

ポイント その1

健康・体力維持への支援

健康体であってはおじめて働く意欲がわき、生産性も向上します。しかし、身体的機能は加齢と共に低下します。特に、港湾労働は安全についての配慮が重要です。

年のせいだと放置すると体力低下は加速します。低下の抑制策が必要です。早い時期に身体機能の低下を防止・抑制するよう本人の自覚を促すことが大切です。会社は定期健康診断の実施、産業医による面談など健康管理に努めるだけでなく、常に適度の休憩時間や、体操の時間を設けるなど、体力維持のため補完対策を講じるようにしましょう。

働く意欲・生産性の向上 = 健康体

身体的機能は加齢と共に低下するため、過信は危険

放置すると体力低下

低下の抑制策が必要

抑制策

補完対策

身体機能の低下を防止・抑制
することを本人が自覚し行動

休憩時間・体操の時間など
日常スケジュールの見直し

高齢者の能力は磨けば輝く

加齢に伴い身体機能は、生理的な機能ほど早く機能低下していきます。視力・聴力の衰えなどもその一例です。筋力の低下は足から始まり、腰・腕・手の順に体の上部へ進んでいきます。しかしながら、職場で経験し蓄積してきた能力や機能は、生理的な機能や筋力の低下後も衰えにくいものです。たとえば、視力が低下しても識別能力や読み取り能力などはあまり低下するものではありません。多くの経験によって身につく技能や判断力などは、むしろ歳をとるほど発達し、高度化してきます。身体機能の低下を放置しないことが大切です。

D 社：55歳以上59人

定期健康診断を実施する他、健康チェック表を1ヶ月毎に作成し、毎朝作業前に自己申告で記入させて、健康状態のチェックを行っている。

E 社：55歳以上10人

再雇用者は即戦力として有効であるが一方では労働災害等の防止に特段の注意が必要である。本人は精神・体力的にも変らないと自負しているが、現実に60歳を過ぎると相当のリスクを抱えることになるので、安全指導を怠らないことが重要であると認識している。

F 社：55歳以上6人

夏場における港湾作業は身体への負荷が大きくなるため、労働条件等に配慮しながら安全作業の徹底を図っている。

G 社：55歳以上18人

健康体であってはじめて働く意欲はできるものである。健康な身体を維持するよう、本人が気をつけることはもとより、会社としても自己管理意識を中年代から指導し、これをフォローする体制が必要であると考え、その実施に向け検討している。

能力開発・能力認定

高齢者の働ける職域の拡大や仕事に対する高い意欲を発揮させるには、必要とする能力、技能等が伴ってはじめて可能となります。

アンケート調査結果（41頁 7.<能力開発と能力認定について>参照）でも、仕事に必要な資格・免許等は、多くの企業において積極的に取得を奨励しています。

今後は、資格・免許等のメンテナンスを行い、高齢者になっても資格者を活用できるよう配慮をしましょう。

また、新たな技術の習得や若手指導の手法の勉強など高齢期の職務を見据えた教育訓練が必要になってきます。

必要な資格・免許

若いうちから会社が
積極的に資格取得を奨励

（フォークリフト・各種クレーン・玉掛け、作業主任者他）

資格等のメンテナンス
（再教育など）

高齢者の働ける職域の拡充

公共・民間の機関や、企業内での能力開発、能力資格の認定を工夫しましょう。

教育訓練の実施の有無、種類

6大港全体では、教育訓練の実施の有無について、「訓練を実施した」が平成15年の61.6%から平成20年の66.9%に増加しています。また、どのような教育訓練を実施したかについては、平成20年調査では、「安全衛生」36.9%、「フォークリフト運転」24.8%、「クレーン運転」7.4%、「ガントリークレーン運転」3.3%、「ショベル・ストラドル運転」4.5%、「大型特殊自動車等運転」7.3%、「他の荷役機械運転」4.4%、「その他」11.4%となっています。

