

▶ 金属工作機械製造業 高齢者雇用推進ガイドブック ～ものづくりの継承、そして未来へ～

一般社団法人日本工作機械工業会
金属工作機械製造業高齢者雇用推進委員会



>>目次

- I. 高齢者活用を巡る金属工作機械製造業の現状・実態
 - 1. 金属工作機械製造業を取り巻く環境・実態
 - 2. 金属工作機械製造業における高齢者活用を巡る実態
 - II. 金属工作機械製造業で高齢者活用を推進するための指針
- 参考: 高齢者活用推進に関する制度や公的支援など

金属工作機械産業は、自動車や電機産業など我が国を代表する製造業の競争力を下支えている不可欠の業界です。そもそも金属工作機械産業では、現場の熟練技能者が長年培った有形無形の人的ノウハウで生み出す製品がライバル企業との差別化を図るうえでの鍵となっており、人材面での対応を誤れば優位性を大きく損ないかねません。そこで本書では、業界各社が高齢者雇用を推進しながら競争力を高めるために取り組むべき課題や方向を6項目にまとめ、各項目に対応するアンケート結果や同様に従業員高齢化問題に取り組んでいる他業界の事例もあわせて紹介しております。

高齢者活用を巡る金属工作機械製造業の現状・実態

日本工作機械工業会所属の会員企業 92 社と同社で働く従業員 4,515 名(60 歳以上 1,635 名及び 59 歳以下 2,880 名)を対象に実施したアンケート調査やヒアリング調査の概要を紹介しております。集計結果のポイントは以下のとおり。

(1)工作機械業界の高齢者雇用の現状

①雇用する理由

- 「専門能力」が中心、小規模企業では「賃金の柔軟性」と「人手不足」

②正社員の定年年齢と定年後の方針について

- ほとんどの企業は、正社員の定年年齢を一律に定めている

③定年後の勤務形態と勤務時間

- 「契約・嘱託(フルタイム)」、かつ、一日当たり「7 時間以上」の就労が半数以上を占める

(2)高齢者の働きぶりについて

①定年後の業務内容

- 「現在の業務内容」と「長く従事した業務内容」は多くの場合で一致している

②定年後の業務内容についての満足度

- 「生産技術」と「事務系」は満足
- 「営業系」等には不満傾向

③職種別にみた高齢者の働きぶりについて

- 大半の企業が 60 歳以上の働きぶりに満足している

(3)高齢者雇用のメリットと課題

①メリット(新たな職域の発掘)

- 大企業は若手教育要員、小企業は人手不足
- 高齢者本人が自覚する役割
- 「若年者の人材育成」「技術・技能・人脈の伝承」等企業側の意図を感じている

③60 歳以上を活用する際の課題

- 「健康面・体力面の維持」が圧倒的

(4)賃金について

①賃金水準を決定する基準と 60 歳以降の人事考課の有無

- 「60 歳到達時の賃金水準」とする割合が高く、大半の企業が 60 歳以上の人事考課を行っている

②60 歳以上の賃金体系

- いずれの資本金規模も、大半が「60 歳以降の賃金低下があるカーブ」としている

③60 歳以上の年収と年金受給額

- 年収については、45.3%が 300 万円未満。年金受給額は 6 割弱が 100 万円未満

④60 歳以前と比べた年収の増減

- 年金の受給にかかわらず、年収が減少している場合が 9 割以上である

金属工作機械製造業で高齢者活用を推進するための指針

業界各社が高齢者雇用を推進しながら競争力を高めるために取り組むべき課題や方向を6項目にまとめました。

指針① 尊敬される高齢者を大事にする仕組みづくり

アンケート調査結果によれば現役従業員は60歳以上の高齢者を高く評価し、尊敬しています。日常業務において、現役従業員は多くの面で高齢者の持つ高度な熟練技能や経験に助けられており、必要不可欠な存在になっているからです。ところが高齢者の再雇用制度では賃金が大きく低下することが多いため、「今までと同じ仕事内容なのに給料が大きく下がった」と感じて意欲が低下し、能力発揮も低下する高齢者もいます。もし金銭的な解決が難しいのであれば、他の方法で意欲低下を防ぐことを考えるべきでしょう。

