

株式会社 アパレルオオタ

(長崎県南島原市)

◎創業 1987(昭和62)年

◎業種 繊維工業(縫製業)

◎従業員数 92人

(内 訳)	60～64歳	12人 (13.0%)
	65～69歳	8人 (8.7%)
	70歳以上	7人 (7.6%)

◎定年・継続雇用制度

定年なし。現在の最高年齢者は75歳

《POINT》

(1) これまでは定年を70歳とし、それ以降は

株式会社アパレルオオタは、1987(昭和62)年に、創業者である現会長が有限会社アパレルオオタとして設立、ベビー服縫製加工を開始した。創業以来、地域密着型経営を理念に掲げ、地元の雇用促進を通じて地域経済活性化に寄与することを目標としている。高齢化に拍車がかかる地域において、高い勤労意欲を持つ高齢従業員の戦力化が事業存続には不可欠であったため、2代目社長の就任を機に、全従業員の「多能工化」を推進してきた。積極的な取り組みが功を奏し、現在、市内を代表する縫製業者として業界を牽引している。

I 本事例のポイント

全従業員の多能工化を進め
高齢者の戦力化と生産性向上を達成
株式会社アパレルオオタ

(長崎県南島原市)

運用により勤務延長で雇用してきたが、高齢従業員の専門技術を財産ととらえ、2019年度から定年制を廃止した。

(2) 急な休暇取得や短日・短時間勤務への移行に容易に対応できる勤務体制を導入、高齢従業員のワーク・ライフ・バランスをふまえた柔軟な働き方が可能になっている。

(3) 全従業員の多能工化を経営方針として掲げ、高齢従業員が技術伝承役として活躍している。また、外国人技能実習生に対して家族のように接し、精神面をサポートしている。

(4) 従業員の提案により、LED照明やキャスター付きの台を導入、高齢従業員が働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。バリアフリー化にも着手した。

(5) 年齢に関係なく勤務することが可能な職場づくりを目ざし、ライン長を中心にグループ内で協議し問題解決にあたる流れを確立。



株式会社アパレルオオタ本社

全従業員の経営参画意識向上につながっている。
 (6) 経営スタッフと従業員とのコミュニケーションが密であるため、職場の雰囲気がよく、従業員の定着率が高い。

Ⅱ 企業の沿革・事業内容

1987年に有限会社アパレルオオタとして創業し、ベビー服の縫製加工を開始した。その後、婦人服や肌着などへ事業を拡大し、業界を代表する大手繊維商社の受注によって成長を遂げてきた。創業期において繊維業界は隆盛をき

わめたことから、創業者は勤労意欲のある従業員を年齢や性別に関係なく雇用し、地元からは高齢者が働きやすい企業であるという高い評価を得てきた。2代目の現社長と現工場長は創業者の理念を継承し、高齢者にとってより働きやすい職場環境の構築を目ざし、高齢従業員の戦力化を推進してきた。

また、1996（平成8）年に外国人技能実習生の受入れを開始、現在も21人のベトナム人が働きながら縫製を学んでいる。

市内を代表する縫製業者として生き残りを図るため、だれもが能力を発揮できる職場の実現に向けて、多岐にわたる取組みが行われている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

従業員92人のうち、60歳以上の従業員は27人で全体の約3割を占め、最高年齢は75歳である。一方、実習生は20代から30代と若く、知識や技術習得への意欲が旺盛であり、同社の最高年齢者が親代わりとして手厚くサポートしている。また、年齢ではなく、技能や能力を評価する制度としている。

ここ最近の傾向として、新規学卒者の応募はほぼなく、戦力として高齢者を大いに頼りにしている。また、事情によって退職した従業員の再就職を積極的に受け入れており、業務経験も

あることから即戦力となるため、会社としては歓迎している。

バブル経済崩壊後は繊維工場の中国移転が相次ぎ、国内の繊維産業が厳しい競争を強いられるなか、同社も創業以来の「思いやり型経営」から「経営追求型経営」へのシフトを余儀なくされた。生き残りをかけて業務効率化を追求する必要に迫られ、高齢従業員の雇用を従来の福祉的雇用から戦力としての雇用へ方向転換し、難局を乗り切る手立てとした。

業界全体の不況の真つ只中に就任した現社長は、「全従業員の多能工化」を掲げ、実行力を発揮した。当初は若い経営者の効率化追求への反発があったものの、約10年で経営体制を刷新することに成功。これにより、業務未経験の高齢者でも戦力として活躍できるようになった。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・定年の廃止

2代目経営陣による経営方針の刷新で、全従業員の多能工化を達成できたことにともない、年齢にかかわらず戦力として雇用できる体制を整えたことや、慢性的に人手不足であることから、雇用上限年齢を定めておく必要はないと判断。労使協議の結果、2019年5月に就業

規則を改定し、定年制を廃止した。

・柔軟な勤務体制

従来、基本的に従業員全員がフルタイム勤務で統一してきたが、2019年度からは加齢にともなう体力低下や健康状態に配慮し、65歳以上の従業員は、本人の要望に応じて短日・短時間勤務を可能とする制度に改善した。柔軟な勤務体制は、人材確保を望む会社側と、ワーク・ライフ・バランスを重視する従業員側双方にメリットがあり、歓迎されている。このような体制が構築できた背景には全従業員の多能工化の推進があり、急な欠員時にも別ラインの担当者によって補えるため、休暇取得や出勤の調整が容易になっている。

