企業事例 3

技術や経験豊かな高齢社員が障害のある人や若手社員をサポート

協伸静塗株式会社（富山県高岡市）

金属の塗装加工などを行う企業で多様な人材が活躍

協伸静塗株式会社は、1980（昭和55）年の創業以来、金属製品の塗装、表面処理の技術を磨き続けて、幅広い種類の金属（アルミをはじめ、鉄、ステンレス、亜鉛、マグネシウムなど）製品の皮膜処理や塗装加工を手がける企業として発展してきた。1個から数万個の大量ロットにも、小ロット・多品種にも、短納期で柔軟に対応できる生産力を持っている。また、塗料や塗装機器、薬剤などの各メーカーとのネットワークを駆使し、塗装や金属表面処理に関するさまざまな困りごとに対応できる技術とノウハウを蓄積している。これらが強みとなり、現在は富山県内を中心とする多様な分野の企業（建材、自動車、建機、医療機器など）から信頼され、受注を得ている。

また、高岡市を流れる小矢部川沿いに建つ工場では、環境汚染物質を外部に漏らさない排水処理装置を完備するとともに、2006（平成18）年7月よりEU（欧州連合）で施行されている環境基準「RoHS指令※」に対応したクロムフリー対応型化学皮膜処理浸漬ラインを完備するなど、地球環境に配慮した生産体制を整えて事業を展開している。

同社は以前から、高齢者、障害者、女性など多様な人材が活躍する職場づくりに取り組んでおり、技術や経験のある高齢社員が、障害のある人や若手社員をサポートしている。

社員数は32人で、平均年齢は41・5歳（2022〈令和4〉年7月現在）。工場では、前処理（皮膜処理）から塗装、出荷までの流れを一元化し、現場の仕事は、前処理や塗装を行う「製造」（22人）、「検査」（8人）、「配送」（1人）、「管理」（1人）に大きく分かれている。

社員の年齢構成をみると、59歳以下が28人（87・5％）と多数を占め、60～64歳が1人、65～69歳が2人、70歳以上が1人となっている。

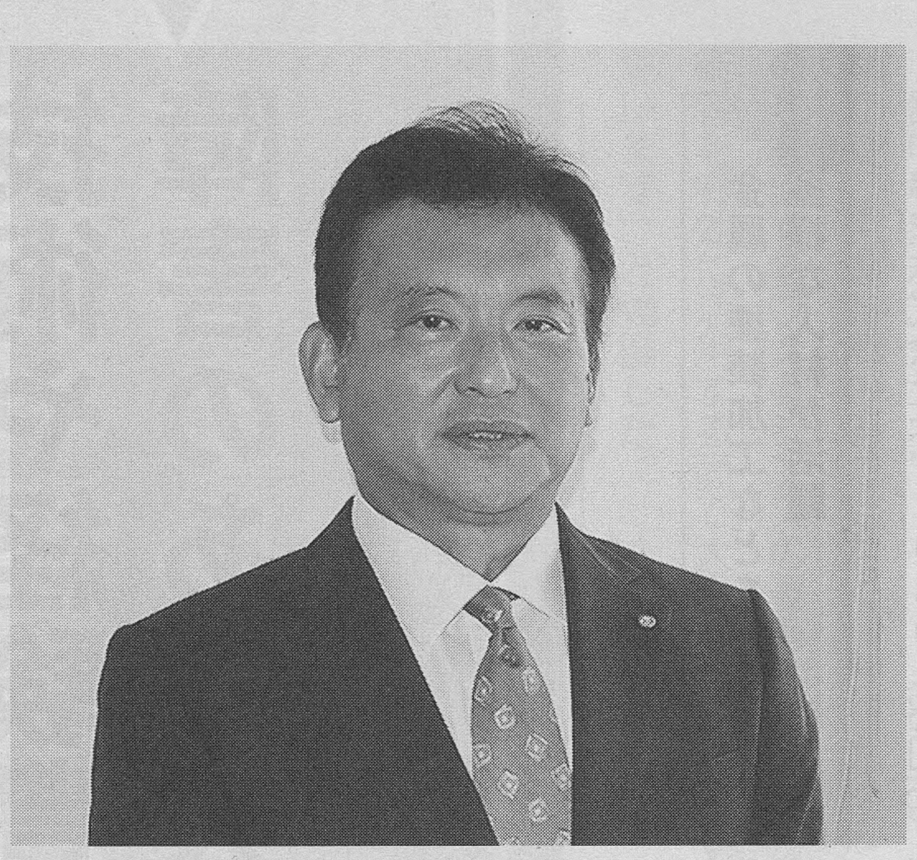
社員のうち1人が障害者で、塗装ラインで部品をハンガーに掛ける作業に従事し、勤続年数は16年になる。

