

Chapter-3

第3章 印刷業界における 高齢者を活用するための3つのポイント



高齢者の経験や技術・技能を活かすための労働条件の整備とは

1-1 現職継続が基本となるが、必要に応じて負荷を下げる

高齢者の場合、長い職業経験で培った経験や技術・技能を活かしてもらうために、定年年齢以前に就いていた職務を継続して働いてもらうことが基本となります。ただし、なかには、デジタル化の進展もあり、社内に高齢者の経験や技能を活かせる仕事が少なかったり、加齢に伴う体力等の衰えが作業効率の低下に結びつくケースがあります。こうした場合は、必要に応じて配置転換を行い負荷を軽減したり、フルタイム勤務ではあっても残業をできるだけさせない、さらには一歩進んで短日・短時間勤務を取り入れることが考えられます。

配置転換の例としては、印刷工程の補助業務に回ってもらったり、負荷軽減については、重いものはできるだけ持たせない、また、物流担当者については移動距離を短くするという配慮を行っている印刷会社があります。

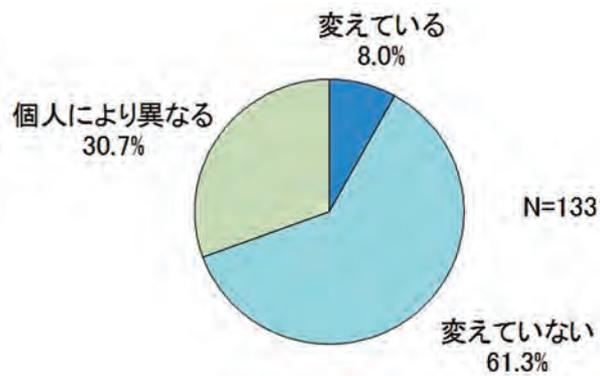
一方、短日・短時間勤務制度の導入に当たっては、高齢者に対する負荷の軽減と経営の効率化の両立が可能かどうかについて検討することが求められます。デジタル化の進展等により仕事が少なくなっている工程に従事している高齢者に対して、半日交替勤務などを導入することを考えている印刷会社があります。このように、ひとつの仕事を2人の短時間勤務の高齢者が交替で行うなど、限られた仕事のなかで高齢者の雇用機会を拡大することも検討しましょう。

(1) 仕事内容

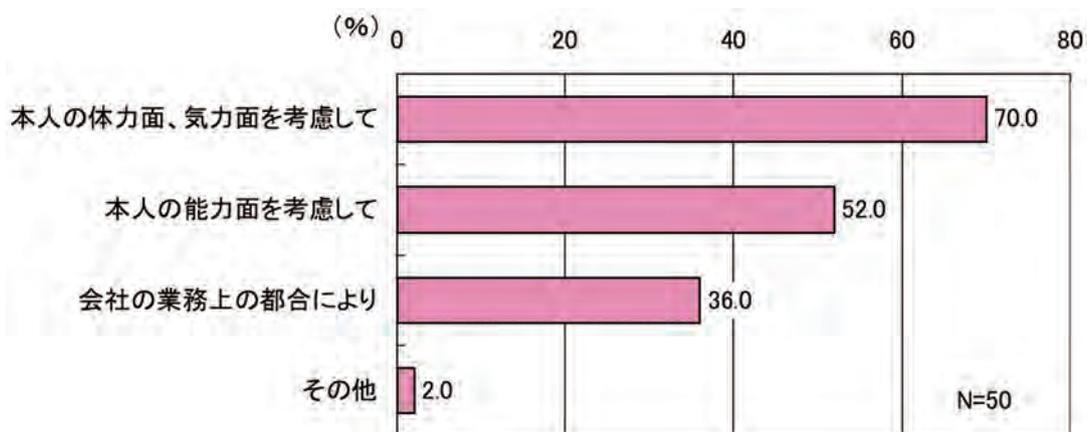
【アンケート調査結果から】

継続雇用者の仕事内容については、定年以前と「変えていない」が61.3%となっています。なお、定年前後で仕事を変える場合、その理由としては、「本人の体力面、気力面を考慮して」が70.0%と多くなっています。

【図3-1】 定年到達以後の仕事内容の変化



【図3-2】 仕事の内容を変える理由



Chapter-3

【ヒアリング調査結果から】

ヒアリング調査を行った企業では、基本的に定年前後で仕事を変えるようなことはしていません。例えば、「いまさら60歳の手習いは無理なので新しい仕事はさせない」（A社）とか、「仕事を変えることで、かえってやる気をそぐことになってしまっては意味がない」（B社）といった意見があります。

