

グロリア 株式会社

(千葉県南房総市)

- ◎創業 1960 (昭和35)年
- ◎業種 諸官公庁および民間特需のユニフォーム
- ◎社員数 97人

60歳以上	28人	
(内 訳)	60～64歳	11人 (11.3%)
	65～69歳	10人 (10.3%)
	70歳以上	7人 (7.2%)
- ◎定年・継続雇用制度
定年なし。現在の最高年齢者は78歳

グロリア株式会社は、1960 (昭和35) 年に南房総市で創業。主な事業内容は官公庁・民間ユニフォームの製造・販売で、同分野では国内有数のシェアを誇る。地域貢献の一環として2018 (平成30) 年に廃校となった小学校跡地に新工場を新築、安定した事業展開を行い、地域の雇用にも大きく貢献している。

世の中の雇用環境が悪化するなか、有能な高齢社員を戦力化し、長く働き続けられる職場環境づくりに全社をあげて取り組んできた。経営者自らがその先頭に立ち「本人が辞めたいというまで働ける会社」を目ざして、2016年に定年制の廃止にふみ切った。雇用制度の整備は生涯現役を目指す高齢社員のモチベーションアップにつながっている。

I 本事例のポイント

《POINT》

- (1) 従来は、定年60歳、希望者全員65歳までの継続雇用制度を導入していたが、高齢社員が主力となっている現状に鑑み、定年を70歳に引き上げた。さらに、2016年11月、高齢社員の加齢による衰えが見られない状況をふまえ、定年制を廃止した。
- (2) 作業工程の細分化と作業器具の開発による作業負担の軽減を実現した。作業の効率化を図るため、工場の新設や自動縫製機械の設置などの設備投資、工程の細分化とマニュアル化による人材育成の効率化、作業負担軽減のための作業器具の開発などを推進してきた。
- (3) 生涯現役の実現のために、「作業環境」、「作業スキル」、「コミュニケーション能力」の三つの向上を目ざして、全社一丸となりさまざまな取組みを進めてきた。

令和2年度
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞

作業環境、作業スキル、人間関係の向上を掲げ
生涯現役の職場づくりを実現
グロリア 株式会社 (千葉県南房総市)



会社外観

(4) 社員の健康管理に注力しており、産業医の訪問時に、全社員が年2〜3回、15分程度の問診を受けられるなど、健康管理体制を整備した。

Ⅱ 企業の沿革・事業内容

1960年に森利^{もりと}シャツ工業株式会社として南房総市で産声を上げ、ユニフォームの製造・販売を開始した。1999年には現在の社名に名称変更。主な事業内容は、諸官公庁および民間特注のシャツ・ユニフォームの製造・販売である。創業当初は一般アパレルをターゲットと

していたが、商品の移り変わりが激しいことから、経営戦略として、1960年代後半に諸官公庁のユニフォーム製造に特化、国内有数のシェアを誇る。大量生産できない製品の製造のために2016年に子会社ジィ・エル・エフを設立、現在は簡易な防護服なども製造している。官公庁のユニフォーム製造はデザインの大幅な変更がないため、作業内容に大きな変化はなく、作業に習熟した高齢社員が腕を発揮できる。高齢社員が主力となっていることから、生涯現役を促進するため、2016年に定年制の廃止を就業規則に明記した。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

97人の社員のうち、60歳以上は28人（男性4人、女性24人）で、全社員の28.9%を占める。70歳以上は7人（男性2人、女性5人）で、高齢社員が会社の主要な戦力となっている。組織は機能別に品質保証、製造、営業、総務の4部で構成。そのなかの製造部は工程別に裁断、縫製、仕上げ受渡しの三つの課に分かれ、さらに四つの班で構成される。78歳の最高年齢社員は工場長を補佐し、班長を取りまとめる重要な役割になっている。また、高齢社員とともに戦力となっているのが既婚女性であることから、働き方改革を積極的に進めて社員の残業時間を

抑えてきた。同時に積極的に社員を採用し、地域の雇用にも貢献している。

官公庁系のシャツ・ユニフォーム製造は1回の受注量が多いため、品質の高さはもちろん、生産能力が問われる。設備投資（工場新設、自動縫製ミシンの導入など）や作業改善（作業負荷の軽減を図る器具の開発など、人材育成（マニアル化、多能工化）を積極的に進めることで作業効率を高め、厳しい競争を勝ち抜いてきた経緯がある。加えて、製造に必要な金型を多種保有しているため、製造ラインの即時立上げが可能な体制が整っており、豊富なノウハウがあることを強みとして、業容を拡大してきた。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善

● 定年制度の撤廃

以前は定年60歳、希望者全員65歳までの継続雇用制度を導入していたが、高齢社員が主戦力となっている現状に鑑み、定年年齢を70歳に引き上げた。さらには、2016年11月に定年制を廃止した。その背景には「本人が健康で、働く気があるかぎり働いてもらう」という人材活用方針があった。以前は、定年年齢が近づくと、いつまで働けるのか不安そうな高齢社員もいたが、定年を廃止することによりこの不安が払拭

された。

●賃金制度

社員区分には正社員とパート社員があるが、定年廃止を機に実態としての社員区分はなくなり、短時間で働く社員を便宜上パート社員としている。基本給の決定基準は賃金規定上「年齢、経験、技能、職務遂行能力、協調性等」により定められているが、実際には社員間の差はない。賃金水準は離職を防止するために必要な額とし、中途採用者は前職の給与に準じて決められ、営業職のなかには、社長よりも高い給与が支給されている社員もいる。賞与は年2回支給され、退職金制度も整備されている。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

