

英興 株式会社

(京都府京都市)

- ◎創業 1947 (昭和22)年
- ◎業種 石英ガラス製品加工販売等
- ◎社員数 94人

60歳以上	16人		
(内 訳)	60～64歳	9人	(9.6%)
	65～69歳	2人	(2.1%)
	70歳以上	5人	(5.3%)

◎定年・継続雇用制度

定年は65歳。希望者全員70歳まで継続雇用、その後は健康状態と意欲により1年更新。現在の最高年齢者は76歳

《POINT》

(1) 60歳でも元気に能力を維持できている社員が多いことや、業種的に長く技術を蓄積し

1947 (昭和22)年に設立された英興株式会社は、創業以来、石英ガラスや工業用ガラス材料の加工・販売、工業用セラミックの加工・販売を中心に業容を拡大してきた。同素材を扱う会社は全国的に珍しく、国内でも比較的少ないといわれている。石英ガラスの加工には特殊な能力が求められることから、熟練の高齢社員が会社の屋台骨を支えている。また、若手社員への技術指導もになう高齢社員が、長く働ける職場環境の整備は必須であり、さまざまな取り組みを展開している。

I 本事例のポイント

高齢者の技術・技能継承の仕組みを確立し
だれもが力を発揮できる職場風土を創出

英興 株式会社

(京都府京都市)

II 企業の沿革・事業内容

同社は、1947年9月に石英ガラスの販売を主な業務として創業、その後、加工を手がけ

た職人が必要であることから、定年を65歳に引き上げた。また、希望者全員を70歳まで継続雇用し、運用により70歳を超えても雇用の継続を実現した。

(2) 長く蓄積した技術を効果的に活用するため、熟練の高齢社員の持つ「自分のやり方」の手順を標準化・統一化することで、作業のスピードアップを実現した。

(3) 熟練の高齢社員が若手社員とペアを組み、技能を伝承している。高齢社員間で若手社員を育成する競争意識が芽ばえるなか、指導意欲が向上するなど相乗効果が生まれている。



会社外観

るようになり、現在は石英ガラスおよび工業用ガラス材料の加工・販売、工業用セラミックスの加工・販売、酸・アルカリ溶液洗浄槽および付帯設備の製造・販売、各種電気炉の製造・販売を行っている。事業所は、本社・京都営業部のほか、宇治田原工場、主な取引先の所在地である横浜、金沢、名古屋、大阪、福山、久留米に営業所を展開し事業を拡大してきた。営業所の社員は原則的に現地採用となる。石英ガラスの

加工になう企業は、全国的に見ても数が少ないことから、安定的な経営ができていたことが強みとなっている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員94人のうち、60歳以上は16人（すべて男性）で、全社員の17・0%を占める。70歳以上は5人となっている。比較的若年層の採用が容易なこともあり、技能伝承のために余裕を持って人員を採用し、技能の伝承に取り組む時間を確保している。

以前は新卒採用を行っていたが、定着率が低いことから、現在は人員体制を維持するために他社でつちかった技術・技能を有する者の中途採用を積極的に行っている。94人の社員のうち90名ほどが中途採用者で、他社で定年を迎えた人も採用するが、必ずしも専門能力や技術を必須としているわけではなく、意欲が見られれば採用し、仕事に慣れていってもらうという方針で進めている。

石英ガラスは半導体業界からの需要が大きく、半導体業界の技術進歩のスピードの激しさから、年々求められる製品の作成難度は高くなっている。加工については機械化がむずかしいものがあり、熟練度の高い経験が重視されることから、事業を継続するうえで、高齢社員の蓄積

された技術の活用と、後進への技能の伝承が必要であり、高齢社員が長く働き続けることができるよう、職場環境の整備を推進してきた。

Ⅳ 改善の内容

（１）制度に関する改善

● 定年制等

2018（平成30）年に定年を65歳に引き上げた。さらに70歳まで継続雇用制度を延長している。また、70歳を超えても働き続けてほしいとの思いから、加工の際に重要である目と手の機能が衰えないかぎり、70歳を超えても雇用を継続することとした。

本人の希望を尊重し、60歳で一度定年退職し嘱託社員となったものの、その後定年年齢が引き上げられたことから正社員となったケースもある。一方、定年後は嘱託社員として働くことを選択する社員もいる。

● 処遇（賃金、退職金など）

正社員と嘱託社員の賃金は同じであるが、嘱託社員は1年契約の雇用であり、役職からは外れる。賃金は年功（年齢給）要素のある基本給と職能給を組み合わせて決定する。定年までは昇給があり、定年後は正社員、嘱託社員ともに昇給はないが、働きぶりによる賞与でカバーしている。賞与については経営層が個々の働きぶ

りを見て算定しているが、額の大きな差は生じていない。

手当では扶養手当が手厚くあり、役職者には役職手当があるが、定年後は役職が外れ役職手当の対象外となる。退職手当については、民間保険会社の企業型確定拠出年金制度を活用しており、定年時に受け取れるようにしている。また、定年後もあらためて積立てを行っており、少額ではあるが雇用終了に合わせて受け取れるようにしている。処遇や勤務形態などについては、個々の社員の状況を見ながら弾力的な対応を行っている。

● 評価制度

明確で公平な評価制度として、営業部門であれば担当者の売上額、加工技術者であれば製造額などの基準を定めることなども検討したが、景気状況や製品ごとに製造条件などが異なることから、不公平な状況が生まれることが懸念され、基準などを定めることがむずかしいため現在の評価制度に落ち着いた。日ごろの働きぶりなどを社内ではアライングし、社長決定のもと、賞与に反映する仕組みをとっている。その場合「絶対評価」ではなく、「相対評価」で決定している。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

