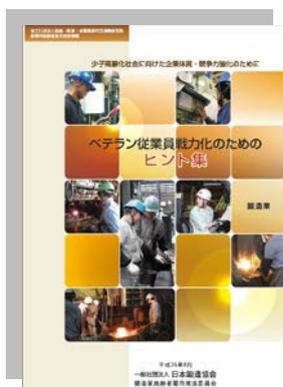


▶ 鍛造業

～少子高齢化社会に向けた企業体質・競争力強化のために～

ベテラン従業員戦力化のためのヒント集

一般社団法人日本鍛造協会
鍛造業高齢者雇用推進委員会



>>目次

本編

- 1 職場環境の見直し・改善
- 2 モチベーションの維持・向上
- 3 技術・技能伝承の円滑化

参考編

当ヒント集では、「職場環境」、「高齢者自身のモチベーション」、「後進への技術・技能伝承」の3項目に対する施策・事例をヒントとして掲載しています。業界内外の高齢者活用の事例をテーマごとにまとめているので、鍛造業のみならず製造業各社におけるベテラン従業員の戦力化、ひいては企業体質および競争力の強化につなげるための参考資料としてもお使いいただけるのではないのでしょうか。

職場環境の見直し・改善

①体力・健康面の個人差を把握し、各自に適した役割を与える

鍛造工程においては、十分な体力が必要とされます。しかし、高齢になると体力・健康の個人差が大きくなってきます。個人差を把握し、適した役割を与えるためにも、各従業員の健康状態を日頃から把握しておくことが大切です。

- 日常業務の様子に気を配る
- 面談時に体力・健康面について傾聴する
- 産業医や保健師と連携する



②休憩の取り方や働き方を工夫する

高齢になると、若い頃のように無理がきかなくなります。しかし、多くのベテラン従業員は「会社に求められる限りは働き続けたい」と考えています。まだまだ意欲のあるベテラン従業員のために、体力が低下しても働き続けられる環境を整えておく必要があります。

- 休憩の回数を増やす・こまめにとる
- 短時間・短日数勤務体制の構築を検討する
- ワークシェアリングを検討する

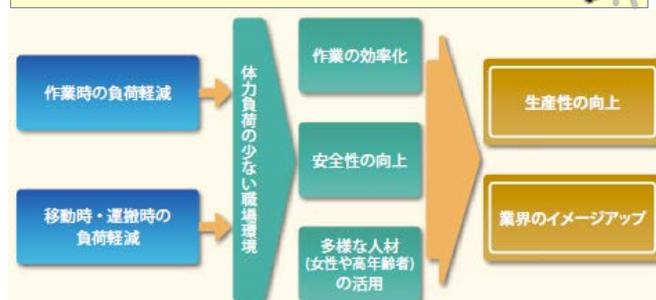


③体力負荷の少ない職場環境を整える

作業を行う環境や体勢は、ベテラン従業員の体調や体力に大きな影響を与えます。体力負荷の少ない職場環境を整えることが結果的には安全性や生産性の向上につながります。さらに、高齢者でも働ける環境を整えることができ

ば、男性に比べ体力面で劣る女性を活用する道も開け、人材確保難の時代において、一歩先を行く人材戦略を展開することが可能になります。ヒヤリハット(災害事例)を活用するなど、まずはコストをかけずに工夫してみましょう。

- 作業時の負荷を軽減する
- 移動時・運搬時の負担を軽減する



④配置転換しやすい環境を確保する

体力的な理由から配置転換せざるを得なくなった際に、スムーズな配置転換を行える可能性を高めるため、高齢になる以前から鍛造以外の業務を経験させ、ある程度の多能工化を進めておくことが考えられます。また、現場にとってプラスとなる配置転換のため、人事担当者が現場とよくコミュニケーションをとり、意向や課題を把握しておくことが適切な配置転換につながるのではないのでしょうか。本編では配置転換に成功した具体的な事例もいくつか紹介しています。

- 2つ以上の業務を経験させる
- 人事部門管理者が現場の状況を把握する



モチベーションの維持・向上

定年後、急にやる気や活気を失ってしまうことがあります。モチベーションの低下は本人の生産性を落とすと同時に、重大事故を引き起こす可能性もあり、企業にとってはリスク要因になり得ます。

