

## エイジフリー雇用に向けた継続雇用制度の実施 三慶印刷株式会社

### I 会社概要

本社所在地	宮城県仙台市
設立年	1960年（昭和35年）
事業の種類 具体的事業内容	印刷業 軽印刷、小ロットカラー印刷
従業員数 55歳以上の高年齢者率	24名 20.8%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は希望者全員を65歳まで再雇用

三慶印刷株式会社は昭和35年設立の印刷会社で、名刺、封筒印刷、報告書などの軽印刷物からカタログ、チラシ、パンフレット等の小ロットカラー印刷物まで幅広く印刷全般の業務展開をしており、最近ではデータ編集やデータ加工、保存管理などIT技術を駆使したマルチメディア業務へとその業務を拡大している。「お客様に慶んでもらえる会社」、「仕入先の方々に慶んでもらえる会社」、「社員一人一人が誇りを感じ慶びを分かち合える会社」の三つの「慶」をモットーに業務展開している。



本社外観

### II 雇用の概況

当社の従業員構成は下表のとおりである。

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
24名	10名	9名	0名	4名	1名	0名
100.0%	41.6%	37.5%	0%	16.7%	4.2%	0%

現在、定年以降継続雇用されている人数は5名であり65歳以上も1名いる。当社は得意先の様々な要求に応えるべく少数精鋭で堅実な経営を営んでおり、景気の動向に左右されず従業員には「細く長く働いてもらいたい」との考えを持っている。そのためには、まず安定した雇用の確保を第一に掲げている。

就業規則上は定年60歳とし、その後は希望者全員を嘱託従業員として1年単位の契約を更新

することで65歳までの再雇用制度を確立しているが、運用上は65歳を超えても高い技術力、経験、指導力等がある高齢者は健康で業務に支障がないと認められる限り、会社より依頼し嘱託短時間従業員として継続雇用をしているのが実態である。

### Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

数年前から印刷業界はIT技術の進歩により、経験に頼っていたアナログ製作からデジタル製作に移行してきた。当社もこの流れに遅れないため新しい技術の導入や新しい機械の導入を積極的に行ってきた。急速な変化のため、その波についていけない高齢従業員の継続雇用は困難なものになるのではないかと危惧していたが、デジタル作業工程に変わった現在でも、印刷物の仕上がりの色を見る目、印刷機械の微妙な調整技術など高齢従業員の熟達した技術や経験がないと得意先が満足する印刷物はできない。また、若年従業員は印刷工程における各部門での電子機器操作等には長けているが、印刷全般に関する知識・技術が乏しく全体的な視点を持っていない状態であるため、現在高齢従業員がOJTにてその知識・技術を伝えている。また、得意先からの突然のクレームに対しても、経験豊富で問題解決の引き出しをいくつも持っている高齢従業員に頼るケースも多く、高齢者の継続雇用は円滑な業務の遂行に欠かせないものとなっている。

そこで、経営面からも人件費等の節減を図りつつ安定した雇用を確保し、高齢従業員が安心して少しでも長く働いてもらえるよう制度設計を行っている。

### Ⅳ 高齢者雇用の実態

定年以降の継続雇用制度は、60歳から64歳までの従業員と65歳以上の従業員とで雇用形態や賃金制度が異なっており、概要については以下の表のとおりである。

対象年齢	60歳～64歳	65歳以上
雇用形態	フルタイム勤務	短時間勤務
勤務時間	9:00～17:45 (1日8時間 休憩45分)	9:00～14:45 (1日5時間 休憩45分)
導入した時期	平成17年7月	平成17年7月
制度利用者数	4名	1名
賃金制度の内容	月給制 原則：定年前の40%基準 最低保証：月額140,000円	時間給制 一律：時給1,000円
職務内容	現在 ・印刷機械工：3名 ・総務経理事務：1名	現在 ・印刷機械工：1名

