ワーカーとして小ロット製品作製等の単品業務に就いている。

他に、経験・技術を要さないスポット溶接など単純作業を行う高齢者もおり、それぞれの仕事内容により時給額が決定される。これらの職人タイプで再雇用される場合は、他の従業員と同様の週5日勤務もしくは週4日の短日勤務を自分で選択できるので、それぞれの体力や家庭環境など個々人の就業ニーズに合わせて無理なく働くことができる。現時点では週5日と週4日の選択割合は半々である。



ワーカー（74歳）〔職人タイプ〕



ワーカー（72歳）〔スポット溶接担当〕

表1 タイプ別継続雇用制度

	サポータータイプ	職人タイプ
役職	主査	-
就業形態	フルタイム	週5日、週4日を選択
就業時間	8：00-17：00	
賃金	250～270千円／月 能力と仕事内容により決定	時給 1,000円～1,800円 仕事内容により決定
賞与	寸志有	寸志有
退職金	60歳定年到達時に支給し、その後は無	60歳定年到達時に支給し、その後は無
その他	有給休暇有（定年退職時の残日数継続） 社会保険等有	有給休暇有（定年退職時の残日数継続） 社会保険等有

継続雇用後の賃金は、定年退職時よりも下がるが、年金、企業年金を併せて受給していることと、一旦社外に出てしまうとなかなか働く場がない現状から、むしろ「この歳で働けるところがあってありがたい」とし、賃金下がるからといって意欲が低下する者はいない。むしろ働くことに意義を持ち、喜んで働いている。また、その意欲的に働く高齢者のパワーは、若手社員にも伝わり、全社的に良い効果をもたらしている。

会社側にとっても若手従業員に対して、高齢になっても働く場があることを示し、安心して仕事をしてもらうことができる上、低コストで同じ業務をこなしてもらえるとというメリットもある。

高齢者と一緒に働く若手社員にとっても、普段は自分の考えでのびのび仕事をまかせてもらっているが、いざ困った時に、サポート役が各所に配置されていることは、不安な事など、気軽に相談でき心強いとのことである。

V 今後の課題

同社の定年年齢 60 歳の設定については、今後も継続する方針である。長年働いてきた高齢者にとって、60 歳というタイミングで今後の働き方や生活について一度考える機会が必要と考えている。定年以後も働きたいという意欲があれば、働く場を提供するのが企業の責務と考え、制度上の継続雇用上限年齢である 65 歳以降であっても、数多くの高齢者に活躍できる場を提供している。

現場は、先にもあるように 30 歳代の若手リーダーが中心にセクション毎にチームとなって回っており、若手リーダーの下に 40~50 歳代の職人的従業員が若年従業員を支えながら働いている。そして、各セクション毎にリーダーのサポーター役で主査として働く高齢者と、専門的技術を持つベテラン高齢者がそれぞれ配置され職場全体としてうまく機能している。

現在の 40~50 歳代の者にもリーダーになるチャンスはあったが、技術力だけではリーダーにはなれない。周りに配慮でき、人を引っ張る力がないとリーダーには至らない。さらに、主査として継続雇用される場合は、リーダーに求められる要素に加え、人に教える能力である指導力も必要となる。今後職場で求められる人材とは技術力だけではなく、総合的な能力が求められるのである。確かに、技術を使い確実に仕事をこなす職人的従業員も会社としては必要であり、かつ、職人タイプとして継続雇用される高齢者にも現在は小ロットの単品業務は提供できる。

しかし、同業界業務の量的な部分が海外生産にとって変わる中、小ロットの単品業務が、今後も確保し続けられるか、この先 3~5 年後の職場がどうあるべきかを考えると同時に、海外拠点での技術指導も含め、どのような人材を育成していくべきかが課題である。

折しも、当インタビューを実施した時期に同社は 3 代目社長に世代交代が行われた。今後は新社長を中心に若手リーダー達が時代の変化にマッチした新しい組織体制を構築していくこととなる。そうした中、若手リーダー達をサポートする高齢者の担う役割は大きい。また、技術・指導力を持った他企業OBを即戦力として雇用し、拡大する海外拠点での活躍の場を提供していくことも視野に入れた高齢者の雇用推進に期待できる。