

包装資材卸売業における高齢者雇用推進方策 -1

高齢者の豊富な経験・知識を企業経営に活かそう



高齢者雇用の最大のメリットは、高齢者の豊富な経験・知識を適正な人件費のもとで活用できることです。活用にあたっては、高齢者の保有する能力を十分に活用できるように、定年年齢以前に就いていた職務を継続して行うことが基本となります。ただし、それが適わない場合には、高齢者の経験や技術・技能を最大限活かすように配置転換したり、若年・中堅従業員のサポートとしての役割を持たせることが考えられます。

従業員に対しては、高齢になっても働くことができるように、若いときから能力開発に積極的に取り組ませましょう。

基本は現職継続、若年・中堅従業員のサポート役も

当業界では、高齢者はどのような職場で働いているのでしょうか。当業界の作業、職種ごとに60歳以上の高齢者の人数と活用の可能性について調べてみたところ、



- ①「営業（外回り）」では、現状において高齢者の雇用が少なく、高齢者の活用はむずかしいという声も大きい。
- ②「輸送・配送」では、高齢者の活用はむずかしいという声が多いものの、現実には高齢者は多く雇用されている。
- ③「包装・梱包」、「製造部門」では、高齢者の雇用可能性は高いという声が多く、現実にも高齢者は多く雇用されている。

本パンフレットで用いている調査結果は、全日本包装資材連合会が独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から受託した「包装資材卸売業高齢者雇用推進事業」の一環として2003年7月～9月に、全国の包装資材卸売業365社の経営者を対象に実施したものです（有効回収率は31.0%）。

という結果が出ました。

このように、包装資材卸売業における高齢者と一口に言っても、高齢者が働いている職場によって現実の雇用状況や雇用しやすさは異なっていますので、高齢者雇用の推進には、このような違いを踏まえて検討することが必要です。

例えば、高齢者を活用しやすい「包装・梱包」、「製造部門」であれば、高齢者の保有する能力を十分に活用できるように、定年年齢到達後についても現職を継続して行うことが基本となります。一方、高齢者にとって働くことが難しいとされている「営業（外回り）」であれば、若年・中堅従業員が主体となって働くこととなりますが、若年・中堅従業員をサポートするような役割を持たせることで、高齢者の活用を推進していくこともできます。

また、労使のニーズが一致すれば、60歳以降の就労を見据えて、50歳代のうちに「包装・梱包」や「輸送・配送」といった高齢者の働きやすい職場へ異動することも考えられます。



大阪府の包装資材卸売業A社では、営業担当者の再雇用に当たり、同じ営業職場に配置しましたが、体力面を考え、営業テリトリーを狭くしました。その分、従来からパソコン作業等が得意だったこともあり、予算設定、与信管理、営業全体の資料作り等の内勤作業等にも従事してもらっています。

重要なのは、高齢になっても企業に必要な人材になること

高齢者に求められているのは、職業生活の過程で蓄積してきた豊かな経験や商品知識を活かして、企業に貢献することです。したがって、従業員一人ひとりが自らの職業能力の向上に主体的に取り組み、高齢者になっても第一線で働くことができるような能力を身に付けていくことが高齢者雇用を進める際の前提となります。



従業員一人ひとりが、日頃から

- ISO14000シリーズや9000シリーズの知識の習得
 - 包装コンサルタント、包装技術士などの業務に係る資格の取得
- に主体的に取り組みましょう。
- 積極的にパソコン等新しい機械・器具の操作にチャレンジする

といった姿勢も必要です。



企業としても、教育訓練、能力開発の機会を積極的に提供しましょう。

- 包装機械メーカーや日本包装技術協会等関連団体、業界団体などが主催している各種セミナーへの参加を奨励しましょう。
- 資格取得者に対する報奨制度を導入しましょう。

職場環境の改善、弾力的な働き方の導入 により高齢者の能力を十分に発揮させよう



加齢によるマイナス要因に配慮し、高齢者が能力を発揮しやすくなるための仕事や職場環境の改善を行きましょう。仕事や職場環境の改善をそこで働く従業員全員の働きやすさ、ひいては業務の効率化につなげるといった発想が求められます。

働き方についても、フルタイム勤務に加えて、短時間勤務制度を整備することで、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検討しましょう。

加齢に伴う体力の低下といったマイナス要因に配慮し、高齢者の能力を十分に発揮させるための職場環境の改善が必要です。

高齢者の労働負担を軽減するような工夫を施しましょう。

- 営業担当者の場合、担当エリアを狭くしたり、長期の出張をできるだけ控えさせる
 - 配送を兼務している場合は小物の配送を中心にを行う
- といったことが考えられます。

また、高齢者の場合、特に加齢による筋力の硬化により肩こりや腰痛が発生しやすくなるので、倉庫内の商品の陳列方法の変更やレイアウトの変更などを通じて、肩こりや腰痛の原因となっている無理な作業姿勢を改善することも効果的です。

さらに、一歩進んで、体方面の低下を逆手にとって、高齢者の働きやすさを追求することで業務の効率化につなげる発想も可能です。従業員、とりわけ若年従業員の場合は少々の職場環境の問題箇所には気づかずに作業しがちですが、体力や敏捷性の若干衰えた高齢者だからこそ気づく職場の問題箇所、改善すべき仕事のしくみもあります。したがって、無駄を省き業務の効率化を図るという視点から、作業姿勢、作業環境、重量物運搬方法等を見直し、問題箇所、改善すべき点があれば一つひとつ潰していく必要があります。

