

物流業における高齢者 (シニア層) 活躍推進の手引き

2019年3月

一般社団法人 日本物流団体連合会

はじめに

2013年4月1日に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）の一部が改正され、企業は、従業員が希望すれば65歳まで働き続けられる措置を講じることが義務付けられました。その背景には、年金の受給開始年齢が上げられたことから、受給開始年齢まで働き続けたいと希望する従業員の労働供給、および少子高齢化に伴う働き手不足が深刻化する中、労働力を確保したいという企業の労働需要があると考えられます。また、2016年6月に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」や2017年3月の働き方改革実現会議で決定した「働き方改革実行計画」、2018年11月の未来投資会議等に取りまとめられた「経済政策の方向性に関する中間整理」では、将来的に継続雇用年齢や定年年齢の引上げを進めていくための環境を整備していくことが打ち出されており、企業にもこれらへの対応が今後ますます求められていくこととなります。

物流業界における労働力不足の状況は、厚生労働省「労働経済動向調査」によれば、運輸業では産業全体の平均を上回る労働力不足となっています。物流業界においては、昨今ドライバーの人手不足が注目されていますが、事務職や管理職、作業員についても、有能な人材が不足するなど十分ではない状況となっています。これらの人手確保のためだけでなく、ダイバーシティ経営の推進や知識・技術の継承という観点からも、物流業においても、他業界に後れを取ることなく、高齢者の雇用や活躍を積極的に推進していくことが重要であると考えられます。

一般社団法人日本物流団体連合会では、常設活動委員会である「経営効率化委員会」傘下に、物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会（参加会員企業：18社）を設置し、業界の高齢者（シニア層）活躍推進の手引きを策定いたしました。この手引きを活用することにより、より多くの企業において、高齢者（シニア層）の活躍や人材の定着・確保がさらに浸透し、今後ますます発展していくことが望まれます。

本手引き策定にあたり、アンケート調査やヒアリング調査にご協力いただいた会員企業各社様、ヒアリング調査にご協力いただいた他業界先進企業各社様、および、高齢者雇用に関する資料提供等にご協力いただいた独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構様をはじめとする関係者各位に感謝申し上げます。

2019年3月

一般社団法人 日本物流団体連合会
物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会

目 次

はじめに

第1章 本書の目的および使い方	1
1. 目的	1
2. 本書の構成・使い方	2
3. 「高齢者」の定義	3
第2章 高齢者（シニア層）雇用の現状	4
1. 高齢化社会や労働市場の状況	4
2. 高齢者（シニア層）を取り巻く環境	6
第3章 物流業における高齢者（シニア層）の活躍	12
1. 物流業における高齢者（シニア層）雇用の現状	12
2. 物流業における高齢者（シニア層）雇用・活躍の推進	28
第4章 物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進にあたっての留意事項	31
1. 適切な仕事内容への従事	33
2. 働き方の選択肢	36
3. 給与体系	38
4. モチベーション	40
5. 健康・安全管理	41
6. 職場環境の整備	44
7. 若手社員への配慮	46
8. その他	48
9. 他業界ヒアリング調査協力企業概要	49
第5章 高齢者（シニア層）活躍推進の手順	50
1. 定年引上げ、継続雇用延長のメリット	51
2. 定年引上げ、継続雇用延長の進め方	52
3. 定年制の廃止	68
4. 高齢者（シニア層）の再就職	69
提言にかえて（座長コメント）	70
資料編	72
1. 「継続雇用、本当のところ」（運輸業界版）	72
2. 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）	75
3. 高齢者雇用推進施策 助成金概要および問合せ先	77
4. 物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会 委員名簿	81
参考文献	82

コラム

「コラム ①：厚生労働省「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要」	11
「コラム ②：先進安全自動車（ASV）の導入推進事業（国土交通省）」	43
「コラム ③：アシストスーツの導入例（佐川グローバルロジスティクス(株)）」	46
「コラム ④：(独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の就業意識向上研修」	60
「コラム ⑤：定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット比較表」	63

※ 第5章は(独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル」をもとに作成。

第1章 本書の目的および使い方

1. 目的

本書は、特に物流業において差し迫る人手不足対策や労働環境の改善を目的に、従業員の定年引上げや継続雇用延長等に関する推進の手順やメリット・デメリット、物流業の特徴に配慮した際の留意事項等の情報を取りまとめたものです。

なお、高齢者雇用の推進に関しては、下記の行政機関や関連団体が支援を実施しています。推進にあたっては個々の企業における既存の人事制度などとの整合性を考慮することも必要になるため、下記の団体や、民間のコンサルタント、社会保険労務士などの専門家に相談の上で推進されることを推奨します。

◆（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）

<支援内容>

- ・65歳超雇用推進助成金の支給
- ・「65歳超雇用推進プランナー」等による相談・援助サービス
- ・高齢者雇用開発コンテストの表彰企業事例の提供 など

住 所	〒261-8558 千葉県千葉市美浜区若葉 3-1-2
ホームページ	http://www.jeed.or.jp/
問合せフォーム	https://www.jeed.or.jp/toiawase/form.html

※助成金の概要、都道府県ごとの問い合わせ先は、資料編 3（77、78 ページ）をご参照ください。

◆都道府県労働局（職業対策課）・ハローワーク

<支援内容>

- ・生涯現役支援窓口の設置
- ・事業主に対する助成（特定求職者雇用開発助成金、生涯現役起業支援助成金等）
- ・高齢者を募集する求人公開 など

※助成金の概要、都道府県ごとの問い合わせ先は、資料編 3（77、79 ページ）をご参照ください。

◆公益財団法人産業雇用安定センター

<支援内容>

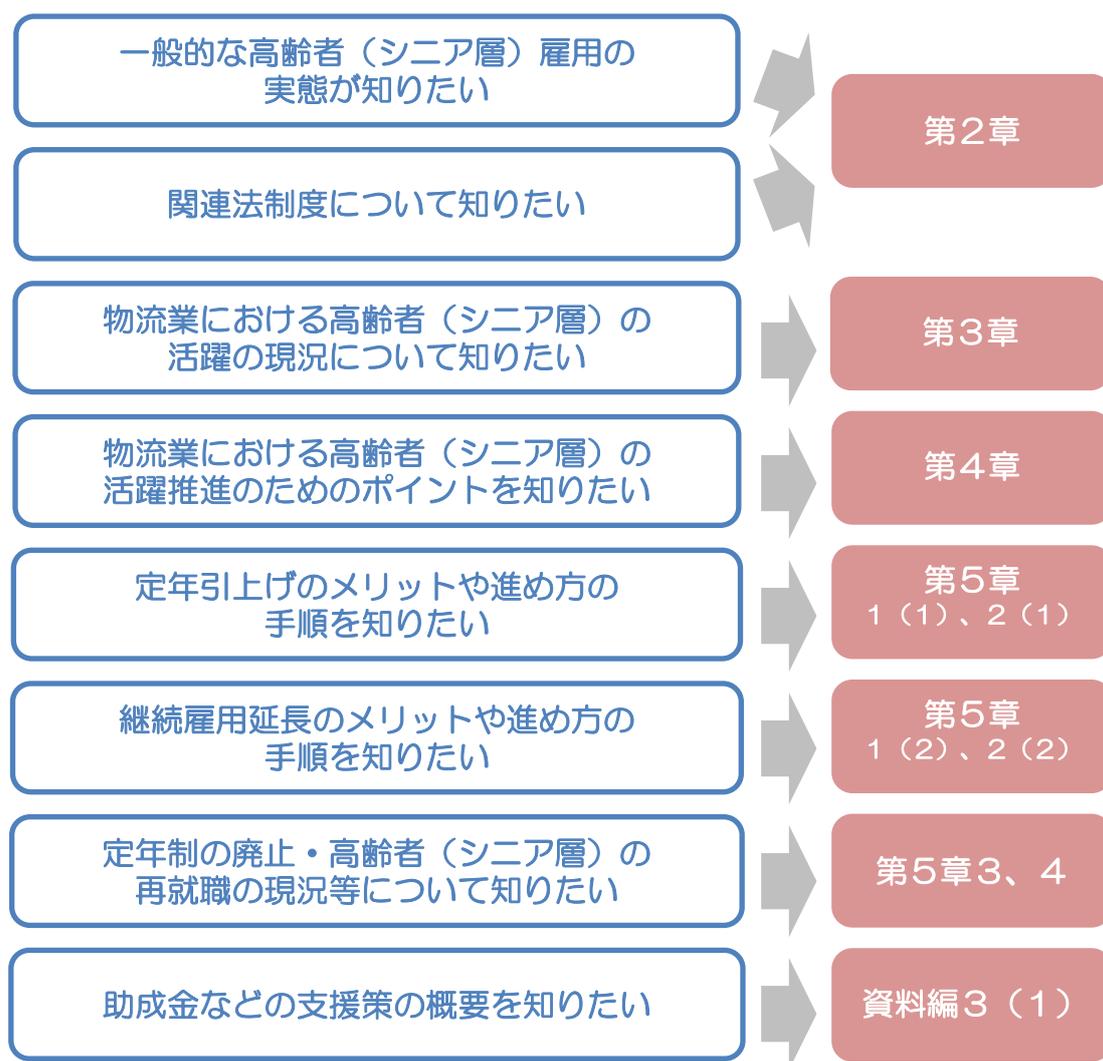
- ・66歳以降も働くことを希望する高齢者を求人事業者に紹介する「高齢退職予定者キャリア人材バンク」事業 など

住 所（本部）	〒136-0071 東京都江東区亀戸 2-18-10 住友生命亀戸駅前ビル 5階
電話番号	03-5627-3600
ホームページ	http://www.sangyokoyo.or.jp/

※都道府県ごとの問い合わせ先は、資料編 3（80 ページ）をご参照ください。

2. 本書の構成・使い方

本書の第2章および第5章は、物流業に限らない一般的な高齢者（シニア層）雇用の現状や推進について、第3章は物流業に特化した高齢者（シニア層）雇用に関する内容となっています。第4章では、物流業における高齢者（シニア層）雇用を推進する際の留意点をまとめています。皆様の目的やご関心に合わせ、該当する箇所を中心に読み進めていただければと思います。



《補足説明：第3章～第5章の関係性について》

第3章は、物流連が実施した「物流業におけるシニア層の活躍に関するアンケート調査」の結果を中心として取りまとめたものです。

第4章は、このアンケート調査の結果と、それらを踏まえて事後に実施した「ヒアリング調査」の結果を合わせて、物流連において、物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進のポイント等についてまとめたものです。

他方、第5章は、（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル」をもとに作成しております。

同機構のマニュアルは、2013年4月の改正高年齢者雇用安定法（希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度の導入）の施行以後、最近の政府の「雇用改革」に対する動き等をも反映し、65歳までの「定年引上げ」、ならびに、65歳以降への「継続雇用延長」を基調として作成されているため、本手引書を参照していただく中で、第5章については、一義的には、かかる経緯・背景等が反映された内容となっている点をお含み置きのうえ、適宜、記載の年齢を読み替える等、会社の現況等に照らしながら内容を把握していただき、シニア社員の活躍推進のための諸検討ほかにお役立ていただければと思います。

3. 「高齢者」の定義

「高齢者」「高年齢者」という言葉が何歳以上を指すかということについては、統一的な定義はなく、法令や行政においてもそれぞれで年齢を決めています。例えば、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）では、「高年齢者」は55歳以上、高齢社会白書（内閣府）では、「高齢者」を65歳以上としています。

本書では、概ね60歳以上の方々を高齢者（シニア層）とし、60歳以上の社員を「シニア社員」（高齢社員）と称して、シニア社員の雇用状況や活躍の推進について取りまとめています。

第2章 高齢者（シニア層）雇用の現状

第2章のポイント

- 我が国の高齢化率は27.7%（2017年10月時点）。2065年には38.4%に達し、国民の約2.6人に1人が65歳以上に、また現役世代1.3人で1人の65歳以上の人を支えることになるかと推計される。60歳以上の人口の割合は33.9%。
- 2017年の労働力人口のうち、60歳以上は1,357万人（労働力人口総数の20.2%）、65歳以上は821万人（労働人口総数の12.2%）
- 約8割の高齢者は65歳以降も就労を希望している。
- 2025年まで（女性は2030年まで）に、厚生年金の支給開始年齢は段階的に60歳から65歳に引き上げられる。
- 雇用と年金の確実な接続を図るため、高年齢者雇用安定法により、企業は、従業員が希望すれば65歳まで働き続けられるよう措置を講ずることが義務付けられている。
- さらに現在、政府では、65歳を超えても働くことができる環境の整備を進めている。

1. 高齢化社会や労働市場の状況

(1) 高齢化社会¹

我が国の総人口は、今後も減少していきませんが、すべての世代で均等に人口が減っていくわけではなく、現役世代²の減少が特に大きく、高齢化率（人口に占める65歳以上人口の割合）は年々高まっていくことが予想されています。2017年10月1日時点での高齢化率は27.7%でしたが、2036年には33.3%で3人に1人、2065年には38.4%に達し、国民の約2.6人に1人が65歳以上となると推計されています（図表1）。また、2065年には、現役世代1.3人で1人の65歳以上の人を支えるという比率になります。なお、2017年10月1日時点での60歳以上の人口の割合は33.9%と、やはり高い構成比を示しています³。

(2) 高齢労働者の状況

2017年の労働力人口⁴のうち、60～64歳の労働者は536万人、65～69歳の労働者は454万人、70歳以上の労働者は367万人で、労働力人口総数（6,720万人）に占める60歳以上の労働者の割合は20.2%となっています⁵（図表2）。

1 内閣府「平成30年度高齢社会白書」

2 現役世代：主に20歳から60歳までの保険料を納めて公的年金制度を支えている世代のこと（出典：厚生労働省 用語集）

3 総務省 人口推計（平成29年10月1日現在）（2018.4.13）

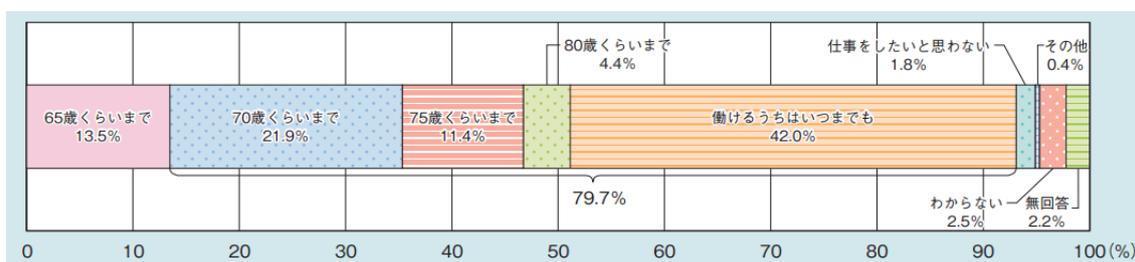
4 労働力人口：15歳以上人口のうち、就業者と完全失業者を合わせたもの（出典：内閣府「平成30年度高齢社会白書」）

5 総務省 労働力調査（2017年）

（3） 高齢者の就労意欲

現在仕事に就いている 60 歳以上の労働者に対する、何歳ごろまで収入を伴う仕事がしたいかという質問では、「働けるうちはいつまでも」の回答が 42.0%と最も多い結果となりました。次いで、「70 歳くらいまで」（21.9%）、「65 歳くらいまで」（13.5%）、「75 歳くらいまで」（11.4%）、「80 歳くらいまで」（4.4%）の順に多くなっています（図表 3）。つまり、65 歳以降も就労を希望する高齢者の割合は約 8 割となっていることとなります。

図表 3 高齢者の就労希望年齢



出典) 内閣府「平成 30 年度高齢社会白書」

2. 高齢者（シニア層）を取り巻く環境

（1） 厚生年金の支給開始年齢の引上げ

年金制度改革以前は、老齢厚生年金の支給は定年制度と接続した 60 歳からでしたが、同改革による 1995 年の改正で、国民年金の老齢基礎年金支給開始に合わせるため、2001 年より厚生年金の定額部分の支給開始年齢が 60 歳から 65 歳に段階的に引き上げられることとなりました。さらに、2000 年の改正では、2013 年度より報酬比例部分についても、支給開始年齢が 60 歳から 65 歳に 2025 年まで（女性は 2030 年まで）に段階的に引き上げられることとなりました（図表 4）。

したがって、当時、一義的に 60 歳定年制のままでは、定年後に無年金・無収入の期間が生じ得るという課題が出てきました。

図表 4 厚生年金の支給開始年齢の引上げ

生年月日	支給される年給					
	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳以降
男 昭和16年4月1日以前	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和21年4月1日以前	定額部分					老齢基礎年金
男 昭和16年4月2日～昭和18年4月1日	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和21年4月2日～昭和23年4月1日		定額部分				老齢基礎年金
男 昭和18年4月2日～昭和20年4月1日	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和23年4月2日～昭和25年4月1日			定額部分			老齢基礎年金
男 昭和20年4月2日～昭和22年4月1日	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和25年4月2日～昭和27年4月1日				定額部分		老齢基礎年金
男 昭和22年4月2日～昭和24年4月1日	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和27年4月2日～昭和29年4月1日					定額部分	老齢基礎年金
男 昭和24年4月2日～昭和28年4月1日	報酬比例部分					老齢厚生年金
女 昭和29年4月2日～昭和33年4月1日						老齢基礎年金
男 昭和28年4月2日～昭和30年4月1日		報酬比例部分				老齢厚生年金
女 昭和33年4月2日～昭和35年4月1日						老齢基礎年金
男 昭和30年4月2日～昭和32年4月1日			報酬比例部分			老齢厚生年金
女 昭和35年4月2日～昭和37年4月1日						老齢基礎年金
男 昭和32年4月2日～昭和34年4月1日				報酬比例部分		老齢厚生年金
女 昭和37年4月2日～昭和39年4月1日						老齢基礎年金
男 昭和34年4月2日～昭和36年4月1日					報酬比例部分	老齢厚生年金
女 昭和39年4月2日～昭和41年4月1日						老齢基礎年金
男 昭和36年4月2日以降						老齢厚生年金
女 昭和41年4月2日以降						老齢基礎年金

出典) 日本年金機構「厚生年金の支給開始年齢」より作成

(2) 高年齢者雇用安定法⁶

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高年齢者雇用安定法)の第9条は、高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、定年年齢を65歳未満としている事業主に、高年齢者雇用確保措置として、下記の①から③のうちいずれかの措置の実施を義務づけています(図表5)。

- ① 65歳への定年引上げ
- ② 希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度の導入
- ③ 定年の定め廃止

① 65歳への定年引上げ

定年年齢を65歳に引き上げることです。

6 厚生労働省「65歳までの「高年齢者雇用確保措置」」

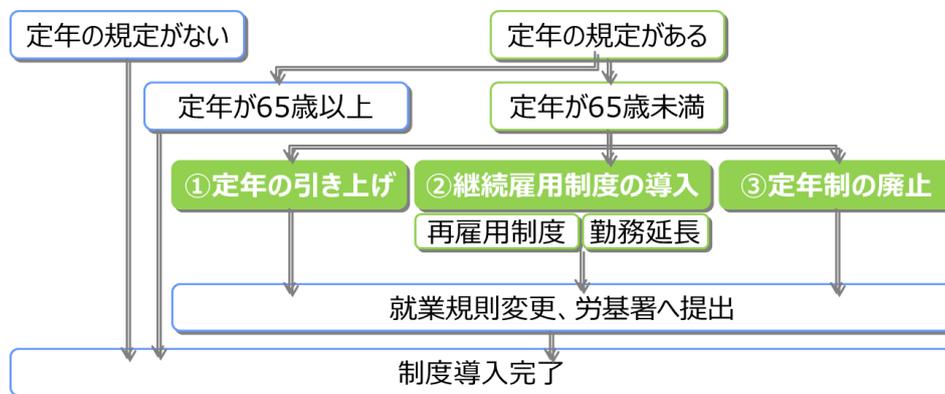
② 希望者全員を対象とする65歳までの継続雇用制度の導入⁷

継続雇用制度とは、定年後も引き続き雇用する制度であり、改めて雇用する「再雇用制度」と、定年前と同じ条件で勤務する「勤務延長制度」があります。2013年4月の改正高年齢者雇用安定法により、継続雇用制度は希望者全員を対象とすることが必要となりました。

③ 定年制の廃止

定年の定めを廃止することです。

図表 5 高年齢者雇用確保措置



出典) 厚生労働省「65歳までの「高年齢者雇用確保措置」より作成

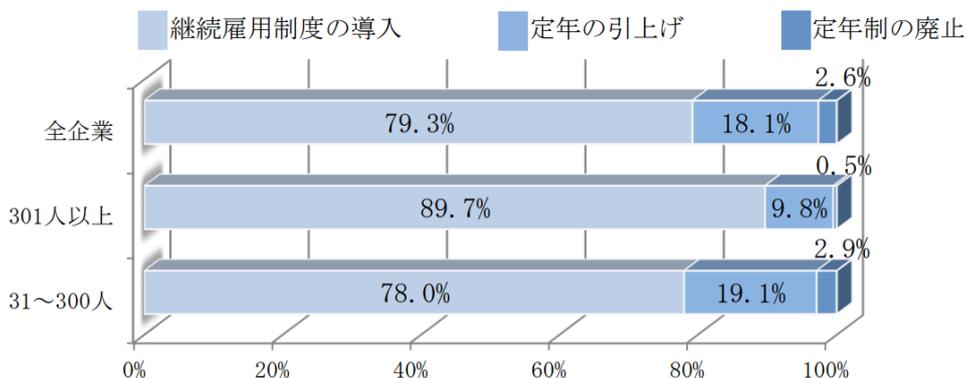
<高年齢者雇用確保措置の実施状況>⁸

厚生労働省によると、2018年6月時点で、高年齢者雇用確保措置の実施済企業の割合は99.8%でした。措置の内訳は、従業員31人以上のすべての企業のうち、①65歳以上の定年の定めを設けている企業が18.1%、②定年年齢は65歳未満だが継続雇用制度の年齢を65歳以上としている企業が79.3%、③定年制の廃止によるものが2.6%と、②の継続雇用制度によるものが最も多い結果となりました。(図表6)

7【高年齢者雇用安定法の一部改正】高年齢者雇用確保措置として継続雇用制度を導入する場合、2013年3月31日までは継続雇用の対象者を労使協定で限定することができましたが、2013年4月1日からは、雇用と年金の確実な接続を図るため、この仕組みが廃止され、希望者全員を継続雇用制度の対象とすることが必要となりました。ただし、2013年3月31日までに継続雇用制度の対象者の基準を労使協定で設けている場合は経過措置があります。(出典 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル(全体版)」)

8 厚生労働省「平成30年「高年齢者の雇用状況」集計結果」

図表 6 高年齢者雇用確保措置の内訳



出典) 厚生労働省「平成 30 年「高年齢者の雇用状況」集計結果」

(3) 継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例⁹

有期労働契約が繰り返し更新されて通算 5 年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できる「無期転換申込権」が発生します。（労働契約法第 18 条；2013 年 4 月 1 日施行）

ただし、定年後引き続き継続雇用される有期雇用労働者については、その雇用期間の間は、一定の条件と手続きのもとで、「無期転換申込権」が発生しないこととする特例があります。高度な専門的知識等を有する有期雇用労働者についても同様です。（専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法）

(4) 雇用保険の高年齢雇用継続給付¹⁰

① 高年齢雇用継続給付

高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、基本手当を受給し 60 歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれます。基本的には賃金が低下した被保険者の方に給付金が支給される制度ですが、以下の要件全てを満たすことが必要です。

1. 60 歳以上 65 歳未満の一般被保険者であること
2. 雇用保険の被保険者であった期間が 5 年以上あること
3. 原則として 60 歳時点と比較して、60 歳以後の賃金（みなし賃金を含む）が 60 歳時点に比べて、75%未満となっていること

9 厚生労働省ホームページ「高年齢者の雇用」

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/jigyounushi/page09.html

10 ハローワーク 高年齢雇用継続給付パンフレット

https://www.hellowork.go.jp/dbps_data/_material/_localhost/doc/kounenrei.pdf

② 支給額

高年齢雇用継続給付の支給額は、60歳以上65歳未満の各月の賃金が60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額となります。（各月の賃金が359,899円を超える場合は支給されません。（この額は毎年8月1日に変更されます。））

例えば、高年齢雇用継続基本給付金について、60歳時点の賃金が月額30万円であった場合、60歳以後の各月の賃金が18万円に低下したときには、60%に低下したことになりますので、1か月当たりの賃金18万円の15%に相当する額の2万7千円が支給されます。

③ 支給期間

高年齢雇用継続基本給付金の支給対象期間は、被保険者が60歳に達した月から65歳に達する月までです。

ただし、60歳時点において、雇用保険に加入していた期間が5年に満たない場合は、雇用保険に加入していた期間が5年となるに至った月から、この給付金の支給対象期間となります。また、高年齢再就職給付金については、60歳以後の就職した日の属する月（就職日が月の途中の場合、その翌月）から、1年又は2年を経過する日の属する月までです。（ただし65歳に達する月が限度）

