

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～

平成26年10月

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

はじめに

- 現在、日本の高齢化は加速度を増しており、2020年には人口の約3割が65歳以上になるという推計も出ています。百貨店業にとって、年齢構成の変化は顧客層の変化を意味し、急激に変容するマーケットに対応するために各社が創意工夫を凝らしています。また、同時に、この人口動態は従業員の構成にも影響しています。当業界では、既に多くの高齢者が様々な職場・勤務形態で働いていますが、今後ますますの高齢化に伴い、高齢者の割合が一層大きくなることは間違いないでしょう。
- このような状況を踏まえ、日本百貨店協会は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から「産業別高齢者雇用推進事業」を平成25年度から2ヶ年事業として受託し、当業界の高齢者雇用の現状と推進方法について調査・検討してまいりました。当業界では、平成20年度にも同事業を受託しており、「百貨店業高齢者活躍ガイドブック」を作成しています。このガイドブックでは、特に「高齢者自身」に焦点を当て、いきいきと働く高齢者を紹介するとともに、従業員が考えておきたい心構えや準備について紹介しています。
- 近年、高齢者雇用を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、その最たるものは2013年4月1日に施行された「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」でしょう。これにより、各社の高齢者雇用の仕組みは大きく見直されることになりました。また、法律の他に、従業員のニーズや状況も変化しています。厚生年金の支給開始年齢の引上げなど、高齢者の置かれている状況は以前に比べると著しく異なっています。高齢者雇用については、社会・企業・個人という3つの視点で捉える必要がありますが、この3つともが、今転換期を迎えています。
- このような状況を鑑みて、本事業では主として企業の人事担当者・労働組合といった、制度整備や運用に関わる方を対象としたガイドブックを作成しました。本書では、当業界における高齢者雇用の現状を整理するとともに、制度整備や運用についての基礎的知識と各社事例を掲載しております。高齢者雇用の仕組みは、各社のおかれた状況に応じて千差万別ですが、どのような場合に、どのような仕組みや運用をしようのか、といった検討に役立てて頂ければと思います。
- 最後に、本書の作成には、2年の長きをかけて委員の皆様と会員企業の方々にご協力を賜りました。関係者各位のご助力と助言に厚く御礼申し上げますとともに、本書が当業界の高齢者雇用推進の一助となれば幸いです。

平成26年10月吉日

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
 - 高齢者雇用の変化
 - － 事例：活躍するシニア
 - 高齢者雇用の実態
- 高齢者雇用をとりまく環境変化
 - 少子高齢化の進展
 - 厚生年金の支給開始年齢の引上げ
 - 改正高年齢者雇用安定法の施行

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
 - 高齢者雇用制度の実態
 - 定年後再雇用の基本的な考え方
 - 定年後再雇用の場合の働き方の整備
 - － 事例：京王百貨店の勤務形態パターン
 - － 事例：高島屋の再雇用コース
 - 定年後再雇用の処遇制度の整備
 - － コラム：定年前の給与減額・役職定年制
 - 定年延長をお考えなら
 - － 事例：松屋の65歳定年制
- 運用面から見る高齢者雇用
 - 定年後再雇用の運用面の課題
 - 高齢者のモチベーションを維持・向上したい
 - － 事例：山形屋の「生涯雇用」
 - － 事例：大丸松坂屋百貨店の「月給・賞与の再編」
 - － 事例：三越伊勢丹の「再雇用者への賞与制度」
 - 職場のマネジメント力を強化したい
 - － コラム：活躍する高齢者の特徴
 - 定年後を見据えたキャリアと生活に関するセミナー
 - 職域開発、職場のマッチングに力を入れたい
 - － 事例：三越伊勢丹の職場マッチング

参考資料

- 本書で用いたアンケート調査結果は、2013年（平成25年）10月に、日本百貨店協会会員企業を対象として実施したものです（配布件数88社、回収数58社、回収率65.9%）。なお、グラフにあるn=●●は、この質問に回答した社数を示しています。
- また、事例は、2013年（平成25年）から2014年（平成26年）にかけて、委員企業および他業界企業に実施したインタビュー調査をまとめたものです。

第1章

百貨店業界における高齢者雇用の展望と現状

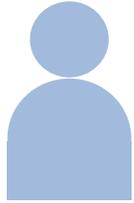
高齢者雇用の変化

- 今、日本の全ての企業が「これからの高齢者雇いをどう考えるか」というテーマに直面しています。この問いは2013年4月1日に施行された法改正を契機として、広く取り沙汰されるようになりました。しかし、百貨店業界ではそれよりもずっと以前から高齢者雇用に向き合い、取り組みを進めてきました。百貨店業界では、すでに多くの高齢者が60歳以降でも活躍しています。彼らは、フルタイム勤務に加え、短時間勤務、短日勤務といった定年前とは異なるワークスタイルをとりながら、これまでに培ったノウハウやスキルを若手に伝承しています。一方で企業は、高齢者に知識や経験を活かしてもらうために、様々な工夫を積み重ねてきました。
- とはいえ、これからも全く同じ考え方や仕組みで高齢者雇用を続けていくわけにはいきません。昨今は労働力人口が減少しており、この流れは今後も継続することが見込まれます。このような状況下においては、高齢者雇用による労働力の確保に留まらず、高齢者がイキイキと働ける職場環境を整備することが重要です。年齢を経ても活躍できるステージを提供できれば、高齢者にとっても、その他の従業員にとっても、魅力的でやりがいのある業界となれるでしょう。
- また、法律や高齢者自身も変わってきています。そもそも、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が制定されたのは1971年（昭和46年）ですが、当時の平均寿命は69.31歳*でした。2012年（平成24年）には79.94歳になっており、実に10歳も伸長しています。これを定年年齢との比較で考えると、1976年当時は55歳定年で、平均寿命との差は14年でした。一方、2012年は定年が60歳になっているにも関わらず、平均寿命との差は19年と拡大しています。さらに、2010年には健康寿命70.42歳**という調査結果も出ており、現代の60代は、気力・体力ともに旺盛で、今以上に活躍の機会を求めるようになるであろうことは想像に難くありません。
 - *昭和45年・男性の平均寿命（出所）厚生労働省「平成24年簡易生命表の概況」
 - **平成22年・男性の日常生活に制限のない期間の平均（出所）平成24年度厚生労働科学研究費補助金（循環器疾患・糖尿病等生活習慣病対策総合研究事業）による「健康寿命における将来予測と生活習慣病対策の費用対効果に関する研究班」
- これからの高齢者雇いを考えるとき、高齢者がどのように働きたいと考えているのかを正しく把握することはとても重要です。上記のような平均寿命の伸長を背景に、定年後を「第2の人生」と考えて新たなキャリアを積みたいと考える高齢者も増えています。しかし、一方で、体力や家庭の事情で無理なく働きたいと考える高齢者も少なからずいることでしょう。そして、企業にも、高齢者に担ってもらいたい役割や職務があるはずで、企業と高齢者の双方のニーズを明確にし、お互いにとって望ましい働き方を実現できるように、仕組みと運用の両面から高齢者雇用を見直す時期にきているのです。

事例

活躍するシニア

- 再雇用者2名に、今の仕事と思いを語ってもらいました。

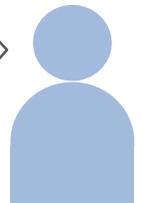


外商のTさん

入社後は婦人服に配属。5年後に外商部に配属となって、それ以降は外商勤務

- 今はフルタイム勤務で、定年前と同じ仕事をしています。外商はお客様あつての仕事なので、定年したからといってお客様が変わることはありません。ハードワークではありますが、今は携帯電話があるので、訪問の予定は自分の都合も考えながら柔軟に組み立てることができています。
- 定年して変わったことと言えば、職場全体の売上を考えるようになった、ということでしょうか。現役時代は自分の売上を伸ばしたい、負けたくないという気持ちが強かったのですが、今は後輩指導に力を入れて、皆で売上を伸ばしたい、という考え方に変わってきました。外商に何十年もいると、一通りのことは分かってきますが、これを若い人にどう伝えていくのか、というのが今後の課題です。例えば、婚礼関連の知識がそうですね。結納など、今はあまり使わない知識でも、次の世代に伝えていかなければいけません。ただ、なかなか同行する時間がなくて、悩んでいるところです。あと、これからは新規のお客様も増やしていきたいと思っています。高齢のお客様が増えている中、新しい世代のお客様を見つけて、自分が退職した後も当社のお客様になってくれる方を残していきたいです。
- 仕事以外で言うと、健康維持と地域活動に力を入れています。地域活動は、ボランティアに参加したり、サークルに入ったりしています。定年退職をして、周りに知り合いが一人もない、というのもよくないので、仕事一辺倒の生活を少し見直そうと思って努力していますよ。

- 家具・インテリアの経験が長く、今でも外商より家具・インテリアの経験年数の方が長いです。現役時代は、外商でいくつかの出張所を回りましたが、最初は飛びこみをしていました。普通は他の担当者の顧客を引き継ぐのですが、自分の場合は新規開拓ということで、約5年間はその仕事でした。その後、別の出張所に異動し、そこでは3年程エリア部長を務めました。ただ、自分自身も顧客を持つプレイングマネージャーで、その頃のお客様とは今でもお付き合いをしています。
- 定年の1年前にエリア部長を降りましたが、忙しさに変わりはありませんね。久しぶりの外販専任なので、昔のやり方を思い出すところから始めました。まずは50件の掘り起こしからスタートしたのですが、やはり一人ひとりのお客様としっかり向き合おうと思うと時間が足りません。現役時代と同じように、お客様とコミュニケーションをしっかりとることを心がけています。
- 管理職という立場を離れることによって、周りとの付き合い方が変わりました。昔は、部下が自ら質問してくるまで待っているのが基本でしたが、今は自分から話の輪に入るようにしています。そうすることで、「話しかけやすい人」だと認識してもらおうです。皆が質問しやすければ、敢えて教えようとしなくても、自然に伝わっていくものがあります。
- 定年してから特に気をつけているのは勤務態度でしょうか。よく、周りから「定年して肩の荷が下りましたね」と言われるのですが、そんなのんびりしている姿は見せたくありません。昔は自分が管理職として部下に厳しく接していたのですから、今自分ができなくてどうするのか、という気持ちです。いちプレーヤーとして、しっかりやっている姿を見せなければ、というのが私のプライドですね。



外商のIさん

入社後の約22年間は家具・インテリアに配属。その後外商に配属となり、エリア部長を経て現在に至る

高齢者雇用の実態

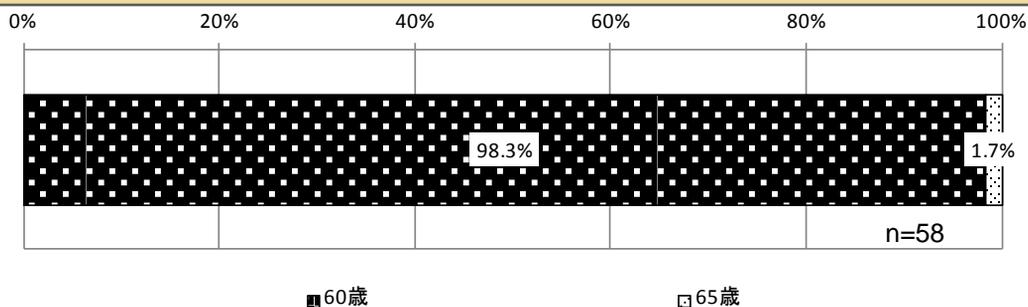
■ 法改正への対応

- 百貨店業界では、これまでも高齢者雇用の取り組みを推進しており、改正高年齢者雇用安定法の施行にあたっては、各社とも対応を行っています。
- 現在、ほぼ全ての企業が再雇用制度や勤務延長による対応であり、定年延長や定年制廃止を採っている企業はごく一部です。アンケートでは、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。

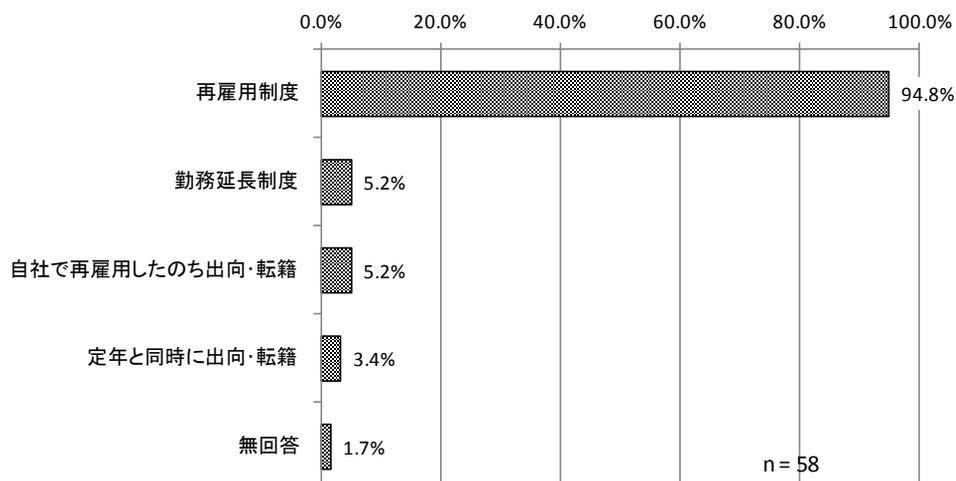
高年齢者雇用安定法の改正への対応例

- 就業規則の改定、見直し等・・・希望者全員を再雇用する旨、就業規則に明記した
- 継続雇用制度、再雇用制度の改定、検討・・・原則、希望者全員を再雇用できる仕組みに改正した(特例措置は適用せず)。現在は再雇用者には管理職は設定していないが、今後管理職コースの導入を検討している
- 賃金の見直し・・・年金が支給されない期間のみ、手当を支給する。今後の60歳以降の人員が増加することを考慮し、賃金水準の見直しを行った
- ライフプラン研修、説明会の実施・・・キャリア・ライフプランの啓発促進として、一定年齢を対象とした研修を検討。また、従来の定年者説明会の内容、時期を再構築予定

