



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

最優秀賞



「KAI-ZEN」活動を展開し
だれもが活躍できる職場環境を実現

株式会社ササキ (山梨県しやうけん韮崎市)

企業プロフィール

株式会社 ササキ

(山梨県韮崎市)

創業 1995 (平成7)年

業種 電気機械器具製造業
(ワイヤーハーネス製造・加工)

従業員数 222人

(内 訳)	60~64歳	4人 (1.8%)
	65~69歳	1人 (0.4%)
	70歳以上	1人 (0.4%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで継続雇用。その後は、運用により一定条件のもと年齢上限なく雇用。現在の最高年齢者は73歳

I 本事例のポイント

株式会社ササキは、1995 (平成7)年に、山梨県韮崎市にワイヤーハーネスの製造・販売を目的に設立。産業機器分野(半導体製造装置)を中心に、航空・宇宙・防衛分野、自動車R&D(研究開発)分野、理学機器分野などの新たな分野にも事業を展開している。

毎日の仕事のなかで感じる素朴な疑問を改善につなげていく「KAI-ZEN」制度が創業以来の文化として深く根づいており、高齢従業員からも長年の経験を活かした作業方法見直しの提案が提出されるなど、高齢従業員が活き活き働ける職場づくりに取り組んできた。

POINT

1 高齢者(中途採用を含む)、障害者、女性の

積極的な活用に取り組んでいる。

2 希望者全員70歳まで嘱託従業員として継続雇用。71歳以降は運用で、一定条件のもと年齢の上限なく雇用延長。高齢従業員の働きやすい職場を目ざして、所定労働日数や所定労働時間を柔軟化している。

3 ベテラン従業員を「ものづくりマイスター」として登録し、技能継承できる場をサポートしている。

4 長年にわたり製造工程を担当してきた高齢従業員を「はんし範師」に任命し、その経験や技術を若手従業員などに引き継いでいる。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1995年に有限会社ササキとしてスタート。その5年後に株式会社ササキに改組すると同時に韮崎工場を新設するなど、産業機器



会社外観

分野である半導体製造装置に使用されるワイヤーハーネスの製造を中心に業容を拡大してきました。現在では宮城県にも工場を構えている。創業27年と、会社としての歴史は比較的小さいこともあり、40代以下の従業員が9割以上を占めているほか、従業員の半数以上を女性従業員が占めており、女性が活躍しているのも特徴だ。

主力製品である「ワイヤーハーネス」は、チューブなどでまとめられた複数の「電線」と「コネクタ部分」とで構成され、電力供給や情報伝達、制御といった、製品を構成する機器同士をつなぐ重要な役割を持つ。

同社の優れた技術を支えてきたのは豊かな経験を誇るベテラン従業員であるという考えのもと、厚生労働省の若年技能者人材育成支援等事業「ものづくりマイスター制度」にベテラン従

業員を登録するなど、次世代へ技術継承できる場をサポートし続けている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の主力製品である「ワイヤーハーネス」は、素材が柔らかいため作業により形状が変わることがあり、構造も複雑なことから、全自動での製造はむずかしく、最終的には必ず「一人の手」によって完成させる製品である。会社発展の力ぎを握るのは熟練技術者の技能であり、若い世代への技能継承は、会社全体の割合としては数少ない高齢従業員に託されている。長年にわたり製造工程を担当し、多くの経験・技術を持つ高齢従業員の功績をたたえるとともに、その技術・技能の継承のために、同社は2017年7月より新たに「範師」という役職を設定した。

他方、会社の急成長にともない、管理職育成が間に合わなかったことから、大企業で定年を迎えた人や、早期退職したマネジメント能力を有する高齢者の中途採用を積極的に行ってきた。その結果、現在では部長以上の管理職の過半数が転職組となり、大企業や異業種での経験とノウハウが社内で発揮されている。

業務改善については、創業以来の文化として根づいている「KAREN」に全社をあげて取り組んでおり、高齢従業員が自ら発案し改善につながった例も多い。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

▼定年の引上げと再雇用

2005年に定年年齢を60歳から65歳に引き上げた。また、定年後は希望者全員を70歳まで嘱託従業員として継続雇用する制度を導入。71歳以降は、運用により会社が必要と認められた者について、継続して雇用している。制度の改正は中高年齢層の中途採用獲得につながり、過去3年間に55歳以上の人材を8人採用している。

▼多様な勤務形態

65歳以上の嘱託従業員については、一般従業員と同様のフルタイム勤務と、所定労働日数または所定労働時間が少ない勤務の2種類を設定し、本人の希望に合わせて選択できるようにしている。2種類の勤務形態を導入したことで、無理なく自分の生活に合わせた勤務ができるようになった。なお、73歳の最高齢従業員（範師）はフルタイム勤務で、その熱心な勤務態度は若手従業員のよい手本となっている。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

▼範師の役職を設定

元製造部門長の嘱託従業員に、経験と技術を後進に引き継ぐ役目をもってもらうため、2017年より「範師」の役職を創出した。範師は製造技術職として勤務を続けるなかで、新人

など後輩の技術指導を行う。また、外国人研修員や工場見学者などへの対応も担当しており、まさに会社の顔として活躍している。範師のデスクは工場内だけれども必ず通る場所に設置され、入社したての従業員が孤立することのない環境づくりのサポートにも一役買っている。また、範師は従業員の小さな変化にいち早く気づき、積極的な声かけをするなど、「コミュニケーションを通じて従業員サポートの要となっている」。

