



高年齢者のモチベーションと
パワーを引き出す!!



百貨店業高齢者活躍ガイドブック

日本百貨店協会
日本サービス・流通労働組合連合
百貨店業高齢者雇用推進委員会

はじめに

少子・高齢化が進む中、百貨店業においても、今後、定年を迎える人たちが増えていくことが予想されています。また、平成18年に「改正高年齢者雇用安定法」が施行されたことも受け、「高齢者雇用」が各社の課題としてクローズアップされてきています。政府においても、70歳まで働ける企業の普及促進に向けた取り組みを進めているところです。

百貨店業高齢者雇用推進事業では、そうした背景のもと、企業と高齢者双方にメリットのある高齢者雇用の「あるべき姿」について、労使共同で検討を加えてきました。本ガイドブックは、その成果をもとに作成したものです。

アメリカの金融危機に端を発した、世界的な景気の悪化と消費の低迷は、わが国の産業にも大きな影響を与えています。百貨店もその例外ではなく、経営環境は依然厳しいものがあります。その中で、「高齢者雇用」にどう向き合うかは、百貨店各社にとって大変に難しい問題であることはいうまでもありません。しかし、厳しい時代だからこそ、百貨店に係わる一人ひとりの「人」の力の結集により、これまで以上に「百貨店らしさ」「百貨店ならではの」を追求し、小売業の中での百貨店の存在意義を高めていくことが、求められているといえます。

本事業で検討してきた、企業と高齢者双方にメリットのある高齢者雇用の「あるべき姿」は、百貨店に係わる一人ひとりの「人」の力の結集という枠組みの中で、「高齢者雇用」をとらえていくこと、つまり、ワーク・フォースとして、高齢者雇用を考えていくことに他なりません。

本ガイドブックは、百貨店各社が高齢者雇用の「あるべき姿」の実現を図るためのツールとしてご活用いただくことをねらいとして、「定年後もいきいきと活躍するOver60s（個人事例集）」や、「ガイドブック活用ツール」などを盛り込みました。本ガイドブックが、高齢者雇用の「あるべき姿」を実現する際の一助となれば幸いです。

平成21年11月

日本百貨店協会
日本サービス・流通労働組合連合
百貨店業高齢者雇用推進委員会

百貨店業高齢者活躍ガイドブック

Contents

目次

Page

ガイドブックの構成について	1
I 定年後もいきいきと活躍する ^{オーバーシックスティーズ} Over60s(個人事例集)	2
II 高齢者雇用を推進する上で会社が留意すべき5つのポイント	28
1. 高齢者に対する会社(トップ)の期待を明確に示し、それを全従業員が理解・共有する	29
2. 定年後について従業員が考える機会を提供	31
3. 高齢者に合った職務・役割、活躍の場の開発	34
4. 多様な働き方のニーズへの対応	36
5. 高齢者と職場が“協働”できる環境の形成	39
III 従業員が定年後の働き方について考えておきたいこと	41
1. 定年前に取り組んでおきたい5つの準備	41
2. 定年後の働き方に求められる姿勢	43
IV ガイドブック活用ツール	44
1. 社内セミナーでのガイドブック活用方法	44
2. 高齢者雇用チェックリスト	48
資料編	
I. 助成金等	54
II. 相談援助サービス等	57
III. 改正高年齢者雇用安定法 Q&A	60
IV. 都道府県協会等一覧	64
V. 高齢期雇用就業支援コーナー一覧	66

ガイドブックの構成について

第 I 章

定年後もいきいきと活躍する**Over60s** 個人事例集

- 定年後も、会社や職場でなくてはならない存在として活躍しているOver60sの事例を紹介しています。
- Over60sの事例は、これから定年を迎える方々が、自分自身の定年後の働き方や定年に備えた準備などについて考える上での題材として社内セミナーなどでご活用いただくことも想定しています。

第 II 章

高齢者雇用を推進する上で会社が留意すべき5つのポイント

- 会社側として気をつけていきたい高齢者雇用の5つのポイントをご紹介します。これらの5つのポイントは、本事業で実施したアンケート調査(企業、60歳以上、60歳未満を対象)や、ヒアリング調査(人事担当者、60歳以上を対象)結果を分析し、整理したものです。
- 定年以降の雇用に関する施策立案や、職場でのマネジメントの際の参考にしてください。

第 III 章

従業員が定年後の働き方について考えておきたいこと

- 定年後の職業生活を充実したものにするためには、高齢者自身の努力や準備、心構えも必要です。この章では、定年後も会社や職場に必要とされる人材であるために、考えておきたいポイントについてふれています。
- 従業員が定年に備えた準備や、定年後の働き方についての心構えなどを考えていただくための題材として、第I章の事例集と併せてご活用下さい。

第 IV 章

ガイドブック活用ツール

- 自社の高齢者雇用推進に向けてガイドブックを有効に活用いただけるよう、ガイドブックを活用した社内セミナー等の進め方や、高齢者雇用チェックリストを掲載しています。

資料編

高齢者雇用に係る各種助成金、相談支援サービスなどのご紹介や、改正高年齢者雇用安定法のQ & A、都道府県協会など関係団体の一覧を掲載しています。



第1章では、会社にとって、職場にとって“無くてはならない存在”として、各社で定年後もいきいきと活躍している「Over60s」の事例をご紹介します。

ここで紹介している事例のように、会社や職場に無くてはならない存在として、いきいきと働ける状態は、本人だけでなく、会社や職場にとっても望ましいことです。

これらの事例には、定年後も会社や職場の貴重な戦力としていきいきと働いていくためのポイントがあります。それらのポイントについては、後の章で、詳しくふれていきますが、まずは、本章「Over60s」の事例をお読みいただき、皆様自身が考えてみてください。

Over60s Case 一覧

Case No.	定年前の職務略歴	プロフィール	
		定年後の仕事	年齢・性別
Case 1	入社1年目に人事部へ異動して以来異動はなく、定年を迎える。今年で人事畑45年	人事担当	63歳・女性
Case 2	婦人服、紳士服の販売を経て、入社8年目に外商部門へ。以後今日まで外商部門一筋32年。	外商セールス	63歳・女性
Case 3	総務や友の会を経て、入社20年目で、介護用品売場の立ち上げに携わる。以後、介護用品売場一筋20年	介護用品販売	62歳・男性
Case 4	30歳の時に旅行センターへ異動以来、30年間同部署で業務に携わる。再雇用後も引き続き同部署で活躍	旅行センター	60歳・男性
Case 5	28年間外商営業に携わった後、45歳の時にゴルフ用品売場へ異動。再雇用後も同部署で販売を担当	ゴルフ用品販売	61歳・男性
Case 6	婦人服飾売場で定年を迎える。定年後は資格を生かし、未経験のサービス推進担当として活躍	お客様案内係	63歳・男性
Case 7	再雇用後は、庶務の安全管理やレストラン担当など、未経験の仕事に携わるも、エネルギッシュに活躍	レストラン担当	63歳・女性
Case 8	55歳の時に、子会社へ出向し、銀行の警備庶務業務を担当以来、現在も銀行の警備スタッフとして活躍中	銀行警備スタッフ	62歳・男性
Case 9	入社から今日までの40数年のほとんどを紳士雑貨売場に携わる。現在でも、売場での売上成績はNo.1	紳士雑貨販売	63歳・男性
Case 10	パートタイマーとして昨年定年を迎える。再雇用後も、ギフト売場のマルチプレイヤーとして活躍	ギフト売り場	61歳・女性

Case 1



Nさん (63歳 女性/人事担当)

プロフィール

昭和39年入社。入社時に婦人服売場に配属。1ヶ月後総務部人事課に異動。以降、異動はなく、平成17年、同部門で定年を迎えた。定年後も自社の再雇用制度を活用し、今日まで人事部門で活躍。

**生活のためでもあるけど、
やっぱり仕事は楽しくて
やりがいがある**

「やっぱり生活のためというのが、定年後も働こうと考えた理由…」定年後も働こうと考えた理由をたずねると最初、Nさんはそう話した。その後で「生活のためでもあるけど、やっぱり仕事は楽しくてやりがいがあるからかな」と言ったNさんの笑顔が印象的だ。Nさんにとって、仕事は生活の糧を得る手段という意味以上に、“生き甲斐”であるようだ。

**両親の介護で
仕事を辞めようと思った
時期もある**

そんなNさんも、50歳の頃に仕事を辞めようと考えたことがあるという。「両親の介護で仕事を辞めようと考えましたが、その時お世話になっていたケアマネジャーに「仕事を辞めて介護だけの生活になったら、あなた自身が疲れ切ってしまうから、仕事は続けなさい」と言ってくれた。その言葉をきっかけに、仕事を続けることにし

ました。今振り返ると、仕事を辞めなくてよかったと思います」。Nさんは、ただ一度、生き甲斐である仕事を辞めようと思った時のことをそう話してくれた。

後輩の育成が自分の役割!

Nさんは、入社以来、ずっと人事部門で働いてきた。人事畑一筋45年。定年後の再雇用制度で、引き続き人事部門で働き続けることができることができうれしかったというNさんに、今の職場での自分の役割をたずねると、「部下の育成」と明確に答えてくれた。「50歳くらいの頃、上司から『部下を育てて欲しい』と言われていた。定年後も自分の役割は“部下の育成”だと会社から言われています」と、自分自身の役割について迷うところがない。「部下が成長していく姿を見ているとうれしい」と、自分の役割を果たすことが、そのままNさん自身の仕事の喜び、やりがいにつながっている。



パソコンは独学で学んだ。 職場の足手まといには絶対に なりたくない!

