

印刷業 ■■■■
高齢者雇用推進の手引き

- 第 1 章 重要性を増す高齢者雇用
- 第 2 章 調査結果からみた印刷業界における高齢者雇用の現状と課題
- 第 3 章 印刷業界における高年齢者を活用するための 3 つのポイント

印刷業 ■■■■
高齢者雇用推進の手引き

社団法人 日本グラフィックサービス工業会 印刷業高齢者雇用推進委員会

表 2 (白紙)

はじめに

わが国では、人口の少子高齢化の進展に伴い、労働力不足が急速に進むことが予想され、高い能力、豊富な経験を持つ高齢者の活用が経営上の大きな課題になってきております。平成 18 年 4 月には改正高齢者雇用安定法が施行され、65 歳までの「高齢者雇用確保措置」の導入が義務化されました。施行から 3 年が経過し、各社とも雇用延長制度により高齢者の雇用を図ってきましたが、この中で様々な運用上の課題が明らかになり、これらをどのように克服していくかが求められるようになってきております。

社団法人日本グラフィックサービス工業会では、平成 20 年度に独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を受託し、会員企業の協力を得て 2 カ年事業として高齢者雇用の推進に向けた調査・検討を行ってまいりました。昨年度は「印刷業高齢者雇用推進委員会」を工業会内に設置し、高齢者の雇用の現状と課題を詳細に把握するために実態調査を実施し、今年度、その結果等を踏まえ印刷業における高齢者雇用推進方策を「印刷業 高齢者雇用推進の手引き」として取りまとめました。

本書は、第 1 章で「現在の高齢化をめぐる現状」を、第 2 章では実態調査結果に基づき「印刷業界における高齢者雇用の現状と課題」を整理しております。第 3 章では「高齢者を活用するためのポイント」を 3 つにまとめ、業界内で実際に取り組んでいる事例等を紹介しつつ、わかりやすく取りまとめるよう努めました。各社の実情に応じて、高齢者雇用を推進する際のご参考にさせていただければ幸いです。

なお、本書の作成に当たりましては、各種調査にご協力いただきました皆様をはじめ、数多くの方々にお力添えをいただきました。この場を借りまして、厚くお礼申し上げます。次第です。

社団法人 日本グラフィックサービス工業会
印刷業高齢者雇用推進委員会

Contents

目次

印刷業 高齢者雇用推進の手引き

Chapter-1

■ 第1章 重要性を増す高齢者雇用

- 1. 少子化による人口減少社会の到来 4
- 2. 労働力人口の見通し 5
- 3. 改正高齢者雇用安定法の概要 6

Chapter-2

■ 第2章 調査結果からみた印刷業界における高齢者雇用の現状と課題

- 1. 高齢者は満足して働いているか 8
- 2. 高齢者が働く際の懸念事項 12
- 3. 高齢者雇用を進めるために必要となる取り組み 13

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

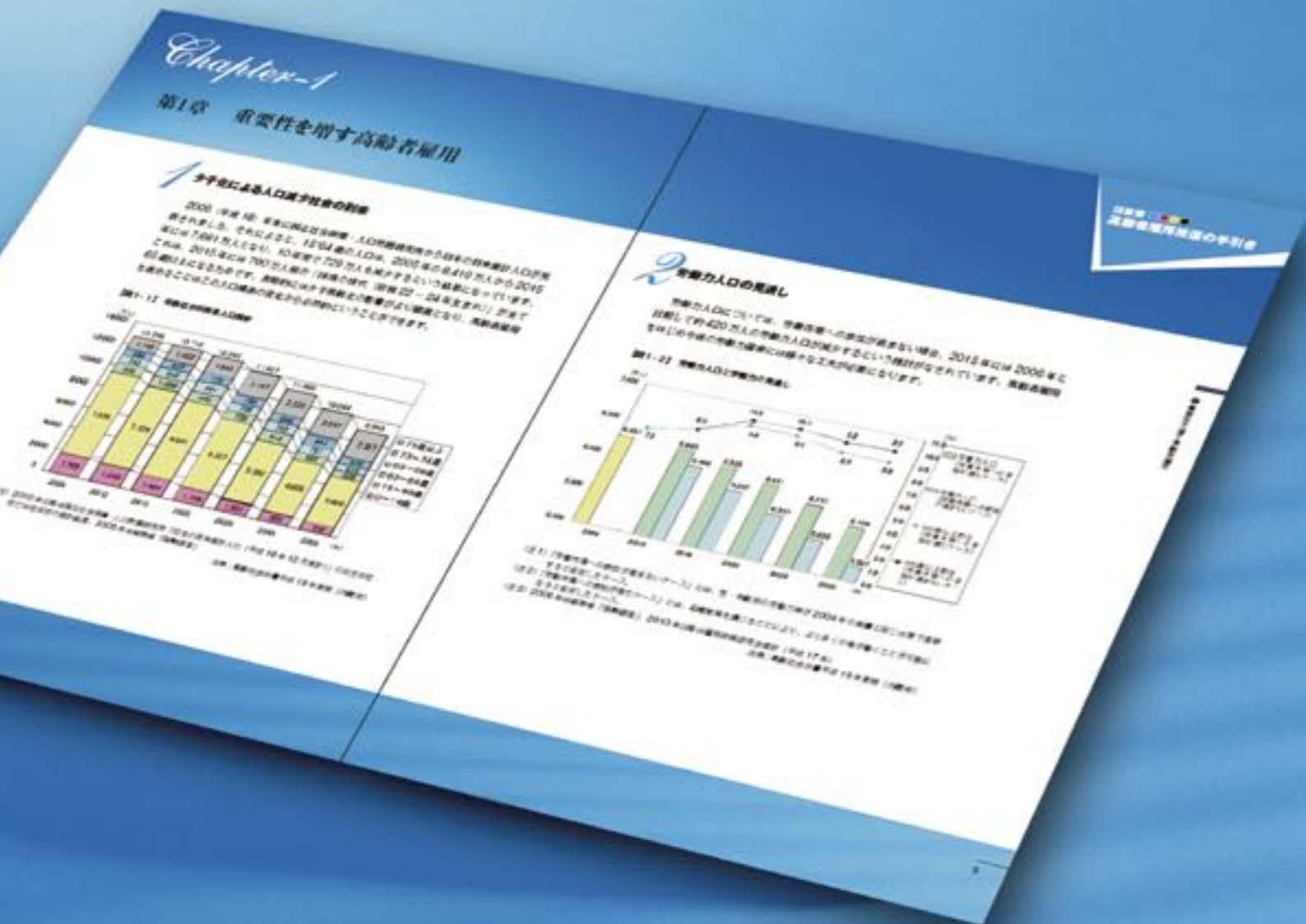
- 1. 高齢者の経験や技術・技能を活かすための労働条件の整備とは 16
 - 1-1 現職継続が基本となるが、必要に応じて負荷を下げる 16
 - 1-2 賃金を仕事の役割や責任、貢献度に応じた制度に変更する 20
- 2. 高齢者に対するモチベーション維持・向上策とは 23
- 3. 60歳以降も第一線で働くことを可能とするためには 31
 - 3-1 従業員の能力向上に資する取り組みが必要 31
 - 3-2 従業員の意識改革も必要 34

Reference Data

■ 参考資料

- ・改正高齢者雇用安定法、附則、施行令附則（抜粋） 36
- ・老齢厚生年金の支給開始年齢 38
- ・嘱託社員 雇用契約書（例） 40
- ・高齢者雇用に関する関連ホームページ一覧 44

・本書で用いたアンケート調査結果は、平成20年8～9月に、社団法人日本グラフィックサービス工業会の会員企業1,222社と同社で働く50歳以上の従業員4,888人を対象に実施したものです。（有効回収票数は企業181票、従業員335票）
 ・企業事例は平成20年11月に、全国の印刷会社を対象に実施したヒアリング調査結果を基にまとめたものです。

