

本資料は産業別高齢者雇用推進事業産業別ガイドラインの抜粋資料です。

出所：倉庫業 高齢者の活躍に向けたガイドライン（令和5年10月 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）

<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/souko.html>

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

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われています。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・専門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。

(企業の意見)

「高齢者という特別な考えは持っていません。健康で安全に業務に取り組める人なら仕事を続けてもらう。そのためにも現在の仕事を楽しめる、モチベーションを維持向上できるような日常の取り組みが大事だと考えています」

「海外現法にて長く活躍していただいた社員に定年後も海外現法の第一線で活躍してもらっている」

(従業員の意見)

「現在特殊な商品を扱っているので、若い人たちに商品特性等のアドバイスをする場合、マイスター等の肩書きを付けて社内での認知を促進していただけると働きやすいと思います」(60歳以上)

「定年＝用なし的な風潮があり、レギュラーから補欠に回った気持ちになる」(60歳以上)

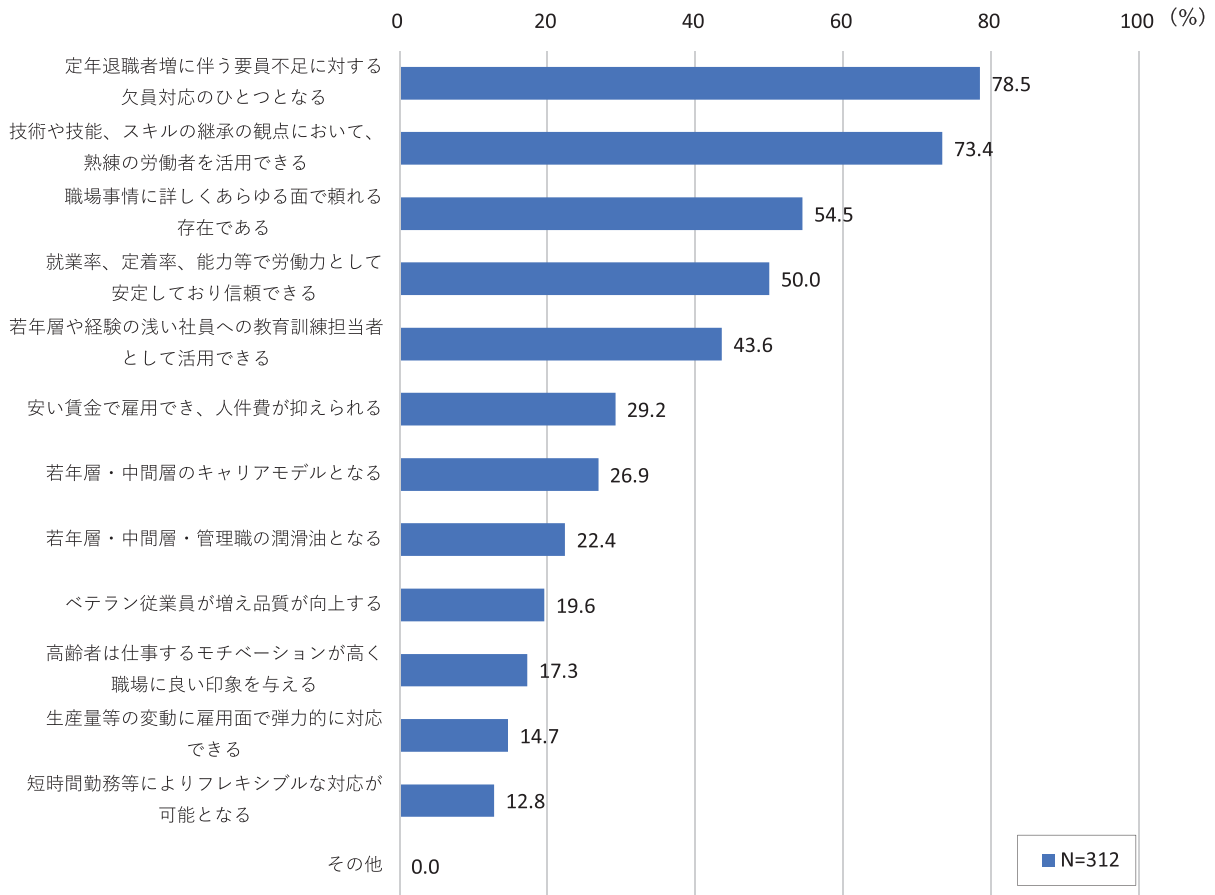
(会員企業の取り組み)

- ・ 60歳定年制のA社では65歳までの再雇用制度に加えて、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。
- ・ B社はドライバーを対象に無事故無違反表彰制度があり、最大30万円の金一封を与えています。安全運行の意識を保ち、モチベーションアップにつながっています。

