

シニアパワーを活かす 専門店業界の取り組み

専門店 高齢者雇用推進ガイドブック

平成21年11月

はじめに

時代は確実に大きく角を曲がりました。

モノ社会の多様な業種業態や、あり余る多品種の商品供給は人々の物的生活を向上させましたが、そのことのみで生活者の心が充たされるものではありません。

生活者はそれぞれの価値観のもとで、自分の暮らしを慈しみ、心を大切にし、自身の感性にあったモノやサービスを強く求めるようになりました。

多量・安価を訴求しても、その人にとって価値あるものでなければ見向きもしません。価値観の大きな変化です。

そのポイントは、モノより心、親しみであり、それへの対応には人的要素が不可欠であって、企業の志・生き様を熟知した先輩社員による伝承が最も効果的です。

人材の育成とは、人を管理し“形にはめて”指示待ち人間にすることではなく、バックアップすることで“気が付く”人に育てることです。それこそが先輩社員の経験の活用が期待される分野です。

先輩社員の言葉が若い世代に伝わっていく温かい職場環境においてのみ、企業は人と人との意思疎通に手間ひまをかけることができるのです。

本ガイドブックは、少子高齢化が本格的になる時代への対応のために、高齢者雇用の意義やメリットを整理し、専門店における高齢者雇用の進め方や留意点をまとめたものです。一人ひとりの社員の理解を促し、一層の推進を図るための一助となることを願う次第です。

平成21年11月

社団法人 日本専門店協会

専務理事 川 口 浩 一

CONTENTS

はじめに

I. 今、なぜ高齢者雇用なのか（高齢者雇用の意義と背景） 1

1. 専門店の伝統と技術の伝承が問われている 1
2. 高齢化するマーケットに対応する商品・サービスが求められている 2
3. 労働力人口は減少傾向。今後の人材確保の方策は？ 3
4. 高齢者雇用安定法により、65歳までの継続雇用が義務化 4
5. 年金支給開始年齢の引き上げ 5

II. 専門店における高齢者雇用の進め方 6

1. 高齢者雇用の目的の明確化と社内への明示 7
2. 自社に合った高齢者雇用の制度の整備 8
3. 高齢者雇用の目的に応じた、目標設定と評価の仕組みの整備 9
4. 高齢者の働き方のニーズに応じた、選択可能な勤務形態の整備 10
5. これまでのキャリアを生かした職務への配置 11
6. 人事担当者や上司によるフェイストゥフェイスのカウンセリング 12
7. 現場の管理職のチームマネジメント 13
8. 高齢者の安全管理、健康管理への配慮 14
9. 定年後の働き方について自律的に考える機会の提供 16

III. 専門店における高齢者雇用Q & A 17

IV. 事例編（専門性を発揮して生き生きと仕事をする高齢者） 25

V. データ編（会員企業におけるアンケート結果抜粋） 32

1. 元気でやる気あふれる専門店の高齢者（高齢者アンケート） 32
2. 専門店における高齢者雇用の現状（人事担当者、高齢者、60歳未満社員 三者の比較）... 36

VI. 情報編 40

1. モデル就業規則（再雇用規程） 40
2. 高齢者雇用に関連する団体・相談窓口 43
3. 企業に対する各種助成金制度 44
4. 個人に対する給付金、年金 44

おわりに

I

今、なぜ高齢者雇用なのか (高齢者雇用の意義と背景)

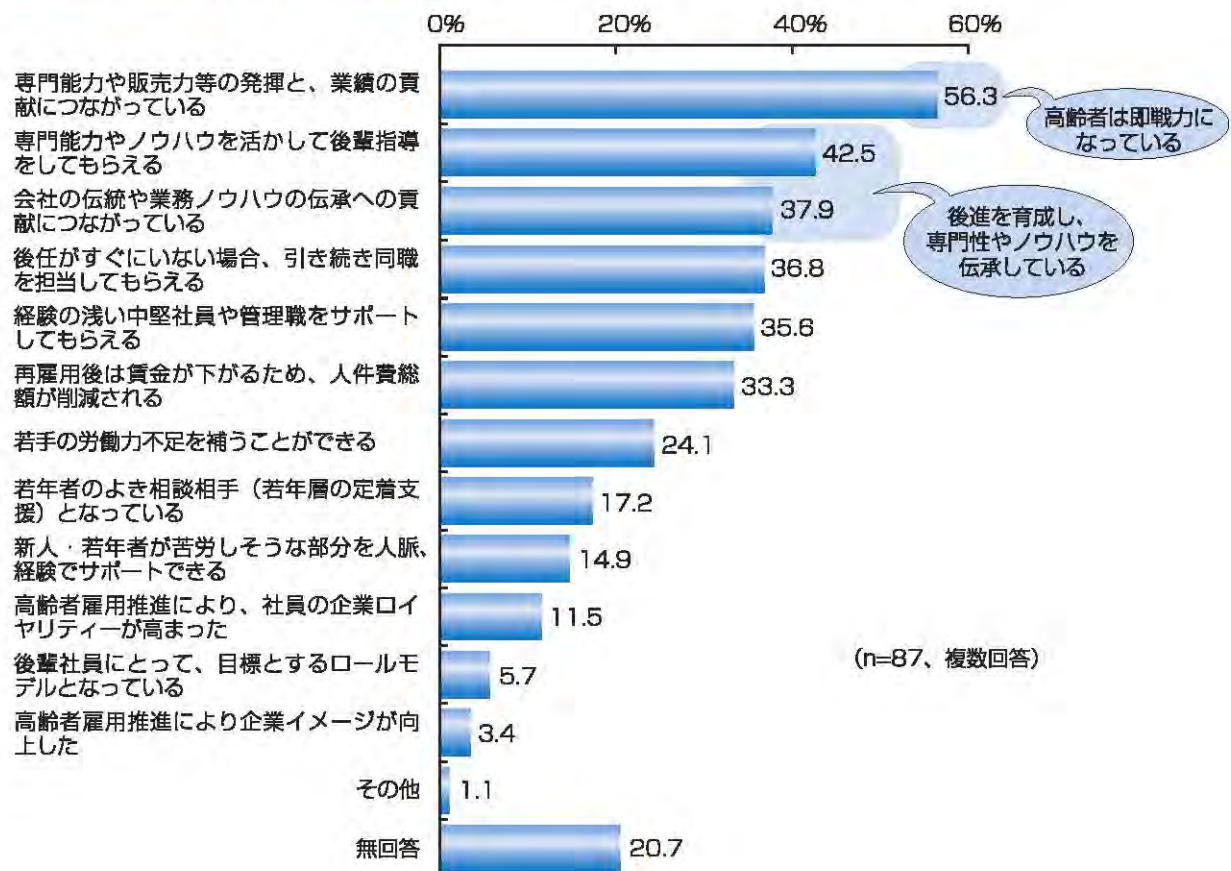
1. 専門店の伝統と技術の伝承が問われている

専門店は、オリジナル性や専門性を発揮する小売業の業態です。専門店にとって、「専門性」の高さ、サービスの質の高さが生命線となっています。

今改めて、自社の「伝統」や「専門技術」を捉え直し、「継承すべきこと」を、ベテラン社員から後輩社員へと受け継いでいくことができるような仕組み作りが必要です。

昨年度、日本専門店協会で実施した高齢者雇用に関するアンケート調査結果からは、専門店では現状、高齢者が即戦力として専門能力や販売力を発揮していることがうかがわれ、専門店の「伝統」や「専門技術」の伝承に貢献しうる重要な人材であることも再認識できます。

■ 高齢者雇用のメリット (企業)

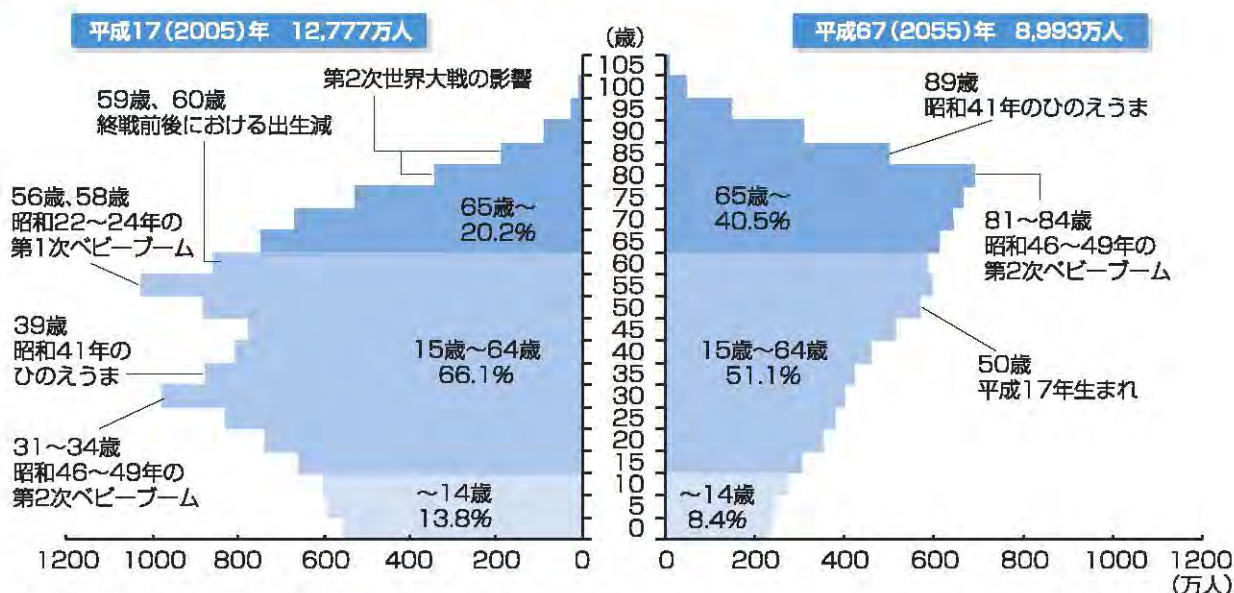


社団法人日本専門店協会「専門店業高齢者雇用に関するアンケート調査(人事担当者アンケート)」(2008)

2. 高齢化するマーケットに対応する商品・サービスが求められている

急速な少子高齢化の進展により、労働力も高齢化すると同時に、マーケットも高齢化していくことは明白です。今後、高齢化するマーケットのニーズに合致した商品・サービスを提供していくために、高齢のベテラン社員を活用することは、戦略の一つの方向性とも言えるでしょう。

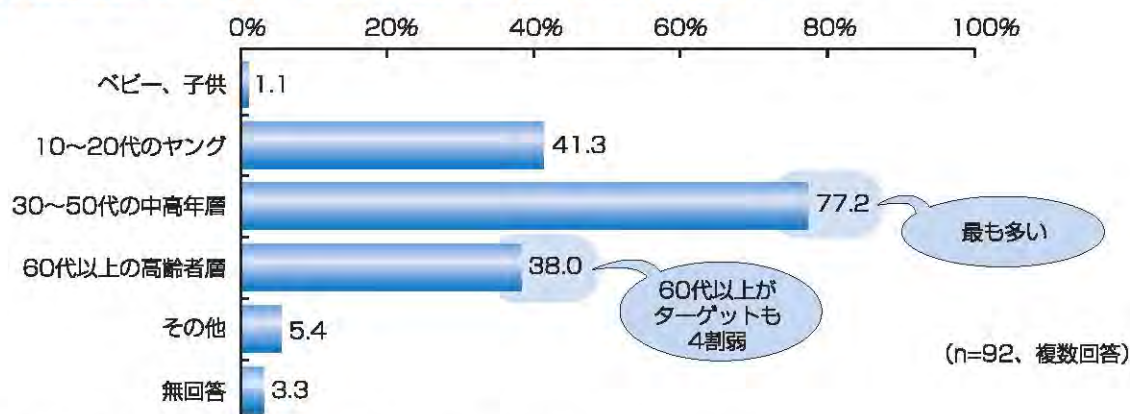
■ わが国の高齢化は急速に進んでいる（2005年と2055年の年齢構成の比較）



出典：国立社会保障・人口問題研究所資料より

※平成17(2005)年は総務省統計局「国勢調査報告」、平成27(2055)年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2006年12月推計)(出生中位・死亡中位推計)」

■ 専門店各社のターゲット顧客の年齢層は中高年層が最も多い



社団法人日本専門店協会「専門店業高齢者雇用に関するアンケート調査(人事担当者アンケート)」(2008)