昨今、職場へのパソコンの普及が進んでいるが、Nさんの職場でもその例外ではなかった。「昔は電卓でやっていた仕事が全部パソコンへ移った。表計算や文書作成で人の手を借りてばかりでは、職場のお荷物、足手まといになってしまう」そう思ったNさんは、パソコンの参考書を片手に、譲り受けた古いパソコンを使って自宅で猛勉強したという。「随分、回り道をしましたが、今は人に迷惑をかけないように、パソコンを使えますよ」そう笑いながら話すNさんの顔には、独学の苦勞など全く感じさせない。

周囲の人が自分に対して 遠慮しない雰囲気を作ることが、 定年後も職場の一員として 働く上で大事なポイント

定年後も職場の一員として溶け込んで働くためのコツは「周囲の人に気を遣わせないようにすることが大事」とNさんは言う。Nさんが再雇用で働くことになった後も、「職場のみんなが自分の事を役職名で呼ぶこと」が気になっていたという。職場で一番の年長者であり、定年前まで役職者であったNさんが、再雇用後、役職から離れたといっても、周囲の者からすればなかなか役職を外して呼びづらい。そのことに気づいたNさんは、自分から積極的に「さんづけで呼んでね」と声をかけていったという。「みんなも気を遣うんですよ。みんなが気を遣わないように、自分から働きかけないと」とNさんはいう。

周囲と協調して仕事をする上で簡単で単純な

仕事でも構わないからどんどん手伝う姿勢を見せることも大事だとNさんはいう。単純な仕事などをNさんに頼むことは申し訳ないという空気を感じたNさんは「何でもやるから仕事を振ってね。遠慮しないでね」と周囲に声をかけていった。「いい人間関係の中で仕事ができ楽しいです」とNさん。周りに気を使わせないようなNさんの気づかいが、そうした環境を作ったといえそうだ。

仕事を辞めた後は 趣味を楽しむ

「65歳を迎えたら仕事は辞めて、途中でやりかけになっていた書道に熱中したいんです」とNさん。仕事を離れた後のビジョンも明確だ。「趣味を見つけるのは早いほうがいいと思う。いざ、仕事を離れて何かやることを考えようとしても遅いかもしれない」とNさんはいう。職業生活を終えた後のビジョンが明確になっていることが、今の仕事に全力投球できる秘訣なのかもしれない。



Case 2



Tさん (63歳 女性/外商セールス)

プロフィール

縫製の仕事に携わっていたが、もっと人間関係の広がる仕事がしたいと考え、昭和45年に百貨店に転職。入社後は婦人服、紳士服等の販売を担当。入社8年目に外商部門に配属となる。以後、外商部門で外商事務や外商営業に携わる。定年後も再雇用で外商営業として第一線で活躍中。外商部門に携わって今年で32年目になる。

モチベーションの源泉は 「お客様の喜ぶ顔」

朝8時前、Tさんの携帯電話が鳴る。お客様からの注文の電話だ。Tさんは、あらかじめ立てておいた今日の予定を急遽変更し、お客様からの注文への準備に取りかかる。「一日の予定は立てるんですが、なかなかその通りにはできないですね。お客様からのご注文が早朝から入ることもよくあります」。再雇用後も、お客様の突発のご注文対応や、新規開拓を含めた外商営業といった外回りだけでなく、デスクワークまでもてきぱきとこなす。「仕事はハードですけど、お客様の喜んでくれる顔を見ると、よし、頑張ろうと思っちゃうんですよ…お金のためだけならできないですね」とTさん。モチベーションの源泉は「お客様の喜ぶ顔」だ。

会社で、最初の女性外商部員

Tさんが初めて外商に配属された時、外商部員で女性はTさんただ一人だったという。Tさんの頑張りにより、女性のお客様から、「女

性の外商部員は要望をよく理解してくれる」という評価が高まった。その結果、徐々に女性の外商部員が増えていったという。現在、外商部門は、男女ほぼ半々の構成となっているが、Tさんは、女性外商部員としてパイオニア的存在であり、同部門で女性が活躍できる土台を築いてきた。

今の自分の役割は、 お客様の引継ぎ、 予算達成、後輩の育成

Tさんは、3年前に定年を迎え、再雇用制度で働き続ける選択をした。「外商の仕事はお客様とのつながりがとても強いんです。お客様の顔を思い浮かべると、定年で仕事を辞めるなんて考えられなかった。」とTさんは振り返る。

定年前に専任マネージャー職であったTさんは、再雇用後、役職から離れた。Tさんは、65歳までの間に現在の職場で成し遂げるべき自分の役割を「お客様の引き継ぎ、予算の達成、後輩の育成」の3つと考えている。

「これまでに売上で約1,000万円分の顧客を後輩に引き継ぎましたが、自分の予算が減るわけ



ではないので、引き継いだ分の売上を新たに作っていく必要がありました。人からは200%の努力をしないと売上は達成できないと言われてましたが、頑張っって何とか達成しました」とTさんはいう。Tさんはペーパードライバーなので、車で自由に移動しながらの営業ができない。そこで、あらかじめ下調べをして、営業先をリストアップし、効率的に営業していくことにしているという。「新規開業する病院や法律事務所の情報を広告などから調べたり、信用調査機関のデータを活用したりして、確度の高い訪問先をリストアップするんです。自由に動き回れない分、事前のリサーチで営業効率を高めるようにしています」とTさん。営業成績は今でもトップクラスである。

Tさんは、顧客データの整理にも取り組んでいる。顧客データには、Tさんがこれまでの経験で頭に入っているお客様の好み、対応方法の留意点など「顧客対応マニュアル」と言ってもよい内容が盛り込まれているという。加えて、お客様ごとに、どの外商部員が担当するのが適任かについても、分かる範囲で整理している。

後輩の育成についてもTさん独自の方法で取り組んでいる。「新規開拓のお客様へ営業に行く際に一緒に同行させて、私のやり方を、まず見てもらうんです。自分のやり方が誰にでも合うと

は限らないので、私から「こうなさい」「ああしなさい」とは言いません。私のやり方を見て、それを参考に、自分の合った方法を考えてもらうようにしています。その後、必要に応じてアドバイスしていきます」とTさんは後輩の育成方法を語ってくれた。この方法で、後輩は育ってきているそうで「係長や専任マネジャーになるまで育っている」とTさんは目を細める。

ボランティアや女性の地位向上活動などにも力を注いでいきたい

「4年前、お客様に紹介されたボランティア活動団体に所属して活動しているので、仕事から離れた後は、ボランティア活動や女性地位向上の活動に取り組んでいきたい」と次の目標も明確になっているTさん。しかし、仕事を離れた後のことは今は考えたくないというのが、今のTさんの本音であるようだ。

「今の仕事は天職だと思う」とTさん。残された期間、自分の役割を200%の力で取り組んでいくに違いない。



Case 3



Cさん (62歳 男性 / 介護用品販売)

プロフィール

昭和44年入社。総務部や友の会などを経て、介護用品売場を管轄する部門へ異動。同部門で、介護用品を主にした業界でもパイオニア的な売場構築に携わる。以後、店舗の異動はあったが、定年まで介護用品の販売に携わってきた。再雇用後も、これまでの経験を活かしながらスタッフとして、販売や後輩の指導に活躍している。また、長い介護用品の販売経験を持つことから、介護用品のマーケティングの有識者としても、介護用品メーカーから高く評価されており、執筆や講演依頼も多い。

入社22年目から今日まで「介護用品」に携わり続けた

入社22年目に、Cさんは、介護用品売場を管轄する部門への異動になった。Cさんが介護用品売場に異動となり、しばらくして上得意のお客様からの「もっと高齢化社会に対応した売場にすべき」というクレームがあった。それをきっかけに、トップダウンの命令で介護用品の売場を再構築することになった。介護用品に加え、これまで各フロアで別々に展開されていた健康食品、健康器具や、マッサージサロンも導入した売場作りにCさんも携わった。当時としてはパイオニア的な売場であったため、マスコミにも随分注目されたという。

Cさんはその後、異動などもあったが、いずれも介護用品の売場に配属となり、定年以降も今日まで介護用品へ携わり続けている。介護用品のエキスパートとして売場になくてはならない存在である。

再雇用後に取得した「福祉用具専門相談員」の資格が売場の仕事に役立った

定年後、引き続き同じ売場で一販売員として働くことを希望したCさん。「再雇用後は介護用品の販売に役立つと考え、会社に頼んで「福祉用具専門相談員」の資格を取った。資格が肩書きの代わりになると思ったので…」という理由で、介護関係の資格を取得。資格取得後は資格名を名刺に入れてもらったという。折しも、介護用品に関する制度が変わり、売場に福祉用具専門相談員かそれに準じる資格保持者(医師、介護福祉士、ヘルパー)が2名以上いないと介護用品の販売ができないこととなった。幸いにもCさんの他に、もう一人準じる資格を持った人が売場にいたため、Cさんの売場では引き続き介護用品の販売を続けることができたという。「資格を取っておいてよかった」とCさんは振り返る。



**周囲のメンバーと協力して
仕事をする姿勢が大切。
雑用でも率先して手伝う**

定年後の仕事の仕方として、Cさんは、周囲との協力関係を構築することが大切だと考えている。「快く雑用をやることを周囲に宣言しておくことで周りの人も頼みやすいと思う。そうしておくことで周囲の人とよい協力関係が築ける。今は少ない人数で売場を回しているのでお互いに協力しないとやっていけない」と、売場の協力関係を重視する。

そうCさんが考えたのは、元部長だった先輩が一スタッフとして、協力的に仕事をしている姿を見ていた経験からだという。「自分も定年後はそういう風に働きたいと思っていた。レジ打ちでも、両替でも自分から進んで手伝うようにしています。『忙しいときは遠慮せず声をかけて欲しい』と常々周りには言っています」と、まず自分から協力して仕事をする姿勢を見せていくことが大切だとCさんは考え、実践している。

**朝礼やミーティングの日は
シフトを変えても、直接
話を聞くようにしている**

Cさんは、再雇用後、朝10時45分出社のシフトで働いている。「朝がゆっくりできるので気に入っているんですよ」と、定年前より余裕の持てる状況を楽しんでいる。ただ一つ困るのは「朝礼など大事な話を直接聞けないこと」だという。「伝達ノートなどもあるが、やはり大切な話はフェイストゥフェイスで聞かないと自分の心に響かない」というCさんは、半期に一度のフロア方針、バイヤー朝礼など、大事な朝礼やミーティングの日などは、シフトを変更してもらって直接話を聞くようにしているという。「売場の一員として、皆と同じ情報を持っておきたいですから…」と、Cさんは、職場に関する情報は極力共有するように心がけている。

9 ページへ続く



介護用品販売のノウハウを 後輩に伝えていく

Cさんは両親の介護の経験がある。また、介護用品の販売を通じて、さまざまなお客様の声を聞いてきた。介護の当事者としての経験と、販売経験の両方が、介護用品の販売に活きていると考えている。販売だけの経験だと「真に利用者や利用者の家族の立場に立つ説明が難しい」というように、Cさんは、後輩が、真に利用者や利用者の家族の立場に立った接客販売ができるよう、自分の経験やノウハウを伝えていくことが自分の役割だと考えている。「売場の販売員への指導も会社から自分に期待されていること。介護用品は使用者本人ではなく家族など本人以外の方が購入するという“代理購入”が多いという特徴があるので、その特徴を踏まえた販売のノウハウを、若い人たちに伝えていきたいと思っています」とCさん。再雇用後の自身の役割を明確に認識している。