④ 支給申請手続き（事業所の所在地を管轄するハローワークに提出）

高年齢雇用継続給付の支給を受けるためには、原則として2か月に一度、支給申請書を提出する必要があります。事業主が、事業所の所在地を管轄するハローワーク（公共職業安定所）に提出します。なお、被保険者本人が自ら申請手続きを行うことを希望する場合は、本人が申請を行うことも可能であり、また、本提出手続きは電子申請による支給申請も可能です。

⑤ 雇用保険の高年齢雇用継続給付との調整

厚生年金保険の被保険者で、特別支給の老齢厚生年金などの65歳になるまでの老齢年金を受けている場合で、雇用保険の高年齢雇用継続給付（高年齢雇用継続基本給付金・高年齢再就職給付金）を受けるときは、在職による年金の支給停止に加えて年金の一部が支給停止されます。

支給停止される年金額は、最高で賃金（標準報酬月額）の6%に当たる額です。

（特別支給の老齢厚生年金などの65歳になるまでの老齢年金を受ける場合で、高年齢雇用継続給付を受けるときは、年金事務所への届出が必要となる場合があります。）

（５） 高齢者をめぐる政府の最近の動き¹¹

現在、政府においては、65歳を超えても働くことができる環境の整備を進めています。

2018年6月の人生100年時代構想会議とりまとめにおいては、「65歳以上への継続雇用年齢の引上げに向けて環境整備を進める」とされています。

また、2018年11月の「経済政策の方向性に関する中間整理」（未来投資会議、まち・ひと・しごと創生会議、経済財政諮問会議、規制改革推進会議）においては、「生涯現役社会の実現に向けて、意欲ある高齢者の皆さんに働く場を準備するため、65歳以上への継続雇用年齢の引上げに向けた検討を来夏に向けて継続する」とされています。

したがって、具体的な施策は検討中とのことですが、今後の政府の動きを注視していく必要があるようです。

《コラム ①：厚生労働省「同一労働同一賃金ガイドライン」の概要》

（短時間・有期雇用労働者及び派遣労働者に対する不合理な待遇の禁止等に関する指針）

本ガイドラインは、正社員（無期雇用フルタイム労働者）と非正規雇用労働者（パートタイム労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）との間で、待遇差が存在する場合に、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないのか、原則となる考え方と具体例を示したものです。

① 基本給

- 基本給が、労働者の能力又は経験に応じて支払うもの、業績又は成果に応じて支払うもの、勤続年数に応じて支払うものなど、その趣旨・性格が様々である現実を認めた上で、それぞれの趣旨・性格に照らして、実態に違いがなければ同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。
- 昇給であって、労働者の勤続による能力の向上に応じて行うものについては、同一の能力の向上には同一の、違いがあれば違いに応じた昇給を行わなければならない。

② 賞与

- ボーナス（賞与）であって、会社の業績等への労働者の貢献に応じて支給するものについては、同一の貢献には同一の、違いがあれば違いに応じた支給を行わなければならない。

※本ガイドラインには、上記の①基本給、②賞与のほか、③各種手当、④福利厚生・教育訓練についても記載されています。

出典）厚生労働省ホームページ

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000190591.html>

11 （独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構へのヒアリングより作成

第3章 物流業における高齢者（シニア層）の活躍¹²

第3章のポイント

- 総務省統計によれば、運輸業・郵便業全体での60歳以上の就業者は68万人、65歳以上の就業者は37万人であった。業種別では、タクシーやバスの運転手を含む道路旅客運送業の60歳以上、65歳以上がそれぞれ46.0%、30.0%と高い。
- 会員企業へのアンケート調査（企業調査）では、現在60歳での一律定年制を定めている企業が最も多い。定年前と比較した本給は、60～70%に設定している企業が多い。
- 会員企業へのアンケート調査（従業員調査）では、定年経験者、または、60歳以上の回答者の約9割は、契約社員としてフルタイムで働いている。55歳以上の回答者の約6割は、今後も「今の会社で今の業務を続ける」ことを希望している。働き方としては、現在とほとんど変わらない働き方を希望している回答者が多く、フルタイムで、現在と同じ職種・内容仕事・仕事量を希望している。

1. 物流業における高齢者（シニア層）雇用の現状

（1） 運輸業の高齢者（シニア層）の就業状況

総務省の労働力調査によると、2017年の全産業における60歳以上の就業者数は1,328万人、65歳以上の就業者数は807万人であり、就業者総数に占める60歳以上、65歳以上の就業者の割合はそれぞれ20.3%、12.4%でした（図表7）。運輸業・郵便業全体では、60歳以上の就業者が68万人、65歳以上の就業者が37万人おり、業界全体の就業者に占める割合は、それぞれ20.0%、10.9%と全産業平均よりも若干低い割合となっています。業種別では、タクシーやバスの運転手を含む道路旅客運送業の60歳以上、65歳以上の割合がそれぞれ46.0%、30.0%と高く、次いで水運業（60歳以上33.3%、65歳以上16.7%）、道路貨物運送業（60歳以上16.2%、65歳以上8.4%）の順に高くなっています。（図表8）

12 本章は、物流連が実施した「物流業におけるシニア層の活躍に関するアンケート調査」の結果を中心にとして取りまとめたものです。

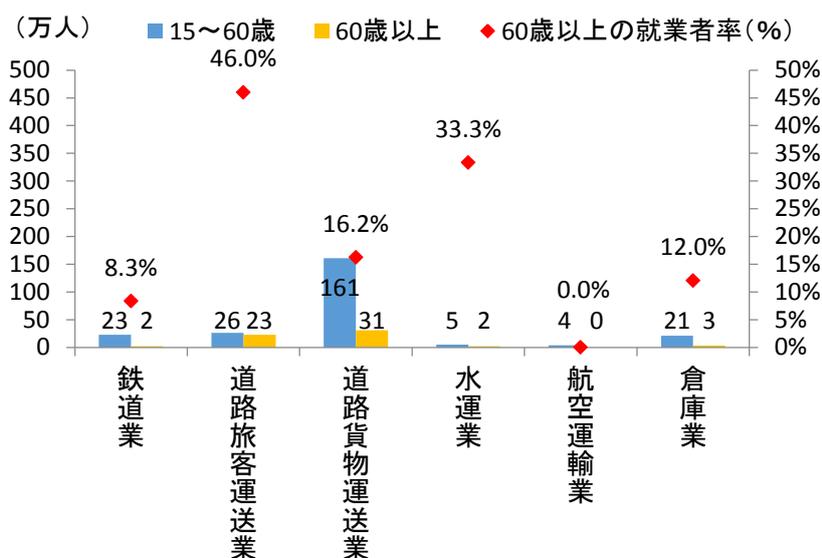
図表 7 運輸業の高齢者（シニア層）就業状況（表）

（単位：万人、％）

		全産業							
		運輸業・郵便業							倉庫業
就業者数	年齢	全産業	運輸業・郵便業		鉄道業	道路旅客運送業	道路貨物運送業	水運業	
			就業者数	15～60歳	5,203	274	23	26	161
60歳以上	1,328	68		2	23	31	2	0	3
65歳以上	807	37		1	15	16	1	0	1
の割合	60歳以上	20.3%	20.0%	8.3%	46.0%	16.2%	33.3%	0.0%	12.0%
	65歳以上	12.4%	10.9%	4.2%	30.0%	8.4%	16.7%	0.0%	4.0%

出典）総務省 労働力調査（2017年）

図表 8 運輸業の高齢者就業状況（図）



出典）総務省 労働力調査（2017年）

（2） 物流連会員企業における高齢者（シニア層）雇用の状況<企業アンケート調査結果>

<企業アンケート調査結果のポイント>

- 現在 60 歳での一律定年制を定めている企業が最も多いが（回答企業の 66.7%）、一部 65 歳定年や職種別、雇用形態別、選択制の定年制度としている企業がある。
- 定年前と比較した本給は、60～70%に設定している企業が多い。給与が下がる中で、モチベーションの持たせ方や戦力化が課題となっている。加齢とともに体力・健康面、安全面にも配慮が必要となり、仕事量、勤務時間、仕事の与え方、役割・責任の持たせ方にも工夫が必要となる。
- ドライバーを中心に物流業全体の人手不足が深刻化する中で、定年の引上げを既に実施／検討している企業もある。
- 経験や知識の活用、スキルやノウハウの伝承を目的に、内部人材の活用に力を入れる企業が多い。外部人材には経験や知識の活用のほか、戦力としての活用、人脈の活用といった期待もある。
- 今後の高齢者（シニア層）雇用については、高年齢者雇用安定法の義務の範囲で対応していくと回答した企業が最も多かったものの、法定義務の範囲を超え自主的に対応していくとする企業もあった。

① 定年制度の状況

2018 年 7 月～9 月にかけて実施した物流連会員企業を対象としたアンケート調査では¹³、回答のあった 42 社すべての事業者が定年制を定めていました。そのうち、一律に定めている事業者が 39 社（92.9%）、職種別が 2 社（4.8%）、雇用形態別が 1 社（2.4%）という結果になりました。一律に定年を定めている事業者では、60 歳定年が 28 社（71.8%）と最多であり、次いで 65 歳が 6 社（12.8%）と多くなっています（図表 9）。つまり、回答事業者においては、60 歳での一律定年制を定めているのが 28 社であり、全体の 66.7%（3分の2）と最多となりました。

本アンケート調査では、定年制がないと回答した事業者はありませんでした。他業界では、社会福祉法人合掌苑（社会保険・社会福祉・介護事業）、風月株式会社（飲食サービス業）などが定年制を廃止しています¹⁴。

また、60 歳以上の定年制を定めている事業者においても、60 歳で役職定年を設定したり、定年前でも 60 歳以降は給与が下がる賃金制度にしたりするなど、60 歳

13 物流業におけるシニア層の活躍に関するアンケート調査

- ・実施方法：郵送およびウェブによるアンケート方式
- ・調査対象：（一社）日本物流団体連合会会員 94 社・団体の人事部担当者および従業員
- ・実施期間：2018 年 7 月下旬～9 月上旬
- ・回収数：【企業調査】 42 社（回収率 44.7%）、【従業員調査】 508 名

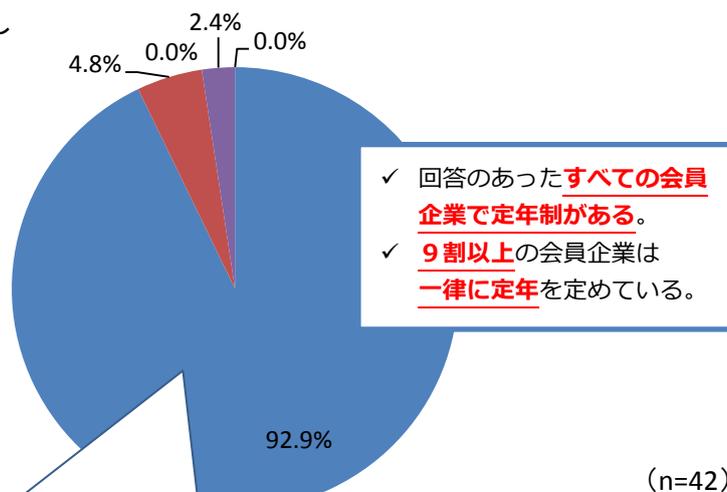
14 第 5 章 3.定年制の廃止（68 ページ）にて、社会福祉法人合掌苑と風月株式会社の事例を紹介しています。

を賃金等の制度・運用の切り替え年齢としている事業者が多くみられました。

なお、アンケート調査後に実施したヒアリング調査や報道記事によると、2019年4月からの定年年齢の引上げ等、定年制の変更を予定している会員企業も複数社あり、アンケート実施後も各社日々対応が進んでいるようです。

図表 9 会員企業における定年制

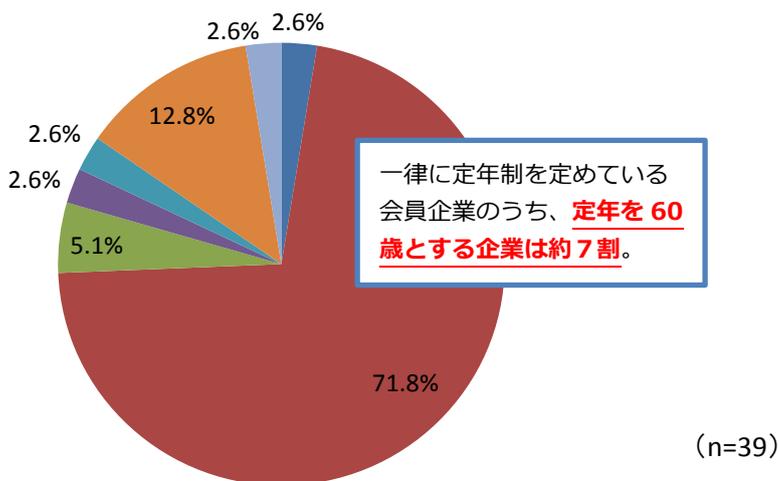
- 定年制あり①一律に定めている
- 定年制あり②職種別に定めている
- 定年制あり③役職別に定めている
- 定年制あり④雇用形態別
- 定年制なし



✓ 回答のあったすべての会員企業で定年制がある。
 ✓ 9割以上の会員企業は一律に定年を定めている。

定年年齢

- 55歳
- 60歳
- 62歳
- 63歳
- 64歳
- 65歳
- 60～65歳の選択制



一律に定年制を定めている会員企業のうち、定年を60歳とする企業は約7割。

出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆職種別定年制の例

乗務員 65 歳、その他 60 歳

※乗務員以外の従業員も、再雇用制度で 65 歳まで働ける制度となっている。

※乗務員の人手不足が顕著であったため、乗務員のみ先行して定年年齢を引き上げたが、今後、乗務員以外の従業員についても 65 歳への引上げを予定している。

◆雇用形態別定年制の例

正社員 60 歳、その他（契約社員等） 65 歳

※正社員についても、再雇用制度で 65 歳まで働ける制度となっている。

◆選択定年制の例

60～65 歳の選択定年制

※60 歳以上の定年を選択した場合でも、60 歳以降は給与が下がる賃金体系となっている。

② 定年前と比較した本給水準

定年前と比較した定年後本給のおおよその水準は、70～79%が 10 社(34.5%)、60～69%が 8 社(27.6%) と多い結果となりました。賃金制度が職務給の企業などでは定年前後で本給水準が変わらず、100%という回答も 2 社(6.9%) ありました。(図表 10)

規定を設けず、個別労働契約において、継続雇用後の職務内容に応じて決定している企業もあります。また、公的給付支給（高年齢雇用継続給付）を併用している企業は、5～6割程度としているようです。

図表 10 定年前と比較した本給水準

(n=29) ※自由回答

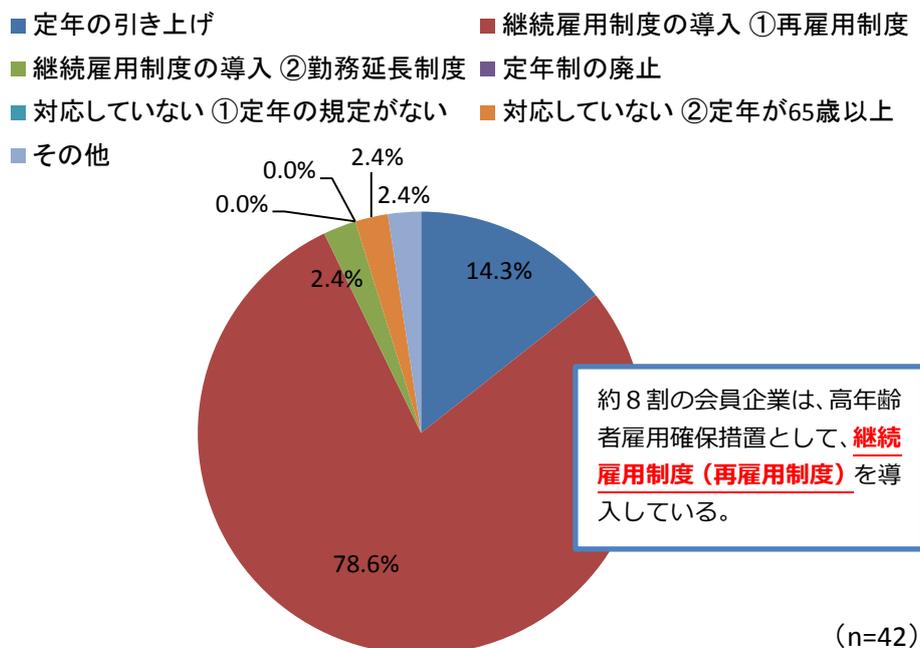
定年前と比較したおおよその本給水準	件数	割合
50～59%	4	13.8%
60～69%	8	27.6%
70～79%	10	34.5%
70～80%	1	3.4%
80%	2	6.9%
80～90%	1	3.4%
100%未満	1	3.4%
100%	2	6.9%
合計	29	100%

出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

③ 改正高年齢者雇用安定法への対応状況

2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法への対応としては、継続雇用制度の導入（①再雇用制度）が最多で33社（78.6%）、次いで、定年の引上げが6社（14.3%）と多い結果となりました。定年の引上げを行った6社のうち、4社が60歳から65歳に、1社が60歳から61歳に、1社が61歳から62歳に引き上げています。そのほか、継続雇用制度の導入（②勤務延長制度）、もともと定年が65歳であった、その他の回答が1社ずつ（2.4%）ありました。その他の回答としては、従前より再雇用制度があったため対応していないとの回答でした。なお、定年制を廃止した、あるいは、既に定年制の規定がなく対応していない、を選択した企業はありませんでした。（図表 11）

図表 11 改正高年齢者雇用安定法への対応状況



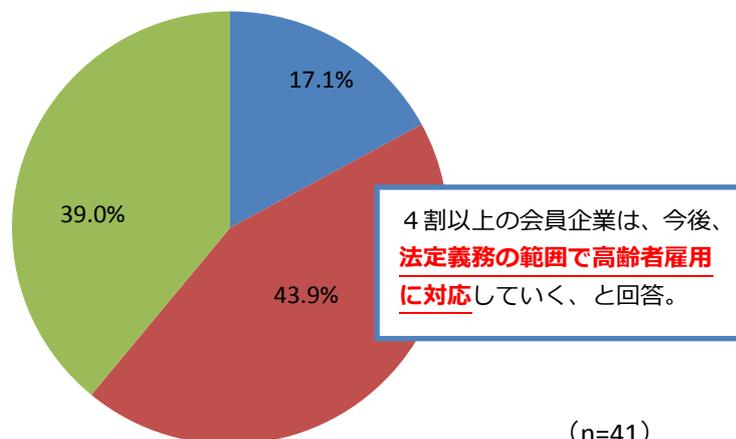
出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

④ 今後の高齢者（シニア層）雇用の方針

今後の高齢者（シニア層）雇用への対応としては、「法定義務の範囲で対応していく」が18社（43.9%）と最も多かったものの、「状況をみて対応を検討する」（状況をみて法定義務の範囲で対応するのか、法定義務の範囲を超え、自主的に対応していくのかなどを検討する）（16社、39.0%）、「法定義務の範囲を超え、自主的に対応していく」（7社、17.1%）とする企業もありました。（図表 12）

図表 12 今後の高齢者雇用の方針

- 法定義務の範囲を超え、自主的に対応していく
- 法定義務の範囲で対応していく
- 状況を見て対応を検討する



4割以上の会員企業は、今後、**法定義務の範囲で高齢者雇用に対応**していく、と回答。

(n=41)

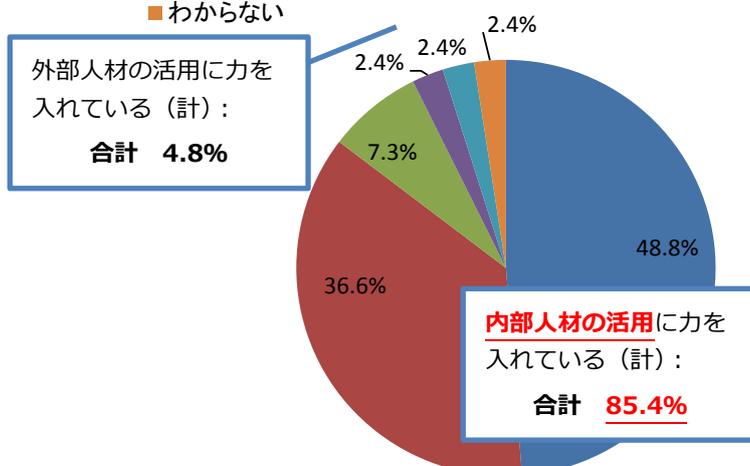
出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

⑤ 内部人材／外部人材の活用

内部人材と外部人材のどちらの活用に力を入れているかという問いに対しては、内部人材（20社、48.8%）とどちらかといえば内部人材（15社、36.6%）の合計が85.4%と、外部人材と回答した企業の割合の合計を上回りました。（図表 13）

図表 13 内部人材／外部人材の活用

- 内部人材の活用に力を入れている
- どちらかといえば、内部人材の活用に力を入れている
- 内部人材・外部人材の活用、どちらも同じくらい力を入れている
- どちらかといえば、外部人材の活用に力を入れている
- 外部人材の活用に力を入れている
- わからない



外部人材の活用に力を入れている (計) :
合計 4.8%

内部人材の活用に力を入れている (計) :
合計 85.4%

(n=41)

出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

内部人材と外部人材の活用の主な理由には、以下のようなものがありました（図表 14）。経験や知識の活用、スキルやノウハウの伝承を目的に、内部人材の活用に力を入れる企業が多い一方、外部人材には経験や知識の活用のほか、戦力としての活用、人脈の活用といった期待もあるようです。

図表 14 内部人材／外部人材の活用の理由や具体的な対策

図表 13 の選択肢	理由や具体的な対策（※自由回答）
内部人材の活用に力を入れている	<ul style="list-style-type: none"> ・ 熟練した業務の延長線上で担当してもらうため ・ 社内での知識や職務経験、スキル等の活用のため ・ 知識・経験を持つ人材の確保 ・ 社員の生活の安定を図るため ・ 現場では若手人材の育成を推進しており、自社内の経験やスキルが必要となるため
どちらかといえば、内部人材の活用に力を入れている	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材の確保が比較的容易に行なえるため ・ 社内で増加する高齢者の雇用を優先に考えているため ・ 正社員の中途採用の上限年齢が 50 歳となっているため ・ 当社の業務内容に精通している人材が望ましいが、本人が再雇用を希望しない場合は、外部の人材活用も検討しなければならない ・ それまでの知識や経験を直接活かせるため ・ 知識やノウハウの継承を主な役割としているため ・ 特に不足感の強いドライバー業務などでは、顧客との対応など細かいルールがあるため、経験者を重用するケースが多い
内部人材・外部人材の活用、どちらも同じくらい力を入れている	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部人材に関しては専門的な能力・経験がある方を年齢に関わらず積極的に採用している ・ 内部については研修の充実を図っている（階層別研修、e-ラーニングシステム導入など）。外部は必要に応じて中途採用を実施している ・ 社内はもちろんだが、元取引先等の社外からも知識・経験に優れた人材を活用している
どちらかといえば、外部人材の活用に力を入れている	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途採用の雇用年齢上限の引き上げを行った
外部人材の活用に力を入れている	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部の知見が豊富な人材の必要性が高いため ・ 物流企業や自動車メーカーで管理職を経験した定年退職者などを積極的に採用している

出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

（3） 物流連会員企業における高齢者（シニア層）雇用の状況<従業員アンケート調査結果>

<従業員アンケート調査のポイント>

- 定年を経験した、または60歳以上の回答者のうちの約9割は、収入の維持や健康維持などのために、契約社員としてフルタイムで働いている。
- 現在の休日や職場の人間関係、経験・能力の活用度などの満足度は高いものの、不満としては賃金・収入が最も多くなっている。
- 回答者の約6割は、今後も「今の会社で今の業務を続ける」ことを希望している。会社や業務が変わっても、8割の社員は何らかの形で今後も就業を希望している。
- 約半数が61～65歳まで働き続けたいと回答。66～70歳までの就労希望も35%。
- 55歳以上の回答者が希望する今後の働き方は、現在とほとんど変わらない働き方を希望している方が多く、フルタイムで、現在と同じ職種・仕事内容・仕事量を希望している。働く場所としては事業所^(注)などが62%と一番高かった。
(注：現在就業中、ないし、同種の事業所の意味が含まれていると思われる。)

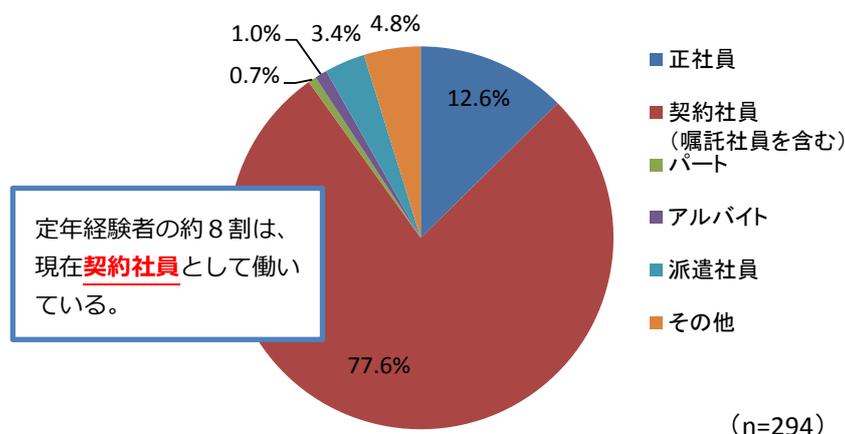
① 現在の就業状況

回答者508名のうち、定年を経験したことがあるのは294名(57.9%)でした。そのうち、60歳で定年を迎えた方が242名(82.3%)であり、222名(75.5%)の方が再雇用制度に基づき現在雇用されています。