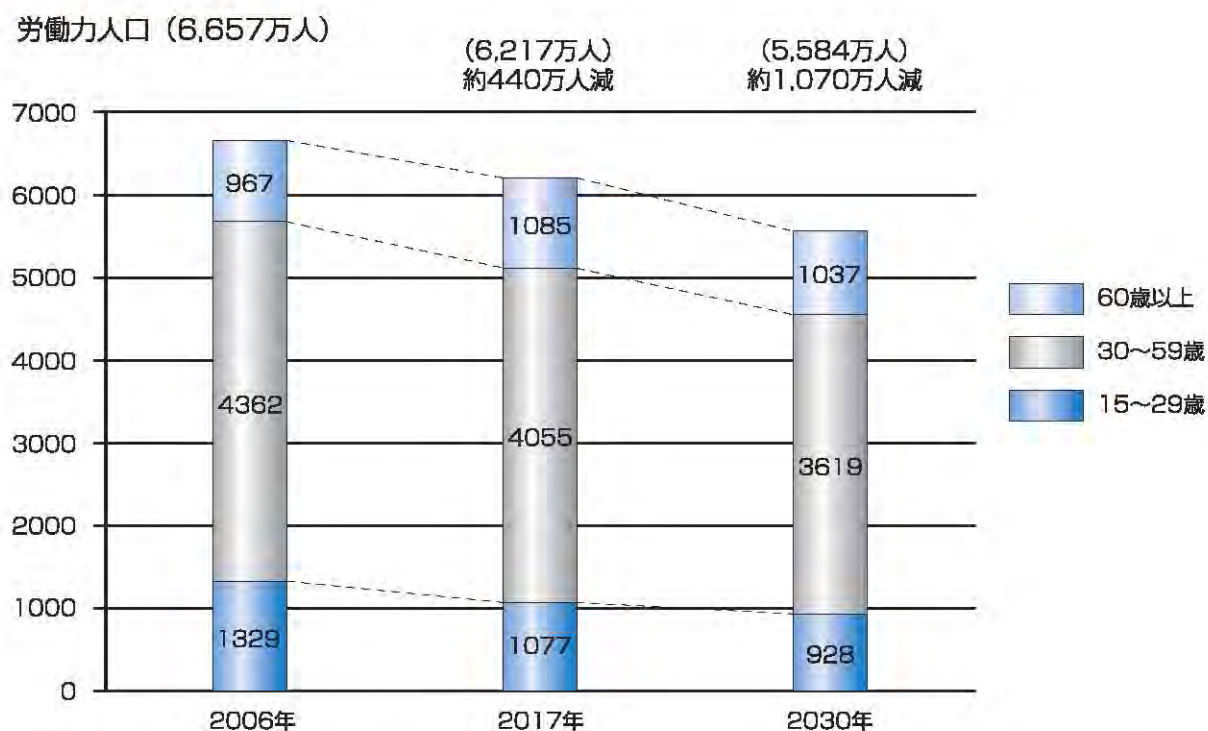
3. 労働力人口は減少傾向。今後の人材確保の方策は？

急速な少子高齢化は、労働力人口（15歳以上の就業者と求職者の合計）の減少をもたらしています。労働力の全体数は減少するとともに高齢化し、今後労働市場で若年労働力の供給が減少することは確実です。

「平成20年版厚生労働白書」によると、現在のペースで人口減少が進んだ場合、労働力人口は2017年には2006年の水準より約440万人少ない6,217万人、2030年には約1,070万人少ない5,583万人に減少すると試算しています。

そうした状況の中、女性の活用、高齢者の活用など、多様な人材の活用を検討していくことは企業にとって避けられないテーマになっています。

■ 労働力人口の見通し



出典：「平成20年版厚生労働白書」（厚生労働省）資料より作成

※2006年は総務省統計局「労働力調査」、2017年、2030年は独立行政法人労働政策研究・研修機構「2007年度労働力需給推計研究会」における推計結果をもとに、雇用政策研究会において検討したもの。

「労働市場への参加が進まないケース」を想定（性・年齢別の労働力率が2006年実績と同じ水準で推移すると仮定したケース）。

4. 高齢者雇用安定法により、65歳までの継続雇用が義務化

急速な高齢化の進行等に対応し、高年齢者の安定した雇用の確保等を図るため、平成16年高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（高年齢者雇用安定法）が改正されました。これにより、65歳までの雇用機会の確保が、平成18年4月から段階的に義務づけられることになりました。

■ 改正高年齢者雇用安定法のポイント

65歳未満の定年の定めをしている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じることが義務づけられました。

- ① 定年の引き上げ
- ② 継続雇用制度（再雇用制度、または勤務延長制度）の導入
- ③ 定年の廃止

■ 高年齢者雇用確保措置義務化年齢の引き上げスケジュール

H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
定年延長・継続雇用							
62歳	63歳			64歳			65歳
継続雇用制度対象範囲							
原則、希望者全員が対象。労使協定により対象者を限定可能							
特例：大企業（3年間）							
特例：中小企業（5年間）							

※特例について：事業主が労使協定のために努力したにもかかわらず協議がととのわないときは、大企業の事業主は平成21年3月31日まで、中小企業の事業主（常時雇用する労働者の数が300人以下）は平成23年3月31日までの間は、特例として、就業規則等により継続雇用制度の対象となる高年齢者に係る基準を定め、当該基準に基づく制度を導入できることとしています。

5. 年金支給開始年齢の引き上げ

65歳までの雇用の義務化には、年金支給年齢の段階的引き上げ等も背景にあります。2001（平成13）年4月から老齢厚生年金のうち、基礎年金（定額部分）の支給開始年齢が61歳となり、以後3年ごとに1歳ずつ引き上げられて最終的には65歳になります。

さらに、2013（平成25）年から報酬比例部分の支給開始年齢についても、2025（平成37）年まで、3年ごとに1歳ずつ引き上げられ、年金の支給開始年齢は完全に65歳になることがすでに法律で決まっています。

60歳定年を前提にすると定年退職後から年金支給開始の間に5年間の空白ができてしまうことから、65歳までの雇用確保が喫緊の課題となっています。

■ 公的年金支給開始年齢の引き上げスケジュール

支給開始年齢	基礎年金部分		報酬比例部分	
	男 性	女 性	男 性	女 性
61歳	2001 (H13)	2006 (H18)	2013 (H25)	2018 (H30)
62歳	2004 (H16)	2009 (H21)	2016 (H28)	2021 (H33)
63歳	2007 (H19)	2012 (H24)	2019 (H31)	2024 (H36)
64歳	2010 (H22)	2015 (H27)	2022 (H34)	2027 (H39)
65歳	2013 (H25)	2018 (H30)	2025 (H37)	2030 (H42)

※各年度に誕生日を迎える該当者が対象となる

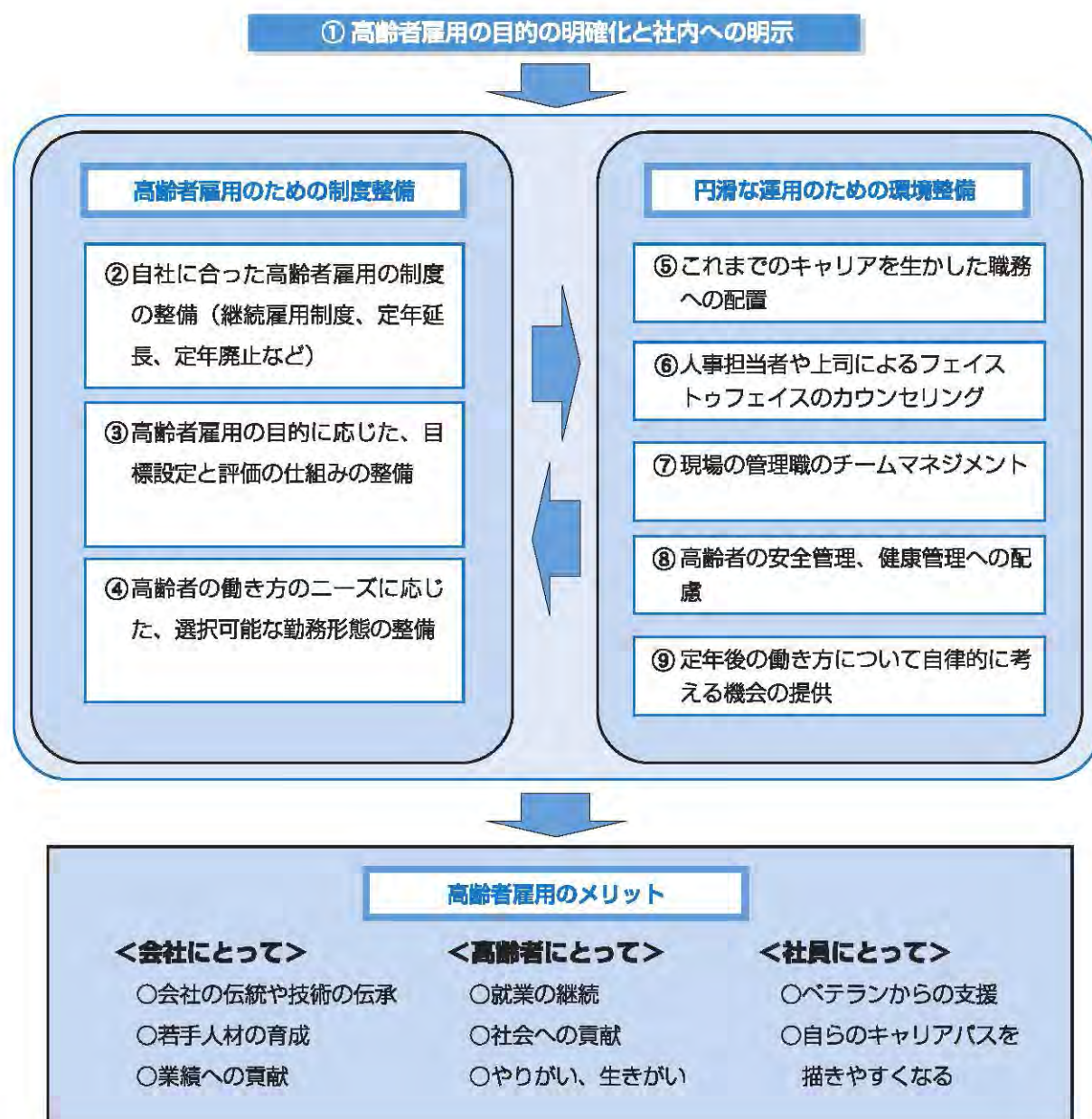
II

専門店における高齢者雇用の進め方

日本専門店協会の高齢者雇用推進委員会では、2年間にわたる各社の実態調査の結果を踏まえて、専門店における高齢者雇用の進め方を次のように整理しました。

まず、会社として高齢者雇用の方針・目的を明確にし、それを社内に明示することが出発点になります。その上で、高齢者雇用のための制度整備を行うとともに、制度を円滑に運用するための環境整備に気を配ることが大切です。

■ 専門店における高齢者雇用の進め方



1. 高齢者雇用の目的の明確化と社内への明示

まず前提として、高齢者雇用を「法改正に対応するため」といった理由で他律的に進めるだけではなく、「高齢者の持つ専門能力、ノウハウ、人脈等の活用」により、「後進の育成」や「会社の伝統や技術の伝承」、「業績への貢献」につなげるといった明確な目的のもとに進めるスタンスが重要です。

調査の結果より、専門店において、高齢者雇用は当面の人材確保や業績作りに貢献していることがわかりましたが、その一方で、社内の若返りの問題や次世代の育成の問題も指摘されています。

そうした意味では、高齢者に当面の人材確保や売上業績作りのために貢献してもらうことも当然必要ですが、中長期的な観点から考えると、「後進の育成」や「会社の伝統や技術の伝承」に貢献してもらうことは、大きな意味があると言えます。

◆ポイント◆

- ・ 高齢者雇用の目的を明確にする。とくに「後進の育成」「会社の伝統や技術の伝承」は重要なテーマ

【事例1】

食品専門店A社では、「会社の伝統や技術の伝承」「専門性確保による顧客満足の向上」をねらいとして打ち出し、高齢者雇用を進めている。食品専門店として伝統と技術を誇る同社では、それらの継承は重要なテーマである。定年（60歳）を迎えた人材を再雇用して、引き続き専門性の発揮とその伝承に努めている。

また、マーケットの高齢化を反映して高齢のお客様が増えており、それに対応した商品・サービスを提供するためにも、同世代の社員の活躍が期待できると考えている。

こうした会社の方針を社員に明示することにより、高齢者雇用の意義を社内全体で共有している。

2. 自社に合った高齢者雇用の制度の整備

専門店においては、制度の有無にかかわらず古くから高齢者雇用を行っている企業も少なくありません。今後、自社の平均年齢の高齢化や定年退職者の増加に応じて、まずは法律に則して継続雇用制度（再雇用制度または勤務延長制度）、定年延長などの制度整備を行うことが求められます。

明確な規定に基づき運用を行うことにより、高齢者雇用についての社員の理解を得ることができるとともに、各々の社員が自分自身のキャリア形成の方向性を自律的に考えることにつながるものと考えられます。

◆ポイント◆

- ・ 高齢者雇用安定法に則して、高齢者雇用のための制度の導入を行う
- ・ 該当者がいない、または慣習的に高齢者雇用を行っているという場合も、社員の理解を得るためにも制度整備が必要

→ 「VI. 情報編 1. モデル就業規則（再雇用規程）」参照

【事例2】

婦人服専門店B社では、平成17年に「B社スーパースタイリストシステム」と銘打って、定年（60歳）到達後の再雇用制度の整備を行った。制度導入前も定年到達者の再雇用は実態として行っていた。法改正をきっかけに、明確に制度化し高齢者のモチベーション向上につなげることができた。また、制度化したことにより、社内の理解も得られやすくなった。

【事例3】

呉服専門店C社では、平成4年に定年（60歳）到達後の再雇用制度の整備を行った。経験豊富な中高年のベテラン社員は同社の重要な戦力であり、その活用は業績の維持・向上のために不可欠なことであった。同社では制度が社員に浸透しており、定年到達者の全員が再雇用を希望し、高い専門能力を発揮して会社に貢献している。

3. 高齢者雇用の目的に応じた、目標設定と評価の仕組みの整備

継続雇用制度にしても定年延長にしても、働く側のモチベーションを考慮すると、年齢を基準にして一律に処遇を決めるのではなく、仕事の役割・責任に応じた目標設定と、その達成度に応じて処遇を決定する仕組みが必要です。

現役の社員には目標管理や人事考課を行っている企業でも、再雇用後は仕事の役割・責任、成果などに関わりなく一律の処遇にしてしまうケースも少なくないようです。高齢者のモチベーションを維持するためにも、会社はどのような役割・責任や貢献を求めているのかを明確にし、それに対して評価してあげられるような仕組みが求められていると言えます。

例えば、高齢者雇用の目的を「後進の育成」に定めるならば、評価の仕組みもそれに対応したものにする必要があります。

◆ポイント◆

- ・ 一律に処遇を決めるのではなく、仕事の役割・責任に応じた目標設定と、その達成度に応じて処遇を決定する仕組みが必要
- ・ 自社の高齢者雇用の目的に則して評価軸を設定することが大切