介護用品のエキスパートとして 外部の人に頼りにされると うれしい

介護用品の販売経験が長いCさんには、その経験を見込まれて自治体が主催する介護用品の研究会などから、介護用品のマーケティングに関する講演や執筆依頼などが舞い込む。「長く同じ職場で働き続けることができたことで、その経験を外部の人にも評価してもらっている。会社の外からも必要とされることはうれしく思っています」とCさん。外部の人に頼りにされることは、Cさんにとって、モチベーションの源泉でもあるようだ。

とにかく百貨店が好き。 退職まで、何かの役に 立っていたい

「とにかく百貨店が好きなので、休みの日もよく他の百貨店を見に行く」というように、Cさんは自ら“百貨店大好き人間”を自負している。「来年退職することになるが、それまでの期間、会社や同僚にとって、何かの役に立つ自分でいたいと思っています」という。

Cさんは、“百貨店大好き人間”として、退職の日が来るまで「自分ができることは何か」を追い続ける。

Case
File
3



Case 4



Yさん (60歳 男性/旅行センター)

プロフィール 昭和49年入社。紳士服や外商部門を経て、30歳の時に旅行センターへ配属。以後、30年間、同部署で添乗、商品企画、管理業務に携わる。本年3月に定年を迎え、4月からは、再雇用で、引き続き同部署でスタッフとして活躍中。

「60歳過ぎて急に仕事を辞めるとあなたはだめになる」と女房に尻を叩かれた

「『60歳過ぎて急に仕事を辞めると、あなたはダメになる。仕事辞めたらお小遣い無いからねっ!』って女房に尻を叩かれたんですよ」と、定年を間近に控えた当時、奥さんからの一言をYさんは振り返る。「仕事一筋の人間だった自分が、定年を境に仕事を辞めて、環境が変わってしまうことを、女房なりに心配してくれたんでしょう」と奥さんの厳しくも暖かい一言が、定年以降も再雇用で働くことをYさんに決意させた理由の一つである。

自分は“カニ族”のハシリ。学生の頃から旅行は大好きだった

Yさんは、30歳の時に旅行センターに異動になった。それ以前の経歴(主に服飾関係)とはまったく畑の違う仕事ではあったが、「学生時代の自分は、大きなリュックを背負って気ままに旅行す

るいわゆる“カニ族”のハシリだった。全国のユースホテルや国民宿舎を転々と、よく旅をしていた。旅行は大好きだった」というように、Yさんにとって、旅行センターでの仕事は、大好きな“旅”に関われる仕事だった。

「常に半年、一年先のことを見て働いてきた」、あっという間の30年

それからの30年間、Yさんは一度も他部署へ異動することなく、旅行センター一筋で定年を迎えることになった。「“お客様の旅のご予定”をお手伝いする仕事なので、常に半年先、一年先を見据えて仕事をしてきた。そのせいかもしれないが、今振り返ってもあっという間の30年間だったと思う」とYさんはいふ。「国内と海外の添乗業務の繰り返しで、1ヶ月に休みが1日だけの時もあった」というように、仕事は忙しく、激務ではあったが、Yさんにとって充実した年月であった。

Case 4

再雇用後、立場の変化に 最初は戸惑った

今年3月で定年を迎え、4月からは、再雇用として同部署で一スタッフとして仕事をするようになったYさん。管理職から一スタッフへ…当初は、立場が変わったことに対する戸惑いがあったという。「いろいろと気づくこともあるので、現マネジャーや後輩にアドバイスしたいこともあったが、どのような伝え方をすればいいか随分悩んだ」と振り返る。

それでも「自然体」という言葉を大事にするYさんは、まずは、自分の立場の変化を素直に

受け入れ、一スタッフとして、一兵卒になったつもりで仕事に取り組んでみることにしたという。「管理職だった時代は、何でも『これやっておいて』で済んだけど、今は、パソコン操作も自分でやらなければいけない。これまで頑なにワープロ専用機しか使わなかったけれど、みんなと同じパソコンを使えるように頑張ってみた。スタッフと同じ目線で仕事してみると、管理職時代に気づかなかったことも見えるようになってきた」とYさん。管理職の目線と、一スタッフの目線、この両方を知ることができたことで、現マネジャーや後輩に対しても、「自然体」でのアドバイスができるようになってきたとYさんはいう。





30年間の経験をできるだけ 次の世代に伝えておきたい

「旅行の手配はパソコン一つで出来るが、旅先についての肌感覚の情報をお客様にお伝えすることも我々の役割」と、Yさんは、単にお客様の旅行の手配をするだけでなく、旅先の風土や雰囲気などの生きた情報をお伝えすることに、自分たちが旅行のお手伝いをする意味があると考えている。Yさんは、これまでの30年以上に渡る添乗経験を通じて、国内外の主な観光地を肌感覚で体感している。再雇用後の自分の役割の一つとして、これまで自分が蓄積してきた経験、特に肌感覚で得てきた経験を、後輩に伝えていきたいと考えている。「幸いにも、同じ部署で仕事ができるわけだから、自分の経験を次の世代に継承していくことが自分の役割であると思う」と、旅行センターで働き続けられることに、Yさん自身、意味合いを感じ取っている。

マネジャーのサポートも 自分の役割

Yさんは現マネジャーのサポートも自分の役割と考えている。「当社のマネジャー職は比較的短い年数で異動する人が多い。また、いくつかの部署のマネジメントを兼任することが多いため、すぐに一つの部署の事を把握していくことが難しい面もある。部署のメンバー全員が協調して仕事をしていくためには、マネジャーに部署のことを理解してもらわないといけない。マネジャーに部署についての理解を深めてもらうよう、

自分がサポートしていければと考えている」という。一スタッフとして部署に貢献していきながら、経験の伝承や、マネジャーのサポートをYさんは自分の役割として課している。

64歳までは働きたい

Yさんは現在60歳。「年金満額受給年齢の64歳までは働きたいですね」とYさんはいう。「でも自然体が大事ですよ。決して無理せず、自分の気持ちに正直に頑張っていきたいです」とYさんは今後に向けた抱負を語ってくれた。

「定年前までは特急に乗って通勤していたのですが、再雇用後は準急に変えて、少し長い時間電車に乗って通勤するようにしました。その方が好きな本がゆっくり読めるんですよ。その代わりに、少し早起きしなければいけませんけどね。」と、定年前と何かを変えてみたかったというYさん。“通勤パターン”の変更は、再雇用としての新たなスタートを自分自身で確認するための工夫なのかもしれない。

Case 5



Kさん (61歳 男性/ゴルフ用品販売)

プロフィール

昭和41年入社。会社の社会人野球チームに所属しながら、3年間お菓子売場で勤務。

社会人野球チームを辞めた後は、28年間、外商部門で外商営業に携わる。48歳の時にゴルフ用品売場への異動となり、50歳の時に、ゴルフの公式インストラクターの資格を取得。インストラクターの資格を活かし、お客様に対する専門的なコンサルティングセールスを行い、売上に貢献。昨年度、ゴルフ用品売場で定年を迎えた。再雇用後も、ゴルフ用品売場で、販売の第一線で活躍中。

50歳の時に、1年半かけて ゴルフの公式インストラクターの 資格を取得

「外商で売上No1になったこともあったので、外商から他に異動するなんて想像していなかった…」48歳の時、外商部門からゴルフ用品売場への異動は、Kさんの職業人生を大きく変える出来事だった。

ゴルフ用品売場へ異動して2年後、Kさんは、ゴルフの公式インストラクター資格取得を目指す。Kさんの異動したゴルフ用品売場には、試打室があったので、インストラクターの資格を持つことで、付加価値の高いコンサルティングセールスができると思ったからだ。

Kさんは24歳の頃からゴルフを始めたが、野球で鍛えた体力的な素地もあり、社内でも上手な方だったということで、技術的にも「頑張れば資格は取れる」という自信があったという。Kさんは、会社に相談し、資格取得費用の一部を支援してもらいながら、休日を利用しては、少しずつ

ゴルフ実技や理論の単位を取得、約1年半後にインストラクター試験に合格した。

ゴルフの知識を 後輩に伝えていくことも 自分の役割

「まだまだ販売は自分が一番」と、Kさんは再雇用後も、一販売員として売場を引っ張っているという自負を持つ。そんなKさんは、現在の自らの役割の一つを「ゴルフクラブの知識を後輩に伝えていくこと」と考えている。「今のゴルフクラブは、日進月歩で開発が進む一方で、消費者にとって分かりづらくなっている面がある。各メーカーのゴルフクラブの特徴を、販売する側が十分に理解した上で、お客様の技術、体力、プレースタイルに合ったゴルフクラブをお勧めすることが大切」とKさんは言う。販売員としての役割を果たしていくとともに、自分が蓄積してきた知識やノウハウを、まだ経験の浅い後輩に伝えていくことを自分の役割として課している。



いろいろな誘いもあるけど
「百貨店でずっと働いていたい」

ゴルフインストラクターの資格を持ち、販売も出来る…そうしたKさんには、これまでに他業態の小売業からよい条件での誘いもあった。しかしKさんは「これまでお付き合いいただいたお客様の顔を思い浮かべると、百貨店を離れ

たくない気持ちが強い。お客様との人間関係を大切にしたいので、できれば百貨店でずっと働いていたい」という。

「『あんたが勧めてくれたクラブ、あれ、よかったでえ。』そうお客様に言われる瞬間が最高なんですよ」とKさん。ゴルフを通じて築いてきたお客様との信頼関係は、Kさん自身の、そして、後の世代へと伝えていかなければならない財産でもある。



Case 6



Sさん (63歳 男性／お客様ご案内係)

プロフィール

昭和44年入社。文具・家庭用品—ギフトショップなどを経て、1階婦人服飾へ異動、同部署で定年を迎える。定年後は、定年直前に取得した「サービス介助士」の資格を活かし、サービス推進担当職として規定の63歳まで勤務。

現在は、関連会社の人材派遣会社から、派遣スタッフという形で、サービス推進担当職として変わらぬ活躍を見せている。

**困っているお客様の
手助けをしたいという気持ちが
日増しに高まる**

ベビーカーを押しながら買い物袋を抱えている女性、手荷物を抱えて大変そうなお年寄り…。1Fの婦人服雑貨売場にいた頃、Sさんはたびたびそうしたお客様を目撃したという。そんなお客様の姿を見るたびに「何か、お客様の手助けができないか…」というSさんの気持は、日増しに強くなっていった。

**「サービス介助士」の資格を
知り、「これだ!」と直感**

59歳になった頃、会社の通信講座の案内を何気なく見ていたSさんは、「サービス介助士」という民間資格があることを知る。「サービス介助士」とは、ホテルなど人の多く集まる場所で、体の不自由な人や困っている人をケアするための技術