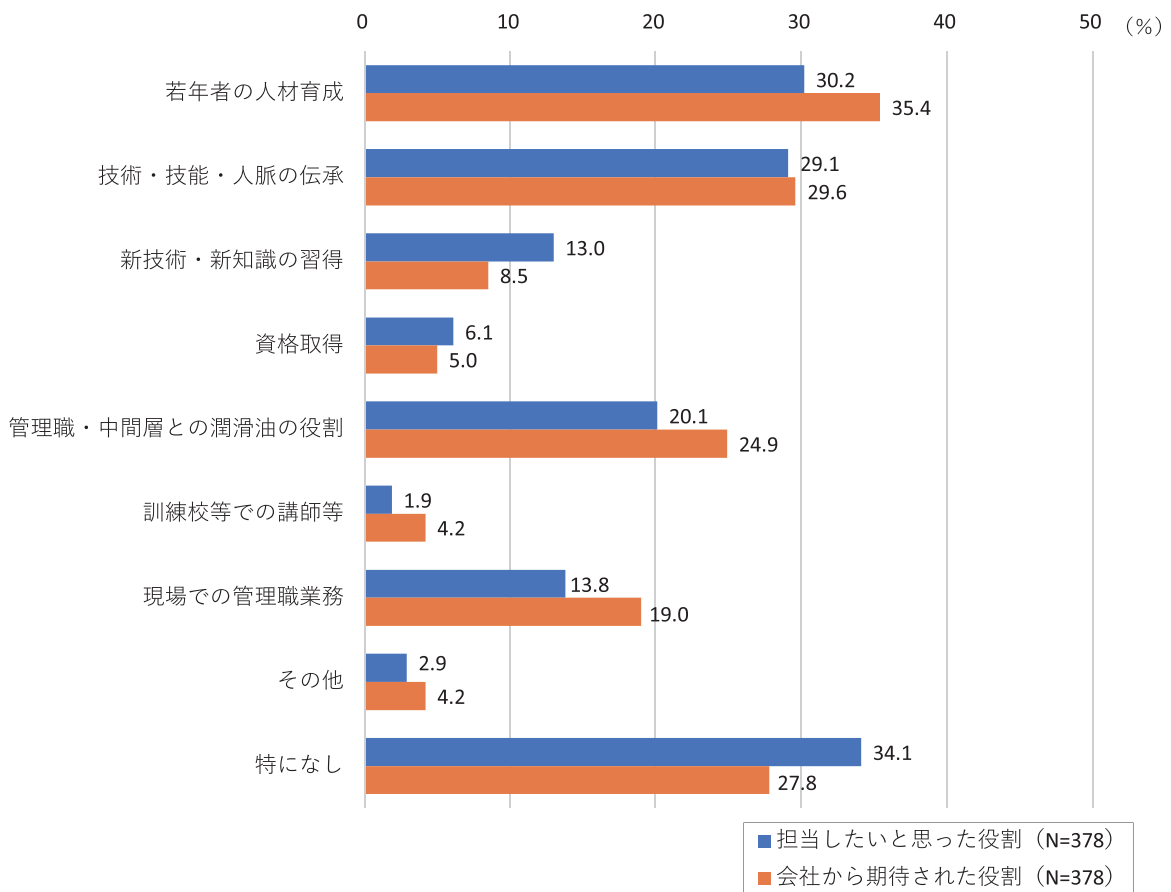
(他業種の事例)

- ・ 高齢者からやりたい仕事として希望が出ていた自動車リサイクル業を開始(小売)
- ・ 高齢ドライバーを新規事業である透析患者の送迎業務に起用(運輸)
- ・ 元大手企業管理職高齢者がマニュアルや規定からなる「運営管理フロー」を確立(派遣)
- ・ 少量生産の仕上げは自信を持っている高齢者が担当(繊維)
- ・ 高齢者に大幅な裁量権を与えて創意工夫を刺激(福祉)

