

▶ アパレル・ファッション産業

高齢者雇用ガイドライン

～高齢者の戦力化のために～

一般社団法人日本アパレル・ファッション産業協会
アパレル・ファッション産業高齢者雇用推進委員会



>>目次

- 第1章 高齢者雇用のメリット・効果
- 第2章 高齢者雇用制度づくりのステップ
- 参考資料

若い感性が求められるアパレル業界においては、高齢者雇用を「すぐに取り組まなければいけない課題」として捉えている経営者は少ないかもしれません。しかし、少子高齢化の進展により、若手の採用が難しくなっている一方で、60歳を超えて働くことが当たり前となりつつある今、企業の人材活性化の手段として、高齢者雇用を捉える必要が出てきています。そこで本書では、「高齢者の戦力化」の必要性や有用性について概説し、また企業事例や調査データを紹介しながら、企業がそれぞれのニーズに合った高齢者雇用制度を設計しやすいようにガイドします。

高齢者雇用のメリット・効果

高齢者雇用の取り組みについては、社会的なニーズに応えるためだけでなく、少子高齢化の中での人材活性化・競争力強化の手段として高齢者雇用を捉え、企業の重要なリソースである60歳以降の人材をどのように活用していくかを考えていくことが重要です。企業、高齢者本人それぞれにとっての高齢者雇用のメリット・効果は次のとおりです。

<企業にとってのメリット>

- 高齢者の経験・能力・人脈等の活用
- 柔軟な勤務形態での雇用がしやすいこと 等

<高齢者本人にとってのメリット>

- 働くことによる「やりがい」・生活の充実
- 収入を確保しながら、柔軟に働けること 等

高齢者雇用制度づくりのステップ

高齢者雇用を推進するための制度設計のポイントや工夫について、以下の4つのステップを追って解説します。

ステップ1	制度の枠組みを決める
ステップ2	仕事と働き方を決める
ステップ3	処遇を決める
ステップ4	イキイキと活躍してもらうための工夫をする

ステップ1 制度の枠組みを決める

ステップ1として、高齢者雇用の枠組みには、再雇用、勤務延長、定年年齢の引き上げ、定年の廃止があります。

傾向として、再雇用制度をとる企業が多くなっています。

定年到達時に労働条件や仕事の内容等を変更する場合には、再雇用制度が利用しやすいでしょう。

一方、定年後も労働条件を変えずに、定年前と同じような活躍や働き方を期待する場合には、定年年齢の引き上げ等を検討してもよいでしょう。

ステップ2 仕事と働き方を決める

ステップ2では、高齢者にどのような仕事をどのような働き方で担ってもらうかを考えます。

まず、仕事については、以下2つの大きな考え方があります。

- 定年後のキャリアを定年前と地続きで捉え、同じ職場で同様の業務に従事する考えをとるか？
- 定年を機にキャリアをリセットし、比較的負担の少ない業務や現場ニーズがある職場に配置転換をする考えをとるか？

業務・職場では、会社としてどのように活躍してほしいか、職場にどのようなニーズがあるか、も勘案して検討することになります。

次に、働き方については、就業条件に関する高齢者のニーズも勘案して考えます。

- 定年前と同じように働きたい人
- 健康面から短時間勤務を希望する人
- 家庭の事情で働ける日が限られている人 等、個人別に様々な事情があるため、自社で働く高齢者のニーズも把握したうえで、どのような働き方の制度を整備するか、検討してみましょう。

<アパレル業 企業事例(業務/職場/勤務形態)>

定年前と同じ業務を担うパターン

A社 (従業員規模:1,000名以上)

定年は60歳 →定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳

1 業務	2 職場	3 勤務形態
定年到達時と同職種が多い ただし、役割は解くことが多い	定年前と同じ職場が多い	原則 フルタイム (定年前と同じ)
●できるだけこれまでの経験を活かし、定年前と「地続き」で働くイメージ。ただし、今後もそのような環境を用意することができるかは、課題に感じている		●販売職は、勤務日数を減らすことも多い。本人希望に応じて対応

