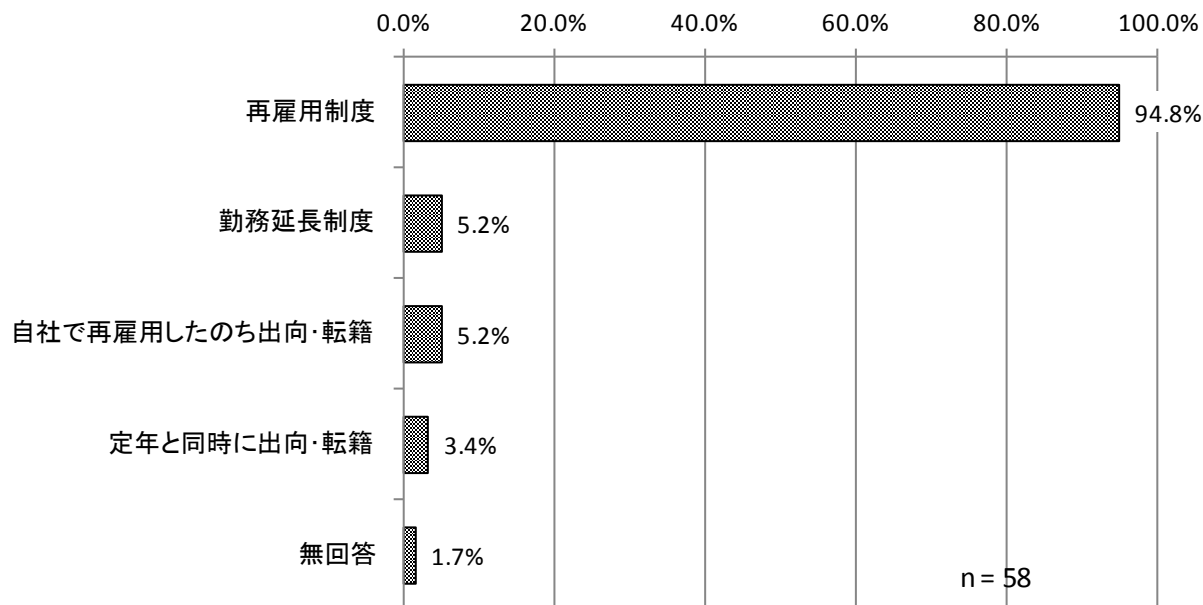


制度面から見る高齢者雇用

高齢者雇用制度の実態

- 定年後の高齢者の雇用形態にはいくつかのパターンがあります。最も一般的なものは、再雇用制度（定年年齢に到達した者をいったん退職させたあと、再び雇用する制度）です。百貨店業界でも94.8%の会員企業が再雇用制度を採用しています。その他、勤務延長制度（定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度）を採用している企業もありますが、これは5.2%と多くはありません。
- また、再雇用制度や勤務延長制度の他に、定年年齢を上げる定年延長や、定年制を廃止する定年廃止も高齢者雇用の一手法です。まだ採用している企業はごく一部ですが、本書では定年延長の事例もご紹介しておりますので、参考にしてください。
- なお、これ以降のページでは、高齢者雇用の形態として最も広く採用されている「定年後再雇用」の仕組み・運用に焦点を当てて紹介していきます。

定年まで雇用した正社員を対象とする継続雇用制度の対応状況



- 「再雇用制度」とは、定年年齢に到達した者をいったん退職させたあと、再び雇用する制度をいいます。
- 「勤務延長制度」とは、定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度をいいます。

定年後再雇用の基本的な考え方

- 定年後再雇用を進めていく上で重要なのは、就業環境を整備することです。
- 定年後の働き方に対する従業員のニーズは、多種多様です。健康面から短時間勤務を希望する人、定年前と同じようにやりがいを持って働きたい人、家庭の事情で連日の勤務は難しい人など、個人別に様々な事情を抱えています。これらのニーズを踏まえた制度設計を行う必要があります。
- 一方で、働き方に応じた処遇の仕組みを整備しなければなりません。短日勤務や短時間勤務であれば、それに適した報酬形態とすべきでしょう。業務時間にバラつきがあるようなら、月給制だけでなく、時給制とした方が柔軟に対応できるかもしれません。
- このように、就業環境を整備するときには、「働き方の整備」とそれに応じた「処遇制度の整備」という両面から考える必要があります。

働き方の整備

勤務形態

定年前と同じフルタイムに加え、短時間勤務（1日の所定労働時間を短縮した勤務形態）や短日勤務（フルタイムのまま所定労働日数を減らした勤務形態）など、高齢者のニーズと、就業する業務に応じた就業条件を設定します

配属先・職務

定年前と同じ配属先で働いてもらう他に、定年を機に他の職場に配属し、異なる業務に就いてもらうことも考えられます

処遇制度の整備

給与形態と水準

給与水準の設定方法には、大きく二つの考え方があります。一つは定年前の給与水準を基に設定する方法、もう一つは定年後の新たな職務に応じて設定する方法です。どちらを採るかは、定年前の人事ポリシーにも影響されます

給与の仕組み

昇給や賞与の取り扱いも検討すべきポイントです。高齢者のモチベーションを考えれば、昇給や賞与の実施は効果的と言えます。しかし、昇給や賞与の支払い方については、定年前の正社員とは異なる仕組みを用意する必要があるかもしれません

定年後再雇用の場合の働き方の整備

■ 従事する職務

- 高齢者が担当する職務として最も多いのは「販売」、次いで「事務・管理」となっています。少ないのは、「管理職」、「MD・バイヤー」です。
- 定年前に管理職であった者については、定年前とは仕事内容が変わるケースが多くなっています。アンケートでは、74.1%の企業が仕事内容が変わると回答しています。また、仕事内容が変わった結果、販売や事務に就くという回答が多数見られました。その他には、育成担当としてアドバイザー機能を担ったり、プロジェクト推進に携わるというケースも見受けられました。

