

# 西島株式会社

～熟練工の技能を生かして新分野に進出～

## ◆会社概要◆

本 社	愛知県豊橋市
創 業	1924（大正13）年
従業員数	約140名（2007年1月1日）
事業内容	専用工作機製造 等

## 1. 企業の概要

創業者、西島吉三郎氏が同社を設立したのは1924年である。その後、西島正雄氏が2代目社長を務めた後、現在の代表者西島篤師氏が95年に社長に就任した。同氏は、大学卒業後、1974年に同社に入社、その後7年間ドイツに留学し、機械工学などを学んでいる。

創業後、同社は、農業や土木建設用の発動機などを手がけていたが、現在では、NC制御（コンピュータを活用した数値制御）の、自動車製造関連の専用設備（マシニングセンターや切断機など）の生産を主な事業としている。このほか、後述するように、農業や医療、航空関係など、自動車産業分野以外で使われる専用機械の開発・生産にも積極的に取り組んでいる。

同社が生産する専用機械はすべて一品生産である。一品生産を効率よく行うためには多能工が欠かせないことから、ジョブローテーションなどを通じて、社員が多様な技術を習得できるようにすることに力を入れている。生産効率を上げるとともに品質を高めるために、部品の内製化



を進め、外注を使わない一貫生産体制の構築にも取り組んでいる。

工作機械メーカーが競争力を強化するには、技術力を高めることが欠かせない。同社の競争力の源泉は、長年勤続している熟練工の技能や経験である。

現在従業員は約 140 人。うちパート・アルバイトは数人と少なく、ほとんどが正社員である。従業員の平均年齢は約 37 歳で、60 歳以上は 22 人、70 歳以上も 7 人となっている。最高齢者は現在 81 歳である。

## 2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

創業以来、同社は定年制を導入していない。この方針は、現在の西島社長も堅持することを明言している。

西島社長によると、60 歳定年が世界で初めて導入されたのは 19 世紀末のプロイセンだという。100 年以上前と現在とでは同じ 60 歳でも健康状態が全く異なるうえ、働く意欲やもっている技能、会社にできる貢献などは個人によって大きく異なる。このため、60 歳という年齢を迎えると一律に退社しなければならないというのは合理的ではなく、卓越した技能をもつ社員に勤め続けてもらうことは企業にとって大きなメリットがあるという。

また、社員にとっても働きつづけることが生きがいにつながる。生きがいを得られる場を提供することは社会貢献の一つと西島社長は語る。

こうした考えに基づき、同社は「一生元気、一生現役」という理念を掲げている。



## 3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

同社は高齢者雇用の制度を新たに導入したわけではない。60 歳を超えてもいくつか

の要件を満たしている限り、正社員として継続して働きつづけられるということが、創業以来、慣例として行われてきた。ここで、主な要件とは、健康であること、会社に貢献できる技能や意欲をもっていること、などである。

ちなみに、役職についても、定年制を導入していない。ただし、実態としては、部長（4人）と課長（10人）についてはそれぞれ40歳代、30歳代といった若い世代が中心である。

#### 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

同社では、高齢者にも若手従業員と同様の制度を適用している。このため、例えば、勤務形態や勤務時間を見ると、高齢者も正社員として午前8時から午後5時まで勤務している。

賃金制度については、入社後5～10年程度は年功が中心だが、その後は技能レベルや会社への貢献などに応じて賃金に差がつく能力給が中心となっている。このため、会社への貢献が高ければ高齢者であってもトップクラスの報酬を受け取ることができる。ただし、年金を受給している従業員については、本人の希望に応じて、受給額が減少しないように賃金を調整するという配慮を行うことはある。

高齢者雇用制度を導入した企業のなかには、定年を機に会社に残ってもらう社員と退職してもらう社員を選別しているところが多い。しかし、「能力主義を若いうちから徹底させていることもあり、すべての高齢者は会社に貢献できる経験や技能をもっている。このため、仮にわが社に定年があったとしても、定年の際に社員を選別する必要はない」と西島社長は語る。

#### 5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社では、上記の要件に該当する限り、働き続けることができる。特定の職種や技能、資質などをもつ人だけを継続雇用しているわけではないが、高齢者の多くは製造現場で技能工（以下、熟練工）として働いている。

熟練工は、きさげ加工（機械の摺動部の精度を更に高めるために必要な加工）や溶接、板金など、さまざまな製造工程で活躍している。なかには、年間100人しか表彰されない「愛知の名工」（愛知県の技能工表彰制度）も活躍している。

## 6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

熟練工を活用するメリットは少なくとも四つある。

第1は、同社の高い技術力を維持できることである。例えば、専用機の加工精度を高めるためには、主軸をスムーズに回転させるベアリングを精密に加工、組立をしなければならない。若手従業員の技能も高まっているものの、現在でも同社では73歳の熟練工が最も難易度が高いこの作業を担当している。

第2は、新分野に円滑に進出できることである。

例えば、90年代半ばに、自動車業界の設備投資が大きく落ち込み、同社の売り上げもバブル期の半分以下に減少した。その際、同社は新分野に進出することによって活路を見出した。進出した分野の一つが農業分野である。

渥美半島は一輪菊の産地である。しかし、菊の生産者が高齢化するに伴い、出荷作業を省力化することが大きな課題となっていた。出荷作業とは、畑から切り出してきた菊の下葉を取り、重量を測り、複数本の菊を束ねて2か所縛り、箱に入れるというものである。肉体的に重労働である出荷作業を行うために、高齢となった生産者はパートを雇っていたが、それでは人件費の負担によって利益を減少してしまうことが問題となっていたのである。