図表 1-1 60歳以上の従業員を活用するメリット（企業の回答）



図表 1-2 60歳以降に自身で担当したいと思った役割と会社から期待された役割（高齢者の回答）



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。

（企業の意見）

「機械・設備の維持管理は高齢者の経験、人脈の方が役に立つので、その分野の従業員の給与は高めに設定している」

（従業員の意見）

「年齢で仕事の内容や給与を決めるのではなく、本人の能力で決めて欲しい」（60歳以上）

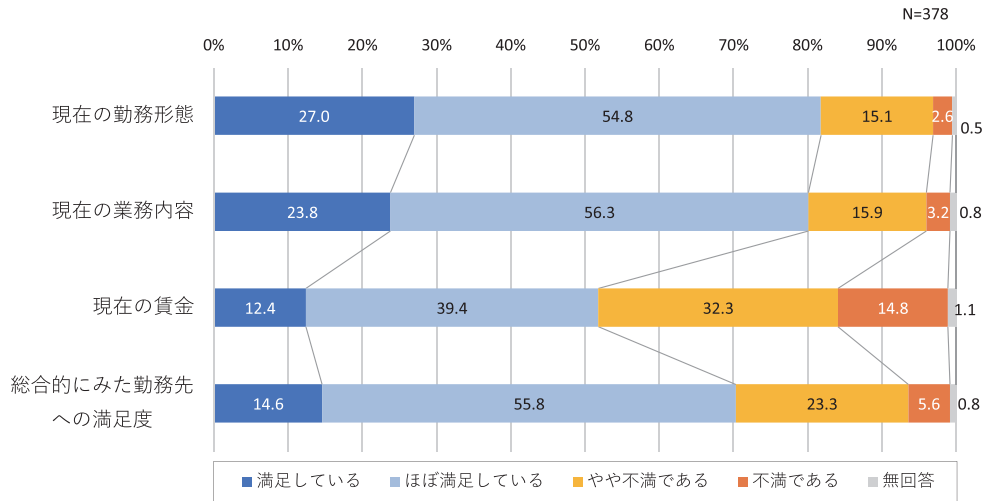
（会員企業の取り組み）

- ・ C社は定年63歳、役職定年も実質的に廃止しており、定年前の給与は下がりにません。63歳を超えると管理職は役職に就いたまま勤務延長、一般社員はグループ会社転籍も含めた再雇用です。ともに給与水準は大きくは変わりません。
- ・ D社は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。
- ・ E社の再雇用制度では本人の意向を聴いており、勤務形態や職務の変更も可能です。
- ・ F社は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。

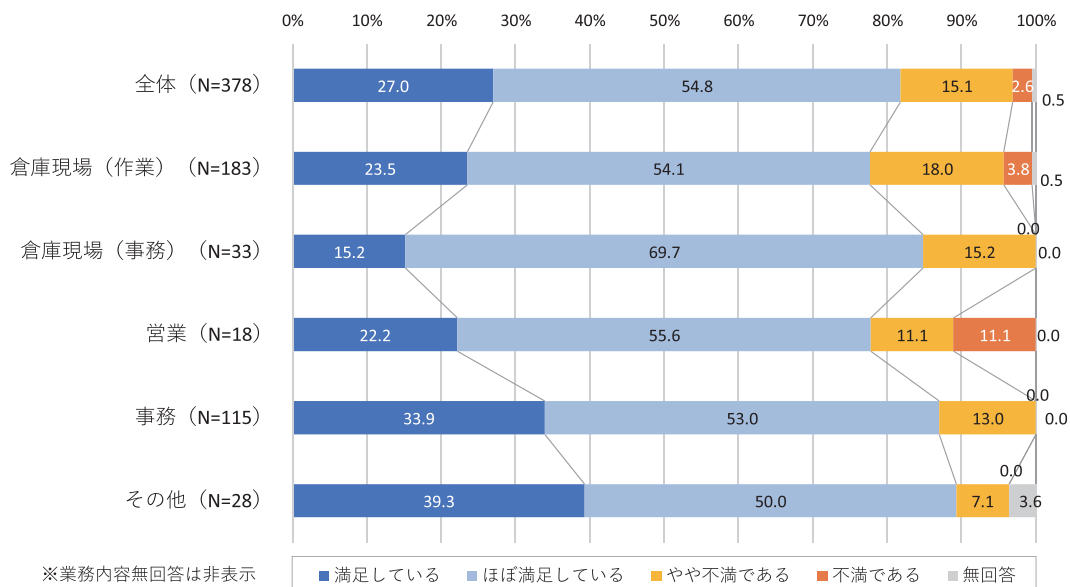
（他業種の事例）

- ・ 筆記試験と実技で「社内マイスター」認定、資格手当も支給（食品製造）
- ・ 特に優れた人材を「クオリティサポーター」として採用（ビル管理）
- ・ 60歳以降の評価制度と給与は60歳以前と変化なし（小売）
- ・ 60歳以降も待遇面の変更を行わない（サービス）
- ・ 高齢者の賞与は能力評価でプラスマイナス30パーセント（繊維）
- ・ 65歳から70歳、毎週20時間未満就業の「ベテランズクルー制度」を整備（飲食）
- ・ 後進指導を人事考課に反映（繊維）
- ・ 高齢になっても一切を任せられる「店長制度」で働きがい（飲食）