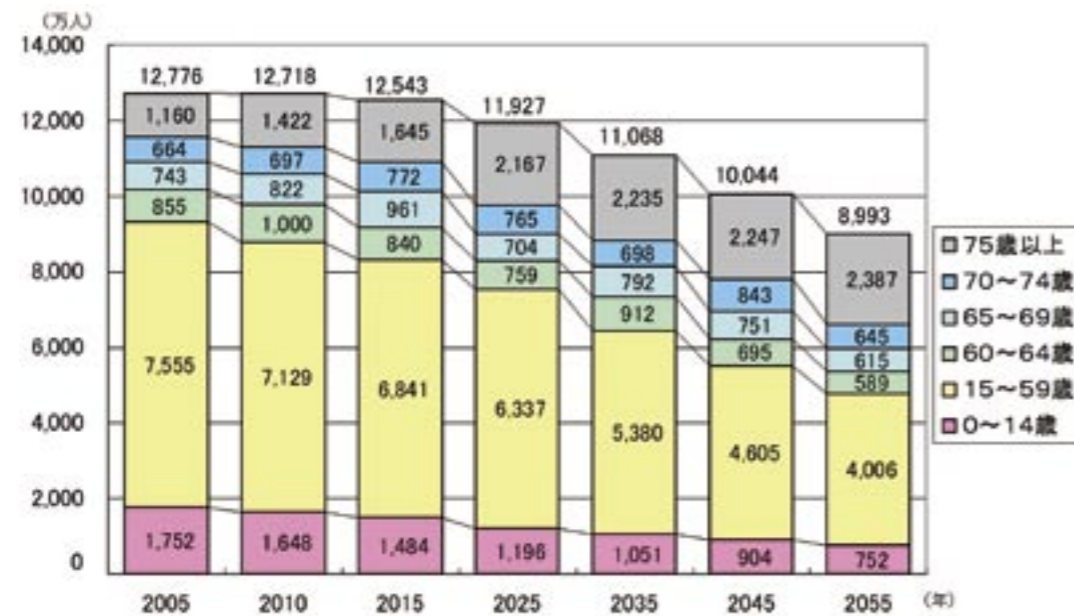


第1章 重要性を増す高齢者雇用

1 少子化による人口減少社会の到来

2006（平成 18）年末に国立社会保障・人口問題研究所から日本の将来推計人口が発表されました。それによると、15～64歳の人口は、2005年の8,410万人から2015年には7,681万人となり、10年間で729万人も減少するという結果になっています。これは、2015年には700万人弱の「団塊の世代（昭和22～24年生まれ）」が全て65歳以上になるためです。長期的には少子高齢化の影響がより顕著となり、高齢者雇用を進めることはこの人口構造の変化から必然的といえることができます。

【図1-1】 年齢区分別将来人口推計



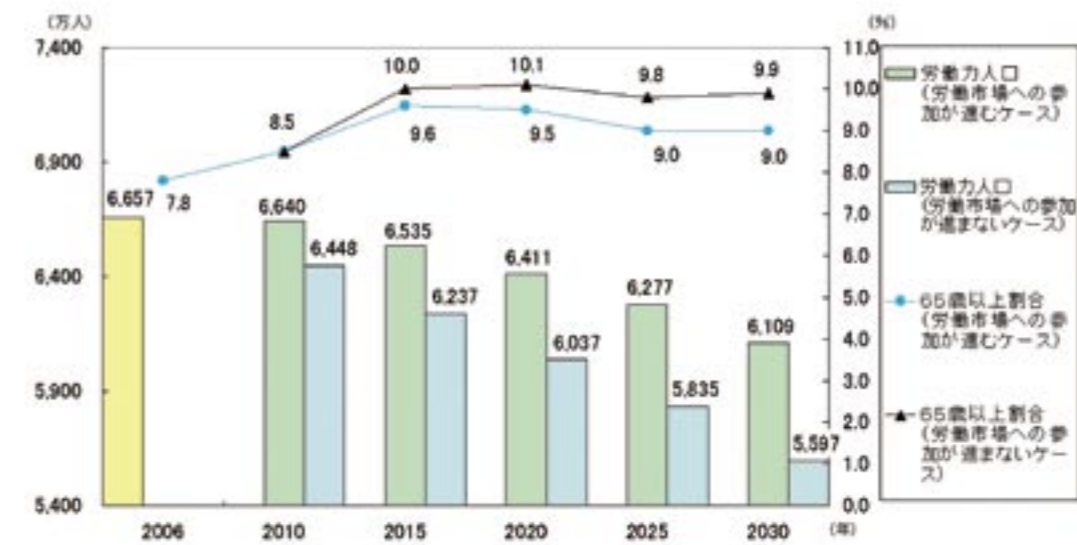
（注）2010年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の出生中位・死亡中位仮定の推計結果、2005年は総務省「国勢調査」

出典：高齢社会白書平成21年度版（内閣府）

2 労働力人口の見通し

労働力人口については、労働市場への参加が進まない場合、2015年には2006年と比較して約420万人の労働力人口が減少するという推計がなされています。高齢者雇用をはじめ今後の労働力確保には様々な工夫が必要になります。

【図1-2】 労働力人口と労働力の見通し



（注1）「労働市場への参加が進まないケース」とは、性・年齢別の労働力率が2004年の実績と同じ水準で推移すると仮定したケース。

（注2）「労働市場への参加が進むケース」とは、各種施策を講じることにより、より多くの者が働くことが可能になると仮定したケース。

（注3）2006年は総務省「国勢調査」、2010年以降は雇用政策研究会推計（平成17年）

出典：高齢社会白書平成19年度版（内閣府）

3 改正高齢者雇用安定法の概要

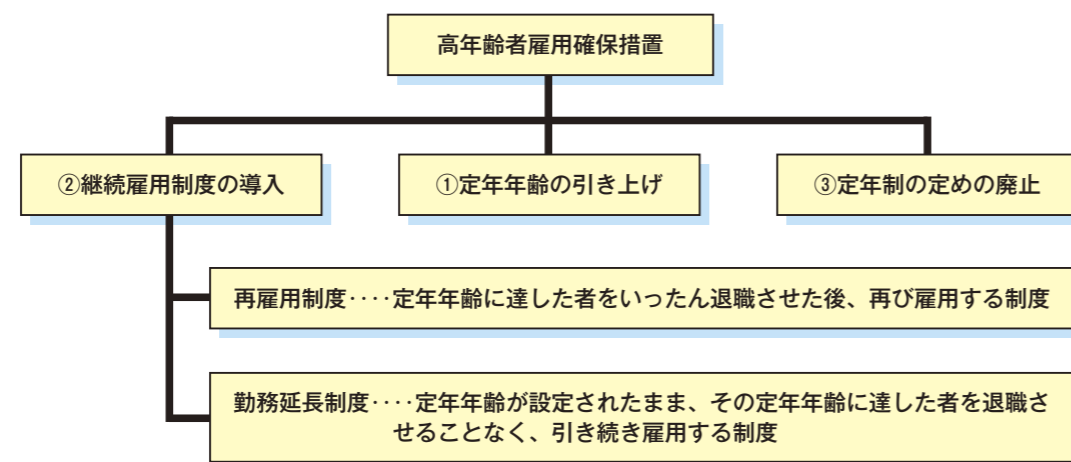
定年年齢を超えた高齢者が豊かな経験を活かして働けるように、また、定年を意識しだした従業員が定年到達後の就業や生活に対して不安を抱かないよう、あらかじめ定年到達後の就業形態や賃金等労働条件に関するしくみや制度を整備しておく必要があります。

とりわけ、平成 18 年度から 65 歳まで（特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の引き上げに合わせて段階的に 65 歳まで）の雇用延長制度の導入が義務化されたこともあり、未だ制度が未整備な企業においては、改正高齢者雇用安定法に対応した、自社にふさわしい雇用延長制度を整備することが求められます。

