高齢者の技能を活かしたインストラクター制度等の導入
池田工業株式会社

Ⅰ　事業の背景、目的等

1. 会社の概要

所　在　地	愛知県刈谷市
設立年	昭和 28 年 8 月
主な事業の種類 具体的事業内容	産業分類　［　製造業　］ 自動車部品切削加工
従業員数 55 歳以上の高齢者率	従業員総数（非正規従業員を除く） 43 人　［男 32 人：女 11 人］ 55 歳以上の高年齢者率　30.2%
定年年齢	60 歳
継続雇用制度	希望者全員 65 歳まで再雇用

2. 高齢者雇用状況

当社の従業員構成は、総従業員数が 43 名であり、内訳は下表のとおりである。

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳	70 歳以上
43 名	23 名	7 名	7 名	3 名	2 名	1 名
100.0%	53.5　%	16.3 %	16.3%	6.9 %	4.7　%	2.3 %

平成 18 年 4 月 1 日の改正高齢法に従い、65 歳までの継続雇用制度を導入したが、当社の平均年齢は高く、55 歳以上の高齢者率は 30.2%となっており、少子高齢化により若年者の採用が進まず今後もこの比率は益々上昇していくものと思われる。また、厚生年金の支給開始年齢の引き上げも踏まえ、従業員が 65 歳まで働ける仕組みづくりの再構築を模索しており、さらに健康で意欲があれば年齢を問わず働ける企業にしたいと考えている。60 歳以上の従業員は嘱託社員となるが、正社員と同様のフルタイム勤務になっている。

定年後の給与体系は、時間給制ではなく日給月給制を採用しており、正社員と同様の給与体系を継続している。また、業務内容については、年齢による区分はほとんどなく、高齢者も正社員と同等に業務に就いている。正社員の多くはプログラミングによる NC を操作しているが、高齢者は、フライス盤、ボール盤、溶接、切断等の作業を行っている。

3. 事業の背景・課題

当社が立地する刈谷市は、トヨタグループの関連企業や下請け企業が多く、自動車産業の盛んな土地である。しかし、平成 20 年秋以降の景気悪化により、多くの企業において休業を余儀なくされている状況で、社員数も大幅に減少している。ものづくりの企業では、特に熟練技能を有する労働者は年齢に関わらず求められているが、団塊世代が 65 歳になる退職時期には、大変厳しい雇用環境になることが見込まれる。

こうした現状の中で、当社は率先して高齢者の雇用に前向きに取り組んできており、高齢者の雇用に関するノウハウをある程度有しているものと考えるが、今後一層のレベルアップを図っていきたい。特に技能や技術を持った高齢者の活かし方が最重点課題であり、インストラクター制度や技能 OB 会等の推進で高齢者の活躍の場を更に推し広げ、それに伴い新たな就業形態（短時間・短日数勤務、請負勤務等）を構築し、高齢者の技能や技術を活かしやすい職場にすることが喫緊の課題となっている。

4. 事業の目的

新しい就業形態を構築することにより高齢者の活躍の場が広がり、会社としても今後の厳しい社会環境の中で生き残っていく企業体となることができる。現在は希望者全員 65 歳までの再雇用であるが、インストラクター制度による柔軟な勤務制度や技能 OB 会等の導入により、希望者全員 70 歳まで働ける職場を目指し、さらに健康で意欲があれば年齢を問わず働ける企業にしたい。

Ⅱ　検討体制と活動

1. 検討体制

事業に取り組むに当たり、高年齢者新就業形態開発プロジェクトチームを設置した。プロジェクトチームの構成は社長、管理部、品証部、製造部（高年齢者含む）及び外部の専門家を加えた計９名で本社において実施し、毎月全員参加を基本とした。６月から３月まで概ね毎月１回プロジェクト会議を開催し、「前回の研究確認事項」→「今回の課題（検討内容）」→「次回までの宿題」という流れで進行し、プロジェクトを実施した。

2. 活動概要

（１）新就業形態実施に対する社員アンケート調査の実施（45 歳以上の従業員対象）及び調査結果の分析

（２）インストラクター制度による柔軟な勤務制度の検討及び試行

①　カリキュラムに必要な技能伝承の洗い出し、定義の設定

②　インストラクター時間割の設計、年間計画・月間計画の検討、短時間・短日数勤務等新就業形態の可能な業務の洗い出し

③　対象者を選定のうえ、インストラクター制度の試行

（３）技能 OB 会設立の検討

①　技能 OB 会に依頼する業務項目の検討

②　技能 OB 会設立後、OB による業務の試行（社員研修の実施）

（４）ペア就業の検討

①　高年齢技能者が講師役になり１対１で若い社員を指導していくペア就業の検討

②　対象者を選定のうえ、ペア就業の試行

（５）高齢者が生産管理システムを容易に入力操作できる機能追加の検討

高齢者が自分で生産計画を詳細に把握しスケジュールを設定できる機能追加の検討

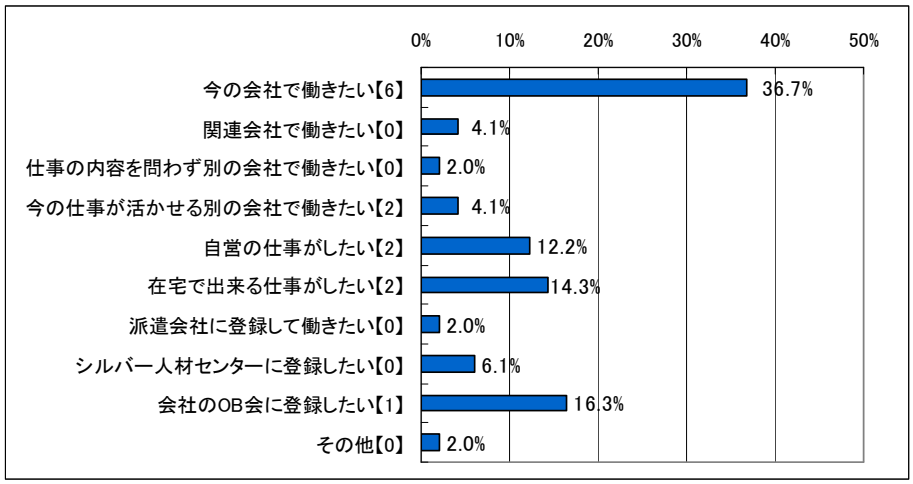
Ⅲ　事業内容と結果

1. 現状調査及び分析

新たな就業形態の検討に先立って、就業形態のニーズの把握および従業員満足度調査を実施した。調査対象は、高齢者の就業形態に理解を示す 45 歳以上の従業員 20 名（内高齢者 6 名）とし、回収率は 100％であった。なお、以下の調査結果は、すべてではなく抜粋である。

①　あなたは、定年後の働く場としてどのように考えていますか。(3 つまで選択)

※【　】の中の数字は最も重要と思われるものの数

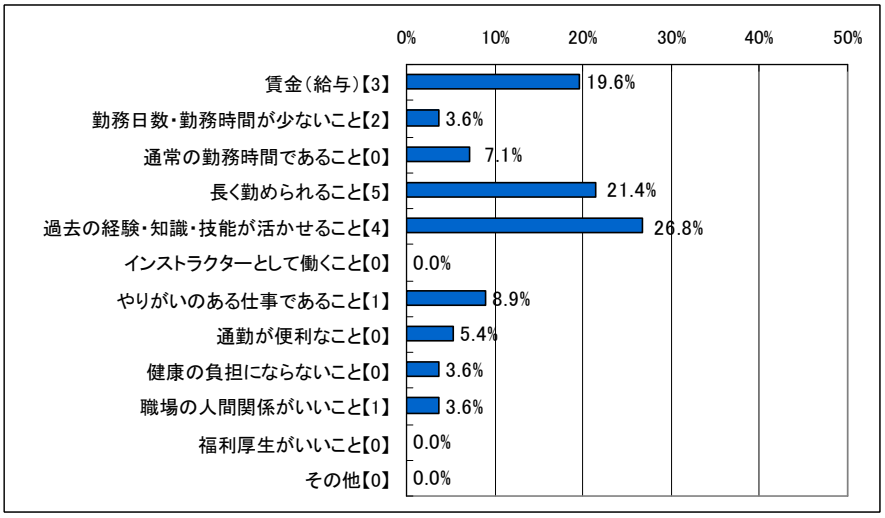


図表３．１　定年後の働く場

この結果を見ると、「今の会社で働きたい」が最も多く、次いで「会社の OB 会に登録したい」の順となっている。健康・体力に不安はあるが、多数の社員から定年後も今と同じ職場で働きたいという希望が出された。新たな就業形態の試みは社内の期待が大きいことが分かった。

