

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

平成 20 年度 印刷業高齢者雇用推進事業報告書

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

印刷業高齢者雇用推進委員会 委員名簿

〈座長〉

内田 賢 東京学芸大学 教授

〈委員〉

大内 靖 株式会社グラフィカ大内 代表取締役

尾形 文貴 株式会社みつわ 代表取締役

金子 徹 株式会社野毛印刷社 代表取締役

熊谷 正司 株式会社くまがい印刷 代表取締役

添田 隆男 株式会社サンライズ 代表取締役

林田 桂一 株式会社東京文久堂 代表取締役

(五十音順、敬称略)

〈シンクタンク〉

広田 薫 株式会社日本能率協会総合研究所 主幹研究員

〈事務局〉

青木 俊樹 (社) 日本グラフィックサービス工業会 専務理事

守田 輝夫 (社) 日本グラフィックサービス工業会 事務局長

並木 清乃 (社) 日本グラフィックサービス工業会 事業部長

(敬称略)

目次

序章 印刷業高齢者雇用推進事業の概要

- 1. 事業の目的と背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2. 今年度事業の内容・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 3. 委員会スケジュールとその内容・・・・・・・・・・・・・・ 3

第1章 印刷業における高齢者雇用に関するアンケート調査結果

- 第1節 調査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- 第2節 企業を対象とした調査結果・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - 1. 回答企業の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
 - 2. 定年制の有無・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
 - 3. 再雇用、勤務延長する制度や慣行の有無・・・・・・・・ 10
 - 4. 再雇用、勤務延長後の雇用形態・・・・・・・・・・・・ 11
 - 5. 再雇用、勤務延長後の仕事の内容・・・・・・・・・・・・ 12
 - 6. 再雇用、勤務延長後の勤務形態・・・・・・・・・・・・ 16
 - 7. 再雇用、勤務延長者の年収を決定方法・・・・・・・・ 19
 - 8. 再雇用、勤務延長後の年収水準を定める際の考え方 20
 - 9. 60歳以降の年収賃金（フルタイム換算）・・・・・・・・ 20
 - 10. 定年後の労働条件や公的給付受給の見通しなどについての説明 21
 - 11. 現在の仕事や労働条件等の満足度・・・・・・・・・・・・ 23
 - 12. 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていること 28
 - 13. 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくための活動 30
 - 14. （自由回答）高齢者雇用のあり方などについての考えや独自の取り組み 32
- 第3節 従業員を対象とした調査結果・・・・・・・・・・・・ 36
 - 1. 回答者の性別・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
 - 2. 回答者の年齢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 36
 - 3. 勤めている会社の全従業員数（パート社員、嘱託を含む） 37
 - 4. 勤めている会社の定年の有無・・・・・・・・・・・・・・ 37
 - 5. 雇用形態・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38
- 【60歳以上に対する設問】
- 6. 60歳以前との仕事の内容の変化・・・・・・・・・・・・・・ 39
- 7. 現在の勤務形態・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 39
- 8. 60歳以降の年収賃金・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40
- 9. 雇用延長制度についての説明の実施・・・・・・・・・・・・ 40

10. 現在の仕事や労働条件等の満足度	42
【50歳以上60歳未満に対する設問】	
11. 60歳未満の定年後の意向	47
【全員に対する設問】	
12. 60歳を超えても働きやすい職場にするために会社に対する要望	51
13. (自由回答) 高齢者の雇用についての考え	52
第4節 企業と従業員の比較	57
1. 再雇用、勤務延長後の仕事の内容の変化と意向	57
2. 60歳以降の年収賃金	58
3. 定年後の労働条件や公的給付受給の見通しなどについての説明	59
4. 現在の仕事や労働条件等の満足度	61
5. 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくための活動と要望	62
第2章 印刷業における高齢者雇用に関するヒアリング調査結果	63
第1節 調査の概要	64
第2節 ヒアリング調査結果一覧	69
第3章 印刷業高齢者雇用推進ガイドライン策定の考え方	77
第1節 調査結果からみた印刷業における高齢者雇用の現状と課題	77
1. 定年制、継続雇用制度の有無	77
2. 継続雇用者の労働条件	77
3. 定年後の労働条件等の説明の有無とその内容	78
4. 現在の仕事や労働条件等の満足度	79
5. 60歳以降の従業員が就業するに当たっての懸念事項	79
6. 高齢者の能力の活用方法	79
7. 従業員教育に対する考え方(60歳以前の取り組み)	80
第2節 印刷業高齢者雇用推進ガイドラインの構成(案)	82
1. 印刷業における高齢者雇用推進の基本的な考え方	82
2. 印刷業における高齢者雇用推進に向けたポイント	82
資料編 高齢者雇用に関するアンケート調査票	84
企業調査編	84
従業員調査編	88

序章 印刷業高齢者雇用推進事業の概要

1. 事業の目的と背景

少子高齢化の急速な進行により、労働力人口の減少が見込まれる中で、我が国経済社会の活力を維持していくためには、高齢者の高い就業意欲が活かされ、その有する能力が十分に発揮することができる雇用戦略の確立が不可欠になる。

加えて、平成 16 年 6 月に改正高齢者雇用安定法が成立し、平成 18 年 4 月から段階的に 65 歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入等の「高齢者雇用確保措置」の導入が義務付けられたところである。

このため、(社)日本グラフィックサービス工業会は、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、印刷業における 65 歳までの雇用確保に向けた環境整備に資するための「印刷業高齢者雇用推進ガイドライン」の策定に向けて、本事業を展開するものである。

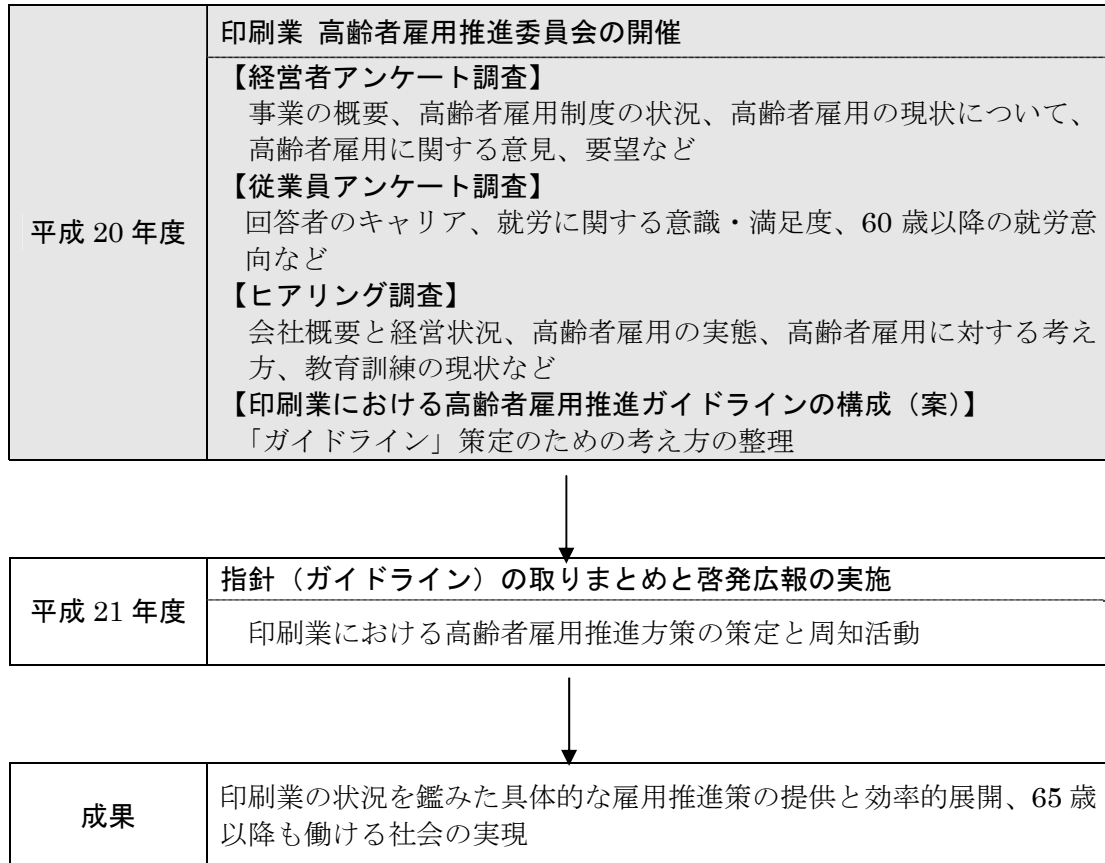
2. 今年度事業の内容

今年度は、アンケート調査及びヒアリング調査を実施し、その結果を踏まえ、来年度策定する「印刷業における高齢者雇用推進ガイドライン」の構成(案)を作成する。

実態調査は、印刷業者および従業員を対象としたアンケート調査と印刷業者を対象としたヒアリング調査を実施し、高齢者が働くことのできる職域と高齢者のニーズに合った働き方のマッチングの方法、高齢者の働き方にふさわしい賃金・処遇制度、高齢者の能力を十分発揮させるための職場改善策、モチベーションの向上策等についての基礎資料を得る。

また、実態調査結果を踏まえ、印刷業における高齢者雇用の現状と課題、推進の方向性を検討し、来年度策定する「印刷業における高齢者雇用推進ガイドライン」の構成を検討する。

図表 1 印刷業 高齢者雇用推進事業の体系図



3. 委員会スケジュールとその内容

本委員会のスケジュール及び内容は以下のとおりである。

第1回	日時	：	平成20年6月25日(火)	13:00~14:30
	場所	：	(社)日本グラフィックサービス工業会	会議室
	内容	：	①座長の選任について ②産業別雇用推進事業について ③本年度事業の計画について ④高齢者雇用に関するアンケート調査について	
第2回	日時	：	平成20年9月25日(木)	13:00~15:30
	場所	：	(社)日本グラフィックサービス工業会	会議室
	内容	：	①高齢者雇用に関するアンケート調査結果の報告について ②ヒアリング調査結果の進め方について	
第3回	日時	：	平成21年2月4日(水)	13:30~15:00
	場所	：	(社)日本グラフィックサービス工業会	会議室
	内容	：	①高齢者雇用に関するヒアリング調査結果について ②各種実態調査結果からみた印刷業における高齢者雇用の課題について ③印刷業高齢者雇用推進ガイドラインの構成(案)について ④最終報告書(案)について	

第1章 印刷業における高齢者雇用に関するアンケート調査結果

第1節 調査の概要

1. 調査の目的

本調査は、印刷業に携わる企業における高齢者雇用の現状と問題・課題を明らかにするとともに、印刷業で働く従業員の就労の現状、高齢期における就労に対する意識を明らかにし、今後の印刷業における高齢者雇用の推進方策を検討する際の基礎資料を得ることを目的として実施した。

2. 調査対象

(1) 企業を対象としたアンケート調査

(社)日本グラフィックサービス工業会加盟企業 1,222 社全社を対象とした。

(2) 従業員を対象としたアンケート調査

(社)日本グラフィックサービス工業会加盟企業 1,222 社に勤務する 50 歳以上の従業員を対象とした。なお、調査票は 1 企業あたり 4 通送付し、50 歳以上の従業員を 4 名選定して配布してもらった。

3. 調査方法

郵送配布、郵送回収方法

4. 調査期間

平成 20 年 8 月～9 月

5. 回収状況

(1) 企業を対象としたアンケート調査

配布票数 1,222 票に対し、有効回収票数は 181 票であり、有効回収率は 14.8%となった。

(2) 従業員を対象としたアンケート調査

配布票数 4,888 票に対し、有効回収票数は 335 票であり、有効回収率は 6.9%となった。なお、企業によっては、本アンケート調査において回答対象とした従業員が 4 名に満たない場合もあるため、実際の有効回収率は 6.9%を上回っているものと想定できる。

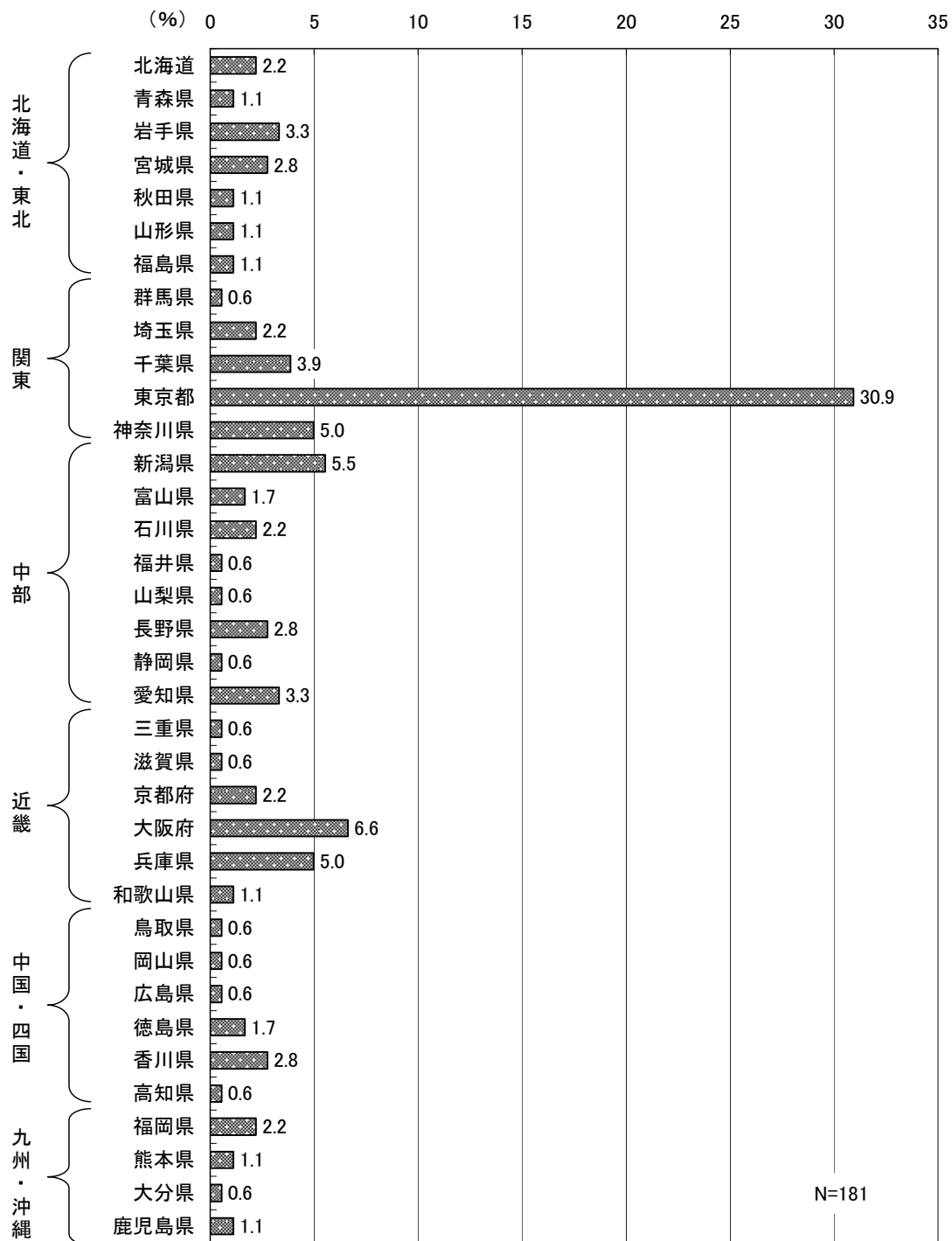
第2節 企業を対象とした調査結果

1. 回答企業の概要

(1) 所在地

回答企業の所在地は、「東京都」が30.9%と最も多く、以下、「大阪府」(6.6%)、「新潟県」(5.5%)が続いている。

図表1-1 所在地

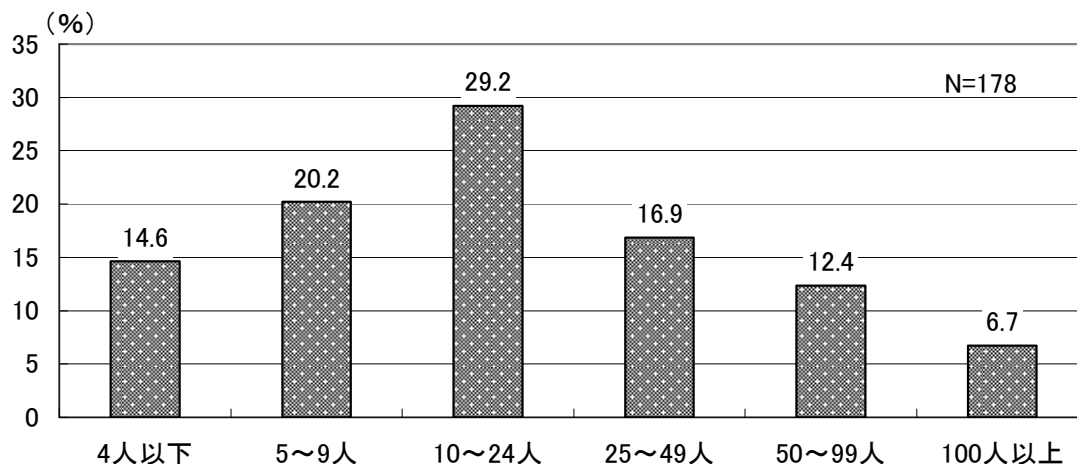


(2) 全従業員数：全体

全従業員数で最も多いのは「10～24人」で29.2%、次いで「5～9人」が20.2%、「25～49人」が16.9%となっている。

また、平均従業員数は34.6人であった。

図表1-2 全従業員数：全体



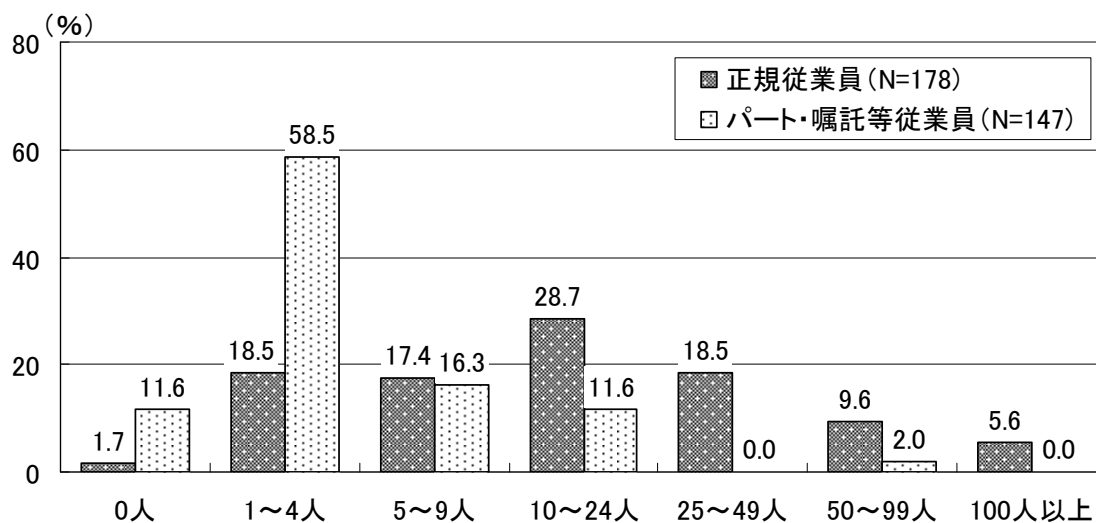
(3) 従業員数：雇用形態別

従業員数を雇用形態別にみると、正規従業員で最も多いのは、「10～24人」で28.7%、次いで「1～4人」、「25～49人」がそれぞれ18.5%となっている。

パート・嘱託等従業員で最も多いのは「1～4人」で58.5%、次いで「5～9人」が16.3%、「0人」と「10～24人」がそれぞれ11.6%となっている。

また、雇用形態別の平均従業員数をみると、正規従業員は30.5人、パート・嘱託等従業員は4.9人となっている。

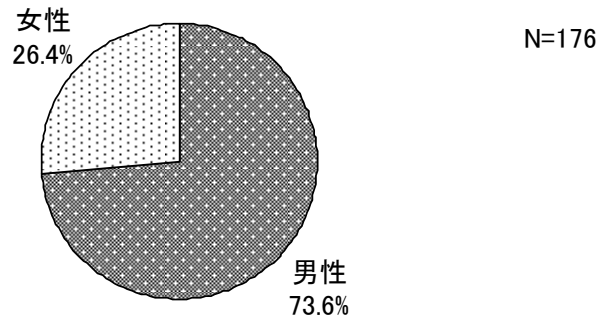
図表1-3 従業員数：雇用形態別



(4) 正規従業員の性別の割合

正規従業員の性別の割合についてみると、「男性」が73.6%、「女性」が26.4%であった。

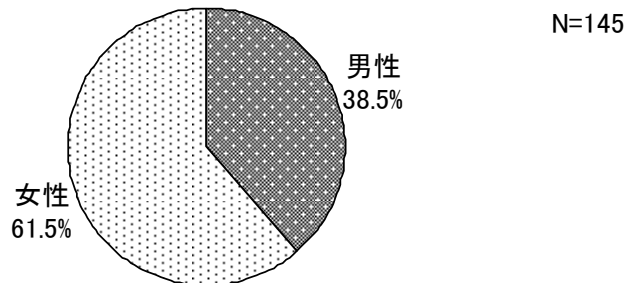
図表1-4 正規従業員の性別の割合



(5) パート社員・嘱託等従業員の性別の割合

パート社員・嘱託等従業員の性別の割合についてみると、「男性」が38.5%、「女性」が61.5%であった。

図表1-5 パート社員・嘱託等従業員の性別の割合

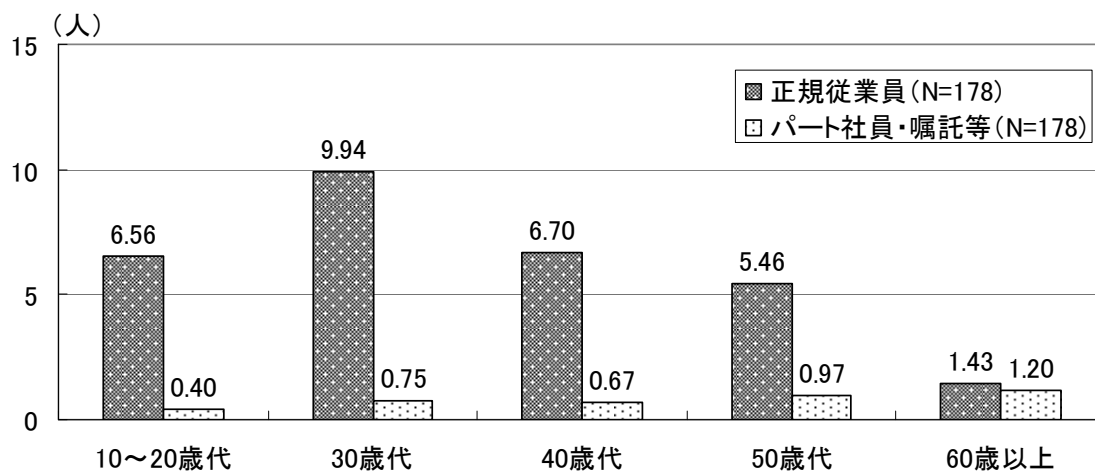


(6) 平均従業員数：年齢別、雇用形態別

従業員の年齢別平均人数を雇用形態別にみると、正規従業員数で最も多いのは、「30歳代」で9.94人、次いで「40歳代」が6.70人、「10～20歳代」が6.56人となっている。

パート社員・嘱託等従業員数で最も多いのは、「60歳以上」で1.20人、次いで「50歳代」が0.97人、「30歳代」が0.75人となっている。

図表1-6 従業員の年齢別平均人数：雇用形態別

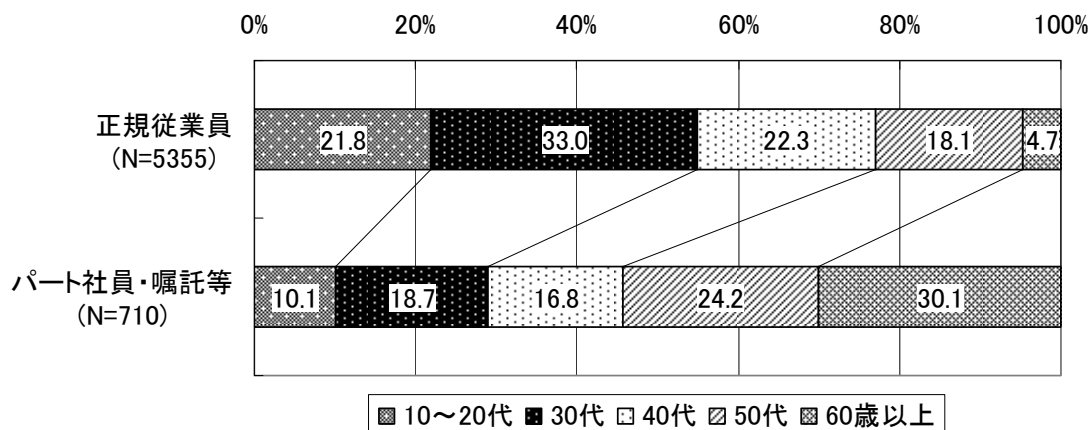


(7) 従業員数の比率：年齢別、雇用形態別

年齢別の従業員数の比率を、雇用形態別にみると、正規従業員数で最も多いのは、「30歳代」で33.0%、次いで「40歳代」が22.3%、「10～20歳代」が21.8%となっている。

パート社員・嘱託等従業員数で最も多いのは、「60歳以上」で30.1%、次いで「50歳代」が24.2%、「30歳代」が18.7%となっている。

図表1-7 従業員の年齢別平均人数：雇用形態別

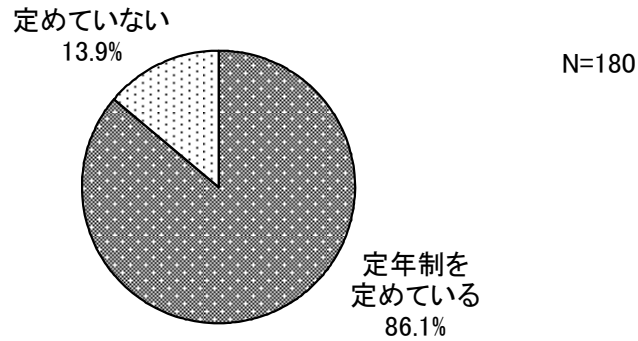


2. 定年制

(1) 定年制の有無

定年制の有無についてみると、「定年制を定めている」が 86.1%、「定めていない」が 13.9%となっている。

図表 2-1 定年制の有無

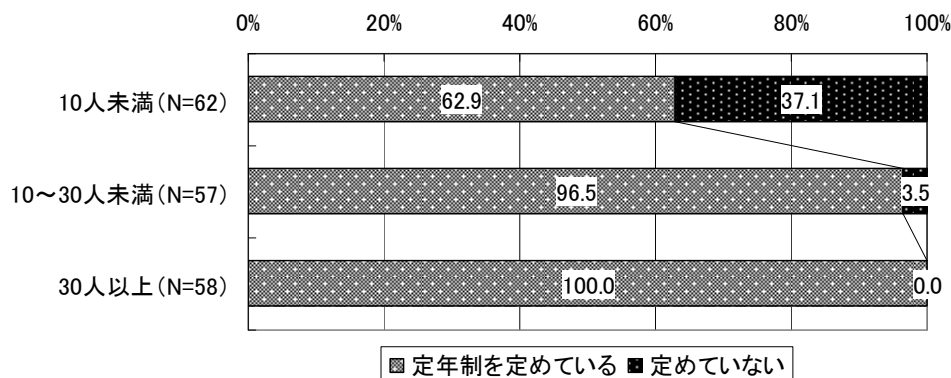


(2) 定年制の有無：全従業員規模別

定年制の有無について全従業員規模別にみると、「定年制を定めている」の回答が最も多かったのは「30人以上」で 100.0%、最も少なかったのが「10人未満」で 62.9%となっている。対象となる従業員が多いこともあり、規模が大きいほど定年制を定めている傾向がある。

また、定年年齢の平均は「10人未満」が 61.2 歳、「10～30人未満」が 60.9 歳、「30人以上」が 60.5 歳となっている。

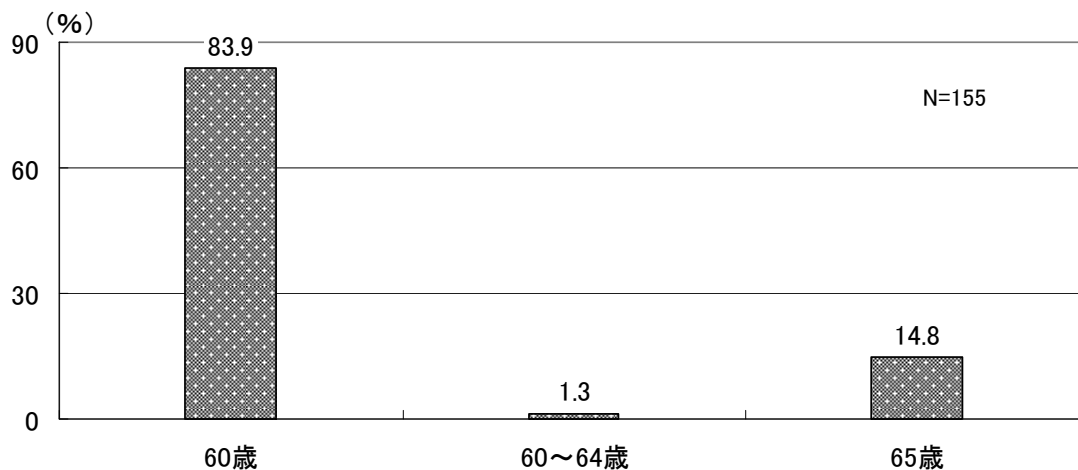
図表 2-2 定年制の有無：全従業員規模別



(3) 定年年齢

「定年制を定めている」とする企業の、定年制の年齢についてみると、最も多いのは「60歳」で83.9%、次いで「65歳」が14.8%となっている。

図表 2-3 定年年齢



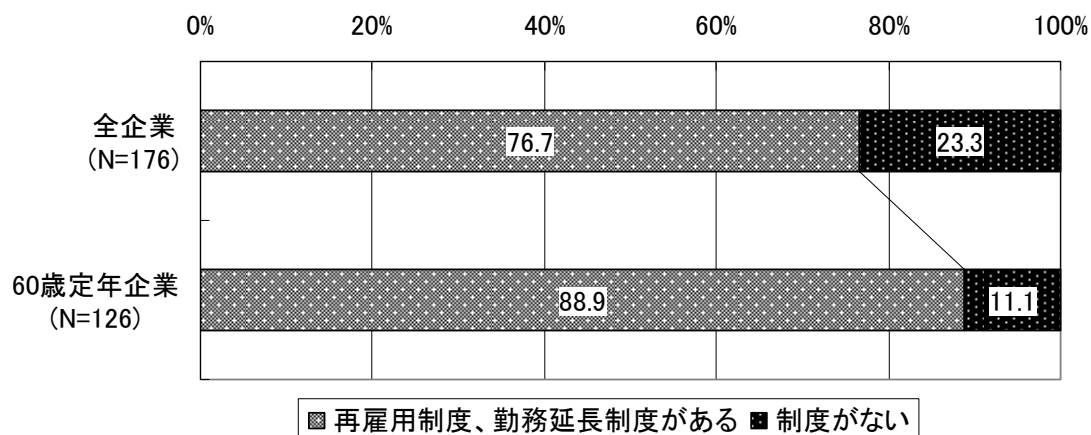
3. 再雇用、勤務延長制度や慣行の有無

(1) 再雇用、勤務延長制度や慣行の有無

再雇用、勤務延長する制度や慣行の有無についてみると、全企業では「再雇用制度、勤務延長制度がある」が76.7%、「制度がない」が23.3%となっている。

60歳定年企業では「再雇用制度、勤務延長制度がある」が88.9%、「制度がない」が11.1%となっている。

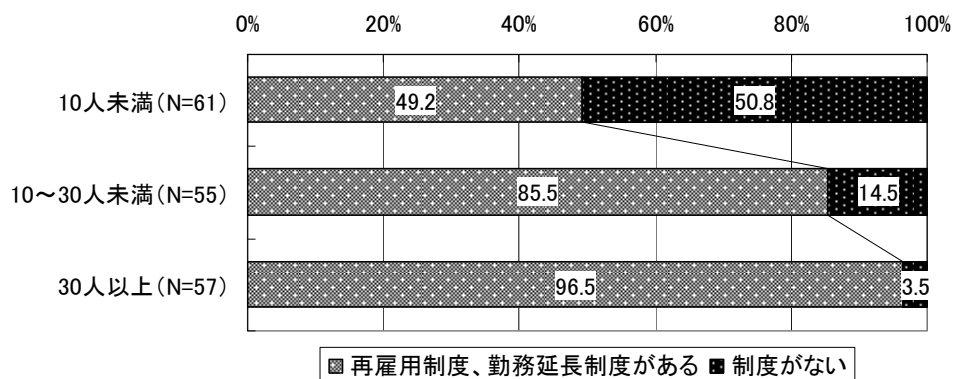
図表 3-1 再雇用、勤務延長する制度や慣行の有無



(2) 再雇用、勤務延長制度や慣行の有無：全従業員規模別

再雇用、勤務延長する制度や慣行の有無について全従業員規模別にみると、「再雇用制度、勤務延長制度がある」の回答が最も多かったのは「30人以上」で96.5%、最も少なかったのが「10人未満」で49.2%となっている。定年制と同様に、従業員規模が大きいほど制度が導入されている割合が高くなっている。