・賃金・評価制度

雇用形態は、年齢に関係なく全員が正社員である。賃金は時給・月給制度を採用、人事評価は行っていない。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

縫製部門は、スラックス、Tシャツ、婦人インナー、婦人アウターで構成され、各ライン15人体制となっている。多能工化推進にあたっては、従来の担当とは別のラインも受け持てるようにワンランク上の作業を修得させる必要があったため、熟練技術を有する高齢者が指導役となつて、話合いや実践などの試行錯誤をくり返してきた。その結果、徐々にライン構成員全員の多能工化を実現した。必然的に高齢従業員

の知識・技術がほかの従業員に伝承され、高齢従業員の評価や信頼が向上するという副次的効果もあった。

・技能を活かした配置

高齢従業員はさまざまな形で同社に貢献しており、ベテランとして各ラインの調整役、指導役をになうほか、発注元メーカーへ製品のサンプルを作成・提出する部門は全員高齢者で構成されている。サンプルは会社の顔となるものであり、作成にミスは許されないことから、熟練した高齢従業員が適役であると判断した会社の方針は、高齢従業員自身の技術向上につながっている。

・外国人技能実習生の世話役

外国人技能実習生が従業員の2割強を占める同社では、その指導役を高齢従業員が担当している。異なる文化や価値観を持った技能実習生が職場になじめるように、仕事上の指導にとどまらず、日常生活においても細やかな愛情を注いでおり、まるで家族のように接して彼らの緊張を解きほぐしている。

一方、技能実習生は優秀な人材が多く、縫製に関する専門知識や技術習得に対する積極的な態度に刺激されて、教える側の高齢従業員のモチベーションアップにつながるほか、異文化に触れることで高齢従業員自身の世界観が広がるという相乗効果も生まれている。

(3) 働きやすさ職場づくり

従業員の声を反映させ、作業環境の改善に取り組んできた。現場には管理職の目が行き届き、気づいたことがあればライン部門会議などの場で相談して逐次改善する流れが構築されている。

縫製作業は一人の不便さが全員の不便さにつながる現場だが、女性の知恵が活きる場でもある。気づいた一人が提案した職場改善案が、工場全体の作業効率改善を実現している。

・手元照明の導入

高齢者の場合、視力の衰えによってミシンの運針作業が困難・危険になるため、手元を照らすLED照明を導入した。これにより、年齢にかかわらず運針作業を担当することが可能に



高齢者の視力低下を補うために導入したLED照明（ミシンの左側）

なった。

・キャスター付きの作業台を導入

作業台にキャスターをつけ、商品の移し替えや持ち運びを不要にした。体力面の負担軽減になったほか、作業効率も大幅に向上した。既存の台の脚に取りつけるだけでなく、安価な投資で改善ができたこともポイントである。

・運針針折防止ガードの取り付け

ミシンに透明の小さな板（運針針折防止ガード）を取りつけ、針が折れた際に作業者の方へ飛んでくるのを防止している。簡単に動かせるようになっているおり、作業の邪魔にならないよう、位置を調整することも可能である。

（4）能力開発に関する改善

全従業員多能工化の方針であるため、採用後はさまざまな作業ができるようにしていけないに指



キャスターつきで、製品の移動も楽な作業台

導している。工場長が各従業員の能力を見きわめ、段階をふんでできる作業を増やしていくが、柔軟な勤務体制により相互に補い合うことがあたり前の社風であるため、助け合い、研鑽（けんけん）し合える体制が構築されている。多能工化の実現により、各人の技術や知識がラインの全員に伝授・共有化されており、自然な形で高齢従業員の技能や知識が継承されている。

（5）健康管理・安全衛生

加齢にともなう健康状態は個人差が大きいことから、同社では健康管理は基本的に自己管理としており、年一回の健康診断時に問題があれば2次健診や医療機関のあっせんなどを行っている。同社では休暇取得や勤務体制の切り替えが容易であるため、体調が悪ければ休む、体力の低下を感じたら出勤を減らす、といった形で自己管理が容易となっている。

従業員の親睦を図るレクリエーションについては従業員が自ら企画し、花見や忘年会、日帰り慰安旅行などを実施しており、高齢従業員の参加率も高い。

（6）高齢従業員の声

Aさん（75歳、女性）は創業当初から勤務する大ベテランで、技術・経験を見込まれサンプル室にて縫製加工を担当。最高齢だが、元パレーボール選手で体力もあり、フルタイム勤務を元気にこなしている。外国人技能実習生の指導も担当しており、親のように実習生に接する姿は、



創業当時から勤務する大ベテランのAさん（75歳）

ほかの高齢従業員の模範となっている。

Bさん（64歳、男性）も、勤続30年の大ベテラン。フルタイムで縫製オペレーターとして活躍し、温厚な性格から周囲の相談役になっている。手先が器用で、運針針折防止ガードの設置もBさんが行った。

（7）今後の展望

縫製業界を取り巻く環境は依然厳しいが、事業存続を最優先することが、地域の雇用の場の確保につながるため、今後も、地域経済活性化に寄与することを、経営目標として掲げる。創業以来の理念に基づき、多能工化による高齢従業員の戦力化のさらなるパワーアップを目指して、不断の努力が続く。