このように、仕事や職場環境の改善をそこで働く従業員全員の働きやすさ、ひいては業務の効率化につなげるといった発想が求められます。

短時間勤務制度といった弾力的な勤務制度も用意しよう

高齢者の働き方についてみると、定年を迎えた高齢者の配置される業務によってはフルタイム勤務でなくてもよい場合、もしくは短時間勤務の方が成果を生み出しやすい場合があります。経営者アンケート調査結果をみても、定年を迎えた高齢者の勤務形態としては「フルタイム勤務」が約8割を占めているものの、約2割の高齢者は「短時間勤務」として働いています。

こうした状況を踏まえ、60歳到達以前と同様のフルタイム勤務制度に加えて、短時間勤務といった弾力的な勤務制度を用意することで、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も検討することが求められます。

当業界においても、定年を迎えた高齢者が

- 定年年齢到達以前と同じようにフルタイムで働く
 - フルタイムで働くが残業、休日出勤は極力行わない
 - 短時間勤務として働く(1日の勤務時間や週の勤務日数を短くする)
- といった勤務形態で働いています。

<短時間勤務の例>

- 繁忙期にアルバイトとして働く
- 店舗や倉庫の品揃えといった管理業務について週3日働く
- 工場で包装資材の新機作業を毎日1日6時間程度働く

高齢者の能力に応じた賃金、処遇制度を整備しよう



定年を境に、高齢者の能力を基にした新たな賃金・処遇制度を導入することで人件費の適正化を図りましょう。

この場合、「在職老齢年金」や「高年齢雇用継続給付」等を活用し、労働者の手取り収入があまり減少しないように賃金制度を設計しましょう。

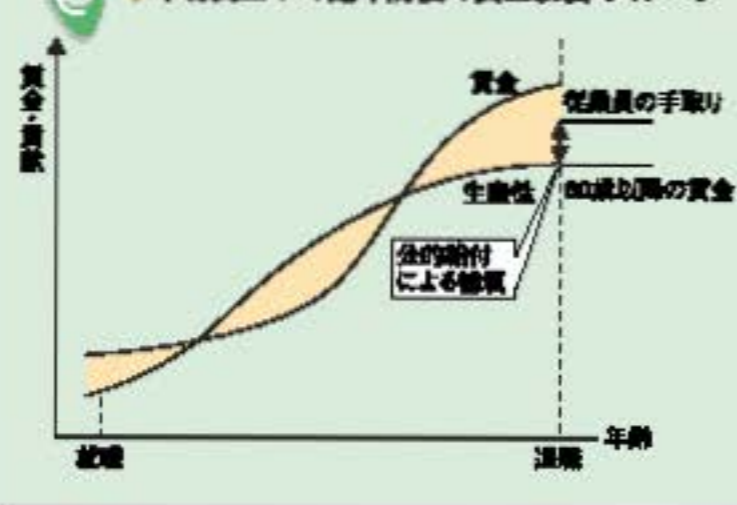
また、あらかじめ定年到達以降の就業形態や賃金等に関する制度を整備しておくことで、従業員は高齢になっても安心して働くことができます。

高齢者を継続して雇用する際には、定年直前の賃金と定年後の賃金の連続性を切り離して、定年以前の年功的賃金制度から、定年年齢到達後については、能力、職務、会社に対する貢献等の要素を重視する制度に見直す企業が多くなっています。

しかしながら、この考えに基づき賃金を決定した場合には、定年以前に比べて大きく下がることがありますので、このような場合には、「在職老齢年金」や「高年齢雇用継続給付」等を活用することにより、労働者の手取り収入があまり減少しないように配慮すべきです。



◆年功賃金下の定年後の賃金制度のイメージ



再雇用者の収入＝賃金＋在職老齢年金＋高年齢雇用継続給付
＝定年以前の60～80%程度の水準
の企業が多くなっています。

また、このような60歳以降についてのみを視野に入れた賃金制度から、少なくとも50歳代、できれば40歳代から、賃金カーブを緩やかにし、業務の成果は賃金に反映させるなどといった、65歳までの雇用延長を見据えた賃金制度に設計し直すことも必要でしょう。

高齢者が安心して働けるようなしくみを用意しよう

高齢者雇用を進める際には、あらかじめ定年到達以降の就業形態や賃金等に関する制度を整備し、従業員に明示したり、50歳代前半のうちから定年後の生活設計を見据えた研修を受講させたりするように、高齢になっても安心して働くことができるようなしくみをつくる必要があります。

このほか、退職する場合における再就職の手順やライフプランづくり等についてのセミナーの受講を奨励することも効果的です。



東京市の包材資材卸売業B社では、定年の3ヵ月前に、定年後の再雇用にあたっての雇用期間、職務、勤務時間、賃金、また、公的給付を活用する際はその受給方法と受給額といった労働条件等をあらかじめ従業員に提示し、定年年齢到達後も引き継ぎこの条件で働くかどうかの話し合いを行っています。

