

▶ バルブ製造業

会社と従業員がともにつくる

ベテランがいきいきと活躍できる会社

一般社団法人日本バルブ工業協会
バルブ製造業高齢者雇用推進委員会



〈別冊〉

>>目次

I. 本編

- 従業員は定年後の姿を描けていますか？
- ベテラン従業員が戦力になる働き方とは？
- ベテラン従業員の技術・技能を残していくには？
- ベテラン従業員が働きやすい職場をつくるには？

II. 資料編

バルブ製造企業には、さまざまな仕事があり、たくさんの高齢者が働いています。各職場では、日々の仕事の中での工夫が積み重ねられ、高齢者の活用の場は少しずつ広がっています。本ガイドブックでは、8つの切り口で企業とベテラン従業員の代表的な悩みや課題と、それらを解決するためのヒントを紹介しています。ベテラン従業員が働きやすい環境をつくるために、各社の事情に合わせて、優先順位の高い項目からご覧いただけます。また、ベテラン従業員を活用する際に面接等で活用できる「お役立ちシート」や、別冊の定年前従業員用のリーフレットも併せてご活用ください。

従業員は定年後の姿を描けていますか？

1 従業員自身がキャリアについて考える場の提供

50歳代前半、55歳前後、定年前といった、区切りの時期にセミナーや面談を実施しましょう。従業員自身に、「自分のこと」として定年後のキャリアプランを考えてもらうためには、会社からの働きかけが重要です。まずは、従業員が自分自身のキャリアや生活を見つめ直すきっかけを用意しましょう。その際、従業員には、仕事内容やノウハウの棚卸しを通じて70歳までのセカンドキャリアを思い描いてもらうようにしましょう。

ベテラン従業員が戦力になる働き方とは？

2 定年後の働き方(勤務形態や処遇)の共有

定年後もフルタイムで働くベテラン従業員が多い一方で、①身体の変化、②心の変化、③環境の変化が起こる可能性は年齢とともに高まります。企業は短時間勤務や短日数勤務といった柔軟な勤務形態や、体力的な負荷の少ない業務を用意するとよいでしょう。まずは、50～55歳の時期に、定年後の勤務形態や具体的な業務内容の選択肢を提示し、それに対応する報酬についても、わかりやすく説明しましょう。

3 定年以降の処遇の見直し

定年後のベテラン従業員が、モチベーションを高く保ちながら働き続けられるよう、処遇について3つのポイントを考慮し、見直してみましょう。

- Point1 仕事内容の難易度や役割に応じた処遇を設定する。
- Point2 ベテラン従業員を対象とした人事評価項目を設定し、人事評価を実施する。
- Point3 人事評価結果を本人にフィードバックし、賃金など処遇に反映する。

多くの会社には、定年後の賃金水準を下げざるを得ない事情があることでしょう。しかし、何らかの形で定年後のベテラン従業員の働きぶりを評価し、その評価を処遇に反映する仕組みを設けることは、ベテラン従業員のニーズを把握し、ベテラン従業員のモチベーション維持につながります。

4 定年後の役割・責任の明確化

多くの会社がベテラン従業員に対し、通常業務の遂行だけでなく技術や技能、経験やノウハウの伝承といった新たな役割や、周囲のサポート的な役割も担ってほ

しいと期待しています。しかし、これが事前に伝わって
いなかったり、処遇の変化とのギャップがあったりする
とモチベーションの低下につながりかねません。期待
する役割を定年前から十分に伝えて、会社とベテラン
従業員の認識を合致させることで、認識のずれによる
モチベーションの低下を回避しましょう。

ベテラン従業員の技術・技能を残していくには？

5 技術・技能を伝承するための取組の実施

次世代への技術・技能伝承を支援する方法として
は、主に以下3つのアプローチがあります。

- ①ベテラン従業員(教え手)に対するアプローチ
- ②若年従業員(受け手)に対するアプローチ
- ③環境に対するアプローチ

円滑な伝承を促すためには、いずれも重要ですが、
まずは可能なところから取り組んでいきましょう。ど
のようなアプローチがより効果的かは、各職場の状
況によってさまざまです。技術・技能の伝承が円滑
に進まない理由を明らかにした上で、有効なアプ
ローチ方法を検討しましょう。その際には、幅広い年
代から意見を収集したり、現場を熟知するベテラン
従業員からアイデアをもらったりするなど、技術・技
能を伝承する側・伝承される側の双方を巻き込みな
がら、よりよい方法を探っていくとよいでしょう。

ベテラン従業員が働きやすい職場をつくるには？

6 体力・健康面への配慮

ベテラン従業員が安心して最大限の力が発揮できるよ
う、次の3つのSTEPで職場環境を整えていきましょ
う。

- STEP1 従業員の体力・健康状態を把握できる場を作る
- STEP2 従業員の体力・健康面の不安や悩みを聴く
- STEP3 体力的な負担や健康面の不安を軽減できる職
場環境や勤務体制を整える

従業員アンケート調査の結果からは、工場勤務者のほ
うが、本社・支社・支店・営業所勤務者より、今後体力的に「きつくなると思う」と回答した割合が高くなっ
ています。このことから、工場勤務者に対しては、よりきめ
細やかな配慮が必要と言えるでしょう。

7 職場内のコミュニケーションの円滑化

職場内のコミュニケーションをサポートするためのポイ
ントは以下3点です。

- Point1 会社としてコミュニケーションの場を創出する
- Point2 管理職が傾聴の姿勢を身につけるよう促す
- Point3 ベテラン従業員が自身の姿勢やコミュニケーシ
ョンスタイルを見直す

8 管理職の意識改革

ベテラン従業員の活躍のために管理職が行うこと
には、たとえば以下のようなものがあります。

- ①自社のベテラン従業員活用の方針を理解し、ベ
テラン従業員のマネジメントに活かす
- ②ベテラン従業員が能力を発揮できるような職場環
境を整える
- ③働き方に関するベテラン従業員本人の意向を確認
する
- ④ベテラン従業員に対し、期待する役割を伝える
- ⑤ベテラン従業員に対し、後進への技術・技能の伝
承を促すとともに受け手の確保に努める
- ⑥職場内のコミュニケーションの活性化を図る
- ⑦健康面などに問題を抱えたベテラン従業員がい
ないかを確認する など

Check !

実務に役立つ「お役立ちシート」

ベテラン従業員を活用するにあたり、実務に役立つ3種類
（「面談時チェックシート」「活躍の場発見シート」「職場環境チ
ェックシート」）のシートが用意されています。

それぞれのシートには、誰が・いつ・どんな目的でといった
活用のポイントが記載されており、より効果的に各社で取り入
れていただけます。また、記入例もあるので、どのように活用
できるのか、より具体的にイメージしやすく、役立てていただ
けること間違いなしです。



既に、自社に面談シートやチェックシートがある場合は、内
容について比較してみるのも良いでしょう！