高齢社員がつかってきいた技術を後進へ伝承するため、以下の四つの取組みを行っている。

・第一に、加工の手順が熟練の高齢社員ほど自



若手社員とペアを組み技術指導を行う高齢社員

分のやり方に固執して教え方が統一されていないかったため、5年前から手順を標準化・統一化した。一つの製品について、切断、マシニング加工、レーザー加工、旋盤加工などの各種加工、歯車の発注と取りつけ作業など多くの作業、手配、工程があり、それらをどのような順番・タイミングで行うかで要する時間が大きく異なる。熟練の高齢社員がそれぞれ持っていた自分のやり方を精査し、統一化することで、最適な工程を共有することがで

きるようになった。

・第二に、加工作業を映像化し、技能伝承の補助ツールとして活用している。例えば、バーナーの火の色、バーナーをどの位置からのどの角度で入れるのかを撮影し、音声をつけた動画を作成している。映像化はさまざまな作業に展開していく予定である。

・第三に、熟練の高齢社員が若手社員とペアを組み、円滑に指導できる体制を整備した。ペアは技術を引き継いでほしい人を選んで組んでもらうが、相性も考慮して定期的に見直しや、ペアの変更をしている。職人というところ、「盗んで覚えろ」というイメージが強いが、自分の技術を正しく伝えたいという思いから、ていねいな指導方法が展開されている。

・第四に、熟練の高齢社員には、加工従事者のスキルの習得度を評価させている。例えば、ペアを組む若手社員について、作業工程を細分化し作業ごとの習得確認や評価を行う。この結果は給与などには反映されないが、若手社員の育成が競争意識を生むことで高齢社員の指導意欲が高まり、モチベーションの向上につながっている。若手社員にとっても新しい作業をこなすことで実際の業務の習熟につながるため、大きなやりがいとなり、相乗効果が生まれている。

「工程表」と「映像化」により、技術・技能のベースになる部分の共通化を行い、ペアを組ん

だ高齢社員から作業工程の勘所を伝えることで、技能伝承が確実に行われる環境が整っている。

(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 作業環境改善

高齢社員も参加し、全社で5S活動（整理・整頓・清掃・清潔・躰^{もよう}）を実施している。工場内では、石英ガラスを持って移動するため足元が見えづらく転倒するおそれもあることから、使用したガス管の収納など床の整理を徹底して転倒防止を図った。また、加工の工程では酸水素ガスを燃焼させる必要があることから、職場が暑くなる傾向にある。そこで全社に空調設備を完備するとともに、電動ファン付きの作業服を提供し体調管理に役立てている。

② 健康管理など

年2回の健康診断を実施している。また、保健師の指導で高齢者特有の持病（高血圧症・高脂血症）の管理制度を導入した。これにより高齢社員の体調のリズムが安定し、生産性の向上につながった。

そのほか、有給休暇の取得奨励や、定期的に面接を行い職務上・生活面の問題点の聴取などを実施している。

さらに、看護や介護に関する休暇の充実を図り、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指している。個々の要望を聞き取るなかで、法定日数を超えて休暇を与える事例もある。

(4) そのほかの取組み

石英ガラスを顧客のニーズに即した形状に加工することが求められるが、製品の作成難度は年々高くなっている。さらに、顧客ごとに求められる製品の形状や質は大きく異なることから、同じものを大量生産するのではなく、顧客に合わせて一つずつ製品の作成を行っている。これらのことから事業を継続するうえで、高齢社員の蓄積された技術の活用と後進への技能の伝承は必須である。加工技術者を支えていくためにも営業担当社員との交流機会を増やし、顧客の希望を直接熟練加工者に伝え、新しい加工方法の開発に努めている。各営業所は、顧客企業が多い地域に開設しており、工場の技術者であっても営業所の営業職と顧客訪問を行い、顧客のニーズ把握に努めている。

(5) 高齢社員の声

Aさん（63歳・男性）は、正社員として機械設計の業務をこなしている。「快適な事務所でも多種多様な加工ニーズを具現化していく過程を楽しんでいる。CADの機能が次々と向上しているため、できるだけ早くマスターし、さらに上のステップを目指したい」と意欲的である。

石英ガラス加工の技術者Bさん（71歳・男性）は、技術の指導に熱心で周囲からの信頼も厚い。「約50年つちかった加工技術を若い社員が懸命に覚えようとする姿がうれしく、目と手が動くかぎり、少しでも長く教えていきたい。日々若

い社員に囲まれていると年を忘れる」と語る。

(6) 今後の課題

ハローワークへの求人や産業雇用安定センターの人材紹介で幅広い知識や経験を有する高齢者を積極的に採用することで専門職を増やしていく、より高度な製品開発につなげていきたいと考えている同社。業種が全国的に珍しく、技術者が育ちづらいため、会社の規模は現状を維持しながらも、加工技術者の労働負荷を軽減するために、ロボットや加工補助機械の開発も視野に入れている。

現在、高齢社員の多くは技術部門に所属しているが、今後は管理部門や営業部門にも活躍の場を拡大していく方針だ。そのためにも健康で長く働き続けられる職場づくりを注ぎ、高齢社員の蓄積された知識や技能の活用と継承という高い目標に向かって果敢に挑んでいく。



高い技術を持つ高齢社員が会社の屋台骨を支えている