

令和6年度
高齢者活躍企業コンテスト

独立行政法人高齢・障害・
求職者雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

高齢社員の感覚的ノウハウを可視化
特殊な治具と機械化で作業効率もアップ

宮田アルマイト工業株式会社
(長野県上伊那郡宮田村)

企業プロフィール

宮田アルマイト工業株式会社

(長野県上伊那郡宮田村)

- 創業 1967 (昭和42) 年
- 業種 金属製品製造業
- 社員数 123人(2024年9月1日現在)
60歳以上 11人
(内 訳) 60~64歳 6人 (4.9%)
65~69歳 4人 (3.3%)
70歳以上 1人 (0.8%)
- 定年・継続雇用制度
定年65歳。一定条件のもと70歳まで継続雇用。70歳以降は運用により一定条件のもと、年齢上限なく継続雇用。最高年齢者は75歳

I 本事例のポイント

宮田アルマイト工業株式会社は長野県上伊那郡宮田村において、1967(昭和42)年3月に、アルマイト表面処理を主業とする金属製品製造会社として設立された。現在、社員の平均年齢は48歳で、2009(平成21)年から2021(令和3)年の間に、売上高・社員数ともに約3倍に増大するなか、同社の成長に貢献してきた高齢社員が、これまでと変わらず貴重な戦力として活躍している。

同社では、業務の貢献に見合った賃金水準の見直し、機械化による業務の負担軽減、さまざまなイベントを通じての新旧世代交流の活発化の3点に留意した取組みを展開し、若手社員を含む離職率の低減を実現。高齢者雇用においては、定年後も評価を行い、昇給・賞与支給に反

映するなど、評価基準を可視化し、年代を問わず社員間における公平感の醸成に努めている。

POINT

- ① 高齢者雇用制度の段階的な見直しを行い、2022年に定年65歳、希望者全員70歳までの継続雇用制度を導入。70歳以降も一定条件のもと年齢上限なく働ける制度としている。
- ② 本人、上長、社長の三者による評価制度を通じて、高齢社員がそれぞれの役割を再認識し、モチベーション高く働ける仕組みを整えている。
- ③ 高齢社員が持つアルマイト加工の感覚的ノウハウを言語数値化。暗黙知を組織知として蓄積する仕組みを構築した。
- ④ 年1回の国内社員旅行、年4回の懇親会など、全額会社負担のイベントを開催し、世代間交流の促進を図っている。



宮田アルマイト工業株式会社の第2工場

II 企業の沿革・事業内容

1967年に創業し、1973年10月に株式会社となった宮田アルマイト工業は、電気化学反応によりアルミニウム表面に人工的に酸化被膜を生成させる、アルマイト処理に特化した全国有数の企業である。創業当初はカメラなど光学機器の鏡枠類の処理を中心とした事業で順調に発展してきたが、ミラーレスカメラやスマートフォンなどの普及などにより売上げが減少。そこで現在の清水光吉代表取締役経営がバトンタッチされ、ヘッドライトをはじめとする、自動車関連部品の加工に主軸を移した。すると、技術の高さや納期の確かさなどが高く評価されて業績が急伸し、本社付近に第2工場を新設するなど成長を続けている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

清水社長就任時の2005年ごろは、離職者の多さも課題になっていたという。最初の仕事は「社員をどうすれば辞めさせずにすむかを考えることだった」と清水社長はふり返る。その後、業績はV字以上の回復を見せ、さらなる業績拡大を見込んで、①労働に見合った賃金水準、②負担の少ない労働、③良好な人間関係、の3点を意識して実践。すると離職率は大幅に下がり、現在は当時の社員のほとんどが会社に残り活躍している。

なお、人員の確保については、中途採用を中心に展開。現在62歳になる総務部長の吉沢健さん（よしかぜ たけし）もその一人で、40代半ばで入社している。また、若手として採用した30代入社組も、いまは50代に達するなど、主力となって活躍してきた社員たちの定年の時期が近づいてきた。

