

令和2年度  
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞

高齢者が生き生き働ける職場環境を整備し  
人材育成と技術の継承を推進  
株式会社 清水製作所  
(山梨県北杜市)

企業プロフィール

株式会社 清水製作所

(山梨県北杜市)

◎創業 1973(昭和48)年

◎業種 プラスチック製造業

◎社員数 43人

60歳以上 13人

(内 訳) 60~64歳 6人(14.0%)

65~69歳 2人(4.7%)

70歳以上 5人(11.6%)

◎定年・継続雇用制度

定年なし。現在の最高年齢者は80歳

I 本事例のポイント

株式会社清水製作所は、1973(昭和48)年にプラスチックの異型押出成形会社として創業。1983年の株式会社への組織変更を機に、土木・建築資材の製造を開始した。2009(平成21)年には山梨県経営革新企業に認定され、自社製品「木目調発泡ポリスチレン板」の生産・販売をスタート。同社の再生原料を用いたプラスチック加工の技術はマニュアル化が困難であることから、経験豊かな高齢社員による若手社員への指導が行われている。人材育成をになうベテラン社員が、安心して長く働ける職場環境の創出に全社一丸となって取り組んできた。

《POINT》

(1) 以前は定年後、運用により継続雇用する

制度を取っていたが、本人が「働きたい」と希望するがぎり長く働いてもらいたいという方針のもと、2013年に定年制を廃止した。

(2) 高齢社員の職場環境を整備し、短時間勤務や短日数勤務など、働き方に関する相談があれば随時、柔軟に対応している。

(3) 異型押出成形技術のノウハウを高齢社員が若手社員に継承している。加工機械装置の操作には経験や助が必要不可欠なため、高齢社員が若手社員とマンツーマンで、実際の操作を傍で指導しながら伝授している。

II 企業の沿革・事業内容

1973年に異型押出成形会社としてスタートした清水製作所。創業以来、リサイクル原料を用いた建築資材(面木・目地棒)などのプラ



会社外観

スチック加工製品を製造しており、溶かした原料をスクリーンで金型から押し出し成形する異型押出成形という技術を用いている。見ためが木材風のエクステリア用フェンスデッキや、土木・建築資材が主力製品となっており、耐久性に優れることから非常に人気が高い。また、プラスチックの異型押出成形による技術を持っている企業は少なく、木目調の模様を出す技術が高く評価されている。注文が増加傾向にあるな

### Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

か、慢性的な人手不足もあり技術の継承が大きな課題となっているが、高齢社員が新入社員をマンツーマンで指導するなど人材育成に力を入れている。生産部門のほか、研究開発部門を展開しており、山梨県が地域の産業振興に貢献する企業を表彰する「令和元年度やまなし産業大賞」の大賞を受賞するなど、地域での注目度も高い。

現在、43人の社員のうち、60歳以上は13人（男性9人、女性4人）で、全社員の30・2%を占める。70歳以上は5人（男性3人、女性2人）で、最高年齢者は80歳である。2009年に木目調再生発泡ポリスチレン板材製品の製造を始めてから業績が伸長するとともに慢性的な人材不足が続いていた。加えて、社員の高齢化も予測されたため、長く働いている社員がつかったスキルや就業意欲を有効に活用するため、2013年に定年制を廃止した。採用により人材を確保することも重要だが、いま働いている人材に長く働いてもらうことを重視している。

一方、過去に近隣企業の閉鎖や縮小があった際には、中高年者の安定した生活環境を提供するため中途採用を積極的に行い、中高年者の生活基盤の拡充を目指し、人材育成教育について

も積極的にやってきた。勤務制度については、一人ひとりの事情や体力に合わせて、個別に対応することになっている。

### Ⅳ 改善の内容

#### ① 制度に関する改善

##### ● 定年制度の廃止

以前は60歳定年制を導入していたが、段階的な定年延長や継続雇用制度の導入ではなく、2013年に定年廃止にふみ切った。もともと運用により定年後も希望者全員を再雇用していたことから社員から大きな反響はなかったが、人材募集時に「定年なし」と記載することで、年齢を問わず応募が多くなったなど、人材確保の面で好影響が生じている。

