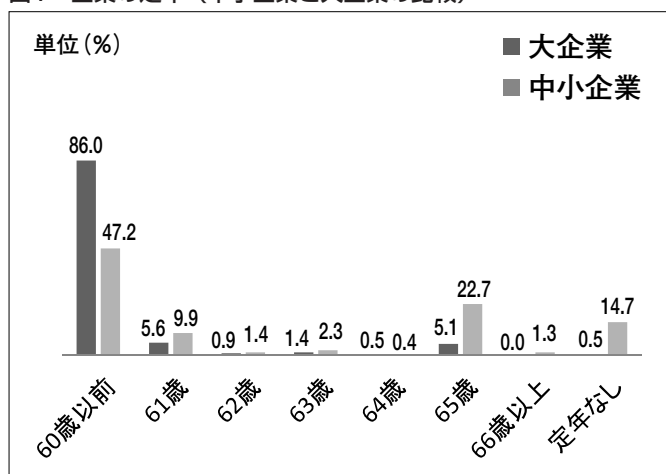


# エイジマネジメント 働く人の健康を守る

## 第7回 中小企業における 高齢者就労の課題と対策

(社)日本産業衛生学会エイジマネジメント研究会  
ひの労働衛生コンサルタント事務所 代表・医師 日野義之

図1 企業の定年（中小企業と大企業の比較）



(資料) 中小企業庁「中小企業白書2009年版」

### 1 高齢者就労への期待と 中小企業における重要性

高齢者がその蓄積した経験や能力を充分に発揮していくことは、超高齢社会となった我が国がこれからも企業・経済・社会の活力を維持し向上していく上で必須の条件である。高齢者の活躍の場となる企業は、優秀な労働力を確保するためにも、高齢者の特性・能力などを念頭に、仕事を見直し改善していく必要に迫られている。日本の企業の九九%以上を占める中小企業（全労働者の約七割が就労）

近年、高齢労働者を雇用する企業の割合及び高齢労働者の社員に占める割合は増加している<sup>1)2)</sup>。事業所規模別に、高齢労働者の割合をみると、規模（社員数）が小さいほど、六〇歳以上の労働者の割合は高い（表1）。また、五五歳以上の労働者の正社員比率も、中小企業が大企業を上回っており<sup>3)</sup>、中小企業は、高齢者雇用の受け皿となっている。定年の現状を「中小企業白書」で見ても

表1 事業所規模別の高齢労働者の割合

| 事業所規模    | 60歳以上  |        |       |     |
|----------|--------|--------|-------|-----|
|          | 60-64歳 | 65-69歳 | 70歳以上 |     |
| 5-29人    | 12.0   | 7.3    | 3.2   | 1.6 |
| 30-99人   | 10.2   | 6.9    | 2.5   | 0.9 |
| 100-299人 | 9.2    | 6.3    | 2.2   | 0.7 |
| 300-999人 | 6.1    | 4.4    | 1.3   | 0.3 |
| 1,000人以上 | 3.4    | 2.9    | 0.5   | 0.1 |

(資料) 厚生労働省「平成20年 高齢者雇用実態調査」

### 2 高齢者就労の現状 （中小企業と高齢者就労）

は、大企業に比べて就業上の条件などが厳しいこともあり、高齢労働者への対応が難しい場合も少なくない。一方、中小企業にとって人材（財）確保は経営上の継続的な大きな問題でもあり、中小企業における高齢者の活用は、高齢者就労の中で重要なテーマである。

ると、定年が六〇歳以前である企業は、中小企業で四七・二％であるが、大企業では八六・〇％と多い(図1)。中小企業は、大企業に比べると定年年齢が遅く、「定年がない企業」も一四・七％あり、高齢者雇用に前向きといえる。