当初65歳以上の勤務時間については、仕事の流れ、印刷機械の稼働率等を考慮し午後出勤の

13:00～17:45の4時間45分勤務を会社から提案していたが、生活のリズムを変えたくないとの高齢者の意見を尊重し始業時間は従来と変わらない午前9時始まりを基本とし、午前は9:00～12:15、午後は13:00～14:45の5時間勤務とした。

経営面を勘案しつつ、かつ本人が希望すればできるだけ長く働いてもらえるように、定年以降65歳までは定年到達時賃金の40%を原則とし支給することとしているが、最低保証賃金額として、現在は月額140,000円の支給を保証している。この最低保証賃金額は、物価の変動や社会経済及び経営状況を踏まえ変更することにしており、定年以降は老齢厚生年金も支給されるため、生活に必要な収入は確保できるよう設計している。65歳以降については、人によって差はあるものの身体能力の低下がより顕著になってくる時期であり、体力面、健康面を考慮し、原則1日5時間勤務の短時間労働とし、時間給1,000円、月額11～12万円の支給となっている。ただ、実際は業務量の増大や短納期化のため所定労働時間を超えての作業を依頼することもあり、給与はもう少し多いのが実情である。

制度開始当初は、定年以降65歳まで定年前と同じ業務、同じ労働時間でありながら賃金さがることによる不満を持つ従業員も少なからず存在していたが、年金も支給されることと雇用保険から高年齢雇用継続給付も支給されることで、生活する上で必要な収入は十分確保できていること、また定年以降の再就職の条件が大変厳しい状況であることから、この制度の本質は会社がまず経営的に安定して存在し、そして従業員が働きたいと思えば働ける環境を構築するための制度設計であるとの理解を持つようになり、会社に対して信頼感を得ることとなった。さらに長年働いてきて慣れた職務と環境で働き続けることで、生きがいを感じることができるとの制度利用者からの声も聞かれるようになった。65歳以上の高齢従業員は、短時間労働者といえども熟練した技術を持つ労働力であり、会社は人件費等を節減しつつ長期間確保できたこととなり、また若年従業員においても、近くにいつでも相談できる熟練した技術者がいることで、その技術・経験を伝授してもらいレベルアップにつながるなどの効果も出ている。



就労風景

## V 今後の課題

平成20年秋に発生したリーマンショック以後、仕事量が減少し大変厳しい経営状況であり回復のきざしはまだ見えないので、当分の間は新規に従業員を雇用し教育していく余裕はない。また、将来労働力人口の減少から若年者雇用はますます困難になることが予想される。そのため高齢者にはできるだけ長く勤務してもらい、その持てる経験と技術をフルに発揮してもらわなければならないと考える。このような状況のなか、現在の嘱託従業員の一律固定化された賃金制度では、慣れと共にモチベーションが低下してくることが危惧される。また、老齢厚生年金については、平成25年から60歳から支給開始されなくなることが決まっており、高年齢雇用継続給付

についても今後、制度の見直しが行われることが予測される。そこで定年以降の嘱託従業員についても評価制度を取り入れた年金等に頼らない新しい賃金制度の確立や、モチベーション維持のための第二退職金制度の構築などの施策を早急に検討構築していかなければならない。そして今後、高齢従業員がますます増えてくることを考慮し、定年延長を視野に入れた現役従業員の賃金制度改革についても具体的に着手する必要がある。また、役職を外れた嘱託従業員が立場をわきまえつつ働いてもらえるよう、高年齢者継続雇用制度に対しての研修を現役従業員のみならず嘱託従業員に対しても行い、現役従業員と高齢従業員が職場の中でお互いを理解しあい共生した職場環境を構築していくことが必要であると考えている。

今後も高齢従業員の希望をできるだけ取り入れ、その持っている経験・技術を遺憾なく発揮し会社の発展に貢献してもらえるよう制度改革、職場環境の構築に努めていきたい。

執筆者

高年齢者雇用アドバイザー 黒川 一郎