

高齢社員に配慮した働きやすい職場環境を考える

—高齢者雇用推進企業の取り組み事例を題材に—

田口 和雄

(高千穂大学 経営学部 教授)

1. 高齢社員が働く職場環境を取り巻く環境変化

本論の目的は、高齢者雇用を積極的に推進している企業（以下「高齢者雇用推進企業」）の取り組み事例をもとに高齢社員に配慮した職場環境整備の課題を検討することである。

急速な高齢社会に移行しつつある我が国では、60歳以降の高年齢労働者（以下「高齢社員」）¹がこれまで蓄積してきた能力を定年後も継続的に発揮して活躍できる機会（仕事、職場、処遇等）を確保することが求められている。しかしながら、これまでも企業は定年後も継続雇用制度等により高齢社員を雇用して活躍できる機会を提供していたにもかかわらず、社会的な要請として改めて求められているのか。

それは高齢社員が活躍できる機会を提供するための前提条件、——企業が高齢社員にどのような役割を求めて（期待して）雇用するかのような基本的な考え（以下「基本方針」）——が転換している点である。すなわち、これまで高齢社員を雇用する際の企業の基本方針は現役社員をサポートする役割（以下「現役社員支援型」）を高齢社員に求める方針がとられていたが、2004年高齢法の改正による65歳までの雇用確保措置の法的義務化が定められたことにより60歳以降も働き続ける高齢社員が増えていること、しかも人口構造の高齢化にともない高齢社員が社内で大きな集団となりつつあることを主な背景に、現役社員と同じ役割を求めて雇用する「戦力化型」の方針に見直

されつつある。しかしながら、活躍できる機会は現役社員支援型の方針に適合したものであるため、見直されつつある戦力化型の下で、それが機能しつづけることは難しい。その代表例が職場環境である。加齢にともなう身体機能の変化への配慮が必要となる高齢社員にとって、中核的な仕事を担う現役社員を前提にして整備されている職場環境は働きにくい環境となっている。今後とも高齢社員が活躍できる機会を提供していくには、高齢社員に配慮した職場環境の整備が求められる。

2. 高齢者雇用施策の捉え方と職場環境施策の位置づけ

図表1は、高齢者雇用を考える枠組み（以下「高齢者雇用施策」）を整理したものである。高齢者雇用施策は基本方針とそれをもとに展開される個別施策から構成される。基本方針は先述したように高齢社員を現役社員と同じ役割として位置づけるのか、あるいは現役社員をサポートする役割として位置づけているかである。

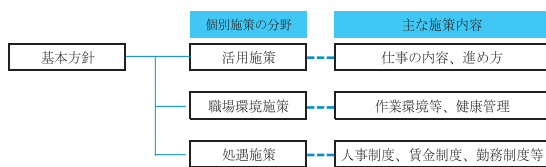
個別施策は大きく活用施策、職場環境施策、そして処遇施策の3つの分野から構成される。活用施策は高齢社員が担当する仕事の内容をどうするか（職務再設計、あるいは新職務・職場の創出）と進め方（働き方）である。本特集のテーマにかかわる職場環境施策は高齢社員が働く職場（作業）の施設や設備、作業方法、災害防止対策等の安全対策（以下、「作

特集

高年齢労働者が健康かつ安心・安全に働き続けるために

業環境等])と高齢社員自身の「健康管理」等であり、最後の「処遇施策」は人事制度、賃金制度、勤務制度等の処遇制度である。なお、活用施策と職場環境施策は職場マネジメントにかかわる施策であるのに対し、「処遇施策」は人事制度、賃金制度、勤務制度など全社的な施策である。

図表1. 高齢者雇用施策の捉え方



(出所) 筆者作成。

3. 高齢者雇用推進企業にみる職場環境の改善施策の特徴

(1) 会社概要と改善施策の概況

高齢者雇用を積極的に推進している企業（以下「高齢者雇用推進企業」）の改善施策の特徴について、(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構の表彰事業「高年齢者雇用開発コンテスト」の平成27年度受賞企業12社のなかから「職場環境」の改善施策を実施している6社の事例を取り上げる²。図表2は6社の会社概要と改善施策の概要を整理したものである。

企業概要をみると、業種別には多様な業種（農業、飲食業、精密機械組立業、医療・福祉、廃棄物処理業、印刷業）から構成されているが、従業員規模別には中小企業（A社の40人からB社の272人）を中心としている。さらに従業員に占める60歳以上比率は20%弱（D社18.7%）から40%強（A社42.5%）まで、厚生労働省「高年齢者の雇用状況」調査

結果の10.3%（平成27年、31人以上規模企業）より高い水準にある。

つぎに、図表1の枠組みに沿って整理した改善施策の概況をみると、高齢者雇用推進企業6社は共通して職場環境だけではなく、活用施策、処遇施策の改善にも取り組んでいる状況にある。

