

公的助成活用事例編②

ヴァリユード・カンパニー

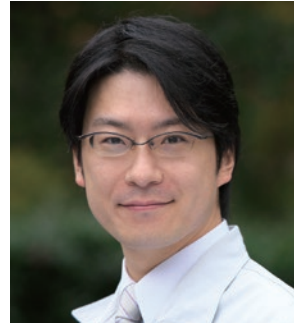
Valued Company

公的助成を受けるに値する、価値ある事業を展開する企業を紹介するシリーズです。

高齢者雇用

西島株式会社（愛知県）

一生涯、技術は進む。



「人材育成は、30～50年のスパンで考えるべき」と語る西島氏。

西島氏は4代目。

1924年創業の当時から同社には慣例として定年はなかったが、3代目の父・篤師氏が90年代に「定年なし」を正式に制度化した。約130人の従業員

全員が正社員で、そのうち60代以上が24人。嘱託や顧問といった立場ではなく、何歳になっても全員が正社員として働き続け、若手とともに現場で活躍している。

高齢社員を重用するのは、同社が作る製品が専用工作機械だという点が大きい。自動車や医療機器、農業などの製造・生産現場で使われる機械をオーダーメイドするために、材料調達から設計、加工、組み立てまで自社で一貫生産。そのノウハウは全て過去からの積み上げのため、長年にわたって培ったベテランの技が経営資源になるのだ。

だが、それだけでは、同社が定年

を設けないねらいを表面的に理解したにすぎない。

「技術に限界はありません。常に研鑽を重ねて高めていくものです。その可能性を追求する仕事は、生涯をかけてに値します」

これは、技術の高度化と、人間の成長を一体のものとしてとらえる思想。経営理念の「一流の製品は、一流の人格から」に込められた真意だ。

「人は一生、成長できる」と信じるからこそ、同社は「定年なし」、生涯現役を掲げている。

独特のキャリアパス、そして評価制度。

では、その信念を現実のビジネスの中で実現する同社の仕組みをみていこう。

まず、入社してしばらくの間、若手には多能工制を適用。頻繁に部署を異動させ、現場で高齢社員が教師

役となつてさまざまな技術を身につけさせる。これは、一般の多能工制が手待ちの低減を目的としている

のと異なり、将来、技術の山を高く築くために、その裾野を広げておくのがねらいだ。さらに、あらゆる工程を経験することは、個々人の適性を見極めるのにも役立つ。

次に、20代後半～30代に課長を、40～50代に部長を経験。単なる管理職ではなく、プレイイングマネジャーとして技術を磨きつつ会社の屋台骨を担ってもらう。そして60代になると管理職を後進に譲り、得意分野の専門技術者として現場に帰っていく。そこからは、オンリーワンの技術を追い求める道だ。

「ゼネラリストからマネジャーへ、そしてスペシャリストへとというキャリアパスが、高齢者を多数抱える組織が頭でつかちにたらずに済む秘訣でもありますね」

定年がない同社には、定年退職金の制度もない。しかし、技術者としての能力給が、通常、年齢とともに高まっていくため、生涯賃金はかな



西島株式会社 〒441-1102
愛知県豊橋市石巻西川町字大原12
☎0532-88-5511 <http://www.nishijima.co.jp>

※厚生労働省「平成30年「高齢者の雇用状況」集計結果」によると、66歳以上になっても働ける制度のある企業は27.6%に達している。

りの額になるという。

一方、給与のもうひとつの柱である基本給には、若手の成長を導く仕掛けが組み込まれている。20項目からなる自己査定で、去年の自分と比べて今年どれだけ伸びたのかを申告。それを基に上司および西島氏が評価を行う。

その評価を的確なものにするためにも、西島氏は、毎日2時間かけて社員ひとりひとりと言葉を交わす。ときには



勤続50年、60年の現役社員が集まる懇親会。

厳しい要求を突き付けるが、それは成長に必要な刺激だと考えている。

「技術は日進月歩なので、人も会社も進化していかねれば生き残れません。そして進化は、環境変化のないところに生じませんから、程よい圧力をかけて進化を導きたいと思うのです」