(1) 「高齢者雇用確保措置」とは

65 歳未満の定年の定めをしている事業主は、その雇用する高齢者の 65 歳までの安定した雇用を確保するために、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度（現に雇用している高齢者が希望するときは、その高齢者を定年後も引き続いて雇用する制度）の導入、③定年の定め廃止、のいずれかの措置（「高齢者雇用確保措置」）を講じなければなりません。ただし、事業主は、労使協定により、②の継続雇用制度の対象となる基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、②の措置を講じたものとみなされます。

【図 1-3】 3つの「高齢者雇用確保措置」



(2) 段階的に引き上げられる「高齢者雇用確保措置」の年齢

「高齢者雇用確保措置」に関する年齢は、特別支給の老齢厚生年金の支給開始年齢の段階的引き上げに合わせて、平成 25 年度までに段階的に引き上げられます。これにより、改正法が施行された平成 18 年度から平成 24 年度末までは特別支給の老齢厚生年金が支給されるまでの期間の雇用の安定が確保され、平成 25 年度以降は 65 歳までの雇用の安定が確保されることになります。

なお、「高齢者雇用確保措置」の実施義務化の対象年齢と定年到達者の雇用終了年齢は異なります。高齢者雇用確保措置の実施義務化の対象年齢は、あくまでも当該期間内における高齢者雇用確保措置の制度上の義務化年齢を定めているものであり、当該期間中に定年に到達した者の雇用終了年齢を定めているものではありません。

したがって、継続雇用制度等の対象となった者は、当該制度の義務化年齢に当該対象者の年齢が到達した際に雇用終了となるので、平成 21 年 4 月以降 60 歳定年を迎える者については 65 歳までの雇用確保が必要となります。

【図 1-4】 高齢者雇用確保措置実施義務化年齢段階的引き上げのイメージ



1 高齢者は満足して働いているか

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によると、会社は 60 歳以上の高齢者の 9 割が仕事や労働条件等に満足して働いていると思っていますが、実際に 60 歳以上の高齢者に聞いてみると、仕事や労働条件等に満足して働いている者は 8 割程度にとどまっています。

会社が思っていることと、60 歳以上の高齢者が思っていることとの間には若干のギャップがあることがうかがえます。

■ 60 歳以上の高齢者が満足して働いているか

- ・会社：肯定割合（非常に満足していると思う + おおむね満足していると思う）
90.4%
- ・60 歳以上の高齢者：肯定割合（非常に満足している + おおむね満足している）
82.1%

では、個別の労働条件についてみてみましょう。「仕事の内容」や「休日の日数・休暇のとりやすさ」については、満足して働いている 60 歳以上の高齢者が多くなっています。

■ 60 歳以上の高齢者が満足している労働条件、会社が満足していると思う労働条件

1. 仕事の内容に満足している
 - 60 歳以上の高齢者：肯定割合（非常に満足している + おおむね満足している）
83.5%
 - 会社：肯定割合（非常に満足していると思う + おおむね満足していると思う）
94.0%
2. 休日の日数・休暇のとりやすさに満足している
 - 60 歳以上の高齢者：肯定割合（非常に満足している + おおむね満足している）
79.5%
 - 会社：肯定割合（非常に満足していると思う + おおむね満足していると思う）
94.1%

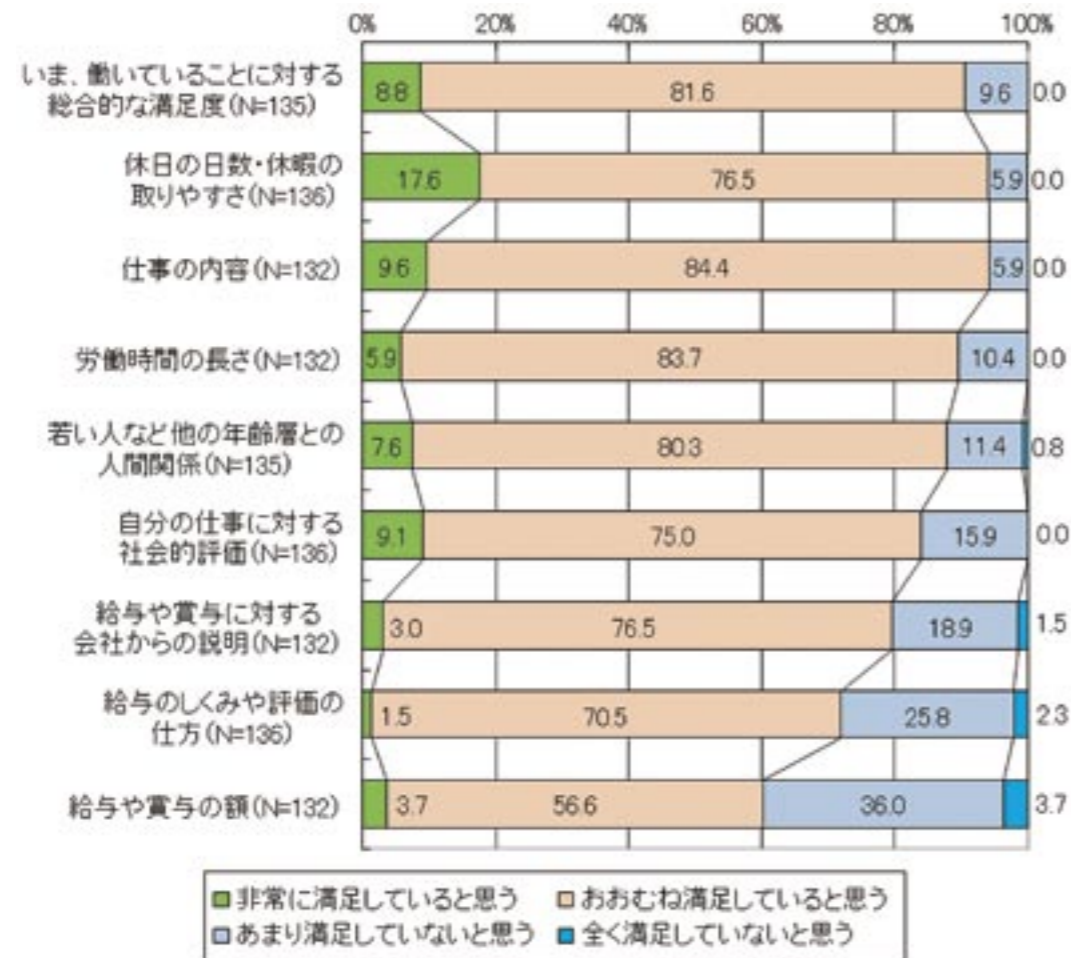
逆に、満足していない労働条件をみると、会社としては「給与や賞与の額」に満足していないのではないかと考えているのですが、実際に 60 歳以上の高齢者に聞いてみると、「給与や賞与の額」よりも「給与のしくみや評価の仕方」に満足していないとする高齢者の方が多くなっています。

「給与や賞与の額」そのものを上げることは難しいですが、これをみると「給与のしくみや評価の仕方」に工夫を施すことで、今まで以上に高齢者に満足して働いてもらえることがうかがえます。