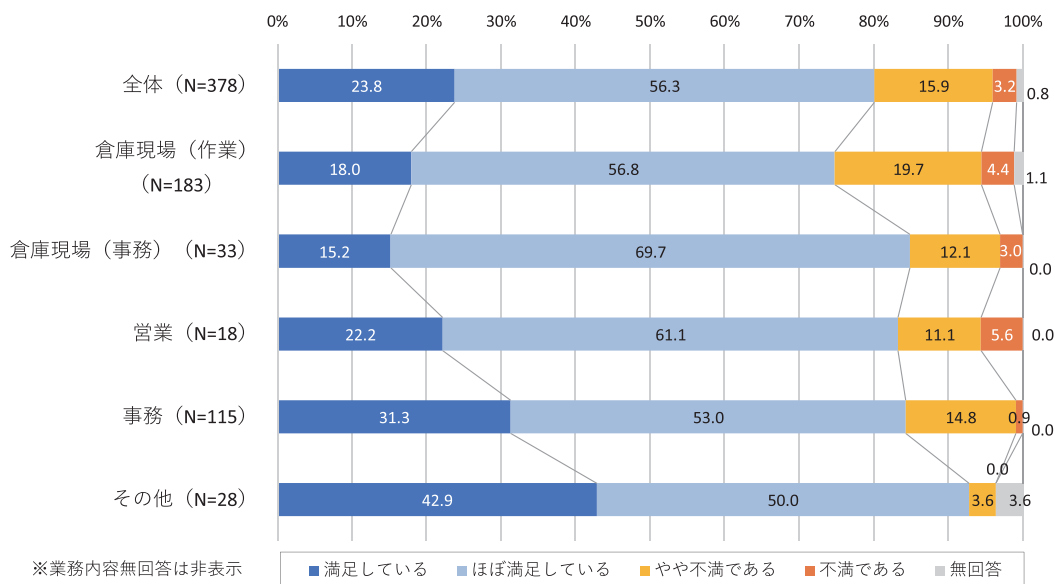
図表 2-1 現在の勤務形態、業務内容、賃金及び総合的にみた勤務先への満足度（高齢者の回答）



図表 2-2 現在の勤務形態の満足度（高齢者の回答・現在の業務内容別）



図表 2-3 現在の業務内容の満足度（高齢者の回答・現在の業務内容別）



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

高齢化時代の倉庫業では高齢者と若手中堅、高齢者と管理監督職とのチームワークが業務遂行の力ギを握ります。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、管理監督職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職の業務遂行能力を高めます。

(企業の意見)

「長年当社に勤務している社員の方々が高齢になりましたが、仕事も今まで通りで長年の信頼関係と人間関係が大きく、会社としてはなくてはならない存在となっています」

(従業員の意見)

「やはり経験が豊富であり、何かあった時の対応がわれわれにはない部分であると思います。それらを継承し、若手社員へも引き継いで、企業の取り組みに結びつけたいと思います」(59歳以下)

「フォークリフト作業の高齢者はコツコツとミスのない作業が安定している」(59歳以下)

「60歳以上の方の経験や指導が、自分からすると非常に分かりやすい教え方をして下さるので、勉強になることがたくさんあります」(59歳以下)

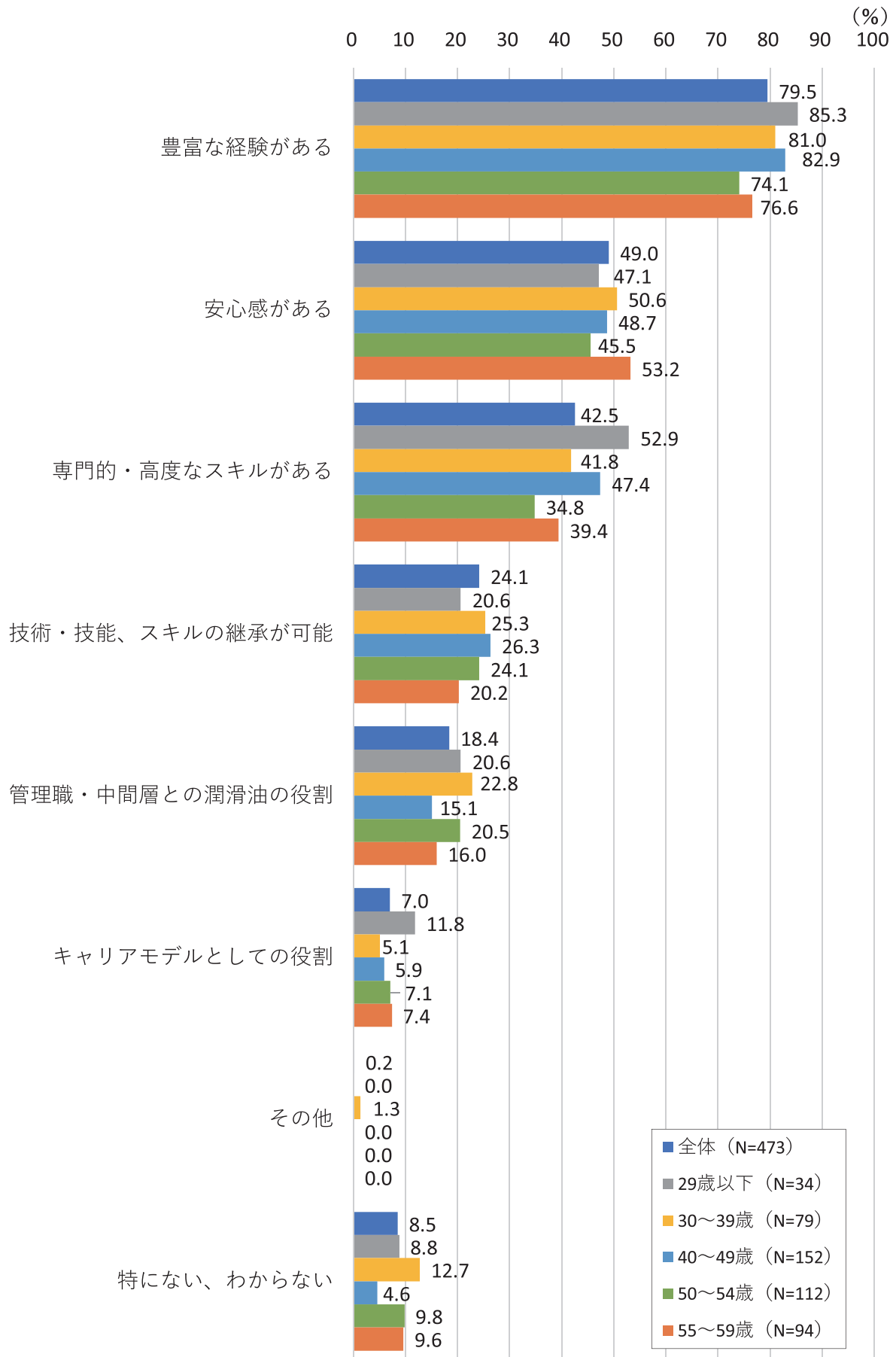
(会員企業の取り組み)

