



高齢従業員の豊かな経験を活かし
全員が助け合う職場環境を構築

松元加工株式会社

(奈良県磯城郡)

松元加工 株式会社 (奈良県磯城郡)

◎創業 1986 (昭和61) 年

◎業種 製造業

◎従業員数 41人

(内 訳)	60~64歳	4人 (9.8%)
	65~69歳	2人 (4.9%)
	70歳以上	1人 (2.4%)

◎定年・継続雇用制度

定年は70歳。一定条件のもと、嘱託社員として年齢上限なく再雇用。現在の最高年齢者は73歳

企業プロフィール

I 本事例のポイント

松元加工株式会社は1986 (昭和61)年に、電気絶縁材料の加工からスタートした。電子部品製造業界は景気変動の波の影響を受けやすく、安定した経営環境づくりや人材不足の問題を解消するためにも、高齢従業員の活用は大きな課題であった。そこで同社はまず、快適で安全な職場環境づくりや健康管理体制づくりに取り組むことを経営方針に掲げ、その方針を周知徹底させるとともに、全従業員に自助努力をうながした。

本事例のポイントは次のとおり。

(1) 2009 (平成21)年7月から70歳定年に改定し、70歳以降も嘱託として再雇用を可能とす

II 企業の沿革・事業内容

る制度を導入した。また、70歳までは大きな変動のない賃金テーブルとする制度を採用し、高齢従業員の生活の安定をはかった。

(2) パート従業員の正社員登用制度を就業規則に規定し、優秀なパート従業員の正社員登用を

同社は、事業拡大にともない1993年に株式会社化した。2001年に工場を増設し、2004年にはISO9001を取得している。2005年に新規事業とし

(3) 8種類の勤務時間帯の導入

によって、高齢従業員の希望に沿った柔軟な働き方が可能になった。

(4) 高齢従業員に優しい職場環境の改善を推進し、製造工程を

人力から電動に変えたほか、1年を通じて快適な環境下で作業できるようにさまざまな改善に取り組んだ。

企業の沿革・事業内容

てプラズマテレビ用フィルム加工に進出、クリーンルームを拡張し、大型プレス機や大型二次元測定器を導入した。2008年には大型液晶テレビ用光学系機能フィルム



松元加工では、高性能フィルムの加工・販売を行う



松元加工、外観

加工も開始し、既存工場が手狭となったため、2012年に本社と工場を現在地に移転した。しかし、テレビ用フィルムは、取引先の大手電機メーカーが生産拠点を海外に移転したことで、国内市場は縮小し成長が望めなくなった。そこ

で新たに太陽光発電パネル用フィルム加工事業に参入した。この事業は成長が見込まれるため、生産能力拡大と構内物流などの効率化に向け2014年に本社工場に生産機能を集約・拡張し現在に至っている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

当社では正規従業員の31人中60歳以上は5人、非正規も含めると41人中7人が60歳以上であり、全体の17%を占めている。70歳以上は1人で、同社の最高齢である73歳の女性がパート従業員として清掃の仕事に従事している。新卒の応募者は若干あるものの採用には至らず、中途採用の募集をかけて

も応募者が少ないので、慢性的な人手不足という状況が続いていた。その解決のために高齢者の採用に積極的に取り組むようになり、若手・中堅・高齢従業員を戦力として一体的に考え、すべての従業員が長く安心して働ける企業風土の構築を旨とした。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度面の改善

・70歳定年制と正社員登用制度導入
 当社では人材確保のための長期展望に立った雇用方針が確立していなかったことを見直し、200

9年に定年を60歳から70歳に延長した。また、定年後、嘱託として再雇用する条件は個別に協議し、労働契約書を取り交わすこととした。これにより、最低でも70歳ま

で雇用機会が提供されるようになった。賃金テーブルも70歳定年まで大きな変動や減額のない緩やかな賃金カーブとし、高齢従業員の生活の安定化をはかった。

さらに、パート従業員の正社員登用制度を就業規則に明文化してきた。これは長年、会社に貢献してきた優秀なパート従業員を正社員として処遇する仕組みであり、パート従業員のモチベーション向上につながった。

・高齢従業員のニーズに基づく勤務制度導入

当社ではフルタイム勤務が原則である。しかし、現場の高齢従業員から体力の低下や家庭の事情などで短時間勤務や短日数勤務を希望する声が上がりはじめた。中途採用者においても同様の要望が出ていたため、柔軟な勤務制度の導入にふみ切った。

具体的には8種類の多様な勤務時間帯の選択ができるようになり、交代勤務体制や柔軟な勤務ローテーションが実現した。あわせて週末勤務や短時間勤務を可能とする弾力的勤務時間制度を導入したことで、フルタイム以外の選



クリーンウェアで作業を行う高齢従業員



小型電動フォークリフトと垂直自動搬送機

扱肢がなかったために高齢従業員が退職を余儀なくされるという状況が改善された。

(2) 能力開発に関する改善

従来の人材育成方針は、同一職場、同一職種における長年の勤務を通じた熟練工養成であった。ところが生産品目の転換が頻繁に起こるなかで、長年従事していた仕事そのものがなくなる恐れもあった。そこで、従業員には多様な現場を経験してもらうためにローテーションを実施した。その結果、業務間の繁閑（せきわん）に対応した機動的な人員配置が可能になり、この過程においては、高齢従業員の活用が効果を発揮している。