②　あなたは、定年後の働く条件としてどのように考えていますか。(3 つまで選択)

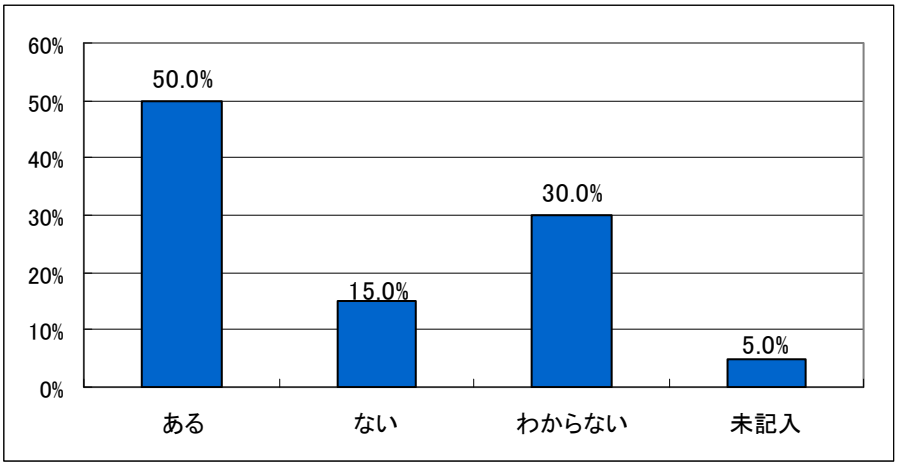
※【　】の中の数字は最も重要と思われるものの数



図表３．２　定年後の働く条件

この結果を見ると、「過去の経験・知識・技能が活かせること」が最も多く、次いで「長く勤められること」の順となっている。

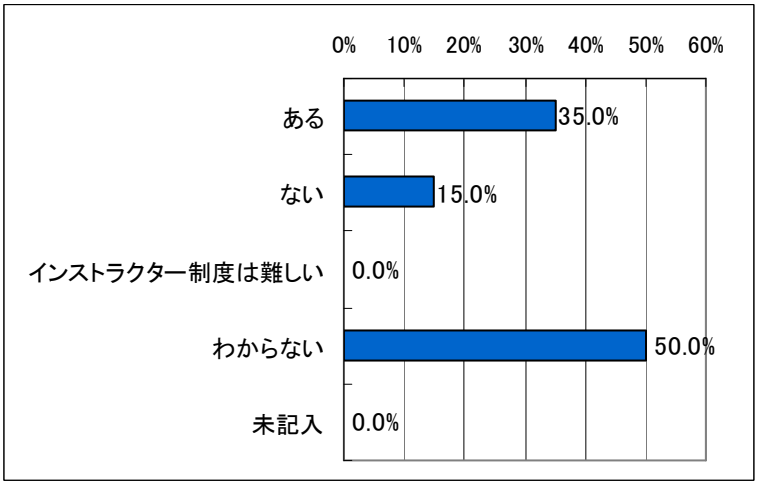
③　あなたの職場で技能伝承をする必要のある作業はありますか。



図表３．３　技能伝承をする作業の有無

この結果を見ると、半数が「ある」と答えており最も多かった。技能伝承をする必要のある作業として「イージング加工作業」「試作マシニング作業及びCAD・CAM」「旋盤作業、総ての作業」「汎用機使用作業、旋盤作業の加工技術」「段替え、イージング加工」「品質各種」が挙げられたほか、「機械加工全般にわたり高齢者がいる間に技能を伝承したい」との要望があった。

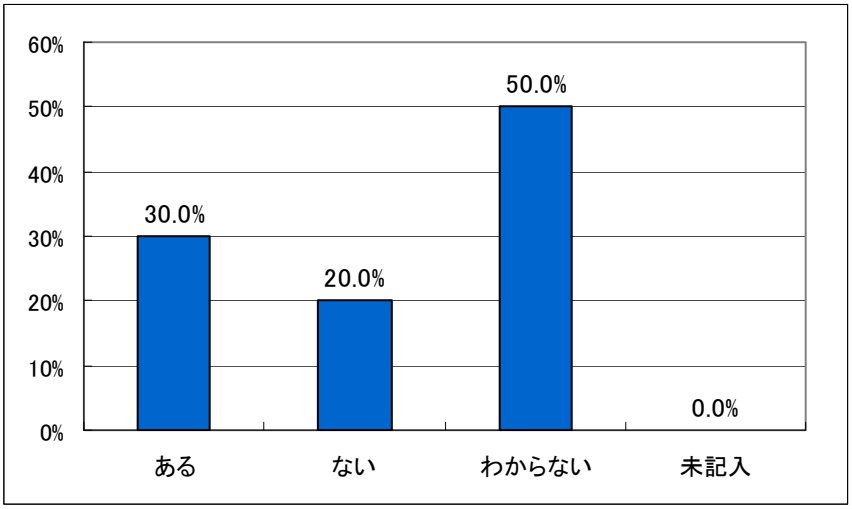
④　当社では、インストラクター制度を新しい取り組みとして考えています。あなたの職場でインストラクターにお願いしたい作業はありますか。



図表３．４　インストラクター制度について

この結果を見ると、「ある」が35%である一方、事業開始時の調査であることもあり「わからない」が半数を占めた。従業員からは、「機械のタイプが様々なので、操作をきちんと教えることや、加工作業・検査も頻繁に変わる職場であるので、作業教育は必要と思う」「安全衛生やISOのほか、現状の職場内での技術ポイントを指導して欲しい」「段替え、イージング加工、計測、加工に入る前の段取り作業の指導をお願いしたい」との意見・要望があった。

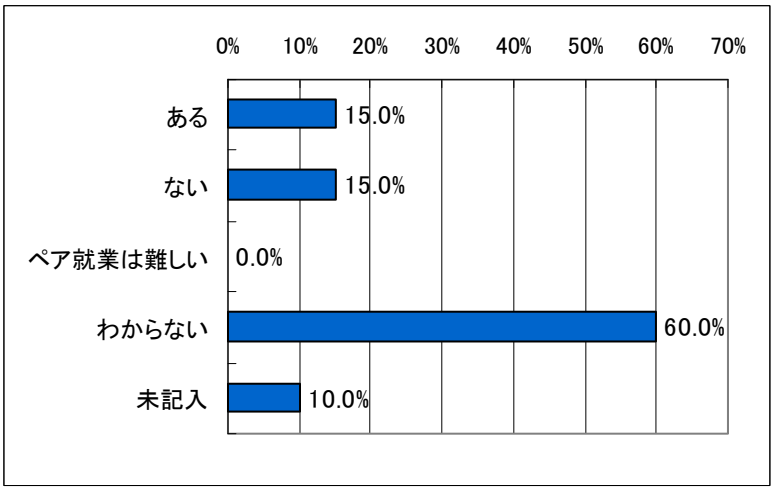
⑤　当社では、技能の伝承として、加工工程等をビデオで撮影して DVD としてわかりやすく誰でも閲覧できるように考えています。あなたの職場でビデオ撮影し技能伝承したい作業はありますか。



図表３．５　DVD による技能伝承対象作業

この結果を見ると、「ある」が 30%である一方、事業開始時の調査であることもあり「わからない」が半数を占めた。ビデオ撮影し技能伝承したい作業として、「段取り工程、出荷工程、取り出し検査工程」「NC 旋盤及びマシニングセンターの段取り方法」「組付作業、イージング加工、機械加工前の段取り作業、組付作業」が挙がった。

⑥　当社では、高齢者とその他の従業員とのペアで行う就業形態を考えています。あなたの職場でペア就業できる作業はありますか。

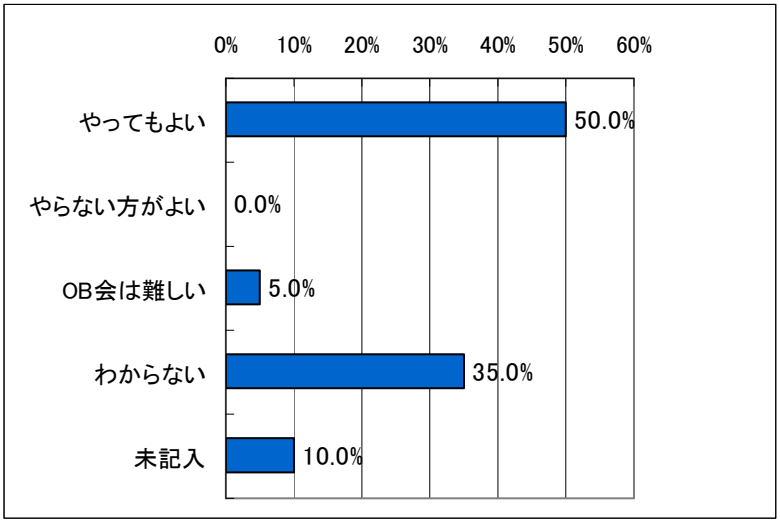


図表３．６　ペア就業について

この結果を見ると、「ある」が 15%である一方、事業開始時の調査であることもあり「わからない」が最も多く 60%であった。ペア就業を希望する作業として、「イージングライン（作業者の中に加工をやってもらえる人がいない)」「外径、測定作業、機械加工全般」が挙がった。

