

高年齢者の雇用や活用、雇用全般に関する情報を提供する
ホームページアドレスをご紹介します。

ホームページアドレス

- ◆厚生労働省
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>
- ◆独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構
<http://www.jeed.or.jp>
- ◆財団法人 高年齢者雇用開発協会
<http://www.assoc-elder.or.jp>
- ◆ハローワークインターネットサービス
<http://www.hellowork.go.jp>
- ◆日本政策投資銀行
<http://www.dbj.go.jp>
- ◆財団法人 産業雇用安定センター
<http://www.sangyokoyo.or.jp>
- ◆雇用・能力開発機構
<http://www.ehdo.go.jp>
- ◆独立行政法人 労働政策研究・研修機構
<http://www.jil.go.jp>
- ◆中央労働災害防止協会
<http://www.jisha.or.jp>

全日本包装資材連合会

〒103-0004 東京都中央区東日本橋2-19-6
TEL.03-3863-5961 FAX.03-3863-5820
<http://www6.ocn.ne.jp/~tohozai/zenhoren.htm>

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高年齢者雇用推進事業

包装資材卸売業の 高齢者雇用推進の手引き

いっしょに考えましょう、60歳～だからこそ！

全日本包装資材連合会
包装資材卸売業高齢者雇用推進委員会

はじめに



我が国経済は大手企業を中心に順調に回復しておりますが、我々中小企業、特に包装資材卸売業においては、デフレの影響、得意先企業の海外移転による売上減少、異業種からの参入による価格の低下、環境問題からの包材の使用の抑制など非常に厳しい経営環境が続いております。

包装資材卸売業として生き残るためには、社会、ユーザーの多様なニーズに的確に対応することが重要であり、優秀な人材の育成確保が急がれますが、急速に進む少子高齢化を迎え、若年労働力の確保が一層の困難が予測される中で、定年を迎えた高齢者の継続雇用は避けて通れない課題であります。

このような背景を踏まえ、全日本包装資材連合会では、平成15年度から2年間、独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構の委託を受け、様々な高齢者雇用推進にかかわる事業を実施し、「包装資材卸売業 高齢者雇用推進委員会」を開催してまいりましたが、このたび、高齢者雇用の現状と課題を把握するために実施した各種実態調査結果を踏まえ、「包装資材卸売業の高齢者雇用推進の手引き」としてとりまとめました。

この手引きは、包装資材卸売業における高齢者雇用の効率的で的確な推進を図ることを目的として作成されたものです。

会員企業の皆様のお役に立てて頂ければ幸甚と存じます。

包装資材卸売業 高齢者雇用推進委員会

委員長 越野 吉太郎

—目次—

包装資材卸売業における高齢者雇用推進の考え方	2
65歳までの雇用延長制度の導入が義務化された	2
包装資材卸売業における高齢者雇用推進方策	
—高齢者の豊富な経験・知識を企業経営に活かそう—	5
—職場環境の改善、弾力的な働き方の導入により高齢者の能力を十分に発揮させよう—	7
—高齢者の能力に応じた賃金、処遇制度を整備しよう—	9
在職老齢年金、高年齢雇用継続給付を活用した賃金はこうなります	11
各種助成金の紹介	12

包装資材卸売業における 高齢者雇用推進の考え方

当業界では、ホームセンターや通信販売会社などといった低価格を売りにした競争会社が勢力を伸ばしており、単に包装資材を安く売り、早く届けるという従来型の仕事のしぐみを維持するだけでは生き残りが難しくなっています。

企業生き残りのためには、ユーザーのニーズに合わせた包装資材の提供を提案したり、ユーザーニーズに合わせて包材を加工したり、物流に対するコンサルティングを行ったりすることで差別化を図っていくことが求められています。それとともに、ホームセンターや通信販売会社に対して少しでも価格対応力を高めるためにも、コスト削減、とりわけ人件費コストを削減することが重要です。

こうした状況下、仕事を通じて蓄積された豊富な知識を持つ高齢者の能力を最大限発揮させるとともに、高齢者雇用に伴う助成金を活用することにより、現役世代、とりわけ若年労働者の雇用確保との調和を図りながら、高齢者の積極的な活用を企業競争力の強化に結び付けるという姿勢が求められています。

