

協同組織金融業 高齢者雇用推進の手引き（平成21年2月）

（社団法人 全国信用金庫協会）



ガイドラインについて

≫目次

- 第1章 高齢化をめぐる環境変化と信用金庫業界
- 第2章 実態調査結果からみた信用金庫業界における高齢者雇用の現状と課題
- 第3章 信用金庫業界における高齢者を活用するための5つのポイント
- 第4章 信用金庫業界における中・長期的にみた高齢者雇用の課題と提言

信用金庫業界における高齢者を活用するためのポイントを①職務、②就業形態、③モチベーションの維持、④職場環境、⑤キャリア開発の5つにまとめて説明しています。

現状と課題

■高齢化が進展している信用金庫業界

協同組織金融業で働く従業員の年齢構成をみると、現状では、60歳以上の者は0.9%にすぎないものの、いわゆる「団塊の世代」といわれる55～59歳の者が9.0%を占めており、近い将来、60歳以降の就業の在り方が当業界においても課題になることがうかがえます。一方で、40代前半層を中心とした中堅クラスの人材が他の年齢層に比べて薄くなっており、支店長、副支店長クラスへの登用に対する影響が懸念されています。

■実態調査からみた高齢者雇用の現状と課題

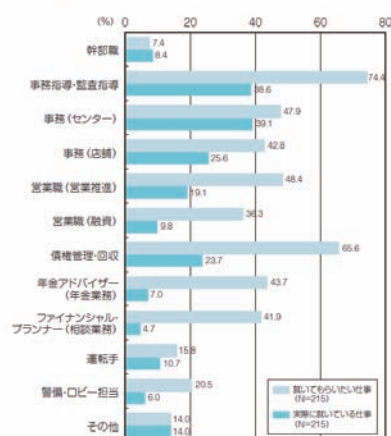
①雇用機会の確保とミスマッチ対策

高齢者の雇用を進めるに当たって、定年を迎えた幹部職の職域確保に苦慮している金庫が多くなっています。

また、金庫としては、再雇用者に「事務指導・監査指導」「債権回収」といった専門性の高い仕事に就いてもらいたいものの、こうした仕事における再雇用者の充足率は決して高いものではなく、金庫と再雇用者の間でミスマッチが発生している状況にあることが伺えます。

こうしたこともあり、仕事を自金庫内に確保することが難しいという金庫が4割弱を占めています。現状では既に3割の金庫が、自金庫における雇用以外での選択肢を設けており、そのうち9割弱の金庫が関連会社・取引先企業への雇用を斡旋しています。

図表2-1 再雇用、勤務延長者に就いてもらいたい仕事、実際に就いている仕事



②再雇用者の処遇、モチベーションの維持・向上

再雇用者の賃金を決定するに際しては、7割を超える金庫で公的給付の受給を考慮して年収を決定しています。現状では、高齢者の能力や責任に見合った賃金制度が取りにくく、公的給付との関係もあり、結果として再雇用者のモチベーションの低下につながっていることがうかがえます。

③中年期以降の層を対象としたキャリア開発等の取組み

金庫として再雇用者に就いてもらいたい職種、とりわけ専門知識が必要な職種に適應できる再雇用希望者を増やしていかなければなりません。セミナー受講の奨励や話し合いの機会を設けている金庫は3割弱に留まっており、再雇用を見据えたキャリア開発に対して積極的に機会を提供している金庫は少ないのが現状です。

信用金庫業界における高齢者を活用するための5つのポイント

①高齢者にどのような仕事をしてもらうか

金庫と再雇用者の職種のミスマッチを解消するには、高齢者一人一人の能力を最大限活かすことのできる職域の確保や開発が求められます。そのためには、金庫内で高齢者にふさわしい仕事がないかを積極的に洗い出し、再雇用者の適性に応じてマッチングさせることが求められます。

事例

C 金庫では、預金係しか経験のない再雇用対象者には年金アドバイザーを勧めています。年金アドバイザーは年金受給のお手伝いをする仕事で、半年程度指導を受ければ一人でこなせるようになります。

事例

D 金庫は再雇用に当たって、定年前講習を受講し試験に合格した者、という選定基準があります。この定年前講習には、①債権回収コース、②資産運用コース、③預金検印コースの3つのコースがあり、いずれかを選択することになっています。

②高齢者にどのような働き方が提供できるか

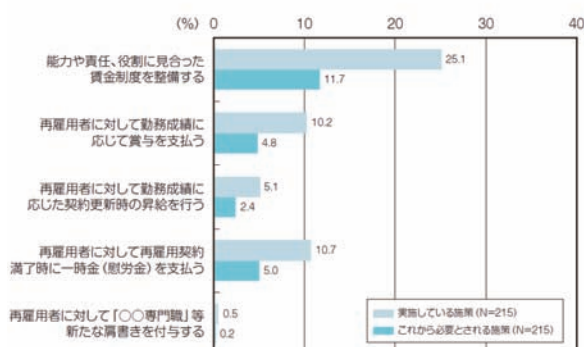
定年後、フルタイムで働いてもらう場合は働くことの意義について理解と納得を得ながら就労意欲を高める必要があります。短時間、短日勤務が可能な職域に関しては、本人の希望に応じて選択肢を設けることも必要です。

併せて、休日営業や夜間営業、職員の休職時等への対応等に再雇用者を活用することも考えられます。

③高齢者にモチベーションを維持しながら働いてもらう処遇制度とは

前述したように、再雇用後の賃金の低下はモチベーションの低下を招きやすく、賃金を一律に設定している場合やその差が少ない場合は、担っている責任や金庫に対する貢献度に応じた賃金を支払うことを可能にするような賃金制度の整備が必要です。

図表3-1 60歳前半層の職員の能力を活かしていくための施策



事例

K 金庫では定年時、または定年直前の職位を参考に再雇用時の賃金を設定しています。賃金額は大まかは目安として4段階で設定しており、営業系の業務を担当している再雇用者には別途手当を上乗せし、さらに指導的立場で業務を担っている再雇用者には別途プラスαの手当を支給しています。

④高齢者と円滑なコミュニケーションをとるには

再雇用者の円滑な受け入れのためには、職員の生涯キャリアやダイバーシティに関する理解を職場に浸透させることが求められます。そのために上司となる者のマネジメント能力の向上と教育研修を充実させることも重要となってくるでしょう。

一方、役職を離脱した再雇用者に対して新たに肩書きを付与することで現役職員との円滑なコミュニケーションを図ることや、職種転換を行う際には定年到達以前から新しい職場に異動させて、仕事や職場の雰囲気になれるための時間を設けるなどの配慮も必要となります。

⑤高齢になっても働けるようなキャリア開発とは

前述したような課題を克服するためには、65歳までの雇用を見据え、できるだけ早い時期からキャリア開発教育を行い、その過程で培った専門知識・キャリアを活かせるよう、金庫内外を問わず、職種と雇用・就業形態、勤務形態を組み合わせた多様な選択肢を用意することが求められます。

一方、職員としては、金庫にとって必要な仕事は何か、自らがその仕事を今後とも継続して担っていくためにはどうすればよいのか、といったことを常に意識し、自らの能力を向上させていくことが求められます。

事例

T 金庫では58歳到達者を対象に、事務担当者に対してロビーマネージャー養成、窓口対応、富裕層対策を中心としたホリデースクールを開催したり、希望者に対して「お客様相談に應える講座」を受講させたりしています。

CHECK!

第4章では、第2章の調査結果の課題を踏まえ、高齢者の多様性に配慮した賃金制度、勤務制度の整備の必要性など中・長期的にみた高齢者雇用のあり方を提言しています。