ほかに、障害者の就労継続支援事業所（A型・B型）の施設外就労者がおり、現在合わせて17人の障害のある人が同社の仕事に従事している。「施設外就労」とは、一般企業の業務のなかで、障害者の従事できる作業について、企業と就労継続支援事業所が請負契約を結び、同事業所の支援員と障害のある人が、企業でその業務を行うことである。

※ RoHS 指令……EUで制定された電気・電子機器などの特定有害物質の使用制限に関する法律

同社では、予想される将来の人材不足に備え、2013年より施設外就労の請負を開始。現在は近隣の四つの就労継続支援事業所と契約を結び、同社の業務のうち検査、梱包、部品をハンガーに吊る作業、持ち帰り内職(組立)、工場内での軽作業を、施設外就労者がになっている。

中小企業の同社は、従来から人が集まりにく く、採用活動に苦労があった。加藤一博(かずひろ)代表取締役社長は、人材不足が深刻になる将来をみすえ、「高齢者や障害のある人などさまざまな方にお手伝いしていただきたいと考え、取り組んできたことで、多様な人材が働く職場になりました」と現在の同社を説明する。



加藤一博代表取締役社長　(写真提供：協伸静塗株式会社)

定年後の継続雇用制度を改定し、個々の事情にあわせた働き方を実現

同社の定年は60歳。2005年に希望者全員65歳まで嘱託社員として雇用する継続雇用制度を導入した。実際には、この制度導入以前から、定年後も働くことを希望し、継続して勤務する社員が多くいたという。

さらに、2014年に制度を改定し、65歳に到達した社員がその後も働くことを希望し、職務遂行能力に問題はないと会社が判断した場合、年齢の上限なく継続雇用する制度を整えた。現在の最高年齢者は72歳。かつては、79歳まで勤務した社員もいるそうだ。

継続雇用については、当初は1年ごとの更新としていたが、現在は3カ月ごととしている。また、以前はフルタイム勤務を基本としていたが、現在はそれぞれの体調やライフスタイル、職種や職務能力、および要望に合わせて処遇や勤務形態を個別に決定しており、本人の体調の変化や要望、家族の事情などに対応しやすくするため、3カ月ごとに管理職と面談し、それぞれの要望を出し、事情などを話し合い、「人に合わせた」定年後の働き方を実現している。

現在60歳以上の社員4人の勤務状況は、次の通りである。

・60代前半のAさん(女性)
検査業務を担当。5年ほど前に経験者として入社し、フルタイムで勤務。

・68歳のBさん(男性)
30年以上勤務している熟練者。塗装剥離という、付着した塗膜を落として治具の品質を維持する技術が必要な作業を担当し、フルタイムで勤務。

・68歳のCさん(男性)
勤続20年超のベテラン。治具の剥離とハンガーにかかる塗料をはがすなど技術が必要な作業に従事し、フルタイムで勤務。

・72歳のDさん(女性)
検査業務を担当して約15年。現在は家庭の事情で、月曜日から木曜日は6時間(9時～16時)、金曜日は5時間(9時～15時)の短時間勤務。

基本的に、高齢社員は定年前と同じ仕事を担当するが、サポート業務も担当し、つちかってきた能力、経験を伝える後継者育成や施設外就労者のサポート役を務めている。

高齢社員は「現場のサポート役」障害のある人や若手社員を見守る

4人の高齢社員は、それぞれが持つ技術や能力を発揮して、障害のある人や若手の「現場の

サポート役」としても活躍している。

「幅広い年代の社員がいるなかで、高齢社員は特に、職場に安心感と安定感をもたらす存在になっています」と加藤社長は話す。

例えば、障害のある施設外就労者に対しては、仕事内容について、会社から支援員に作業の内容を伝え、施設外就労者は支援員を通じて作業の仕方を学ぶ。ここではまず、支援員への作業の伝授が重要となるが、これを高齢社員が担当している。