◆雇用形態

定年経験者の294名の中では、現在、契約社員（嘱託社員を含む）として働いている方が228名(77.6%)と約8割を占めています。次いで正社員が37名(12.6%)と多い結果となりました¹⁵。(図表15)

図表 15 定年経験者の現在の雇用形態



定年経験者の約8割は、現在**契約社員**として働いている。

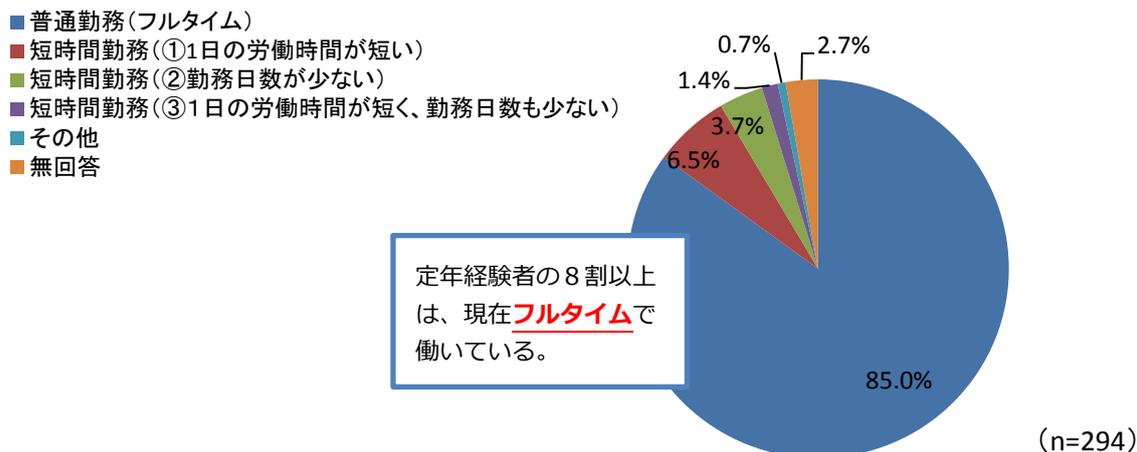
出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

15 定年後、他社（関係会社含む）へ転籍して現在、正社員として働かれている方も含まれると考えられます。

◆勤務形態

定年経験者の294名の中では、普通勤務（フルタイム）が250名（85.0%）で最も多く、次いで、短時間勤務（①1日の労働時間が短い）が19名（6.5%）、短時間勤務（②勤務日数が少ない）が11名（3.7%）と多くなっています。（図表 16）

図表 16 定年経験者の現在の勤務形態

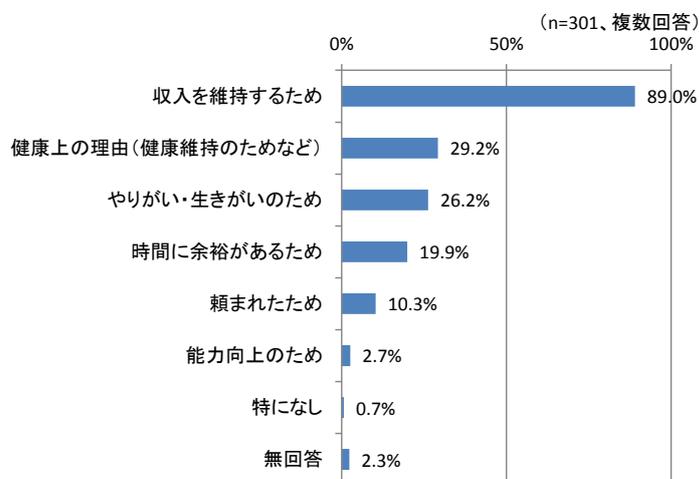


出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆働いている理由

定年経験者および定年制のない会社で勤めている60歳以上の方へ、働いている理由を聞いたところ、回答者301名のうち、「収入を維持するため」が268名（89.0%）で最多で、回答者の約9割が選択しています。その他、「健康上の理由（健康維持のためなど）」が88名（29.2%）、「やりがい・生きがいのため」が79名（26.2%）と多い結果となりました。（複数回答）（図表 17）

図表 17 働いている理由（定年後／60歳以上の方）

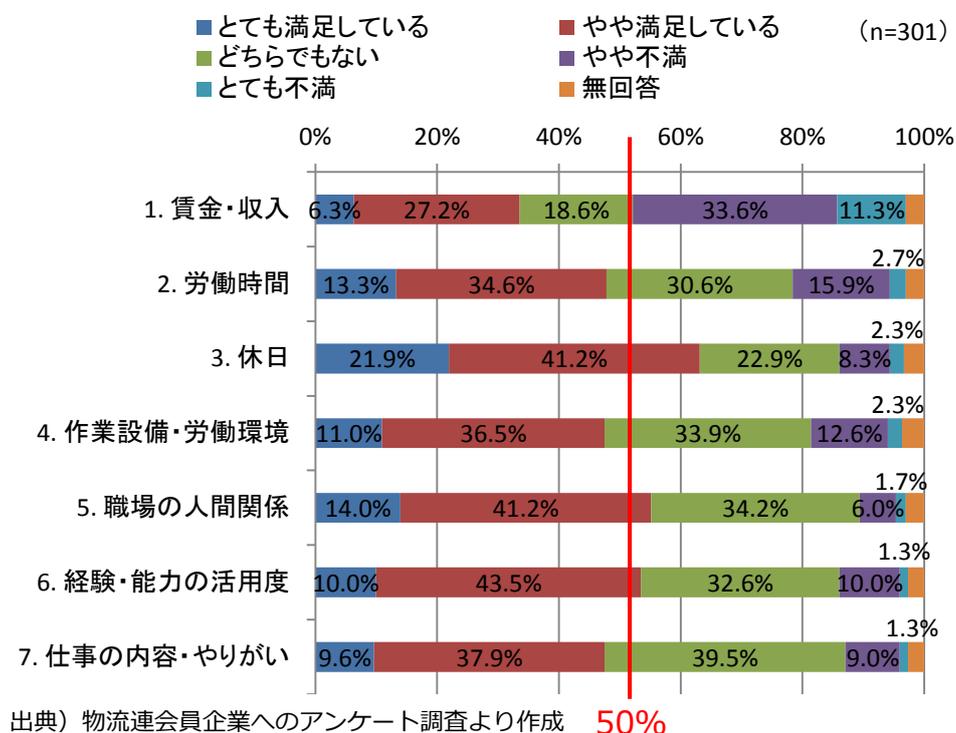


出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

② 現在の就業状況に関する満足度

同じく、定年経験者および定年制のない会社で勤めている60歳以上の方へ、現在の就業状況に関する満足度を聞いたところ、「とても満足している」「やや満足している」の合計が50%を超えているのは、休日(63.1%)、職場の人間関係(55.1%)、経験・能力の活用度(53.5%)の3項目でした。一番低いのは、賃金・収入で33.6%となりました。「とても不満」「やや不満」の合計が50%を超えている項目はありませんが、賃金・収入が44.9%で最も多い結果となりました。(図表 18)

図表 18 現在の就業状況に関する満足度



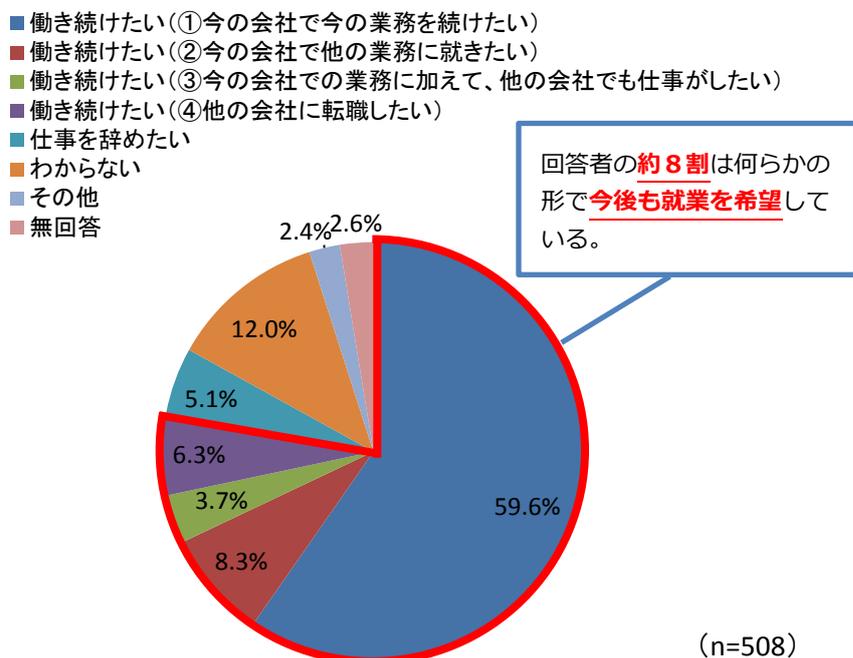
③ 今後の就業継続に関する希望¹⁶

今後の就業継続に関する希望は、回答者508名のうち、今後も「働き続けたい(①今の会社で今の業務を続けたい)」が最も多く、303名(59.6%)でした。次いで「わからない」が61名(12.0%)、「働き続けたい(②今の会社で他の業務に就きたい)」が42名(8.3%)と多くなりました。(図表 19)

「働き続けたい」①～④の合計は、396名(78.0%)となり、8割の社員は何らかの形で今後も就業を希望していることがわかります。

16 55歳以上の回答者(定年前の方を含む)が対象

図表 19 就業継続に関する希望

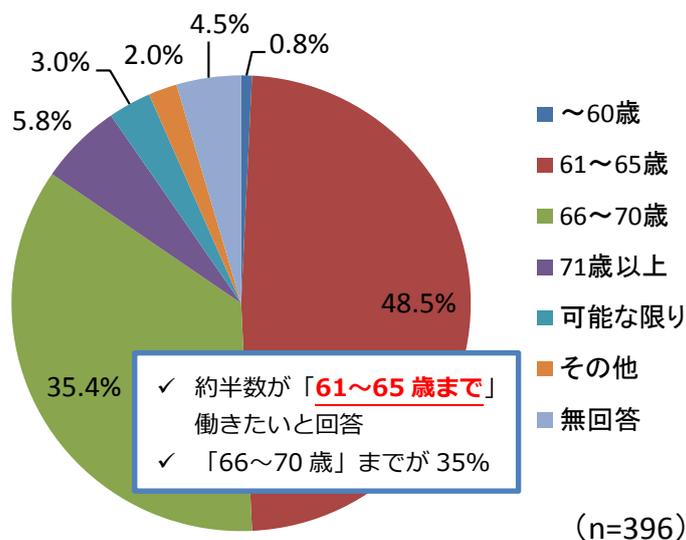


出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆就労希望年齢

「働き続けたい」と回答した 396 名のうち、今後「61～65 歳まで」働きたいと回答した方が最も多く、194 名（48.5%）と約半数を占めました。次いで、「66～70 歳まで」が多く、144 名（35.4%）という結果となりました。「71 歳以上まで」も 24 名（5.8%）、「可能な限り」も 12 名（3.0%）の回答がありました。（図表 20）

図表 20 就業希望年齢



出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

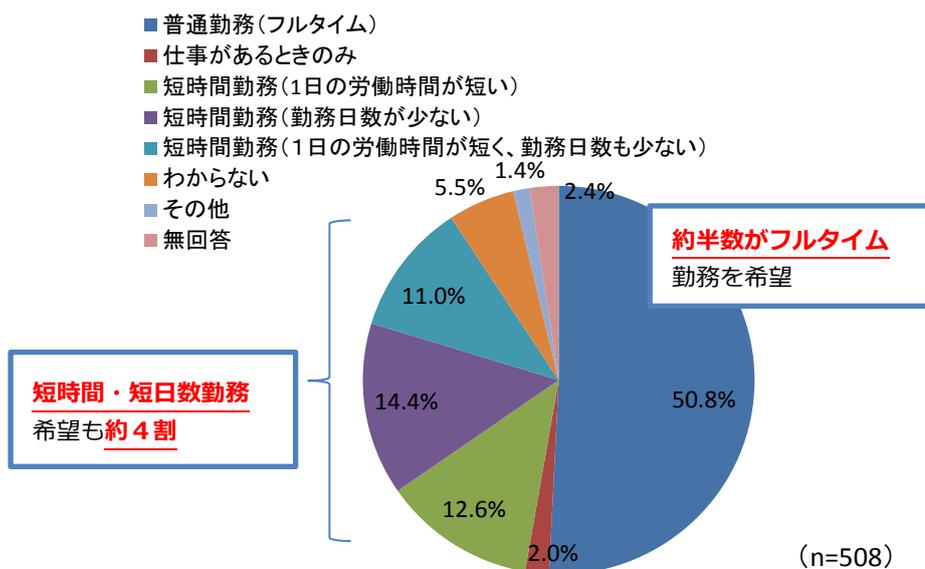
④ 今後の働き方に関する希望

働き方としては、現在とほとんど変わらない働き方を希望している回答者が多く、フルタイムで、現在と同じ職種で、現在と同じ仕事内容・仕事量を希望している方が多い結果となりました。働く場所としては、事業所などが62%と一番高い結果となりましたが¹⁷、ヒアリング調査では、現在就業している場所より、自宅に近い事業所等での勤務の希望が多いことがわかりました。

◆勤務時間

今後の勤務時間の希望は、「普通勤務（フルタイム）」が258名（50.8%）と最多で、次いで、「短時間勤務（勤務日数が少ない）」が73名（14.4%）と多くなっています。短時間勤務・短日数勤務希望者は38.0%（3項目の合計）でした。（図表21）

図表 21 勤務時間に関する希望



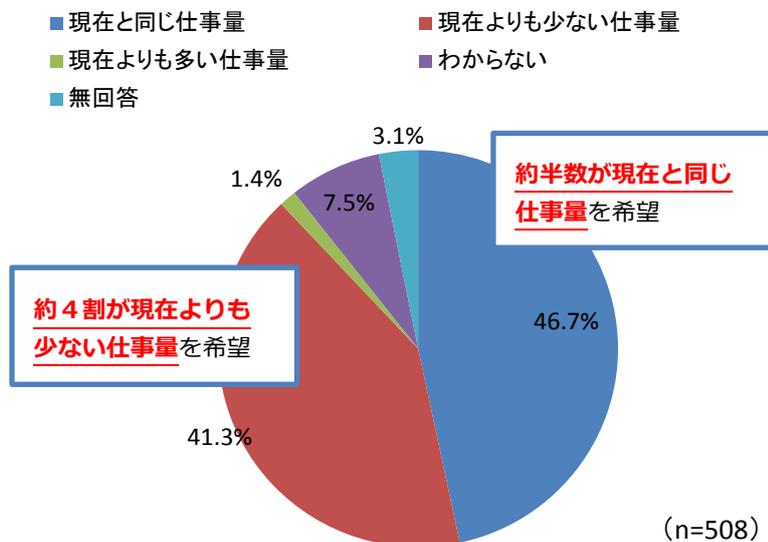
出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆仕事量

今後の仕事量の希望は、「現在と同じ仕事量」が237名（46.7%）と最多ですが、次いで、「現在よりも少ない仕事量」も210名（41.3%）と多くなっています。（図表22）

17 現在就業中、ないし、同種の事業所の意味が含まれていると思われる。

図表 22 仕事量に関する希望

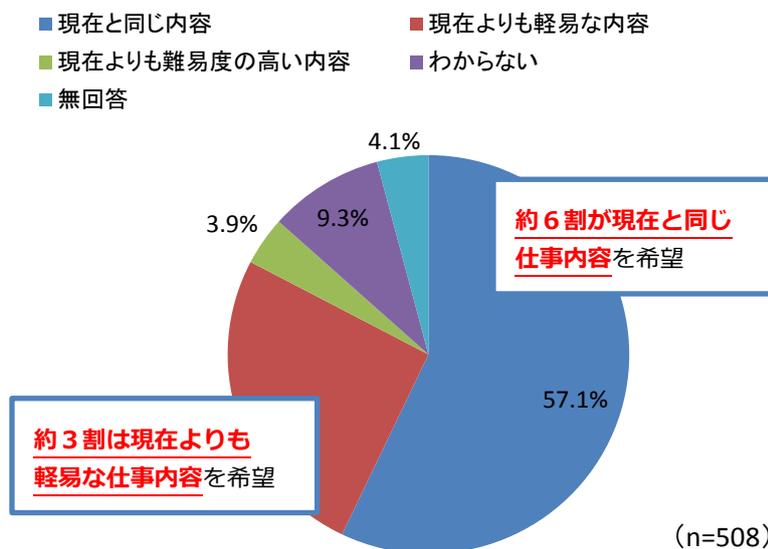


出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆仕事内容・作業内容

今後の仕事内容や作業内容に関する希望は、「現在と同じ内容」が 290 名 (57.1%) と最多で、次いで、「現在よりも軽易な内容」が 130 名 (25.6%) と多い結果となりました。(図表 23)

図表 23 仕事内容・作業内容に関する希望

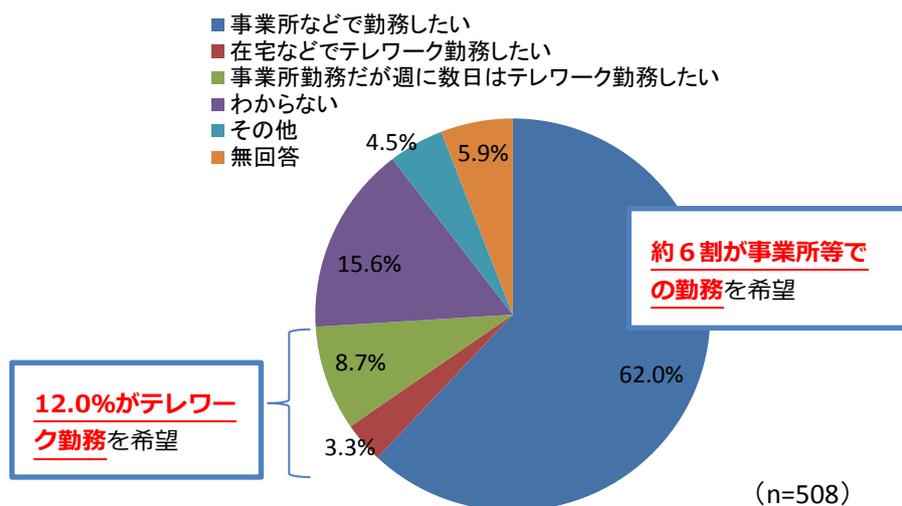


出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆働く場所

今後の働く場所の希望として、「事業所などで勤務したい」が 315 名（62.0%）で最多¹⁸、次いで、「わからない」が 79 名（15.6%）、「事業所勤務だが週に数日はテレワーク勤務したい」が 44 名（8.7%）と多くなっています。（図表 24）

図表 24 働く場所に関する希望



出典）物流連会員企業へのアンケート調査より作成

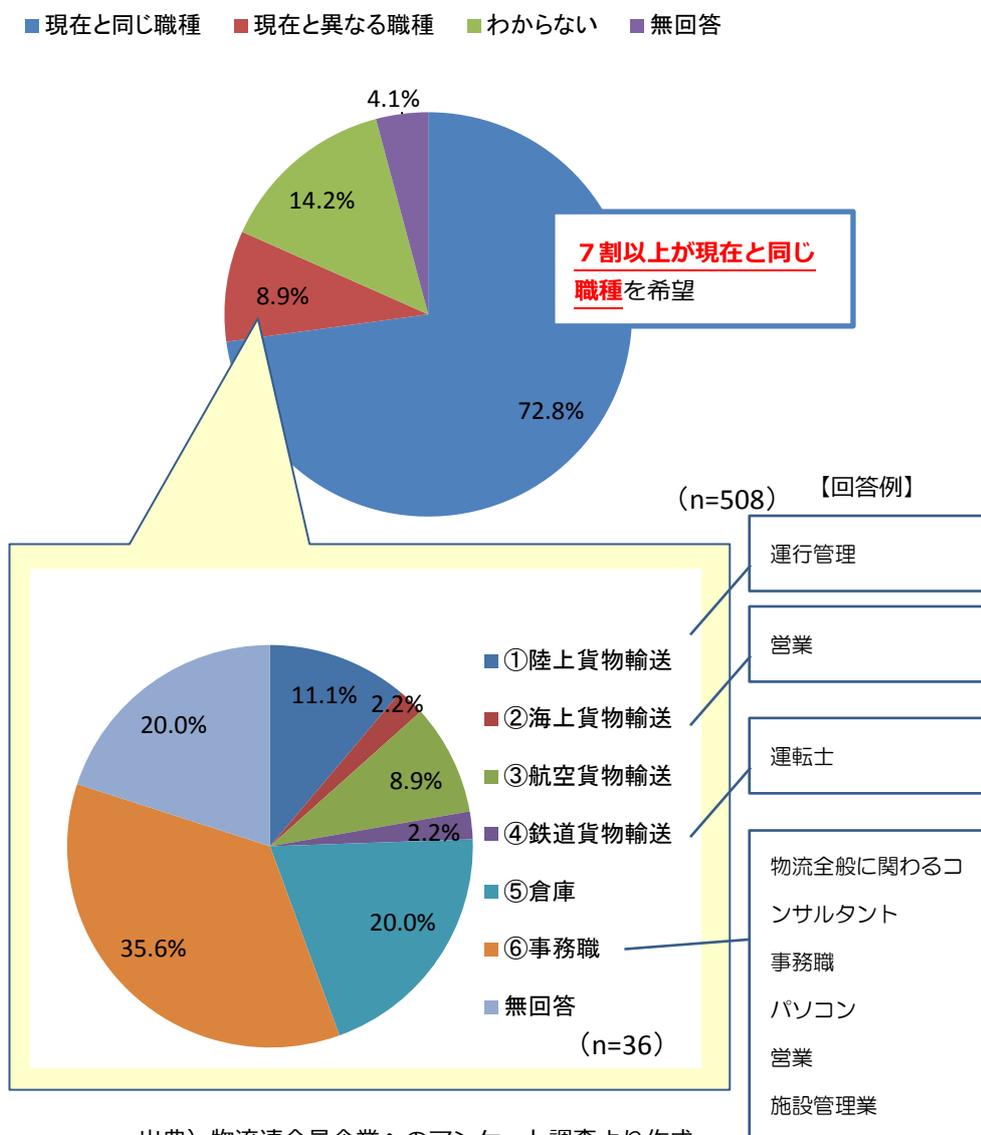
◆職種

今後希望する職種としては、「現在と同じ職種」が 370 名（72.8%）で最多、次いで、「わからない」が 72 名（14.2%）、「現在と異なる職種」が 45 名（8.9%）と多くなっています。（図表 25）

「現在と異なる職種」を選択した 45 名のうち、「⑥事務職」を希望しているのは 16 名（35.6%）、次いで「⑤倉庫」が 9 名（20.0%）、「①陸上貨物輸送」が 5 名（11.1%）と高い結果となりました。