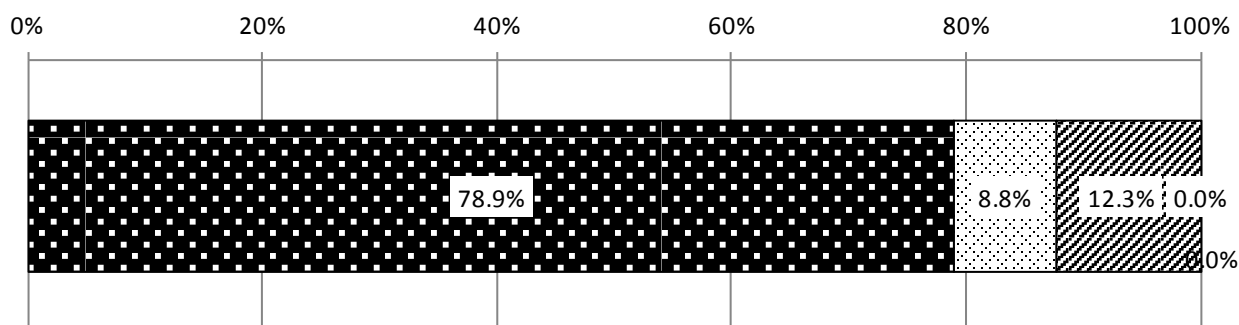
定年後も継続雇用されている従業員の性別・職種別人数（平均）

	男性	女性
①管理職	0.8人	0.0人
②事務・管理	11.9人	2.7人
③販売	13.4人	9.3人
④外商	7.1人	0.5人
⑤MD・バイヤー	0.2人	0.0人
⑥出向	5.3人	1.5人
⑦その他	1.4人	0.4人
合計	40.2人	14.4人

■ 配属先の決定

- 高齢者の働き方を整備する上で、定年後の配属先の職場をどう決定するかも重要なポイントです。アンケートでは、約8割の企業が「定年直前の職場に配属されることが多い」と回答しています。

再雇用者の配属先



■ 定年直前の職場に配属されることが多い

▣ 定年直前の職場以外に配置されることが多い

▣ ケース・バイ・ケース

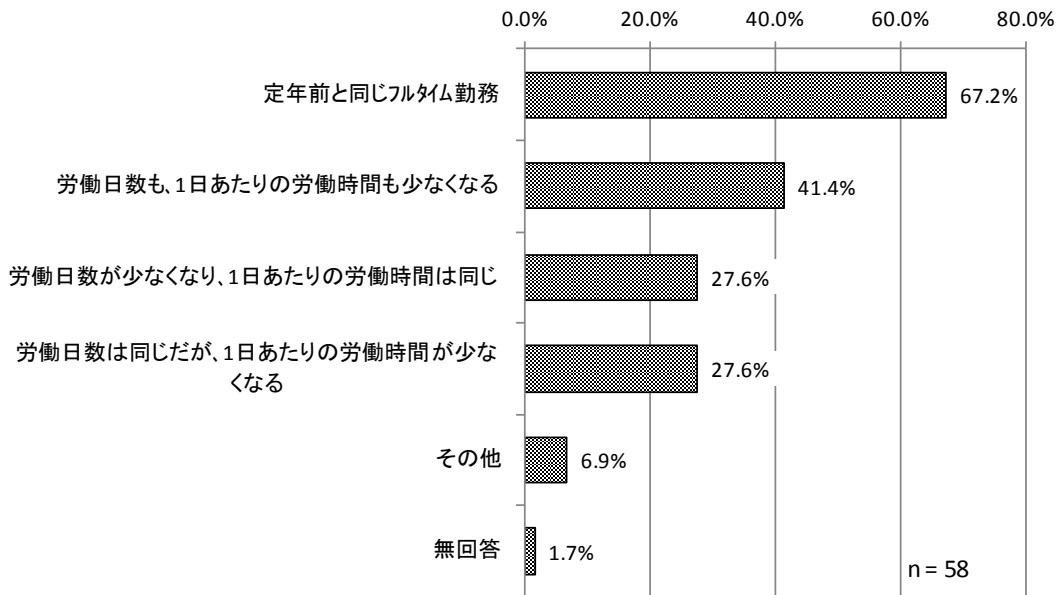
□ その他

□ 無回答

■ 勤務形態の整備

- 就業条件に関する高齢者のニーズは多種多様です。高齢者の抱える事情に配慮しながら、より働きやすく、就業意欲を高めるための工夫が必要です。
- アンケートから就業形態の実態をみると、「定年前と同じフルタイム勤務」が67.2%で最も割合が高く、次いで「定年前と比べて、労働日数も、1日あたりの労働時間も少なくなる」が41.4%となっています。この結果からも分かるように、短時間勤務や短日勤務については、拡充の余地があるかもしれません。

勤務形態の実態



事例

京王百貨店の勤務形態パターン

- 京王百貨店では、勤務Ⅰ・Ⅱ・Ⅲという3つの形態を整備しています。勤務Ⅰはこれまでのキャリアを活かすことができる職務内容となっており、勤務Ⅱ・Ⅲはサポート業務を中心とした職務内容となっています。

コース	勤務形態	職務内容
勤務Ⅰ	週5日／1日7時間勤務	店内販売、店外販売、後方スタッフなど
勤務Ⅱ	週5日／1日5時間勤務 週3日／1日7時間勤務	店内販売及び販売補助、店外販売サポート業務、後方スタッフなど
勤務Ⅲ	週3日／1日5時間勤務	職務内容は個人別に決定

