



Point! 会社が留意すべきポイント 4

4

多様な働き方のニーズへの対応

年齢を重ねるに従って、職務経歴、家族構成、経済面、自分や家族の健康状態など、様々な要因が影響し、働き方に対するニーズが多様化してきます。定年を迎える世代の働き方に対するニーズは多様であることを認識した上で、高齢者一人ひとりの持つ能力や意欲を活かせるような工夫をしていくことが必要です。

(1) 高齢者の働き方のニーズにあった複線型の処遇コースの必要性

「賞与が全員一律で、成果によって差がつかないしくみに変わった時、65歳の呉服のプロと言える人が、『金額はわずかでもよいから、動く(成果に応じて報酬に差がつく)余地をくれ!』と訴えてきた」というのは、V百貨店の人事担当者の話です。V百貨店の人事担当者の印象では、評価反映型へのニーズは、外商のように、セールス系で、定年後も定年前と働き方が変わらない人に多いといいます。「第二の人生は、人によって振れ幅(考え方の違い)が大きい」ことをV百貨店の人事担当者は実感したそうです。結果的に、V百貨店では、外商などのセールス系の職種について、年間14ヶ月+加点というしくみに変えて対応しました。この例のように、定年後の処遇について個々人の実績に応じて処遇するコースを設けるなどの対応を図っている企業がある一方で、定年後の処遇を一律に設定している企業も少なくないのが現状です。

定年後は、数字目標から離れ、いい意味で“ほどほどに”働きたいという高齢者がいる一方で、先の例のように、定年後も数字目標を持って頑張りたい、頑張ったら頑張ただけの処遇をして欲しいという高齢者もいます。高齢者一人ひとりの仕事に対するスタンスや考え方に違いがある中で、一律に処遇していく方法では、無理も出てきますし、高い意欲を持つ高齢者のモチベーション低下をも招きかねません。「評価反映型を希望する人のコース」「定額収入で働きたい人向けのコース」など、複数の職務内容と処遇コースを設定し、高齢者の働き方のニーズや仕事に対するスタンスの多様化に対応できるしくみを検討していく必要があると思われます。

Point! 会社が留意すべきポイント 4

4 多様な働き方のニーズへの対応

(2) 労働時間や勤務日数など柔軟な働き方ができる制度の検討

表③は、百貨店に勤務する60歳未満の従業員に、定年後の働き方の希望として、労働時間や勤務日数などについてたずねた結果です。女性は男性に比べて、短時間でかつ短日勤務で働きたいと希望する人の割合が高くなっています。

▼表③ 勤務形態についての希望：男女別（60歳未満アンケートより）

	(%)	
	性 別	
	男性	女性
サンプル数	1373	1133
フルタイム勤務	17.3	4.9
短時間勤務	12.2	14.7
短日勤務	21.2	15.4
短時間・短日勤務	15.1	25.3
フレックスタイム(勤務日、勤務時間を自由に設定)	14.6	14.9
在宅勤務	0.7	0.5
まだわからない	11.4	10.8
その他	0.4	0.3
無回答	7.2	13.2

現実的に、家庭の中で家事や介護等の役割を担う可能性が高い女性にとって、家庭の事情に合わせ、労働時間や勤務日数について、柔軟な働き方がしたいというニーズの反映だと思われます。また、60歳以降という年齢は、男女を問わず、肉親など家族の介護問題等に直面する可能性が高まる年齢とも言えます。

労働時間や勤務日数など、家庭の事情に合わせて、柔軟に働けるしくみについても検討しておく必要があるでしょう。

Over60s Point!



コラム “ワークシェア”の発想を取り入れた再雇用制度の導入

Q社では、現在、約900名(うち、有期雇用者からの再雇用がほぼ半数を占める)の再雇用者が働いています。同社では、今後数年間で、再雇用者の数が、約1,400~1,500名(有期雇用者の再雇用も含む)程度に増えると予測しています。

再雇用者の増加が見込まれる中で、同社では、定年以降の多様な就業ニーズに応えることで、定年退職者の持つ能力を生かしていくことをねらいとして、再雇用制度の改正を行いました。これまでの制度との大きな違いは、「“ワークシェア”という発想を取り入れている点」であるといえます。具体的には、社員・有期雇用契約者に関係なく、勤務時間の短いコースを設け(表参照)、様々な生活ニーズを有する60歳以降の再雇用者が、本人の生活に合わせて働けるように制度設計しているのが特長です。また、今回の改正では、フルタイム勤務のコースでは、再雇用基準を厳しくする一方で、短時間勤務のコースは、その基準を引き下げることにより、定年(60歳雇用契約満了)を控えた高齢者の仕事に対するモチベーションの維持・向上を継続的に求めながらも、高齢者全体の雇用を安定的に確保するという方法を採用しています。

▼表 再雇用者の働き方のコース

勤務時間	コース	勤務時間	コース
フルタイム勤務	スーパーセールスコース	短時間勤務	技術・技能コース(時間重視型)
	技術・技能コース		専門嘱託員コース(時間重視型)
	専門嘱託員コース		アドバンスコース(8割相当勤務)
	マスターコース		レギュラーコース(週22.5時間勤務)
	レギュラーコース		

有期契約雇用者(特にパートタイマー)は、主婦層が多いため、夕方以降閉店までの時間帯に、売場で販売に従事する労働力の安定的な確保が難しい状況となっています。そこで、新制度では、夕刻以降の時間帯での勤務を希望する人を増やすことをねらいに、閉店時間まで働く人の時間給を高く設定する(夕方以降の時給に加算するという方法ではなく)という工夫を行いました。「社員からの再雇用者は、長年フルタイムで働いてきた経験から、夕方以降の厳しい状況を実感して、再雇用後も閉店までの時間帯に勤務してくれるのではないかと考えている」というように、同社では、今回の制度改正による効果に期待を寄せています。

Column

Point! 会社が留意すべきポイント 5**5** 高齢者と職場が“協働”できる環境の形成

高齢者一人ひとりが高いモチベーションを持って、自身の能力を発揮し、職場に貢献していくためには、高齢者と職場が“協働”できる環境の形成が不可欠です。そのためには、高齢者と職場、双方の取り組みや努力が必要です。ここでは、高齢者と職場が“協働”する職場環境を作るために、職場の管理者やメンバーに求められる取り組みや姿勢について考えていきます。

**(1) 高齢者が職場の一員であることを感じられる雰囲気
の形成**

高齢者自身が職場の一員であることを感じられるような雰囲気の形成は、高齢者のマネジメントを進めていくための大事な視点です。特に、職場における情報の共有化など、職場内のコミュニケーションには配慮が必要です。短時間勤務などで働くことの多い高齢者にも、漏れることなく職場の情報を伝えていくなど、管理者や職場のメンバーは留意しておく必要があります。

また、「自分に対する同僚の挨拶のしかた一つで、自分が職場に必要とされているかどうかを感じることができる」という高齢者がいるように、高齢者の多くが、職場における自分の「存在意義」を敏感に感じ取りながら働いていることがうかがえます。高齢者は職場の一員であり、貴重な戦力であるという価値観を、職場全体で共有していけるようにすることも、企業に求められるところです。高齢者に対し、職場のメンバーに一人でも「あの人はなぜいるの?」という感覚を持っているは、高齢者が職場と協働していくことが難しくなります。その意味でも、本章のポイント1でふれたように「高齢者に対する会社(トップ)の期待」を全従業員が理解、共有し、自社の高齢者雇用について、価値観を共にしていくことが大切になってくるのです。

(2) 現場マネジャーの高齢者マネジメント力の向上

高齢者の有する豊富な経験やノウハウ、人脈を上手に活かすことは、会社や職場にとって、大きなメリットです。したがって高齢者を上手にマネジメントしていくことは、管理者に求められる重要なスキルです。その意味でも、高齢者のマネジメントについての管理者教育は、高齢者雇用を効果的に進めていくために必要です。高齢者に対する管理者のマネジメント力を向上させていくためには、主に次のような項目について、管理者が理解を深めていくことが必要です。