⑦　当社では、OB 会を発足させ、定年後退職された方に OB 会を通じて、過去の経験、技能を生

かしインストラクターとして当社で活躍していただける場を考えています。OB 会についてご意見をお聞かせ下さい。



図表３．７　インストラクター制度について

この結果を見ると、「やってもよい」が半数を占め最も多かった。従業員からは、「過去の経験、技術を教えるのであれば、都度又は定期的に継続が必要である会を発足する前にペア就業形態で始めるべきである。」との意見があった。

⑧　あなたの一週間の労働時間は、およそ何時間ですか。※カッコ内は６０歳以上の人数

時間	人数
２５時間	１人（１人）
３２時間	２人（１人）
４０時間	１５人（４人）
５０時間	１人（０人）
未記入	１人（０人）

図表３．８　60 歳以上の勤務時間

この結果を見ると、60 歳以上の高齢者６人中４人が週 40 時間で働いている。当事業開始時においては、高齢者はほとんど常勤で働いており、短時間・短日数勤務については制度が導入されていない状況であった。今まで高齢者の勤務時間管理については、正社員に任せていることも多かったが、今後は高齢者も作業に必要な時間の把握を行い、手待ち時間を効率化することにより、短時間・短日数勤務などの新たな就業形態の導入を目指していくこととした。

２．新就業形態の策定

（１）インストラクター制度による柔軟な勤務形態の検討

①インストラクター制度の検討

高齢者の技能を活かした新たな勤務形態（短時間・短日数勤務、請負勤務）の構築を目指し、インストラクター制度の導入を検討した。インストラクターによる指導予定時間の時間割を作成し、短時間・短日数勤務者による指導の可能性を探った。当制度により、高齢者は本来の加工業務のほか指導者としての勤務も行い、業務の幅を広げることが期待される。

試行に先立ち、技能の伝承及びインストラクター制度で教育できそうな作業の洗い出しを行った。

①現状分析

1工場										2工場							3工場											5工場											
																	3工場							4工場			6工場											
MC加工	NC旋盤加工	RB・Ⅰ	PB・Ⅱ	PB・Ⅲ	PB・Ⅳ	組付け工程	試作加工	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	多品種加工機	多品種加工機	打ち込工程	検査	出荷	1ライン	2ライン	センサー	斜板	組付け	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	シャフト	PA・1	PA・2	PA・3	旋盤加工	汎用旋盤	多品種加工機	フライス盤・縦	フライス盤・横	ボール盤	MC・縦	MC・横	NC旋盤	研磨	溶接	組付け	検査	出荷

図表３．９　現状分析

③仕事の量

No、	PSF項目	1工場										2工場							3工場													5工場													
																			3工場							4工場			6工場																	
		MC加工	NC旋盤加工	RB・Ⅰ	PB・Ⅱ	PB・Ⅲ	PB・Ⅳ	組付け工程	試作加工	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	多品種加工機	多品種加工機	打ち込工程	検査	出荷	1ライン	2ライン	センサー	斜板	組付け	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	シャフト	PA・1	PA・2	PA・3	旋盤加工	汎用旋盤	多品種加工機	フライス盤・縦	フライス盤・横	ボール盤	MC・縦	MC・横	NC旋盤	研磨	溶接	組付け	検査	出荷
1	1日1時間以内でできる																																													
2	1日2時間以内でできる																																													
3	1日3時間以内でできる																																						○	○					
4	1日4時間以内でできる																																													
5	1日5時間以内でできる							○	○		○			○	○	○																				○	○	○	○			○	○	○
6	1日6時間以内でできる			○	○	○	○					○	○				○														○	○	○	○	○										
7	1日7時間以内でできる	○	○							○										○	○	○	○	○	○	○	○	○	○																
8	1日8時間以内でできる																	○	○	○																									
9	1日9時間以内でできる																																													
10	1日10時間以内でできる																																													
11	週1回の作業がある																												○	○	○															
12	週2回の作業がある																												○	○	○															
13	週3回の作業がある																																													
14	週4回の作業がある																																													
15	週5回の作業がある																																													
16	週6回の作業がある																																													
17	週7回の作業がある																																													
	作業の分担ができるか？	△	△	△	△	△	△	○	△	△	○	△	△	△	△	△	○	○	△	△	○	△	○	○	○	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	△

＊作業の分担･･･○:分担可能、△:条件付きで可能

図表３．１０　仕事の量の把握

④現状の作業者

No、	PSF項目	1工場										2工場							3工場													5工場													
																			3工場							4工場			6工場																	
	氏名	MC加工	NC旋盤加工	RB・Ⅰ	PB・Ⅱ	PB・Ⅲ	PB・Ⅳ	組付け工程	試作加工	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	多品種加工機	多品種加工機	打ち込工程	検査	出荷	1ライン	2ライン	センサー	斜板	組付け	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	シャフト	PA・1	PA・2	PA・3	旋盤加工	汎用旋盤	多品種加工機	フライス盤・縦	フライス盤・横	ボール盤	MC・縦	MC・横	NC旋盤	研磨	溶接	組付け	検査	出荷
1	高齢者が行っている															○			○	○	○	○							○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2	派遣社員がおこなっている																																													
3	ｱﾙﾊﾞｲﾄ･ﾊﾟｰﾄが行っている	○	○					○				○	○						○	○		○				○	○																		
4	社員が行っている	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