図表3-2 再雇用、勤務延長制度や慣行の有無：全従業員規模別

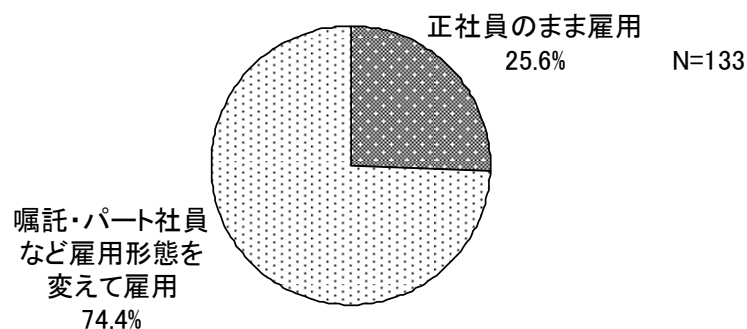


4. 再雇用、勤務延長後の雇用形態

(1) 再雇用、勤務延長後の雇用形態

再雇用、勤務延長後の雇用形態についてみると、「正社員のまま雇用」が25.6%、「嘱託・パート社員など雇用形態を変えて雇用」が74.4%となっている。

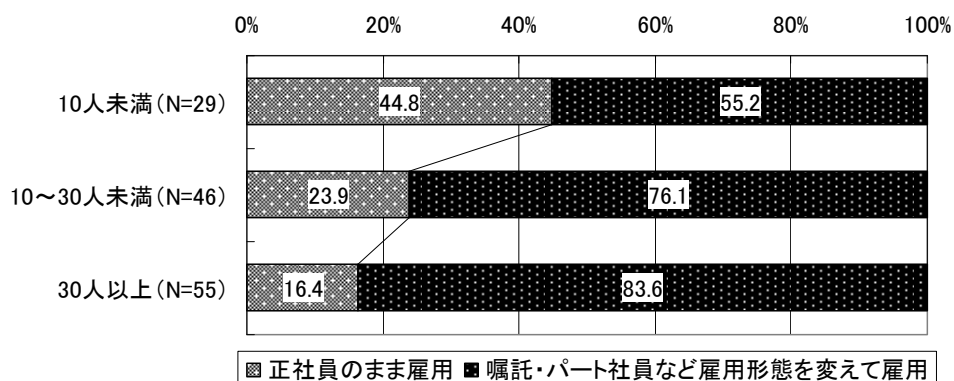
図表4-1 再雇用、勤務延長後の雇用形態



(2) 再雇用、勤務延長後の雇用形態：全従業員規模別

再雇用、勤務延長後の雇用形態について全従業員規模別にみると、「正社員のまま雇用」の回答が最も多かったのは「10人未満」で44.8%、「嘱託・パート社員など雇用形態を変えて雇用」が最も多かったのは「30人以上」で83.6%となっている。従業員規模が大きい企業では、制度の整備されている一方で再雇用後の非正規雇用の割合が高くなっている。10人未満の企業では5割弱が正社員のまま雇用しているのに対し、30人以上の企業では正社員のまま雇用する従業員は2割に満たない結果となっている。

図表4-2 再雇用、勤務延長後の雇用形態：全従業員規模別



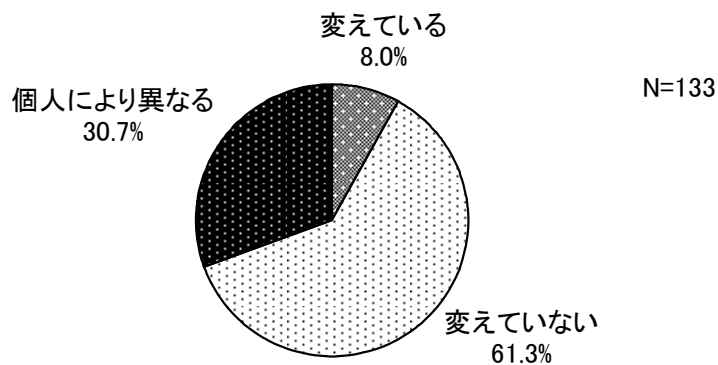
5. 再雇用、勤務延長後の仕事の内容

(1) 再雇用、勤務延長後の仕事の内容

① 定年到達以後の仕事内容の変化

定年到達以前と再雇用、勤務延長後で仕事の内容を変えているかについてみると、「変えている」が8.0%、「変えていない」が61.3%、「個人により異なる」が30.7%となっている。

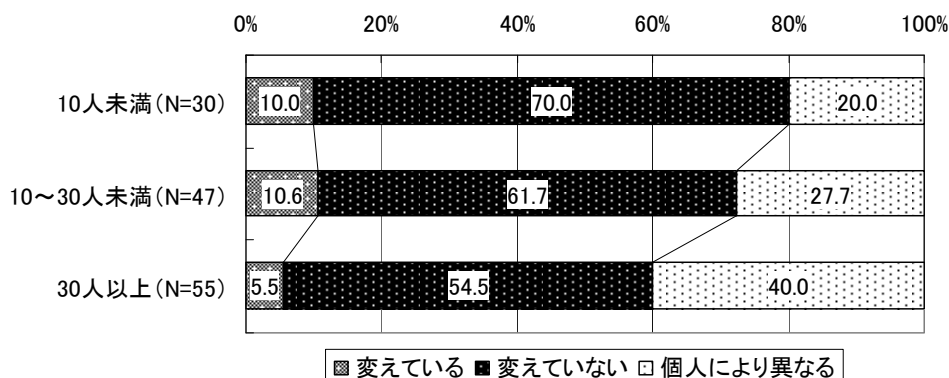
図表5-1-1 定年到達以後の仕事内容の変化



②定年到達以後の仕事内容の変化：全従業員規模別

定年到達以前と再雇用、勤務延長後で仕事の内容を変えているかについて全従業員規模別にみると、「変えている」の回答が最も多かったのは「10～30人未満」で10.6%、「変えていない」が最も多かったのは「10人未満」で70.0%となっている。従業員規模の小さい企業ほど重要な戦力となっているため、仕事内容を変える割合が小さくなっている。

図表5-1-2 定年到達以後の仕事内容の変化：全従業員規模別

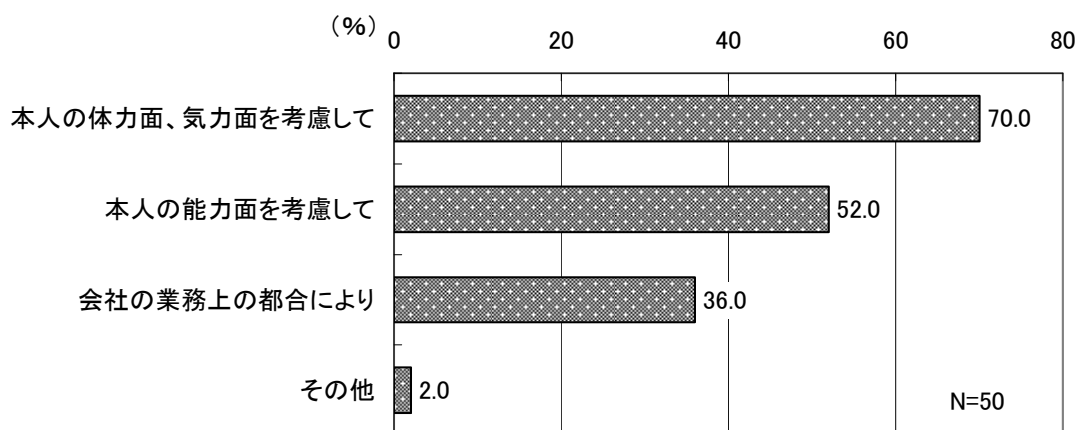


(2) 仕事の内容を変える理由

①仕事の内容を変える理由

仕事の内容を変える理由についてみると、最も多いのは「本人の体力面、気力面を考慮して」で70.0%、次いで「本人の能力面を考慮して」が52.0%となっている。

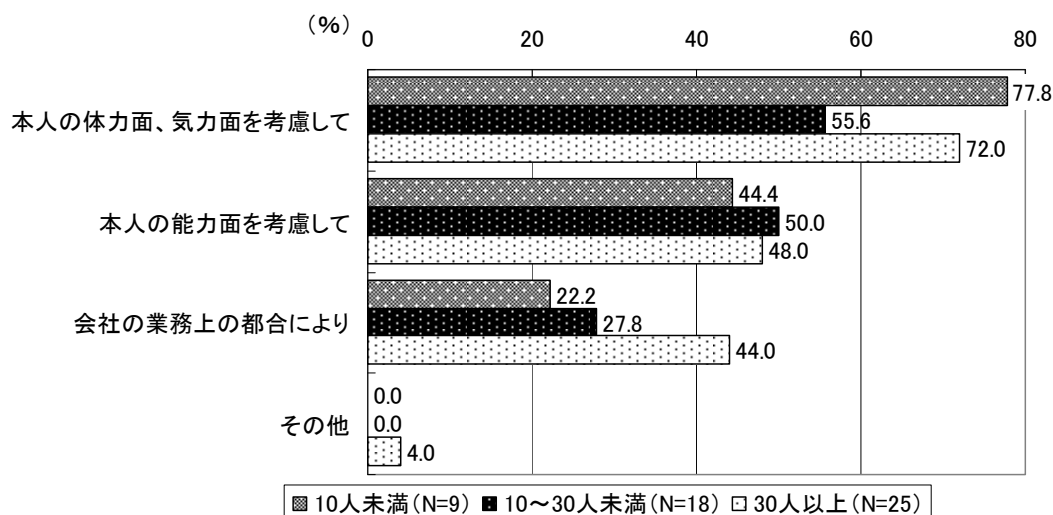
図表5-2-1 仕事の内容を変える理由



②仕事の内容を変える理由：全従業員規模別

仕事の内容を変える理由について全従業員規模別にみると、どの規模においても最も多いのは「本人の体力面、気力面を考慮して」で、「10人未満」が77.8%、「10～30人未満」が55.6%、「30人以上」が72.0%となっている。なお、30人以上の企業が他の規模に比べて、「会社の業務上の都合により」とする回答の割合が多くなっている。

図表5-2-2 仕事の内容を変える理由：全従業員規模別



(3) 具体的な理由

【全従業員規模：100人以上】

都道府県	東京都	全従業員規模	100人以上
マネジメント業務から専門的業務へ			

都道府県	東京都	全従業員規模	100人以上
印刷に従事していたが、軽労働（校正係）にまわってもらった。			

都道府県	神奈川県	全従業員規模	100人以上
工場長の職務から、専門業務（内部監査、教育）を担当			

都道府県	大阪府	全従業員規模	100人以上
物流勤務で、定年前は重い荷物を扱う仕事に就いていましたが、定年後は、大阪市内などを中心に運転をして、お客様や社内の荷物を運ぶ仕事に変更しました。			

都道府県	東京都	全従業員規模	100人以上
目標数字を持つ外回りの営業から内勤のサポートへ。定年後は、目標管理制度をとらないため、数字による「しぼり」をとる。			

【全従業員規模：99人以下】

都道府県	北海道	全従業員規模	50～99人
プレス課→製本紙器課			

【全従業員規模：99人以下】（続き）

都道府県	東京都	全従業員規模	50～99人
印刷オペレータであったが、視力の低下により、機長から補助に回った。			

都道府県	新潟県	全従業員規模	50～99人
印刷工程にいたが腰痛の為断裁専門になる。			

都道府県	長野県	全従業員規模	50～99人
管理職→囑託、責任、管理面、個人の能力（ヤル気）→賃金大幅減でのヤル気			

都道府県	神奈川県	全従業員規模	50～99人
製本担当していたが体力面から検査工程にまわってもらった。			

【全従業員規模：49人以下】

都道府県	東京都	全従業員規模	25～49人
デジタルによってアナログ製版の仕事が少なくなった。			

都道府県	大阪府	全従業員規模	25～49人
営業サポートで外勤もあったが、内勤のみに変更したい。			

【全従業員規模：24人以下】

都道府県	新潟県	全従業員規模	10～24人
（以前の例）体力面を考慮して、短時間勤務に変わった、又、大型機械から軽作業にかわった。			

都道府県	宮城県	全従業員規模	10～24人
・週4日勤務			

都道府県	東京都	全従業員規模	10～24人
営業部長でしたが、58歳の時に、生産管理部長（部門新設）ISO14001取得の為の環境管理責任者として現在に至る。運転が好きなので納品も手伝っている。（毎日定時で終了）。			

都道府県	鹿児島県	全従業員規模	10～24人
勤務時間を短く。			

都道府県	北海道	全従業員規模	10～24人
製版（組版）工程から、製本に回ってもらった。元々製本経験者であったため			

都道府県	東京都	全従業員規模	10～24人
製本工程→発送管理			

【全従業員規模：その他】

都道府県	東京都	全従業員規模	-
技術営業をしていたが、新技術になじめず、梱包作業に回ってもらった。			

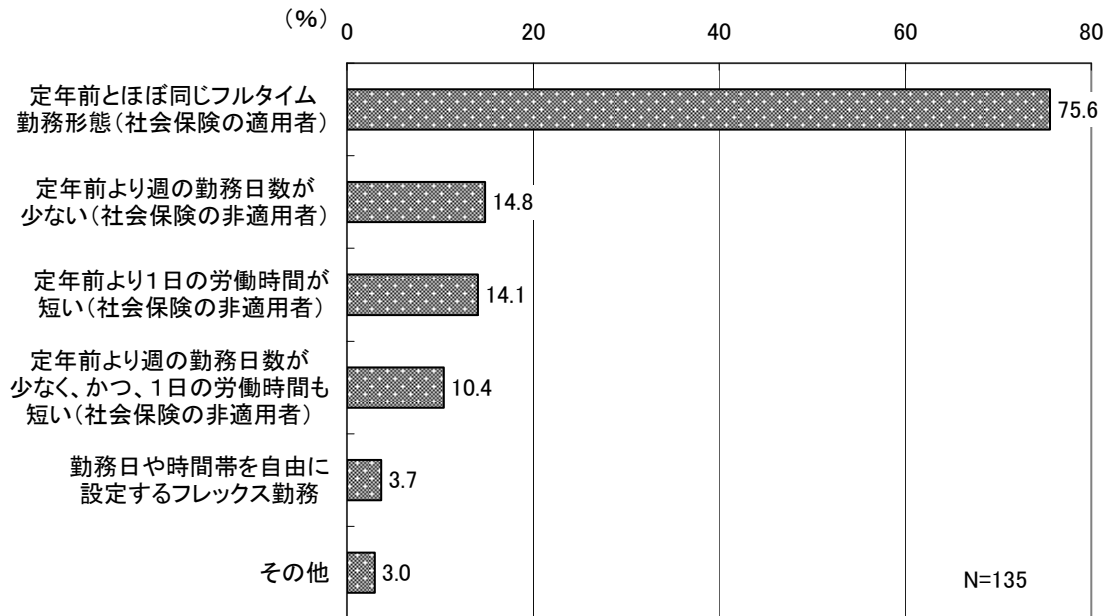
6. 再雇用、勤務延長後の勤務形態

(1) 再雇用、勤務延長後の勤務形態

①再雇用、勤務延長後の勤務形態

再雇用、勤務延長後の勤務形態についてみると、最も多いのは「定年前とほぼ同じフルタイム勤務形態（社会保険の適用者）」で75.6%、次いで「定年前より週の勤務日数が少ない（社会保険の非適用者）」が14.8%となっている。

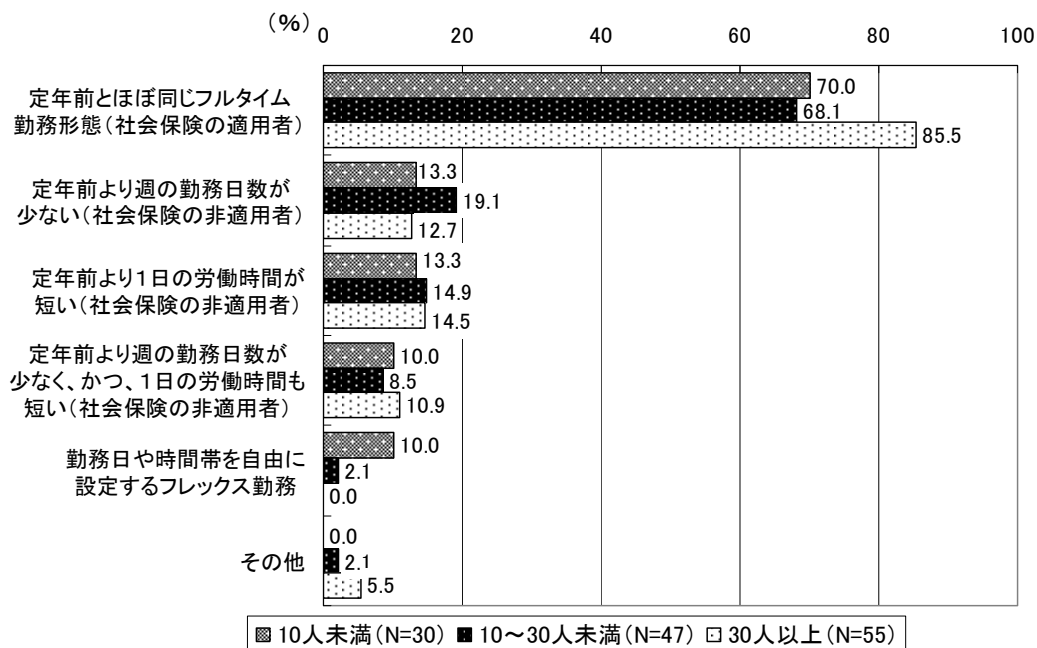
図表6-1-1 再雇用、勤務延長後の勤務形態



②再雇用、勤務延長後の勤務形態：全従業員規模別

再雇用、勤務延長後の勤務形態について全従業員規模別にみると、どの規模においても最も多いのは「定年前とほぼ同じフルタイム勤務形態（社会保険の適用者）」で、「10人未満」が70.0%、「10～30人未満」が68.1%、「30人以上」が85.5%となっている。

図表6-1-2 再雇用、勤務延長後の勤務形態：全従業員規模別：全従業員規模別

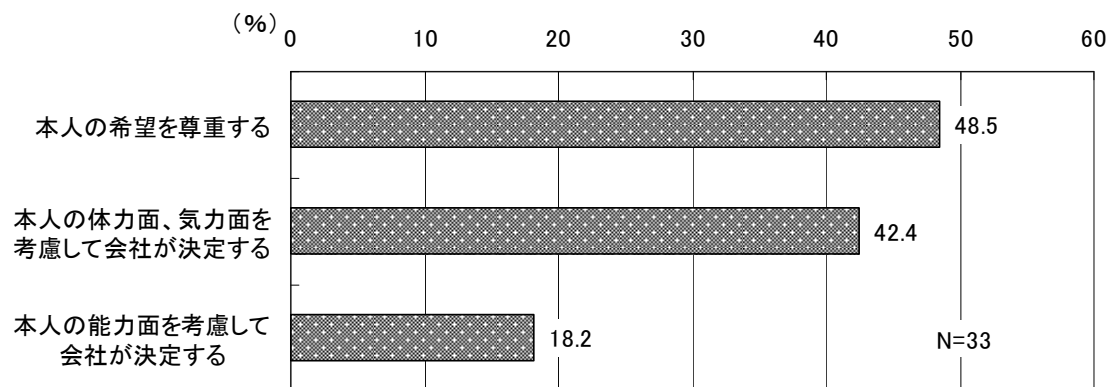


(2) 再雇用、勤務延長後の勤務形態：全従業員規模別

①勤務形態を変える理由

勤務形態を変える理由についてみると、最も多いのは「本人の希望を尊重する」で48.5%、次いで「本人の体力面、気力面を考慮して会社が決定する」が42.4%となっている。

図表6-2-1 勤務形態を変える理由

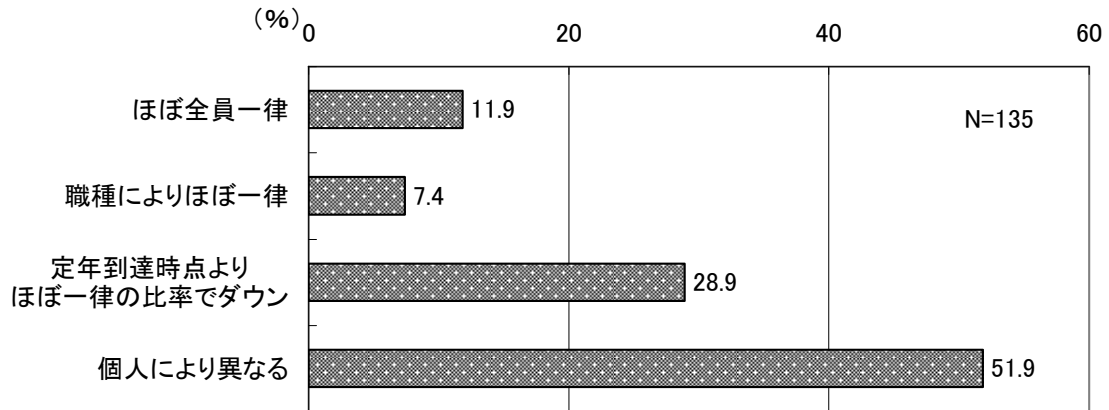


7. 再雇用、勤務延長者の年収の決定方法

(1) 再雇用、勤務延長者の年収の決定方法

勤務形態を変える理由についてみると、最も多いのは「個人により異なる」で 51.9%、次いで「定年到達時点よりほぼ一律の比率でダウン」が 28.9%となっている。

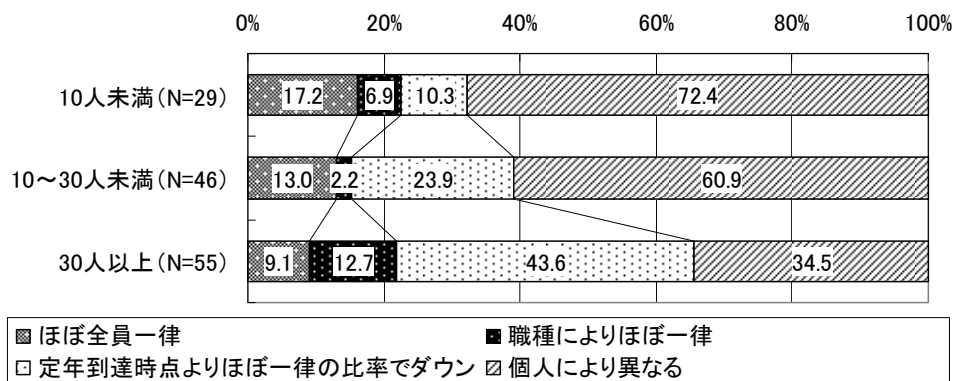
図表 7-1 再雇用、勤務延長者の年収の決定方法



(2) 再雇用、勤務延長者の年収の決定方法：全従業員規模別

勤務形態を変える理由について全従業員規模別にみると、「10人未満」と「10～30人未満」の企業では最も多いのが「個人により異なる」でそれぞれ 72.4%、60.9%となっている。また「30人以上」の企業で最も多かった回答は「定年到達時点よりほぼ一律の比率でダウン」で 43.6%となっている。規模の大きい企業ほど一律で決定する割合が高く、規模が小さくなるほど個人により異なる割合が増え、10人未満では、30人以上の回答割合の倍以上が「個人により異なる」と回答している。

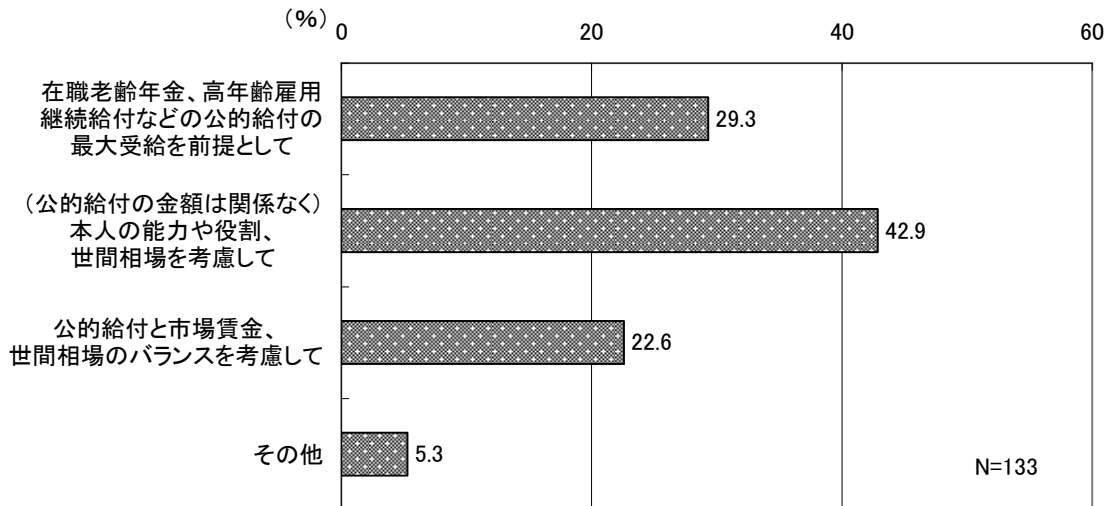
図表 7-2 再雇用、勤務延長者の年収の決定方法：全従業員規模別



8. 再雇用、勤務延長後の年収水準を定める際の考え方

勤務形態を変える理由についてみると、最も多いのは「(公的給付の金額は関係なく) 本人の能力や役割、世間相場を考慮して」で 42.9%、次いで「在職老齢年金、高年齢雇用継続給付などの公的給付の最大受給を前提として」が 29.3%となっている。

図表 8 再雇用、勤務延長後の年収水準を定める際の考え方

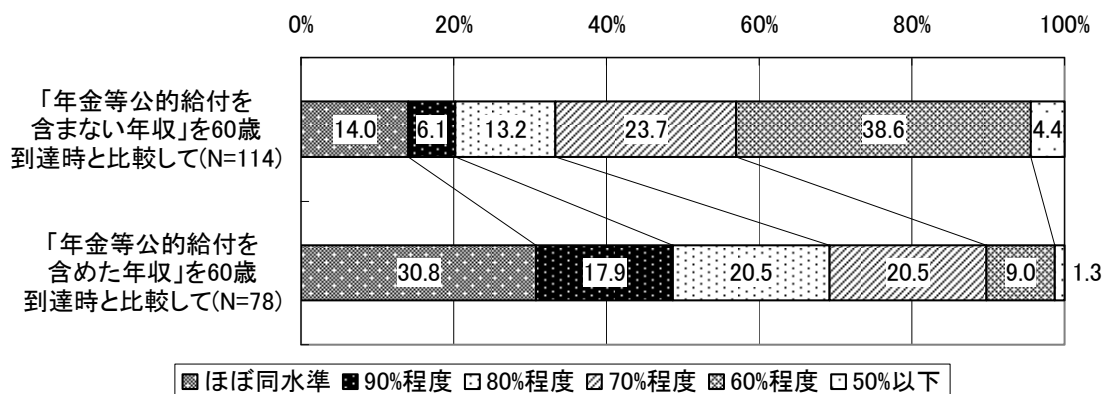


9. 60歳以降の年収賃金(フルタイム換算)

60歳以降の年収賃金(フルタイム換算)についてみると、「年金等公的給付を含まない年収」を60歳到達時との比較で最も多いのは、「60%程度」で 38.6%、次いで「70%程度」が 23.7%、「ほぼ同水準」が 14.0%となっている。

「年金等公的給付を含めた年収」を60歳到達時との比較で最も多いのは、「ほぼ同水準」で 30.8%、次いで「80%程度」と「70%程度」がそれぞれ 20.5%、「90%程度」が 17.9%となっている。

図表 9 60歳以降の年収賃金(フルタイム換算)

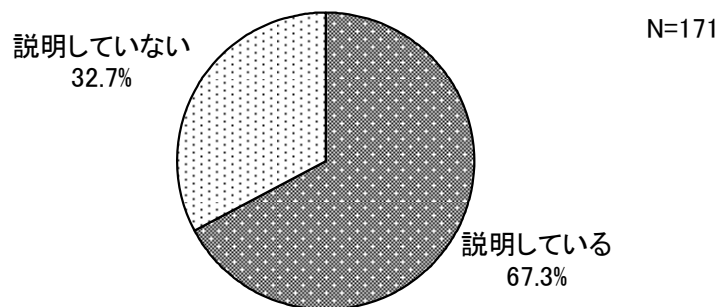


10. 定年後の労働条件や公的給付受給の見通しなどについての説明

(1) 説明の実施の有無

説明の実施の有無についてみると、「説明している」が 67.3%、「説明していない」が 32.7%となっている。

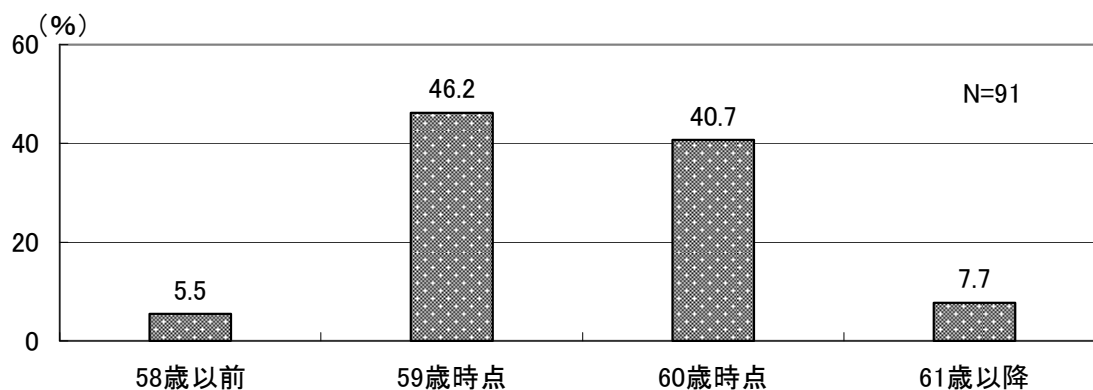
図表 10-1 説明の実施の有無



(2) 説明を実施する際の従業員の年齢

定年後の労働条件や公的給付受給の見通しなどについての説明を実施しているとする企業の説明を実施する際の従業員の年齢についてみると、最も多いのは「59歳時点」で 46.2%、次いで「60歳時点」が 40.7%となっている。

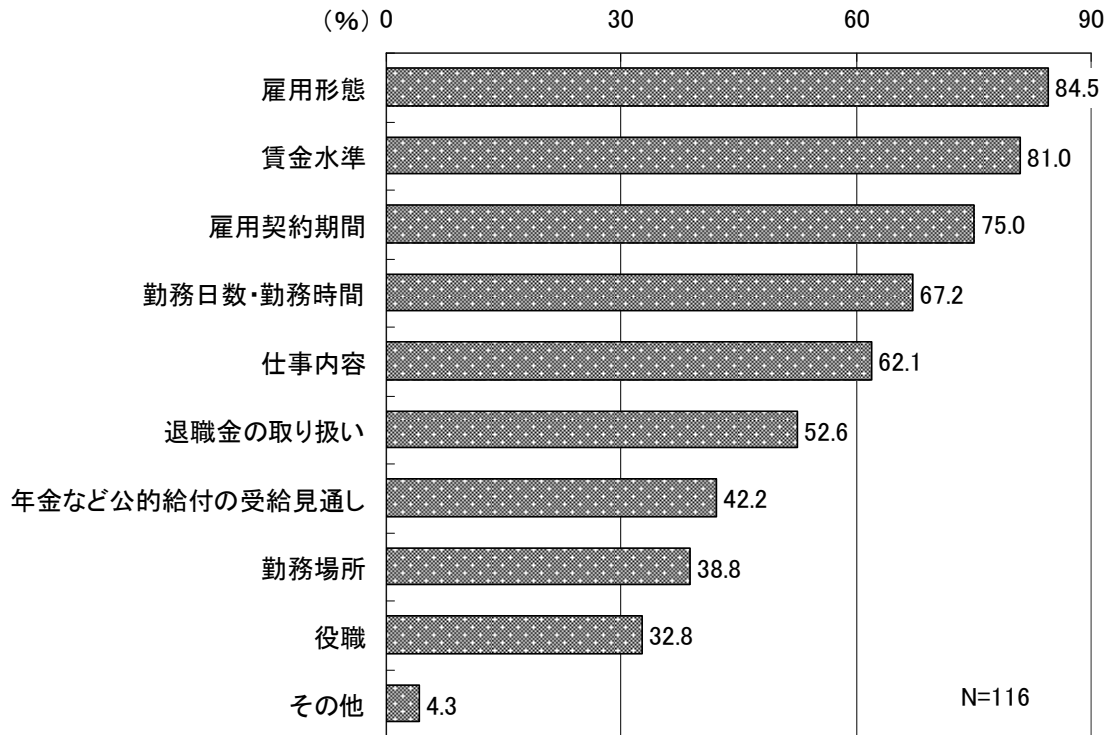
図表 10-2 説明を実施する際の従業員の年齢



(3) 説明内容

どのような項目について説明しているかについてみると、最も多いのは「雇用形態」で84.5%、次いで「賃金水準」が81.0%となっている。

図表 10－3 説明内容



11. 現在の仕事や労働条件等の満足度

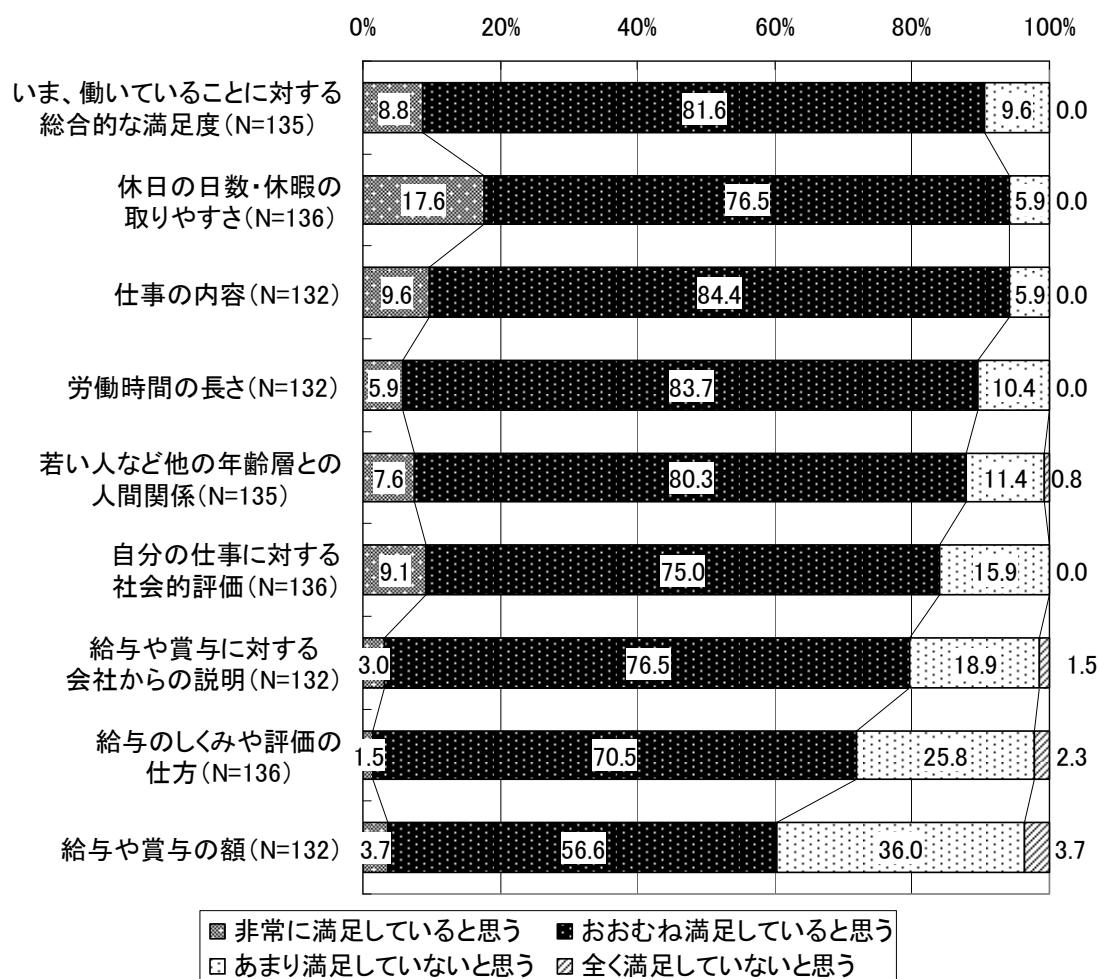
(1) 会社が思う現在の仕事や労働条件等の満足度

60歳以上の従業員が現在の仕事や労働条件等にして働いていると思うか聞いたところ、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足していると思う」は8.8%、「おおむね満足していると思う」は81.6%、「あまり満足していないと思う」は9.6%、「全く満足していないと思う」は0.0%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足していると思う」と「おおむね満足していると思う」の合計が最も大きいのは「休日の日数・休暇の取りやすさ」が94.1%、次いで「仕事の内容」が94.0%、「労働時間の長さ」が89.6%、「若い人など他の年齢層との人間関係」が87.9%となっている。