●高齢社員による技術・技能伝承

2018年の工場の新設にともない、敷地内に人材育成を目的とする研修センターが設置され、経験の浅い社員に高齢社員が初歩的な技術指導を行う場として活用されている。また、研修センター内には子会社が入っており、中国の合併会社からの研修生が多く在籍し、高齢社員が彼らの指導も担当している。研修センターは高齢社員の知識と技術を伝承する場として大きな役割を果たすと同時に、社外の人でも自由にミシンを利用できるよう一般に開放しており、地域住民とのコミュニケーションの場となっている。

●技術・技能のマニュアル化

諸官公庁のユニフォーム製作においては、品質管理が非常に重要である。品質のばらつきや見落としがないように、高齢社員が中心となって作業マニュアルを作成した。マニュアルによって作業内容が明文化されたことで、時間のロスがなくなり作業の効率化が図られた。また、常に点検しながら作業が行えるようになったことが品質の安定化につながっている。

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

①作業環境の改善

高齢社員が約3割を占めることを考慮して、体力が必要な作業を機械の導入・作業器具の開発によって代替・軽減するようにしている。作業改善のアイデアは全員で出し合っているが、だれでも自由に自分の意見が言える雰囲気があるため、現場の要望を収集する会議体はなく、要望がある社員は社長に直接意見を伝える形が定着している。

●作業工程の細分化

工場の工程は布の裁断、縫製、検品、包装などの仕上げに分かれているが、縫製作業の品質を安定させるため、作業工程の細分化を進めている。作業の細分化により、当該作業に特化した縫製機械を導入するとともに機械の利便性を高める作業器具の開発を進めてきたことで、作業の効率化、高い品質の維持、身体的負担の軽減、人材育成の効率化が実現した。

●作業用機械・器具の開発

社内に保全係を置き、細分化した工程ごとに特化した器具を開発する役割をになつてもらっている。身体的負担を軽減し、作業効率を高める工夫は以下の通りである。

(a) 縫製の初期段階で大きい布を取り扱う際、布を動かしながら縫製する作業は身体的な負担をとまなうことから、ミシンの動きに連動して布を自動で動かす機械を製作した。

(b) シャツに名札を縫いつける際、通常の工業ミシンであれば名札の4辺を縫うために、1辺ごとにシャツを回転させなければならぬ。手元の細かい作業が多く、高齢社員にとって負担であったため、布の適正な場所に名札を配置し、ボタンを押すだけで4辺を縫うことができる器具を開発した。

(c) 袋状の製品を裏返す作業が、高齢社員にとって手間がかかり負担であったため、簡単に裏返せる金属棒を製作し、作業台に設置した。

(d) ポケットなど縫い目を裏返す製品は折り目がきれいに付かない場合があるため、きれいに折り目がつく金属棒を製作した。

(e) 足でスイッチを踏むだけで、自動で縫製作業が進むミシンを開発。これにより手元で別の作業をしながら、ミシンを稼働できるようにした。



(e)業務効率改善のため開発した、自動縫製ミシン



(c)業務効率改善のために開発した、袋状の製品を裏返す金属棒を設置した作業台

(f) ミシンに布を設置し、(e)のスイッチを踏むことで縫製が自動的に行われるが、この作業が終わった段階でミシンから布を取り外す器具を製作した。この器具はミシンに取りつけられており、(e)と組み合わせで稼働させる。

●LED照明の導入

高齢社員の視力低下をカバーするため、LED照明を導入し縫製工場全体の照度を上げた。また、ミシンに照明を設置し手元の照度を上げることによって目の疲労を和らげている。

●選べる椅子と製品移動の台車の設置

工場内では、長時間座り作業の高齢社員が多く、健康状態にも差があるため、作業用の椅子を体調に合わせて複数の種類から選べるようにしている。また、品質チェックを終えた製品を手作業で移動させることは重労働であることから、製品を移動させる台車の開発を専門業者に依頼、工場内に設置した。

●動線の短縮

工場では工程ごとに細かく作業が分けられているため、作業中に製品の運搬を行う場合もある。縫製工場での作業スペースは直線的な配置が一般的であるが、あえて直線的に配置せず、運搬時の移動距離が短くなる工夫をしている。

②安全衛生と健康管理

社員の通用口から工場をつなぐ渡り廊下部分にスロープを設置し、段差をなくすことで転倒防止を図っている。

健康管理としては産業医が全社員の健康状態を確認し、アドバイスを行っている。また、1人あたり年間2〜3回・各15分間程度の面談機会が持てるように設定しており、必要に応じて相談ができる体制を整えている。

③福利厚生

有給休暇取得率はほぼ100%である。工場はシフト制のため、事前に有給休暇の申請を受け勤務体制の調整を行うが、社員の事情を考慮し当日の申請であっても柔軟に対応している。花見やクリスマスなどのイベント行事には全社員が参加、社員間のコミュニケーションを深める格好の場となっている。

(4) 高齢社員の声

最高年齢者のAさん(78歳・女性)は、いまもフルタイム勤務をこなし工場長を補佐している。製造におけるすべての技術に習熟しており仲間からの信頼も厚い。

かつて注文服の仕立屋だったBさん(72歳・男性)は、その技術を活かし、製品の仕上げプレスを担当する。片道1時間20分かけての通勤をものともせず、15年の勤続を誇る。

(5) 今後の課題

有能な高齢社員が長く働き続けられる職場環境の整備を経営課題に掲げ、チームワークで一つずつ課題を達成してきた。作業環境の改善については、ほぼやり尽くしたととらえているが、今後新たな高性能の機械が市場に出てくることも予測され、積極的な導入を視野に入れている。高齢社員が生き生き働ける職場として地域の評価も高まり、人材も集まりつつあるなか、地元からの雇用を通じてさらなる地域貢献を目指す姿勢に熱い注目が集まる。