ただし、高齢者雇用を進める際には、加齢に伴う体力の低下など留意すべき点もあるので、職場環境の改善や職域開発、弾力的な勤務制度の導入、また、高齢になっても安心して働くことのできるような制度を整備することにより、加齢に伴って落ちる能力を補い、高齢者の保有する能力を十分に発揮させるようなしくみづくりが必要になります。

一方、従業員としても、高齢になっても働こうと思えば、こうした能力を意識的に高め、高齢期に至っても企業にとって存在価値のある人材であり続けられるように努力を怠らないことが重要です。



65歳までの雇用延長制度の導入が義務化 されました

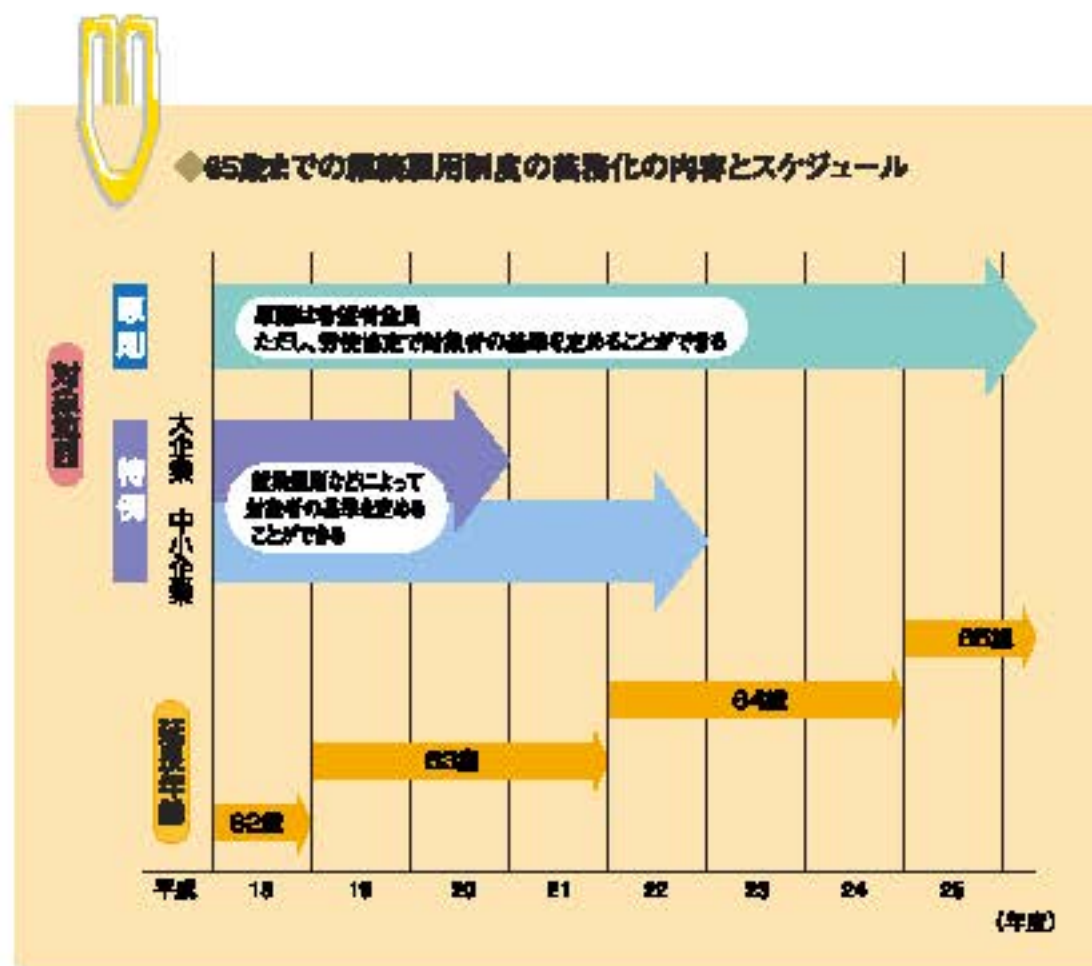
平成16年6月、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」(高年齢者雇用安定法の改正法)が成立し、65歳までの雇用延長制度の導入が義務化されました。厚生年金(特別支給の老齢厚生年金)の支給開始年齢の引き上げのスケジュールが進行するなかで65歳までの雇用延長は重要な課題であり、経営者としても真剣に取り組むべき課題といえましょう。