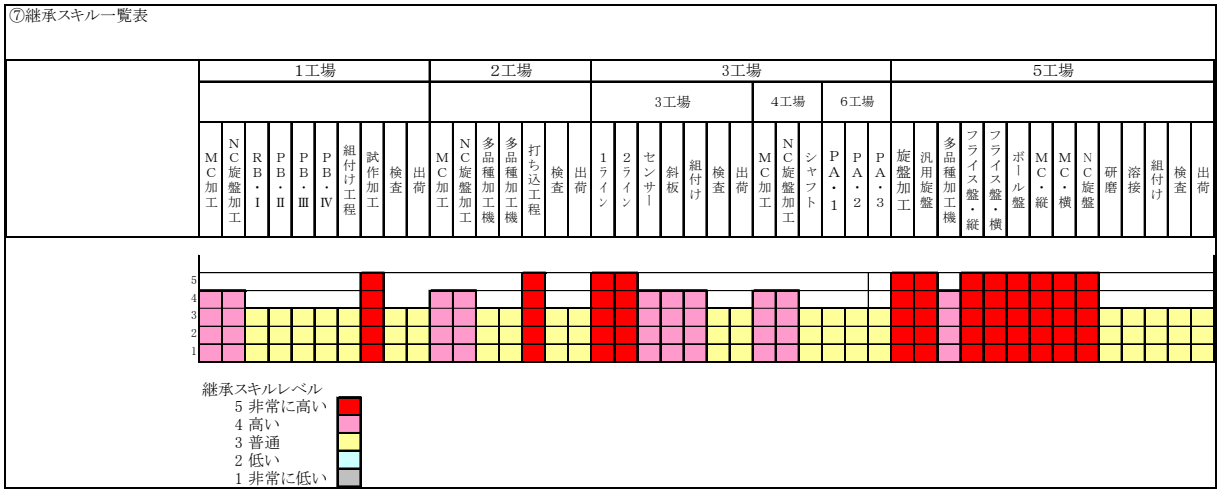
図表３．１１　仕事の質の把握

⑥要員計画

カテゴリー	No、	No、	従業員	1工場										2工場						3工場												5工場											
																				3工場						4工場			6工場														
				MC加工	NC旋盤加工	RB・I	PB・II	PB・III	PB・IV	組付け工程	試作加工	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	多品種加工機6	多品種加工機10	打ち込工程	検査	出荷	Aライン	Bライン	センサー	SBAN	組付け	検査	出荷	MC加工	NC旋盤加工	シャフト	PA・1	PA・2	PA・3	旋盤加工	汎用旋盤	多品種加工機	フライス盤・縦	フライス盤・横	ボール盤	MC・縦	MC・横	NC旋盤	研磨	溶接	組付け	検査	出荷
一般従業員	1	1		●	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	1	2		●	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	1	3		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
1工場	1	4		◎	◎	●	●	●	●	◎	◎	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	1	5		●	●	×	×	×	×	×	●	●	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	1	6		●	●	●	●	●	●	◎	×	◎	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	1	7		●	●	×	×	×	×	●	●	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	2	8		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	◎	◎	●	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	2	9		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	◎	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
2工場	2	10		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	◎	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	2	11		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	◎	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	2	12		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	◎	◎	◎	●	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	13		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	◎	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	14		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	◎	●	◎	●	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	15		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	◎	●	×	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
3工場	3	16		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	◎	●	×	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	17		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	◎	×	×	×	●	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	18		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	◎	×	●	×	●	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	19		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	◎	×	◎	×	◎	◎	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	3	20		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	◎	●	×	●	◎	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
5工場	5	21		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		26		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	5	27		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	5	28		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2	29		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	◎	◎	●	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
高齢者	3	30		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	5	31		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	管	32		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
	5	33		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		34		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
アルバイト		35		×	×	×	×	×	×	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
パート		36		●	●	×	×	×	×	×	×	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		37		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		38		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		39		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		40		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		41		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	×	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		42		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		43		●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		44		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		45		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	◎	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
		46		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	●	●	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

×･･･対象外　●･･･習得済　◎･･･習得必要

図表３．１２　技能修得リストの作成



図表３．１３　継承スキルレベル一覧表

インストラクター制度では、一度に多数の従業員を指導することを想定しているが、本事業では時間的制約もあるため、以上の作業の洗い出しにより受講者を選定し、インストラクターによ

る指導を開始することとした。

②インストラクター制度の試行

試行の開始に当たり、インストラクターとして５名の登録が行われた。

インストラクター登録一覧表

池田工業株式会社
2009/7/1

氏　　名	年齢	就業形態	業務	受講者	備考
Ｙ　　Ｓ	６３歳	日数短縮 （火・木・金　出社）	改善（ＴＰＳ）	Ａ・Ｋ　、Ｔ・Ｓ	管理部 他社退職再雇用
Ｍ　　Ｏ	６８歳	時間短縮 （9:00～15:30　出社）	旋盤加工	Ｔ・Ｉ、Ｓ・Ｎ	５工場 退職者
Ｋ　　Ａ	６０歳	８時～１７時 （繁忙時には時差出勤・残業に応じる）	ブッシュ加工		２工場 退職者
Ｔ　　Ｔ	６０歳	８時～１７時　ﾍﾟｱ就業 （繁忙時には時差出勤・残業に応じる）	ライン加工	Ｔ・Ｓ	３工場 退職者
Ｋ　　Ｉ	７８歳	８時～１７時 （繁忙時には時差出勤・残業に応じる）	旋盤加工	Ｆ・Ｙ	５工場 退職者

試行ではＳ氏、０氏、Ｉ氏の３名のインストラクターによる指導を実施した。ここではＳ氏とＩ氏の２名について報告することとする。

ア　Ｓ氏（63 歳）について

インストラクター指導予定表

工程改善のインストラクターとして週に２回、日時を決めて若年者に指導することとした。

インストラクター指導実績表

７月から 11 月まで２名の受講者に対して、それぞれ週に一回ずつ工程改善の指導を実施した。

対象者：K 氏（39 歳）毎週木曜日午後に実施。

月間実績表　S氏　7月　S氏 → K氏

		月	火	水	木	金	土	合計時間
1週目	午前			1日	2日	3日	4日	
	午後				受講			
2週目	午前	6日	7日	8日	9日	10日	11日	
	午後				受講			
3週目	午前	13日	14日	15日	16日	17日	18日	
	午後				受講			
4週目	午前	20日	21日	22日	23日	24日	25日	
	午後				受講			
5週目	午前	27日	28日	29日	30日	31日		
	午後							

コメント：
受講者 － 個別にいろいろと学べるので良い制度だと思いました /K氏
インストラクター － 改善活動は幅広い分野であるので、指導の日時を決めてあれば資料の用意等がやりやすく教えやすい / S氏

対象者：S 氏（37 歳）毎週金曜日午後に実施。

月間実績表　9月　S氏 → S氏

		月	火	水	木	金	土	合計時間
1週目	午前		1日	2日	3日	4日	5日	
	午後					受講		
2週目	午前	7日	8日	9日	10日	11日	12日	
	午後					受講		
3週目	午前	14日	15日	16日	17日	18日	19日	
	午後					受講		
4週目	午前	21日	22日	23日	24日	25日	26日	
	午後					受講		
5週目	午前	28日	29日	30日				
	午後							

コメント：
受講者 － 自分のレベルに合わせて指導してくれるのでよくわかりました / S氏
インストラクター － 改善活動は幅広い分野であるので、指導の日時を決めてあれば資料の用意等がやりやすく教えやすい / S氏