### 3 中小企業における 高齢者就労の効用

非常に興味深いデータとして、高齢者の活用に取り組んでいる中小企業のほうが、収益状況がよい割合が高いという報告がある(図2)。高齢者の活用に際して、課題を見つけ改善していくプロセスは、従業員の問題発掘力と対応力を高める効果もあり、企業全体としての生産性の向上に繋がるのかもしれない。また、企業は、高齢者就労により、彼らの豊富な経験・知識、専門的能力(熟練技能・熟練対応スキル)、幅広い人脈などを活用できる。さらに、経営の補佐・サポート、企業活動の潤滑油的役割、企業文化の継承、職業倫理の高さによる社員全体への好影響、などのプラス効果も期待できる。

労働力確保に頭を悩ます中小企業にとって、確実な即戦力である高齢者は魅力的である。中小企業は、大企業に比べ、属人的能力に依存する面が強く、優秀な高齢労働者の雇用でプラス効果を産みやすい側面もあり、積

極的に活用したいものである。

### 4 中小企業における 高齢者就労の課題

高齢者が就業するためには、労働者が「健康」「意欲」と「能力」を持っていて、企業側が「働きやすい環境づくりや工夫」を行いながら「働ける場の提供」を行うことが必要である。

中でも、高齢者就業において、第一資源と言ふべきものは健康であろう。健康は加齢に伴い徐々に悪化する傾向があり、高齢になると急に変化する場合もある。また、このような傾向は、加齢とともに、その個人差を拡大していく。であるから、高齢者就労に際しては、就業を前提に健康状況を確認し、必要に応じ就業上の配慮(残業制限、軽作業への配置など)を適切に行うことが大切である。また、職場側の要因(配慮可能レベルなど)によって、判断や対応などが異なるケースもあるので、職場をよく知る専門家(産業医)の活用が重要になる。日頃から産業医による健康管理(就業上のサポートや保健指導など)を行うことは、将来の健康の確保にも繋がる大切な取組みである。中小企業のこのような対応は、大企業に比べ、必ずしも充分でないことも多く、今後の健康管理の充実が求められる。一方、高齢労働者自身にも、健康の保

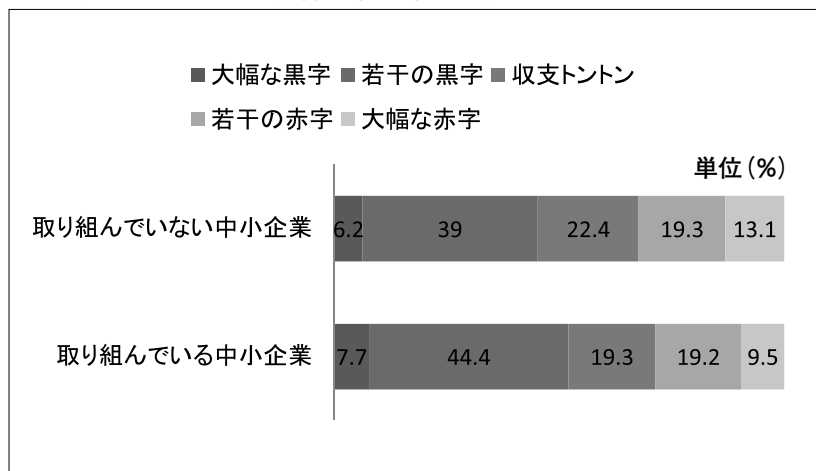
持増進に向けて生活習慣を維持し、労働能力を保つ努力(自己保健義務)が求められる。

高齢者就労では、仕事で労働者に及ぼす健康影響への留意の重要性が増す。というのも、高齢者は身体機能が低下することにより健康影響を受けやすくなる危惧があるのである。例えば、肝臓機能(解毒能力)の低下は化学物質の影響を受けやすくし、視力低下はPC作業の負荷を増し、筋力低下・関節老化は重量物取扱いを困難にし反復作業での筋骨格系障害を生じやすくする。一方で有害業務(化学物質取扱い・重筋労働など)は中小企業に多く、生産設備やシステムの不備なども少なくないので、仕事からの健康障害や健康影響を防ぐことが重要な課題となる。