「4人の高齢社員は全員が適任と感じています。施設外就労者が行っている作業には、塗装する部品をハンガーに吊る作業が多く、取り扱う部品が変わるとその都度教えるのですが、高齢社員は自分でやって見せながら、ていねいな話し方で支援員に教えています。支援員の方にとってもわかりやすく、安心感もあるようです。その後の障害のある方の就労は、安全面での不備はないかなどを高齢社員が見守っており、みなさんが安心して作業をしているように見受けられます」（加藤社長）

施設外就労は、月曜日から金曜日の9時から15時まで社内で行われている。部品をハンガーに吊る作業のほかには、不良品を見分ける作業などがある。いずれも何百個、何千個と同じ部品を扱う、くり返しの作業となるが、機械化をすることができない重要な作業だ。たいていの人は、最初のうちはスムーズにできても、30分もするとスピードが落ちたり、音を上げたりするそうだ。ところが、施設外就労者たちは、早くはないものの一定のスピードで確実に作業を継続していく。これらの仕事にやりがいを感じて長く続けている人も多いという。

高齢社員が、施設外就労のサポート役として活躍している背景には、技術や能力、もともとの資質に加え、力が弱かったり、動作が緩やかになったりする障害のある人の特性を、自分がたい気持ちが自然に出ているのかもしれません」と加藤社長は話す。

「障害のある人たちもみな一生懸命働いています。単調な仕事の連続ですが、その積み重ねが当社にとって業務を安定的に進めていくために大きな力になっています。大事な委託先であり、みなさんが大事な人材です」

多様な人材が働く職場づくりに取り組みはじめてから、同社では以前にも増して、「だれにとっても働きやすく、健康や安全に配慮した作業環境づくり」に努めるようになった。

高齢社員や障害のある人にとって、いまの業務内容が本人の負担になっていないか。そうした視点から、就労継続支援事業所の支援員に障害のある人の声を聞いてもらうことがある。高齢社員と高齢社員が仕事において話す機会は決して多くはないとのことだが、「こういうやり方もあるよ」と高齢社員がさり気なく伝えたり、休憩時間のちょっとした会話に若手を気遣う様子が垣間見えるそうだ。

また、高齢社員は自分たちで工夫して道具などをつくり使用していることも多く、その姿勢や技術が作業効率を高めており、若手の手本になっているという。

「高齢社員は、業務に直接関係はないが幅広いスキルや資格を持っていたりと、知識や技術、経験にすばらしいものがあります。その技術や資格に若手が関心を持ち、『将来こういう人になりたい』、という存在になっています」と加藤社長は目を細める。

ベテランの力や経験は、例えば機材の不具合にいち早く気づくなど、ふとした瞬間に発揮されており、マニュアルにはないようなさまざまな面で若手に大きな影響を与えているという。

みんなが働きやすい職場環境や制度整備に取り組む

齢社員については、3カ月ごとに行う面談のなかで個別にヒアリングを行っている。

安全面では、重量物の運搬や取扱いを高齢社員にはなるべく免除し、やむを得ない場合は必ず2人以上で運ぶことを徹底。健康面では、熱中症などの身体負荷を低減するため、工場自体の設計が換気・排熱構造に優れていることに加え、強力な排気能力を持つ有圧換気扇を新設するとともに、各作業場には、スポットクーラーや扇風機を増設している。

このほか、吊り台車の脚部の改良（塗装前製品の吊り台車の脚部にすねをぶつけたり、転倒してしまうことがあったことから、台車上部に工夫し、ぶつけやすい脚部を切断）や、高圧洗浄機の移動を楽にすると重く、移動に苦労していたことから、キャスターつきだが約70kg、5㎝程度の床の段差をスロープにした）など、斜交い※を入れて強度を確保を行っている。

こうした取組みの結果、主に次のような効果が実感されている。

◆社員それぞれの生活スタイルに対応できるような、柔軟な働き方ができる仕組みを整備することで、健康であれば働き続けられる職場になった。

◆高齢者や障害者が働きやすく安全な職場ということは、ほかの社員にとっても働きやすい職場である。小さな要望を聞き、それに応えることで、みんなが働きやすい環境が整えられている。

