

50代従業員の声

◆50代である自分が、 高年齢従業員と若年層のつなぎ役に◆

若年層が自ら積極的に質問をしてくれることで高年齢従業員はアドバイスがしやすくなるため、互いにより関係を築こうとする姿勢が大切です。



50代である自分が高年齢従業員と若年層の間のつなぎ役として全体のバランスをとるよう、普段から心がけています。
(52歳 男性 製菓課〈管理職〉)

高年齢従業員の声

◆頭ごなしに言わない◆

元より口角泡を飛ばすタイプでしたが、後輩と話す際は特に話し方に注意するようになりました。頭ごなしに言わないように心がけ、意見があるときは文章にして渡しています。

(63歳 男性 総務人事部〈食品衛生〉)



他業界では!?

◆トップの決断で世代間交流の場を新設◆

社長の意向で、高齢者と若年者のコミュニケーションの場としての『作業チーム』を新設。メンバーは、高齢者が3名、若年層が3名。あらかじめ用意された議題に基づき議論を交わす。当初は発言しなかった社員も、休憩所でメンバーと顔を合わせれば、話が弾むようになった。次第に「社内の困りごとを話し合いで解決する場」に発展。年齢間で挨拶やマナーについて意見を出し合った結果、若年層も挨拶をするようになる等の解決が図られたり、真夏の熱中症対策(ミストシャワーの導入)等のアイデアがここで生まれたりした。

(金属塗装業/従業員規模:約35名)
(出所)『エルダー2013.12』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆クラブ活動や「仕事Bar」の創設でワクワクする職場づくり◆

コミュニケーションの活性化を目的にクラブ活動を制度化。複数部門から5名以上集まれば、どんな部でも立ち上げられる。半年で3回以上活動し、グループウェア上に活動報告を掲載すれば、部員1人当たり年間1万円まで補助する。

また、昼休みや就業時間後に仕事内容を議論する際の飲食費を支援する「仕事Bar」も創設。部活動同様、複数部門の5名以上が会社の会議室で昼食や夕食をとりながら話し合い、その内容を議事録に残せば、1回につき1人1,500円を補助(回数は無制限)。

(情報サービス業/従業員規模:約400名)
(出所)『ビジネス・レーパー・トレンド 2014.3』(独立行政法人 労働政策研究・研修機構)

3章 モチベーションの維持・向上を図る

ヒント
9~12

この章では、定年後の役割や職場環境の変化により低下することもある再雇用者のモチベーションをどのように維持・向上すればよいのか、そのためのヒントを4つご紹介します。【対象：再雇用者】

ヒント9 能力や経験を活かせる仕事を切り出し、割り振る

再雇用者を戦力化し、ホテル全体のサービス品質・価値向上につなげるためには、再雇用者がこれまで身に付けてきた能力や経験を存分に活かすことができる仕事を切り出すという視点も重要です。

そのような仕事を割り振ることができれば、再雇用者が60歳以降も引き続き自身の可能性を広く試すことができる機会となり、モチベーションの維持・向上に寄与します。

Check Point

- 再雇用者本人が身に付けてきた能力や経験を把握する
- 能力や経験を活かせる仕事を切り出し、再雇用者に割り振る

各ホテルにおける取組み

◆料飲部の再雇用者で構成されたコンシェルジュチームが活躍◆

料飲部の再雇用者で構成されたレストランコンシェルジュチームが、常連顧客のケアやレストランフロアの案内係を担当している。
(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

◆宴会部門(調理職)で再雇用者が活躍◆

レストランはオーダーに応じて調理をする必要があり、素早い判断力や高い柔軟性が求められる。そのため、高年齢者には適さない職場と思われがちであるが、宴会の場合は事前に決められたメニューに沿って調理をすることから、再雇用者が活躍しやすい。
(Dホテル/従業員規模:約2,500名)

◆不動産管理会社のコンシェルジュサービスに再雇用者を派遣◆

不動産管理会社のコンシェルジュサービスに、再雇用者を派遣している。元の職場は営業、宿泊、料飲、管理系等多様であるが、接客スキルを活かすことができるため、ある程度の年齢以上の人には適した職務である。
(Aホテル/従業員規模:約1,000名)

50代従業員の声

◆材料やソースの仕込み担当は高齢者に◆

再雇用者と若年層の役割分担の仕組みとしてセントラルキッチンのような仕組みをつくり、そこで再雇用者が各レストラン向けの材料やソースの仕込みをし、各レストランの最前線では若年層が対応するといった方法も可能なのではないかと感じています。

(52歳 男性 製菓課〈管理職〉)



他業界では!?

◆「ナイトマネージャー」と「お客様サービス係」を高齢者の仕事に◆

高齢者向けの仕事として、夜間店舗責任者である「ナイトマネージャー」とレジ周辺軽作業と接客を行なう「お客様サービス係」を新設した。

(小売業/従業員規模:約300名)

(出所)「高齢従業員戦力化に向けて―「企業における高齢者雇用の推進」に係る検討委員会」報告書―」
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆高齢従業員がお客様用トイレを都度点検◆

従業員は通常、従業員用のトイレを使用するが、ウエディングが行われる日は高齢従業員がお客様用のトイレをあえて使用し、都度点検している。汚れていればその場ですぐに清掃する。

(冠婚葬祭業/従業員規模:約100名)

(出所)『70歳雇用先進事例集(2012年版)』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆継続雇用者の労働意欲や就業ニーズ、能力を勘案した仕事の割り振りを実現◆

継続雇用者に対する労働意欲や就業ニーズ、ライフスタイルについての調査を実施するとともに、高齢者に適する業務や就業形態の流れを整理し、継続雇用者に割り振った。

例 60歳以降に可能な業務と就業形態等(一部抜粋)

部署名	職場名	職種名	主な業務	就業形態	就業時間帯	契約形態	報酬
営業	営業販売	注文の取りまとめ	弁当やオードブルの注文を聞く	非常勤パート	随時	登録契約	歩合制
精肉加工	精肉加工	肉の捌きの指導	肉の捌きの指導	短時間社員	8:30-15:00	登録契約	日給
レストラン	飲食全般	調理補助	食材の下ごしらえや洗い	常勤パート	9:00-15:00	登録契約	時間給

(食品加工・レストラン業/従業員規模:約120名)

(出所)『平成23年度 高齢者の多様な働き方事例集』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

「資料編」関連ページ

P49 50代従業員アンケート調査結果「1.3 希望する仕事内容」

P55 50代従業員アンケート調査結果「3.3 60歳以上の従業員の活躍ぶり」

ヒント10 ジョブタイトルや社内呼称等に配慮する

定年後、今までの役職や権限を失うことで仕事に対するモチベーションが低下したり、周囲とのコミュニケーションに消極的になってしまったりする再雇用者もみられます。

そのような再雇用者のモチベーションの低下を防ぎ、引き続き意欲的に仕事に取り組めるよう、たとえば、ジョブタイトルや社内呼称等に配慮してみることもひとつの方法です。

Check Point

- 教育係としての役割がある場合は、「アドバイザー」「シニアアドバイザー」、技術やノウハウの伝承を担っている場合は「マイスター」等、再雇用者の役割が周囲からわかるような呼称を用意する
- 職務を細分化し、再雇用者の専門性や得意分野を明示した肩書きをつける
(例) ・英語が堪能→英語担当
・パソコンに詳しい→IT 担当

呼称に関する心理学

呼称の効果に関して、アメリカの心理学者のホブランドとワイスによる興味深い実験があります。彼らは次のような心理実験を行い、呼称による「権威」の影響について調べました。

まず、学生からある社会問題に関する意見を聴取した後、学生をAグループとBグループに分けます。各グループの学生に対し、その社会問題について書かれた記事を見せ、Aグループにはそれが「専門的な雑誌の記事」と伝え、Bグループにはそれが「大衆的な雑誌の記事」と伝えてから読んでもらい、彼らが事前の意見を変えるかどうかを実験しました。

その結果、雑誌の内容は同じであるにもかかわらず、Aグループの学生はBグループの学生の4倍も多く意見を変えたといえます。

(出所) Hovland, C. I. and W. Weiss (1951) "The influence of source credibility on communication effectiveness."