(厚生労働省、平成20年度港湾運送事業雇用実態調査結果から引用)

資格への過信は危険です

クレーン運転免許やフォークリフト技能講習修了証などについては、更新制度がありません。このため、長期間その作業に就いていない場合には、事前に再度、教育訓練をすることにより、安全作業を徹底する必要があります。

H 社：55歳以上14人

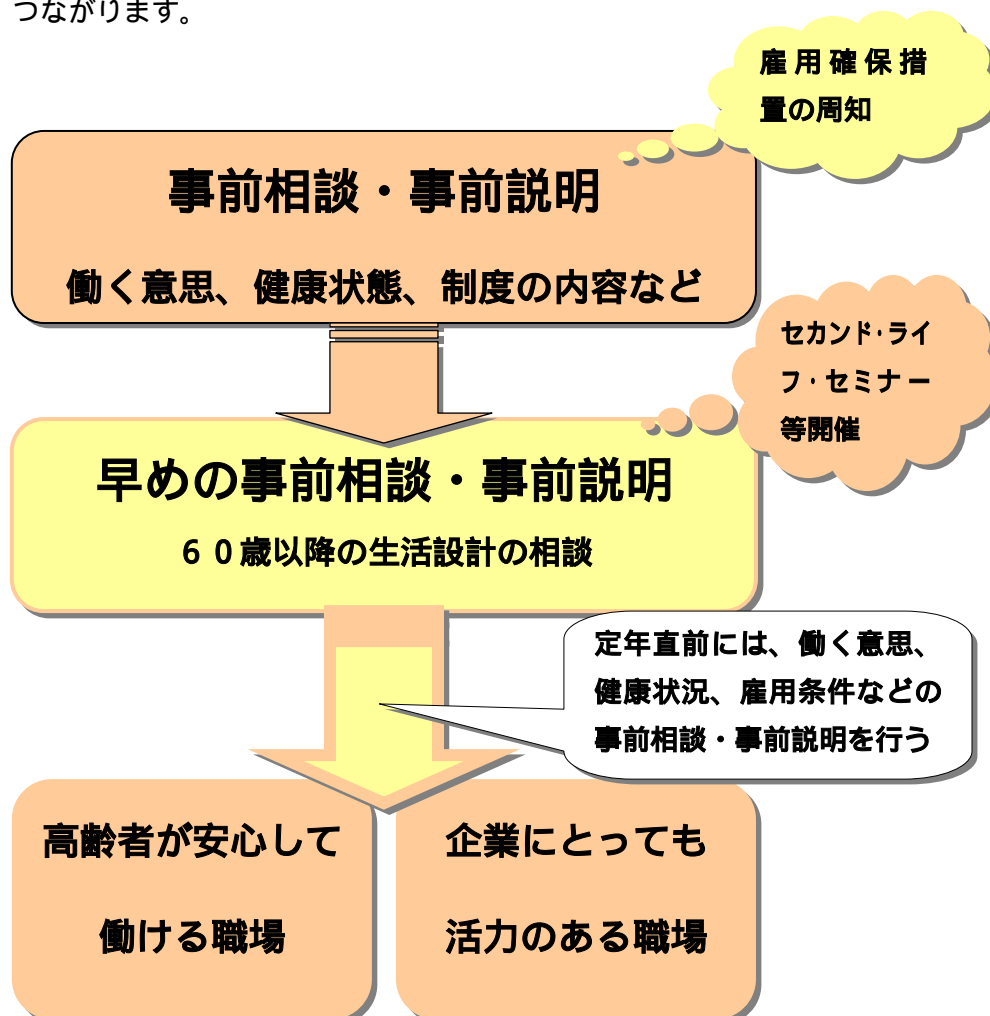
若いうちから資格取得を促進することにより、定年後もそれを生かせるようにしている。また、定年後の職務を考えて、運転業務等も兼務できる人材を養成すべく、教育内容を組み立てている。