定年前と異なる業務を担うパターン

C社 (従業員規模:1,000名未満)

定年は60歳 →定年後は1年契約で再雇用。再雇用の上限は65歳

1 業務	2 職場	3 勤務形態
業務内容/負荷/責任範囲/役割は定年前と異なる	定年前と異なる職場に配属	アルバイト/パートと同様の働き方
●公平性担保の観点から、原則、物流センターに一律配属している。今後、受入枠が不足する可能性があることは課題		●時給制のスタッフとして、アルバイト・パートと同様に勤務
●例外として、余人をもって代えがたいことが明白な人材は、内規で明確に基準を定め、定年前の業務を継続するケースもある		
●販売職は上記とは別に勤務延長に近い形で継続雇用をしている。フルタイムが多い		

ステップ3 処遇を決める

ステップ3では、仕事と働き方に応じた処遇を考えます。高齢者を戦力として活用していくためには、役割や働き方、期待する活躍度に基づいた処遇とすることが重要です。

①給与水準

基本給の水準は、業務内容や期待する成果、能力、働き方等に基づいて設計することが原則です。

②支払い形態

給与の支払い形態には、働き方(フルタイム/短日勤務/短時間勤務等)も大きく影響します。働き方に複数のコースを設ける場合は、給与の支払い形態(月

給制/日給制/時給制/年俸制)も複数用意することもあるでしょう。

③賞与・昇給・手当

賞与、昇給、手当等について検討することも必要です。特に賞与や昇給は、モチベーション向上の仕掛けともなり得るものです。高齢者に期待する活躍度と併せて検討しましょう。

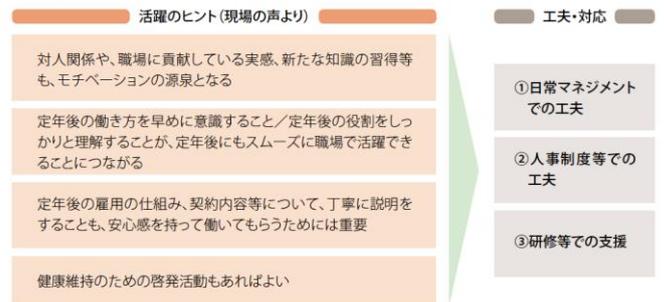
ステップ4 イキイキと活躍してもらうための工夫をする

高齢者にイキイキと活躍してもらうためには、本人のモチベーションや健康の維持・向上の工夫と、会社・職場のマネジメントの工夫の両方が必要になります。

ステップ4では、具体的な工夫について、考えていきます。



高齢者本人とその上司からの現場の声から、高齢者にイキイキと活躍してもらうためのヒントを整理すると、いくつかのポイントが浮かび上がってきました。これらに対して、会社としてできる工夫や対応を紹介していきます。



Check !

<本書の特徴>対話形式による解説

人事担当者の疑問に対する社会保険労務士の解説の外、高齢者本人とその上司からの現場の声といった架空人物の登場により、気軽に本書をお読みいただくことができます。

上司・部下が逆転する場合のヒント

X社人事担当

現場の管理職からは、「以前上司だった人が部下になるのはやりづらい」との声も聞こえてきます。元役職者は、以前とは異なる部署に配属をする等の配慮はしていますが、特にこれまでの経験を活かして仕事をしてもらいたい場合には、同じ部署に配属することも出てきそうです。

社会保険労務士

上司と部下、年配者と若年者といった関係性が逆転することによって、人間関係がぎこちなくなったり、指示命令が難しくなったりすることはよくある悩みです。このような場合には、高齢者本人だけでなく、現場の管理職にも業務の進め方や意識を変えてもらう必要があります。以下のアドバイス例も参考に、それぞれにどのような役割が求められているかをきちんと説明し、理解してもらうようにしましょう。

▲人事担当と社会保険労務士の対話例