##### ● 賃金・評価制度

社員は、全員正社員として処遇しているが、本人の希望によりパート社員となる場合もある。全社員43人のうち4人がパート社員で、いずれも育児や地域の役員を務める関係で、急な休暇が必要になることがあるという理由などから、本人がパートタイムで働くことを希望した。月給制と日給・時給制の違いはあるが、諸手当や賞与、社会保険、退職金制度などについて正社員とパート社員の間には差はない。

パート社員については、年に一度の面談や

日々のやり取りのなかで、総務担当者が本人の希望を聞き、正社員を希望すれば変更も可能とするなど、柔軟に対応している。

役職が少ないこともあるが、役職定年はない。給与は、総務担当者の査定により決定されているが、職務内容に基づくとともに、年齢に関係なく、全社員を対象にベースアップを毎年実施している。

また、個人の成果については、年2回の賞与に反映している。なお、技能・技術的に優れる高齢社員が賃金面では若手より高額になるが、若手社員には今後の成長への期待を込め、現場管理職のヒアリングをもとに算定している。退職金については、中退共（中小企業退職金共済事業本部）に加入しているが、退職時には中退共からの退職金に加え、会社からも一定額を支払っている。

#### ●多様な勤務体系

工場はコスト面の関係から24時間操業しているが、夜勤は若手社員がローテーションを組んで担当しており、高齢社員は体力面などの理由で日勤のみである。体調不良や持病のある高齢社員には特に小まめに気を配り、業務に無理が生じていないかを常に確認している。また、社員から勤務日や勤務時間について相談があれば個別に対応している。

#### (2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

異型押出成形という技術を持つ会社はきわめ

て少なく、経験者が入社することは稀である。

そのため技術の継承に力を注いでいる。工場に設置された21台の機械はそれぞれ用途や仕様が異なるため、入社すると各機械の操作・工程を一通り経験することが必須となる。製造の工程としては、原料に染料で色をつけ、機械のホッパーにセットすると後は機械が成形・加工を行うが、人の手が必要なのは原料のセットと機械への数値の入力である。数値の入力はその日の気温・湿度、時間帯などによっても左右されるため、作業の基本となる手順書はあるものの、細かい調整は高齢社員の経験と勘に頼っており、ノウハウは主にOJTで伝承される。

新人が入社すると、高齢社員などのベテラン社員が指導役となり、約1カ月間、マンツーマン方式で基本的な製造技術のノウハウを伝授する。その後、新人には高齢社員がつきっきりで21台の機械それぞれについて数値の入力のコツなどを教える。機械の種類や難易度はさまざまであり、また製品によっては追加の加工が必要なものもあるため、覚えることは多い。高齢社員と若手社員では価値観や考え方に違いがあることから、当初はうまくコミュニケーションがとれなかったが、粘り強く柔軟に指導するなかで人材は着実に育成されている。

#### (3) 雇用継続のための作業環境の改善、

##### 健康管理、安全衛生、福利厚生

#### ①作業環境、安全衛生の改善

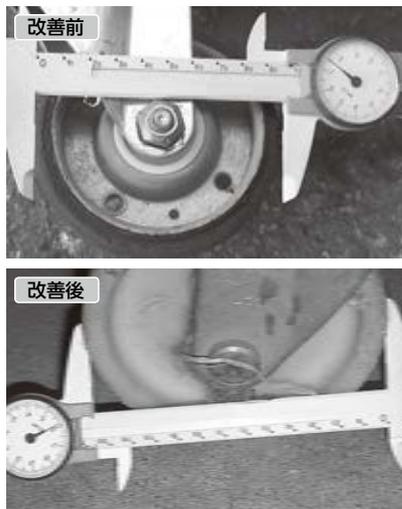
#### ●LED照明の導入、転倒防止、 重量物対策など

高齢化による視力の低下を補うため、工場および事務所の照明をLED照明に切り替え、通路の照明の数を増やすとともに、工場での作業時に手を照らすLED照明を設置した。作業現場がLED化されたことにより、作業場内の移動の安全性が高まるとともに作業効率も向上した。