18 現在就業中、ないし、同種の事業所を希望していることが含まれると思われる。

図表 25 職種に関する希望



2. 物流業における高齢者（シニア層）雇用・活躍の推進

● 高齢者（シニア層）活躍推進の課題（企業調査）

- ✓ 体力・健康面への配慮（内部人材および外部人材）
- ✓ 戦力化やモチベーションの持たせ方（内部人材）
- ✓ 新しいルールや機器への対応（外部人材）



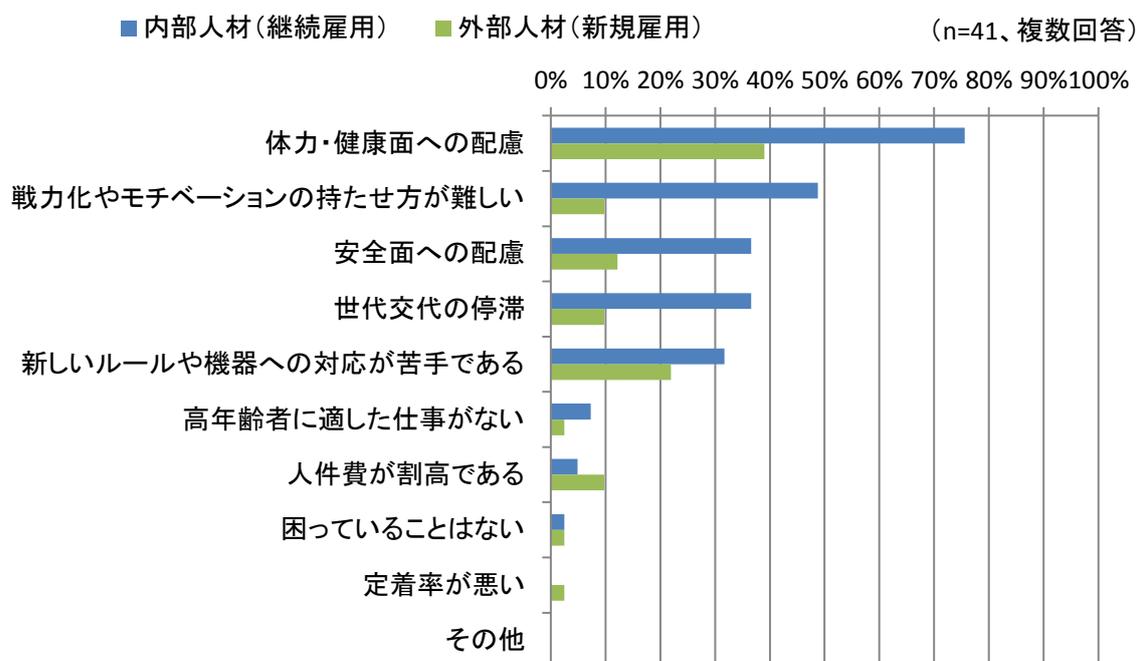
● 必要な取り組み

- ✓ 勤務時間の柔軟さ、仕事の与え方／役割・責任の持たせ方、安全面のサポートなど（企業アンケート調査）
- ✓ 賃金・収入の向上、勤務時間の柔軟さ、仕事の与え方／役割・責任の持たせ方など（従業員アンケート調査）

（1） 物流業における高齢者（シニア層）雇用・活躍推進の課題

物流連会員企業を対象に実施したアンケート調査にて、物流業界における高齢者（シニア層）雇用・活躍推進の課題としてもっとも多く挙げられたのは、内部人材（継続雇用）、外部人材（新規雇用）ともに、「体力・健康面への配慮」であり、それぞれ 31 社（75.6%）、16 社（39.0%）という結果になりました。次いで、内部人材では、「戦力化やモチベーションの持たせ方が難しい」が 20 社（48.8%）、外部人材では「新しいルールや機器への対応が苦手である」が 9 社（22.0%）と高くなっています。（図表 26）

図表 26 高齢者（シニア層）雇用推進の課題（企業調査のみ）



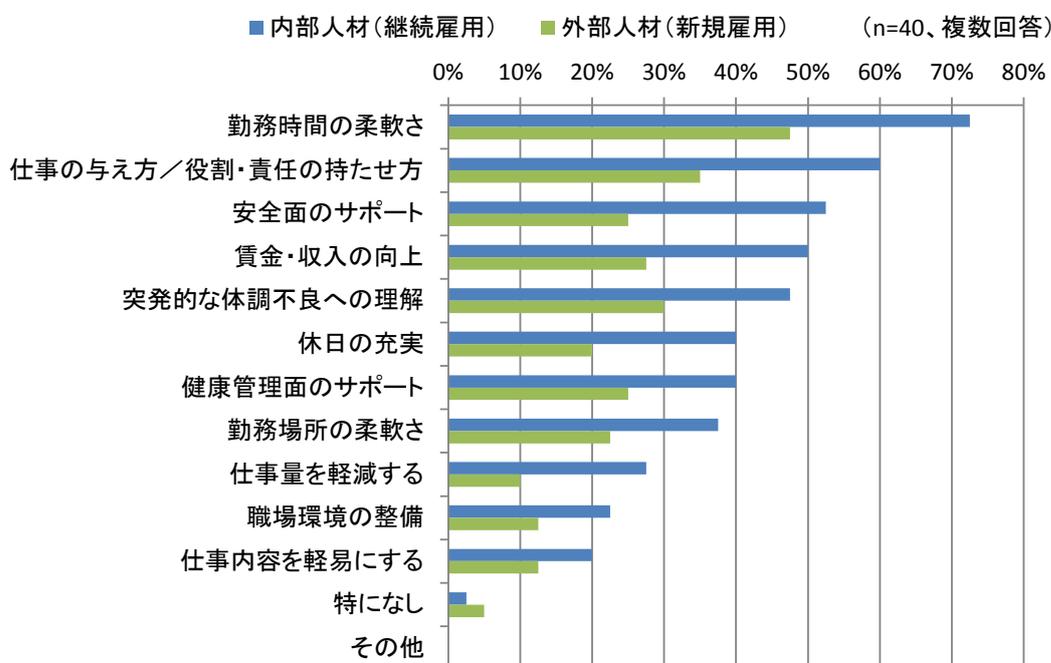
出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

（２） 物流業における高齢者（シニア層）雇用・活躍推進のために必要な取り組み

◆企業アンケート調査

企業アンケート調査では、物流業界における高齢者の活躍のために改善が必要だと思われる項目について、内部人材、外部人材ともに、「勤務時間の柔軟さ」が第一位（内部：29社、72.5%、外部：19社、47.5%）、「仕事の与え方／役割・責任の持たせ方」が第二位に挙げられました（内部：24社、60.0%、外部：14社、35.0%）。次いで、内部人材では「安全面のサポート」が21社（52.5%）、外部人材では「突発的な体調不良への理解」が12社（30.0%）と多くなっています。（図表 27）

図表 27 物流業界における高齢者（シニア層）の活躍のために改善が必要だと思われる項目（企業調査）

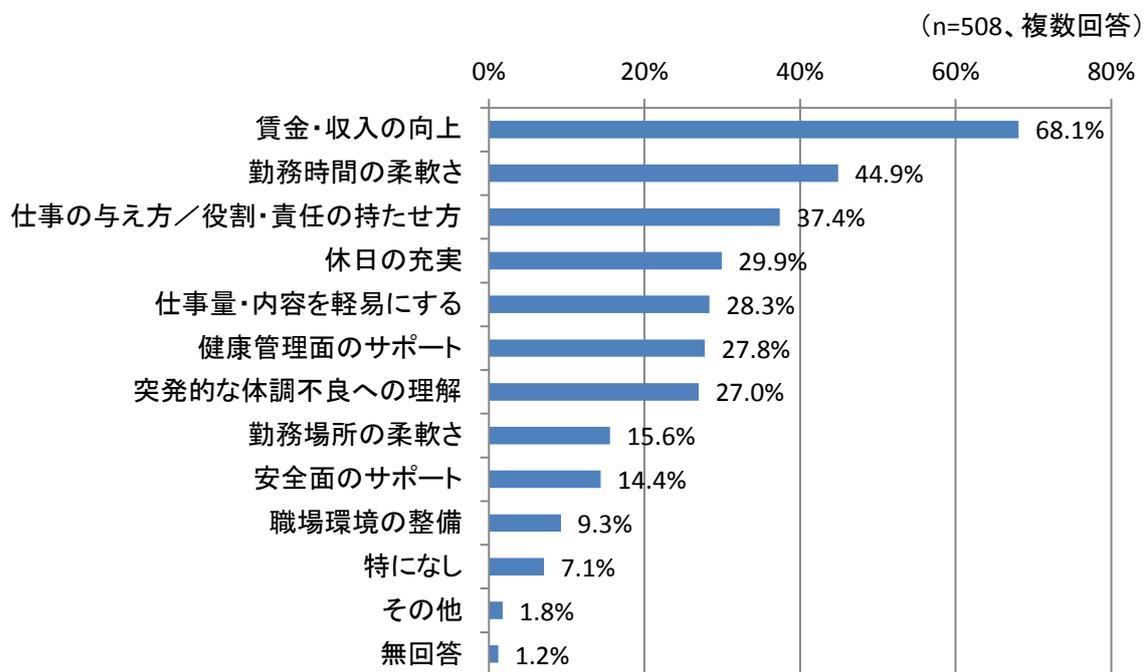


出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

◆従業員アンケート調査

従業員アンケート調査では、物流業界における高齢者の活躍のために改善が必要だと思われる項目について、「賃金・収入の向上」を挙げた回答者が最も多く、346名（68.1%）でした。その他、「勤務時間の柔軟さ」が228名（44.9%）、「仕事の与え方／役割・責任の持たせ方」が190名（37.4%）と多い結果となりました。賃金・収入以外では、体力や身体能力の衰えや職場環境の変化に柔軟に対応できる働き方に関する項目が上位に挙がっています。（図表 28）

図表 28 物流業界における高齢者（シニア層）の活躍のために改善が必要だと思われる項目（従業員調査）



出典) 物流連会員企業へのアンケート調査より作成

第4章 物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進にあたっての留意事項¹⁹

＜第4章のポイント＞

- 働き方の希望や体力には個人差があるため、「現役社員と同じ待遇・仕事内容」、「現役社員よりも軽減された給与・仕事内容・労働時間」など、『複数の働き方の選択肢』を用意できればよい。
- 特に現業職では、負荷の軽減のため、ドライバーの運行時間短縮や車種の変更、作業員の労働時間短縮や作業内容の変更など、従事/担当する仕事の見直しを行う。
- ドライバー職などにおいて、視力や体力の衰えにより、長距離や夜間運行が難しくなったり、免許更新ができなかった場合には、作業員などへの職種転換の検討を行うことも考えられる。自社内でより多くの職種を用意できれば、従業員に合った仕事をより柔軟に提案できる。
- モチベーションを保つためには、働きに見合った賃金が必要。モチベーションの向上策としては、公正な評価やフィードバック、昇給などがある。
- 公的給付支給（高年齢雇用継続給付）を含む総受取額から賃金額を設定している企業も多いが、その際、社員への賃金や公的給付に関する十分な説明が必要である。
- 60歳から65歳への定年引上げを行った場合でも、60歳での役職定年を設け、管理職などのポストを空け、若手の昇進の機会を損なわない制度とする企業もある。
- 健康対策としては、健康診断の受診の徹底や産業医面談・巡回、夏場の熱中症対策など。安全面では、先進安全自動車（ASV）の導入のほか、ドライバーのSAS（睡眠時無呼吸症候群）検査や脳ドックなどの受診費用補助、運転者適性診断の受診徹底、適齢診断の受診、資格取得者やドライブレコーダーのデータに基づく安全指導などによる事故防止に向けた対策を取る。
- 職場環境面では、荷役や仕分け・ピッキングの作業、運転時の安全補助装置などの支援機器・装置の導入を進めるほか、作業場でのバリアフリー化、照明のLED化などが推進されている。事業所などでは、洋式トイレ、休憩室、トレーニングルームの設置例がある。

19 本章は、前章で触れたアンケート調査の結果と、それらを踏まえて事後に実施したヒアリング調査の結果を合わせて、物流連において、物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進のポイント等についてまとめたものです。ヒアリング調査の概要は次のとおりです。

・実施方法：対面によるインタビュー方式

・調査対象：【他業界先進企業】JEED 「65歳超雇用推進事例集」掲載の運輸業・製造業企業より6社：
株式会社ウエスト神姫、株式会社ヨロズ、株式会社辻井製作所、株式会社平和タクシー、本田技研工業株式会社、有限会社八千代運輸倉庫

※各社の概要は、第4章 9. 他業界ヒアリング調査協力企業概要を参照

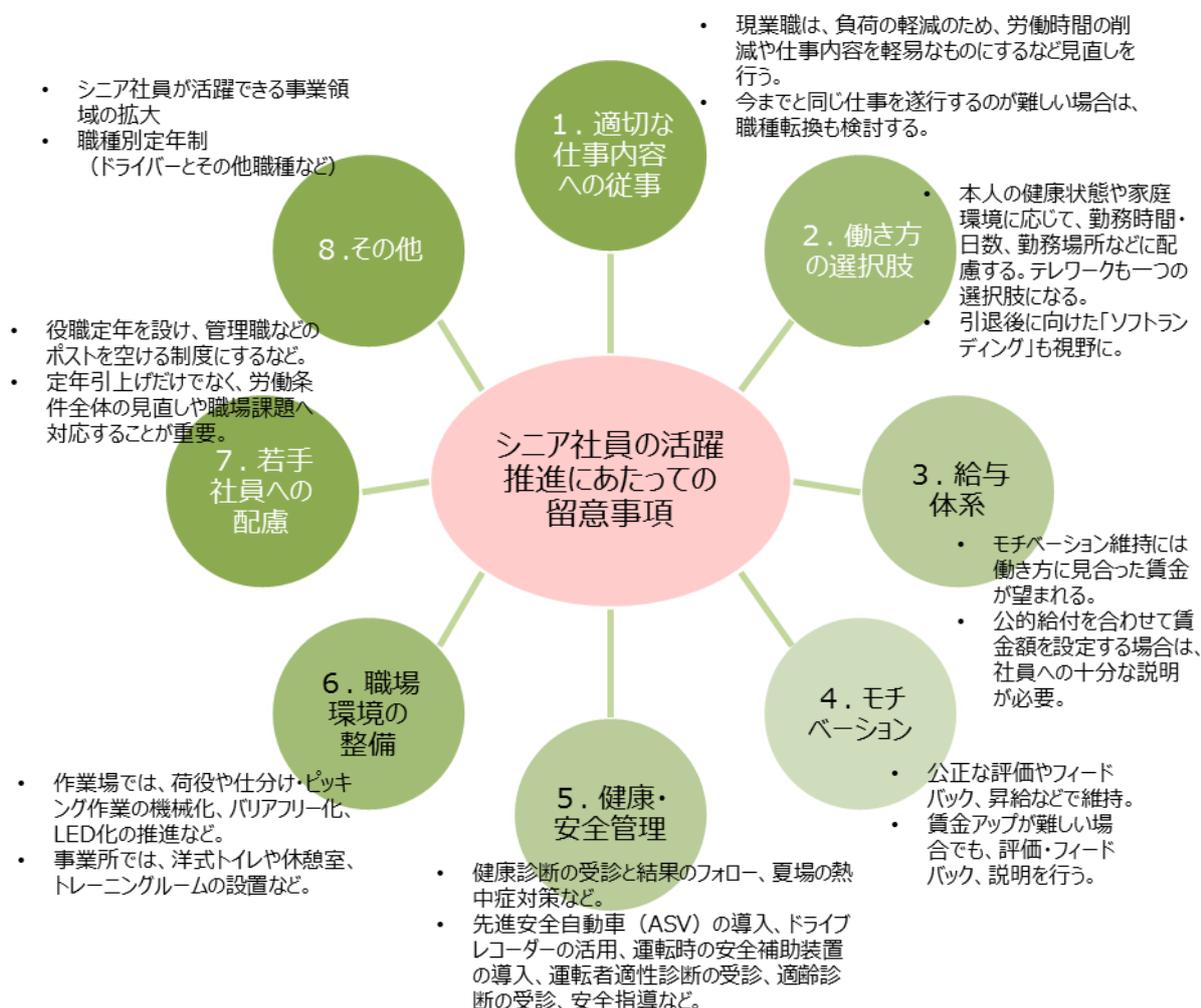
【物流連会員企業】アンケート回答企業42社のうち、制度や取り組みに特徴がある企業の中で、ヒアリング調査へのご協力にご同意いただいた5社（うち、シニア社員へのインタビュー3社（計6名））

・実施期間：2018年11月～2019年1月

第3章でみたように、物流連会員企業を対象としたアンケート調査では、物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進にあたり、体力・健康面への配慮、安全面のサポート、仕事の与え方／役割・責任の持たせ方、勤務時間や賃金などの人事制度、戦力化やモチベーションの持たせ方などが課題として挙がりました。

これらの項目に加え、ヒアリング調査結果も踏まえて、物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進にあたり、特に重要と思われる項目として以下を挙げ、それぞれの留意点を示します。（図表 29）

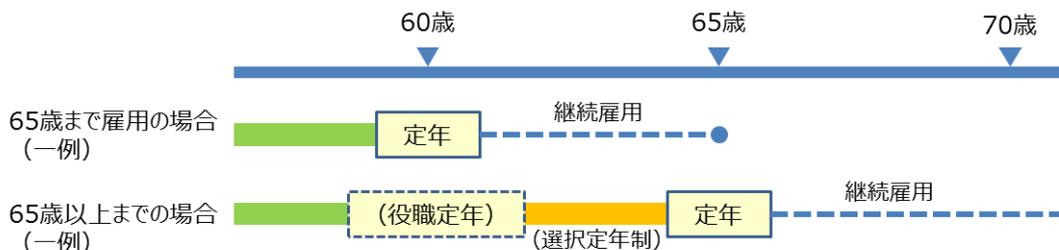
図表 29 物流業におけるシニア社員の活躍推進にあたっての留意事項



検討にあたって：アンケート調査では、物流連会員企業は60歳定年制としている企業が66.7%（全体の3分の2）と多数を占めました。高年齢者雇用安定法により、企業には65歳までの雇用確保措置を講じることが求められていますが、アンケート調査の結果からは、会員企業の多くは、60歳の定年以降は再雇用制度などの継続雇用制度で65歳を上限として雇用していることがわかりました。留意事項の検討にあたっては、定年後も引き

続き戦力として力を発揮してもらうためには、法律への対応策や福祉的な雇用ではなく、定年を引上げることも選択肢であることを考慮し、物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進の留意点を示しています²⁰。他業界および物流業界でも、65歳までの定年引上げ、65歳以降の継続雇用延長を導入している企業もあります。（図表 30）

図表 30 高齢者（シニア層）活躍推進の考え方



さらに、現業職と事務職で異なる対応が必要と考えられる項目については、職種別で検討を行っています。

1. 適切な仕事内容への従事

会員企業に対するアンケートやヒアリング調査では、60歳以降も59歳以前と同じ仕事を望む社員が多いことがわかりました。

企業にもよりますが、定年引上げの場合は引上げた年齢まで正社員として働くため、今までと同じような働きが求められる場合と、60歳頃で役職定年を設け、役職から退く（後進に譲る）ルールとしている場合があります。

職種により、例えばドライバー職の例では、視力や体力の衰えにより、長距離や夜間運行が難しくなったり、免許更新ができない場合も考えられます。このような場合は、安全性を最重要視し、日中の運行を担当してもらい夜間や長距離運行を免除する、あるいは、担当する車種を変更するなどの配慮が必要でしょう。また、会員企業の庫内作業職の例では、60歳以上もそれ以前と同じ仕事を担当する場合も、重量物などのきつい作業や短納期の作業から外れ、主に軽作業を担当させる、残業はさせないなどの配慮がなされていました。会社側がシニア社員の役割や仕事内容を明確にし、シニア社員だけでなく周囲の上司や同僚などにも周知を徹底して、周囲の理解と協力を得ることにより、働き方を円滑に変えることが容易になるでしょう。

どうしても、今までと同じ仕事を遂行するのが難しい場合は、職種転換の検討も一案となります。ただし、本人がこれまでと同じ仕事を希望することが多いこともあり、職種転換を行ったという例は少ないですが、ドライバーからフォークリフトオペレーター、作業職から事務職への職種転換の事例などがあります。自社内でより多くの種類の職種があれば、従業員に合った仕事をより柔軟に提案できることとなります。他業界では、

20 本書では第5章にて、定年引上げ、継続雇用延長の進め方を紹介しています。

高年齢者の活用を視野に入れた新規事業の開拓に取り組んでいる企業もあります。（「8. その他（1）事業領域の拡大」参照）

事務職については、シニア社員には定型業務を担当してもらう運用を行う会員企業もありました。しかし、特に役職者の役職定年後の仕事の切り替えが容易でなく、役職は下りても以前と同じような業務を続けて行うことも多いという話も聞かれました。その点では、現業職の方が、仕事内容を切り替えやすい傾向にあるといえます。

① 現業職

- ・ 運転業務を含む現業職では事務職と比較し、安全への要求水準が高く、加齢に伴い、これまでと同様の業務を遂行することが困難になるケースもある。
- ・ 定年前後で仕事内容に差をつけやすい(但し人手不足が深刻な職場では難しい)。
- ・ ドライバー
 - ✓ 負荷の軽減のため、運行時間の短縮や運行形態（例：長距離輸送から短距離輸送や地場配送に変更）、車種の変更（例：大型車から中型・小型車へ変更）など仕事の見直しを行う。
 - ✓ 運転業務を伴う業種については、一定の年齢までの定年の引上げも考えられるが、安全に業務を遂行できることを第一に考え、本人の健康状態や事故率等のパフォーマンスの状況に応じて、個別に判断することも重要。
- ・ 作業員
 - ✓ 作業負荷の軽減のため、労働時間の短縮や作業内容の変更など仕事の見直しを行う。

② 事務職

- ・ 役職定年後も同じような業務を続けて行うことも多いが、給与や待遇が下がるのであれば、仕事内容や量、また職責を見直す。
- ・ 例えば、役職者であった社員でも、役職定年後は役職から外れ、一スタッフとして定型業務を行う等も、検討の選択肢となる。
- ・ 一般事務など、もともと定型業務を行っていたシニア社員は制度の運用に馴染みやすい。

③ 職種転換

- ・ 今までと同じ仕事を遂行するのが難しい場合は、職種転換の検討も一案となる。
- ・ 職種転換を円滑にするためには、若いうちから、社内の関連する業務の免許等を複数取得することを会社が奨励するのもよい。
- ・ 自社内でより多くの種類の職種があれば、従業員に合った仕事をより柔軟に提案できる。

④ 取組事例

株式会社ウエスト神姫の例（道路旅客運送業（バス））

- ✓ 路線バスに乗務させるのは 60 歳前後までであり、高齢ドライバーには運転負荷が低いコミュニティバスに転向してもらっている（コミュニティバスは平日のみの運行であり、路線バスよりも運転時間が短く、車体も小さい）。
- ✓ 70 歳を超えても運行管理補助者に任命し、各事業所におけるバス出庫前のドライバー点呼・安全運転指導などを担当してもらうことがある。

株式会社平和タクシーの例（道路旅客運送業（タクシー））

- ✓ 年を取ると深視力（対象を立体的に視る、遠近感を把握する）が衰えてくる。第二種運転免許の更新で不合格となったドライバーには、運行管理補助者や中古車販売、介護送迎車²¹で働いてもらっている。
- ✓ 運行管理補助者は、運行管理者に代わって点呼を行う、あるいは、夜間帯に勤務してもらい、事故処理やクレーム処理等にあたってもらっている。

有限会社八千代運輸倉庫の例（道路貨物運送業）

- ✓ 若いうちに当社の業務に関連する資格を取得してもらい、今の職種を続けられなくなっても他の仕事ができるようにしている。大型免許、フォークリフト、衛生管理者、安全管理者、危険物取扱者乙種 4 類（乙 4）、運行管理者、自動車整備士などの資格・免許取得補助金を出している。
- ✓ シニア社員だけでなく、病気や怪我、ライフスタイルに合わせた職種変更を認める例もある。（例：子どもの年齢に応じて、幼少期は緊急時に家へ帰りやすい近距離配送、成長とともに稼ぐために長距離配送、本人が高齢になると再び近距離配送・・・など）

⑤ 会員企業シニア社員の声（仕事内容について）



作業職
(60代)

定年後も、今までと同じ、慣れている仕事を続けたいです。ただ、給与が下がるのであれば、定年前は管理業務をしていましたが、定年後は一スタッフとして責任の少ない仕事を担当するなど、仕事内容に差を出してほしいです。

定年前は管理職でしたが、定年後の今は定型業務を担当しています。昔の部下が今は上司となっていますが、自分は特に気にしていません。



事務職
(60代)

21 介護施設が所有する自家用自動車を運転（第二種運転免許は不要）



営業職
(70代)

- ・60歳の時に前職で定年を迎え、再雇用の話がありましたが、今までの職種（営業職）とは違う職種だったので、転職をし、70歳となった今でも営業職として働いています。営業職が自分に合っていると感じています。
- ・周りの人に迷惑をかけないよう、気をつけています。

2. 働き方の選択肢

アンケートやヒアリング調査からは、60歳以降も今までと同じようにフルタイムで働きたいとする社員が多いことがわかりました。

ただし、健康状態や家庭環境などには個人差が大きく、短時間勤務・短日数勤務などを希望するシニア社員もいることでしょう。フルタイムで働くほか、個々人の事情に合わせて柔軟に対応できるよう、企業は複数の勤務形態を用意しておくことが望ましいと考えられます。定年引上げにより、60歳以降も引き続き正社員で働く場合は、フルタイムで勤務することが多いようですが、例えば、広島電鉄株式会社では正社員の短時間勤務を可能としています²²。再雇用などの継続雇用では、短時間・短日数勤務など、より柔軟な働き方ができるケースが多くみられます。

また、引退する日まで仕事だけを頑張っていたのでは、仕事以外にすることや生きがいを見出すタイミングを失ってしまう可能性もあります。老後に向けた「ソフトランディング」として、趣味や地域活動に割ける時間を作るという意味でも、短時間・短日数勤務はシニア社員にとってはメリットのある働き方とみられます。

働く場所についても、アンケート調査からは同じ事務所や事業所で働きたいとする回答が一番多い結果となりましたが、テレワーク勤務を希望する回答者も12.0%（図表24「在宅などでテレワーク勤務したい」「事務所勤務だが週に数日はテレワーク勤務したい」の合計）と一定数いることがわかりました。アンケートの自由回答やヒアリング調査では、加齢とともに自身で運転する自動車通勤が難しくなり、公共交通機関を利用した通勤手段に切り替えた例や、長時間の電車通勤が体力的に辛くなり、自宅に近い事業所勤務の希望があることが聞かれました。