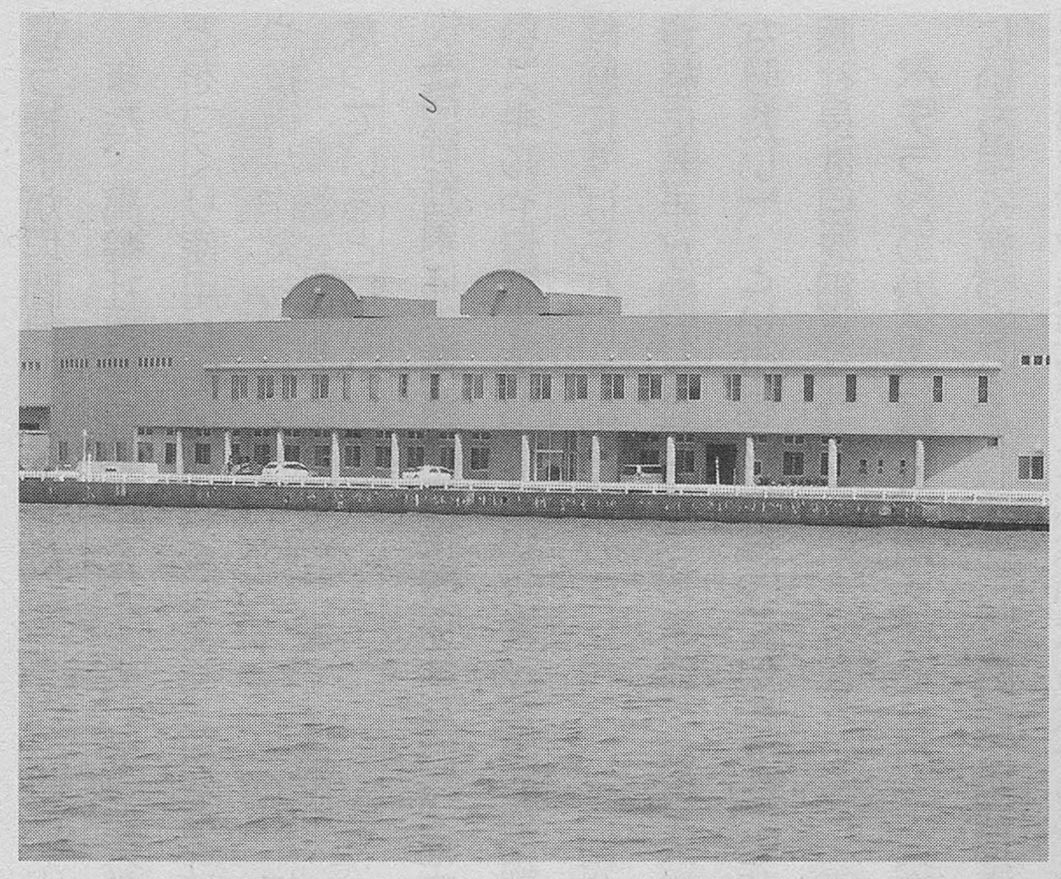
◆高齢者、障害者、外国人（技能実習生）が同じ職場で、同じように作業することで、より活気のある職場となった。また、ベテランの目、経験からくる「勘」や「ひらめき」が、現場の効率化、若手の育成、障害のある人の見守りに寄与していることを、経営者が常に心から感じていること。同社の社員や施設外就労者からは、次のような声が寄せられている。

「まだ気持ちはヤンググマン。健康であるかぎり頑張りたい」（高齢社員）、「できるかぎり、現場で働く若手や障害のある社員を応援していきたい」（高齢社員）、「まだまだやれるという ところをみてほしい」（高齢社員）、「みなさんが優しくしてくれる」（障害のある社員）、「協伸さんの仕事が好きです。毎日来たいです」（施設外就労者）。

「当社の仕事の多くは、単調な軽作業ですが、機械にはできないもので、それを多様な人材がになっています。それらの仕事が確実に行われているからこそ、新製品の開発や新たな仕事の準備ができるわけです。人材の多様性によって、会社の土台が強固になったと実感しています。

武田信玄の言葉を借りれば、〝城の石垣〟とは同じです。いろいろな人の力があってバランスの取れた石垣ができ、強い土台となります。高齢者も障害のある人も、すべての人が当社には大事な人材です」（加藤社長）

最後に加藤社長は、「どれだけ会社の期待に応えてくれているか、そのことを高齢社員に伝えることが重要です。そのためには、高齢社員も障害のある社員も当社にとって必要な存在であることを、経営者が常に心から感じていることが必要ではないでしょうか」と、高齢者のサポート力を活かすためのポイントを語ってくれた。



小矢部川沿いに立地する工場　（写真提供：協伸静塗株式会社）

※斜交い……斜めに入れる補強材のこと