【事例4】

食品専門店A社（前出）では、再雇用後の社員に対しても人事考課を行っている。一人ひとりが組織目標に基づいて個人の目標設定を行い、評価を行うという仕組みである。契約更新の際には、直近3回の評価累計ポイントが一定以上であることが求められている。処遇の決定にあたっては個別の面談により、本人の役割・責任、成果について話し合いを行い、お互いの納得性を高めることを重視している。

【事例5】

婦人靴専門店D社では、定年を65歳と定めている。同社ではいわゆる年功序列型人事からの脱却を目指し、年齢に関わらず、態度、能力や業績を評価に結びつける人事制度を構築している。そのため60歳を過ぎた高齢の社員も、若い世代の社員同様、態度、能力や業績に相応する処遇で仕事をし、高いパフォーマンスを発揮している。

4. 高齢者の働き方のニーズに応じた、選択可能な勤務形態の整備

フルタイムでバリバリ働きたい人、自分のペースで無理なく働きたい人など、高齢者の働き方のニーズは多様です。また、心身の健康面や能力の発揮度合についても、人によって個別に事情が異なります。そのため、仕事の特性と各人の事情やニーズに応じて柔軟な働きができるよう、選択可能な勤務形態を整備することが望ましいと言えます。

◆ポイント◆

- ・ 高齢者の勤務形態は次のような選択肢が考えられる。本人との話し合いにより柔軟な働き方ができることが望ましい
 - フルタイム勤務
 - 短時間勤務（フルタイムと勤務日数は同じで、1日の勤務時間が短い）
 - 短日勤務（フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間は同じ）
 - 短時間・短日勤務（フルタイムより勤務日数が少なく、1日の勤務時間も短い）
 - フレックスタイム
 - 在宅勤務

【事例6】

食品専門店A社（前出）では、次の3パターンを基本に本人との話し合いによって勤務時間を決めている。

	1日の所定労働時間	年間所定休日
A型	8時間	105日
B型	6時間	105日
C型	6時間	129日

同社では、一律に勤務条件を決めるのではなく、一人ひとりの事情やニーズに応じた働きができるよう話し合いを重視している。

5. これまでのキャリアを生かした職務への配置

高齢者に継続就業してもらう際には、これまでのキャリアを生かした職務に配置することが基本となります。昨年度実施したアンケート調査では、仕事の配置については「これまでのキャリアで長く経験してきた仕事を担当してもらう」（70.0%）が最も多く、次いで「定年到達時の仕事を継続して担当してもらう」（18.7%）となっており、これに対して高齢者自身の満足度も高いものになっています（満足している計75.9%）。

自社の人員配置の状況や必要性に応じて、場合によっては高齢者に合った新たな配置やポストを検討する必要があるでしょう。

◆ポイント◆

- ・ 高齢者には、これまでのキャリアを生かした職務に配置することが基本
例) - 第一線での業務遂行
 - ラインの管理職として部門・部署のマネジメント
 - 指導専門職として後輩社員の指導・教育
 - ラインの管理職のサポート、アドバイザー
 - コンシェルジュなどお客様の総合アドバイザー

【事例7】

家具専門店E社では、定年を迎えたベテラン社員の一人ひとりのキャリアに応じて、それを生かせるポストを用意して仕事を任せている。例えば、「担当部長」としてラインのマネジャーをサポートするとともに、部員の育成にあたる仕事を任せたり、「教育アドバイザー」として店頭販売における接客教育を行う仕事を任せたりしている。

同社では、高齢者がこれまで培ってきたキャリアとパワーをいかに生かすかが高齢者雇用の要であり、それを実現することが高齢者のやりがいにつながり、ひいては会社のパワーアップにつながるとしている。

6. 人事担当者や上司によるフェイストゥフェイスのカウンセリング

制度を運用するにあたって、高齢者の体力や能力、個別の事情やニーズ等に応じた適切な配置、仕事の割り振り、処遇の決定をしていくことが重要です。そのためには、そうした状況把握を行い、本人のニーズを直接くみ取る役目を果たす人事担当者や上司が高齢者一人ひとりを十分に理解し、きめ細かい対応ができることが求められます。

一人ひとりにどれだけ目配りができているか、そして面談の際のカウンセリング能力が問われます。定年後の働き方に対してお互いの納得性を高めることが重要で、そのためには日頃からお互いの信頼関係を構築しておく必要があります。

◆ポイント◆

- ・ 人事担当者や直属の上司等が常に一人ひとりに目配りをし、きめ細かい対応ができるようにしておく
- ・ 定期的にフェイストゥフェイスで面談の機会を持つことが大切

【事例8】

婦人服専門店B社（前出）は、再雇用後の契約期間を半年と定め、ショーツパンで本人との面談、心身の状態の確認、個別相談などに対応している。半年ごとの契約更新面談では、取締役人事部長が自ら現場に出向き、一人ひとりの状況を確認し、話し合いを行うことにより、お互いの信頼関係を築くことに注力している。「あなたは会社にとって大切な人材です」という旨の説明をしてあげ、安心感を与えやる気を高めるよう気を配っている。

【事例9】

食品専門店A社（前出）では、年1回の契約更新の面談以外にも、年2回以上は人事担当者や直属の上司による面談の機会を持ち、個別に仕事の状況やモチベーション等について確認するようにしている。

一人ひとりの高齢者に個別の状況は変化も大きいので、それをいかに把握し、対応できるかが高齢者雇用のポイントではないかと考えている。

7. 現場の管理職のチームマネジメント

現場の管理職には、高齢者の心身両面への配慮、若い世代との人間関係の調整、無理のない仕事の割り振りなどの調整力や配慮が求められます。

これは高齢者雇用に限ったことではなく、多様性の時代にあって、性別、年齢、雇用形態など多様な人材をまとめるリーダーシップやチームマネジメントを高めることは必要です。そうしたマネジメント力を向上させるための教育の機会を持つことも重要です。

高齢者にとって、仕事を続けていく上で、職場で頼りにされていること、理解者がいることは大きな心の拠り所になります。

◆ポイント◆

- ・ 現場の管理職には、多様な人材をまとめるリーダーシップやチームマネジメントが問われる
 - 先輩社員として敬意を示す(チームメンバーにも敬意を促す)
 - 高齢者に期待する役割や働き方をチーム内で共有化する
 - 高齢者に対する配慮事項などをチーム内で共有化する
 - 高齢者の経験値から学ぶ仕組みや職場風土を形成する
 - 高齢者が必要とする新たな知識や技術をOJTで再教育する
 - 配慮が必要な一方で、高齢者だからという甘えはないようにする
 - 必要に応じて、組織の中での振る舞いについての気付きを促す(ベテラン風を吹かせないなど)

【事例 10】

婦人服専門店B社(前出)のZ店には、20代から60代までの販売員計7名が勤務している。そのうち定年(60歳)を超えて再雇用されている人材が2名いる。

60代の2名は、接客・販売において、若い販売員と比べると圧倒的に高いスキルと知識を有しており、売上に貢献するウェイトも高い。

店長を務めるWさんは40代。チームのマネジメントで心掛けているのは「平等」ということ。年齢や性別、キャリアや実績の違いで接し方に差を付けないということである。

その上で、若い世代とベテラン世代の橋渡しをすることに気を配っている。ベテラン世代が「今時の若い人は…」というようなことがあれば、若い販売員の指導法について、こちらも意識を切り替えることが必要であることを説明したりする。

また若い販売員には、先輩社員に対する敬意を忘れないようにということと、自分が高齢になった時のことを考えて思いやりを持つようにということを伝えている。お互いに相手の立場に立って考えることができるような職場風土にしていけることが必要であるとW店長は考えている。

8. 高齢者の安全管理、健康管理への配慮

当然のことながら、加齢に伴って気力・体力・能力の衰えは進みます。ただし、それは個人差が大きいため、高齢者の健康状態や意欲・業務遂行能力などについては特に配慮や注意が必要になります。

1年に1回の健康診断はもちろんのこと、日頃からの声かけなど一人ひとりの状態を把握できるような体制作りも必要です。また、高齢者の安全や業務の適正化に配慮した職場環境作りも大切です。こうした配慮は、高齢者雇用のためだけではなく、女性活用、障害者雇用等を進めていくためにも重要なことと言えます。

◆ポイント◆

- ・仕事の特性に応じて、高齢者の安全管理、健康管理を考慮することが大切
- 例) - 重い荷物を持たせない
- 足腰に負担のかかる業務は避ける
- 長時間立ち仕事への配慮
- 訪問営業・外販など外出を伴う業務の場合のリスク管理
- 段差、階段などへの配慮
- 暑い、寒いなどの職場環境への配慮
- 長時間のパソコン作業の場合の疲労軽減
- うっかり忘れ防止のための工夫（周りの声かけ、引継ぎノートへの明記など）
- 老眼への配慮（文字を大きくする）など

【事例11】

パン製造・販売専門店F社では、人材確保・定着のための環境整備の一環として、女性や高齢者が働きやすい職場作りへの取り組みを進めている。

まず製造部門においては、「重い物を持つなど体力勝負」という職場環境を少しでも改善すべく、小麦粉25kg標準を10kgに「小袋化」したり、パン製造の作業工程の改善（ミキサーから取り出す際に、ヨコにずらすだけで次の工程に移すことができるようにするなど）を行った。また今後、新たな出店や改装の際には、作業台の高さを調整できるようにすることや、フロアの段差の解消なども検討課題としてあげられている。

【事例12】

婦人服専門店B社（前出）では、2007年にPOSシステムの機種変更を行った。その際、中高年社員の老眼や遠視・近視などの視覚障害の社員を考慮して、全店で、端末の画面が見やすいように画面の文字を従来より大きく設定した。

また機種変更に伴ってPOSの操作性が大きく変わると作業効率が落ちることが懸念されるため、異なるメーカーのものであるにも関わらず操作方法が変わらないように設計を依頼した。社員の年齢構成の高齢化に伴い、新たな機器やシステムに慣れるのに時間がかかることに配慮してのことである。

さらにB社では、店舗独自の取り組みとして、POPやプライスカードの文字を大きくしている店舗もある。これは、高齢の販売員がいることと、顧客の年齢層が高齢化していることに対応するためで、社員の中にも顧客や社員の高齢化に対して工夫や配慮をしていこうという環境づくりができています。

9. 定年後の働き方について自律的に考える機会の提供

定年前から、あらかじめ定年後の働き方についての情報提供を行い、自分自身で考えることができるような機会があると良いでしょう。

定年退職後、再雇用されて初めて「賃金がダウンして愕然とした」「思い通りの仕事に配属されなかった」といったショックを受けるケースも少なくありません。

「会社から与えられるものを待っている」という時代ではなくなりました。社員一人ひとりが自律的に自らのキャリアを考えていく必要があります。そして、会社はそのための支援をしていく必要があります。必要な情報提供や学習機会を作ることは、会社として必要な施策の一つと言えるでしょう。

◆ポイント◆

- ・ 定年後の働き方について自ら考えることができるような情報提供や学習機会が必要（研修、セミナー、個別カウンセリング等）
- ・ 定年間際になってからではなく、ある程度、事前に考える時間があると良い（50代前半など）

例） - 定年後まで含めたキャリアパスの提示、会社の期待
- 定年退職制度や定年後の再雇用制度等の考え方や仕組み
- 退職金や企業年金等の受取額や方法
- 公的年金制度や保険制度の内容、および自分の受取額や方法について

【事例13】

メガネ専門店J社では、共済会（会社と組合が出資）主催で「セカンドライフセミナー」を開催している。これは50代前後の社員を対象にして開催される1泊2日の合宿形式のセミナーで、希望者が参加する。夫婦同伴で参加することも可能である。

文字通り「セカンドライフ」＝第二の人生を考えるというのがこのセミナーのねらいで、定年後の生活を視野に置いて、会社の制度、年金・保険、マネープラン・シミュレーション、健康管理等について、それぞれの関係者や専門家を講師に招いて講習が行われる。

こうした機会があることにより、現実的な目線で定年後について考えることができ、スムーズな継続雇用にもつながっている。

III

専門店における高齢者雇用Q&A

本事業で実施したヒアリング調査やアンケート調査により、専門店における高齢者雇用を進める際の課題や問題が浮かんできました。ここでは、それらに対する対応の方向性や考え方について整理しました。雇用問題に「これが正解」という答えはありませんが、自社の制度や環境整備を進めていく上で参考にしてください。

また厚生労働省ホームページに、「改正高年齢者雇用安定法Q & A」が掲載されていますので、制度整備の際の参考にしてください。

→<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/kourei2/qa/index.html>

Q1

高齢者に合った仕事や配属先、ポストを常に用意できるとは限らない。その場合、どうしたら良いのか？

A1

(対応策のポイント、方向性)

第II章－5で述べたように、高齢者が生き生きと仕事をするためのポイントは、これまでのキャリアを生かした職務への配置を行うことですが、必ずしも一人ひとりの高齢者に合った仕事や配属先、ポストを常に用意できるとは限りません。店舗の場合ですと、ターゲットとする顧客の年代層が若く、高齢者が店舗にいることがそぐわないというケースもあります。また、店舗数が拡大する前提がなければ配属先を確保できないということも起こり得ます。管理部門では余剰な人員を抱えることは極力避けたいということもあります。

そこで高齢者のための「職務開発」が必要になってきますが、CS（顧客満足）の向上や、人材育成、経営基盤の強化につながるような仕事であることが望まれます。例えば、若手育成やお客様対応の専任職など、組織上の必要性・人件費コスト・得られる効果との兼ね合いで検討しなければなりません。

今後さらに高齢化が進めば、自社内にどうしても高齢者のための配属先が用意できないという場合も多く出てくる可能性があります。高齢者雇用についての制度整備を行い、社内に公表し認識を深め、中長期的な視点で対応策を検討することが課題と言えます。