図表2. 会社概要と改善施策の概況

社名	会社概要		改善施策			
	主な業種	従業員数 (60歳以上比率)	活用施策	職場環境施策		処遇施策
				作業環境等	健康管理	
A社	農業	40人 (42.5%)	○	○		○
B社	飲食業	272人 (33.0%)	○	○	○	○
C社	精密機械組立業	75人 (29.4%)	○	○		○
D社	医療・福祉	225人 (18.7%)	○	○	○	○
E社	廃棄物処理業	50人 (20.0%)	○		○	○
F社	印刷業	49人 (24.6%)	○	○	○	○

(注) 「○」は改善施策を実施していることをあらわす。

(出所) (独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (2015) 『エルダー』2015年10月号、及び11月号をもとに作成。

(2) 作業環境等

図表3は「作業環境等」の改善施策を実施している5社の概要をまとめたものである。同図表をみてもらうと、改善施策の目的として5社とも共通して身体機能の低下に配慮するための「作業負荷の軽減」をあげており、これに加えC社とF社は「作業ミスの防止」もあげている。こうした目的を実現するために取り組んでいる施策は「作業設備の改善」（A社、B社、C社、D社）と「新設備（省力化設備）の導入」（B社、C社、D社、E社）である。このほかに「作業指導書の電子化」（C社）が進められており、作業手順を可視化することで作業ミスの防止が図られている。身体機能の低下に配慮しつつ高齢社員が現役社員と同じように活躍できるようにするために必要な作業環境

図表3. 作業環境等の事例概要

社名	A社	B社	C社	D社	F社	
会社概要	主な業種 農業 従業員数 40人 (42.5%)	飲食業 272人 (33.0%)	精密機械組立業 75人 (29.4%)	医療・福祉 225人 (18.7%)	印刷業 49人 (24.6%)	
改善施策	目的	・作業負荷の軽減	・作業負荷の軽減	・作業ミスの防止 ・作業負荷の軽減	・作業負荷の軽減	・作業ミスの防止 ・作業負荷の軽減
	内容	・作業設備の改善	・省力化設備の導入 ・作業設備の改善	・新設備の導入 ・作業設備の改善 ・作業指導書の電子化	・新設備の導入 ・作業設備の改善	・新設備の導入
	作業環境等以外の改善施策	・定年年齢の引き上げ ・指導業務を通じた技能伝承	・事実上の定年制の廃止 ・短時間業務の職場の創出	・継続雇用制度等の拡充 ・指導業務を通じた技能伝承	・継続雇用制度等の拡充 ・柔軟な配置転換 ・指導業務を通じた専門知識や経験の共有化	・定年延長 ・ベア就労を通じた技能伝承 ・高齢社員による作業マニュアル見直し

(出所) 図表2に同じ。

事例1. 精密機械組立業C社

- 社員は製品を組み立てる際に必要となる部品をピックアップしているが、200点近い部品を納めた棚から必要な部品を探すのは高齢社員にとって大変な作業であるうえ、部品を棚に収納・補充する際にもミスが発生しやすくなっていた。そこで、収納棚に部品と現物の写真を貼ってわかりやすくするとともに、部品の配置に工夫を加え、小さな部品を取り出してから大きな部品へ向かえるよう動線を一方にした。その結果、高齢社員の身体的な負担軽減とともに部品の選択ミスも減少した。
- 重量のある製品を運ぶのは高齢社員に負担がかかるため、製品を積んだまま移動できるキャスター付き納入専用台車を製作して、移動と積み下ろしの負担を軽減した。
- 作業指導書をこれまでの紙からディスプレイに表示できる電子手順書に改善した結果、ディスプレイ上で拡大表示が可能で文字がはっきりとみえるようになり、作業手順が確認しやすくミスを防ぐことができるようになった。

(出所) 図表2に同じ。

等の改善を高齢者雇用推進企業が行っていることがうかがえる。こうした改善事例のなかからC社の事例の概要を**事例1**に紹介する。

(3) 健康管理

つぎに、安全対策の取り組み概要を確認する。**図表4**をみてもらうと、改善施策の目的として高齢者雇用推進企業4社とも「健康管理の徹底」をあげている。現役社員と同じ役割を高齢社員に求めているため、これまで以上に彼ら(彼女ら)の健康管理を重視していることがうかがえる。こうした目的を実現するために実施している改善施策は各社によって異なる。

まず日常的に高齢社員の健康状態を確認することをあげているのはE社の「朝礼・夕礼を通じた体調確認」である。このほかには「会社負担によるがん検診、インフルエンザ予防接種の実施」(F社)といった高齢社員が特に気をつける必要がある疾患の予防施策をはじめ、「健康診断結果のフォローアップとデータの本人と会社の共有化」(B社)といった高齢社員の健康状態の共有化、「健康管理研修の実施」(D社)といった啓蒙活動の実施などが行われている。こうした改善事例のなかからD社の事例の概要を**事例2**に紹介する。