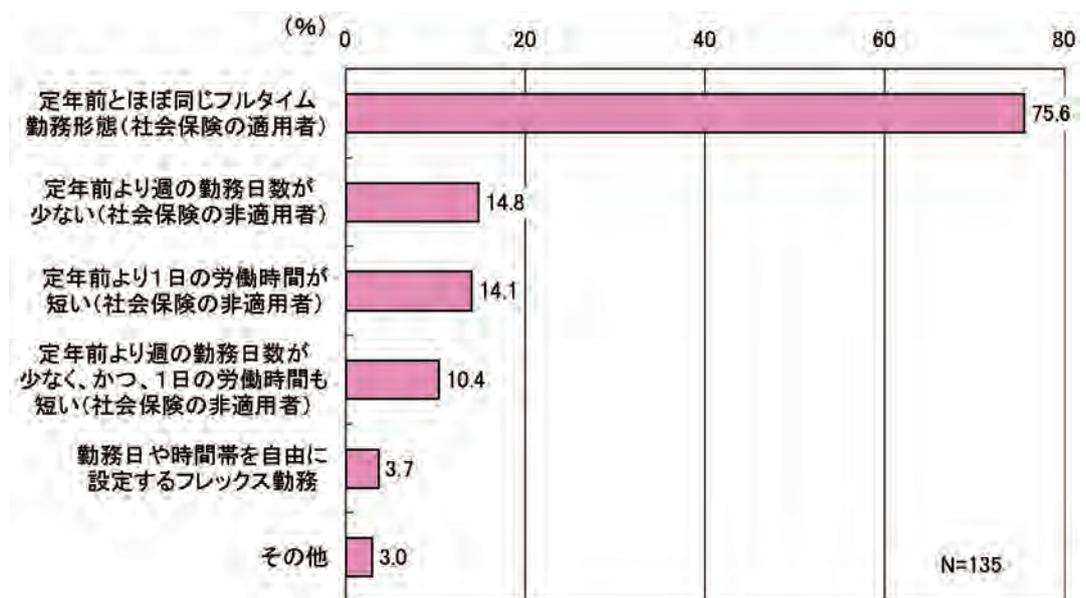
ただし、同じ仕事に就いていても、高年齢者の体力面等に配慮して、仕事の負荷を若干下げる場合のある企業はあります。例えば、「物流担当者については移動距離を短くする」（B社）、とか、「印刷工程では補助業務に回ってもらったり、できるだけ重いものを持たせない」（A社）といった加齢に伴う配慮をしているケースもあります。

(2) 勤務形態

【アンケート調査結果から】

継続雇用者の仕事内容については、勤務形態についてみると、「定年前とほぼ変わらないフルタイム勤務（社会保険の適用者）」が75.6%となっています。一方、「定年前より週の勤務日数や1日の労働時間が短い」も39.3%を占めています。

【図3-3】再雇用、勤務延長後の勤務形態



【ヒアリング調査結果から】

ヒアリング調査を行った企業では、フルタイム勤務が中心となっています。この背景には、「そもそもパートタイムを希望する再雇用者が少ない」といった事情があります（A社、B社）。今後、在職老齢年金の支給開始年齢が引き上げられるにしたがって、フルタイム勤務者を希望する高齢者が増えてくることが想定されます。

ただし、フルタイム勤務であっても、「残業をさせない」（B社）、「残業はあまりさせない」（A社）といった企業があります。高齢者雇用継続給付を受給している高齢者の場合、残業手当が増えても、その分、高齢者雇用継続給付が減額されてしまうといった理由もありそうです。

なお、「仕事が少なくなってきた工程に従事している再雇用者について、半日交替勤務などを導入することを考えている」企業（C社）もあります。限られた仕事のなかで高齢者の雇用機会を拡大するためには、ワークシェアリングの視点を踏まえ、複数の短時間勤務者を組み合わせて仕事に当たらせることなども考えられます。

注意

短時間労働と年金の満額受給について

働きながら年金を満額もらうには

正社員の所定労働時間の4分の3未満で働く従業員（例えば正社員の所定労働時間が週40時間の場合、30時間未満で働くパートタイム労働者など）は、厚生年金に加入する必要がありません。厚生年金に加入しなければ年金も減額されませんので、年収の多寡にかかわらず働きながら年金を満額受給することができます。

ただし、夫が厚生年金に加入せずに働くと、妻が専業主婦の場合、妻も国民年金の第1号被保険者となります。この場合、妻が60歳未満であれば国民年金保険料を支払う必要が生じ、保険料負担が増えて世帯収入が減る恐れがあります。

一方、厚生年金保険料を支払い続ければ、当然退職後に受け取る年金総額が増えることとなります。目先の年金額に目を奪われすぎると、かえって家計にとってマイナスにつながる恐れもあるので注意が必要です。

Chapter-3

1-2 賃金を仕事の役割や責任、貢献度に応じた制度に変更する

(1) 賃金制度の見直しの視点とインセンティブの付与

平成20年度に社団法人日本グラフィックサービス工業会が会員企業に対して実施したアンケート調査結果をみると、今後、高齢者にいきいきと働いてもらうためには、賃金制度の見直しが重要なポイントであることが示唆されます。高齢者の就く仕事や勤務体系が多様化すれば、賃金についても一律である必要はありません。厳しい経営環境の下、限られた賃金の原資を誰にどのように配分するかは企業経営の大きな課題であり、高齢者についても就いている仕事の難易度や責任に基づいて賃金を決定することが求められます。当業界で働く高齢者が満足していない項目として最も多いのが給与のしくみや評価の仕方ですが、高齢者を対象としたアンケート調査結果にもあるように、こうした給与のしくみや評価の仕方を仕事内容や能力・責任に見合った制度に見直すことにより、今まで以上に高齢者が満足して働いてもらえることになるものと思われます。

ただし、現状においては、在職老齢年金や高齢雇用継続給付等の給付を踏まえて高齢者の賃金を設定している企業が多くなっています。この場合、せっかく仕事内容や責任度合いに応じて賃金に差をつけたとしても、その分公的給付が減額されて高齢者の手取り額はほとんど変わらない、といったことが起こってしまいます。

