

物流ニュース

NO. 147

2020年11月

物流業におけるシニア社員の活躍推進の現状と課題

1. はじめに

我が国の総人口が減少し、高齢化率が年々上昇していく中で、高年齢労働者も増加傾向にある¹。その背景には、高年齢者雇用安定法の改正により、企業は、従業員が希望すれば65歳まで働き続けられる措置を講じることが義務付けられたことに加え、働き手不足の状況の中で労働力を確保したいという企業側の労働需要と、年金受取年齢が引き上げられたことから、主に定年後から年金受給開始までの「空白期間」を埋めるため、また生きがいや社会貢献のため、定年退職後も働き続けたいと考える個人の労働供給が存在する。国としても、2016年に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」に高齢者の就労促進について盛り込まれるなど、高齢者、女性、外国人など、これまで労働力として十分に活用されてこなかった多様な労働者の雇用を、国を挙げて促進する動きがみられる。

物流業は、有効求人倍率が全職業の平均を上回るなど、特にトラックドライバーをはじめとした人手不足が蔓延しており、事業存続のためには高齢者を含む人材の確保が重要になろう。本稿では、物流業界の高齢者雇用の現状を把握するとともに、現場作業のある物流業においてはどのような課題があるのかを検討する。

2. 高齢者（シニア層）を取り巻く環境

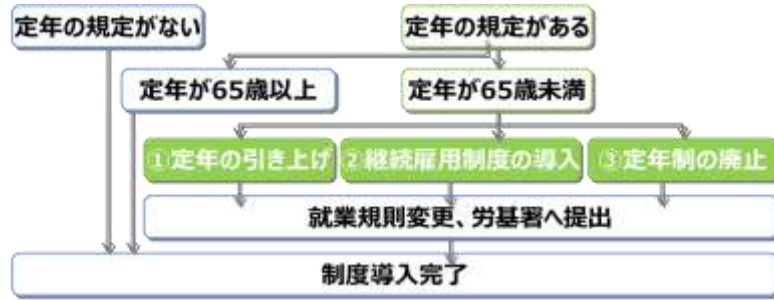
（1）高年齢者雇用安定法の改正

「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、第8条にて、従業員の定年を定める場合は、その定年年齢は60歳以上とする必要があること、また、第9条にて、定年年齢を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、「①65歳までの定年の引上げ」「②65歳までの継続雇用制度の導入」「③定年の廃止」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を実施する必要があるとされている（図1参照）。この制度の対象者は、以前は労使協定で定めた基準によって限定することが認められていたが、2013年4月1日に高年齢者雇用安定法の一部が改正され、希望者全員を対象とすることが必要となった²。

¹ 「高齢者」という用語は文脈や制度ごとに対象が異なり、一律の定義がない。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」を55歳以上、高齢社会白書（内閣府）では、「高齢者」を65歳以上としている。本稿では、物流業界では60歳定年制としている企業が多いことなどから、概ね60歳以上を高年齢者（シニア層）と称して論考することにする。

