

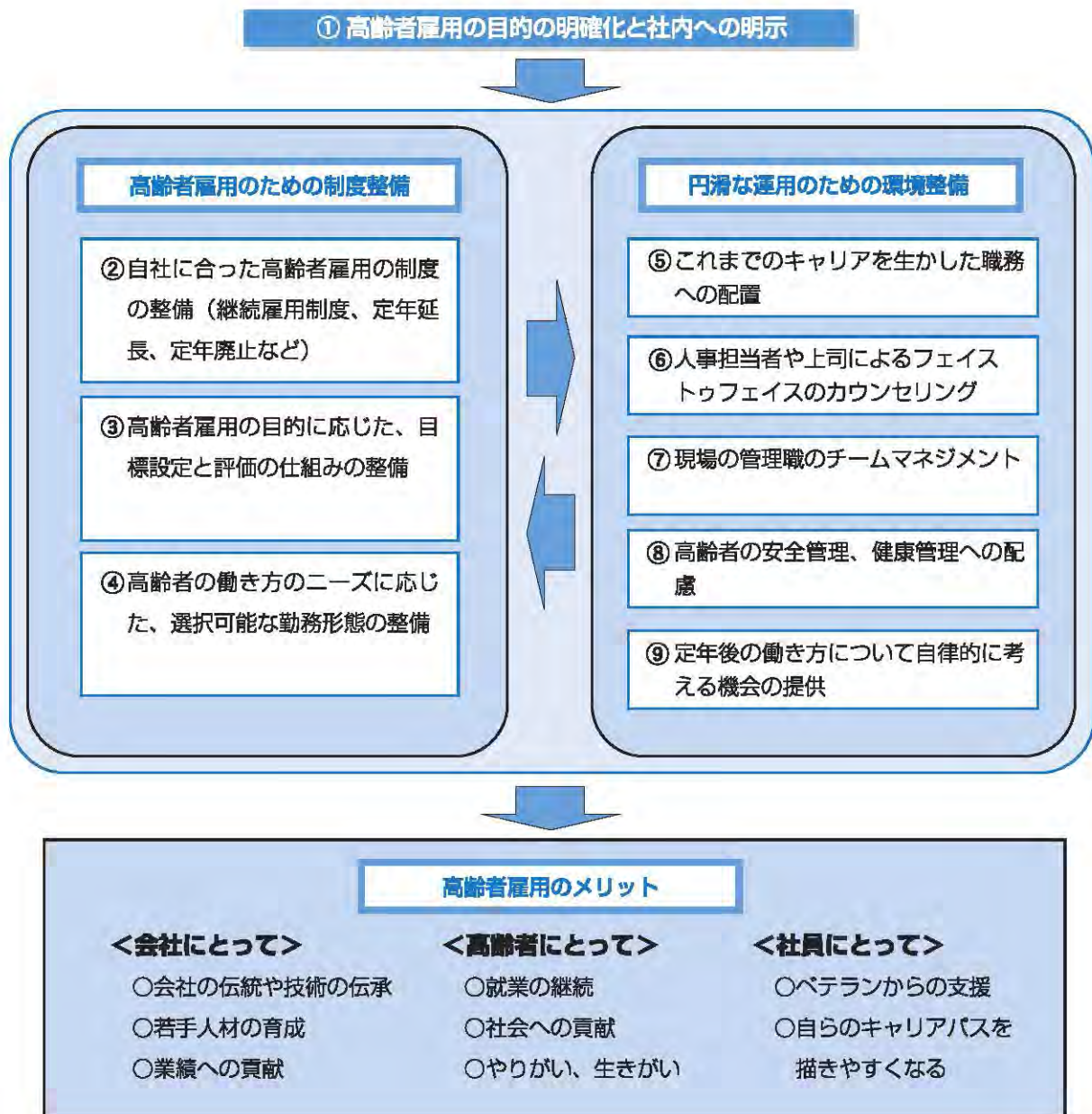
II

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◆

- ・ 高年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方ができるよう、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方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ことが必要です。

◆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、ショートス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く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、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。