Q2

継続雇用の対象者は、やはり生産性の高い人でないと会社としても困る。会社として対象者の基準を設けても良いのか？

A2

(対応策のポイント、方向性)

継続雇用制度に関する基準の策定に当たっては、社内組合等と企業との間で十分に協議の上、各企業の実情に応じて定められることとされています。必ずこうしなければいけないと

規定されているものではありません。ただし、継続雇用に関する基準の考え方と参考例として、厚生労働省では以下のように示しています。

●適切ではないと考えられる例

- ①会社が必要と認めた者に限る →基準がないことと等しく、これのみでは法律の趣旨に反する恐れがあります
- ②上司の推薦がある者に限る →同上
- ③男性（女性）に限る →男女差別に該当
- ④組合活動に従事していない者に限る →不当労働行為に該当

●望ましい基準の留意点

- ①意欲、能力等を具体的に測るものであること（具体性）
社員自身が基準に適合するか否かをある程度予見することができ、到達していない社員に対して能力開発等を促すことができるような具体性を有するものであることが必要です。
- ②必要とされる能力等が客観的に示されており、該当可能性を予見することができるものであること（客観性）
企業や上司等の主観的な選択ではなく、基準に該当するか否かを社員が客観的に予見可能であるよう配慮されたものであることが必要です。

望ましい基準の具体的例 <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/koureiz/dl/leaflet2.pdf>

①「働く意思・意欲」に関する基準の例

- ・引き続き勤務することを希望している者
- ・定年退職後も会社で勤務に精勤する意欲がある者
- ・本人が再雇用を希望する意思を有する者
- ・再雇用を希望し、意欲のある者
- ・勤務意欲に富み、引き続き勤務を希望する者
- ・定年退職〇年前の時点で、本人に再雇用の希望を確認し、気力について適当と認められる者

②「勤務態度」に関する基準の例

- ・過去〇年間の出勤率が〇%以上の者
- ・懲戒処分該当者でないこと
- ・人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
- ・無断欠勤がないこと

③「健康」に関する基準の例

- ・直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- ・直近〇カ年の定期健康診断結果を産業医が判断し、就業上、支障がないこと
- ・60歳以降に従事する業務を遂行する上で支障がないと判断されること
- ・定年退職〇年前の時点で、体力について適切と認められる者
- ・体力的に勤務継続可能である者
- ・勤務に支障がない健康状態にある者

④「能力・経験」に関する基準の例

- ・過去〇年間の賞与考課が管理職〇以上、一般職〇以上であること
- ・人事考課の平均が〇以上であること
- ・業績成績、業績考課が普通の水準以上であること
- ・〇〇の遂行技術を保持していること
- ・職能資格が〇級以上、職務レベル〇以上
- ・社内技能検定〇級以上を取得していること
- ・〇〇に関する資格を保持していること
- ・定年時管理職であった者、又は社内資格等級〇以上の者
- ・企業に設置義務のある資格又は人脈、技術、法知識等の専門知識を有していること

⑤「技能伝承等その他」に関する基準の例

- ・指導教育の技能を有する者
- ・定年退職後直ちに業務に従事できる者
- ・勤続〇年以上の者

Q3

社員の年齢構成の高齢化が進んでおり、若返りが課題となっている。このような状況下で高齢者雇用を推進するメリットはあるか？

A3

（対応策のポイント、方向性）

第Ⅰ章 - 3 で述べたように、日本の少子高齢化は加速度的に進み、それに伴い若手労働力の確保はさらに難しくなっていくことが確実視されています。

そうした時代背景を受けて、自社の労働力確保を考えなければなりません。高齢者雇用を人事戦略の中でどのように位置づけるかにもよりますが、高齢化に対応した職場環境整備や職務再設計は多かれ少なかれ必要な時代になっています。

「高齢者雇用」と「社内の若返り」は決して相反するものではなく、両者を一体的に進める必要があります。その前提としては、継続的に若手人材の採用を行うとともに、その定着・育成に努め、活躍の場を広げていかなければなりません。

自社の人材戦略の中で、高齢者の役割を「若手の定着支援・育成」「技術やノウハウの伝承」に焦点を当て、若い人材の定着・育成につなげていくことも一つの考え方と言えます。

Q4

後任が育っておらず、専門能力や技術の伝承が進まない。どうしたら良いか？

A4

(対応策のポイント、方向性)

後任が育っていない理由には、下記の通りいくつかのタイプがあるようです。

- ①新卒採用の手控え等により「中抜け」が生じて、後任にあたる人材が不足している
- ②社員の離職等により中間の年齢層が薄くなり、後任にあたる人材が不足している
- ③リストラやコスト削減等による全体的な人員不足で、後任の配置をしていなかった
- ④ベテラン社員の活躍に頼り過ぎて、後任の育成に力を入れてこなかった

①～④に共通して検討が必要なのは、現在の「ベテラン社員」の後を継ぐ社員を配置すること。さらに、ベテラン社員の持つ専門能力や技術・ノウハウを伝承する仕組みを作ること。そのためには、専門能力や技術・ノウハウの伝承を高齢者の役割・目標に設定し、後任をいかに育成したかということの評価軸に据えるなどの取り組みが必要になります。

Q5

定年時に役職者だった社員の配置や処遇が難しい。どうしたら良いか？

A5

(対応策のポイント、方向性)

専門店に限らず、定年や役職定年等で、役職者だった社員が役職からはずれるという例は多くあります。企業としては「部長」「課長」といったポストばかりを増やしていくわけにはいきませんから、役職の任命や解任は柔軟に行われてしかるべきです。

しかし、人によっては役職からはずれることによってモチベーションが大きく下がってしまう人もいます。これは、企業において未だ「役職志向」が根強く、役職ダウンというような処遇が一般的に行われている企業が少ないことにも起因しています。

役職とは組織編成や組織上のニーズに応じて任命されるもので、固定的なものではないという認識に変えていく必要があります。

さらに、継続雇用にあたって役職に就く・就かないを問わず、今後どのような役割・責任

を担って会社に貢献してもらうのかを明確にすることが大切です。自分の新たな役割・責任に対する納得性を得ることができれば、役職に固執せず新たな活躍の領域や場面を築いていけるのではないのでしょうか。

Q6

賃金ダウンに伴いモチベーションが下がっている人もいる。かといって賃金水準を引き上げるわけにもいかない。どうしたら良いか？

A6

(対応策のポイント、方向性)

ヒアリング調査では、賃金ダウンに伴いモチベーションが下がっているケースとしては、下記のようなものがあることが浮かんできました。

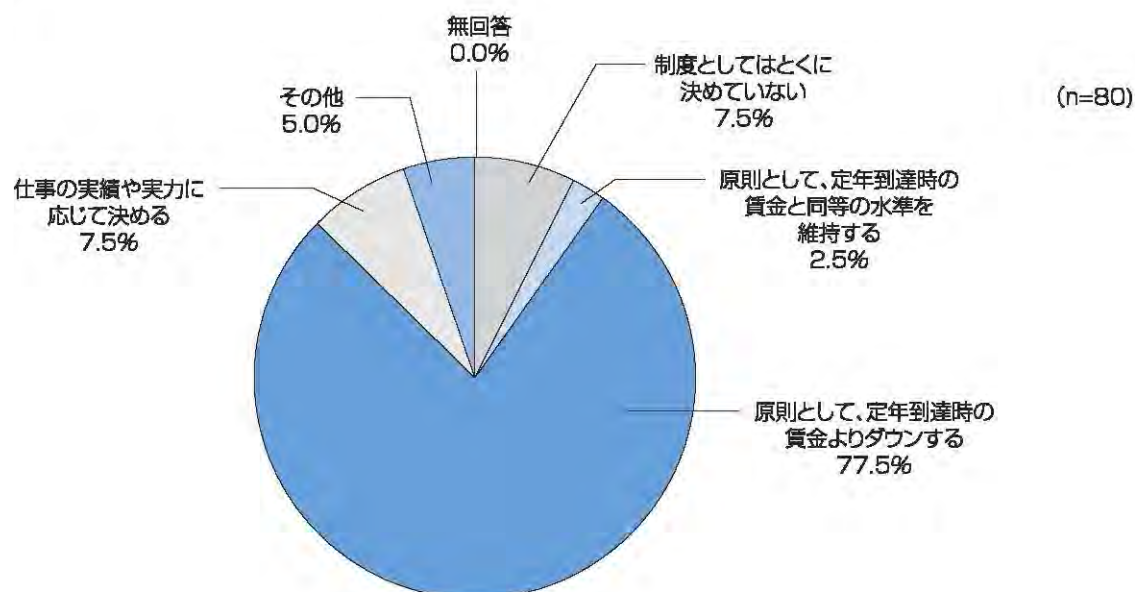
- ①仕事内容や責任は今までと全く変わらないのに賃金だけが下がった
- ②これまでと同様に成果を上げているのに賃金は下がった
- ③定年後の継続雇用に切り替わった途端に一律の処遇になった（個人による差がない）
- ④賃金ダウンに対する納得のいく説明がなかった

<賃金水準について>

継続雇用後の賃金は、専門店協会のアンケート調査の結果では、次のようになっています。

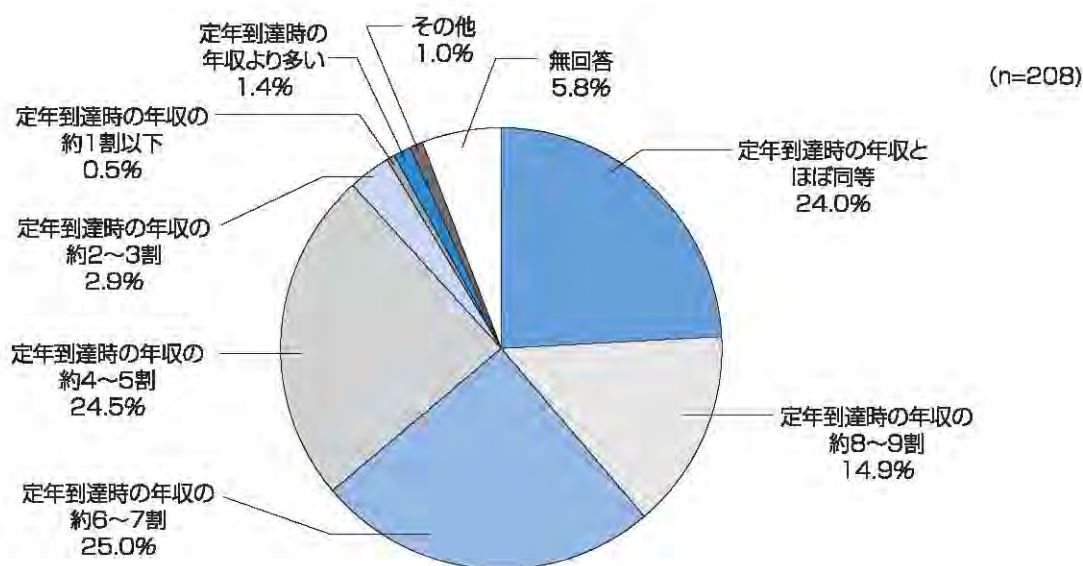
◆人事担当者アンケート

「原則として、定年到達時の賃金よりダウンする」という企業が77.5%と最も多くなっています。



◆高齢者アンケート

高齢者本人を対象にしたアンケートでは、年収（年金等は含まない）ダウンの割合としては「定年到達時の年収の約6～7割」が25.0%と最も多く、次に「定年到達時の年収の約4～5割」が24.5%となっています。一方で「定年到達時の収入とほぼ同等」も24.0%となっており、必ずしもダウンするケースばかりではないこともわかります。



また、全産業（農林水産業、鉱業等を除く）を対象にしたアンケート調査（「高年齢者の継続雇用の実態に関する調査」平成19年 独立行政法人労働政策研究・研修機構）では、継続雇用者の年収（年金等も含む）は「定年到達時の6～7割」に設定する企業が44.4%で最も多くなっています。

一般的に賃金水準については、「在職老齢年金」※と「高年齢雇用継続給付」※を活用して本人が受け取れる額を試算し、賃金を決定している企業が多いようです。

※「在職老齢年金」「高年齢雇用継続給付」については、p.45参照

<個別賃金決定方法について>

個別の賃金額については、「再雇用」＝「定年までの勤務終了後の新たな雇用」ですから、定年前と異なるルールや賃金決定要素があって然るべきです。賃金のルールは、法律とは別に企業がポリシーを持って臨まなければなりません。自社の人事制度全体の中で高齢者雇用をどのように位置づけるかという検討がまず必要になります。

例えば、定年前は「能力主義」や「成果主義」として能力や成果を評価や処遇の基準にしていたにも関わらず、定年後は「年齢」が唯一の基準になってしまっているのかどうかを検

討が必要です。

高齢者のモチベーションを考えると、年齢基準で一律に処遇するのではなく、期待する役割・責任の大きさや、目標の達成度に応じた処遇を行うといった考え方が必要になってくるものと思われます。

また、前述の①～④について共通に言えることはQ5でも触れたように、やはり「納得性」が大切だということです。企業として高齢者雇用の方針や勤務条件の考え方を全社に明示するとともに、個別のカウンセリングで賃金や処遇についてきちんと話し合いの場を設けることが必要です。

高齢者雇用は就業を希望しない人に強制するものではなく、希望する人が納得して仕事を続けられるようにすることです。そのためには、定年直前になって条件を提示するのではなく、事前に情報提供を行い本人が事前準備をしたり、考えたりする時間を作ることが大切です。

Q7

高齢者の健康面や安全面のケアに特別の配慮が必要であり、そのためのコストがかかってしまうというデメリットも存在する。前向きに高齢者雇用に取り組むにはどのような考え方をすれば良いか？

