

短時間勤務・交替勤務により継続雇用を活性化 グランド印刷株式会社

I 会社概要

本社所在地	徳島県徳島市
設立年	1961年（昭和36年）
事業の種類 具体的事業内容	印刷業 印刷・製本、太陽光ソーラー発電設備販売
従業員数 55歳以上の高齢者率	36名 33・3%
定年年齢	65歳
継続雇用制度	定年後は希望者全員を70歳まで継続雇用

グランド印刷株式会社は、昭和36年創業。事業区域を徳島県全域に展開し、各種出版・ポスター・市町村誌・カタログ・公民館報・ダイレクトメール・文集・チラシ・記念誌・名刺・新聞・自費出版物・パンフレット・文学・リーフレットなど、各種印刷物を営業品目としている。

同社は、デジタル化された設備機器で、高品質・低価格・短納期を実現し、大部数はもちろん、カラー少部数でもパソコンからのダイレクト印刷によりローコスト化を実現している。また、プライバシーマーク取得会社との提携により、メール便の封入、住所の書き出し配達まで、従来、さまざまな企業において煩雑だった事務作業の一部を格安料金にてサポートするサービス等も行い、顧客のニーズに細やかに対応できるよう事業を展開している。



本社外観

II 雇用の概況

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65歳以上
36名	15名	9名	7名	3名	2名
100.0%	41.7%	25.0%	19.4%	8.3%	5.6%

従業員数は上記のとおりである。ここ数年は現在の従業員規模に落ち着いており、定着率も高いために55歳以上の従業員比率が34%弱と高齢化が確実に進んでいる状況である。

今後、若干数ではあるが、毎年の新規採用による、中期的な従業員構成の若返りを検討している。加えて、高齢者層の技術スキルを活かして技術伝承するマイスターコーチング制度の導

入を検討している。

昨年（平成 22 年度）、65 歳定年、希望者全員 70 歳までの継続雇用制度導入の際に、継続雇用希望者が本人のライフスタイル、体調等々にあわせて働き方を選択できるよう、複数の勤務制度を制度化（以下、「高年齢短時間正社員制度」という。）した。65 歳以上の継続雇用制度を利用してもらうために、コアな就業時間を設定した上で時間給に移行してもらい希望する時間帯・勤務形式で各自選択して気力・体力にあわせた形で就業できるよう、短時間勤務、交代制勤務、サテライト（在宅）勤務等の勤務形態を準備している。現在は継続雇用者が印刷・製本部門に属し、フルタイム勤務を希望しているため、定年前と変化なく働いているという状況で会社としてはありがたい状況にある。

今後は、中堅社員の高齢化が進むこともあり、経験ある労働力として高齢者雇用の必要性がよりいっそう増加するものと考えている。従業員の希望・気力・体力・家庭環境等に配慮して、できるだけ従業員希望に沿った形での雇用により、充実した職業生活を送ってもらいたいと考えている。

Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

1. 継続雇用制度の名称

総称：高年齢短時間正社員制度

短時間勤務・交替制勤務・サテライト（在宅）勤務を活用した選択制継続雇用制度
職業人生設計を可能とするトータル人事考課及び中高年齢者処遇改善として、下記事項を主眼に導入

- ① 能力、職務等の要素を重視する賃金・人事制度の導入などの見直し
- ② 勤務実態、生活安定等を考慮した継続雇用の賃金水準の設定など
- ③ 短時間勤務、隔日勤務等、高年齢者の希望に応じた複数コース勤務形態の導入
- ④ 高年齢者の意欲及び能力に応じた適正な配置及び処遇の導入

導入に際して下記のステージを経て制度を検討・決定

- ① 中高年齢者層に対して生計費、職務遂行能力測定、働き方と処遇要望についての社内調査（経営者・従業員別）
- ② 各職務についての職務分析、負荷測定等の社内調査
- ③ 就業規則改訂案の検討
- ④ 社内調査結果とりまとめ

2. 導入した時期（年度）

平成 22 年度

3. 勤務時間・職種

勤務時間

- ・フルタイム 午前 8 時 30 分 ～ 午後 5 時 00 分
- ・短時間勤務 上記時間内で ①3 時間勤務 ②4 時間勤務 ③5 時間勤務
- ・交替制勤務 ①上記時間内におけるシェア
②隔日等によるシェア
- ・サテライト勤務 就労時間は原則 8 時間

(職務内容は①デザインワーク、②販売積算(太陽光関係)、③一般事務等のパソコンを使用する業務がメインとなる)

