

株式会社リガルジョイント

～高齢者の技能を活用し製品の高付加価値化を目指す～

◆会社概要◆

本 社	神奈川県相模原市
創 業	1974（昭和49）年
従業員数	72名（2006年12月1日）
事業内容	半導体設備装置製造 等

1. 企業の概要

同社の稲場久二男社長が創業したのは1974年である。創業当初は、半導体製造装置の配管を接続するための継ぎ手を製造していた。

開業当初から経営上の問題となっていたのは、半導体装置業界の設備投資が4年のサイクルで増減を繰り返していたことである。そこで、半導体装置業界の設備投資の波による影響を抑え、自社の売り上げを安定させるため、70年代後半、ステンレスの切削やフライス加工などの金属加工も受注し始めた。その際、同社は、自社の工場の一角に小規模な金属加工業者を誘致するための「インキュベーター」を設置した。インキュベーターに誘致した技術力の高い外注先を活用することで、納期が短く質が高い加工ができるという評判を取引先から得られるようになった結果、金属加工の受注は徐々に増加していった。

80年代になると、半導体装置に関するさまざまな製品を開発するようになった。代表的な製品は流量センサーである。流量センサーとは、配管を流れる冷却水などの量や温度を測定する計器である。



現在、売り上げの約6割が製品、残り4割が金属加工関連である。近年では、加価値を高めるために、個別の部品ではなく、半導体製造工場のレイアウトに合わせた配管システム全体を設計、販売することに力を入れている。加えて、個別製品の付加価値を高めることにも力を入れている。例えば、同社が新規に開発した流量センサーは、水の流量だけではなく水温も測定できるようにした。レイアウトの設計や製品開発を行っていくうえで、技術力のある設計、開発要員を確保することは重要な課題である。

現在の従業者数は72人。内訳は常勤役員が5人、正社員が47人、パートが20人となっている。従業員の平均年齢は33～34歳だが、特定の年代に偏っていることはない。

ちなみに、同社は、高齢者だけではなく、幅広い層に対する雇用を創出している。例えば、工場の一部を近隣にある三つの小規模作業所（精神障害者を対象）に賃貸し、単純作業を発注している。

子育て世代の「ワークシェアリング」にも取り組んでいる。ある女性が産休に入ったとき、子育て中の女性を代替要員として新規に採用した。同社は、産休を取得した女性が職場に復帰してからも代替要員として採用した女性を継続で雇用している。そして、二人でペアを組んでもらい、それぞれが都合がよい時間帯に働けるようにしている。

2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

稲場社長は、日本では少子高齢化が急速に進み、構造的に人手不足となることから、高齢者を活用しなければなくなると80年代から考えていたという。自社についても、社員が高齢化し引退してしまえば、強みである技術力が低下してしまう可能性があるという危機感を感じていた。

同社が立地する神奈川県相模原市の人口は約70万人だが、人材の宝庫だという。市民のなかには、定年までは東京の企業に勤めていたが定年後は地元で働き続けたいという人が少なくない。また、会社を辞めた後趣味を楽しんできたものの、生活に張りがなく自分の技能を生かせる仕事を探している人もいる。



こうした人たちが持つ技術や知識、経験やノウハウを発揮する場を提供できれば、やりがいを与えることを通じて働く人を幸せにできるだけではなく、自社の業績を向上させることもできる。このため、同社は、年齢に関係なく働けるうちは社員が働けるようにしたり、定年までは他社で働いていた技能者を活用したりする取り組みを進めてきたのである。

3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

同社は、慣行として、能力のある60歳以上の高齢者を継続して雇用したり、新規で採用したりしてきた。60歳以降については、稲場社長や人事担当者との面接などを通じて、個別に継続雇用の可否や労働条件などを決めてきた。なお、2006年には、従来60歳だった定年を65歳に引き上げている。

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

現在の従業員72名のうち、60歳以上は10人（うち女性は2名）。最高齢者は現在66歳である。

60歳以上の高齢者の担当職種は、組み立て（5名）、品質管理・検査（2名）、設計（2名、機械設計と電気設計の専門家）、在庫管理（1名）となっている。設計担当者の二人のうち、一人は50歳代に他企業から転職してきた人、もう一人は同社を定年退職した人である。組み立てについては、ラインではなく、セル方式で働いてもらっている。このため、高齢者の作業が遅くて全体の生産効率が低下するということはない。

これらの高齢者は全員パートとして働いている。これは、「健康を考えて無理ない範囲で働きたい」、「自分の希望する時間帯で働きたい」、「親の介護に支障にならないように働きたい」などといった生活面に関する高齢者本人の希望によるものである。また、年金受給資格を満たしたいという経済的な理由もある。

このため、パートから正社員になるよう勧めても、パートのままでいたいという高齢者が多い。正社員として将来の雇用を保証しなければ



ならない若年労働者とは異なり、パートという形態でも優秀な人材を確保できるというのが高齢者雇用のメリットである。



高齢者の勤務時間については、希望を踏まえ、通常の午前8時30分から午後5時30分にこだわることなく、半年に一度行っている面談で聞いた本人の希望を最大限尊重している。このため、午後のみ働く人や午後4時まで働く人など高齢者によって勤務時間はさまざまである。60歳以前の社員は、高齢者の勤務時間は自分たちとは違うものと自然に認識していることから、それに合わせて

