新聞定価月ぎめ４，７２１円（本体４，３７２円、消費税３４９円）　１部売り２４０円（税込み）　第３種郵便物認可　２０２０年（令和２年）２月２０日・木曜日　36

理工学書・専門書は…
Nikkan BookStore
日刊工業　本　検索
日刊工業新聞社出版局のホームページ
http://pub.nikkan.co.jp/

2020年（令和2年）
2月20日
木曜日

日刊工業新聞

購読お申し込みはフリーダイヤル
東京:0120-412346
大阪:0120-597117
名古屋:0120-462346
福岡:0120-817120
ものあす! monoasu.jp

本社(TEL)03-5644-7000東京都中央区日本橋小網町14-1／大阪支社(TEL)06-6946-3321大阪市中央区北浜東2-16／名古屋支社(TEL)052-931-6151名古屋市東区泉2-21-28／西部支社(TEL)092-271-5711福岡市博多区古門戸町1-1

産業機械事業／環境事業
プラント建設・製粉設備・供給設備・解凍設備　再生可能エネ・省エネ
明治機械株式会社
https://www.meiji-kikai.co.jp/

深層断面 SPECIAL EDITION

やる気引き出す 働き方改革

社員のやる気と能力をいかに引き出すか―。少子高齢化で労働力人口も減少する日本で人手不足は今後も続くと見られ、働き方改革や新たな人事・勤務・教育制度の導入によって人手不足への対応を進める企業が増えている。もちろん、個々の企業や業種業態によって課題も異なる。若手からシニア世代まで現状の貴重な人材が働きやすい環境を構築し、一人ひとりが活躍できる場をつくる工夫が必要だ。

1面参照

定年の延長・廃止

富士電機 シニア世代に成果報酬

富士電機は現場力低下への危機感を強めている。人口減少時代で日本全体が人手不足に苦しむなか、主力工場の多くが産業集積地帯にあって今後人材採用競争のさらなる激化は避けられない。だからこそ、既存の社員がより長く、よりやりがいを感じられる働き方改革に力を入れる。

同社は2020年度から複数の処遇制度見直しに乗り出す。まずは60歳の定年後も最大で現役時と同水準の報酬を得られる、課長職以上の幹部社員向け再雇用制度だ。従来は報酬が60歳時点と比べて少なくとも20―30%減り、各自の業務・成果を十分に反映できる制度になっていなかった。処遇にメリハリを付け、シニア世代のやる気を引き出す。

もう一つは工場での現場改善活動にインセンティブを付与する人事評価制度だ。これまで現場改善や合理化の成果を適切に評価する仕組みがなかった。認定された技能系社員が現場改善などの定量的な目標を作成し、半期ごとにその進捗を評価して賞与に反映する。結果として、賞与が最大で従来比約3割増額される場合もある。

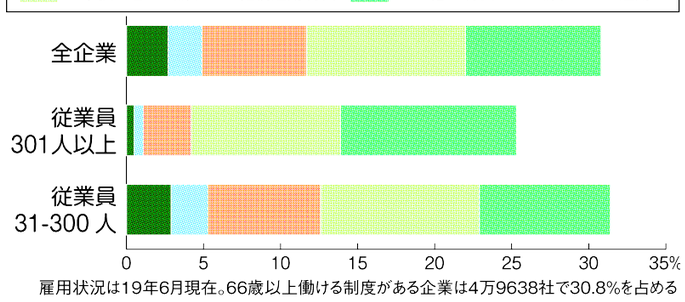
現場改善により工場の生産性を高めることで、現状より少ない人数でも中長期的に生産能力を維持できる。こちらも人手不足対策の一環と言える。

第一生命保険もテクノロジーの進化など急速に変化する社会環境に対応するため、20年中に人事制度を大きく改定する方針だ。社員の個性を生かす仕組みとして職責グレードの複線化を検討。従来のマネジメント職に加え、突出した知見や経験を持つ人材を高く処遇するプロフェッショナル職を新設する。21年までに定年を65歳に延長、シニア人材でも貢献度次第で60歳以前並の処遇が実現できるよう計画する。

政府は、企業に対し従業員の70歳までの就業確保に努めるよう求める高年齢者雇用安定法などの改正案を閣議決定した。65歳までの定年の廃止や延長、雇用継続、起業、社会貢献活動の支援など自社で雇う以外の対応も容認する考えで、今後、企業でもさまざまな対応が進みそうだ。

厚生労働省の「高年齢者の雇用状況」集計結果（19年6月現在、従業員31人以上の16万1378社）によると、65歳までの雇用確保措置がある企業は99・8%を占め、65歳定年企業は17・2%だった。また66歳以上働ける制度がある企業の割合は30・8%、70歳以上は28・9%でいずれも前年に比べ3ポイント以上増えている。定年制廃止企業は2・7%となっている。

厚生労働省「高年齢者の雇用状況」集計（16万1378社）で66歳以上働ける制度がある企業



雇用状況は19年6月現在。66歳以上働ける制度がある企業は4万9638社で30.8%を占める

製造現場には高い技術力と知見を持つ熟練工が必要だ（イメージ）

第一生命 知見・経験を高く処遇

勤務時間・有休 柔軟に

クラレ 勤務間インターバル
神鋼商事 フレックスタイム制

クラレは20年から勤務間インターバル制度を導入した。4月には時間単位の有給休暇制度も始める。勤務間インターバル制度は終業から始業までに10時間以上の休息時間を設ける。従業員の健康維持やワークライフバランスが目的だ。時間単位での有休制度の導入は、通院や子どもの行事などの際に、より柔軟に有休制度を活用できるようにするのが狙いだ。