働きやすい環境づくりや工夫は、高齢者が充分に能力を発揮するためにも必要である。高齢者の心身機能の特性などを考慮した人間工学的視点からの作業環境・作業方法の改善や作業負担の軽減などが望まれる。実際には中小企業にとっては、様々な制約も多く、小さな課題である。しかし、この取組みは高齢労働者のこれまでの経験、現時点の能力、健康状態などを勘案し、より適切な業務への就業に導く上でも大切である。中小企業では、担当業務のバリエーションが限定されてしまうので、柔軟な工夫が求められる。

一方、就業においては、個人の業務上の能力も極めて大切な要素である。知識・技術の

図2 中小企業における高齢者活用の取組みと収益状況



(資料) 中小企業庁「中小企業白書2009年版」

獲得は労働者個人に求められる課題でもあるが、企業としても個人を支援し、能力開発などを計画的に行うことで、将来の企業・労働者の双方の利益に投資するように心がけたい。少し話はそれるが、雇用は、あくまでも働ける場の提供があつてのものであり、企業の雇用能力そのものの向上も根本的課題である。また、実際に高齢者を募集した際に、求

## 5 中小企業における高齢者就労に向けた対策

める人材が見つかるか否かも現実的な課題である。求人をつまみ食い範囲（取引先からの斡旋や知人を介しての紹介）に限定せず、IT活用などで、広くマッチングできる仕組みや出合いの場を設けることも社会としての課題と言えよう。

さらに大きな課題として、高齢労働者への配慮に関するガイドラインや各種規制などの策定、年金受給開始年齢や勤労収入での年金給付制限の検討と制度設計などもあげられる。

次に、中小企業が実際に実施しうる対策のうち重要なものについて考えてみたい。

**健康管理の充実**…健康診断を確実に受診させ、健診結果などを産業医が確認し、必要に応じ、就業上の措置（就業制限など）を適切に実施する。持病（心筋梗塞・脳卒中・ガン・生活習慣病など）の管理も高齢労働者自身に促すようにする。職場において健康に関する相談や指導をうけられる環境を整え、情報も提供し、高齢者自身が自律的に健康保持・増進に取り組めるように支援したい。また、有害業務などに就く場合は、就業による健康影響をモニタリングしながら、必要に応じて対応をすすめたい。

**職場の改善**…高齢者にとって働きやすく生

産性も高い職場づくりを目指したい。例えば、重量物運搬の機械化、身体的負荷が大きい作業へのロボットなどの導入、楽な姿勢で作業ができるような改善、などの対策が考えられる。また、加齢による機能低下に対しては、視覚機能ならば眼の負担を軽減すべく、照明を明るくしたり、計量器・測定機器のデジタル化や目視検査における拡大鏡利用などの対策も実施できる。作業面では、労働時間や勤務時間の弾力化、仕事量・配置・分担等の調整、職務の再設計や開発、などを検討したい。

**人と仕事の適合**…高齢者が快適に働けるように、高齢者の労働能力と仕事とのミスマッチを防ぎたい。そのためには、仕事を高齢者向けに改善すると同時に、高齢者側の能力を評価し、仕事と人をマッチさせることが望まれる。そのための指標として、ワークアビリティインデックス(WAI…高齢労働社会における労働能力の評価技法)が、労働能力の自己診断・評価ツールとして活用されることが期待されている。

**各種教育**…健康教育として、加齢に伴う健康の変化・個人差や高齢労働者の健康に関する教育を行う。同時に、健康に関わる生活習慣に関する知識を伝え、実践の機会を提供し、行動変容（生活習慣の改善などを促す）に結びつけたい。就労と健康の関連を意識した労働衛生教育においては、高齢者特性を想定した教育（腰痛防止教育など）を行う。



