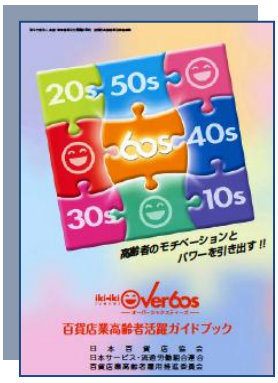
独立行政法人　高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

平成 21 年度

百貨店業
高齢者活躍ガイドブック

～高齢者のモチベーションとパワーを引き出す!!～

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



>>目次

Ⅰ　定年後もいきいきと活躍する Over60s（個人事例集）
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
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
Ⅳ　ガイドブック活用ツール

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、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」などを盛り込んでいます。

定年後もいきいきと活躍する「Over60s」事例

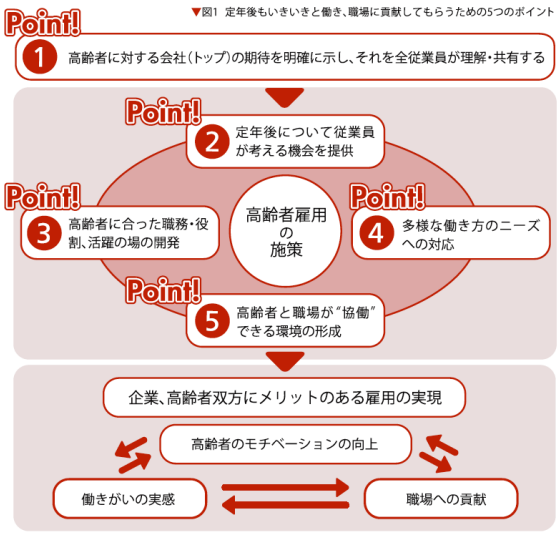
定年後も、会社にとって、職場にとって、“無くてはならない存在”として活躍している Over60s の事例を紹介しています。これから定年を迎える方々が、自分自身の定年後の働き方や定年に備えた準備などについて考える上での題材として社内セミナーなどで活用してもらうことも想定しています。

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

会社が留意すべき高齢者雇用の５つのポイント

定年を迎えた人が、定年後も充実した職業人生を送り、職場に貢献してもらうために、会社側が留意すべき高齢者雇用の 5 つのポイントを紹介しています。



ポイント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

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必要となります。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）の期待を明確に示し、全従業員に伝えていくことが必要です。

また、会社（トップ）のメッセージを全従業員が理解・共有していくことは、「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」を一致させるための前提になります。

ポイント2）定年後について従業員が考える機会の提供

定年後に向けた準備には、ある程度の時間が必要です。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、特に 40 歳代中後半以降の世代で「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した。自身の定年後について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と考えられます。

ポイント3）高齢者に合った職務・役割、職域の開発

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そうです。

「高齢者に合った新たな職務の開発」の事例
＜事例 1＞従業員の教育担当として活用
＜事例 2＞外商サロンスタッフとして活用
＜事例 3＞外部委託業務を高齢者用に内製化

ポイント4）多様な働き方のニーズへの対応

年齢を重ねるにしたがって、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、外商のようなセールス系の職種では定年後も数字目標を持って頑張っただけの処遇をしてほしいという高齢者もいます。例えば、「評価反映型コース」あるいは「定額収入コース」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仕組みを検討していく必要があります。

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

ポイント5）高齢者と職場が“協働”できる環境の形成

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。例えば、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、管理者や職場のメンバーは留意をしておく必要があります。

また、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となります。その意味でも、高齢者に対するマネジメントスキルなどの管理者教育は、高齢者雇用を効果的に進めていくために必要です。

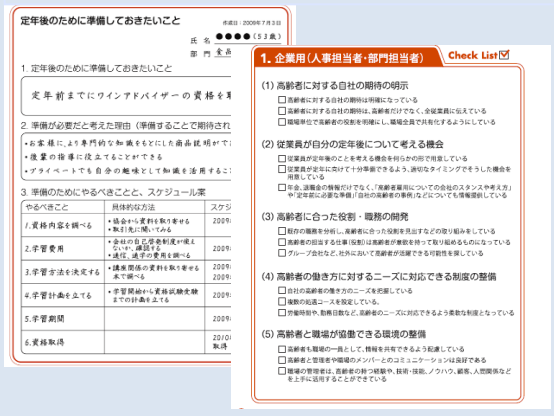
従業員が定年後の働き方について考えておきたい事

① 定年前に取り組んでおきたい 5 つの準備

(a) 立場や処遇の変化に対する心の準備
(b) 付加価値（職業能力）向上のための準備
(c) 仕事とプライベートの均衡を保つための準備
(d) 経済的な準備
(e) 健康維持のための準備

② 定年後の働き方に求められる 3 つの姿勢

(a) 職場の一員として、自分のできることを常に意識
(b) 仕事に妥協しない“百貨店のプロ”としての意識
(c) 明確な役割認識

Check！

自社の高齢者雇用推進に向けて、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などのツールを掲載しています。