- ・ G社の再雇用者は若手社員と組んでペアで業務に従事、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。
- ・ 小集団活動の盛んなH社は、若手も高齢者も一緒にチームを組んで改善活動に取り組んでいます。経験豊かなベテランとデジタルツールに長けた若手がお互いの強みを発揮して全員で活動しています。

(他業種の事例)

- ・ マイスター制度を設けて技能伝承（建設）
- ・ 勤務態度良好な高齢社員は「メンター」に任命（警備）
- ・ 高齢者と後継者の接点を多めに設ける（金属）
- ・ 型抜き・和とじ製本等「オンリーワン技術伝承」のペア就労（印刷）
- ・ 高齢者の名を冠した〇〇塾で車両整備の技能伝承教育（運輸）

図表3 仕事をする上で60歳以上の社員が優れていると感じること
(59歳以下従業員の回答・年齢階層別)



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、同僚の若年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。

(企業の意見)

「フォークリフト職が主となるため、高齢者本人の体力の衰えや健康上の不安などの課題がある」
「倉庫内での作業職となると、作業の効率化や注意力の衰えなどの面が課題となり、本人の能力の見極めが必要になってくると思われる」

(従業員の意見)

『『まだやれる』という気持ちとは反対に、体力がついてこないことで無理が生じ、ケガにつながることはないよう、管理側がしっかりと目配り、気配りをして適正配置に努める必要があるでしょう』
(59歳以下)