1 高齢者雇用についての自社の考え方や制度について理解する

- 高齢者に対する会社(トップ)の期待など、高齢者雇用についての自社の考え方について
- 継続雇用制度など、自社の高齢者雇用のしくみについて

2 一般的な高齢者の特性、傾向や自職場の高齢者について理解を深める

- 一般的な高齢者の心理的・肉体的な特性や傾向について
- 自職場の高齢者のパーソナリティ(経歴、技能・技術、性格など)について

3 マネジメントスキル

- コミュニケーションスキル
- コーチングスキル
- リーダーシップなど

コラム

マネジングアップの考え方で高齢者を上手にマネジメント

「かつての先輩や上司を部下としてマネジメントしなければいけない…どう対応していけばいいかわからない」と悩む若い管理職も多いようです。かつての先輩や上司を部下として扱うことに心理的な抵抗が働くためです。そこで発想を変えて、「マネジングアップ」の考え方で、かつての先輩や上司をうまくマネジメントしていかなくてはいいでしょうか。マネジングアップとは、本来、上司を戦略的に動かして仕事の成果を最大限に高めるという考え方です。マネジングアップの要諦は、お互いの信頼関係の形成にあります。これは、良好なコミュニケーションがベースになって実現できるものです。かつての先輩や上司を“煙たい存在”として敬遠するのではなく、積極的にコミュニケーションを取り、報告や相談を重ねていくことで、相互の信頼関係は形成されていきます。コミュニケーションのポイントは、「相手の話をよく聞く」ことです。

「マネジングアップ」のもう一つの要諦は、職場で実現していきたい目標を共有することです。部署で具体的な目標を設定し、その目標を実現するためのお互いの役割を明確にし、それを共有します。こうすることで、部署の目標を実現するために、容易に協力を求めることができます。豊富な経験を持つ高齢者を、上手に活かすことができれば職場の戦力は間違いなく強化されます。「我々をもっと上手く使って欲しい」と高齢者に嘆かれぬよう、管理者のマネジメント力の強化を図っていただきたいと思います。

高齢者雇用の「あるべき姿」を実現していくためには、企業側の取り組みだけでは不十分です。企業と高齢者の取り組みが両輪となって機能し、はじめて、高齢者雇用の「あるべき姿」が実現できます。

次章では、従業員自身が定年後に向けて準備しておきたい項目や、定年後の働き方として留意しておきたいポイントについてふれていきます。

本章では、定年後も会社や職場に無くてはならない存在として、いきいきと働いていくために、高齢者自身に取り組むべきポイントを紹介しています。なお、次章では、本章の内容について、従業員の理解を促進するために、ガイドブックの内容の具体的な活用例についても紹介しています。社内セミナーなどで、従業員が自分の定年後の働き方や、定年後に備えた準備を考える際の題材として、合わせてご活用ください。

1. 定年前に取り組んでおきたい5つの準備

第II章(P31)でもふれましたように、定年前に取り組んでおきたい準備とは次の5つです。

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と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

1 心の準備

一般的に、定年、あるいは役職定年などによって、役職や賃金などが、立場や処遇が変わります。そうした立場や処遇の変化について「役職が無くなり、職場でどう振る舞っていいか戸惑った」「役職定年となって、その立場を自分なりに消化するのに5年かかった」など、その変化を受け入れるまでに、想像以上に時間がかかることを、本事業の調査でも多くの高齢者が指摘しています。

「Over60s」の多くは、そうした立場の変化を定年前から想定し、早くから、職場での働き方をイメージするという「心の準備」を行っています。そのため、定年後も、スムーズに職場の一員として、自分の役割を果たすことができます。

「定年後、職場でどのような姿勢で働くか」というイメージをし、「心の準備」をしておくことは、定年後の職業生活を円滑にスタートするために必要な作業です。

2 自分自身に付加価値を付けるための準備

「Over60s」は、いずれも自分自身の付加価値(職業能力)を高める努力を惜しまなかった方々です。そうした努力の結果、定年後も職場に無くてはならない存在として仕事をし、自分自身の職業生活を充実したものにしています。 ●



自分自身がこれまで蓄積してきた能力や技術を見つめ直し、定年後も職場の戦力として貢献していくためには、何が必要なのかを考え、早めに、それを身につけ、磨いていく準備が必要です。業務に関連した資格取得などに取り組むことも、自分自身の付加価値を高めることにつながります。

3 仕事とプライベートとのバランスを保つための準備

定年後は、定年以前と比べて、自由になる時間が増える傾向にあります。定年後の職業人生を充実させるためには、自由に使える時間の充実を図っていくことも重要です。仕事以外にも熱中できる何かを持つことは、仕事以外の時間を充実させます。そしてそれは、定年後の職業人生を、より充実させることにつながるのです。「Over60s」の多くが「熱中できるものは早めに見つけた方がいい」ことを指摘しています。仕事とプライベートのバランスを上手に取ることができるよう、早めに、自分が熱中できる何かを見つけることが大切です。

4 経済的な準備

定年以前と比べて、定年後は処遇条件が変わり、収入が下がることが一般的です。あらかじめ、そうした変化を念頭に入れておき、将来に備えた経済的な準備をしておくことが必要です。経済的な不安を抱えたままでは、仕事に集中することができませんし、定年後の職業人生を充実したものにすることはできません。想定される退職金や年金、給付金、定年後の賃金収入と、住宅ローン、学費など家計全体のバランスを早めにシミュレーションし、マネープランを検討しておくことが必要です。

そのためには、年金などの社会システムだけでなく、自社の継続雇用制度についても理解を深めておくことが重要になります。

5 健康維持のための準備

定年後、充実した時間を過ごすためには、「心身の健康」が絶対条件です。そのためには、定年以前から、自己の健康管理に気をつけ、心身の健康を維持していくことが大切です。「Over60s」も、適度な運動や規則的な生活の継続、ポジティブな心の持ち方や上手なストレスの解消など、自分に合った方法によって、心身の健康を維持しています。

5つの準備は、いずれの準備もある程度、時間が必要です。従業員が時間的余裕を持って、自分自身の定年後について考え、準備することができるよう、まずは従業員が、自分の定年後について考えていく機会を、適切な時期に用意していきたいものです。なお、第II章でもふれましたが、従業員が自身の定年後について考える機会を用意する時期は、定年後について関心が高まっていく40歳代を目安に検討してみたいかがでしょうか。

2. 定年後の働き方に求められる姿勢

定年後の働き方として、高齢者に求められる姿勢について、「Over60s」の事例をもとに、次の3つの項目に整理しました。

1 職場の一員として、自分のできることは何かを考えている

「Over60s」は、職場の一員として、それぞれの職場で自分のできることは何かを常に考えながら仕事に取り組んでいるところが共通しています。定年前の役職や立場を引きずらず、自ら率先して、雑用や単純な仕事でも、自分にできることであれば率先して取り組むという協力的な姿勢を大切にしています。また、周囲の従業員とのコミュニケーションを重視し、積極的に働きかけている点も共通しているところです。そうした姿勢があればこそ、職場にとって必要な存在として、認められているのです。

2 仕事に妥協しない“百貨店のプロ”としての意識がある

「Over60s」には、「自分は高齢者だから…」「賃金も下がったから、この程度でいいや」「役職もないし、モチベーションが上がらない」という甘えや妥協がありません。“百貨店のプロ”としての意識を持ち、与えられた状況の中で、お客様をはじめ、関係部署、上司、同僚、後輩に対して、全力で係わり、自分の役割を全うしていこうという姿勢を持っています。