を有する資格だ。「何か、お客様の手助けができないか…」と思い続けていたSさんにとって、この資格はまさに求めていたものだった。「これだ!」と感じたSさんは、半年間の講座を受講。「サービス介助士」の資格を取得した。

**定年前の面接で、会社に対し
お客様のお手伝いをする
仕事を希望**

定年を迎えるにあたっての人事部長との面接で、Sさんは「1階の店内案内で「サービス介助士」の資格を活かし、お客様のお手伝いをするような仕事がしたい」と希望したという。会社がちょうど「お客様に対するサービスを高めていこう」と考えていたこともあり、Sさんの希望は聞き入れられ、サービス推進担当として働くことになった。



サービス推進担当の新たな役割

サービス推進担当としてのSさんの役割は、お客様への店舗のご案内が主だが、その他、体の不自由なお客様のお買い物に付き添う「アテンドサービス」や、1階の出入り口部分でお客様の手荷物やベビーカー、車椅子の上げ下ろしをお手伝いする「ポーターサービス」も担当する。これまで「アテンドサービス」や「ポーターサービス」を専任で担当する役割はなかったが、サービス推進担当の新たな役割として、「サービス介助士」の資格を持つSさんが担当することになった。

今の仕事は、自分にとって “天職”

「今の仕事はとても楽しい。自分の天職だと思っている」とSさんはいう。「お客様のお手伝いをしたい」と願っていたSさんにとって、今の役割は“他に代え難い”ものである。

また、「年配のお客様は、年々増えていくので、

そうしたお客様のお買い物をサポートする人が必ず必要。その意味で、今の自分の役割はなくてはならないと思う」というように、Sさんは職場における自分の「存在意義」を感じながら、自分の役割を全うしている。

Sさんは、「お客様に対するホスピタリティの精神を従業員に伝えていきたい」という思いのもと、自社の従業員を対象に「サービス介助」についての講習を行うなど、精力的に活動している。

Sさんは会社にとっても “余人を持って代え難い存在”

Sさんの会社の規定では、再雇用制度の上限年齢が、年金満額受給年齢であるため、今年63歳になったSさんも規定に従い、いったん退職した。

Sさんは現在、同社の関連会社（人材派遣会社）からの派遣という形で、今も変わりなく「サービス推進担当」として働いている。Sさんは、会社にとっても“余人を持って代え難い”存在であるようだ。

Case 7



Kさん (63歳 女性/レストラン担当)

プロフィール

高校卒業後、2年間洋裁学校で学び、洋裁店に就職。百貨店には、昭和46年に、アルバイトとして入社。翌47年に、正従業員となり、外商(事務)に配属となる。昭和52年に婦人服売場へ異動。初めて売場を経験する。その後、販売サービス教育担当、催事や子供服、ギフトなどの各売場やサービスカウンターなど、さまざまな部署を担当する。

定年後は、再雇用となり、同社初の女性の安全管理担当者となる。昨年、レストラン部門のリモデルで同部門へ異動。テナントのマネジメントによるレストラン部門のサービスレベルの向上を図るため、サービスマニュアルの作成や、後輩の育成など意欲的に取り組んでいる。

入社当初は販売の仕事に自信が持てず、百貨店を辞めようとも考えた

「本来は、人と話すのは得手ではなかった」というKさん。入社後、初めて売場に異動になった時、接客が不安で「辞めよう」とまで考えたという。そんなKさんに、「やめることはいつでもできる。やってみないとダメかどうかわからないじゃないか」という上司からの言葉。それで、弱気が吹っ切れたKさんは「どうせやるなら徹底的にやってみよう」という気持ちに変わることができたという。

「あの時の言葉が今の私の原点」とKさんは振り返るように、以降、「やると決めたら、とことんやる」というスタイルは、Kさんの仕事への姿勢そのものになっていく。

再雇用後は、女性初の安全管理者に。その後、社長からレストラン部門へ異動を打診される

サービスカウンターで定年を迎えたKさん。庶務の安全管理担当として再雇用後の職業人生のスタートを切った。「安全管理を女性が担当することは、会社として初めてということで、とてもうれしかった。女性の安全管理担当者として、男性の担当者では目の行き届かない部分についても役割を果たしていこうと思った」とKさんは、当時を振り返る。

そんなKさんに転機が訪れたのは、安全管理者としてスタートを切った翌年のこと。社長直々に、レストラン部門への異動を打診された。「再雇用者である自分が、トップから直々に『レストランのレベルアップを頼むよ』と言われた。直接、そうやっていただけたことはとてもありがたかった」とKさん。女性初の安全管理者として、女



性ならでの取り組みをしていこうと意欲を持って取り組んでいた矢先だけに、心残りはあったが、レストラン部門という未経験の仕事に対し、「どうせやるなら、とことんやってやる」と、持ち前の闘志が湧いてきたという。

レストラン部門の サービスレベル向上が 自分に課せられた役割

「百貨店で30数年の経験を持つベテランではあるけれど、レストランでは全くの一年生。百貨店のいろんな知識はあっても、飲食関係に一切から取り組むのは、新しい会社に転職したように大変だった」とKさんは振り返る。加えて、Kさんが異動した当時、レストラン部門は、リモデルのタイミングであり、それを、Kさん、新任の後輩、食品部門兼任上司の3人でこなすという状態で、Kさんにかかる負担も大きく「体重も4キロ減った」という。「当初考えていたテナント従業員の接客レベル向上のための教育が思っていたようにできなかった」とKさん。レストラン部門への異動一年目は、Kさんにとって、自分の役割を十分に果たせなかったという思いが残る年になった。

残された時間で 何ができるかを考える

「この年齢になったら逆算で考えなきゃだめ」とKさんはいふ。今の会社の制度では、再雇用者は65歳まで働くことができる。今年の8月で63歳になるKさんは、逆算すると、2年(24ヶ月)が、この会社で仕事をすることができる期間というこ

とになる。「ここで仕事ができる時間はあと24ヶ月。休みを除くと、実質14ヶ月。自分がここで仕事することができる時間と、その時間で何をやるか、それをはっきりさせておくことが肝心」とKさんは考えている。一年間の経験の中で、ホールの接客業務のポイントが理解できたというKさんは、これからの一年で「接客マニュアルを完成させる。それができたら、マニュアルを使ってテナントの従業員を教育していき、一人ひとりに定着させる」ことを目標にしている。

Kさんが残された期間でやり遂げたいと考えていることはまだある。「今年、異動して来た後輩に、自分のいるうちにレストラン担当の仕事を覚えてもらわないといけぬ。だから今、猛特訓中」と、Kさんは、今年レストラン部門に加わった後輩の育成も自分の役割として強く認識している。「やりたいことがいっぱい」というKさんの顔はとても明るい。

与えられた役割を果たせる ような働き方ができるように 考慮して欲しい

再雇用後のKさんは、時給1,000円で、週4日勤務の条件で働いている。勤務時間は、3つのシフト(①9:45~17:25、②9:45~16:05、③11:00~18:40)から、職場で調整して選べるようになっており、いわゆる“短時間勤務”だ。これについてKさんは、「時給1,000円については、確かに、定年前より所得として下がったけれど、この地域の相場としても決して低くなく、不満はない。ただし、定年前と比べて働く時間が少なくなったことには不満がある」という。

➔ 昨年、多忙を極めるレストラン部門で、自分に与えられたサービスレベル向上という役割を、与えられた勤務時間内で全うすることに苦労したKさん。「本来、再雇用者には認められない残業や、休日返上で対応していた」が、「『自分は再雇用者なんだ』と考えるようにして、休日出勤や残業を止めてみた」という。すると、今度は、仕事が溜まり、「どうしたらいいか困った」という経験をした。再雇用者に与えられている勤務時間内では足りないと感じたことで、「会社は、再雇用者にどのような役割を果たして欲しいのかを明確に示した上で、その役割が実現できる働き方ができるように考慮して欲しいと思う」と考えるようになったのだという。

「再雇用者は、自社の貴重な戦力」という会社のメッセージが必要

「今の社員たちは、60歳まで勤めたら一旦終わりで、それから後は余力で働くという意識をいつの間にか植え付けられてしまっているように見える。それでは、定年以降はそれなりの気力しか湧かないようになってしまう」とKさんはいう。再雇用者が、会社を去るまで意欲的に仕事をするためには、「65歳まで、貴重な戦力として期待している」というメッセージを会社から発信していかなければならない」とKさんは考えている。

また、そのメッセージは、新入社員も含めた全社員に対して伝えていくことが必要だともいう。「安全管理で館内放送をしていたとき、『再雇用者なのに、なぜ館内放送しているんだ?』という声があがった。一部に再雇用者を会社の戦力として理解していない社員がいるから、そういう声が出てくるのだと思う」とKさんはいう。

そうした経験から、再雇用者は会社の貴重な戦力で、その戦力を有効に活かしていくという会社側の姿勢を明確にすること、その上で、会社のメッセージを全社員が理解し、共有するようにしていくことも、再雇用者の能力を100%活かしていくために、必要な条件であるとKさんは考えている。

最後は、“女性刑事(デカ)長”として全うしたい

「レストランでの役割が果たせたら、その後は再び安全管理に戻り、“女性刑事(デカ)長”として頑張ってみたいと思っている」とKさんは冗談めかしている。冗談めかした言葉とは裏腹に、レストラン部門への異動によって、不完全燃焼のままになっていた安全管理の仕事を、とことん全うして、百貨店での職業生活を完結したいと、Kさんは本気で考えているようだ。

「やると決めたらとことんやる」—百貨店の職業生活のスタート地点で見つけた、自分自身のスタイルを、Kさんは、ゴールまで貫き通すに違いない。





Case 8



Jさん (62歳 男性／銀行警備スタッフ)

プロフィール

昭和40年入社。本店の家具売場に配属となる。以後、支店や他社の家具売り場への出向を経て、本店の家具売場に係長として戻る。その後、売場の販売教育スタッフと販売員の接客レベルの向上に貢献。後に、子会社へ出向し、取引先からの派遣スタッフの教育担当として活躍。55歳の時に、銀行の警備庶務業務を受託する子会社の警備庶務職員として出向し、銀行の店頭で勤務。その職場で定年を迎え退職。出向先の企業に再就職する形で、現在も銀行警備庶務スタッフとして意欲的に活躍している。