A7

(対応策のポイント、方向性)

Q3でも触れたように、若年労働力を豊富に確保できる時代ではなくなりました。企業は多様な人材を活用した経営を求められています。

高齢者、女性、障害者、育児や介護など個別の事情を抱える社員等が働きやすい職場環境を考えることが、人事戦略上、必要になってきています。短期的に考えると、企業にとっての負担が大きいのにも思われますが、将来的な人材確保や定着を考えたときに、「コスト」ではなく「人的基盤への投資」と位置づけることができます。

高齢化を考慮した職場環境整備としては、柔軟な勤務体系、設備の改善、心身の健康管理など、実際に当事者の意見やニーズを聞きながら取り組みを進めることが大切です。

Q8

高齢者一人ひとりの納得性を高め、モチベーションの向上につながるような面談・カウンセリングが難しい。どうしたら良いか？

A8

(対応策のポイント、方向性)

一人ひとりの納得性を高め、モチベーションの向上につながるような面談・カウンセリングは、高齢者に対してだけではなく、全社員に必要です。

高齢者雇用だけを切り離して見るのではなく人事制度全体の運用力を高めるという考え方が必要です。そうした時に、日頃から部下一人ひとりに目を向け、関与・支援し、最終的に仕事ぶりを適正に評価することができるような部下指導力、人材マネジメント力が求められます。

そのためには評価者教育や部下指導力・人材マネジメント力向上のための教育に力を入れる必要があります。

Q9

自らが第一線で活躍することが優先されて後進の育成や技術伝承がなかなか進まない。どうしたら良いか？

A9

(対応策のポイント、方向性)

自らが第一線で活躍することが優先されている例としては、例えば、販売部門において「お客様を渡さない」「自分の売上作りに腐心する」といったことがあります。また管理部門においても、「自分にしかわからない仕事を作ってしまう」「若手に仕事を譲らない」といったことも起こり得ます。

こうした現象はなぜ起きるのでしょうか？ これもやはり目標設定と評価の問題と大いに関係します。例えば、「個人の売上数値実績」が求められれば、自分の売上作りに努めようとするのは当然と言えます。

また、高齢者に期待する役割・責任が明確に示されず人事評価もされないという場合、とりあえず自分の存在価値を何らかの手段でアピールしておかないと、次の契約更新がなくなるのではないかと不安になり、「お客様を渡さない」あるいは「若手に仕事を譲らない」といった行動をとってしまいます。

Q 5、Q 6 でも触れたように、企業として一人ひとりにどのような役割・責任や貢献を期待するかという目標の共有化と、適切な評価を実施することが、社員の行動基準を変える手だてとなります。

IV

事例編

(専門性を発揮して生き生きと仕事をする高齢者)

ここでは、専門店業界において元気で生き生きと仕事をしている高齢者の方を紹介します。個々の事例より、高齢者が生き生きと仕事をして高いパフォーマンスを発揮するための要件を分析すると、次のように整理できそうです。

単に「キャリアが長い」とか「まだまだ元気」ということだけではなく、高い専門性、仕事に対する意欲、心身の自己管理能力、対人関係構築力などが問われることがわかります。



食品専門店A社

高度な専門領域で後進の育成がテーマ

..... 店舗企画 Kさん (60歳)

Kさんは入社以来、一貫して企画畑でキャリアを積み重ねてきた。定年後は、定年前と同様の店舗企画（全店の出店・改装、修繕、設備管理等）の仕事に携わっている。管理職として、役職も仕事の領域も変わらないという。

店舗企画という業務は高度な専門性を必要とする。現在は、自分にしかわからない仕事、自分にしかできない仕事がないように、部下二人を後任として育成することにもこれまで以上に気を配っている。

Kさんは定年後の処遇について、一律に紋切り型でなく、話し合いの機会があったことは大変ありがたかったと振り返る。また、人事考課があり自分のパフォーマンスが評価される機会があるので仕事の張り合いにつながっているという。

婦人服専門店B社

仕事が元気と若さの源

..... 販売 Oさん (61歳)

Oさんは定年前と同じ都内の店舗にフルタイムで勤務している。「仕事が好き」「洋服が好き」「お客様に綺麗になってもらうのが楽しい」というOさん。「仕事が元気と若さの源」という。

販売実績については、個人ノルマ制ではなくチーム制なのでお互いに助け合う雰囲気がある。お客様に接し自分で売ることが大好きであるが、今後はチームの役割分担の中で自分のお客様をどんどん若い人たちに移行し、若い人たちの育成やサポートをしていきたいと考えている。

周りの若い人たちも、重い物は持ってくれたり細かい作業は手伝ってくれるなど、高齢ということに対していろいろ配慮してくれるので大変助かっている。これは、同社の高齢者雇用の考え方が社員に浸透していること、チーム制による助け合いの風土ができていていることによるものと思われる。

今までのスキルや経験を生かした仕事ができるので定年の実感もなく、今まで通り自然に仕事をしているという。再雇用されている社員で集まったことがあるが、みんな若くてびっくりしたくらいだという。同社ではOさんのように仕事を通じて若さを保っている高齢者が多いようである。

良い人間関係を保つことが仕事を続けていくことの基本

..... 販売促進・MD Iさん(67歳)

Iさんは販売促進・MD担当としてフルタイムで仕事をしている。主に店舗の販売指導、ディスプレイ指導、またバイヤーとしてデザインや生地のセレクトなど、業務内容は多岐に渡る。

60歳になったとき、まだまだ引退するのは早いと感じたこと、会社の風土が肌に合っていること、扱い商品に愛着があることなど、迷いなく同社で働き続けようと思ったという。

Iさんは、仕事を続けていく上で重要なことは職場の良い人間関係を保っていくことであるという。先輩として意見は言うが、決して出過ぎないように、ベテラン顔しないように留意している。また上司や人事担当者など、自分の良き理解者がいてくれることも大きな支えになっているという。

相談できる人、理解してくれる人がいることが大切

..... 服地管理 Mさん(60歳)

Mさんは新卒で入社以来、一貫して服地の加工・出荷・管理の仕事に携わってきた。60歳になったとき、まだまだ身体も元気であり、経済的にも働いた方が良くと考え、継続雇用を希望した。仕事は大好きであり、今までのスキルや経験を生かせる仕事を継続してできることは「ありがたいこと」「幸せなこと」と感じている。

Mさんは、元気で仕事をしながらも、今後の仕事の配置や自分自身の体力面など時折将来の不安がよぎることもあるという。しかし、そんなとき人事や上司など相談できる人、理解してくれる人がいるからこそ、仕事を続けられると感じている。高齢者が生き生きと働けるポイントは、会社や周囲との信頼関係ではないかとMさんは言う。

家具専門店E社

「おこらず、威張らず、腐らず、焦らず」がモットー

..... 建装部 Tさん(64歳)

Tさんは、前職も含めてずっと家具の営業・販売に関わってきた。現在は担当部長としてラインの部長の補佐と部員の育成にあたっている。

法人を対象にした特注の大型案件を扱う部門なので4~5年がかりの案件も珍しくなく、高い専門性や、様々なお客様や取引先との折衝力・調整力、信頼関係などが問われる仕事である。

そんな仕事そのものがTさんのやりがいになっている。また、仕事の特性上、部下を一人前に育てるのも時間がかかるが、部下が育つこともTさんのやりがいになっている。

会社の成長とともに自分自身も成長してきたと自負するTさん。現在も40名近い部員を束ね、育てる立場ではあるが、仕事を続けていく上で大切なことは「謙虚さ」であるという。

「おごらず、威張らず、腐らず、焦らず」を常に肝に銘じている。

自分から向かっていく姿勢が仕事を面白くする

..... 流通サービス部 Yさん (62歳)

Yさんは物流関係の仕事にずっと携わっており、現在は物流部門の担当部長として、ラインの部長の補佐と部下の育成にあたっている。これまではどちらかというと自分が第一線で動くことが多かったというYさんであるが、今後は後任を育てていくことに重点を置いていきたいとしている。

Yさんは、自分が仕事を続けていられるのは「仕事が面白い」「仕事が好き」だからであるという。どんな仕事でも、やらされ感ではなく、自分から立ち向かっていく姿勢で取り組みば面白くなる。それは年齢を重ねてベテランになった今でも大切にしていることである。若い人たちにも是非それを伝えていきたいとしている。

「愚直に一つのことをやり続ける」それが実績につながってきた

..... 教育アドバイザー Iさん (61歳)

Iさんは呉服専門店の販売に17年携わった後、現在の会社（家具専門店）の販売職に転身した。定年後は「教育アドバイザー」という特命職として店頭販売の接客教育を行う業務に就いている。

接客の仕事が何よりも好きというIさんは、本当は数値責任をもって第一線で接客販売をしたいというのが本音であるという。教育アドバイザーとして後輩に教える立場にある現在も率先垂範をモットーとしており、自らの接客を見せることにより、後輩にお客様との話法や生活提案の仕方などを学んでもらいたいと考えている。

Iさんは自らの人生を「接客人生」と振り返る。人が好き、接客が好き、インテリアが好きという一心で日々商品勉強を重ねてきた。「愚直に一つのことをやり続ける」ことこそ、これまでの販売実績と高い専門性につながっていると考える。

一方で、若い人たちとの人間関係も仕事を続ける上で大切であるという。若い人たちから支持されるような存在でないと、職場でうまくやっていくことは難しい。ジェネレーション

の違いを考えながら、わかりやすい言葉で教えてあげてくれることを心掛けている。

▶パン製造・販売専門店F社

パン製造一筋でやってきた

.....製造 Mさん(63歳)

Mさんは前職も含めてずっとパンの製造に関わってきた。定年を迎えた時も、収入の必要性もさることながら、「元気なのに遊んでいるわけにはいかない」と継続雇用を希望した。

今のところ、これまでと全く同じようにパンの仕込みから生地作り・成形の業務を中心に行っている。若手社員の指導やアドバイスなども行う。経験の浅い社員でもマニュアル通りにやればパンは作れるが、トラブルや予想外のことが起こった時に対処に困ることが多いという。そうした時にベテランのアドバイスが必要となる。

仕事を続けていく上で人間関係が一番大切というMさんは、日頃から職場での自らの態度や姿勢に気を遣っている。職場では努めて明るく、自分から挨拶や声かけをするようにしている。職場の雰囲気明るくリードしていけるようにすることが先輩としての勤めだと思っている。

夜勤もある職場。でも、気力・体力・能力はまだまだ十分にある

.....製造 Iさん(62歳)

Iさんは新卒で入社して以来、製造部門で仕事をしてきた。現在はサンドイッチのセントラル工場に勤務しており、夜勤もこなしている。パートタイマーが主体の工場なので、パート教育を行いながらチームのとりまとめを行っている。

Iさんは気力・体力・能力はまだまだ十分あると感じており、定年60歳で仕事を引退してしまうのはあまりに早すぎると思っている。仕事を続けていくことは、収入面でももちろん必要であるが、生きがいや張り合いという意味でも生活リズムの上でも大切な意味を持つという。

また仕事以外にパソコンスキルを身につけたり、資格を取得するなど、何か自分自身のスキルや価値をさらに高めるような勉強をしたいと、今後に向けた学習意欲も高い。

メガネ専門店G社

感性を磨き続けることが若さの秘訣

..... 販売 Iさん (62歳)

Iさんは定年後再雇用され、これまでのキャリアを生かして販売職として勤務している。メガネの販売とは、「検眼」「フレーム・レンズ選び」「加工」「フィッティング」といった一連の流れからなる仕事である。

Iさんが再雇用を決めたのは、会社から声をかけられこともあるが、お客様からも「もっといてよ」「辞めないで」という声をいただいたことで、自分が必要とされている実感を持ったことが大きい。

Iさんは、店の中でできるだけ「自分が前面に出て接客する」というスタイルではなく、若い人たちがスムーズに仕事がしやすいようにサポートする役目に回るようにしているという。お客様を引き継いでいくことも自らの重要な役割であると考えているからである。

Iさんは今の仕事を続けていく上で「感性」が大切であると考えている。気力や体力があっても感性が衰えたらこの仕事はできないと考える。そのためには、年齢に関わらずいろいろなものを見たり聞いたりすること、情報収集の間口を広げ、視野を広げることが大切であると考えている。

メガネ販売は終わりが無いチャレンジングな仕事

..... 販売 Yさん (61歳)

Yさんは新卒で入社。ずっと店舗勤務で、20代後半から55歳の役職定年まで店長として店舗マネジメント業務を担ってきた。

55歳を過ぎてからのYさんは再びメガネの販売そのものに携わり、その奥深さに改めて魅了されている。若い頃、仕事をしながら会社指定のメガネ専門学校に5年間通い、専門知識や技術の習得はしている。しかし、メガネの技術は年々進化しており、以前の技術ではついていけない。進化するレンズやフレームの技術、医学・工学・ファッション等の知識、お客様のニーズや情報を引き出すための話術や会話力など、日々勉強し新たなチャレンジをしているところである。

Yさんにとって、現在の仕事は「方程式や答えがない仕事」であり「終わりが無いチャレンジングな仕事」であるという。定年後の継続勤務はYさんにとって「当然」で、とくに検眼の仕事は高齢になってもできる仕事であると考えている。

また、Yさんは店長経験が長いこともあって、店長の補佐役を果たす動き方を自然にしている。全体の状況を見ながら販売員の配置を考えたり、お客様との接し方で気が付いたことを指導したり、店長が仕事をやりやすいように段取りをするなど、パッと気が付き身体が動く。店長との信頼関係ができているというベースがあるからだと言います。

文具・画材専門店H社

自分の生活にとって仕事は不可欠なもの

..... 販売 Aさん (61歳)

Aさんは入社以来、販売部門でキャリアを積み、店長などマネジャーとしても采配をふるってきた。現在は、デザイン用品や画材など、最も得意とする商品分野で販売の仕事に携わっている。

