



継続雇用制度を大幅に改定し 生涯現役で働ける職場を実現 エバオン株式会社

(大阪府大阪市)

I 本事例のポイント

創業80年のエバオン株式会社は、軸受製品(ベアリング)を主力商品として販売網を広げ、業績を伸ばしてきた。現在では伝動装置や一般産業機器、環境・省エネ機器などの分野でも業容を拡大している。経営理念に「限りなき挑戦を行う」を掲げ、社長自ら「生涯現役で働ける職場づくり」を提唱して継続雇用制度の大幅な改定に着手するとともに、制度面の改善においても積極的な対策を推進している。

本事例のポイントは次のとおり。

(1) 70歳定年後も健康で意欲があれば嘱託社員として再雇用する
という、継続雇用制度の大幅

な改定を図った。その趣旨を全従業員に周知徹底し、全社一丸となって「働けるうちは働ける会社の実現」を目ざした。

(2) 高齢従業員の就労継続の可能性を広げるため、身体に負担の少ない職種への転換制度を導入した。

(3) 高齢従業員向け賞与に人事考課を織り込んで、一人ひとりを対象に仕事での「がんばり」

が反映される制度を確立した。

(4) 高齢従業員が講師となった集合研修を実施し、次の世代への技能伝承に努めている。

(5) 高齢従業員の配送業務の安全徹底のため、すべての営業車両に「ドライブレコーダー」を搭載し、安全運転意識を常に喚起している。

(6) 高齢従業員による商品運搬作業時の重量を制限。若手従業員との分業を徹底して重量物取扱いの安全対策を推進している。

II 企業の沿革・事業内容

エバオンは、主力商品である軸受製品の販売会社として1937

(昭和12)年12月に大阪市内で創業した。1954年3月には法人

エバオン株式会社 (大阪府大阪市)

◎創業 1937 (昭和12) 年

◎業種 機械器具卸売業

◎従業員数 101人

(内 訳)	60~64歳	6人 (5.9%)
	65~69歳	13人 (12.9%)
	70歳以上	5人 (5.0%)

◎定年・継続雇用制度

定年70歳。希望者全員嘱託社員として年齢上限なく再雇用。

現在の最高齢者は76歳



エバオン、外観

を設立、創業以来80年の歴史を刻む。現在は幅広いラインナップの軸受製品をはじめ、伝動装置や一般産業機器、環境・省エネ機器を取り扱い、省エネの実現に寄与するなど社会貢献を旨としている。

同社は内外の大手軸受メーカーの代理店として全国で約2000社の顧客（主に商社や機械メーカー）をもち、受注当日に発送し、翌日に配達する体制を維持している。また、大阪府内では自社従業員による当日配達を行い、その迅速な対応によって顧客の信頼も厚い。取り扱う商品は大小3万点（重量は1個数十グラムから500キロ超まで）にのぼり、商品は本社内の高さ10段に及ぶ立体倉庫に保管されている。

「エバオンならどんなベアリングも必ず在庫があり、注文すればすぐ届く」という顧客の声こそ同社の強みであり、他社の追隨を許さない。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同社の従業員は全員が正規従業員であるが、101人中24人が60歳以上で、高齢従業員が24%を占める。平均年齢は44・4歳で、高齢化が進みつつあった。同社の社長は、従来から「高齢従業員は仕事一筋に一生懸命働いてくれるので若手のよいお手本になる」と高齢従業員の勤勉な働きぶりを高く評価していた。しかし、その手本となる高齢従業員が定年を機に「体力の低下」を理由に次々と退職していくため、優秀な人材の流出に危機を感じた同社では、「働けるうちは働くことができる会社の実現」に向け、全社をあげて雇用制度改善に取り組むことになった。

2010（平成22）年、社長の提唱していた「生涯現役で働ける職場づくり」の実現の第一歩として、「定年60歳、その後は基準該当者のみ65歳まで継続雇用」から、「定年70歳、定年以降は雇用上限を設けない継続雇用」とする制度へ大幅に改定した。そのうえで、全従業員に対して、経営理念である「限りなき挑戦を行う」に立脚し、「年齢にとらわれずに挑戦することの大切さ」を説いてきた。また、高齢従業員の話に丁寧な耳を傾けることで、個々人の意向や能力発揮度を会社がしっかりと把握できるようになった。

Ⅳ 改善の内容

- （1）制度に関する改善
 - ・70歳定年制と年齢上限のない継続雇用制度の確立
- 同社では従来、定年を60歳とし、その後の継続雇用は一定条件で受

け入れるものの、65歳以降の継続雇用については特別な規定を定めていなかった。労働契約や処遇などがあいまいな状況は、定年を迎えた者や、すでに継続雇用となっ



約3万点の商品を取り扱い、立体倉庫で管理する

ている高齢従業員に一抹の不安を感じさせた。このため、高齢従業員の就業意欲は向上せず、再雇用となっても短期間で退職する者が多かった。そこで2010年3月に定年制度を大幅に改定し、「70歳定年」と、「定年後は、健康で働く意欲があれば年齢の上限のない再雇用」とした。こうして、「生涯現役で働ける職場づくり」を推進するという会社の方針は全従業員に周知徹底された。

・身体的負荷の少ない職種への 「転換制度」の創設

継続雇用制度の大幅な改定にともない、就労継続の可能性の拡大が新たな課題となった。そこで、身体にあまり負荷のかからない職種を選択する方法を検討し、その結果、同じ物流部門であっても配送から検品へ職種が転換できる「職種転換コース」を設定した。