つまり、「専門」という呼称が人の心に大きな影響を与えたのです。人の心は、対外的に信用のある呼称に少なからず左右されてしまうものと考えられます。

高年齢従業員の声

◆「シニアコンサルタント」として 対外的にも堂々と活躍◆

自分が定年を迎えた時は再雇用者の名刺呼称が明確に決まっていなかったため、人事に依頼して自分の希望に沿った名刺呼称（シニアコンサルタント）にしてもらいました。

対外的な仕事も多いため、格好のつく名称がよかったです。モチベーション維持の観点からも名刺呼称は非常に重要。コストもかからないので、ホテル側にとっても有益な方法なのではないかと思います。

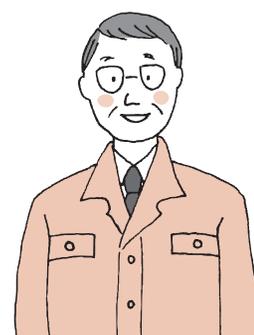
(63歳 男性 総務人事部
〈食品衛生〉)



◆「担当マネジャー」の肩書きで活躍◆

かつては管理職として現場で活躍する人材を育てる立場でした。現在はこの責務はなくなりましたが、「担当マネジャー」という肩書きで頑張っています。

(63歳 男性 施設管理部)



他業界では!?

◆呼称の工夫◆

継続雇用後も、それぞれの役割に適した呼称を付けることで、モチベーションの維持を図っている。

(例)

「【定年前】所長・安全管理者 → 【定年後】教育指導員・マイスター」

「【定年前】所長 → 【定年後】所長補佐」

「【定年前】作業長・班長 → 【定年後】指導員(ヘルメットに表示)」

(出所)『港湾運送業高齢者雇用の手引き』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆エキスパートには肩書きを◆

現場の第一線で働いていた人は、客先とのトラブル対応時のノウハウ等を持っている。このような専門的、エキスパート的な役割の人には肩書きをつけて働き続けていただく。(製造業/従業員規模:約24,000名)

(出所)『高齢者雇用を考える 2009.8』(独立行政法人 労働政策研究・研修機構)

ヒント11 働きぶりを評価し、本人にフィードバックする

働きぶりを評価し、その結果を本人にフィードバックすることは、再雇用者のモチベーションの維持・向上に有効です。また、その際にはなぜそのような評価になるのか、事前に評価項目や評価基準を明示しておくことが求められます。

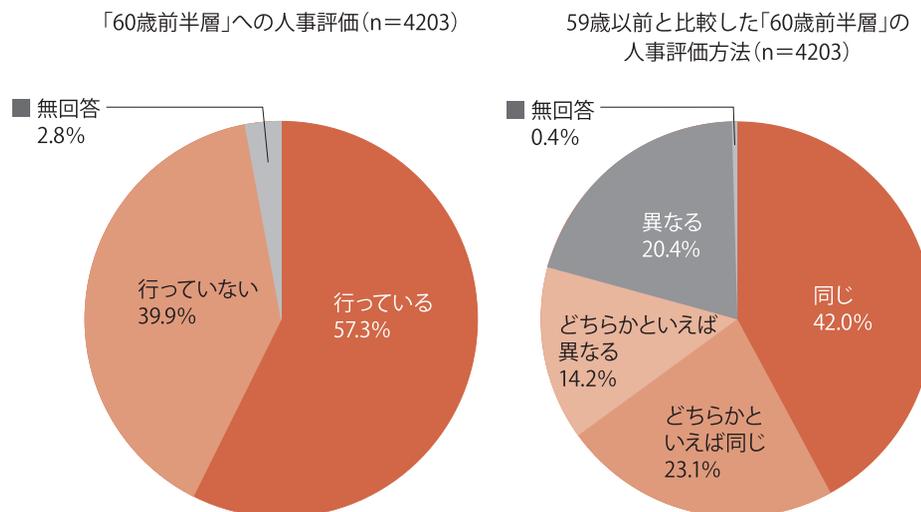
評価した結果を本人にフィードバックする場合は、期待を伝えたり、意識付けを行ったりするよい機会にもなります。

Check Point

- 現役時ほど厳密ではなくとも、再雇用者の働きぶりに対する評価を行う
- 評価項目や評価基準を明確にし、再雇用者に周知する
- 評価結果を本人にフィードバックする

参考データ

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が平成25年に実施したアンケート調査結果によると、57.3%の会社が、「60歳前半層への人事評価を行っている」と回答しています。その際の評価方法は、「59歳以前と同じ」が42.0%、「どちらかといえば同じ」が23.1%を占めています。



(出所)『60歳以降の人事管理と人材活用-2013年アンケート調査結果から』
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

各ホテルにおける取組み

◆評価をフィードバックし、モチベーションの低下を防止◆

業績評価シートを用い、再雇用者の「仕事の量と質」「執務姿勢」を評価。
契約更新の半年前に毎回評価を実施し、本人にフィードバックすることでモチベーションの低下を防いでいる。
(Dホテル/従業員規模:約2,500名)

◆人事考課の結果とともに次年度に向けた期待を伝える◆

再雇用者の人事考課では「就業姿勢」「就業意識」「後進への伝承」「組織貢献」を重視しており、その後に行う面談では、人事考課の結果と次年度に向けた期待を伝える。
(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

◆契約更新時にフィードバック◆

人事評価の結果は毎年の契約更新時に本人へフィードバックし、給与額・賞与にある程度反映している。
(Aホテル/従業員規模:約1,000名)

◆再雇用者の人事考課と面談制度の構築へ向け、プロジェクトチームを始動◆

再雇用者を元気にさせる新しい人事考課制度を構築した上で、定期的に面談でフィードバックする体制づくりに取組み中。人事考課では『笑顔で皆と接しているか』や健康についての配点を重視。年1~2回ほど面談の機会をつくり、仕事の目標設定とその検証を行う。人はいくつになっても自分を知ってもらいたい、認めてもらいたいという気持ちを持っているので、頑張っている点は評価してきちんと伝えることが大切である。
(Fホテル/従業員規模:約135名)
(出所)「エルダー2014.4」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

他業界では!?

◆360度評価で責任感や意欲が向上◆

「70歳までの居場所づくり」を意識して360度評価を導入。この制度は1人を複数人で多面的に評価し、その評価結果を本人にフィードバックするというもので、高齢者も同じように他者から評価され、自分も評価する。制度導入により、職場における責任感と意欲の向上がみられるようになった。また、自由記述欄に「よかったところ」「よくなってほしいところ」をコメントできるようにしたところ、高齢者から他の従業員へ向けたコメントや意見の評判が大変よく、高齢者本人のモチベーションも上がるようになった。
(介護事業所/従業員規模:約70名)
(出所)「エルダー2014.5」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

ヒント12 役割や仕事内容を反映した賃金を支払う

再雇用後に賃金額が下がることにより、自身の役割や仕事内容に見合った報酬が得られていないと感じ、再雇用者のモチベーションが下がってしまうケースが時折見受けられます。

自社の事情を踏まえたうえで、役割や仕事内容に応じた賃金額を設定すると同時に、その設定根拠や背景を再雇用者に周知し、彼ら彼女らの納得感を得ることが重要です。

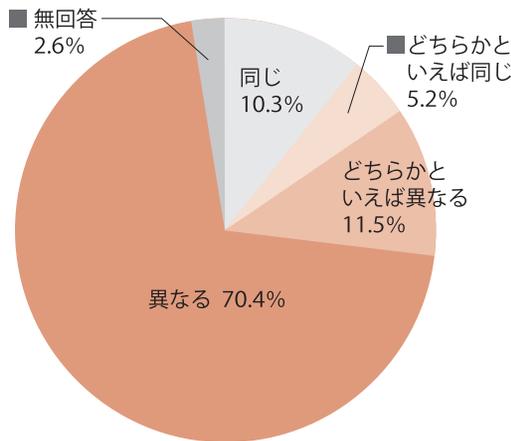
Check Point

- 役割や仕事内容に見合った賃金設定を行う
- 賃金設定根拠を明らかにし、高年齢従業員に周知する

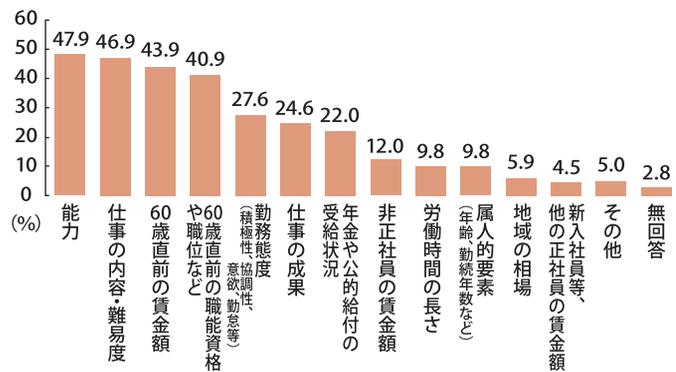
参考データ

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が平成25年に実施したアンケート調査結果によると、70.4%の会社が「定年後の基本給の決定方法」は59歳以前のそれとは「異なる」と回答しています。また、基本給決定時に考慮する要素としては、「①能力(47.9%)」「②仕事の内容・難易度(46.9%)」「③60歳直前の賃金額(43.9%)」等が挙げられています。