専門性の高い商材だけに、固定客からの問い合わせや注文など多い分野である。取り扱い商品についての変遷などをわかっていないと対応が難しいケースなどもあり、固定客対応等ではとくにこれまでの知識と経験を発揮している。クレーム対応などでも、後輩から頼られることが多い。

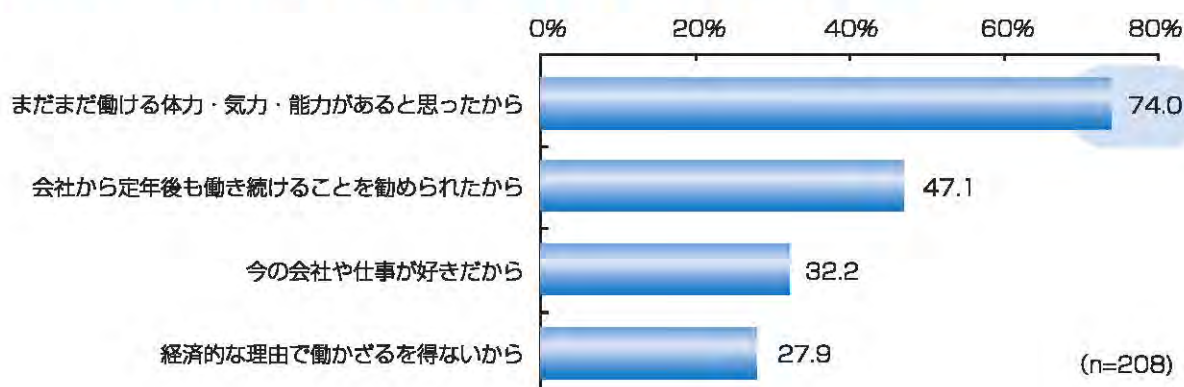
「動いていないと死んでしまう」と言うほど、自分の生活にとって仕事は不可欠なものだと感じているAさん。お金ではなく、楽しく仕事ができることが何より大切だという。

Aさんは、定年後も高齢者が生き生きと仕事を続けるためには、どんな役割・責任や貢献を会社が期待しているかを明確にすることが必要ではないかと言う。モチベーションを保つためにも、仕事の目標を明確に持っていることが大切であると感じている。