正社員の定年年齢



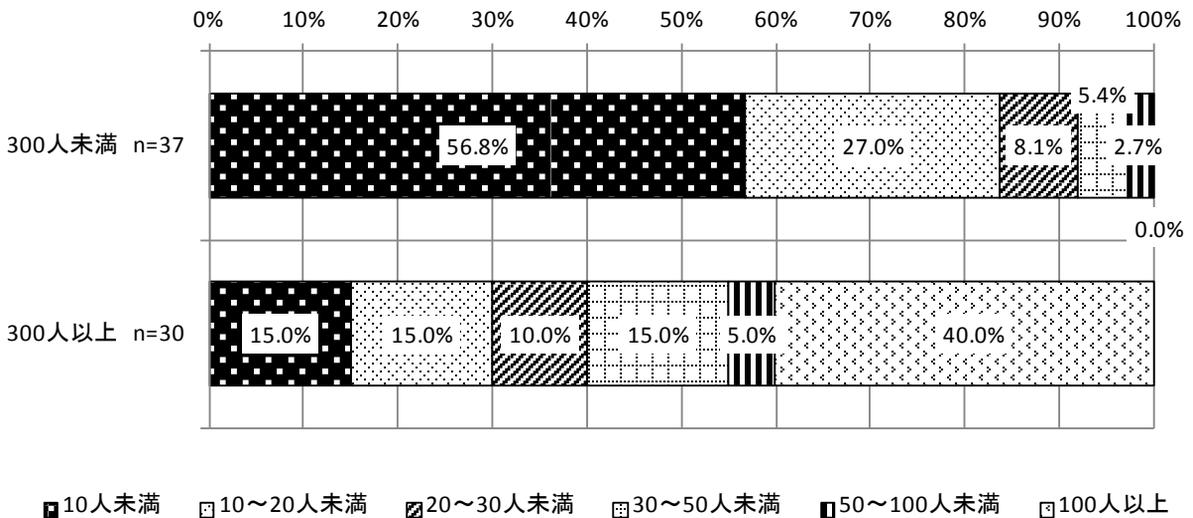
定年まで雇用した正社員を対象とする継続雇用制度の対応状況



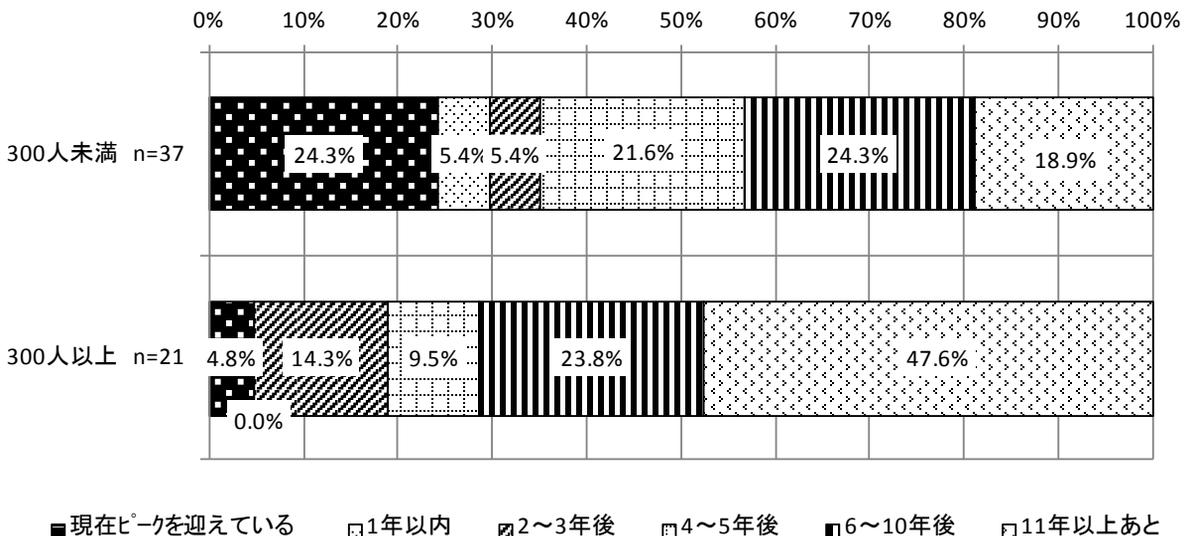
■ 高齢者雇用の実態

- 現在、300人未満の会員企業では、定年後も継続雇用されている従業員数が10人未満という企業が56.8%です。それに対し、300人以上企業では継続雇用されている従業員が100人以上という企業が40.0%に上ります。
- また、正社員で定年を迎える従業員が最も多くなる時期を見ると、300人未満企業は半数以上が5年以内にピークを迎えると回答しているのに対し、300人以上企業では47.6%が11年以上あとと回答しています。
- 定年を迎える従業員が最も多くなる迎える時期によって、高齢者雇用への対応も変わってくるでしょう。もしピークが先であれば、定年延長のような正社員の人事制度まで含んだ制度改革を行う時間的猶予があるかもしれません。しかし、向こう1~2年といった目の前にピークが迫っている場合は、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。

正社員数別 定年後も継続雇用されている従業員数

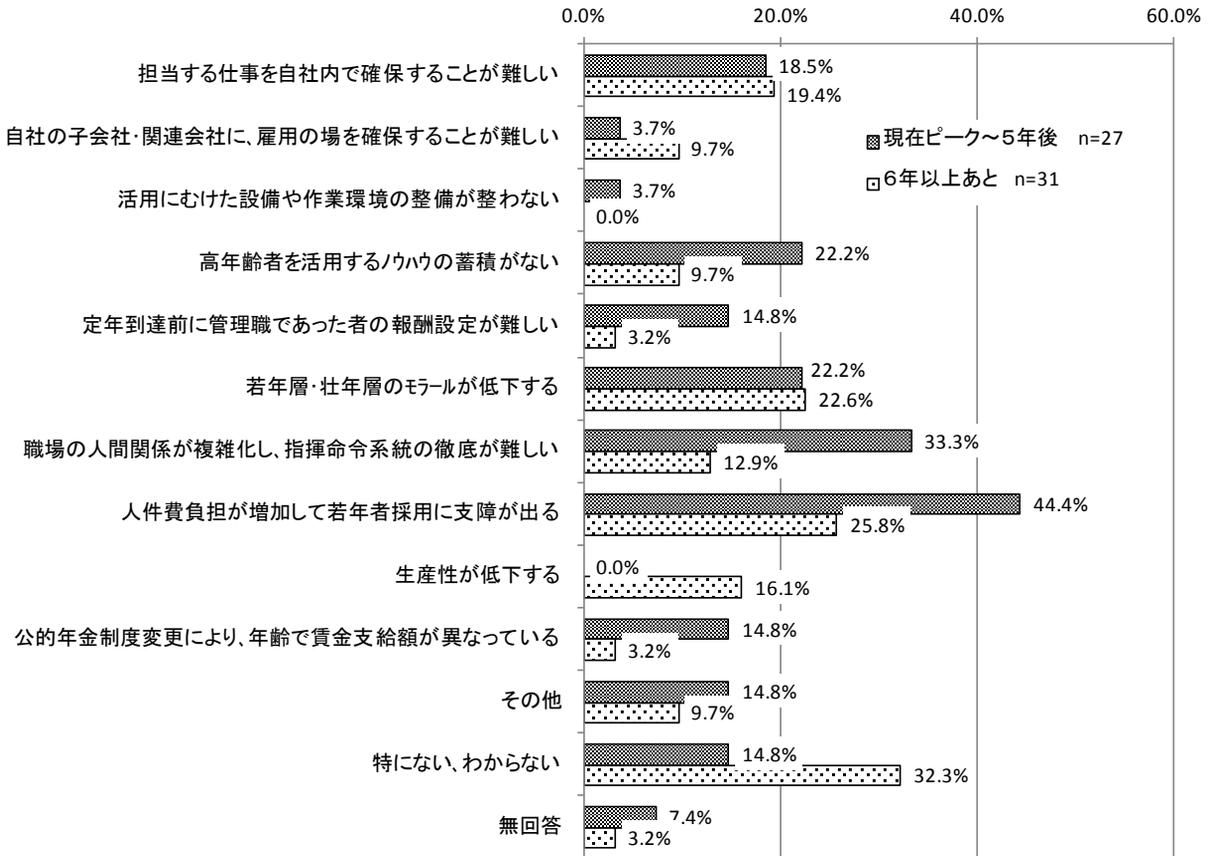


正社員で定年を迎える従業員が最も多くなる時期



- また、定年を迎えるピークの違いによって、直面している課題も異なります。現在ピークを迎えている、または5年以内にピークを迎える企業では、「人件費負担による若年者採用への支障」「職場の人間関係が複雑化し、指揮命令系統の徹底が難しい」という回答が目立つのに対し、ピークが6年以上あとの企業は「特になし、分からない」という回答が最も多数でした。

定年のピーク別 継続雇用で課題となっている点

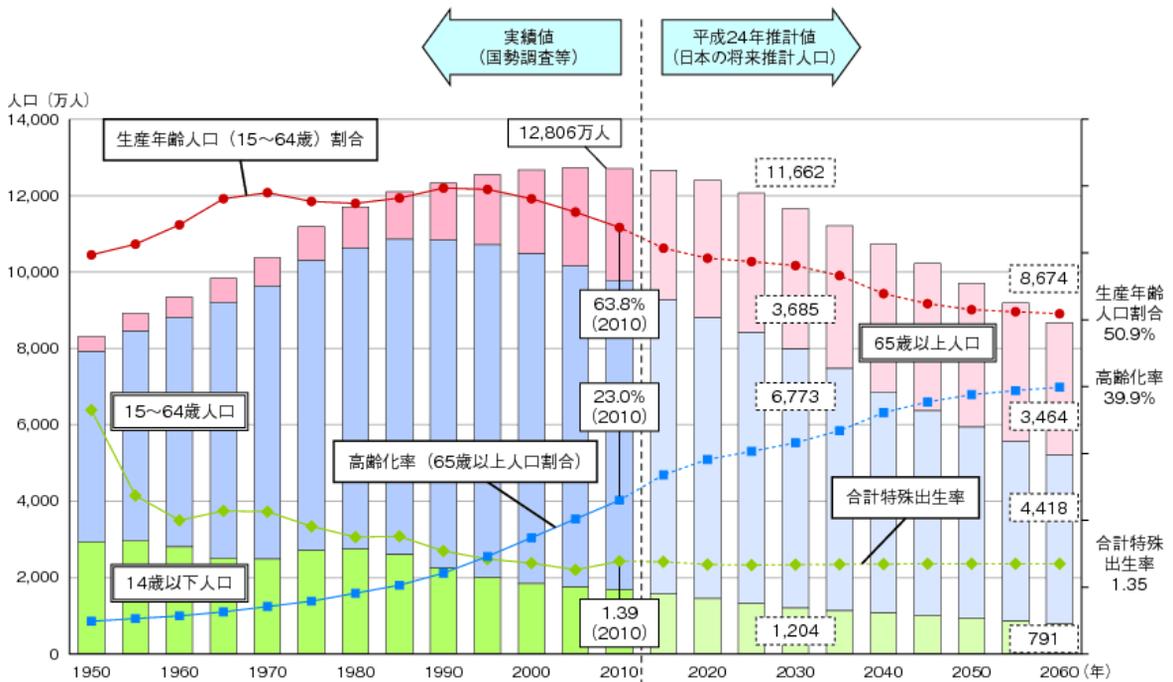


高齢者雇用をとりまく環境変化

少子高齢化の進展

- 日本の人口は、今後ますます減少する一方で、高齢化率（全人口に占める65歳以上の割合）は上昇し続けると推計されています。2010年には生産年齢人口割合63.8%、高齢化率23.0%であったものが、2020年には生産人口年齢割合59.2%、高齢化率29.1%になると見込まれています。
- 急激な高齢化率の上昇は、マーケットの変化のみならず、百貨店業界における労働者のあり方、ひいては百貨店各社の雇用政策にも大きく影響するものと予測されます。

