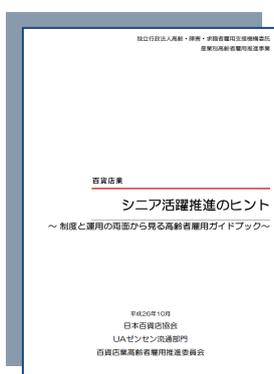


▶ 百貨店業 シニア活躍推進のヒント

～制度と運用の両面から見る高齢者雇用ガイドブック～

日本百貨店協会
UA ゼンセン流通部門
百貨店業高齢者雇用推進委員会



>>目次

- 第1章 ■百貨店業界における高齢者雇用の展望と現状
■高齢者雇用をとりまく環境変化
- 第2章 ■高齢者活用のためのチェックポイント
■制度面から見る高齢者雇用
■運用面から見る高齢者雇用

参考資料

百貨店業界は、規模によって高齢化の状況が異なる業界ですが、先を見据えて早期から高齢者雇用について取り組んできた業界でもあります。そうした取り組みを制度整備と運用の両面から各社事例を紹介するとともに、人事担当者が気になる、定年後再雇用の処遇や、モチベーションの維持・喚起、「昔の上司が今の部下」問題、職域開発・職場のマッチング等の話題をふんだんに盛り込んだヒント集となっています。ぜひ、定年後もいきいきと活躍する「高齢者自身」に焦点を当てた[平成 21 年度策定版](#)と併せてご活用ください。

百貨店業界における高齢者雇用の現状

平成 25 年度のアンケートでは、ほぼ全ての企業が再雇用制度や勤務延長による対応としており、正社員の定年年齢を 65 歳としている企業は全体の 1.7%です。

また、従業員規模別による高齢者雇用の実態については、下表のとおりとなります。定年を迎える従業員が最も多くなるピークによって、再雇用制度や勤務延長制度の整備・改善といった仕組みを考えていくことが現実的な対応でしょう。

	300 人未満 の会員企業	300 人以上 の会員企業
継続雇用されている従業員数	10 人未満 【56.8%】	100 人以上 【40.0%】
正社員で定年を迎える従業員が最も多くなる時期	5 年以内 【56.7%】	11 年以上あと 【47.6%】

(出所)平成 25 年度アンケート調査

制度面から見る高齢者雇用

① 定年後再雇の基本的な考え方

定年後の働き方に対する多種多様な従業員のニーズを踏まえた制度設計を行う必要があります。一方で、働き方に応じた処遇の仕組みを整備しなければなりません。短日勤務や短時間勤務であれば、それに適した報酬形態とす

べきでしょう。例えば、業務時間にバラつきがあるようなら時給制とした方が柔軟に対応できるかもしれません。

このように、就業環境を整備するときには、「働き方の整備」とそれに応じた「処遇制度の整備」という両面から考える必要があります。

②定年後再雇用の場合の働き方の整備

定年前に管理職であった者については、定年前とは仕事内容が変わるケースが多くなっています。アンケートでは、74.1%の企業が仕事内容が変わると回答し、変わった結果、販売や事務につくという回答が多数見られました。

③定年後再雇用の処遇制度の整備

処遇制度を考えると、まず給与の支払い方を定める必要があります。基本的にフルタイムで定年前と変わらない職務に従事するケースが多ければ、月給制での処遇も可能ですが、時短勤務や短日勤務がメインとなるようなら、時給制の方が柔軟に対応できるかもしれません。

④継続雇用されている従業員の給与の設定方法

職種別賃金の採用においては、定年前の人事制度との連続性・整合性が重要です。定年後から職種別賃金に変更する場合には、その賃金水準差に対する合理的な理由がある方が、従業員の納得感を得やすいでしょう。

⑤定年前の給与減額・役職定年制

定年前から段階的に給与を減額したり、一定年齢で役職降職をする企業もあります。しかし、これらの措置によって、

高齢者のモチベーションが下がってしまう恐れもあります。単純に給与減額や役職降職を行うだけでなく、高齢者に期待する役割を明確に提示し、新たなやりがいを見出してもらえるように働きかけるべきでしょう。

