

概要版

▶ 倉庫業

高齢者の活躍に向けたガイドライン

～シニア人材の強みを生かす～

一般社団法人日本倉庫協会
倉庫業高齢者雇用推進委員会



>>目次

- I. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方
 - 1. 倉庫業で高齢者のいっそうの活躍が求められる背景
 - 2. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方
- II. 倉庫業における高齢者の活躍を推進するための指針
 - 指針1. 生きがい感や意欲の高い高齢者を活かして業績向上につなげる
 - 指針2. 高齢期の生きがい感や満足度に影響する職務と処遇
 - 指針3. 高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督職のチームワークを強化
 - 指針4. 高齢者で特に配慮すべきは「健康」と「安全」
 - 指針5. 高齢期になっても会社に貢献できる人材の育成
 - 指針6. 高齢者雇用は会社からすべての従業員に対するメッセージ
- III. アンケート調査結果
- IV. ヒアリング調査結果
- V. 参考資料

I. 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方

1 倉庫業で高齢者のいっそうの活躍が求められる背景

「物流の2024年問題」により倉庫業にとっても長期的視野に立った人材活用が喫緊の課題となっています。

長年培ってきた技術や技能、知識や経験を持つ高齢者は企業の競争力の源泉となり、将来を担う若手や中堅の人材育成に多くのことで貢献できます。

実力を錆び付かせない取り組み、60歳を超えても意欲を衰えさせない仕組みづくりが企業には求められます。

2 倉庫業における高齢者の活躍に向けた考え方

倉庫業で働く高齢者に活躍してもらうために、企業が取り組んで欲しいことを6つの指針として紹介しています。指針を効果的に実施するため、以下の5つの考え方や姿勢を明らかにすることが求められます。

- ・ 高齢者活用の方針を打ち出す
- ・ 高齢者の強みを生かす
- ・ 高齢者のモチベーションを維持する
- ・ 高齢者の力を伸ばす
- ・ 高齢者を受け入れる職場風土を創る

2. 倉庫業における高齢者の活躍を推進するための指針

指針1 生きがい感や意欲の高い高齢者を活かして業績向上につなげる

倉庫業で働く高齢者の多くは「生きがい感」が強いのが特徴です。「生きがい感」に満ちた高齢者が仕事を続ける理由は、「体力や気力がある」、「社会とのつながりを持つ」というだけではなく、「仕事を通じて社会に貢献」、「仕事を通じて夢や希望を実現」、「現在の仕事が好きだから」など前向きで積極的な態度が表れています。さらに、今の仕事を進めるなかでいっそうの高みを目指し、「専門職・専任職としての能力開発」や「今までの職務経験を振り返り、自分の強みを自覚するための研修」も会社に求めています。これからも成長したいと考える高齢者の期待に応える環境整備が高齢者のさらなる活躍を引き出します。

【会員企業の取り組み】

- ・ 60歳定年制、65歳までの再雇用制度に加え、70歳までの特別再雇用制度を設けています。特別再雇用制度では本人の要望を聴き、勤務形態と職務を決めています。今後は定年を65歳に延長し、生涯雇用を目指した制度設計を検討しています。

指針2 高齢期の生きがい感や満足度に影響する職務と処遇

倉庫業で働く高齢者の生きがい感の強さや満足度は職務と処遇（賃金）による違いが見られるようです。正規雇用か非正規雇用かといった雇用形態ではそれほど影響ありませんが、倉庫の現場で作業する高齢者の生きがい感と満足度については他の職務と比較してさらなる向上の余地があり、作業等の負担感軽減の取り組みが求められます。賃金については高くなれば生きがい感が高まるという単純なものではありませんが、賃金額について一定程度は考慮すべきであり、継続雇用では再雇用時の一律減額ではなく、担当する職務の内容や実績に応じた評価、昇給も可能な処遇を検討すべきでしょう。

【会員企業の取り組み】

- ・60歳前の社員は採用地もしくは自宅のある地域に勤務させ、地域コミュニティとのつながりを持たせるように配慮しています。
- ・再雇用時の希望職種（現場、営業等）を定年前に聴き取り、本人の経験が発揮できる職種で勤務してもらいます。