日本の人口推移



(出所) 総務省HP

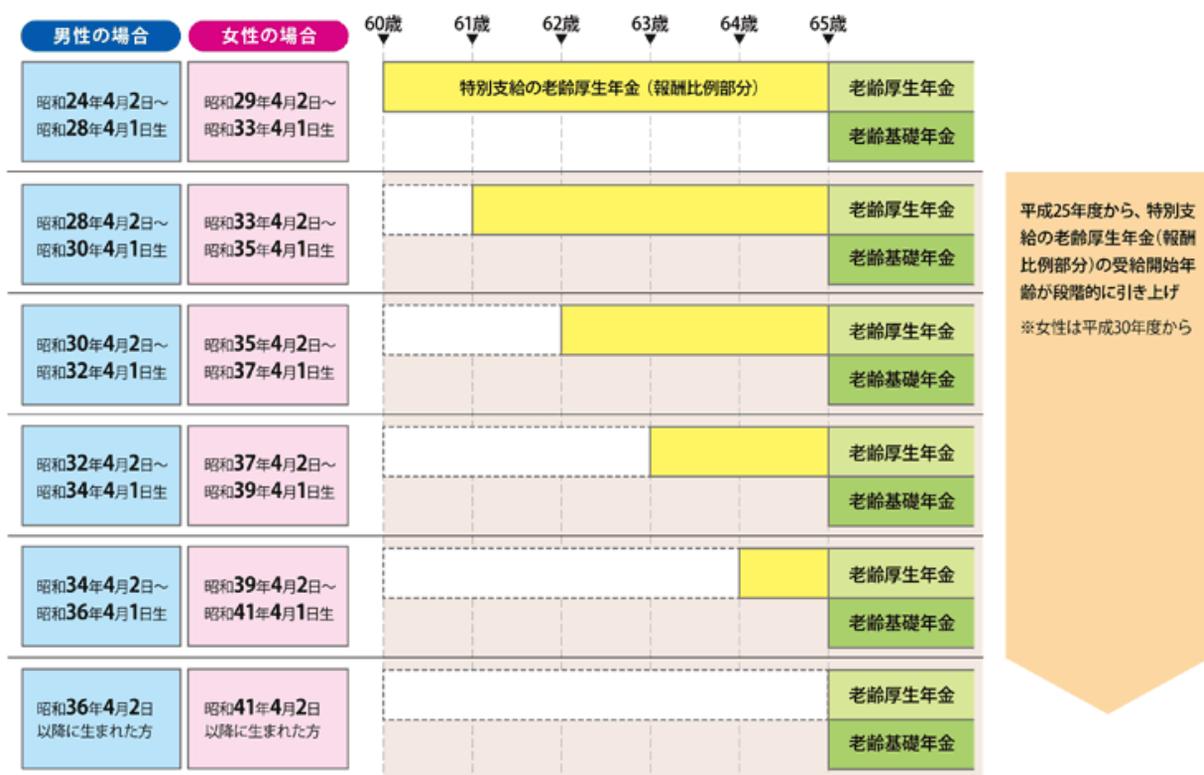
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h24/html/nc112120.html>

(出典) 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

厚生年金の支給開始年齢の引上げ

- 厚生年金の加入者には、60歳から65歳になるまでは「特別支給の老齢厚生年金」、65歳からは「老齢厚生年金」と「老齢基礎年金」が支給されます。この「特別支給の老齢厚生年金」のうち定額部分は、2013年4月から65歳にならないと受給できなくなりました。また、報酬比例部分の受給開始年齢も、2025年度までかけて段階的に引上げられることになりました。

特別支給の老齢厚生年金の受給開始年齢の引上げ



（出所）政府広報オンライン <http://www.gov-online.go.jp/useful/article/201301/2.html>

改正高年齢者雇用安定法の施行

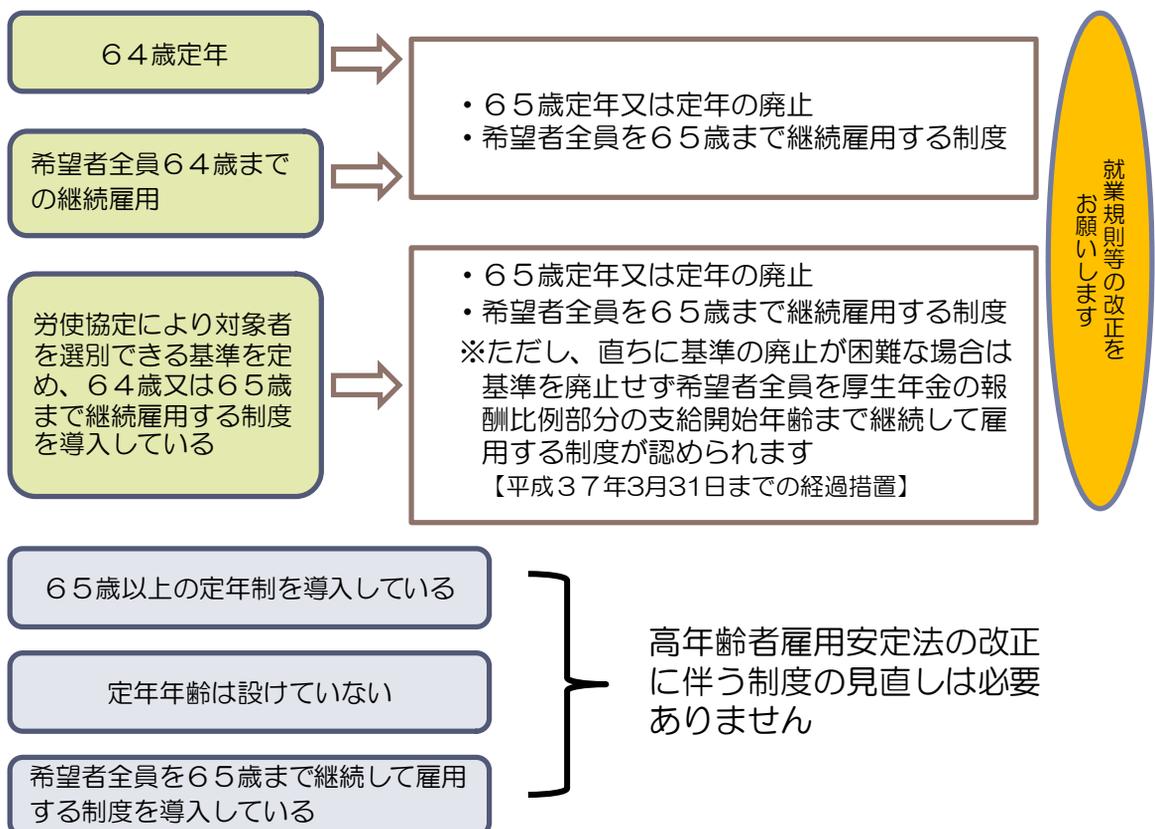
- 2012年、高年齢者の雇用安定のために、継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みを廃止すること等を内容とする「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律」が公布され、翌年2013年4月1日から施行されました。この法律改正のポイントは、以下のとおりです。

改正高年齢者雇用安定法のポイント

法律改正のポイント

- 1 継続雇用制度の対象者を限定できる仕組みの廃止
※平成25年4月1日以降、64歳以下の定年時に継続雇用制度の対象となる労働者の基準を定めることは不可
- 2 高年齢者雇用確保措置の実施及び運用に関する指針の策定
- 3 継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大
- 4 義務違反企業に対する公表規定の導入

現在、どのような高年齢者雇用確保措置が導入されていますか
(就業規則、労使協定などをご確認ください)



(出所) 厚生労働省「改正高年齢者雇用安定法の概要」

改正高齢者雇用安定法のポイント

法律の主な改正点

第8条 定年

事業主がその雇用する労働者の定年の定めをする場合には、60歳を下回ることができない。

第9条 高齢者雇用確保措置

1 65歳未満の定年の定めをしている事業主は、65歳までの安定した雇用を確保するため次の措置のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引上げ
- 二 継続雇用制度の導入
- 三 当該定年の定め廃止

2 事業主は、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合はその労働組合、当該組合がない場合は、労働者の過半数を代表する者との書面による協定により、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を定め、当該基準に基づき制度を導入した場合は、前二号の措置を講じたものとみなす。

第10条 指導、助言及び勧告

1 厚生労働大臣は、9条1項の規定に違反している事業主に対し、必要な指導及び助言をすることができる。

2 厚生労働大臣は、前項の指導又は助言をした場合において、なお規定に違反していると認めるときは、高齢者確保措置を講ずべきことを勧告することができる。



第8条 定年

事業主がその雇用する労働者の定年の定めをする場合には、60歳を下回ることができない。

第9条 高齢者雇用確保措置

1 65歳未満の定年の定めをしている事業主は、65歳までの安定した雇用を確保するため次の措置のいずれかを講じなければならない。

- 一 当該定年の引上げ
- 二 継続雇用制度の導入
- 三 当該定年の定め廃止

2 継続雇用制度には、事業主が、特殊関係事業主（当該事業主の経営を実質的に支配することが可能となる関係にある事業主その他の当該事業主と特殊の関係のある事業主として厚生労働省令で定める事業主をいう。以下この項において同じ。）との間で、当該事業主の雇用する高齢者であって、その定年後に雇用されることを希望するものをその定年後に当該特殊関係事業主が引き続いて雇用することを約する契約を締結し、当該契約に基づき当該高齢者の雇用を確保する制度が含まれるものとする。

3 厚生労働大臣は、第一項の事業主が講ずべき高齢者雇用確保措置の実施及び運用（心身の故障のため業務の遂行に堪えない者等の継続雇用制度における取扱いを含む。）に関する指針を定めるものとする。

第10条 公表等

1 厚生労働大臣は9条1項の規定に違反している事業主に対し必要な指導及び助言をすることができる。

2 厚生労働大臣は、前項の指導又は助言をした場合において、なお規定に違反していると認めるときは、高齢者確保措置を講ずべきことを勧告することができる。

3 厚生労働大臣は、前項の規定による勧告をした場合において、その勧告を受けた者がこれに従わなかったときは、その旨を公表することができる。

（出所）厚生労働省「改正高齢者雇用安定法の概要」

第2章

高齢者活用のためのチェックポイント

- このチェックポイントは、百貨店業界における高齢者活用を推進するための視点をまとめたものです。それぞれの項目に該当する情報は、本手引書の参考ページに記載してありますので、自社の高齢者活用に参考にして下さい。

	チェックポイント	関連ページ
制度に関する事項	①高齢者雇用の実態と基本的な考え方を知りたい	P17-18
	②定年後再雇用の働き方の整備について知りたい	P19-21
	③定年後再雇用の処遇制度（月給制・時給制）の整備に悩んでいる	P22
	④定年後の賃金水準や、給与設定の考え方について知りたい	P23-25
	⑤定年前の給与減額や役職定年制について知りたい	P26-27
	⑥定年延長について検討したい	P28-29
運用に関する事項	⑦高齢者のモチベーション維持・向上に悩んでいる	P32-36
	⑧職場のマネジメントがうまくいかないことがある	P37
	⑨活躍する高齢者の特徴が知りたい	P38
	⑩定年後まで見据えたキャリアと生活に関するセミナーを検討している	P39
	⑪高齢者の職域開発・職場のマッチングで悩んでいる	P40

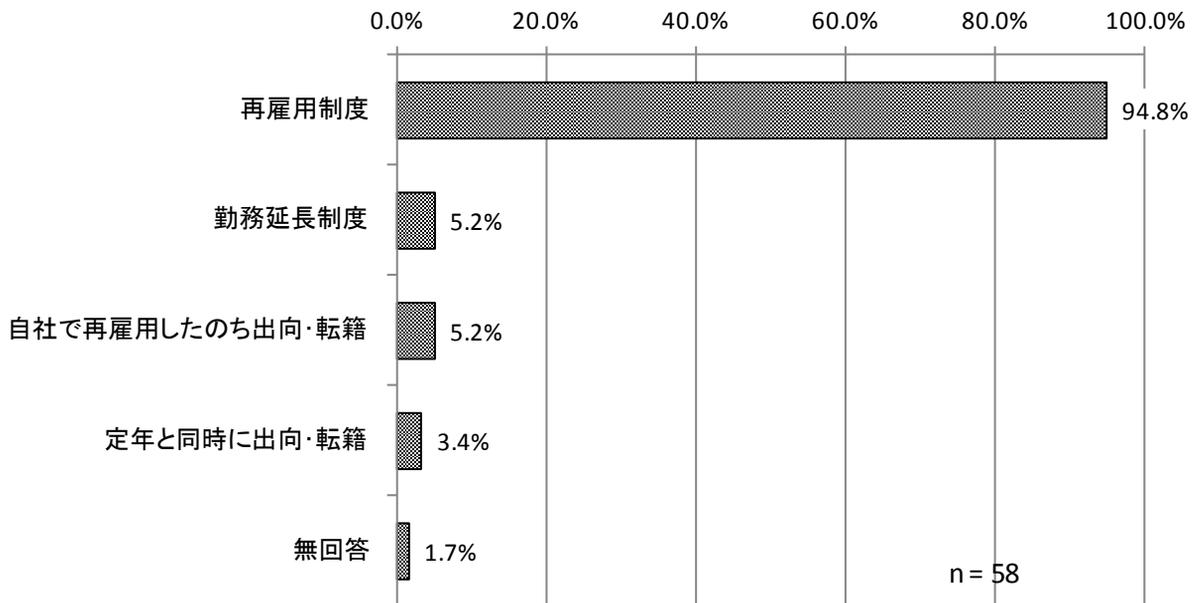
制度面から見る高齢者雇用

制度面から見る高齢者雇用

高齢者雇用制度の実態

- 定年後の高齢者の雇用形態にはいくつかのパターンがあります。最も一般的なものは、再雇用制度（定年年齢に到達した者をいったん退職させたあと、再び雇用する制度）です。百貨店業界でも94.8%の会員企業が再雇用制度を採用しています。その他、勤務延長制度（定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度）を採用している企業もありますが、これは5.2%と多くはありません。
- また、再雇用制度や勤務延長制度の他に、定年年齢を上げる定年延長や、定年制を廃止する定年廃止も高齢者雇用の一手法です。まだ採用している企業はごく一部ですが、本書では定年延長の事例もご紹介しておりますので、参考にして下さい。
- なお、これ以降のページでは、高齢者雇用の形態として最も広く採用されている「定年後再雇用」の仕組み・運用に焦点を当てて紹介していきます。

定年まで雇用した正社員を対象とする継続雇用制度の対応状況



- 「再雇用制度」とは、定年年齢に到達した者をいったん退職させたあと、再び雇用する制度をいいます。
- 「勤務延長制度」とは、定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度をいいます。

定年後再雇用の基本的な考え方

- 定年後再雇用を進めていく上で重要なのは、就業環境を整備することです。
- 定年後の働き方に対する従業員のニーズは、多種多様です。健康面から短時間勤務を希望する人、定年前と同じようにやりがいを持って働きたい人、家庭の事情で連日の勤務は難しい人など、個人別に様々な事情を抱えています。これら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。業務時間にバラつきがあるようなら、月給制だけでなく、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。