一方、「給与や賞与の額」、「給与のしくみや評価の仕方」については、「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」といった回答が多くなっている。

図表 11-1 会社が思う現在の仕事や労働条件等の満足度

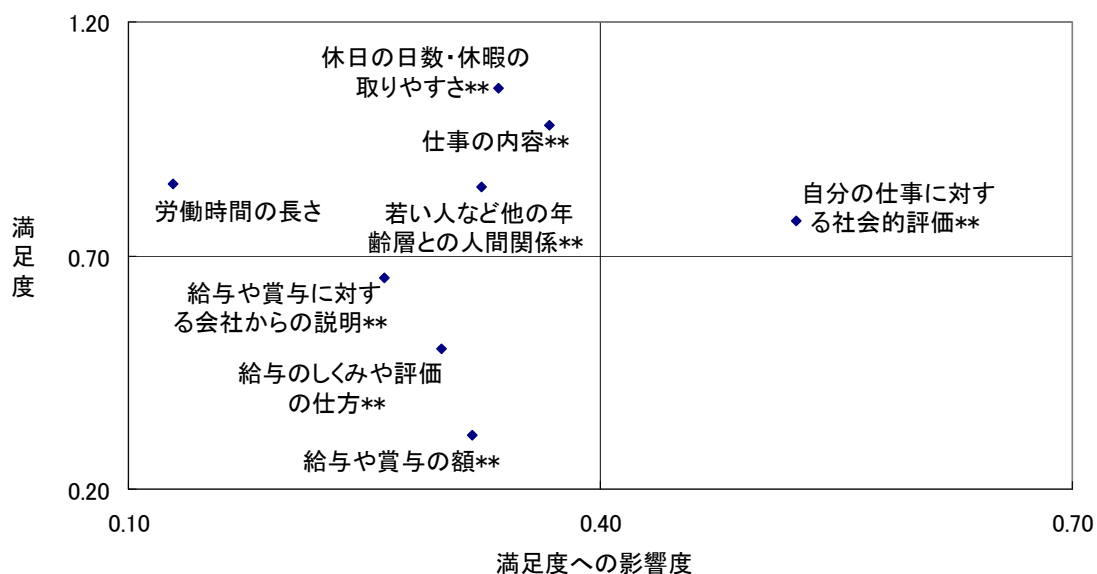


※ 四捨五入の関係上、合計が100%にならないものがある。

(2) 現在の仕事や労働条件等の満足度：満足度構造分析

総合的な満足に対する現在の仕事や労働条件等の満足度の影響度合いについて、満足度構造分析を行ったところ、「自分の仕事に対する社会的評価」が現在の満足度も高く、総合的な満足度への影響が大きい「重点維持分野」に位置している。他の項目については総合的な満足度への影響度は相対的に見ると小さくなっている。

図表 11-2-1 現在の仕事や労働条件等の満足度：満足度構造分析グラフ



図表 11-2-2 現在の仕事や労働条件等の満足度：満足度構造分析数値表

	ポイント※1		相関係数	
	pt	N	影響度	有意確率※2
いま、働いていることに対する総合的な満足度	0.90	136	—	—
仕事の内容**	0.98	135	0.37	1.26E-05
給与や賞与の額**	0.32	136	0.32	0.000177
給与のしくみや評価の仕方**	0.50	132	0.30	0.000529
給与や賞与に対する会社からの説明**	0.65	132	0.26	0.002417
労働時間の長さ	0.85	135	0.13	0.139365
休日の日数・休暇の取りやすさ**	1.06	136	0.33	0.000072
若い人など他の年齢層との人間関係**	0.85	132	0.32	0.000159
自分の仕事に対する社会的評価**	0.77	132	0.52	1.08E-10

※1 ポイント：(「非常に満足していると思う」×2 + 「おおむね満足していると思う」×1 + 「あまり満足していないと思う」×(-1) + 「全く満足していないと思う」×(-2)) / N

※2 有意確率：** 相関係数は 1% 水準で有意

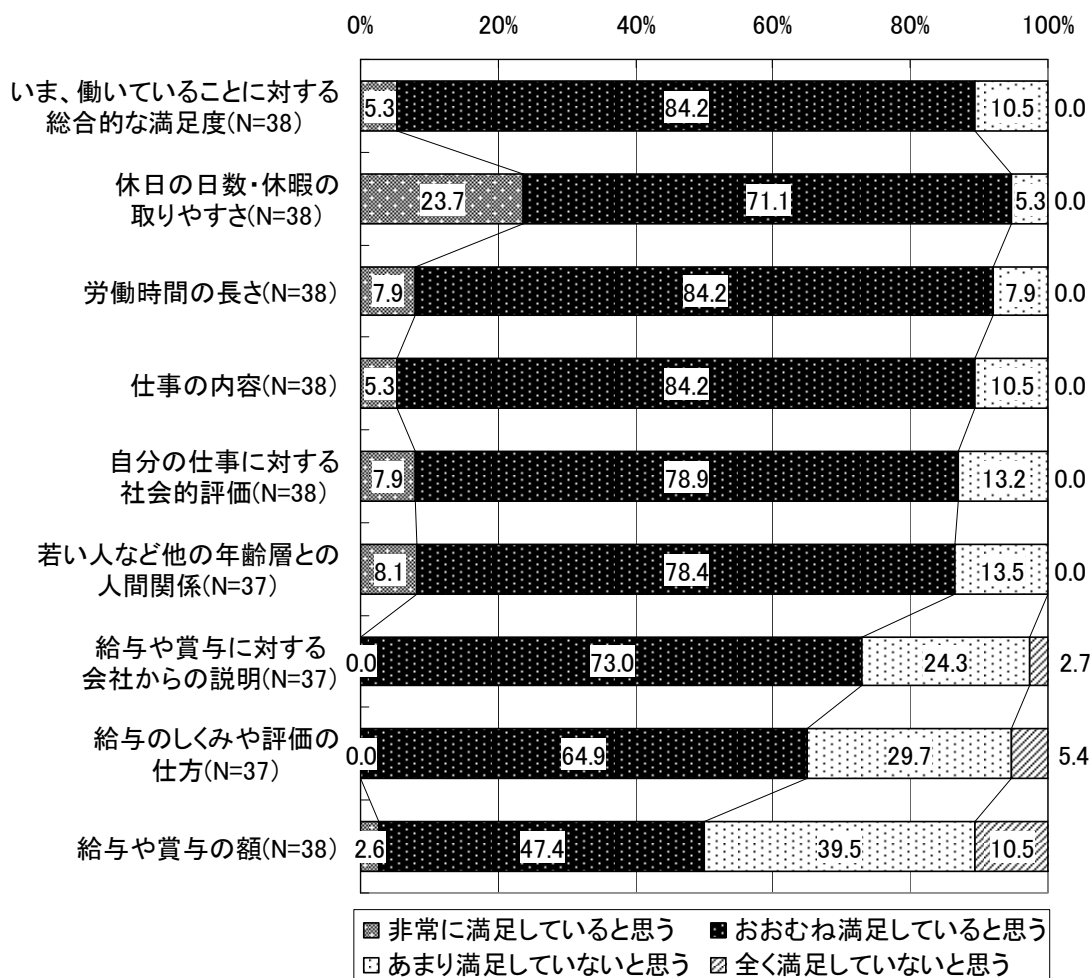
(3) 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10 人未満の企業

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足について全従業員数 10 人未満の企業の回答をみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足していると思う」は 5.3%、「おおむね満足していると思う」は 84.2%、「あまり満足していないと思う」は 10.5%、「全く満足していないと思う」は 0.0%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足していると思う」と「おおむね満足していると思う」の合計が最も大きいのは「休日の日数・休暇の取りやすさ」で 94.8%、次いで「労働時間の長さ」が 92.1%、「仕事の内容」が 89.5%となっている。

一方、「給与や賞与の額」については、「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」を加えた回答が 50.0%と半数を占めており、「給与のしくみや評価の仕方」についても、「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」を加えた回答が 35.1%と多くなっている。

図表 11-3 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10 人未満の企業



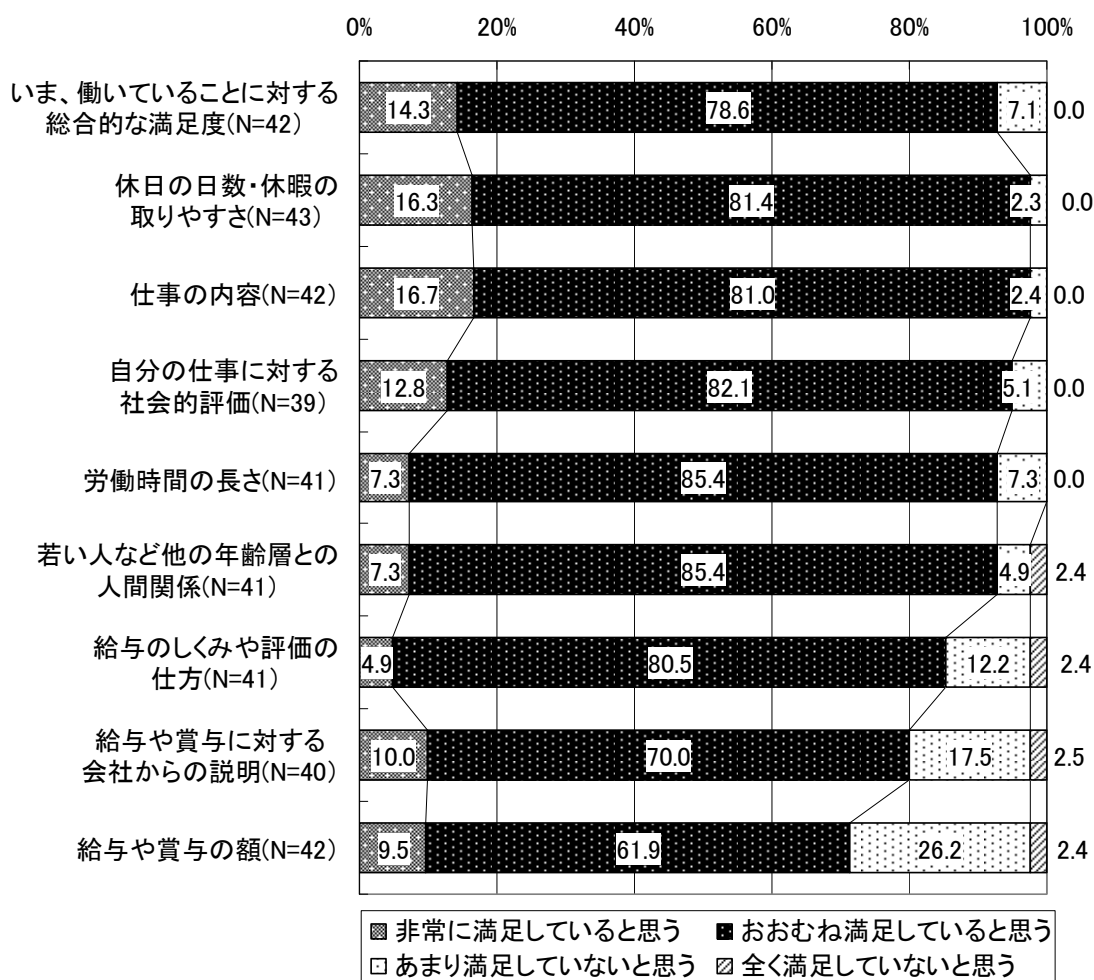
※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

(4) 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10～30 人未満の企業

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足について全従業員数 10～30 人未満の企業の回答をみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足していると思う」は 14.3%、「おおむね満足していると思う」は 78.6%、「あまり満足していないと思う」は 7.1%、「全く満足していないと思う」は 0.0%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足していると思う」と「おおむね満足していると思う」の合計が最も大きいのは「休日の日数・休暇の取りやすさ」で 97.7%、次いで「仕事の内容」が 97.7%、「自分の仕事に対する社会的評価」が 94.9%となっている。

図表 11-4 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10～30 人未満の企業



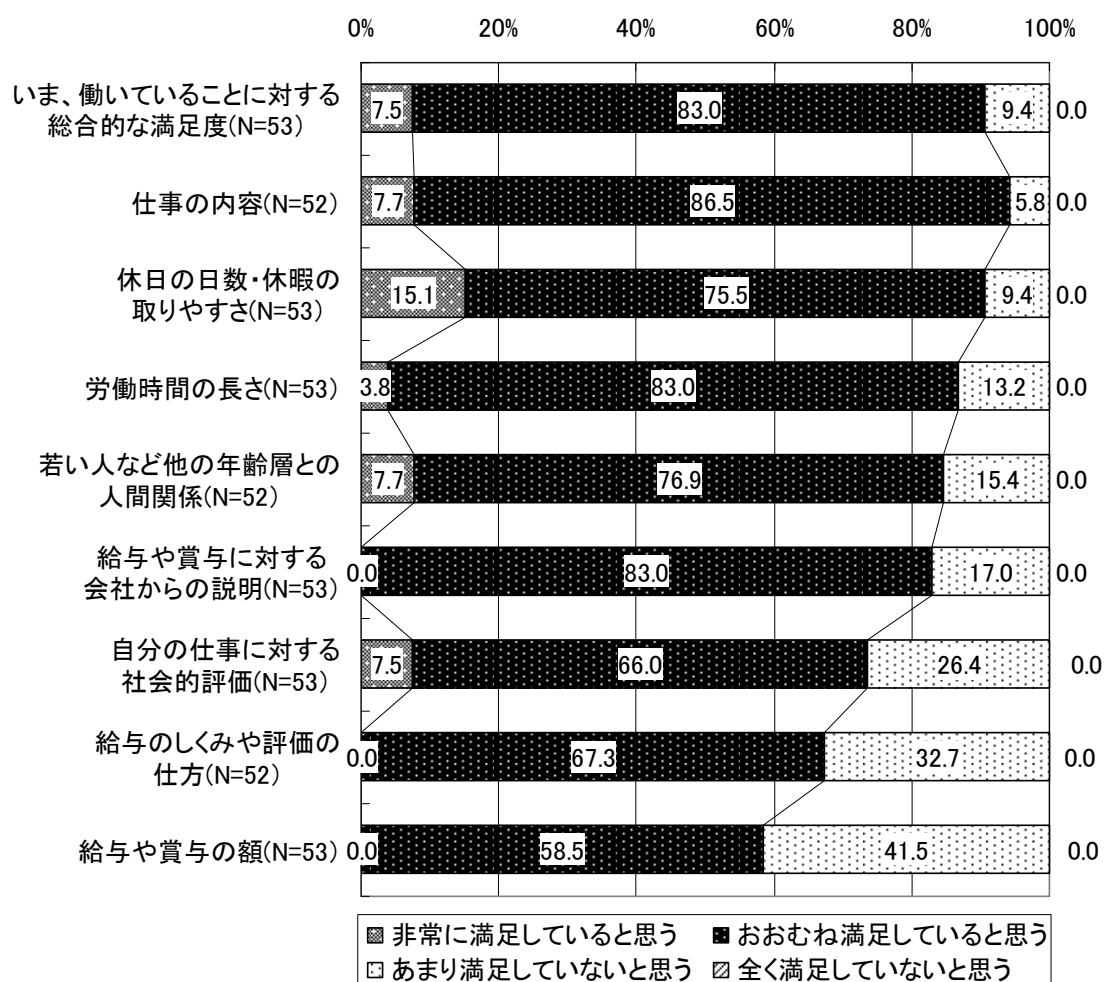
※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

(5) 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 30 人以上の企業

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足について全従業員数 30 人以上の企業の回答をみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足していると思う」は 7.5%、「おおむね満足していると思う」は 83.0%、「あまり満足していないと思う」は 9.4%、「全く満足していないと思う」は 0.0%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足していると思う」と「おおむね満足していると思う」の合計が最も大きいのは「仕事の内容」で 94.2%、次いで「休日の日数・休暇の取りやすさ」が 90.6%、「労働時間の長さ」が 86.8%となっている。

図表 11-5 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 30 人以上の企業



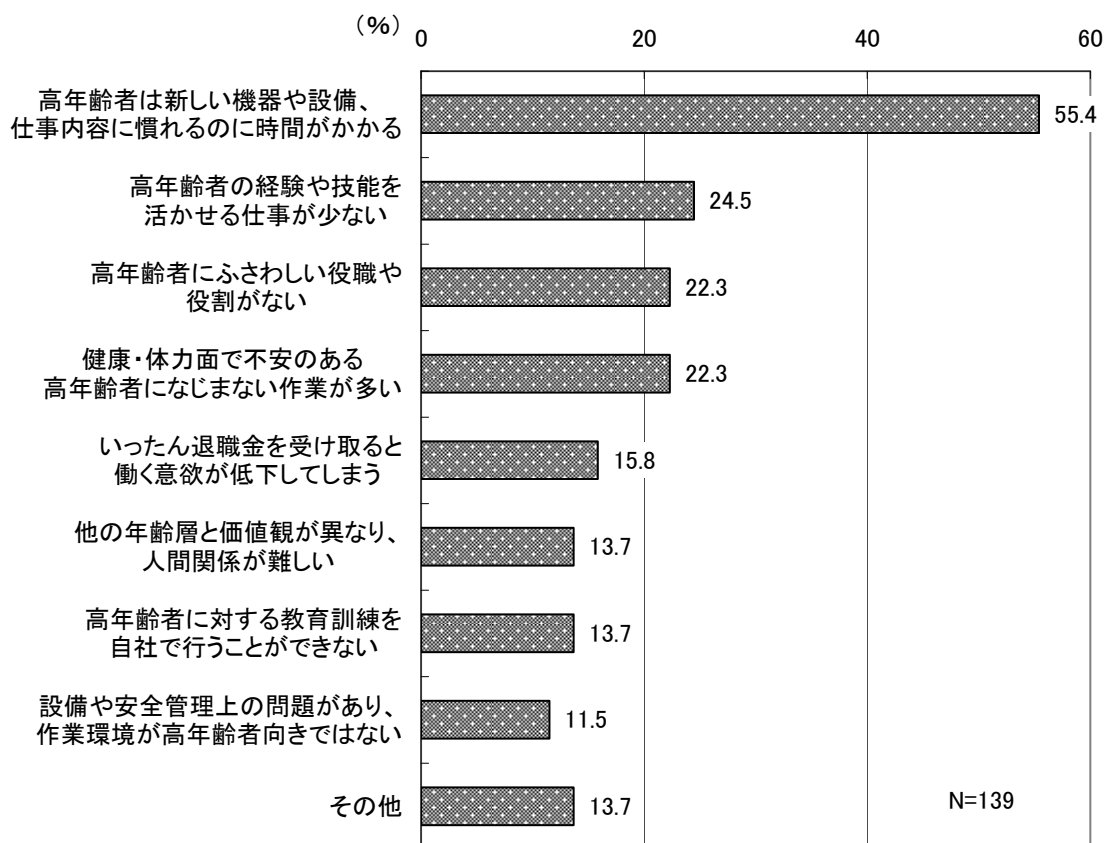
※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

12. 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていること

(1) 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていること

60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていることについてみると、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」で55.4%、次いで「高年齢者の経験や技能を活かせる仕事が少ない」が24.5%、「高年齢者にふさわしい役職や役割がない」と「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」がそれぞれ22.3%となっている。

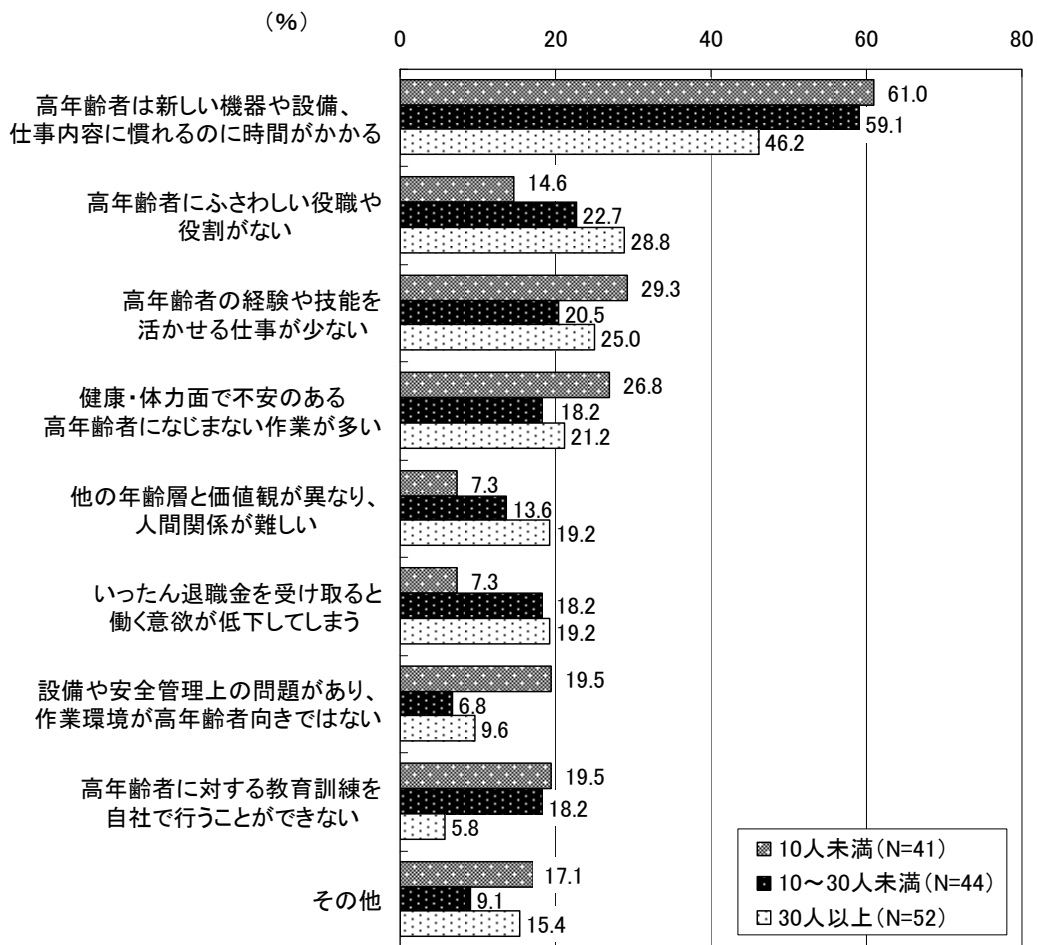
図表 12-1 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていること



(2) 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていること：全従業員規模別

60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていることについて全従業員規模別にみると、どの規模でも最も多かったのが「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」で「10人未満」が61.0%、「10～30人未満」が59.1%、「30人以上」が46.2%であった。規模が大きい企業では機械や設備の慣れや体力面などの問題を別の年代の従業員でカバーできるため、能力面では支障となっていない一方、ふさわしい役職や人間関係、意欲など意識面でのフォローが十分に出来ないといった問題を抱えていることがわかる。また、規模が小さい企業では機器や設備への慣れや体力面などへの問題意識が高いことから、60歳前半といえどもまだ貴重な戦力として位置づけていることがうかがい知れる。

図表 12-2 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていること：全従業員規模別

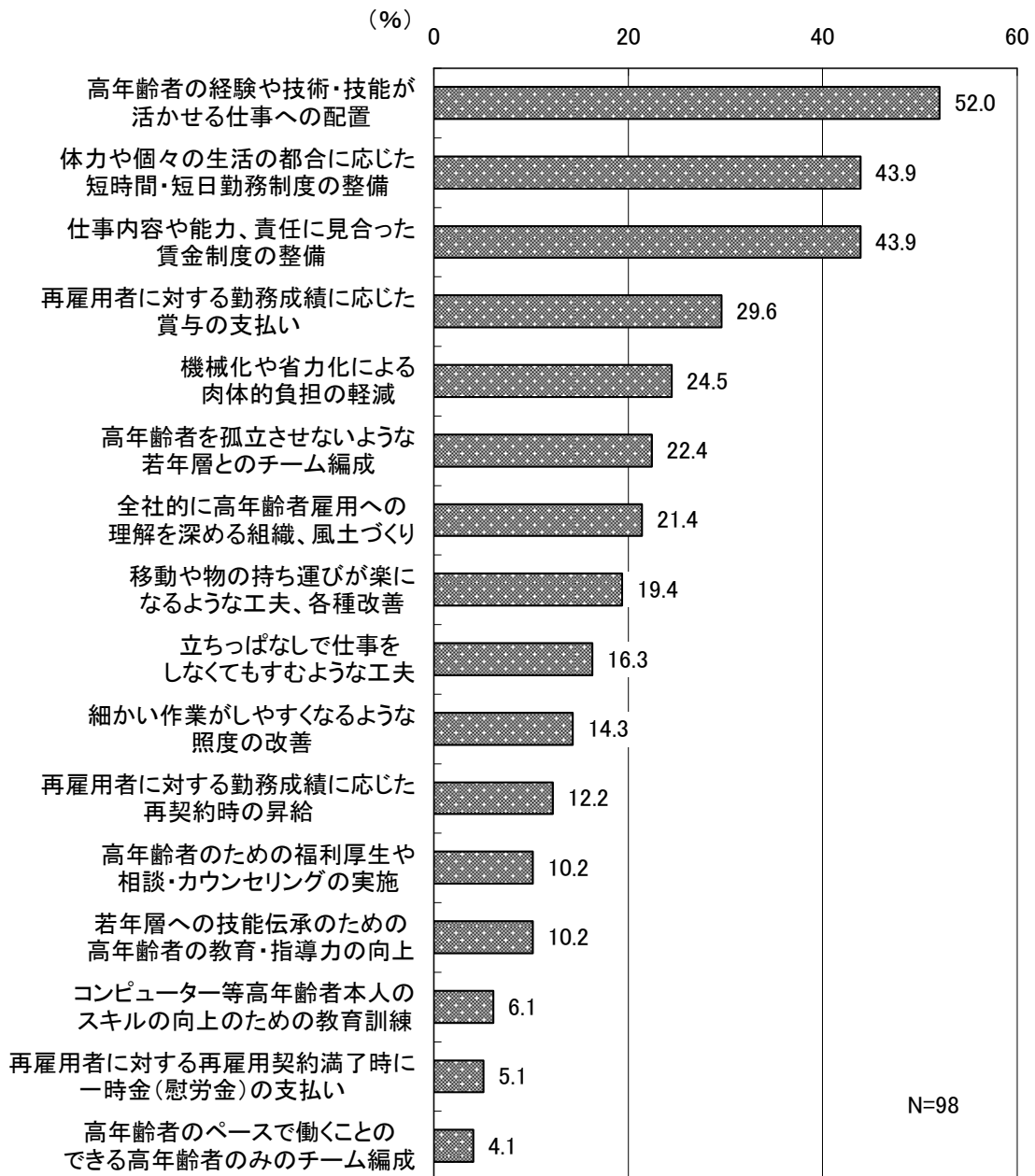


13. 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくための活動

(1) 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくために実施している活動

60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくために実施している活動についてみると、最も多いのは「高齢者の経験や技術・技能を活かせる仕事への配置」で52.0%、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」と「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」がそれぞれ43.9%、「再雇用者に対する勤務成績に応じた賞与の支払い」が29.6%となっている。

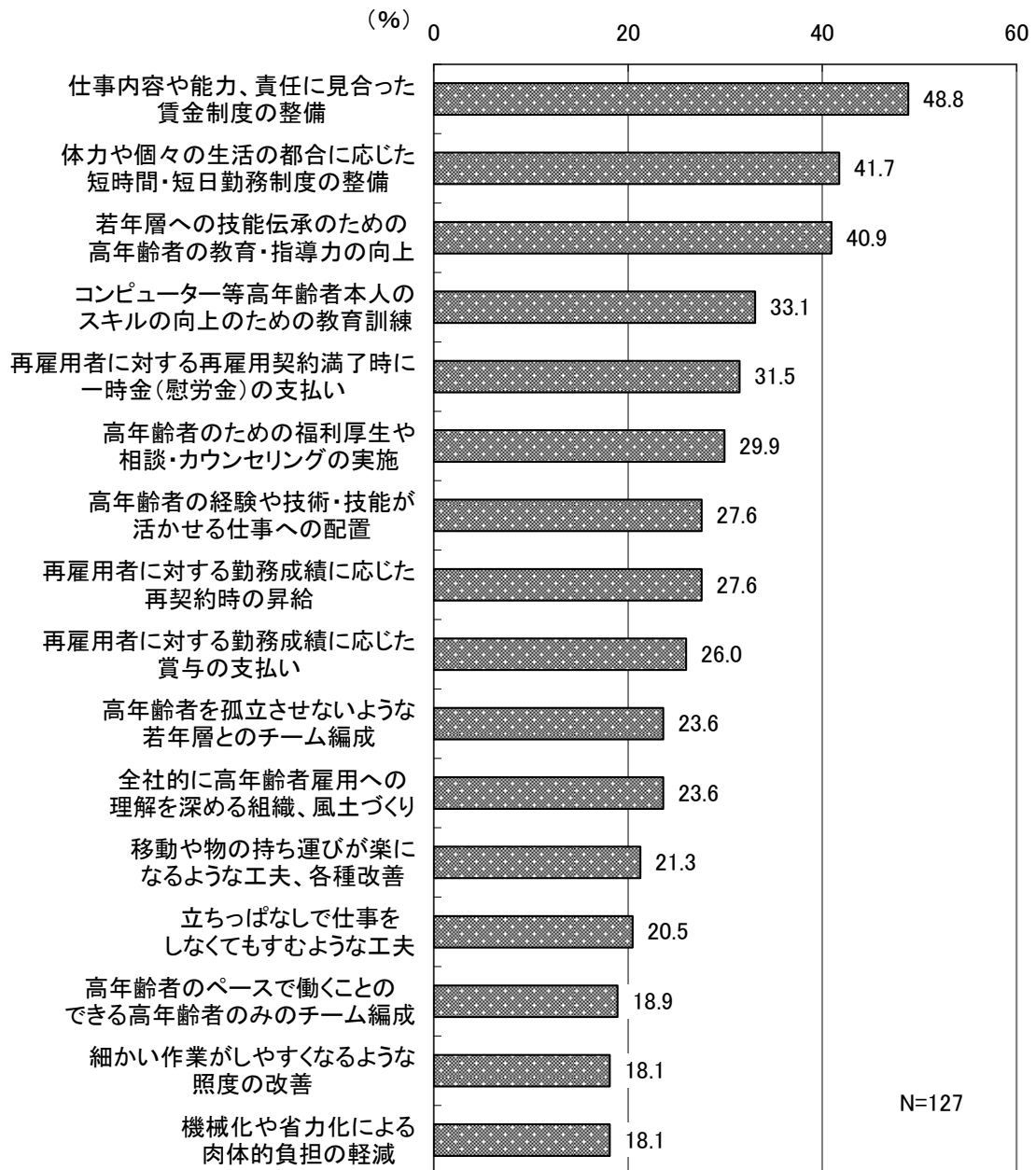
図表 13-1 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくために実施している活動



(2) 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくためにこれから必要と考えられる活動

60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくためにこれから必要と考えられる活動についてみると、最も多いのは「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」で48.8%、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」が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」がそれぞれ40.9%となっている。

