

▶ 金属プレス加工業 高齢者雇用推進の手引き

～高齢者雇用の義務化対策は 50 歳代から～

一般社団法人日本金属プレス工業協会
金属プレス加工業高齢者雇用推進委員会



>>目次

- 第 1 章 高齢化の進行と高齢者雇用に向けた社会的な要請
- 第 2 章 金属プレス加工業界を取り巻く経営環境と高齢者雇用の考え方
- 第 3 章 金属プレス加工業における高齢者の活用に向けた対策
- 第 4 章 金属プレスメーカー各社における経営環境の変化に応じた高齢者雇用の現状と方向性
- 第 5 章 高齢者雇用に関する情報、相談先一覧

当手引きでは、当時の社会的情勢を反映し、海外生産シフトが加速していく状況の金属プレス業界が高齢者活用を考えたとき、どういった手段をとることができるのか。といった視点で検討されており、併せて、自社の強みを活かして縮小傾向にある国内市場を開拓する方面でも参考にいただけます。

高齢化の進行と高齢者雇用に向けた社会的な要請

わが国の人口はすでに減り始めており、今後、少子高齢化の影響がより顕著になります。

こうした状況下、厚生年金の支給開始年齢が段階的に引き上げられており、2013 年度には厚生年金の定額部分の支給開始年齢が 65 歳に、報酬比例部分も 61 歳になります。

年金と雇用の接続を図り、定年到達者の無収入・無年金問題をおこさないために、希望者全員の 65 歳までの雇用確保措置を義務付ける改正高年齢者雇用安定法が 2013 年度から施行されます。

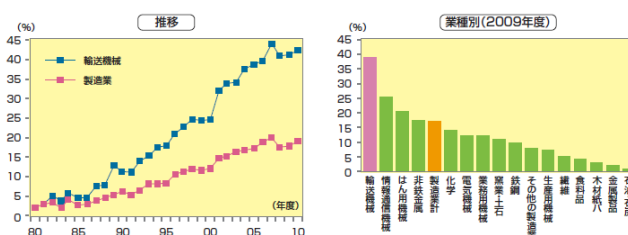
金属プレス加工業界を取り巻く経営環境の変化と対応

ユーザー企業の海外進出を背景に、金属プレス加工メーカーの海外進出の動きが加速しています。この先、景気回復の勢いが十分に強まらない中で、大幅な円高が進むことなどにより、今まで以上にユーザー企業の海外調達、また、海外生産シフトが加速するような状況が生じる可能性が強くなります。これに伴い、金属プレス加工メーカーの海外進出のさらなる加速と国内生産の急速かつ大幅な縮小が想定され、国内生産拠点の大幅な縮小を考えざるを得ないとする声が大きくなっています。こうした状況下、

- ①積極的に海外へ進出する
- ②海外拠点の強化・拡充は必要ではあるものの、その中で国内を開発ビジネス、海外を量産ビジネスとすみ分ける

③減少傾向が続く国内市場ではあるものの、その中で技術開発を積極的に進めシェアを向上させたり、自社の強みを活かして関連・新規分野への進出を図ったりするといった方針に基づき生き残りを図る金属プレス加工メーカーが存在しています。

図表 2-2 海外生産比率



(注) 海外生産比率=現地法人売上高 / (現地法人売上高+国内法人売上高) × 100。2010年度は見込み値。
出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」、財務省「法人企業統計」

金属プレス加工業における高齢者の活用に向けた対策

こうした経営戦略を実行に移すためには、その担い手である人材の活用・育成が重要です。そのなかでも高齢者については、経営環境の変化に応じて求められる役割が変化しており、高齢者一人ひとりの能力に応じた役割の付与が今まで以上に重要となります。

- (I)経営環境の変化に応じて多様化する高齢者の就労形態
 - ①求められる海外拠点における高齢者の就労
現状でも海外拠点の立ち上げや運営に関わるマネジメントに従事する者、また、海外拠点の立ち上げの際の工場・

機械のカスタマイズ、現地従業員への「カイゼン」指導やサポート等を行っている高齢者が存在しています。

海外進出のさらなる加速が想定されており、今後、こうした能力を保有している高齢者については、今まで以上に積極的に海外拠点で就労することが求められます。

【事例 A 社】量産は海外中心、国内は少数精鋭の技術者集団に

- ・中国は設備投資が盛んで最新鋭の機械が導入されており、日本と同じような製品が作れる。ベテラン職人による技術指導の必要はなくなってきている。
- ・再雇用者は、若手に技術・技能を指導できる「主査」と、単品を正確に作る能力がある「ワーカー」に分けられる。
- ・10～15年先には、国内は少数精鋭の技術者集団にし、生産は中国に移管されているだろう。そうなれば「ワーカー」の職場は中国に移管されることになっていくのではないかと。

②国内拠点の位置づけの見直しと必要となる高齢者の役割の再認識

国内を開発ビジネス、海外を量産ビジネスとすみ分け、国内工場をマザー工場と規定し、国内工場では次世代に対応できる技術力の強化と海外拠点を指導できる人材の育成に力を入れている金属プレス加工メーカーが存在しています。

こうした企業においては、国内拠点を人材育成、また技術開発の拠点として捉えるといった視点から、引き続き高齢者に対し技能伝承やカイゼン指導といった教育・研修の役割に基づき就労してもらうことが考えられます。

【事例 B 社】量産ビジネスから開発ビジネスに、重要なのは国内のマザー工場

- ・海外で成功するには国内のマザー工場に力がないといけないので、国内工場では技術を高めること、海外で管理できる人材を育てることに力を入れている。
- ・高齢者には安心して仕事を任せられる、少量の注文ならばそのままベテランである再雇用者に頼めばよいし、若いころに設計図面なしで完成図面のみで金型を作っていたので、試作なども得意である。海外現地法人で技術指導や「カイゼン」指導などを行っている再雇用者もいる。
- ・高齢者雇用に当たっては高齢期に至るまでの40～50歳代の教育が大事だと認識している。