こうした話を知人から聞いた西島社長は、同社が培ってきた加工や数値制御の技術を生かせば、出荷作業を自動化する機械を開発できるのではないかと考えた。さっそく開発に着手したものの、数多くの問題点に直面した。その一つが、従来加工してきた金属とは異なり、柔らかい菊の茎を切る際、筋が通っていることなどから断面がギザギザになってしまうことだった。ギザギザな切り口のままだでは出荷できないだけでなく、切断用の刃物の耐久性も低下してしまう。

刃物の材質や厚さを工夫するなど、より適切な茎の切断方法について試行錯誤を重ねた結果、当初1年かかるであろうと予測していた機械の開発を半年で終えることができた。西島社長は、開発の過程で熟練工の経験が非常に役立った、この経験は熟練工の経験や技能の重要性を再認識するきっかけとなったという。

その後も、同社は医療、建設、航空分野などへの進出にも積極的に取り組んだ。この結果、バブル時代にはほぼ10割だった自動車製造関連機械の売り上げが、現在では6～7割程度に抑えることができるようになった。この結果、従来、自動車産業の設備投資のサイクルや為替レートの動向などによって大きく変動していた同社の売り上げが以前に比べて安定するようになったという。



第3のメリットは、若手従業員への技能の伝承である。

高性能の専用機を製造するためには、熟練工が培ってきた経験や技能が不可欠である。経験や技能を若手従業員に伝承することを同社は重要な経営課題と位置付けている。

同社では、熟練工一人に2～3人の若手従業員を付けて技能を学んでもらうというOJTを通じて、技能の伝承を進めている。熟練工に割り当てる若手従業員を選定するにあたっては、相性や適性、素質などを見極めている。OJTの期間はさまざまだが、一つの工程をマスターするまでに5年以上かかることもあるという。技術について信頼できる相談相手がそばにすることが、若手従業員が技能を習得するためには極めて重要だという。

他方、技能伝承を円滑に行うためには、学ぼうという強い意欲を若手従業員がもつことが不可欠である。そこで、西島社長は、「技能や経験をもっていないと高齢者になったとき働けない、そうした技能や経験を身に付ければ自分の存在価値を高められる」ということを若手従業員に説いている。さらに、技能資格を取得した場合には要した費用の全額を会社が支給するなど、技能を学ぶことを金銭的にも支援する制度も導入している。

第4は、創業者精神の伝承である。

「品質には絶対に妥協しない」というのは同社の創業者精神の一つである。西島社長によると、こうした「ものづくりの姿勢」を体現しているのが、長年働き続けている熟練工たちである。若手従業員は熟練工と一緒に働きその姿勢をじかに見ることで、身をもってこうした創業者精神を学ぶことができるという。

## 7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

熟練工の能力をより引き出すためには、やりがいを与えることが重要である。そこで、同社では、高齢者には加工作業を担当してもらい、技能にさらに磨きをかけられる環境を与えたり、重要な工程を任せたりしている。

同社の熟練工には管理職経験者が多い。他社の場合、役職を退任すると、敬意を表するために、「技術顧問」や「参与」といった肩書きを与えることが多い。しかし、現場から遠ざかると、培ってきた経験や技能が陳腐化してしまい、かえって社内に居づらくなりかねないと西島社長は指摘する。このため、同社では、管理職であっても、役職を退けば、単なる相談役ではなく、現場での加工、組立等の作業を担当してもらっている。年下の上司をもつことになるが、技能があれば若手従業員からの尊敬を集

められることを熟練工はしっかりと理解しているという。

さらに、同社は、30年勤続表彰制度を設けて、長年企業に貢献してきたという感謝の気持ちを伝えるようにしている。

同制度が設けられたのは、西島社長が代表者に就任した95年である。西島社長は、勤続30年以上の34人の社員に対して、1週間のリフレッシュ休暇を認め、一人当たり20万円を支給した。勤続30年以上の社員が結婚した当時は新婚旅行が一般的でなかったため、「やっと新婚旅行に行くことができた」という感謝の声が寄せられたという。

さらに、社内のコミュニケーションを活性化するために、全社員が参加する山登り大会やソフトボール大会などを開催したり、熟練工の家族を招いて年に1度食事会を行ったりしている。また、管理栄養士に委託し、塩分を控えめにしたり野菜を多く取り入れたりするなど、社員食堂で提供する昼食を高齢者向きにしている。コストはかかるものの、これらの小さな取り組みを積み重ねることで、熟練工の満足度を高めている。

## 8. 問題点と解決方策・今後の課題

創業以来定年制を設けていない同社では、高齢者が働くのがあたりまえであり、高齢者雇用について特段問題点を感じていないという。

こうしたなか、同社では、高齢者が培ってきた技能をより効率的に伝承するために、いくつかの取り組みが進められている。その一つが、経験を数値化し、暗黙的な知識を形式的な知識に置き換えていく

ことである。例えば、ある高齢者は、ベアリングの調整方法について、ひずみを少なくするためにはどの程度切削すればよいのかをグラフにするなど、自発的にマニュアルを作成し始めている。こうした熟練工の自発的な取り組みによって、技能伝承がさらに円滑に進むことが期待されている。