3 明確な役割認識を持っている

「Over60s」は、職場において自分が果たすべき役割を明確に認識しています。また、その役割認識は、会社や職場と共有されているため、自分の認識している役割を果たすことが、会社や職場からの評価につながっています。「Over60s」が、高いモチベーションを持って仕事に取り組めるのも、そうした環境が整っているからです。そうした環境を構築していくためには、高齢者自身が、会社や職場の上司と、自分の役割についてよく話し合い、確認し、共有していくという能動的な姿勢が必要です。

「Over60s」のように、会社や職場からなくてはならない存在として、信頼され、期待される存在であるのは、彼らに、自ら考え、能動的に仕事に係わっていこうという姿勢があるからです。こうした姿勢を持って定年後も仕事に取り組めるのは、「お客様、百貨店、一緒に働く仲間が好きだ」という気持ちが、彼ら「Over60s」の土台にあるからです。



第IV章

ガイドブック活用ツール

1

社内セミナーでのガイドブックの活用方法

従業員に「定年後に備えて必要な準備」や「定年後の働き方としての心構え」を考えてもらうためのセッション例を紹介します。定年に備えた社内セミナーなどの進め方の参考にしてください。

1 セッション例 1

目的 定年後に備えて必要な準備について考える

対象 40代中・後半～50代前半

所要時間 40分～60分(5グループ程度の場合) ※1グループ 3～5名

用意するもの 模造紙、筆記具、記入用紙

進め方

- ① 「Over60s」の事例部分をコピーし、セミナー受講者に渡し、事前に目を通してもらうしておく。セミナーには「定年後に備えて準備しておくべきこと」として、参考になると思う箇所に下線を引いてもらった上で、参加してもらう
- ② グループ3～5人のグループに別れ、グループごとに書記役を一人決める
- ③ それぞれのグループで一人ずつ、「定年後に備えて準備しておくべきと思うこと」について意見を発表していく(事例を見て、下線を引いた箇所を中心に)
- ④ 書記役の人が、模造紙に、各自の意見を書き出し、それを見てグループメンバー全員で、類似の内容などをまとめ、「定年後に備えて準備しておくべきこと」のグループとしての意見を、模造紙に整理する
- ⑤ グループごとに発表し、それぞれのグループでの意見を全員で共有する。
- ⑥ それぞれのグループの意見に加えて、本ガイドブックの「Ⅲ-1 定年前に取り組んでおきたい5つの準備」の内容をもとにセミナー担当者が補足説明を行う
- ⑦ 全グループの意見や、補足説明を参考に、個人作業で、自分が準備すべきと思う項目を3つほどピックアップし、記入例1(次ページ参照)のような用紙に、一枚一項目で記入していく

※ セミナー担当者は、事前に事例から何を読み取って欲しいか、あらかじめ整理しておくことが必要です。その際、「Ⅲ-1. 定年前に取り組んでおきたい5つの準備」を参考にしてください。

※ 記入した内容は、その後の目標設定への反映や、目標面接で、その後の進捗を管理するなど、「その場限り」のものにならないようにしていく工夫が必要です。

記入例 1

定年後のために準備しておきたいこと

作成日：2009年7月3日

氏名 ●●●● (53歳)

部門 食品部門

1. 定年後のために準備しておきたいこと

定年前までにワインアドバイザーの資格を取得する

2. 準備が必要だと考えた理由 (準備することで期待される結果)

- お客様に、より専門的な知識をもとにした商品説明ができるようになる
- 後輩の指導に役立てることができる
- プライベートでも自分の趣味として知識を活用することができる

3. 準備のためにやるべきことと、スケジュール案

やるべきこと	具体的な方法	スケジュール
1. 資格内容を調べる	<ul style="list-style-type: none"> • 協会から資料を取り寄せる • 取引先に聞いてみる 	2009年7月10まで //
2. 学習費用	<ul style="list-style-type: none"> • 会社の自己啓発制度が使えるか、確認する • 通信、通学の費用を調べる 	2009年7月20まで
3. 学習方法を決定する	<ul style="list-style-type: none"> • 講座関係の資料を取り寄せる 本で調べる 	2009年7月10まで 2009年7月20まで
4. 学習計画を立てる	<ul style="list-style-type: none"> • 学習開始から資格試験受験までの計画を立てる 	2009年7月31まで
5. 学習期間		2009年8月～
6. 資格取得		2010年7月までに 取得



2 セッション例 2

目的 定年後の働き方としての心構えを考える

対象 50代中・後半

所要時間 40分～60分(5グループ程度の場合) ※1グループ 3～5名

用意するもの 模造紙、筆記具、記入用紙

進め方

- ① 「Over60s」の事例部分をコピーし、セミナー受講者に渡し、事前に目を通してもらっておく。セミナーには「定年後の働き方としての心構え」として、参考になると思う箇所に下線を引いてもらった上で、参加してもらう
- ② 1グループ3～5人のグループに別れ、グループごとに書記役を一人決めておく
- ③ それぞれのグループで一人ずつ、「定年後の働き方としての心構え」について各自、意見を発表していく(事例を見て、下線を引いた箇所を中心に)
- ④ 書記役の人が、模造紙に、各自の意見を書き出し、それを見てグループメンバー全員で、類似の内容などをまとめ、「定年後の働き方としての心構え」のグループとしての意見を、模造紙に整理する
- ⑤ グループごとに発表し、それぞれのグループでの意見を全員で共有する。
- ⑥ セミナー担当者から、本ガイドブックの「Ⅲ-2 定年後の働き方に求められる姿勢」の内容をもとにセミナー担当者が補足説明を行う
- ⑦ 全グループの意見や、補足説明を参考に、個人作業で、自分が必要と思う心構えをピックアップし、記入例2(次ページ参照)のような用紙に、一枚一項目で記入していく

※セミナー担当者は、事前に事例から何を読み取って欲しいか、あらかじめ整理しておくことが必要です。その際、第Ⅲ章の「2. 定年後の働き方に求められる姿勢」を参考にしてください。

記入例 2

定年後の働き方としての自分の心構え

作成日：2009年8月3日

氏名 ●●●● (59歳)

部門 婦人雑貨

1. 定年後の心構えとして持っておきたいと思ったこと

定年後は役職から外れるが、職場において、一スタッフとしての立場で、率先して協力していく姿勢を持って仕事に取り組む

2. そのための具体的な行動

- ① レジ打ちのスピードを高めるように、今から折を見て練習しておく
- ② 包装も見栄え良く、スピーディーにできるように練習しておく
- ③ 単純作業なども気軽に頼んでもらうよう、職場のメンバーに対して、こちらから声をかけていくようにする



用紙1、用紙2はあくまでも記入例ですので書式は自由です。大事なのは、セッションに取り組んだ後、感じたことを忘れないうちにアウトプット(書き出す)してもらうことです。



2

高齡者雇用チェックリスト

高齡者雇用推進のためのチェックリストです。企業用、定年前の従業員用、継続雇用の高齡者用、現場管理者用と4つの対象ごとにチェックリストを用意しています。なお、チェックリストの使い方は、以下を参考にしてください。

チェックリスト	使い方
1. 企業用	人事担当者や、部門管理者がチェックし、自社、自部門の高齡者雇用の現状確認にご活用下さい
2. 定年前の従業員用	定年前の従業員(45歳～59歳が目安)が自分でチェックし、自分の定年後に備えた準備の状況や、職場における高齡者との協働状況などについて確認します。社内セミナーなどの教材としてもご活用下さい
3. 継続雇用の高齡者用	継続雇用の高齡者が自分でチェックし、職場における役割認識や、職場での自身の協働の姿勢、上司との関わり方などを確認します。人事や所属部門長との定期的な面談などの場でもご活用下さい
4. 現場管理者用	継続雇用の高齡者をマネジメントする立場の管理者がチェックし、自身の高齡者マネジメントや、自部門の高齡者雇用の現状確認にご活用下さい

1. 企業用(人事担当者・部門担当者)

Check List

(1) 高齢者に対する自社の期待の明示

- 高齢者に対する自社の期待は明確になっている
- 高齢者に対する自社の期待は、高齢者だけでなく、全従業員に伝えている
- 職場単位で高齢者の役割を明確にし、職場全員で共有化するようにしている