このように、シニア社員の働き方に対する希望は一様ではありません。会員企業の中には、定年時、あるいは、定年前に定年後の働き方に関する希望（勤務地や仕事内容、勤務時間など）を聞き、なるべく希望に沿うよう配慮している企業もありました。

① 勤務時間

- ・健康状態や家庭環境などには個人差が大きいため、個々人の事情に合わせて柔軟に対応できるよう、フルタイムのほか、短時間勤務・短日数勤務など、企業

22 62 ページに広島電鉄株式会社の事例を紹介しています。

は複数の勤務形態を用意しておくことが望ましい。

- ・ シニア社員には原則として残業させないとする企業もある。

② 勤務場所

- ・ 通勤事情等により、より自宅に近い場所での勤務を希望する声もある。
- ・ これまでと同じ事務所や事業所での勤務のほか、テレワーク勤務の要望もある。

③ 取組事例

株式会社ヨロズの例（輸送用機械器具製造業）

- ✓ 2017年4月1日に制度改定し、定年は60歳までのままだが、継続雇用制度を複数パターン用意し、定年前と全く同じ働き方や仕事内容である「職制契約社員」のほか、短時間・短日数で働ける社員区分を設けた。

図表 31 (株)ヨロズの継続雇用制度

1. 60～65 歳の継続雇用制度	①職制契約社員 ※59歳時点と何も変わらない 対象：59歳時点で管理職だった者、かつ会社が認めた者 契約：年度契約 仕事内容：管理職を継続 勤務時間：フルタイム 給与：定年前と同等（管理職手当あり、賞与あり、月給制）
	②嘱託 SE (Senior Expert) 対象：59歳時点で管理職だった者、非管理職だった者 契約：一年契約 勤務時間：フルタイム 給与：59歳までの年収の約 70%（賞与がなくなるだけで月給は変化なし（日々の生活水準には影響を与えにくい）。月給制）
	③嘱託 対象：59歳時点で管理職だった者、非管理職だった者 契約：一年契約 勤務時間：短時間勤務（週 20 時間、短時間・短日数で調整） 給与：59歳までの年収の約 35%（勤務時間が半分になるため、嘱託 SE の半分の額となる。賞与なし。時給制）※週 20 時間勤務だと高齢雇用継続基本給付金受給の対象となる。
2. 65～70 歳の継続雇用制度	①嘱託 EE (Emeritus Expert) 対象：会社が認めるもの（熟練技能保有者等） 契約：1年契約 勤務時間：フルタイム 給与：月給制
	②ヨロズサービスへの転籍者（派遣業の子会社） 派遣社員として登録し、グループ内外へ派遣

出典）ヒアリング調査に基づき作成

本田技研工業株式会社の例（輸送用機械器具製造業）

- ✓ 在宅勤務制度を導入しており、育児・介護従事者のほか、上位等級者全員（～65歳）を対象としている。介護中の高齢社員の制度利用実績もある。

④ 会員企業シニア社員の声（働き方について）



事務職
(60代)

定年後の現在もフルタイムで働いていますが、残業がなく、土日休めているので身体が本当に楽です。



作業職
(60代)

社内に短時間勤務や短日数勤務の制度があり希望していますが、現場は人手不足で実質的に利用が不可能となっています。給与も下がったので、定年後はのんびり働きたいのが本音です。



作業職
(60代)

通勤の負担軽減のため、できれば家の近くで働きたいです！



営業職
(70代)

70歳を迎えたこと、老後へのソフトランディングのため、短時間勤務を始めさせてもらいました。趣味や地域活動を行うことにより、老後に仕事が無くなって、やりたいことを見つけることができました。

3. 給与体系

賃金制度には、従業員の職務遂行能力によって決まる「職能給」や仕事の内容で決める「職務給」などがありますが、社員側から見れば、モチベーションを保つためには、働きに見合った賃金が必要です。職務給の割合が高い賃金制度の場合は、年齢は関係なく成果主義が基本となり、給与水準も60歳前後であまり変わらないか、下がった場合は自分の職務が減ったことによるものであるため、本人の納得が得られやすいでしょう。仕事量や仕事内容、責任が変わらないまま給与だけが下がる場合は、社員のモチベーションの維持が難しくなります。また、今後の働き方改革関連法の対応では、同一労働同一賃金も留意事項となります（コラム①（11ページ）参照）。

公的給付支給の対象年齢である場合は、公的給付（高年齢雇用継続給付）を含む総受取額から賃金額を設定している企業も多いですが、年金の支給開始年齢は引上げられてきており、2025年（女性は2030年）には65歳となります。また、在職老齢年金、雇用継続給付金、退職金の加算などは給与明細には記載されないため、社員の納得を得るのに苦労しているという声もヒアリング調査では聞かれました。

また、ヒアリング調査では、60歳定年から60歳以上へ定年の引上げを行った企業でも、60歳で役職定年を設定したり、定年前でも60歳以降は給与が下がる賃金制度にしたりするなど、60歳を賃金等の制度・運用の切り替え年齢としている企業も複数社あり

ました。

定年後や60歳以降は給与が下がる場合でも、月給ではなく賞与を減らすことにより、年収は下がりますが、月額はあまり水準を変えないことで、毎月の生活水準が維持できるよう配慮している企業もありました。

① 給与の考え方

- ・ 定年後、定年前よりも給与が下がる場合は、労働時間や仕事量、責任の減少に伴うものではない場合、社員の納得を得づらい。結果、モチベーションの低下を招くことにもなりかねない。
- ・ 職務給の場合、成果主義となり、働いた分に応じて賃金が支払われる。そのため、減給となった場合も社員が納得しやすいと考えられる。
- ・ 定年後の月給については、従業員の雇用保険の高年齢雇用継続給付の受給を前提に、定年前（例：60歳など）の50～60%相当額に設定している企業が多い。その際、社員への賃金や公的給付に関する十分な説明が必要。
- ・ 月給ではなく賞与を減らし、毎月の生活水準が維持できるよう配慮している企業もある。

② 取組事例

株式会社ヨロズの例（輸送用機械器具製造業）

- ✓ 例えば「嘱託 SE」の例では、給与は59歳までの年収の約70%となるが、賞与を削り、月給は同じ額を支給することにより、毎月の生活水準を維持できるよう配慮している。（前掲図表 31 参照）

③ 会員企業シニア社員の声（給与について）



作業職
(60代)

仕事の内容が変わらない（むしろ人手不足で仕事量が増えている）のに給与が下がり、不満に思っています。

定年後も残業があるなど働き方や仕事内容が変わらないなら、給与が下がるのは納得できません。



事務職
(60代)

定年後、給与は下がりましたが、公的給付も受けており、残業や土日出勤もなく、定型業務を担当したりと仕事の負荷が減っているので、給与について不満に思っていない。



作業職
(60代)

4. モチベーション

定年後は昇給がなかったり、給与が減ったりする企業が多く、その分仕事内容や仕事量、責任、労働時間などを明確に変えない場合は、本人のモチベーション維持が難しくなります。モチベーションの維持・向上策としては、公正な評価やフィードバック、昇給などがありますが、賃金アップが難しい場合でも、評価やフィードバック、説明をしっかりと行うことが重要です。また、やりがいを引き出すため、新たな肩書きを与えるなど、労働意欲を低下させない工夫も必要になるでしょう²³。肩書きの付与は、特にお金を掛けずにシニア社員のモチベーションを高める手段の一つのようです。

① 取組事例

株式会社辻井製作所の例（鋳物部品製造業）

- ✓ 全社員が生きがいを持って働けるよう、年代に応じた役割分担を設定している。

若年層	関連会社のあるベトナムへの海外出張を行い、夢や将来に繋げる
中高年	業務の中心となって責任を果たす
高齢者	誇りと生きがいを持ち、若年層への指導を中心に取り組む

株式会社ヨロズの例（輸送用機械器具製造業）

- ✓ モチベーションの維持が課題であるが、「技術の伝承」と「後輩育成」という会社が求める役割や雇用条件が変わっていること（異動や出張がないこと）などの説明を繰り返し行い、納得してもらうことが重要と考えている。また、頑張った人には待遇面で差をつける制度も必要だと考えており、今後は年度査定のために、年2回の面談を設ける予定である。

本田技研工業株式会社の例（輸送用機械器具製造業）

- ✓ 2017年に定年引上げだけでなく、労働条件全体の見直しを行った（在宅勤務新設、給与体系、家族手当や出張手当、時間外割増率の見直しなど）。
- ✓ 定年引上げ前は、60歳定年後、継続雇用では59歳時に比べて給与がほぼ半減していたため、会社から期待されていないと受け取られたり、今までの半分の仕事をすればよいというような考えもあった。改定後、給与水準が上がり、モチベーションが上がったが、現役時よりも下がることに変わりはない。
- ✓ 賃金以外のモチベーションもあり、専門性の高さを発揮して、技術伝承などで最大限の力を出してもらえよう、会社としては仕事の付与を行っていく。
- ✓ 社員への制度改正の説明会は、国内・海外の全事業拠点を訪問して250回以上開催し、社員の理解を深めることに尽力した。

23 一般社団法人日本港運協会「港湾運送業高齢者雇用の手引き」（2009.3）

② 会員企業シニア社員の声（モチベーションや仕事のやりがいについて）

ヒアリング対象者全員

今でも働いていてよかったです。働き続けられる環境があることに感謝しています。

事務・管理職（60代）

仕事を続けることにより、通勤や移動で体を動かしたり、仕事で頭を使ったりと、健康の維持に繋がっていると思っています。

営業職（70代）

今までの経験や前職の人脈が活かしていることにやりがいを感じています。

作業職（60代）

自分がやったことで成果が出るときに、やりがいを感じられます。

事務職（60代）

毎月みんなで一か月を乗り切ると、やりがいを感じます。

現役社員と同一労働同一賃金になれば、モチベーションの向上に繋がります。

5. 健康・安全管理

年齢を重ねると、視力や体力の低下が伴うこともあるため、シニア社員の健康対策や、特に現場における安全対策が必要になります。健康対策としては、健康診断の受診の徹底や産業医面談・巡回、夏場の熱中症対策のほか、若いうちから健康的な生活を意識してもらえるように意識啓発を図ることも挙げられます。安全対策では、必ずしもシニア社員に限った取り組みではありませんが、先進安全自動車（ASV）の導入のほか、特に公道に出るドライバーについては、健康診断に加えてSAS（睡眠時無呼吸症候群）検査や脳ドック等の受診を会社が補助したり、運転者適性診断の受診徹底や、適齢診断の受診²⁴、資格取得者やドライブレコーダーのデータ等に基づく安全指導を行い、事故防止に向けた対策を取っている企業もあります。

① 健康管理

- ・ 健康診断の受診と結果のフォローを徹底する。
- ・ ドライバーについては、SAS 検査や脳ドック等を受診させる。
- ・ 若いうちから健康的な生活を意識してもらえるように意識啓発を行う。

24 高齢運転者のための適性診断（適齢診断）は、65歳に達した日以後1年以内、その後3年以内ごとに1回受診することが義務付けられています。（出典：国土交通省 自動車総合安全情報ホームページ）

- ・ 夏場の現場では、休憩時間を増やす、水分・塩分補給を励行するなどして、主にシニア社員の熱中症を防ぐ。

<取組事例>

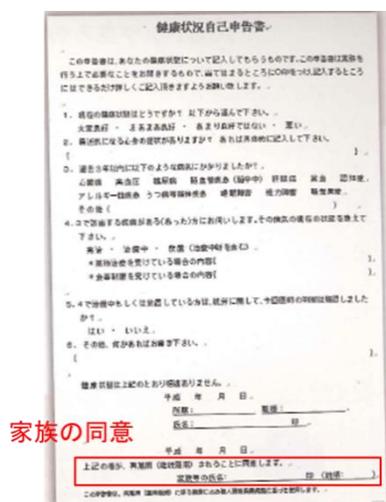
株式会社井製作所の例（鋳物部品製造業）

- ✓ 産業医に月に一度来訪してもらい、面談や現場巡回などを実施している。
- ✓ 健康診断を年2回（春、秋）実施している。
- ✓ 夏場の工場内では気温が著しく上昇し（50～60℃）、特にシニア社員の熱中症のリスクが高まるため、冷房の効いた休憩室を用意し、社員にスポーツドリンクや塩分、塩飴を無料で提供している。

株式会社ウエスト神姫の例

（道路旅客運送業（バス））

- ✓ 毎年の健康診断は人間ドック並みの項目を受診してもらっている。
- ✓ 会社が把握できる社員の健康状態は、健康診断の結果のみであるが、継続雇用の場合、従業員に「健康状況自己申告書」を提出してもらい、自身の健康状態について自己申告してもらったほか、家族にも内容を確認してもらっている。



② 安全管理

- ・ ドライブレコーダーの活用、無事故表彰、運転者適性診断の受診、適齢診断の受診などの安全対策を実施する。
- ・ 先進安全自動車（ASV）を積極的に導入（コラム②（43ページ）参照）し、シニア社員には優先的に乗車させる。
- ・ クレーン運転免許やフォークリフト技能講習修了証等は更新制度がないため、長期間その作業に就いていない場合には、事前に再度教育訓練を実施する²⁵。

<取組事例>

株式会社ウエスト神姫の例（道路旅客運送業（バス））

- ✓ 国土交通省から運行管理者講習機関、適性診断認定機関の認定を受け、自社グループで実施している。

25 一般社団法人日本港運協会「港湾運送業高齢者雇用の手引き」（2009.3）

有限会社八千代運輸倉庫の例（道路貨物運送業）

- ✓ 運行管理システムの高度化により、デジタルタコグラフ、ドライブレコーダーを車両に搭載し、運転記録に異常がみられた場合、ドライバーに状況を確認し、必要な指導を行っている。

株式会社平和タクシーの例（道路旅客運送業（タクシー））

- ✓ 安全月間目標の設定をして、乗務員に改めて安全運転を意識してもらっている。
- ✓ ドライバーが事故を起こした場合は、（独法）自動車事故対策機構（NASVA）の「運転者適性診断」を受けさせ、運転時の長所や短所といった癖を測定し、癖に応じたアドバイスを提供している。客観的なデータであればドライバーも納得する。
- ✓ ドライブレコーダーは最優先事項として設置している。ドライブレコーダーのデータから危険な場面を集めて注意喚起している。

《コラム ②：先進安全自動車（ASV）の導入推進事業（国土交通省）》

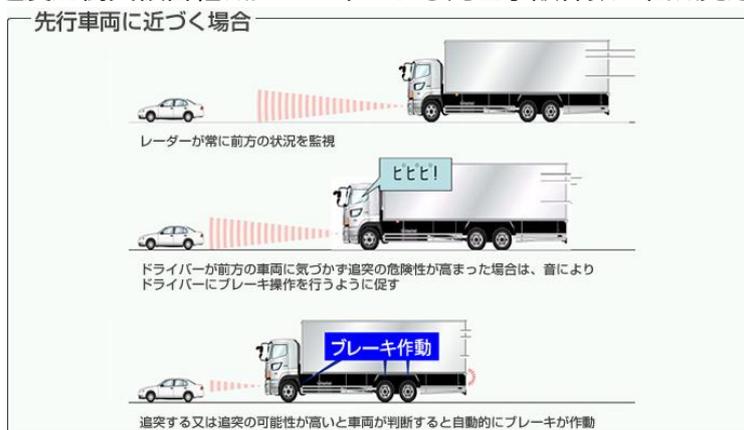
国土交通省では、下記の装置を搭載した事業用の車両を購入する場合、ASV 装置の購入に係る総費用の 2 分の 1（各装置に上限額を設定）を補助する制度を実施しています。

- ・衝突被害軽減ブレーキ
- ・車両横滑り時制動力・駆動力制御装置
- ・ふらつき注意喚起装置
- ・ドライバー異常時対応システム
- ・車線逸脱警報装置
- ・先進ライト
- ・車線維持支援制御装置

＜衝突被害軽減ブレーキ＞

大型トラックに衝突被害軽減ブレーキを装備し、衝突速度を 20km/h 下げることにより、被追突車両の乗員の死亡件数を約 9 割^{*}減らすことが可能と推計されています。

※危険認知速度別衝突被害軽減ブレーキによる死亡事故件数の低減見込み



出典) 国土交通省 自動車総合安全情報ホームページ> 車両・交通システムの先進テクノロジー> ASV (先進安全自動車) (<http://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/01asv/esc.html>)

6. 職場環境の整備

職場環境面では、荷役や仕分け・ピッキングの作業などの機械化を進めるほか、作業場でのバリアフリー化、LED化などが推進されています。また、荷物の上げ下ろし作業などの際に、作業者の腰への負担を軽減する「アシストスーツ」を導入している例もあります（コラム③（46ページ）参照）。事業所などでは、洋式トイレ、休憩室、トレーニングルームなどの設置例がありました。

① 現場

- ・ 荷役自動化、自動仕分け・ピッキング、荷役補助機械、各種センサーなどの導入を行う。
- ・ つまづき防止のため、段差を無くすなどのバリアフリー化を進める。

<取組事例>

株式会社辻井製作所の例（鋳物部品製造業）

- ✓ 取扱製品が重量品のため、天井クレーンによる荷役作業を行っている。
- ✓ 材料の配合、鋳型処理機などを自動化している。
(取り組みのきっかけは、作業効率化のためで2003年頃から推進)

写真 1 天井クレーン



株式会社ウエスト神姫の例（道路旅客運送業（バス））

- ✓ シニア社員も点検・修理作業がしやすいよう、車庫の照明をLEDにした。
- ✓ 高齢ドライバーは早朝・夜間の運行に不安を感じているため、車両のヘッドライトを照度の高いLEDに変えた。
- ✓ 横になって休める休憩スペースや、健康・体力維持のためのトレーニングマシンを備えたトレーニングルームを設置した。

写真 2 車庫内 LED 照明



写真 3 トレーニングルーム



写真 4 バスのLEDヘッドライト



② 事業所など

- ・ 和式トイレから洋式トイレへの改修
- ・ らせん階段から直線状の階段に改修

<取組事例>

有限会社八千代運輸倉庫の例（道路貨物運送業）

- ✓ 本社事務所にある階段がらせん状階段で、各段の幅も狭く、シニア社員が踏み外す危険があったので、各段の幅が広い直線的な階段に交換した。
- ✓ 膝を痛めているシニア社員にとって使いづらい和式トイレを洋式トイレに変更した。
- ✓ その他、LED 照明やオートマトラックも導入している。

《コラム ③：アシストスーツの導入例（佐川グローバルロジスティクス(株)》

佐川グローバルロジスティクス(株)は、荷物の上げ下ろし作業などの際に、作業者の腰への負担を軽減することができる「アシストスーツ」を2018年11月より導入しました。今回導入したのは、バッテリーや圧縮空気といった動力を必要としない無動力式のアシストスーツ（レイボ エクソスケルトン）で、動力式に比べて重量が非常に軽く（約2.8kg）、上着を着る感覚で、数十秒程度で簡単に装着できます。

アシストスーツを装着した状態で前かがみ姿勢を取ると、上半身の体重の一部が胸パッドと太ももに分散され、前方から体を支えられているような状態となります。そのため、腰への負担が軽減され、きつい姿勢での作業後も疲労を感じづらくなります。荷物の上げ下ろし作業時や中腰姿勢での段ボール作成において効果を発揮します。

特に飲料の荷物は重量も重く、女性や中高年の方には負担が大きいという課題がありましたが、このアシストスーツの導入により、より働きやすい職場環境の構築に繋がっています。



出典) SG ホールディングス株式会社「SG ホールディングスグループニュースレター45号（2018年11月）(<http://www.sg-hldgs.co.jp/company/sg-news/pdf/sgnews1811.pdf>)

7. 若手社員への配慮

定年引上げなどによりシニア社員が役職に就き続けることになると、若手・中堅社員の昇進が遅れたり、組織の若返りが妨げられたりする等の問題が出てくるでしょう。若手・中堅社員のモチベーション維持のためには、60歳から65歳への定年引上げを行った場合でも、60歳での役職定年を設け、管理職などのポストを空ける制度にしている企

業もありました。

また、実施した調査の結果等から、若手と中堅社員では、将来迎える定年について意識に相違があるようで、今後、より多くのシニア社員と一緒に勤務する職場態様が常態化する中では、会社の諸制度の設定・運用面や、各職場で管理職に求められる管理面等での違いの可能性を意識しておくこと、あるいは、それに配慮しておく必要がありそうです。

若手社員にとっては、定年引上げなどにより、将来にわたっての賃金や福利厚生等の水準にマイナスの影響を受けないという安心感を持てることが好ましいでしょう。また、管理職手前の中堅社員にとっては、管理職などのポストに就けるチャンスについて、公平性が保たれているといった安心感のあることが大切でしょう。

一方、会社としては、シニア社員の定年引上げや継続雇用延長に伴う、会社全体の賃金や福利厚生等に関連する費用増の原資を、費用の純増を覚悟して確保するか、あるいは、既存の原資のなかで再配分を行い、純増を極小化するかの選択に迫られます。シニア社員が定年引上げ等によって継続して仕事をする場合、会社として収入増に繋がりがやすい場合（例：事業所の現業職、そもそも職務給制を採用する会社など）は、原資の確保は、難しい課題とはならないかもしれませんが、そうでない場合は、定年引上げ等によって伸びた雇用期間等に応じた費用増への原資の捻出については、重要な課題として取り組んでいく必要があります。その際、原資捻出のため、例えば、定年前の現役社員の賃金水準を直接的に抑制すると、若手・中堅社員のモチベーションの低下に繋がってしまう恐れが生じてきます。

下記の本田技研工業株式会社の例では、定年制度の改定にあたり、定年引上げだけでなく、等級制度を含めた労働条件全体の見直しを行い、若手・中堅社員のモチベーションの維持に繋がっています。

<取組事例>

本田技研工業株式会社の例（輸送用機械器具製造業）

- ✓ 定年引上げ前は60歳定年で役職定年は設けていなかったが、定年引上げ（60～65歳までの選択定年制）を行い、同時に役職定年を60歳に設定した。
- ✓ 制度改定後、シニア社員が増えたわけではなく、改定後も役職定年を設けたため、管理職になるチャンスが減ることには繋がっていない。
- ✓ 組合員からは否定的な意見は少なく、概ね好意的に受け取られた。それは、制度改定前は定年後賃金が5割程度まで落ちるのに対し、改定後は8割程度となることが大きい。また、等級制度を変え、頑張った人は早く昇進できる制度になったため、若手のモチベーション低下はなかった。
- ✓ このように、定年引上げだけでなく、労働条件全体の見直しや職場課題へ対応することが重要と考えられる。

8. その他

(1) 事業領域の拡大

今までと同じ仕事を遂行するのが難しい場合は、職種転換を検討することも一案となるのは、「1. 仕事内容の変化」でも述べたとおりです。本人がこれまでと同じ仕事を希望することが多いこともあり、職種転換を行ったという例は少ないですが、ドライバーからフォークリフトオペレーター、作業職から事務職への職種転換の事例などがあります。自社内でより多くの種類の職種があれば、従業員に合った仕事をより柔軟に提案できることになります。他業界では、高齢者の活躍を視野に入れた新規事業の開拓に取り組んでいる企業もあります。

<取組事例>

有限会社八千代運輸倉庫の例（道路貨物運送業）

- ✓ ドライバーの高齢化に対応するため、10年以上前から、近距離運送を中心とした業態へのシフトを進めてきた。現在では、業務の大半が県内の近距離便となっており、高齢ドライバーや女性ドライバーも働きやすくなっている。
- ✓ 体力的に運転業務が困難になった高齢ドライバーが引き続き活躍できる新たな職場・職務を確保している。
 - ガソリンスタンド勤務（給油、洗車、自動車整備）
 - 倉庫管理業務
 - 運行管理業務
- ✓ シニア社員だけでなく、病気や怪我、ライフスタイルに合わせた職種変更を認める例もある。そのため若いうちの関連業務の資格・免許取得を推奨している。

(2) 職種別定年制

ドライバーなど、人手不足がより顕著な特定の職種がある場合は、職種別の定年制を設けることも一案です。ただし、定年年齢の低い方の職種の社員についても、継続雇用制度などで同じ年齢まで働ける制度を整備し、職種による不平等感を軽減させるのがよいでしょう。

職種別定年制の例：



9. 他業界ヒアリング調査協力企業概要

※掲載企業様への直接の問い合わせはお控えください。

(1) 会社概要

	企業名	業種	本社所在地	従業員数(単体) ※()内は ドライバー 人数
1	(株)ウエスト神姫	道路旅客運送業(バス)	兵庫県相生市	190名 (168名)
2	(株)ヨロズ	輸送用機械器具製造業	神奈川県横浜市	462名
3	(株)辻井製作所	製造業	埼玉県川口市	約150名
4	(株)平和タクシー	道路旅客運送業(タクシー)	宮崎県宮崎市	58名 (ほとんどが 乗務員)
5	本田技研工業(株)	輸送用機械器具製造業	東京都港区	21,543名
6	(有)八千代運輸倉庫	道路貨物運送業	広島県安芸高田市	104名 (50名弱)