例えば、新たに採用された若手や中年の従業員が、ある一つの職場で熟練の技能をもつ高齢従業員の指導を受け、その後配置転換された職場でもまた別の高齢従業員から技術指導を受けることができるといえるのである。特定の高齢従業員と若手のペア就労という形ではなく、多能工の育成を目的として、若手がその都度異なる高齢従業員に学ぶことで同社の技能伝承が進められている。

(3) 職場環境に関する改善

・重量物運搬の機械化

加工の工程では重量500キロから1トンの原材料が搬入されることがあるが、従来はハンドリフトにより人力で移動・セットしていた。効率も悪いうえ腰痛を訴える者が多かったため、2014年の工場増築時に小型電動フォークリフトを導入した。

また、1階と2階に物流スペースがあるためハンドリフトとエレベータで原材料などを搬送していたが、小型フォークリフトで原材料などを直接搬送することができる大型エレベータや垂直自動搬送機を導入、高齢従業員にとっても身体への負担が軽くなるとともに、作業効率が大幅に向上し、安全性も高まった。

・配線の改善

これまで電気配線や圧縮空気・純水などの配管は通路をまたいで機械に供給していたが、高齢従業員が床でつまづく事故が多発していた。改善を検討し、天井からの配線・配管とした。床の障害物が排除されたことで、フォークリフトの行き来が容易になった。

・空調の改善

倉庫内は空調の効率が悪く、冷暖房の効きが不十分で作業者の負担となっていたが、倉庫を含む工場全体を対象とした冷暖房システムを導入、年間を通じて快適な環境を提供できるようになった。

・機械装置へのセンサー取付け

大型プレス機やフォークリフトなど、すべての機械にセンサーを取りつけ、「うっかり事故防止」をはかっている。例えばフォークリフトの場合、工場内で重量物をエレベータまで運び、台に載せる際にアームを上昇させるが、「うっかり」してアームを上げ過ぎ、天井にぶつけてしまうことがあった。センサーはこのような事故を防止するもので、高齢従業員に対する安全性を配慮した作業環境が整備されつつある。

(4) 健康管理・安全衛生

・休憩時間の延長と休憩場所・喫煙室の新設

同社のフィルム加工の工程はクリーンルーム内での作業のため、作業者はクリーンウェアに着替え、空気シャワーを浴びて作業室に入る。午後3時の休憩時にはこ



検査作業の様子



休憩場所として新設した食堂

の作業服を着替えるが、着替えに時間がかかり、10分間の休憩時間では短すぎるとの要望があった。そこで休憩時間を15分間に延長した。

また、新工場稼働とともに休憩場所を兼ねた食堂を設置、テレビを見ながら食事ができるように従業員に歓迎されている。さらに喫煙室の新設とともに、ほかの場所での禁煙を徹底し、従業員の健康に配慮している。更衣室は男女別にし、鍵つきのロッカーを用意したことで、貴重品についても安心して保管できるようになった。

・健康状態に配慮した勤務形態

「心臓疾患で不整脈があるため朝起きられない。起きても安定するまでしばらく動くことができないので出勤時間を遅らせてほしい。会社で倒れることがなによりも心配」という従業員の要望に応えるため、本人と相談のうえで始業時間を8時30分から10時に変更した。

・AEDの設置と救急救命講習会の開催

心臓疾患に関して従業員の関心が高いため、地元の消防本部に救

急救命士の派遣を要請し、AED（自動体外式除細動器）を利用した救急救命訓練を実施している。全社をあげてこの取組みを進めた結果、もし、心臓疾患などで倒れる従業員が発生した場合にも、救急車が到着するまでの間に社内での救急救命処置ができる体制を整えることができた。60歳以降に採用される高齢従業員のなかには前述

の勤務時間変更を要望した従業員をはじめ心臓疾患をもつ者も多く、「ありがたい」「安心できる」と好評である。なお、このAEDは地域住民にも使ってもらえるように開放している。

・定期健康診断と保健指導

全従業員を対象とした定期健康診断に加え、2010年から、高齢者などの生活習慣病予防検診受診者には保健師による保健指導を実施し、希望者にはがん検診を追加するとともに、健診結果により精密検査の受診を奨励している。

(5) 新職場・職務の創出

加工されたフィルムは検査工程を経て取引先に出荷されるが、クリーンルームのなかではフィルム一枚一枚をバックライトに当て

て検査している。この際、フィルムにほかのものが映り込まないように検査室は壁も黒く塗装され、照明も最低限となっている。検査工程は目に負担がかかるため若手が多いが、検査工程所属の高齢従業員についてはフィルムを張りつけたカタログ検査など、明るい部屋で行える職務へ転換できるように改善した。

V 高齢従業員の声

同社の最高齢のAさん(73歳・女性)は21年勤続を誇る。もとは加工現場で就労し、その後倉庫で出荷を担当していた。しかし体力的に負担を感じ会社と相談、現在はパート従業員として清掃業務を担当している。責任感が強いAさんに対する周囲の信頼は厚い。

また、Bさん(64歳・男性)は50歳台後半で入社し、倉庫係として働いている。係長の職にあり、熱心に部下を指導する姿に励まされる人も多い。

同社は、だれもがいきいきと働き続けられる職場風土の確立を目標としていく。