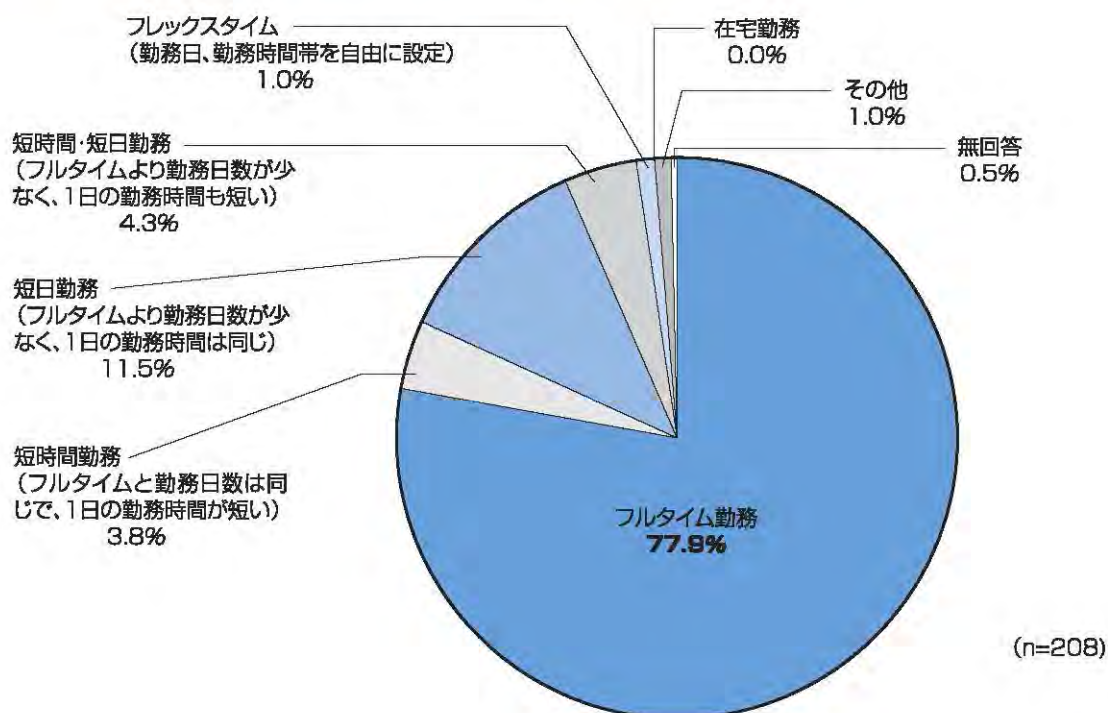
1. 元気でやる気あふれる専門店の高齢者（高齢者アンケート）

専門店には高齢になっても元気で若々しく、就業意欲の高い人がたくさんいます。そして、実際に生き生きと仕事を続けている方が増えています。

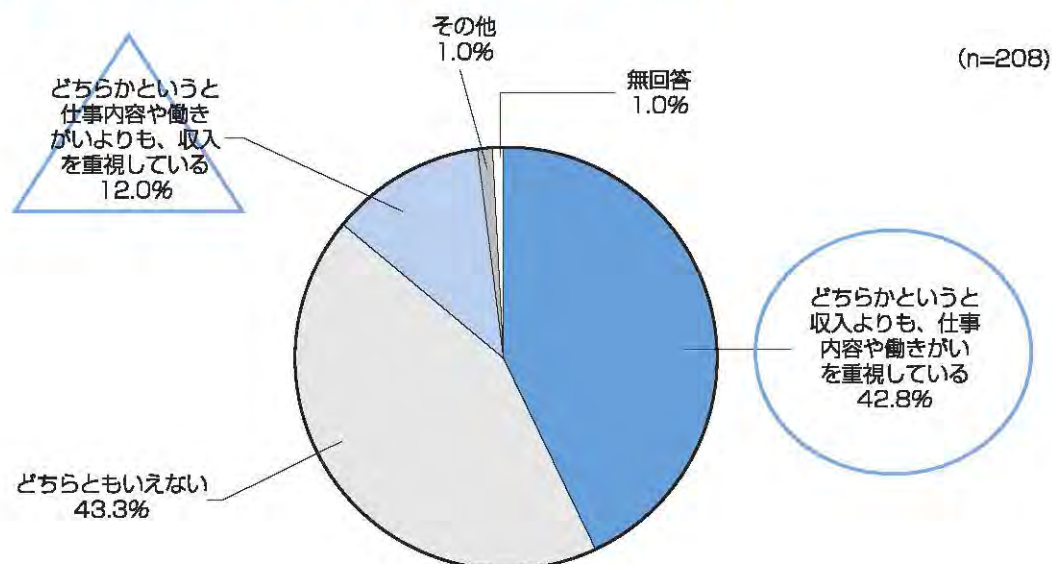
■ まだまだ元気で、体力・気力・能力はあると考えている人が7割以上



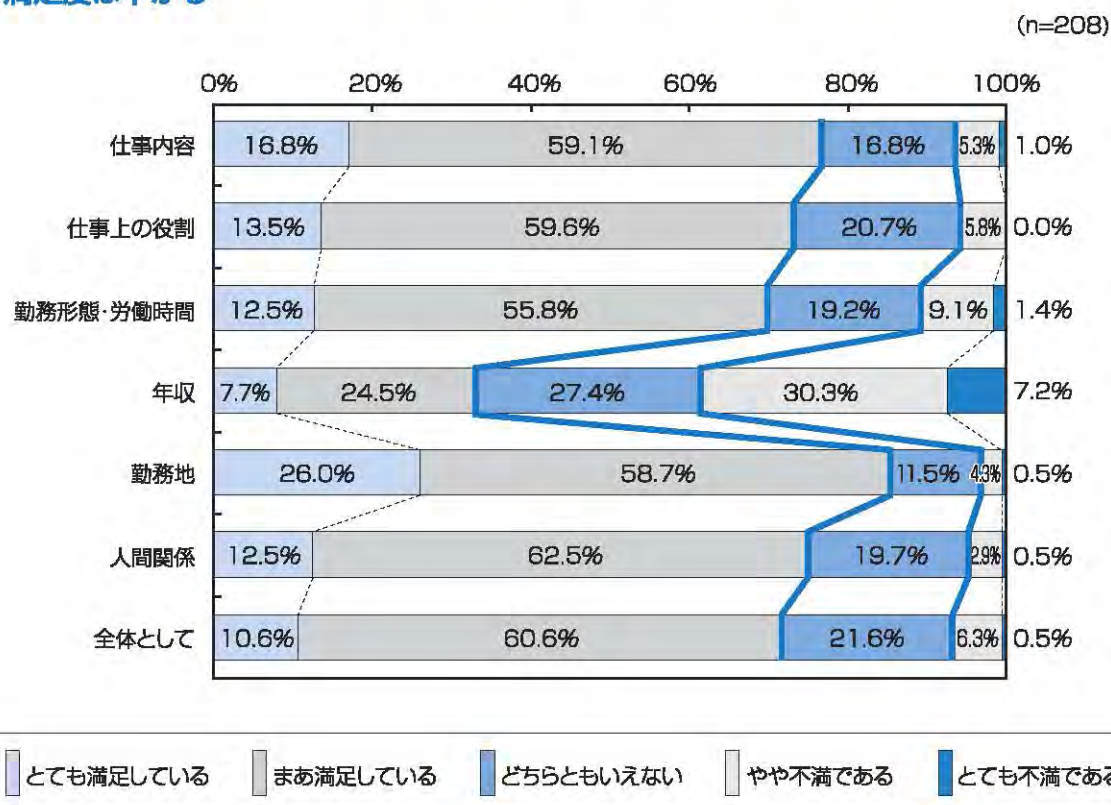
■ フルタイム勤務で今まで通りの仕事をしている人が多い（8割弱）



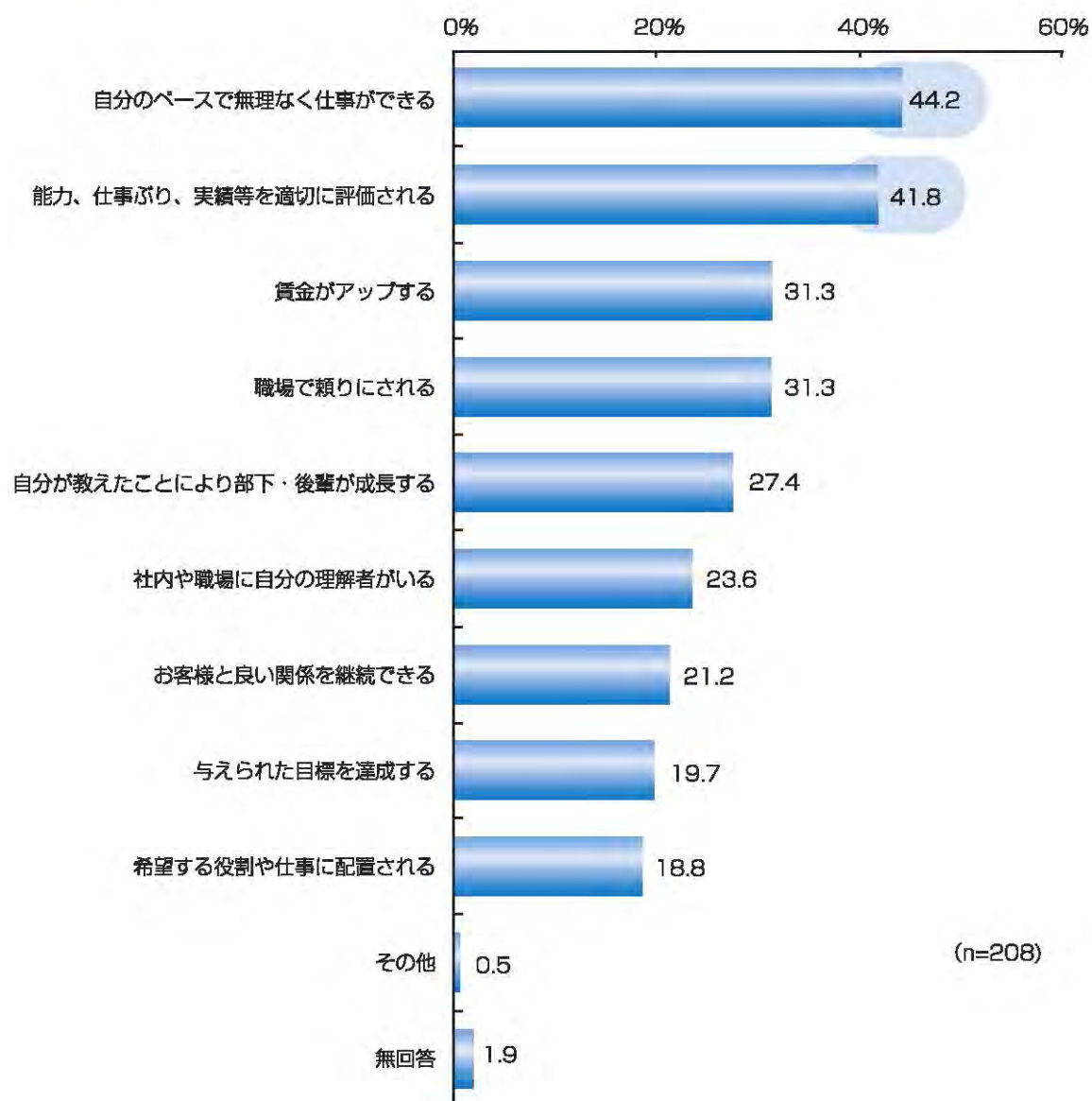
■ 「収入重視」よりも、「仕事内容や働きがい重視」の方が多数



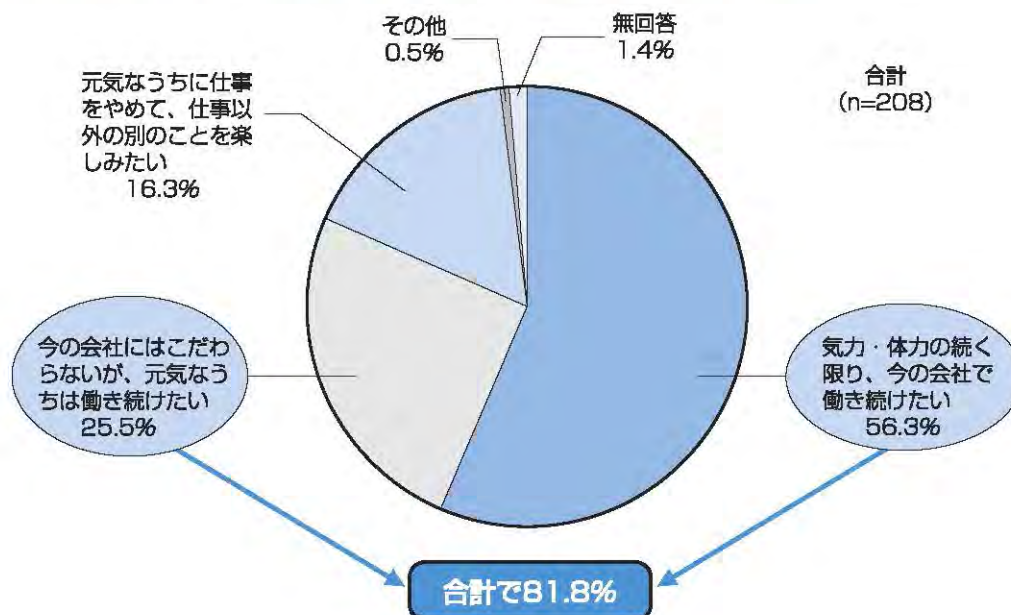
■ 「全体として」定年以降の働き方に満足している人が7割以上。ただし「年収」に対する満足度は下がる



■ これからも働き続ける上で自分自身のモチベーションの維持・向上につながることは、「自分のペースで無理なく仕事ができる」ことや、「能力、仕事ぶり、実績等を適切に評価される」こと



■ 今後も何らかの形で「働きたい」と考える高齢者は、8割以上



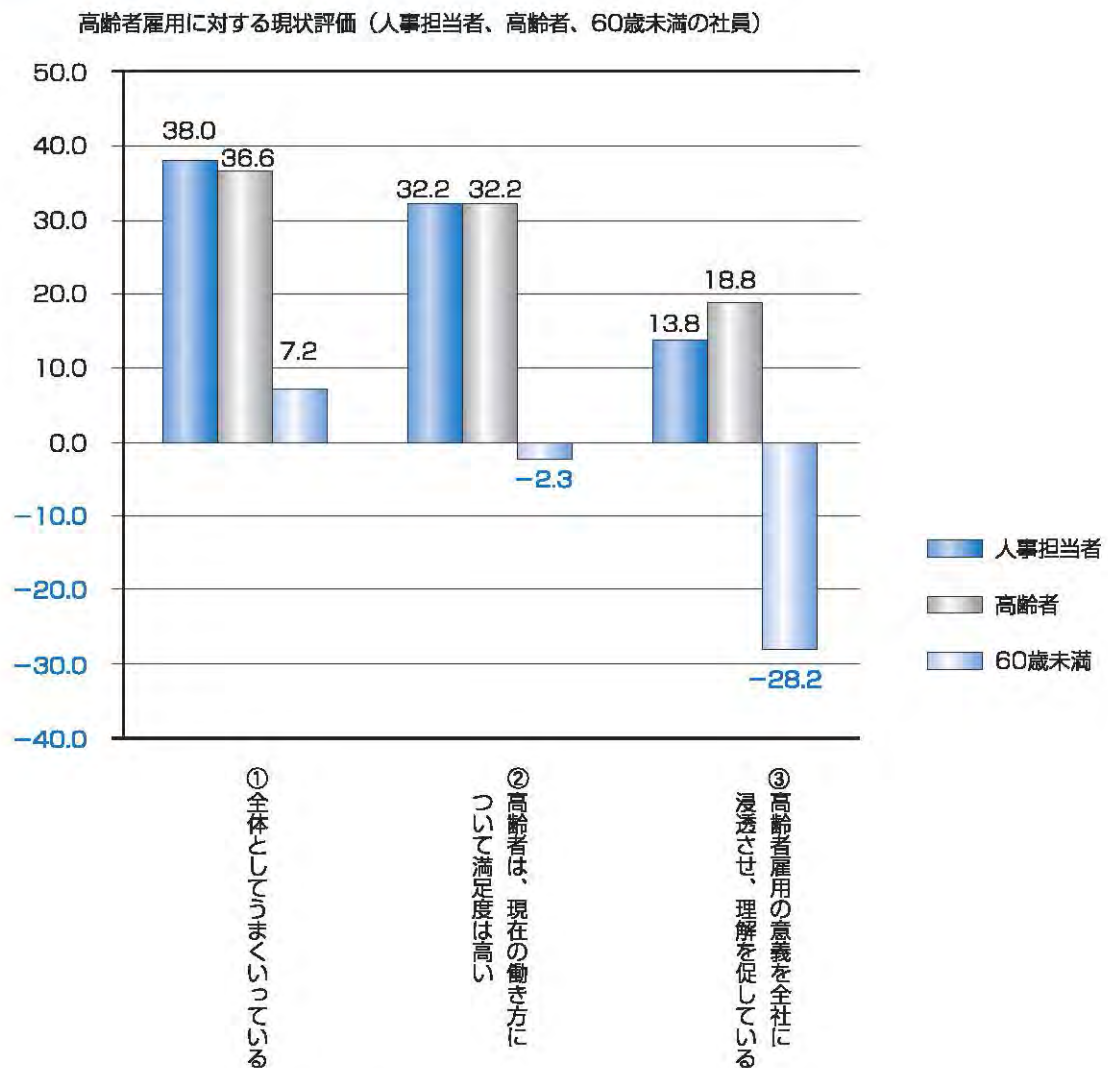
高齢者アンケート まとめ

高齢者アンケートの結果を見ると、一人ひとりの高齢者は仕事内容ややりがいを重視し、全体としての満足度は高い一方で、能力や仕事ぶりが適切に評価されていないとか、仕事内容や実績に見合った賃金になっていないと考えていることが推察されます。

「自分のペースで無理なく仕事ができる」こと、そして「仕事内容や実績に見合った評価や報酬」を受けることができるような仕組みをどう実現するかが、今後さらに生き生きと仕事を続けるためのテーマであることが浮かんできます。

2. 専門店における高齢者雇用の現状 (人事担当者、高齢者、60歳未満社員 三者の比較)

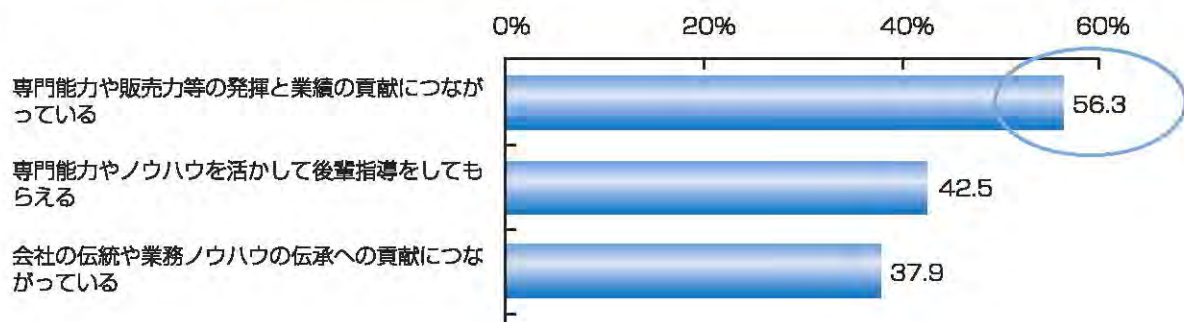
- 高齢者雇用に対する評価は、60歳未満の社員の評価が相対的に低い。会社の方針や制度の浸透、高齢者雇用に対する理解促進が必要



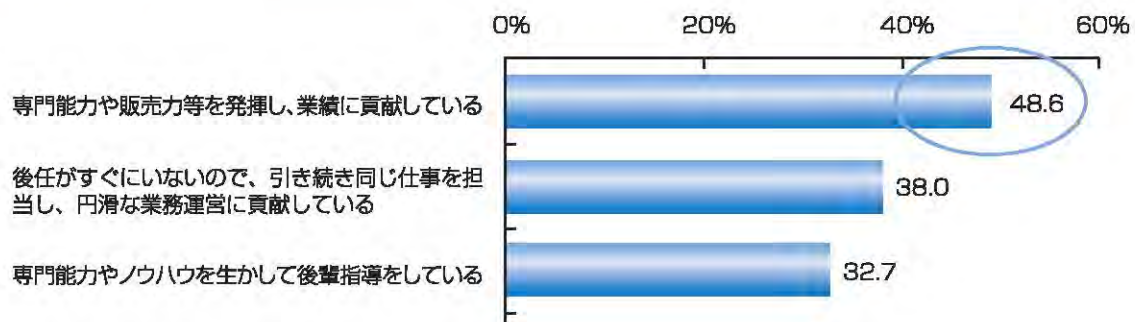
※現状評価指数=（「そう思う」＋「ややそう思う」）－（「あまりそう思わない」＋「そう思わない」）

- 高齢者雇用のメリットは、現状では三者共通して「高齢者は業績に貢献している」がトップ。定年後も引き続き高い生産性を発揮している高齢者が多いことがわかる

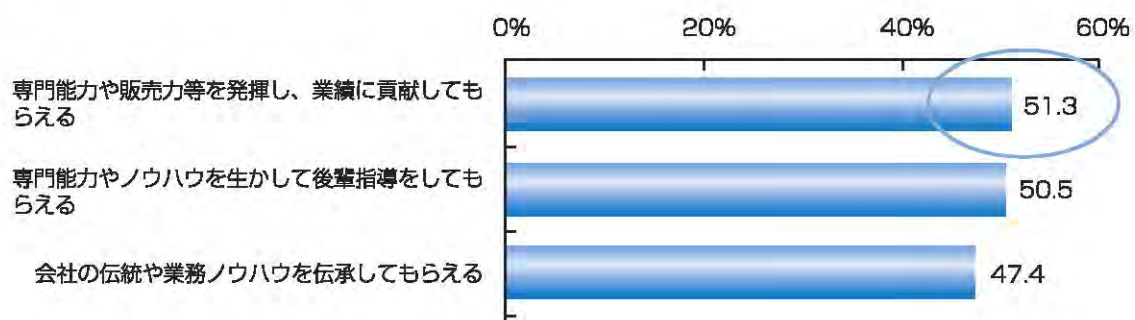
人事担当者の評価



高齢者の自己評価

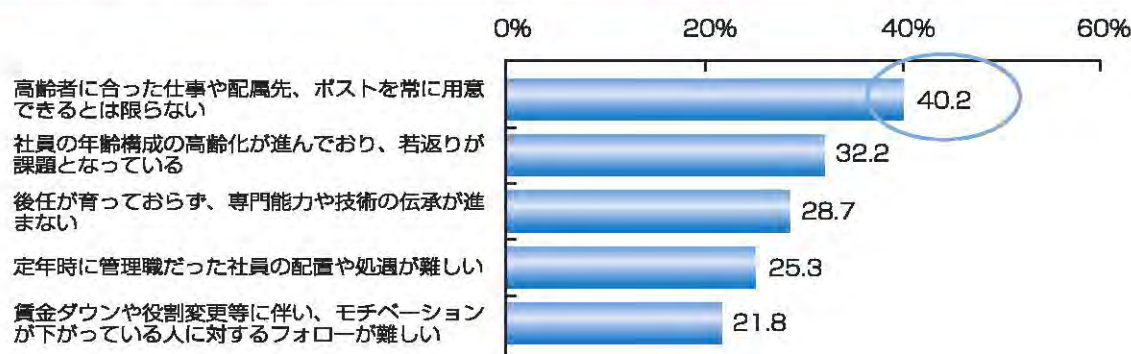


60歳未満の社員の評価



■ 人事担当者から見た高齢者雇用の問題点は、「高齢者に合った仕事や配属先、ポストを常に用意できるとは限らない」がトップ。高齢者に適した職務や職域の開発は今後の課題