59歳以前の正社員と比較した基本給の決定方法 (n=4203)



基本給決定時に考慮する要素 (複数回答、n=4203)



(出所)『60歳以降の人事管理と人材活用-2013年アンケート調査結果から』
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

各ホテルにおける取組み

◆継続雇用者をグレード分けして報酬とリンク◆

平成25年4月から新しい再雇用制度として、役割や仕事内容を定義付け、報酬体系とリンクさせる制度を導入。再雇用者を5段階のグレードに分け、グレードごとに処遇格差を設けた。



(Eホテル/従業員規模:約10,000名)

◆50歳以降は職務や役割によって賃金額を決定◆

平成25年4月から、55歳までだった年齢給を50歳までとし、50歳以降は職務や役割によって賃金額が決まる新しい人事制度を導入した。

(Dホテル/従業員規模:約2,500名)

◆スペシャリティを持つ者は特別待遇◆

大半の再雇用者は時給制で賞与はないが、高いレベルの技能を持ち、かつ現役時に管理職であった者については月給制(賞与なし)で、業界内あるいはホテル内でNO.1クラスのスペシャリティを持つ者については年俸制(賞与あり)で処遇している。

(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

他業界では!?

◆活用タイプに応じて賃金を再設定◆

独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構の『「70歳まで働ける企業」基盤作り推進委員会調査研究報告書(平成21年度)』に掲載されている再雇用者の活用タイプ(タイプA～タイプH)(P30参照)で再雇用者を分類した。その結果、社内にはタイプA(通常勤務で職務・役割・成果の要求ともに変化しない再雇用)、元管理職が専門職に転換するタイプD(通常勤務で職務・役割が変更され、成果要求も役割相応に変化した再雇用)、非常勤となるタイプH(短時間勤務になり職務役割も変化した成果要求も相応に変化した再雇用)の3タイプが存在していることがわかった。その結果、タイプAは「定年前と同じ」、タイプDは「役職手当が除かれる分、所定内賃金を下げる(実際の職務変更に合致したもの)」、タイプHは「非常勤職員の給与規定を適用し、定年時の7割程度の額」となるよう賃金を設定し直した。

(介護・福祉施設業/従業員規模:約430名)

(出所)『エルダー2012.8』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

ご参考 役割や仕事内容を反映した賃金を支払うためには？

ここでは、役割や仕事内容を反映した賃金を支払うための2つの方法を掲載します。新たな賃金体系を検討する際の参考にしてください。

方法1

高年齢従業員を活用施策別に分類し、各タイプに応じた処遇を検討

これは「『70歳まで働ける企業』基盤作り推進委員会」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)によって提示された考え方です。

Point

1. 活用施策を「就業自由度」「期待する役割」「成果への期待」の3つの視点で分類する。
2. それぞれが定年前と「同じ」か「変わる」かを判断基準とする。
3. 1と2の組み合わせによって、活用施策のタイプが決まる。

具体的な組み合わせは下表のとおり。

活用施策			活用施策のタイプ
就業自由度	期待する役割	成果への期待	
同じ	同じ	同じ	タイプA
		変わる	タイプB
	変わる	同じ	タイプC
		変わる	タイプD
変わる	同じ	同じ	タイプE
		変わる	タイプF
	変わる	同じ	タイプG
		変わる	タイプH

就業自由度：労働時間や労働日数の自由度
 期待する役割：期待する仕事内容や役割
 成果への期待：期待するアウトプットの質や量

P29の他業界事例(介護・福祉施設業／従業員規模：約430名)においては、活用施策のタイプとして以下の3つ(タイプA、タイプD、タイプH)が存在することがわかったため、各タイプごとに賃金差を設けました。

社内存在したタイプ		賃金額
タイプA	通常勤務で職務・役割・成果の要求ともに変化しない高年齢従業員	定年前と同じ
タイプD	通常勤務で職務・役割が変更され、成果要求も役割相応に変化した高年齢従業員(例：元管理職が専門職に転換)	役職手当が除かれる分、所定内賃金を下げる(実際の職務変更に合致したもの)
タイプH	短時間勤務になり職務役割も変化した成果要求も相応に変化した高年齢従業員	非常勤職員の給与規定を適用し、定年時の7割程度の額となるよう設定

(出所)「エルダー2012.8」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

方法2

複線型のコースを設け、コース別の処遇を検討

これはある製造メーカーが再雇用者向けに設けた複線型のコース事例です。

Point

1. 仕事の難易度や役割、会社に対する貢献度合いによりいくつかの働き方のパターンを設定する。
2. それぞれの働き方にふさわしい賃金・処遇等を組み合わせた複線型のコースを用意する。
3. 再雇用者の月々の基本給の昇給はなかなかできないので、業績に応じて賞与を支給する。その際、「定額+査定」による調整加算を基本としつつ、査定部分の幅を広げ、再雇用者一人ひとりの日常の仕事ぶりを金額に反映させる。一般社員と同額を支給する必要はないが、再雇用者の頑張りに報いるという会社の姿勢を示すことが重要。

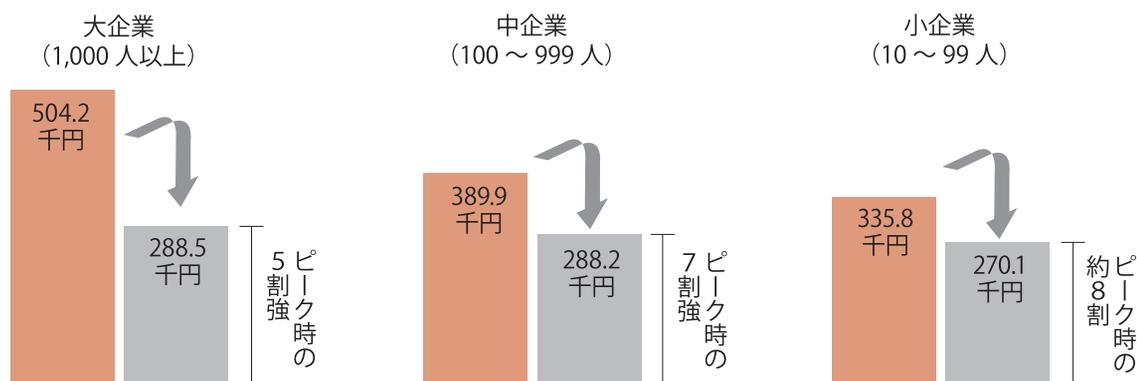
複線型コースの例

コース	従事する仕事内容	年収例
エキスパートコース	技術・技能・知識の継承ができる者	月給賃金:約24万円+賞与:年間3か月+ α (査定) =約360万円+ α
スペシャリストコース	長期間の実務経験により生産性が高い者	月給賃金:約20万円+賞与:年間2か月+ α (査定) =約280万円+ α
シニアコース	短期間で習得できる定型的業務を担う者	月給賃金:約16万円+賞与:年間2か月+ α (査定) =約224万円+ α

(出所)「エルダー2013.4 高齢者の賃金と処遇 日本能率協会総合研究所 広田薫」
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

定年後の賃金はピーク時の5～8割程度が一般的

厚生労働省の平成25年「賃金構造基本統計調査」(全国)によると、男性の場合、賃金のピークは企業規模の大小を問わず50～54歳です。また、定年後の賃金は企業規模により異なりますが、ピーク時の「5～8割程度」が一般的となっています。



※記載の賃金額は、調査年6月の所定内給与額をいい、すべて平均所定内給与額である。
(出所)「エルダー2014.5」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)



4章 働きやすい環境を整備する

ヒント
13～14

この章では、体力低下や家族の健康問題等さまざまな個別事情が生じがちな高年齢従業員が、意欲のある限り働き続けられる環境を整備するためのヒントを2つご紹介します。【対象：高年齢従業員】