² なお、継続雇用先は自社のみならずグループ会社とすることも認められている。（出典 厚生労働省ホームページ）

図1 高齢者雇用確保措置



資料) 厚生労働省：65歳までの「高齢者雇用確保措置」より筆者作成

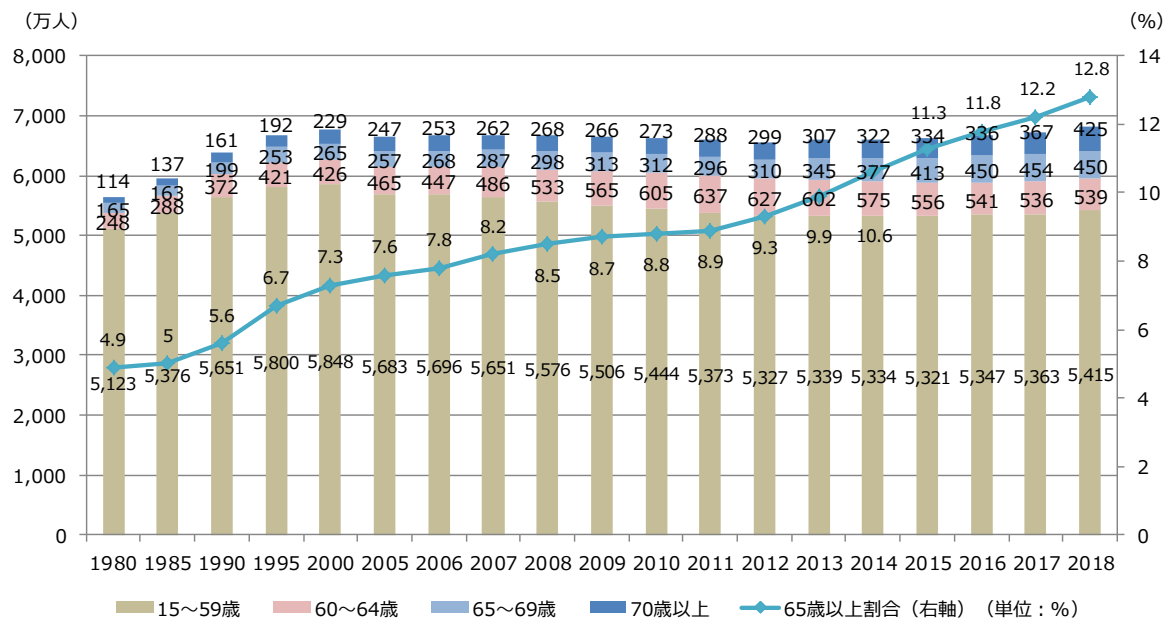
(2) 厚生年金の支給開始年齢の引上げ

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歳からであったが、同改革による1995年の改正にて、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った。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った。よって、生年月日等によっては、公的年金の支給開始が65歳になることになり、60歳定年制のままでは、定年退職後、65歳の年金支給まで、無年金・無収入の期間が生じ得るという課題が出てくることになった。

(3) 高齢労働者の就業状況

2018年の労働力人口6,830万人のうち、60～64歳が539万人（全体の7.9%）、65～69歳が450万人（同6.6%）、70歳以上が425万人（同6.2%）であり、労働力人口総数に占める65歳以上の者の割合は12.8%と年々上昇傾向にある（図2参照）。年齢階級別の就業率は、60～64歳が68.8%、65～69歳が46.6%、70～74歳は30.2%、75歳以上は9.8%であり、65歳以上では50%を切るものの、60～64歳では7割弱と高い就業率となっている。

図2 労働力人口の推移



資料) 内閣府：令和元年版高齢社会白書より筆者作成

また、高齢者の就労意欲について、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設問において、「働けるうちはいつまでも」との回答が42.0%と最も多い結果となった³。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%)の順に多くなっており、回答者の約8割が65歳以降も就労を希望しているということになる。

3. 物流業界における高齢者（シニア層）の就業状況

総務省の労働力調査によると、2019年の全産業における60歳以上の就業者数は1,430万人、65歳以上の就業者数は899万人であり、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21.2%、13.4%であった（表2参照）。

運輸業・郵便業全体では、60歳以上の就業者が74万人、65歳以上の就業者が42万人であり、業界全体の就業者に占める割合は、60歳以上の就業者が21.3%と全産業と同程度、65歳以上の就業者は12.1%と全産業平均よりも若干低い割合となっている。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50.0%、33.3%と最も高く、次いでトラックドライバーを含む道路貨物運送業（60歳以上18.0%、65歳以上9.8%）や水運業（60歳以上、65歳以上ともに16.7%）などが高くなっている。

表2 高齢者（シニア層）の就業状況

(単位：万人、%)

		全産業							
		運輸業・郵便業							倉庫業
			鉄道業	道路旅客運送業	道路貨物運送業	水運業	航空運輸業		
就業者数	15～59歳	5,303	273	22	25	158	5	4	22
	60歳以上	1,430	74	2	24	35	1	0	4
	65歳以上	899	42	0	16	19	1	0	2
	総数	6,733	347	24	48	194	6	5	27
の割合	60歳以上	21.2%	21.3%	8.3%	50.0%	18.0%	16.7%	0.0%	14.8%
	65歳以上	13.4%	12.1%	0.0%	33.3%	9.8%	16.7%	0.0%	7.4%