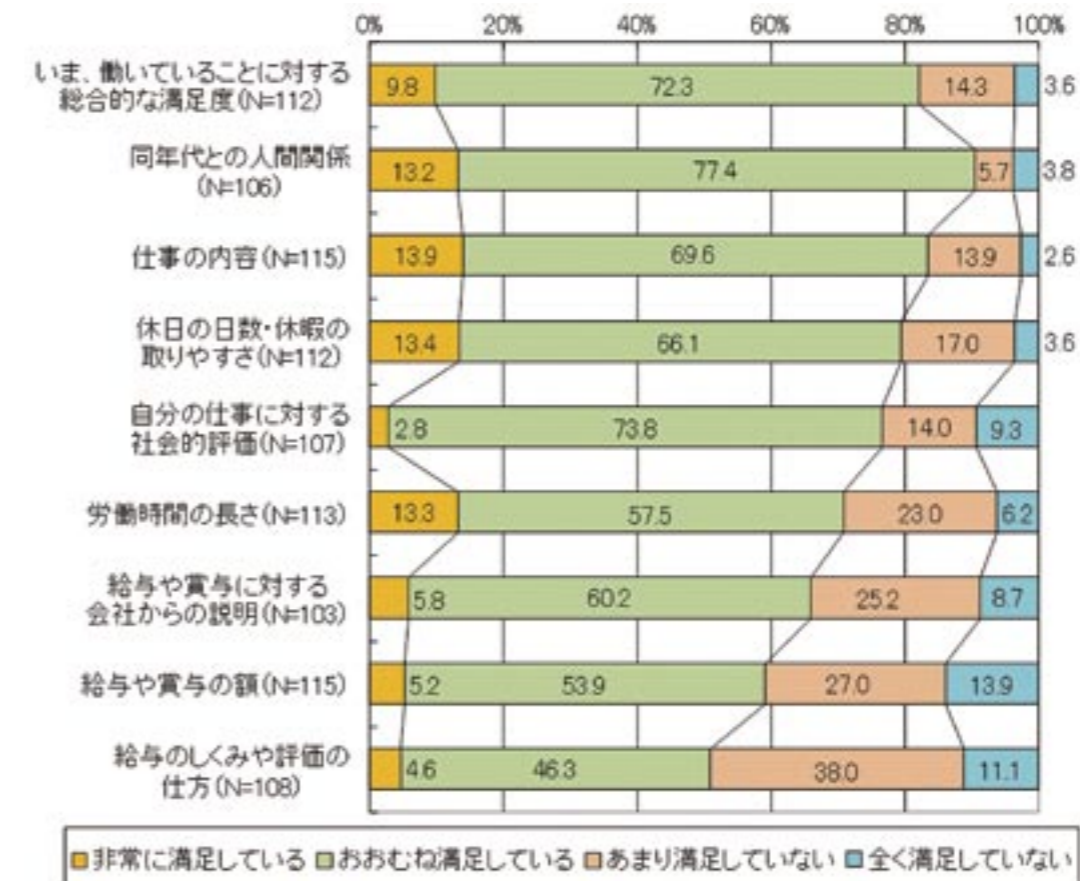
■ 60 歳以上の高齢者が満足していない労働条件、会社が満足していないと思う労働条件

1. 給与のしくみや評価の仕方に満足していない
 - 60 歳以上の高齢者：否定割合（あまり満足していない + 全く満足していない）
49.1%
 - 会社：否定割合（あまり満足していないと思う + 全く満足していないと思う）
28.1%
2. 給与や賞与の額に満足していない
 - 60 歳以上の高齢者：否定割合（あまり満足していない + 全く満足していない）
40.9%
 - 会社：否定割合（あまり満足していないと思う + 全く満足していないと思う）
39.7%

【図2-1】 会社が思う現在の仕事や労働条件等の満足度



【図2-2】 60歳以上の高齢者が思う現在の仕事や労働条件等の満足度



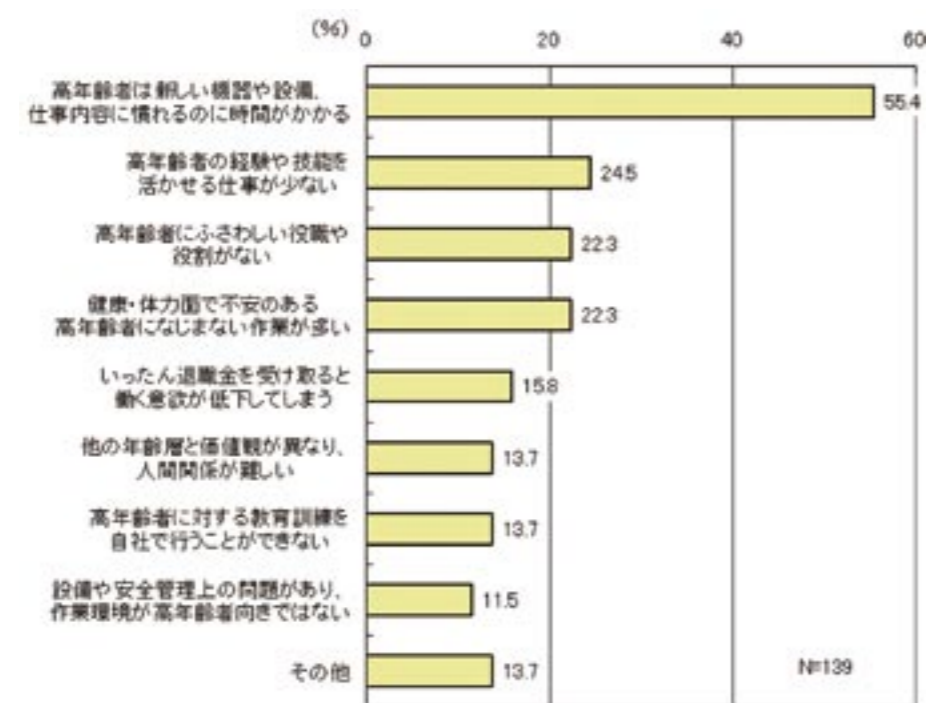
2 高年齢者が働く際の懸念事項

一方で、60歳以上の高年齢者が働く上で支障となっていることは何でしょうか。アンケート調査結果のなかで最も多いのは、「高年齢者は新しい機器や設備、仕事内容に慣れるのに時間がかかる」となっており、圧倒的に多くなっています（55.4%）。

そのほかでは、「高年齢者の経験や技能を活かせる仕事が少ない」（24.5%）、「健康・体力面で不安のある高年齢者になじまない作業が多い」、「高年齢者にふさわしい役割や役割がない」（それぞれ22.3%）などが多くなっています。

これをみると、高年齢者に対しては、新しい機器や設備を使わせたり、新しい仕事に就かせるよりは、今まで培った経験や技術を活かして働いてもらった方が望ましいことがうかがえます。ただし、加齢に伴って落ちる能力を補ったり、高年齢者の職域を拡大するために、職場環境の改善や必要に応じた職種転換、短時間勤務制度の導入等を行うことも併せて必要になるといえるでしょう。

【図2-3】 60歳以降の高年齢者が就業するに当たっての懸念事項



3 高年齢者雇用を進めるために必要となる取り組み

それでは、高年齢者雇用を進めるために、企業としては現状どのような対策を講じているのでしょうか。一方で、高年齢者としてはどういった点を改善・見直ししてほしいと思っているのでしょうか。高年齢者雇用を進めるうえで、今後必要となる取り組みとしてはいったいどのようなものがあるのでしょうか。

企業が60歳前半層の高年齢者の能力を活かしていくために実施している活動や以前したことのある活動で最も多いのは、「高年齢者の経験や技術・技能を活かせる仕事への配置」（52.0%）であり、次いで「体力や個々の生活の都合に応じた短時間・短日勤務制度の整備」、「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」（それぞれ43.9%）となっています。

また、これから必要だと考える活動としては、「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」（48.8%）、「体力や個々の生活の都合に応じた短時間・短日勤務制度の整備」（41.7%）、「若年層への技能伝承のための高年齢者の教育・指導力の向上」（40.9%）が多くなっています。

これに対して、60歳を超えても働きやすい職場にするために高年齢者がしてほしい改善や見直しは、「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」（58.3%）、「体力や個々の生活の都合に応じた短時間・短日勤務制度の整備」（50.7%）となっています。以上を踏まえると、印刷業における高年齢者雇用を推進していくためのポイントとしては以下の3つを挙げることができます。