③国内市場開拓と高齢者の活用

減少傾向が続く国内の仕事量ではあるものの、その中で技術開発を積極的に進め、自社の強みを活かして関連・新規分野への進出を図る金属プレス加工メーカーが存在しています。こうした企業においては、技能伝承やカイゼン指導といった教育・研修の役割に就いてもらうとともに、引き続き多能化人材としての高齢者の活用が重要となります。

【事例 C 社】試作品事業を大胆に事業展開、下請けからメーカーへ脱皮

- ・円高により国内生産から海外生産へのシフトが顕著になるに従い、生き残りをかけて「試作品事業」に進出した。
- ・創業以来、就業してきたプロパー社員を始め、大手企業を退職した技術者等専門知識やノウハウを持った人を採用し、それぞれが指導・教育、技術・技能の伝承、管理システムの構築などの業務に携わっている。
- ・若年層に対し、再雇用者を指導者として、ものづくりの基礎知識、原理・原則を習得するための「義務教育」を実施したいと考えている。

【事例 D】自社の強みを活かして国内場の開拓を目指す

- ・海外製品との差別化を図り、自社しかできない開発力と、より付加価値の高い製品を製造、供給していくための努力を続けていく必要がある。
- ・プレスのおペレーターが、金型も作れ、メンテナンスも出来る、製品も作れ、管理もできる、という、全ての業務に対応できる多能化人材を育ててきた。これが、他社にはない強みである。
- ・技術・技能の伝承のために、工程ごとに求められる作業を一つひとつ抽出し、若手従業員に実際にやらせてみて、足りないところを再雇用者が指導している。

④縮小していく国内拠点における雇用機会の確保とワークシェアリング

国内生産拠点の大幅な縮小が雇用確保の大きな課題となっています。こうした場合、高齢者についても従来型のいわゆる「職人」として働いている者については、短日・短時間勤務の導入や公的給付等も活用した総額人件費の削減を行いながら、限られた仕事量を分かち合うワークシェアリングにより雇用を確保していくことが考えられます。

(2)年金の支給開始年齢の引き上げと高齢者の賃金・処遇との関係

年金の支給開始年齢の引き上げに応じて、高齢者の賃金・処遇を見直すことが考えられます。その場合、定年年齢までの賃金制度と定年以降の賃金制度を切り離し、60歳以降の賃金・処遇制度を見直すなかで総額人件費を見直す方法と、65歳までの希望者全員の再雇用や定年延長とあわせた賃金カーブの見直し、さらに進んで非年功型賃金制度の導入といった賃金制度の抜本的な改正までも視野に入れた賃金・処遇制度の再構築を行う方法とがあります。

Check !

第4章では、金属プレス加工メーカー各社の取組事例を見開きでご紹介しています。

当時の円高情勢から、海外進出へ言及する内容もありますが、高齢者の技術力を活かした海外でも通用する「カイゼン」や国内市場の開拓など、高齢者雇用の方向性を考える上で参考になる部分も多いものと思われます。

第4章

金属プレスメーカー各社における経営環境の変化に応じた高齢者雇用の現状と方向性

2011年秋に、経営戦略とそれに伴った高齢者雇用の現状と方向性について、金属プレスメーカーの経営者の方々に話をうかがうことができました。ここにその概要をご紹介します。

1. 量産は海外中心、国内は少数精鋭の技術者集団に - A社

- ・中国は設備投資が盛んで最新鋭の機械が導入されており、日本と同じような製品が作れる。ベテラン職人による技術指導の必要はなくなってきている。
- ・再雇用者は、若手に技術・技能を指導できる「主査」と、単品を正確に作る能力がある「ワーカー」に分けられる。
- ・10～15年先には、国内は少数精鋭の技術者集団にし、生産は中国に移管されているだろう。そうなれば「ワーカー」の職場は中国に移管されることになっていくのではないかと。

【A社の概要と技術の動向に対する見方】

A社（従業員100人程度、うち60歳以上は20%）は、大型プレス加工や鋳金・溶接加工により、エンジンフードやカバー類などの外観鍍金部品や理機用のパケットなどを製造しています。

溶接機やベンダー機などの機械の性能が良くなってきたため、若手でも2週間ほどで一人前に動かすことができるようになっており、ベテランの職人でなければいけないという製品は少なくなっています。とりわけ中国では設備投資が盛んで最新鋭の機械を導入しており、日本で設計したものと同じ製品をつくるのが可能となっています。そのため、中国に進出しても技術指導の必要性はあまりなくなっているのが実情です。ただし、作業効率を上げるためのテールを作ったり、治具を製作するといった「カイゼン」は中国の人たちにはなかなか真似できない点です。そうした技術を持っている高齢者であれば中国でも十分に活躍できます。

【高齢者雇用制度と実態】

定年は60歳で、9割程度が再雇用されています。定年後は、能力に応じて「主査」と「ワーカー」に分けられます。

「主査」は、工程ごとに1人配置され、若い責任者をサポートしています。主査に就く者は、40～50年間当社に勤務しており、特に教えることに長けた人たちです。勤務時間はフルタイム勤務、賃金は月給制で金額は本人との話し合いで決めています。基本給は25万円～27万円程度となります。

一方、「ワーカー」は、単品を正確に作る能力がある、いわゆる「職人」です。時給制で、最低1,000円、能力の高い者は1,250円となります。勤務時間は、本人の希望に基づき、週4日勤務、週5日勤務から選択できるようになっています。