表2 高齢労働者に配慮した作業負担管理状況チェックリスト

|                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>①就業条件への配慮</b>                                                                |
| 1) あらかじめ作業標準などで作業内容を具体的に指示し、作業者本人が事前に作業を計画できる                                   |
| 2) 適度な休憩時間を置いている                                                                |
| 3) 作業から離れて休憩できるスペースを設けている                                                       |
| 4) 夜勤（22時から5時の勤務）はなくしているか、やむを得ず夜勤をさせる場合には夜勤形態や休日に配慮している                         |
| 5) 半日休暇、早退制度などの自由度の高い就業制度を実施している                                                |
| <b>②作業者への配慮</b>                                                                 |
| 1) 年齢・個人差を配慮して仕事の内容・強度・時間等を調整している                                               |
| 2) 職場配置に当たっては、本人の意向を反映させている                                                     |
| 3) 作業者本人が仕事の量や達成度を確認できるようにしている                                                  |
| 4) 作業者からのヒアリングの機会を積極的に設けている                                                     |
| <b>③作業負担低減への配慮</b>                                                              |
| 1) 素早い判断や行動を要する作業がないようにしている                                                     |
| 2) 作業者が自主的に作業のペースや量をコントロールできるようにしている                                            |
| 3) 強い筋力を要する作業や長時間筋力を要する作業を減らしている。あるいは、補助具を用いるなどの配慮をしている                         |
| 4) 高度の注意集中が必要な作業は一連続作業時間や作業後の休憩時間を配慮する                                          |
| <b>④作業姿勢への配慮</b>                                                                |
| 1) 背伸びする、腰・膝を曲げる、体をひねる、腕をあげるなどの不自然な姿勢となる作業を減らしている                               |
| 2) 必要に応じて作業時に椅子などを用いて立位作業を減らしている                                                |
| 3) 必要なものは視野内の手の届く範囲にあり、無理なく作業ができるようにしている                                        |
| 4) 個人に合わせて選択・調整できる工具、椅子、作業台などを提供している                                            |
| <b>⑤作業環境への配慮</b>                                                                |
| 1) 作業で扱う機器・書類や作業場の掲示物、ディスプレイ（表示画面）などを見やすくする工夫をしている                              |
| 2) 作業場だけでなく、通路・階段なども適切な照度が確保されている                                               |
| 3) 会話を妨げたり、異常音で聞き取りにくくなるような背景騒音を減らしている                                          |
| 4) 暑熱職場・寒冷職場における対策をしている                                                         |
| <b>⑥安全への配慮</b>                                                                  |
| 1) 熟練者にありがちな慣れによる事故を防ぐ工夫をしている                                                   |
| 2) 出来る限り危険な作業場での従事機会を減らしている                                                     |
| 3) 転倒防止のため、段差・傾斜がなく、滑りにくい床面にしている<br>墜落・転落防止のため、足場・はしご・脚立等を使用する場合、安定したものを使用させている |
| 4) 警告音の音程、音調は聞き取りやすくする工夫をしている                                                   |
| 5) 取り扱う物の重さが一目でわかる工夫（重量物色表示等）をしている                                              |
| 6) 高齢労働者に配慮し、職場に合った上記以外の安全対策を実施している                                             |
| <b>⑦健康への配慮</b>                                                                  |
| 1) 腰痛予防のための教育とトレーニングを積極的に受けさせている                                                |
| 2) 身体機能維持のための運動、栄養、休養に関するアドバイスを受けさせている                                          |
| 3) 健康診断の結果の説明を作業者に受けさせている                                                       |
| 4) 生活習慣病などに対する健康指導・健康教育を受けさせている                                                 |
| 5) 健康状態を配慮して適正配置を行っている                                                          |
| <b>⑧新しい職場への適応への配慮</b>                                                           |
| 1) 職務内容の難易度に応じて適切な導入教育期間の調整を（作業者の要望を考慮しながら）行っている                                |
| 2) 新規の作業に従事する場合には、過去の作業経験との関連性を活かした教育を行っている                                     |
| 3) 作業標準を守っているかどうか確認を行っている                                                       |
| 4) 職務習熟のための機会や手段が用意、提供されている                                                     |