運用面から見る高齢者雇用

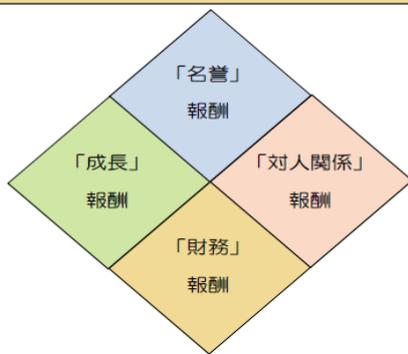
①高齢者のモチベーションと人事考課

定年後再雇用において、「高齢者のモチベーションをどう維持・喚起していくか」というのは大きな課題の一つです。定年前に役職者であった者や、再雇用で付帯業務に転換したような者の場合、仕事に対するやりがいが薄れてしまっていることがあります。そこで、高齢者が仕事のやりがいを感じられるような仕掛けをしていく必要があります。

代表的な仕掛けが「人事考課」です。人事考課という制度を通じて、上司からのフィードバックで自身に対する評価を実感してもらうことで、高齢者本人のモチベーションを刺激することができます。

人事考課の際、面談を効果的に使うとよいでしょう。面談でぜひ活用してもらいたいのが、「トータルリワード」という考え方で、人のやる気を引き出すためには4つの報酬がある、というものです。人は、何らかの報酬(インセンティブ)によってやる気を喚起されます。その報酬とは金銭的報酬に限らない、というのがポイントです。面談に限らず、日常のマネジメントを通じてこれらの報酬をバランスよく付与していくことが、モチベーションの維持・向上のコツと言えます。

トータルリワードの活用によるモチベーションの維持・向上



②職場のマネジメント力を強化したい

定年後の高齢者が職場に配属されると、時に「昔の上司が今の部下」という状況が生まれます。このように、上司・部下、年配者・若年者という関係性が逆転することによって、人間関係がぎこちなくなり、指示命令がスムーズにできないという現象が発生します。この問題を解決するには、職場のマネージャーと高齢者の双方に課題を認識してもらい、業務の進め方や意識を変えてもらう必要があります。どちらか一方が欠けても、よい結果にはならないでしょう。

■職場のマネージャーに求められること

職場のマネージャーにとって、これまでの上司や、年配者である高齢者に対して指示・命令をすることはとても難し

いことです。ともすれば、注意すべき場面で指摘できなかったり、仕事の依頼がしにくいこともあります。しかし、マネージャーである以上、業務管理責任を負っており、責任を全うするため必要な指示を出すことを疎かにしてはいけません。

しかし、年長者に対する配慮を欠いては、職場の人間関係に支障を来すこともあり得ます。業務の指揮命令系統の上では上位の立場ですが、仕事を依頼する時などは礼を失することのない振る舞いをしなければなりません。

■高齢者自身に求められること

職場のマネージャーが元部下だったりと、昔の気安さからつい上司の視点から接してしまったり、依頼事項に対して物言いをしてしまうこともあるでしょう。また、仕事に対する真摯な気持ちが薄れ、ルーズな働き方になってしまうこともあります。一方で、特に定年前に管理職であった人は、若い従業員に対して物足りなさを感じてしまい、定年後であるという立場を超えて指導してしまうということもあります。また、「若い人に聞くのは恥ずかしい」という気持ちから、素直に質問できず、業務に支障をきたすこともあります。

高齢者には、定年後の自分に求められている事は何なのか、「どのような心構えで、従業員に接すればいいのか」について正しいマインドセットを持ってもらうことが重要です。

③定年後を見据えたキャリアと生活に関するセミナー

定年後に向けた準備は60歳目前でなく、40代の早期からが望ましいです。そのために、年代に応じたキャリアと生活に関するテーマでセミナーを開催することが効果的です。

④職域開発、職場のマッチングに力を入れたい

高齢者の職域開発は、一朝一夕では解決できない課題です。人事だけで検討するのではなく、実際の現場の声を吸い上げて、新たな職域を発見していくことも一つの方策です。また、職域が開発できたとしても、全ての高齢者がマッチするわけではなく、定年前の仕事内容、専門知識が活用できるかどうか、また、その現場の従業員と協働していけるかが重要なポイントです。配属前に、高齢者自身の希望を聞くだけでなく、配属先の従業員にヒアリングするといった細やかな配慮を行ってもよいでしょう。

Check !

<各社事例> 制度面・運用面から見る高齢者雇用

■制度面

- 勤務形態パターン(京王百貨店)
- 再雇用コース(高島屋)
- 65歳定年制(松屋)

■運用面

- 生涯雇用(山形屋)
- 月給・賞与の再編(大丸松坂屋百貨店)
- 再雇用者への賞与制度(三越伊勢丹)
- 職場のマッチング(三越伊勢丹)