出典) (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進事例集」(2018.2) およびヒアリング調査より

(2) 制度概要

	企業名	定年	役職定年	65歳超の継続雇用制度	
				基準の有無	雇用上限年齢
1	(株)ウエスト神姫	60歳	なし	希望者全員	70歳
2	(株)ヨロズ	60歳	あり	希望者全員 登録可能	70歳
3	(株)辻井製作所	65歳	なし	-	上限なし
4	(株)平和タクシー	66歳	なし	基準該当者	上限なし
5	本田技研工業(株)	65歳 (60~65歳の 選択定年制)	60歳	-	-
6	(有)八千代運輸倉庫	65歳	なし	基準該当者	70歳

出典) (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進事例集」(2018.2) およびヒアリング調査より

第5章 高齢者（シニア層）活躍推進の手順 ²⁶

第5章のポイント

- 高齢者雇用推進の具体的方策として、（1）定年引上げ、（2）継続雇用上限年齢の延長が考えられます。
 - 【定年引上げ】（54～63 ページ参照）
シニア社員に戦力として長年培った経験・能力を十分に発揮してもらうため、（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構では、65歳への定年の引上げを提案しています。65歳までの定年引上げにより、高齢社員のモチベーションが向上し、戦略化が図りやすい等のメリットがあるとのこと。
 - 【継続雇用延長】（64～66 ページ参照）
一方、65歳以降も就労を希望するシニア社員が多い反面、体力等の個人差が大きくなることから、（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構では、「定年引上げ」、「定年の廃止」のほか、本人の体力や希望に応じて勤務日数や時間等を調整しやすい「継続雇用延長」を提案しています。
 - 定年引上げ、継続雇用延長の手順：
 - 手順1 現状把握～基本方針の決定
 - 手順2 制度設計
 - 手順3 実施
 - 手順4 見直し・修正
- ※チェックリスト（図表 37）も活用しましょう。（67 ページ）

65歳までの雇用については、企業は高年齢者雇用安定法による雇用確保措置が求められており、99.8%の企業が当該措置を講じていますが、その実施方法は、継続雇用制度の導入が最も多く（前掲図表 6）、なかでも再雇用制度によるものが増えています。

定年後再雇用制度は、65歳までの雇用確保に一定の役割を果たしていますが、役割や仕事、処遇が低下するのが一般的であることから、シニア社員のモチベーションの低下が課題となっています。

このため、シニア社員に引き続き戦力として力を発揮してもらうためには、雇用機会を提供するだけでなく、モチベーションの向上につながるような人事管理施策の構築が求められています。その施策の一つに、定年引上げが挙げられます。

一方、65歳を超える雇用となると、企業、シニア社員双方のニーズに合わせて個別に対

26 本章は（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル（全体版）」をもとに作成しました。【2. 本書の構成・使い方《補足説明：第3章～第5章の関係性について》を参照】

応している企業が多く、65歳を超えて働ける仕組み（定年制の廃止、65歳を超える定年制、65歳を超えても希望者全員が働ける継続雇用制度の導入等）を設けている企業は、まだ少ないのが現状となっています。

こうした中、人生100年時代を迎え、65歳を超えても就労を希望する高齢者が増えていくことを踏まえ、65歳を超える高齢者についても、意欲・能力に応じて働ける仕組みを整備することが求められるようになってきています。

ただし、65歳を超えると、体力等の個人差が大きくなり、希望する働き方も多様化することから、（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者雇用のさらなる推進を図る方策として、各企業の状況に応じて、定年制の廃止や65歳を超える定年制の導入のほか、継続雇用制度の上限年齢を延長して65歳を超えても希望者全員が働ける制度とする方策も提案しています。

本章では、定年引上げおよび継続雇用延長のメリットや進め方について取りまとめるとともに、定年制の廃止や高齢者の再就職についても紹介します。

1. 定年引上げ、継続雇用延長のメリット

（1）定年引上げのメリット

企業にとっての定年引上げの主要なメリットとしては、社員の①モチベーション向上、②戦力化が図りやすいこと、③人材の確保・定着などが挙げられます。

① モチベーションの向上

モチベーションの問題は、定年後に再雇用を行っている企業にとって大きな悩みの一つです。社員にとって、定年という大きな区切りを経ることは、仕事をやり遂げた気持ちになることもあります。また、再雇用になって正社員でなくなり、賃金下がったりする場合などは特に、定年後はのんびり働こうという気持ちになったりもするでしょう。

再雇用ではなく、定年を引き上げれば、社員は定年という区切りを迎えることなく引き続き正社員として働き続けられ、1年ごとの有期雇用契約の更新なしに、定年年齢までの雇用が保障されることとなり、安心して働くことができます。企業にとっても、社員のモチベーションを向上させることができるというメリットが考えられます。

② 戦力化を図りやすい

再雇用制度と異なり、定年を引き上げれば、シニア社員に正社員として働き続けてもらうことになり、これまでと同じ労働時間で働いてもらったり、役職や職務によっては出張や異動を命じたりすることもできることとなります。また、正社員のまま働くことになるため、シニア社員が現役社員に遠慮して力が発揮できないといった状況も避けられるでしょう。シニア社員に能力・知識などを発揮して業務を遂行

してもらったり、若手や中堅社員に知識・スキル・ノウハウを伝承してもらったりなど、戦力として力を発揮してもらいやすいといえます。

③ 人材の確保・定着

人材不足で悩んでいる業界では、定年の引上げにより、人材確保面で有利になることが期待されます。シニア社員に働いてもらうことによる人材確保面での効果もちろんですが、シニア層雇用の促進に取り組むことにより、中堅層の人材採用や定着率向上を図ることができるでしょう。

(2) 継続雇用延長のメリット

企業側からみた継続雇用延長の主要なメリットとしては、①専門性の活用、②知識・スキル・ノウハウの伝承、③職場環境の整備が推進され、シニア層以外の社員にとっても働きやすい職場になることなどが挙げられます。

① 専門性の活用

シニア社員本人の働きたいという気持ちに応え、これまでに培った専門性を活かしてもらうことができます。

② 知識・スキル・ノウハウの伝承

若手や中堅社員に知識・スキル・ノウハウを伝承してもらうことができます。シニア社員が元気に働き続けている姿を見ることにより、若手や中堅社員が将来を描きやすくなったり、専門能力や技術を身に付けようという気持ちになったりするメリットも考えられます。

③ 職場環境の整備

シニア社員が働きやすい職場環境を整えることにより、シニア層以外の社員にとっても働きやすい職場になることも期待できます。

2. 定年引上げ、継続雇用延長の進め方

現行の定年制度や継続雇用制度、高齢者（シニア層）にとっての働きやすさ、企業が置かれている事業環境や課題などは各社各様のため、定年年齢の引上げや継続雇用の延長を検討する場合には、自社の状況に合わせた制度を作り、運用していくことが重要です。

定年引上げ、継続雇用延長の進め方は次のとおりです（図表 32）。

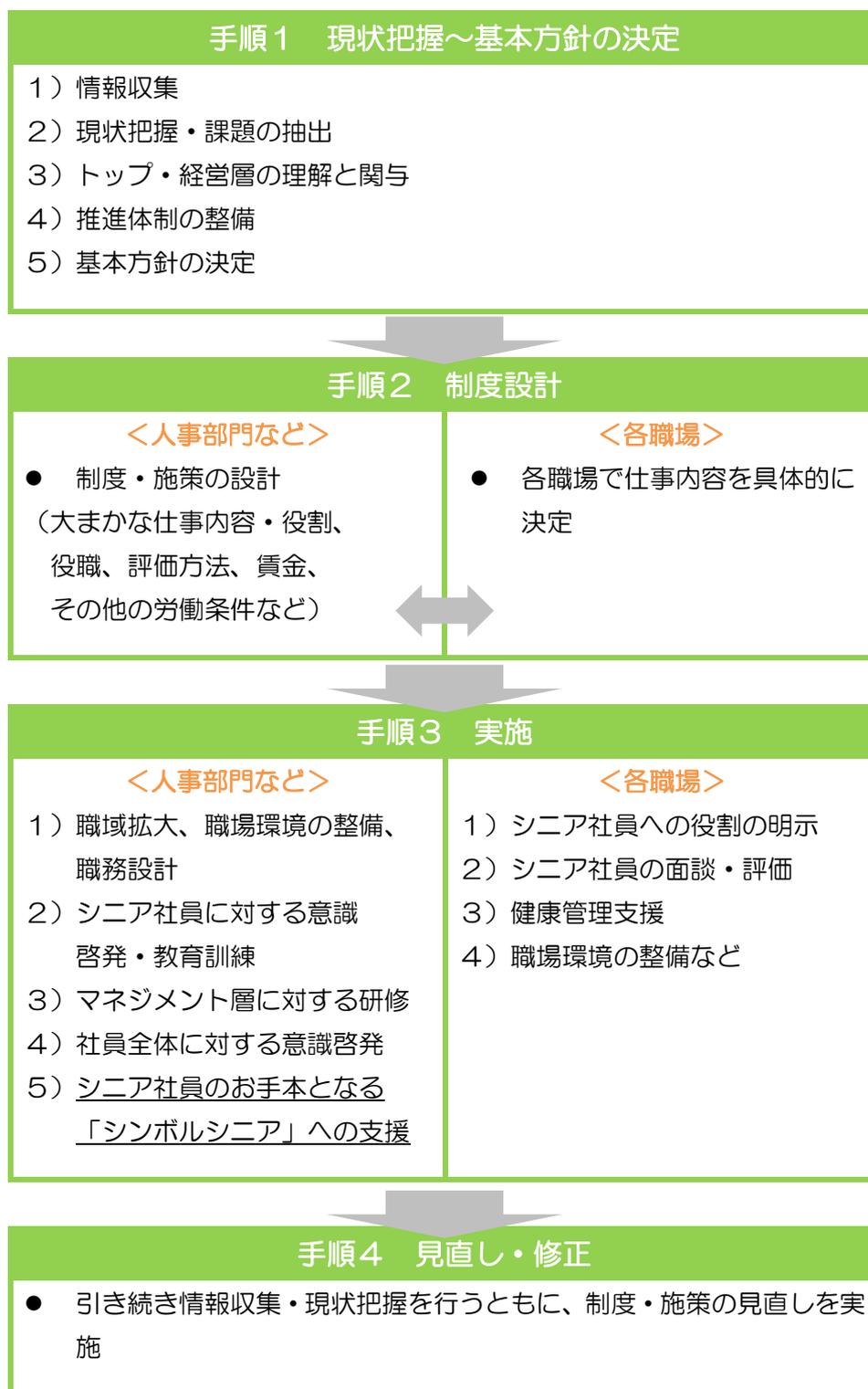
手順1：現状把握～基本方針の決定

手順2：制度設計

手順3：実施

手順4：見直し・修正

図表 32 定年引上げ、継続雇用延長の進め方の目安



※ 下線は、特に継続雇用延長に該当する項目

※ (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル全体版」をもとに作成

（1） 定年引上げ

平均寿命が80歳を、健康寿命も70歳を超えており、最近の60歳代の多くはまだまだ若々しく元気です。高年齢者雇用安定法により、企業は、従業員が希望すれば65歳まで働き続けられるよう措置を講ずることが義務付けられましたが、戦力として力を発揮してもらうためには、法律への対応策や福祉的な雇用ではなく、定年の引上げを行うのが望ましいとされています。

定年引上げ検討にあたってのポイント

1. シニア社員がこれまでの経験を活かせる職務に就くのが望ましい。
2. 職務や職責（役職）を変更しない場合は、賃金等も基本的に変わらないことが多いため、現役社員と同様の処遇・評価を行うことが望ましい。
3. 職務や職責を変える場合は納得性が大事。
 - ・ 役割を変える場合は、内容だけでなく、求める質と量を伝える。
 - ・ 変更した職務・職責を踏まえた賃金とする。
 - ・ 働きぶりを評価し、頑張り等に応じて評価する。
 - ・ 若いうちからキャリアについて考える機会を与える。
4. モチベーションの向上策としては、公正な評価とフィードバック、賃金等への反映など。賃金等への反映が難しい場合でも、評価のフィードバックはしっかり行う。
5. 「居場所」の確保が大切
 - ・ 明確な役割を与え、本人だけでなく上司や周りの社員にも伝える。
 - ・ 上司との面談、職場の懇親会、シニア社員の集まりなど、コミュニケーションを促進するための仕組みを作る。
6. 間接部門の管理職が役職を退いた場合、肩書等のないままでそれまでの力を発揮することが難しいこともあるが、一事務職として事務の仕事をする場合であれば、PCスキルや最新の商品知識など、一人でも仕事ができる能力を身に付けるとともに、気持ちを切り替え、心構えをしっかりと持ってもらうのがよい。
7. 各企業に適した制度は異なり、また、事業環境や会社の状況は常に変化するため、制度の定期的な見直しが必要。
 - ・ 職場の意見を吸い上げる。
 - ・ 制度の見直しについて、常に留意しておく。

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」をもとに作成

手順1 現状把握～基本方針の決定（53 ページ）

まず、高齢者雇用に関する法律や制度、ならびに、他社事例、自社の現状など、情報を収集・整理することから始め、課題を見出し、経営トップの理解を図り、推進に関与してもらいます。そして、推進体制を整備し、基本方針を決定します。

1) 情報収集

高齢者の雇用に関する法律や制度、国などによる支援策を把握し、高齢者雇用を推進している他社の事例を集めます²⁷。

2) 現状把握・課題の抽出

高齢者雇用に関する自社の現状を把握します。ここでは、①既存制度の有無や内容、利用状況などの制度・運用面だけでなく、②職場風土や社員の意識といった企業の環境・文化面や、③企業が置かれている事業環境などについても把握しましょう。それによって、高齢者雇用に関する課題や推進上の問題点等が見えてきます。

①制度・運用面

- ・ 自社の現行定年制度（定年年齢、運用状況、役職定年制の有無など）
 - ・ 自社の現行継続雇用制度（再雇用／勤務延長、上限年齢、要件、職務内容、賃金、勤務日数、勤務時間、評価方法、運用状況など）
- ※制度だけでなく、制度に対する社員の受け止め方なども把握しましょう

②環境・文化面

- ・ シニア社員を戦力化しようとする風土があるのか
- ・ シニア社員が働きやすい職場となっているか
- ・ シニア社員が力を発揮しやすい職場となっているのか
- ・ シニア社員が戦力として力を発揮できる仕組みがあるのか
- ・ シニア社員に必要な働きかけを行っているのか

※社員から聞き取りを行う際は、参考に、資料編2. 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）（75 ページ）を参照してください。

③事業環境等の現状把握

- ・ 業況（経営状況や景気の動向など）
- ・ 人材の需給バランス（人手不足がどうかなど）
- ・ シニア社員の人数および配置等の実態
- ・ 社員の年齢構成（現在、5年後、10年後）（要員計画）
- ・ 現行賃金制度（職能給／職務給など）（将来人件費把握）

27（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者雇用を推進している企業の事例集を発行しています。http://www.jeed.or.jp/elderly/research/employment_case/

3) トップ・経営層の理解と関与

現状が把握でき、高齢者雇用に関する課題などが見えてきたら、経営トップに課題をしっかりと理解してもらい、課題解決の取り組みに関与してもらいます。

高齢者雇用の推進は、人事管理制度の見直しを伴うものですので、経営トップの理解が極めて重要です。

4) 推進体制の整備

高齢者雇いを推進していくためには、経営トップや人事部門だけでなく、各職場の管理職や、若手・中堅社員の理解も必要です。また、シニア社員を「戦力」として期待していることが、社員全体に伝わるようにしましょう。

さらに、取り組みを進めていくために、人事部門などと各職場（事業部門）が問題意識を共有し、検討、意見の吸い上げ、周知などを進めやすくするための推進体制を整備しましょう。高齢者雇用だけでなく、ダイバーシティ対策の一環として取り組む企業もあります。

5) 基本方針の決定

ある程度準備が進んだら、企業として目指すべき姿や、定年引上げや継続雇用延長にどのように取り組んでいくのかについて、基本的な方向性を決めます。手順2 制度設計などと並行する形で方針決定が行われる場合もあります。

手順2 制度設計（53 ページ）

基本的な方向性が定まったら、定年制度の中身と、制度移行（定年引上げ）の方法について検討を行います。

<人事部門などでの検討>

まずは人事部門などで、何歳まで定年年齢を引き上げるのか、それを一度に引き上げるのか、段階的に引き上げるのかなど、引き上げ方について検討を行います。併せて、シニア社員にどのような役割を期待し、どのような職務を担ってもらえるのか、賃金などの労働条件はどうするのか、人事評価はどうするのかなどについて検討します。人事部門などで検討、設計を行うことが多いようですが、65歳超雇用推進プランナー（（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構が社会保険労務士等を委嘱）、民間のコンサルタント、社会保険労務士など専門家の協力や支援を仰ぐことも選択肢です。

主な検討事項には次ページのようなものがあります。（図表 33）

図表 33 定年引上げにあたって検討すべき主な事項

＜定年年齢の引上げ方＞	
①定年年齢	何歳まで引き上げるのか
②引上げ回数	一度に引き上げるのか、段階的に引上げるのか
③選択の有無	定年年齢を選択できるようにするのか
＜対象者と役割など＞	
①対象者	正社員全体を対象とするのか。管理職などはどうするのか
②仕事	シニア社員にどのような仕事を担当してもらうのか
③役割	シニア社員にどのような役割を期待するのか
④役職	シニア社員の役職はどうするのか
＜就業自由度＞	
①労働時間	シニア社員の労働時間はどうするのか
②配置・異動	シニア社員の配置・異動はどうするのか
＜成果への期待＞	
○評価	シニア社員の人事評価、業績評価はどうするのか
＜賃金＞	
①賃金	定年年齢（例：60歳）以降の賃金（資格）はどうするのか。定年年齢以前の賃金も見直すのか。
②退職金	退職金はどうするのか。いつまで積み立て、いつから支払うのか。
＜引上げた定年後の雇用＞	
○定年後の雇用	定年後の継続雇用をどのように考えるのか
＜その他＞	
○その他	その他、制度の運用開始時期など

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」をもとに作成

＜各職場での検討＞

制度は人事部門が中心となって検討し、設計することとなりますが、高齢者を戦力化し、しっかり仕事をしてもらうためには、人事部門での検討だけでは十分ではありません。人事部門などにおいて検討・設計した制度を実際に運用するのは、それぞれの職場です。人事部門などから制度の概要が示された段階で、各職場において、シニア社員に、どのような役割を期待し、どのような職務を担ってもらうのか、労働時間面などで問題となることはないか、誰がどのようにシニア社員を評価するのかなど、具体的に検討し、人事部門と認識を共有することが必要です。

手順3 実施（53ページ）

検討、設計した制度や施策を実施します。実施にあたっては、人事部門などで、職域拡大、職場環境の整備、職務設計を行うほか、シニア社員に対する意識啓発や教育訓練を行うことが望まれます。シニア社員にいきいきと働いてもらうためには、シニア社員だけでなく、各職場のマネジメント層や、社員全体に対する意識啓発も必要です。また、各職場においては、シニア社員への役割の明示だけでなく、シニア社員がモチベーションを維持しながら働くためのシニア社員の評価・面談のほか、体力面・健康面に配慮し、健康管理支援、職場環境の整備も実施することが望ましいでしょう。

<人事部門などでの検討>

1) 職域拡大、職場環境の整備、職務設計

<現業職の場合>

工場で勤務する生産技能者のように現場に近い仕事であれば、同じ仕事を続けることが可能な場合も多いですが、そのような場合でも、職場によっては照明を明るくしたり、機械を使って重量物を運搬したりするなど、職場環境の整備も必要です。

<事務職の場合>

事務職の場合は、組織の新陳代謝等を図るためにも、役職を退いた場合は、以前の職責・職務で仕事を続けることは難しくなります。役職を退いた後も、シニア社員がしっかり活躍できるようにするために、新たな職種を設けたり、新たな事業領域に進出したりする取り組みを行っている企業もあります。

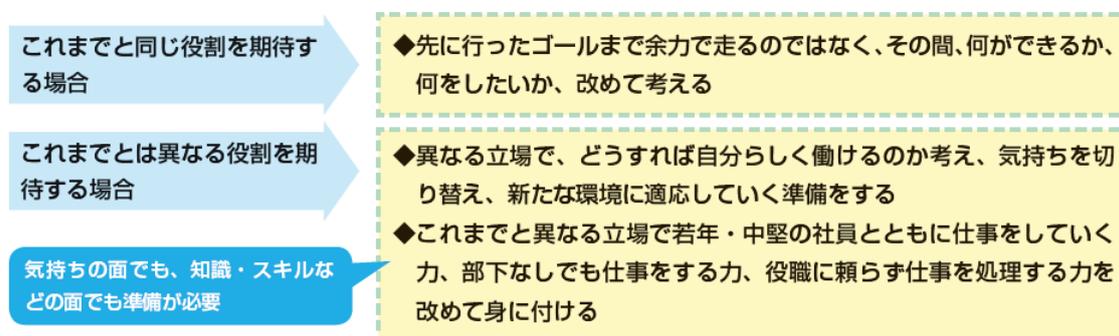
2) シニア社員に対する意識啓発・教育訓練

定年年齢（例：60歳）以降のマネープランや働き方に関するライフプランセミナーなどを行う企業は多くありますが、これらだけでは定年年齢以降も戦力として働き続けてもらうための準備としては十分であるとはいえません。職種や期待される役割によって異なりますが、一度改めて自らの今後のキャリアを考える機会があるとよいでしょう。（図表 34）

（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高年齢者雇用アドバイザーによる「就業意識向上研修」を実施しています²⁸。高齢者にも教育訓練を行えば、訓練を受けたことによるモチベーションの向上にも繋がるでしょう。

28 （独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構の就業意識向上研修はコラム④（60ページ）参照

図表 34 シニア社員に対する意識啓発・教育訓練



出典）（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～その3」

3) マネジメント層に対する研修

シニア社員にいきいきと働いてもらうためには、シニア社員を管理するマネジメント層（管理職）に対する研修も有効です。

サントリーホールディングス株式会社の例では、高齢者、障害者、外国人などダイバーシティを意識した管理職研修を行っており、60歳以降の社員との接し方のロールプレイも含めた研修を実施しました²⁹。

（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構の「就業意識向上研修」では、マネジメント層対象の「職場管理者研修」も実施しています³⁰。

4) 社員全体に対する意識啓発

シニア社員の戦力化は、若手・中堅社員にとっても他人事ではなく、職場でいかにしてシニア社員に戦力となってもらうかを考えたり、それを支援する立場になったりすることもあります。また、自らの将来の問題として考え、準備することもありますので、社員全体に対する意識啓発も重要になります。

シニア社員が戦力として働くこと自体が、社員全員に対する意識啓発ともなります。

29 （独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ～その3」

30 （独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構の就業意識向上研修はコラム④（60ページ）参照

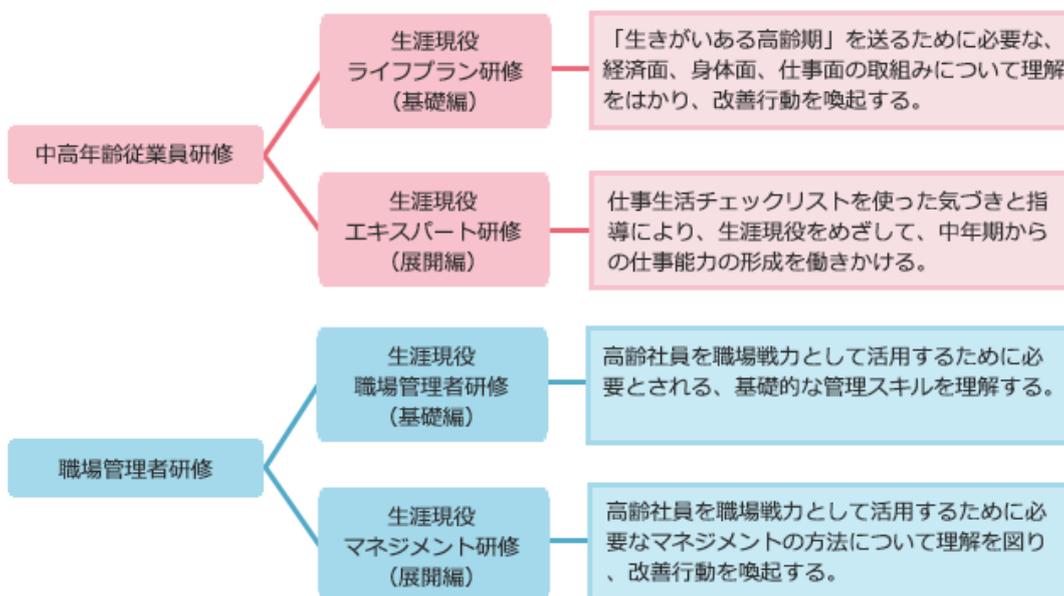
《コラム ④：（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構の就業意識向上研修》

