

徳和工業 株式会社

(宮城県仙台市)

◎創業 1992 (平成4) 年

◎業種 左官工事業

◎従業員数 39人 (2018年4月1日現在)

(60歳以上男女内訳)	男性 (9人)	女性 (0人)
(内 訳)	60~64歳	5人 (12.8%)
	65~69歳	3人 (7.7%)
	70歳以上	1人 (2.6%)

◎定年・継続雇用制度

定年70歳。就業規則等により一定条件のもと75歳まで再雇用。
現在の最高年齢者は73歳

平成30年度

高齢者雇用開発コンテスト

高齢・障害・求職者
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

健康経営に注力し
高齢者が技術を発揮できる職場環境を実現

徳和工業株式会社
(宮城県仙台市)

I 本事例のポイント

徳和工業株式会社は、左官の専門会社であり、左官の技能向上・経験の蓄積がもっとも重要な経営資源であった。そのため高齢従業員の戦力化の必要性を見越して、定年年齢を着実に引き上げるとともに、全社的に「健康経営」に注力して、従業員にとって働きやすい職場環境を整備してきた。

高齢従業員を特別扱いせず、差別・区別をしないという同社の経営理念が、高齢従業員のプライドの維持を支えると同時に意欲を喚起し、業績の向上につながった。

本事例のポイントは次の通り。

- (1) 高齢従業員が持つ長年の経験や専門的技術の重要性を早期から認識し、2006 (平成18) 年に65歳定年、2010年には70歳定年へと引き上げた。また同年、健康面に問題がないことを条件に、定年後の75歳までの再雇用制度を導入した。
- (2) 再雇用者の賃金は日額制とし、定年時の賃金から大幅に下がらないよう配慮され、賞与の支給率は定年後も現役と変わらずに、年2回支給される。
- (3) 35歳以上の従業員に、法定外健診 (頭部CTなど) を会社負担により毎年1項目実施。また、年に1回全従業員の投票により、安全衛生面で優れた行動・実績を示した者を選出する「水

平的評価制度 (15頁参照)」を実施しており、安全管理に対する意識向上を推進している。

- (4) 60歳以上の高齢従業員9人のうち、2人が登録左官基幹技能者であり、4人が一級左官技能士である。この6人の従業員には、定年後も保有資格の更新手続きを優先して実施させ、これまでつちかった能力を保持してもらうよう務めている。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1962 (昭和37) 年に旧徳和工業株式会社仙台支店として創業された。1992年に現在



徳和工業株式会社本社と従業員のみなさん

Ⅲ 高齢化の状況、 職場改善等の背景と 進め方

の徳和工業株式会社として新たに
出発したが、その際、前身の業務
を包括的に移管した。

左官工事を専門とし、個人住宅
ではなく、主としてゼネコンから
の発注による大規模物件である集
合住宅、庁舎、病院などの施工を
主力業務としている。これまで、
仙台市立病院、東北大学総合研究
棟などの大規模施設を手がけたほ
か、災害復興公営住宅などの左官
工事を施工するなど、社会貢献を
果たしてきた。

高い技術力には定評があり、コ
ンクリートに脱水处理を施し、路
面の強度を高める「真空コンク
リート工法」は、宮城県内でも数
社しか取り扱っていない難度の高
い工法である。

同社の従業員構成は2018年
4月1日時点で39人であり、全従
業員の約23%にあたる9人が60歳
以上。そのうち1人が70歳の定年
後の再雇用者である。高齢従業員

は長年の経験から、不具合の発生
への対処など突発的事態に対応す
る力が優れている。作業の品質を
保持するうえでも欠かせない戦力
となっている。

効率よく実力を発揮してもらう
ために、高齢従業員には高所作業
を避け床面での作業を任せるな
ど、体力、身体面に対する配慮を
心がけている。

高齢従業員は、経験や技能に加
えて対人折衝などの能力も高く、
単独で現場に派遣した際、施工主
から「また現場に来てほしい」と
いわれることの多い貴重な戦力で
あり、会社も厚い信頼を寄せてい
る。

なお、同社は健康上の問題や、
作業上の負担は配慮するものの、
高齢従業員のモチベーション向上
のため、あえて高齢従業員とそれ
以外の従業員間で、勤務時間など
の差別化を行っていない。高齢従
業員にとってプライドを持って働
ける環境であることから、勤続年
数が長い従業員が大半を占め、平
均勤続年数は20年を誇る。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・定年制度

専門技術を提供している同社に
とって、従業員の経験・専門的技
能は経営の要であり、従業員が蓄
積してきた経験・専門的スキルを
高年齢になっても活用するため、早
期から定年の引上げなどに取り組
んできた。設立当時は60歳だった
定年年齢を、業界としてはいち早く
2006年に65歳、2010年には
70歳に引き上げた。

・再雇用制度

定年後も本人が希望し、健康に
問題がないかぎり、75歳まで1年
更新で再雇用する制度を2012
年に導入した。健康上の問題の有
無は、年に1回の健康診断の結果
や、日ごろの様子も含めて会社で
判断しているが、これまで健康面
の問題で再雇用されなかった例は
ない。

・処遇（賃金、賞与、退職金）

再雇用者については全員月額制
とし、定年時の賃金も考慮し、再



高齢従業員の意見が盛り込まれた「作業手順書」

雇用後に大幅に下がらないよう配慮している。2018年4月1日時点では、日額は全員一律ではなく、従事している業務内容によって若干の差がある。

賞与については、定年後も現役と支給率には差を設けず、年2回支給、退職金については、再雇用の有無にかかわらず、全員へ70歳定年時に支給している。全従業員が中退共^{※1}か建退共^{※2}のどちらかに加入、会社独自の退職金規程も別途設けており、中退共または建退共によって支払われる退職金が、会社規程で算出された金額よりも少ない退職者には、差額を補填している。