(2) 従業員が自分の定年後について考える機会

- 従業員が定年後のことを考える機会を何らかの形で用意している
- 従業員が定年に向けて十分準備できるよう、適切なタイミングでそうした機会を用意している
- 年金、退職金の情報だけでなく、「高齢者雇用についての会社のスタンスや考え方」や「定年前に必要な準備」「自社の高齢者の事例」などについても情報提供している

(3) 高齢者に合った役割・職務の開発

- 既存の職務を分析し、高齢者に合った役割を見出すなどの取り組みをしている
- 高齢者の担当する仕事(役割)は高齢者が意欲を持って取り組めるものになっている
- グループ会社など、社外において高齢者が活躍できる可能性を探している

(4) 高齢者の働き方に対するニーズに対応できる制度の整備

- 自社の高齢者の働き方のニーズを把握している
- 複数の処遇コースを設定している。
- 労働時間や、勤務日数など、高齢者のニーズに対応できるよう柔軟な制度となっている

(5) 高齢者と職場が協働できる環境の整備

- 高齢者も職場の一員として、情報を共有できるよう配慮している
- 高齢者と管理者や職場のメンバーとのコミュニケーションは良好である
- 職場の管理者は、高齢者の持つ経験や、技術・技能、ノウハウ、顧客、人間関係などを上手に活用することができている



2. 定年前の従業員用

Check List

(1) 自社の高齢者雇用についての考え方や制度についての認知

- 高齢者雇用についての会社の考え方や、高齢者に対する会社の期待について理解している
- 自社の継続雇用制度について内容をよく理解している

(2) 高齢者との協働の姿勢

- 高齢者には職場の一員と認め、協力しながら仕事を進めている
- 高齢者と積極的にコミュニケーションを取っている
- 自職場の高齢者の役割を理解している

(3) 定年後に備えた準備

① 心の準備

- 定年後に役職や処遇が変わることについて、理解、納得している
- 定年後の仕事の仕方や、やるべきことを具体的にイメージしている

② 自分自身に付加価値を付けるための準備

- 仕事に必要な技術や技能の向上、資格取得など、自分を磨くための努力をしている
- レジ、包装、ディスプレイなど、職場の一スタッフとして働ける技術を持っている

③ 仕事とプライベートのバランスを保つための準備

- 仕事以外に熱中できる趣味や、会社関係以外の交友関係がある
- 家族と、定年後の働き方や過ごし方について話し合っている

④ 経済的な準備

- 退職金や年金、定年後の賃金などをシミュレーションしたことがある
- 定年後に備えた、マネープランを立てている

⑤ 健康維持のための準備

- 運動や食事など、日々健康維持には注意している
- ストレスを上手に管理し、心身ともに健康である

3. 継続雇用の高齢者用

Check List

(1) 職場と協働していく姿勢

- 定年前の役職や立場を引きずっていない
- 職場の一員として、協力する姿勢で仕事に取り組んでいる
- 職場のメンバーに対し、自らコミュニケーションを取っている
- 皆が嫌がる仕事や、単純作業などにも積極的に取り組んでいる

(2) 職場における自身の役割認識

- 職場における自分の役割を明確に認識している
- 職場における自分の果たすべき役割を、会社、職場の上司、同僚と共有できている

(3) 上司との関わり方

- 仕事に関する自分の目標を、上司と共有している
- 上司に対して自ら積極的にコミュニケーションを取っている
- 年下の上司であっても、その立場を尊重し、サポートしていこうという姿勢がある

(4) 仕事への取り組み姿勢

- 百貨店のプロとしてのプライドを持ち、全力で仕事に取り組んでいる
- 仕事に必要な技術や技能の向上、資格取得など、自分を磨くための努力をしている
- 仕事に対するやりがいや、働くことの喜びを感じている



4. 現場管理者用 (継続雇用の高齢者をマネジメントする立場の管理者)

(1) 高齢者雇用についての自社の考え方や施策についての理解

- 高齢者に対する会社(トップ)の期待、高齢者雇用についての会社(トップ)の考え方を理解している
- 自社の継続雇用制度について、その内容を正しく理解している

(2) 一般的な高齢者の特性や自職場の高齢者個人についての理解

- 一般的な高齢者の特性(心理的、肉体的)について理解している
- 自職場の高齢者個人について、その経歴、有する技能・技術、性格などを把握している

(3) 高齢者マネジメントに必要なスキルを高めるための取り組み

- 基本的なコミュニケーション技術、コーチング技術などを勉強している
- リーダーシップについて勉強している

(4) 高齢者と職場が協働できるようなマネジメント

- 業務に関する情報を、高齢者も含め職場全体で共有できるようにしている
- 高齢者の仕事ぶり、仕事の成果を正しく把握し、評価している
- 職場として目標を達成するための高齢者の役割を具体的に設定し、高齢者と確認している
- 高齢者に対して積極的にコミュニケーションを取っている

Over 60s GUIDEBOOK

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



I. 助成金等

1. 定年の引上げ等の措置を講じた事業主の方等へ

(1) 定年引上げ等奨励金(中小企業定年引上げ等奨励金)

中小企業定年引上げ等奨励金は、65歳以上への定年の引上げ、希望者全員を対象とする70歳以上までの継続雇用制度の導入又は定年の定め廃止、または、65歳前に契約期間が切れない契約形態による希望者全員を対象とする65歳以上までの継続雇用制度(以下、65歳安定継続雇用制度という)の導入を実施した中小企業事業主に対して、実施した措置及び企業規模に応じて、一定額が支給されます。

支給額(万円)

定年年齢	企業規模 (人)	定年引上げ (65歳以上 70歳未満)	定年引上げ (70歳以上) 又は 定年の廃止	希望者全員 70歳以上 継続雇用制度の 導入	65歳安定 継続雇用制度の 導入
60歳以上 ? 65歳未満	1~9	40	80	40	20
	10~90	60	120	60	30
	100~300	80	160	80	40
65歳以上 ? 70歳未満	1~9	—	40	20	—
	10~90	—	60	30	—
	100~300	—	80	40	—

勤務時間に多様性を確保する事業主に対する加算措置、企業規模によらず一律20万円

(2) 定年引上げ等奨励金(高年齢者雇用モデル企業助成金)

高年齢者雇用モデル企業助成金は、65歳以上まで働くことができる新たな高年齢者の職域の拡大、処遇の改善、又は高年齢者を積極的に雇用する取組に係る計画(「職域拡大等計画」という。)の認定を受け、当該計画に基づく取組(以下「モデル事業」という。)を実施した事業主に対して、当該取組の実施に要した費用の一部が支給されます。

モデル名称	職務拡大	処遇改善	外部活用
年間支給数	年間100社		年間50社
企業規模	不問		
支給対象期間	2年間以内(第1期、第2期の合計)		
支給額	65歳以上	支給対象経費の2分の1 (350万円を上限[事業所運営経費175万円上限])	60歳以上高年齢者の割合が15%以上 支給対象経費の2分の1 (500万円を上限 [事業所運営経費 250万円上限])
	70歳以上	支給対象経費の2分の1 (500万円を上限[事業所運営経費250万円上限])	

I. 助成金等

(3) 定年引上げ等奨励金(中小企業高年齢者雇用確保実現奨励金)

中小企業高年齢者雇用確保実現奨励金は、傘下の中小企業事業主に対する確保措置の導入その
他必要な雇用環境の整備に係る相談・指導等を実施した事業主団体に対して支給されます。

事業主団体の規模 (傘下企業数)	総支給上限額 (万円)	前期支給上限額 (万円)	後期支給上限額
30~100	100	50	事業実施後の 確保措置の 導入率に応じ支給
101~200	200	100	
201~	300	150	