事例

高島屋の再雇用コース

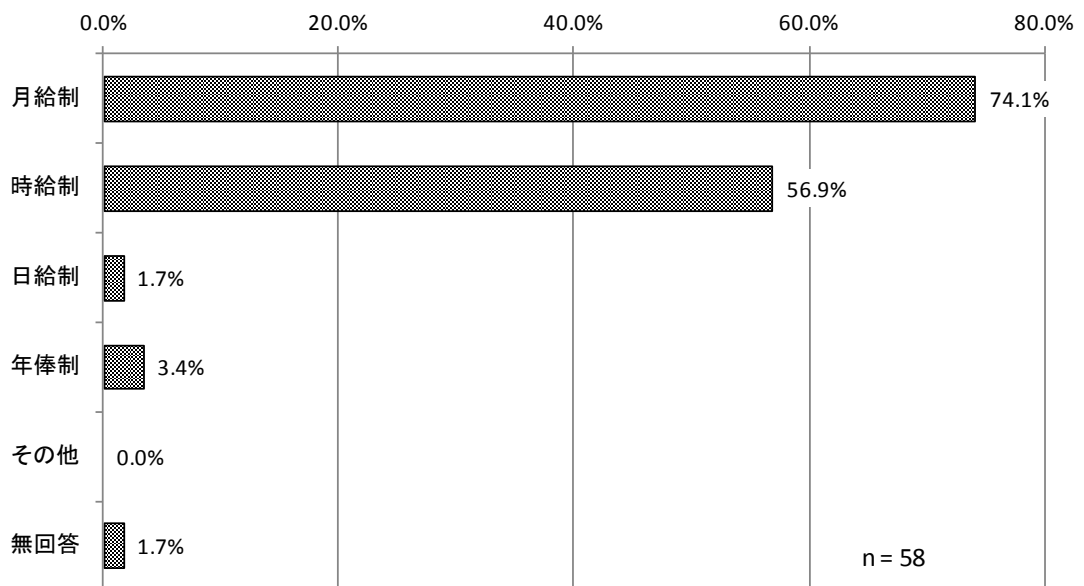
- 高島屋では、キャリアコースとシェアードコースを設け、職務内容と勤務形態のパターンを設定しています。なお、コース適用にあたっては、定年前の人事考課結果による基準が設けられており、評価に応じて選択できるコースの幅が広がります。また再雇用後も仕事の評価により、契約更新時に本人が希望するコースに転換できます。

再雇用コース		勤務形態	コース概要
キャリア	マスターコース	定年前と同じフルタイム	販売・営業分野での専門性を発揮し、業績で貢献するとともに、優れたノウハウを継承する役割を担うコース
	レギュラーコース	定年前と同じフルタイム	60歳までのキャリアを活かし、業績に貢献するコース
シェアード	アドバンスコース	フルタイムの8割程度の短時間勤務	仕事と生活全体のバランスを図る、短時間コース
	レギュラーコース	週22.5時間程度の短時間勤務	仕事と生活全体のバランスを図る、雇用保険および労働災害保険のみ適用の短時間コース

定年後再雇用の処遇制度の整備

- 処遇制度を考えると、まず給与の支払い方を定める必要があります。再雇用されている従業員の給与形態については、月給制を採用している企業が74.1%、時給制を採用している企業が56.9%となっています。
- 月給制と時給制のどちらか一方を採用するか、両方を用意するかは、勤務形態の設定に強く影響されます。基本的にフルタイムで定年前と変わらない職務に従事するケースが多ければ、月給制での処遇も可能ですが、時短勤務や短日勤務がメインとなるようなら、時給制の方が柔軟に対応できるかもしれません。