・直行・直帰について

同社の業務のほとんどは現場作業であり、現場が常に変わることから、全従業員が直行・直帰を認められている。以前は作業現場が居住地の近くにありながら、遠方の会社に出勤してから現場に戻っていたが、直行・直帰が認められたことで通勤時の負担が減り、従業員からは歓迎されている。

(2) 能力開発に関する改善

・資格の更新

同社では39人の従業員のうち、大半が専門資格を有している（2018年4月1日時点で、登録左官基幹技能者9人、一級左官技能士22人）。左官技能士は受検資格として、1級は7年以上、2級は2年以上の実務経験が必要な資格であり、登録左官基幹技能者は一級左官技能士のさらに上位資格である。会社としてもこうした資格取得による技能の習得を奨励し、取得に向けた講習の受講をすすめ、受講料の費用を負担している。

前述の通り60歳以上の従業員9人のうち、資格を保有している6人の従業員には、定年後も保有資格の更新手続きを優先して実施させ、引き続き能力を保持してもらえるように環境を整備している。

なお左官業においては、資格取得はもとより、現場経験を積むことが大事である。同社における高齢従業員はいずれも勤続年数が長く、多くの経験を有することにより、同社にとって欠かすことのできない戦力となっている。

・作業手順書の活用

経験豊富で技能を有する高齢従業員の意見を聞きながら、作業内



容ごとに標準的な技能と作業工程で発生するリスクをまとめた「作業手順書」を作成し、全従業員に配布している。「作業手順書」に高齢従業員のアドバイスを盛り込んだことで、「実践的な現場の教科書になる」と好評である。また、朝礼時にその日の作業手順を確認する際に活用し、作業の質と安全性を保つために大いに役立っている。

手順書を作成する前は、左官の技能について、職人ごとの腕や感覚に頼る部分が多く、若手に教える場合でも「見て覚えろ」、「技を盗め」といった旧態依然とした指導が主体となっていた。しかし、若年層の意識の変容によって従来の手法が機能せず、技能の伝承方

※1 中退共……中小企業退職金共済。中小企業で働く人たちのための共済制度

※2 建退共……建設業退職金共済。建設業で働く人たちのための共済制度



社内イベント「芋煮会」の様子。このほか社員旅行などのイベントも行っている



社内の階段には手すりを設置するなど環境改善にも努めている

法の見直しは喫緊の課題であった。作業手順書はその際の教材として活用されている。

(3) 健康管理・安全衛生など

・健康経営の推進

現場作業がメインである同社では、若年時からの日々の健康づくりが長く働き続けるうえで欠かせないものと認識し、協会けんぽ宮城支部が進める「職場健康づくり宣言」制度に登録。全社的に「健康経営」に取り組んでいる。

・健康診断

定期健康診断においては、通常の検査項目とは別に、毎年一項目の追加検査を会社負担で実施している。対象は35歳以上とし、追加検査の項目は、頭部CT、かく痰検査、前立腺がん検査などで、毎年変更している。

・禁煙の取組み

受動喫煙防止宣言施設として宮城県に登録し、事務所敷地内を全面禁煙とし、禁煙を推進している。また、禁煙宣言を行った従業員には、会社と会長から金一封が渡される。

・安全衛生委員会の開催

安全衛生委員会において事故の

未然防止を会議の主題に据えるようにし、高齢者特有のヒヤリハット事案はもちろんのこと、改善策などの意見を自由に出してもらい、これらの意見は可能な限り採用するようにしている。なお、高齢による足・腰の筋力の低下を考慮し、高齢従業員には高所作業や重量物の運搬などにおいて、身体的負担が生じないように配慮を行っている。

・水平的評価制度

同社では、年一回全従業員の投票により、安全衛生面で優れた行動・実績を示した者を選出する「水平的評価制度」を導入している。職長の部、一般の部に分かれ、もともと評価の高かった者を表彰する。伸び盛りの従業員への激励の意味もあり、若年者が選ばれる傾向が強いが、客観的な評価を受けることで全従業員のモチベーションアップにつながっている。

なお、こうした全社的な取組みにより、同社はすべての従業員に安全意識がしっかりと根づいている。安全作業の重要性に対する認識の深さ、積極的に事故防止に努める行動に対し、元請け会社から

表彰を受けた従業員もいる。

・イベントの開催

福利厚生の実施を目ざし、季節ごとに開催される花見や芋煮会、社内旅行などのイベントを実施。従業員間のコミュニケーションの活性化はもとより、現場での意思疎通、チームワークの改善に大いに役立っている。世代を超えたコミュニケーションが図れる貴重な機会であることから、高齢従業員も含めて、ほぼ100%の従業員が参加している。

(4) 高齢従業員の声

同社の最高年齢者であるAさん(73歳・男性)は、嘱託としてフルタイムで左官業務に従事している。同社の技術力の象徴である真空コンクリート工法の技法を次の世代に継承するために力を尽くすとともに、繁忙期には職長として現場を取り仕切るAさんの存在はすべての従業員を勇気づけている。左官の技術力の伝承は同社のみならず、業界、あるいは社会にとっても大きな命題といえる。全社一丸となって高齢者が若手とともにいきいきと働き続けられる職場づくりを目ざし、同社の奮闘が続く。