その場合は、再雇用期間満了時（再雇用の上限年齢に達して退職したとき）に、再雇用期間中の働きに応じて一時金（第二退職金）を支給することで、公的給付の影響を受けずにインセンティブを付与することが考えられます。

(2) 今後の課題

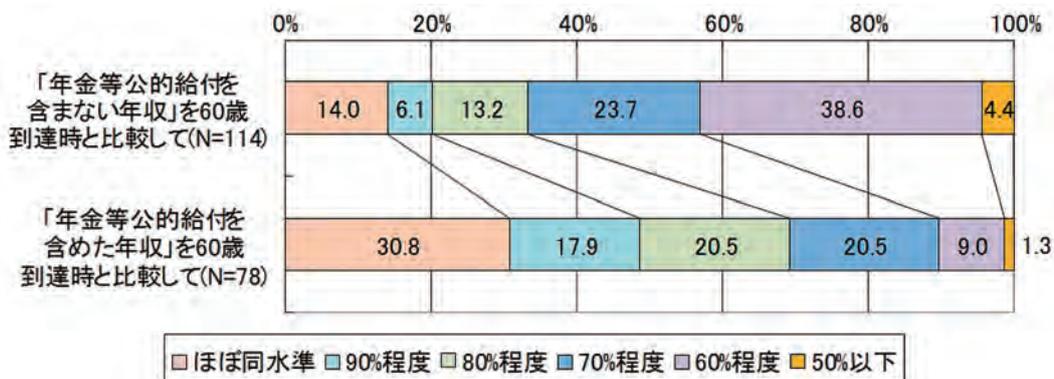
一方で、公的年金の支給開始年齢の65歳までの引き上げや高年齢雇用継続給付の廃止の動き、また、厚生労働省雇用政策研究会報告（2007年12月）によれば高年齢者の就労機会や就労希望を阻害しない中立的な税・社会保障制度の検討が政策課題として上がっていますので、こうした公的給付の受給を踏まえて高年齢者の賃金を設定している企業においては、今のうちから、仕事の内容や役割、就労形態に応じて決定する方法へ移行していくことも視野に入れておく必要があるでしょう。

なお、こうした制度移行に向けては、賃金制度全体を見渡して、人材の育成段階が終わって活用段階に入った以降の賃金を、仕事の役割や責任、貢献度に応じたものとするなど、65歳までの雇用延長を見据えて設計し直すことも考える必要があるでしょう。印刷業界の場合は、以前から働きに応じた賃金の支払いといった傾向の強い業種でありましたが、こうした賃金制度の設計ができれば、60歳以降も高年齢者一人ひとりの能力や就いている仕事内容・責任に応じた賃金支払いが可能になり、結果として高年齢者自身のモチベーションの維持・向上につながるものと思われます。

【アンケート調査結果から】

定年前を100%としたときの継続雇用者の公的給付を除いた賃金(フルタイム換算)は、「60%程度」が38.6%と多く、以下、「70%程度」(23.7%)、「ほぼ同水準」(14.0%)と続いています。これに在職老齢年金、高年齢雇用継続給付といった公的給付を加えると、「ほぼ同水準」が30.8%と多く、以下、「80%程度」と「70%程度」(それぞれ20.5%)と続いています。

