

高齢社員を戦力として活用し
生涯現役で働ける職場づくりを推進
井上機工株式会社（静岡県富士宮市）

企業プロフィール

井上機工株式会社

（静岡県富士宮市）

- 創業 1966（昭和41）年
- 業種 空調用配管部品の製造（電気機械器具製造業）
- 社員数 197人（2023年4月1日現在）
60歳以上 67人
（内 訳） 60～64歳 11人（5.6%）
65～69歳 18人（9.1%）
70歳以上 38人（19.3%）

定年・継続雇用制度

定年60歳。希望者全員65歳まで再雇用、その後基準を設けて70歳まで継続雇用。以降も運用により一定条件で年齢上限なく継続雇用。現在の最高年齢者は83歳

Ⅰ 本事例のポイント

井上機工株式会社は、1966（昭和41）年静岡県富士宮市で創業。熱交換器用パイプ加工事業からスタートし、空調機器などの電気部品組立てなど、徐々に業容を拡大し、現在は家庭用・業務用エアコンをはじめとするさまざまな空調機器に、同社の製品が使用されている。同社では、年齢にかかわらず働くことができ、環境を整備しており、70歳以上の社員も多く在籍している。高齢社員を戦力としてとらえるとともに、働く側のニーズに応じて短時間勤務や短日勤務などを積極的に取り入れ、働きやすい職場づくりを推進。こうした工夫は、高齢社員はもとより働く若手社員にも好評であり、女性社員の積極的な活用（58人へ全社員の約30%）にも力を入れるなど、だれもが活き活きと働ける職

場づくりに取り組んでいる。

POINT

- 1 経験豊富な高齢社員を貴重な人材と位置づけ、他社の定年退職者、早期退職者を中途採用し、その経験や技術を最大限に活用。旧型機械を稼働できるようにし、それまで外注していた治具製作の内製化へのシフトチェンジに成功した。コスト削減と、内製化による短納期を実現し、生産性の向上につながった。
- 2 年齢にかかわらず働き続けられるよう、職場環境や就業形態に最大限に配慮し、通院や介護など、個別の事情を抱える高齢社員のニーズに合わせ、柔軟に対応している。
- 3 年齢にかかわらず、業務の貢献度に応じて評価し処遇に反映。社員のモチベーションの向上につながっている。
- 4 安全対策に高齢社員の経験を活用。衛生管理



井上機工株式会社本社

者の資格保持者のなかには70歳のベテラン社員もおり、衛生管理者としての経験やノウハウが若手に伝承されている。

II 企業の沿革・事業内容

1966年創業の同社は、熱交換器用パイプ加工事業からスタートし、1974年に有限会社井上機工を設立。1979年に株式会社組織変更を行い、近年は省エネ技術の研究開発にも取り組むなど、着々と業容を拡大し、現在は空調機配管部品、給湯器配管部品、列車用熱交換器配管部品を製造している。特にエアコンや鉄道車両向け熱交換器（ヒートパイプ）に使用される銅パイプ加工を得意とし、家庭用・業務用エアコンをはじめとする空調機器などに同社

の製品が使用されており、日常生活において同社の製品に触れる機会は多いと思われる。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

現在、同社の60歳以上の社員比率は34%で、製造部門を中心に67人の高齢社員が各職場で活躍している。希望者全員65歳までの再雇用、その後基準を設けて70歳まで継続雇用することを就業規則に明記。以降も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ため、生涯現役で働くことも可能となっている。

70歳以上の高齢社員は38人で、全社員の20%弱を占める。これは、若年者の採用および定着率が低かったことから、いち早く高齢者の活用に着目し、2013（平成25）年以降、他社の定年退職者や早期退職者を中途採用者として多く受け入れたためであり、前職の経験やスキルを発揮している。最高年齢の83歳の社員はパイプの手曲げ加工に従事し、経験を要する重要な役割をになっている。

IV 改善内容

(1) 制度に関する改善

▼定年、継続雇用制度

定年60歳、希望者全員65歳まで再雇用し、65歳以降は基準を設け有期フルタイム、あるいは

は有期パートタイマーとして再雇用する。65歳以降は能力、担当する仕事の比重、生活スタイルおよび健康診断の状況に応じ、希望をふまえたうえで雇用形態を個々に設定し、会社貢献度、スキルに応じて処遇が決定される。さらに70歳以降も、業務に差支えがないかぎり、年齢上限なく働くことが可能となっており、他社を定年退職した中途採用者の受入れも多い。現在、多くの高齢社員が働き活躍していることから、定年延長を検討している。

▼賃金制度

再雇用者の賃金制度には月給制、日給月給制、時給制があり、再雇用時の面談にて、働く側の希望に応じて業務内容や役割も含め勤務形態を決定し、各人の貢献度、スキル保有状況に応じて、給与形態を決定する。以前、有期雇用者はすべて同じ時給額であったが、現在は評価により金額が決定されることで、モチベーションの維持・向上を図り、自己研鑽をうながしている。

▼中途採用者

同社は高齢者を含め中途採用者を数多く受け入れているが、入社前に職場見学してもらうことが定着率の高さにつながっている。実際に仕事内容を見ることで、本人からそれまでの経験や保有資格に応じ、できることを提案されることも多く、適性に応じた配置が可能になっている。