最初は「なぜ、自分が？」
という気持だった

「銀行への出向の話が来たときは、「なぜ、自分が？」という気持だった」というJさん。Jさんは過去、何度かの出向経験があったものの、銀行への出向の話を最初に聞いたときは、正直、驚きは隠せなかったという。しかし、「働く場所が銀行であること」や「会社と組合が十分に話し合い、検討した上での話であること」に加え、すでに銀行で活躍されている先輩方の話を聞くうちに、Jさんは、これまでの百貨店での経験が生かせ、安心して働ける仕事だと判断。「出向に応じることに気持が傾いた」と当時の気持を振り返る。

ソフトなスタイルでの
警備業務で、とまどうことは
少なかった

Jさんの銀行での仕事は、警備庶務業務。お客様への店内案内、警備、庶務業務などが主な仕事だ。「警備といっても、警備のユニフォームを着て直立不動で立っているようなスタイルではなく、ジャケットを着て、お客様と会話もできるソフトなスタイル。百貨店での仕事と類似する部分が多かった」とJさん。警備というと一見、百貨店とかけ離れた仕事であるようなイメージだが、やってみると、類似点も多く、とまどうことは少なかったという。

「ATMで操作がわからずに困っているお客様がいらっしゃっても、スタッフがお客様に代わって操作をしてはいけないという決まりがあります。最初のうちは百貨店の感覚で、つい、お手伝いしてしまいそうになりましたけど…」と銀行ならではの細かな留意点もあり、それらに慣れるのに少し時間がかかった程度だという。

お客様に頼りにされ、 百貨店時代と同じような喜びを 感じられる

銀行に来店されるお客様から「『あなたのいる時間に来るようにしている』と言われたときはとてもうれしかった」と、Jさんはいう。百貨店で働いていたときも、お客様から、頼りにされるとうれしかったが、それと同じような喜びを感じることができることにJさんは喜びを感じている。

働く場所は変わっても、お客様とのつながりが、仕事の喜びであることには、Jさんにとって百貨店時代と何ら違いがないようだ。

ロビースタッフとうまく連携し、 仕事を進めるように気を配った

銀行のフロアには、銀行の商品などについてお客様に説明をするロビースタッフがいる。「警備庶務業務の自分たちの仕事は、ロビースタッフたちとうまく連携していかないと仕事がやりづらくなる。ロビースタッフは全員女性なので、女性とうまくコミュニケーションできることが大切。製造業など他業界から来た人の中には、女性とうまくコミュニケーションが取れない人もいる。しかしJさんは、「自分は百貨店出身なので、女性とのコミュニケーションには慣れているので、よかった」という。ここでも、Jさんの百貨店での経験が活かされている。

今の仕事に満足している

「今の仕事は満足している。土日が確実に休めるので、旅行などの計画も立てやすく、妻と一緒に孫に会いに行くことも不自由なくできる」というように、Jさんは銀行での仕事に満足しているという。また、この仕事は、働きぶりが評価されると65歳を過ぎても働ける可能性があると聞いている」ということにも、Jさんは期待している。

健康が第一、仕事以外の ネットワークも大切

Jさんに、定年を迎えた後も意欲的に仕事をするために大切だと思ふことをたずねると、「まず健康でしょうね」という答えが返ってきた。「50歳代で体を動かし、体力を維持していれば、60歳代になっても、問題ない。逆に不摂生していると、60歳を超えたとき、体がガタガタになる」とJさん。Jさん自身、48歳から最低週1回ジムで汗を流しており、62歳の今も自分の健康には自信を持っている。

また、「仕事以外のネットワークを広げておけば、何か困ったことがあっても相談に乗ってもらえるし、いい友達や心が許せる仲間がいれば、心にゆとりを持つことができる」と、Jさんは仕事関係以外のネットワークの重要性を指摘する。

健康も、仕事以外のネットワークも、定年を迎える前から準備しておかなければならないものであるだけに、Jさんの指摘は考えさせられる。



まずは、65歳までは働きたい

Jさんの今後の意欲たずねると「健康に問題はないし、少なくとも65歳までは働きたい。」と力強い答えが返ってきた。「頑張れば65歳以降も働き続けられるので、これからも頑張りますよ！」と、Jさん。百貨店時代の経験を活せる今の仕事は、Jさんにとって、充実したものであるようだ。

Case 8



Case 9



Sさん (63歳 男性 / 紳士雑貨販売)

プロフィール

昭和40年入社。入社から今日までの40数年間、そのほとんどを紳士雑貨売場に携わる。再雇用として働く今は、①個人予算の達成、②経験、知識の伝承、③顧客の引継ぎという三つを自分の役割として明確に認識し、それを果たすべく、日々奮闘中である。現在でも紳士雑貨売場での売上成績はNo.1である。

「販売の仕事は
自分に向いている」と実感

入社後、紳士雑貨部門に配属になったSさん。日々の接客を通じてのお客様とのやりとりの中で「自分が商品を選んでお客様にお勧めしたものを気に入っていただき、感謝される」という経験を積み重ねてきた。その度に、販売という仕事に対するSさんの情熱は高まっていったという。

「入社して3年くらいたった頃、つくづく販売の仕事は自分に向いている」と実感したというSさん。「異動の話もあったが、結果的にほとんどの時間、紳士雑貨売場で働くことができた」と振り返る。販売に情熱を持って取り組むSさんは、その当時から、職場にとってなくてはならない人材であったのだろう。結果的に、Sさんは、今日に至るまでの職業人生のほとんどを、大好きな紳士雑貨売場で過ごすことになる。

好きな仕事が続けられることが
自分にとって大事だった

定年後の条件については、「賃金については、そんなに気にならなかった。大好きな販売に専念できることが、自分にとっては望ましいことだった」とSさんはいう。

Sさんにとって、「紳士雑貨売場で、大好きな販売の仕事が続けられるかどうか」が、定年後も仕事を続けていく上で、最も大事なことだった。幸い、定年前の会社との面接で「紳士雑貨売場で継続して働いて欲しい」との説明を受け、「とてもうれしかった」とその時の気持ちを振り返る。

職場での自分の役割は、
職場の上司、同僚と共有

「①個人売上予算の達成、②経験、知識の継承、③お客様の引継ぎの三つが自分の役割」と、Sさんは、今の職場での自分の役割を明確に認識している。Sさんの会社では、職場のメンバー一人



ひとりが、どのような役割を担うかを示す一覧表を作成し、それを職場のメンバー全員で共有するしくみがあるという。そのため「職場での自分の役割は、上司も知っているし、同僚も知っている」という。そういう環境が整っているので、自分の役割を果たすことが、職場の貢献として評価されることになる。

「今は販売に専念できるので、売上は誰にも負けたくない」というSさん。今でも、紳士雑貨売場での売上成績はNo.1ということで、見事に「個人売上予算の達成」という役割を果たしている。

「経験や知識の継承」については、「行動で見せることを第一にして、タイミングを見計らって、気づいたことをアドバイスする」というやり方で実行しているという。「お客様の引継ぎ」については、「正直、少し寂しさを感じる部分はある」と言いつつも、「後輩と一緒に接客をして、お客様に後輩の顔を覚えてもらうようにしている」と、着実にその役割を果たすべく、取り組んでいる。

売場のチームワークを大切にす

「今は、人も少ないし、職場のチームワークがとて大切」とSさんは考えている。職場のチームワークを大切にするという意味で、Sさんが、仕事をする上で、気をつけていることは、今のマネージャーや同僚の立場を尊重することだという。今の職場で誰よりも長い経験を持つSさんには、時には、日常の中で上司や同僚にアドバイスする必要を感じることもある。ただし、その際も、今の上司や同僚の立場を尊重した上で、「相手が受け入れやすいように、アドバイスするタイミングや、言葉の使い方に気をつけるように注意している」という。



定年後も充実した仕事をするためには「健康であることが大切!」

Sさんは、56歳の時に足を骨折した経験がある。その時に「つくづく、健康であることの大事さを知った」という。自分の持つ能力を十分に発揮するためには、「まず、健康であることが大事である」とSさんは自分の体験から実感した。また「健康を損ねて突発で休んでしまうと職場のメンバーに迷惑をかける」というように、健康の維持は、職場のチームワークという意味でも、重要な意味がある。

もし、若い頃に戻れたら、もう一度、この仕事を選ぶ

現在63歳のSさんに、今後の抱負についてたずねると「今は仕事を離れる時や、離れた後のことは考えたくない。仕事を離れるまでの時間の中で、精一杯、自分の役割を果たしていきたい」と答えてくれた。「これまでの職業人生は、90%以上の満足度。もし、若い頃に戻れたら、もう一度、この仕事を選びたい」とSさん。自分の大好きな販売に携わってこられた40数年間に幸せを感じながら、今の職場で職業人生のゴールを迎えるまで、全力で自分の役割を果たしていくという決意に燃えている。

Case 10



1さん (61歳 女性/ギフト売り場)

プロフィール

幼い頃から生家の商売を見て育った1さん。筆記具メーカーに入社し、派遣店員として、幼い頃からよく知る百貨店で、10年勤務する。その後、家庭用品メーカーに転職。引き続き派遣店員として、同百貨店の家庭用品売場で10年勤務。

同百貨店で約20年の働きぶりを評価された1さんは、パートタイマーとして同百貨店と雇用契約を結び、引き続き家庭用品売場で働くことになる。その後、支店の開店に伴い異動も経験。再び本店に戻った後は、ギフト売場に配属となる。同売場で定年を迎え、再雇用契約を結び、現在に至る。

幼い頃から商売を見て育ったので「いらっしゃいませ」が素直に言えた

幼い頃から、生家の商売を見て育った1さん。20歳の時に兄の友人に誘われて、筆記具メーカーに入社。入社後は、筆記具メーカーからの派遣店員として、幼い頃からよく知る百貨店の文具売場で働くことになった。「働くことになったのは、幼い頃から買い物をしてきた百貨店だった。両親もその百貨店が大好きで、そこで私が働くことをとても喜んでくれた」と1さんは当時のことを思い出す。一方で、「仕事の経験がないので、販売や接客がきちんとできないのではないかと両親は心配もしたそうだが、その両親の心配をよそに、「生家で商売をやっているのを幼い頃から見ているので、『いらっしゃいませ』が最初から素直に言えた」と、1さんは、百貨店で、職業人生のスタートをスムーズに切ることができた。