図表 13-2 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくためにこれから必要と考えられる活動



14. (自由回答) 高齢者雇用のあり方などについての考えや独自の取り組み

【従業員規模：100人以上】

都道府県	東京都	従業員規模	100人以上
高齢者雇用を促進(必然的継続)する余り、若年層の育成、技能伝承の速度が鈍る。(世代交代をスムーズに進めたい)			

【従業員規模：50～99人】

都道府県	神奈川県	従業員規模	50～99人
60歳前半だけでなく、70歳まで働ける職場作りを目ざしたいと考えています。			

都道府県	兵庫県	従業員規模	50～99人
社会保険労務士と契約し、専門的立場からアドバイスを得るようにしている。			

都道府県	和歌山県	従業員規模	50～99人
当社の定年は65歳まで延長しています。65歳以降は再雇用、勤務延長制度をとっています。本人が希望した場合、会社との話し合いで決めるシステムです。			

【従業員規模：25～49人】

都道府県	東京都	従業員規模	25～49人
技術職が多いので(体力的に)働ける間はその技を生かし、若年者の養成に活用したい。			

都道府県	東京都	従業員規模	25～49人
現在該当者はないが、十分な説明と双方納得の上行いたい。業界・他社との情報を知りたい。			

都道府県	東京都	従業員規模	25～49人
定年制は60歳と定め、65歳迄は再雇用制度を設けています。会社勤務に働く意志と意欲を持ち、健康で、業務遂行に問題なく取り組める人で、引き続き勤務を希望する人を継続雇用の条件としています。			

都道府県	宮城県	従業員規模	25～49人
65歳迄の延長が就業規則となっているが、実際は本人希望しだい、67～70歳迄勤務していたのが実績			

都道府県	岩手県	従業員規模	25～49人
<ul style="list-style-type: none"> ・現在、該当者はおりませんが、すぐ該当しそうな社員が数名おり、見直しなどしているところ。 ・技術の進歩が目ざましく、高齢者より若年層の方がすんなり理解できている現状があり、技能伝承があまりうまくいかない業種のように思われます。 ・定年60歳後の生活を考えれば、社員の仕事を確保しておきたいという思いは強くありますが、印刷以外の他の仕事をしてもらおう可能性もあります。 			

都道府県	新潟県	従業員規模	25～49人
高年齢者の知識と経験を生かした技術の伝承を求めると同時に、日々変化していく業務に対応していけるような教育が必要と考える。			

都道府県	青森県	従業員規模	25～49人
時代に即して改善を積み重ねていきたいと考えています。			

都道府県	石川県	従業員規模	25～49人
当社はまだ高齢者雇用の経験が無く、その時になった時、改めて取り組みたいと思う。 (制度は有り、シミュレーションはしている)			

都道府県	福岡県	従業員規模	25～49人
全社員一律に65歳退職とするのは現実面では厳しいと考えます。特に印刷業界は、昨今デジタル化が急速に進み高齢者が対応するには厳しく、また、中小企業において配置転換しようにも職場がなく、といて必要でない人間を継続して雇用するだけの経済的余裕もないのが現在の中小の印刷業の現情であり、本人と会社の必要性が一致した場合のみの再雇用が望ましいと考えます。			

都道府県	徳島県	従業員規模	25～49人
高齢者の勤務延長はいいのですが、その分若年層の雇用が増えないのが難点です。今後共宜しくお願いします			

【従業員規模：10～24人】

都道府県	東京都	従業員規模	10～24人
現在は66歳の社員が1人おります。(公的助成は65歳で終了の為、現在は本人の手当りは助成金分少なくなっておりますが、後1年は再雇用を予定しています) 現在50歳代が6名おります。特に部長職が59歳で、後1年余りで定年になります。後継者の問題と本人の役割を年内に決定し、実行する予定です。理想では60歳の1～2年前に本人と話し合い、後継人事を決め、本人の今後の役割、待遇等を決めるのが一番だと思います。			

都道府県	東京都	従業員規模	10～24人
今年の9月に初めて60歳で定年退職者がおります。(1)退職金の支払い(2)延長及び再雇用の本人の意志(3)雇用条件の説明、の手順で進めています。			

都道府県	愛知県	従業員規模	10～24人
当社は一応60歳退職制度がありますが、当人の自由によりパートもしくはそのまま継続ということで決めている			

都道府県	岩手県	従業員規模	10～24人
高齢化に従い、健康的に仕事にいくためにも健康面に留意したい			

都道府県	新潟県	従業員規模	10～24人
高齢者はいろいろな知識がありますので、若い社員とのコミュニケーションを取りながら仕事をしています。リンゴ狩りにいたり納涼会をしたり、海、山に出かけながらなるべく全員で仲よくしています。			

都道府県	大阪府	従業員規模	10～24人
小さな町工場に若い労働者が求人してこない。高齢者が働ける環境づくりを心がけ、働けるまで技能・技術を生かして働いてもらう。			

都道府県	北海道	従業員規模	10～24人
かなり以前のことで、印刷部門に大手印刷所の定年退職者を雇用して、自社の技術レベル向上を実現したことがあります。(レベルは現在も受けつがれている)			

【従業員規模：5～9人】

都道府県	東京都	従業員規模	5～9人
以前は65歳以上の方の働いてもらっていましたが、我が社の印刷物は軽印刷なので体力的にも問題なく70歳まで働いてもらう予定でしたが、本人の希望により趣味の時間をもっと取りたいとのことで退社されました。			

都道府県	東京都	従業員規模	5～9人
各個人の特性を生かせるよう工夫していきたい。体力の衰えを、会社全体で支えていきたい。			

都道府県	東京都	従業員規模	5～9人
高齢者活用（再雇用）に依り、期間は限られてしまうが、本人にとっても、会社にとってもお互い+（プラス）になっていると思う。			

都道府県	東京都	従業員規模	5～9人
制度として何も作っていない。高齢者になっても働ける人には働いて欲しいですが、定年を区切りとして賃金を見直したい。そのかわり勤務時間、日数を自由に選択してもらうことにしようと考えています。			

都道府県	東京都	従業員規模	5～9人
無理のない範囲で経験を生かした仕事を末永くしてもらいたいと考えています。			

都道府県	千葉県	従業員規模	5～9人
60歳を過ぎた者の中途雇用には問題があるかも知れないが、当社で永年勤めた者が65歳まで継続勤務することには何等問題ないと思っている。それ以上の継続雇用が必要とすれば、何等かの対応策を考えておくべきかと思う。目下のところは考えていない。			

都道府県	大阪府	従業員規模	5～9人
現在1名が再雇用による延長で勤務しています。今年に1名が60歳定年、再雇用になります。いちばんの悩みは、給与体系と、社会保険の適用与否です。できれば正社員に近い体系で働いてもらいたいのですが、会社の負担も大きく、本人も安心して生活ができるようにしてやりたいと思っています。このあたりの情報をもっといただければと思います。			

都道府県	徳島県	従業員規模	5～9人
どうしても必要な人材は、60歳を超えても、本人の意見があれば引き続き正社員として、雇用するつもりです。その1点のみです。			

都道府県	福島県	従業員規模	5～9人
当社は役員が5名、従業員が5名という構成で、従業員の最高齢は現在55歳なので、現実的には対応策はとっておりませんが、将来に向かっては対応すべき事と考えており、今後検討して行きたいと思います。			

【従業員規模：4人以下】

都道府県	東京都	従業員規模	4人以下
60歳到達者が1名始めてでます。特別に取り組む人数でもないので、本人の希望に合った事由をとり上げていきたいと思っています。			

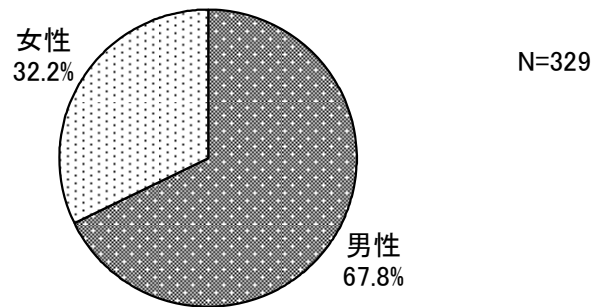
都道府県	東京都	従業員規模	4人以下
仕事柄 60 歳代や 50 歳代になると DTP や翻訳の文章チェック等の作業は不可能だと思いますし、その前に出来なくなると思っています。			
都道府県	東京都	従業員規模	4人以下
家族経営なのでこまかい決め事はありません。			
都道府県	東京都	従業員規模	4人以下
中卒 16 歳の従業員でも、70 歳の高齢従業員でも、従業員として、全く同じ待遇活動できる環境にしたい。若者でも、高齢者でも、健康で働いていることが最低条件だが、これに関しても、ハンデの様なものは存在しない。実際に、健康な高齢者もたくさんおり、不健康な若者も多い。年齢に関する制度は、全て存在しないことを理想としている			
都道府県	東京都	従業員規模	4人以下
弊社では働く意欲があり、健康面、精神面で健全であれば尚、給与面も納得していただけるものであれば雇用し続ける所存です。			
都道府県	福井県	従業員規模	4人以下
営業職なら雇用は可能でしょうが、コンピューター関連、印刷関連については、教育してもついていけないとか、視力が低下して良い印刷物を製造できないので、雇用は困難。製本は、さしあたって経験者であれば何とかかなりそうです。それでも新規機械を覚えさせるとなると疑問符がつきます。			
都道府県	岩手県	従業員規模	4人以下
現実的に最低賃金の粗利は得られない。			
都道府県	山梨県	従業員規模	4人以下
該当者が 1 名のみで、一応 60 歳以前と全く変りなく働いてくれているので、将来はともかく、現在は特に問題点はありません。というより、問題にするほど仕事が詰まっていなのが現実です。			
都道府県	青森県	従業員規模	4人以下
仕事の量(数、件数)が著しくダウンしているので、高齢者であってもいくらでも仕事は出来るのだが正規のままの就労は無理です。			
都道府県	静岡県	従業員規模	4人以下
・採用時(25~27 年前)子供が幼稚園に行っていたので、子供が帰宅するとき家に居たいとの事で、午後 3 時 30 分で帰るという約束で採用した。以来そのままの形できている。 ・そんな訳で、仕事は外注に頼ってきた。外注先には 150 人の規模の会社もあり、すべての納期は間に合ってきた。			
都道府県	大阪府	従業員規模	4人以下
当社では繁忙期には高齢者の方にアルバイトで来ていただいています。重い物の持ち運びや自動車の運転ができないなどの制約はありますが、仕事に対する姿勢、責任感、まじめさ、人生経験の豊富さから、とても助かっています。			
都道府県	-	従業員規模	4人以下
仕事があれば、体力の続く限り、働いて貰いたいが、現在仕事が減っているので、やむをえずリストラせざるを得ません。当社もいつまで続くのか、先が読めません。			

第3節 従業員を対象とした調査結果

1. 回答者の性別

回答者の性別についてみると、「男性」が67.8%、「女性」が32.2%となっている。

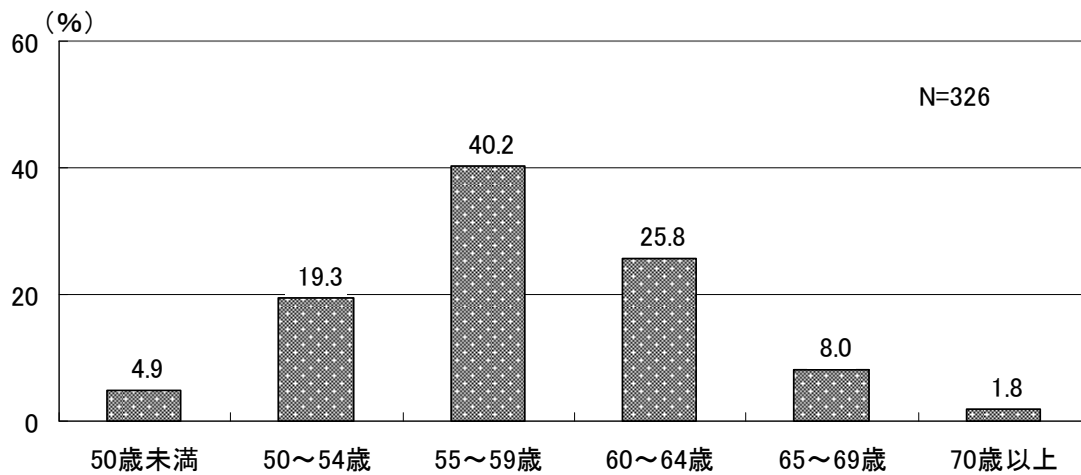
図表1 回答者の性別



2. 回答者の年齢

回答者の年齢についてみると、最も多いのは「55～59歳」で40.2%、次いで「60～64歳」が25.8%となっている。

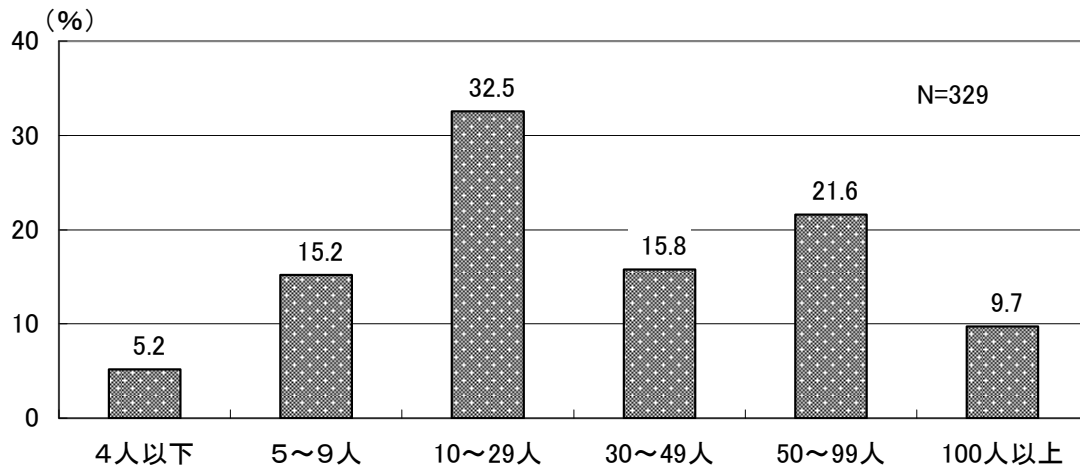
図表2 回答者の年齢



3. 勤めている会社の全従業員数（パート社員、嘱託を含む）

勤めている会社の全従業員数（パート社員、嘱託を含む）についてみると、最も多いのは「10～29人」で32.5%、次いで「50～99人」が21.6%となっている。

図表3 全従業員数（パート社員、嘱託を含む）

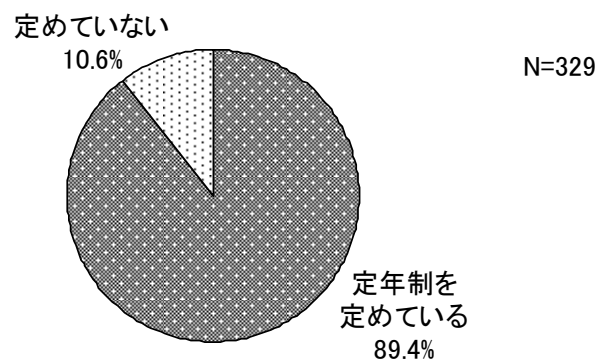


4. 勤めている会社の定年の有無

(1) 勤めている会社の定年の有無

勤めている会社の定年の有無についてみると、「定年制を定めている」が89.4%、「定めていない」が10.6%となっている。

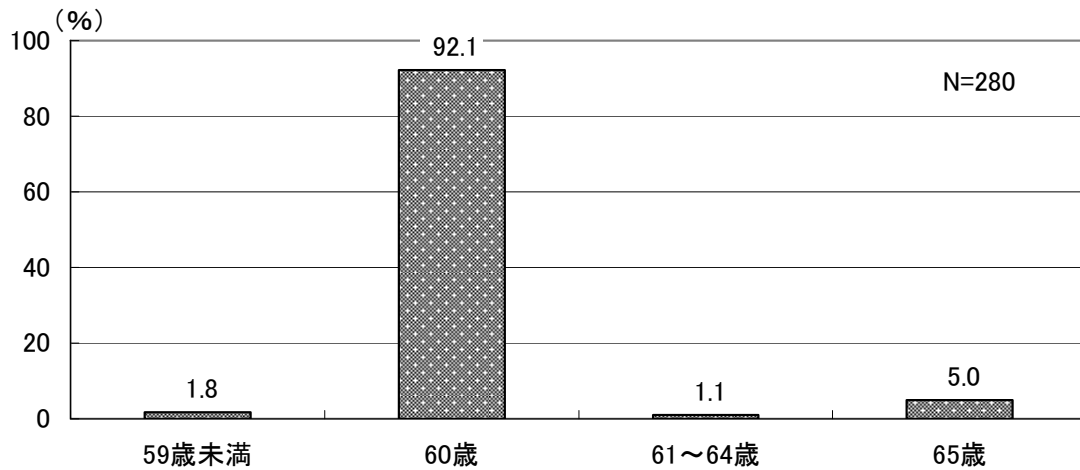
図表4-1 勤めている会社の定年の有無



(2) 定年年齢

働いている会社が定年制を定めているとする従業員のうち、その定年年齢についてみると、最も多いのは「60歳」で92.1%、次いで「65歳」が5.0%となっている。

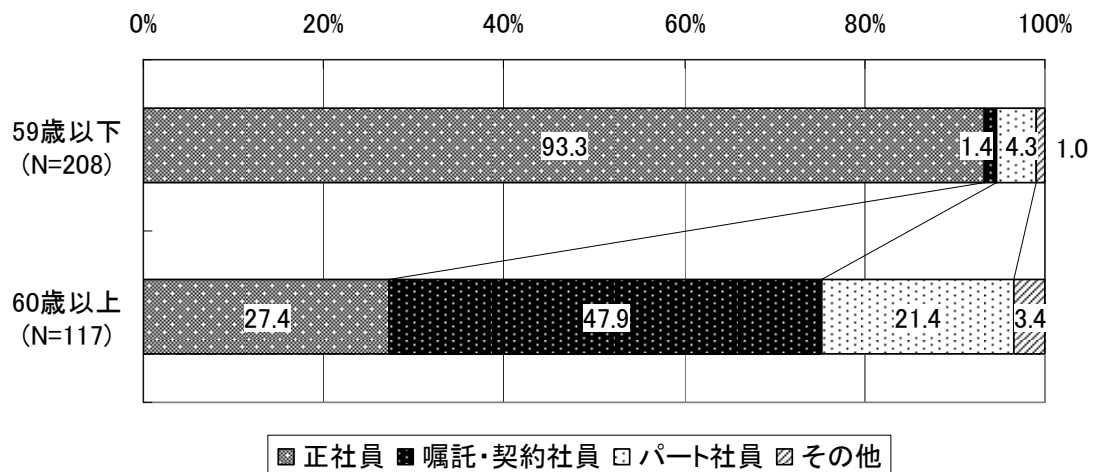
図表4-2 定年年齢



5. 雇用形態

雇用形態についてみると、59歳以下については「正社員」が93.3%であるのに対し、60歳以上については「嘱託・契約社員」が47.9%となっている。

図表5 雇用形態

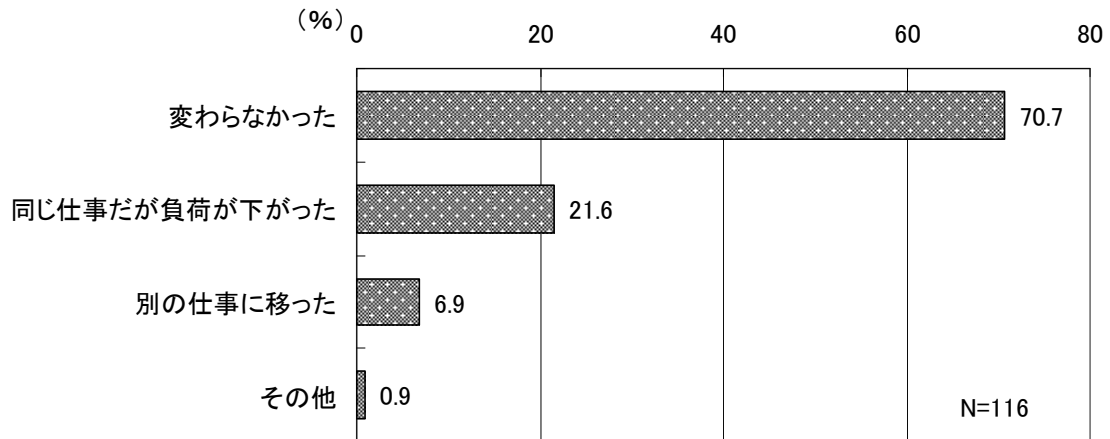


【60歳以上に対する設問】

6. 60歳以後の仕事内容の変化

60歳以前と以後の仕事の内容は変化についてみると、「変わらなかった」が70.7%、「同じ仕事だが負荷が下がった」が21.6%となっている。

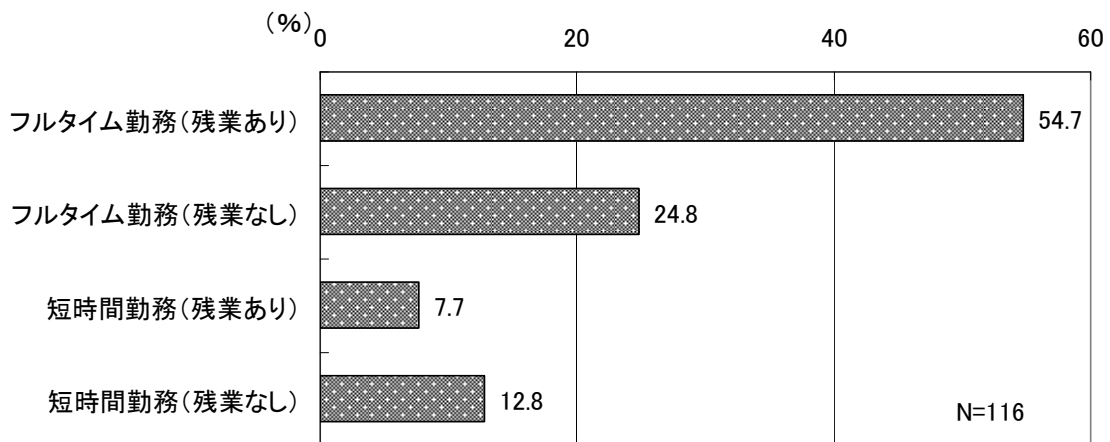
図表6 60歳以後の仕事内容の変化



7. 現在の勤務形態

現在の勤務形態についてみると、「フルタイム勤務（残業あり）」が54.7%、「フルタイム勤務（残業なし）」が24.8%となっている。

図表7 現在の勤務形態

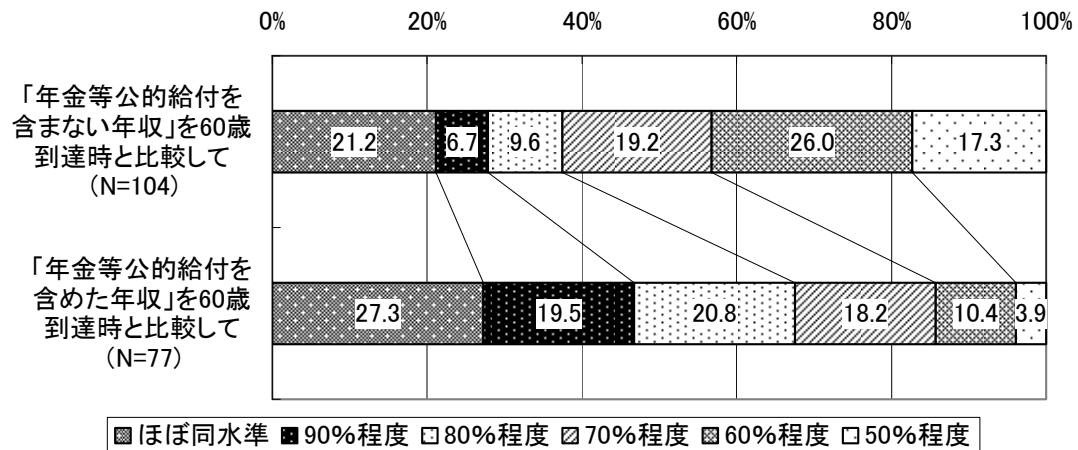


8. 60歳以降の年収賃金

60歳以降の年収賃金についてみると、〈「年金等公的給付を含まない年収」を60歳到達時と比較して〉で最も多いのは、「60%程度」で26.0%、次いで「ほぼ同水準」が21.2%、「70%程度」が19.2%となっている。

〈「年金等公的給付を含めた年収」を60歳到達時と比較して〉で最も多いのは、「ほぼ同水準」で27.3%、次いで「80%程度」が20.8%、「90%程度」が19.5%となっている。

図表8 60歳以降の年収賃金

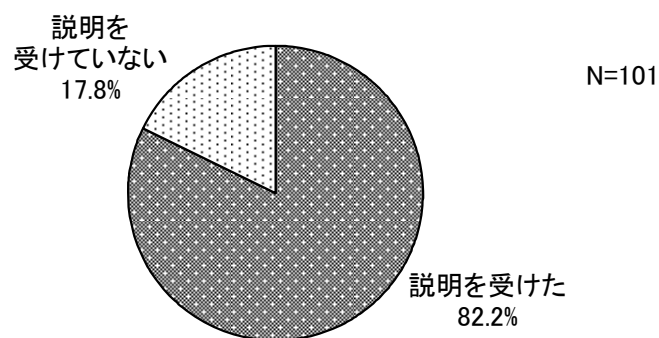


9. 雇用延長制度についての説明の実施

(1) 雇用延長制度についての説明の実施

雇用延長制度についての説明についてみると、「説明を受けた」が82.2%、「説明を受けていない」が17.8%となっている。

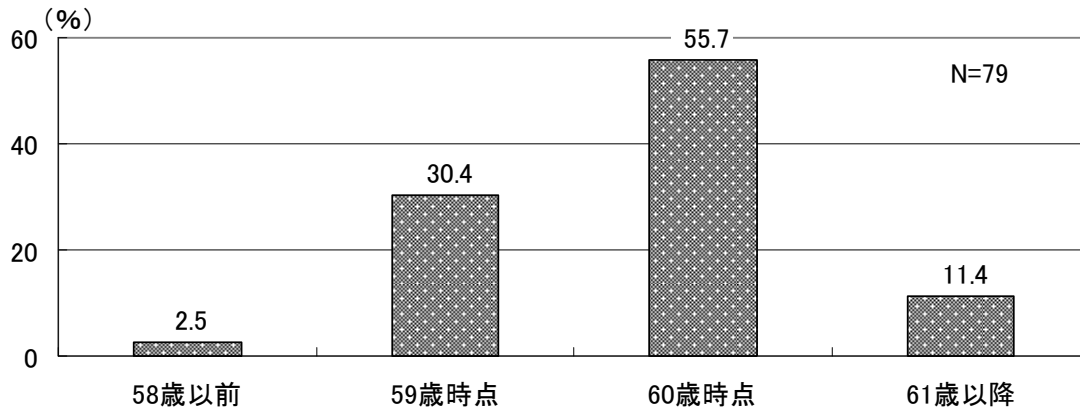
図表9-1 雇用延長制度についての説明の実施



(2) 雇用延長制度についての説明を受ける年齢

雇用延長制度についての説明を受ける年齢についてみると、最も多いのは「60歳時点」で55.7%、次いで「59歳時点」が30.4%となっている。

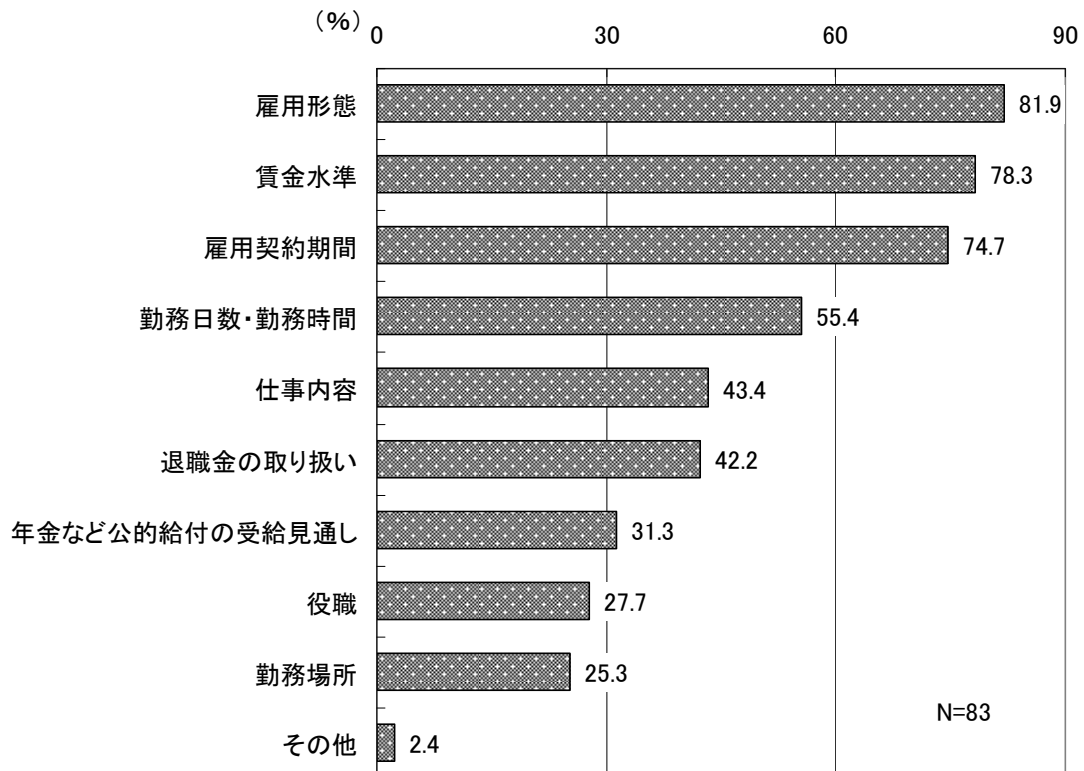
図表9-2 雇用延長制度についての説明を受ける年齢



(3) 雇用延長制度についての説明の内容

雇用延長制度についての説明の内容についてみると、最も多いのは「雇用形態」で81.9%、次いで「賃金水準」が78.3%、「雇用契約期間」が74.7%となっている。

図表9-3 雇用延長制度についての説明の内容



10. 現在の仕事や労働条件等の満足度

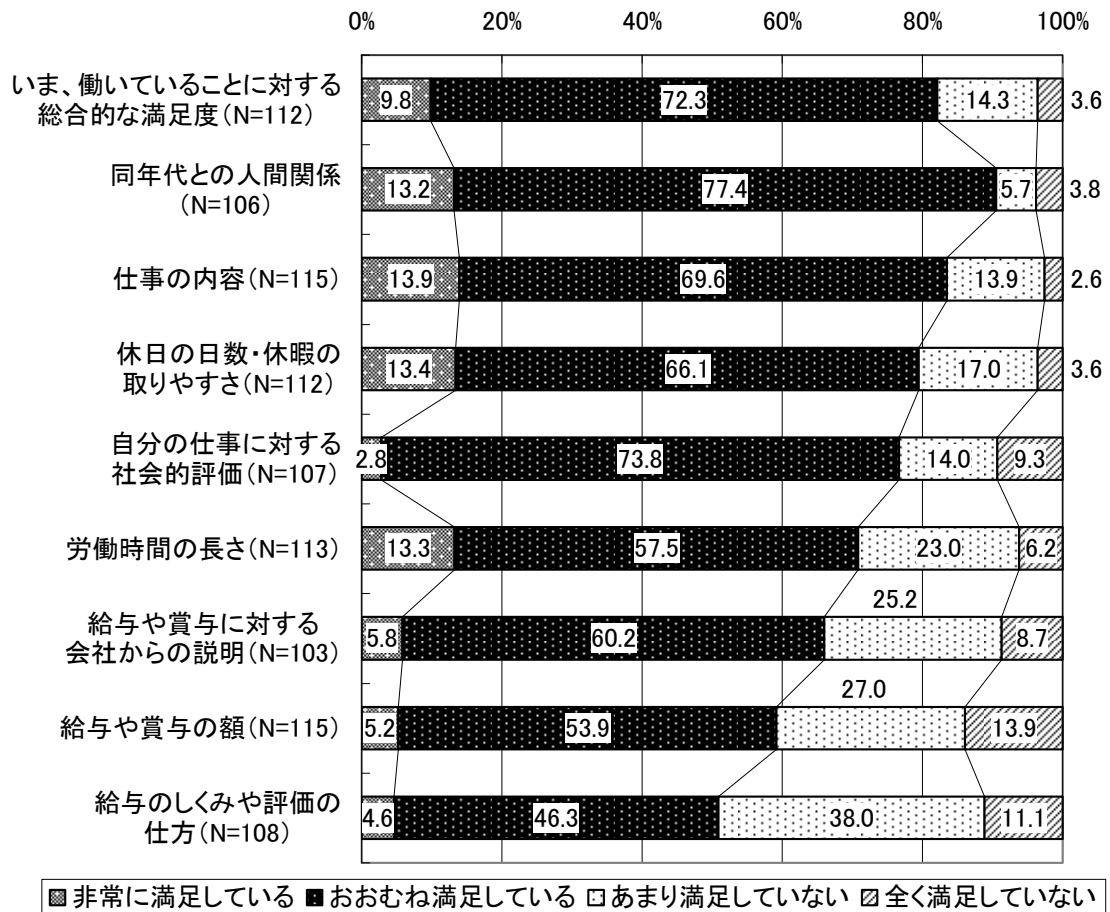
(1) 現在の仕事や労働条件等の満足度

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足についてみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足している」は 9.8%、「おおむね満足している」は 72.3%、「あまり満足していない」は 14.3%、「全く満足していない」は 3.6%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足している」と「おおむね満足している」の合計が最も大きいのは「同年代との人間関係」が 90.6%、次いで「仕事の内容」が 83.5%、「休日の日数・休暇の取りやすさ」が 79.5%となっている。