(参照) 厚生労働省「高齢労働者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項～」から抜粋

専門家の確保…高齢労働者の就労では、彼らの健康状況を確認し個別に支援しながら、高齢者の特性にあわせた職場づくりを行うべく、産業医の関与が望まれる。中小企業では産業保健スタッフを自社で抱えていないことも多いので、企業外からのサービスを活用したい。例えば、地元の企業外労働衛生機関などに相談し、サービス提供などをうけることも可能かもしれない<sup>4)</sup>。もし、労働者数が五〇人未満の企業ならば、小規模事業場産業保健活動支援促進助成金（産業医共同選任助成金）の活用も検討できる<sup>5)</sup>。企業によっては、専門家などからの支援を確保するに際して、工業団地・同業種組合・総合健保などを活用したり、親企業などからのサービスを受けることも可能かもしれない。

安全への取り組み…個人差はあるが、一般には、加齢と共に、平衡機能、筋力、感覚機能などが低下するので安全対策も確認しておきたい。例えば、転倒防止のために、バリアフリー化したり、床・靴への配慮などを検討することで、転倒事故などを未然に防ぎたい。

能力開発…ある年齢（例えば、五〇歳前後）で能力の再確認を行い、得手不得手を把握し、企業側のニーズを踏まえ、今後も継続して働けるように能力開発を進める。多能工化（複数業務を遂行可能）を行うことも有効な手段で、通常の業務運営においてもプラスとなる。

以上述べてきた対策などを行い、健康とい

う資源を守り、社員の継続就業を可能にし、同時に、雇用環境づくり（暦年齢を意識しないで無理なく働ける職場）を目指したい。

実際に、中小企業において、高齢者就労に際し柔軟な体制をとり、様々な工夫をしながら、高齢労働者の能力をうまく活用している事例もある<sup>6)7)</sup>。高齢者就労の対策全般については、厚生労働省の「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル」に詳しい。その中では主な視点として、就業条件への配慮、作業者への配慮、作業負担低減への配慮、作業姿勢への配慮、作業環境への配慮、安全への配慮、健康への配慮、新しい職場への適応の配慮などがあげられている（表2）。また、高齢・障害者雇用支援機構の「職場改善支援システム」には、これまで蓄積されたノウハウが提供されており、おおいに参考にしたい。

## 6

### まとめ

中小企業は、社員数が少ないこともあり、従来から相互に顔が見える中で業務が行われ、細やかな対応も可能であり、高齢者就労における個人差を念頭においた対応との相性もよい。企業としても、高齢者就労を契機に、仕事を見直し、改善など重ねることで、高齢者の活用という範疇を超え、企業の能力を高めることにつなげたい。

今後、少子高齢化がさらに進展していく中、高齢者が中核的な労働力として活躍する活力ある社会を実現していきたいものである。我々が、年齢にとらわれず働ける社会を作ること、世界で最初に超高齢社会に突入した先進国として、今後高齢化を迎える世界各国のモデルになりたいものである。

#### 参考文献

- 1) 厚生労働省「平成21年6月1日現在の高年齢者の雇用状況について」
- 2) 厚生労働省「平成20年高年齢者雇用実態調査」
- 3) 総務省「平成19年就業構造基本調査」
- 4) 日本産業衛生学会中小企業安全衛生研究会「中小企業の安全衛生を創る」（労働調査会）
- 5) 「平成21年度版 労働衛生のしおり」（中央労働災害防止協会）
- 6) (社)中小企業研究センター「働きやすい、辞められない！—高齢社会と中小企業—」（同友館）
- 7) 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構「高齢者雇用に関する好事例集」  
<http://www.jeed.or.jp/data/elderly/elderly01.html#09>