《従業員の意見》

- ◎ 「(高齢者は)いないと仕事が止まるレベルの神様が多い」(59歳以下)
- ◎ 「60歳までと同じ業務をしても賃金を低くされるのではモチベーションを維持しにくい」(60歳以上)

指針② 高齢期の「生きがい」に影響する「業務内容」と「勤務形態」

高齢者へのアンケート結果から、彼らの生きがい意識に影響するものとして年収の存在は無視できないことが判明しました。しかし、年収が上昇すればするほど「生きがい意識」が高まるというのではなく、ある程度の年収水準(400万円程度)に達すると、「現在の業務内容」や「現在の勤務形態」に対する満足度が「生きがい意識」に強く影響してくることも分かりました。高齢期の生きがいを高めるには年収だけでなく、高齢者が従事している仕事の内容や進め方、働き方も重要な鍵を握っているのです。

《従業員の意見》

- ◎ 「若年者の指導・育成という形態での働き方が望ましい」(60歳以上)
- ◎ 「ラインの仕事を外し専門職として生きたい」(60歳以上)
- ◎ 「60歳以上就労者の勤務パターンのバリエーションを考えて欲しい」(60歳以上)

指針③ 近くにいるこそ分かる高齢者のすばらしさとありがたさ

高齢者の仕事ぶりに対する現役従業員の評価は高いのですが、実際に高齢者と仕事で関わっている者から見た評価はより高くなります。身近に高齢者と接し、しかも業務上の関わりのなかで自身の仕事が高齢者のサポートの下で行われることで、実感を深めているようです。手本となる高

齢者を各所に配置することが現役従業員の高齢者への理解を深めることにつながります。

《従業員の意見》

- ◎ 「60歳代従業員は世話好きが多く、指導の際には作業方法だけでなく、その原理や重要性など詳しく説明してくれるため、とても頼りになります」(59歳以下)

指針④ 忘れてはいけない営業系の技能伝承

高齢者雇用の意義として指摘されることの多い若年・中堅従業員への技能伝承ですが、製造現場の技能伝承とともに営業系従業員の技能伝承の重要性を痛感している会社が多いのも工作機械業界の特徴です。その背景には営業職務の特殊性があります。顧客企業担当がチームではなく個人ベースの場合、顧客に関する情報や営業戦術は営業担当者個々人に集積されます。そのため営業担当者の定年退職が販売力低下につながりかねないという危機感を多くの会社が持っています。営業人材の技能伝承も忘れてはならないのです。



指針⑤ 高齢者の特性に応じたきめ細かな対応、それを可能にするコミュニケーション

生きがい感に関する質問では、「生活が豊かで充実している」という回答が65歳以上の者に多く、心の余裕を感じさせます。一方、職種ごとの違いも無視できません。会社での「生い立ち」が定年後の働き方に対する考え方の違いを生むようです。高齢者施策は「一律に適用するルール」と「個人対応」の両方をにらんだアプローチが求められ、かつ、高齢者との密接頻繁なコミュニケーションが必要になります。

《従業員の意見》

- ◎ 「60歳以上のメンバーを集めて特定の作業が可能な職場を作ったらどうか。作業時間も休暇も遠慮いらない職場があれば良いと思います」(60歳以上)

指針⑥ 「高齢者雇用」は会社から現役従業員へのメッセージ

現役従業員にとって会社が現在行なっている高齢者施策は自分たちの将来を占う重要な手掛かりです。しっかり仕事をしてきた高齢者を定年後も大事にしている会社では現役従業員の会社に対する信頼感も高まります。ところが、過去にそれほどパフォーマンスも高くなかった高齢者を比較的高い賃金でそのまま置いておくなど「高齢者を甘やかしている」(と現役従業員が思ってしまう)会社であれば、その信頼も揺らぐのではないのでしょうか。

《従業員の意見》

- ◎ 「60歳を過ぎてもお仕事をされている方が職場にいると、自分も働けるのだと安心します」(59歳以下)