

企業名

製造業

中小企業

株式会社加藤製作所

地域の 60 歳以上の高齢者を積極的に雇用し、新規取引社数、新規取引先売上高が増加

Point

- ▶ 2002 年 4 月よりリーマンショック発生前まで、土日休日に高齢者を中心として工場を稼働させる取り組みを開始
- ▶ 土日休日の工場稼働に伴い、地域の 60 歳以上の高齢者を雇用
- ▶ 製造業に従事した経験のない高齢者が多いが、社内で技能継承、スキルアップに向けた取り組みを実施
- ▶ 高齢者が働きやすい職場づくりに向けて、既存設備に対する改良や新規設備の導入等の工夫を実施
- ▶ 現場のマネジメントでも安全と品質、礼儀については、年上である高齢者であっても甘えを許さない
- ▶ 高齢者活用により、工場の生産能力が拡大。そこで、新規取引を含めて受注量を拡大させることにより、売上高が増加

Data

◎企業概要

会社設立年	1888 年	資本金	20 百万円
本社所在地	岐阜県中津川市駒場 447 番 5		
事業概要	プレス板金加工		
売上高	1,325 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	106 名（うち非正規 61 名）
属性ごとの人数等	【高齢者】 54 名（うち非正規 52 名）
正規従業員の平均勤続年数	11 年（男性 13 年、女性 9 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

事業拡大・収益確保に向けた高齢者雇用

加藤製作所は 1888 年、現在の岐阜県中津川市にて鍛冶屋として創業した。現社長は 4 代目となる老舗である。創業以来中津川の地で事業を実施しており、戦前から戦中にかけては鉄道や水力発電、製紙等の企業を顧客として金属加工を行っていた。戦後は顧客の幅を広げ、自動車、環境、物流、航空機等のメーカーにプレス板金加工の分野を中心に事業を行っている。

同社では、景気が拡大局面にあり業績も右肩上がりであった 2002 年ごろ、さらなる事業拡大、収益確保に向けて、従来同社の休日であった土日休日に工場設備を稼働させることを検討した。しかし土日休日に工場を稼働させるとなると、人出が足りないことが判明。そこで、従来同社で行われていた通り、若年層を中心に新規に社員を雇用することをいったんは計画した。しかし中津川市で就職を希望する新規学卒者は人数が限られていること、また、平日は現状の社員で充足しており、土日休日を中心に勤務できる人材が求められている、すなわちパートタイム労働者を求める必要があり、これらの条件に若年層は適さないとの結論に至った。

そこでシルバー世代限定での募集を考えた。その背景には、高齢者であれば新規学卒者等の若年層に比べて人数が多く、また働く意欲はあるが働く場のない高齢者が中津川市内に多数いることが中津川在住の高齢者向け意識調査の結果から明らかになったことがあった。

高齢者向け求人チラシ



意欲のある人求めます。男女問わず。
ただし年齢制限あり。60歳以上の方。

[illegible]

(株)加藤製作所

TEL: 06-73-60-4175 FAX: 06-73-60-4177 支店・豊田店

[illegible]

土曜・日曜は、わしらのウィークデイ

そこで「土曜・日曜は、わしらのウィークデイ。」「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60歳以上の方」とのキャッチコピーで高齢者を募集したところ、想定を上回る100名から応募があり、そのうち15名を採用した。またその後毎年継続して高齢者を雇用している。採用面接の際には、できれば製造業の経験者を優先に、と考えたが、後述の通り、結果的にスキルではなく人柄での採用となった。

技能継承の促進

また上記のほか、以下の理由も高齢者の雇用を後押しした。2000年代に入り、2007年ごろから団塊の世代が大量に企業を退職する時期を迎え、製造業の技能継承が困難になるという「2007年問題」が意識されるようになった。

同社の技術職の社員構成も、2007 年ごろに退職を迎える層が多かった。そこで、従来より同社で勤務しており 60 歳の定年を迎えた社員は、希望者全員を引き続き雇用する就業規則に変更した。またその後も特に定年を設けず、「辞めたくなくなるまで」を雇用期間とした。しかしそれだけでは人数に限りもあるため、技能継承の促進の観点からも、製造業に従事した経験のある高齢者を新規に迎え入れるメリットがあった。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

高齢者に適した作業の切り分け

技能継承もねらいのひとつに取り組んだ高齢者雇用であったが、60 歳以上の方の募集に対して応募はすぐに 100 名以上にのぼったものの、それまで製造業以外の職種に従事していた人材がほとんどであった。そのため、採用は人柄を重視したものとし、高齢者には工場の清掃やけが防止のための防護具の着用等、製造の基礎から教えていった。