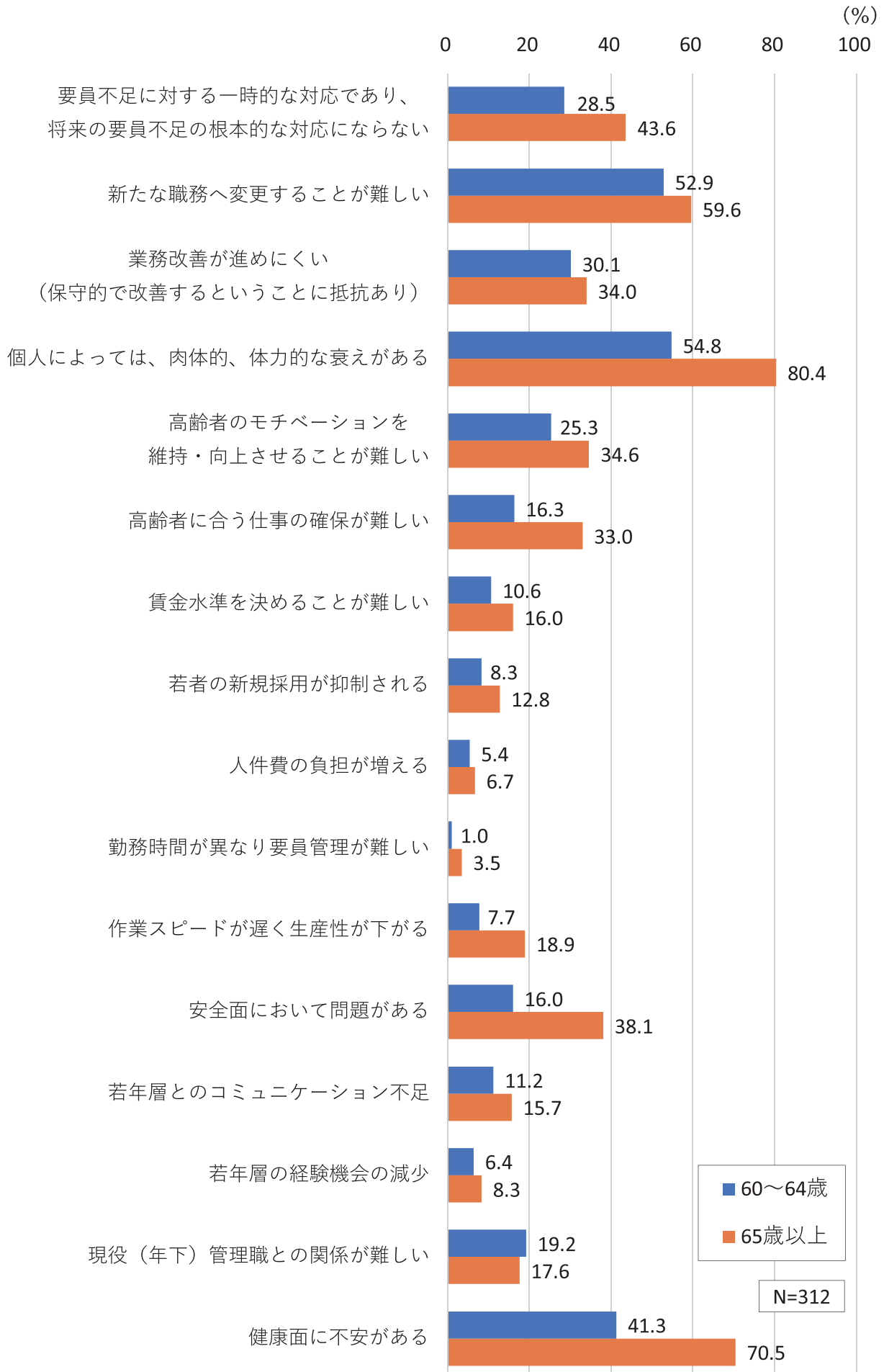
(会員企業の取り組み)

- ・ 労働災害防止に取り組むI社は、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、作業者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。
- ・ J社は高齢者との対面での会話を頻繁に行い、異常の早期発見に役立てています。定期健康診断で再検査となった箇所については早期治療を促し、再検査に向けるように特別休暇を付与しています。
- ・ K社は従業員の健康維持は若い時からの習慣が重要と考え、全従業員対象に労働安全衛生法では義務化されていないバリウム検査や胃カメラ検査も実施、要精密検査者には本人に再検査を勧奨、受診させています。また、労働局の特定保健指導（脳・心臓疾患発病予防）、協会けんぽの特定保健指導（メタボリックシンドローム予防）も対象者全員が面接を受けます。
- ・ L社は健康相談窓口を社外に設置、職場では話し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、特定保健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。

(他業種の事例)

- ・ 健康診断結果を本人だけではなく家族にも伝える（建設）
- ・ 健康要配慮者のヘルメットに本人同意でステッカーを貼って監督者が識別（建設）
- ・ 乗務終了後の洗車を次の担当ドライバーが実施（運輸）
- ・ 車両洗浄時に転落事故が起きやすい脚立を水平な作業台に交換（運輸）

図表4 60歳前半・65歳以上の従業員を活用する際の課題（企業の回答）



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。

(企業の意見)

「業務内容の変化により旧来の倉庫業務（現場）が減り、システムや自動化機器に対応するスキルが求められ、若年者とのスキルの差が出てしまい、これが課題となっている」

(従業員の意見)

「60歳以上は子会社、関連会社へ出向することが多い。子会社、関連会社とは言え会社経営を任されることもあるので、定年前からマネジメント教育として、会社経営の教育訓練もしておいた方が良い」（60歳以上）