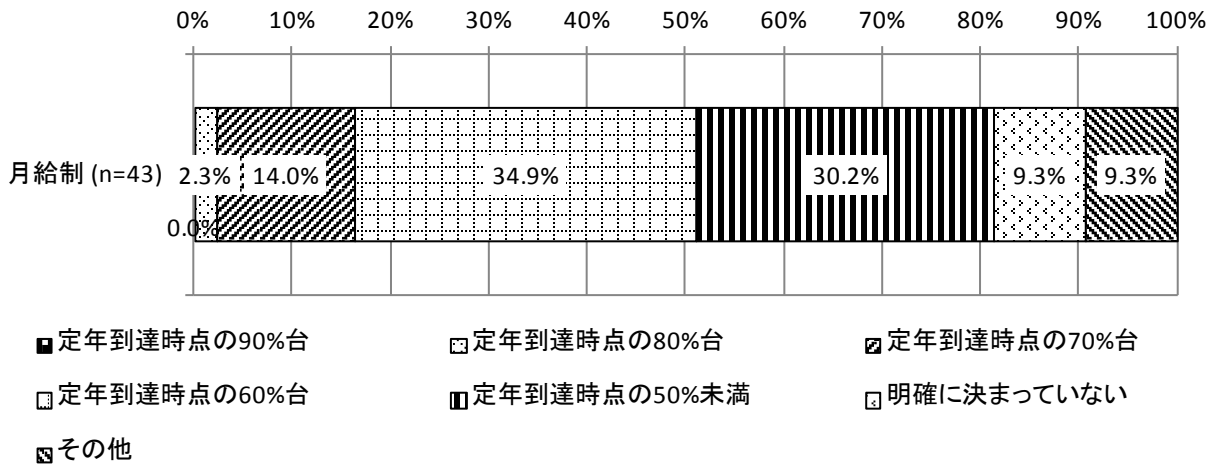
継続雇用されている従業員の給与形態



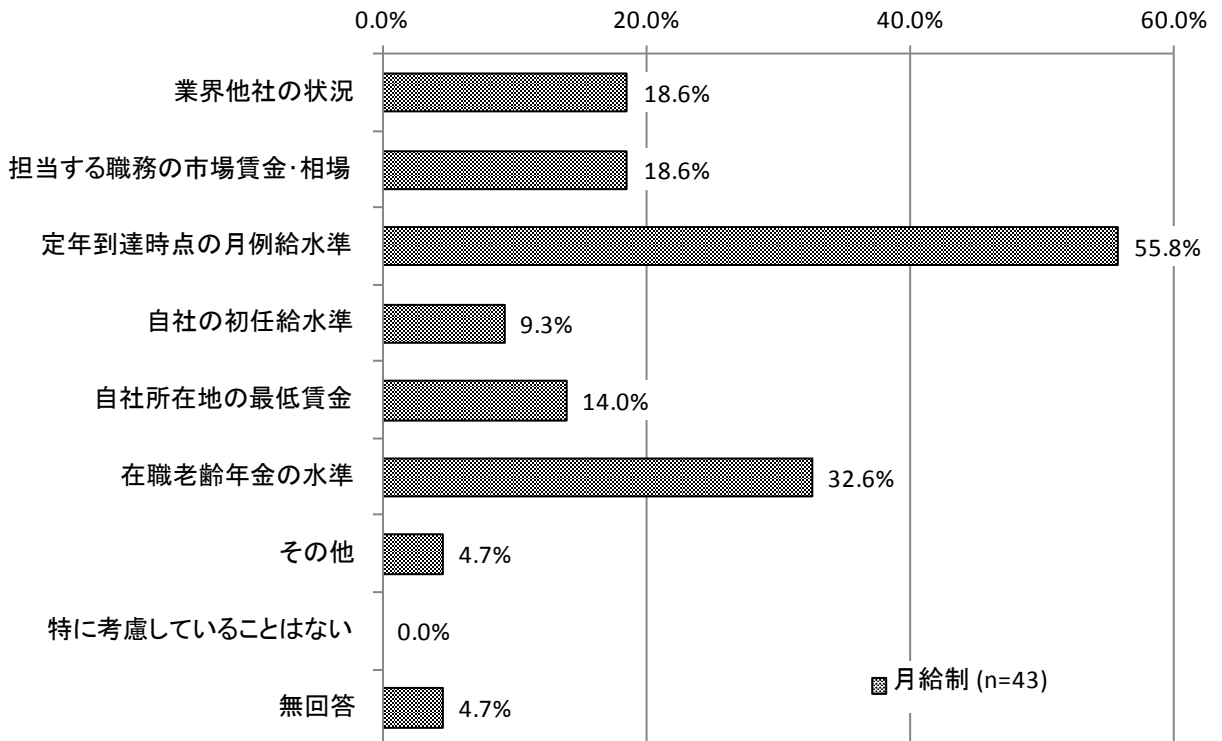
■ 月給制の場合

- 月給制を適用する場合でも、定年前の給与水準よりも低めの賃金水準で処遇するケースが大半です。月給制を採っている企業の場合、半数以上の企業が水準決定の際に「定年到達時の月給水準」を考慮していると回答しています。