S 氏による工程改善指導風景

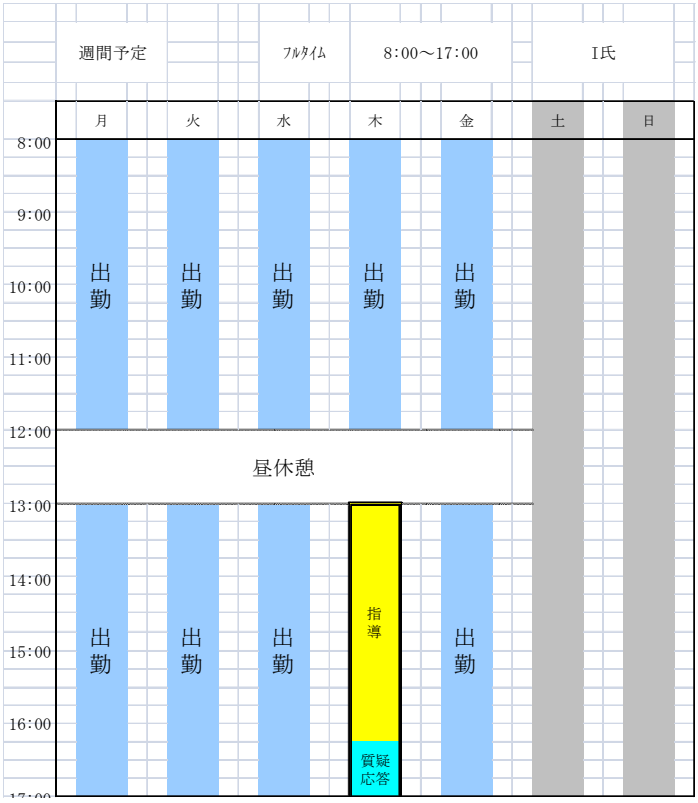
K 氏を指導中。各々の業務を行いながら工程改善の指導を行った。

S 氏を指導中。K 氏同様、各々の業務を行いつつ、随時工程改善の指導を行った。

イ　Ｉ氏（78 歳）について

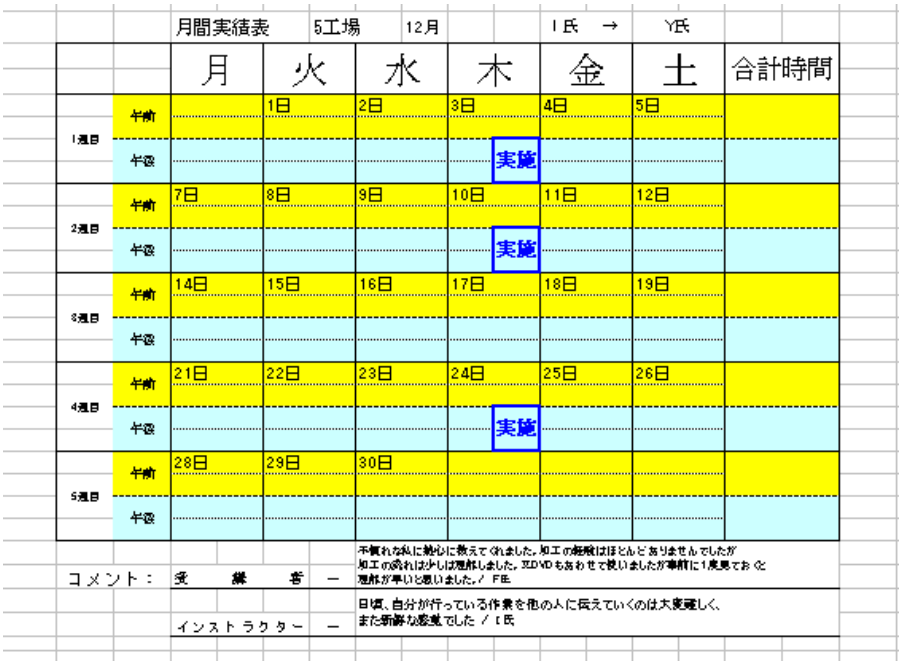
インストラクター指導予定表

旋盤加工のインストラクターとして週に一回、日時を決めて若年者に指導することとした。



インストラクター指導実績表

10 月から 12 月まで Y 氏（48 歳）を対象者として週に一回程度の割合で旋盤加工の指導を実施した。



Ｉ氏による旋盤加工の指導風景

技能をより分かり易く説明するために作成した動画マニュアル（（３）ペア就業による技能伝承の検討参照）を活用しながらＹ氏に旋盤加工の指導を行った。

③インストラクター制度の実施に対する評価

インストラクター制度の実施結果は下記一覧表のとおりである。あらかじめ指導時間を決めておくことにより、フレキシブルな勤務が可能であることが分かった。高齢者からは「自分の得意の分野で活躍できるので、馴染みやすい制度だった」「短時間・短日数勤務でも充分に対応できた」とインストラクター制度を評価する声が挙がった。インストラクター制度は本事業が終了後も継続して実施している。

インストラクター制度実施結果一覧表

指導者	対象者	加工工程	就業形態	指導内容
Ｓ氏（63 歳）	Ｋ氏（39 歳） Ｓ氏（37 歳）	工程改善	就業形態：隔日勤務 （火・木・金曜日）	改善手法
Ｏ氏（68 歳）	Ｎ氏（22 歳）	旋盤加工	短時間勤務 （9：00～15：30）	旋盤加工全般
Ｉ氏（78 歳）	Ｙ氏（48 歳）	旋盤加工	フルタイム勤務 （8：00～17：00）	旋盤使用法

（２）技能 OB 会の設立

①技能 OB 会設立の検討

ベテランが長年社内で培った技能や技術を若い世代へ伝承していくことを目的とし、当社を定年退職した者及び 60 歳以上の高齢者を対象として技能 OB 会を発足させることを検討した。技能 OB 会会員には、当社からの業務依頼に応じて技術指導や社内研修の講師等を務めてもらったり、スポット的な作業に従事してもらうことを想定している。短時間・短日数勤務

の中でも特に短時間のスポット的な勤務をねらいとしており、高齢者の幅広い活躍が期待される一方、高齢者には新たな収入源が得られることになるものと考えた。

②技能 OB 会の試行

技能 OB 会の発足にあたり、別紙のとおり技能 OB 会規約を制定した。その後、OB 各位に対し、技能 OB 会設立の趣旨を説明し技能 OB 会会員登録を依頼した結果、４名の OB でスタートすることとなった。技能 OB 会の試行として OB による社内研修を実施した。全社員を対象として工程改善の基礎について研修を行った。

OB による講義風景

「工程改善の基礎」について、全社員を対象として実施した。講師は S 氏（64 歳）。

③技能 OB 会の試行に対する評価

技能 OB 会の試行として実施した OB による研修結果は下記のとおりである。講演内容としては基本的事項が多かったものの、社員にとっては研修を通じて基本的なものの考え方を学びながら日々の業務の再確認を行うことができ好評であった。OB と対象者双方に大変メリットのある企画であったと思われる。

OB による研修実施一覧表

講演者	対象者	講演内容	就業形態	備考
S 氏（64 歳）	全社員	工程改善の基礎について	スポット勤務（15：00～17:00）	食堂において実施 10 月 27 日（火）

なお、OB については研修のほか、現在スポット作業を１例試行継続しており、内容は次頁一覧表のとおりである。当該業務は、今まで新入社員が本来の自分の業務以外の業務として従事していたが、OB への引継により自分の加工部署に注力でき助かっている。また、OB 本人からは「再度働かせていただきありがたい。今後、会社がさらに忙しくなってきたら長時間就労も考

えたい」との声が寄せられている。今後も、技能 OB 会を活用しながらスポット勤務を中心にエイジフリー化や更なる雇用の創出を検討していきたい。

OB によるスポット勤務実施一覧表

OB	業務内容	就業形態	備考
0 氏（73 歳）	加工前の機械 簡易ﾒﾝﾃﾅﾝｽ	スポット勤務 2 回/週　7：00～10:00	3・4 工場

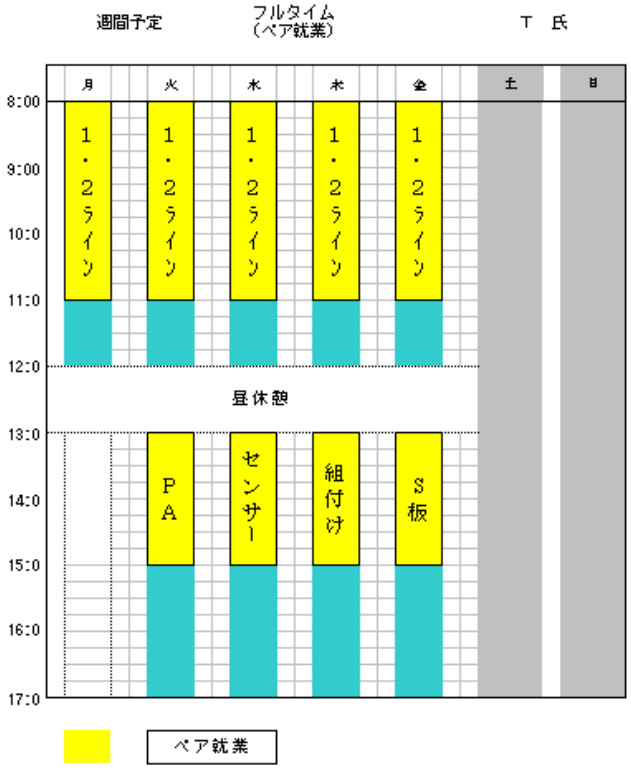
（3）ペア就業による技能伝承の検討

①ペア就業及び動画マニュアル（DVD）作成の検討

高齢者の中で特に少人数しか出来ない技能を保有する者と若年者とのペア就業を行い、1 対 1 の指導により、より速やかに、より深く技能を伝えることを目指した。午前中は担当ラインの技能修得に従事し、午後から他の作業もペア就業することとし、下記のとおりペア就業週間予定表を作成した。毎日がペア就業となり、技能の習得が早まることが期待される。

また、ペア就業の実施に合わせ、高齢者が指導し易いように動画マニュアルの作成を検討した。

ペア就業週間予定表



②ペア就業の試行及び動画マニュアルの作成

8 月から 12 月までＳ氏（36 歳）を対象者としてペア就業を実施した。午前中は隔週で２つのラインを交互に学び、午後は他の作業を日替わりで習得した。

また、技能伝承をより円滑に推進するため、高齢者主体のペア就業をまとめた動画マニュアルを作成し、ペア就業のほかインストラクター指導で活用した。

ペア就業実績表

月間実績表　３工場　ペア就業　9月

		月	火	水	木	金	土	合計時間
1週目	午前		1日 ① ①	2日 ① ①	3日 ① ①	4日 ① ①	5日	
	午後		③	④	⑤	⑥		
2週目	午前	7日 ② ②	8日 ② ②	9日 ② ②	10日 ② ②	11日 ② ②	12日	
	午後		③	④	⑤	⑥		
3週目	午前	14日 ① ①	15日 ① ①	16日 ① ①	17日 ① ①	18日 ① ①	19日	
	午後		③	④	⑤	⑥		
4週目	午前	21日 ② ②	22日 ② ②	23日 ② ②	24日 ② ②	25日 ② ②	26日	
	午後		③	④	⑤	⑥		
5週目	午前	28日 ① ①	29日 ① ①	30日 ① ①				
	午後		③	④				

①１ライン
②２ライン
③Pライン
④センサー
⑤組付け
⑥S板

コメント：
受　講　者　－　1対1で指導してもらえるのでわかりやすかった / S氏
インストラクター　－　他の仕事もあるので思っていたよりは進まなかったが有効に技術指導はできたと思う / T氏