4. 制度導入の背景、導入時の問題点等

気力または体力の低下とともに、従前の継続雇用制度(65歳)終了前に自己都合退職者もあり、60歳定年年齢以後の定着率が伸びない状況にあった。特に印刷・製造部門での高齢者の離職割合高く、定着率が伸びない状況下で、今後の労働力不足が強く懸念されていた。

また、製造現場では、各種機械設備を使用する印刷・製本作業であり、気力、体力が充実していないと労災事故発生の危険もあり、継続雇用者本人の安全衛生面にも影響が出る。加齢による気力・体力の低下により継続雇用者本人の士気が下がることは、生産効率もさることながら安全面での心配があった。新たな継続雇用制度の導入にあたっては、働き方及び職種選択を本人の希望にあわせることにより、気力・体力を十分に持って仕事に臨む環境ができ、かつ、安全面での危険度ダウンという効果も期待した。

安全・衛生面での配慮を事業者としての同社の責務とし、経営トップが全社的な安全面に関する取り組みを指導する中で、新たな継続雇用制度の導入を一つの安全対策としても捉え、現場の声を十分に反映することとした。

さらに、現場作業の継続が体力的に厳しい従業員に対して、従来とは異なる職種転換制度を設け、エンプロイアビリティ形成により生涯現役を目指した人事制度改革を行った。

社会の要請でもある高齢者雇用の推進と、社内での安全・衛生面の向上を考慮した制度改革として作業工程管理、教育管理、安全衛生、健康管理等の労務施策全般の見直しと継続雇用制度の融合を試みたものとした。

IV 高齢者雇用の実態

1. 制度を利用している人数

継続雇用制度(65歳以上)	2名
内訳	
・フルタイム	2名
・短時間勤務(5時間制)	0名
(4時間制)	0名
(3時間制)	0名
・交替制勤務	0名

2. 利用者の状況

体力・気力差の大きい高齢者の特性を考慮し、さらに家族環境や、各人で異なる高齢生活での所得プラン・要望等本人希望にできるだけ応じられる体制を整え継続雇用制度を運用している。その中での利用者の声・要望として「元気に働ける間は、定年前と同様の形で働きたい。」という声が非常に多く、現在は全員がフルタイムで勤務している。

短時間勤務を選択する場合、5時間、4時間、3時間の3パターンを用意しているが、核となる契約時間は5時間制としている。ただし、家庭の事情や体調等を考慮して継続雇用者本人が選択し、働きたい時間で働けるようなフレキシブルな契約としている。

現在2名の継続雇用者(65歳以上)の就業場所は印刷製造部門で従前業務と同様の業務に従事し、定年時と変わらない業務に携わっている。就業時間も本人の選択によりフルタイム勤務を希望し、定年時と変更のない就業形態で活力をもって業務に取り組んでいる。

継続雇用者のうち、体力を考慮して短時間勤務への変更を検討している者もいるが、本人の体調と気力に応じて働ける日にはフルタイムに近い形で勤務を検討してもらう予定である。

継続雇用者本人に決定を委ねたフレキシブルな勤務形態の選択により、体力的、精神的な負担も最小限になっているようである。以前のフルタイム勤務による継続雇用制度運用時に多かった契約期間満了前のリタイヤといった状況が改善されている。

会社側からの一律の契約提示ではなく、本人と会社との話し合いの中で、本人希望を重視することにより、気力が充実した就業になると同時に体調にあわせたフレキシブルな勤務時間の導入も功を奏しており、同社で働く継続雇用者はいきいきと、現役職業生活を過ごしている。



勤務風景（A氏）



勤務風景（B氏）

3. 若年層への影響

技術指導者（マイスター）が常に現場にいるという状況は、安心して仕事ができるという声と定年後の生活設計にもある程度見通しが立ち、また、体調や気力に応じての選択肢もあり安心できるという声がある。

4. 賃金の決定方法

高年齢短時間正社員制度を選択した継続雇用者に対しては、従前給与単価を基準として、勤務時間と役割責任に応じて賃金レベルを決定する。その上で、公的年金、高年齢雇用継続

給付の受給を加味し手取賃金額が定年退職時の手取賃金額に近くなるように検討して、労使協議の上で条件を決定している。

単一割の時間給設定ではなく、短時間勤務制度等を利用した場合の所得低下等を考慮して、従前の時間給単価による継続雇用時の労働条件契約も用意し、なるべく継続雇用者の生活の安定に資することができるような設定を考えている。