I 社：55歳以上18人

定年後も困らないように、港湾防災協会などの、職長教育や安全衛生教育などを受講させ、船内作業主任者、安全衛生責任者などの資格も取得させている。

事前相談・事前説明

定年以降も安心して働ける職場をつくるため、定年前の早い段階で定年後の働き方について、従業員との話し合いの場を持ちましょう。雇用確保措置の周知や定年後の働く意志の確認、生活設計、健康管理、その他の本人の希望などを確認しておくことが大切です。また、あらかじめ制度内容や会社の方針などを周知することは、従業員全体のモチベーションを高めることにもつながります。



早めの相談がポイントです

従業員が定年後の職業生活の設計について十分考えることができるようにするため、時間的余裕を持って、できれば中堅層から雇用確保措置の周知や定年後の希望を聴取することが中高年齢者の労働意欲を高めることにつながります。また、従業員に対してアンケート調査を実施することも、ニーズの把握ができるだけでなく、従業員自身が定年後の生活設計を考える良い機会となります。

従業員への周知と判断手続の透明化

従業員に雇用確保措置の内容が十分に理解されていなかったり、対象者に係る基準の内容が曖昧であったりする場合には、従業員がその基準に該当しているか否かについての判断ができない等から、不安を抱かせるだけでなくトラブルを招くおそれもあります。

説明会を行うなど、制度の内容の理解促進を図るとともに基準の該当の有無について判断手続きの透明化を行うなど、周知と手続きの透明化について工夫してみましよう。

J 社：55歳以上35人

60歳以降の就業を見据えた健康管理、働き方、生きがい、生活設計等について少なくとも50歳代から従業員自身が主体的に考えることが求められている。

企業としても従業員が60歳以降も安心して働けるよう、社内におけるセミナーを開催したり、外部のセミナー等への参加を促したりすることを実施している。

K 社：55歳以上58人

セカンド・ライフ・セミナー（定年後の過ごし方、年金について等）を定年（60歳）時に1泊2日で行っている。今年から開催時期を早め、55歳時に行う予定である。

労働時間、 雇用形態の工夫

安定した雇用であれば、勤務形態、時間、場所など必ずしも労働者の希望どおりのものが求められるものではありません。個々の労働者の希望を踏まえ、フルタイム就労のみならず、短時間勤務や隔日勤務など、様々な就労パターンを工夫しましょう。アンケート調査（39頁 60歳以降の勤務形態等参照）では、60歳以降の雇用形態等について最も多いのが「60歳以前と変わらない」73.3%、「業務の繁忙に合わせて勤務させる」10.1%、「1ヶ月単位で勤務時間が短い」7.6%、などとなっています。

労働時間

フルタイム勤務

短時間勤務

一日の労働時間が短い勤務

週の労働時間が短い勤務

月の労働時間が短い勤務 など

雇用形態

常用雇用

パートタイム労働(短時間勤務)

派遣労働

など

労働者の希望を踏まえた就業形態の工夫

多様な労働時間・雇用形態が可能

このように、柔軟な労働時間・雇用形態を工夫することで、高齢者のニーズに沿った雇用や港湾労働の波動性にも対応できる可能性があります。

短時間勤務とパートタイム労働法

短時間勤務とは、一般には「1週間の所定労働時間が同一の事業所に雇用される通常の労働者の1週間の所定労働時間に比べ短い勤務」をいい、このような条件で働いている労働者を「短時間労働者」(パートタイム労働者)とといいます。この短時間勤務は、1日の労働時間の短縮、週の日数の短縮や月の日数の短縮など多様な活用が可能です。

労働時間を決める際には、雇用保険は所定労働時間が20H/週以上の場合、健康保険、厚生年金はおおむね30H/週(一般社員の3/4以上)以上の場合には加入の義務が生じることを考慮して決定することも大切です。

なお、パートタイム労働法は、パートタイマー、アルバイト、嘱託、契約社員、臨時社員など、呼び方は異なっても上記の条件に当てはまる労働者であれば、パートタイム労働法が適用されます。