しかし生産分野においても様々な業務があり、高度の判断・ノウハウ等が必要で、経験豊かな限られた人材しか対応できない、という業務ばかりではない。そこで雇い入れた当初は、判断を必要とする業務、専門技能が必要とされる業務は経験豊富な社員

株式会社加藤製作所

が行い、定型業務でありながら機械化できない業務を高齢者用に切り分け、また高齢者以外の若い社員と同一の製造ラインに入って流れ作業を行う際も、若い社員と同じ速さでの作業は難しいこともあったため、単独で動かす機械を担当するなどの工夫を行った。すると、特に高齢の女性は、軽作業や細かな作業を早く丁寧に実施できるといった長所が見られるようになった。

上記のように雇い入れ当初は業務を切り分け、定型業務に従事しながら、後述の「かじや学校」等の技能習得の仕組みに参加する等、高齢者ひとりひとりが時間をかけて経験を積むことにより、従来から生産部門で経験を積んでいる社員と遜色ないスキルを身につける高齢者もいる。その結果、高齢者と若年者が共に働くことができる環境が生み出され、現役社員のモチベーションも高まり、現在では高齢者と若年者のベストミックスが生み出されている。

また、製造業以外の職種への従事経験がある方の中には、生産以外の部門で活躍しているケースもある。例えば前職が郵便局長で対人折衝に優れた方は、総務部で活躍しているなど、様々な分野で高齢者がいきいきと働いている。

生産部門で活躍する高齢者



人材育成に向けた取り組み

上記のような製造業未経験の高齢者も含め、社員間の技能継承、スキルアップを通じ、同社の製品として顧客に納品できるものを製造できるレベルまで各社員の技能水準を高めることを目的として、「かじや学校」を開催している。

ここでは、生産部門の各分野（金型・プレス・溶接・塗装・梱包等）単位で、同社でその分野に熟達している“工匠”（勤続20～30年のベテラン社員）が、OJTの場合とは別に月に1、2回、1時間程度、当該分野の社員に対して座学と実技によって技術指導を行う。

なお分野のうち「金型」、「プレス」、「溶接」は高齢者を雇用する前からあった分野であるが、高齢者を雇用するようになってからは、高齢者が従事することが多い「組立」、「梱包」といった分野も新たに

加わっている。

この「かじや学校」の取り組みは、習熟度に応じて4段階の認定を行っており、人事考課にも反映させている。

そのほか、「資格認定講習」として、社内の資格認定を行っているほか、社外資格の認定に向けた支援を行っている。

高齢者が働きやすい施設整備

設備等の職場環境の面からも、高齢者が働きやすい職場づくりを進めている。

「高齢者のための職場バリアフリー助成金」の支援等を得ながら、高齢者が日々の業務に従事する中で不便・不都合を感じる箇所をひとつひとつ改良していつている。従来からの具体的な改善点としては、

- ▶作業工程に漏れが無いよう、各工程終了後にブザーを押し管理する
- ▶ブザーの音についても他の社員の音と区別するために音色を個別に設定する
- ▶掲示物や作業指示書などの文字を大きくする
- ▶掲示物や作業指示書などの写真やイラストを増やし、ひと目で工程を理解できるようにする
- ▶虫眼鏡の導入

といったことが挙げられる。

また、全社員が月に最低一つ程度、職場の改善要望等を提出するよう課されている「改善提案」制度を通じて、職場環境改善を実施している。改善提案からは、

- ▶高齢者が見やすいよう照明の照度を明るく設定する
- ▶冷暖房の導入
- ▶高齢者が操作しやすい工作機械の導入
- ▶床に這わせていたエアースの配置変更

といった意見が、現在の職場に反映されている。

そのほか、職場の安全委員会、社員によるパトロール、産業医からのアドバイスから得られる知見も参考としている。

人材育成・施設整備の成果

上記の仕事の切り分け、「かじや学校」や働きやすい職場づくりの結果、雇い入れ当初は高齢者2人につき社員1人がサポートを行う必要があったが、近年では高齢者15人に1人の社員でサポートすることで足りるようになった。これは経営陣の想定を

上回るスキルアップのスピードであり、教える・教えられる側双方の努力の結果と言える。

企業としての一体感の醸成

生産スキルの習得と同じく、社員の年齢・性別等の属性の違いを超えて、企業としての一体感を醸成することが重要との考えから、「駒場村塾」という取り組みを実施している。毎月1回、1日ないし1泊2日で実施されているこの取り組みは、100ページ以上に上る「経営計画書」をテキストとして行なわれ、全社員に配布されている。年度初めには「経営計画発表会」を主要取引銀行の支店長や顧問会計士、弁護士等も同席のうえ実施しており、会社の方向性を示すことを目的としている。

特に重視しているのは

- ▶経営ビジョン：日本のモノ造りの礎となる
- ▶経営理念：喜びから喜びを
- ▶経営基本方針：1. 人材育成、2. 環境整備、3.