① 十分な話し合いの場を設ける

まずは本人が何を考え、どうしたいと思っているのか、本人の想いや希望を聴く姿勢を持つことが大切です。面談時のポイントや時期などを本編で詳しく紹介しています。

- 定年前に面談機会を設け、じっくり話を聴く
- 定年後に期待する役割を明確にする



② 役割に見合った賃金設定と人事評価を行う

各々の役割や能力が異なるにも関わらず、継続雇用者の賃金額を一律に下げるとは、従業員のモチベーションや全体の生産性の低下をもたらすリスクがあります。

- 役割や仕事内容に見合った賃金設定を検討する
- 人事評価を実施する
- 人事評価の結果を一定程度、賃金やボーナスに反映する



③ 細やかな配慮と一体感の醸成を図る

定年後に役職がなくなったり、幹部が集まる会議に出席できなくなったりといったことでモチベーションが大きく低下してしまうベテラン従業員もいます。

- 肩書きや呼称を工夫する
- 会社との一体感を感じさせるような場を設ける



技術・技能伝承の円滑化

技術・技能の伝承は、会社の存続に関わる重要なミッションであり、技術・技能を有するベテラン従業員の存在は貴重な財産です。

① 人材配置を工夫する

日本の鍛造各社が蓄積してきた管理技術力は鍛造業界で働く「人」によって支えられています。技術・技能を伝えるのは人であり、適切な人材配置や人材の組み合わせが、技術・技能の伝承を促します。

- ベテラン従業員と若年従業員を含んだチームをつくる
- 教育係を任命する



② ベテラン従業員による教育のための時間を設ける

日常業務が多忙を極める中では、どうしても目の前のことが優先され、すぐには成果の出にくい教育は後回しにされがちです。しかし長期的にみれば、教育は会社を存続させるための重要な投資です。

- 休憩時間や会議の時間を活用する
- 重なる時間帯を設ける
- 継続的に取り組む



③ 後進指導の依頼を具体的にする

技術・技能に長けているからといって、ベテラン従業員が「教えること、伝えること」に長けているとは限りません。会社側が熟練の技術者・技能者に「技術・技能の伝承」を依頼する際には、各社が保有している作業手順、評価基準をもとに具体的にどの技術・技能の伝承をお願いしたいのかポイントを絞って依頼すると、依頼された側も自分自身が何を教えれば良いのか明確になり、その後の伝承がスムーズに進みます。その際、「鍛造業 職業能力評価基準」の項目を参考にしながら、具体的な作業内容についての指導を依頼する方法もあります。

- 具体的に明示する
- ポイントを絞る



④ 伝承する技術・技能を見える化する

技術・技能を伝承する前に、整理しておかなくてはならない点としては、大きく分けて3つあります。1つ目が、どのような技術・技能を持っているのか、2つ目が、会社として必要な技術・技能、今後重要度が高まる技術・技能は何か、3つ目が、各ベテラン従業員が持っている技術・技能の中で、継承されるべき技術・技能は何なのか、ということです。

それらを整理し、コツやポイントをまとめることで、より効果的な技術・技能の伝承が可能となり、ひいては技術・技能の強化につながることでしょ。

- 伝承項目を洗い出す
- コツやポイントをまとめる



Check !

各章の合間に、「コラム」として収集したデータや関連情報をご紹介します。鍛造業界全体の傾向を確認することで、自社の取り組みとして活かしていくにあたって更に有意義に当ヒント集をご活用いただけるのではないかと思います。右図はアンケート調査時の70歳以上の従業員が就いている業務を紹介しているコラムです。

最高齢従業員の仕事内容	
<p>平成25年度に実施した企業向けアンケート調査において、「各企業の最高齢従業員の仕事内容と年齢」を尋ねたところ、回答企業（62社）の約3割が、「最高齢従業員の年齢は70歳以上」と回答しました。それら回答企業の70歳以上従業員の仕事内容をみてみると、比較的「設備保全」や「総務・人事・経理」関連の業務に就いているケースが多いことがわかりました。</p>	
<p>設備保全</p> <ul style="list-style-type: none"> 82歳 フォークリフトの整備・点検 80歳 設備担当 75歳 電気主任技術者 75歳 保安 74歳 電気設備保守 70歳 保全業務 	<p>周辺業務</p> <ul style="list-style-type: none"> 83歳 構内清掃作業 71歳 雑務（掃除等） 70歳 社内清掃、作業場の種別、廃棄物置場管理
<p>総務・人事・経理</p> <ul style="list-style-type: none"> 80歳 総務 73歳 事務（総務関係） 73歳 総務・経理補佐（顧問） 72歳 経理事務 	<p>切削</p> <ul style="list-style-type: none"> 75歳 鋼材切断 72歳 鋼切断（鍛造を使用して材料・製品等の切断）
<p>管理・監督等</p> <ul style="list-style-type: none"> 78歳 技術顧問（各種の技術指導） 73歳 製造に関する顧問 70歳 技術指導 	<p>鍛造</p> <ul style="list-style-type: none"> 80歳 現場作業員 71歳 鍛造工
<p>生産管理・購買管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 76歳 購買、生産管理 73歳 工程管理 70歳 現場管理及び型管理 	<p>金型</p> <ul style="list-style-type: none"> 72歳 金型製造
	<p>営業</p> <ul style="list-style-type: none"> 76歳 営業