パートタイマーとして、百貨店と雇用契約を結ぶ

筆記具メーカーの派遣店員として、文具売場で約10年勤務した後、1さんは同じフロアの家庭用品売場と取引のあった家庭用品メーカーに転職。派遣店員として、引き続き、同じ百貨店で、前職と同様、約10年働いた。文具売場と家庭用品売場で、合わせて約20年、1さんは、取引先企業の派遣店員という形で、売場に貢献してきた。その働きぶりが評価され、百貨店側からパートタイマーの雇用形態で引き続き働かないかと誘われた。「パートタイマーだけど、フルタイムで働くことを希望した。給料は時給制。当時は業績もよかったので、ボーナスもいただいた」と1さん。パートタイマーで、家庭用品売場の貴重な戦力として、引き続き売場に貢献していった。



定年後も仕事が続けられる ことになり、うれしかった

数年後、支店の開店とともにIさんも異動。「支店では、若い子との人間関係に苦労した。そこで改めて、お互いが協力し合って仕事をするこの大切さ、ありがたさが身に染みた」とIさん。Iさんにとって、支店での経験は、その後の働き方を考える上で良い経験になったという。

数年後、本店に戻ったIさんは、ギフト売場への配属となった。「文具や家庭用品売場を経験し、歳時記も理解しているので、ギフトにも対応できると会社も考えたのでは」とIさんは思ったという。

ギフト売場で約20年弱勤務し、昨年、Iさんは、ギフト売場で定年年齢の60歳を迎えた。60歳の誕生日を目前に控えていた頃「自分は正社員じゃないし、退社しなくちゃいけないのかな」と不安だったというが、ギフト売場の上司から「できたら続けて欲しい」と打診された。「若いときから、その時の仕事に一生懸命取り組んできた。それが認められたようでうれしかった」とIさんは、その時の気持を振り返る。

ギフト売場は、高齢者に ふさわしい職場

「『お香典返し、百箇日、一周忌、三回忌はきちんとするものですよ』とアドバイスすると、『そういうものなんですか?』と驚く若いお客様も少なくない」とIさんという。核家族化が進み、古くからの慣習を知らない人が多くなったとIさんは感じている。そうした傾向は、ギフト売場の若い従業員にも同様に感じられることだという。

「お祝い事のお買い物は、お彼岸を避けた方が

よいことや、器などは、大安にお届けした方がよいなど、ギフト売場に携わる者として知っておくべき慣習がある。特に若い従業員は、そういった事を十分に知らない。その意味で、ギフト売場は、人生経験も豊富で、日本の古くからの慣習をよく知っている高齢者にふさわしい売場であると思う」とIさんという。

売場のマルチプレイヤー

「早番の時は、9時45分に出社して、17時45分まで。遅番の時は11時出社で、19時まで」と、Iさんは定年後の今も、フルタイム、週5日の勤務である。

Iさんは職場で主にレジを担当。ギフトの売場では、お客様一人あたりの接客時間が長くなるので、会計はいったん内金処理にして、後で、品目ごとに、レジを打ち直す作業を行う。ギフト売場で“長老格”のIさんが、最も正確、かつ迅速にこの内金処理を行えるため、すべて任されるようになった。

「みんなが忙しく接客しているとき、レジ担当の自分は余裕があるので、その時はみんなの動きをよく観察して、その時々で必要なフォローをするようにしている」とIさん。その他、電話でのお客様からのお問い合わせ対応など、マルチプレイヤー的な働きをしている。

27 ページへ続く

Case 10



Case 10

後輩の育成についての意識が高まってきた

ギフト売場では、“長老格”を自負するIさん。年齢を重ね、これまでとは考え方が変わってきたのが後輩の育成についてだという。若い頃は、「自分がやらなくても誰かがやってくれると思っていた」が、年齢を重ねるごとに「若い人にいろいろと伝えていかなければ、という思いが日々増してきている」という。「お客様がわざわざここで買い物をしていただけるのは、百貨店ならではのおもてなしやサービス、そしてここで買った証であるかけ紙、リボンがあるから。この重要性を若い人に伝えていきたい」とIさん。お客様に対するご挨拶や接客、ギフト販売に欠かせない慣習についての知識、包装の大事さなど、若い人たちに伝えていきたいことがたくさんあるのだという。



お互いに協力し合える人間関係が百貨店で仕事を続けていく上での財産

Iさんに年齢を重ねても充実した仕事ができるようにするために、後輩に何かアドバイスはないかをたずねたところ、「自分の職場だけでなく、他の部署の人と良い人間関係を築いておくこと」という答えが返ってきた。従業員同士がお互いに協力し合える人間関係が、長く仕事を続けていく上での財産であること。それは、これまでの年月の中で、Iさんが自分自身の経験を通じて実感したことなのだという。

とにかく今を一生懸命取り組むことしか考えていない

「この百貨店が好き。一緒に働いている人も好き。本当にここで仕事できてよかった」とIさんはこれまでを振り返る。「若い従業員ともうまくやっていけるように対応していきたいし、自分より年配のお客様からもまだまだたくさん教えていただきたいことがある」と、今後に向けたIさんの意欲は盛んである。「とにかく今の仕事に一生懸命取り組むことしか考えていない」と言うように、今はただ目の前の仕事一つひとつに、一生懸命集中していきたいようだ。

高齢者雇用を推進する上で会社が留意すべき5つのポイント

第1章では、定年後も充実した職業人生を送り、会社にも職場にも無くてはならない存在として活躍している「Over60s」の事例をご紹介してきました。

会社や職場に無くてはならない存在としていきいきと働ける状態は、本人だけでなく、会社や職場にとっても望ましいことです。

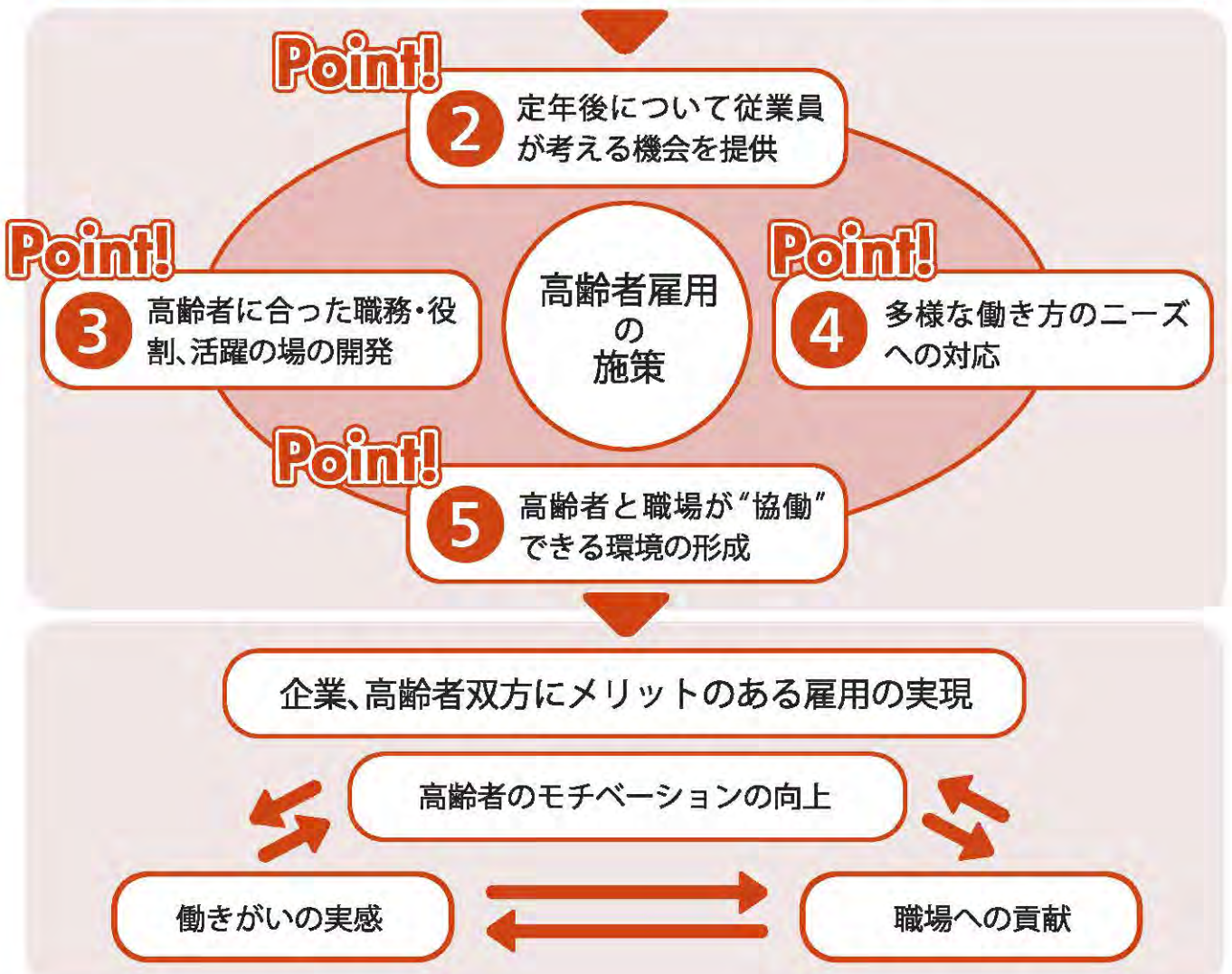
このような、高齢者雇用の「あるべき姿」を実現していくために、会社や高齢者のそれぞれが留意すべきポイントがあります。そこで、本章では、まず、会社側が留意すべき5つのポイントについてふれていくことにします。

図1は、定年を迎えた人が、定年後も充実した職業人生を送り、会社にも職場にも無くてはならない存在として活躍するための「会社側が留意すべき5つのポイント」の関係をチャート化したものです。

▼図1 定年後もいきいきと働き、職場に貢献してもらうための5つのポイント

Point!