ヒント13 体力負荷を軽減した職場環境を整備する

高齢になると心身機能の低下により、「体力的にきつい」と感じるが多くなります。そのため、ホテル側には高年齢従業員の体力的な負担を軽減できるような職場環境の整備が求められます。高年齢従業員のための快適な職場づくりは、同時に、全社員にとっての快適な職場づくりであると捉え、気付いたところから整備していきましょう。

Check Point

- 無理なく働けるような業務・仕事内容を設定する
(作業負担を考え世代間で分業体制を組む等の工夫)
- 体の負担を軽減させるハード面での環境整備を行う
(調理台等の高さを調節する・台車を活用する・手すりをつける等)
- 健康管理についての相談体制を充実させる

加齢による体力の衰えをカバーする職場環境の改善事例

- ① 下半身の筋力低下・平衡感覚の低下に伴う転倒・転落防止策
例 ・階段に手すりをつける
・床面はなるべくフラットに。段差は急こう配を避ける
・段差等には大きくわかりやすい表示を設置する
- ② 筋力低下が作業に直結するような場合は自動化設備や治具工具を使用して補完
例 ・リフト・台車等を使用する
- ③ 作業姿勢の改善
例 ・作業場のスペース拡充
・高さの調節できる台や椅子の整備
・材料の重さや高さ、持ちやすさの改善
- ④ 視覚機能低下への対応
例 ・照明を明るくする
・大事な個所は文字の表示を大きくする

(参考)『エルダー 2013.6』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

職場環境の改善事例については、
右記の文献等も参考にしてください。

- 厚生労働省・都道府県労働局「高年齢労働者に配慮した職場改善マニュアル～チェックリストと職場改善事項～」
- 東京労働局「高齢化時代の安全・衛生 災害防止のためのガイドライン」
- 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「職場改善支援システム」
<http://www.jeed.or.jp/elderly/data/comfortable/kyoudou.html>

50代従業員の声

◆体力の衰えが気になる◆

ドアマンの仕事は通常30分ごとに交代しますが、忙しい時期には1時間2時間と立ち続けることもあります。

高齢になると体力が徐々に衰えてくるので、気がかりです。

(57歳 男性 宿泊部フロント課)



高年齢従業員の声

◆重いビール等を運ぶのが難しくなった◆

ドラフトビール30リットルを運んだり、一度に2ケースを運んだりする作業は、若いときには容易にできたのに年々難しくなってきたように感じます。50代の頃から腰痛があるため、重い物を持つ際には腰に負担がかからないように注意しています。

(63歳 男性 レストラン部)



他業界では!?

◆ミニキャスターで運搬の負担軽減◆

商品の運搬や移動の時の体への負担を極力抑えるために、手軽で機能性の高いキャスター付きミニ台車を導入。身体の負担の軽減はもちろん、小回りがきくため作業効率の向上にもつながった。

(青果販売業/従業員規模:約100名)

(出所)『エルダー 2012.11』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆作業台の高さ等を調整◆

作業台の高さを調整したり、座り作業を増やす等、無理な作業姿勢にならないように工夫している。

(紙製品加工業/従業員数:約50名)

(出所)『エルダー 2013.10』(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

“資料編”関連ページ*

P45 ホテルアンケート調査結果「3.2 業務面での配慮」

P65 60代従業員アンケート調査結果「4.2 仕事のきつさ」

P68 60代従業員アンケート調査結果「4.4 望む配慮」

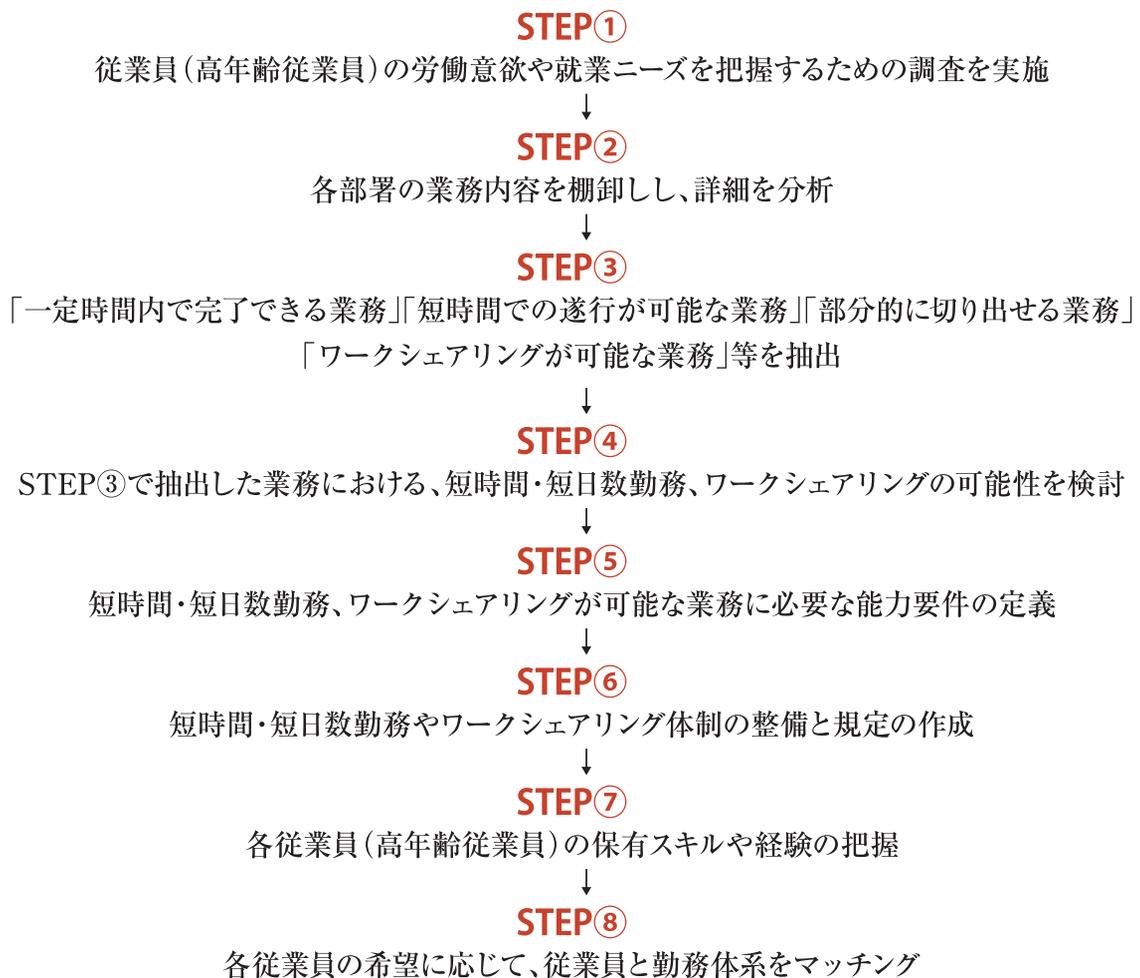
ヒント14 働き方を選択できるよう、複数の勤務体系を用意する

高年齢従業員の働き方に対する意識は、経済的な事情、自分や家族の健康状態等により個人ごとに異なります。そのため、高年齢従業員が個々の事情やニーズに合わせて働けるような、柔軟な勤務体系を用意することが望ましいといえます。

Check Point

- 無理なく働けるよう、勤務時間・勤務日数の選択肢を増やす
- 個々のニーズを聴き、働き方の選択肢について相談できる場を設ける

複数の勤務体系を用意するためのステップ(例)



【STEP②～STEP⑤の取組み例】

一般産業用機械加工業(従業員規模:約100人)のH社では、作業内容ごとの「必要力量(必要なスキルや能力)」をピックアップしたうえで、「60歳以上雇用」「在宅勤務」「ワークシェアリング(短日数勤務)」「フレックスワーク」の可否を検討し、以下のような表にまとめました。