「年代にかかわらずライフプラン（職業生活・家庭・個人を含めて）に関する教育・研修機会が与えられると良いと思います」（60歳以上）

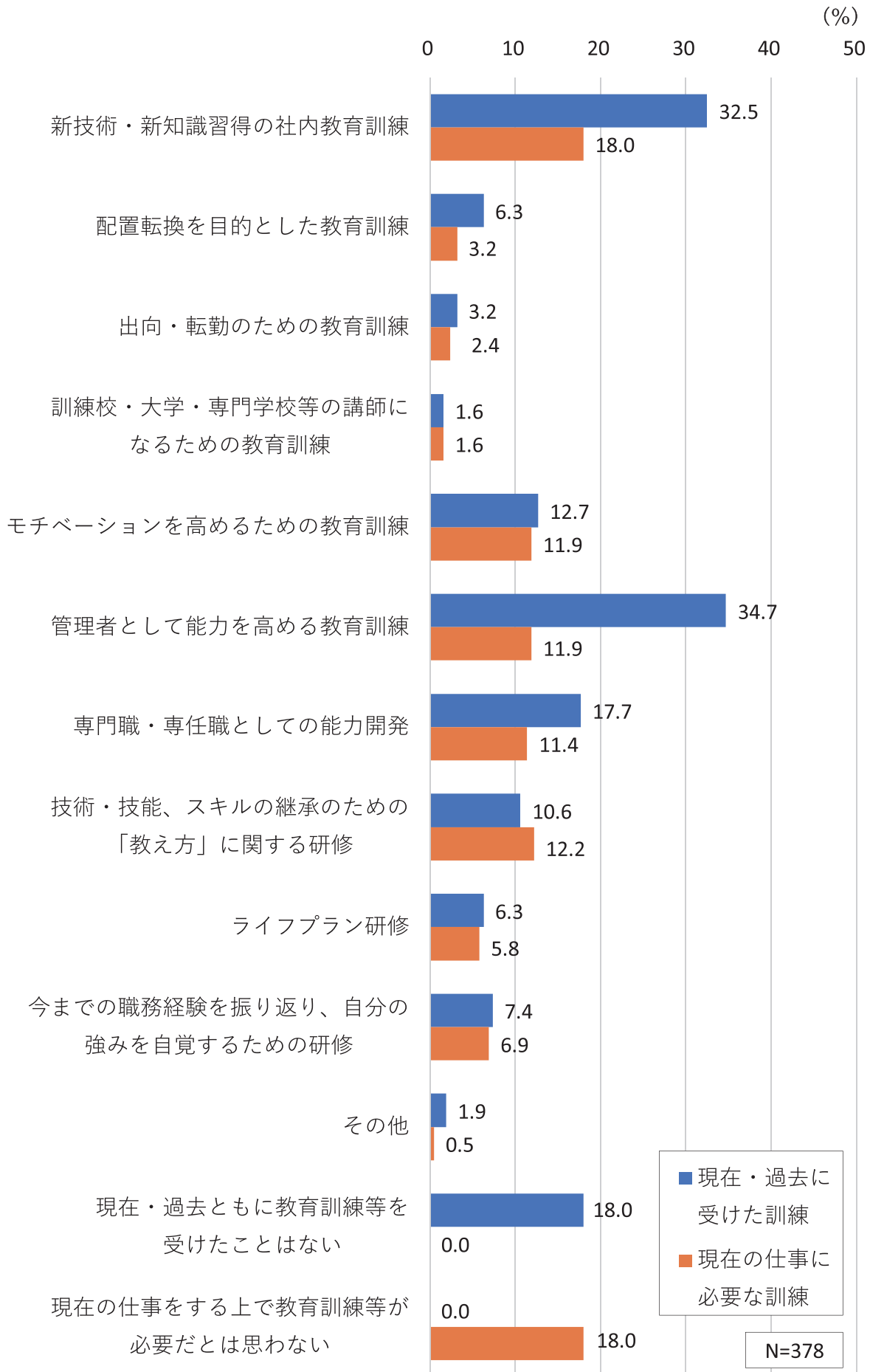
(会員企業の取り組み)

- ・ M社は高齢者にもEラーニングの導入を検討中です。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。

(他業種の事例)

- ・ 自身のライフプランを考えるキャリア開発研修を実施（金融）
- ・ 高齢期の人生設計を目的に「高齢者意識向上自己戦略セミナー」を開催（運輸）
- ・ 54歳の従業員対象に定年後も働く意義と処遇を明示するキャリア開発研修（金融）
- ・ 指導員となる高齢者はOJT指導者としての研修を受講（ビル管理）
- ・ 高齢者の指導力のバラツキを考慮したマニュアル整備による指導（福祉）
- ・ 若手社員が講師をつとめるIT講習会に高齢者が参加（設備工事）
- ・ 積極的に外部研修に参加させる（福祉）
- ・ 特定工程の高齢者を多能工化し、その仕事ができなくなった場合の不安を解消（印刷）
- ・ 高齢者の資格取得者にも資格取得奨励金や資格手当を支給（福祉）

図表5 受けたことのある教育訓練と現在の仕事をする上で必要な教育訓練（高齢者の回答）



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。

(企業の意見)

「70歳までの就業機会の確保（努力義務）については、経営者をはじめ会社として意識はしている。各種制度見直し検討に合わせ、積極的・前向きに検討していきたい」

(従業員の意見)

