

三扇化学有限公司

～実質定年延長で品質安定性を確保する再雇用制度の運用～

◆会社概要◆

本 社	愛知県小牧市
創 業	1952（昭和27）年
従業員数	85名（2007年1月1日）
事業内容	プラスチック製品製造販売 等

1. 企業の概要



同社は、1952（昭和 27）年に幸昇ライト工業所として創業され、ベークライト等の加工を行っていた。1965 年より射出成形加工を始め、1972 年に社名を三扇化学有限公司に変更して現在に至っている。

同社は受注型の企業であり、これから開発したい製品や試作段階からの仕事がたくさん持ち込まれている。これは、同社が、「難しいものでも三扇化学なら何とかしてくれる」というブランドを築き上げているためである。

また、同社は業界でも少ない二色成形の設備を持っている。二色成形は、金型の要求精度も非常に高く、1次成形品と2次成形品との密着も難しい。金型技術と接合部の技術は、同社を支えるノウハウとなっている。

なお、同社が受注している製品は、海外では作りにくい技術・品質・安定性を求められるものである。製作には、金型の精度やメンテナンス、温度管理、環境、従業員の意識等が必要となる。

同社がある精密機械部品メーカーに納入している製品は、0.1ppm のオーダーの不良率となっている。ここまで不良率を低下させているのは、「不良が出なければ、営業はしなくていい」という同社の代表取締役社長の児玉康彦氏の信念によるものである。実際に、同社では営業活動はしていないとのことだ。



同社の従業員数は 85 名で、そのうち 8 割程度が女性で占められている。年齢構成は、20 歳代と 40 歳代が多く、50 歳代は 1 割しかいない。

同社には、管理部門以外に製造部門として成形と製品の職場があり、成形職場には 25 名、製品（成形品の加工等）職場には 30 名程度の従業員が配属されている。その他、品質保証や測定職場に 10 名弱となっている。

現在、同社で働く 60 歳以上の高齢者は 4 名である。

2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

同社では、2001 年から再雇用制度を導入し、嘱託社員規定が整備された。同社で定年年齢である 60 歳を迎えた従業員のうち、原則として希望者全員を 65 歳まで雇用する制度になっている。

人手不足ということもあるが、同社は、「正社員でないと品質が安定しない」と考えており、同社の安定した品質を支え続けてきた定年退職者を再雇用することは、理にかなっている。

3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

原則、定年を迎えた従業員で、再雇用を希望している場合は、希望者全員を再雇用するが、健康面や意欲面等は検討する場合があるとのことである。

基本的には定年を迎えた職場で働き続けることになるが、本人の希望があり、受け入れ先があれば、異動も可能となっている。

本人が希望すれば、同社では 65 歳まで継続雇用される。同社は年功的な賃金制度で

はないため、従業員の能力次第で賃金を支払うことができる。「65 歳を過ぎても、本人に意欲と能力があれば雇用するつもりです」と、同社の代表取締役社長の児玉康彦氏は語る。

なお、定年時に役職についていた社員は、継続雇用後は役職をはずれることが原則であるが、場合によっては、役職に就いたまま再雇用される場合もある。

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



原則、定年前と同じ職場での継続雇用のため、どの職場でも高齢者は働けることになっている。さらに、高齢者本人の希望により、職場を異動することもできる。基本的には、正社員時代と同様に、フルタイムでの勤務となる。

賃金は、同社の嘱託社員取扱規定によれば、継続雇用時の給与は嘱託給となる。なお、「嘱託給は、時間給・日給または、日給月給制あるいは年俸制」と規定されており、どのような働き方に対しても対応できるように規定されている。これは、同社の嘱託社員制度が、定年退職後の再雇用者だけを対象としているわけではないからであるが、今後、フルタイムで働けない再雇用者や短日勤務をする再雇用者を雇用しようとする際にも対応できる柔軟な制度となっている。

