

企業事例 1 3

～高齢者を活用した高度技術の蓄積と次世代への継承～

◆会社概要◆

本 社 群馬県
 設 立 昭和42年
 従業員数 75名
 事業内容 産業機械製造業

1. 取組みの経緯

同社は、昭和42年の創業以来、「常に挑戦し続ける企業」をモットーに、総合エンジニアリング業界の中でも先駆けた製品を作り続けている。

従業員は75人で、55歳以上の高齢者が11人を占め、このうち60歳以上が5人となっている。平均年齢は35.6歳である。

同社の定年年齢は60歳だが、定年後は希望者全員を「正規社員」として65歳まで再雇用している。「正規社員」は賃金を除いて、正社員と何ら変わらない処遇となっており、もちろん基幹業務を担うことになる。さらに、実態としては「社員がいたいときまでいればよい」ことになっており、必ずしも65歳で雇用期間が終了してしまうわけではない。

同社における65歳までの希望者全員の継続雇用制度は、企業の競争力を強化するべく、高い専門能力を持った人材の活用という観点から、平成12年8月にスタートした。

2. 取組みの状況

(1) 能力開発

各種製造業の生産設備の設計、製作から完成後のアフターケアまで全てを請負うエンジニアリング業界の特性上、社員一人ひとりが様々な生産技術を修得することが求められる。同社は「技術に裏打ちされた人材こそが企業の生命線」とし、多くの時間と費用をかけた多岐にわたる能力開発を実施しており、専門知識に関する技術講習、資格取得に関してのバックアップなど、万全の体制となっている。

具体的には下記の4本柱で、能力開発が構成されている。

第一は、同社の「教育委員会」が実施する階層別、職能別の教育訓練である。階層別教育訓練は、①新入社員研修、②若手社員研修、③中堅社員研修、④幹部社員研修、⑤トータルマネージメント講習の5つからなり、他方、職能別教育訓練は、部署別に①専門基礎、②専門Ⅰ、③専門Ⅱ、④先端、の4つのレベルに分かれて実施されており、職能別教育訓練は毎年61ものコースが設けられている。

第二が、「失敗予算」の組み込みである。「常に挑戦し続ける企業」であるためには、新しい創造的・技術的試みが必要であるため、「失敗は成功の母」の観点から、「創造的な取組みならば、ここまでの失敗は許す」とした失敗予算が用意されている。こうした失敗予算があればこそ、技術蓄積のある高齢者でさえ、安心して

新しい技術に挑戦し続けることができる。

第三が、「職務能力マップ表」の存在である。これは、外部の公的機関が認定する30以上の資格と、同社の製造部長が認定する31の資格のうち、誰がどのような資格を有しているかを図表の形で職場に掲示することによって、社員が自発的に専門技術取得に取り組める仕組みを作っている。

第四が、プロジェクトチームによる生産方式である。チームは基本的には6人程度で構成され、常時8チーム程度が結成されている。製造部では高齢者と若年者が組まされているため、ベテランから若手社員へ、製造の現場がそのまま高い専門技術力の継承の場として機能している。

同社のこうした数多くの能力開発機会の付与こそが、高い専門技術の蓄積を促すとともに、若年者への継承というよい循環を生み、高齢者がいつまでも第一線で活躍することができる環境を生み出している。

(2) 高齢者の処遇

継続雇用後の月額賃金は、60歳到達時賃金の80%となっており、賞与についても同じくその80%支給となっている。同社の継続雇用制度で特徴的なのは、60歳到達時賃金の20%減の額を再スタートラインとして、65歳までの継続雇用の期間中も、毎年人事考課を行い、賃金に反映させている点である。これは、生涯現役エキスパートとして従業員を育成し続けるためには、個々人ごとの評価が必要であるという考え方に基づいている。

同社の教育訓練体系(抜粋)

階層	職能	専門基礎	専門Ⅰ	専門Ⅱ	先端
管理部門	総務	簿記検定 1級	簿記検定 2級	簿記検定 3級	簿記検定 4級
	品質保証	品質管理 基礎	品質管理 中級	品質管理 上級	品質管理 特級
営業部門	営業	営業 基礎	営業 中級	営業 上級	営業 特級
	営業	営業 基礎	営業 中級	営業 上級	営業 特級
技術開発部門	設計	機械設計基礎	機械設計中級	機械設計上級	機械設計特級
	制御	制御基礎	制御中級	制御上級	制御特級
製造部門	切削加工	切削加工基礎	切削加工中級	切削加工上級	切削加工特級
	研削加工	研削加工基礎	研削加工中級	研削加工上級	研削加工特級

3. 取組みの効果

これらの取組みの結果、VA改善（設計段階からの原価低減）提案の成果として、大幅なコスト削減と改善効果が報告された。これは製造部門の効率アップなどによるコスト削減や、技術開発部門の設計の改善、購買管理部門の購入品コストの削減などによるものである。

4. 今後の課題

実質的には、65歳以上の従業員も継続雇用しているため、今後さらに継続雇用者が増えていくものと考えられている。

他方、新卒採用の動向、経済の状況によっては、この体制の維持が可能か、予想がつかない面がある。とりわけ、受注金額が厳しい中、原材料費の高騰がかなりの負担となっており、その中での現教育体制を維持できるかどうかは課題となっている。