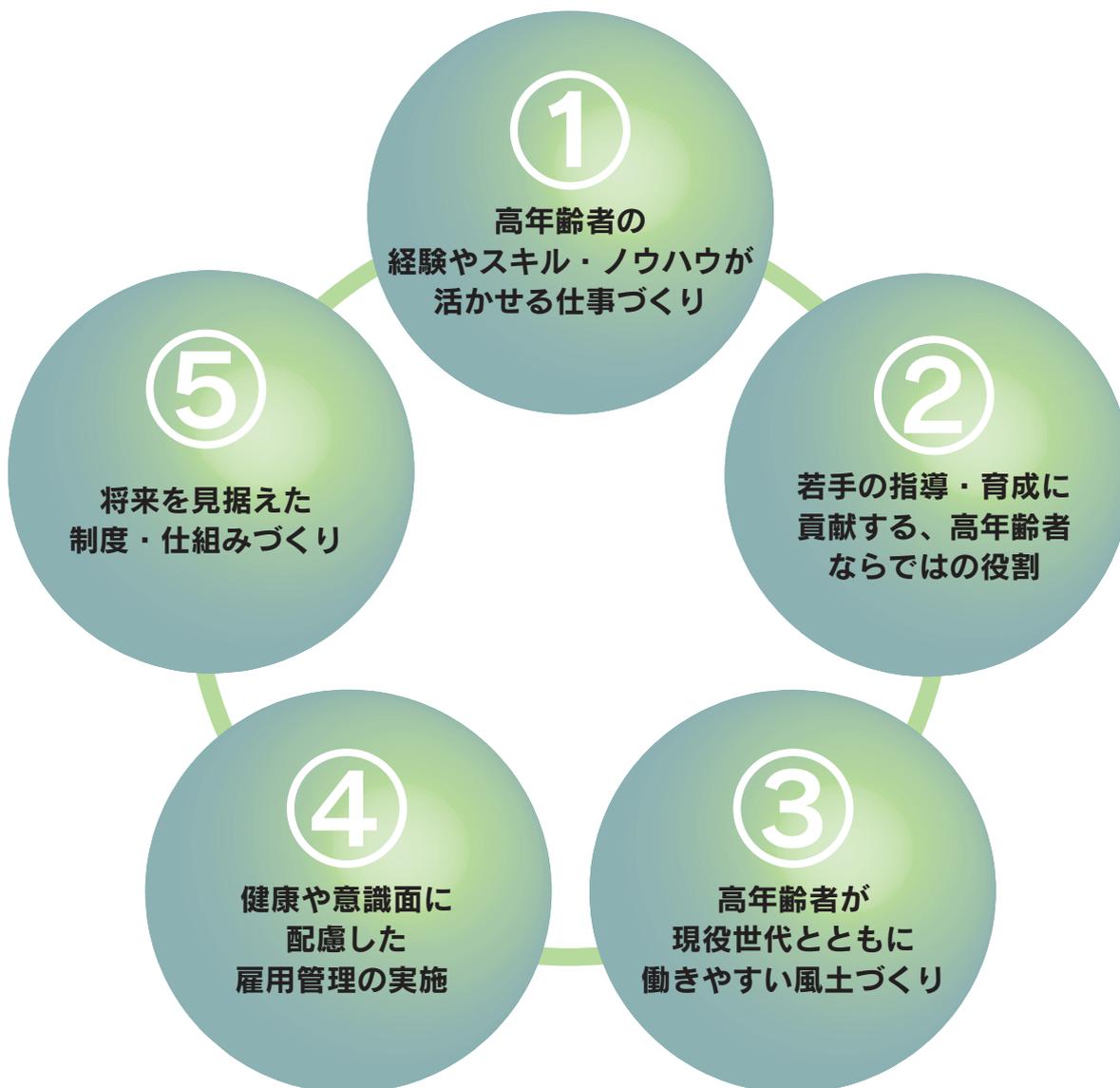


## 高齢者活用の5つのポイント

専門性の高い仕事が多く、夜間勤務を含む24時間体制であることなど、業界の特性を踏まえながら、地方新聞業における高齢者の活用推進に向けた具体的な方策について、アンケートやヒアリング調査をもとに、対応策などの要点を5つのポイントに整理しました。