- 1 高齢者に対する会社(トップ)の期待を明確に示し、それを全従業員が理解・共有する



Point! 会社が留意すべきポイント 1**1** 高齢者に対する会社(トップ)の期待を明確に示し、それを全従業員が理解・共有する

最初のポイントは、「高齢者に対する会社の“期待”を明確に示すこと」、そしてこの会社(トップ)のメッセージを「全従業員が理解・共有すること」です。

(1) 高齢者に対する期待を会社(トップ)が明確に示す

高齢者が自分の能力を十分に発揮し、職場に貢献する。そして、仕事を通じて自分自身の人生を充実したものにしていける。そうした、高齢者雇用の「あるべき姿」を実現していくためには、高齢者自身が、会社や職場において必要とされているという実感を持ち、自身の「存在意義」を感じながら働くことができる環境が前提になります。そうした環境を作っていくためには、高齢者に対する会社(トップ)の期待を、会社(トップ)が明確に示し、全従業員に伝えていくことが必要です。

コラム

「仕事に対する情熱を持った方ならば、その年齢を問わず、体力の続く限り、長年にわたって積み上げてきた力を自社に注いでいただきたい」という「生涯雇用」の方針を、労使共同宣言としてまとめ、全従業員にわかりやすく示しているZ社。同社では、高齢者と言われる世代の従業員が、腰掛け的な意識ではなく、高いモチベーションを持って仕事に取り組んでいます。同社の高齢者層が、そうした働き方ができる要因は、次の4点に整理することができます。

- 1** 会社側の人事方針(仕事に対する情熱を持ち、体力が伴う人であれば生涯の雇用を保証するという考え方)を明確に示し、それが全従業員に浸透している
- 2** そのため、雇用について、会社に対する従業員の信頼が厚く、企業ロイヤリティが高い
- 3** 人事方針に基づいた、高齢者に対する期待が従業員全員(高齢者や職場の成員)に浸透しているため、職場において、高齢者と現役世代との協働体制が構築されやすい
- 4** 上記のような企業文化の中で、従業員の多くが、定年後も働き続けるイメージを早い時期から持つことができる

同社では、このような企業風土の醸成について「ここまで、自社内に生涯雇用の考え方が浸透したのも、その背景にトップの強い意志と、一貫した姿勢があったからだと思う」と分析しています。



(2) 会社(トップ)のメッセージを全従業員が理解・共有する

高齢者のモチベーションを高めるためには、高齢者が、「職場において、自分がどのような役割を果たせば、職場に貢献したことになるのか」という明確な役割認識を持つことが大切です。また「高齢者自身の役割認識」と、「上司、同僚など職場のメンバーの高齢者に期待する役割」が一致することで、「高齢者が自分の認識する役割を果たすことで、職場に認められ、評価されるという環境」が整います。そのため、高齢者は、職場における自分自身の「存在意義」を感じながら高いモチベーションを持って仕事に取り組むことができます。

高齢者に対する会社(トップ)の期待を、高齢者だけでなく、全従業員が理解・共有していくことは、高齢者自身が持つ役割認識と、会社や職場の上司、同僚の高齢者に対する期待、その双方のベクトルを揃えていくための前提になるのです。

(3) 定年後の雇用に関する各施策をブレのないものにする

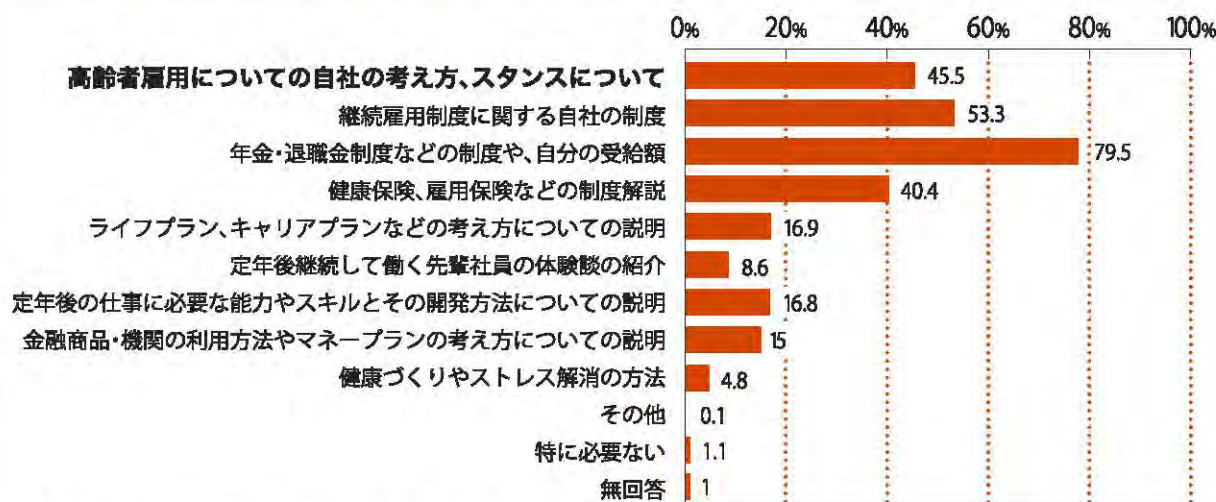
「高齢者に対する会社(トップ)の期待」が明確に示されることによって、高齢者雇用に関する具体的な施策や取り組みをブレのないものにし、また、取り組みの効果を高めます。高齢者に対する会社(トップ)の期待を明確にすること、そしてそれを、全従業員が共有できるようにすることは、高齢者雇用に関するさまざまな施策や取り組みの基盤になるのです。

コラム

「意外に高い高齢者雇用についての従業員の関心」

グラフ①は、百貨店で働く60歳未満の従業員に、「定年前に会社から提供して欲しい情報」についてたずねた結果です。これを見ると、「年金・退職金制度などや自分の受給額」が79.5%と最も多くなっています。次いで「継続雇用制度に関する自社の制度」が53.3%と過半数を超えています。それらの次に多いのが「高齢者雇用についての自社の考え方、スタンスについて」という結果になっています。20歳から59歳までの従業員を対象にしたアンケートの結果ですが、多くの従業員が、自社の高齢者雇用の考え方について高い関心を持っていることがうかがえる結果となっています。「自分の定年後」について考える上で、自社の考え方、スタンスに高い関心を持っている従業員が多くいることをこのデータは示していると言えます。

▼グラフ① 定年前に会社から提供して欲しい情報(60歳未満アンケートより※)



※ 60歳未満アンケート:平成20年に、日本百貨店協会会員企業で働く20歳~59歳までの従業員を対象に実施したアンケート(以下同様)。3,410票を配布。回収率は74.1%(回収数2,528票)

Point! 会社が留意すべきポイント 2**2** 定年後について従業員が考える機会を提供**(1) 定年後の働き方を充実したものにするためには、早めの準備が必要**

定年後の働き方がうまくいっている人は、定年後に備え、おしなべて、早い時期から何らかの準備をしてきています。定年後に備えた準備とは、①心の準備(立場や役割、仕事の仕方、労働条件などが変わることに対する気持の整理)、②自分自身に付加価値を付ける(技術、技能を高める)ための準備、③仕事とプライベートのバランスを保つための準備(仕事以外の趣味や交友関係を広げる)、④経済的な準備(ローンの返済や学費の支払い、貯蓄などの計画)、⑤健康維持のための準備(心身が健康であり続けられるための運動や食事などの管理)の5つに大別することができます。(詳細はP41を参照)

..... 定年前に取り組んでおきたい5つの準備

1 心の準備**2** 自分自身に付加価値を付けるための準備**3** 仕事とプライベートのバランスを保つための準備**4** 経済的な準備**5** 健康維持のための準備

これらの準備には、いずれも時間が必要です。定年を迎える直前に準備を始めれば何とかかなという性格のものではありません。例えば「心の準備」では、「役職が無くなったことを、自分なりに消化できたと思えるのに5年かかった」という高齢者がいるほど、簡単にはいかないものなのです。

表①(次ページ)は、60歳未満の従業員に対して、定年後に向けて何らかの準備をしているかをたずねた結果です。これを見ると、55歳~59歳の層、つまり多くの企業の定年年齢である60歳が比較的近くに迫っている年齢層でも、「既に準備をしている」と回答した人の割合が約1割程度で、準備をしている人の割合が少ないことがわかります。



▼表① 定年後に備えた準備(60歳未満アンケートより) (%)

年 齢	20歳以上 \$ 24歳	25歳以上 \$ 29歳	30歳以上 \$ 34歳	35歳以上 \$ 39歳	40歳以上 \$ 44歳	45歳以上 \$ 49歳	50歳以上 \$ 54歳	55歳以上 \$ 59歳
サンプル数	110	205	258	393	487	365	328	358
定年に備えて準備をしておきたいと感じている	58.2	62.4	65.5	72.8	73.9	76.7	72.3	65.6
既に準備をしている	4.5	2.9	7.0	6.4	8.2	6.6	7.3	11.5
定年に備えて準備する必要性を感じていない	37.3	33.2	27.1	19.8	16.2	14.5	15.9	17.6
無回答	0.0	1.5	0.0	1.0	1.6	2.2	4.9	5.3

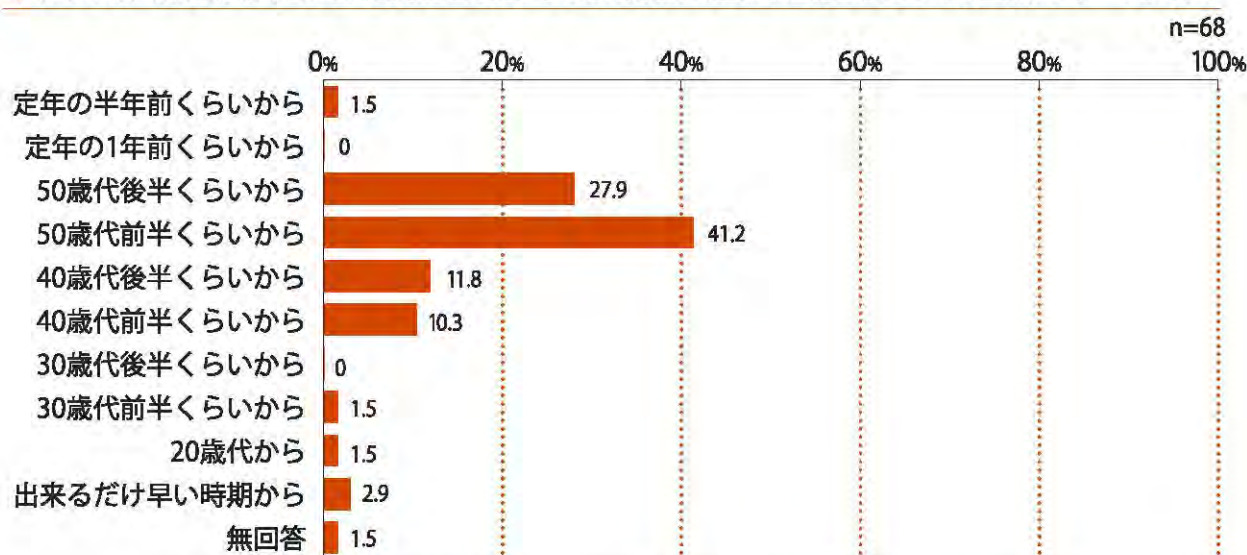
従業員が、定年後に備えた準備に取り組んでいくためには、定年後に備えた準備の重要性に気づくことが必要です。そのきっかけとして、従業員が自分の定年後について考える機会など、会社として用意することも重要です。