L 社：55歳以上18人

60歳到達以前と同じフルタイム勤務であるが、残業や休日出勤は行わない。また短時間勤務など、弾力的な勤務制度を設けることによって、高齢者の労働に対する負担の軽減と経営面の両立が可能かについて検討している。

M 社：55歳以上16人

今後60歳到達者が増えることが予想されることから、このままでは職域を確保することが難しくなるという問題意識により、フルタイム勤務に加え短時間勤務を導入して、高齢者の雇用機会の拡大を図ろうと検討を進めている。

賃金設定の工夫

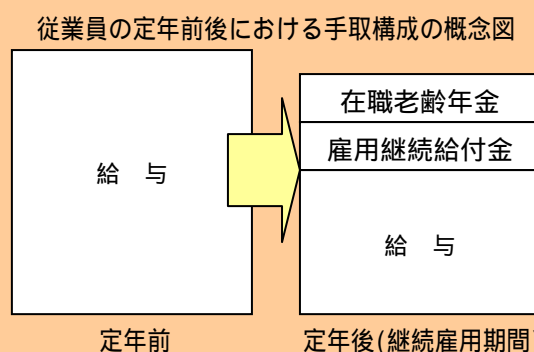
定年までの賃金とは別に、再雇用契約時点の能力を評価して賃金を決定することで、結果として企業の負担の軽減にもつながります。アンケート調査（35頁 3 <60歳以降雇用者の処遇について> 60歳以降雇用者の賃金参照）でも、「60歳時に減額し、その後一定」が最も多く、71.3%となっています。

しかし、賃金の大幅な減少はモチベーションの低下にもつながるおそれもあります。個々の状況を踏まえ、雇用継続給付金等を活用するなど収入全体を考慮することがポイントです。よく話し合い、賃金設定をすることを心掛けましょう。また、65歳までの雇用を見据えた企業全体の賃金制度の再設計も有効です。

賃金・処遇の引き下げは、モチベーションの低下につながる

例として...

- ・高年齢者一人ひとりの家計状況を考慮した賃金
- ・公的援助制度の活用等



65歳までの雇用延長を見据えた賃金制度に再設計

高年齢雇用継続給付については52頁を、賃金制度等の相談・援助サービスについては50頁をご覧ください。

高齢者の高い生産性を活かす賃金決定

年功主義的な賃金制度では、高齢者の継続雇用によるコスト（人件費）の上昇が懸念されます。一方、定年後の継続雇用者の賃金は、定年までの賃金と関係なく、その時点の能力を評価して決定することができます。しかしながら、従業員の理解、納得を得ることなく、極端に賃金水準を引き下げると、モチベーションの低下（生産性の低下）を招くので、よく話し合うことが大切です。

N 社：55歳以上14人

再雇用契約時に、その高齢者の就く仕事の内容、役割によって年収額を決める。また、契約更新の際に1年間の労働成果（働きぶり）を評価して、年収額を決めることとしている。

O 社：55歳以上12人

契約更新の際に過去1年の労働成果により、昇給することがある旨を再雇用契約の中に明記するなど、モチベーションを高める賃金制度の整備を進めている。

P 社：55歳以上31人

定年時から目減りした給与を雇用継続給付金等によって補っている企業もあるようであるが、勤務時間が不規則な当社では、雇用継続給付金等をもらうために残業ができなくなるというのであれば困るので、そのかわりに定年時の給与に準じ、再雇用後の給与を決めている。

Q 社：55歳以上55人

賃金等の処遇については、再雇用契約を結ぶ時に、日額、雇用継続給付金、年金額等を落とし込んだ実質年額のリストを作り、わかりやすく説明をしている。従業員も納得できてモチベーションもあがるようである。