【図3-4】 60歳以降の年収賃金（フルタイム換算）



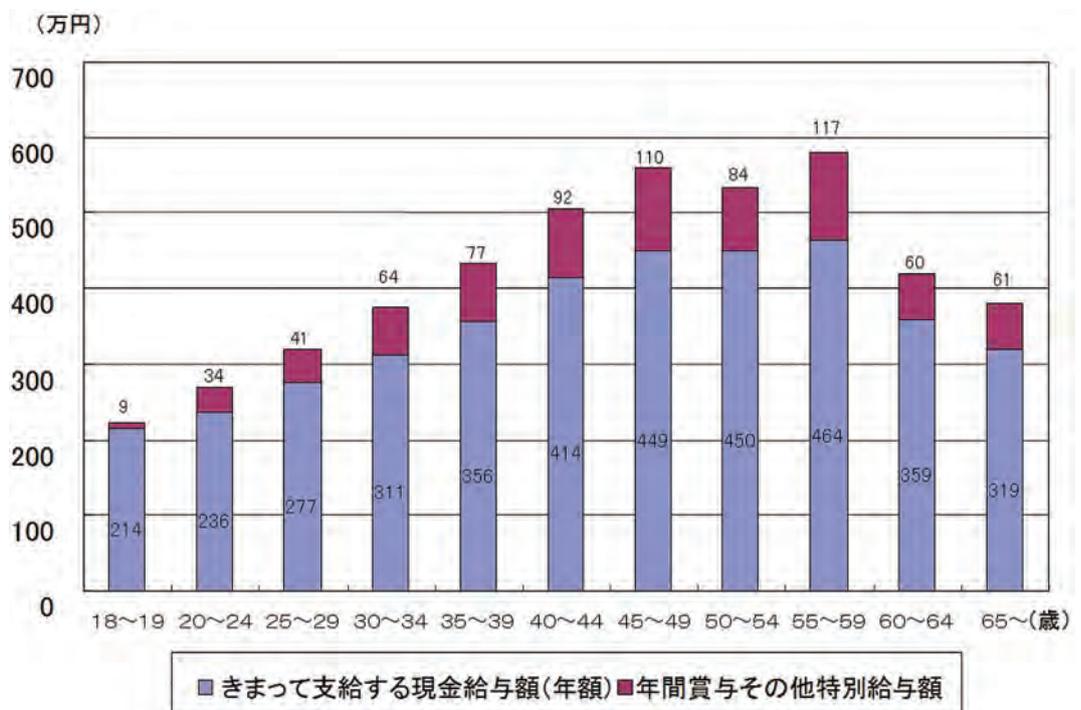
Chapter-3

【ヒアリング調査結果から】

ヒアリングを行った会社では、概ね、定年前の60～75%の水準で再雇用者の賃金を設定しています。こうした水準に賃金を設定する理由としては、「定年時の75%に賃金を設定しており、この水準が現役社員と再雇用者がお互いに気持ちよく仕事をもらえるぎりぎりの範囲」(B社)、「実際の働きに比べて60歳直前の賃金が高すぎているので、定年を期に適正水準に戻したところ、定年前の7割に落ち着いた」(D社)、「定年前の6割程度になるが、世間相場に合わせており、このくらいの金額ならば他社に転職するより勝手知った会社で引き続き働く方が高齢者にとっても良いのではないかと」(C社)といった意見が挙げられています。

なお、「定年到達時点で一度に3割程度下げているが、本来であれば60歳以前から働きに応じた賃金水準にしておかなければならない」(D社)といった意見もあります。

【図3-5】印刷・同関連業における年齢階級別年間現金給与額・年間賞与等(2007年)



出典：賃金構造基本統計調査(厚生労働省)

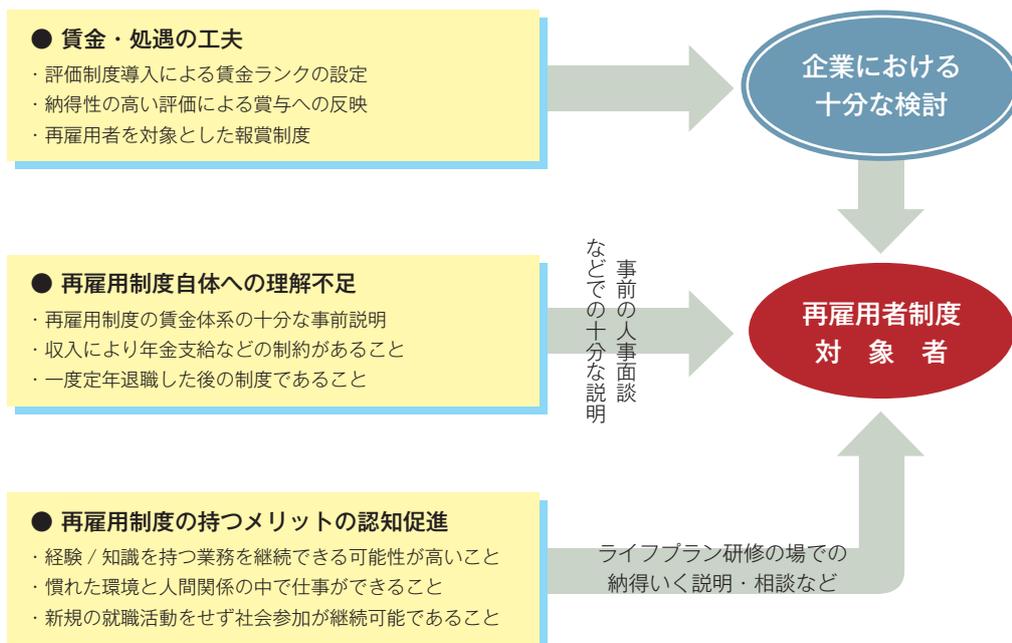
2 高年齢者に対するモチベーション維持・向上策とは

高年齢者の保有する技能・技術やノウハウを十分に発揮させるためには、高年齢者のやる気を引き出して、働く意欲、モチベーションを維持・向上させることが重要です。そのためには、経営層が直接、高年齢者一人ひとりに会社の中で求められている役割や労働条件などを語りかけ、納得して働いてもらうことが求められます。

とりわけ、高年齢者の仕事内容や役割を変更する場合には、会社と当該高年齢者、また、当該高年齢者と他の従業員、とりわけ若年層との間でコミュニケーションを密にし、高年齢者の仕事内容や役割に対する理解を深めることが重要です。

併せて、高年齢者と若手・中堅社員とのコミュニケーションやチームワークの強化、各種イベントなどに分け隔てなく参加させることで、会社で働く従業員全員が一体感を持って質の高い業務を遂行していくといった姿勢を高年齢者のみならず全社員が持つことが重要です。