一方、「給与のしくみや評価の仕方」については、「あまり満足していない」と「全く満足していない」の合計が 49.1%、「給与や賞与の額」については、「あまり満足していない」と「全く満足していない」の合計が 40.9%と不満の度合いが他の労働条件等に比べて多くなっている。

図表 10-1 現在の仕事や労働条件等の満足度



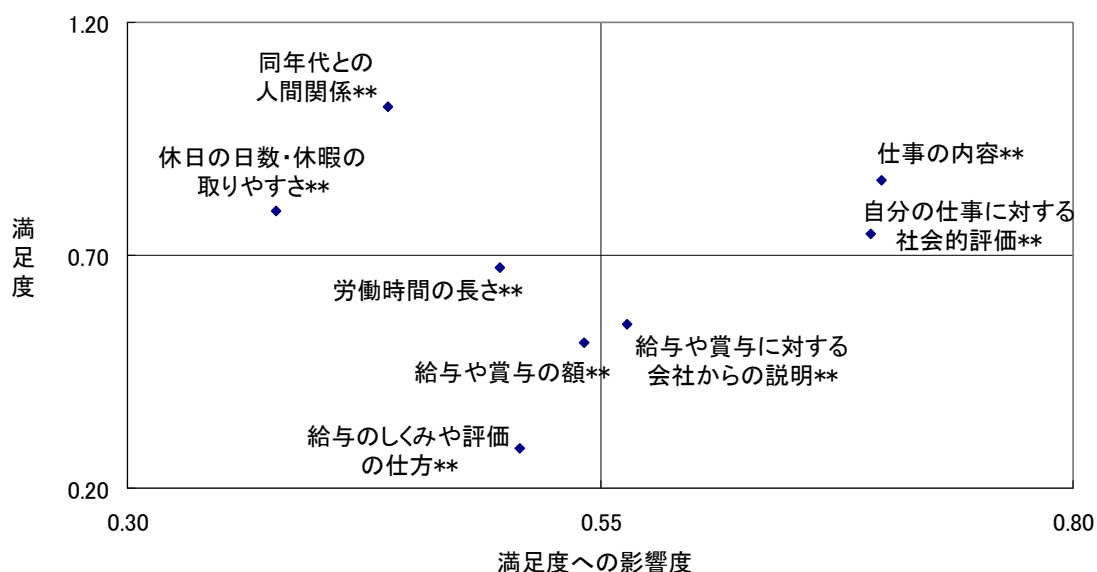
※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

(2) 現在の仕事や労働条件等の満足度：満足度構造分析

総合的な満足に対する現在の仕事や労働条件等の満足度の影響度合いについて、満足度構造分析を行ったところ、「仕事の内容」、「自分の仕事に対する社会的評価」が現在の満足度も高く、総合的な満足度への影響が大きい「重点維持分野」に位置している。

現在の満足度が低く、総合的な満足度への影響が大きい「重点改善分野」には、「給与や賞与に対する会社からの説明」があった。

図表 10-2-1 現在の仕事や労働条件等の満足度：満足度構造分析グラフ



図表 10-2-2 現在の仕事や労働条件等の満足度：満足度構造分析数値表

	ポイント※1		相関係数	
	pt	N	影響度	有意確率※2
いま、働いていることに対する総合的な満足度	0.81	112	—	—
仕事の内容**	0.86	115	0.70	1.6E-17
給与や賞与の額**	0.51	115	0.54	6.82E-10
給与のしくみや評価の仕方**	0.29	108	0.51	2.05E-08
給与や賞与に対する会社からの説明**	0.55	103	0.56	6.69E-10
労働時間の長さ**	0.67	113	0.50	2.93E-08
休日の日数・休暇の取りやすさ**	0.79	112	0.38	0.000042
同年代との人間関係**	1.02	106	0.44	0.000003
自分の仕事に対する社会的評価**	0.75	107	0.69	1.78E-16

※1 ポイント：(「非常に満足していると思う」×2 + 「おおむね満足していると思う」×1 + 「あまり満足していないと思う」×(-1) + 「全く満足していないと思う」×(-2)) / N

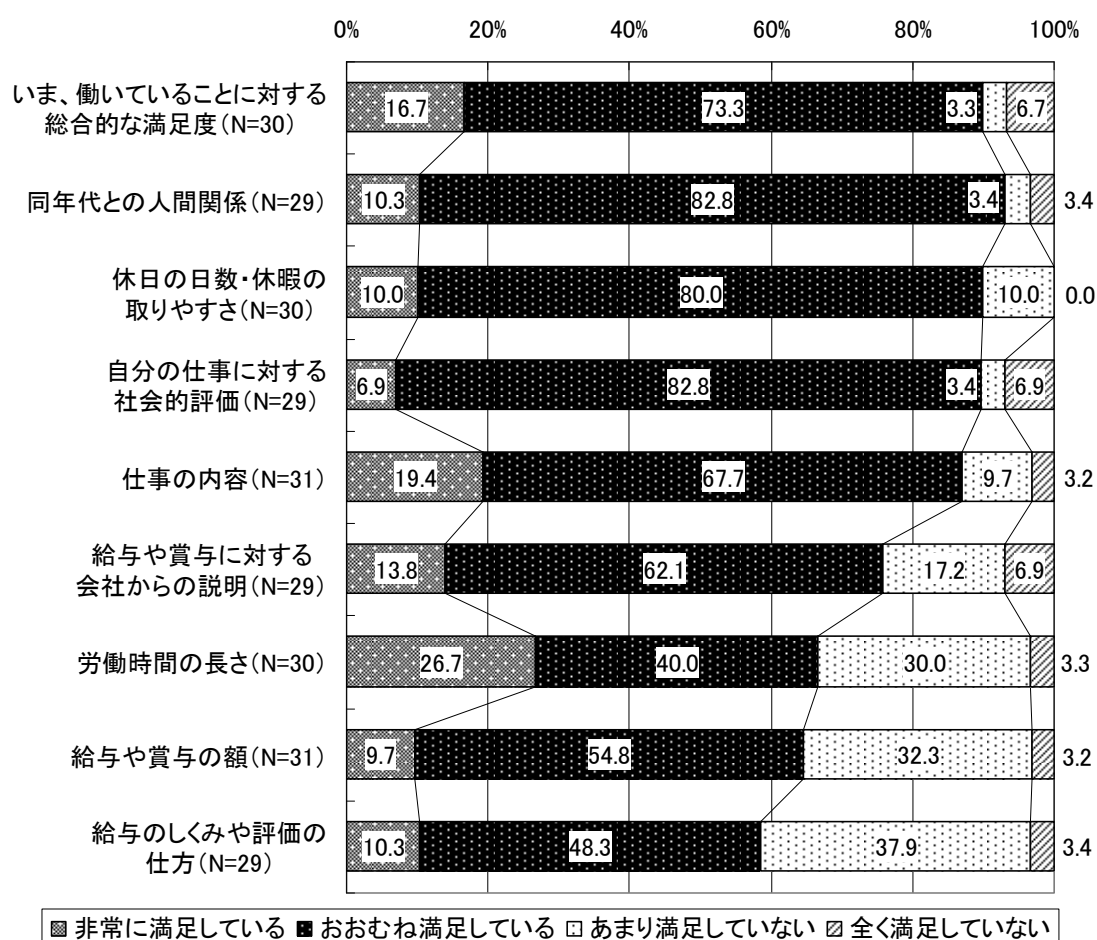
※2 有意確率：** 相関係数は 1% 水準で有意

(3) 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10 人未満の企業の従業員

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足について全従業員数 10 人未満の企業に勤める従業員の回答をみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足している」は 16.7%、「おおむね満足している」は 73.3%、「あまり満足していない」は 3.3%、「全く満足していない」は 6.7%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足している」と「おおむね満足している」の合計が最も大きいのは「同年代との人間関係」で 93.1%、次いで「休日の日数・休暇の取りやすさ」が 90.0%、「自分の仕事に対する社会的評価」が 89.7%となっている。

図表 10-3 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10 人未満の企業の従業員



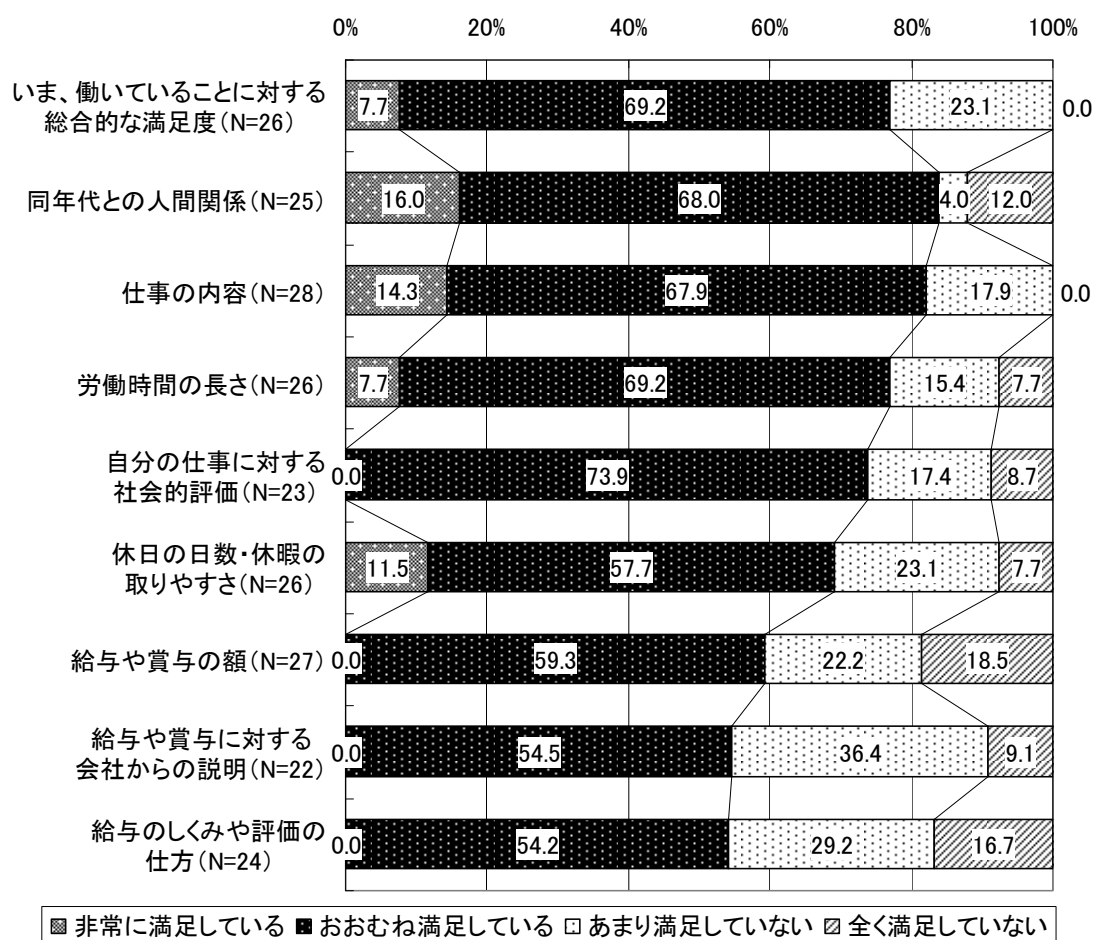
※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

(4) 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10～30 人未満の企業の従業員

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足について全従業員数 10～30 人未満の企業に勤める従業員の回答をみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足している」は 7.7%、「おおむね満足している」は 69.2%、「あまり満足していない」は 23.1%、「全く満足していない」は 0.0%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足している」と「おおむね満足している」の合計が最も大きいのは「同年代との人間関係」で 84.0%、次いで「仕事の内容」が 82.2%、「労働時間の長さ」が 76.9%となっている。

図表 10-4 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 10～30 人未満の企業の従業員



※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

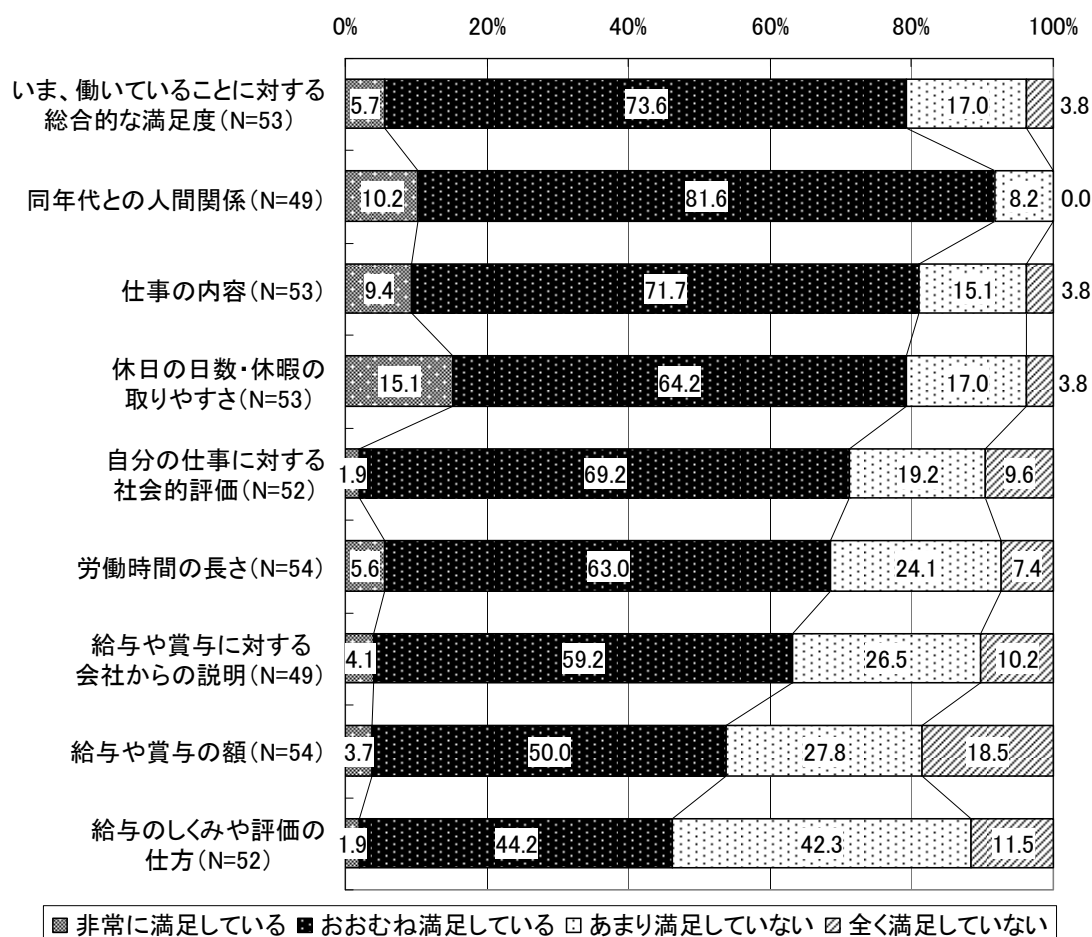
(5) 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 30 人以上の企業の従業員

現在の仕事や労働条件等の総合的な満足について全従業員数 30 人以上の企業に勤める従業員の回答をみると、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」では、「非常に満足している」は 5.7%、「おおむね満足している」は 73.6%、「あまり満足していない」は 17.0%、「全く満足していない」は 3.8%となっている。

現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度についてみると、「非常に満足していると思う」と「おおむね満足していると思う」の合計が最も大きいのは「同年代との人間関係」で 91.8%、次いで「仕事の内容」が 81.1%、「休日の日数・休暇の取りやすさ」が 79.3%となっている。

一方、「給与のしくみや評価の仕方」については「あまり満足していない」と「全く満足していない」を合計したものが 53.8%と過半数を超えており、不満の度合いが高くなっている。

図表 10-5 現在の仕事や労働条件等の満足度：全従業員数 30 人以上の企業の従業員



※ 四捨五入の関係上、合計が 100%にならないものがある。

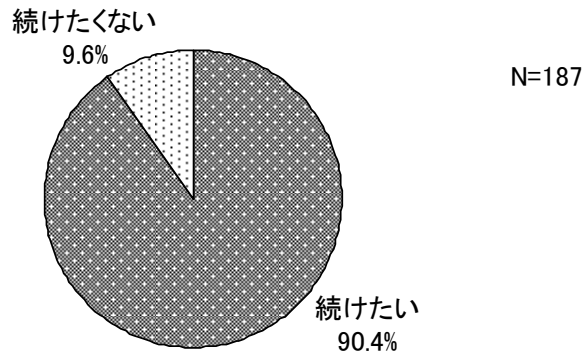
【50歳以上60歳未満に対する設問】

11. 60歳未満の定年後の意向

(1) 60歳以降、または定年以降も収入のある仕事を続けたいか

60歳以降、または定年以降も収入のある仕事を続けたいかについてみると、「続けたい」が90.4%、「続けたくない」が9.6%となっている。

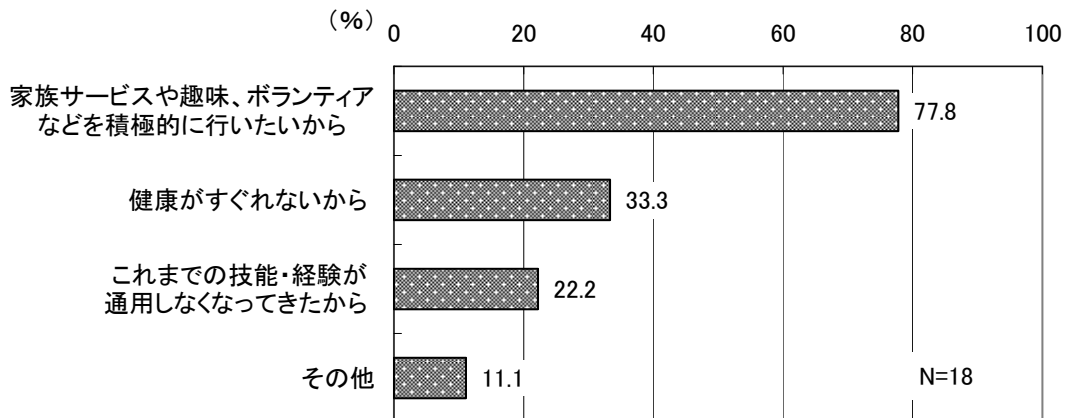
図表 11-1 60歳以降、または定年以降も収入のある仕事を続けたいか



(2) 60歳以降、または定年以降仕事を続けたくない理由

60歳以降、または定年以降仕事を続けたくない理由についてみると、最も多いのは「家族サービスや趣味、ボランティアなどを積極的に行いたいから」で77.8%、次いで「健康がすぐれないから」が33.3%となっている。

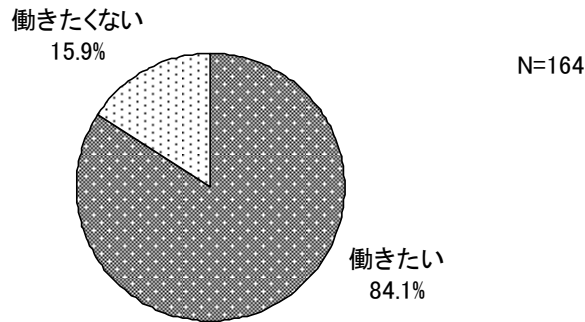
図表 11-2 60歳以降、または定年以降仕事を続けたくない理由



(3) 現在勤務している会社で引き続き 60 歳以降、または定年以降も働きたいか

現在勤務している会社で引き続き 60 歳以降、または定年以降も働きたいかについてみると、「働きたい」が 84.1%、「働きたくない」が 15.9%となっている。

図表 11-3 現在勤務している会社で引き続き 60 歳以降、または定年以降も働きたいか

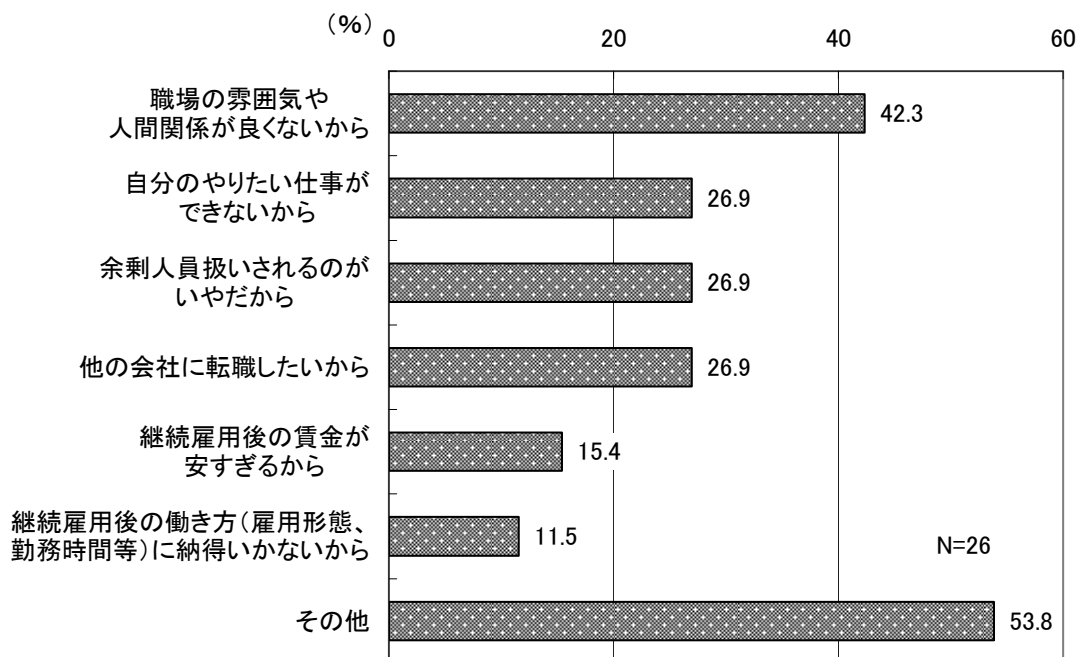


(4) 現在勤務している会社で引き続き働きたくない理由

現在勤務している会社で引き続き 60 歳以降、または定年以降働きたくない理由についてみると、最も多いのは「職場の雰囲気や人間関係が良くないから」で 42.3%、次いで「自分のやりたい仕事ができないから」と「余剰人員扱いされるのがいやだから」、「他の会社に転職したいから」がそれぞれ 26.9%となっている。

「その他」の回答には、「同じ仕事だと体力的に無理だと思う」、「他の職種を経験したい」、「自分のできることを見つめ直してみたい」、「高齢にあった仕事がしたい」などがあつた。

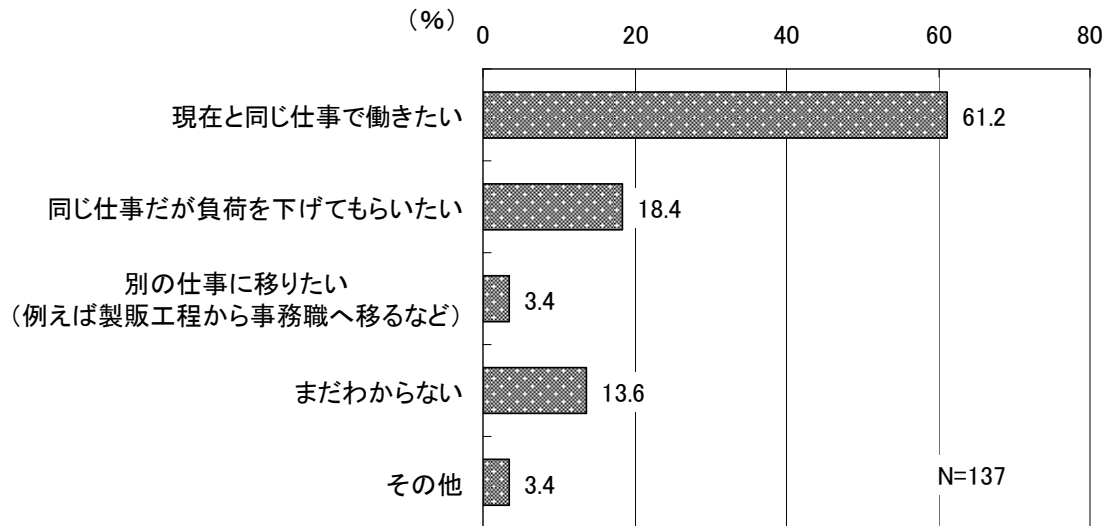
図表 11-4 現在勤務している会社で引き続き 60 歳以降、または定年以降働きたくない理由



(5) 60歳以降、または定年以降どのような仕事で働きたいか

60歳以降、または定年以降どのような仕事で働きたいかについてみると、最も多いのは「現在と同じ仕事で働きたい」で61.2%、次いで「同じ仕事だが負荷を下げてもらいたい」が18.4%となっている。

図表 11-5 60歳以降、または定年以降どのような仕事で働きたいか

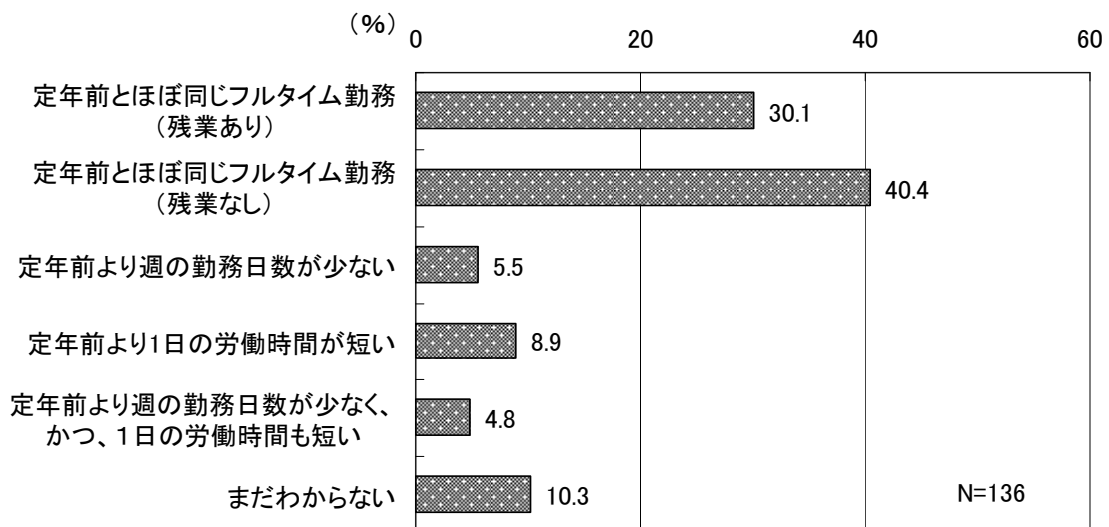


(6) 60歳以降、または定年以降に希望する勤務形態

①60歳以降、または定年以降どのような勤務形態（勤務時間）で働きたいか

60歳以降、または定年以降どのような勤務形態（勤務時間）で働きたいかについてみると、最も多いのは「定年前とほぼ同じフルタイム勤務（残業なし）」で40.4%、次いで「定年前とほぼ同じフルタイム勤務（残業あり）」が30.1%となっている。

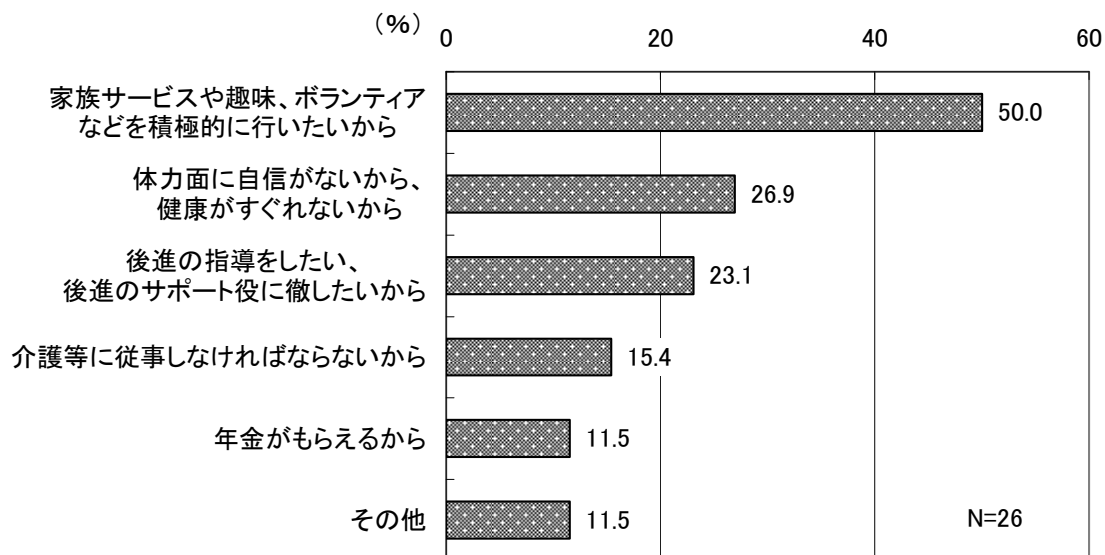
図表 11-6-1 60歳以降、または定年以降どのような勤務形態（勤務時間）で働きたいか



②短時間勤務を希望する理由

短時間勤務を希望する理由についてみると、最も多いのは「家族サービスや趣味、ボランティアなどを積極的に行いたいから」で 50.0%、次いで「体力面に自信がないから、健康がすぐれないから」が 26.9%となっている。

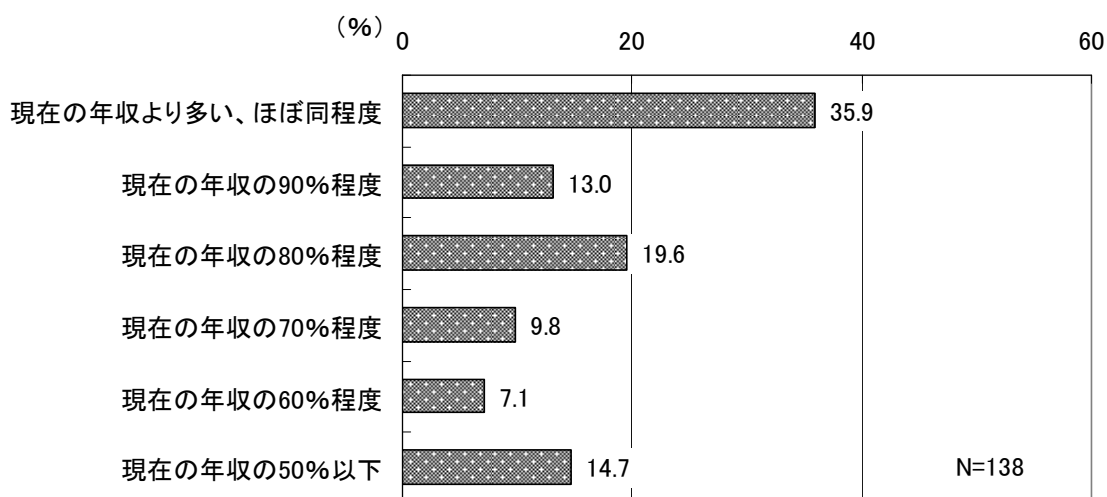
図表 11-6-2 短時間勤務を希望する理由



(7) 60歳以降、または定年以降、最低限希望する年収水準（年金・給付金を含む）

60歳以降、または定年以降、最低限希望する年収水準（年金・給付金を含む）についてみると、最も多いのは「現在の年収より多い、ほぼ同程度」で 35.9%、次いで「現在の年収の80%程度」が 19.6%となっている。

図表 11-7 60歳以降、または定年以降、最低限希望する年収水準（年金・給付金を含む）

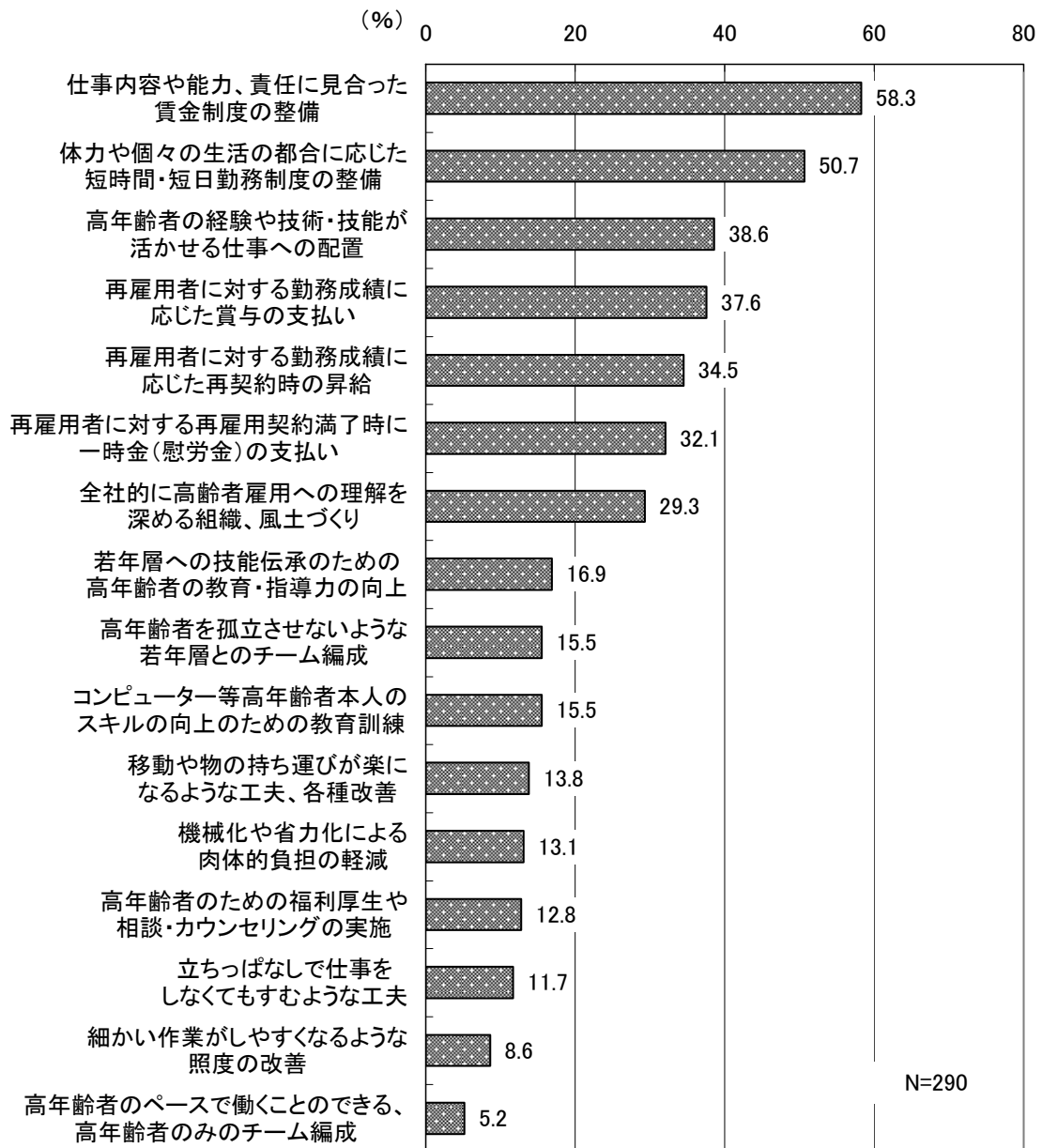


【全員に対する設問】

12. 60歳を超えても働きやすい職場にするために会社に対する要望

60歳を超えても働きやすい職場にするために会社に対する要望についてみると、最も多いのは「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」で58.3%、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」が50.7%となっている。