T 氏によるライン作業指導の風景

ペア就業により１対１で指導を行った。

動画マニュアルの撮影風景

機械の操作説明に引き続き、加工作業を収録した。

動画マニュアル活用風景

ペア就業において、動画マニュアルを活用しながら加工作業の指導を行った。

③ペア就業及び動画マニュアルの実施に対する評価

ペア就業の実施結果は次頁一覧表のとおりである。１・２ライン作業が主な業務となるので、時間的な配分バランスは良かったと思われる。長時間一緒に業務することでより早く、深く指導できたほか、お互いに補完し合いながら効率よく業務を進めることができた。高齢者からは「１対１の指導により、効率よく指導できたほか、附帯業務も合わせて指導することができた」とペア就業を評価する声が挙がり、対象者にも好評であった。試行ではフルタイム勤務のみであったが、対象者の習熟度の向上を目指し、短時間・短日数勤務等、高齢者の多様な働き方を検討しつつ、継続して実施している。

ペア就業の実施一覧表

指導者	対象者	指導内容	就業形態	備考
Ｔ氏（60 歳）	Ｓ氏（36 歳）	ライン加工	フルタイム勤務（時差出勤） （8：00～17:00）	３工場

また、技能伝承をより円滑に推進するため、高齢者主体のペア就業をまとめた動画マニュアル（DVD）を作成した。動画マニュアルの制作・編集は高齢者が主導で行った。高齢者が加工作業を行いながら指導する一方、受講者は不明点や難解な箇所があれば質問を行うなど、高齢者と受講者双方が制作に携わった。プロジェクトチーム全員で内容確認後、ペア就業において高齢者の指導とともに動画マニュアルを見ながら実際に加工作業を行った。高齢者からは「技能のポイントがまとまったマニュアルができ、今後の指導に活用していきたい。若年者には予習・復習にも活用して欲しい」と動画マニュアルを高く評価する声が挙がった。今後は新入社員や中途採用社員等の指導にも活用し、高齢者雇用の推進に活かしていきたいと考えている。

（４）高齢者が生産管理システムを容易に入力操作できる機能追加の検討

①入力操作の簡単な IT 化の検討

当社のネットワーク化された生産管理システムは、現状では入力操作が複雑であるため、高齢者には容易に操作することができない状況にある。そのため、高齢者でも簡単に入力操作できる機能の追加を検討した。機能追加により高齢者はその月の生産計画を容易に把握でき、自身の出勤計画を立てやすくなることにより、短時間・短日数勤務等、多様な就業形態の設定が容易になるものと考えた。

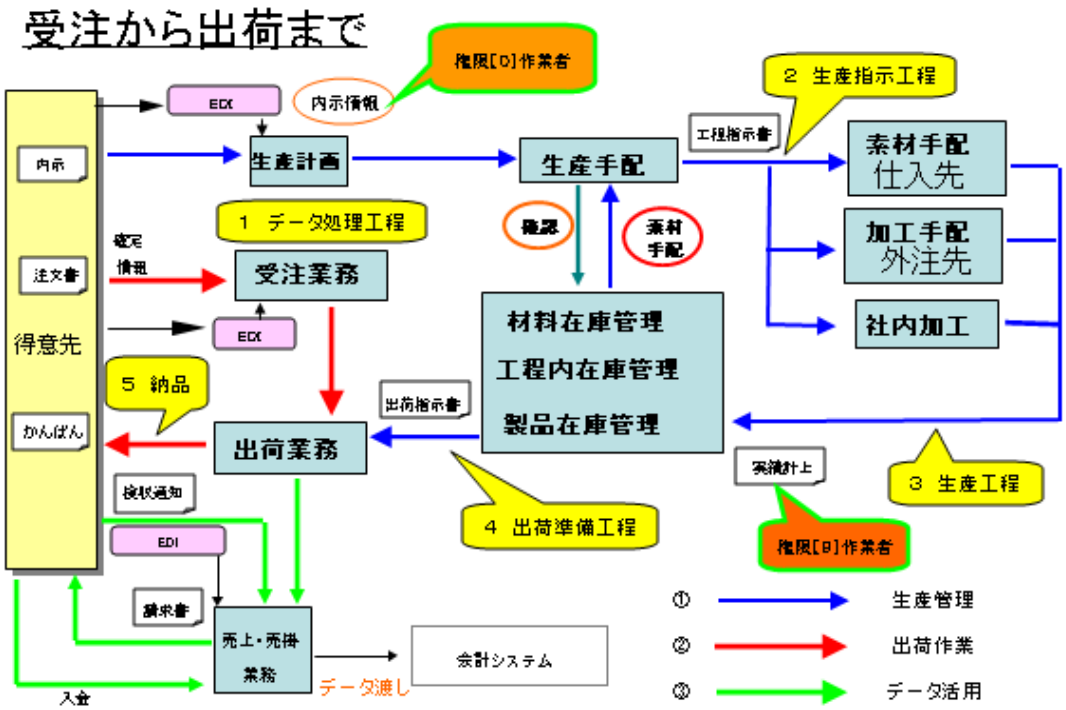
②入力操作の簡単な IT 化の実施

ア　出勤計画の自己管理化の実施

生産管理システムに機能を追加することにより入力作業の軽減化を図り、高齢者が出勤日や出勤時間等の計画を立案しやすくなることを目指した。具体的には、受注内示データから従業員の労働時間を算出する機能を追加し、自分の出勤計画を自分で立案できるようにした。