また、転倒防止については、工場内で取り扱う製品が大きいこともあり、もともと床の段差や凹凸の少ない設計となっていることに加え、ぼうかつ防滑対策として、床を適度な摩擦係数を持つコンクリート仕様にした。さらに、取り扱う製品は数量がまとまると重量物となることから、製品移動時の負担軽減対策として、検査梱包場所への移動時にはすべてカーゴ（車輪つきの荷受け台車）を使用している。カーゴは基本的に男性社員が移動させることになっているが、カーゴのキャスター部分を直径の大きいものに変更し、前後左右の可動により力を要さずに移動できるよう改善した。これにより女性の高齢社員でも移動できるようになっている。

そのほか、腰に負担がかからないよう、作業によっては椅子を設置して座った状態で作業できるようにするなど、高齢社員の体力面に配慮しているほか、日常の業務で発生した「ヒヤリ・ハット」については、その都度声かけなどを行

い問題を共有したうえで改善を図っている。高齢社員のなかには別の会社を定年退職し、同社に入社した者もいることから、前職の溶接の技能を活かし、積み上げた製品が倒れないよう仕切りを自作するなど、社員一人ひとりが積極的



重量物の運搬作業の負担を軽減するためにキャスターを大型化したカーゴ(右)



に安全衛生に努めている。

## ② 健康管理

### ● 人間ドック、

### インフルエンザ予防接種の無償化

人間ドックは45歳以上の社員、インフルエンザの予防接種は全社員を対象としており、費用の全額を支給している。いずれも受診日や場所などを各々の都合に合わせて受診できるため、社員にたいへん好評である。

### (4) その他の取組み

年次有給休暇については、休日や半日休暇の取得など事前に申請書の提出がなくても、口頭での申請と事後提出でも承認されるよう整備した。高齢社員の場合、居住地域の役員などを引き受けざるを得ないことがあり、急な呼び出しなどもあるため、事前申請提出でなくても休みを承認できるシステムは歓迎されている。

定年制度の廃止以降は、高齢層の応募が急増したため、ハローワークや北杜市を通じて積極的に中途採用を行っている。現在最高年齢の社員も、それまで勤めていた会社を定年退職後に中途入社し、80歳のいまも第一線で活躍している。エクステリア事業部の73歳の高齢社員の場合は、建築会社を定年後に技術者として入社した。特殊な技術である異型押出成形の経験は皆無であったが、それまでの経験をもとにノウハウを学んでもらえるよう、指導・育成を行っている。

一方、新卒採用も行っているがなかなか定着しないのが悩みの種となっている。北杜市がUI-Jターン事業に力を入れており、市の斡旋で30代の男性を採用した。現在、戦力となっており、若い力に大いに期待している。

### (5) 高齢社員の声

Aさん(63歳・男性)は、幅広い知識と行動力と人的ネットワークを駆使し、公的な補助金申請を行いながら新製品の研究開発にたずさわり売上拡大に貢献している。人材育成や業務改善なども担当し、なくてはならない人材となっている。

Bさん(76歳・男性)は、入社以来一貫して切断・面取り作業に従事してきた。「慣れている作業でありストレスもなく、作業移動量も少ないので長く働けている」と語る。

### (6) 今後の課題

同社では、社員の高齢化が進むなか、主戦力である高齢社員が長く働き続けられる職場環境の整備を進めてきた。今後も高齢社員の労働負荷を軽減するため、本人の申し出があった場合は配置転換するなど柔軟に対応していく。また、いまでこそ該当者はいないが、介護離職者が出ることなどを視野に置いて、介護・育児などに対する規程を設けているため、今後は社員の利用を積極的に呼びかけていく考えだ。マンツーマン方式でつちかかったチームワークを力に、技術を継承していくための奮闘が続く。