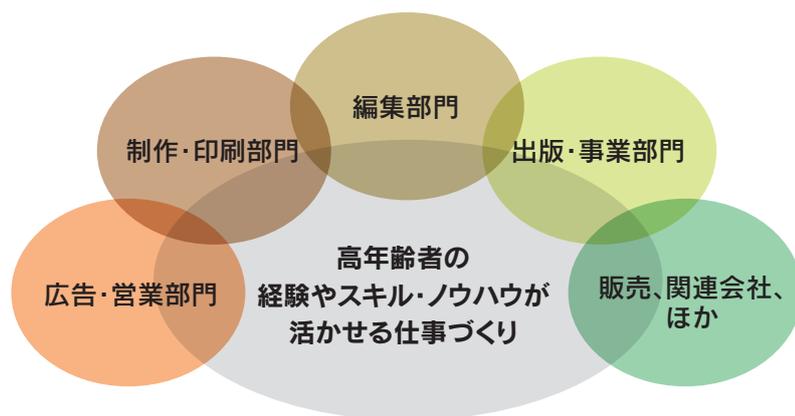


1

## 高年齢者の経験やスキル・ノウハウが活かせる仕事づくり

高年齢者の活用を推進していくためには、まず、その経験やスキル、ノウハウを十二分に活用できる仕事をいかにして創り出していくか、が重要なポイントとしてあげられます。

引き続き第一線で活躍してもらったり、若手の指導・育成という役割を担ってもらったりなど、働きがいや生きがいにつながる仕事に就くことがモチベーションの維持・向上において重要な視点であり、それが会社にとっても、高年齢者にとっても、Win-Winの関係づくりにつながるものと考えられます。



アンケートやヒアリング調査によると、現在は、多くの会社が定年前に「希望する仕事」を聞いたうえで、職場とのマッチングを図っているようですが、今後、高年齢者が増えてくると、希望する仕事に就けることは難しくなっていくだろうという見通しも示されています。

特に、新聞業界の仕事は、従業員数で最も多くの割合を占める「編集部門」を始め、「制作・印刷部門」「広告部門」「事業・出版部門」など、異なる専門性を要する部門に分かれているという特徴があります。また、現役時代に部門間を異動することは比較的少ないため、継続雇用となって初めて、経験のない仕事に就くことは難しいだろうという意見もあります。こういった新聞業界の特性も考慮しながら、仕事づくりを行っていくことが求められているといえます。

今後は、高年齢者に適した新しい仕事を創り出すことも視野に入れながら、増加する高年齢者のやりがいを引き出す仕事を創出し、各分野で経験やスキル、ノウハウを活かして働いていただくことが重要になると考えられます。

## 仕事づくりの事例及びアイデア（アンケート及びヒアリング調査より）

## 編集部門

## ● 論説委員・編集委員などの専門職

社会、政治、経済など専門性が高い分野の編集職として、これまでの経験を活かしていただく。ただし、専門職のため人数は限定。

## ● ベテランの味が必要な整理作業

紙面編集・割付や、レイアウトや見出しの担当、紙面審査など。校閲作業もキャリアが活かせる職場である。

紙面の割付は職人技的なところもあり、ベテランの“味”も必要。ただし、若い世代ばかりが夜勤に回ることはないよう、高齢者にも夜勤を含めたローテーションに入ってもらうことも必要になる。

## ● 体力的に負担の少ない“早面”を担当

特集記事やお悔やみ記事、文化面・生活面・地方版などの「早面」を高齢者に担当してもらっているというケースも多いようである。特に、囲碁や将棋、文芸など専門知識が必要な分野は、高齢者の経験や知見が多いに活かされる分野である。

## ● 地域密着型記者は高齢者向き

「まちネタ」や「行政ネタ」など、地域に密着して地域の問題を集める記者。地元の支局勤務に変更したり、全国紙のような通信部制度を導入してはどうか、というアイデアも。

## ● スポーツの記録収集等の情報整理

写真記者を長年続けてきた記者が、資料室でフィルムや写真の整理を担当し、若い記者たちからのさまざまな問い合わせにもすぐに回答。「生き字引がいて助かった」と感謝され、生きがいを感じているというケースもある。

## ※このほかに、編集部門では、土日の勤務を高齢者にお願ひし、若手・中堅社員が休めるようにしてはどうかというアイデアも。

## 制作・印刷部門

機械化が進んでいるものの、経験やスキルを活かした職人技も必要な職場。技の伝承も含めて、高齢者を活用していきたいという意見も多い。

ただし、夜勤もあるハードな職場であるため、気力・体力的な不安から、昼勤を希望する人も多く、勤務ローテーションに苦慮している会社も多いようである。若い世代ばかりが夜勤に回ることがないよう、高齢者も、夜勤を含めたローテーションの一員として勤務してもらったり、短日・短時間勤務で組み込んだり、などの工夫も必要になっている。