そこで、制度を段階的に改定し、定年年齢と継続雇用年齢の引上げを実施。以前は定年60歳、希望者全員65歳までの継続雇用としていたが、2019年に定年を60歳から62歳へ、継続雇用年齢を希望者全員67歳までに延長。そして、2022年10月に定年を62歳から65歳へ、継続雇用年齢を一定条件のもと70歳まで引き上げた。現在、70歳以降は運用により一定条件のもと、年齢の上限なく継続雇用している。

IV 改善の内容

① 制度に関する改善

① 定年後も昇給・賞与支給を実施

同社周辺には東証プライム上場企業の関連会社などをはじめ、数百人規模の大手工場が点在している。そのため「慢性的な人材不足で、絶えず喉から手が出るほど人材が欲しい状況」(清水代表取締役)が続く。高齢社員を含め社員により長く働いてもらうため、待遇面でも改善を図ってきた。定年後の継続雇用社員の賃金は日給月給制から時間給に変わるが、定年前の水



代表取締役の清水光吉さん（左）と総務部長の吉沢健さん（右）

の7割を維持。これは近隣企業に比べても高い水準にあり、給与減額によるモチベーション低下は見られないという。また、定年後も正社員同様の評価を行い、「定年退職者再雇用制度規定」では原則対象外とはしているものの、昇給・賞与支給に反映させている。

また、独自の評価表を導入しており「本人自身による自己評価」、「部門長との面談評価」、「社長との面談評価」の順で評価を行うが、各段階で評価が食い違う場合、最終的に社長が面談で本人に会社側の意向を伝える。これにより被評価者の意識変容がうながされ、ことに高齢社員が各人の役割を再認識できる点で大きな効果が望めるという。高齢社員の仕事への充実感を高めるうえで、こうした評価制度が重要と見なしている。

②フレックスタイム制の導入

同社が生産能力を強化のため第2工場を新設。現在は受注が倍増し、日勤・夜勤だけでなく、深夜帯を含む3交代制をとっている。全社員各シフトでのフルタイム勤務が原則だが、希望者全員が利用可能なフレックスタイム制を新たに導入しており、高齢社員にかぎらず、中堅層も親の介護などで利用することができるなど、働き方がより柔軟になった。高齢社員に深夜帯勤務を望む社員はほとんどいないが、希望があった場合でも健康面を配慮し、避けるよう指導している。

(2) 意欲・能力向上のための取組み

①高齢社員の役割の明確化

長期間働いてもらうことを方針に掲げるとともに年齢を問わず、フォークリフト、有機溶剤作業主任者、特定化学物質作業主任者といった資格取得を推進。取得すれば手当がつき、受検費用も支援している。高齢社員の職務は基本的に定年前と同様で、力仕事はほとんどない。すでに身につけた知識や技能の活用や伝承、ベテランらしい温かな雰囲気組織内に好影響を及ぼすことを期待している。

現在、高齢社員の業務としては、元部長職による環境経営システムの維持管理、作業手順書の作成、顧客クレーム対応、60〜70代女性社員によるラッキングや製品の外観検査、配送先を近県に限定しての2〜10t車での配送ドライバーなどが中心。ラッキングとは処理対象の部品を治具で固定する作業のことで、扱う部品が多岐にわたるため、機械化がむずかしく、ベテランの技術や経験が必要となる。最高齢のドライバーは73歳で、フォークリフトを使用し積載もするが、荷造りは若手がこなしている。

②感覚的ノウハウの言語数値化

ダイカスト製品のアルマイト処理は、皮膜生成がむずかしく、一般的に生成可能な膜厚は2〜7ミクロンといわれているが、同社では17〜18ミクロンまで可能にしている。薬品の配合や最適な電圧設定などの秘訣があるが、機械を

バーコード読み取り式のフルオートメーションにしても、形状や材質により処理条件が異なるため、単純な数値化がむずかしい。以前は個々の部品ごとに必要とされる皮膜生成の技術は各専従社員の暗黙知として、当該者の退社にもない失われていたが、同社ではそうしたノウハウを品質保証部門に集結させ、組織知として蓄積。この3年間で言語数値化し、後進に継承していく仕組みを整えた。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生取組み