現在最高齢の76歳、そして75歳と73歳の高齢従業員は、いずれも配送業務に従事していたが、「職種転換コース」を適用することで検品・検査業務に転換が実現し、現在も第一線で働き続けている。73歳の高齢従業員は健康面への配慮

から、ほかの2人は健康上目立った不調はなかったものの車両運転の安全性に対する観点からそれぞれに打診して転換が図られた。

職種転換制度は、現段階では明文化されていないが、今後は事務部門向けに対しても実施することを構想中であり、一人でも多くの高齢従業員の身体的負荷軽減の実現を目指している。

・高齢従業員向け賞与に 人事考課を反映

同社ではこれまで、定年以降の継続雇用者の人事考課は実施していなかった。しかし、高齢従業員のなかには「自分のがんばりを評価してほしい」と願う者も多く、モチベーション向上のためにも、高齢従業員に対する人事考課の設定は喫緊の課題となっていた。そこで定年後の高齢従業員の賞与の算定に、人事考課を織り込むこととした。これにより、高齢従業員のモチベーション向上につながった。

・高齢者に対する社内呼称の使用
定年後の高齢従業員は、役職から外れるため、「○○さん」と「さんづけ」で呼ばれるのが通常であった。しかし、現役従業員にし

てみると、そうした呼び方のためらいを感じる場面も多く、職場内には「ギクシヤク感」があった。そこで元役職者に対しては、例えば現役時に「次長」であった者は「サポート室長」というような呼称を新たに設定した。その結果、現場でのギクシヤク感は解消し、スムーズな組織運営につながった。

(2) 能力開発に関する改善

・営業職の技能伝承

商社である同社にとって営業職の果たす役割は大きく、とりわけ多様な顧客と長年接してきた高齢従業員は、そのノウハウを一人ひとりが蓄積している。単に顧客に商品売り込むだけでなく、顧客が必要としているものを探り、周辺機器や事務用品までを幅広く受注してきた高齢従業員の経験が同社の営業力を支えてきた。例えば、ある高齢従業員は遊園地の遊戯機向け機械部品の営業がおもな仕事であるが、ベアリングにとどまらずモーターなどの電動機器や消耗品、さらにはOA機器にいたるまで、多くの機械・器具まで受注してくる。その背景には顧客との密度の高いコミュニケーション力があつた。



高齢従業員による商品運搬には、重量制限を設け対応している

その反面、若手営業職は自身の商品知識を超えた商品まで売り込むための営業技術が浅かった。そこで、同社では、顧客情報や営業戦術を豊富に持つ高齢の営業担当者を講師として、営業職や事務職対象の集合研修を行うことにした。また、営業経験豊富な高齢従業員が若手従業員とペアを組んで顧客訪問しながら、現場で営業技術を実地教育していく体制が確立しつつある。

(3) 健康管理・安全衛生

・**高齢従業員対象の時間外労働規制**
 高齢従業員にとっては、疲労の蓄積が健康状態に大きく影響するため、労働時間の管理が課題であった。このため、60歳以上の従業員は、原則として時間外労働を禁止、所定時間内での就労とした。

・営業車へのドライブレコーダー設置

同社では、「受注当日発送、翌日配達」の体制を確立している。また、大阪府内であれば、受注当日に従業員が自社営業車を運転して配達しており、高齢従業員もその業務に従事している。しかし、加齢にともなう注意力低下が大きな事故を招く危険性もあることから、全営業

車にドライブレコーダーを設置、安全運転意識の向上につながった。

・大阪府無事故無違反チャレンジ「コンテスト」への参加

同社では交通安全啓発の一環として「大阪府無事故無違反チャレンジコンテスト」に参加している。これは毎年10月から翌年3月までの記録を集計するというものであるが、配送業務担当の「高齢従業員7〜8人で1チーム」を構成し参加している。物流高齢従業員の採用時は、直近5年間の運転記録を確認するため、安全運転を十分理解した者が集まった結果、2014年と2015年に2年連続で無事故無違反の金賞を受賞した。

・高齢者による商品運搬作業時の重量制限

同社で扱う軸受製品は数量がまとまるとかなりの重量になる場合もあり、高齢従業員に対する安全衛生対策を強化する必要があった。重量物の運搬は身体的負担が大きく、腰痛になる恐れもあるため、高齢従業員に対しては運搬作業時の重量制限を設けることにした。具体的には、1人で運べる上限を20キロに制限し、それ以上の重

量の商品は若手従業員に任せるが、2人で運ぶことを周知徹底した。

(4) 新職場・職務の創出

同社では、他社を定年退職後に入社してくる者も少なくない。彼らは主に立体倉庫横で発送作業に従事しているが、現場では配達個数を正確にとらえる必要があり、また、大量の注文をさばくため、伝票記入や貼付けなども迅速に行うことが求められている。

その点では、高齢従業員よりも若手従業員に適した現場であり、ほかの職務への異動を希望する高齢従業員が出始めた。そこで、発送から製品検査に仕事を変更し、新たな職場で経験を十分に活かしてもらおうとした。その際、検査する商品が細かいこともあるため、照明を明るくし、拡大鏡を設置するなどの配慮を行った。

このように全社をあげて取り組む「生涯現役で働ける職場づくり」は、高齢従業員はもとより、全従業員のモチベーションアップにつながっている。年齢にとらわれず挑戦することを提唱する経営理念のもと、同社は新たな課題に向けてまい進していく。