お問合せ先 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構

2. 中高年齢者を試行的に雇い入れたい事業主の方へ

(1) 中高年試行雇用奨励金

業務遂行に当たっての適性や能力などを見極め、その後の常用雇用への移行や雇用のきっかけ
とするため、職業経験、技能、知識等により就職が困難な求職者を試行的に短期間雇用(原則3か月)
する場合に奨励金が支給されます。

お問合せ先 最寄りのハローワーク、各都道府県労働局

3. 離職を余儀なくされる労働者の再就職援助のための 措置を講じた事業主の方へ

(1) 労働移動支援助成金(求職活動等支援給付金及び再就職支援給付金)

事業規模の縮小等により離職を余儀なくされる労働者等に対し求職活動等のための休暇を付与
した事業主、再就職先となり得る事業所において職場体験講習を受講させた事業主、民間の職業紹
介事業者が労働者の再就職支援を委託し再就職を実現させた事業主に助成金が給付されます。

お問合せ先 各都道府県労働局(職業安定部)、最寄りのハローワーク

(2) 労働移動支援助成金(定着講習支援給付金)

再就職援助計画又は求職活動支援書等の対象労働者に対し、職場体験講習を実施し、かつ離職の
日から一か月以内に雇用保険の一般被保険者として雇い入れる事業主に助成金が支給されます。

お問合せ先 最寄りのハローワーク



4. 高年齢者を雇い入れた事業主の方へ

(2) 特定求職者雇用開発助成金

新たにハローワーク等の紹介により高年齢者(60歳以上65歳未満)、障害者等の就職が特に困難な者又は緊急就職支援者を継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主、65歳以上の離職者を1年以上継続して雇用する労働者として雇い入れた事業主に対して賃金相当額の一部の助成を行います。

お問合せ先 各都道府県労働局(職業安定部)、最寄りのハローワーク

5. 従業員の能力を高めたいときは

(1) キャリア形成促進助成金

企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、その雇用する労働者、新たに雇い入れた労働者または、職業能力形成促進者を対象として、目標が明確化された職業訓練等の実施、自発的な職業能力開発の支援又は職業能力評価の実施を行う事業主に対して助成金が支給されます。

お問合せ先 独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター

Over60s
GUIDEBOOK
Reference

Ⅱ. 相談援助サービス等

定年の引上げ、継続雇用制度の導入等を実現するためには、年功的賃金や退職金制度を含む人事管理制度の見直し、職業能力の開発及び向上、職域開発・職場改善等、さまざまな条件整備に取り組む必要があります。そのような取組を支援するため、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構において、専門家による相談援助サービスをはじめとした各種事業を実施しておりますので、ご活用ください。

1. 高齢者雇用アドバイザー等による相談・助言

次のような事項について、具体的かつ実際的な相談、助言を行います。

- (1) 定年延長を含む継続雇用に伴う人事管理制度の整備に関する事項
- (2) 継続雇用に伴う賃金・退職金制度の整備に関する事項
- (3) 継続雇用に伴う職場改善、職域開発に関する事項
- (4) 継続雇用に伴う能力開発に関する事項
- (5) 継続雇用に伴う健康管理に関する事項
- (6) その他高齢者の雇用問題に関する事項

費用負担 このサービスは無料で行っています。

2. 企画立案サービス

希望される事業主の方には、高齢者雇用アドバイザーが次のような事項について具体的な企画立案書を作成し、高齢者の継続雇用のための条件整備をお手伝いします。

- (1) 人事管理制度、賃金・退職金制度に関すること
- (2) 職務再設計、職場改善に関すること
- (3) 能力開発に関すること
- (4) 健康管理に関すること
- (5) その他、高齢者雇用問題の解決に関すること

費用負担 このサービスは、必要経費の2分の1相当額を各都道府県高齢者雇用開発協会が負担して行います。



3. 企業診断サービス

次のような事項について、具体的かつ実地的な相談、助言を行います。

1	職場改善 診断システム	企業における職場環境等の現状をチェックし、高齢者の継続雇用を進める中で、高齢者が働きやすく、しかも効率的な職場環境を整備する手がかりを提供するシステムです。
2	健康管理 診断システム	企業としての健康管理上の問題点を整理し、特に高齢者にとって安全で健康的な職場づくりのための改善策、さらには健康増進のための支援策についての手がかりを提供するシステムです。
3	教育訓練 診断システム	高齢化に対応した企業内教育の必要度を診断するとともに、今後取り組むべき教育訓練実施の方向性についての手がかりを提供するシステムです。
4	人件費・賃金 分析診断システム	企業における職場環境等の現状をチェックし、高齢者の継続雇用を進める中で、高齢者が働きやすく、しかも効率的な職場環境を整備する手がかりを提供するシステムです。
①	人件費分析 診断システム	賃金、退職金、福利厚生費など総人件費の将来予測や経営指標の分析を行うとともに、各種経営指標を基にした総人件費と経営計画との調整に関するシミュレーションを行うシステムです。
②	賃金分析 診断システム	全従業員の賃金、昇級、ベア、初任給など実績データに基づいて、企業内の賃金水準や賃金格差を検討する基礎資料を作成するとともに、高齢化に対応した賃金制度変更に伴う賃金総額の予測に関するシミュレーションを行うシステムです。
③	継続雇用分析 診断システム	継続雇用制度の検討にあたって、雇用形態、賃金変動、人員変動等の諸条件に基づく継続雇用対象者の賃金総額の推移をシミュレーションするシステムです。
5	雇用管理 診断システム	企業における経営者、職場管理者及び従業員を対象にアンケートを行い、その結果から継続雇用についての意識を把握し、高齢者の雇用を進める中で、企業側にとっても従業員側にとってもより有効な継続雇用を実施する手がかりを提供するシステムです。

診断システム利用の方法

診断を希望される方は、最寄りの各都道府県高齢者雇用開発協会にお申し込みください。このサービスは無料で行っています。

4. 継続雇用制度導入・定着のための職場活性化研修

概要

各都道府県協会では、継続雇用制度を導入・定着しようとする事業主のために、高齢者雇用アドバイザーを講師として管理者及び従業員の意識等を活性化させるための研修を実施し、継続雇用制度の導入・定着のための支援を行います。

費用負担

この研修は、必要経費の2分の1相当額を各都道府県協会が負担して行います。

5. 高齢期雇用就業支援コーナー

高齢期雇用就業支援コーナーは、労働者がその高齢期における職業生活の設計を行うことを容易にするため、在職者を中心とした中高年齢者に対し、必要な助言や各般の援助を行うとともに、事業主による再就職援助・退職準備援助の促進を図り、もって労働者の高齢期における職業生活の充実に資することを目的として各都道府県に設置(一覧はP' 65参照)しています。

高齢期における労働者への支援

在職者を中心とする中高年齢者(離職者を含む。)に対して、退職準備、再就職、公的年金等の職業生活設計に関する相談の実施、セミナーの開催、交流会の開催、情報提供などを行っています。

再就職や退職準備援助を行う事業主への支援

中高年齢労働者の再就職や退職準備に必要な援助を行う事業主に対して、退職準備援助等に関する相談の実施、セミナーの開催、交流会の開催、情報提供などを行っています。

費用負担 このサービスは無料で行っています。

6. 共同研究

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構では、事業主又は事業主団体が高齢者の継続雇用のための条件整備を行うにあたって調査研究する際の援助を行っています。

共同研究では、外部の専門家(学識経験者等)の協力を得ながら、企業の実態に沿った研究(改善)ができます。また、研究によって開発・導入した機器・装置は自社で使用できます。

- テーマ例
- 職務再設計などによる職場改善(機器・装置の開発を含みます。)
 - 人事・賃金管理、退職金制度の改善
 - 教育システム、能力開発プログラムの開発
 - 健康管理、作業環境管理等

費用負担 このサービスは、必要経費の2分の1相当額を独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構が負担して行います。