【図3-6】 賃金・処遇の再検討と制度理解のための説明

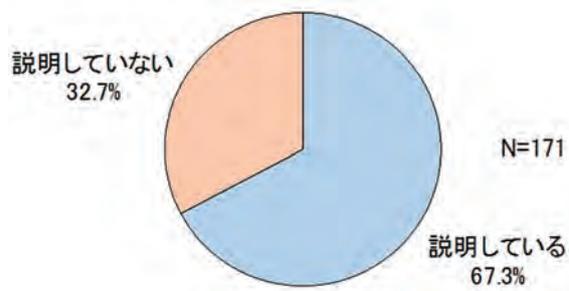


Chapter-3

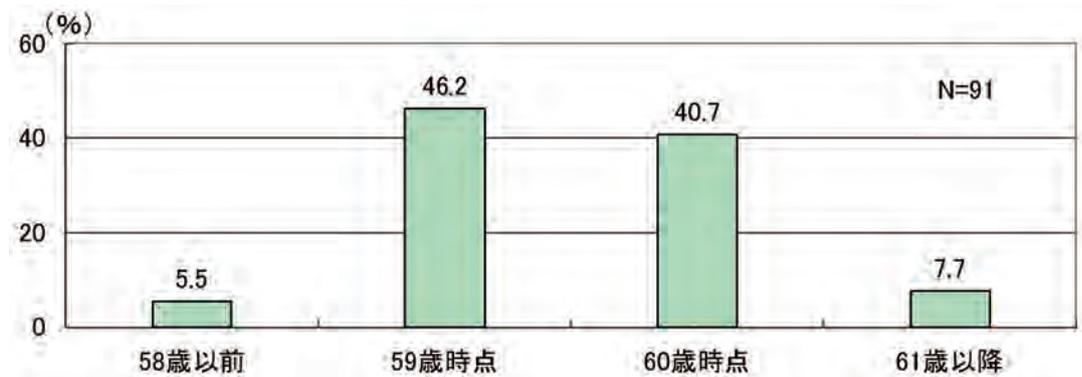
【アンケート調査結果から】

定年後の労働条件等について事前にその内容を「説明している」企業が67.3%となっています。一方、説明する年齢で最も多いのは「59歳時点」で46.2%、次いで「60歳時点」が40.7%となっています。

【図3-7】 定年後の労働条件等についての説明



【図3-8】 定年後の労働条件を説明する際の従業員の年齢



【ヒアリング調査結果から】

ヒアリングを行った会社では、概ね定年の半年前から1年前に本人に対して説明しています。説明には、「部門トップ」(B社)や「社長自ら」(A社)当たっています。

なお、再雇用者のモチベーションを維持するためには、現役世代と分け隔てなく接することによる一体感の醸成が秘訣のようです。例えば、B社では、ハイキング等の社内行事には再雇用者も区別なく参加を促しています。また、A社では、年1回開催される決起大会へ参加させ、現役世代と同様に年度目標や決意を発表させたり、再雇用者にも毎月1回発行される社内報への簡単なレポートを書かせたりしています。

「再雇用者を特別扱いすることなく、コミュニケーションを密にしながら日常的な取り組みを続ける中で、従業員全員がこの会社で働き続けたいと思えるような会社を作ることが大切」だとD社の社長は述べています。



Chapter-3

参考

従業員に対して定年後に賃金が低下することを説明する資料の例①

再雇用に当たっての賃金について

再雇用に当たって賃金が下がることにより、働く意欲・モチベーションが低下してしまう者が少なくないといった声が上がっています。こうした場合、再雇用者の仕事や役割と賃金の関係性を明確にすることで、なぜ賃金が下がったのかを再雇用者に説明し納得させることが、働く意欲・モチベーションの維持のためには重要となります。

それでは、何故、再雇用に当たって賃金が下がるケースが多いのでしょうか。それは、再雇用に当たって業務内容や責任、勤務時間が変わったり、加齢に伴い能力・スキルが低下するから賃金も下がるといった理由が考えられますが、それ以外にもいわゆる「日本的雇用」に内在する問題も大きいのです。

60歳以前の賃金カーブをみると、年齢が上がるにつれて賃金も上がる、いわゆる年功賃金の形をとっている企業が多くなっています。これはもちろん、勤続年数が長くなるにつれて技術・技能が高くなり、会社に対する貢献度合いも大きくなるのでそれにつれて賃金も上がる、という理由によるものですが、それ以外にも、教育費や住宅ローンといったお金が多くかかる中高年期に賃金を多く支払い従業員の家計を助ける、といった意味合いも大きいのです。

多くの企業では定年を迎えた従業員に対して退職金が支払われます。また、従業員の家計にかかる費用、例えば教育費や住宅ローン（いわゆる生計費の一部）も少なくなるのが一般的です。したがって、定年を迎えて賃金が下がったとしても生活水準が著しく下がるようなことは基本的にはありません。

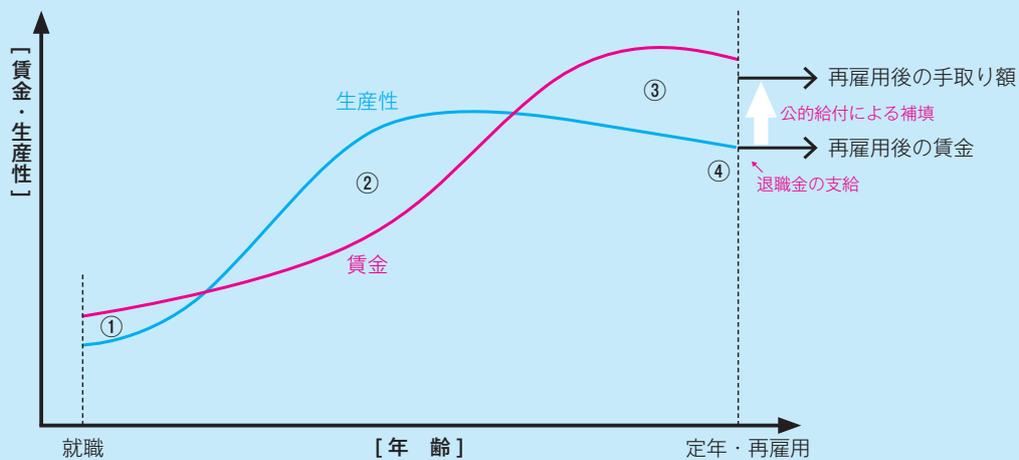
一方、仕事量には波があります。非常に好況のときもあれば、不況に陥ることもあります。会社も好調なときばかりではありません。60歳以前の従業員とは違い、生計費の部分が少なくなった再雇用者については、仕事の量とそれに伴う会社の業績が賃金の額に直接関係してくることもやむを得ないでしょう。