図表 12 60歳を超えても働きやすい職場にするために会社に対する要望



13. (自由回答) 高齢者の雇用についての考え

(1) 60歳以上

【従業員規模：100人以上】

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
仕事は今までと同じで、給料をカットされたのでは納得がいかない。社員と同じ仕事をしているのだから賞与も支給してほしい。					

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
同じ年齢でも能力、体力に個人差があります。その人にあった雇用形態をとって欲しいと思います。					

【従業員規模：50～99人】

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
再雇用されていることには一応満足しているが、正社員の時と同様の仕事をしていることに対しての給与等にはやや不満もある。短時間勤務や短日期務であれば不満はない。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
気持ち良く仕事が出来ているので幸福です。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
高齢者の雇用が多くなる分、若年層の雇用が減るのでは？ バランスを考えないと若年層の人に申し訳が無いと思う。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
中小企業では社員の評価は社長個人で決めるので、社長の気分次第で決めているみたい。					

【従業員規模：30～49人】

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	正社員
60歳を過ぎても働かせてもらっていることをうれしく思います。もうすこしの職場で働かせてもらいたいです。とても良い会社です。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	正社員
この仕事が大好きです。35年間働かせてもらっています。会社の家族的なところが私は好きです。ますます会社の発展を願っています。					

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
高齢者でも個人差があるのでその人の能力・体力にあった仕事を					

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
営業職の再雇用でも自分で行動して売上げの目標はあります。営業には残業は付きものです。それもハンパではありません。残業が付けば公的の給付はありません。					

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
高齢者とは人ごと、まだ先の事と思っておりましたが、現実問題として受けとめなければならぬ。60歳定年を引き上げ、格差のない平等で働きやすい職場である様、経営者側・同僚からも理解を深め、定年(契約満了時)まで、精一杯勤め上げたいと思っています。					

【従業員規模：10～29人】

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	正社員
体力の続く限り楽しく働きたいと思います。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	正社員
定年（60歳）になったら職場を離れ自分の趣味で定年後を過ごすのが良いと思います。経済面で許されず、どうしても65歳まで働かざるを得ません。とうてい年金収入では暮らせませんから！60歳で職場を退職し、年金で安定した生活をして若い人達に引継ぎをしたら老、若共に最高だと思います。					

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	嘱託・契約社員
時代に応じて若い方の能力は大事ですが、高年齢の経験を生かす力も大事な事だと思います。					

性別	男性	年齢	60歳以上	雇用形態	パート社員
今後の高年齢者の為に契約社員年齢を65歳まで引き上げてほしい。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	パート社員
労働環境も大切ですが、高齢者の健康維持増進を図る策を押し進めていただきたい。健康であれば、誰でも必ず職に就くはず。孫の守で満足する年代ではありません。“生涯現役夢追い人生”を実現したい方々は多いはず。					

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	パート社員
私の働いている会社は、高齢者の体力や都合に合わせて、仕事を組んでくれるので、比較的働きやすい職場です。しかし、若い人は残業が多く、見ていて気の毒になり、高齢者とはいえ、早く帰るのがすまないという気持ちになります。高齢者の雇用の改善も大事ですが、若年層の雇用・働き方の改善、中小企業の不安定な経営の改善を社会的にとりこんでいただければと、切に望んでいます。					

【従業員規模：5～9人】

性別	女性	年齢	60歳以上	雇用形態	正社員
年金だけでは生活できない。フルタイムで年金＋給与で今迄と同じ所得があれば働けるまで働く。					

(2) 50歳代

【従業員規模：100人以上】

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
年齢によらず、能力（体力・経験）で雇用形態を判別するようにしていただきたい。					

【従業員規模：50～99人】

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
定年をむかえてもバリバリ働ける高年齢者もいれば、それ以上は働けないという虚弱な人もいるわけで、働ける人で意欲のある人には限度を設けずに働いてもらい、働けない人にはそれなりの保証をしてほしい。その為に定年以降はお給料の引き下げとかはやめてほしい。若い人より働く人も現に居るし、国は老人を働かせたいのなら格差を設けない法律を作ってほしい。制度とか対策とかではなく法律で守ってほしい。					

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
年金がもらえる年まで会社は雇うべきだ。					

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
60 歳以上になっても仕事、時間的労働を責任持って勤務しているので、高年齢者だからと見下す態度はしてもらいたくない。(雇用をしてあげているからと云う態度) 若い人達よりも経験が有り、会社側の気持ちになって働いているので…					

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
家にいてばかりではダメ。体のためにも働いて行きたいです					

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
現在独身で職に就いている身なので、他を探したりということはしていませんが、60 歳を迎える女性では働く処が限られてしまうものではないでしょうか。引き続き働く為には何の条件も考えずに再雇用してくれるようであれば一番良い方法なのではないでしょうか。					

性別	女性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
高年齢といえども個々に能力差が大きくあると思われるので、能力とやる気のある、なしの見極めが必要。					

性別	—	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
知、力、体があるのならば充分仕事は続行出来ます。経済的に余裕が出てくると、休暇をもらって時には旅行などに行きたいものです。若い世代には無い良き能力をためていますので、60 歳と言えども現役で通用しているつもりです。忙しく仕事出来ることは、幸せなことです。					

【従業員規模：30～49 人】

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
◎高齢者にやさしい社内環境にしてもらいたい。◎あまり年収を下げないよう考えてもらいたい。					

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
高年齢者に対する勉強の場、学びの場を土・日又は夜間、インターネットを通じてでも、なるべく公的機関で「生き甲斐」のもてる、新しい友達づくりの場を考えなくてはならないと考えます。					

性別	男性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
今、現在正社員として若い人たちと同じように、健康で楽しく働いております。定年も近くなり、これから先、年々体力的にはわかりませんが、まだ働きたい気持ちがあります。高齢者も増える時代に向けて、楽しく働ける職場になってほしいと思っております。					

性別	女性	年齢	50 歳代	雇用形態	正社員
今の会社は希望で 63 歳までに働けるので、できたら働いていたいと思う。技術・能力が必要とする仕事なので、回りに迷惑や手をわずらわしていると思った時点で考えたいと思う。現役が終って気持ちよく、楽しく働く為にはかなり精神的に無理をしなければいけない事が多くなるのは回りを見ていて感じる。働いている以上は高齢者待遇を望まない。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
体力的にも精神的にも大丈夫なうちは働きたい。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
働く意欲があるのに高齢なために働けずにいる人が大勢います。最近は何物の上昇と共に、生活をおびやかされて居ますが、「もう歳だから働けない」とは言ってもらえないのが現状です。働けるうちは働く。ただし雇用してもらえればの話ですが…。高齢者が肩身のせまい思いで働くのではなく、少しでも胸をはって働ける社会になってほしいと願います。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
年金の支払い開始が年々遅くなり、その間の生活が不安になります。勤務できる体力と技術があれば60歳を過ぎても十分働く事が出来ると思いますので、高齢者が働きやすい環境が増える事を願います。					

【従業員規模：10～29人】

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
言語、体力、知力があり五体満足であれば別に年齢は問わなくても良いと考えております。					

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
高年齢者の雇用（継続雇用を含む）に大切なのは、今、現在できる事のみでの能力判断ではなく、過去の実績も含めての貢献度での判断が大切だと思います。いわゆる尊敬の念というが…。そうする事でプライドをもって仕事ができる環境を作ってあげる事が一番大切だと思います。決して賃金だけの問題ではないと思います。					

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
コンピューター時代の現在、私はパソコンの「入、切」などいろいろな用語も全くわかりません。今の世の中ある程度パソコンが使用出来ないのでは不安です。高年齢者向けのパソコン教育があるといいなと思っております。					

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
定年制を65歳、または、70歳までにする法制度を作ってほしい。					

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
60歳を過ぎても急に体力が下降するわけでもないのに給与がカットされるのは、残念！！					

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
高年齢と言うと、非常に抵抗がありますが、前向きな仕事の意欲を評価してもらう環境は必須条件です。60歳くらいでは頭脳の老化はしないと思いますから、その人の能力に合わせた評価をしてもらいたいと思います。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
高年齢者の働きやすい職場にするために社会全体で勤務制度・賃金制度を整えて下さい。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
定年の撤廃。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
定年制が決まった頃より社員の体力、スキル共に向上しているので雇用側は時代に応じた定年制の引き上げをすべき。高年齢者への配慮をしてほしい！					

【従業員規模：5～9人】

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
現在及び現代は高年齢社会になっておりますので、各会社における、定年年齢の規定（60歳）を65歳位まで延すように提案したいです。60歳を過ぎても働きたいと思っている人が多いです。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
個人差があるので、一般化できないと思います。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
高年齢ということで、甘えを持ちたくない。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
再雇用契約制度が1年間毎の契約というのは改正すべきと思う。					

性別	女性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
質問の意図が理解できない。60歳を過ぎた弱者が年金受給までの間、強制労働させられるようなもの。雇用する側も大変迷惑な事だと思いますが。					

【従業員規模：4人以下】

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
10年後にも、60歳を超えて働ける会社自体があるのかどうか疑問に思う。それより、残りの人生を、幸せと思うように人生計画を立てていくべきと思う。今の会社で体が続くかぎりとは思いますが、会社が社会がという前に自分自身の問題ではないかと思う。最後に今の会社は最高です。					

【従業員規模：無回答】

性別	男性	年齢	50歳代	雇用形態	正社員
高齢者になったということが、健康上、一般社員と比較して経営者サイドから見た時にどのように評価されるのか心配である。健康上問題がない時、仕事のスピード（処理）等が自分ではなかなか判断出来ないの、高齢者とみなされるのは単に年齢だけでなく、実務の上でどの様に判断されるのかよくわからない。健康に問題がなければ出来るだけ長く働ければよいと思う。					

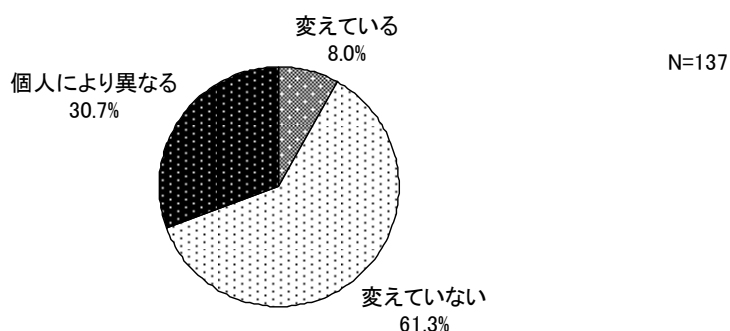
第4節 企業と従業員の比較

1. 再雇用、勤務延長後の仕事の内容の変化と意向

(1) 【企業編】定年到達以前と再雇用、勤務延長後で仕事の内容を変えているか

定年到達以前と再雇用、勤務延長後で仕事の内容を変えているかについてみると、「変えている」が8.0%、「変えていない」が61.3%、「個人により異なる」が30.7%となっている。

図表1-1 【企業編】定年到達以前と再雇用、勤務延長後で仕事の内容を変えているか

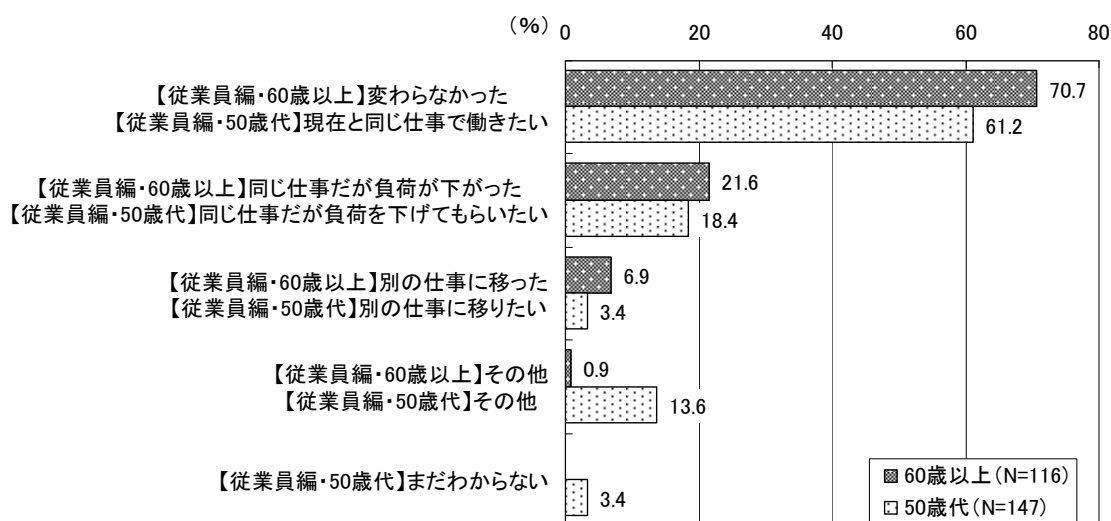


(2) 【従業員編】仕事の内容の変化

60歳以上の〈仕事の内容の変化がしたかどうか〉についてみると、最も多いのは「変わらなかった」で70.7%、次いで「同じ仕事だが負荷が下がった」が21.6%となっている。

50歳代の〈60歳以降、または定年以降どのような仕事で働きたいか〉についてみると、最も多いのは「現在と同じ仕事で働きたい」で61.2%、次いで「同じ仕事だが負荷を下げてもらいたい」が18.4%となっている。

図表1-2 【従業員編】仕事の内容の変化



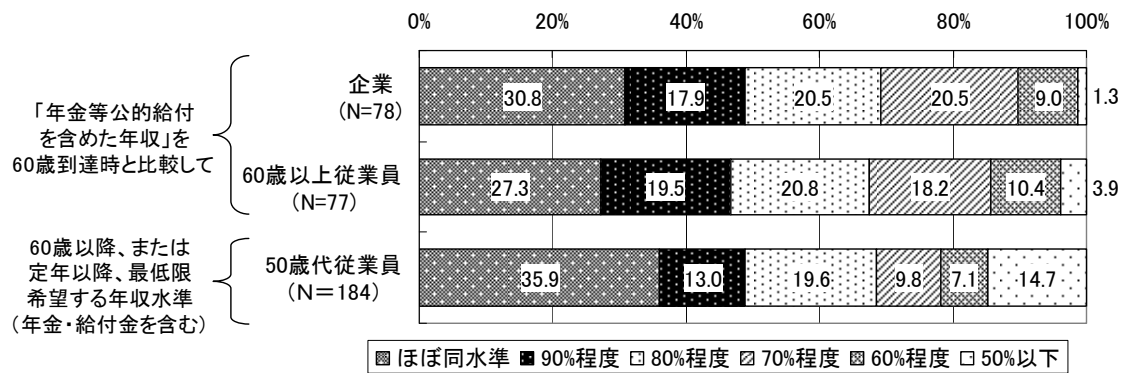
2. 60歳以降の年収賃金

企業編における〈「年金等公的給付を含めた年収」(フルタイム換算)を60歳到達時との比較〉で最も多いのは、「ほぼ同水準」で30.8%、次いで「80%程度」と「70%程度」が20.5%、「90%程度」が17.9%となっている。

次に、従業員編における60歳以上の〈「年金等公的給付を含めた年収」を60歳到達時と比較して〉で最も多いのは、「ほぼ同水準」で27.3%、次いで「80%程度」が20.8%、「90%程度」が19.5%となっている。

また、50歳代の〈60歳以降、または定年以降、最低限希望する年収水準(年金・給付金を含む)〉についてみると、最も多いのは「現在の年収より多い、ほぼ同程度」で35.9%、次いで「現在の年収の80%程度」が19.6%となっている。

図表2 60歳以降の年収賃金



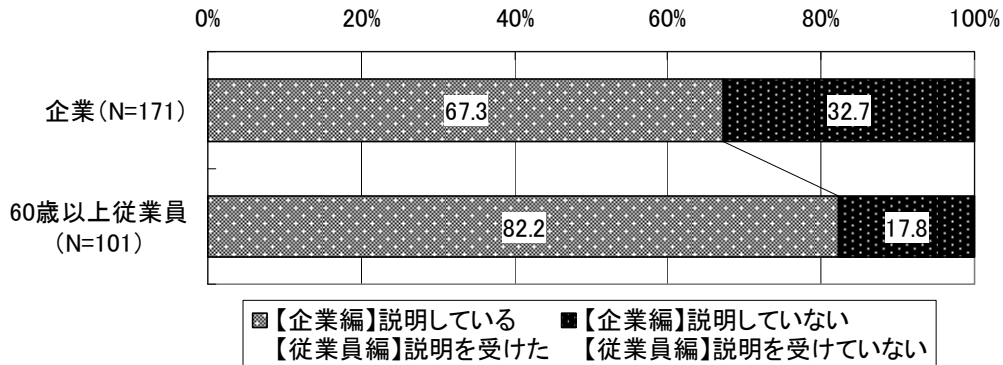
3. 定年後の労働条件や公的給付受給の見通しなどについての説明

(1) 説明の実施の有無

企業編における、〈説明の実施の有無〉についてみると、「説明している」が67.3%、「説明していない」が32.7%となっている。

従業員編における、60歳以上の〈雇用延長制度についての説明を受けたか〉についてみると、「説明を受けた」が82.2%、「説明を受けていない」が17.8%となっている。

図表3-1 説明の実施の有無

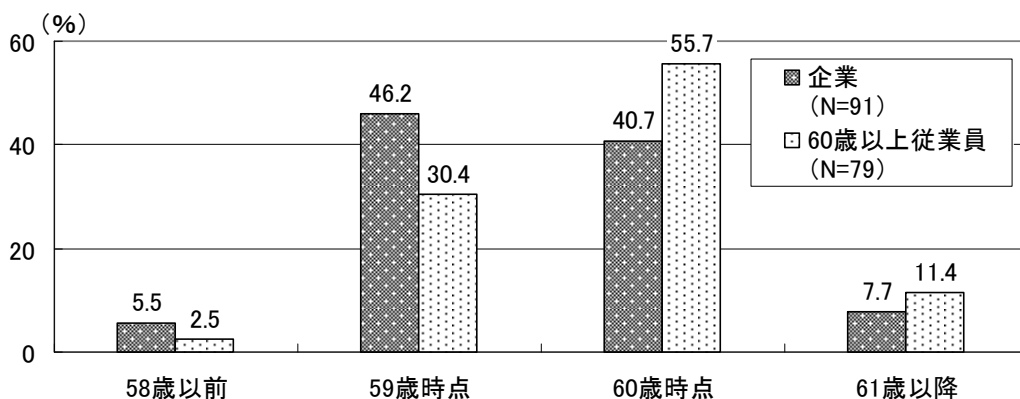


(2) 説明を実施する際の従業員の年齢

企業編における、〈定年後の労働条件や公的給付受給の見通しなどについての説明を実施しているとする〈企業の説明を実施する際の従業員の年齢〉〉についてみると、最も多いのは「59歳時点」で46.2%、次いで「60歳時点」が40.7%となっている。

従業員編における、60歳以上の〈雇用延長制度についての説明を受ける年齢〉についてみると、最も多いのは「60歳時点」で55.7%、次いで「59歳時点」が30.4%となっている。

図表3-2 説明を実施する際の従業員の年齢

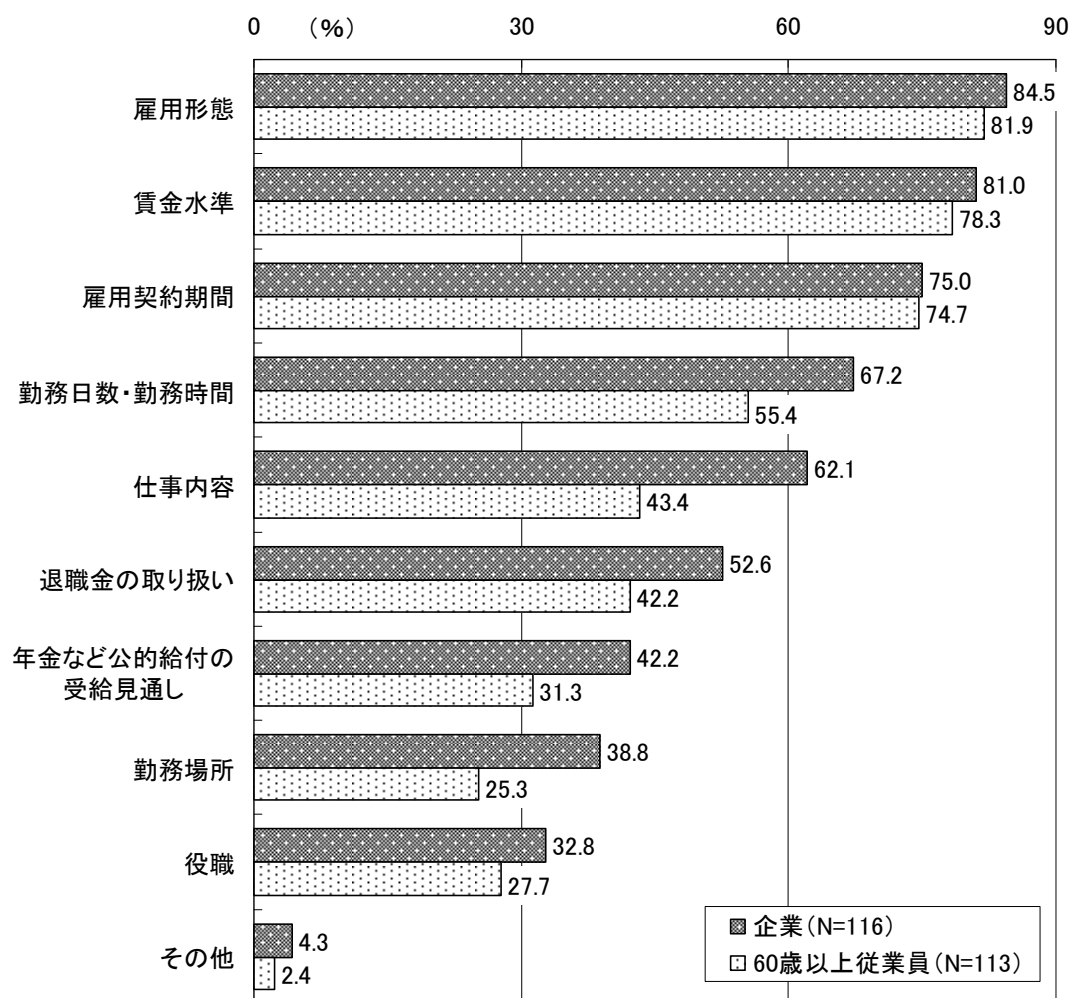


(3) どのような項目について説明しているか

企業編における、〈どのような項目について説明しているか〉についてみると、最も多いのは「雇用形態」で84.5%、次いで「賃金水準」が81.0%、「雇用契約期間」が75.0%となっている。

従業員編における、60歳以上の〈雇用延長制度についての説明の内容〉についてみると、最も多いのは「雇用形態」で81.9%、次いで「賃金水準」が78.3%、「雇用契約期間」が74.7%となっている。

図表3-3 どのような項目について説明しているか



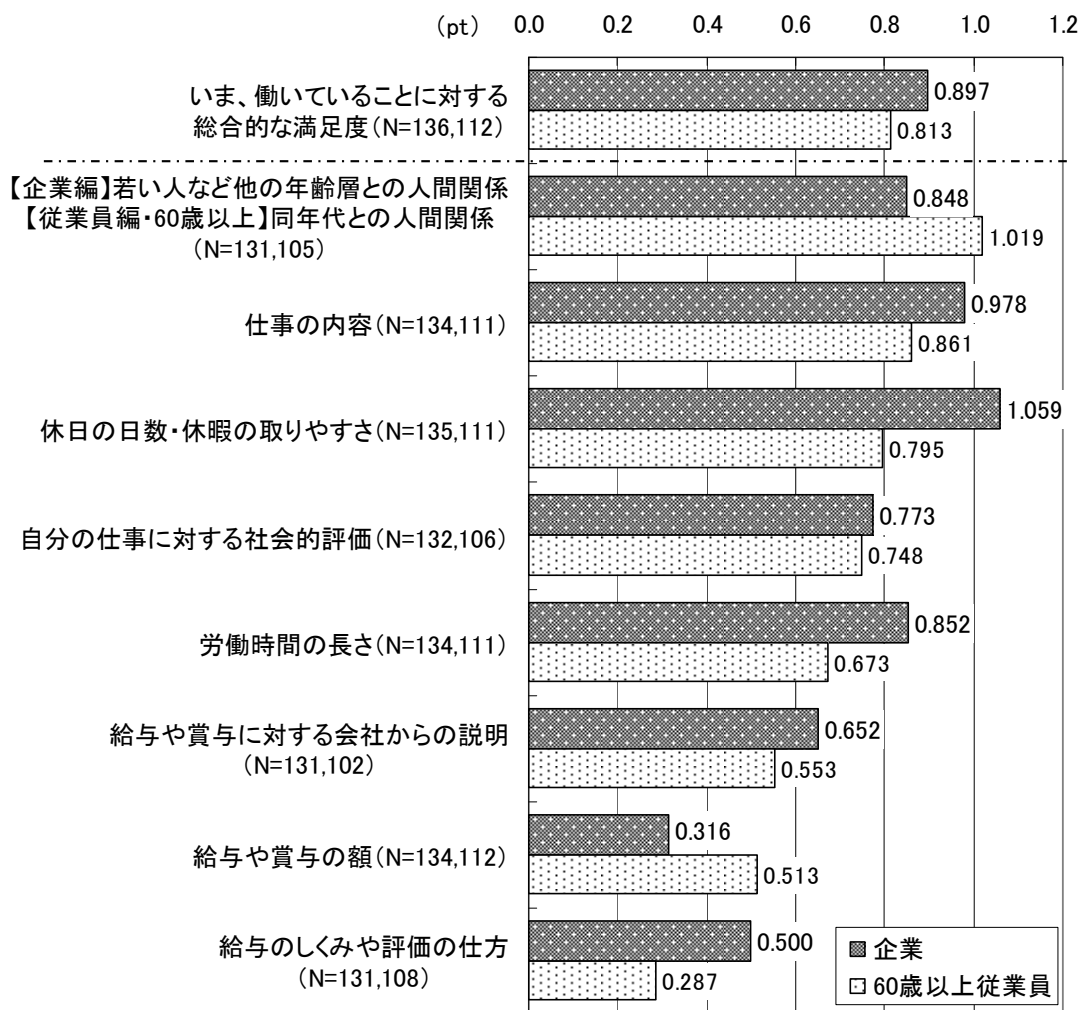
4. 現在の仕事や労働条件等の満足度

現在の仕事や労働条件等の満足について、「いま、働いていることに対する総合的な満足度」をみると、企業が思っているのは0.897ポイント、従業員が実際に思っているのは0.813ポイントとなっている。

企業編における〈60歳以上の現在の仕事や労働条件等のそれぞれの満足度〉についてみると、最も高いポイントは「休日の日数・休暇の取りやすさ」が1.059ポイント、次いで「仕事の内容」が0.978ポイントとなっている。

従業員編では、最も高いポイントは「同年代との人間関係」が1.019ポイント、次いで「仕事の内容」が0.861ポイントとなっている。

図表4 現在の仕事や労働条件等の満足度※1（ポイント※2）



※1 図表中の「N」の表記で、左は企業編、右は従業員編の有効回答数を示している。

※2 ポイント：(「非常に満足していると思う」×2 + 「おおむね満足していると思う」×1 + 「あまり満足していないと思う」×(-1) + 「全く満足していないと思う」×(-2)) / N

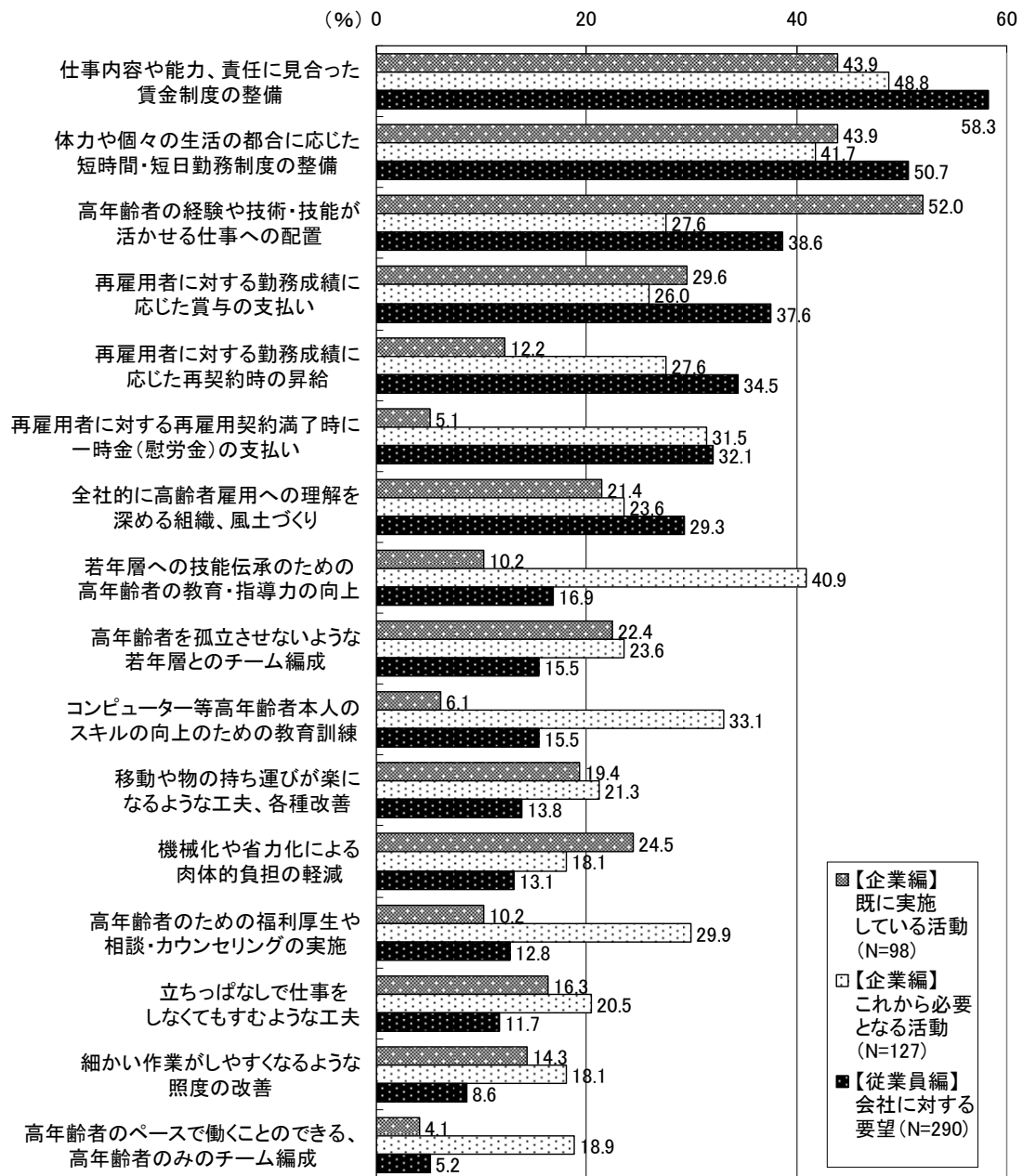
5. 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくための活動と要望

企業編の〈実施している活動〉についてみると、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」で52.0%であった。

企業編の〈これから必要と考えられる活動〉についてみると、最も多いのは「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」で48.8%であった。

従業員編の〈要望〉についてみると、最も多いのは「仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備」で58.3%であった。