また、高齢社員が生き生き働いている姿を見て、「年齢にかかわらずなく自分らしく働ける職

場である」という認識が生まれ、さらに定着率が高まるという好循環につながっている。

▼ワークシェアリングによる多様な勤務形態の実現

同社では65歳以上の社員は、それぞれの希望する働き方を考慮し、多様な勤務形態を可能にしている。例えば、通院するために4時間勤務を希望するケースなどの場合、午前4時間勤務者と午後4時間勤務者の二人で一人分として働いてもらっているほか、5・5時間の勤務時間を希望する者が一定数いる場合は、5・5時間勤務の製造ラインを結成するなど、柔軟に対応している。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

▼面談実施と5段階評価制度

全社員を対象とした評価制度があり、正社員は上長と役職者、非正規社員は上長による面談をふまえて評価され、時給や手当に反映しているほか、功績が高い社員には表彰を行っている。定年後再雇用の社員に対しても、責任のある仕事を任せることでモチベーションの低下を防いでいる。また、再雇用の社員のおもな業務内容として「後進の育成」を就業規則に定めており、メンターとして生きがいを持って、日々、後輩の指導にあたっている。

▼高齢社員の呼称

元役職者や高い技術を持った高齢社員には、「アドバイザー」、「シニアアドバイザー」の呼

称を与え、部下育成に注力してもらっている。同時に現場の管理に追われる上長のサポート役もなっている。

▼ペア就労による技術の伝承

ろう付けなど、高い技術・技能を要する業務は、高齢社員と若手社員がペアとなり、一緒に作業を行うことで、技術や技能の継承を図っている。

▼表彰制度

全社員を対象に、品質、安全、環境に関する標語を募集し表彰しているほか、品質改善提案制度、永年勤続に対する表彰制度などを設け、一時金や記念品などを授与している。品質不良などの発見や、生産性向上のための改善提案など、表彰内容によっては処遇に反映する場合もある。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生取組み

▼健康への配慮

高齢者が多い職場であるため、作業前の体調



立ち仕事メインの作業負担を軽減するため、足元に疲労軽減マットを導入

確認のほか、普段から社員の体調について話を聞くなど、日ごろの確認を徹底している。また、社員間のコミュニケーションが円滑であることから、社員間で体調不良者に気づくなど、事故や病気の未然防止につながっている。

▼作業環境の改善

高齢者や障害者は、体温調節がむずかしい場合や、体調の変化に気づかないことがあるため、空調設備を整えるとともに、熱中症予防のため



熱中症予防のため、各職場にWBGT指数計を設置



体力が低下している高齢社員や下肢に障害のある社員が座って作業できるよう改善を実施

WBGT（暑さ指数）指数計を各職場に設置している。また、立ち仕事が多いため、疲労軽減マットの活用や、加齢により立ち仕事に困難になった高齢社員、下肢に障害のある社員については、作業姿勢を見直し、座ったままで作業が可能なように改善した。なお、座り作業時にキャストが滑りやすい状態であったため、すべてブレーキ付きのキャストに変更するなど、状況に応じた対応を行っている。

そのほか、照度不足で手元を見ようとするこ
とによる姿勢の悪化を原因とする腰痛の予防、
眼精疲労対策のため、職場照明をLEDに変更
するとともに、電気代のコストダウンを実現し
ている。

▼安全衛生

中途採用者で衛生管理者の資格を持つ高齢社員が、それまでの経験や知識を発揮し、車両や機械との衝突事故やつまづきによる転倒を防止するため、広い通路の確保、階段への手すり、滑り止めの設置など、各所に工夫をしている。

また、毎日のラジ操体操をはじめ、月1回行われる安全衛生委員会では、各職場から代表者を一人ずつ選出し、各職場の問題点を議題に検討し、解決を図っている。

▼IT化へのフォロー

年末調整の電子化、給与明細のウェブ化を行った際、スマートフォンを持っていない高齢社員に対して勉強会を開催するなど、だれもが

IT化に対応できるよう支援を行っている。

▼福利厚生

高齢社員が多い職場であるため、連絡事項については、スマートフォンなどの電子機器ではなく、掲示板を活用している。

また、「フレッシュ広場」という休憩所を設け、フンコインで購入できる自動販売機を設置しているほか、夏場のシャワーミストの導入など、年間を通して快適に休憩できる環境を整備。社



最高齢社員の吉野文一さん（83歳）



アドバイザーの渡辺心一さん（66歳）

員間のコミュニケーションの活性化につながっている。

（4）高齢社員の声

アドバイザーとして活躍している渡辺心一さん（66歳）は、「習得した技術や知識を活かし、後進の指導を中心に、アドバイザー的役割になつて働き続けられることに感謝しています。また、福利厚生も充実しており、働きがいがあります」と話す。

最高齢社員の吉野文一さん（83歳）は、「採用されて5年が経ちました。83歳という高齢にもかかわらず、働く場所があることに感謝しています」と笑顔で語る。

（5）今後の課題

多くの高齢社員が活躍している同社だが、今後の課題として、男性社員の育児休暇取得の促進、そして女性の活躍推進を掲げている。男性の育児については、2023（令和5）年8月時点で2人の取得実績があるが、若手社員が仕事と家庭を両立しているよう、取組みを強化していく方針だ。また、全社員の約3分の1が女性であり、各部署で女性がそれぞれの強みを活かして活躍しているが、今後も女性の採用を進め、さらなる活躍推進を図っていく。

高齢社員はもちろん、社員一人ひとりに寄り添った柔軟な対応により、多様な働き方を実現している井上機工。人材のいっそうの活躍に向け、新たな課題にも果敢に挑戦していく。