ただし、賃金は少なくなっても、60歳以降の従業員に対しては、一定の条件を満たせば、一部分、働きながら年金が支給されたり（「在職老齢年金」）、雇用保険から給付金も支給されることとなります（「高年齢雇用継続給付」）。

賃金だけをみると、定年前後で大きく下がる場合もありますが、賃金にこうした在職老齢年金、高年齢雇用継続給付を加えると、再雇用者の手取り分はそれほど大きく

は下がらないこととなります。こうしたことを再雇用者に説明し、納得して働いてもらうことが再雇用者の働く意欲・モチベーション維持のためには重要です。

【図 3 - 9】 年功賃金下の賃金制度のイメージ



年功賃金とは……

- ① 就職して仕事を覚えるまでは実際の生産性に比べ支払われる賃金の方が高いが、
- ② 一人前になって以降概ね 40 歳位までは実際の生産性に比べ支払われる賃金の方が低く、
- ③ 45 歳位以上になると逆に生産性よりも賃金が高くなり、
- ④ 定年時に退職金が支払われることで、最終的に職業生涯で賃金と生産性が清算される

というもの。

Chapter-3

参考

従業員に対して定年後に賃金が低下することを説明する資料の例②

「在職老齢年金」と「高年齢雇用継続給付」のしくみ

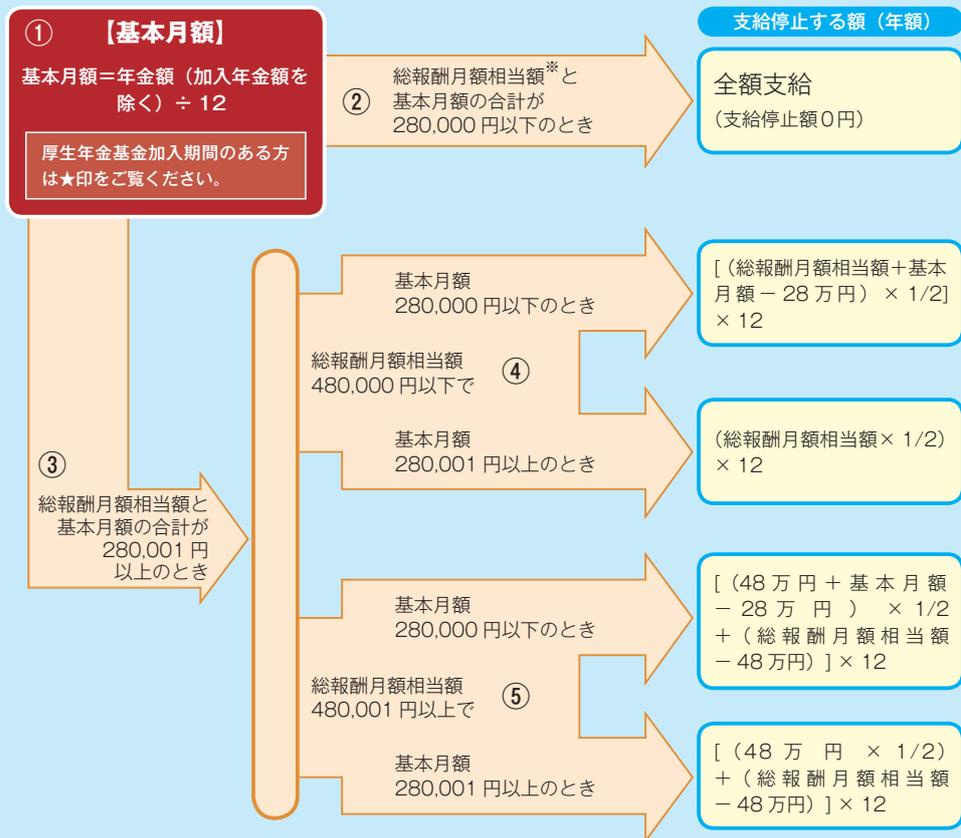
60歳以降は、会社が支払う賃金が高いほど、従業員の毎月の手取り収入が多くなるとは限りません。厚生年金は現在、60歳から一部が支給されますが、60歳以降も正社員などとして働き続ける（正社員と同等の労働時間で働く）と、賃金の額に応

【図3-10】「在職老齢年金」支給停止額の算出方法

具体的には次の計算方法により、支給停止額を算出します。

- 1) 基本月額を算出します。
①から始めます。
- 2) 基本月額と総報酬月額相当額との合計額が280,000円以下であれば②の矢印の方向に進みます。
- 3) 基本月額と総報酬月額相当額との合計額が280,001円以上であれば、③から④または⑤に進みます。