高年齢者就業「可否」調査表

「製造管理・製造事務」

○=可 ×=不可 ▲=概ね可 ☆=設問対象外

作業名	必要力量	60歳以上雇用適否	在宅勤務	ワークシェアリング(短日数勤務)	フレックスワーク
①図面の見方	部品図の理解 組み図の理解	○	×	▲	×
②材料計画	重量計算が出来る 材料取が出来る 購入品リスト作成が出来る 入荷管理・在庫管理が出来る	○	×	▲	×
③工数計画	製缶工数の積算・見積が出来る 機械加工時間の積算・見積が出来る 組立工数の積算・見積が出来る 現場工数の積算・見積が出来る 工数指示が出来る	○	×	×	×
④工程計画	1件毎にバー工程表が作成出来る 1件毎にネットワーク工程表が作成出来る 工場全体の大綱工程表が作成出来る 社内工数の付加表が作成出来る	○	×	×	×
⑤工程設計	工程順番の決定が出来る 検査計画の決定が出来る	○	×	×	×
⑥予算計画	製造の実行予算書が作成出来る	○	×	×	×
⑦社内交渉力	工場・工程間の調整が出来る 他部門へ改善要望が出来る	○	×	×	×
⑧仕入れ先との交渉力	納期・金額交渉が出来る 発注業務が出来る クレーム処理全般が出来る	○	×	×	×
⑨顧客との交渉力	工程的打合せが出来る 技術的打合せが出来る クレーム処理全般が出来る	○	×	×	×
⑩一般事務庶務	上手な電話対応が出来る 上手な来客対応が出来る パソコン・エクセルが出来る パソコン・ワードが出来る メールが出来る インターネットが使える パソコンの生産管理システムを理解している 作業日報の発行業務全般が出来る 作業日報の入力業務全般が出来る	○	▲	▲	▲

(出所)『平成21年度 高年齢者の多様な働き方事例集』(独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構)



各ホテルにおける取組み

◆ワークシェアリングでの短日数勤務が選択可能◆

定年後の働き方として、1年契約のフルタイム勤務と短日数勤務がある。短日数勤務の場合は、ワークシェアリングでのペア勤務が原則となり、週6日勤務を2人体制で担当する。
(Dホテル/従業員規模:約2,500名)

◆短日数勤務の場合、出勤曜日は所属部署にて決定◆

勤務形態は自身の希望でフルタイム勤務と短日数勤務(週3日)から選択できる。出勤の曜日は所属部署にて決定する。
(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

他業界では!?

◆本人が希望した場合は、1日6時間勤務◆

60歳以降は年齢に関わりなく1年ごとに契約を更新する再雇用制となる。勤務形態は従来どおりのフルタイム勤務だが、本人の希望により時間短縮もできる。その場合の勤務時間は1日あたりおおむね6時間である。

(宿泊業、飲食サービス業/従業員規模:約100名)
(出所)「70歳雇用先進事例集(2012年版)」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆ワークシェアリング制度で60種類以上のシフトを設定◆

60種類以上のシフトを設けた「ワークシェアリング制度」を導入。個人の状況や希望を考慮した多様なシフトを導入することにより、いくつになっても継続勤務しやすい職場になった。

(旅館業/従業員規模:約100名)
(出所)「高齢従業員戦力化に向けて―「企業における高齢者雇用の推進」に係る検討委員会」報告書―」
(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

◆「1勤務4時間単位の労働制」で高齢者を活用◆

旅館の単純作業の多くは4時間以上同じ工程が続かないことから「1勤務4時間単位の労働制」で高齢者を活用している。単純な盛り付け作業を高齢者の短時間パートに任せることで、調理人は本来の調理業務に専念できるため生産性が高まる。

(旅館業/従業員規模:約300名)
(出所)社団法人 国際観光旅館連盟旅館業高齢者雇用推進委員会リーフレット(平成20年)

“資料編”関連ページ*

P41 ホテルアンケート調査結果「1.4 働き方」
P45 ホテルアンケート調査結果「3.2 業務面での配慮」
P50 50代従業員アンケート調査結果「1.4 希望する働き方」



A. 平成25年度アンケート調査結果(抜粋版)

- ・アンケート調査実施概要……………P38
- ・ホテルアンケート調査結果……………P39
- ・50代従業員アンケート調査結果……………P47
- ・60代従業員アンケート調査結果……………P56

B. 公的支援策

- ・公的助成金等……………P69
- ・高年齢者雇用アドバイザー制度……………P76



A. 平成25年度アンケート調査結果(抜粋版)

平成25年度に実施したアンケート調査結果の抜粋版をご紹介します。必要に応じてご参照ください。

アンケート調査実施概要

調査時期

平成25年9月

調査対象

- 1)一般社団法人日本ホテル協会正会員企業
- 2)正会員企業で働く50代(定年前)の正規従業員
- 3)正会員企業で働く60代従業員(60歳到達以前に正規従業員として勤務していた者)

配付・回収状況

	A. ホテル	B. 50代従業員※	C. 60代従業員※
配付件数	245件	1,554件	1,554件
回収件数	82件	425件	358件
回収率	33.5%	27.3%	23.0%

※50代従業員と60代従業員の配付件数・回収件数・回収率は、全ホテルにおいて該当従業員が6名ずつおり、かつ6名全員に配布した場合を想定した数値であることに留意が必要。

※調査結果の割合は、各設問の回答者数を分母としてそれぞれの割合を小数点以下第二位で四捨五入したものの。

★手引き資料編における言葉の定義は以下のとおりです。

高年齢者:60歳以上の者全般

60歳以上の従業員:60歳以上の従業員全般

継続雇用者:60歳以上の従業員のうち、再雇用制度あるいは勤務延長制度を利用し雇用している者

ホテルアンケート調査結果

1. 継続雇用の現状について

- 1.1 継続雇用制度の有無……………P40
- 1.2 継続雇用時の上限年齢……………P40
- 1.3 継続雇用者数……………P40
- 1.4 働き方……………P41
- 1.5 賃金形態……………P41
- 1.6 賃金の定め方……………P42
- 1.7 人事評価結果の賃金への反映……………P42

2. 定年に係る情報提供機会について

- 2.1 定年後の処遇や役割に係る情報……………P43
- 2.2 定年後のキャリアについて考える機会……………P44

3. 60歳以上の従業員に対する期待や配慮、課題等について

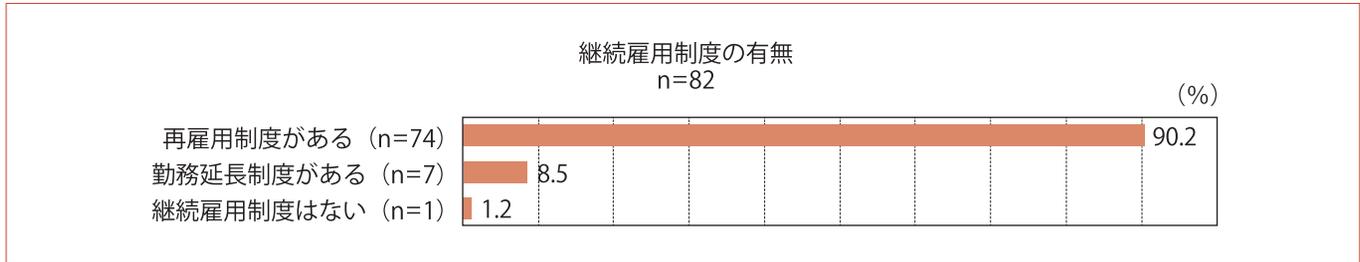
- 3.1 期待する役割……………P44
- 3.2 業務面での配慮……………P45
- 3.3 活用する際の課題……………P45
- 3.4 他業種等出身の60歳以上人材の活用……………P46

※調査結果がホテルの規模により顕著に異なる項目に関しては、ホテル規模別の集計表を掲載しています。
※各種データ内の数値は、小数点第二位を四捨五入し表示しているため、グラフ内の%の合計が100.0%にならない場合があります。