仕事の段取りを行っている。高齢者の勤務時間帯が他の社員と異なっていることで不都合は生じていない。

5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社が経営戦略上重視しているのは、配管システム設計力を強化し、高付加価値化を図ることである。このため、特に活用したいと考えているのは、設計や開発などを担当する「知的労働者」である。一般に、高齢者が培ってきた技能やノウハウがすでに陳腐化してしまっているのではないかという指摘もあるが、そうした問題はないと稲場社長は語る。

同社の高齢者のおおむね半分は同社を定年退職した人、もう半分は60歳以降新規で採用した人である。前者のなかには、60歳以降も働くことを希望して50歳代のうちに転職してきた人もいる。

新規採用のルートは、商工会議所などが主催している「面接会」（適職フェアや企業等OB人材マッチング事業など）やハローワーク、取引先等からの紹介などである。稲場社長や人事担当者などが3回程度面接を行い、勤務経験を通じてどのような技術を蓄積してきたのか、入社後どのような貢献をしてもらえるのかをチェックしたうえで採用の可否を決定しており、採用後短期間のうちに仕事が合わないという理由でやめた人はほとんどいない。

6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

稲場社長によると、高齢者を雇用することのメリットの一つは、若い社員に技能を伝承してもらえることである。

一緒に働いてもらうことで、設計や在庫管理など業務に直結する技能を若い社員は学ぶことができる。加えて、高齢者は、書く、読む、発表するといった社会人としての基本を学ぶための「お手本」でもある。例えば、同社が毎日行っている朝礼の司会は持ち回りとなっているが、高齢者が司会をする様子を見て、話し方や発表の仕方などを若い社員は学んでいる。



さらに、高齢者はものづくりの大切さを若い社員に伝えてくれている。例えば、品質管理の問題点を議論するなかで、高齢者がリーダーシップをとり、不良の原因などを究明していることも少なくない。

一般に、高齢者と若い社員とのコミュニケーションは難しいといわれるが、その反面、上司部下という命令関係にない分若い人たちが接しやすいという側面もある。若い人も高齢者の話は良く聞いているのではないかと見ている。

ちなみに、現在、半導体製造業界の景気がよいこともあり、同社の受注は順調に推移している。受注をこなすうえで特に不足しているのが、設計、開発担当者（現在13人）である。設計や開発を経験してきた高齢者の採用を増やしたいと稲場社長は語る。

7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

高齢者の能力を活用するためには、体力に見合った時間働いてもらうことが重要である。このため、同社は勤務時間についての希望をできるだけ取り入れるようにしている。

さらに、高齢者の健康状態にも配慮している。半年に1度行う面接などを通じて本人の健康状態を把握するとともに、年に一度行う健康診断を受診してもらっている。健康診断の結果は産業医に評価してもらっており、適切なアドバイスを高齢者が受けられるようにしている。必要に応じて病院を紹介することもある。

高齢者が仕事のやりがいを得られるように、蓄積してきた技能を的確に把握し、そうした技能を生かせる場で働いてもらうようにするというのも高齢者雇用に関する工

夫の一つである。また、自分のペースで働けるよう、他の社員とは独立した仕事を与えて欲しいという要望もできるだけ受け入れるようにしている。

8. 問題点と解決方策・今後の課題

第1の課題は、若い社員への技能伝承をいっそう促進していくことである。

稲場社長によると、仕事振りは申し分ないが、現役を引退してパートとして働いているのだから一歩引くべきだという意識を持ち、遠慮がちに振舞っている高齢者が多いという。しかし、それでは若い社員に高齢者が培ってきた技能を十分に伝承することはできない。もっと自信を持って若い社員に接してほしいというのが稲場社長の願いである。今後は、技能があれば若い社員は尊敬するということを高齢者が認識できるようにしていきたいとのことである。

そこで、若い社員と高齢者とのコミュニケーションを深め、お互いが理解できるようになることで、高齢者が若い社員にも自信を持って接することができるように、同社では、ソフトボールやボーリングの大会など、さまざまな社内行事を行っている。

第2の課題は、新規で採用する場合、高齢者がどのような技術やスキルを持っているのかをより適切に把握することである。

大手企業で働いていたからといって、中小企業に役立つ技術やスキルを持っているとは限らない。実際、定年前は先端的な機械を操作していても、担当していた仕事の範囲が狭く、刃物を研いだり、プログラムを入力したりといった関連業務ができない人もいる。広範な技術力がないと、中小企業で活躍してもらうことはできない。しかし、数回の面接だけで採用予定者が持っている技術やスキルを正確に把握するのは難しい。このため、図面を読む力や測定器の使い方など、どのような技術を持っているのか評価するシステム（公的機関が認定する免許等）があると、高齢者の採用が円滑に進むのではないかと稲場社長は指摘する。