7. その他

日本政策投資銀行においては、高年齢者の雇用促進のための融資制度(高年齢者雇用環境整備融資)を設けています。

お問合せ先 株式会社日本政策投資銀行 | <http://www.dbj.jp/>

関係法人
のサイト

- 独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構
<http://www.jeed.or.jp/>



Ⅲ. 改正高年齢者雇用安定法Q&A

Q1

継続雇用制度について、定年退職者を継続雇用するにあたり、いわゆる嘱託やパートなど、従来の労働条件を変更する形で雇用することは可能ですか。その場合、1年ごとに雇用契約を更新する形態でもいいのでしょうか。

A

継続雇用後の労働条件については、高年齢者の安定した雇用を確保するという改正高年齢者雇用安定法の趣旨を踏まえたものであれば、最低賃金などの雇用に関するルールの範囲内で、フルタイム、パートタイムなどの労働時間、賃金、待遇などに関して、事業主と労働者の間で決めることができます。

1年ごとに雇用契約を更新する形態については、改正高年齢者雇用安定法の趣旨にかんがみれば、年齢のみを理由として65歳前に雇用を終了させるような制度は適当ではないと考えられます。

したがって、この場合は、

- ① 65歳(男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢)を下回る上限年齢が設定されていないこと
- ② 65歳(男性の年金支給開始年齢に合わせ男女とも同一の年齢)までは、原則として契約が更新されること(ただし、能力など年齢以外を理由として契約を更新しないことは認められます。)が必要であると考えられますが、個別の事例に応じて具体的に判断されることとなります。

Q2

継続雇用を希望する者について、定年後、子会社やグループ会社へ転籍させ、転籍先において65歳までの雇用が確保されていれば、親会社として高年齢者雇用確保措置を講じたものと見なしてよいのですか。

A

改正高年齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高年齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高年齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定し安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高年齢者雇用安9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の①及び②の要件を総合的に勘案して判断することとなして判断

会社との間に密接な関係があること(緊密性)

- ① 具体的には、親会社が子会社に対して明確な支配力(例えば、連結子会社)を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること。
- ② 子会社において継続雇用を行うことが担保されていること(明確性)

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約を締結している又はそのような労働慣行が成立していると認められること。

Q3

継続雇用を希望する者について、定年後は子会社で派遣労働者として継続雇用されるという制度を導入した場合は、継続雇用制度を導入したということでよいのでしょうか。

A

改正高年齢者雇用安定法第9条の継続雇用制度については、定年まで高年齢者が雇用されていた企業での継続雇用制度の導入を求めているものですが、定年まで高年齢者が雇用されていた企業以外の企業であっても、両者一体として一つの企業と考えられる場合であって、65歳まで安定した雇用が確保されると認められる場合には、改正高年齢者雇用安定法第9条が求める継続雇用制度に含まれるものであると解釈できます。

具体的には、定年まで雇用されていた企業と、継続雇用する企業との関係について、次の①及び②の要件を総合的に勘案して判断することとなります。

① 会社との間に密接な関係があること(緊密性)

具体的には、親会社が子会社に対して明確な支配力(例えば、連結子会社)を有し、親子会社間で採用、配転等の人事管理を行っていること。

② 子会社において継続雇用を行うことが担保されていること(明確性)

具体的には、親会社においては、定年退職後子会社において継続雇用する旨の、子会社においては、親会社を定年退職した者を受け入れ継続雇用する旨の労働協約を締結している又はそのような労働慣行が成立していると認められること。

また、その子会社が派遣会社である場合は、継続雇用される労働者について、「常時雇用される」ことが認められることが必要であると考えられます(派遣先がどこかは問いません)

具体的には、次のいずれかに該当する限り「常時雇用される」に該当すると判断されます。

① 期間の定めなく雇用されている者

② 一定の期間(例えば、2か月、6か月等)を定めて雇用される者であって、その雇用期間が反復継続されて事実上①と認められる者。すなわち、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用(再雇用)の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

③ 日々雇用される者であって、雇用契約が日々更新されて事実上①と同等と認められる者。すなわち、②の場合と同じく、過去1年を超える期間について引き続き雇用されている者又は採用(再雇用)の時から1年を超えて引き続き雇用されると見込まれる者

なお、雇用保険の被保険者とは判断されないパートタイム労働者であっても、①から③までのいずれかに該当すれば「常時雇用される」と判断されます。

Q4

継続雇用制度により、再雇用による継続雇用制度を導入する場合、定年退職日から1日の空白があってもだめなのでしょうか。

A

継続雇用制度は、定年後も引き続き雇用する制度ですが、雇用管理の事務手続上等の必要性から、定年の翌日から雇用する制度となっていないことをもって、直ちに法に違反するとはまではいえないと考えており、「継続雇用制度」として取り扱うことは差し支えありません。ただし、定年後相当期間において再雇用する場合には、「継続雇用制度」といえない場合もあります。



Q5

高齢者雇用確保措置の義務化の年齢について、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールにあわせ、平成25年4月までに段階的に引き上げることとされていますが、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールは男女で異なっています(女性は5年遅れ)。義務化の年齢も男女で異なることになるのでしょうか。

A

高齢者雇用確保措置の義務化の対象年齢は、「男性」の年金(定額部分)の支給開始年齢の引上げスケジュールにあわせ、平成25年4月までに段階的に引き上げることとしています。

御指摘のとおり、年金の支給開始年齢の引上げスケジュールは男女で異なっていますが、高齢者雇用確保措置の義務化の対象年齢については男女で異なるものではなく、同一となっています。

なお、男女別の定年を定めることや継続雇用制度の対象を男性のみとするなど、労働者が女性であることを理由として男性と異なる取扱いをすることは、男女雇用機会均等法において禁止されています。

Q6

労使協定は、事業所ごとに結ぶ必要があるのでしょうか。企業単位で労使協定を結ぶことは可能でしょうか。

A

「事業所」とは、本規定の適用事業として決定される単位であり、数事業所を擁する企業にあっても、協定はそれぞれの事業所ごとに締結されなければなりません。

ただし、

- ① 企業単位で継続雇用制度を運用しており、
- ② 各事業所ごとの過半数労働組合等のすべてが内容に同意している(又は、すべてが労使協定の労働当事者として加わっている等)

場合まで、企業単位で労使協定を結ぶことを排除する趣旨ではありません。

Q7

労働者が300人前後で変動している場合は、継続雇用制度の対象となる高齢者に係る基準を、就業規則により定めることのできる期間は、大企業として扱われ、平成21年3月31日までとなるのでしょうか。それとも中小企業として扱われ、平成23年3月31日までとなるのでしょうか。

A

常時雇用する労働者が300人前後で変動している場合は、常態300人以下であるか否かで判断されますが、できる限り「301人以上」の企業に準じて対応していただくことが望ましいと考えられます。

また、平成21年4月1日以降については、高齢者雇用安定法上の中小企業となるためには、「平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が常に300人以下である企業」との要件を満たす必要があります。すなわち、

- (1) 平成21年4月1日時点で常時雇用する労働者の数が、300人以下であれば、中小企業となり、平成23年3月31日までとなりますが、
- (2) 平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が、常態が301人以上となる状況に変化した場合には、この規定が特例措置であることにかんがみ、変更があった時点で大企業として取り扱われます。

なお、平成21年4月1日以降、常時雇用する労働者の数が300人以下となる状況に変化した場合は、既に基準を労使協定により定めているはずですから、中小企業としての特例措置の対象とはなりません。



Q8

継続雇用制度の対象者に係る基準を定めるにあたり、労使協定で定めた場合、非組合員や管理職も当該協定が適用されるのでしょうか。

A

非組合員や管理職も含め、すべての労働者に適用されることとなります。

Q9

職種別に異なる基準や管理職であるか否かによって異なる基準を定めることは可能ですか。

A

継続雇用制度の対象者に係る基準の策定に当たっては、労使間で十分協議の上、各企業の実情に応じて定められることを想定しておりますので、労使間で十分に話し合っただき、労使納得の上で策定されたものであれば、改正高年齢者雇用安定法違反とはなりません。

