



全員参加で職場環境改善活動を推進し、
生産性向上を実現

株式会社 テクノスチールダイシン

(栃木県宇都宮市)

株式会社 テクノスチールダイシン (栃木県宇都宮市)

企業プロフィール

◎創業 2001 (平成13) 年

◎業種 鉄鋼業

◎従業員数 59人 (ベトナム実習生8人を含む)
(内 訳) 60~69歳 7人 (11.9%)
70歳以上 3人 (5.1%)

◎定年・継続雇用制度

定年70歳。一定の条件のもと、嘱託社員として年齢の上限なく再雇用。現在の最高齢者は75歳

I 本事例のポイント

株式会社テクノスチールダイシンは、2001(平成13)年9月に現社長が鉄骨施工図・現寸業として創業した。同年12月には宇都宮市内に工場を設立、鉄鋼業を開業、その後、鋼構造物工事業や建築工事業の分野に業容を拡大してきた。建設現場での就労を希望する若い世代が少ないことから、高齢者雇用を推進し、高齢者がいきいきと働ける職場づくりを旨として、全社を挙げてハード面、ソフト面の両方から職場環境の改善に注力している。

本事例のポイントは次のとおり。

(1) 2015年8月に定年を70歳に延長し、さらに70歳以降は

年齢制限のない継続雇用制度を導入した。

(2) 賃金制度と評価制度については、能力と評価に応じて賃金を支払う制度に向けて整備しながら、スキルマップを作成し、給与体系に接続しようと試みている。また、退職金制度を新設したことで、高齢従業員のモチベーションがアップした。

(3) 工場のグレードを上げるた

めに必要な資格を取得することを奨励している。また、品質向上のため溶接などの教育訓練に力を入れており、熟練の高齢従業員が指導的な役割をになっている。

(4) ハード面の職場環境改善として、「5S(整理・整頓・清掃・躰(しつけ)活動)の推進や、動きやすい工場レイアウトを旨として工場の拡張工事を行った。ソフト面の改善としては、心身の健康管理や安全衛生管理などの改善も実施している。

II 企業の沿革・事業内容

テクノスチールダイシンは創業以来、建築鉄骨工事を中心に、建

築耐震補強工事、橋梁耐震補強工事、プラント工事などの鉄構事



建築鉄骨工事をはじめ鉄構事業などを展開する



テクノスチールダイシン、工場外観

創業から15年と歴史は浅い会社ではあるが、73歳になった現在も活躍しているベテランの従業員が創業時から在籍しており、高齢従業員による技術指導は日常的に実施されてきた。「せっかく技術を身につけている高齢従業員が65歳で退職するのはもったいない。気持ちとしては生涯現役で働いてほしいが、会社の制度としては70歳で区切らせてもらう」という経営トップの方針を受け、定年を70歳に引き上げたという経緯がある。現在、同社には、60歳以上の従業員は10人おり、総務部1人、本社工場製造部3人、埼玉県大里郡の寄居工場製造部4人、品質管理部

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善の背景と進め方

業部、外構、エクステリア工事の建材事業部、重防食塗装、溶融亜鉛めっきなどの表面処理事業部など次々に事業を開拓してきた。2007年1月に株式会社へ改組、2012年前後までは受注の中心は栃木県内のゼネコンであったが、県外に進出を図り、現在は首

都圏からの受注も増えつつある。さらに大手ゼネコンと取引をすすめるためには、国土交通省認定のHグレード認証を取得する必要があるが、従業員に資格取得を奨励してきたことが功を奏して、2017年1月には認証取得審査を受ける準備が整っている。

向きになり、社内の活性化につながった。

2人が配属されている。定年を延長することで従業員のモチベーションがアップし、高齢従業員による若手従業員への指導が一層前

このように同社では、高齢従業員が、希望するかぎり働き続けることができるようにするための人事制度を確立し、高齢従業員が安心して働くことができる職場環境の改善を課題に掲げ、全社をあげて取り組んできた。とりわけ、「5S活動」を展開するにあたっては、高齢従業員が先頭に立って、「5S活動」の結果、工場内の美化が進み、社内の雰囲気が大きく変わったことで、従業員の定着率が上昇しているという。

Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・ 個人面談の実施

2015年8月に、定年を70歳に延長、その後の継続雇用には年齢の上限を設けないことを就業規則に明文化した。70歳以降は1年ごとに契約更新を行うことになったことから、今年から高齢従業員との個人面談を実施している。個

人面談では、本人の意思を尊重し、各個人の体調などを考慮しているが、現在のところ高齢従業員の多くはフルタイムでの勤務を選択している。高齢従業員は若手を指導する役割を積極的に引き受けているが、個人面談で高齢従業員が若手従業員の給料アップを進言するなど、



自動化機器の導入により、工場の拡張につながった



職場環境改善として、工場内の「5S活動」を推進

お互いを尊敬し、助け合う風土が構築されつつある。

・賃金制度の改正

賃金については、いままでは明確な賃金テーブルがなかったが、今年4月から年齢給を取り入れ、資格手当も創設した。60歳までは定期昇給があり、それ以降は60歳到達時の賃金を基準として、個人面談により決定している。60歳以降も年齢により賃金を下げることではなく、70歳以降も同様に個別に決めている。