図表5 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくために実施している活動



第2章 印刷業における高齢者雇用に関するヒアリング調査結果

第1節 調査の概要

印刷業における高齢者雇用の実態等を把握するため、平成20年11月に（社）日本グラフィックサービス工業会会員企業5社を対象にヒアリング調査を実施した。

なお、対象企業は、60歳以上の高齢者を雇用している企業の中から、企業規模、地域、業態等の相違を踏まえて選定した。ヒアリング調査結果の内容は以下のとおりである。

第2節 ヒアリング調査結果一覧

	A社	B社	C社																																																						
1. 会社概要	<p>■従業員数 約130人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正社員は115人で、そのうち約90人が製造部門。 ・派遣・アルバイトは15人前後。 <p>■封筒の製造・印刷を業務としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他印刷会社が封筒印刷に使うベースとなる無地の封筒と会社名までを印刷したオリジナル封筒とに大別されるが、7割近くを後者(印刷までを行うオリジナル封筒)が占める。 <p>■職場の男女割合は、紙を断裁する仕事は重いものを持つため男性が行うが、それ以外は男女半々ぐらいとなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在は若干男性が増えつつある。 <p>■景気は悪くなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば、取引先のDM発送数がぎりぎりまで決まらないなど、製造に要する時間が少なくなっている。 	<p>■従業員 72人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正社員は64人(役員含) ・パート・嘱託等 8人 <p>■書籍等の文字物・ページ物印刷が主力で、企画・デザイン～印刷・製本・発送までの一括受注。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・主な取引先は官公庁、学校、労働組合、出版社等。 ・印刷機は全て枚葉機で、4色機3台、2色機(反転1×1)4台の合計7台。 ・部門としては、総務、営業、組版、製版、印刷部門で、製本部門は無く外注で対応している。 ・工場は本社と同じ敷地内にある。 <p>■この10月にオンデマンド印刷機を導入。小部数、はがき、名刺等への対応で、新たな商品開発及び取引先開拓を模索中。</p> <p>■印刷業を取巻く環境が厳しく、受注・売上が下げ止まらず厳しい経営が続いている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・一昔前はコンピュータ組版で他社をリードしていたが、今日ではコンピュータの発達により誰でも組版処理ができてしまうのでデータでの入稿が増え、本来の入力業務が減少しているのも、特徴を打ち出せない一因となっている。 	<p>■従業員 約20人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全て正社員。 ・本社2階の工場で働く職員が6人で、そのうち2人が機械、4人がオペレーター(入力、焼き付け等担当)である。 ・残りの職員は、営業及び事務部門となる。 ・事務職は営業も兼ねており、近隣顧客への営業や役所への入札等は事務職の役目となっている。 <p>■印刷業務は、オフセット印刷を中心に行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・印刷業務の他にオフィス家具や文具、OA機器等の販売も行う商事会社の形態を取っている。 <p>■周辺に10社程度の協力会社をネットワークし、受注の8割を外注している。</p> <p>■業務の6割は役所関係の仕事であり、市町村合併によって仕事自体が減少している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・役所関係業務への依存度合の見直しが、今後の課題である。 																																																						
2. 従業員の年齢構成	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>10～20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>60歳以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>正規従業員</td> <td>36人</td> <td>48人</td> <td>22人</td> <td>9人</td> <td>0人</td> </tr> <tr> <td>パート社員・嘱託等</td> <td>0人</td> <td>2人</td> <td>3人</td> <td>3人</td> <td>5人</td> </tr> </tbody> </table> <p>■ここ15年くらいで若い職員が増えてきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・15年くらい前から小ロット多品種生産を行うようになってきたことが影響している。 		10～20代	30代	40代	50代	60歳以上	正規従業員	36人	48人	22人	9人	0人	パート社員・嘱託等	0人	2人	3人	3人	5人	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>10～20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>60歳以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>正規従業員</td> <td>7人</td> <td>14人</td> <td>18人</td> <td>20人</td> <td>4人</td> </tr> <tr> <td>パート社員・嘱託等</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>5人</td> <td>4人</td> </tr> </tbody> </table> <p>■現在60歳超の職員は8人で、うち4人が役員、2人が嘱託(年俸制)で残る2人はパート勤務である。</p> <p>■職種別に見ると、印刷オペレーター以外は全般的に高齢化している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性も長く勤め続けている職場である。(結婚、出産後も育児休暇等を利用して) 		10～20代	30代	40代	50代	60歳以上	正規従業員	7人	14人	18人	20人	4人	パート社員・嘱託等	0人	0人	0人	5人	4人	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>10～20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>60歳以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>正規従業員</td> <td>0人</td> <td>11人</td> <td>2人</td> <td>2人</td> <td>4人</td> </tr> <tr> <td>パート社員・嘱託等</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> </tr> </tbody> </table> <p>■工場で働く6人のうち1人が60歳代で、残り5人はいずれも30歳代前半となっている。</p>		10～20代	30代	40代	50代	60歳以上	正規従業員	0人	11人	2人	2人	4人	パート社員・嘱託等	0人	0人	0人	0人	0人
	10～20代	30代	40代	50代	60歳以上																																																				
正規従業員	36人	48人	22人	9人	0人																																																				
パート社員・嘱託等	0人	2人	3人	3人	5人																																																				
	10～20代	30代	40代	50代	60歳以上																																																				
正規従業員	7人	14人	18人	20人	4人																																																				
パート社員・嘱託等	0人	0人	0人	5人	4人																																																				
	10～20代	30代	40代	50代	60歳以上																																																				
正規従業員	0人	11人	2人	2人	4人																																																				
パート社員・嘱託等	0人	0人	0人	0人	0人																																																				
3. 採用・退職状況	<p>■毎年5～10人程度職員を採用している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・毎年新卒者(高卒)を5人は採用し、残りは中途採用を行っている。 ・高卒の新卒者は工場近辺で採用し、主に製造現場、若干は事務に配属している。 <p>■景気の良し悪しに関係なく、毎年5人程度は新卒者を採</p>	<p>■ここ数年新卒採用は行っていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・退職者の補充については、社内異動か中途採用で対応している。 ・この11月から新しい期がスタートしているが社内異動でパソコン(デジタル)に強い人材を営業に異動、営業強化(受注拡大)への対応をした。 	<p>■ここ3年くらいは人を増やしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人を採らないと平均年齢が高くなる上、人を減らすと本当に美味しい仕事が来た時に仕事を請けられなくなる。また人が少なくなると、少ない仕事を談合して分け合ってしまうため良くない。そのような考えに基づいて、できるだけ人を採用するよう努めている。 																																																						

	<p>用し、年代の谷間を作らないようにしようというのが会社の方針である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・製造は、年代で間が開いてしまうと技術がなくなってしまう恐れがある。 <p>■ここ 3 年くらいは総社員数を増やさないような形をとっている。</p> <p>■毎年採用者数と同程度の人数が退職していくが、異動を契機に辞めるケースが多い。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その場合、大体異動後 1～3 年くらいの間に辞めていく。 ・当社では、若年社員のやる気向上のために、30 代半ばくらいで異動をさせ働く環境を変えるようにしているが、その際に辞めていく者が毎年出てくる。 ・年間の退職者は全社員数の 1 割近くになるが、新陳代謝のためにちょうど良い範囲だと思う。辞める人が全くいないのも、生ぬるい会社の証拠なのでそれも問題だと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中途採用の場合、印刷オペレーターの経験者はなかなかいない。人数に余裕を持っていれば時間をかけてもいいが、現状では辞めた人の補充(即戦力)として採用するため、タイミングが合わないという面もある。 <p>■印刷業は不況業種に指定されており経営が苦しく、若い人の給与がなかなか上がらないため、自ら辞めていく若者がポツポツという。</p> <p>■20 年 3 月には、12 人いたパートのうち 8 人は契約更新しなかった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・残った 4 人のパート年齢は 60 歳代が 2 人、50 歳代が 2 人となった。 ・50 歳代の 2 人のうち 1 人は出荷担当を担っており、変わり人では対応できない事。もう 1 人については能力が優れていたので残ってもらった。 	<p>■当社ではそのような考えから人を増やしているが、毎年 1 千万円くらいの赤字を出し続けても、15～16 年は維持できる体制を作っている。</p> <p>■採用は中途採用が多くなっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新卒者を育てるには 3 年かかるが、しっかり育つと他社へ転職してしまう。その点、中途採用の方が無難である。 ・中途採用者の前職は、結果的には、印刷や文房具など当社業務に何らかの形で関わった人が多い。
<p>4. 過去 3 年間に おける雇用延長 の状況</p>	<p>■現在 60 歳を超えた人間は 5 人が働いている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・うち 4 人が当社を定年退職した者で、3 人が女性。 ・残る 1 人は同業他社を退職した者。取引のある機械メーカーからの紹介であり、特定の機械の操作技術を持っていることから採用に至った。 <p>■これまで再雇用を希望しない職員も 1 人いた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・体の関係で通勤が辛いというのが理由だった。 ・当社を定年退職して他社に就いたという例は、今のところ無い。 <p>■来年 1～3 月に 3 人が定年を迎える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・既に話をしており、再雇用が決まっている者もいる。 ・できるだけ自分の意思を表明できるような雰囲気を作っている。 <p>■当社では、今後定年を迎えるものが急速に増えるということはなく、毎年 3 人前後のペースである。</p>	<p>■現在いる 60 歳超の職員 8 人の内訳は、役員 4 人、嘱託(年俸制)2 人、パートが 2 人である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・嘱託 2 人のうちの 1 人は当社での勤務延長、もう 1 人は他社を定年後に当社に再就職した。 ・パートの 2 人は 60 歳以前から当社にパートで勤務していた。 <p>■60 歳超の職員は今年 3 月に 1 名、10 月に 2 名退職しているが、いずれも雇用延長後の退職である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1 人は 67 歳まで働いてもらっていたが、会社の経営状況が厳しいため、事情を説明して辞めてもらった。もう 1 人も 66 歳まで働いてもらったが、こちらは本人都合での退職。 ・もう 1 人は、去年 9 月に定年、その後再雇用で働いていたが、印刷の仕事が体力的に厳しいとのことで退職した。 <p>■正社員の定年退職者がここ何年か毎年 1～3 人いるが、雇用延長希望者は半々である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今年(20 年)定年を迎えた者 2 人いたが、いずれも再雇用は望まず定年退職している。 <p>■職種別の再雇用状況をみると、組版関係はコンピュータ(デジタル)化が著しいこともあってか残る人は少なく、他部門で残る人が多い。</p> <p>■以前は印刷オペレーターが 11 人程いたが、数人が定年退職、一挙に 20 歳代社員に入れ替わり、いずれも未経験者で技能不足を感じる。今が最低と思い将来に期待している。</p> <p>■今年定年を迎えた者 2 人、来年 2 人、再来年 3 人と、今後 10 年間で 20 人程が定年となる。</p>	<p>■現在再雇用者は 4 人いる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・1 人は印刷の機械担当、1 人は営業、残る 2 人は事務部門である。 <p>■これまでは、定年退職者は全員再雇用してきた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・4 人は全てこの 2～3 年で再雇用した人で、一番年長で 62 歳である。

		<ul style="list-style-type: none"> ・これから定年を迎える者が多いため、退職金の手当が大変である。対応として2年前に401kを導入により退職金の約半分を目途にし、残り半分については銀行の定期積立(4年)で対応している。 	
<p>5. 定年到達以前と再雇用後での仕事内容の変化の有無とその理由、これに対する再雇用者の意識</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■当社を定年退職して再雇用した4人のうち、3人の女性には、出来上がった封筒を目視で検品するという軽作業を担当してもらっている。いずれも定年前と同じ業務である。 ・残る1人の男性は、定年前と同様に物流の仕事をしてもらっているが、移動距離は定年前よりも少し短くなるよう配慮している。 ■これからの課題として、定年前までと全く違う仕事をお願いした場合に、本人のやる気が削がれるのではないかとこの心配がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■現在いる60歳超の職員8人のうち、4人は役員、2人が嘱託であるが1人はデザイン、1人は営業を担当している。 ・デザイン担当の者は、自分で顧客を抱えており、自分で仕事を取ってきて自分でこなすというふうな、いわばフリーの形でやってもらっている。もちろん、営業が取ってきた仕事も対応している。仕事の内容は定年前と変わっていない。 ・営業担当の者は、定年後に同業他社からの採用。 ・60歳超のパート勤務2人のうち1人は清掃業務、もう1人は定期的に受注している同窓会名簿等のチェックを担当してもらっている。職務内容は60歳以前と変わっていない。 ■基本的に、定年後も同じ部門で働いてもらうことにしている。 ■印刷オペレーターの場合は、定年前も後も業務内容は同じであるが、負荷は以前より軽くなるよう努めている。 ■あまり先のことは考えておらず、同じ職務で続けてもらえば良いと考えている。 ・組版部門であれば、職種転換等も考える必要があるが、当面は組版部門の定年者は出ない。 ■昨年製版部門にCTPを導入したため、従来アナログを担当してきた者が不要になった。 ・その者は現在58歳であるが、他に回す業務がなく、印刷部門で小回りの利く補助員的な業務を担当してもらっている。 ・本人の給与水準からすると、そのような業務をやってもらうべき人ではないのだが、やむなくそのようになっている。一部不平の声もあり。 ■製版ではアナログが中途半端な立場になっている。 ・アナログはスパッと止めてしまった方が無駄は出ないが、一部得意先への対応で廃止する事が出来ないでいる。無駄を考慮して何らかの対応策を考慮中。(例えばオンデマンド等) 	<ul style="list-style-type: none"> ■現在いる再雇用者4人の業務内容は、皆定年前と同じである。 ・60歳の手習いは無理だと思っているので、仕事内容を変えるようなことはしない。
<p>6. 再雇用者の雇用形態、勤務形態とそれに関する従業員と会社の希望とのギャップ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■再雇用者の身分は嘱託となる。 ■勤務時間は、ほぼフルタイム稼働である。 ・1人の女性だけは1時間早く退社するが、それ以外は一般職員と同様にフルタイムで働いてもらっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■60歳で定年退職、本人の希望があれば5年間嘱託として勤務してもらっている。 ■嘱託(年俸)の契約期間は1年だが、業績が悪いため3ヵ月毎に見直すことも契約書に記載し承諾を得ている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■定年は60歳。再雇用は、一応上限を65歳と決めてはいるが、柔軟に対応する。 ・契約更新は1年間だが、何もなければ自動的に更新となる。

<p>ブの有無、ギャップを埋める取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでは「時間を短くしてほしい」という人が、その女性1人を除いてはいなかった。 ■再雇用の上限年齢は決まっていない。 ・もうすぐ65歳を迎える人がいるが、そのまま継続予定である。 ・皆元気なのでそのまま働いてもらうことになると思う。 ■契約は1年更新で行っており、更新の3か月前には継続するかしないかが決まっている。 	<p>が、特に問題なければ1年間の継続となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■製版のCTP化によって仕事が無くなりつつあるため、「再雇用者への対応としてフルタイムでなく半日交代勤務」などの短時間勤務について検討したい。具体的には、体力に自信があれば紙積みや印刷を行ってもらい、半日ずつ交代で1台の機械を担当してもらうことなども考えられる。 	<ul style="list-style-type: none"> ■全員フルタイム勤務である。 ・定年前に再雇用における勤務形態の希望を聞いているが、パートタイムを希望する者はいなかった。
<p>7. 定年前後の役割・役職の変化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■定年後は、少しだけ責任が軽くなっており、組織上は今まで後輩だった者の下に入るような形になっている。 ・実際には、定年前の50歳代のうちにマネージャー職を交代している。 ・交代する年齢は決まっているわけではなく、マネージャーに適した人材が出てきたら交代するようにしている。 ■これまでのところ、再雇用者に対して「年上で扱いづらい」という声は聞かない。 ・チームリーダーが上手くまとめているものと思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ■管理職だった者は、基本的に役職からは外れてもらっている。 ・最初のうちは後輩である新しい管理者との間でやり辛い面はあると思うが、いずれ慣れてくる。今のところ問題は出しておらず、上手くやっている。 ・定年退職者が皆管理職という訳ではなく、一般社員から嘱託になる者もいる。 ■来年定年を迎える2人のうち1人は管理職であるが、若い人を管理職に上げてその下に就かせることを考えている。もう1人は校正担当のため、年齢に関係なくできる。 ・現在のところ、その程度のことしか考えていないが、何とかなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■役職は、人によっては定年後もそのまま就いてもらう。 ・当社のような小さな会社では、必要な人はそのまま置いておかないと仕事が回らない。
<p>8. 雇用延長後の年収水準を決める際の考え方と年収水準、説明の有無とその内容</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■定年後の給与は定年前の75%に下がる。 ・高年齢雇用継続給付が出るぎりぎりの線である。 ・業界の通常の水準に比べて高めだと思うが、それだけ会社に貢献してくれている。 ・給与水準は、あまり高すぎても「だったら若い人を雇った方が良い」ということになり、兼ね合いが難しい。 ・現役と再雇用者が、お互いに気持ちよく仕事してもらえらる範囲にしたつもりである。 ■契約更新の時に賃金が上下することはない。 ■賞与は定額を支給する。 ■雇用契約が終了した時点で慰労金等を出すこともない。 ■定年の半年くらい前に本人に説明し、意思確認を行う。 ・部門のトップから会社としての希望を説明し、3か月くらい前には再雇用するか否かを決定する。 ・人事関係の面については、総務・人事の担当者から説明する。 ■定年予定者には割と早い段階で説明する。 ・本人も別な就職先を探している可能性もあるため、そのようにしているが、今後もそうする予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ■定年後の給与は定年前の6割程度に下がる。 ・現役の給与が月30数万円なので、再雇用者の給与は20万円程度になる。 ・給与水準には不満もあるかもしれないが、60歳過ぎて月20万円くれる会社はこの辺りにはないので、当社に残った方がお互いにメリットがあると思う。 ■再雇用者の給与アップはない。 ・余裕があればやりたいとは思いますが、現状では定年後の昇給はできない。 ■賞与は、その人の働きを見て気持ち程度出している。 ・再雇用者の年収を定期的に上げるのは難しいが、一生懸命やってくれている人には何とか報いたいと思っている。そこで、気持ちばかりだが賞与で評価している。現状ではこれが精一杯である。 ・基本給に乗ずる賞与の掛率は正社員と同じである。 ■正社員の給与若い人へ厚くしようとしている。 ・若い人の給与が上がらないため、定年退職者や再雇用者の給与が減った分の半分程度を若い社員に還元しようと考えているが、業績が悪化し、なかなか下げ止まらず、その資金は運転資金に回ってしまっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■賃金は定年前に比べて3割程度カットし、7割程度となる。 ・金額にすると年間4百万円程度になる。定年後も管理職に就く人の場合は、更に役職手当が加わる。 ・その点については本人も納得している。 ・高年齢雇用継続給付や在職老齢厚生年金については、手続きしているが、いくらでも受け取ってもらって構わないと思っている。 ■定年後に昇給させることも十分考えている。 ・職員をそんなに粗末にしたことはなく、昇給も有りうることを期待させている。 ・職員には希望を与えないといけなさと考えている。 ■規程には賞与は基本的には無いということになっているが、実際には出している。 ・その分再雇用職員はよく働いてくれている。 ■再雇用の際の諸々の条件については、定年の1年くらい前に社長自らが本人に説明している。

		<ul style="list-style-type: none"> そのため、50 歳代の賃金ベースアップはゼロまたは若干にして、千円でも二千円でも若い社員に還元している。 ■能率給は頭では分かっているが、評価がなかなか上手くいかない。 結局は皆同じ評価(平均点)になってしまう。 ■30 年ほど前から、加工高(粗利高)の前年比等を、社内報で全社員に公表するようにしている。 ■定年予定者には、定年の半年位前に本人との面接により考えを聞き、会社対応を考慮している 再雇用後の働き方や給与等は文書にて提示している。 	
9. 定年前後の労働条件の変更が再雇用者の就業希望、働く意欲等に及ぼす影響	<ul style="list-style-type: none"> ■特にやる気を高めることに苦労はしていない。 ■今後の課題として、高年齢者の異動についても考える必要がある。 IT化の進展など、業界のやり方が変わってきたことなどがあり、ずっと同じ業務を続けることができなくなる可能性がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■やる気の問題は特に無い。 再雇用者からの不満を聞いた事は無い。世間的にこんなものかと諦めもあるか! 	<ul style="list-style-type: none"> ■収入等への不満は一切来ていない。定年前後の勤務・給与条件等にギャップは特に感じていないと思う。 再雇用だからといってモチベーションが下がるような人は、当社にはいない。 再雇用者は社長の考え方をよく知っているので、ますます仕事に磨きがかかっている。年齢は関係ない。
10. 働く意欲の維持対策	<ul style="list-style-type: none"> ■評価が正しくされる仕組みが必要だとは思っている。 現在のところ当社の賃金体系は現役を含めて年功序列型であり、各自の貢献をどう評価するかが未だ整理できていない。 チャレンジする人の評価を高くしたいということは考えているが、未だ整理途上である。 ■再雇用者に気持ち良く働いてもらうため、定年前と全く同じ環境で働いてもらうことを心掛けている。 ハイキング等の社内行事にも、定年前と同様に参加してもらっている。 ■高年齢者に対する相談・カウンセリングは今後必要と思っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ■若い人とチームを組ませ、能力・技能等の伝授をしたいと思っている。 ただ、組版では高年齢者を生かせるのは難しい。若い人ばかりの職場になっても問題がある。この辺のバランスが難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ■当社では毎月の社内報に職員一人ひとりが何かしらテーマを決めて、簡潔なレポートを書かせている。その他に年に 1 回各職員が年度の「各自の目標、決意」を書いて、それを小冊子にしている。 これらの社内報・冊子を全職員に配布するとともに、職員の両親や商工会等外部にも配布している。 社内報には必ず全職員の集合写真を載せている。 これらの取り組みには再雇用者も、現役と同様に参加している。 ■また、年に 1 回決起大会を行って「一番を目指そう」という目標を全職員で共有している。 もちろん再雇用者も参加している。
11. 高年齢者に対する安全対策、健康管理の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■物流の仕事をしてもらっている再雇用者には、定年前よりも移動距離が少し短くなるような配慮は行っている。 ■再雇用者の残業はゼロになるようにしている。 全ての業務を 8 時間の中で終わらせてもらえるようにして、周りの若い職員にしわ寄せがいかないように配慮している。 ■今までは「勤務時間を短くしてほしい」と言う人はいなかったが、そのような人が出てくれば、それにあった仕事を探すことになる。 ■再雇用者に働いてもらう際の支障面としては、重たい物を扱うか否かという点では配慮している。 	<ul style="list-style-type: none"> ■印刷オペレーターは、定年前も後も業務内容はほぼ同じであるが、再雇用者に対する負荷は以前より軽減している。 ■定年後は、残業はあまりさせていない。 会社としては、できれば残業もして欲しいが、体力的な面もあるので仕方無い。 とはいえ 2~3 月は忙しいため、再雇用者にもできるだけ残業してもらっている。 ■印刷部門では、重いものを扱うので体力的な問題はあ。印刷部門以外は、重労働は無い。 印刷部門では、定年後は補助に回ってもらうなどの配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ■再雇用職員には定年前に希望を聞いているが、パートタイムを希望する者は今までいなかった。 フルタイム勤務しかないということについて、再雇用者から問われたこともないし、あまり深く考えたこともない。 仕事が忙しい時には、現役と同じように残業もしてもらっている。 ■健康管理や安全対策は、特に何も行っていない。 皆まだまだ元気である。 ■パソコンについては、再雇用者 4 人のうち 3 人は問題なく操ることができる。 パソコンが使えない 1 人は、印刷部門なので特に問題な

	<ul style="list-style-type: none"> ・また、あまり目を使わない業務に配属するという事はある。 ・現在のところ、パソコンを使う業務には就かせていない。 ■高年齢者の健康面や体力面等に合わせて仕組みを変えていこうというはあるが、それが上手くいくか否かは難しいところである。 	<p>を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重労働の部分には、反転機やワンプの自動切断機などの機械を導入し、力仕事の軽減を考えているが、かなりのお金がかかるためなかなか実現は難しい。 ■「フルタイムは嫌だけど半日くらいなら」という人のため、短日勤務の導入を考えたい。 ・方法としては、半日ずつ交替で1台の機械を担当してもらうことなども考えられる。 ■安全面、健康管理面では、現状では特に対策は行っていない。 	<p>い。</p>
<p>12. 高年齢者の雇用に対する考え</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■再雇用者は「戦力」として雇用している。 ■当社では、できるだけ希望者全員を再雇用する方針である。 ・部門を変えるとか何とか工夫して雇い続けたい。 ・部門を変える必要がある場合は、若いうちにそれに対応できるようにする。 ■定年までいた者のなかでは、「もうこれ以上雇いたくない」というような人はいなかった。 ・そういう人はもっと早めに辞めていると思う。 ■地元のシルバー人材センターとは打ち合わせをしているが、60歳を超えた人でも5年程度は働けるので、今後受け入れを行っていこうと考えている。 ■会社が常に新しいことにチャレンジしていれば、高年齢職員が新入職員など若い職員の仕事を奪うようなことはない。 ・場合によっては、定年後の人にも、新しいチャレンジに挑戦してもらうことを直言することもある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■当社では本人が希望すれば再雇用することとしている。 ■印刷オペレーターの半分以上が20歳代の社員に入れ替わり、年齢的には若返ったが技術が低下してしまった。我慢の時期。 ・やはりベテランも大切にしないといけないと感じている。 ■今年の定年者2人のうち1人は、高い技術と経験を持っていたため、その技術と経験を若い人に伝承する必要があると考えていたが退職してしまった。 ■再雇用者が増えて多すぎると感じることはない。 ・再雇用者が辞め若い人が入ってくる。現状は上手く回っていると思う。 	<ul style="list-style-type: none"> ■再雇用者は良く働いてくれるし、社長の考え方をよく知っているので貴重な戦力である。 ・例えば印刷部門の再雇用者は、その機械についてメーカーの修理担当者と呼ぶ必要がないくらいに熟知している。メーカーの高い出張修理代のことを考えると、その職員はそのことだけでも当社にとって何百万円もの価値がある。 ■当社のような小さな会社では、必要な人は定年後もその部署に置いておかないと仕事が回らない。 ・人によっては定年後もそのまま管理職を続けてもらうこととしている。

<p>13. (高年齢に限らず)従業員教育に対する考え、教育体系(年代別、階層別など)</p>	<p>■入社してから2ヶ月間の間に、社内のいろいろな人が講師となって様々な研修を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・配属までの2ヶ月間は、全工程を経験させる。 ・言葉遣いや職場の縦の関係等についても指導する。 <p>■若い人はできるだけ3年以内に1回はローテーションするようにしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・職場を固定してしまうと、いざ異動があった時に辞めてしまうため、その反省からローテーションを導入した。 ・多い人だと、2回職場が変わることもある。何回ローテーションをするかは特に決めてはいない。 <p>■月に1回社長が講師となってマネージャー勉強会を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・出席するマネージャーは、年度単位で固定している。 ・毎月の経営会議の前日に夕方18時～20時の2時間、マーケティングや財務、生産管理等について、5つぐらいのグループに分かれてディスカッションを行っている。 ・テーマは年間カリキュラムを組んでいる。 <p>■工場では、各部門ごとに年間テーマを立て、メンバーを決めて勉強会を行っている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば「お客様第一主義とは」といったテーマを立て、それについてメンバーでディスカッションしている。 ・部門の壁を越えて参加することもある。 <p>■ISOの力量評価も取り入れている。</p>	<p>■職員の教育は各職場(現場)に任せている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・昔は外部の研修等に行かせたが、今は社内の現場に任せている。 ・管理職のための研修も特には行っていない。 	<p>■外部の1日研修等については、特に印刷に特化した内容のものに限定せず、職員が希望するものがあれば出してもらうことにしている。</p> <p>■社長は、日々思いついたことをノートに書き留め、毎朝の朝礼で「職員にこれを言わないといけない、教えないといけない」ということを忘れずに伝えている。</p> <p>■毎月の社内報に職員一人ひとりが何かしらテーマを決めて、簡潔なレポートを書かせている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・例えば、「燃料高騰や円高の波が襲っているが、当社はどのように生き残っていけばよいか」というようなテーマを与え、職員個々に考えさせる。 ・各職員は自分でよく調べて、いろいろと意見を書いてきている。 ・このようなことを行って、自分で調べさせ、考えさせるようにしている。 <p>■また、ある人の講演を聞いた後に、職員にレポートを書かせたりしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・これは、「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」という社長の考え方から来ている。 ・このようなことを繰り返すことで、職員個々の能力は確実に高まることと考えている。
---	---	--	---

	D社	E社																																				
1. 会社概要	<p>■従業員数 約 140 人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正社員は 100 人強で、うち 30 人強が工場勤務である。 ・正社員 100 人弱の部門別の構成は下記のようになっている。 営業 36 人、制作 11 人、工務(生産管理的業務)5 人、オンデマンド印刷設備のオペレーター3 人、工場の印刷・型抜機オペレーター19 人、製本・出荷 15 人、ホームページ制作 4 人、総務 6 人 ■カラー印刷を中心に行っており、チラシやパンフレット、カタログ、ポスター、リーフレット等の販促物や、会社案内や営業案内、マニュアル等の商業及び業務用印刷に特化している。 ■印刷・製本までの全工程の機能を保有し、短納期業務に対応したワンストップサービスを提供している。 ・1日 20 時間稼働の二直体制をとっている。 ・印刷はオフセットで、枚葉機を使用している。 	<p>■従業員数 12 人</p> <ul style="list-style-type: none"> ・正社員は 10 人。嘱託社員は1人、業務委託者が1人で、それぞれ 60 歳超。 ・正社員 10 人の部門別構成は下記のようになっている。 制作 3 人、印刷・製版 2 人、営業 3 人、総務 1 人、業務 1 人 (業務は営業が取ってきた仕事の振り分け等を行う) ■大都市に立地している点を活かし、各種団体等の各種報告書や予算書、決算書、チラシ等の印刷を多く手掛けている。 ■オンデマンド印刷を得意とし、今日発注された仕事を今日中に納品できるよう、製本までの体制を整えている。 ・オンデマンド印刷機は 3 台揃えており、書籍類の作成も可能である。 ■データベースの構築も得意としており、お客様がWeb上からデータベースを更新すると同時に最新版の名簿等を即時印刷することを可能としている。 ・単に言われたとおり印刷するのではなく、お客様の内部でどのような工程がなされているのかをよく聞き取り、その負担を軽減するようなことを提案している。 ・お客様の問題を一緒に解決していく、提案型営業を目指している。 ■オフセット印刷に関しては、全て外注している。 ・外注していることは取引先にも公言している。 ・外注先の管理は大変で、ISOに沿って常に厳しく評価している。基準を下回った外注先については、たとえ大手印刷会社であろうと取引を停止することもある。 ■制作業務については、自社だけでは手が足りない場合は外注し、社内で精査してから次工程に回している。 ・外注先は、個人や印刷会社などいくつか抱えており、得意不得意によって使い分けしている。 																																				
2. 従業員の年齢構成	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>10~20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>60歳以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>正規従業員</td> <td>24人</td> <td>49人</td> <td>19人</td> <td>11人</td> <td>0人</td> </tr> <tr> <td>パート社員・嘱託等</td> <td>3人</td> <td>4人</td> <td>3人</td> <td>13人</td> <td>12人</td> </tr> </tbody> </table> <p>■同業他社と比べると比較的若い従業員が多い会社である。</p> <p>■正社員のうち 30 歳代が半分近くを占める構成となっているが、これは中途採用を多く行っていることが影響している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中途採用の際はなるべく若い人を採用するようにしている。 ・特にある時期、印刷のオペレーターを補充する必要があり、20 歳代後半の人を採用してきたが、その者たちが 30 歳代に移ってきたことも理由に挙げられる。 ・また、数年前に人事考課制度の導入などの社内改革を実施したが、その時期に 40~50 歳代で自ら会社を辞めていく者が何人か出てきたため、この年代がやや少なくなっている。 		10~20代	30代	40代	50代	60歳以上	正規従業員	24人	49人	19人	11人	0人	パート社員・嘱託等	3人	4人	3人	13人	12人	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>10~20代</th> <th>30代</th> <th>40代</th> <th>50代</th> <th>60歳以上</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>正規従業員</td> <td>5人</td> <td>4人</td> <td>1人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> </tr> <tr> <td>パート社員・嘱託等</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>0人</td> <td>2人</td> </tr> </tbody> </table> <p>■若い従業員が多く、平均年齢は 30 歳。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・最も年長の社員で 40 歳代である。 ・正社員は大卒と高校・専門学校卒とが半々といった構成になっている。 		10~20代	30代	40代	50代	60歳以上	正規従業員	5人	4人	1人	0人	0人	パート社員・嘱託等	0人	0人	0人	0人	2人
	10~20代	30代	40代	50代	60歳以上																																	
正規従業員	24人	49人	19人	11人	0人																																	
パート社員・嘱託等	3人	4人	3人	13人	12人																																	
	10~20代	30代	40代	50代	60歳以上																																	
正規従業員	5人	4人	1人	0人	0人																																	
パート社員・嘱託等	0人	0人	0人	0人	2人																																	