Q10

当社においては、男女労働者の間に事実上の格差が生じているため、継続雇用制度の対象者に係る基準について、男女同じ基準を適用した場合、当該基準を満たす女性労働者はほとんどなくなってしまいます。

このため、継続雇用される男女の比率が同程度となるよう、継続雇用制度の対象者に係る基準を男女別に策定したいと考えていますが、問題はあるでしょうか。

A

男女労働者の間に事実上の格差が生じているなど、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保の支障となっている事情がある場合には、当該事情を改善することを目的として、男性労働者と比較して女性労働者を有利に取り扱う基準を定めることは、男女雇用機会均等法第9条の要請に合致していると考えられるため違法とはいえないと考えられます。

ただし、当該事情の存否の判断については、女性労働者が男性労働者と比較して相当程度少ない状況にあるなど、男女雇用機会均等法に基づき考慮すべき事項等がありますので、男女雇用機会均等法の考え方については、お近くの雇用均等室までお問い合わせ下さい。

IV. 都道府県協会等一覧

機関名	所在地	電話番号	FAX
(社)北海道高齢・障害者雇用促進協会	〒060-0004 札幌市中央区北4条西4丁目1 札幌国際ビル4階	011-223-3688	011-223-3696
(社)青森県高齢・障害者雇用支援協会	〒030-0801 青森市新町2丁目2-4 青森新町2丁目ビル7階	017-775-4063	017-734-7483
(社)岩手県雇用開発協会	〒020-0024 盛岡市菜園1丁目12番10号 日鉄鋳盛岡ビル5階	019-654-2081	019-654-2082
(社)宮城県雇用支援協会	〒980-0021 仙台市青葉区中央3丁目2-1 青葉通プラザ2階	022-265-2076	022-265-2078
(社)秋田県雇用開発協会	〒010-0951 秋田市山王3丁目1番7号 東カンビル3階	018-863-4805	018-863-4929
(社)山形県高齢・障害者雇用支援協会	〒990-0828 山形市双葉町1-2-3 山形テルサ1階	023-676-8400	023-645-4404
(社)福島県雇用開発協会	〒960-8034 福島市置賜町1番29号 佐平ビル8階	024-524-2731	024-524-2781
(社)茨城県雇用開発協会	〒310-0803 水戸市城南1丁目1-6 サザン水戸ビル3階	029-221-6698	029-221-6739
(社)栃木県雇用開発協会	〒320-0033 宇都宮市本町4番15号 宇都宮NIビル8階	028-621-2853	028-627-3104
(社)群馬県雇用開発協会	〒371-0026 前橋市大手町2-6-17 住友生命前橋ビル10階	027-224-3377	027-224-3556
(社)埼玉県雇用開発協会	〒330-0063 さいたま市浦和区高砂1-1-1 朝日生命浦和ビル7階	048-824-8739	048-822-6481
(社)千葉県雇用開発協会	〒260-0015 千葉市中央区富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル9階	043-225-7071	043-225-7479
(社)東京都雇用開発協会	〒101-0061 千代田区三崎町1丁目3番12号 水道橋ビル6階	03-3296-7221	03-3296-7230
(財)神奈川県雇用開発協会	〒231-0026 横浜市中区寿町1-4 かながわ労働プラザ7階	045-633-6110	045-633-5428
(社)新潟県雇用開発協会	〒950-0087 新潟市中央区東大通1-1-1 三越・ブラザー共同ビル7階	025-241-3123	025-241-3426
(社)富山県雇用開発協会	〒930-0004 富山市桜橋通り2-25 富山第一生命ビル1階	076-442-2055	076-442-0224
(社)石川県雇用支援協会	〒920-8203 金沢市鞍月5丁目181番地 AUBE5階	076-239-0365	076-239-3692
(社)福井県雇用支援協会	〒910-0005 福井市大手2丁目7番15号 明治安田生命福井ビル10階	0776-24-2392	0776-24-2394
(社)山梨県雇用促進協会	〒400-0031 甲府市丸の内2丁目7-23 鈴与甲府ビル4階	055-222-2112	055-222-2119
(社)長野県雇用開発協会	〒380-8506 長野市南県町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6階	026-226-4684	026-226-5134
(社)岐阜県雇用支援協会	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5階	058-252-2324	058-252-2325
(社)静岡県雇用支援協会	〒420-0853 静岡市葵区追手町1番6号 日本生命静岡ビル7階	054-252-1521	054-252-0423
(社)愛知県雇用開発協会	〒460-0008 名古屋市中区栄2丁目10番19号 名古屋商工会議所ビル9階	052-219-5661	052-209-5855
(社)三重県雇用開発協会	〒514-0002 津市島崎町137番地122	059-227-8030	059-227-8131

IV. 都道府県協会等一覧

機関名	所在地	電話番号	FAX
(社)滋賀県雇用開発協会	〒520-0056 大津市末広町1番1号 日本生命大津ビル3階	077-526-4853	077-526-0778
(社)京都府高齢・障害者雇用支援協会	〒604-8171 京都市中京区烏丸通御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル3階	075-222-0202	075-222-0225
(社)大阪府雇用開発協会	〒530-0001 大阪市北区梅田1-12-39 新阪急ビル10階	06-6346-0122	06-6346-0146
(財)兵庫県雇用開発協会	〒650-0025 神戸市中央区相生町1丁目2番1号 東成ビル5階	078-362-6588	078-362-6550
(社)奈良県雇用開発協会	〒630-8122 奈良市三条本町9番地21号 JR奈良伝宝ビル4階	0742-34-7791	0742-34-7722
(社)和歌山県雇用開発協会	〒640-8154 和歌山市六番丁24番地 ニッセイ和歌山ビル6階	073-425-2770	073-425-4158
(社)鳥取県高齢・障害者雇用促進協会	〒680-0835 鳥取市東品治町102 明治安田生命鳥取駅前ビル3階	0857-27-6974	0857-27-6975
(社)島根県雇用促進協会	〒690-0826 松江市学園南1丁目2-1 くびきメッセ 6階	0852-21-8131	0852-25-9267
(社)岡山県雇用開発協会	〒700-0907 岡山市北区下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4階	086-233-2667	086-223-9583
(社)広島県雇用開発協会	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第2広電ビル7階	082-512-1133	082-221-5854
(社)山口県雇用開発協会	〒753-0051 山口市旭通り2丁目9番19号 山口建設ビル3階	083-924-6749	083-924-6697
(社)徳島雇用支援協会	〒770-0831 徳島市寺島本町西1丁目7番地1 日通朝日徳島ビル7階	088-655-1050	088-623-3663
(社)香川県雇用支援協会	〒760-0017 高松市番町1-2-26 トキワ番町ビル3階	087-811-2285	087-811-2286
(社)愛媛高齢・障害者雇用支援協会	〒790-0006 松山市南堀端町5番地8 オワセビル4階	089-943-6622	089-932-2181
(社)高知県雇用開発協会	〒780-0053 高知市駅前町5番5号 大同生命高知ビル7階	088-884-5213	088-884-5306
(財)福岡県高齢者・障害者雇用支援協会	〒812-0011 福岡市博多区博多駅前3-25-21 博多駅前ビジネスセンター3階	092-473-6300	092-474-1737
(財)佐賀県高齢・障害者雇用支援協会	〒840-0816 佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5階	0952-25-2597	0952-24-6811
(社)長崎県雇用支援協会	〒850-0862 長崎市出島町1番14号 出島朝日生命青木ビル5階	095-827-6805	095-820-5640
(社)熊本県高齢・障害者雇用支援協会	〒860-0844 熊本市水道町8-6 朝日生命熊本ビル3階	096-355-1002	096-355-1054
(財)大分県総合雇用推進協会	〒870-0026 大分市金池町1丁目1番1号 大交セントラルビル3階	097-537-5048	097-538-5465
(社)宮崎県雇用開発協会	〒880-0812 宮崎市高千穂通2丁目1-33 明治安田生命宮崎ビル8階	0985-29-0500	0985-29-5131
(財)鹿児島県雇用支援協会	〒892-0844 鹿児島市山之口町1番10号 鹿児島中央ビルディング11階	099-219-2000	099-226-9991
(社)沖縄県雇用開発協会	〒901-0152 那覇市字小塚1831番地1 沖縄産業支援センター506号	098-891-8460	098-891-8470