※ 総報酬月額相当額＝その月の標準報酬月額＋（その月以前の1年間の標準賞与額の合計額÷12）



★ 厚生年金基金加入期間のある方の基本月額は、国に代わって各厚生年金基金または厚生年金連合会から支払われる代行部分も含んだ年金額で計算されます。

注1) 基本月額：年金額を12ヶ月で除した額

注2) 算定の前提となる28万円および48万円の水準は、マクロ経済スライドにより毎年見直されます（この金額は平成21年現在のものです）。

出典：社会保険庁ホームページ

じて年金が減額されます。これを「在職老齢年金」といいます。減額対象になるのは、65歳未満の場合、本来の年金額と月額換算の賃金（年収の12分の1）の合計が28万円を超える人です。

一方、60歳以降の賃金が、直前の賃金の75%未満に低下した場合は、雇用保険の加入者においては「高年齢雇用継続給付」が支払われます。高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。なお、賃金額と算定された支給額の合計が335,316円を超える場合は、335,316円からその賃金を差し引いた額が支給されます（この額は毎年8月1日に変更されます）。

一方、高年齢雇用継続給付を受けている間は、65歳未満の方に支払われる老齢厚生年金の一定額の支払が停止されます。この一定額とは、賃金と在職老齢年金の調整に加えて、さらに高年齢雇用継続給付の給付額に応じて標準報酬月額0%から6%の範囲内で決まります。

【表3-1】 定年前後の賃金低下率と高年齢雇用継続給付支給率、年金停止率との関係

賃金低下率	給付支給率（賃金×率）	年金停止率（標準報酬月額×率）
75%以上	現行賃金の0.00%	標準報酬月額×0.00%
74%	0.88%	0.35%
73%	1.79%	0.72%
72%	2.79%	1.09%
71%	3.68%	1.47%
70%	4.67%	1.87%
69%	5.68%	2.27%
68%	6.73%	2.69%
67%	7.80%	3.12%
66%	8.91%	3.56%
65%	10.05%	4.02%
64%	11.23%	4.49%
63%	12.45%	4.98%
62%	13.70%	5.48%
61%以下	15.00%	6.00%

Chapter-3

■ 賃金シミュレーション

ここでは、60歳時点（定年直前）の賃金が月361,700円、本来の年金額が月75,800円（厚生年金36年加入・平均給与30万円として算出、報酬比例部分のみ）のケースで試算してみましょう。

まず、60歳以降の賃金が、以前の59%の220,000円に下がった場合ですが、高年齢雇用継続給付は賃金の15%の33,000円。年金は、在職老齢年金の仕組みで減額されたうえ、高年齢雇用継続給付との調整で減額されて、54,700円になります。社会保険料や所得税の負担を引くと総手取り額276,712円となります。

次に、60歳以降の賃金が以前の73.5%の266,000円になった場合ですが、高年齢雇用継続給付は2,340円、年金は46,990円になり、総手取り額は277,791円となります。

このように賃金を46,000円多く支払っても、高年齢者の総手取り額では60歳時点の9割程度となり、ほとんど変わりありません。

【表3-2】 賃金シミュレーション

月額賃金	高齢者雇用継続給付	在職老齢年金	合計収入	社員負担社会保険料	源泉所得税	手取額	60歳賃金との比較
361,700 60歳賃金	—	—	361,700	46,136	7,200	308,364	100.0%
220,000 60歳時点の59.0%	33,000	54,700	307,700	28,188	2,800	276,712	89.7%
266,000 60歳時点の73.5%	2,340	46,990	315,330	33,349	4,190	277,791	90.1%

3 60歳以降も第一線で働くことを可能とするためには

3-1 従業員の能力向上に資する取り組みが必要

高年齢者が高い技能・技術を発揮し、60歳以降も働いていくためには、従業員一人ひとりの高齢期に至るまでの取り組みや心構えが重要になります。高齢になっても会社に必要の人材であり続けるために必要な努力を行うことが、60歳以降も働くための前提条件であることを従業員に自覚させるのです。そのためには、会社としても、長期的な視野に立った従業員のキャリアパスの作成や能力向上に資する研修等を実施するなどといった各種取り組みが求められます。自らが現場作業のスペシャリストとして進むのか、それともマネージャーとして進むのか、またそれぞれの道で長く働くためには、キャリアのステージごとにどのようなスキルを身につけなければならないのか、また、実際にこうしたスキルを身につけるためにはどのような研修を受けなければならないのか、主体的に考え、行動してもらうように仕向けるのが何よりも重要なのです。