本物の技術と商品

の理解である。またそのほか、企業人として有しておくべき意識や自己啓発を促すとともに、社員各階層に期待するポイント等を伝え、同じ価値観を共有する人づくりが狙いである。

加藤製作所の経営ビジョン・
経営理念・経営基本方針

経営ビジョン（お客様と共有するもの）

「日本のモノ造りの礎となる」

経営理念（社員と共有するもの）
「喜びから喜びを」

人が幸せになるために、会社があります。幸せには自分自身を喜ばせる幸せと自分以外の人を喜ばせる幸せの2つがあります。私たちは仕事を通じ社員とその家族、協力会社、お客様そして多くの皆さんの喜びを私たちの喜びとする、そんな会社を創りましょう。

経営基本方針

1. 人材育成
モノづくりは人づくりから、教育を重視し、誇り高い人間集団を目指します。
2. 環境整備
環境整備を基本とし、働きやすい職場、労働条件の良い会社を目指します。
3. 本物の技術と商品
技術力を高め、開発力をつけて真心こめた製品製作・販売を目指します。

高齢者との接し方の工夫

2002年に高齢者を雇用する以前から同社に勤務している社員、特にマネジメントを行う管理職にとって、製造業に従事したことの無い60歳以上の高齢者との接し方は未知のものであった。雇入れ当初は必要以上に気を使って接していたが、次第に安全と品質、礼儀等、年齢が上であっても指示・伝達すべきことははっきり伝えなければならない、ということ意識するようになった。

現在では、作業スピードについては若年者のほうが早い部分があるのは仕方ないが、安全と品質については高齢者であっても一切妥協しない姿勢で臨んでいる。そのほか、責任を持って作業に当たること、また礼儀やマナーといった社会人として基本的な事項については、相手が年上で注意しづらい面があっ

ても甘えを許すことはないという。高齢者もこれらの指示・指導に従っており、このような姿勢、接し方が高齢者和其他の社員の共存するためにうまく働いている。

ダイバーシティ推進による経営効果

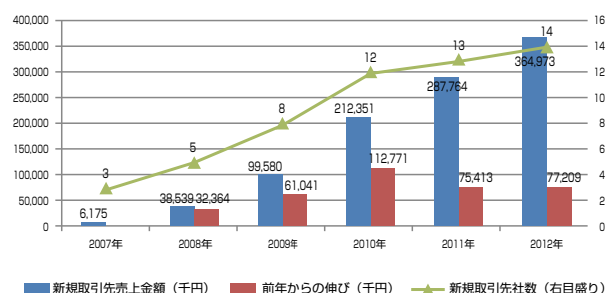
高齢者の活用による新規取引社数、売上高の増加

リーマンショック発生前までは、高齢者の雇用により土日休日にも工場を稼働させることができたようになったことから、工場の生産能力が拡大した。

その後、リーマンショック発生に伴う不況、既存顧客の売上減少のため、土日休日の工場稼働は現時点まで行っていないものの、高齢者は週3～4日や6時間の短時間勤務等により平日に勤務するようになり、それまでに培った高齢者のスキルは引き続き活用されている。

高齢者の活用は、取引先からの短納期の要求にこたえることにつながったほか、パートタイム勤務の高齢者はフルタイム勤務の若年層と比べてコスト安となるため、製品の低コスト化にも貢献した。その結果、新規取引社数、新規取引先との売上高の増加という成果につながっている。具体的には2007年から2012年までの6年間で、新規取引先が14社増、売上高は年平均で7,000万円の伸びを記録した。

新規取引社数、新規取引先との売上高の推移



高齢者雇用による注目度増大

同社のユニークな高齢者雇用にかかる取り組みは、テレビや新聞等の大手マスコミにて紹介された。

またこのような取り組みは、厚生労働省主催「平成14年度高齢者雇用開発コンテスト」最優秀賞、日本フィランソロピー協会「企業フィランソロピー大賞特別賞 人財ハーモニー賞」等の受賞にも至り、外部の評価を向上させることにもつながった。