本改正法の柱である65歳までの雇用延長は、①定年年齢の引き上げ、②継続雇用制度の導入、③定年の定め廃止という3つの措置の中から企業の実情に応じて選択することになります。

【65歳までの雇用延長制度導入の方法】

●平成25年度までに段階的に引き上げ

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18年度から平成25年度までに段階的に雇用延長の年齢を引き上げていくこととなっています。



●原則は希望者全員、ただし労使協定により対象者の選定も可能

なお、②の継続雇用制度については、希望者全員を対象にすることが原則ですが、労使協定により、継続雇用制度の対象となる労働者に係る基準を定めたとおきには、この基準に該当する労働者を対象とすること、すなわち希望者全員を対象としないことも認めています。

●平成18年度から5年間(大企業は3年間)は就業規則などの定めによっても可能

さらに、労使協定の締結に努力したにもかかわらず、協議が円滑ななかったときは、平成18年度から5年間(大企業は3年間)については、労使協定ではなく就業規則などの定めによって対象者の基準を定めることについても認めています。

高齢者の豊富な経験・知識を企業経営に活かそう



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

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

基本は現職継続、若年・中堅従業員のサポート役も

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



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

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

という結果が出ました。

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

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

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



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

重要なのは、高齢になっても企業に必要な人材になること

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



従業員一人ひとりが、日頃から

- ISO 14000シリーズや9000シリーズの知識の習得
 - 包装コンサルタント、包装技術士などの業務に係る資格の取得
- に主体的に取り組みましょう。
- 積極的にパソコン等新しい機械・器具の操作にチャレンジする

といった姿勢も必要です。



企業としても、教育訓練、能力開発の機会を積極的に提供しましょう。

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

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



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

働き方についても、フルタイム勤務に加えて、短時間勤務制度を整備することで、高齢者に対する負担の軽減と経営の効率化の両立が可能かどうか検討しましょう。

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

高齢者の労働負担を軽減するような工夫を施しましょう。

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

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

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

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

短時間勤務制度といった弾力的な勤務制度も用意しよう

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

こうした状況を踏まえ、60歳到達以前と同様のフルタイム勤務制度に加えて、短時間勤務といった弾力的な勤務制度を用意することで、高齢者に対する負担の軽減と経営の効率化の両立が可能かどうかについても検討することが求められます。

当業界においても、定年を迎えた高齢者が

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

<短時間勤務の例>

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

高齢者の能力に応じた賃金、処遇制度を整備しよう



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

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

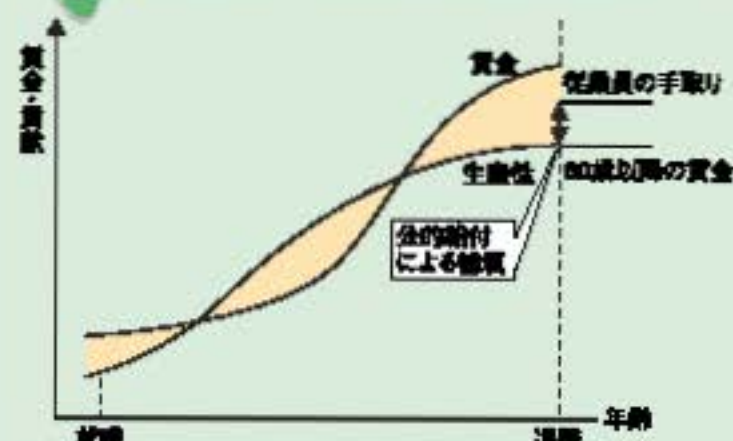
また、あらかじめ定年到達以降の就業形態や賃金等に関する制度を整備しておく、従業員は高齢になっても安心して働くことができます。