また、印刷工場を別会社化している場合には、現役世代から出向し、そこで再雇用されているケースもある。

## 仕事づくりの事例及びアイデア（アンケート及びヒアリング調査より）

### 広告・営業部門

#### ●記事体広告の制作

60歳を過ぎて、第一線の営業マンを続けることは難しいため、外勤ではなく、事務的な内勤の仕事に変更するケースが多い。記事体広告の制作などを行っているケースもある。

#### ●住宅展示場での勤務

新聞社が運営を担っている住宅展示場での事務局業務を行っているケースもある。

### 出版・事業部門

#### ●ノウハウ・ネットワーク・経験を活かしたイベント関係業務

イベント分野では、イベントの段取りやコスト管理、関係先ネットワークなど、高年齢者が長年培ったノウハウや実績が欠かせないため、経験を活かして、効率的なイベント事業が実施できるという意見がある一方、ノウハウやネットワークを次の世代に伝えていくことも大切だという意見も。

#### ●出版図書の編集

### 販売、関連会社、ほか

#### ●仕事づくりは難しいという意見が多い「販売部門」

高年齢者に拡張員を担当してもらうわけにもいかず、職場づくりが難しいという意見が多い。

#### ●「読者センター」も経験が活かせる分野

#### ●CSR・地域貢献活動は高年齢者向き

地域のイベント等を回って臨時新聞を作る「移動編集車」は、編集経験者などが活躍しやすい仕事である。月に数回というようなショートタイムの勤務も可能であり、負担も少ない。

また、NIEも、高年齢者の経験が活かせる分野であるという意見も。

※ NIE（Newspaper in Education）：学校などの教育現場において新聞を教材として活用すること

#### ●関連会社での雇用

OBを雇用する関連会社をつくり、紙面編集（校正・校閲・特集面など）を業務委託しているというケースもある。

#### ●その他、関連会社の取締役や社報の編集といったケースも

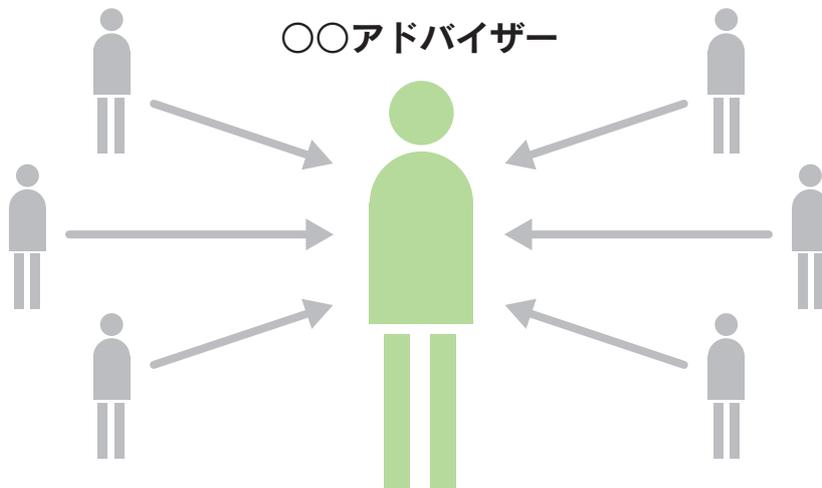
## ②

### 若手の指導・育成に貢献する、高齢者ならではの役割

高齢者には「第一線で引き続き活躍してもらいたい」という意見があるとともに、「若手社員の指導役として期待する」という意見も多く、若手の指導・育成という役割が強く期待されています。

しかし、新聞業界特有の仕事のスタイルから、技能や技術を若手に「教える」ということが難しいという意見も少なからずあります。会社にとっても、高齢者が有する経験やスキル、ノウハウを次の世代に継承していくことは重要であり、そのための仕組みづくりや研修などの重要性も多く指摘されています。

#### 若手の指導・育成に高齢者を活用するためのアイデア（アンケート及びヒアリング調査より）



#### ● 指導・育成を担当する職種を設置したり、役割を表す「呼称」をつけてみる。

若手の側からすれば、今まで上司だった人にいきなりアドバイスを求めるというのは難しいし、高齢者にしても、これまでの関係から、なかなか気軽に若手にアドバイスしにくいという意見もあります。

そこで、若手に対するアドバイザー的な立場であることをわかりやすく「職種」や「呼称」で示し、いつでも気軽に相談できる相手として、アドバイスを求めることができるようにしてはどうか、というアイデアもあります。