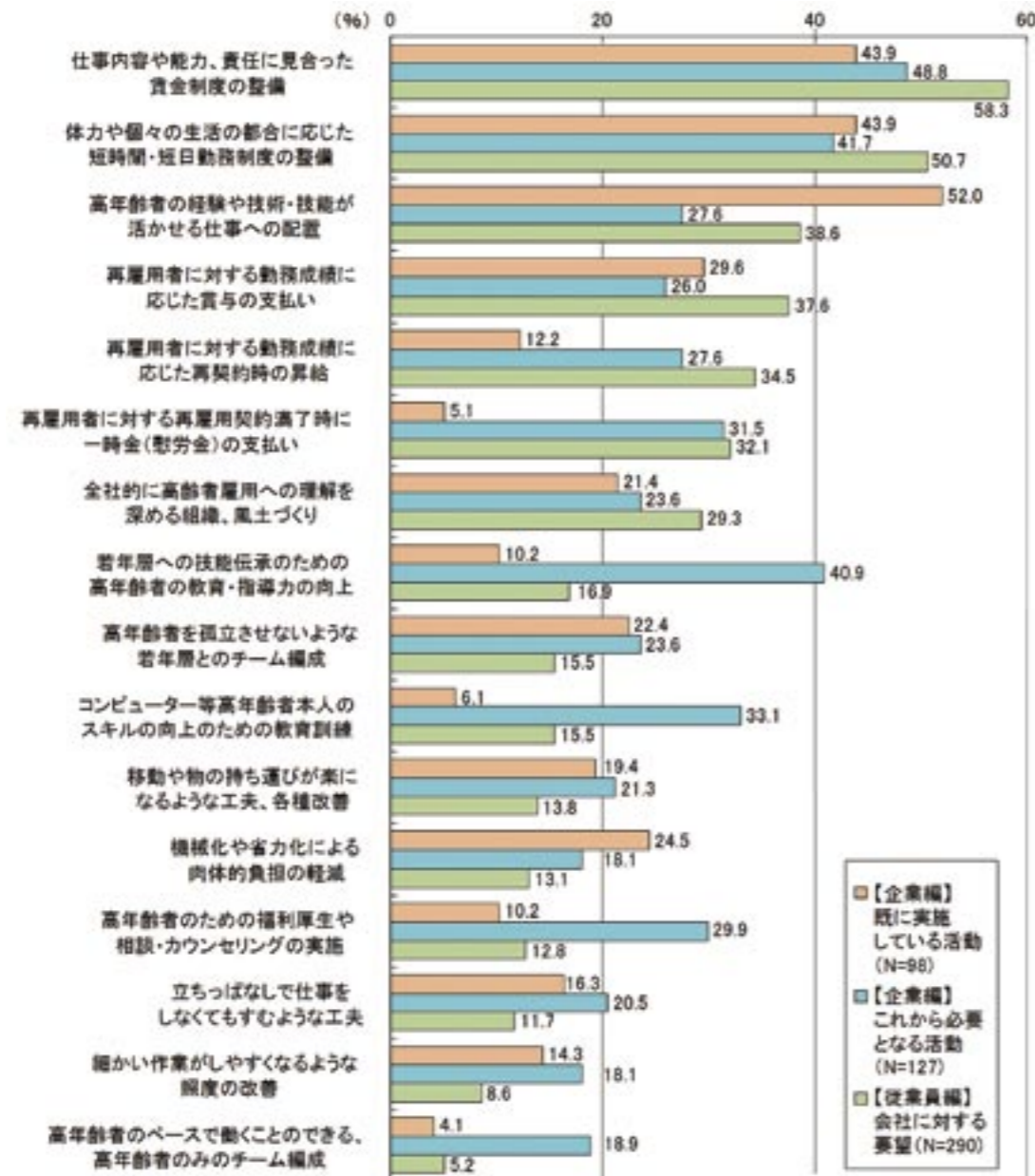
■ 印刷業における高年齢者雇用を推進していくためのポイント

第一に、デジタル化の進展等業態変革が求められる状況下、多様化する高年齢者一人ひとりの経験や技術・技能、就労ニーズに応じた労働条件（仕事、労働時間、賃金）の下で働いてもらうことです。

第二に、こうした高年齢者一人ひとりの能力を最大限発揮してもらうためのモチベーション維持策を講じることです。

最後に、60歳以降も企業にとってプラスとなるように働くために必要となる能力を従業員にあらかじめ身につけさせておくことです。

【図2-4】 高齢者の能力の活用方法



1 高年齢者の経験や技術・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

高年齢者の場合、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、社内に高年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。

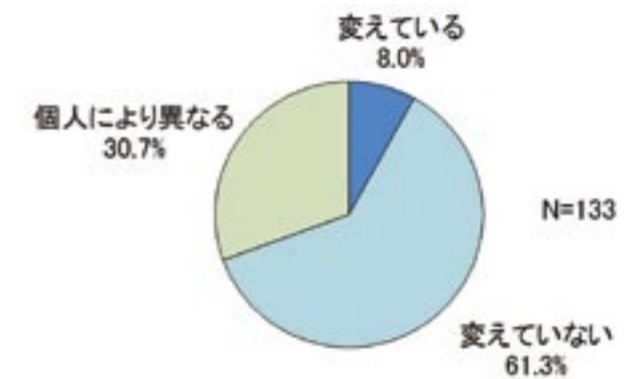
一方、短日・短時間勤務制度の導入に当たっては、高年齢者に対する負荷の軽減と経営の効率化の両立が可能かどうかについて検討することが求められます。デジタル化の進展等により仕事が少なくなっている工程に従事している高年齢者に対して、半日交替勤務などを導入することを考えている印刷会社があります。このように、ひとつの仕事を2人の短時間勤務の高年齢者が交替で行うなど、限られた仕事のなかで高年齢者の雇用機会を拡大することも検討しましょう。