愛社精神は、家族の心こそ宿ってほしい。

定年の定めを廃止する取り組みに対して、国は「65歳超雇用推進助成金」により支援を行っている。同社の場合、「うちにとつて定年制がないのは当たり前のことだから」と申請していないが、これから取り組

みを始めようとする企業は活用を考えてもいいだろう。

さて、会社を辞める際は自己申告による引退制をとる同社だが、退社の理由の大半が体の不調によるもの。できるだけ長く働き続けてもらうために、健康への配慮に力を入れている。社員全員が昼食を共にする食堂では、栄養管理を徹底させたメニューを提供。健康診断は、若手に対しても、会社負担で全項目受診を励行している。

また、長年勤めた社員の労をねぎらうために、永年勤続表彰を実施。50年、および60年勤めた社員が対象で、これまでに合わせて14人を表彰した。

「社員には記念に24金のメダルを贈呈すると同時に、奥さまには金に真珠をあしらったブローチやペンダントをプレゼントし、夫婦同席の下で祝賀会を開いています。社員を支え続けてくれた家族に、何より感謝の気持ちを伝えなければなりませんからね」

このほかにも同社では、社員の家族を招待したイベントを頻繁に開催。会社を身近に感じた息子・娘は「父の会社に入りたい」と希望し、3世代で勤務するケースもある。

「社員の家族が働きたいと、あるいは、社員が家族にも入社してほしいと願う。それこそが、いい会社かどうかを測るバロメーターではないでしょうか」

高齢者雇用で活用できる主な公的助成制度(概要)

*厚生労働省発表の2018年度施策情報に基づいて作成しています。

制度名	主な受給要件	受給金額 *中小企業の場合
65歳超雇用推進助成金	就業規則または労働協約に規定した制度に基づき、以下のいずれかを実施すること。 ①65歳への定年の引き上げ ②66歳以上への定年の引き上げ ③定年の定め廃止 ④希望者全員を66歳～69歳まで継続雇用 ⑤希望者全員を70歳以上まで継続雇用	60歳以上の雇用保険被保険者数、引き上げ年齢に応じて、 ①10万円～150万円 ②15万円～160万円 ③20万円～160万円 ④5万円～80万円 ⑤10万円～100万円 *いずれも1企業1回、いずれか高い方の額。
	認定を受けた事業主が、機械設備の導入や能力開発制度の見直しなど、高齢者の雇用環境整備の措置を実施すること。	経費の60%[75%*] *1企業当たり60歳以上の雇用保険被保険者数×28.5万円かつ1,000万円限度。
	認定を受けた事業主が、就業規則または労働協約に規定した制度に基づき、対象となる有期契約労働者を無期雇用労働者に転換すること。	48万円[60万円*]/人 *1事業所1年度10人まで。 *50歳以上定年年齢未満(かつ64歳未満)の有期契約労働者等が対象。
特定求職者雇用開発助成金【生涯現役コース】	ハローワークまたは民間の職業紹介事業者等の紹介により、65歳以上の離職者を雇用保険の高年齢被保険者として1年以上雇用すること。	合計70万円/人(35万円×2期) *短時間労働者は合計50万円(25万円×2期)。 *支払った賃金額限度。

※〔 〕内は、生産性要件を満たした場合の率・金額。

*詳しくは、厚生労働省HP→分野別の情報「雇用・労働」→雇用→施策情報/各種制度「雇用関係助成金」→3.従業員を新たに雇い入れる場合の助成金「特定求職者雇用開発助成金(生涯現役コース)」および、5.労働者の雇用環境整備関係の助成金「65歳超雇用推進助成金」の各コースをご覧ください。



資料をご要望の皆さまへ

ご覧の資料をお届けします。
ご要望の方は、お手数ですが、かんぽ生命保険の最寄りの支店までご連絡ください。



(注) 記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。