定年到達点と比較した給与水準の減額状況



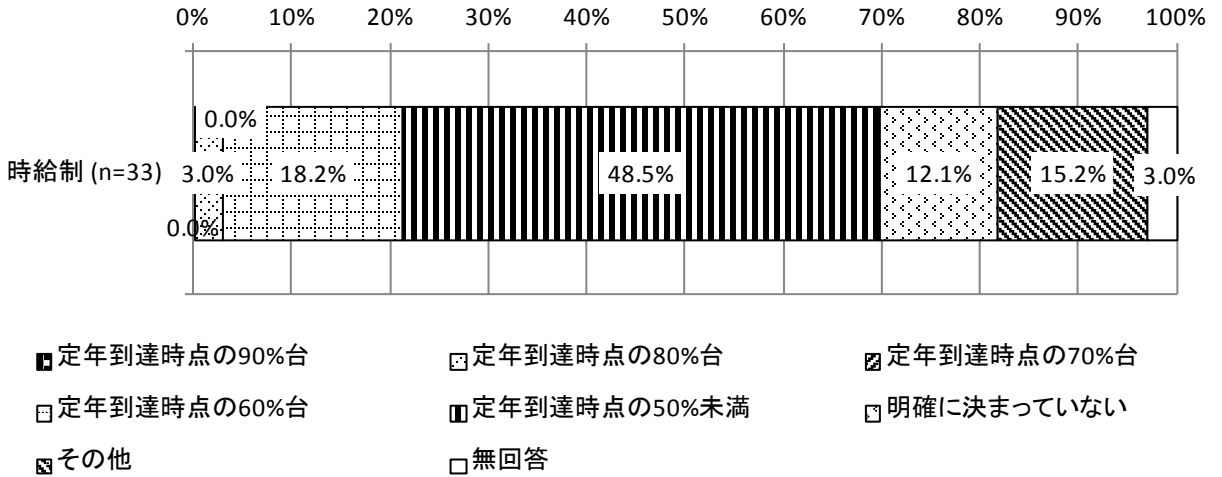
給与決定にあたり考慮している点



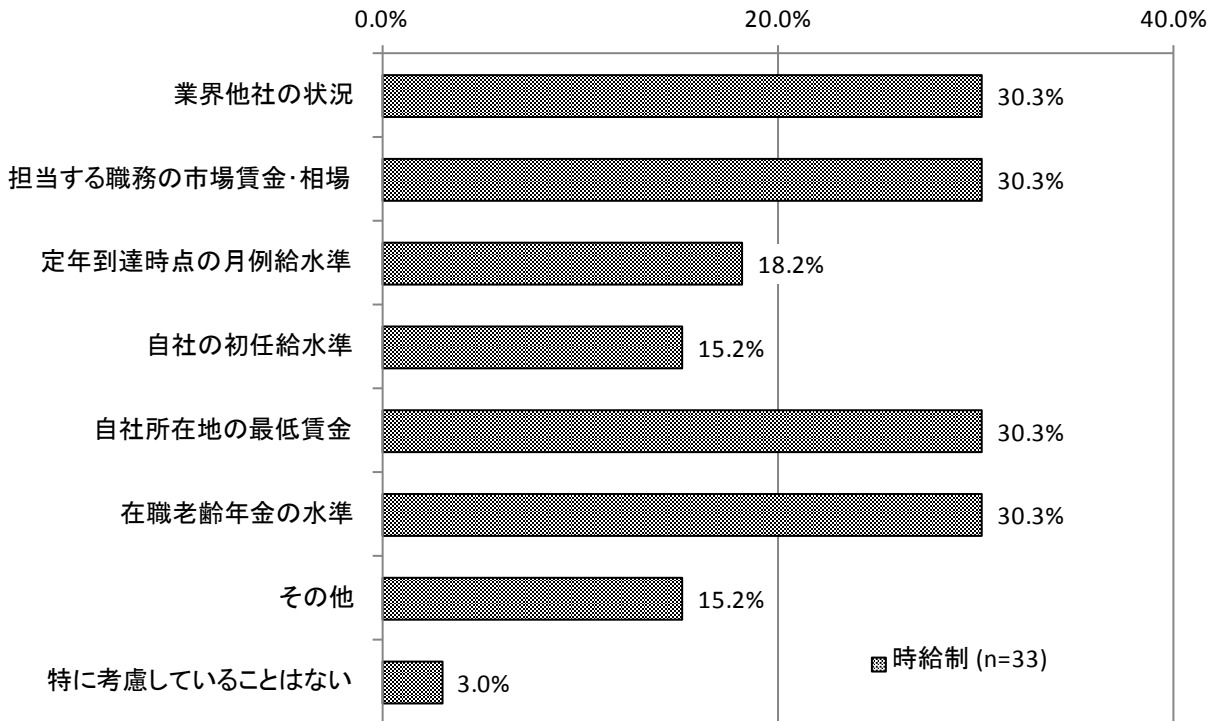
■ 時給制の場合

- 時給制の場合、給与水準は「定年到達時点の50%未満」が最も多く、48.5%を占めています。給与決定にあたり考慮している点は、「業界他社の状況」「担当する職務の市場賃金・相場」「自社所在地の最低賃金」「在職老齢年金の水準」など、主として外的要因を参考にしながら決定されています。

定年到達点と比較した給与水準の減額状況

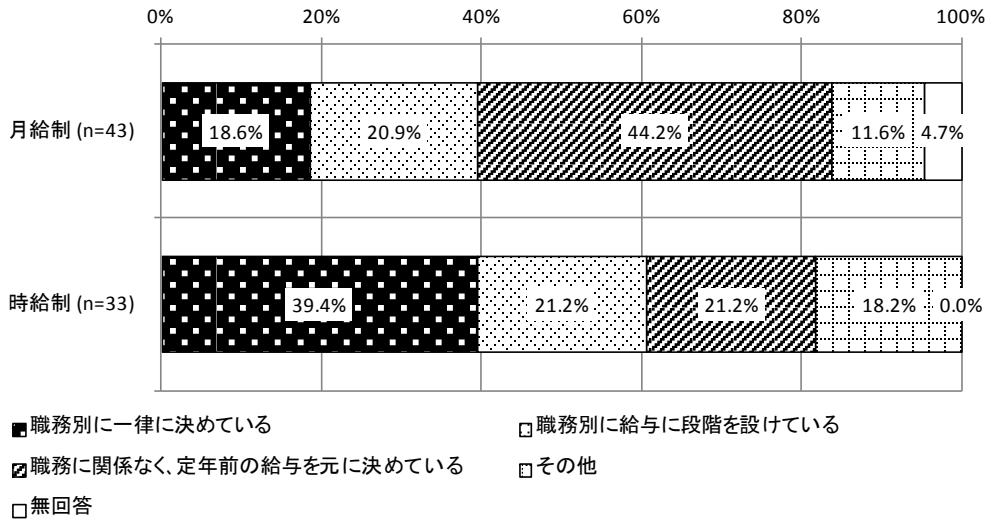


給与決定にあたり考慮している点



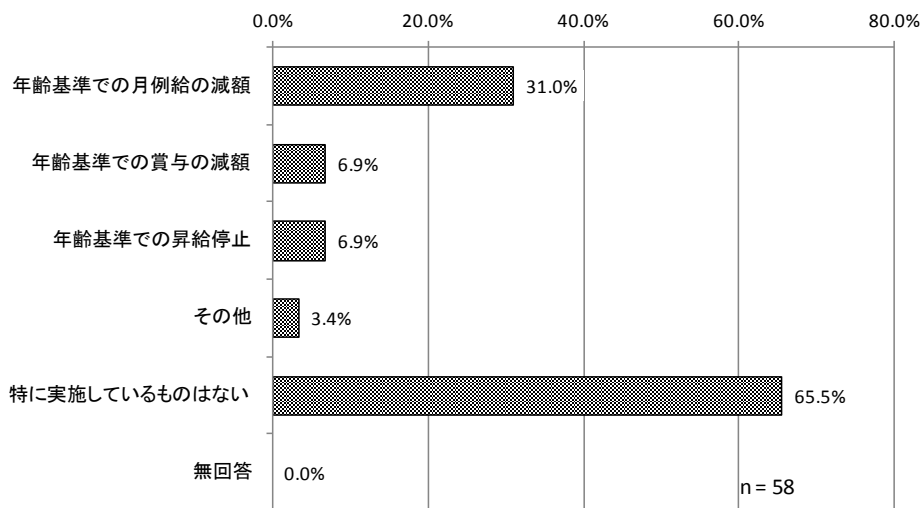
継続雇用されている従業員の給与の設定方法

- 月給制の場合、44.2%が「職務に関係なく決定している」と回答しているのに対して、時給制の場合は60.6%が「職務別に賃金を設定している」と回答しています。
- なお、職種別賃金の採用においては、定年前の人事制度との連続性・整合性が重要です。定年前に職種別賃金、職務別賃金を採用していた場合は、再雇用後も同じポリシーと言えます。しかし、定年後から職種別賃金に変更する場合には、その賃金水準差に対する合理的な理由がある方が、従業員の納得感を得やすいでしょう。