人事担当者から見た高齢者雇用の問題点



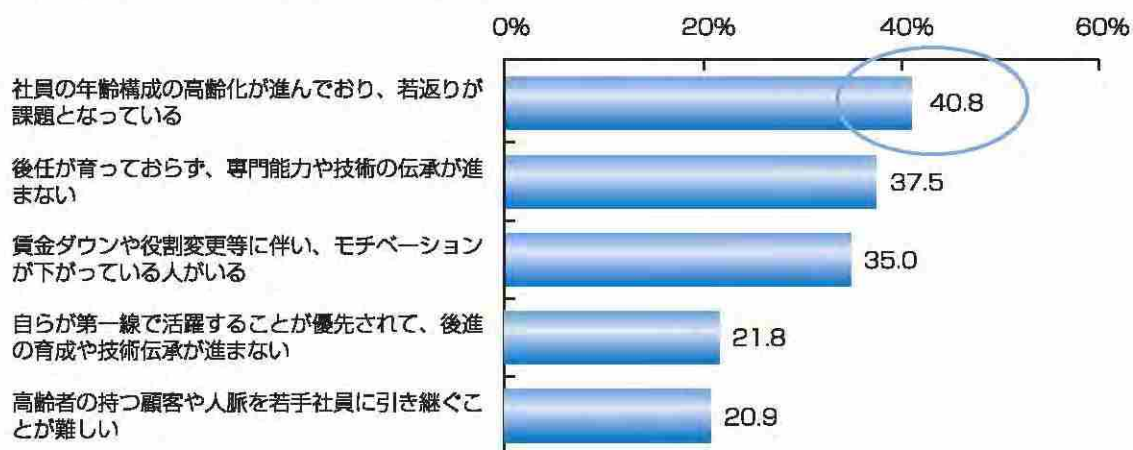
人事担当者が重視したい取り組み

	これまで	今後	今後－これまで
1 高齢者の働き方のニーズに幅広く対応できる雇用制度の設計、導入	② 27.6	② 32.2	4.6
2 高齢者雇用に対する会社の方針や期待する役割の、全社員への明確化	③ 21.8	① 36.8	14.9
3 個別面談による高齢者の働き方のニーズへのきめ細かい対応	⑤ 11.5	③ 31.0	⑤ 19.5
4 人事担当者や所属長の、高齢者に対するカウンセリング能力の向上	4.6	27.6	② 23.0
5 高齢者が専門能力や技能・スキルを発揮し、活躍できるような配置や処遇	① 32.2	⑤ 29.9	−2.3
6 高齢者が専門能力や技能・スキルを若手社員に伝承できるような配置や処遇	10.3	③ 31.0	④ 20.7
7 高齢者が新たに必要な知識・技能・スキルを習得するための教育訓練	1.1	13.8	12.6
8 高齢者を適正に評価し、処遇につなげられるような人事考課制度の導入・運用	8.0	④ 25.3	17.2
9 高齢者が安心・安全に働けるような職場環境の改善、整備	⑤ 11.5	23.0	11.5
10 高齢者にとってわかりやすい業務マニュアルや作業指示書の作成、改良	1.1	11.5	10.3
11 高齢者の精神面、健康面のケア	6.9	28.7	③ 21.8
12 高齢者を受け入れる現場のニーズや意見聴取	④ 12.6	20.7	8.0
13 高齢者と若手社員の人間関係の調整	8.0	19.5	11.5
14 現役管理職を対象にした高齢者のマネジメントのあり方についての教育・研修	2.3	13.8	11.5
15 高齢者に適した職務や職域の新たな開発	3.4	27.6	① 24.1
16 自社外での高齢者の受け入れ先の開拓	3.4	10.3	6.9
17 退職準備プログラム、生涯生活設計セミナーなどの開催	3.4	17.2	13.8
18 その他	0.0	2.3	−
19 無回答	33.3	24.1	−

課題意識が
高まっている

■ 60歳未満の社員から見た高齢者雇用の問題点は、「社員の年齢構成の高齢化が進んでおり、若返りが課題となっている」「後任が育っておらず、専門能力や技術の伝承が進まない」。後進の育成、若手が活躍できるような環境作りを視野に入れた取り組みが必要

60歳未満の社員から見た高齢者雇用の問題点



三層アンケート結果 まとめ

現状、高齢者雇用のメリットは、高齢者が即戦力として活躍することにより業績に貢献していることが第一になっています。

一方で、「社員の年齢構成の高齢化が進んでおり、若返りが課題となっている」「後任が育っておらず、専門能力や技術の伝承が進まない」「賃金ダウンや役割変更等に伴い、モチベーションが下がっている人がある」などの問題点も、人事担当者、60歳未満の社員から共通して出てきています。

高齢者雇用と若手社員の育成は決して相反するものではなく、両者を一体的に進めることが重要になってきます。

1. モデル就業規則（再雇用規程）

再雇用規程において定める事項としては、主に以下のようなものがあります。

事 項	内 容
① 目的	規程の目的を定める。
② 職場および職種の決定	就業の場所や業務内容の決定方法について明らかにする。
③ 職場および職種の変更	就業の場所や業務内容に変更が生じた場合の措置を明らかにする。
④ 手続き	再雇用の申込から決定までの手続きを明らかにする。
⑤ 社員の種類	再雇用後の身分を明らかにする。
⑥ 給与	賃金等について規定する。
⑦ 昇給	昇給の基準等について規定する。
⑧ 賞与	賞与の基準等について規定する。
⑨ 年次有給休暇	年休の取扱いについて規定する。
⑩ 福利厚生	福利厚生の取扱いについて規定する。
⑪ 解雇	解雇事由等について規定する。
⑫ 退職金	退職金の有無や取扱いについて規定する。

【記載例】再雇用規程

第1条（目的）

この規程は就業規則第〇条に基づき、社員で定年退職（満60歳）後、嘱託として再雇用される者の身分について定める。

第2条（定義）

本規程で定年後再雇用者とは、定年退職後、会社と再雇用契約を締結して、満60歳～満65歳まで嘱託として勤務する社員をいう。

第3条（再雇用の基準）

「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律第9条第2項」に基づく労使協定の定めるところにより、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については再雇用する。

- ① 引き続き勤務することを希望していること

- ② 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
- ③ 無断欠勤がないこと
- ④ 過去○年間の人事考課の平均が○以上であること

第4条（再雇用の手続き）

再雇用に関する手続きは次のとおりとする。

- ・ 会社は、定年退職日の○年前に定年退職が予定されているものに対して、再雇用制度に関する説明を行うとともに再雇用の希望調査を実施する
- ・ 再雇用を希望する者は、定年退職日の○ヶ月前までに再雇用申込書に必要事項を記入して会社に再雇用を申し出る
- ・ 会社は、再雇用希望者について、第3条の基準への該当可否を審査し、審査結果を再雇用希望者に通知する
- ・ 会社と会社が再雇用を認めた再雇用希望者は、「再雇用契約書」を締結する

第5条（再雇用の契約期間）

再雇用の契約期間は原則として1年間とする。

第6条（契約の更新）

再雇用者の契約更新は、次の要件を全て満たすものとする。

- ① 本人が契約更新を希望しており、意欲がある
- ② 直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がない
- ③ 契約期間中の人事考課が○以上である

第7条（職務内容）

本人の能力等を勘案して個別に決定する。

第8条（勤務時間）

再雇用の勤務時間は、原則として次の通りとする。ただし、この時間以外の勤務時間で就業する場合は、個別の契約で定める。

実働時間 7時間30分 休憩時間 60分

第9条（給与）

再雇用者の賃金は、基本給、時間外労働手当、休日労働手当とする。基本給は、本人の勤務形態、人事考課等を総合的に判断し、個別に決定する。

第10条（昇降給）

契約更新時に人事考課に基づき、昇給または降給を行う。

第11条（賞与）

原則として支給しない。ただし、人事考課の結果、業績優秀な社員に対しては支給する。

第12条（退職金）

原則として支給しない。ただし、人事考課の結果、業績優秀な社員に対しては支給する。

第13条（年次有給休暇）

年次有給休暇の付与ならびに実施については、社員として引き続き在籍したものとして取り扱う。

第14条（慶弔見舞金、福利厚生）

再雇用者の慶弔見舞金、および福利厚生については、一般社員と同等の取り扱いとする。

第15条（解雇）

再雇用者が、次のいずれかに該当する場合は解雇する。

- ① 傷病以外の事由で引き続き30日以上欠勤した場合
- ② 正当な理由がなく、無届欠勤が引き続き14日以上に及んだとき
- ③ 懲戒事由に該当する行為があり解雇と決定した場合

第16条（就業規則の準用）

本規程に定めのない事項は、就業規則の規定に準ずるものとする。

附則

この規則は、平成○年○月○日より実施する。

2. 高齢者雇用に関連する団体・相談窓口

◆厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/>

- ・高齢者雇用対策について
<http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyou/koureisha.html>
- ・事業主への各種助成金や奨励金等の整備について
<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/index.html>

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

- ・事業主の方へ（高齢者雇用について）
<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/elder01.html>
 - 高齢者雇用アドバイザーによる相談・助言
高齢者の継続雇用に必要な雇用環境の整備に関する相談・助言をおこなっています。
 - 再就職・退職準備の援助
在職者を中心とした中高年齢者に対し、必要な指導、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っています。
 - 企画立案サービス
個別の企業ごとに、高齢者の雇用環境等の改善のための具体的な解決策を作成して提案します。
- ・お問い合わせは、最寄りの都道府県高齢・障害者雇用開発協会へ
<http://www.jeed.or.jp/jeed/location/loc01.html#06>

◆ハローワークインターネットサービス

- ・お役立ち情報（事業主の方）
http://www.hellowork.go.jp/html/info_2.html

◆社団法人全国シルバー人材センター事業協会

- ・定年退職者を含む高齢者向け仕事の情報や、ボランティア活動などの社会参加に関する情報を提供します
<http://www.zsjc.or.jp/rhx/index.jsp>

◆財団法人産業雇用安定センター

- ・企業のみなさまへ（企業間の出向・移籍のサポート）
<http://www.sangyokoyo.or.jp/>

3. 企業に対する各種助成金制度

◆定年引上げ等奨励金（独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構）

<http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/subsidy/subsidy30-1.html>

・中小企業定年引き上げ等奨励金

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を実施した場合に、導入した制度に応じ、一定額を支給します。

・高齢者雇用モデル企業助成金

高齢者の積極的雇用を行うモデル的な取組みをした事業主のうち、地域における波及効果が高いと認められるものについて、実施に要した費用の2分の1の額を支給します。

・中小企業高齢者雇用確保実現奨励金

事業主団体が、傘下の雇用保険の適用事業の中小企業事業主に対して、高齢者雇用確保措置の導入やその他必要な雇用環境の整備に関する相談・指導等を実施した場合、それにかかった経費を奨励金として支給します。

◆特定求職者雇用開発助成金（労働局、ハローワーク）

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-4.html>

新たにハローワーク等の紹介により高齢者（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。

・特定就職困難者雇用開発助成金

・緊急就職新者雇用開発助成金

・高齢者雇用開発特別奨励金

◆試行雇用（トライアル雇用）奨励金（労働局、ハローワーク）

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html>

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つかけとするため、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ヶ月）する場合に奨励金が支給されます。

4. 個人に対する給付金、年金

◆高年齢雇用継続給付

http://www.hellowork.go.jp/html/info_1_h3d.html

雇用保険の被保険者であった期間が5年以上の60歳以上65歳未満の一般被保険者が、原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合に支給されます。高年齢雇用継続給付は、「高年齢雇用継続基本給付金」と、60歳以後再就職した場合に支払われる「高年齢再就職給付金」とに分かれます。

◆在職老齢年金

http://www.sia.go.jp/sodan/nenkin/todokede_ans02.htm#sankol

60歳以降在職しながら受ける老齢厚生年金を在職老齢年金といい、賃金と年金額に応じて年金額の一部又は全部が支給停止されます。

おわりに

高齢者雇用で重要なのは、企業と個人双方にメリットがあるように推進していくことです。就業を希望する人が納得して仕事を続け、これまで培われた能力を発揮して企業に貢献することが大切です。

そのためには、企業と社員が話し合っただけで高齢者雇用についての制度整備を行い、社内に公表し、社員の認識を深めることが必要です。高齢者への期待、必要とする能力、仕事内容、処遇条件等について社内で共有化し、あらかじめ自分自身の生き方、働き方を考えることができるようにすることです。

一方社員も、定年以降も働き続けるためには、企業に貢献するためのさらなる能力開発や自己研鑽、職場における良好な人間関係の形成、健康の維持・管理などの努力が必要です。

定年間際になってあたふたとするのではなく、事前に一人ひとりが自律的に自分自身のキャリア形成について考えたり、必要な準備をすることができるようにすることが大切なのです。就業継続を希望する人に対して、そうした展望や見通しを持つことができるよう、企業は支援していきたいものです。

平成21年度 専門店業高齢者雇用推進委員会

(敬称略、順不同)

- | | | | |
|----------|--------|------------------|--------------|
| 【委員長】 | 小野原 雪雄 | 株式会社奥住マネジメント研究所 | 代表取締役社長 |
| 【委員】 | 坪 悦郎 | 株式会社銀座マギー | 監査役 監査室長 |
| | 橋本 浩 | 株式会社銀座ヨシノヤ | 総務部 |
| | 茂木 光則 | 株式会社三省堂書店 | 理事 総務・人財開発室長 |
| | 長谷川 輝雄 | 株式会社新宿高野 | 監査役 |
| | 熊谷 充 | 株式会社鈴乃屋 | 顧問 |
| | 高坂 由樹 | 株式会社山野楽器 | 総務部人事課 課長 |
| 【事務局】 | 川口 浩一 | 社団法人日本専門店協会 | 専務理事 |
| | 元松 明彦 | 社団法人日本専門店協会 | 企画事業部企画課長 |
| | 寺岡 恵子 | 社団法人日本専門店協会 | |
| 【シンクタンク】 | 菅野 雅子 | マネジメント・デザインズ株式会社 | 副代表 |

専門店 高齢者雇用推進ガイドブック
シニアパワーを活かす専門店業界の取り組み
平成21年11月

【編集・発行】

社団法人日本専門店協会

〒107-0061 東京都港区北青山2-12-8 荒川ビル3階
TEL 03-5411-5351 FAX 03-5411-5515
e-mail jsa@jsa-net.or.jp

マネジメント・デザインズ株式会社

〒103-0023 東京都中央区日本橋本町2-3-6 協同ビル5階
TEL 03-5255-3566 FAX 03-5255-3567
e-mail info@m-designs.jp

J.S.A.

Japan Specialty Store Association

社団法人 日本専門店協会

〒107-0061 東京都港区北青山2-12-8 荒川ビル3F
TEL 03-5411-5351 FAX 03-5411-5515
e-mail jsa@jsa-net.or.jp