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

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



◆年功賃金下の定年前後の賃金制度のイメージ



再雇用者の収入＝賃金＋在職老齢年金＋高年齢雇用継続給付

＝定年以前の60～80%程度の水準

の企業が多くなっています。



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

高齢者が安心して働けるようなしくみを用意しよう

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

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



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



在職老齢年金、高年齢雇用継続給付を活用した賃金はこうなります

—今年60歳で定年を迎えるAさんを引き続き再雇用した場合の賃金試算—

在職老齢年金と高年齢雇用継続給付を活用した場合、賃金コストはどのように変わるのでしょうか。ここでは今年60歳で定年を迎えるAさんの例をもとに実際に試算してみることしましょう。なお、本試算の前提条件となっている制度は平成16年現在のものです。制度は変更されることがありますので留意してください。

<試算条件>

生年月日 昭和19年6月1日生まれ
 扶養家族 1人(妻のみ)
 年金額 報酬比例部分のみの140万円
 (62歳からは、定額部分:80万円、加給年金:36万4,700円が加わる)
 定年直前の給与額等 給与月額33万円
 夏期賞与30万円、冬期賞与30万円 年取436万円
 その他 雇用保険加入期間5年以上

◆60歳から62歳になるまでの間

月額給与を25万円に設定した場合 (賞与は固定)	月額給与を20万5千円に設定した場合 (賞与は固定)	差額
月額給与 250,000円	月額給与 205,000円	-45,000円
控除額 37,477円	控除額 28,175円	-9,302円
年金月額 31,558円	年金月額 49,000円	18,000円
加給年金月額 0円	加給年金月額 0円	0円
高年齢雇用継続給付 0円	高年齢雇用継続給付 27,777円	27,777円
本人手取額(月額) 214,128円	本人手取額(月額) 234,228円	10,078円
本人手取額(年額、賞与含む) 2,425,520円	本人手取額(年額、賞与含む) 2,548,488円	120,948円
会社人件費(月額) 223,888円	会社人件費(月額) 221,247円	-22,818円
会社人件費(年額) 4,084,802円	会社人件費(年額) 3,453,474円	-831,428円

※ このシミュレーションはあくまでも試算であり、実際の支給額は個人により異なります。

この例からもわかるように、月額給与を25万円から20万5千円に減額したにもかかわらず、本人の手取り額は、月額で1万円以上増えます。一方、会社の支払う人件費についても月額で5万円以上、年額で60万円以上も削減できることになります。

なお、定額部分が受給できる年齢になると本人の手取り額はさらに増えます。

◆62歳から65歳になるまでの間

月額給与を25万円に設定した場合 (賞与は固定)	月額給与を20万5千円に設定した場合 (賞与は固定)	差額
月額給与 250,000円	月額給与 205,000円	-45,000円
控除額 37,477円	控除額 28,175円	-9,302円
年金月額 88,724円	年金月額 108,724円	18,000円
加給年金月額 30,381円	加給年金月額 30,381円	0円
高年齢雇用継続給付 0円	高年齢雇用継続給付 27,777円	27,777円
本人手取額(月額) 301,247円	本人手取額(月額) 311,228円	10,078円
本人手取額(年額、賞与含む) 4,110,218円	本人手取額(年額、賞与含む) 4,231,164円	120,948円
会社人件費(月額) 223,888円	会社人件費(月額) 221,247円	-22,818円
会社人件費(年額) 4,084,802円	会社人件費(年額) 3,453,474円	-831,428円