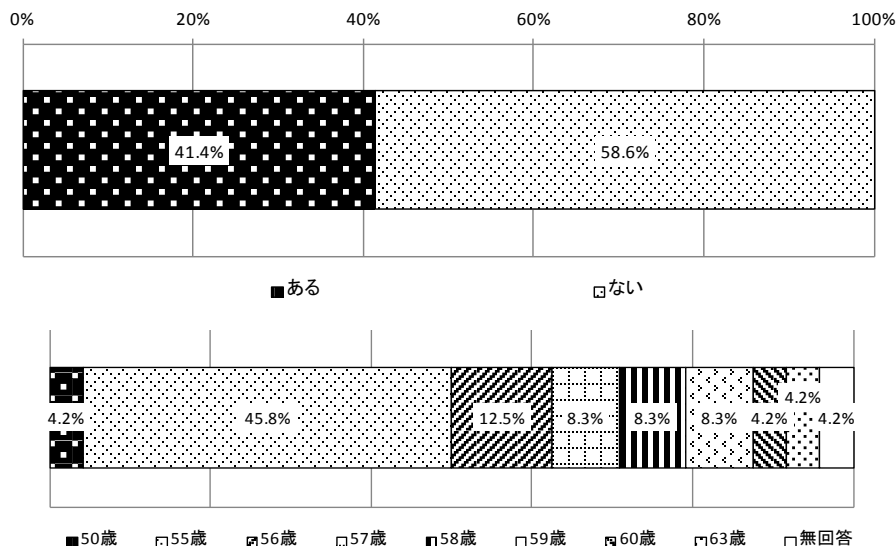


- 定年後に給与減額を行うだけでなく、定年前から段階的に給与を減額したり、一定年齢で役職降職をする企業もあります。
- 役職定年制のある企業とない企業で、継続雇用の課題を比較すると、全般的に役職定年制のある企業の方が、課題と感じているものが少ないことが分かります。特に、「高齢者を活用するノウハウの蓄積がない」「若年層・壮年層のモラルが低下する」「職場の人間関係が複雑化し、指揮命令システムの徹底が難しい」という項目では、役職定年制のない企業に比べると、課題と感じる企業の割合が小さくなっています。
- 多くの場合、年齢を基準として給与減額や役職定年を行っています。しかし、これらの措置によって、高齢者のモチベーションが下がってしまう恐れもあります。単純に給与減額や役職降職を行うだけでなく、高齢者に期待する役割について明確に提示し、新たなやりがいを見出してもらえるように働きかけるべきでしょう。