働き方の整備

勤務形態

定年前と同じフルタイムに加え、短時間勤務（1日の所定労働時間を短縮した勤務形態）や短日勤務（フルタイムのまま所定労働日数を減らした勤務形態）など、高齢者のニーズと、就業する業務に応じた就業条件を設定します

配属先・職務

定年前と同じ配属先で働いてもらう他に、定年を機に他の職場に配属し、異なる業務に就いてもらうことも考えられます

処遇制度の整備

給与形態と水準

給与水準の設定方法には、大きく二つの考え方があります。一つは定年前の給与水準を基に設定する方法、もう一つは定年後の新たな職務に応じて設定する方法です。どちらを採るかは、定年前の人事ポリシーにも影響されます

給与の仕組み

昇給や賞与の取り扱いも検討すべきポイントです。高齢者のモチベーションを考えれば、昇給や賞与の実施は効果的と言えます。しかし、昇給や賞与の支払い方については、定年前の正社員とは異なる仕組みを用意する必要があるかもしれません

定年後再雇用の場合の働き方の整備

■ 従事する職務

- 高齢者が担当する職務として最も多いのは「販売」、次いで「事務・管理」となっています。少ないのは、「管理職」、「MD・バイヤー」です。
- 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ています。また、仕事内容が変わった結果、販売や事務に就くという回答が多数見られました。その他には、育成担当としてアドバイザー機能を担ったり、プロジェクト推進に携わるというケースも見受けられました。

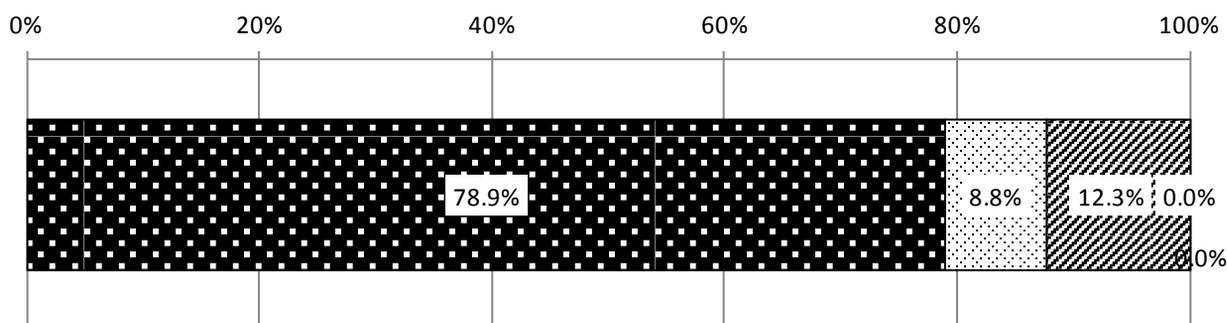
定年後も継続雇用されている従業員の性別・職種別人数（平均）

	男性	女性
①管理職	0.8人	0.0人
②事務・管理	11.9人	2.7人
③販売	13.4人	9.3人
④外商	7.1人	0.5人
⑤MD・バイヤー	0.2人	0.0人
⑥出向	5.3人	1.5人
⑦その他	1.4人	0.4人
合計	40.2人	14.4人

■ 配属先の決定

- 高齢者の働き方を整備する上で、定年後の配属先の職場をどう決定するかも重要なポイントです。アンケートでは、約8割の企業が「定年直前の職場に配属されることが多い」と回答しています。

再雇用者の配属先



■ 定年直前の職場に配属されることが多い

▣ 定年直前の職場以外に配置されることが多い

▨ ケース・バイ・ケース

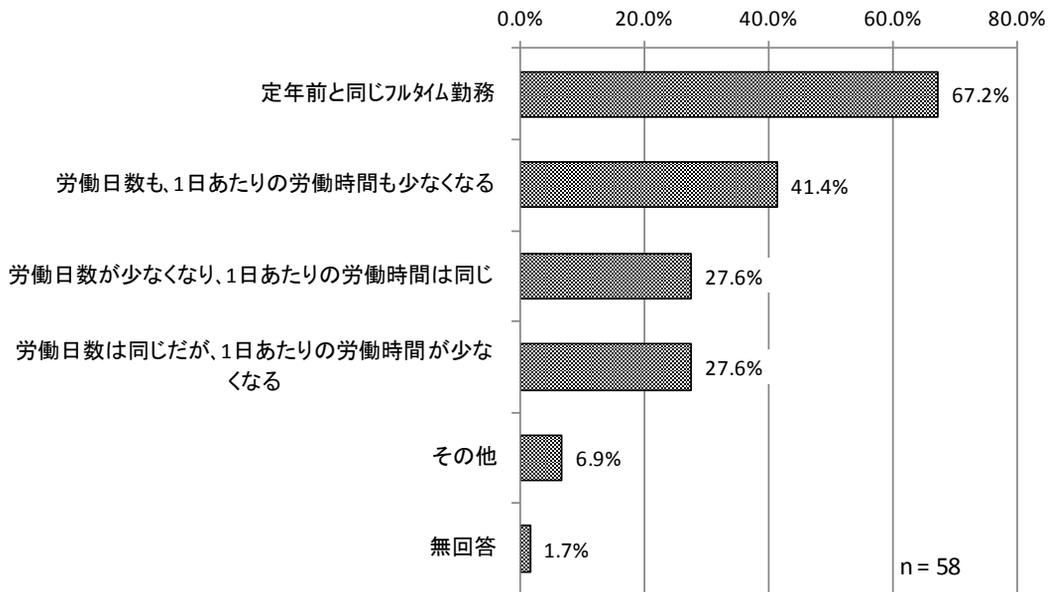
□ その他

□ 無回答

■ 勤務形態の整備

- 就業条件に関する高齢者のニーズは多種多様です。高齢者の抱える事情に配慮しながら、より働きやすく、就業意欲を高めるための工夫が必要です。
- アンケートから就業形態の実態をみると、「定年前と同じフルタイム勤務」が67.2%で最も割合が高く、次いで「定年前と比べて、労働日数も、1日あたりの労働時間も少なくなる」が41.4%となっています。この結果からも分かるように、短時間勤務や短日勤務については、拡充の余地があるかもしれません。

勤務形態の実態



事例

京王百貨店の勤務形態パターン

- 京王百貨店では、勤務Ⅰ・Ⅱ・Ⅲという3つの形態を整備しています。勤務Ⅰはこれまでのキャリアを活かすことができる職務内容となっており、勤務Ⅱ・Ⅲはサポート業務を中心とした職務内容となっています。

コース	勤務形態	職務内容
勤務Ⅰ	週5日／1日7時間勤務	店内販売、店外販売、後方スタッフなど
勤務Ⅱ	週5日／1日5時間勤務 週3日／1日7時間勤務	店内販売及び販売補助、店外販売サポート業務、後方スタッフなど
勤務Ⅲ	週3日／1日5時間勤務	職務内容は個人別に決定

事例

高島屋の再雇用コース

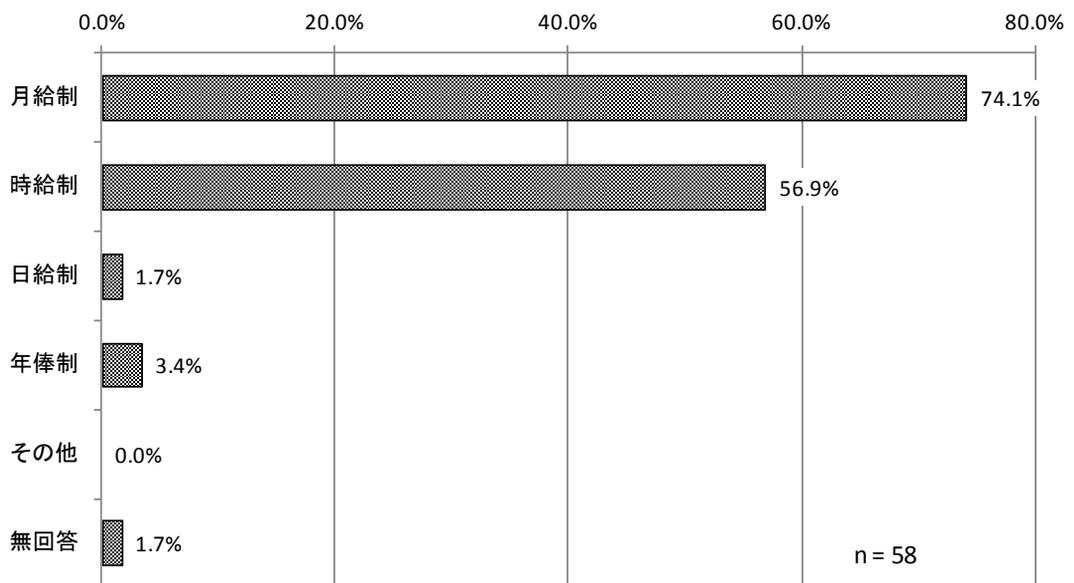
- 高島屋では、キャリアコースとシェアードコースを設け、職務内容と勤務形態のパターンを設定しています。なお、コース適用にあたっては、定年前の人事考課結果による基準が設けられており、評価に応じて選択できるコースの幅が広がります。また再雇用後も仕事の評価により、契約更新時に本人が希望するコースに転換できます。

再雇用コース		勤務形態	コース概要
キャリア	マスターコース	定年前と同じフルタイム	販売・営業分野での専門性を発揮し、業績で貢献するとともに、優れたノウハウを継承する役割を担うコース
	レギュラーコース	定年前と同じフルタイム	60歳までのキャリアを活かし、業績に貢献するコース
シェアード	アドバンスコース	フルタイムの8割程度の短時間勤務	仕事と生活全体のバランスを図る、短時間コース
	レギュラーコース	週22.5時間程度の短時間勤務	仕事と生活全体のバランスを図る、雇用保険および労働災害保険のみ適用の短時間コース

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。再雇用されている従業員の給与形態については、月給制を採用している企業が74.1%、時給制を採用している企業が56.9%となっています。
- 月給制と時給制のどちらか一方を採用するか、両方を用意するかは、勤務形態の設定に強く影響されます。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。

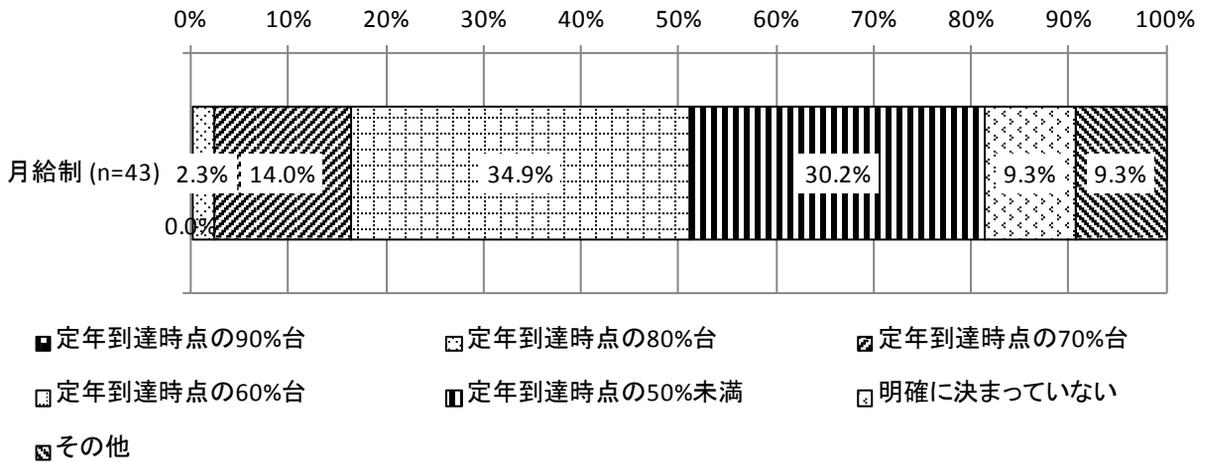
継続雇用されている従業員の給与形態



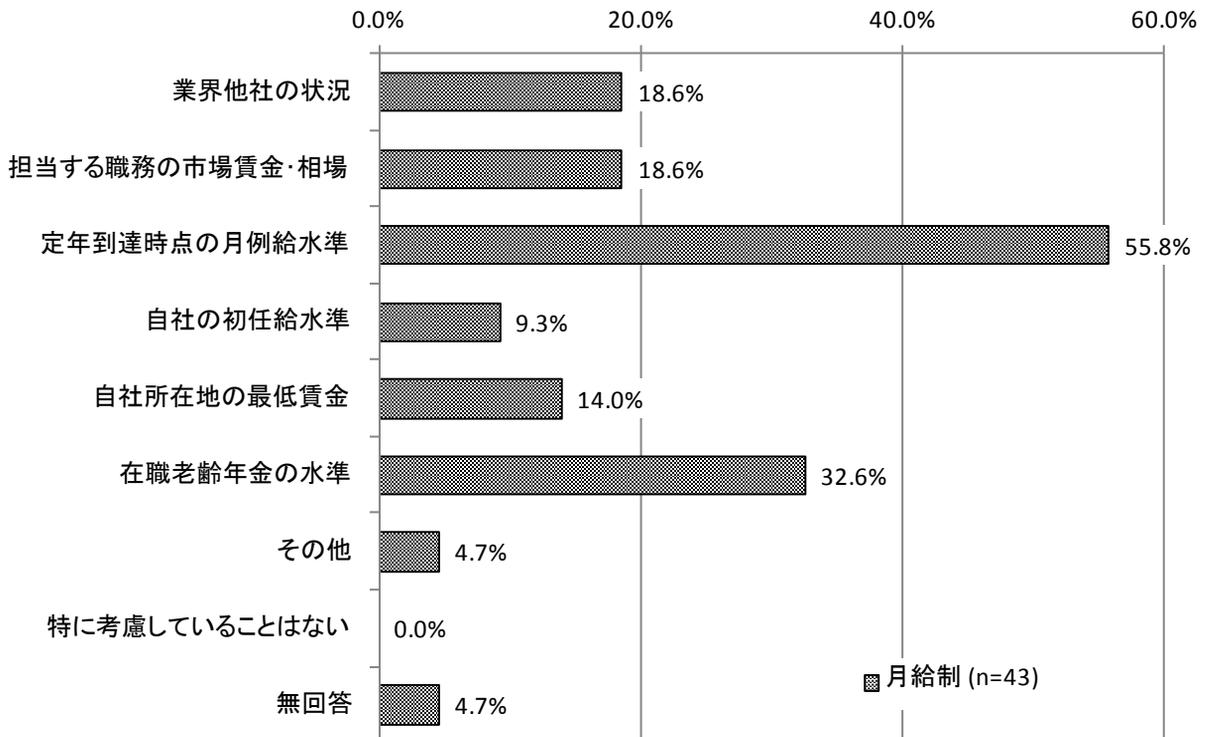
■ 月給制の場合

- 月給制を適用する場合でも、定年前の給与水準よりも低めの賃金水準で処遇するケースが大半です。月給制を採っている企業の場合、半数以上の企業が水準決定の際に「定年到達時の月給水準」を考慮していると回答しています。