1. 継続雇用の現状について

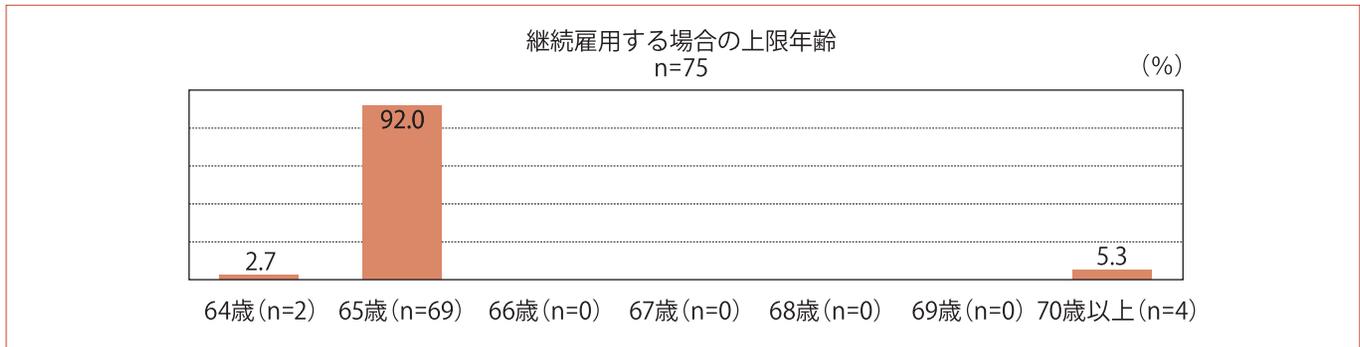
1.1 継続雇用制度の有無

・約9割のホテルが「再雇用制度」を、約1割のホテルが「勤務延長制度」を導入しています。



1.2 継続雇用時の上限年齢

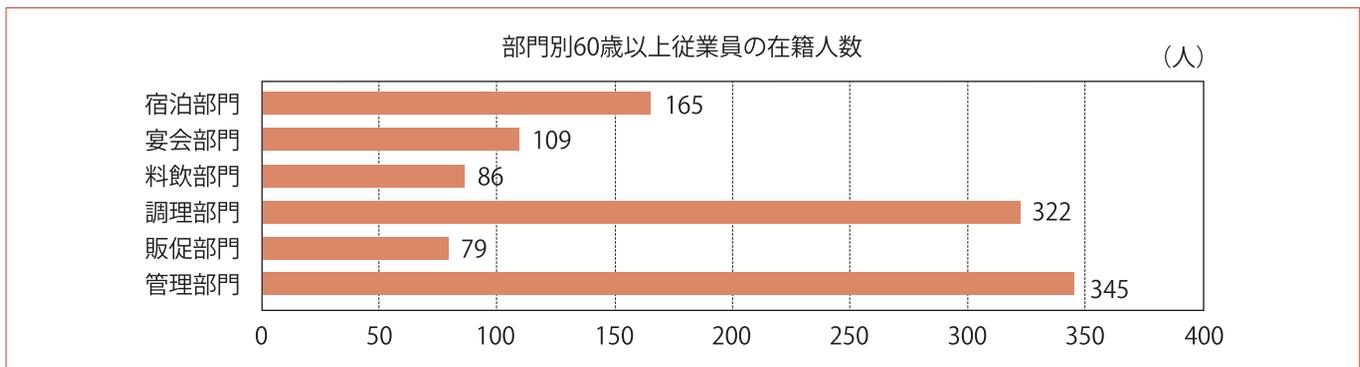
・継続雇用する場合の上限年齢は「65歳」が主流となっています。



1.3 継続雇用者数

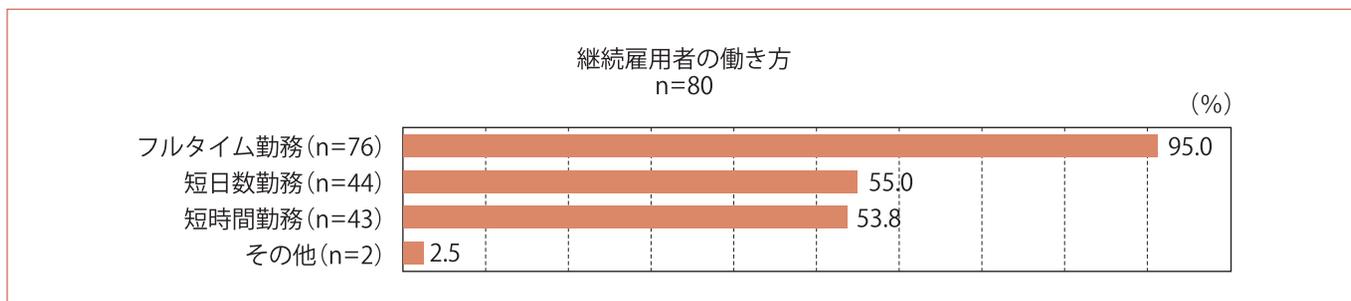
・60歳以上従業員の在籍人数(※)を見ると、「管理部門(345人)」と「調理部門(322人)」が多く、「販促部門(79人)」と「料飲部門(86人)」は相対的に少なくなっています。

※アンケート調査にご協力いただいたホテルに在籍する60歳以上従業員(定年以前に正社員として雇用されていた従業員)の人数



1.4 働き方

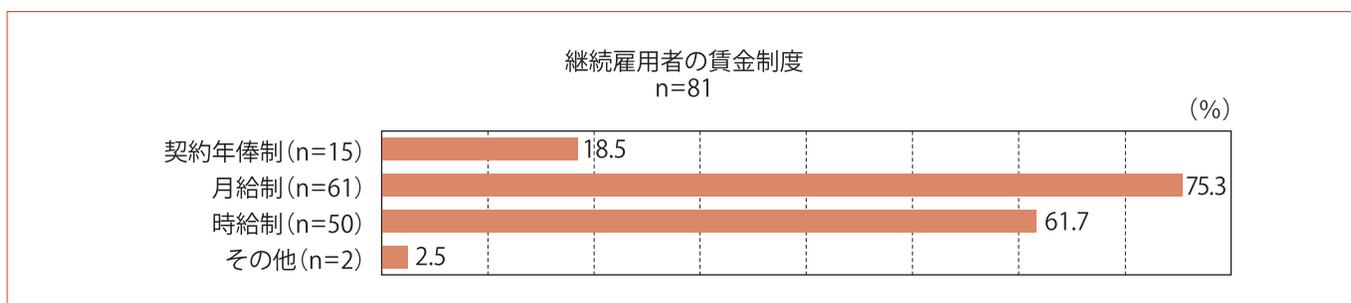
・継続雇用者の働き方として、「フルタイム勤務」を設けているホテルが9割台半ば、「短日数勤務」「短時間勤務」を設けているホテルがそれぞれ5割台半ばを占めています。また、「フルタイム勤務」「短日数勤務」「短時間勤務」の複数を組み合わせた働き方を設けているホテルは約6割です。



(複数回答)

1.5 賃金形態

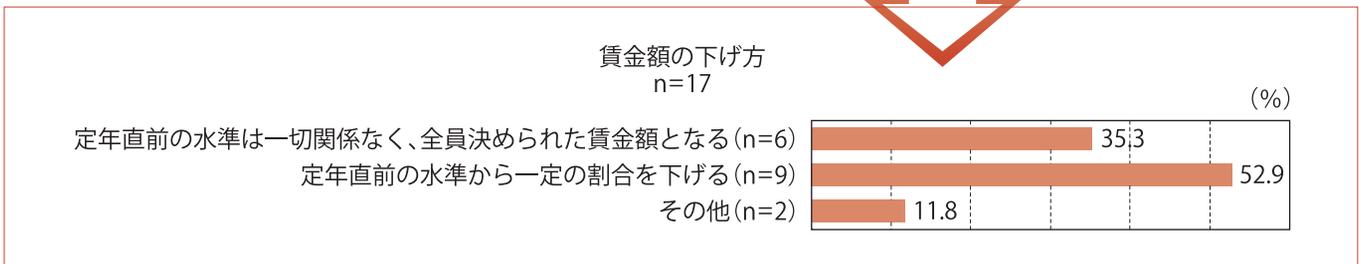
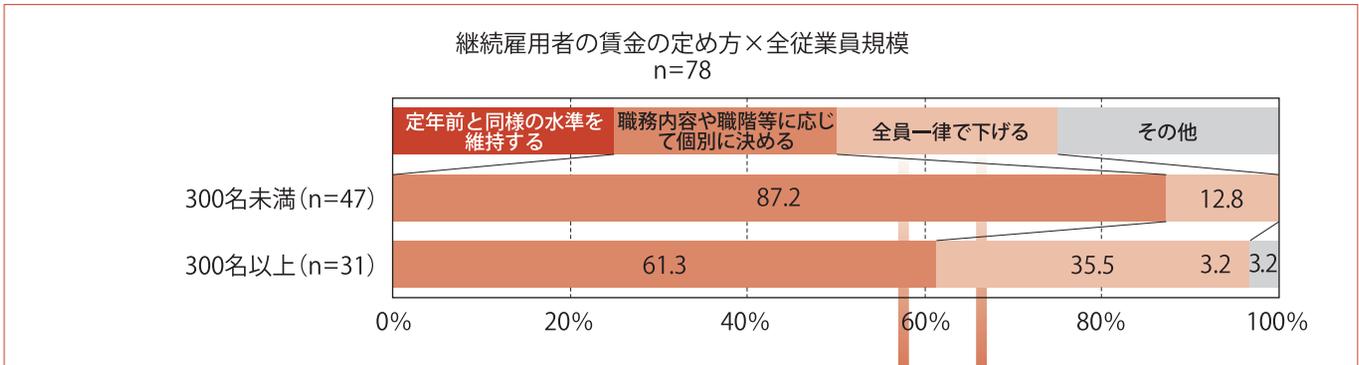
・継続雇用者の賃金制度は、「月給制」と「時給制」が主流となっていますが、2割弱のホテルは「契約年俸制」の形態をとっています。