<p>3. 採用・退職状況</p>	<p>■ 定期採用は毎年3～4人で、主として大卒を営業職として募集する。 ・時期によっては採用を控えることもあるが、今年度は4人採用した。 ■ 来年度の定期採用(4月)はゼロである。 ・採用活動は予算を組んで行ったが、「良い人がいれば採用しよう」との方針だった。 ・応募者から人選を行った結果、欲しい人がいなかったため採用は見合わせた。 ・再来年度の定期採用については、景気の見通しが立たないため見合わせる可能性もある。現段階では未定である。 ■ 中途採用も多く行っており、印刷オペレーターなど若い人材を補充している。 ■ 退職では、2000年前後の社内改革を行った時期に、40～50歳代の社員が自ら退職していった人もいる。 ・その時期は、ISOの導入に合わせて業務の標準化や人事考課等を取り入れ、従業員個々の働きをきちんと見て評価していこうという変革を進めていた。 ・時代の流れで、恩情だけでは社員として雇えなくなったため、そのような改革を進めたが、それが自分に合っていないと感じた者たちが自ら辞めていった。 ・会社側から「辞めなさい」と言ったことは一度もないが、今までの風土に慣れた者にとっては、居心地が悪くなったのだと思う。</p>	<p>■ 6年前に会社を立ち上げた当初の社員が残っているが、それ半分程度、残りは中途採用者である。 ・中途採用は、他業界の経験者を集めている。 ・変に同業他社の知識・経験を持ち込まれるよりも、一から始めた方が良いとの考えからそのようにしている。 ・因みに現在の営業職は、全員他業界の出身である。</p>
<p>4. 過去3年間における雇用延長の状況</p>	<p>■ 現在60歳以上で勤務している者は12人。うち2名が当社を定年退職した再雇用者で、残り10人はパートタイマーである。 ・パートの人たちは、60歳前から働いていた人が多いが、60歳以降に採用したケースもある。 ・勤務時間はフルタイムの人もいれば、短時間の人もある。 ■ 当社を退職した再雇用者2人は、工場部門1人、営業部門1人となっている。 ・パートの人たちには、製本部門の仕事で、機械ではできない部分を担当してもらっている。 ■ 再雇用の際の基準は下記のようになっている。 ① 年俸制の社員(係長クラス以上※)で、再雇用を希望する者。 ② 健康であること。 ③ 定年前2年間の人事考課の平均が、7段階の真中より1つ上以上にあること。 ・このような基準を決めた理由としては、定年後も会社に残る人が、だらしのない人物では困るということがある。 ・現役の社員に「あれでもいいのか」と思われてはまずい、という考えが背景にある。 ■ 再雇用を希望した者の中でも、基準を満たさなかったため、再雇用に至らなかったケースもある。 ・自ら再雇用を希望しない者も当然いる。 ・校正担当の者などは、あまり再雇用を希望しない。定年後は、実際にはマネージャー的要素はあまり必要ないが、会社として残ってほしいと伝えても、「私はもういいです」ということになったりする。 ■ 再雇用の基準を満たしていない人であっても、会社として残って欲しいという人が出てくれば、再雇用社員としてではなく、パートタイマーのような形で残ってもらうことを検</p>	<p>■ 定年を改正高齢法の義務化年齢に応じて65歳に延長した。 ・現在は64歳だが、2009年度から65歳となる。 ■ 若い職員ばかりのため、現在は該当者はいないが、将来を見越して制度だけは準備した。 ・完璧な制度にして欲しいと社労士に作成を依頼し、法令はしっかり遵守している。 ■ 現在60歳超の嘱託社員が2人いるが、いずれも自治体のOB人材マッチング事業で紹介された人物である。 ・2人のうち1人とは雇用契約であり、もう1人とは業務委託契約を結んでいる。 ・雇用契約の1人は現在62歳で、ISO9001及びPマーク関連の業務を行ってもらっている。当社に来る以前は大手電機メーカーに勤めており、そこでISO9001の立ち上げを行った経験の持ち主である。 ・業務委託契約の人は現在65歳で、当社の若い営業マンに同行してもらったりなど、営業指導及びサポートを行ってもらっている。以前は100名前後の印刷会社の役員をしていた方である。 ・この2人は、いずれも出しゃばらないタイプの方々なので、当社の良きサポートとして助けてもらっている。 ・当社にノウハウが不足している部分を、この方々に補ってもらっている格好である。 ■ 嘱託の2人には、採用面接の際に仕事内容と勤務形態、雇用条件等を話し、了解もらった。 ・当社の社員に対しては、「このお二人の言うことを聞くように」と言い渡したが、社員も素直に2人の言うことを聞いている。 ・当社の社員は若い者ばかりのため、年齢が大きく離れている点良かったのだと思う。</p>

	<p>討したい。</p> <p>■現在 50 歳代の社員は 10 人強おり、毎年 1~2 人が定年を迎える予定である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来年定年になる者は、残るか否かは未定である。 ・工場で特色インキを練る仕事をしており、技量はある程度あるが、まだ十分ではないという感じであり、再雇用基準の当落線上にある。 ・会社の将来を見据えた上で、再雇用するか否かを決定することになる。 <p>※当社では、ある等級以上から年俸制となるが、マネージャー(係長クラス)以上がその対象となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年収は人事考課による評価結果によって変わってくる。 ・年俸制を取り入れたのは 2000 年前後の改革の時期で、成果主義の導入に伴って採用した。 	
5. 定年到達以前と再雇用後での仕事内容の変化の有無とその理由、これに対する再雇用者の意識	<p>■仕事内容は定年前と同じものを基本とするが、部門内の要因状況等により変わる場合もある。</p> <p>■現在いる再雇用者 2 人のうち、工場勤務する 1 人は定年前は工場長だったが、現在は担当部長として専門業務を担当してもらっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的には、刷版技術の指導や、ISO関係の内部監査などを行ってもらっている。 <p>■営業部門の再雇用者は、協力関係にある他社に常駐してもらい受発注関係業務を行ってもらっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その者は定年前から同様の業務を担当しており、定年後も引き続き継続してもらった格好となっている。 	<p>■社員の最年長が 40 歳代の会社のため、実績は未だ無い。</p> <p>■ただし、今の職員であれば、恐らく 60 歳を過ぎてからでも出来ない仕事はないと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・当社は印刷会社ではあるが、オンデマンド印刷中心のため紙積み等の肉体労働は無いし、配送業務も外部の宅配業者に任せている。 ・パソコン等の機器も普段から皆使っており、普通にやっていたら特に 60 歳になったからといって困るようなことはない。
6. 再雇用者の雇用形態、勤務形態とそれに関する従業員と会社の希望とのギャップの有無、ギャップを埋める取り組み	<p>■勤務形態は、基本は定年前と同様のフルタイム勤務となる。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・現在いる再雇用者の 2 人も、いずれもフルタイム勤務となっている。 	<p>■当社は再雇用ではなく、定年延長である。</p>
7. 定年前後の役割・役職の変化	<p>■再雇用者は役職からは外れることになる。</p>	<p>■当社は再雇用ではなく、定年延長である。</p>
8. 雇用延長後の年収水準を決める際の考え方と年収水準、説明の有無とその内容	<p>■再雇用者の賃金は、定年直前の月額賃金の 7 割程度の水準となっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・今いる再雇用者は元々の賃金設定が高いため、恐らく在職老齢年金は受け取れないのではないかと思います。 <p>■賃金水準については、定年前の給与が、実際の働きに比べて高すぎたという考え方をしないとイケない。</p>	<p>■社員の最年長が 40 歳代の会社のため、未だ実績が無い。</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・本来であれば、会社への貢献度を正しく評価して、各人の賃金を 60 歳以前からそれに合わせる必要があると考える。 ■会社及びお客様に対して付加価値をどのように生んでいくかが大切だと思っている。 ・付加価値をどの程度作り出したかを、従業員と会社とがお互いに納得した形で正しく評価していく必要がある。 ■中小は成果主義的でないと生き延びられない。 ・印刷業界では昔から実質的には成果主義的に行ってきたし、それまでは制度はなくてもお互いに納得していたところがあった。 ・しかし、今はそれを明確に制度にしないと、従業員も不安になるし、裏で不満がくすぶることにもなる。そのため、10～15年ほどくらい前から、賃金を決めるための評価についてしっかりと制度化しないといけなくなってきた。 ■本人とは定年の半年前から話し合っけて検討を行っている。 	
9. 定年前後の労働条件の変更が再雇用者の就業希望、働く意欲等に及ぼす影響	<ul style="list-style-type: none"> ■本人には再雇用の際の条件の提示から始めているので、これまでに賃金水準についての異議は出ていない。 ・現在いる再雇用者 2 人のうち工場勤務の 1 人は、役職も外れて職務内容も変わっている、特に問題はないと思う。 ・もう 1 人の営業の者については、定年前後で業務内容に違いはないが、本人からの異議は上がっていない。 	■社員の最年長が 40 歳代の会社のため、未だ実績が無い。
10. 働く意欲の維持対策	<ul style="list-style-type: none"> ■この会社で働いてみたいという会社を作ることが大切だと思う。 ・絶えず新しいことに取り組むような風土を創り出し、楽しんで働ける職場にすることが大事である。 ・そのことが長く働けるということにつながるのだと思う。 	■社員の最年長が 40 歳代の会社のため、未だ実績が無い。
11. 高齢者に対する安全対策、健康管理の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ■配慮としては職種を変えるくらいのもので、新たな訓練等は行っていない。 ・印刷の業務は、訓練などで何とかできるようなものではなく、大変な集中力が必要である。例えば、営業の人が校正に回って直ぐにできるようなものではない。 ・刷版をかつてやっていたことがある人なら、古巣の刷版に戻って活躍してもらおうという事は行っている。 ■設備面での配慮は特に行っていない。 ・そういう職場ではない。 ・紙を持つのが体力的に厳しいというなら、その前に配置転換を行っている。若いうちに配置転換を行っておくような仕組みづくりが必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> ■社員の最年長が 40 歳代の会社のため、実績は未だ無い。 ■ただし、当社では 60 歳になって多少体力が落ちたとしても、何も困るようなことはない。 ・当社はオンデマンド印刷中心のため紙積み等の肉体労働は無いし、配送業務も外部の宅配業者に任せている。 ・営業も、営業担当者が大量の印刷物を車で持ち歩くというようなスタイルではなく、電車で移動している。
12. 高齢者の雇用に対する考え	<ul style="list-style-type: none"> ■人の上に立てる者でないと困るというのが、当社の考えである。 ■会社として必要な人には残ってもらいたい。 ・以前はそういう人にだけ声をかけていたが、それでは曖昧なので、再雇用の際の基準を設けることにした。 	<ul style="list-style-type: none"> ■再雇用される側は、自分が何のために会社にいるのか、会社に対して何に貢献しているのかを常に考えていなければいけないと思う。 ・実際に社会に出た時に、60 歳以降に雇ってくれる会社は少ない。「あなた何ができるの？」と問われることになる。その点を常に肝に銘じておく必要がある。

	<ul style="list-style-type: none"> ・今後、再雇用の基準を満たさない人でも、会社として残ってもらいたい人がいれば、パートなどの形で残ってもらうことを考えるつもりである。 ■世間一般的に、技術の進歩についていけないということで高齢者が切られてしまうことが多いが、これまでの技術を持った高齢者が残っていけるような仕組みを作る必要があると思う。 ・その方が会社にとってもプラスだし、本人にとってもプラスである。 ・印刷業界は、人が決めていく判断業務の部分が多く、もの作りが好きでないとできないが、その部分が磨かれると付加価値になっていく。それを活かして何か良い仕組みを作ればと思っている。 ・この業界であれば必ずそれができると思う。 	
<p>13. (高年齢者に限らず)従業員教育に対する考え、教育体系(年代別、階層別など)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■教育は熱心に行っているが、なかなか組織としての蓄積にはならない。 ■新卒の場合は、2ヶ月間各部門の責任者が講師になって印刷についての基本的な指導・教育を行った後、各部署に戻ってOJT教育を行う。 ■現任に対しては、技術研修など必要な外部の研修には都度参加させている。 ・また、必要に応じて外部講師を入れて内部で研修会を行うなどしている。 ・教育は熱心に行っているが、階層別研修など体系立った研修は行っていない。 ■当社では半期に一度、職場の改善について発表会を行って、表彰を行っている。 ・各部署1テーマで、20くらいのテーマが出されてくる。 ・大体5~10人のチーム編成で、プロジェクターを使った説明を行っているが、内容を聞くと業界に出しても恥ずかしくないレベルのことをやっていると思う。 ・上位の賞をとったチームには、会社から賞金が出される。 ■職場の改善活動も各職員のレベルアップにつながっている。 ・各職場で自主的に集まって改善すべき点について意見交換をしており、半期に一度発表会を行っている。 ・ただし、改善活動の発表会の内容を見ていると、本来であれば日々の業務の中で改善すべきことを、わざわざ発表会の研究成果として挙げてくることが多い。 ・日々の活動の中で柔軟に考え改善していくという力が失われ、ISOのような何かの型にはまった中でしか考えられない社員が多くなっている気がする。 ・そのようなマネジメントの仕方をしてきた人間では、定年後も残ってもらいたいと思わせる人にならないのではないかとということを危惧している。 ・この点が今後の一番の心配である。 ■会社として、従業員自らに考えさせて気付かせるようにしていかないといけない。 ・昔は、現場で知恵を出し合っていたが、今は新しい機械やソフトが導入されるとそれらにすぐ頼ってしまう。 ・従業員自らに考えさせる仕組みを作る必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> ■オンデマンド印刷は機械が全てやってくれるため、マニュアルさえしっかり作ってれば誰でも出来る。 ・そのためマニュアルはきっちり整備している。 ・しかし、マニュアルがあっても全くの素人ではできないため、教育はしっかり行っている。 ■営業職も制作職も入社したら2ヶ月間は、内部及び外部の研修でみっちり勉強してもらう。 ・当社のような新規業態では中々それに該当する外部研修が無いため、既存テーマについては外部研修、新しいもテーマに関しては内部研修で行っている。 ・以前は研修をやりっぱなしだったが、現在は研修期間中毎日研修報告書を書かせて、「何が分かったか」を社長自ら確認している。 ・社長は各人の報告書に対して、個々に手書きでコメントを書いて返している。 ・今のような研修の仕組みにして以降、新人の定着率も上がってきた。 ・ここまでやる必要があるのかと時々思うが、中途半端で出すわけにもいかないため、きっちり研修を行っている。 ・研修カリキュラムは、毎年社長自らが作成している。 ■営業は半年後、制作は2か月後に現場に出すようにしている。 ・営業は半年間で先輩との同行営業も済ませ、半年後から一人で得意先を回ることになる。 ■新人の営業は既存の取引先のみを担当する。 ・新人が新規を回っても仕事は取れないため、無駄なことは行っていない。 ・新規の顧客は社長自らが回るが、飛び込みは行わず全て紹介案件である。回ったうちの2割程度は顧客となっている。 ■泊まりがけの研修も行っている。 ・今年度は、金曜日の昼から合宿所に移動し、14時~18時までが研修、夜はパーティ、翌日はレジャー施設へというスケジュールで行った。社員旅行も兼ねた研修である。 ・全員参加であり、囑託の2人も参加した。 ■泊まりの研修では、社長が会社の将来ビジョンを1時間程度話し、次に全社員に「10

		<p>年後の自分」というテーマを与えて書かせ、2 グループに分けてディスカッションを行った。</p> <p>■「10年後の自分」というテーマで書かせたのは、自分が会社の中で何を必要とされているかをもう一度考え直させ、将来を考えさせて、今の自分が何をなすべきかを気付かせることが目的だった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社員には、「自分が何を必要とされているかを考えないと、いつか淘汰される」と話した。 <p>■2 グループに分けてディスカッションを行ったのは、社内のコミュニケーションが上手くいっていないと感じたためである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・小さい会社だと、周りと話し合いせずに各人が一つのセクションになってしまう傾向がある。 ・最近その傾向が見えてきたため、グループディスカッションを行うことで、壁を取り払うことを行った。 <p>■技術的教育については殆ど外部で対応している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ジャグラが行っている研修やメーカーが行っている研修には参加させている。 ・必ず参加させる本人に、勉強する気があるか否かを確認し、研修の報告書・感想を提出することを条件として参加させている。 <p>■ジャグラBBも活用している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ただし、ただ「見なさい」と言っても無駄なため、この者にはこれを見させる必要があるということをこちら側が考える必要がある。 ・「あなたにはこれが役に立つから見なさい」と言い渡し、見たら感想を書いて提出するようにするとかなり効果がある。 ・そのため、社長とか教育担当とかが予めジャグラBBを全て見ておく必要がある。これはかなり大変ではある。教育が最も疲れる仕事だと思う。
--	--	---

第3章 印刷業 高齢者雇用推進ガイドライン策定の考え方

第1節 調査結果からみた印刷業における高齢者雇用の現状と課題

アンケート調査（企業アンケート、従業員アンケート）及びヒアリング調査結果から、印刷業における高齢者雇用の現状と課題を整理すると以下のとおりとなる。

1. 定年制、継続雇用制度の有無

【企業アンケート調査結果から】

86.1%の企業が定年を定めており、そのうち定年年齢60歳の企業が83.9%を占めている。

一方、60歳定年制ではあるものの、継続雇用制度（勤務延長制度、再雇用制度）により60歳以降も引き続き働くことのできる制度を有している企業が88.9%を占めている。

2. 継続雇用者の労働条件

（1）継続雇用者の雇用形態

【企業アンケート調査結果から】

雇用形態についてみると、「契約社員、嘱託など雇用形態を変えて雇用」が76.7%となっている。

（2）仕事内容

【アンケート調査結果から】

仕事内容についてみると、定年以前と「変えていない」が企業調査結果では61.3%、従業員調査結果では92.3%（変わらなかった70.7%、同じ仕事だが負荷が下がった21.6%）となっている。

【企業ヒアリング調査結果から】

ヒアリング調査企業においても基本的には定年前後で仕事は変えていない。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（C社）であるとか、仕事を変えることでやる気をそぐことになってしまっただけは意味がない（A社）といった意見がある。

ただし、同じ仕事に就いていても、一部仕事の負荷を下げることはあり得る。例えば、物流担当者については移動距離を短くする（A社）、印刷工程で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（B社）といった配慮を行う場合もある。

（3）勤務形態

【アンケート調査結果から】

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」が企業調査結果

では 75.6%、従業員調査結果では 79.5%（残業あり 54.7%、残業なし 24.8%）となっている。

【企業ヒアリング調査結果から】

各社ともフルタイム勤務が中心となっている。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る（A社、C社）。

ただし、フルタイム勤務であっても残業をさせない（A社）、あまりさせない（B社）、といった企業はある。

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もある（B社）。

（４）賃金

【アンケート調査結果から】

企業調査結果から、定年前を 100%としたときの賃金（フルタイム換算）をみると「60%程度」が 38.6%と多く、以下、「70%程度」（23.7%）、「ほぼ同水準」（14.0%）と続いている。

一方、従業員調査結果から、定年前を 100%としたときの賃金（実際の賃金）をみると、「60%程度」が 26.0%と多く、以下、「ほぼ同水準」（21.2%）、「70%程度」（19.2%）と続いている。

【企業ヒアリング調査結果から】

各社の賃金は定年前の 60～75%の水準で設定している。賃金設定の（賃金を下げる）理由としては、現役社員と再雇用者がお互いに気持ちよく仕事をしてもらえる範囲（A社）、実際の働きに比べて 60 歳直前の賃金が高すぎたので適正水準に戻す必要がある（D社）、概ね世間相場に合わせており、同程度の金額ならば他社に転職するよりは良いのではないかと（B社）、といった理由が挙げられている。

なお、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）といった意見もある。

3. 定年後の労働条件等の説明の有無とその内容

【アンケート調査結果から】

定年後の労働条件等の説明の有無をみると、「説明している」が企業調査結果では 67.3%、従業員調査結果では 82.2%となっている。

【企業ヒアリング調査結果から】

各社ともに半年前から 1 年前に本人に対して説明している。部門トップ（A社）、社長（C

社)らが説明に当たっている。

4. 現在の仕事や労働条件等の満足度

会社は60歳以上の従業員の90.4%（非常に満足している8.8%+おおむね満足している81.6%）が仕事や労働条件等に満足して働いていると思っているものの、仕事や労働条件等に満足している従業員は82.2%（非常に満足している9.8%+おおむね満足している72.3%）となっている。60歳以上の従業員の約8割が満足して働いているが、会社が思っているほどではない。

個別の労働条件についてみると、60歳以上の従業員は「給与や賞与の額」に満足していないと考えている会社が最も多いが、実際は「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従業員の方が多い。

60歳以上の従業員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歳以上の従業員：否定割合（あまり満足していない+全く満足していない）が49.1%

→会社：否定割合（あまり満足していない+全く満足していない）が28.1%

2. 給与や賞与の額に満足していない

→60歳以上の従業員：否定割合（あまり満足していない+全く満足していない）が40.9%

→会社：否定割合（あまり満足していない+全く満足していない）が39.7%

5. 60歳以降の従業員が就業するに当たった懸念事項

【企業アンケート調査結果から】

60歳以上の従業員が働く上で支障となっていることをみると、「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」（55.4%）が圧倒的に多く、以下、「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職や役割がない」（それぞれ22.3%）などとなっている。

6. 高年齢者の能力の活用方法

【アンケート調査結果から】

企業調査結果から、60歳前半層の従業員の能力を活かしていくために実施している、したることのある活動をみると、「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%）、「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%）などとなっている。

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%)などとなっている。

これに対して、従業員調査結果から60歳を超えても年齢が上昇しても働きやすい職場にするために改善や見直しが必要な点についてみると、「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%)などとなっている。

【企業ヒアリング調査結果から】

再雇用者については、よく働いてくれるし、社長の考えを良く知っているのが貴重な戦力である(C社)といった評価がある。再雇用者がこうした高評価を得るためには、これまでの技術を持った高齢者が残っていけるようなしくみを作ることが必要である(D社)。そのためには、若手とチームを組ませて能力・技能を伝承する(B社)ことも有効であろう。

一方で、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以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(A社)ことが必要であり、こうしたキャリアパスをあらかじめ作っておくことが重要であろう。会社が常に新しいことにチャレンジしていれば高齢者が若手の仕事を奪うようなことはない(A社)という指摘もある。

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だ。例えば、A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る。C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、決意を発表させたり、再雇用者も毎月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る。

こうした日常的な取り組みを続ける中で、従業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(D社)だとしている。

7. 従業員教育に対する考え方(60歳以前の取り組み)

【企業ヒアリング調査結果から】

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る。企業としても、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各種取り組みが求められる。

ヒアリング企業における主な取り組みとしては、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(A社)、月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(A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、講演会参加者には講演内容に関するレポートを書かせている（C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回泊りがけで研修（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）とパーティ、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）などが挙げられる。

第2節 印刷業高齢者雇用推進ガイドラインの構成（案）

1. 印刷業における高齢者雇用推進の基本的な考え方

高齢者雇用の推進は、単に法律への対応、高齢者の年金受給までのつなぎといった受動的・福祉的な考え方ではなく、高齢者をいかに企業経営に活かせるかという、能動的・経営的な視点を踏まえて企業の人事戦略として位置づけることが必要である。

2. 印刷業における高齢者雇用推進に向けたポイント

そのためには、第一に60歳以降も経営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が必要となる。

第二に、60歳以降、多様化する高齢者一人ひとりの能力、就労ニーズに応じた労働条件の下で働いてもらうことである。

最後に、こうした高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ある。

（1）60歳以降も第一線で働くことを可能とするしくみづくり

会社としては、高齢になっても働き続けてもらいたい人の人材像をあらかじめ明示し、こうした人材になるためのキャリアパスを作成し、そのためのキャリア開発教育をできるだけ早い時期から行うことが求められる。

→（施策の方向性）キャリアパス作成の必要性、キャリアパスの例、先進企業における教育に対する考え方、ジャグラ BB 等印刷関連教育研修の紹介など

従業員としても、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自覚することが必要である。

→（施策の方向性）従業員の意識改革の必要性、従業員に対する「気づき」の与え方など

（2）高齢者の能力等にふさわしい労働条件の提示

高齢者の場合、能力や体力、働く意欲についての個人差が大きいことから、会社としては高齢者一人ひとりにふさわしい職務内容、仕事量、責任の負担を提供することが求められる。併せて、労働条件、とりわけ賃金については仕事・役割・貢献度に基づいて設定することを基本としながら、市場賃金（世間相場）、また、公的給付との関係などを勘案しつつ決定することが重要である。

→（施策の方向性）職務内容、責任、勤務形態と賃金との関係、賃金設定における留意事項、公的給付との関係など

(3) 高齢者に対するモチベーション向上策

高齢者の保有する技能・技術やノウハウを十分に発揮するさせるためには、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ある。その際、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で、高齢者のモチベーションを維持することに効果的である。

→ (施策の方向性) モチベーション維持の考え方、賃金とモチベーションの関係、賃金以外のモチベーション向上策、高齢者に対する説得の内容例など

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全社員が持つことが重要である。

→ (施策の方向性) 先進企業における例など

高齢者雇用に関するアンケート調査票

—企業調査編—

(社) 日本グラフィックサービス工業会

■ 貴社の企業概要についておうかがいします。

社名	TEL					
	FAX					
本社所在地	〒					
ご記入者名	(役職)		(お名前)			
従業員数	正規従業員	男性:	人	女性	人	
	パート社員・嘱託等	男性:	人	女性	人	
従業員の 年齢構成		10~20代	30代	40代	50代	60歳以上
	正規従業員	人	人	人	人	人
	パート社員・嘱託等	人	人	人	人	人

注) 平成 20 年 4 月 1 日現在でご記入下さい。

問 1 貴社では定年制を定めていますか (慣行としてある場合も含みます)。定めている場合は何歳ですか。

1. 定めている… () 歳
2. 定めていない

問 2 貴社には、定年到達者を引き続き再雇用、勤務延長する仕組み (制度や慣行) がありますか (1つ選ぶ)。

1. 再雇用制度、勤務延長制度がある
2. ない (→問 9 へお進みください)

→ 問 3 から問 8 は再雇用制度、勤務延長制度のある企業の方におうかがいします。

問 3 再雇用、勤務延長後はどのような形で雇用していますか (1つ選ぶ)。

1. 正社員のまま雇用
2. 嘱託・パート社員など雇用形態を変えて雇用

問 4 定年到達以前と再雇用、勤務延長後で仕事の内容を変えていますか (1つ選ぶ)。

1. 変えている
2. 変えていない
3. 個人により異なる

問9 60歳以降も引き続いて雇用される場合の労働条件や公的給付受給の見通しなどについて説明していますか。

1. 説明している (概ね_____歳時点で)
 2. 説明していない

→付問 その際、どのような項目について説明していますか(当てはまるものすべて選ぶ)。

1. 雇用形態 2. 雇用契約期間 3. 勤務日数・勤務時間
 4. 勤務場所 5. 仕事内容 6. 賃金水準
 7. 年金など公的給付の受給見通し 8. 退職金の取り扱い
 9. 役職 10. その他 ()

問10 貴社で働く60歳以上の従業員は、現在の仕事や労働条件等について満足して働いていると思いますか。次の①～⑨の各項目ごとに、それぞれ当てはまるものを1つずつ○を付けて下さい。

	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	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
①仕事の内容				
②給与や賞与の額				
③給与のしくみや評価の仕方				
④給与や賞与に対する会社からの説明				
⑤労働時間の長さ				
⑥休日の日数・休暇の取りやすさ				
⑦若い人など他の年齢層との人間関係				
⑧自分の仕事に対する社会的評価				
⑨いま、働いていることに対する総合的な満足度				

問11 60歳代前半層の従業員が働く上で支障になっていることは何であるとお考えですか。当てはまる項目を選んで○を付けて下さい(複数可)。

1. 高齢者の経験や技能を活かせる仕事が少ない
 2. 高齢者にふさわしい役職や役割がない
 3. 設備や安全管理上の問題があり、作業環境が高齢者向きではない
 4. 健康・体力面で不安のある高齢者になじまない作業が多い
 5. 高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
 6. 他の年齢層と価値観が異なり、人間関係が難しい
 7. 高齢者に対する教育訓練を自社で行うことができない
 8. いったん退職金を受け取ると働く意欲が低下してしまう
 9. その他 ()

問 12 60歳代前半層の従業員の能力を活かしていくために既に実施している活動は何ですか。①の欄に○をつけて下さい（複数可）。また、これから必要と考えられる活動は何だとお考えですか。②の欄に○をつけて下さい（複数可）。

	①既に実施している活動	②これから必要と考えられる活動
1. 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		
2. 仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備		
3. 高年齢者のための福利厚生や相談・カウンセリングの実施		
4. 高年齢者の経験や技術・技能を活かせる仕事への配置		
5. 高年齢者を孤立させないような若年層とのチーム編成		
6. 高年齢者のペースで働くことのできる高年齢者のみのチーム編成		
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		
8. コンピューター等高年齢者本人のスキルの向上のための教育訓練		
9. 全社的に高年齢者雇用への理解を深める組織、風土づくり		
10. 移動や物の持ち運びが楽になるような工夫、各種改善		
11. 細かい作業がしやすくなるような照度の改善		
12. 立ちっぱなしで仕事をしなくてもすむような工夫		
13. 機械化や省力化による肉体的負担の軽減		
14. 再雇用者に対する勤務成績に応じた賞与の支払い		
15. 再雇用者に対する勤務成績に応じた再契約時の昇給		
16. 再雇用者に対する再雇用契約満了時に一時金（慰労金）の支払い		

問 13 最後に、貴社における高齢者雇用のあり方などについてのお考えや独自の取り組みなどがございましたら何でも結構ですのご自由にお書き下さい。

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。

問8 会社から受け取る年収賃金は定年前に比べてどの程度になりましたか（○を付ける）。

	ほぼ同 水準	90%程 度	80%程 度	70%程 度	60%程 度	50%以 下
「年金等公的給付を含まない年 収」を60歳到達時と比較して						
「年金等公的給付を含めた年 収」を60歳到達時と比較して						

問9 あなたは雇用延長制度について会社から説明を受けましたか。

1. 説明を受けた (_____ 歳時点で)
 2. 説明を受けていない
- 付問 その際、どのような項目について説明を受けましたか（当てはまるものすべて選ぶ）。
1. 雇用形態 2. 雇用契約期間 3. 勤務日数・勤務時間
 4. 勤務場所 5. 仕事内容 6. 賃金水準
 7. 年金など公的給付の受給見通し 8. 退職金の取り扱い
 9. 役職 10. その他 (_____)

問10 あなたは現在の仕事や労働条件等について満足して働いていますか。次の①～⑨の各項目ごとに、それぞれ当てはまるものを1つずつ○を付けて下さい。

	非常に満足して いる	おおむね満足し ている	あまり満足して いない	全く満足してい ない
①仕事の内容				
②給与や賞与の額				
③給与のしくみや評価 の仕方				
④給与や賞与に対す る会社からの説明				
⑤労働時間の長さ				
⑥休日の日数・休暇 の取りやすさ				
⑦同年代との人間関 係				
⑧自分の仕事に対す る社会的評価				
⑨いま、働いているこ とに対する総合的な 満足度				

50歳以上 60歳未満の方におうかがいします。

問11 あなたは60歳以降、または定年以降も収入のある仕事を続けたいですか。

1. 続けたい (→付問2へお進みください)
 2. 続けたくない (→付問1へお進みください)

付問 1 60歳以降、または定年以降仕事を続けたくない理由は何ですか（当てはまるものすべて選ぶ）。

1. 十分な年金や退職金がもらえるから
2. 家族サービスや趣味、ボランティアなどを積極的に行いたいから
3. これまでの技能・経験が通用しなくなってきたから
4. 健康がすぐれないから
5. その他（ ）

問 12 へ

付問 2 現在勤務している会社で引き続き60歳以降、または定年以降も働きたいですか。

1. 働きたい
2. 働きたくない

付問 現在勤務している会社で引き続き60歳以降、または定年以降働きたくない理由は何ですか（当てはまるものすべて選ぶ）。

1. 自分のやりたい仕事ができないから
2. 余剰人員扱いされるのがいやだから
3. 職場の雰囲気や人間関係が良くないから
4. 継続雇用後の賃金が安すぎるから
5. 継続雇用後の働き方（雇用形態、勤務時間等）に納得いかないから
6. 他の会社に転職したいから
7. その他（ ）

問 12 へ

付問 60歳以降、または定年以降どのような仕事で働きたいですか（1つ選ぶ）。

1. 現在と同じ仕事で働きたい
2. 同じ仕事だが負荷を下げてもらいたい
3. 別の仕事に移りたい（例えば製販工程から事務職へ移るなど）
4. その他（ ）
5. まだわからない

付問 あなたは60歳以降、または定年以降どのような勤務形態（勤務時間）で働きたいですか（1つ選ぶ）。

1. 定年前とほぼ同じフルタイム勤務（残業あり）
2. 定年前とほぼ同じフルタイム勤務（残業なし）
3. 定年前より週の勤務日数が少ない
4. 定年前より1日の労働時間が短い
5. 定年前より週の勤務日数が少なく、かつ、1日の労働時間も短い
6. その他（ ）
7. まだわからない

付問 あなたが短時間勤務を希望する理由は何ですか（当てはまるものすべて選ぶ）。

1. 年金がもらえるから
2. 介護等に従事しなければならないから
3. 家族サービスや趣味、ボランティアなどを積極的に行いたいから
4. 後進の指導をしたい、後進のサポート役に徹したいから
5. 体力面に自信がないから、健康がすぐれないから
6. その他（ ）

↳ 付問 あなたが60歳以降、または定年以降、最低限希望する年収水準（年金・給付金を含む）はどのくらいですか（1つ選ぶ）。

- | | |
|--------------------|----------------|
| 1. 現在の年収より多い、ほぼ同程度 | 2. 現在の年収の90%程度 |
| 3. 現在の年収の80%程度 | 4. 現在の年収の70%程度 |
| 5. 現在の年収の60%程度 | 6. 現在の年収の50%以下 |
| 6. まだわからない | |

全員の方におうかがいします。

問12 60歳を超えても働きやすい職場にするために会社に対する要望はありますか。あてはまるものに○を付けて下さい（当てはまるものすべて選ぶ）。

1. 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
2. 仕事内容や能力、責任に見合った賃金制度の整備
3. 高齢者のための福利厚生や相談・カウンセリングの実施
4. 高齢者の経験や技術・技能を活かせる仕事への配置
5. 高齢者を孤立させないような若年層とのチーム編成
6. 高齢者のペースで働くことのできる、高齢者のみのチーム編成
7. 若年層への技能伝承のための高齢者の教育・指導力の向上
8. コンピューター等高齢者本人のスキルの向上のための教育訓練
9. 全社的に高齢者雇用への理解を深める組織、風土づくり
10. 移動や物の持ち運びが楽になるような工夫、各種改善
11. 細かい作業がしやすくなるような照度の改善
12. 立ちっぱなしで仕事をしなくてもすむような工夫
13. 機械化や省力化による肉体的負担の軽減
14. 再雇用者に対する勤務成績に応じた賞与の支払い
15. 再雇用者に対する勤務成績に応じた再契約時の昇給
16. 再雇用者に対する再雇用契約満了時に一時金（慰労金）の支払い

問13 最後に、高齢者の雇用についてのお考えがございましたら、何でも結構ですのでご自由にお書き下さい。

以上で質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。