(1) 仕事内容

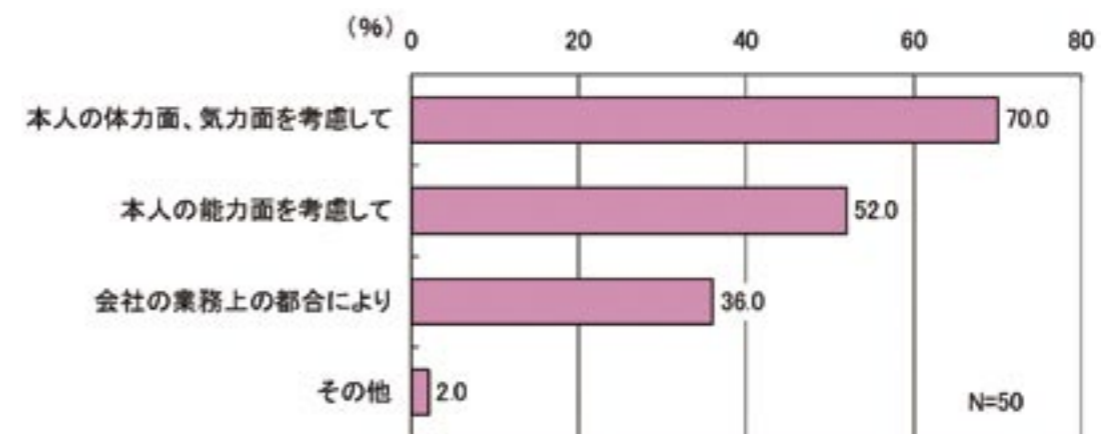
【アンケート調査結果から】

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



【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。

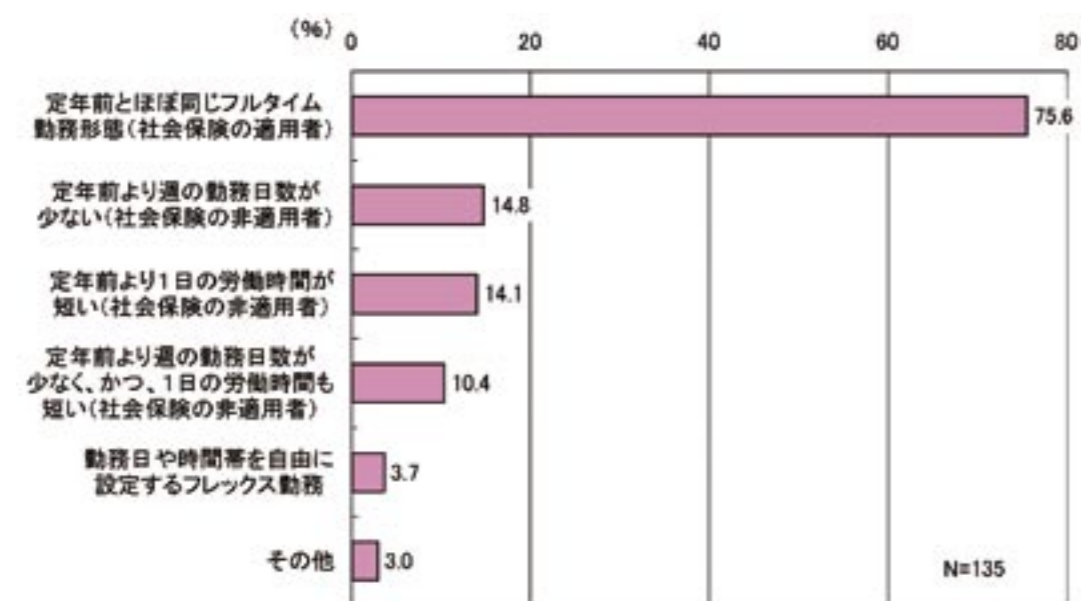
ただし、同じ仕事に就いていても、高齢者の体力面等に配慮して、仕事の負荷を若干下げる場合のある企業はあります。例えば、「物流担当者については移動距離を短くする」(B 社)、とか、「印刷工程では補助業務に回ってもらったり、できるだけ重いものを持たせない」(A 社)といった加齢に伴う配慮をしているケースもあります。

(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、「定年以前とほぼ変わらないフルタイム勤務」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)といった企業はあります。高齢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。

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

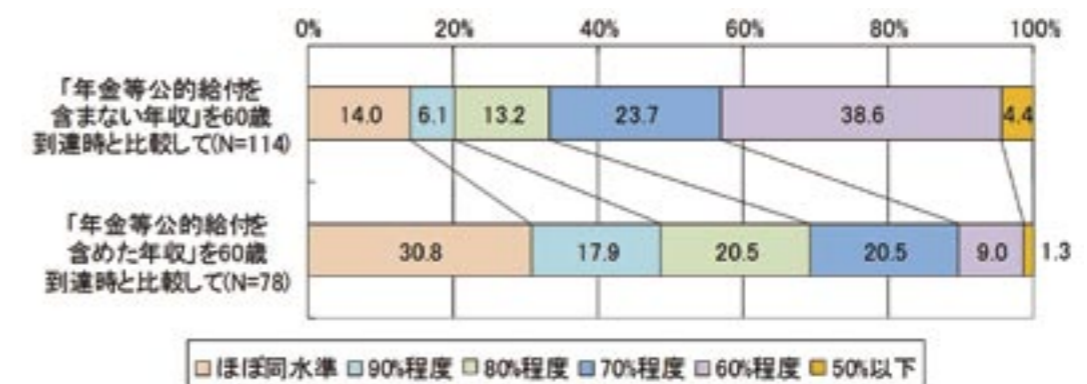
一方で、公的年金の支給開始年齢の 65 歳までの引き上げや高齢雇用継続給付の廃止の動き、また、厚生労働省雇用政策研究会報告（2007 年 12 月）によれば高齢者の就労機会や就労希望を阻害しない中立的な税・社会保障制度の検討が政策課題として上がっていますので、こうした公的給付の受給を踏まえて高齢者の賃金を設定している企業においては、今のうちから、仕事の内容や役割、就労形態に応じて決定する方法へ移行していくことも視野に入れておく必要があるでしょう。

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）

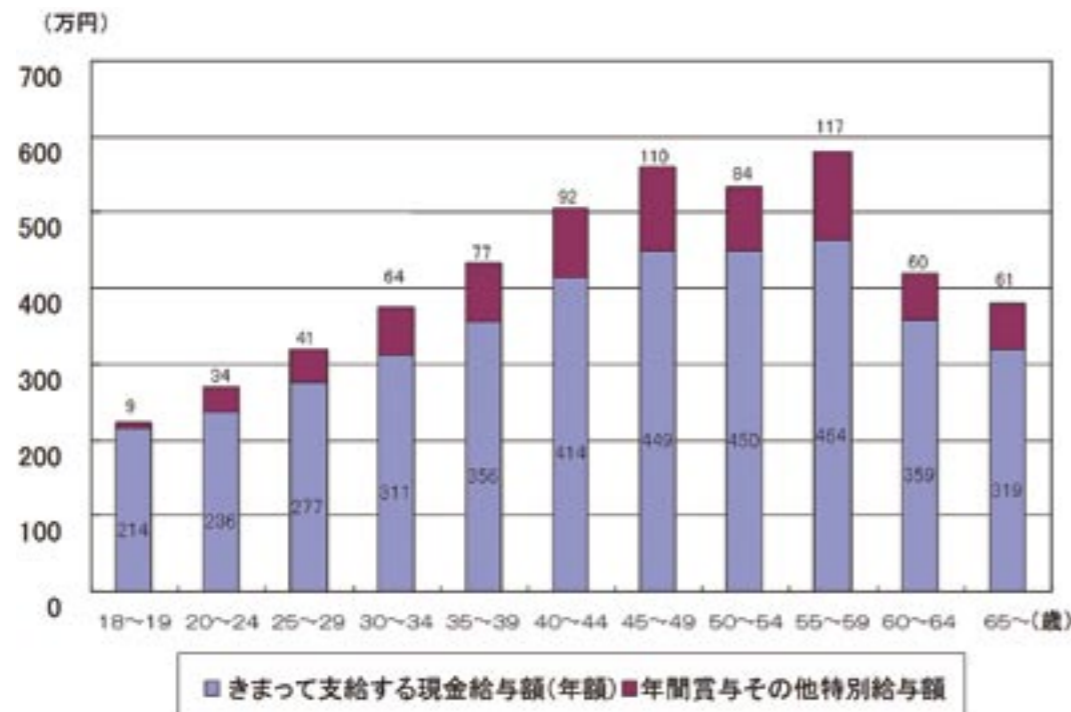


【ヒアリング調査結果から】

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」(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）

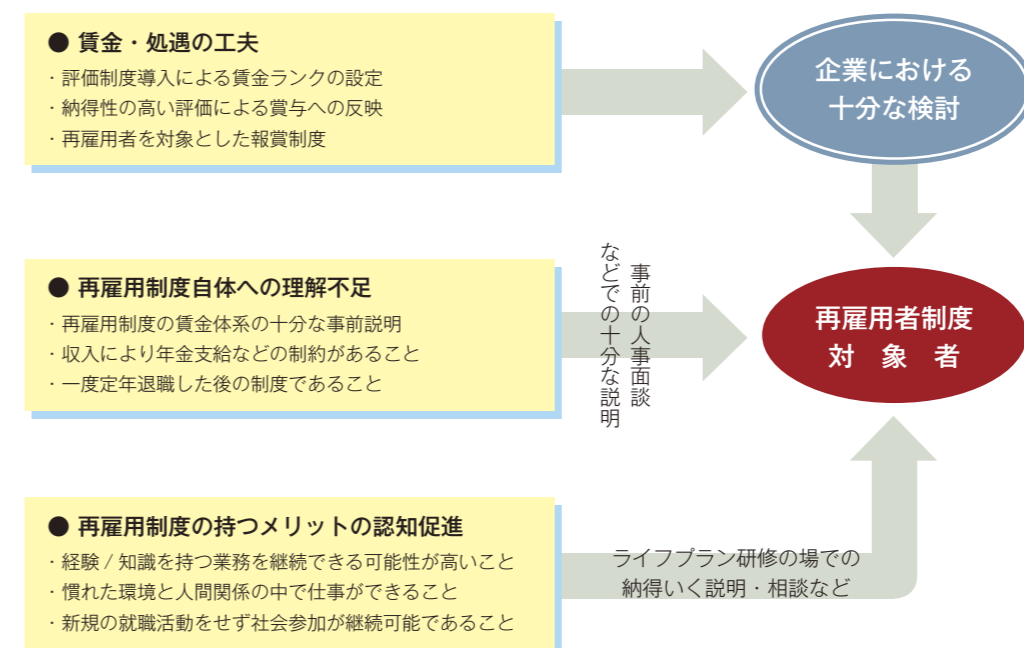
2 高齢者に対するモチベーション維持・向上策とは

高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、会社と当該高齢者、また、当該高齢者との従業員、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