図表4. 健康管理の事例概要

社名	B社	D社	E社	F社	
会社概要	主な業種 従業員数 (60歳以上比率)	飲食業 272人 (33.0%)	医療・福祉 225人 (18.7%)	廃棄物処理業 50人 (20.0%)	印刷業 49人 (24.6%)
改善施策	目的	・健康管理の徹底	・さらなる健康管理対策の推進	・健康への配慮	・健康管理の徹底
	内容	・健康診断結果のフォローアップとデータの本人と会社の共有化	・健康管理研修の実施 ・健康相談窓口の設置	・朝礼・夕礼を通じた体調確認	・会社負担によるがん検診、インフルエンザ予防接種の実施
	健康管理以外の改善施策	・事実上の定年制の廃止 ・短時間業務の職場の創出	・継続雇用制度等の拡充 ・柔軟な配置転換 ・指導業務を通じた専門知識や経験の共有化	・定年制の廃止 ・体力に合わせた職務変更、一人作業の禁止 ・賃金制度の拡充	・定年延長 ・ベア就労を通じた技能伝承 ・高齢社員による作業マニュアル見直し

(出所) 図表2に同じ。

事例2. 医療・福祉D社

- 施設利用者の増加にともなう業務の複雑化・多様化や継続雇用者の上限年齢の撤廃などから、より一層の健康管理対策を推進する必要性が生じた。そこで、同社は腰痛や頸肩腕障害の防止に向けた健康管理研修を実施するほか、体調不良者や入院・治療を要する社員向けの相談窓口を総務部に設置した。

(出所) 図表2に同じ。

4. 高齢社員に配慮した働きやすい職場環境を考える

職場環境の改善施策の特徴を整理する

これまで紹介してきた高齢者雇用推進企業が実施する職場環境の改善施策を整理すると、つぎの2点である。第1は、職場環境改善のアイデアは高齢社員が働く職場にあることである。作業環境等の改善施策は高齢社員の身体機能に配慮するための作業設備の改善や新設備の導入が共通した施策であるが、その詳細は事例で紹介したように高齢社員が働く職場事情にあわせた内容となっている。さらに、健康管理面でも各企業で異なる施策が取り組まれている。したがって、自社が所属する業界（産業）で取り組まれている改善施策を実施すれば良いというわけにはいかない。具体的な施策のアイデアは職場にあり、職場で働く社員の意見や要望を把握して自社にあった改善施策を推進していくことが求められる。

第2は、職場環境の改善施策は高齢者雇用施策の一環として取り組まれていることである。先に紹介したように高齢者雇用推進企業は職場環境の改善施策をそれ単独ではなく、活用施策や処遇施策とあわせて実施している。これまでの職場環境は活用施策と処遇施策とともに高齢社員が現役社員をサポートする現役社員支援型の高齢者雇用施策の基本方針に沿って形成されていたが、その方針が「戦力化型」に見直されつつあるため、職場環境施策を含む高齢者雇用施策全体が見直されているのである。

労働組合に求められる役割

——経営側と高齢社員との橋渡し役

職場環境の改善施策が実効性のともなうものにするためには、高齢社員や現役社員等の社員からの協力が不可欠である。改善施策後の職場環境が社員、特に身体能力への配慮が必要な高齢社員にとって働きやすいものになっていなければ、改善施策は失敗に終わってしまう。改善施策の内容を検討していくには、高齢社員や現役社員の意見や要望が必要となる。そのためには、改善施策に対して職場の社員、特に高齢社員が意見や要望を発言しやすい雰囲気づくりが必要である。とりわ

け、高齢社員の多くは定年退職を機に雇用形態が変わるため、同じ職場で働く現役社員に気兼ねして意見や要望を発言することをためらうことが考えられる。そこで経営側と高齢社員との間の橋渡し（仲介）役として、日常的に組合員とコミュニケーションをとっている労働組合の役割が期待される。定年を機に雇用形態が変わる高齢社員の組合員資格がない（あるいは喪失する）労働組合があるものの、職場で大きな集団となりつつある高齢社員に対し組合員と同様に日常からコミュニケーションを図り、彼ら（彼女ら）の意見や要望を発言しやすい環境を整えておくことが求められる。

【謝辞】 本論作成に際して、鹿生治行氏（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構雇用推進・研究部研究開発課専門役から有益なご助言を頂いた。記して謝意をあらわしたい。

- 1 企業で60歳定年制が一般化している現状を踏まえて、本論では60歳以降の高年齢労働者を「高齢社員」と呼ぶこととする。
- 2 「高年齢者雇用開発コンテスト」は1986年から毎年実施されている表彰事業である。なお、1997年からの受賞企業の改善事例を高年齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム（<http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>）で公開している。1997年から掲載されている受賞企業は205社、改善テーマは1,095件にのぼる（2016年度受賞企業まで）。改善テーマを分野別にみると「職場改善」35.2%（385件）で最も多く、「能力開発」16.6%（182件）、「人事・労務管理」11.1%（121件）、「安全・健康」9.7%（106件）で続いている。

【参考文献】

- 今野浩一郎（2014）『高齢社員の人事管理』中央経済社
（独）高齢・障害・求職者雇用支援機構（2015）『エルダー』
2015年10月号、および11月号
厚生労働省「高年齢者の雇用状況」
田口和雄（2016）「高齢者雇用施策の現状と課題」『日本
労働研究雑誌』No.670