指針3 高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督者のチームワークを強化

高齢化時代の倉庫業では高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督者とのチームワークが業務遂行のカギを握ります。アンケート調査によれば高齢者とともに働いた経験を持つ若手中堅は、高齢者に対する理解度や高齢者の持つ豊富な経験や知識に対する尊敬度も高くなっています。また、若手中堅は自分たちが高齢期になっても戦力として働き続けるにはチームワーク力が必要であると理解しています。一方、管理監督者は元上司であった高齢者など年上の部下への指揮命令など効果的なマネジメント力を必要とします。会社が研修機会を提供することで若手中堅や管理監督者の業務遂行能力を高めます。

【会員企業の取り組み】

- ・再雇用者と若手社員でペアを組み業務に従事、営業ではともに取引先に出向き、倉庫作業では庫内作業の効率化をともに考えます。経験豊かな高齢者が若手にOJTでその経験を伝え、若手の人材育成に貢献しています。

指針4 高齢者で特に配慮すべきは「健康」と「安全」

高齢者の健康面・体力面の不安について、企業だけではなく高齢者自身、また、同僚の若手中堅の多くも課題と感じており、特に65歳以上の高齢者の健康維持、フォークリフト操作やトラック運転時の事故・労働災害防止が特に重視されています。五感や体力低下がほとんど見られない高齢者もいますが、個々人で状況は大きく異なります。会社や上司は高齢者との頻繁なコミュニケーションで健康状態の変化を見逃さず、また、機械化・自動化による体力負担軽減、高齢者と若手中堅の

間での役割分担見直し、高齢者の要望を踏まえた職務見直しや配置転換など、高齢者が負担を感じずに強みを発揮できるしくみづくりが望まれます。

【会員企業の取り組み】

- ・労働災害防止として、高齢者の作業場所が監督者の目に届くように配慮、単独作業もなくなりました。また、作業にはこまめに休憩時間を与え、水分補給を欠かさないように促しています。
- ・健康相談窓口を社外に設置、職場では話づらいことも気兼ねなく相談してもらえるしくみです。また、健康保険指導対象者は就業時間中に指導を受けられるように担当者との日程や相談場所の設定を工夫しており、WEB面談可能な個室や機材も用意しています。

指針5 高齢期になっても会社に貢献できる人材の育成

倉庫業で働く若手中堅の多くは「何か新しいことを学んだり始めたりしたい」、「自分の可能性を伸ばしたい」と考えています。会社が若手中堅に対して多様な教育訓練メニューを提供すれば仕事へ活かされ、高い貢献が期待できます。また、高齢期に達する前に健康や年金、キャリアの振り返りをテーマとしたライフプラン研修を実施すれば、これからのキャリア形成につながります。若年期から高齢期まで研修を切れ目なく行えば、従業員は経営環境や技術、自身の役割の変化への対応力を身に付けることができます。体系的な教育訓練制度を築き、信念をもって人材育成に取り組むことが会社の長期的繁栄につながります。

【会員企業の取り組み】

- ・高齢者にもEラーニングの導入を検討しています。パソコンが苦手な高齢者も操作方法を学ぶことで苦手意識を解消し、それまでの経験に加えて新しい業務知識を身に付けることでいっそうの戦力化を目指します。

指針6 高齢者雇用は会社からすべての従業員に対するメッセージ

会社が高齢者雇用推進のために取り組む施策は直接的には高齢者が対象ですが、その効果や影響は若手中堅にも及ぶことを忘れてはいけません。機械化や自動化で体力負担が軽くなれば若手中堅も疲労を感じずに仕事ができます。柔軟な出退勤制度は通院している高齢者だけではなく子育て中の若手にも使い勝手が良いものです。高齢者を戦力として活かす会社の姿勢を見れば若手中堅は自分の高齢期に至るまでの働き方が想像でき、会社に対する信頼感も高まります。高齢者施策は現在の高齢者のみを考えた近視眼的・短期的なものではなく、企業成長を見据えた戦略的・長期的な取り組みなのです。

【会員企業の取り組み】

- ・「さまざまな世代、多様な立場のメンバーが共創し、従業員の幸せと会社の成長につなげよう」とトップがメッセージを発信、高齢者や女性の能力活用を全社に促しています。