「就業意識向上研修」（有料）は、企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するために、職場管理者に対しては中高年齢従業員の特性、活用方法等を、また、中高年齢従業員に対しては自己の職業能力特性を再認識させ、高齢期の職業生活に向けての意欲を高める等を中心とした就業意識向上研修を行うことを通じて、継続雇用制度の導入・定着等を中心とする年齢にかかわらず働ける企業実現のための条件整備の推進を図ることを目的とした研修です。

● 就業意識向上研修の種類

研修の種類	対象従業員
職場管理者研修	中高年齢従業員や継続雇用者等で構成する職場管理者・監督者を対象
中高年齢従業員研修	概ね 45 歳以上の中高年齢従業員

● 就業意識向上研修コース別の概要



出典）（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ
http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/startwork_services.html

<各職場での検討>

1) シニア社員への役割の明示

シニア社員に役割をしっかり伝えることが重要です。

役割や就業自由度が変わらない場合は、これまでどおりの活躍を期待していることを伝えればよいのですが、これらが変わる場合は、面談の場などを設けて、具体的に示す必要があります。役割の内容と役割への期待（達成度合い）を明確に伝えましょう。これは定年年齢（例：60歳）になる前に、役職定年を迎えるような場合や管理職であった方の場合も同様です。

さらに、シニア社員が「居場所」を確保し、周りの社員と円滑に仕事をしていくためには、シニア社員に期待する新たな役割について、本人やその上司に伝えるだけでなく、周りの若手や中堅社員にも伝えることが望ましいでしょう。シニア社員が有する知識・技能などに応じた役職や肩書きを与えたり、役職ではなくても役割にふさわしい呼称を用いたりする方法もあります。

2) シニア社員の面談・評価

シニア社員に期待する役割を伝え、その役割に沿って仕事をしてもらいますが、伝えるだけでなく、期待した役割を果たしているかについて、面談などによって公正に評価することが必要です。熱心に業務に取り組んでも取り組まなくても、評価や賃金が変わりにくい中でモチベーションを維持、向上させることは難しいでしょう。

定年引上げの場合には、引き続き正社員であることから、ほとんどの会社が人事評価を行っているようです。また、多くの企業で上司との面談を実施しています。

3) 健康管理支援

年齢を重ねると、若手・中堅社員に比べて健康上の問題が生じやすくなります。シニア社員自身にも、早い段階から健康の維持・向上に努めるよう、意識してもらうことが重要です。会社としても、法令に定められた定期健診はもちろんですが、がん検診やインフルエンザ予防接種に対する支援、保健師による健康相談や指導、職場巡視などによる現場の実態の把握など、健康管理面の支援が望まれます。

4) 職場環境の整備など

職種によっては、シニア社員に対する職場環境への配慮もあるとよいでしょう。定年の引上げにあたっては、高齢者からの要望により機械で重量物の運搬を行う（株式会社ハクホウ）³¹、職種・理由の如何を問わない短時間正社員制度を設ける（広島電鉄株式会社）³²等の配慮・措置を行う企業があります。

31 (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル(全体版)」

32 (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル～高齢者の戦力化のすすめ

- ◆株式会社ハクホウ（アパレル製品・服飾品の製造、検品、補修および物流保管業務など、本社：千葉県野田市、従業員数約 160 人（正社員））

- ・ アパレル製品の搬入・搬出、工程間の移動を、運搬車を用いて人力で行っていたが、高齢者からの要望を受け、トラック、コンテナから自動ローラ・コンベヤーで各作業場に直接搬入・搬出できるようにした。
- ・ ハンガーに掛けたまま製品を工程間で移動できるようにした。
- ・ メーカーと共同で自動包装装置を開発した。

出典）（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル（全体版）」

- ◆広島電鉄株式会社（鉄道・道路旅客運送業、本社：広島県広島市、従業員数 1,755 人）

- 65歳定年後の継続雇用制度を拡充したのと同じ時期に、従来、育児を理由とした場合に認めていた「短時間正社員制度」を大きく見直し、正社員であれば、職種、理由の如何を問わず、一定の要件を満たせば、短時間正社員として働けるようにした。

出典）（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」

手順4 見直し・修正（53 ページ）

定年引上げの制度開始直後は、社員のモチベーションも上がり、シニア社員だけでなく、若手・中堅社員からもプラスの評価を得ることが多いでしょう。しかし、時間が経過し、定年が引き上げられたことがあたりまえとなり、歓迎ムードがなくなると、さらなる課題も出てくるでしょう。特に、なぜ定年を引き上げるのかが、現場等の各職場にまでしっかりと伝わっていないと、制度変更による真のメリットが社員に思ったほど浸透しないこともあり得るため、考え方について現場にしっかりと伝えることが重要です。

社員に対して、定期的に考え方をしっかりと伝えて運用していても、企業によっては、社員の年齢構成の関係で、該当するシニア社員数が急増する時期を迎え、制度運用面での無理が生じる場合、あるいは、企業の業況の変化等、様々な要因によって制度の見直しを余儀なくされる場合もあるでしょう。

制度導入後も、社員の意見をきめ細かく吸い上げることにより、制度運用の実状を把握し、当初の準備段階で想定していた制度目標について、定期的にレビューし、補正を行っていくことが必要です。

◀コラム ⑤：定年引上げ・再雇用制度のメリット・デメリット比較表▶

定年制も再雇用制度も企業によって異なりますが、定年引上げと再雇用制度の主な特徴は以下のとおりです（典型的な例）。

定年引上げ	項目	再雇用制度
65 歳	定年年齢	60 歳
正社員	雇用区分	嘱託社員など
定めなし（65 歳まで）	契約期間	1 年更新
企業により異なる	役割	（定年前後で）役割は異なる
フルタイム、残業あり	労働時間	フルタイムが多いが、短時間、短日数もあり
月給／日給月給	賃金形態	月給／日給月給／時給
企業や役割により異なる	賃金額	公的給付支給を前提としている場合も多い
あり	賞与	ない場合もある
59 歳以前と同じ	評価	評価しない場合もある※
<ul style="list-style-type: none"> モチベーションが高い 人材確保に有利 雇用管理がしやすい 	メリット	<ul style="list-style-type: none"> 組織若返りの問題は生じにくい 人件費はそれほどかさまない 再雇用制度部分のみの検討でよい
<ul style="list-style-type: none"> 組織若返りが遅れる 人件費がかさむ 人事制度全体を見直す必要がある場合もあり、制度改定に手間がかかる 	デメリット	<ul style="list-style-type: none"> モチベーションが低下する 雇用管理が煩雑（労働時間、雇用区分）

出典）（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65 歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」

※物流連のヒアリング調査では、評価を行っても賃金に反映しないケースもあった。

（2） 継続雇用延長

高年齢者雇用確保措置の実施方法としては、継続雇用制度の導入が最も多く（前掲図表 6）、なかでも再雇用制度によるものが増えてきています。

65歳以降の場合は、65歳から年金が満額支給され、穏やかな引退を意識する人も増えますが、労働時間面などについて配慮することにより、依然、シニア社員に力を発揮してもらうことが可能ではないでしょうか。他方、65歳以降になると、体力等の身体能力に個人差が顕著となるため、定年引上げよりも継続雇用延長を利用した方が、本人の体力や希望に応じて勤務日数や時間等を調整しやすくなるといえます。

継続雇用延長の進め方のポイント

1. 働くことを希望する社員全員に戦力として力を発揮してもらうためには、シニア社員に就業機会を提供するだけでなく、評価し、賞与に反映させる、コミュニケーション面への配慮を十分行うなどの取り組みを行う必要がある。
2. シニア社員のお手本となる「シンボルシニア」への支援
 - ・ シニア社員が実際に活躍する姿を見せる
 - ・ シニア社員が活躍できる職場風土を作るという意味でも、お手本やモデルとなるようなシニア社員の存在は重要
3. 健康管理支援
 - ・ 身体能力面の個人差も大きくなり、視力や聴力が低下する人も出てくる。安全衛生という点からも配慮が必要になる。
 - ・ 定期的な通院を要する人なども増える。企業には、仕事と通院・治療の両立のための配慮も求められる。
4. 職場環境の整備など
 - ・ ワークシェアリングの導入
 - ・ シニア社員の職域を開発するための事業領域の拡大や事業の多角化
 - ・ シニア社員によっては、自身の体力や健康状態に関する理由のほか、引退後に向けたボランティア活動を開始したり、家族の介護などが始まる等、労働時間への配慮も必要

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」をもとに作成

手順1 現状把握～基本方針の決定（53 ページ）

継続雇用延長の進め方も、基本的には定年引上げと同じです（「第5章 高齢者（シニア層）活躍推進の手順 2.定年引上げ、継続雇用延長の進め方（1）定年引上げ参照）。現状把握の際には、65歳以降のシニア社員にとっても働きやすいかに留意しましょう。

手順2 制度設計（53 ページ）

継続雇用延長を行うのであれば、何歳まで希望者全員を対象とするのか、一定の基準に該当する者や特別な者の場合には、どう対応するのかなどについて考えなければなりません。また、従業員の健康状態や労働時間、勤務日数などについても十分な検討が必要です。主な検討事項には下記のようなものがあります。（図表 35、図表 36）

図表 35 継続雇用延長にあたって検討すべき主な事項

①上限年齢および対象	・雇用上限年齢を何歳まで引き上げるのか ・何歳まで希望者全員とするのか ・一定年齢以上は基準該当者のみ、あるいは、個別に対応する等 ・何らかの基準を設ける場合の基準の検討
②仕事	シニア社員にどのような仕事を担当してもらうのか
③役割・役職	シニア社員の役割・役職はどうするのか
④労働時間、勤務日数	シニア社員の労働時間および勤務日数はどうするのか
⑤評価	シニア社員の評価はどうするのか
⑥賃金	シニア社員の賃金はどうするのか

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」をもとに作成

図表 36 継続雇用延長にあたって検討すべき主な事項の対応例

①上限年齢および対象	—
②仕事	・小規模事業者：弾力的に決める
③役割・役職	・中～大規模事業者：例えば、パート・アルバイトと同等とするなど、予めある程度格付けするレベルを決めておく
④労働時間、勤務日数	多くが短時間・短日数勤務
⑤評価	評価は実施しても、評価差はあまりない場合が多い
⑥賃金	②仕事、③役割・役職、④労働時間、勤務日数に見合ったものとなる。支払い形態は時給制が多い。

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」をもとに作成

手順3 実施（53 ページ）

働くことを希望する社員全員に戦力として力を発揮してもらうために、継続雇用延長の場合も、企業はシニア社員に就業機会を提供するだけでなく、評価し、賞与に反映させること、また、コミュニケーション面への配慮を十分行うなどの取り組みを行う必要があります。

◆シニア社員のお手本となる「シンボルシニア」への支援

特に継続雇用延長の場合には、シニア社員が実際に活躍する姿を見せることも重要です。シニア社員が若手社員から中堅・ベテラン社員にまで知的刺激や気づきを与えてくれるという声もあります。シニア社員が活躍できる職場風土を作るという意味でも、シンボルとなるようなシニア社員の存在は重要です。

◆健康管理支援

特に 65 歳以降は身体能力面の個人差も大きくなり、視力や聴力が低下する人も出てくるので、安全衛生という点からも配慮が必要になります。また、年齢に応じて定期的な通院を要する人なども増え、企業には、仕事と通院・治療の両立のための配慮も求められるでしょう。

◆職場環境の整備など

そのほか、同じ仕事をシニア社員 2 人で担当したり、シニア社員と若手・中堅社員で分業するなどのワークシェアリングの導入や、シニア社員の職域を開発するために、事業領域の拡大や事業の多角化を図った企業もあります。また、シニア社員によっては、自身の体力や健康状態に関する理由のほか、引退後に向けたボランティア活動を開始したり、家族の介護などが始まったりする等、労働時間への配慮も必要になってきます。

手順4 見直し・修正（53 ページ）

定年引上げ同様、継続雇用制度についても、定期的な見直し・修正は必要です。運用状況の把握、シニア社員や若手・中堅社員双方からの意見の吸い上げを行い、それらを基本として必要な補正を行いましょ。

また、シニア社員がいきいきと働いている企業の中には、個別的な事案に対して柔軟に対応している企業が多くあります。制度を作るだけでなく、柔軟に運用したり、運用状況を見ながら必要な改善を行うこと等が望まれます。

図表 37 定年引上げ、継続雇用延長の進め方チェックリスト

◆チェックリスト◆

手順1 現状把握～基本方針の決定（55、65 ページ）	チェックボックス
1) 情報収集（法律・制度、支援策、他社事例）を行ったか 2) 現状把握を行い、課題抽出したか（制度面、ソフト面、実態面） 3) トップ・経営層の理解と関与を得たか 4) 推進体制を整備したか 5) 基本方針を決定したか	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
↓	
手順2 制度設計（56、65 ページ）	
<人事部門など>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 制度・施策を設計したか （大まかな仕事内容・役割、役職、評価方法、賃金、その他の労働条件など） 	<input type="checkbox"/>
<各職場>	
<ul style="list-style-type: none"> ● 各職場で仕事内容を具体的に決定したか 	<input type="checkbox"/>
↓	
手順3 実施（58、66 ページ）	
<人事部門など>	
1) 職域拡大、職場環境の整備、職務設計を実施したか 2) シニア社員に対する意識啓発・教育訓練を実施したか 3) マネジメント層に対する研修を実施したか 4) 社員全体に対する意識啓発を実施したか 5) <u>シニア社員のお手本となる「シンボルシニア」への支援を実施したか</u>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<各職場>	
1) シニア社員へ役割を明示したか 2) シニア社員の評価・面談を実施したか 3) 健康管理支援を行ったか 4) 職場環境の整備などを実施したか	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
↓	
手順4 見直し・修正（62、66 ページ）	
<ul style="list-style-type: none"> ● 引き続き情報収集・現状把握を行うとともに、制度・施策の見直しを実施したか 	<input type="checkbox"/>

※下線は、特に継続雇用延長に該当する項目

3. 定年制の廃止

数は少ないですが、定年制のない企業もあります。もともと定年自体がないという企業やそれまであった定年制を廃止した企業もあります。後者の場合は、人事制度、賃金制度などを見直す必要があります。

下記は比較的最近になってから定年制を廃止した事例です。

◆社会福祉法人合掌苑

(社会保険・社会福祉・介護事業、本社：東京都町田市、従業員数約 570 人)

定年制廃止時期	2017 年
きっかけ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 65 歳以降も社員が希望する限り、雇用していた実態があった ・ 65 歳以降も同法人で働いている社員の不安定な雇用状況をそれぞれ是正する必要があった
賃金水準	60 歳到達時の賃金水準（70 歳まで）、昇給なし
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員の柔軟な働き方を可能にするために短時間、短日数勤務が可能な限定正社員制度を導入。 ・ 限定正社員は週 32 時間以上の労働時間を条件にするとともに、週末の勤務が免除される。
効果	定年制廃止によって、50 代を中心に経験者（ケアマネージャー、看護師等）の応募が増加した。

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65 歳超雇用推進事例集」（2019）をもとに作成

◆風月株式会社

(飲食サービス業（お好み焼き）、本社：北海道札幌市、従業員数 250 名（うち正社員 50 名）)

定年制廃止時期	2012 年
きっかけ	定年制廃止以前から実質的にエイジフリーであったが、定年年齢が近づいた社員から引き続き働きたいという声が複数挙がったこと
役職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店長から外れ、シニア社員向けの職務につく ・ 後進に円滑に役職を譲ることができる
賃金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 正社員、パートタイマーとも時給制
就業条件	<ul style="list-style-type: none"> ・ シニア社員の要望に沿った勤務シフトを設定（週 3～5 日勤務、1 日 4～8 時間勤務から選択） ・ ワークシェアリング制度の導入 ・ 60 歳以上社員の平均労働時間は 1 日 5 時間程度

※（独法）高齢・障害・求職者雇用支援機構「65 歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その 2」をもとに作成

4. 高齢者（シニア層）の再就職

定年引上げや継続雇用延長、定年制の廃止は、主に自社内でのシニア社員の戦力化になりますが、社外における高齢者（シニア層）の活躍の場の拡大を支援している企業、また、社外から高齢者（シニア層）を受け入れ、活躍を図っている企業もあります。

社外における高齢者（シニア層）の活躍の場の拡大を支援している企業には、人材が過剰気味の業界や成長が見込みにくい業界、事業構造の変化のスピードが速い、製品やサービスのサイクルが短く、しばらく現場を離れたことにより、以前の知識・スキルが陳腐化してしまうような業界があります。また、組織の若返りが強く求められている企業や、そのために役職定年制を設けている企業、出向支援を行っている企業もあります。

一方で、中小企業の中には、優秀な新規学卒者は大企業を志望することが多く、必要な採用ができないことから、大企業で勤務していた中高年の人材の採用に取り組む企業もあります。

提言にかえて（座長コメント）

少子高齢社会を迎え、様々な分野で生産年齢人口の減少による労働力不足が現実のものとなってきました。厚生労働省の平成30年版『労働経済の分析』には、企業の感じる「人手不足感」の指標が示されており、これが趨勢的に高まっていることが示されています。また、特に正社員で人手不足感が強いという結果は非常に興味深いところです。

シニア活用は当初、年金支給年齢の引き上げを背景とした、高齢者雇用安定等に関する法律」の順守の議論として登場したようですが、労働力不足を背景として、必要な戦力の確保の手段ともなりつつあるようです。実際、これまで定年とされてきた60歳という年齢では多くの方が若々しく、引退するには早過ぎるという印象を強く受けます。健康なアクティブシニアの増加がこの世代を人材と考えることを可能としているともいえるでしょう。

物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会では、まず企業のシニア活躍の現状を捉えることを目的として、取り組みを積極的に推進している企業へのヒアリング、また物流団体連合会の会員企業に対するアンケートを実施いたしました。対面でのヒアリングや複数回にわたるアンケートにご協力いただきました各企業の皆様に心より御礼申し上げます。

さて、このアンケートから、導入レベルの差はあるものの既に各社各様に何らかのシニア活躍の対応が行われていることが見えてきました。また、同時に、直面する課題や今後生じるかもしれない懸念なども見えてきました。シニア活躍に当たってまず考える必要があるのは、いわゆる労働条件にあたる「業務の内容」「働き方」そして「給与体系」の問題でしょう（32ページの図表29参照）。例えば、アンケートからシニア起用時の給与水準が従前の60～70%であることがわかりますが、これは労働環境の変化にほかならず、それが次の留意点である「モチベーション」の維持という課題につながるようになります。

一般的に考えて、雇用側と雇用される側で、労働に対する希望や見解に食い違いが出るのは当然のことでしょう。また、企業にはそれぞれの企業文化があり、規模も違えば、労働環境もそれぞれ異なります。さらに物流業では現場と事務職で労働内容が大きく異なることもあり、一律にシニア活躍のための方策が定まるものではありません。各企業で労使双方にとって、無理の無い労働条件を模索することが必要ですし、その際には働き方の選択肢を複数提示することも大事であるようです。

今回の手引きの作成に当たってお示したのは、様々な企業での取り組みの現状と、そこから得られたシニア活用の選択肢です。すなわち、この手引きを参考にして、それぞれの企業で労使双方が受け入れられるシニアの雇用体制を模索していただければと考えています。ただ、その際に雇用側はこの雇用体制に関し、若手も含めて社員に向けた丁寧な説明を行うことが必要であると感じました。

アンケートではシニア社員の働く理由として、「収入維持」に次いで「健康維持」、「生きがい」も高い割合を示していました。企業ではシニア活躍推進にあたって健康や安全を守るための投資や工夫も行われているようですし、労働にいろいろな意義を見出すことで、今後ますますシニア層の活躍が推進されるものと思います。

物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会 座長
東京女子大学 現代教養学部教授
キャリア・センター長

二村 真理子

《資料編》

1. 「継続雇用、本当のところ」(運輸業界版)³³

継続雇用、本当のところ

調査結果から読み解く、課題と効果 (運輸業界版)



独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構
Japan Organization for Employment of the Elderly, Persons with Disabilities and Job Seekers

【冊子に関するお問合せ先】 (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 雇用推進・研究部 研究開発課
TEL : 043-297-9527