定年到達点と比較した給与水準の減額状況



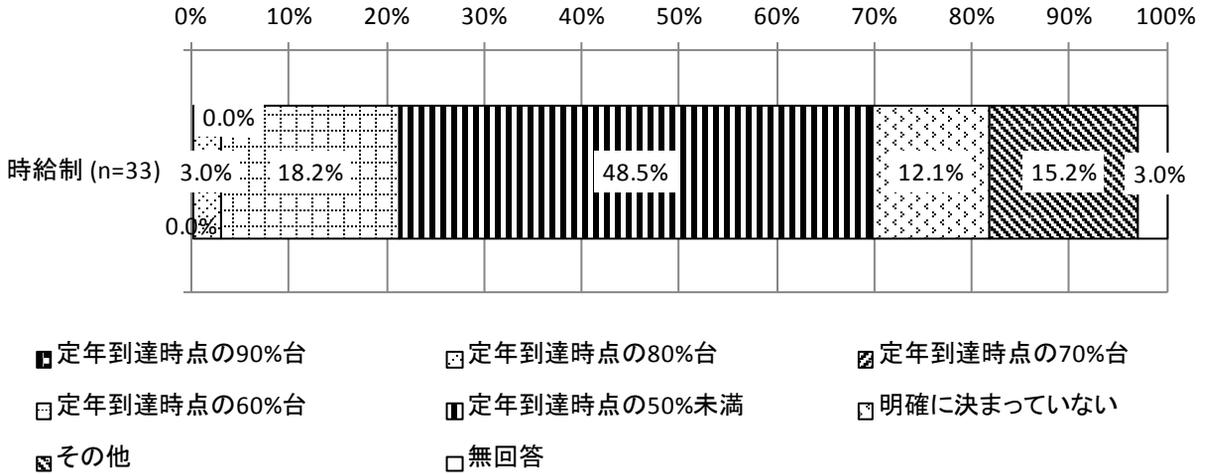
給与決定にあたり考慮している点



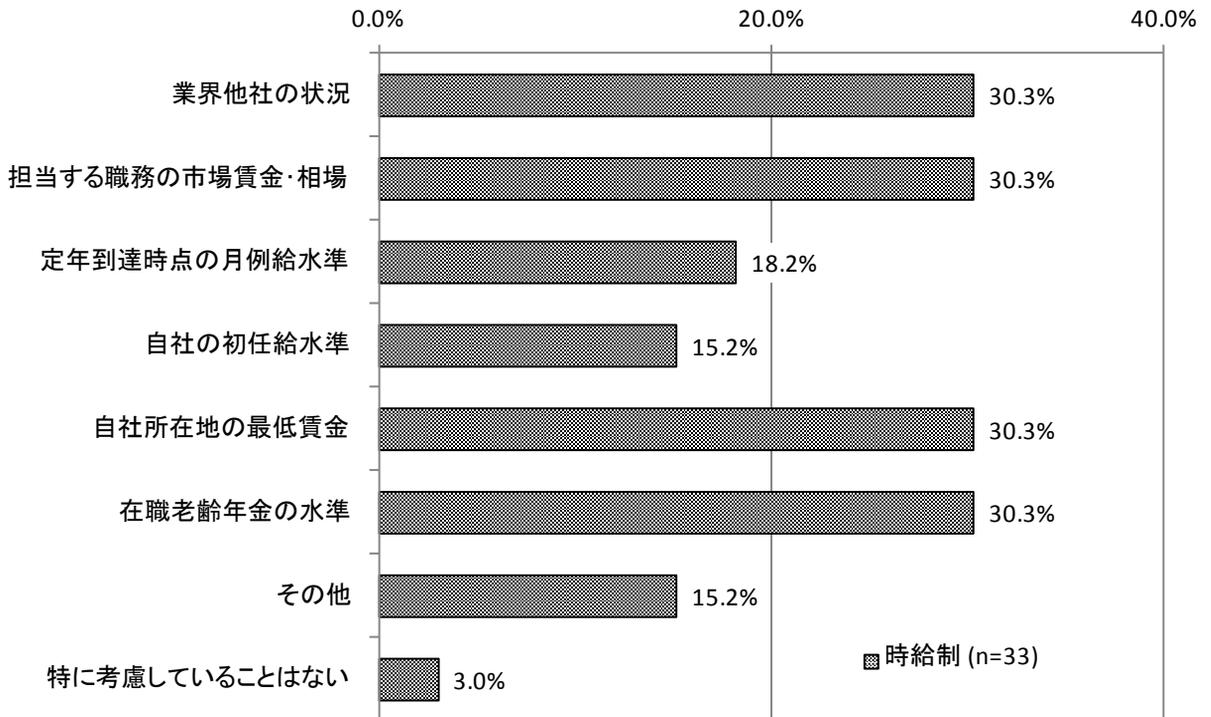
■ 時給制の場合

- 時給制の場合、給与水準は「定年到達時点の50%未満」が最も多く、48.5%を占めています。給与決定にあたり考慮している点は、「業界他社の状況」「担当する職務の市場賃金・相場」「自社所在地の最低賃金」「在職老齢年金の水準」など、主として外的要因を参考にしながら決定されています。

定年到達点と比較した給与水準の減額状況

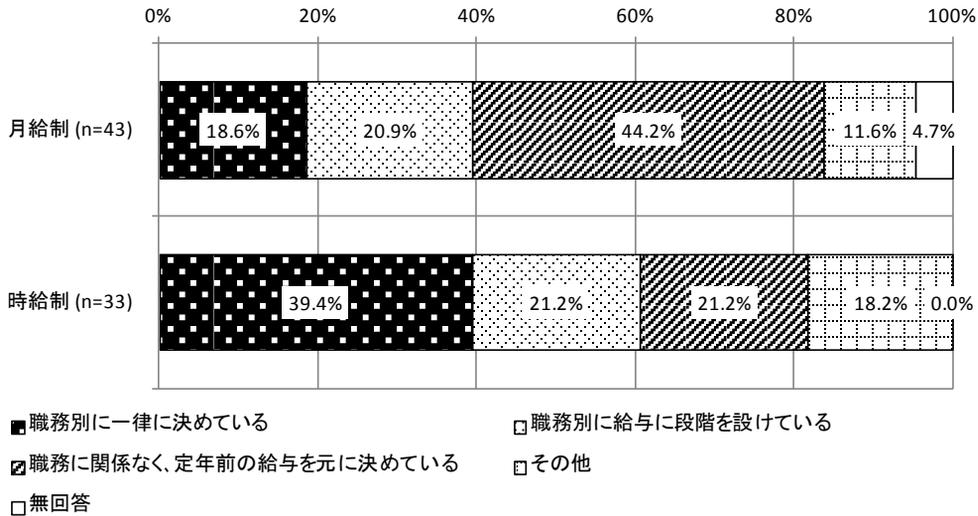


給与決定にあたり考慮している点



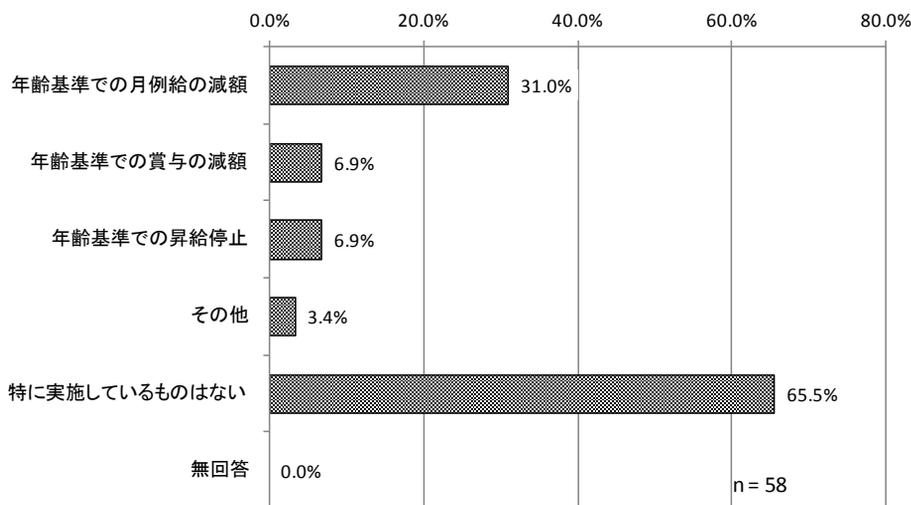
継続雇用されている従業員の給与の設定方法

- 月給制の場合、44.2%が「職務に関係なく決定している」と回答しているのに対して、時給制の場合は60.6%が「職務別に賃金を設定している」と回答しています。
- なお、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。定年前に職種別賃金、職務別賃金を採用していた場合は、再雇用後も同じポリシーと言えます。しかし、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。

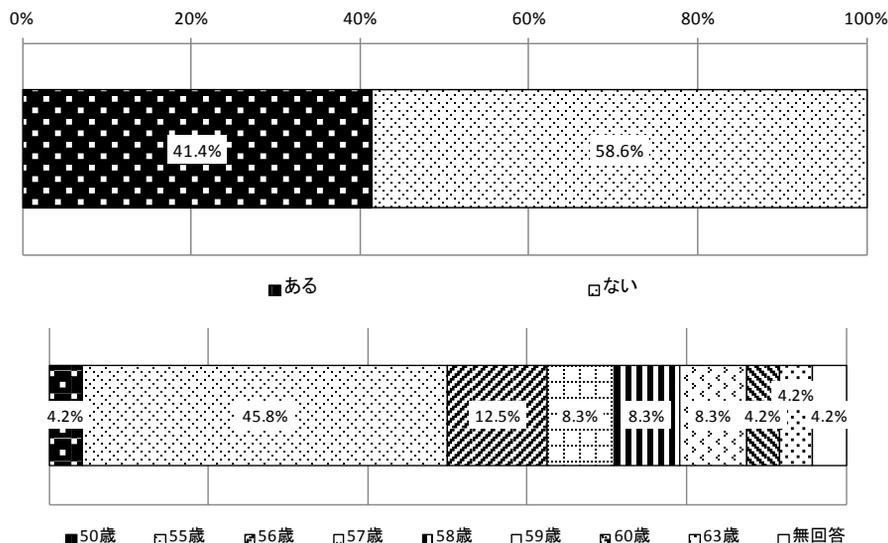


- 定年後に給与減額を行うだけでなく、定年前から段階的に給与を減額したり、一定年齢で役職降職をする企業もあります。
- 役職定年制のある企業とない企業で、継続雇用の課題を比較すると、全般的に役職定年制のある企業の方が、課題と感じているものが少ないことが分かります。特に、「高齢者を活用するノウハウの蓄積がない」「若年層・壮年層のモラルが低下する」「職場の人間関係が複雑化し、指揮命令システムの徹底が難しい」という項目では、役職定年制のない企業に比べると、課題と感じる企業の割合が小さくなっています。
- 多くの場合、年齢を基準として給与減額や役職定年を行っています。しかし、これらの措置によって、高齢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について明確に提示し、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。