資料) 総務省：労働力調査より筆者作成

4. 物流業におけるシニア層の活躍推進のポイント⁴

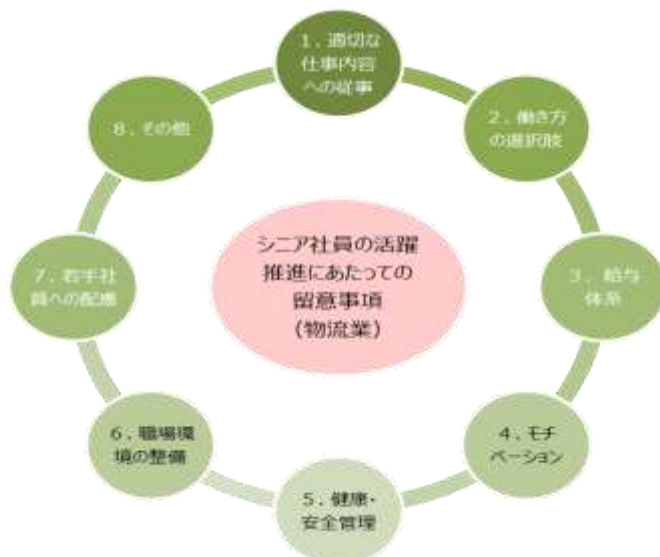
(一社)日本物流団体連合会が2018年に会員企業向けに実施したアンケート調査では、会員企業の多くは、60歳の定年以降は再雇用制度などの継続雇用制度で65歳を上限として雇用していることがわかった。しかし、高齢者（シニア層）に定年後も引き続き戦力として力を発揮してもらうためには、法律への対応策や福祉的な雇用ではなく、定年を引上げることも選択肢であることを考慮し、さらに、物流業における高齢者（シニア層）雇用や活躍推進の課題等を踏まえ、物流業における高齢者（シニア層）の活躍推進のポイントを8点に整理した（図3参照）。

なお、本アンケート回答者の多くは、定年後も現在（定年前）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ことがわかった。

³ 内閣府：令和元年版高齢社会白書

⁴ (一社)日本物流団体連合会：物流業における高齢者（シニア層）活躍推進の手引きより

図3 物流業におけるシニア社員の活躍推進のポイント



資料) (一社) 日本物流団体連合会：物流業における高齢者（シニア層）活躍推進の手引き

(1) 適切な仕事内容への従事

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る。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となるだろう。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、主に軽作業を担当してもらう、また、残業はさせないなどの配慮がなされていた。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となると考えられる。

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。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る。

(2) 働き方の選択肢

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から、フルタイムで働く他、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。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るため、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であるとみられる。

働く場所についても、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についても聞かれた。シニア社員の働き方に対する希望は一様ではないが、定年時や定年前に、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る。

(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」や仕事の内容で決まる「職務給」などがあるが、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ある。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る。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る。

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歳となる。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、社員への十分な説明が必要である。

(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いが、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る。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、昇給などがあるが、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ある。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。肩書きの付与は、特に費用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であると言える。

(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、夏場の熱中症対策の他、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る。

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ないが、先進安全自動車（ASV）の導入の他、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、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る。

(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他、作業場のバリアフリー化、LED化などが推進されている。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る。事業所などでは、和式トイレから洋式トイレへの変更、休憩室やトレーニングルームなどの設置、段差等危険な箇所の改善例などがある。

(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課題が生じることもある。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った。

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。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機会について、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ある。

(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。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る。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、高年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ある（例：ドライバーの定年を65歳、ドライバー以外の職種の定年を60歳等）。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ことが望ましい。

5. おわりに

高齢者（シニア層）の雇用に当たっては、その就業に関わる関連法が改正されるなど、我が国の雇用環境は変化し続けており、企業にも改正法への対応の他、自社の労働力確保や生産性向上に向けた取り組み、すなわち働き方改革が求められている。

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るが、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る。また、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。

KEY WORD

高年齢者雇用確保措置

定年年齢を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、「65歳までの定年の引上げ」「65歳までの継続雇用制度の導入」「定年の廃止」のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を実施する必要があります。（高年齢者雇用安定法第9条）

「継続雇用制度」とは、雇用している高年齢者を、本人が希望すれば定年後も引き続いて雇用する、「再雇用制度」などの制度をいいます。この制度の対象者は、以前は労使協定で定めた基準によって限定することが認められていましたが、高年齢者雇用安定法の改正により、平成25年度以降、希望者全員を対象とすることが必要となっています。

なお、継続雇用先は自社のみならずグループ会社とすることも認められています。

（出典：厚生労働省ホームページ「高年齢者の雇用」）