## 高年齢者が現役世代とともに働きやすい風土づくり

高年齢者が「若手の活躍の場を奪うべきではない」など、継続雇用が、若手や中堅社員の待遇に影響するのではないかと懸念が多く聞かれています。また、昨日まで上司だった人が今日から部下になるなど、高年齢者を受け入れる職場の側にも戸惑いは多くあるようです。中には、高年齢者が職場で“お客さん”的な扱いになっているという声もあり、年下の管理職が高年齢の先輩社員を管理するということはなかなか難しいようです。高年齢者にとっても、継続雇用者に対する会社内の認識はまだ低いため、疎外感や孤立感を感じるという意見もあります。

会社にとってみれば、現役世代と高年齢者がともに力を発揮しあい、お互いが居心地良く働くことができる職場環境づくりが、ますます重要になっています。そのために、お互いのコミュニケーションを活発にし、理解しあえる風土づくりを、会社を挙げて行っていくことが求められています。

### 高年齢者が現役世代とともに働きやすい風土づくりのためのアイデア（アンケート及びヒアリング調査より）

#### ● 高年齢者同士の「情報交換会」の開催

定期的な高年齢者が集まり、自由に意見を交換できる機会を設け、そこで、会社や仕事待遇などへの要望や不満などを吸い上げ、職場づくりに役立ててみてはどうか、というアイデアも。

#### ● 部門間交流の推進

新聞社では部門間の異動が少なく、交流も多くないため、しがらみの少ない高年齢者だからこそ部門間の交流に一役買えるのではないかと、という意見もあります。

#### ● 現役世代の「情報交換会」の開催

現役世代の管理職が集まり、高年齢者に力を発揮してもらうためのアイデアや意見を出しあう場をつくってみる。

#### ● 高年齢者と現役世代の交流の場づくり

スポーツや趣味の同好会など、仕事とは切り離して、世代を超えて交流する場を、会社として積極的に応援する。

#### ● 定期的なアンケートの実施

高年齢者だけでなく、現役世代、管理職など、全社員を対象に意識調査を定期的に行い、それぞれの立場での継続雇用に対する考え方を把握しようとしている例も。

## 4

## 健康や意識面に配慮した雇用管理の実施

60歳を越えると、健康や体力は個人差が大きくなり、途中で退職せざるをえないケースも起こってきています。特に、新聞業界は、記者や制作・印刷部門など、夜間勤務を含むハードな職場も多く、高齢者の増加によって現役世代だけに負担がかかることのないように、高齢者も夜間勤務を含むローテーションに組み込まざるをえないだろうという意見も多く聞かれました。また、自分が希望する仕事につけなかったり、60歳を過ぎて環境が大きく変わってしまうことで働く気力を失ってしまうということも考えられます。

そこで、高齢者の健康状態や体力・意識を考慮して、1年ごとに状況を確認しながら、契約を更新し、雇用の継続を図っているという会社が多いようです。

高齢者に適した仕事づくりだけでなく、短日・短時間勤務やワークシェアリングといった多様な働き方が選べるような勤務形態や個別カウンセリングなど、一人ひとりの健康や意識面に配慮した雇用管理に積極的に取り組んでいくことの重要性が指摘されています。

### 健康や意識面に配慮した雇用管理に関する事例やアイデア（アンケート及びヒアリング調査より）

#### ● 短日・短時間勤務制度の導入

1日あるいは週単位で、勤務する時間・日数をフルタイムと比べて短縮して勤務。週3日勤務、1日5時間勤務などの事例あり。仕事の内容としては、印刷物の制作や、編集の整理部の入力業務を担当しているケースがあるようです。

#### ● 登録制で、現役世代の業務をサポート

土日のイベント対応や、支局員の夏休み対応など、高齢者が現役世代の業務を軽減しサポートする働き方をしているという提案もあります。

そのためには、現役時代から、様々な職場に柔軟に対応できるような人材を育成することも重要になってくるかもしれません。

#### ● 健康相談の充実

産業医などに、心身の相談ができる制度を導入。

#### ● ワークシェアリングの導入

通常は社員1人で行う仕事量を、ショートタイム勤務者2人でローテーションして勤務。紙面審査などで可能では、という意見あり。また、記者職の土日勤務を、現役世代の代わりに高齢者が担当することも、大いに可能性があるという意見も。