現状は継続雇用者の全員がフルタイム勤務を希望している状況なので、結果的に定年時賃金のおおよそ70～100%での継続雇用条件締結となっている。

5. 制度導入による改善点

定年退職により失われる労働力の確保、定年退職後の有能な人材の流出の防止、人件費の改善等が挙げられる。同社に必要な技能、商品知識をもった人材がそのまま貢献してくれることは本当にありがたいことである。

現在の継続雇用者は印刷・製本部門に集中しており、顧客ニーズに合わせた勤務を敬遠する若年労働者が多い中、納期にあわせた就業時間であっても責任をもって進んで就労してくれ、会社にとっては貴重な人財である。

また、遅刻や早退もほとんどなく、サービスルールを遵守し、率先して業務に従事して良い手本となり、周囲の若年労働者に対する職場活性化の一端を担い、印刷・製本部の士気アップに貢献している。

V 今後の課題

1. 健康管理について

健康管理は事業活動活性化、従業員福祉の面からも、事業運営上の重要事項と考えている。常用労働者については定期健康診断の全員受診を基礎とし、有所見者の再診等により日頃から健康管理に努めている。ただ、現状の体制では日常の健康管理は、自己管理に依存する部分が多く、高齢者対策という点においては十分な健康管理となっているか、企業としてのサポートが不足しているのではないかと少なからず懸念がある。

専門家の指導を仰ぐだけでなく、社内対応として即座に対応でできること、高齢者向けの自己管理方法を提示すること等により対処を検討している。

現状では生活習慣病対策として適度な運動、健全な食生活、ストレスコントロール、睡眠・休養等でムリのないサイクルでのオフ生活、節酒・節煙運動等を提案する準備を整えている。生活習慣病予防対策といきいきした職業生活のための体力づくり運動を奨励し、適度なウォーキング、始業時の体操、健康測定（血圧等）の推奨を高年齢者対策として模索中である。

2. 教育訓練について

同社では、従前から会社が必要と判断した場合には研修会、講習会を開催していたが、機構が提供するツールである教育訓練診断システムを活用したところ、健康管理面と同様、高齢者対策としての的確な教育訓練が充分ではないという点が浮き彫りになった。業務上印刷機械を使った作業もあるため、労災事故防止に関して一般的な安全教育だけでは足りない面があるのではないかと、現在、高齢者予備軍に対する高齢者の特性を踏まえた安全衛生教育、継続雇用者に対する高齢者特性と自身の比較・作業姿勢・作業方法の適正化等の OJT を高齢者向けの教育訓練として検討中である。

さらに会社にとって必要な資格等が発生する場合には、資格取得に関しての費用負担制度の構築等も併せて検討中であり、生涯現役を視野に入れた職業生活・キャリア開発制度が運用できるように検討している。

3. 作業環境について

作業環境面では、現在までは印刷・製本部従業員のみが継続雇用制度の対象となってきたこともあり、職種・職場転換を前提としていない継続雇用のために、継続雇用後も慣れた作業にそのまま従事してもらおう形態になっている。

このため、定年前の体力のままに作業を行うということが常態となり、従前のままの作業環境、作業方法、作業姿勢では、体力の低下による怪我等も考えられるため作業環境面での改善が必要な箇所の洗い出しを検討している。その第一歩として、継続雇用者が感じている負荷の大きい作業等の調査を始める予定である。

4. 全般的課題

製造・直販という事業形態、現在の従業員年齢構成ゆえに、高齢者の従事する業務が製造部に集中しており、そうした中においては職務再設計が難しいという現実がある。特に長く製造業務に従事した従業員にとって、製造部からの営業・販売への職種転換は難しい面がある。

今後、従業員が70歳、あるいはエイジフリー体制で働ける職場環境として自社を見た場合、勤務形態のフレキシブルさのみでは対応しきれない面が出てくることが想定される。このため、ジョブローテーション等を中長期的な視野で展開し、従業員が定年年齢に達したときの選択肢が職種にも展開できるような体制、環境づくりが必要と考えている。

会社として、この職種にはどのような業務スキル、知識、要件を求めているかを理解してもらい、自身の職業生活を自身で考えたキャリア設計、仕事への取り組み方を考え、工夫してもらおう基盤が必要になると感じる。

そのために教育訓練制度の充実、広義の意味での人事考課制度の浸透、職場改善提案制度等の導入をトータル運用で検討し、従業員のスキルアップを図っていきたいと考える。

執筆者

高齢者雇用アドバイザー 田中 康之