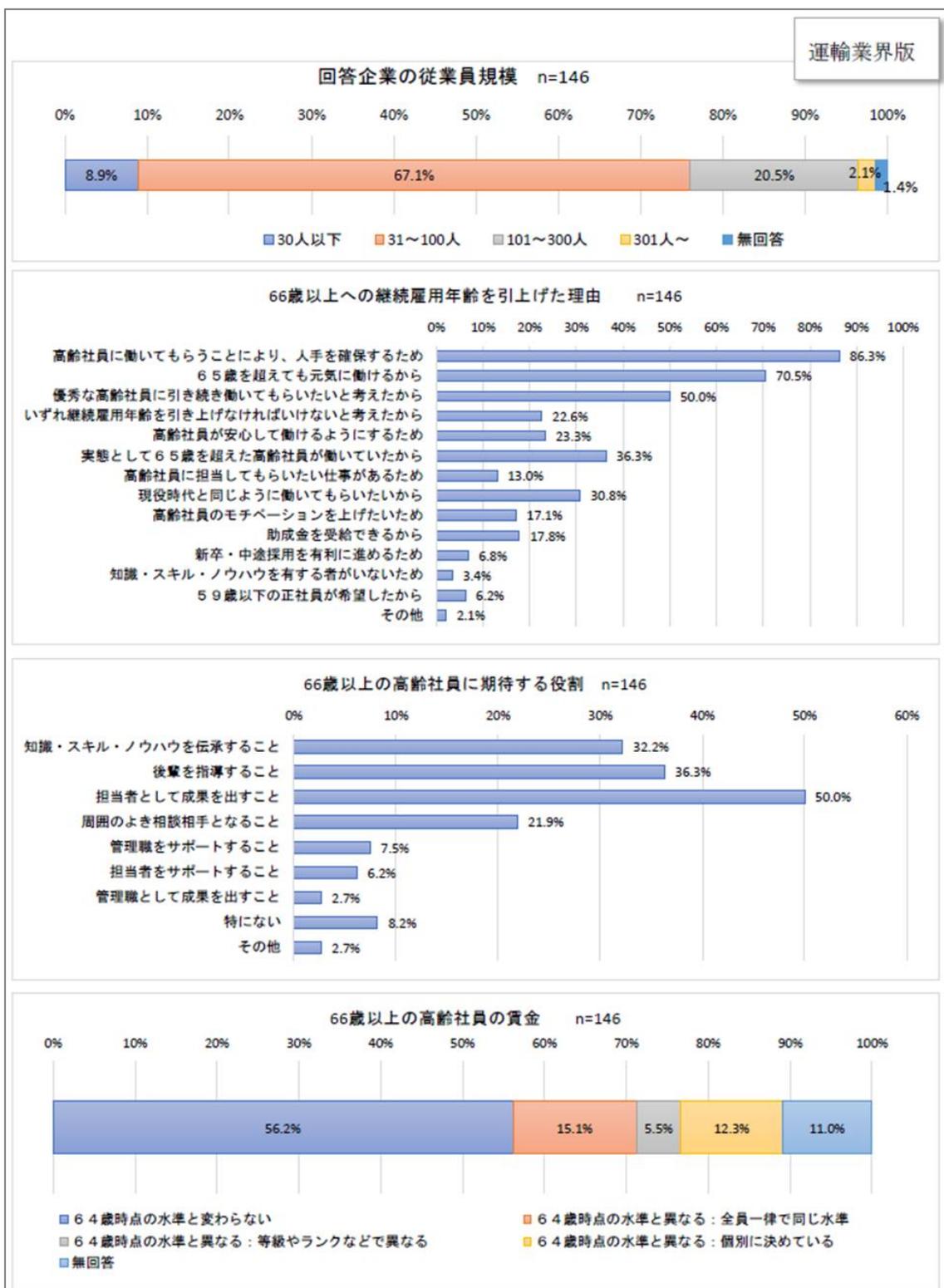
『継続雇用、本当のところ』は、ホームページでもご覧頂くことができます。

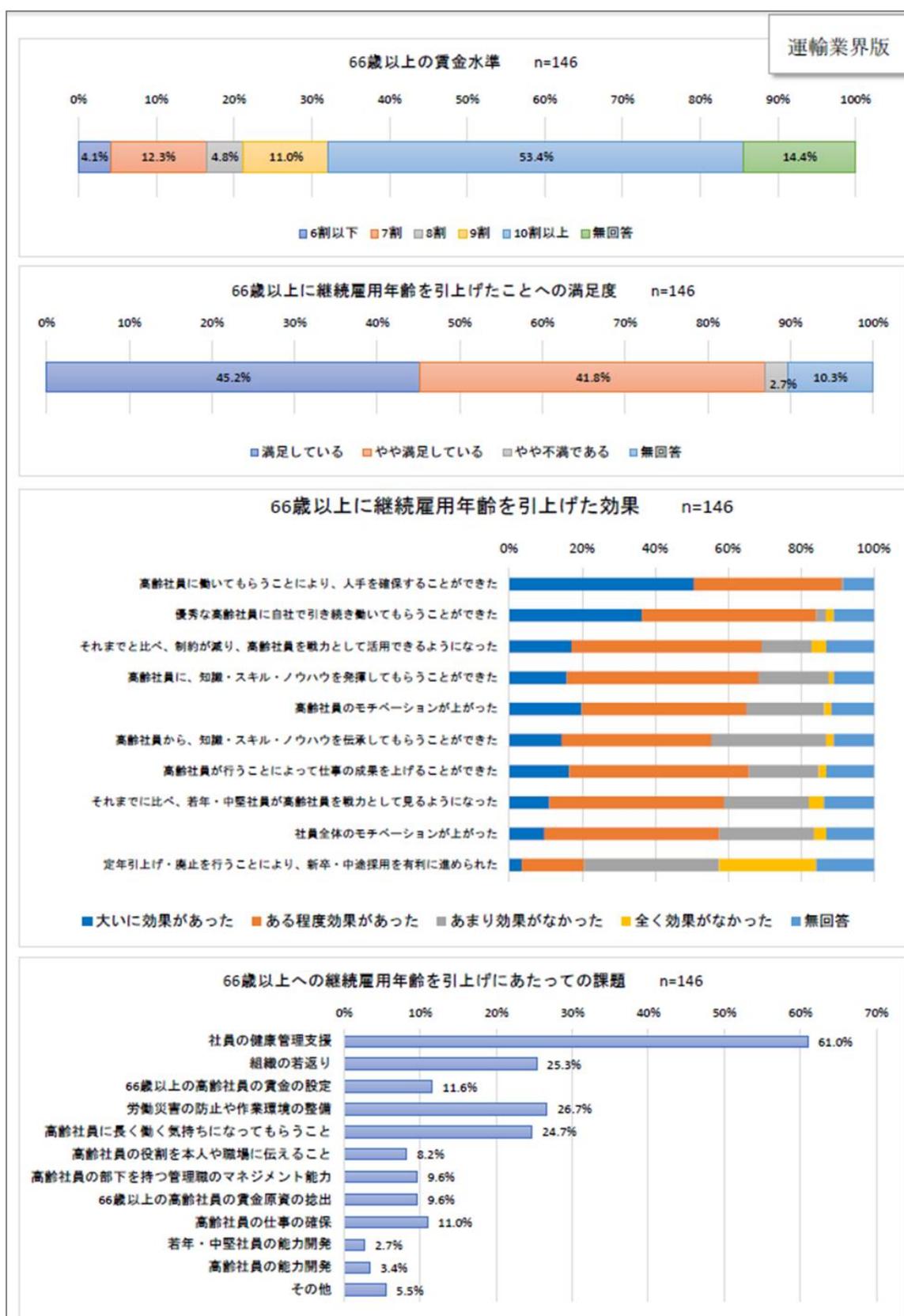
※ホームページでご覧いただける冊子は全国版の報告書になります。

<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/index.html>

検索

33 (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構作成資料より引用





2. 65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）³⁴

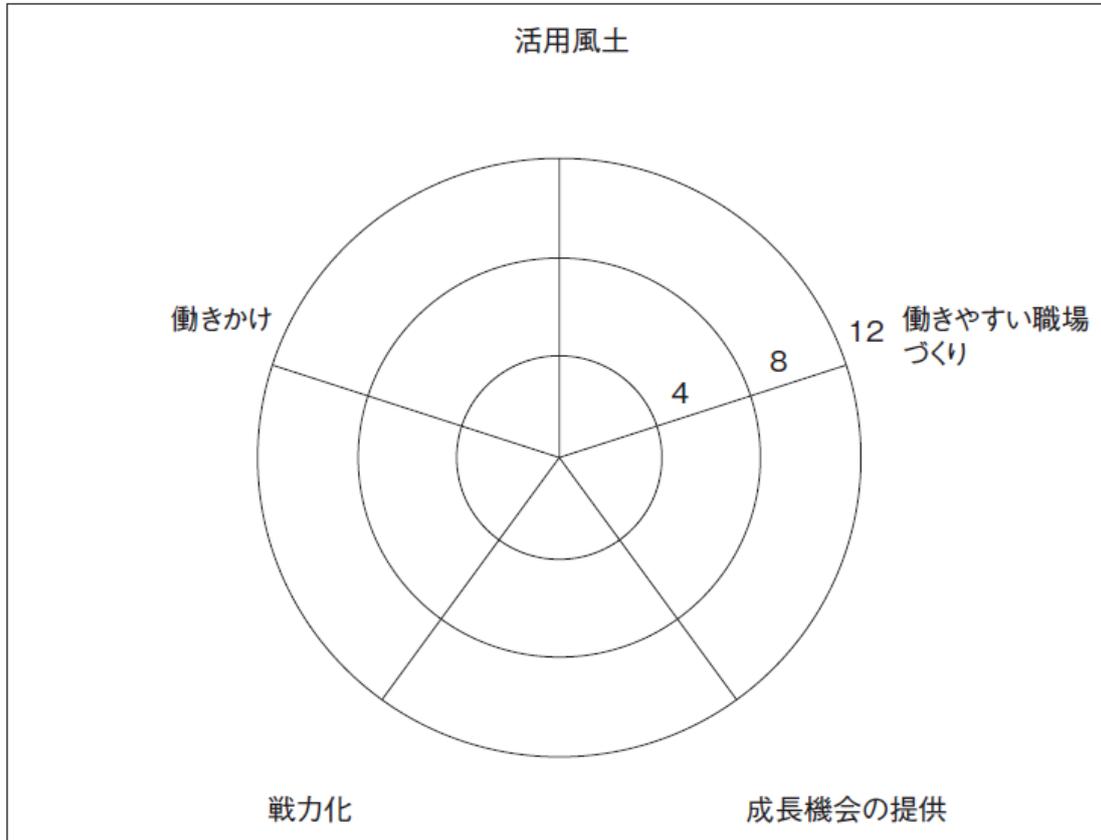
このチェックリストは、65歳を超えても活躍してもらうため、60歳代前半層においてこれまで以上に戦力となってもらうためにどう取り組むかを考えるヒントを見いだすためのものです。現在、60歳以降の社員に対して、雇用確保措置として再雇用制度を導入している企業が、60歳から65歳の社員を念頭に回答することを想定しています。

以下の項目について、それぞれ該当するもの1つに○をつけ、大項目毎の合計点数を次のページのレーダーチャートに書き入れてください。

大項目	小項目	あてはまる	ややあてはまる	あまりあてはまらない	あてはまらない
活用風土	会社にとって高齢社員は戦力であるという方針を持っている	4	3	2	1
	経営者や管理者は社員に60歳以降の社員の戦力化の大切さを働きかけている	4	3	2	1
	各職場の社員は、60歳以降の社員が会社にとって戦力であることを理解している	4	3	2	1
働きやすい職場づくり	仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の希望を考慮している	4	3	2	1
	仕事内容を決めるときは、60歳以降の社員の強み、弱みを考慮している	4	3	2	1
	60歳以降の社員が働きやすいよう、体制や配置などを工夫している	4	3	2	1
成長機会の提供	60歳以降の社員が力を発揮しやすい職場となるよう工夫している	4	3	2	1
	50歳以降の者に対しても教育訓練、自己啓発支援を行っている	4	3	2	1
	長く戦力として働けるよう、若いときから専門能力・技能を身につけさせている	4	3	2	1
戦力化	60歳以降の社員には、原則としてそれまでと同水準の仕事させている	4	3	2	1
	60歳以降の社員に対しても、評価を行っている	4	3	2	1
	60歳以降の社員にも、賞与を支給している	4	3	2	1
働きかけ	60歳以降の社員と上司との面談機会を設けている	4	3	2	1
	60歳以降の社員に、勤労意欲や能力の維持・向上に努めるよう、働きかけを行っている	4	3	2	1
	会社の期待や果たすべき役割を60歳以降の社員に明確に伝えている	4	3	2	1

34 (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル全体版」より引用

65歳超戦力化 雇用力評価チェックリスト（簡易版）
記入用レーダーチャート



※ 1目盛4点です。大項目ごとに、合計点を記入してください。

3. 高齢者雇用推進施策 助成金概要および問合せ先

(1) 高齢者雇用に関する助成金概要

① (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)

助成金名	コース	概要
65歳超雇用推進助成金	65歳超継続雇用促進コース	65歳以上への定年引上げ等を実施する
	高齢者無期雇用転換コース	無期雇用への転換を実施する
	高齢者評価制度等雇用管理改善コース ※2019年4月1日から申請受付開始予定	高齢者の雇用管理制度の整備等を実施する ・高齢者の職業能力を評価する仕組みと賃金・人事処遇制度の導入または改善 ・高齢者の希望に応じた短時間勤務制度や隔日勤務制度の導入または改善 ・高齢者が意欲と能力を発揮して働けるために必要な知識や知識を付与するための研修制度の導入または改善 ・法定外の健康管理制度の導入 等

出典) 厚生労働省ホームページ「65歳超雇用推進助成金」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>

② 都道府県労働局・ハローワーク

助成金名	コース	概要
特定求職者雇用開発助成金	特定就職困難者コース	高齢者・障がい者・母子家庭の母などの就職困難者を雇い入れる
	生涯現役コース	65歳以上の高齢者を雇い入れる
中途採用等支援助成金	生涯現役起業支援コース	中高年齢者（40歳以上）の方が、起業によって自らの就業機会の創出を図る

出典) 厚生労働省ホームページ「特定求職者雇用開発助成金」

(特定就職困難者コース)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_konnan.html

(生涯現役コース)

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/tokutei_kounenrei.html

(生涯現役起業支援助成金)

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000115906.html>

(2) 高齢者雇用推進施策 問合せ先

① (独法) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED) (2018.12.1 現在)

都道府県	郵便番号	住所	電話番号
北海道	063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011(622)3351
青森	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017(721)2125
岩手	020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019(654)2081
宮城	985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022(361)6288
秋田	010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018(872)1801
山形	990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023(674)9567
福島	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024(526)1510
茨城	310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029(300)1215
栃木	320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028(650)6226
群馬	379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027(287)1511
埼玉	336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048(813)1112
千葉	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043(204)2901
東京	130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03(5638)2794 高齢・障害者窓口サービス課 03(5638)2284
神奈川	241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045(360)6010
新潟	951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025(226)6011
富山	933-0982	高岡市八ヶ55 富山職業能力開発促進センター内	0766(26)1881
石川	920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076(267)6001
福井	915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778(23)1021
山梨	400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055(242)3723
長野	381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026(258)6001
岐阜	500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058(265)5823
静岡	422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054(280)3622
愛知	460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MI テラス名古屋伏見4階	052(218)3385
三重	514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059(213)9255
滋賀	520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077(537)1214
京都	617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075(951)7481
大阪	566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06(7664)0782 高齢・障害者窓口サービス課 06(7664)0722
兵庫	661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06(6431)8201
奈良	634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744(22)5232
和歌山	640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073(462)6900
鳥取	689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857(52)8803
島根	690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852(60)1677
岡山	700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086(241)0166
広島	730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082(545)7150
山口	753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083(995)2050
徳島	770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088(611)2388
香川	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087(814)3791
愛媛	791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089(905)6780
高知	780-8010	高知市榎橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088(837)1160
福岡	810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092(718)1310
佐賀	849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952(37)9117
長崎	854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957(35)4721
熊本	861-1102	合志市須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096(249)1888
大分	870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097(522)7255
宮崎	880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985(51)1556
鹿児島	890-0068	鹿児島市東都元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099(813)0132
沖縄	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098(941)3301

② 都道府県労働局（職業対策課）・ハローワーク（2018.12.1 現在）

都道府県	郵便番号	住所	電話番号
北海道	060-8566	札幌市北区北8条西2丁目1番1号 札幌第1合同庁舎	011(709)2311(代)
青森	030-8558	青森市新町2-4-25 青森合同庁舎	017(721)2003
岩手	020-8522	盛岡市盛岡駅西通1丁目9番15号 盛岡第2合同庁舎5階	019(604)3005
宮城	983-8585	仙台市宮城野区鉄砲町1番地 仙台第4合同庁舎	022(299)8062
秋田	010-0951	秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル5階	018(883)0010
山形	990-8567	山形市香澄町3丁目2番1号 山交ビル3階	023(626)6101
福島	960-8021	福島市霞町1-46 福島合同庁舎	024(529)5409
茨城	310-8511	水戸市宮町1丁目8-31 茨城労働総合庁舎	029(224)6219
栃木	320-0845	宇都宮市明保野町1番4号 宇都宮第2地方合同庁舎	028(610)3557
群馬	371-0854	前橋市大渡町1丁目10番7号 群馬県公社総合ビル9階	027(210)5008
埼玉	330-6016	さいたま市中央区新都心11番地2 明治安田生命さいたま新都心ビル ランド・アクシス・タワー 15階	048(600)6209
千葉	260-8612	千葉市中央区中央4丁目11番1号 千葉第2地方合同庁舎	043(221)4391
東京	102-8305	千代田区九段南1丁目2番1号 九段第3合同庁舎12階	03(3512)1664
神奈川	231-0015	横浜市中区尾上町5-77-2 馬車道ウエストビル	045(650)2801
新潟	950-8625	新潟市中央区美咲町1-2-1 新潟美咲合同庁舎2号館	025(288)3508
富山	930-8509	富山市神通本町1丁目5番5号 富山労働総合庁舎	076(432)2793
石川	920-0024	金沢市西念3丁目4番1号 金沢駅西合同庁舎5階・6階	076(265)4428
福井	910-8559	福井市春山1丁目1番54号 福井春山合同庁舎	077(626)8613
山梨	400-8577	甲府市丸の内1丁目1番11号	055(225)2858
長野	380-8572	長野市中御所1丁目22-1	026(226)0866
岐阜	500-8723	岐阜市金竜町5丁目13番地 岐阜合同庁舎4階	058(245)1314
静岡	420-8639	静岡市葵区追手町9番50号 静岡地方合同庁舎5階	054(271)9970
愛知	460-0008	名古屋市中区栄2丁目3番1号 名古屋広小路ビルヂング6階・11階・15階	052(219)5507
三重	514-8524	津市島崎町327番2 津第2地方合同庁舎	059(226)2306
滋賀	520-0806	滋賀県大津市打出浜14番15号	077(526)8686
京都	604-0846	京都市中京区岡替町通御池上ル金吹町451	075(275)5424
大阪	540-0028	大阪市中央区常盤町1丁目3番8号 中央大通 FNビル21階	06(4790)6310
兵庫	650-0044	神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号 神戸クリスタルタワー14階	078(367)0810
奈良	630-8570	奈良市法蓮町387 奈良第3地方合同庁舎	0742(32-0209)
和歌山	640-8581	和歌山市黒田二丁目3番3号 和歌山労働総合庁舎	073(488-1161)
鳥取	680-8522	鳥取市雲安2丁目89-9	0857(29)1708
島根	690-0841	松江市向島町134番10 松江地方合同庁舎5階	0852(20)7020
岡山	700-8611	岡山市北区下石井1丁目4番1号 岡山第2合同庁舎	086(801)5107
広島	730-0013	広島市中区八丁堀5番7号 広島 KSビル4階	082(502)7832
山口	753-8510	山口市中河原町6番16号 山口地方合同庁舎2号館	083(995)0383
徳島	770-0851	徳島市徳島町城内6番地6 徳島地方合同庁舎	088(611)5387
香川	760-0019	高松市サンポート3番33号 高松サンポート合同庁舎2階・3階	087(811)8923
愛媛	790-8538	松山市若草町4番地3 松山若草合同庁舎5階	089(941)2940
高知	780-8548	高知市南金田1番39号	088(885)6052
福岡	812-0013	福岡市博多区博多駅東2丁目11番1号 福岡合同庁舎新館6階	092(434)9806
佐賀	840-0801	佐賀市駅前中央3丁目3番20号 佐賀第2合同庁舎	0952(32)7217
長崎	850-0033	長崎市万才町7-1 住友生命長崎ビル	095(801)0042
熊本	860-8514	熊本市西区春日2-10-1 熊本地方合同庁舎 A棟9階	096(211)1704
大分	870-0037	大分市東春日町17番20号 大分第2ソフィアプラザビル3階	097(535)2090
宮崎	880-0805	宮崎市橋通東3丁目1番22号 宮崎合同庁舎	0985(38)8824
鹿児島	892-0847	鹿児島市西千石町1番1号 鹿児島西千石第一生命ビル	099(219)8712
沖縄	900-0006	那覇市おもろまち2丁目1番1号 那覇第2地方合同庁舎	098(868)3701

③ 公益財団法人産業雇用センター（2019.3 現在）

事務所(駐在所)	所在地	住 所	電話番号
北海道	〒060-0001	札幌市中央区北1条西2-1 札幌時計台ビル8階	011-232-3853
青森	〒030-0801	青森市新町2-2-4 青森新町二丁目ビルディング8階	017-777-8702
岩手	〒020-0022	盛岡市大通3-3-10 七十七日生盛岡ビル5階	019-625-0434
宮城	〒980-0014	仙台市青葉区本町1-1-1 大樹生命仙台本町ビル9階	022-726-1826
秋田	〒010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル4階	018-823-7024
山形	〒990-0034	山形市東原町2-1-20 山形ロイヤルセンチュリービル4階	023-624-8404
福島	〒960-8031	福島市栄町6-6 NBFユニックスビル10階	024-523-4520
茨城	〒310-0803	水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル4階	029-231-6044
栃木	〒320-0811	宇都宮市大通り1-4-24 M S Cビル6階	028-623-6181
群馬	〒371-0844	前橋市古市町1-50-1 吉野屋ビル3階	027-255-2586
埼玉	〒330-0845	さいたま市大宮区仲町3-13-1 住友生命大宮第二ビル2階	048-642-1121
千葉	〒260-0015	千葉市中央区富士見2-7-5 富士見ハイネスビル4階	043-225-4855
東京	〒160-0023	新宿区西新宿4-15-3 住友不動産西新宿ビル3号館5階	03-5358-7421
神奈川	〒231-0013	横浜市中区住吉町6-68-1 横浜関内内地所ビル3階	045-680-1231
新潟	〒950-0087	新潟市中央区東大通1-2-25 北越第一ビル10階	025-245-3520
山梨	〒400-0031	甲府市丸の内2-14-13 ダイタビル2階	055-235-6236
長野	〒380-0921	長野市栗田源田窪1000-1 長栄長野東口ビル3階	026-229-0555
富山	〒930-0857	富山市奥田新町8-1 ボルフアートとやま10階	076-442-6900
石川	〒920-0869	金沢市上堤町1-12 金沢南町ビル4階	076-261-6047
福井	〒910-0005	福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル4階	0776-24-9025
岐阜	〒500-8163	岐阜市鶴舞町2-6-7 ワークプラザ岐阜3階	058-246-7060
静岡	〒420-0851	静岡市葵区黒金町11-7 大樹生命静岡駅前ビル12階	054-255-1343
(浜松)	〒430-0928	浜松市中区板屋町110-5 浜松第一生命日通ビル13階	053-458-3621
愛知	〒450-0003	名古屋市中村区名駅南2-14-19 住友生命名古屋ビル4階	052-583-8876
三重	〒514-0009	津市羽所町700 アスト津2階	059-225-5449
滋賀	〒520-0051	大津市梅林1-3-10 滋賀ビル6階	077-526-3991
京都	〒604-8162	京都市中京区烏丸通六角下七観音町623 第11長谷ビル9階	075-211-2331
大阪	〒540-6591	大阪市中央区大手前1-7-31 OMMビル4階	06-6947-7663
兵庫	〒650-0022	神戸市中央区元町通6-1-8 東栄ビル1階	078-366-4252
奈良	〒630-8115	奈良市大宮町1-1-15 ニッセイ奈良駅前ビル4階	0742-24-2015
和歌山	〒640-8317	和歌山市北出島1-5-46 和歌山県労働センター3階	073-432-4690
鳥取	〒680-0835	鳥取市東品治町102 鳥取駅前ビル3階	0857-20-1500
島根	〒690-0007	松江市御手船場町551 ニッセイ松江ビル6階	0852-27-1151
岡山	〒700-0826	岡山市北区磨屋町10-20 磨屋町ビル4階	086-233-3081
広島	〒730-0036	広島市中区袋町3-17 シシンヨービル9階	082-545-6800
(福山)	〒720-0812	福山市霞町1-1-1 福山信愛ビル7階	084-927-3511
山口	〒754-0014	山口市小郡高砂町3-26 ナガオビル4階	083-973-8071
徳島	〒770-0841	徳島市八百屋町2-11 ニッセイ徳島ビル5階	088-626-9511
香川	〒760-0023	高松市寿町2-4-20 高松センタービル8階	087-851-1011
愛媛	〒790-0003	松山市三番町4-11-1 住友生命松山三番町ビル4階	089-931-5494
高知	〒780-0822	高知市はりまや町1-5-1 デンテツ・ターミナルビル5階	088-861-3011
福岡	〒812-0011	福岡市博多区博多駅前2-1-1 福岡朝日ビル6階	092-475-6295
(北九州)	〒802-0004	北九州市小倉北区鍛冶町1-10-10 大同生命北九州ビル7階	093-531-7806
佐賀	〒840-0816	佐賀市駅南本町6-4 佐賀中央第一生命ビル10階	0952-22-7163
長崎	〒850-0057	長崎市大黒町9-22 大久保大黒町ビル本館5階	095-826-5626
熊本	〒860-0022	熊本市中央区横紺屋町10 熊本商工会議所ビル5階	096-359-3526
大分	〒870-0021	大分市府内町3-4-20 大分恒和ビル7階	097-538-0512
宮崎	〒880-0812	宮崎市高千穂通1-6-35 住友生命宮崎ビル3階	0985-38-7210
鹿児島	〒890-0053	鹿児島市中央町26-18 南日本中央ビル4階	099-812-9551
沖縄	〒900-0014	那覇市松尾1-19-1 ベルザ沖縄ビル9階	098-860-0750

4. 物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会委員名簿

平成31年3月22日現在
(敬称略、順不同)

	団体・企業名	所属部署・役職	氏名
座長	東京女子大学	現代教養学部 教授 商学博士	二村 真理子
委員	味の素物流株式会社	人事部 マネージャー	岩田 護
	花王ロジスティクス株式会社	人財開発部門 部長	田中 豊
	一般財団法人環境優良車普及機構	総務・リース管理部 部長	西田 茂樹
	鴻池運輸株式会社	勤労部 部長	川田 茂男
	佐川急便株式会社	営業部 働き方改革推進担当部長	枝川 和弘
	山九株式会社	ロジスティクス・ソリューション事業本部 企画部 事業管理グループ 係長	古賀 一
	株式会社商船三井	人事部 部長代理	澤田 喜純
	センコー株式会社	執行役員 人事部長	長友 孝司
	公益社団法人 全国通運連盟	専務理事	岡部 展芳
	株式会社ニチレイロジグループ本社	人事部 マネージャー	古川 猛司
	株式会社日新	人事部 次長	須長 正憲
	日鉄住金物流株式会社	人事労政部 担当部長	飯室 将
	日本通運株式会社	業務部 作業管理グループ 専任部長	渡部 知昭
	日本貨物鉄道株式会社	経営統括本部 総務部長	奥田 仁
	株式会社日立物流	人事教育部兼ロジスティクステクノロジー部 部長補佐	河田 正秀
	三井倉庫株式会社	企業管理部 マネージャー	小北 裕介
	安田倉庫株式会社	総務人事部 人事グループ チーフ	今井 貴史
ヤマト運輸株式会社	人事戦略部 人事戦略課長	小祝 珠樹	
事務局	(一社)日本物流団体連合会	理事長(代表理事)	与田 俊和
		事務局長(理事)	松田 博和
		事務局	折原 素一郎
	株式会社日通総合研究所	取締役	大島 弘明
		プリンシパルコンサルタント	金澤 匡晃
		研究員	大原 みれい

《参考文献》

1. 一般社団法人日本港運協会「港湾運送業高齢者雇用の手引き」(2009.3)
2. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その2」(2018.2)
3. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル ～高齢者の戦力化のすすめ～その3」(2019.2)
4. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進マニュアル全体版」(2017.3)
5. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進事例集」(2019.2)
6. 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「65歳超雇用推進事例集」(2018.2)
7. 厚生労働省「平成30年「高年齢者の雇用状況」集計結果」(2018.11)
8. 厚生労働省 東京労働局 ハローワーク「高年齢者雇用安定法ガイドブック」(2014.12)
9. 総務省 人口推計(平成29年10月1日現在)(2018.4.13)
10. 総務省 労働力調査(2017年)
11. 内閣府「平成30年度高齢社会白書」(2018.7)
12. 日本年金機構「厚生年金の支給開始年齢」(2018.4)

物流業における高齢者（シニア層）活躍推進の手引き

2019年3月末日

制作：一般社団法人 日本物流団体連合会

〒100-0013

東京都千代田区霞が関3丁目3番3号全日通霞が関ビル5階

TEL 03 (3593) 0139 (代表)

URL <https://www.butsuryu.or.jp/>

制作協力：独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構

株式会社 日通総合研究所



一般社団法人 **日本物流団体連合会**
Japan Association for Logistics and Transport