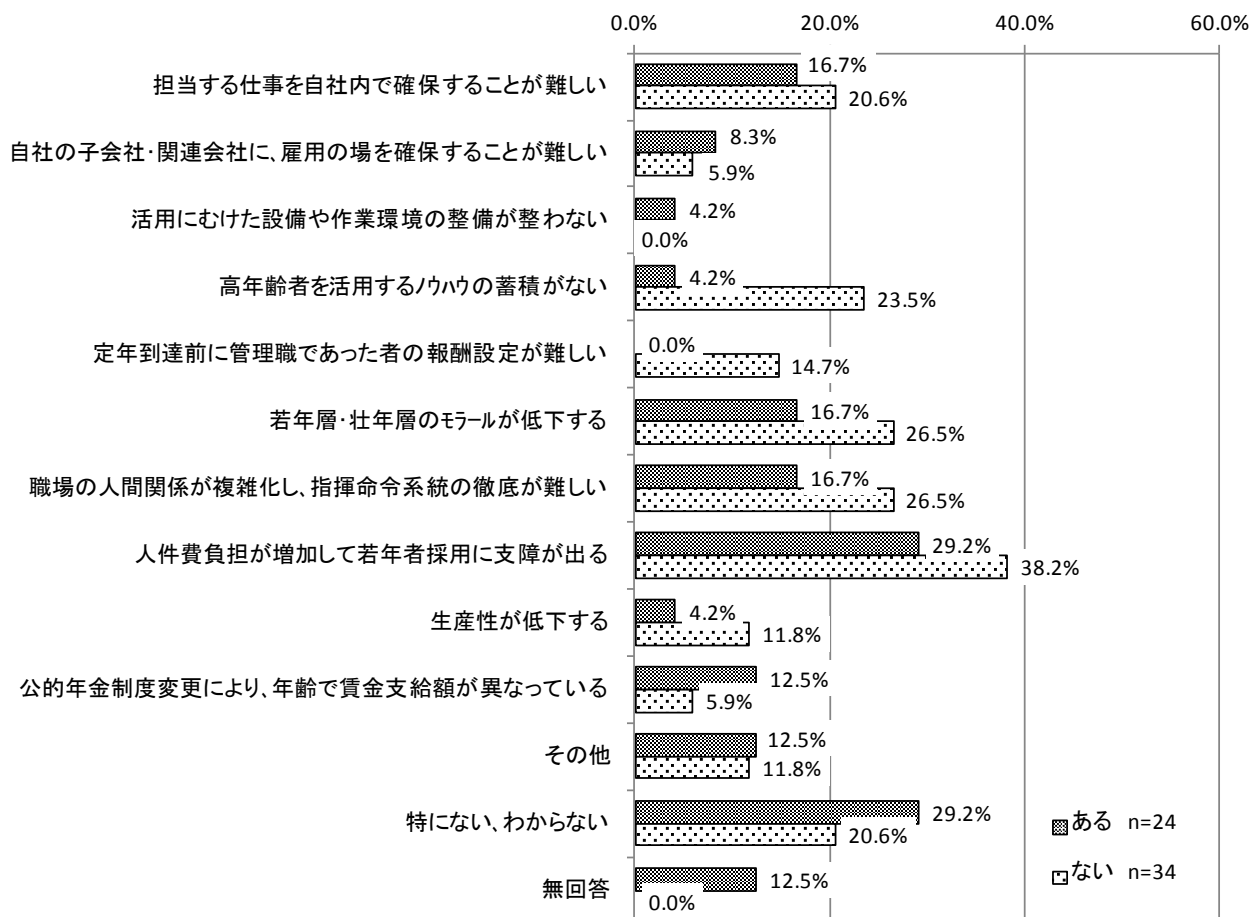
定年到達前の正社員に対する給与の見直しの実施状況



定年到達前の役職定年制の有無と、適応される一番若い年齢



役職定年制の有無 継続雇用で課題となっている点



定年延長をお考えなら

- 年金受給年齢の引上げなど、今後を見据えると、再雇用制度だけでなく定年延長を視野に入れた高齢者雇用を検討する企業も増えてくるでしょう。しかし、定年延長による総額人件費の増加や世代間格差にも留意する必要があります。導入にあたっては移行期の措置を丁寧に検討する必要があります。ここでは、実際に定年延長に踏み切った2社の他業界企業の移行方法を紹介します。

YKKグループの段階的な定年延長

- YKKグループは、国内事業会社の従業員の定年を、2025年度までかけて段階的に延長することにしました。具体的には、公的年金の支給開始年齢（男性）と同じスケジュールで定年を延長していきます。一気に65歳定年に切り替えなかったのは、以下のような点に配慮した結果です。
 - 定年延長適用者とその前に定年退職となる年代とのギャップ
 - 公的年金併給と処遇との兼ね合い
 - 円滑な制度移行のための、社員の意識変革に要する期間
- なお、一部の社員からは「60歳で退職したい」という希望もあったため、65歳定年を基本としつつ、60～65歳の間で自ら定年を選択できる「選択定年制」を導入しています。

東亜合成株式会社の一斉定年延長

- 東亜合成株式会社は、2013年4月の高年齢者雇用安定法の改正を機に、2013年4月から定年年齢を延長して65歳定年制度を導入することにしました。60歳以降の給与水準は、従来の再雇用制度の給与に公的給付相当（在職老齢年金、雇用継続給付金）を加味した水準以上となるように設計しています。この報酬水準を維持するため、会社としての追加原資に加え、55歳～59歳の年収を標準生計費に基づき漸減し、これらを併せて60～65歳時の年収の原資としています。
- 定年延長に伴って、60歳以降でも退職金を積み増すことにしました。その他にも、家族手当や、病気欠勤時の休職（最大3年間）も適用することとしています。
- また、一気に定年を引上げることの激変緩和措置として、以下のような仕組みを整備しました。
 - 【シニアライフプラン融資】60歳で退職金を受給する予定だった従業員を支援する目的で、外部の金融機関を通じて、低利で借入ができる融資制度です。
 - 【5年間の保障措置】60歳での依願退職を希望する者に対して、2013年から5年間は、経過措置として55歳以降の給与漸減分を返還することにしました。たとえば、2013年時点で58歳だった従業員が、標準生計費に基づき給与がダウンした状態で60歳を迎えて依願退職をした場合には、2年間のダウン分を返還します。

事例

松屋の65歳定年制

- 松屋は1998年に65歳定年制を導入し、今年で15年が経ちました。導入当時の背景と、現在の課題をまとめてます。

65歳定年制の導入背景

- 65歳定年制を導入する前は、60歳以降の再雇用制度を整備していました。当時、団塊世代が50歳にさしかかっており、人員構成の高齢化が進んでいる只中でした。その時の再雇用制度の賃金は、年金と雇用保険からの受給を前提とした一律的な処遇でした。よってベテラン社員の活性化と活用がうまく機能せず、優秀な社員のモチベーション低下という問題を抱えていました。一方で、従業員からは厚生年金受給年齢の引上げに伴う生活不安や、世間でリストラが蔓延していたことによる雇用不安の声が上がっていました。この双方の意見を踏まえて、65歳定年制に踏み切りました。
- 定年延長導入にあたり、それまでと同じ賃金では、会社の大きな負担になります。そこで生涯賃金でカバーすることを基本に人事制度全般の改革にも取り組みました。具体的には入社から50歳までを職能等級制度、50歳から65歳までを職務等級制度に変更し、実力主義人事賃金制度を推進いたしました。

定年延長の効用と今後の課題

- 定年延長は、当初懸念していた優秀な社員のモチベーション低下という問題に対して一定の効果をあげています。実力主義人事賃金制度の促進は、社員間に良い意味での競争意識を芽生えさせた一方で、実力主義に対応しきれなかった人から不満の声も出ていることが現状です。具体的には職務等級制度に切り替わる50歳時点で役職に就いていれば、処遇はアップするケースが多いのですが、役職に就いていない場合は反対にダウンするケースが実態として生じています。また当時ポスト（役職）不足の状況も重なり、実力主義に対応しきれなかった社員の中に、50歳以降はもう役職に就けないという「あきらめ感」が蔓延し、制度のマイナスイメージの定着という課題が生じることとなりました。
- 上記課題解決のため2012年に役割制度（役割＝役職ではない）を一部見直し、半ポスト職を増設しました。具体的には係長の下にアシスタントマネージャーという新しい役割を人事制度上に位置づけ、更に50歳以上で上記役割に就いている社員は賃金表も別設定とし、処遇上プレミアムを付与しました。
- 2014年9月からは、50歳からの職務等級制度を40歳に引き下げします。目的は、今後労務構成の核となる40代の活性化です。現行の職務等級制度のマイナスイメージを刷新することにより、40歳からが勝負のステージだと従業員に実感してもらいたいと思っています。実際に経営職（課長以上）への登用については、40歳以降が中心ですので、チャンスも拡大します。