(2) 定年後について考える機会のタイミングについて

グラフ②で見るように、従業員が定年後のことについて考えはじめるタイミングとして、「50歳代前半～後半」が適切と考えている企業の割合が多いことがわかります。一方で、定年後に向けた準備には、ある程度の時間が必要なることを考えると、定年の直前だけ、そうした機会を設けても不十分であると思われます。

では、いつ頃から、そうした機会を設ければよいのでしょうか。表②は、百貨店に勤める60歳未満の従業員に、「自分自身の定年のことについて考える頻度」をたずねた結果です。これを見ると、40歳代で、自分の定年後について「考える」と回答している人の割合が増えており、特に40歳代中後半以降の世代では、「考える」と回答している人の割合が過半数を超えていることがわかります。自分の定年後についての関心が高まってくる40歳を過ぎる頃を一つの目安にして、定年後について考える機会を用意していくことが有効ではないかと考えられます。

▼グラフ② 従業員が定年後の働き方などを考えはじめる時期として企業が適切と考える時期(企業アンケートより)※



※企業アンケート：平成20年に、日本百貨店協会会員企業の人事担当者を対象に実施したアンケート(以下同様)。96票を配布。回収率は72.9%(回収数70票)

Point! 会社が留意すべきポイント 2

2 定年後について従業員が考える機会を提供

▼表② 定年後の働き方や生活について考える頻度(60歳未満アンケートより)

(%)

年 齢	20歳以上 ～ 24歳	25歳以上 ～ 29歳	30歳以上 ～ 34歳	35歳以上 ～ 39歳	40歳以上 ～ 44歳	45歳以上 ～ 49歳	50歳以上 ～ 54歳	55歳以上 ～ 59歳
サンプル数	110	205	258	393	487	365	328	358
よく考える	1.8	1.0	2.7	3.3	6.8	9.0	17.1	35.5
時々、考える	14.5	19.0	26.4	36.9	42.5	54.5	60.7	51.1
あまり考えない	41.8	50.7	48.8	44.3	39.6	30.7	19.5	12.0
まったく考えない	35.5	22.9	15.9	9.7	7.6	3.8	2.4	0.3
よくわからない	6.4	6.3	5.8	5.3	2.9	1.6	0.0	0.3
無回答	0.0	0.0	0.4	0.5	0.6	0.3	0.3	0.8

コラム

定年後について考えるセミナーでは、「定年後に備えて必要な準備」「先輩の事例」などの情報提供を

一般的に、定年後に備えたセミナーでは、自分が年金や退職金をいくらもらえるかなどのシミュレーションや、自社の継続雇用制度についての説明などが主になるようです。そうした情報に加えて、従業員各自の「定年後に備えての準備」を促すきっかけとなるような情報提供をしていきたいものです。

例えば、このガイドブックの冒頭の「Over60s」の事例を読んで、「定年後に必要なと思う準備」や「定年後の働き方として気をつけるべき点」などを各自考えてもらった後で、解説を加えていく、あるいは、「定年後に必要なと思う準備」と「その準備にかかるであろう時間」を各自で想定してもらった上で、自分の定年後に備えた具体的な計画を考えてもらうなど、従業員一人ひとりに、自身の定年後について考えていただくために、本ガイドブックを活用していただければと思います。

なお、本ガイドブックでは、「Ⅳ. ガイドブック活用ツール」で活用例をご紹介しますので参考にしてください。



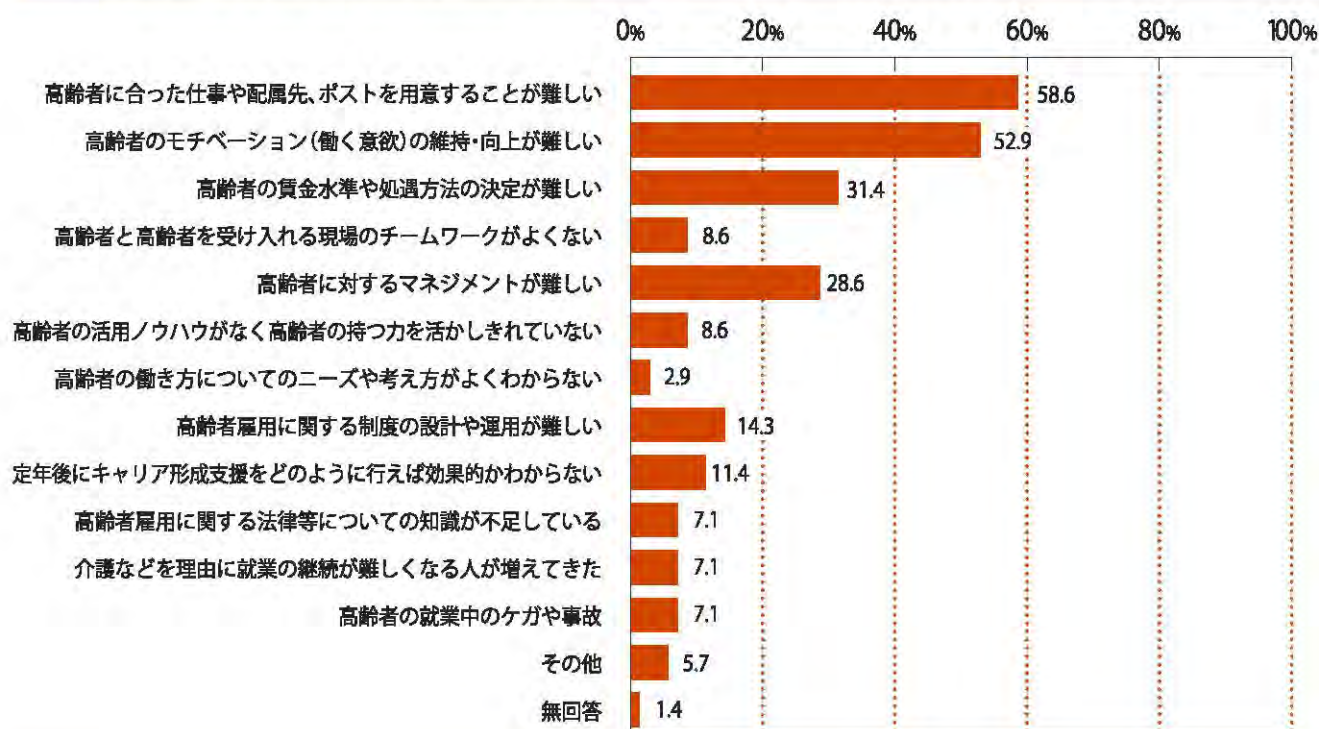
Point! 会社が留意すべきポイント 3

3

高齢者に合った職務・役割、活躍の場の開発

百貨店業界では、今後、しばらくの間、定年退職者が増えていくことが予想されています。そうした要因を背景にしてか、「高齢者の仕事、ポストなどの不足」が課題・問題と考える企業の割合は相対的に高くなっています(グラフ③参照)

▼グラフ③ 高齢者雇用について企業が感じている課題・問題(企業アンケートより)



この課題の解決策として、新たな職務の開発が考えられますが、昨今のような厳しい経営環境下で新たな職務やポストを創造、開発していくことは容易ではありません。今後増加するであろう、定年退職者を吸収し、それぞれに合った職務、役割を与えていくために、新たな職務の開発を視野に入れながら、一方で、既存業務の中、あるいは既存業務の延長線上に、高齢者に合った役割を見出していくことも重要な視点であると言えます。

第1章「Over60s」のCase 6、Sさんの事例は、お客様案内という業務の延長線上に、「アテンドサービス」や「ポーターサービス」という新たな役割を見出した例です。このサービスは、Sさんが定年を迎える前、会社との面接において、現役時代から持っていたお客様サービスに対する問題意識と、会社側のお客様サービスの高付加価値化政策の方向性が一致し、実現したものです。Sさんはこの未経験のサービスを、現役時代に取得した資格を生かして、「この仕事は自分の天職」と言えるほど、高い意欲で取り組んでいます。

➡ また、そうしたSさんの働き振りにより、店舗サービスの付加価値を高めることにもつながっています。

高齢者に合った新たな職務の開発という点では、他にも各企業において次にご紹介するような事例があります。いずれも、高齢者がこれまでの職業人生で蓄積してきた経験、知識、技術・技能を活かせる職務であり、役割であると言えます。

事例1 従業員の教育担当として活用

X社では、お取引先からの派遣店員が全店で1万人いる。そのうち、年間で約1/3が入れ替わるため、新たに入れ替わった人たちに対して、X社流の仕事の進め方を理解してもらうための教育が必要になってくる。X社では、10人の教育担当者（うち4人が定年後、嘱託として働いている人）を置き、入れ替わった派遣店員の教育を行っている。教育担当として働く嘱託の方は、週4日勤務、1日4時間の勤務で、時給も他の職種に比べて若干高めに設定しているという。X社の人事担当者は「教育担当の仕事は、定年後の方にもプライドを持って仕事をしていただける職種」という。

事例2 外商サロンスタッフとして活用

Y社は、老舗の強みを生かし、富裕層をターゲットとする自社の営業戦略に応えるべく、サービスの高付加価値化を図ろうと考えていた。その流れの中で外商サロン（お客様のお休み処）を立ち上げた。外商サロンのスタッフは、いずれも定年後、再雇用として働くスタッフで構成されている。休憩中のお客様との接客や会話においても、高齢者の職業経験や人生経験が生かされると、同社では考えている。将来的には、外商サロンのスタッフに全館の買い回りにアテンドするようなサービスも考えており、少しずつではあるが、スタッフの増員も検討中である。

また、これまで外部に委託していた業務を改めて見直し、自社の高齢者に向けた職種としてに内製化を図る企業もあります。

事例3 外部委託していた業務を高齢者用に内製化

Z社では、高齢者雇用を進めるにあたって、課題となった職務の開発を行うために、これまで外部に委託していた業務を内製化できないか、という視点で考えていったという。具体的には、経理の納金、リース車両の運転など、これまで外部に委託していた業務を、徐々に高齢者向けの業務として内製化していった。経理の納金などは、「外部に任せるより、自社のOBに任せた方がよい」と社内でも評判がよいという。

さらに、第1章Case 8のように、自社外に高齢者の活躍の場を見出している企業もあります。Case 8のJさんは、百貨店で培った接客能力を、銀行という別のフィールドで活かし、仕事に対して高い満足度で、意欲的に働いています。今後、高齢者の雇用を自社内だけで吸収していくことが難しくなる企業も出てくると思われます。その意味では、社外（グループ会社や、他企業）などでの高齢者の活躍の場も模索しておく必要性を感じさせられる事例です。