#### ● 60歳以降のためのライフスタイルを考えてもらう「研修プログラム」

50歳頃から、定年後の働き方や暮らし方を考えてもらうための研修や、社外のファイナンスプランナー等を招いて運用についての講義を実施している会社もあります。また、定年後に会社に頼らず、独り立ちするためにサポートしているかどうか、という意見も。

#### ● 高齢者向け健康診断

高齢者のための診断項目に配慮した健康診断の実施。

5

## 将来を見据えた制度・仕組みづくり

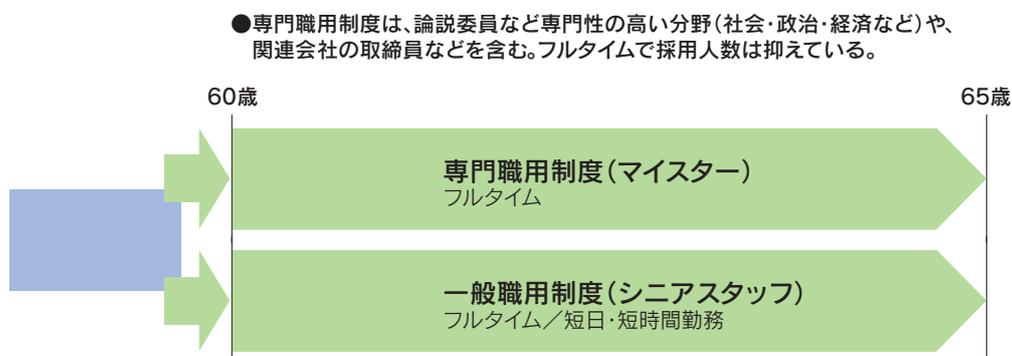
調査によると、再雇用制度をとりながら、国の制度や法改正のたびに対応策を講じている会社が大半であり、それらの会社では、今後も年金支給開始年齢の引き上げなど制度の変更に応じて賃金制度の見直しなどの対応策が求められるものと考えられます。一方で、国の制度や法改正に影響を受けないような制度を既に整備している会社もあります。

しかし、賃金制度については、継続雇用者の増加に伴う総人件費の上昇など、経営の根幹にかかわる課題であり、各社の制度や企業規模・体力などの個別の事情によるところも大きいことから、共通の課題として取り扱うことは難しい面もあります。

また、継続雇用者の賃金を一律としている会社が多いため、働いている側からは、能力や仕事の成果が評価されにくく、モチベーションが上がらないという意見も多くあります。そこで、高齢者にも評価制度を導入してはどうか、また、それを賃金に反映せず褒賞などを行ってはどうか、などの提案もあり、今後、さまざまな工夫も重要になってくるものと考えられます。

### 「再雇用制度」の中で工夫しているケース（アンケート及びヒアリング調査より）

- 「再雇用制度」の中で、専門職と一般職の2つの雇用形態を採用することで、賃金水準や役割を制度上で明確に分けている例があります。



### 「勤務延長制度」と「再雇用制度」を併用しているケース（アンケート及びヒアリング調査より）

- 60歳から65歳までの期間を分けて、63歳までは「勤務延長制度」、64～65歳は「再雇用制度」としている例があります。
- 60歳定年時の退職金・一時金の一部を減額し、その分を勤務延長期間の賃金に回すことで、賃金の大幅なダウンを回避し、モチベーションが低下しないように配慮しています。また、64～65歳では健康や意欲面などの落ち込みも懸念されることから、賃金は下がるものの、フルタイムとアルバイト（時給制）が選べる形態としています。

●勤務延長制度は、63歳まで正社員として雇用を継続。  
賞与(定額)および役職手当も支給され、人事考課もある。



- 再雇用制度は、基本的には64～65歳に適用する制度だが、60歳からでも選択できる。
- 再雇用者は、フルタイムと時給制から選択できるが、賞与は無し。

### ■65歳までの「定年延長制度」を導入したケース（アンケート及びヒアリング調査より）

- 65歳までの継続雇用という視点とともに、会社の経営的な見通しの中で、人件費をダウンサイズするために賃金制度を見直すという目的で、定年延長制度を導入した例です。
- 現役時代の給与上昇のカーブを少し低くしながら、定年を65歳まで延ばすことで生涯年収を維持する制度となっています。
- 導入に際しては、2年に1年ずつ定年を延長するなど、移行期間を設けて段階的に実施しています。



- 正社員としてそのままフルタイムで雇用。役職もあるため、60歳を越えての昇格も可能。
- 基準内賃金は61歳から減額されるが、管理職手当はそのまま継承。