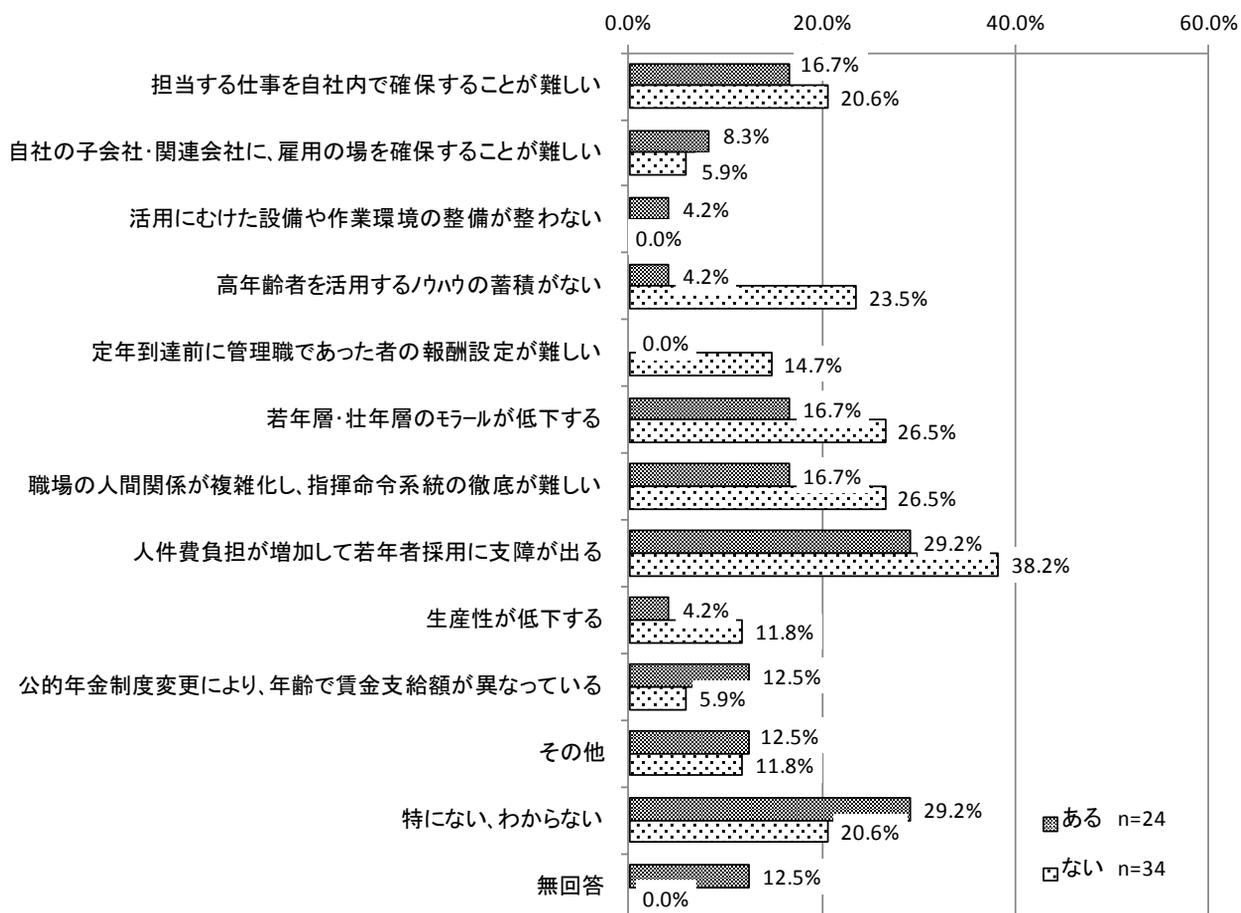
定年到達前の正社員に対する給与の見直しの実施状況



定年到達前の役職定年制の有無と、適応される一番若い年齢



役職定年制の有無 継続雇用で課題となっている点



定年延長をお考えなら

- 年金受給年齢の引上げなど、今後を見据えると、再雇用制度だけでなく定年延長を視野に入れた高齢者雇用を検討する企業も増えてくるでしょう。しかし、定年延長による総額人件費の増加や世代間格差にも留意する必要があります。導入にあたっては移行期の措置を丁寧に検討する必要があります。ここでは、実際に定年延長に踏み切った2社の他業界企業の移行方法を紹介します。

YKKグループの段階的な定年延長

- YKKグループは、国内事業会社の従業員の定年を、2025年度までかけて段階的に延長することにしました。具体的には、公的年金の支給開始年齢（男性）と同じスケジュールで定年を延長していきます。一気に65歳定年に切り替えなかったのは、以下のような点に配慮した結果です。
 - 定年延長適用者とその前に定年退職となる年代とのギャップ
 - 公的年金併給と処遇との兼ね合い
 - 円滑な制度移行のための、社員の意識変革に要する期間
- なお、一部の社員からは「60歳で退職したい」という希望もあったため、65歳定年を基本としつつ、60～65歳の間で自ら定年を選択できる「選択定年制」を導入しています。

東亜合成株式会社の一斉定年延長

- 東亜合成株式会社は、2013年4月の高年齢者雇用安定法の改正を機に、2013年4月から定年年齢を延長して65歳定年制度を導入することにしました。60歳以降の給与水準は、従来の再雇用制度の給与に公的給付相当（在職老齢年金、雇用継続給付金）を加味した水準以上となるように設計しています。この報酬水準を維持するため、会社としての追加原資に加え、55歳～59歳の年収を標準生計費に基づき漸減し、これらを併せて60～65歳時の年収の原資としています。
- 定年延長に伴って、60歳以降でも退職金を積み増すことにしました。その他にも、家族手当や、病気欠勤時の休職（最大3年間）も適用することとしています。
- また、一気に定年を引上げることの激変緩和措置として、以下のような仕組みを整備しました。
 - 【シニアライフプラン融資】60歳で退職金を受給する予定だった従業員を支援する目的で、外部の金融機関を通じて、低利で借入ができる融資制度です。
 - 【5年間の保障措置】60歳での依願退職を希望する者に対して、2013年から5年間は、経過措置として55歳以降の給与漸減分を返還することにしました。たとえば、2013年時点で58歳だった従業員が、標準生計費に基づき給与がダウンした状態で60歳を迎えて依願退職をした場合には、2年間のダウン分を返還します。

事例

松屋の65歳定年制

- 松屋は1998年に65歳定年制を導入し、今年で15年が経ちました。導入当時の背景と、現在の課題をまとめてます。

65歳定年制の導入背景

- 65歳定年制を導入する前は、60歳以降の再雇用制度を整備していました。当時、団塊世代が50歳にさしかかっており、人員構成の高齢化が進んでいる只中でした。その時の再雇用制度の賃金は、年金と雇用保険からの受給を前提とした一律的な処遇でした。よってベテラン社員の活性化と活用がうまく機能せず、優秀な社員のモチベーション低下という問題を抱えていました。一方で、従業員からは厚生年金受給年齢の引上げに伴う生活不安や、世間でリストラが蔓延していたことによる雇用不安の声が上がっていました。この双方の意見を踏まえて、65歳定年制に踏み切りました。
- 定年延長導入にあたり、それまでと同じ賃金では、会社の大きな負担になります。そこで生涯賃金でカバーすることを基本に人事制度全般の改革にも取り組みました。具体的には入社から50歳までを職能等級制度、50歳から65歳までを職務等級制度に変更し、実力主義人事賃金制度を推進いたしました。

定年延長の効用と今後の課題

- 定年延長は、当初懸念していた優秀な社員のモチベーション低下という問題に対して一定の効果をあげています。実力主義人事賃金制度の促進は、社員間に良い意味での競争意識を芽生えさせた一方で、実力主義に対応しきれなかった人から不満の声も出ていることが現状です。具体的には職務等級制度に切り替わる50歳時点で役職に就いていれば、処遇はアップするケースが多いのですが、役職に就いていない場合は反対にダウンするケースが実態として生じています。また当時ポスト（役職）不足の状況も重なり、実力主義に対応しきれなかった社員の中に、50歳以降はもう役職に就けないという「あきらめ感」が蔓延し、制度のマイナスイメージの定着という課題が生じることとなりました。
- 上記課題解決のため2012年に役割制度（役割＝役職ではない）を一部見直し、半ポスト職を増設しました。具体的には係長の下にアシスタントマネージャーという新しい役割を人事制度上に位置づけ、更に50歳以上で上記役割に就いている社員は賃金表も別設定とし、処遇上プレミアムを付与しました。
- 2014年9月からは、50歳からの職務等級制度を40歳に引き下げします。目的は、今後労務構成の核となる40代の活性化です。現行の職務等級制度のマイナスイメージを刷新することにより、40歳からが勝負のステージだと従業員に実感してもらいたいと思っています。実際に経営職（課長以上）への登用については、40歳以降が中心ですので、チャンスも拡大します。

運用面から見る高齢者雇用

運用面から見る高齢者雇用

定年後再雇用の運用面の課題

- 定年後再雇用の仕組みを整備したら、実際に働く高齢者にやりがいを感じてもらえるよう、運用面でも配慮が必要です。そして、高齢者本人だけでなく、共に働く定年前の従業員にとっても、働きやすく、また高齢者から多くを学んでもらえることが理想的です。このように、高齢者雇用においては、運用面の工夫が重要です。
- 定年後再雇用の課題は、「担当する仕事を自社内で確保することが難しい」、「高齢者のモラルが低下する」、「職場の人間関係が複雑化し、指揮命令系統の徹底が難しい」など、多岐にわたります。すぐに解決することが難しいテーマもありますが、本書では特に多くの企業で悩みを抱えている3つのテーマを取り上げます。

継続雇用で課題となっている点

●高齢者のモラルが低下する

- 「再雇用された社員のモチベーション維持が難しい」
- 「本人に意欲の低下がみられ、マネジメントしづらい」
- 「定年前に役職者であった者は、原則として役職を外れることになるが、役職をとかれたことで大きくモチベーションが下がるというケースが多い」

●職場の人間関係が複雑化し、指揮命令系統の徹底が難しい

- 「部下と上司の関係が逆転し、人間関係がうまくいかない場合がある」
- 「定年時に管理職である場合、後任のマネージャーが指示できない場面が多く見受けられる」

●担当する仕事を自社内で確保することが難しい

- 「将来的には高齢者雇用の増加が見込まれるため、高齢者を最大限活用できる仕事・雇用の場を確保・創出していくことが必要である」
- 「全体の配置ポストが減少し続けており、とりわけ高齢者については質量とも配置が困難」

1. 高齢者のモチベーションを維持・向上したい

2. 職場のマネジメント力を強化したい

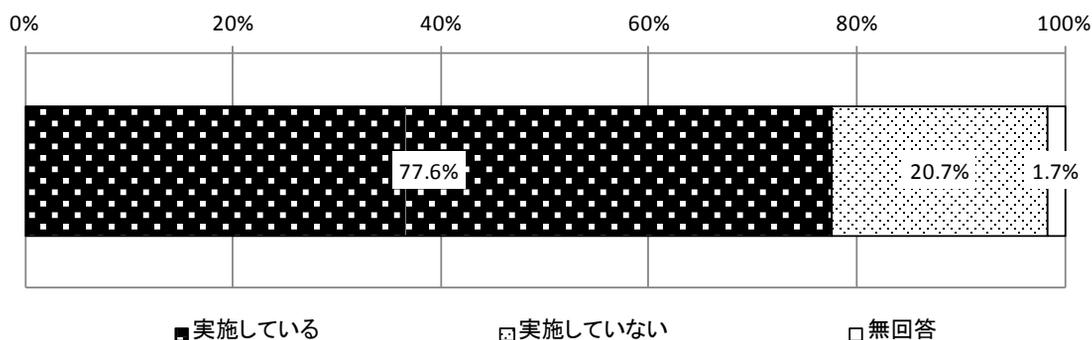
3. 高齢者の職場・業務を確保したい

高齢者のモチベーションを維持・向上したい

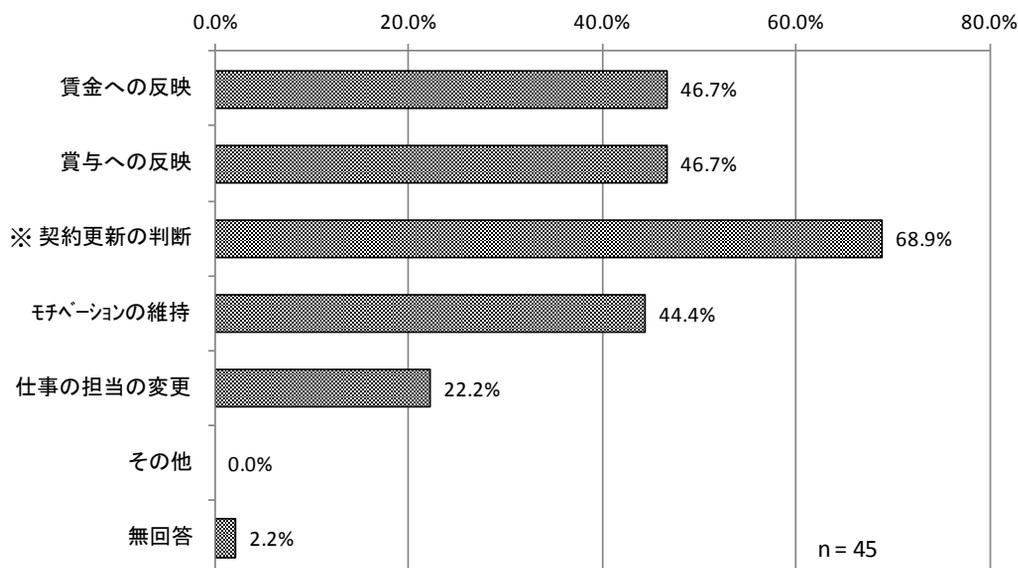
- 定年後再雇用において、「高齢者のモチベーションをどう維持・喚起していくか」というのは大きな課題の一つです。定年前に役職者であった者や、再雇用で付帯業務に転換したような者の場合、仕事に対するやりがいや薄れてしまっていることがあります。モチベーションを維持・喚起するために、高齢者が仕事のやりがいを感じられるような仕掛けをしていく必要があります。
- 代表的な仕掛けが、「人事考課」です。人事考課を導入している企業の44.4%が、その活用方法を「モチベーションの維持」と回答しています。しかし、モチベーションに寄与する仕組みを志向するからといって、必ずしも賃金に反映しなければいけない、ということではありません。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。

人事考課の実施有無と活用方法

再雇用した従業員への人事考課の実施有



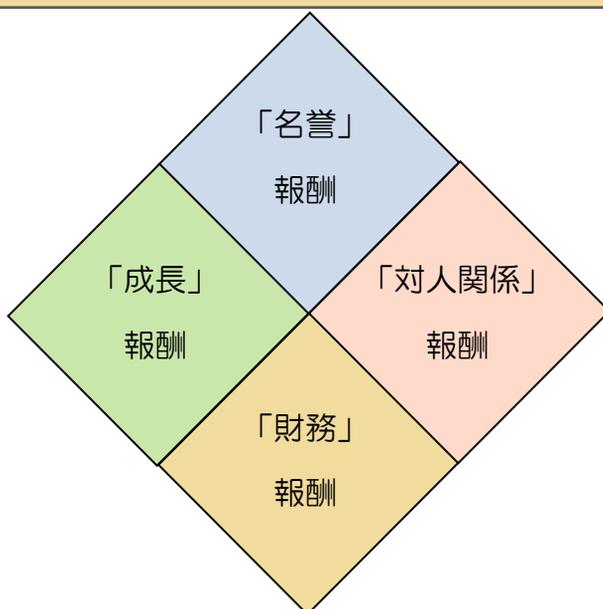
人事考課の活用方法



※改正高年齢者雇用安定法の施行により、経過措置期間の終了後は、契約更新の判断に人事評価を活用することはできません。ただし、契約更新時のランクアップ等の判断に用いることは可能です。