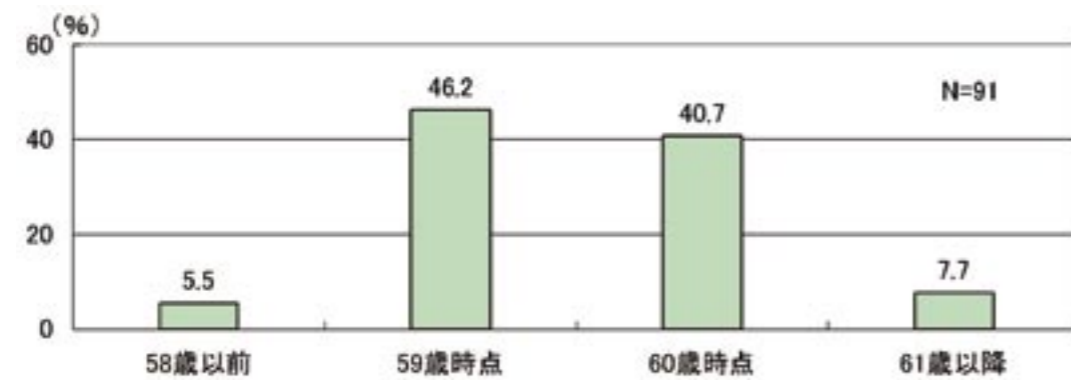
【アンケート調査結果から】

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。



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。

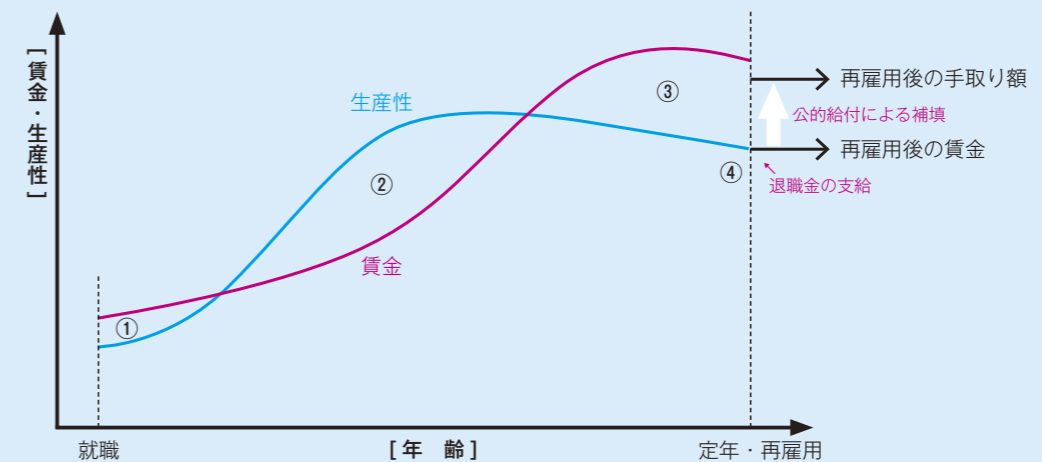
一方、仕事量には波があります。非常に好況のときもあれば、不況に陥ることもあります。会社も好調なときばかりではありません。60歳以前の従業員とは違い、生計費の部分が少なくなった再雇用者については、仕事の量とそれに伴う会社の業績が賃金の額に直接関係してくることもやむを得ないでしょう。

ただし、賃金は少なくなくても、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

は下がらないことになります。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。

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

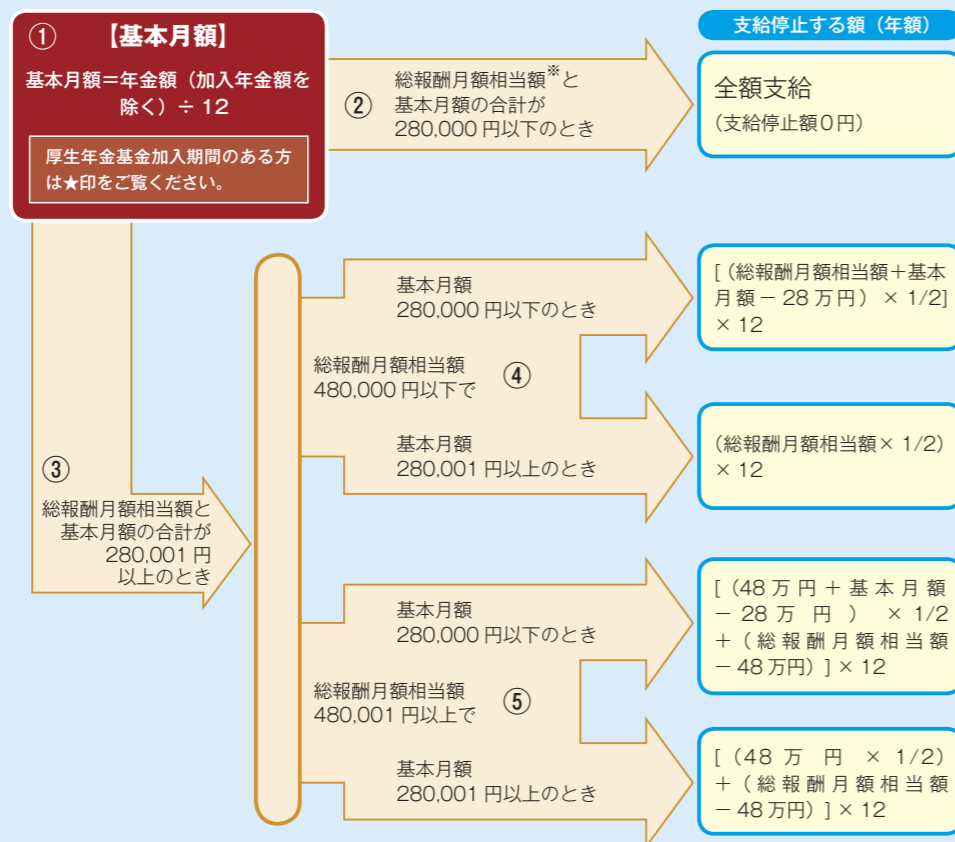
60歳以降は、会社が支払う賃金が高いほど、従業員の毎月の手取り収入が多くなるとは限りません。厚生年金は現在、60歳から一部が支給されますが、60歳以降も正社員などとして働き続ける（正社員と同等の労働時間で働く）と、賃金の額に応

【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の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%

■ 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、高齢者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、高齢者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、高齢者雇用継続給付は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