また、今年度から、新たに評価制度を導入、6月に初めて人事評価を行った。自己評価をもとに上司が評価を行い、スキルマップを使って目標管理を実施している。さらに、これを給与体系に接続しようとして現在検討中であるが、異なる職種間での貢献度の比較がむずかしいので、今後の課題のひとつとして、検討を進める予定である。

なお、退職金は70歳で支給されるが、「地域の水準よりも大幅に高く、上場企業と遜色のない金額」を打ち出した。このような退職金制度の導入と賃金制度の改正は、若手の新規採用従業員の増員

という新たな効果を生み出した。高齢従業員を厚遇することが、結果として優秀な従業員の確保につながり、経営者の英断が会社の活性化につながった。

(2) 能力開発に関する改善

同社では資格取得に熱心に取り組み、資格取得に必要な経費は会社が負担し、業務の一環として勤務時間内に受験させている。実務経験の年数などを考慮し、どの社員にどの資格を取得させるかについては、会社が従業員の個性などを見極めながら判断しており、会社に見背中を押される形で従業員の資格取得の意欲が高まっている。また、資格取得奨励の一環として今年4月から資格手当を支給するようになり、従業員にインセンティブを与えている。

資格取得のための講習は、主に外部の研修機関を利用している。問題集を取り寄せて、休憩時間に自主的に学習する習慣が従業員に浸透しつつある。実地試験が必要な資格試験については、高齢の熟練従業員が休日や終業後の時間を駆使していねいに技術指導をしている。とりわけ同社には溶接技

能有資格者を擁^もしていることが求められるため、高齢従業員の熱心な技術指導が若手の資格取得の力となり、優秀な溶接工育成の一助となっている。

同社の従業員は若いころから多能工を目ざしており、各現場に配置された熟練従業員が応援に行くことによりさまざまな技術を学ぶ体制が確立している。

さらに、資格取得にかぎらず、工場を対象に全員参加の勉強会を定期的に行っている。月の最終土曜日の勤務時間終了後に行う定例勉強会のほかに、必要に応じてその都度勉強会を行っており、講師は高齢従業員が務めることが多く、高齢従業員のモチベーション向上にもつながっている。

なお、大手ゼネコンと取引するために必要になる、溶接技能のAW検定^{*}は、資格取得のために外部の指導を受けている。

(3) 職場環境に関する改善

同社では生産性の向上を目ざし自動化機器の導入を積極的に行ってきた。それにもない工場の建屋を増築し、工場面積が2倍に拡大されたことで、それまで密集し

※ AW検定…建築鉄骨溶接における高水準の溶接技術の認定資格。



高齢従業員は低い位置での組立て溶接などを担当

ていた現場作業が余裕を持つて行えるよう改善された。このことで整理整頓が進み安全通路の確保ができたとともに、床に散乱していた仕掛かり材料がなくなることでも無駄が減り、一人当たりの生産高も向上した。また、有機溶剤の置く場所を変えたり、高齢従業員には低い位置での組立て溶接の作業を配分したりするなど職場環境の改善を推進した。工場の増設にあたっては、同社の専務取締役が中心となって自ら溶接機を持ち、従業員と一緒に鉄骨の溶接などを行った。なお、工場は今後コンクリート床にするなど、より働きやすい環境の構築のために一層工夫を凝らしていく。

さらに、「労働災害ゼロ化」を目ざして、安全で安心な職場環境づくりも推進してきた。2013年4月からは「5S活動」の全社展開を開始、「職場改善診断チェックリスト」を使用して社長以下幹部社員が定期的に評価することによって、3年が経過した現在では評価結果も大幅に向上した。

(4) 健康管理・安全衛生

ハード面に加えソフト面の改善

を進めるために、2015年3月に「安全衛生委員会」を設けた。労働安全衛生法により設置が必要になる、従業員数50人を超える以前から安全衛生委員会を設置した背景には、全社を挙げて職場環境の改善に取り組むという同社の熱意があった。安全衛生委員会では、定例の勉強会で出された意見も含めて検討し、次回に結論を持ち寄っている。安全衛生委員会の委員には、高齢従業員も加わっており、積極的に改善提案を行っている。具体的には、初年度は仕組みづくりや環境整備に取り組み、現在は従業員の健康をテーマに掲げて腰痛予防体操の実施やメンタルヘルスなどの課題について、産業医による指導を受けている。

夏季の熱中症予防対策として、スポーツドリンクを各所に置いたり、空気が循環するタイプの作業服を支給したりするなどの対策も講じている。

同社を月1回訪問する産業医は同社の印象について、①従業員が明るい、②担当者が熱心である、③従業員が産業医に相談しやすい、④工場が美しい、

などを指摘したということで、まさに同社の職場環境改善活動の面目躍如といえるだろう。

(5) その他

同社では、従業員が定着するよう、若手従業員と高齢従業員も含め、従業員間のコミュニケーションをはかるための場を持つようにはしており、具体的には、さまざまな懇親会を開催している。例えば、高齢従業員の要望により、ソフトボール大会やサッカー大会も行われているが、サッカー大会には外国人研修生の多くが参加しており、多様な従業員の気持ちを一つにまとめようとする高齢従業員の努力を随所に見ることができ

る。このように、高齢従業員の意見が尊重される社風は、すべての従業員がいきいき働ける風通しのよい職場環境を実現している。今後さらにも同社が掲げる目標を達成するために、不断の努力を続けていくものと思われる。