

株式会社 山添製作所

～個々の高齢者の事情を勘案し柔軟に対応する取り組み～

◆会社概要◆

本 社 東京都北区
創 業 1954 (昭和29) 年
従業員数 61名 (2007年3月現在)
事業内容 冷間圧造および複合2次加工品の製造・販売

1. 企業の概要

山添製作所は1954 (昭和29) 年設立され、6,500種もの各種金属加工製品を製造・販売している。製品は「特殊品」と呼ばれる加工製品で、汎用品はほとんどない。東京都北区に本社、埼玉県川口市に営業拠点、加須市に生産拠点の工場を構える。売上高はおよそ12.5億円 (2006年) で、そのうちの7割が自動車向けの純正部品である。

鍛造・圧造・転造で金属を加工するため、材料の歩留まりがよく、切削クズ等の無



駄が少なく、環境に配慮した製造方法をとっている。また、短時間での加工が可能、かつ精度のバラツキの少ない安定した品質を提供できるため、「コスト面でも中国に負けない強みを持つ」と同社の代表取締役社長の山添信明氏は胸を張る。さらに、商社を通さず、生産現場を経験した営業部長による技術支援も含めた提案型の直接営業を積極的に展開しており、VA・VE提案 (製作する部品の図面の変更等) を実施することで、取引先企業から高い評価を得ているとのことである。

同時に、同社では家庭生活用品等のOEM生産も行うことで、独自品のリスクを低減しながら、自社製品の製造販売に向けた経験を蓄積させている。

同社の正社員数は61名で、その3分の2が男性である。60歳以上の嘱託社員が3名おり、その他に派遣社員とパートタイム社員が数名ずついる。

全従業員のうち、40名ほどが加須工場で製造部門の仕事に従事し、残りが事務や営業を担当している。派遣社員にも正社員登用の道を開き、これまでに3名が正社員に転換している。新卒は育成する時間がかかってしまい、かつ育成途上で辞めてしまうことも多いため、中途採用を中心に行っている。製造方法が特殊であるため、経験をそれほど重視しているわけではなく、年齢を問わずやる気と協調性を重視し、ロコミなどによる中途採用で増員を図っている。

なお、同社には親子で勤めている正社員や、一度辞めた正社員がまた戻ってきて正社員として働いている等、従業員にとってはかなり働きやすい職場環境となっているようだ。さらに、同社の山添治雄会長は月に1回の社内勉強会で講師を勤め、社会保険や将来設計の話も交えながら、従業員とのコミュニケーションを図っている。

2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

山添社長は、「社員は会社の財産であり、できることなら、長いこと働き続けてもらいたい。常日頃からそのように思い続け、終身雇用を目指している」と言う。この思いは山添社長の父でもある治雄会長の「社員をリストラで解雇するのは経営者が無能だから」という信念を引き継ぐものであるとのことだ。同時に、社員にも、この会社に骨を埋めようと考えてもらえるような会社でありたいと願っているとのことだ。



同社で、高齢者雇用を始めたきっかけは、ふとしたことであつたという。同社の定年は60歳である。また、55歳で役職定年を迎える。定年を間近に控えたある社員は、まだまだ若く元気で、仕事ぶりも他の社員と全く変わらなかった。経験豊富なベテランで、1言えは5くらいやってくれるので、会社にとっても貴重な存在で、この人に定年だからといって辞めてもらうのはもったいないと思ったという。教育訓練コストなどを考えても、意欲と協調性のある経験豊富なベテラ

ンには、引き続き働いてもらう方が好ましい。

話し合いの結果、本人ももう少し働きたいという意志を持っていることを確認し、一度退職という形を採り、再雇用して嘱託という形で引き続き働いてもらうことになった。これがきっかけだったとのことである。

3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

同社の定年は60歳である。その後、65歳まで、会社側と労働者側の合意のもと、1年毎に、嘱託社員として契約を結ぶ。その内容は、多くが話し合いにより決定される。

毎年、契約期間内での働きぶり等を見て、次年度の契約を更新するかどうかを決定している。ただし、これまで会社側の意向で、嘱託社員の



契約を更新しなかったケースはほとんどない。65歳以降については原則的には退職することになっているが、例外も多く見られ、本人にも働く意思・意欲があつて、体力的にも何ら問題が無ければ、引き続き働いてもらうこともあるようだ。