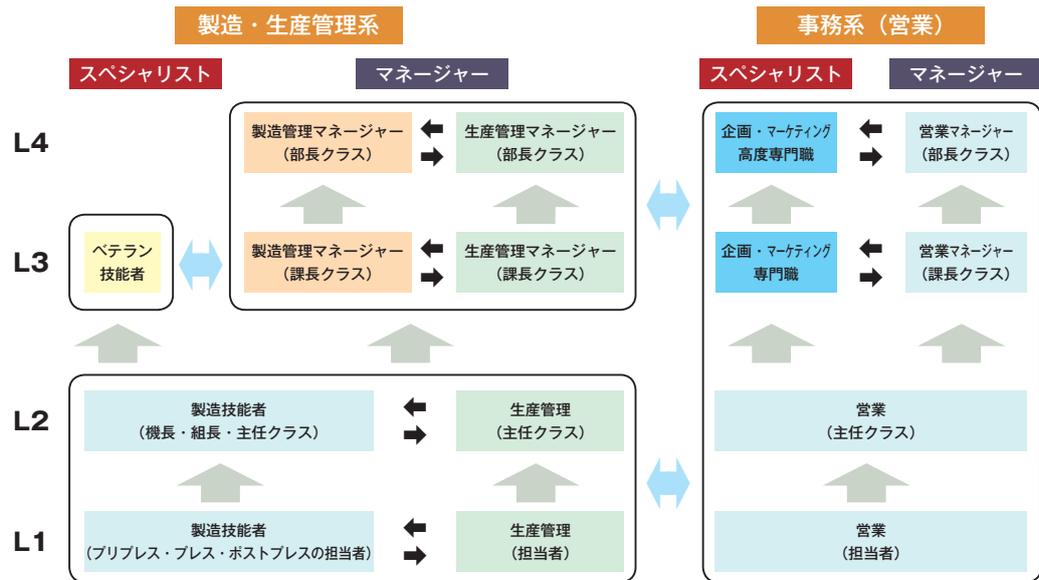
例えば、印刷工程で長く働いてきた者が、60歳以降も引き続き印刷工程で働きたいからと、中高年期に達した段階でたとえ必要最小限ではあってもデジタル化に対応した技術を身に付けることで、自らの技術・技能の幅を広げたりするケースが考えられます。なお、こうした研修の場としては、社団法人日本グラフィックサービス工業会が運営しているDTP & Webスクール等を積極的に活用してみてもはいかがでしょうか。

なお、高い技術・技能やノウハウを持つ高年齢者に対しては、アンケート調査結果でこれから会社として必要となる活動として多くの企業が回答したように、若年層への技術・技能伝承のための教育・指導的な役割を担ってもらうことも考えられます。こうした高年齢者を指導者として育成するための教育も必要になるでしょう。

そのためには、まずは、若年労働者と組んで指導、アドバイスを担うインストラクターとしての役割に就いて働いたり、特定の工程について働くのではなく、「遊軍」としてその都度必要となる持ち場に入って働いたり、現場作業からは離れ、工場を巡回し、必要に応じて改善指導、また全社的な視野からのアドバイス等を行う役割を担ってもらうなど、できるところからはじめることが現実的です。

Chapter-3

【図 3 - 11】 印刷業におけるキャリアパスの例



(注) 職位名称や一人の労働者が担当する職務は、企業規模や組織構造により異なる。
Lは能力に応じたステージを表す。

出典：「職業能力評価基準（印刷業）」（中央職業能力開発協会）

【ヒアリング調査結果から】

「再雇用者は、よく働いてくれるし、社長の考えをよく知っているので貴重な戦力である」(A社)といった評価があります。再雇用者がこうした高い評価を得るためには、「これまで培った技術を活用し続ける場を与えることで高年齢者が残っていけるようなしくみを会社で作ることが必要」(D社)になりましょう。そのためには、「若手とチームを組ませて一緒に働くことで能力・技能を伝承する」ことが有効だとC社の社長は述べています。

一方で、高年齢者にとって作業が体力的に厳しいのであれば、「加齢に伴う体力面の低下により業務に支障をきたす前に配置転換を行ったり」(D社)、「部門を変える必要があるというのなら、若いうちにそれに対応できるようにする」(B社)ことが必要といった声が挙がっています。現にB社では、30歳くらいで従業員を異動させ、働く環境を変えてやる気を向上させることに取り組んでいます。高年齢者の雇用の問題は、ある意味、高

齢になった段階では手遅れの場合もあり、あらかじめ高齢期を見据えた働き方を加味したキャリアパスを作っておくことが重要となります。

研修に関するヒアリング調査企業における具体的な取り組み・工夫としては、「月に1回社長が講師となり管理職を対象にマネージャー研究会を開催する」(B社)、「『印刷会社の職員は、人の話を聞いて人を見る目、物事の判断力、理解力、提案力、説得力を身に付けなければ、お客様に対して貢献できない』という社長の考えに基づき、外部のセミナーに積極的に派遣させ、その上でセミナー参加者には講演内容に関するレポートを書かせる」(A社)、「職場の改善活動に積極的に当たらせ、半期に一度職場改善発表会を開催し、優秀チームを表彰している」(D社)、「年に1回全社員泊りがけで研修(最初に社長が会社の将来ビジョンを1時間程度話し、その後グループディスカッションを行う)と懇親パーティー、社員旅行をセットで行う」(E社)、「研修の報告書・感想を提出することを条件に各種研修会に参加させる」(E社)などが挙げられます。



Chapter-3

3-2 従業員の意識改革も必要

従業員としても、一人ひとりが自らの就業可能性の向上に主体的に取り組むとともに、現在の立場に安住することなく自ら進んで仕事を開拓していく時代であるという気付きと意識改革を図っていくことが重要となります。

また、60歳以降の就業を見据えた健康管理、働き方、生きがいや資産管理、生活設計について、50歳代、早ければ40歳代のうちから従業員自身が主体的に考え、目標を設定し、その目標に向かって実際に行動することが求められます。

会社としても、そのための動機付けときっかけづくりのために、社内におけるセミナーを開催したり、自社内における開催が難しい場合は、都道府県雇用開発協会等外部のセミナーへの受講を奨励することなどが考えられます。なお、こうしたセミナーを受講させる際には、単に定年までの数年間を考えるのではなく、定年後の人生も見据えた上で、残る職業人生をどう充実させるかについて自ら考えてもらうように促すことのできるセミナーであるかどうか重要になります。