- 人事考課を通じたモチベーションアップのためには、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」という考え方です。これは、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（言いかえるならインセンティブ）によって、やる気を喚起されません。その報酬とは金銭的報酬に限らない、というのが、このトータルリワードのポイントです。面談の機会を活用し、高齢者の働きぶりや成果に対して名誉報酬や成長報酬を感じてもらえるようにしましょう。また、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



名誉報酬・・・人に「誇り」や「周囲の認知」「期待」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬。

例) 「あなたの仕事は丁寧で安心できると、〇〇さんが言っていたよ」、「お客様が、あなたにお礼を言っていたよ」等

対人関係報酬・・・職場の人間と良好な関係を築くことにより、安心感と組織への帰属意識を与えることを通じてやる気を引き出す報酬。

例) 日常的に声かけをする、業務以外の話題で会話をする、等

財務報酬・・・「金銭」またはそれに相当する対価の支給を通じてやる気を引き出す報酬。

例) 給与、賞与へ反映する

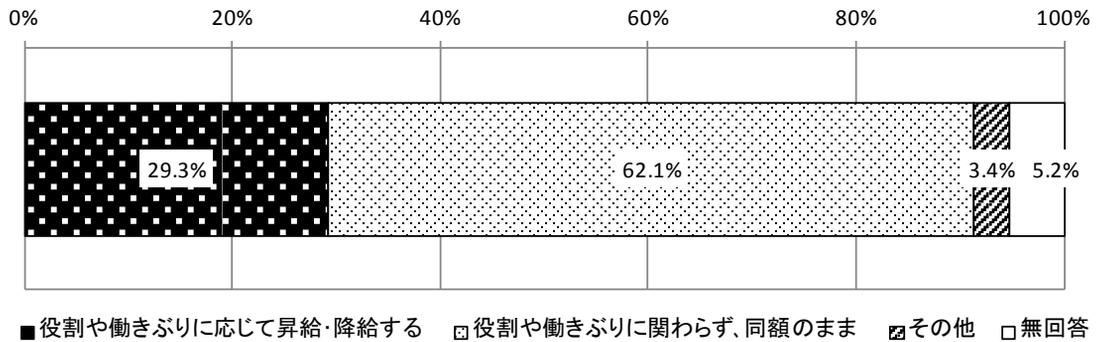
成長報酬・・・人に「やりがい」「達成感」「承認」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬。

例) スキルアップした部分をほめる、本人からの提案やアドバイスを採用する、等

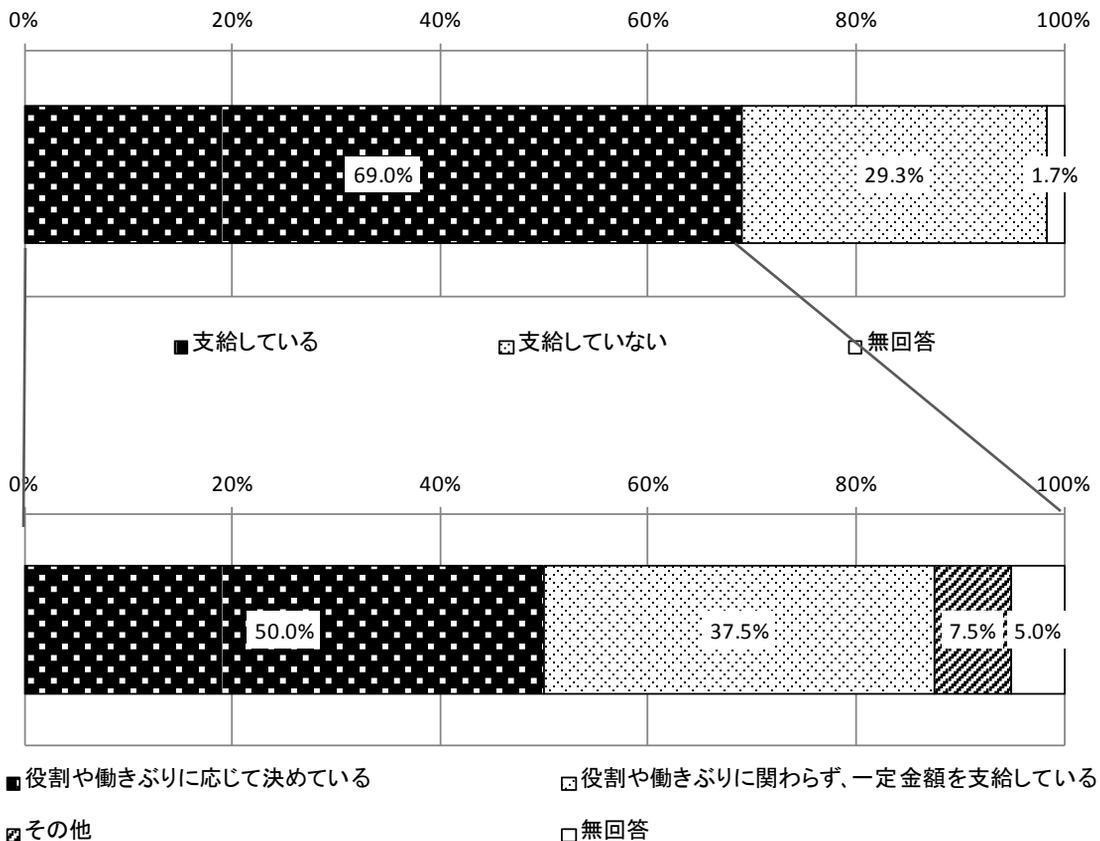
- 山形屋は2002年に労使共同宣言を行い、「生涯雇用」を目指しています。そのために、年功序列制度と決別し、職務等級一本の人事制度を志向しています。これは、仕事に対するやりがい・働きがいを持つ人であれば、年齢に関わらず当社で力を発揮してもらいたい、という考え方が根底にあり、そのためには本人の能力・職務に応じた人事制度を整備する必要があるからです。
- 労使共同宣言をうけて、2007年に60歳定年後の再雇用者にも、正社員と同じ人事制度を適用することにしました。それまでは嘱託身分でライン長に就くことができない、という制度的な制約があったのですが、「生涯雇用」の思想に基づいて、社員としての責任を全うしてもらうために正社員と同じ仕組みを適用することにしました。
- 基本的に定年前と同じ人事制度が適用され、等級制度・評価制度も同じです。ただし、定年前の55歳、定年時の60歳の段階でライフステージに応じた役職・賃金の再評価を実施しているため、54歳以前と比べれば、等級や賃金はダウンしています。しかし、60歳以降も評価を行い、その結果次第では昇級も可能です。実際に昇級した者もいます。また、定年後もマネージャー職を継続する者がいたり、これまでの経験を活かして定年後からバイヤーに就く者もいます。
- また、再雇用者は65歳で雇用満了となりますが、引き続き勤務を希望する者はフリースタッフという名称で、月間15日程度の勤務日数で雇用しています。原則70歳を限度として1年契約で雇用しています。担当する職務は基本的に65歳以前と同じで、販売、外販・外商、事務・企画、サービス、宣伝、防災警備、営繕といった幅広い仕事に就いてもらっています。フリースタッフの活用によって、これまで外部に委託していた業務の内製化を進めています。また、フリースタッフの新たな職域開発にも取り組んでおり、今後は、育児・介護短時間勤務者のフォローに回ってもらうなど、一層の活躍の機会を提供したいと考えています。

- 人事考課を行う場合は、その結果を昇給や賞与といった報酬に反映することも考えられます。ただし、金銭的報酬に反映する場合でも、定年前と同じような格差をつける必要はありません。考課結果の良い人に多くの報酬を支払おうとすれば、反対に、考課結果の悪い人の報酬を減らさなければなりません。定年後には給与減額が行われていることを考えると、あまり格差を大きくつけては逆に問題が発生するかもしれません。

再雇用した次年度以降の賃金見直し方法



再雇用した従業員への賞与支給の有無と、支給額の設定方法



事例

大丸松坂屋百貨店の「月給・賞与の再編」

- 大丸松坂屋百貨店では、2013年9月に制度を改正し、これまでは月例給与と臨時給与（賞与）という構成だった報酬を、月例給与一本に再編しました。これは、老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に達するまでの無年金期間が、月々の生活に与える影響に配慮し、賞与支給額相当を月例給与に吸収したものです。なお、外商職は、業績結果を処遇に反映していくため、月例給与に加え半期に一度インセンティブ給与の支給があります。
- 制度改正前は、人事考課の結果を臨時給与（賞与）にのみ反映していましたが、この処遇体系再編により、月例給与に反映することとしました。人事考課は年に2回（半期に一度）行い、年間の考課結果に基づき、月例給与を決定します。

事例

三越伊勢丹の「再雇用者への賞与制度」

- 三越伊勢丹では、再雇用者であるエルダースタッフの賞与に「加算ポイント」という仕組みを導入しています。
- 元来、エルダースタッフの賞与は全員同額でしたが、モチベーションに配慮してこの仕組みを導入しました。エルダースタッフに対する人事考課は行っていないので（※）、各人に対する加算ポイントの付与は店長クラスが判断しています。加算ポイントの対象者は、エルダースタッフ全体の2割としており、対象となった者は基準額の2割程度が加算されます。なお、対象者の中でも特に優れた貢献のあった者に対しては、基準額の4割を加算するケースもあります。

※エルダースタッフに対する人事考課を上長が行っていないのは、「元部下が、元上司を評価する」ということの難しさを考慮した結果です。

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。また、サポート業務に従事する高齢者が多いということは、年下であっても定年前の従業員が、高齢者に業務の指示を出すケースが増えてくるということです。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ったり、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つたり、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に必要な指示を出すことを疎かにしてはいけません。当然ですが、まずは自分の責任をしっかりと意識することが第一です。
- 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きた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すると、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、サポート業務に変更となったような場合は、仕事に対する真摯な気持ちが薄れ、休憩時間をオーバーしてしまうといった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ことは何なのか」「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。次のページにまとめている、活躍する高齢者の特徴を参考にしてみましょう。

- 定年後は、これまでと違う部署に配属されたり、業務内容が変わることがあります。また、短時間勤務や短日勤務となって働き方が大きく変わることもあるでしょう。そのため、定年前と同じ意識・仕事の進め方のままでは上手くいかない、ということが起こりえます。
- 定年後再雇用で活躍している高齢者には、以下のような共通点があります。活躍できるポイントを高齢者自身が知り、うまく調整できるようにサポートしていくことも重要です。

活躍している高齢者の共通点

取 り 組 み 姿 勢	①職場における自分の役割を認識している
	②職場の一員として、誰に対しても協力する姿勢で取り組んでいる
	③年下の上司であっても、その立場を尊重している
	④自分から挨拶をするなど、進んでコミュニケーションをとっている
	⑤分からないことがあれば、誰にでも尋ねることができる
キ ャ リ ア ・ ス キ ル	①自分のキャリアを振り返り、強みと弱みを認識している
	②自分のモチベーションの源泉がはっきりしている (例：接客をすることが楽しい、取り扱う商品に誇りをもっている)
	③強みと言える専門知識・スキルをもっている
	④社内・社外とのネットワークがある
	⑤仕事に必要な技術や技能の向上など、自分を磨いている
健 康 面 ・ 生 活 面	①健康維持に取り組んでいる
	②体調が悪いときは、無理せず休んだり周囲に協力をお願いしている
	③家族との時間を持つようにしている
	④近所や地域の活動（ボランティアやサークルなど）に参加している

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、会社だけでなく従業員本人にとっても重要なことです。特に、従業員にとっては、定年後は第2の人生ともいうべきステージであり、早い段階から自身のキャリアとライフプランを考えていく必要があります。
- 会社ができる手助けとしては、従業員が生活設計を考えるための材料を提供することです。定年後のことは、60歳を目前にしてからではなく、もっと早い段階から考えてもらい、具体的な準備と心構えをしてもらうことが大切でしょう。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を選定し、セミナーを開催することが効果的です。

年代別のセミナーの一例

40歳	介護と健康について 仕事と介護の両立支援（介護休暇、介護休職など） 傷病休暇、私傷病休職 行政のサービス キャリアの棚卸 これまでのキャリアと身に付けたスキル これからのキャリアと身に付けたいスキル 資産形成について
50歳	キャリアの棚卸 これまでのキャリアと身に付けたスキル これからのキャリアと身に付けたいスキル 老後の働き方とライフプラン 80歳までのライフプランを描く 再雇用制度について 制度概要 業務内容と求められる役割 退職金・年金について
55歳	再雇用制度について 制度概要 再雇用に向けてのスキルアップ 先輩社員からの体験談
58歳	定年後の働き方について 制度概要（再雇用制度など） 希望する職場・業務内容を考える 再雇用にあたっての心構え 先輩社員からの体験談 退職金・年金について 資産形成について