さらに、技術者の従業員が専門的知識や技術を活かし、技術者としてのキャリアに専念できるポジションとして2018年より専門職「マエストロ（巨匠）」、「マイスター（匠）」、「スペシャリスト（職人）」、「アーティザン（熟練工）」を設定した。

▼ものづくりマイスター制度の推進

厚生労働省の若年技能者人材育成支援等事業「ものづくりマイスター」に役員をはじめ5人の高齢従業員が認定されており、新人教育などを通じて、積極的に若年技能者の育成と技能継承に取り組んでいる。また、OFF-JITの環境として、技能検定の1回目の受検費用を年齢制限なく会社が全額負担している。

▼各種資格取得を奨励

各種資格の取得については、社内休憩室（食堂ホール）の壁に合格証書などを当該従業員の顔写真とあわせて掲示しており、若手従業員のモチベーションアップにつなげている。また、



国家認定資格所持者の写真をピラミッド図にして社内に掲示

従業員が所持する資格を、玄関の掲示板にも顔写真つきのピラミッド図で掲示し、全従業員と来客者にアピールしている。資格などの見える化は、モチベーションの向上はもとより、適材適所の配置や生産性アップにもつながっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生への取り組み

① 作業環境の改善

▼作業効率を意識した作業機と引き出しの配置
腰痛予防と引き出し内収納物の見える化、工数削減のため、作業機と引き出しの配置に工夫を凝らしている。表示物は、文字を拡大したり、色分けしたものを自分で用意して表示したりすることで作業しやすい環境に改善した。また、

作業動線やレイアウトを変更し、振り向く・立ち上がるといった動作の改善や、棚がテーブル代わりになるなど、あらゆる箇所を改善している。

▼LED照明の導入とエアコンの入れ替え

高齢化による視力の低下を補うため、2015年に工場の照明を白熱灯からLED照明に切り替えた。また、2016年には天井埋め込み型のエアコンに替えたことで、エアコンの風が棚などで遮られなくなり、快適な職場環境が実現した。

▼アシストスーツの導入

身体的に負荷のかかる作業が多い職場のため、腰痛防止や高齢従業員の労働災害防止のために「アシストスーツ」を導入した。実作業でアシストスーツを装着しており、重量物作業時の腰痛予防と腰や腕にかかる負荷が軽減され、作業時間短縮にもつながっている。

② 健康管理

▼人間ドック制度の導入

従来は年1回の定期健康診断が就業規則によって実施されていたが、2019（令和元）年に就業規則を改定、従来の診断項目より多い人間ドック制度を導入した。

▼ラジオ体操の実施

1日を気持ちよくスタートさせるため、朝礼時に「ラジオ体操」を行っている。「ラジオ体操」で体を目覚めさせた後は「社是・社訓・6S（整理・整頓・清掃・清潔・躰・安全（safety）」



朝礼で実施しているラジオ体操の様子

を元気に唱和。さらに、会社の目標や取り組みべきテーマをまとめたフレンドカードを作成しており、各部署で朝礼時に読み合わせを実施している。全従業員が参加することで同じ目的意識・一体感を持って業務に臨めると、従業員には好評である。

③ 安全衛生

社内に設置されているCSR「多様性チーム」のメンバーが、当機構主催の高年齢者雇用促進セミナーに参加した経験を活かし、安全衛生委員会と共同でエイジフレンドリーの取組みを開始した。「安全巡視チェック表」に転倒などによるリスク項目を追加するなど、高齢従業員が安心して働ける職場環境づくりを目指している。

(4) そのほかの取組み

自身の体調や子育て・介護などの事情により

毎日の出社がむずかしい従業員や、起業ニーズのある従業員からの要望に応える形で、10年以上前から従業員の多様な働き方の支援に取り組んでいる。現在までに会社から独立し、業務請負に転換した者が4人おり、独立時の複雑な諸手続きをサポートするために解説書を作成するなど、会社が独立に向けた支援を行っている。

(5) 高齢従業員の声

最高齢従業員の石川長子^{ひさこ}さん（73歳）は、2017年7月に範師に就任。豊かな経験と技術を次の世代に引き継ぐ役目になっている。「範師」および「ものづくりマイスター」として、新人従業員への技術指導や製造補助用具製造にたずさわる石川さんは「後輩のために」を一番大切に考えています。私の指導で試験に受



若手の指導にあたる最高齢従業員の石川長子さん（左）

かってくれることが何より嬉しいですね」と笑顔で語る。

創業当初より製造部門のスペシャリストとして勤務してきた平澤宮子^{みやこ}さん（62歳）は、製品製作に20年以上従事。「昔ほど細かい作業は得意ではなくなりましたが、若い従業員たちが協力的で、職場の雰囲気もよいので、長く仕事を続けられています。新しい製法を覚えて製品が完成するのが楽しいですよ」と話す。その背中を次代になう若手従業員が追いかけている。

(6) 今後の課題

荊崎市では農業のない手の高齢化や後継者不足による耕作放棄地の増加が問題となっていることに鑑み、高齢従業員や障害のある従業員などの将来の就業の場として、身体に負担の少ないIT農業分野への進出を検討している。一方、他企業を退職した知識・経験豊かな高齢者を引き続き積極的に採用し、組織として未成熟な部分を補うとともに、若手・中堅従業員の育成を予定している。また、新工場のバリアフリー化を視野に置いて、高齢従業員が安全で安心して働ける職場環境の構築はもちろんだ、山梨県の「やまなし心のバリアフリー宣言事業所」に登録し、全従業員に多様な特性を持った人（高齢者・障害者・妊婦など）との接し方を指導し、共生社会の取組みにも努めていく。膨大な課題を一つひとつクリアしていくために、全社をあげての新たな挑戦が続く。