加齢と作業内容への配慮

高齢者は、加齢に伴い身体機能が低下します。特に体力の低下に伴い、重量物の運搬等、肉体的な負荷がかかる仕事や高所作業等、安全面に配慮しなければならない仕事には工夫が必要です。高齢者の弱点を抑制し、強みを活かす工夫をすることで生産性の低下を防ぐことができます。

また、高齢者の強みを活かした配置転換や職務の開発が必要です。例として、教育指導能力を活かした業務、人的ネットワークを活かせる業務、肉体的負荷が少ない業務等です。配置転換が難しければ、単独作業を若年者とのチーム作業にしたり、交代制勤務から除外するなど工夫が必要です。

高齢者の課題

加齢に伴う身体機能の低下が課題です

- ・重量物の運搬・肉体的な負荷がかかる仕事
- ・高所作業・安全面に配慮しなければならない仕事

弱点を抑制し強みを活かす工夫で生産性の低下を防ぐ

作業環境の改善

職務の再設計

高齢者の強みを活かして働ける職場

教育指導能力を活かした業務、人的ネットワークを活かせる業務、肉体的負荷が少ない業務。

==== 工夫をしましょう ====

配置転換が難しければ、単独作業を若年者とのチーム作業として…。

交代制勤務から除外するなど…。

企業にとっても生産性の向上が期待できます。

高齢者が継続して行える仕事は

日本港運協会のアンケート調査では、

船内作業：玉掛け、誘導、作業指揮者

沿岸作業：フォークリフト、誘導、玉掛け

倉庫作業：フォークリフト、誘導

その他作業：整備、警備

などが、高齢者が継続して行える仕事としてあげられています。

一方、定年前と同じ部署に配置しているとしている企業が95%にのびります。個別企業の組織体制や、本人の能力、希望を踏まえて、作業内容を考えてみましょう。

R 社：55歳以上1人

現業部門は相対的に体力・気力・注意力（集中力）を要するため、高齢者に対し結果として、負担にならないよう、本人の意志や気持を優先し、その条件にかなう内容での雇用契約にするよう努めている。高齢者の仕事については、仕事量など1年ごとに負荷を下げていくことを検討している。

S 社：55歳以上58人

高齢者については、手作業等の負荷が大きい作業、残業、夜間作業はできるだけ避け、機械系の仕事に従事させている。

T 社：55歳以上84人

船内部門は夜間の荷役が多く、ラッシングやはしけ、高所作業など、60歳以上の人には危険である。したがって原則全員を沿岸作業等や他の部署に異動している。

U 社：55歳以上22人

危険な作業や作業負荷の大きい作業を洗い出して、問題点を明確にし、その対策を研究して作業方法の変更等、安全作業に結び付けることができた。（詳細は、53頁企業事例のまとめを参照下さい。）

ポストや 肩書きの工夫

ポストや肩書きは、「どのような部署で」、「どのような作業を行うか」、「指揮命令系統をどのようにするか」によって決まります。

アンケート調査(36頁 役職参照)でも、「基本的には、役職をはずれ無役となる」が、74.2%となっています。しかし、役職からはずれたい従業員もいる一方で、同一勤務でありながら肩書きがなくなることで励みや張り合いをなくす人もいます。やりがいを引き出す新たな肩書きを与えるなどの工夫を、話し合いをしながら進めましょう。

役職をはずれ無役

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

役職名・ポストの工夫

立場や職務の変化を本人に自覚させ、周りにも理解してもらうため、役職名を工夫することも大切です。また、肩書きは、コスト負担なく、高齢者のモチベーションを高める手段ともなります。

所長・安全管理者

教育指導員・マイスター

所 長

所 長 補 佐

作業長 ・ 班長

指導員（ヘルメットに表示）

など、各社それぞれ工夫をしています。

社内コミュニケーションの円滑化のために

継続雇用後、かつての部下が上司となることもあります。そうした場合、「高齢者は過去の経歴や年齢による上下関係を意識せず謙虚に働き、若年者は高齢者の知識や経験に敬意を払う」ことが基本です。