①作業環境の改善

できるだけ作業者の体力的負担が生じないよう、業務の自動化を推進。また、多くの社員で業務をシェアできるように、作業の標準化をはじめ各種取組みを展開している。

業務負荷軽減の取組みにおける最大のポイントはラッキングで、どうしても人手に頼らざるを得ない業務ゆえ、高齢社員でも作業しやすいよう治具を工夫している。例えば、一般的には部品を2カ所に引っかける治具が多いが、1カ所で完結するよう改良し、高齢社員の作業円滑化に加えて、障害者の作業従事も容易になった。このオリジナル治具の製作はこれまで100種類近くに及んでいる。

また、作業環境改善にあたっては、建物内のすべての照明をLED照明化したほか、アルマイト処理の際には酸系の危険な薬品の使用が多

いが、かつて人手で行っていたその配合も、現在では機械で行っている。揮発した酸への対策として、業界でも先駆的な吸引装置を導入し、将来的には薬品の投入についても人力から機械化への移行を検討している。

そのほか、同業他社に先駆け、2006年から作業標準化が可能なバーコードシステムを導入。約1000社に及び取引企業の、さまざまな部品の膨大な処理仕様をバーコードシステムに読み込ませ、ラッキングされた部品をセッティングすれば、あとはその手順にしたがって機械が自動的に作業を行う。これによりトレーサビリティの確保やロス工数の削減につながるなど、業務効率に意欲的に取り組んでいる。

② 高齢化にともなう安全衛生の取組み

今後の会社全体の高齢化を見すえ、総務部長の吉沢さんが先頭に立ち、以下のような衛生管理を行っている。

- ▼入院・死亡時のみに適用されている共済の内容に三大疾病(がん・心筋梗塞・脳卒中)特約を追加。
- ▼安全衛生委員会のほかに、環境安全委員会があり、月に1回パトロールを実施し、危険因子の排除に努めている。
- ▼定期健康診断は実施する医療機関、伊那労働基準協会、産業医などの関係機関と連携。医師から診断コメントをもらい、本人に合わせた指導を実施している。

③ 全額会社負担の社員旅行と懇親会

コロナ禍は自粛していたが、例年、社員からリクエストを募り、1泊2日の社員旅行を実施。2023年6月には大阪に出かけ、おもな訪問先をテーマパークと演芸場の二手に分け、若手とベテラン双方の満足がいくよう工夫した。そのほかにも年4回、会社主催の懇親会を実施し、それらの費用は会社が全額負担している。

(4) その他の取組み

▼ 障害者の職場定着支援

2人の障害者を雇用し、高齢社員が相談役になっている。1人の重度知的障害のある社員は、特別支援学校を卒業後、約5年間勤務を続けており、職場での高齢社員によるフォローが定着につながっている。

(5) 高齢社員の声

ラッキングを担当する唐澤清子からさわきよこさんは、最高齢の75歳。30年以上勤め、65歳定年を機に一度退職し、長女の経営する飲食業を手伝ったあと、5年前に復帰した。

「募集をかけていたので、社長に相談しました。ずっと立ち仕事で腰痛ベルトは必需品ですが、やはり慣れた仕事のほうが楽です。待遇は辞める前に比べてよくなりました。じつは次女も高校卒業後、3年間ここで働いていて、一度退職しましたが3年前に復職したんです」
 母娘そろって同社で働いている要因は、規模が大きくなって変わらない「家族経営的な雰



ラッキングを担当する唐澤清子さん (75歳)

囲気」が性に合うからだという。働くことが生きがいで、「体が続くかぎりこの仕事を続けたい」と唐澤さんは語る。

(6) 今後の課題

清水代表取締役は「高齢社員は若手社員と同等の成果を上げています」と話す。現在は、定年後の賃金を一定程度下げているが、今後は見直しを検討しているという。年金受給の開始年齢も社員によって異なるので、その対応を含め、賃金制度の整備が必要になるという。

また、第2工場で勤務する社員は50人を超え、2023年7月に産業医を選任。現在、衛生管理について産業医と打合せを行っている。「コロナ禍も大過なく乗り越えた同社は、今後の規模拡大にともない、衛生管理の徹底にも注力していく。