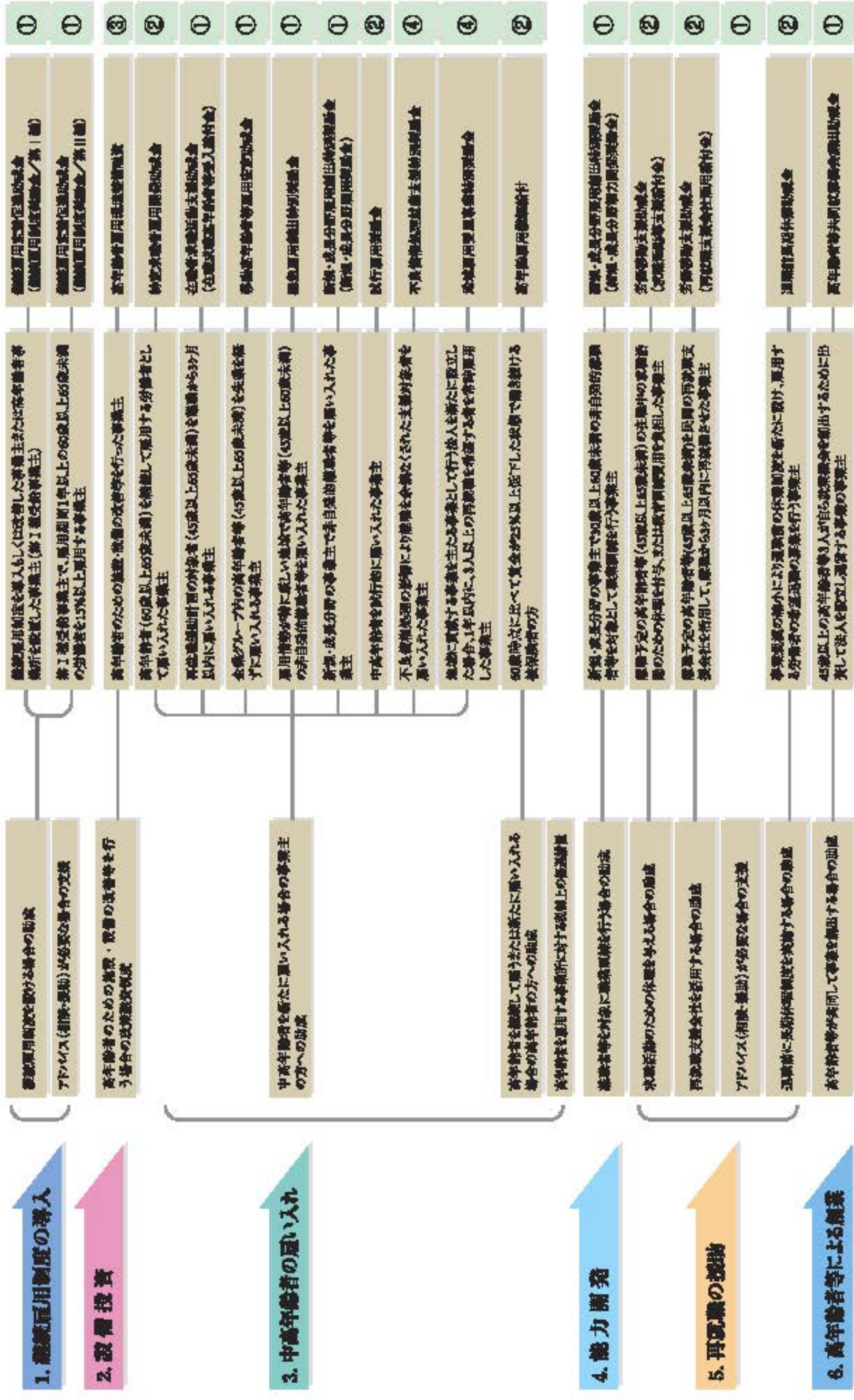
※ このシミュレーションはあくまでも試算であり、実際の支給額は個人により異なります。

上記のように、定額部分が開始されても本人の手取り額は、25万円と20万5千円の場合で比べると月額で1万円以上増え、会社人件費は月額で5万円以上、年額で60万円以上も削減できます。

このように、本人の手取り額は、定額部分が受給できることから月額で30万円を超えるようになり、年額でも400万円を超えるようになりますので、従業員にとっても安定した生活水準が得られることになります。

各種助成金の紹介

高齢者の雇用推進に向けて、事業主を対象とした公的な助成金には以下のようなものがあります。こうした助成金を上手に活用することで、コストを軽減しながら高齢者の雇用を推進することができます。



なお、ここで紹介する内容は平成16年6月現在のものです。活用にあたっては十分注意してください。