(複数回答)

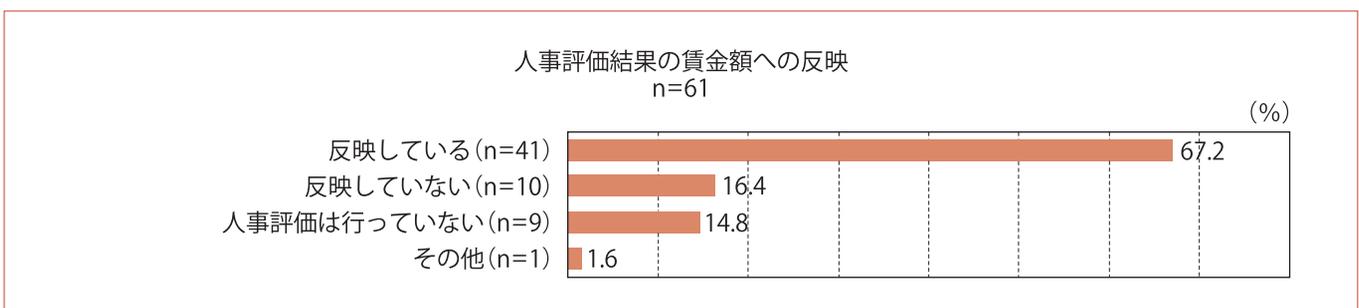
1.6 賃金の定め方

- ・継続雇用者の賃金の定め方は、「職務内容や職階等に応じて個別に決める」割合が従業員数「300名以上」規模のホテルでは約6割であるのに対し、「300名未満」規模のホテルでは9割弱に達しています。
- ・継続雇用者の賃金額を「全員一律で下げる」場合、約半数が「定年直前の水準から一定の割合を下げる」と回答しています。



1.7 人事評価結果の賃金への反映

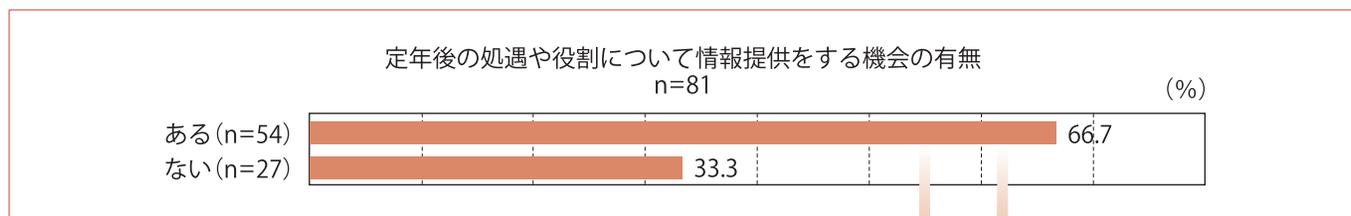
- ・人事評価の結果を賃金額へ「反映している」ホテルは、7割弱を占めています。



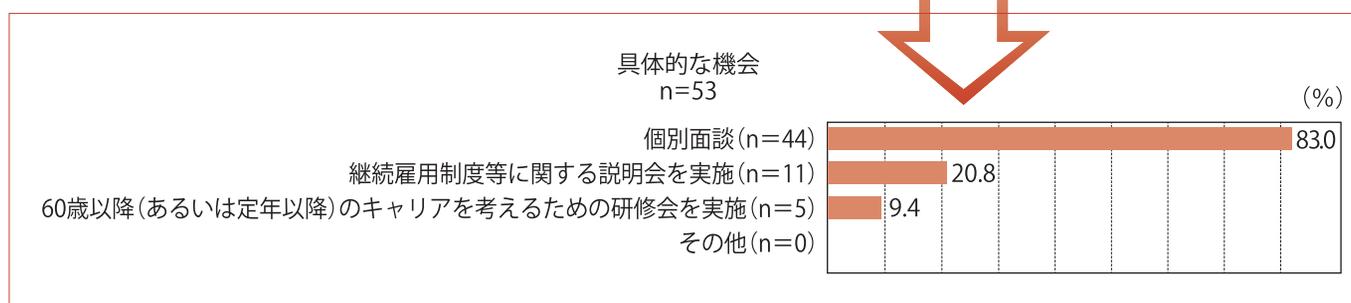
2. 定年に係る情報提供機会について

2.1 定年後の処遇や役割に係る情報

- ・「定年後の処遇や役割について従業員と話し合ったり、情報を提供したりする機会があるか」を尋ねたところ、7割弱のホテルが「ある」と回答しています。

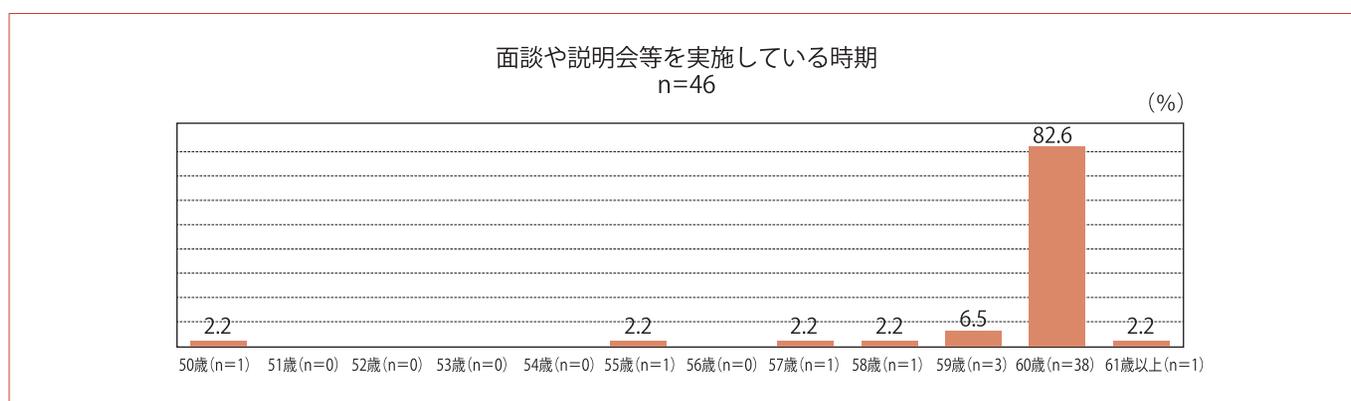


- ・定年後の処遇や役割についての情報を提供する具体的な機会としては、「個別面談」が8割強と主流になっています。



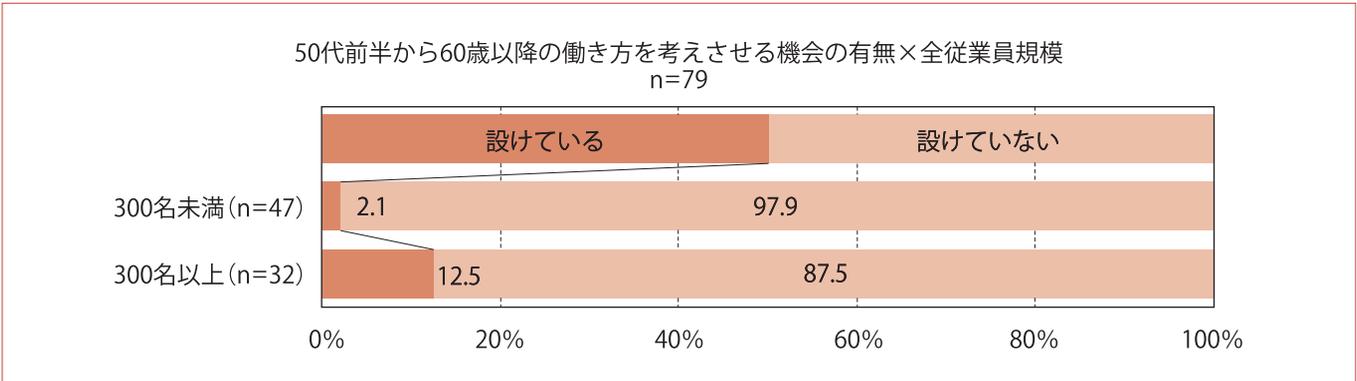
(複数回答)