高齢者、若年者双方が、互いに尊重する意識を持って働けるよう職場環境の整備に努めましょう。

V 社：55歳以上31人

定年時に、管理監督者であった者は、61歳までは職位、職務を継続し、62歳からは、本人に選択させている。役職を選ばない人もいるが、本人が納得しているのでうまく機能している。

W 社：55歳以上55人

船内在来荷役は、特殊なことから後継者の育成のためにも、役職者であった者に職場に残ってもらいたい。囑託として再雇用をしているが、何らかの形で役職を残すことを検討している。

X 社：55歳以上26人

これまでは、定年後は役職から外れていたが、組合、現場、会社で協議して、指揮命令系統を明確にし、職位の必要な者には役職を残し、職務手当も従来通り支給している。

労働意欲の 維持・向上

いくつかのポイントを取上げました。それらが改善され、活用されることによって、高齢者の労働意欲や企業への貢献はさらに高くなり、企業にとって必要な人材となるでしょう。

作業環境、人間関係、賃金等労働条件等の面から、モチベーションを高め、仕事のやる気を引き出す方策について、工夫してみましょう。

労働意欲を高める工夫

加齢に伴い作業内容を見直す

健康対策を充実させる

定年以前に面談を行い、
雇用確保措置の理解を深める

能力や職務に見合った
賃金設定を工夫する

勤務形態を工夫し、
培った能力を活用する

継続雇用後も毎年面談をする

労働意欲の向上のためには、仕事に対する適正な評価と処遇が大事といわれています。各企業で工夫してみましょう。

世界の中でも飛び抜けた高齢者の就労意欲

主要国の高齢者の労働力率をみると、我が国の60歳前半の男性は7割強と、突出しています。アメリカは6割以下、ヨーロッパは、ドイツが4割位、フランスは2割を下回っています。65歳以上でも同様に、日本の高齢者の就業意欲の高さは際立っています。

働く理由は、経済上の理由が7割位を占めています。また希望する就業形態は、60歳前半半層で6割弱がパート・アルバイトを希望しています。

(平成18年度版「国民生活白書」より)

高齢者の高い就労意欲を活かせるよう、個別企業でも工夫をしましょう。労働力人口が減少する中で貴重な労働力です。

高齢者の労働意欲・モチベーションの向上には

モチベーションの源泉は賃金だと考えられがちです。もちろん賃金は重要な要因ですが、

- ・あらかじめ定年後の仕事に心構えをもたせる
- ・賃金と労働時間の関係を明確にする
- ・これまで培った技能・能力を活かせるような配置をする
- ・社内でのコミュニケーションを良好に保つ

など「働く喜びや誇りが感じられる」職場であることが、賃金と同様大切です。

Y 社：55歳以上45人

60歳以降も定年前と同じ部署、同じ勤務形態で、従前の慣れた作業で継続勤務させているが、身体機能の衰えを考慮し、極力徹夜作業に就かせないよう配慮して、モチベーションの維持に努めている。

Z 社：55歳以上10人

お互いに“働かせてもらっているから”“働いてもらっているから”という意識を大切に、双方にとって有益だと感じるような雰囲気作りに努めている。

国の支援の活用

国は、高齢者雇用の推進を支援しています。国や関係法人の支援措置も活用して、高齢者雇用に工夫してみましょう。

高齢者雇用を円滑に進めるための	企業への相談・援助
情報の提供	専門家による相談援助サービス

高齢者への助成・支援措置

目減りした賃金への助成相談、セミナーの開催

厚生労働省、公共職業安定所、都道府県雇用開発協会、(独)高齢・障害者雇用支援機構等は、高齢者雇用に係る各種情報や相談、助成措置等を行っています。詳しくは、第3章 高齢者雇用関連情報をご覧ください。

高齢者雇用に係る企業への相談援助等	50頁
事業主に対する各種助成金等	51頁
高齢者への助成支援等	52頁