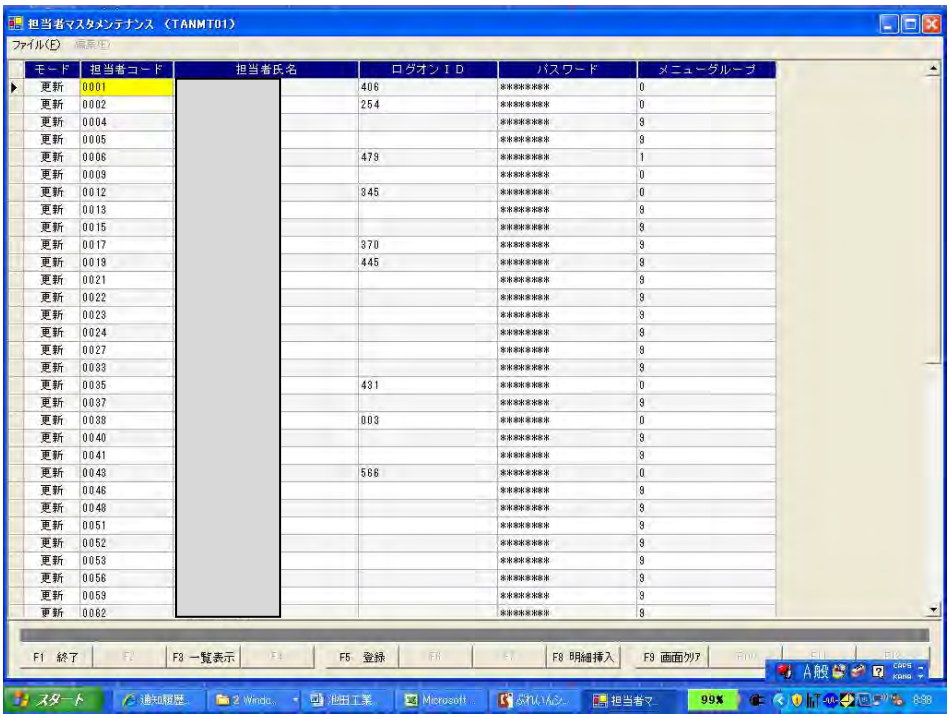
生産手配図

下図のとおり、生産計画を把握するうえで必要な内示情報には作業権限が掛けられており、閲覧には複雑な操作を要する。



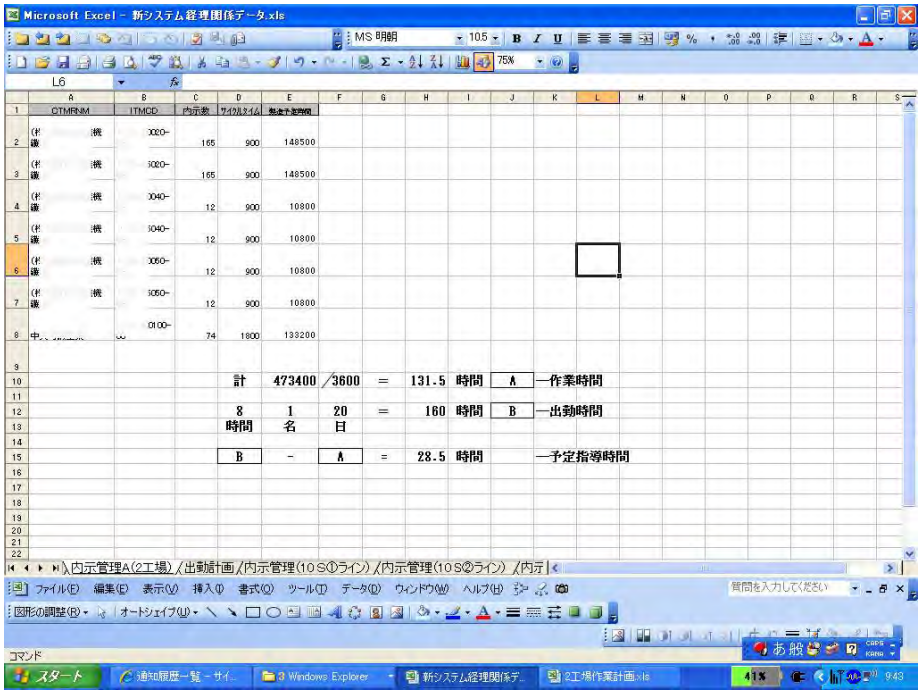
作業権限一覧表

担当者によって作業権限は異なり、閲覧できるデータも異なる。



内示情報から担当者の品番のみ抜粋した表

従来は、内示情報に作業権限がかけられ、閲覧に複雑な操作を必要としたうえ、得られるデータは事業部別のサイクルタイムにとどまっていたが、機能追加により製造情報の閲覧が容易になり、工場別、作業者別といった個々のサイクルタイムデータを算出できるようになった。その結果、個別に１か月の作業時間の把握が容易になった。



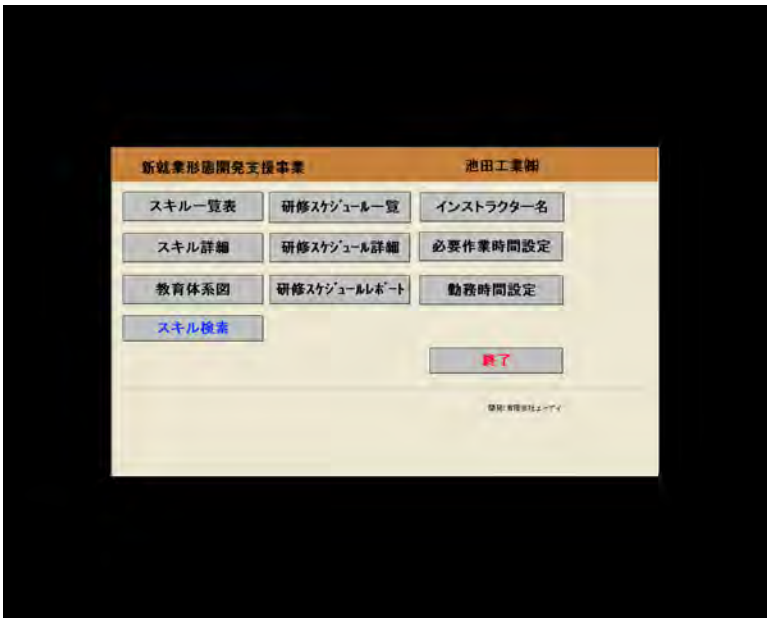
月間の作業予定表

個別に１か月の作業時間の把握が容易になったことより、高齢者が自分の出勤計画を立案することが容易になった。上段は通常の作業予定時間、下段は指導予定時間である。

イ　インストラクター制度その他高齢者の技能伝承情報管理化の実施

高齢者の出勤計画の自己管理化に続き、タッチパネル操作により高齢者がインストラクター制度や技能伝承情報も合わせて管理できる方法を検討し、新たなシステムを開発した。

このシステムでは、社内のスキルを一括管理でき、インストラクターの登録や勤務時間の管理ができるようになった。高齢者でも操作が容易になるように文字を大きくしており、操作画面は出来る限りシンプルにした。



図表３．１４　タッチパネルができるメイン操作画面

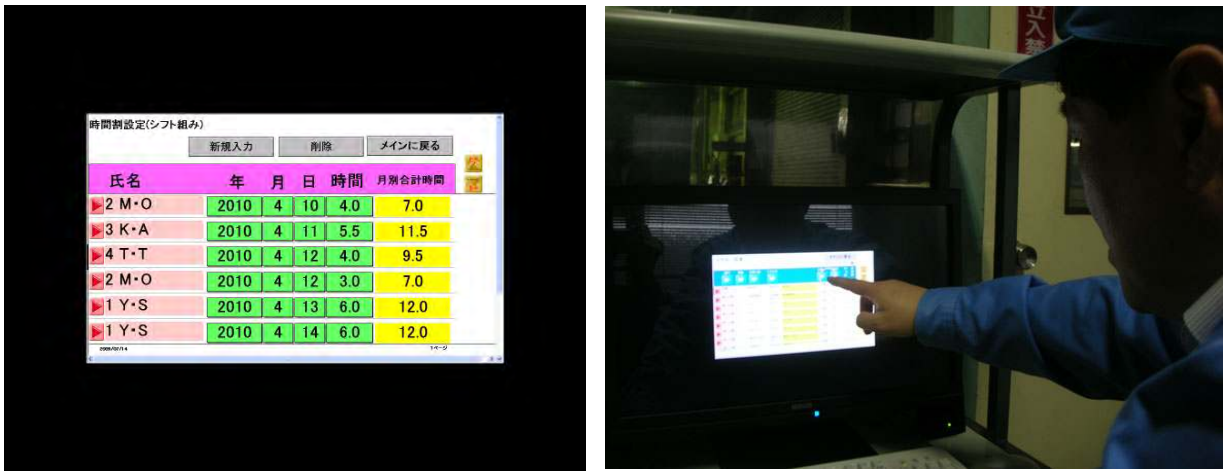
また、部署ごとのスキルを一覧表にまとめ、高齢者もタッチパネルにて必要なスキルを検索できるようにした。さらに部門ごとに階層別（新人・若手、中堅、管理者、幹部、高齢者）に整理した。

図表３．１５　階層別教育体系図

インストラクターとなる高齢者が、研修する日時や研修内容、研修対象者を登録するとともに、研修の完了・未完了も記録するように設定した。このシステムにより、今後インストラクター制度を計画的に進めることができるものと考える。