同社では、制度をきちんと実施するよりも、運用できる余地を残して、一人ひとりの事情や要望等に十分に対応していこうと考えている。高齢者は個人差が大きく、体力的に毎日来るのはつらいとか、フルタイム勤務はきついと訴えてくる嘱託社員もいる。そのため、個々の状況や要望を聞き、それに柔軟に対応した形で個別に契約書を作成して働き続けてもらうことができるようだ。同社が柔軟に個別対応することにより、定年を間近に控えた社員のモラルも維持できるようになる。

極めて秀でた能力を有する者には、60歳の定年直前から、役員として同社に残ってもらうケースもあるという。これまでに2例が存在する。その1つは、取締役部長という肩書きを与えた結果、取締役として経営者意識も持ち合わせるようになり、同社にとって大変有益だったとのことである。

4. 高齢者雇用を行っている職務・勤務形態・労働時間・処遇等

再雇用後の嘱託社員の業務内容は、主として、それまで長年にわたり従事してきた

業務である。同社では、55歳での役職定年制があるため、定年退職前の仕事と仕事の中身が大きく変わってしまうことはないようである。配置転換すると、そこでの教育訓練に相当の時間を費やさなければならないことがデメリットになるからである。そこで、同じ職場で若手社員への助言等も行ないながら、他の正社員と同様の業務に従事することとなっている。

その際の処遇は、正社員と同じフルタイム勤務の場合は、高年齢雇用継続給付や年金受給額とのバランスを調整して、給料を支給することになる。

また、力仕事を担当していたが体力が衰えた、あるいは検査等で視力が落ちたなどといった本人の肉体的な事情で、それまでとは異なる業務に就かせることも柔軟に対応している。

勤務形態や労働時間、勤務日数などについては、個々の話し合いに基づき決定しているため、一律の選択肢が用意されているわけではない。会社のニーズと個人のニーズをすり合わせながら、お互いが納得できる条件を確定させている。

5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

山添社長は、真面目でやる気をもった元気で協調性のある従業員に、できる限り長期にわたり働き続けてもらいたいと考えている。60歳以降も働く社員は、いずれも、他の若い社員と同様の元気でやる気、仕事ぶりを兼ね備えているという。

また、嘱託社員として働く従業員に共通して見られる傾向に、丈夫で十分な健康管理を自分自身で行っていることが挙げられるという。健康管理については会社側も注力している。



6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

同社は、高齢者雇用を実施することで、定年間際の高齢者のモチベーションの維持・向上という効果は現実に見られている。

同社の機械設備では、試作品を作るときに金型を壊さないようにすることや機械の

メンテナンス等では、経験差が出る。そのような仕事では、若い社員へのアドバイスなどを通じて、技術の伝承が可能になる。

さらに、同社の営業スタイルである直取引には、営業担当者の豊富な経験とそれを通じて培われた高度なスキルが不可欠である。これを長期にわたり活用できることのメリットは大きい。しかし同社では、引継ぎをするだけの人的余裕はないのが現実である。定年で退職してしまえば、また一から客先との人間関係を築き上げていかなければならない。上手くいかない可能性もある。それゆえ、長年にわたって育ててきた営業担当者の対取引先との人間関係を長期にわたり維持できることの利益は計り知れないであろう。

7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

同社で短時間勤務を希望した場合は、それまでやっていた仕事というよりも、むしろ検査職場で働くことが多くなる。これは、1時間あたりの生産量が計算しやすいため、フルタイムの正社員と一緒に働いていても、正社員に仕事のしわ寄せがいかず、お互いに負担を感じなくて済むからである。高齢者が短日勤務であったり短時間勤務であったりということに対して、周りの従業員は理解を示しているようである。

また、同社の工場内には建屋が2棟あるが、これを1棟はベテランを多く、1棟は若年者を多く配置している。通常会社では混在させることが多いが、同社では別々にすることで、「若年者が教えて欲しいと思った時にベテランが教える」体制を構築しようとしているとのことである。

8. 問題点と解決方策・今後の課題

現在、同社には金型部門がなく外注化しているが、従業員に金型製作のノウハウが無いわけではないようである。今後、嘱託社員として再雇用される者が増えることに伴い、金型を内製化したいという構想を持っている。現在は外注化により、ノウハウが外部流出しているようなものであるため、これが実現できれば、競争力の面においても優位になるとのことである。

また、OEMや自社製品について、嘱託社員のノウハウを活かし研究開発にも注力していきたいと考えているようだ。

山添社長は、「ファジイな部分、話し合いで決めることができる部分を残しておかなければ、社員にとっても会社にとっても不幸な制度になってしまう」と言う。就業規則に定めた条件に少しでもあてはまらない人は、全員、再雇用されずに退職になってしまうことを懸念しているようである。やる気のある従業員にはなるべく長く働いて欲しいというのが、同社の願いである。