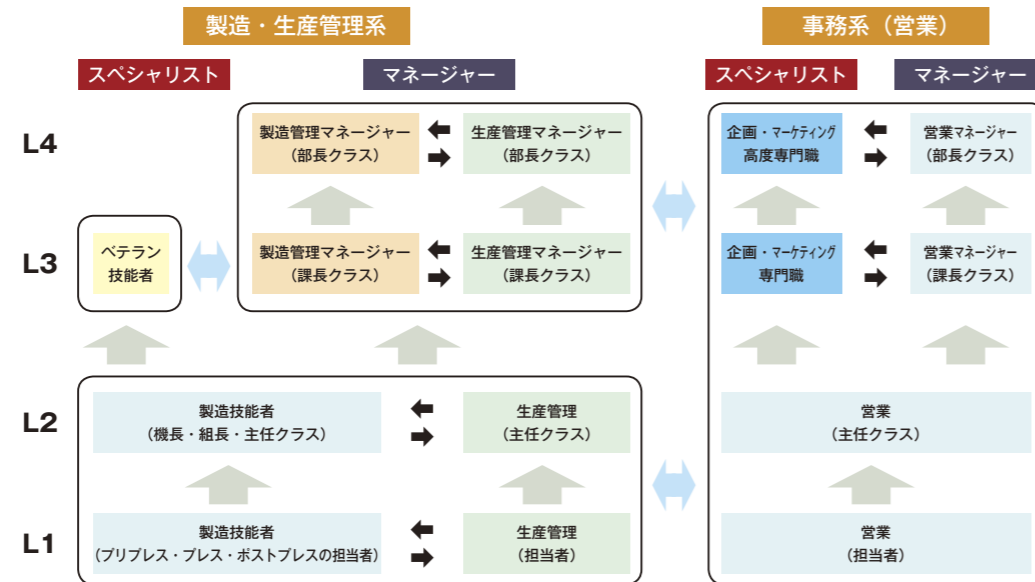
高齢者が高い技能・技術を発揮し、60歳以降も働いていくためには、従業員一人ひとりの高齢期に至るまでの取り組みや心構えが重要になります。高齢になっても会社に必要人材であり続けるために必要な努力を行うことが、60歳以降も働くための前提条件であることを従業員に自覚させるのです。そのためには、会社としても、長期的な視野に立った従業員のキャリアパスの作成や能力向上に資する研修等を実施するなどといった各種取り組みが求められます。自らが現場作業のスペシャリストとして進むのか、それともマネージャーとして進むのか、またそれぞれの道で長く働くためには、キャリアのステージごとにどのようなスキルを身につけなければなら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

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。

【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齢者が残っていけるようなしくみを会社が必要」(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) 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。



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。



参考資料

改正高齢者雇用安定法、附則、施行令附則（抜粋）

○高齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和 46 年法律第 68 号）（抜粋）

第 9 条 定年（65 歳未満のものに限る。以下この条において同じ。）の定めをしている事業主は、その雇用する高齢者の 65 歳までの安定した雇用を確保するため、次の各号に掲げる措置（以下「高齢者雇用確保措置」という。）のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引き上げ
- 二 継続雇用制度（現に雇用している高齢者が希望するときは、当該高齢者をその定年後も引き続き雇用する制度をいう。以下同じ。）の導入
- 三 当該定年の定め廃止

2 事業主は、当該事業主に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入したときは、前項二号に掲げる措置を講じたものとみなす。

○高齢者等の雇用の安定等に関する法律附則（抜粋）

第 4 条 次の表の上欄に掲げる期間における第 9 条第 1 項の規定の適用については、同項中「65 歳」とあるのは、同表の上欄に掲げる区分に応じたそれぞれ同表の下欄に掲げる字句とする。

平成 18 年 4 月 1 日から平成 19 年 3 月 31 日まで	62 歳
平成 19 年 4 月 1 日から平成 22 年 3 月 31 日まで	63 歳
平成 22 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日まで	64 歳

第 5 条 高齢者雇用確保措置を講ずるために必要な準備期間として、高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律（平成 16 年法律第 103 号）附則第 1 条第 2 号に掲げる規定の施行の日から起算して 3 年を経過する日以後の日で政令を定める日までの間、事業主は、第 9 条第 2 項に規定する協定をするため努力したにもか

かわらず協議が調わないときは、就業規則その他これに準ずるものにより、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入することができる。この場合には、当該基準に基づく制度を導入した事業主は、第 9 条第 1 項第 2 号に掲げる措置を講じたものとみなす。

- 2 中小企業の事業主（その常時雇用する労働者の数が政令で定める数以下である事業主をいう。）に係る前項の規定の適用については、前項中「3 年」とあるのは、「5 年」とする。
- 3 厚生労働大臣は、第 1 項の政令で定める日までの間に、前項の中小企業における高齢者の雇用に関する状況、社会経済情勢の変化等を勘案し、当該政令について検討を加え、必要があると認めるときは、その結果に基づいて所要の措置を講ずるものとする。

○高齢者等の雇用の安定等に関する法律施行令（昭和 51 年政令第 252 号）（抜粋）

附 則

- 1～3（略）
- 4 法附則第 5 条第 1 項の政令で定める日は、平成 21 年 3 月 31 日とする。
- 5 法附則第 5 条第 2 項の政令で定める数は、300 人とする。
- 6 法附則第 5 条第 2 項において読み替えて適用する同条第 1 項の政令で定める日は、平成 23 年 3 月 31 日とする。

★ 老齢厚生年金の支給開始年齢

厚生年金の加入者は、60歳から65歳未満まで「特別支給の老齢厚生年金」、65歳からは「老齢厚生年金」と「老齢基礎年金」を受給することができます。

「特別支給の老齢厚生年金」には、「定額部分」、「報酬比例部分」、「加給年金」があります。「定額部分」の支給開始年齢は昭和16年4月2日生まれ以降から段階的に引き下げられ、昭和24年4月2日生まれ以降の人はなくなります。「報酬比例部分」の支給開始年齢は昭和28年4月2日生まれ以降から段階的に引き下げられ、昭和36年4月2日生まれ以降は65歳にならないと年金を一切受け取れなくなります。ただし、女性は5年遅れの実施となりますので、全ての年金が65歳支給となるのは昭和41年4月2日生まれ以降となります。「加給年金」とは、配偶者や18歳までの子供などがある場合、特別支給の老齢厚生年金の定額部分が受給できるようになったときに支給されるものです。

なお、年金は個人によって違いがありますので、詳しいことは従業員本人が社会保険庁*や地域の社会保険事務局にお尋ね下さい。

- ・社会保険庁ホームページ：<http://www.sia.go.jp/sodan/nenkin/index.htm>
- ・地方社会保険事務局のホームページ：<http://www.sia.go.jp/top/link/chihou.htm>

※社会保険庁は廃止となり、平成22年1月より新しい組織として『日本年金機構』が発足しました。
<http://www.nenkin.go.jp/>

生年月日	受けられる年金					
	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
① 男 昭和16.4.1以前	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和21.4.1以前	定額部分					老齢基礎年金
② 男 昭和16.4.2～昭和18.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和21.4.2～昭和23.4.1	定額部分					老齢基礎年金
③ 男 昭和18.4.2～昭和20.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和23.4.2～昭和25.4.1		定額部分				老齢基礎年金
④ 男 昭和20.4.2～昭和22.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和25.4.2～昭和27.4.1			定額部分			老齢基礎年金
⑤ 男 昭和22.4.2～昭和24.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和27.4.2～昭和29.4.1				定額部分		老齢基礎年金
⑥ 男 昭和24.4.2～昭和28.4.1	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和29.4.2～昭和33.4.1						老齢基礎年金
⑦ 男 昭和28.4.2～昭和30.4.1		報酬比例部分				老齢厚生年金
女 昭和33.4.2～昭和35.4.1						老齢基礎年金
⑧ 男 昭和30.4.2～昭和32.4.1			報酬比例部分			老齢厚生年金
女 昭和35.4.2～昭和37.4.1						老齢基礎年金
⑨ 男 昭和32.4.2～昭和34.4.1				報酬比例部分		老齢厚生年金
女 昭和37.4.2～昭和39.4.1						老齢基礎年金
⑩ 男 昭和34.4.2～昭和36.4.1					報酬比例	老齢厚生年金
女 昭和39.4.2～昭和41.4.1						老齢基礎年金
⑪ 男 昭和36.4.2以降						老齢厚生年金
女 昭和41.4.2以降						老齢基礎年金

← 60歳台前半の老齢厚生年金 →

■ 厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/>



- 高齢者雇用対策について
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html>
- 事業主への各種助成金や奨励金等の整備について
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>

■ 独立行政法人雇用・能力開発機構

<http://www.ehdo.go.jp/>



- 助成金制度（キャリア形成促進助成金）について
<http://www.ehdo.go.jp/gyomu/5.html>

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

印刷業 

高齢者雇用推進の手引き

発行 平成 22 年 2 月

社団法人日本グラフィックサービス工業会

〒 103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町 7-16
TEL 03-3667-2271 FAX 03-3661-9006
WEB <http://www.jagra.or.jp/>

無断転載を禁ず