図表３．１６　研修スケジュール

最後に、高齢者が自分で就労日や就労時間を自由に入力できるように設定し、生産計画の資料を踏まえて１か月にあと何時間就労可能か確認できるようにした。



図表３．１７　労働時間設定画面

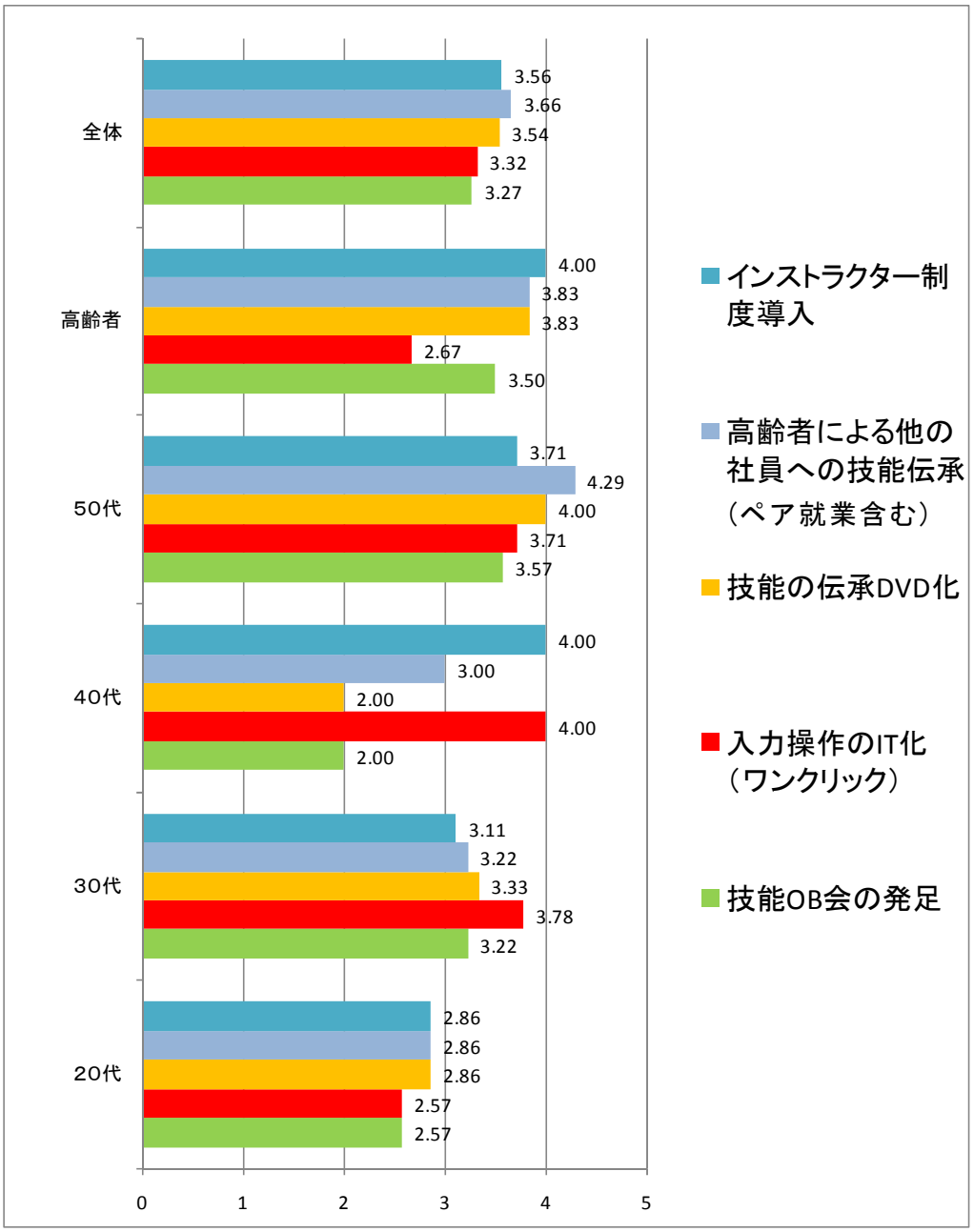
③入力操作の簡単な IT 化に対する評価

上記システムの完成は当事業の終盤に入ってからであった。そのためもう少し早い段階で導入が進んでいたら高齢者のみにとどまらず会社全体にとって役立っていたと考える。しかし、１年間の取組でここまで導入できたことは成果があったと評価して良いと考える。短時間・短日数勤務を始めとした高齢者の新しい就業形態を推し進めていくために、さらに継続してこのシステムを運用していきたい。

3. 試行の実施に対する評価の分析

高年齢者就業形態開発支援事業の終了に当たって、当事業の取組に関しての評価を調査した。（調査対象者：全従業員 43 名（うち高齢者６名））

調査方法は、５段階評価（ネガティブを「１」，ポジティブを「５」）とし、当該取組が「自分自身に対して」「会社に対して」「60 歳以上の高齢者に対して」「自分以外の社員に対して」それぞれ効果があったかどうかの視点でチェックし、全員の平均をグラフ化した。



図表３．１８　新就業形態の取組効果

① インストラクター制度については、40 代や高齢者は評価が高かったが、20 代は評価が低くなっている。この理由としては、20 代とインストラクターである高齢者との直接の関わりが低かったのではないかと考えられる。今後は 20 代の年代にもっと関わりを増やすことを考えていきたい。

② 高齢者の技能伝承（ペア就業）については、50 代や高齢者は評価が高かったが、20 代は評価が低くなっている。この理由としては、20 代とペア就業の高齢者との直接の関わりが低かったのではないかと考えられる。また、50 代については、定年に近づいてきており、自分の技能について関心が高かったものと思われる。高齢者と 50 代の数値が逆転しているのは意外であった。高齢者は 1 対 1 のペア就業よりもインストラクターという立場で幅広く技能伝承を進めていきたいという意識が高かったことが考えられる。

③ 技能伝承の DVD 化については、50 代や高齢者は評価が高かったが、40 代は評価が低くなっている。この理由としては、40 代は現役世代であり、技能の DVD 化には関心が低いのではないかと考えられる。

④ 入力操作の IT 化については、高齢者が最も低い評価であった。高齢者が操作しやすいようにと取り組んだが、まだまだ満足されていないと考えられる。今後は、当事業で開発したシステムをさらに運用していく予定である。

⑤ 技能 OB 会については、高齢者は評価が高かったが、40 代は評価が低くなっている。この理由としては、40 代は現役世代であり、自分たちの技能に対する関心が高くたとえ OB でも自分たちに任せて欲しいという思いが強いのではないかと考えられる。

Ⅳ　まとめ

今回、高年齢者就業形態開発支援事業に取り組んでみて、社会的な背景（年金受給、少子高齢化等）と企業が抱える問題（技能の継承、労働力の確保）として高齢者の新しい就業形態の開発は重要な課題であり、早急に取り組まなくてはならないことを改めて痛感した。

新しい就業形態が構築されることにより、技術・技能を持った高齢者の活躍の場が広がり、自身の持つ技能を十二分に発揮しつつ指導に当たることが期待される一方、会社にとっては技能を有する年齢層が広がり、今後の厳しい社会環境の中でも生き残っていくことのできる企業体になることができると考える。当事業開始前は、希望者全員 65 歳までの再雇用であったが、インストラクター制度や技能 OB 会の導入により、平成 22 年 3 月には希望者全員 70 歳まで働けるように社内規定を改正した。今後は、高齢者本人が健康で意欲があれば、年齢を問わず働ける企業にしたいと考えている。これからも高齢者が自身の持てる能力を存分に発揮し、活躍できる職場づくりに取り組んでいきたい。

池田工業㈱ＯＢ会　規約

【名称】
第１条　この会は、池田工業㈱ＯＢ会と称する。

【事務所】
第２条　この会は、事務所を池田工業㈱内に置く。

【目的】
第３条　この会は、池田工業㈱を退職した者及びそれに準ずる者が社内で培った技能や技術を会社に貢献できるよう新たな就労形態について研究討議し、会員の資質の向上を図ることを目的とする。

【事業】
第４条　この会は、前条の目的を達成するために次の事業を行う。
①　会員相互の情報交換と相互研鑽に関する事項
②　技能の伝承、新たな就業形態の支援に関する事項
③　インストラクター制度の普及および支援に関する事項
④　その他会員の資質の向上に関する事項

【会員】
第５条　この会の会員は、池田工業㈱を定年退職した者およびこれに準ずる者で、この会の趣旨と目的について賛同して入会した者を持って構成する。
ただし、池田工業㈱を定年退職した者ではない場合は、本人が希望がし、会員の推薦があれば会員として入会することができる。

【役員の種別と選任】
第６条　この会に、次の役員をおく。
①　会長　　１名
②　副会長　　２名
③　会計　　１名
④　監査　　１名
２．役員は会の推薦により選出し、総会において承認する。

【役員の職務】

第７条　会長は、この会を代表し、事業運営、企画立案を行いを会務を総括する。

２．副会長は会長を補佐し事業運営、企画立案にあたる。なお会長に事故あるときは会長の職務を代行する。

３．会計は、この会の会費等の管理および会計を行う。

４．監査は、この会の会計および事業の執行状況について随時監査し、結果を役員会に指摘または総会に報告する。

【顧問】

第８条　この会に、総会の承認を得て顧問をおくことができる。

【役員の任期】

第９条　役員の任期は２年とする。ただし、再任を妨げない。

２．補欠役員の任期は前任者の残任期間とする。

３．辞任または任期満了の場合は、後任者が就任するまで前任者がその職務を全うする。

【会議】

第 10 条　会議は、総会および役員会とする。

２．総会は第５条の会員をもって構成し、役員会は第６条の役員をもって構成する。

３．総会は年１回原則として６月に、役員会は必要に応じて開催する。

４．総会および役員会は会長が招集し、その座長となる。

５．総会は、会員の２分の１以上の出席をもって成立し、委任状を認めるものとする。

【議題】

第 11 条　総会は次の項目を協議決定する。

①　事業計画、予算、決算に関する事項

②　役員の選出に関すること

③　規約の改廃に関すること

④　その他運営に関する重要なこと

２．役員会は、次の事項を審議する。

①　総会に提出すべき議案

②　会の運営に関する軽易なこと

③　その他会長が必要と認めたこと

３．役員会において、緊急を要する事項を処理したときは、その事項を次の総会に報告し承認を得るものとする。

【事業年度】

第 12 条　この会の、事業年度は毎年 4 月 1 日に始まり翌年 3 月 31 日に終わる。

【経費】

第 13 条　この会の経費は、会費、寄付金およびその他の収入をもって当てる。

２．会費の額は付則で定める。

【慶弔】

第 14 条　会員に慶事、弔事があったときは、会を代表して会長が参列する。

２．会員に慶事があったときは、その都度役員会の協議を経て祝意を表する。

３．会員自身が死亡のとき、香典として金 20,000 円を供える。

【雑則】

第 15 条　この規則に定めるほかの必要事項は、役員会に諮り会長が定める。

付　　則

１．　この規約は平成２１年９月１日に施行する。

２．　この会の代表は社長とする。