- ・定年後の処遇や役割についての情報を従業員に提供しているホテルが、面談や説明会等を実施している時期については、従業員が60歳になる年が8割強を占めています。



2.2 定年後のキャリアについて考える機会

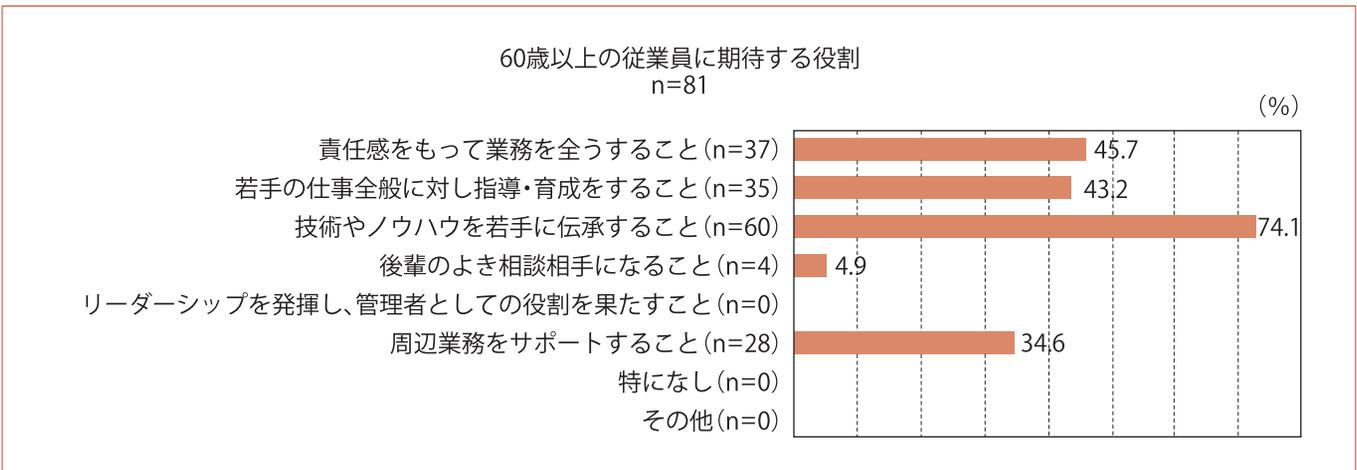
・「50代前半から60歳以降の働き方を考える機会」を提供しているホテルは、「300名未満」規模で2.1%、「300名以上」規模でも1割強に留まっています。



3. 60歳以上の従業員に対する期待や配慮、課題等について

3.1 期待する役割

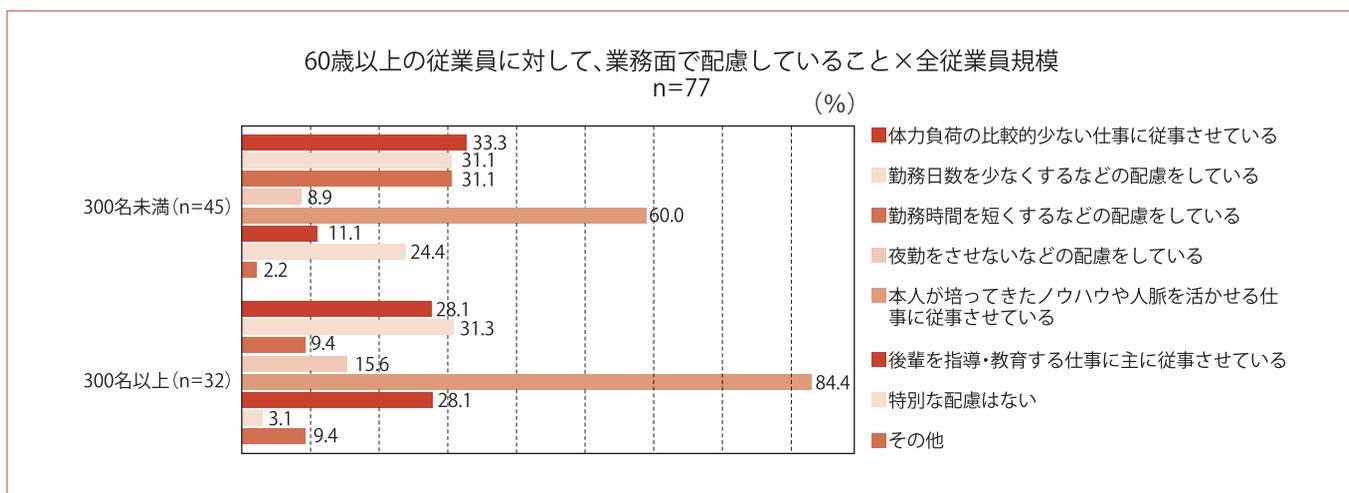
・「60歳以上の従業員に期待する役割」を尋ねたところ、「技術やノウハウを若手に伝承すること」が最も多くなっています。次いで「責任感をもって業務を全うすること」「若手の仕事全般に対し指導・育成をすること」となっています。



(複数回答)

3.2 業務面での配慮

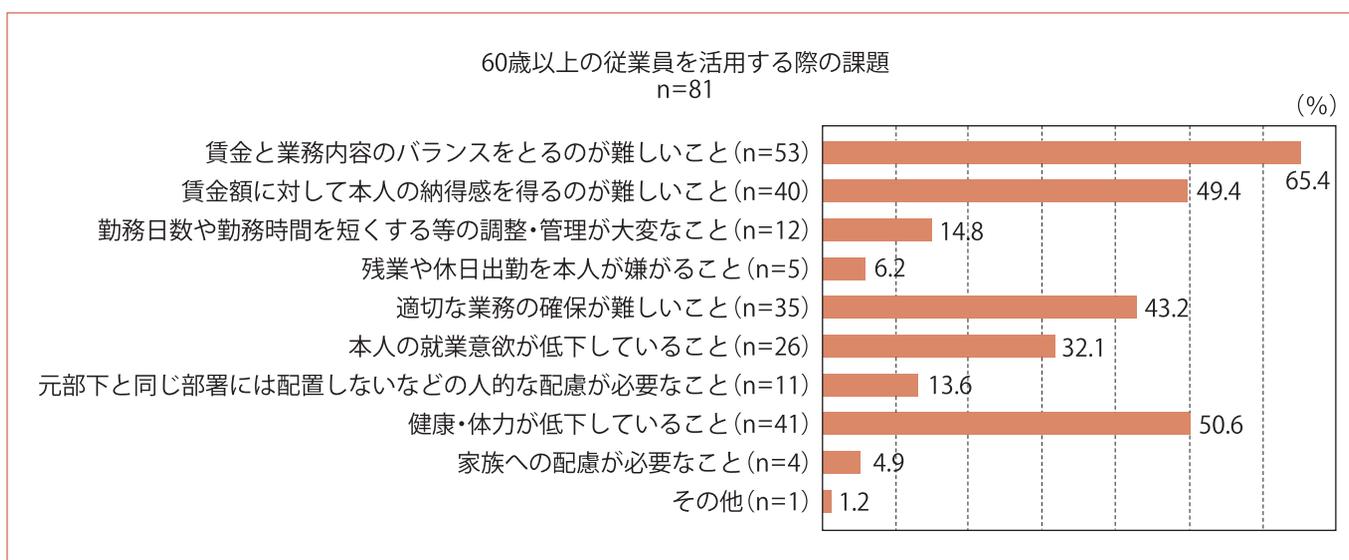
- ・「60歳以上の従業員に対して、業務面で配慮していること」については、「本人が培ってきたノウハウや人脈を活かせる仕事に従事させている」が最も多く、「300名以上」規模のホテルでは8割台半ばを、「300名未満」規模のホテルでも6割を占めています。
- ・60歳以上の従業員に対して、業務面で「特別な配慮はない」と回答したのは「300名以上」規模のホテルでは約3%だったのに対して、「300名未満」規模のホテルでは、2割台半ばを占めています。



(複数回答)

3.3 活用する際の課題

- ・「60歳以上の従業員を活用する際の課題」については、「賃金と業務内容のバランスをとるのが難しいこと」が6割台半ばと最も多く、「健康・体力が低下していること」と「賃金額に対して本人の納得感を得るのが難しいこと」がともに約5割を占めています。



(複数回答)