なお、「嘱託給は、定年時の給与の 30%~50%の範囲で減額されるが、最低賃金を下回ることはない」とされているが、児玉社長は、「現実には、給料は減額していない。能力が落ちているというわけではないですから。」と言う。「企業は人なり。人あってこそ企業が成り立つということです。」とも児玉社長は語る。

さらに、嘱託社員規定では、「賞与は支給しない」としているが、現在のところ、嘱託社員にも賞与は支給されているようである。

つまり、同社の再雇用制度は、現在のところ、賃金の減額をしておらず、実際には 65 歳までの定年延長と変わらない制度と言えるのではないだろうか。

なお、契約期間は原則 1 年間で、65 歳まで更新されることになるが、健康状態等に

不安がある場合は、「3ヶ月もしくは6ヶ月の契約期間とする場合もある」と規定されている。この点も、嘱託社員規定は、現実に対応できるように作成されている。

5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社の嘱託社員は、定年前と同じ職場で働くことが多い。担当する仕事も定年前と同じであることが多い。さらに、定年前と同様フルタイム勤務が基本であるため、再雇用後の仕事内容に、あまり変化はない。

同社としては、健康に問題がなければ65歳まで働いて欲しいと考えているが、同社で再雇用されている高齢者の中には、自らの引き際を考えて、65歳到達以前に退職する人もいるようだ。

6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

同社では、高齢者雇用制度を導入する前から、年功によらない賃金制度を導入しており、定年退職後も現在のところ、定年退職前の給与水準であるため、賃金面での高齢者雇用制度導入に関するインパクトはそれほどない。

仕事面についても、定年前後で原則として変更はないためインパクトはないが、役職者の場合は、役職をはずれるという影響はある。

7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

原則として定年を迎えた職場で働き続けることになるが、視力を要求される検査や仕上げの職場で定年を迎えた場合は、老眼で製品が見つらなくなることもある。同社では、そういう場合には、部門を異動して対応している。具体的には、検査職場の女性が商品の取り揃えの部署に異動して、働き続けているという実例がある。

また、従来の職場では問題がありそうな場合は、本人と人事担当者が話、また、本人と同じ職場で働く同僚とも直接話し合いをし、同じ職場で働くのかどうかについて、

高齢者本人に判断させるようにしている。

児玉社長は、「定年後も定年前と同じ業務を担当するため、それをしんどいと感じるような嘱託社員はいないのではないか。」と言う。



また、世代間のコミュニケーションギャップが生じてしまうため、全員参加のボーリング大会や食事会を開催している。職場でも歓迎会や懇親会等を盛んに開催し、日ごろからコミュニケーションがとれるようにしている。

「全体の仕組みの中で、高齢者を雇用できるようにしないと、ただ、高齢者を雇用することだけを目的にしてはうまくいかない。自社のできる範囲で工夫するしかない。ただし、少しでも高齢者を雇用できるように、工夫は惜しまない」と児玉社長は語っている。

8. 問題点と解決方策・今後の課題

同社では、統括部長が主催する勉強会も月2回開催し、技能伝承に向けた取り組みを行っている。成形条件や金型の構造等について、実技を通じて学び、職場のトラブル解決に役立てている。

また、「経営が安定していなければ、雇用はできない」と児玉社長は言う。そこで、同社では、塗装やレーザーマーキング等の内製化や金型部門の充実に向けた取り組みに力を入れている。さらに、外注先の技術レベルを上げて、増大する仕事を断らなくてもいいように、技術指導員等を派遣したりして、経営の安定化に努めている。

同社では、新卒採用は応募が少なく難しいとのことである。したがって、中途採用者が多くなる。

同社には給与テーブルは存在しないため、同社が開発したオリジナルの自己評価表と自己申告書を使いながら、処遇を検討している。これらは、同社の従業員の教育という面でも高い効果を示しており、人手不足の中、従業員一人ひとりの生産性向上に貢献している。

同社ではさまざまな経営努力をしており、この経営努力に応じて、同社の従業員の

能力は開発され続けている。このような働き方をしていれば、60歳の定年年齢に到達しても、現役として必要な能力を保有することができるため、同社としても継続雇用がしやすいというメリットがあると思われる。