V. 高齢期雇用就業支援コーナー一覧

都道府県	名称	郵便番号	所在地	電話番号	FAX番号
北海道	北海道高齢期雇用 就業支援コーナー	060-0004	札幌市中央区北4条西4-1 札幌国際ビル 4F	011- 204-8005	011- 223-3696
宮城県	宮城高齢期雇用 就業支援コーナー	983-0852	仙台市宮城野区榴岡4-2-3 仙台MTビル 10F	022- 742-3050	022- 742-5031
埼玉県	埼玉高齢期雇用 就業支援コーナー	330-0854	さいたま市大宮区 桜木町1-9-4 エクセレント大宮ビル 4F	048- 643-6546	048- 648-1106
千葉県	千葉高齢期雇用 就業支援コーナー	260-0015	千葉市中央区 富士見2-5-15 塚本千葉第三ビル 9F	043- 225-7933	043- 225-7479
東京都	東京高齢期雇用 就業支援コーナー	101-0061	千代田区三崎町1-3-12 水道橋ビル 6F	03-3296- 7229	03-3296- 7232
神奈川県	神奈川高齢期雇用 就業支援コーナー	220-0004	横浜市西区北幸1-11-15 横浜STビル 10F	045- 290-9220	045- 311-2330
新潟県	新潟高齢期雇用 就業支援コーナー	950-0087	新潟市中央区東大通1-1-1 三越・ブラザー共同ビル 6F	025- 249-4560	025- 249-5048
静岡県	静岡高齢期雇用 就業支援コーナー	420-0853	静岡市葵区追手町1-6 日本生命静岡ビル 7F	054- 250-0450	054- 250-8611
愛知県	あいち高齢期雇用 就業支援コーナー	460-0008	名古屋市中区栄2-10-19 名古屋商工会議所ビル 6F	052- 218-5651	052- 201-8190
京都府	京都高齢期雇用 就業支援コーナー	604-8171	京都市中京区烏丸通 御池下ル虎屋町577-2 太陽生命御池ビル 3F	075- 222-0365	075- 222-2242
大阪府	大阪高齢期雇用 就業支援コーナー	541-0054	大阪市中央区南本町3-6-14 イトゥビル 2F シニアプラザ大阪内	06-6252- 7025	06-6252- 7026
兵庫県	兵庫高齢期雇用 就業支援コーナー	650-0025	神戸市中央区相生町1-2-1 東成ビルディング 4F	078- 360-5090	078- 360-5091
広島県	広島高齢期雇用 就業支援コーナー	730-0013	広島市中区八丁堀16-14 第二広電ビル 6F	082- 224-1211	082- 224-1123
福岡県	福岡高齢期雇用 就業支援コーナー	812-0011	福岡市博多区 博多駅前3-25-21 博多駅前ビジネスセンター 3F	092- 433-1068	092- 433-1069

おわりに

定年を迎える人たちが今後しばらく増加していくことが予想される中、今日のような厳しい経営環境も相まって、定年後も百貨店で働くことを希望する従業員に対する企業側の選択が、ますます厳しくなることを不安視する声もあります。2013年には、特別支給の老齢厚生年金定額部分の支給開始年齢が65歳になることなどから、従業員の定年以降の雇用の安定は、労使で検討し克服していかなければならない課題となっています。

そうした課題を踏まえれば、百貨店業における高齢者雇用の「あるべき姿」とは、“定年以降も働くことを希望する高齢者が、すなわち、企業側にとって積極的に雇用したい、職場にとって共に働きたい人材”という関係の実現であると言えます。

本ガイドブックでご紹介したOver60sは、まさに百貨店業における高齢者雇用の「あるべき姿」です。Over60sのように、高齢者と言われる方々一人ひとりが、高い意欲を持って、自己の能力を発揮する。そして、いきいきと仕事に取り組み、職場に貢献していく。そうした姿を実現していくことは、働く本人や企業にとってメリットがあるばかりでなく、百貨店が働く場としても魅力ある産業であることを示すことに他なりません。

国民の約6人に1人が70歳以上と言われる高齢化時代を背景に、政府も70歳まで働ける企業の普及促進に向けた取組みを進めているところです。今後は、年齢よりも、本人の意欲や能力に基軸を置いた雇用のあり方が、ますます求められてくるでしょう。そうした時代であればこそ、高齢者雇用の「あるべき姿」を実現していくための取組みは大きな意味を持ちます。高齢者雇用の「あるべき姿」を実現していくためには、企業と従業員、その双方の取組みが両輪として機能することが不可欠です。会員企業各社が、高齢者雇用の「あるべき姿」の実現に向けて、本ガイドブックをご活用いただくことを願ってやみません。

高齢者雇用推進委員会名簿

アドバイザー

國學院大学	経済学部教授	本田 一成
-------	--------	-------

百貨店委員

推進役 (株)高島屋	人事部人事政策担当部長	牧野 泉
(株)藤崎	人事部労務担当課長	星 史雄
(株)伊勢丹	人事部労務担当長	牧野 欣功
(株)そごう・西武	人事本部労務厚生担当	飯塚 利昭
(株)三越	本社人事部労務担当課長	北村 高史
(株)松坂屋	業務推進部人事・労務担当スタッフ	鈴木 庸輔
(株)大丸	本社業務本部人事部スタッフ	佐野 征晴
(株)山形屋	総務部人事課人事専門課長	吾孫子 秀仁

労働組合委員

推進役 三越グループ労働組合連合会	会 長	鈴木 一正 (09年7月より)
藤崎労働組合	執行委員長	佐藤 英嗣
スズラン労働組合	本部委員長	小林 和弘
そごう・西武労働組合	中央執行委員長	利根川 勝裕 (09年7月より)
京王百貨店労働組合	中央副執行委員長	服部 成朗
松屋グループ労働組合連合会	会 長	山下 浩一 (09年7月より)
伊勢丹労働組合	本部書記次長	細谷 さつき (09年7月より)
岩田屋ユニオン	執行委員長	鎌田 健嗣
三越グループ労働組合連合会	会 長	鈴木 岳生 (09年6月まで)
東急百貨店グループ労働組合	中央執行委員長	野木 一正 (09年6月まで)
J.フロントリテイリンググループ労働組合連合会	会 長	津田 眞義 (09年6月まで)
阪急阪神百貨店労働組合	本部執行委員長代行	炬口 孝一 (09年6月まで)

シンクタンク

マネジメント・デザインズ(株)	代 表	石原 泰治郎
-----------------	-----	--------

事務局

日本百貨店協会	常務理事	小豆澤 幸照
日本百貨店協会	業務推進部長	岡部 一郎
日本百貨店協会	政策統括担当マネージャー	高橋 亜子
日本百貨店協会	業務推進部	中山 智行
日本サービス・流通労働組合連合	百貨店部会事務局長	鈴木 彰
日本サービス・流通労働組合連合	百貨店部会担当部長	高岸 猛 (09年7月まで)
日本サービス・流通労働組合連合	百貨店部会担当部長	岡田 奈津子
日本サービス・流通労働組合連合	百貨店部会担当部長	田中 裕人 (09年7月より)
日本サービス・流通労働組合連合	政策局部長(オブザーバー)	福島 葉子



独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

百貨店業高齢者活躍ガイドブック

発行 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

【企画・制作：マネジメント・デザインズ株式会社】