「体力、気力があるうちは年齢制限をなくして欲しい」（60歳以上）

「幅広い年齢層の人がいてこそ、柔軟な対応力のある組織になると考えます」（59歳以下）

「近年、高齢者の健康状態・意識が向上していることから、企業側も新規若年者と高齢者をバランス良く採用することが求められると思います」（59歳以下）

「今後少子化が進むにつれ、昔と違い、60歳以上でも若く見え、活躍の場を与えることにより、社会への貢献につながると思う」（59歳以下）

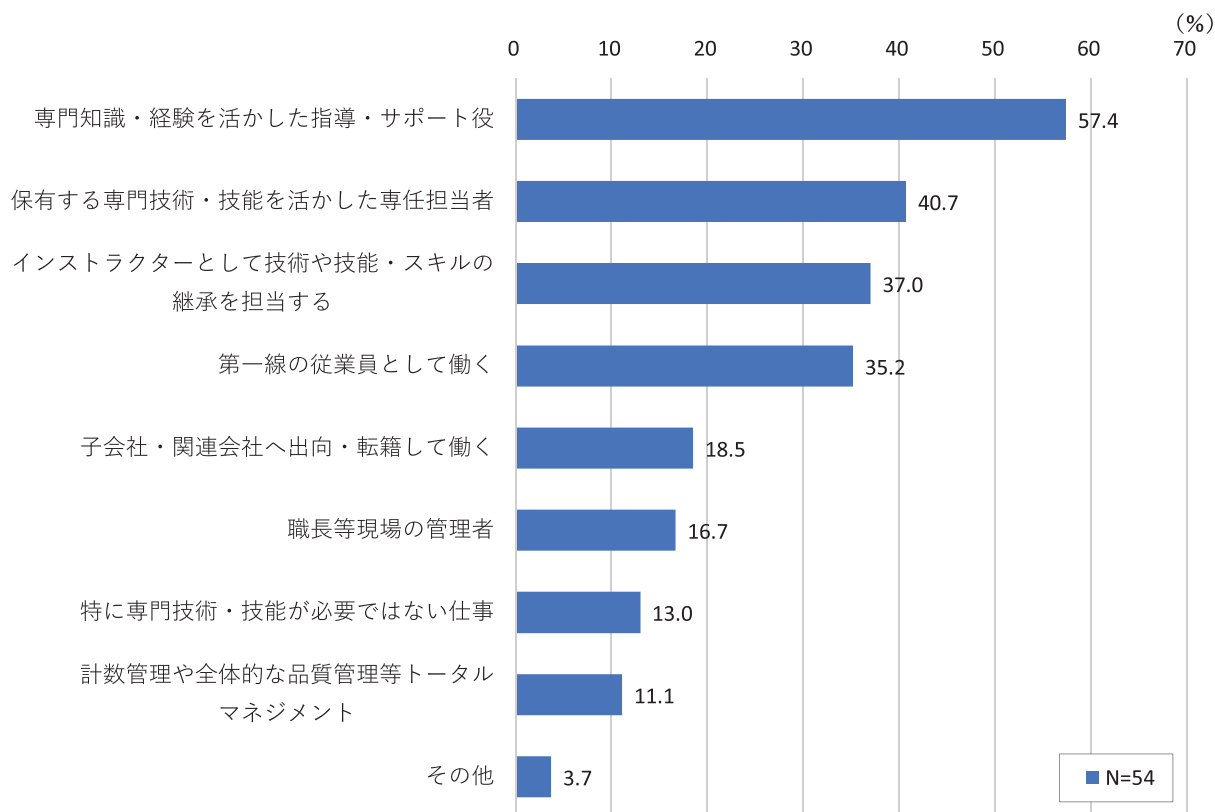
(会員企業の取り組み)

- ・ N社は「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。
- ・ O社は勤続5年刻みで永年勤続者表彰を行っており、10年以上の者には旅行券、30年以上の者には加えて特別休暇を付与しています。

(他業種の事例)

- ・ 就業規則を改定して年齢に関係なく働けることを明文化（運輸）
- ・ 高齢者と若手の親睦のために懇親行事を定期開催（福祉）
- ・ 高齢の新規応募者向けに職場説明会を開催（福祉）
- ・ 高齢者を「達人」と呼称（食品製造）
- ・ 管理職研修で高齢者・障害者雇用は社会的使命と啓発（食品製造）
- ・ 公的機関セミナーに参加して高齢者雇用に関する情報を収集（繊維）
- ・ 高齢者雇用アドバイザーの活用（繊維）

図表 6-1 60 歳以上の従業員に対して推進中・検討中の新たな職域（企業の回答）



図表 6-2 65 歳以上の雇用を積極的に進める際の重要な取り組み（企業の回答）