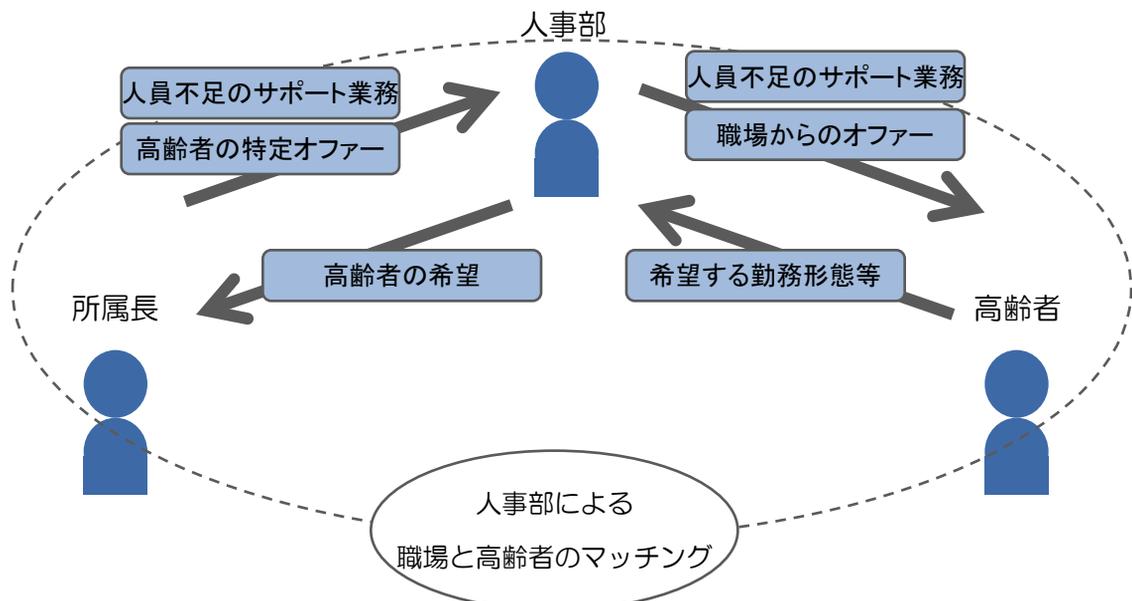
職域開発、職場のマッチングに力を入れたい

- 定年後の従業員に、どこで、どのような仕事をしてもらうかは、高齢者本人のみならず、周囲の従業員にも影響をおよぼします。定年前と同じ仕事、職場で働いてもらうことも選択肢として考えられますが、本人の望む勤務形態では対応できない仕事や職場もあるでしょう。しかし、時短勤務や短日勤務がマッチする職務にも限りがあります。
- 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。仕事には限りがあり、簡単に増設することはできません。特に小規模店舗では、事務・管理の人員が多くないケースも少なくないでしょう。職域については、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、どのような職務があるのか、どのような人を求めているのか、といった要望から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ありません。定年前の仕事内容、専門知識が活用できるかどうか、また、その職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。

事例

三越伊勢丹の職場マッチング

- 株式会社三越伊勢丹では、定年1年前に人事部が面談し、再雇用希望の有無や、希望する職場、勤務形態に関するヒアリングを行っています。また、同時に、各所属長からサポート業務で人員不足のポジションについて報告をしてもらい、高齢者と職場の双方の視点でマッチングを行っています。時には、職場からオファーがかかることもあり、高齢者本人にそのオファーを伝えた結果、当初の希望とは異なる職場に配置することもあります。また、定年前とは異なる職場に配属となるケースも多いのですが、予め現場の声を聞いた上でマッチングしているため、配属後に軋轢が生じるようなこともありません。



參考資料

高齢・障害者雇用支援センター問い合わせ先

- 高齢・障害者雇用支援センターは、事業主へ、高齢者等の雇用に関する相談・援助、助成金・奨励金の支給申請の受付、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、障害者雇用に関する講習・情報提供、啓発活動等の業務を実施しています。

名称	郵便番号	所在地	電話番号(代表)
北海道高齢・障害者雇用支援センター	060-0004	札幌市中央区北四条西4-1 札幌国際ビル4階	011-200-6685
青森高齢・障害者雇用支援センター	030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業訓練支援センター内	017-721-2125
岩手高齢・障害者雇用支援センター	020-0024	盛岡市菜園1-12-10 日鉄盛岡ビル5階	019-654-2081
宮城高齢・障害者雇用支援センター	980-0021	仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ13階	022-713-6121
秋田高齢・障害者雇用支援センター	010-0951	秋田市山王3-1-7 東カンビル3階	018-883-3610
山形高齢・障害者雇用支援センター	990-0039	山形市香澄町2-2-31 カーニープレイス山形3階	023-674-9567
福島高齢・障害者雇用支援センター	960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業訓練支援センター内	024-526-1510
茨城高齢・障害者雇用支援センター	310-0803	水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル7階	029-300-1215
栃木高齢・障害者雇用支援センター	320-0811	宇都宮市大通2-1-5 明治安田生命宇都宮大通ビル2階	028-610-0655
群馬高齢・障害者雇用支援センター	379-2154	前橋市天川大島町130-1	027-287-1511
埼玉高齢・障害者雇用支援センター	330-0074	さいたま市浦和区北浦和4-5-5 北浦和大栄ビル5階	048-814-3522
千葉高齢・障害者雇用支援センター	261-0001	千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京高齢・障害者雇用支援センター	130-0022	東京都墨田区江東橋2-19-12 墨田公共職業安定所 5階	03-5638-2284
神奈川高齢・障害者雇用支援センター	231-0003	横浜市中区北神道4-40 商工中金横浜ビル5階	045-640-3046
新潟高齢・障害者雇用支援センター	951-8061	新潟市中央区西塚通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山高齢・障害者雇用支援センター	930-0004	富山市板橋通り1-18 日本北極ビル7階	076-471-7770
石川高齢・障害者雇用支援センター	920-0856	金沢市昭和町16-1 ヴィサージュ1階	076-255-6001
福井高齢・障害者雇用支援センター	910-0005	福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10階	0776-22-5560
山梨高齢・障害者雇用支援センター	400-0031	甲府市丸の内2-7-23 鈴与甲府ビル1階	055-236-3163
長野高齢・障害者雇用支援センター	380-0836	長野市南景町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6階	026-269-0366
岐阜高齢・障害者雇用支援センター	500-8856	岐阜市穂本町2-20 濃飛ビル5階	058-253-2723
静岡高齢・障害者雇用支援センター	420-0851	静岡市葵区黒金町59-6 大同生命静岡ビル7階	054-205-3307
愛知高齢・障害者雇用支援センター	450-0002	名古屋市中村区名駅4-2-28 名古屋第二埼玉ビル4階	052-533-5625
三重高齢・障害者雇用支援センター	514-0002	津市島崎町327-1	059-213-9255
滋賀高齢・障害者雇用支援センター	520-0056	大津市末広町1-1 日本生命大津ビル3階	077-526-8841
京都高齢・障害者雇用支援センター	600-8006	京都市下京区西条通榎馬場西入立売中之町99 西条SETビル5階	075-254-7166
大阪高齢・障害者雇用支援センター	541-0056	大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル3階	06-4705-6927
兵庫高齢・障害者雇用支援センター	650-0023	神戸市中央区栄町通1-2-7 大同生命神戸ビル2階	078-325-1792
奈良高齢・障害者雇用支援センター	630-8122	奈良市三桑本町9-21 JRN奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245
和歌山高齢・障害者雇用支援センター	640-8154	和歌山市六番丁24 ニッセイ和歌山ビル4階	073-499-4175
鳥取高齢・障害者雇用支援センター	680-0835	鳥取市東品治町102 鳥取駅前ビル3階	0857-50-1545
島根高齢・障害者雇用支援センター	690-0887	松江市殿町111 山陰放送・第一生命共同ビル3階	0852-60-1677
岡山高齢・障害者雇用支援センター	700-0907	岡山市北区下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4階	086-801-5150
広島高齢・障害者雇用支援センター	730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第2広電ビル7階	082-511-2631
山口高齢・障害者雇用支援センター	753-0074	山口市中央5-7-3 山口センタービル2階	083-995-2050
徳島高齢・障害者雇用支援センター	770-0823	徳島市出来島本町1-5	088-611-2388
香川高齢・障害者雇用支援センター	761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業訓練支援センター内	087-814-3791
愛媛高齢・障害者雇用支援センター	790-0006	松山市南堀端町5-8 オフセビル4階	089-986-3201
高知高齢・障害者雇用支援センター	780-0053	高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7階	088-861-2212
福岡高齢・障害者雇用支援センター	810-0073	福岡市中央区舞鶴2-1-10 ORE福岡赤坂ビル5階	092-718-1310
佐賀高齢・障害者雇用支援センター	840-0816	佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5階	0952-37-9117
長崎高齢・障害者雇用支援センター	850-0862	長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5階	095-811-3500
熊本高齢・障害者雇用支援センター	860-0844	熊本市中央区水道町8-6 朝日生命熊本ビル3階	096-311-5660
大分高齢・障害者雇用支援センター	870-0026	大分市金池町1-1-1 大友セントラルビル3階	097-548-6691
宮崎高齢・障害者雇用支援センター	880-0805	宮崎市橘通東5-4-8 岩切第2ビル3階	0985-77-5177
鹿児島高齢・障害者雇用支援センター	892-0844	鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビル11階	099-219-2000
沖縄高齢・障害者雇用支援センター	900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

平成26年7月31日現在。最新情報は、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構HP
(<http://www.jeed.or.jp/location/ks/>) もあわせてご確認ください。

高年齢・障害・求職者雇用支援機構による相談・援助

- 高年齢・障害・求職者雇用支援機構は、高年齢者雇用アドバイザーを全国に配置し、高年齢者雇用を促進するために必要な人事管理制度の見直しや職場改善などについての相談・助言を行うとともに生涯現役社会の実現を目指すため、「70歳まで働ける企業」の普及・促進のための活動を行い、企業のニーズや実情に即した専門的、実践的な相談・援助を行っています。

高年齢者雇用アドバイザーとは

独立行政法人高年齢・障害・求職者雇用支援機構では、企業における条件整備の取り組みを支援するため、高年齢者雇用問題に精通した経営・労務コンサルタント、中小企業診断士、社会保険労務士等、専門的・実務的能力を有する人達を、高年齢者の雇用問題に関する専門家である「高年齢者雇用アドバイザー」として認定し、全国に配置しています。

相談・援助のテーマ

(1) 相談・助言（無料）

- 高年齢者雇用アドバイザーは、高年齢者雇用確保措置の導入や拡大、雇用管理の改善等に取り組む企業からの要請等に基づき企業を訪問し、企業診断システムを活用するなどし、条件整備に伴う阻害要因の発見・整理、問題解決のための手順・方法等具体的課題についての相談に応じ、専門的かつ技術的な助言を行います。

(2) 企業診断システム（無料）

- 企業における高年齢者の雇用環境の整備を援助するために各種の企業診断システムを開発し運用しています。簡単な質問票にご記入いただくだけで、高年齢者を活用するための課題を見つけ出し、高年齢者雇用アドバイザー等がその課題解決策についてわかりやすくアドバイスします。

(3) 企画立案サービス（有料／経費の2分の1を機構が負担）

- 高年齢者雇用アドバイザーによる相談・助言によって明らかになった条件整備のために必要な個別・具体的課題について、人事処遇制度や職場改善等条件整備についての具体的な改善策を企業からの要請に基づき、高年齢者雇用アドバイザーが作成し提案します。

(4) 就業意識向上研修（有料／経費の2分の1を機構が負担）

- 「就業意識向上研修」は、企業における中高年齢従業員・職場の活性化を支援するため高年齢者雇用アドバイザーが実施する研修です。研修時間は4時間以上15時間以下で、受講者数は5人以上20人程度としています。

百貨店業高齢者雇用推進委員会 名簿

座長	所属
佐藤 博樹	東京大学大学院 情報学環・学際情報学府 教授
委員	
星 史雄	株式会社藤崎 人事部労務担当課長
小原 博之	株式会社小田急百貨店 人事部労務担当統括マネジャー
宮地 知英	株式会社大丸松坂屋百貨店 業務本部人事部スタッフ
中川 荘一郎	株式会社高島屋 人事部人事政策担当次長 ※
塚田 章博	株式会社高島屋 総務本部人事部労務担当次長
坂本 淳	株式会社松屋 人事部人事企画課課長
西久保 剛志	株式会社三越伊勢丹ホールディングス 経営戦略本部人事部 人事企画担当グループ人事マネージャー
大下 健志	株式会社阪急阪神百貨店 人事室労務部長
小野寺真貴子	川徳労働組合 副執行委員長
永田 幸靖	京王百貨店労働組合 中央執行委員長
利根川 勝裕	そごう・西武労働組合 中央執行委員長 ※
川崎 裕司	そごう・西武労働組合 中央執行委員長
村田 優美	丸広労働組合 中央副執行委員長
原田 正之	近鉄百貨店労働組合 中央副執行委員長
野口 祐一	全山形屋労働組合 中央執行委員長
岡部 一郎	日本百貨店協会 業務・政策統括部長
西尾 多聞	UAゼンセン流通部門 副事務局長
波岸 孝典	UAゼンセン流通部門 百貨店部会事務局長
推進員	
宇川 優美	日本百貨店協会企画部 マネジャー
高橋 亜子	日本百貨店協会政策部 マネジャー
中山 智行	日本百貨店協会業務部 マネジャー
オブザーバー	
久保田 龍輔	UAゼンセン流通部門 書記局
事務局	
根本 直樹	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング・国際事業本部 組織人事戦略部 チーフコンサルタント
矢島 洋子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済・社会政策部 主任研究員
鈴木 陽子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 経済・社会政策部 主任研究員
祖父江 万里子	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング・国際事業本部 組織人事戦略部 シニアアソシエイト

所属は平成26年7月31日現在

※の2名の所属は、平成25年8月27日現在

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

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～

発行 平成26年10月

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