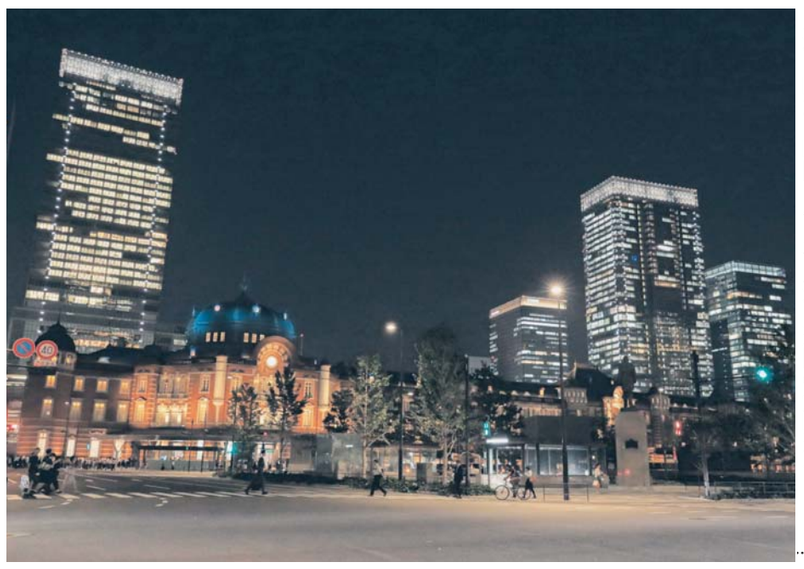
15年に伊藤正明社長が働き方改革に取り組む姿勢を表明。以後、在宅勤務制度や個々の社員が1週間の定時退社に取り組む「ノー残業ウィーク」の導入に取り組んできた。伊藤社長は「会社は幸せになるために働くところ、という考え方が根底にある。誰にでも平等に与えられている時間を、仕事だけではなく家族や地域、趣味のために使ってほしい」と話す。

働き方改革の結果、残業が減った部署には、減った時間外労働手当分を賞与で還元する取り組みも19年に始めた。「会社の費用削減のためではなく、社員のための取り組みだ」と伊藤社長は強調する。

大手鉄鋼商社の神鋼商事もフレックスタイム制度を4月に導入する。管理職を含む全従業員が対象になる。

商社の宿命として営業部門では、時差がある海外の事業所や顧客とのテレビ会議、電話やメールのやりとりが深夜・早朝に及ぶことが多い。システム部門でも他部門の業務に支障が出ないよう、就業時間後や休日に作業をするケースがある。

従業員個々の事情や業務の実態に合わせて勤務時間を柔軟に決められる仕組みで、従業員の健康を守るとともに、一人ひとりが能力を最大限に発揮して「全員が活躍できる環境をつくる」（森地高文社長）狙いだ。



残業を見直し従業員の健康維持やワークライフバランスを改善する（イメージ＝東京、丸の内）

社内照らせば〝人財〟光る

若手育成

企業にとって特に中長期の成長を担う若手社員を育成することも急務であり、さまざまな制度改革が進む。

川崎重工業は21年度に社内ベンチャー制度の導入を計画する。一定額を条件に、新規事業の立ち上げや他社との協業ビジネスを考案した若手社員などを資金面から援助する。人工知能（AI）やIoT（モノのインターネット）などの世界は技術進歩や変化のスピードが極めて早く、意思決定に時間がかかる大企業的システムではビジネス機会や提携のチャンスを逃しかねない。新制度でこの悩みを解消し、すばやい意思決定とともに幅広い事業を手がける社内人材の強みを生かす。

川重は画像認識・動作制御技術に強い米ベンチャーと19年10月に提携し、1月にAI関連部門を一本化した「AI推進室」を設置するなど自前主義にこだわらない研究開発を加速している。

センコーグループホールディングス（HD）は1―2週間に一度の面談で部下の成長を促す「1on1」制度を新たに導入する。社内大学「センコーユニバーシティー」を春開業の施設「クレフィール流山」（千葉県流山市）へ移転し、デジタル専門コースも新設する。社員同士で「育て合う」風土を醸成することや若い世代の育成が狙い。

「1on1」では1回につき30分程度上司が直属の部下と面談し、仕事の振り返りを促す。コミュニケーションを密にし、部下の自発的な気付きを尊重することで、双方の成長を促す目的がある。またデジタル専門コースの開講で計画的にIT人材を育て、社会の変化に対応できる環境を整える。

川崎重工業 社内VBに資金援助

センコーグループHD 育て合う「社内大学」

センコーグループHDが社内大学を移転する千葉県流山市内の施設

産業廃棄物の高度処理施設が誕生!!
365日24時間稼働　関東圏内最大級の処理能力　緊急時に対応可能な高い保管能力
MSRS（松伏スマート・リサイクル・システムズ）
〒343-0104　埼玉県北葛飾郡松伏町田島東1-4
TEL：048-992-1039　FAX：048-992-1089
YSRS（吉川スマート・リサイクル・システムズ）
〒342-0008　埼玉県吉川市旭3-1
TEL：048-993-2511　FAX：048-992-1050
東武商事株式会社　https://tobu-s.co.jp/
優良産廃処理業者認定制度 優良認定企業
取り扱い許可品目（既存処理施設を含む）
・産業廃棄物の中間処理
燃え殻、汚泥、廃油、廃酸、廃アルカリ、廃プラスチック類、紙くず、木くず、繊維くず、動植物性残さ、ゴムくず、金属くず、ガラスくず、コンクリートくず及び陶磁器くず、ばいじん
お問合せお待ちしております
ISO14001