

▶ 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



>>目次

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齢者を活用するための 3 つのポイント

印刷業界では、デジタル化の進展等業態変革が求められる状況下、高齢者一人ひとりの経験や技術・技能、就労ニーズが多様化しております。そこで、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、企業の人事戦略として位置づけをした上で、「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、分かりやすくとりまとめています。

印刷業界における高齢者雇用の現状と課題

■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。

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・休暇のとり易さ」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。

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しょうが、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。

■高齢者が働く際の懸念事項

60 歳以上の高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%)で圧倒的に多く、次いで「高齢者の経験や技能を活かせる仕事が少ない」(24.5%)となっています。

これをみると、高齢者に対しては、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。

■高齢者雇用を進めるために必要となる取り組み

印刷業における高齢者雇用を推進していくためには、第一に多様化する高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。

高齢者を活用するための3つのポイント

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

① 現職継続を基本とし、必要に応じて負荷軽減

高齢者の場合、長い職業経験で培った経験や技術・技能を活かしてもらうために、定年年齢以前に就いていた職務を継続して働いてもらうことが基本となります。ただし、なかには、デジタル化の進展もあり、社内に高齢者の経験や技能を活かせる仕事が少ない、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・時間勤務を取り入れることが考えられます。

② 仕事の役割や責任、貢献度に応じた賃金制度

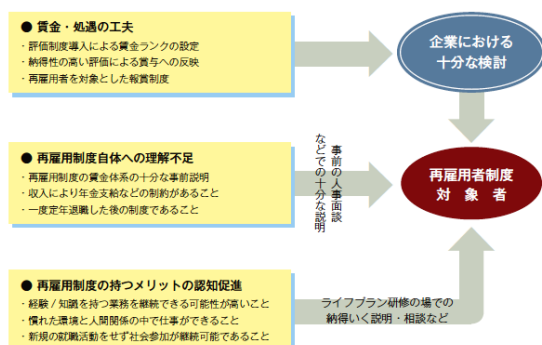
現状においては、在職老齢年金や高齢者雇用継続給付等の給付を踏まえて高齢者の賃金を設定している企業が多くなっています。この場合、せっかく仕事内容や責任度合いに応じて賃金に差をつけたとしても、その分公的給付が減額されて高齢者の手取り額はほとんど変わらない、といったことが起こってしまいます。

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。

ポイント2) 高齢者のモチベーション維持・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。

【図3-6】 賃金・処遇の再検討と制度理解のための説明

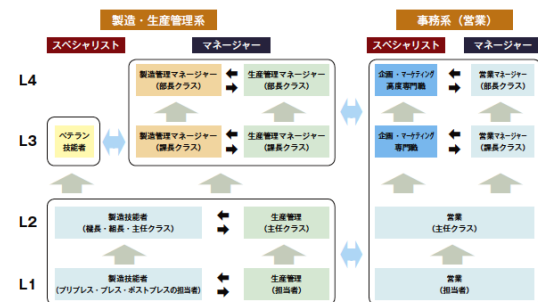


ポイント3) 60歳以降も第一線で働くことを可能とするしくみづくり

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

【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)

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、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。