運用面から見る高齢者雇用

運用面から見る高齢者雇用

定年後再雇用の運用面の課題

- 定年後再雇用の仕組みを整備したら、実際に働く高齢者にやりがいを感じてもらえるよう、運用面でも配慮が必要です。そして、高齢者本人だけでなく、共に働く定年前の従業員にとっても、働きやすく、また高齢者から多くを学んでもらえることが理想的です。このように、高齢者雇用においては、運用面の工夫が重要です。
- 定年後再雇用の課題は、「担当する仕事を自社内で確保することが難しい」、「高齢者のモラルが低下する」、「職場の人間関係が複雑化し、指揮命令系統の徹底が難しい」など、多岐にわたります。すぐに解決することが難しいテーマもありますが、本書では特に多くの企業で悩みを抱えている3つのテーマを取り上げます。

継続雇用で課題となっている点

●高齢者のモラルが低下する

- 「再雇用された社員のモチベーション維持が難しい」
- 「本人に意欲の低下がみられ、マネジメントしづらい」
- 「定年前に役職者であった者は、原則として役職を外れることになるが、役職をとかれたことで大きくモチベーションが下がるというケースが多い」

●職場の人間関係が複雑化し、指揮命令系統の徹底が難しい

- 「部下と上司の関係が逆転し、人間関係がうまくいかない場合がある」
- 「定年時に管理職である場合、後任のマネージャーが指示できない場面が多く見受けられる」

●担当する仕事を自社内で確保することが難しい

- 「将来的には高齢者雇用の増加が見込まれるため、高齢者を最大限活用できる仕事・雇用の場を確保・創出していくことが必要である」
- 「全体の配置ポストが減少し続けており、とりわけ高齢者については質量とも配置が困難」

1. 高齢者のモチベーションを維持・向上したい

2. 職場のマネジメント力を強化したい

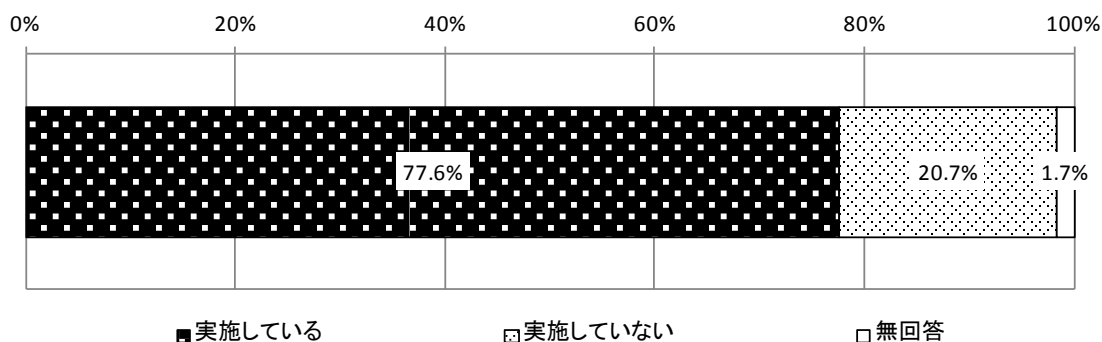
3. 高齢者の職場・業務を確保したい

高齢者のモチベーションを維持・向上したい

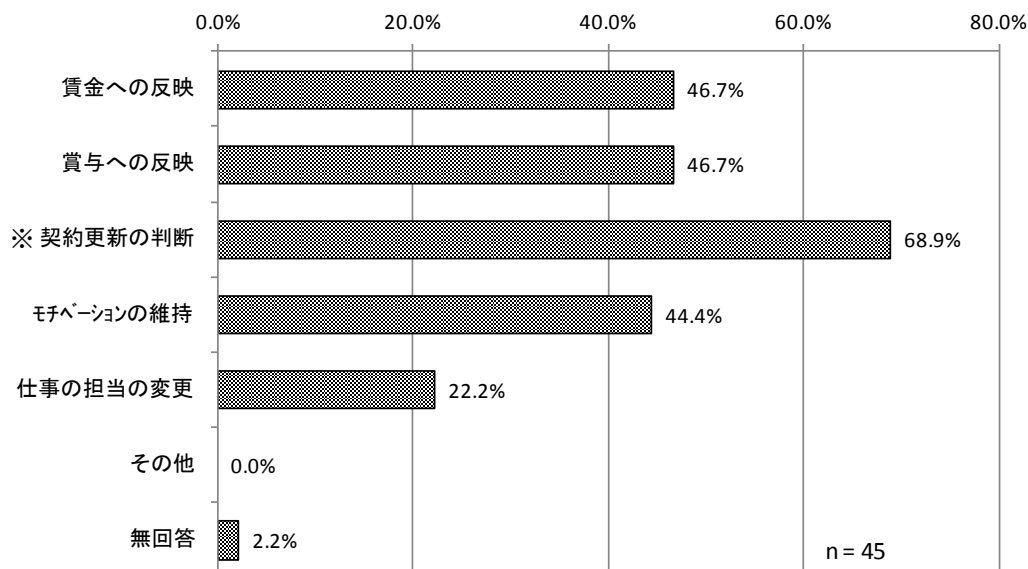
- 定年後再雇用において、「高齢者のモチベーションをどう維持・喚起していくか」というのは大きな課題の一つです。定年前に役職者であった者や、再雇用で付帯業務に転換したような者の場合、仕事に対するやりがいや薄れてしまっていることがあります。モチベーションを維持・喚起するために、高齢者が仕事のやりがいを感ぜられるような仕掛けをしていく必要があります。
- 代表的な仕掛けが、「人事考課」です。人事考課を導入している企業の44.4%が、その活用方法を「モチベーションの維持」と回答しています。しかし、モチベーションに寄与する仕組みを志向するからといって、必ずしも賃金に反映しなければいけない、ということではありません。人事考課という制度を通じて、上司からのフィードバックで自身に対する評価を実感してもらうことで、高齢者本人のモチベーションを刺激することができます。

人事考課の実施有無と活用方法

再雇用した従業員への人事考課の実施有



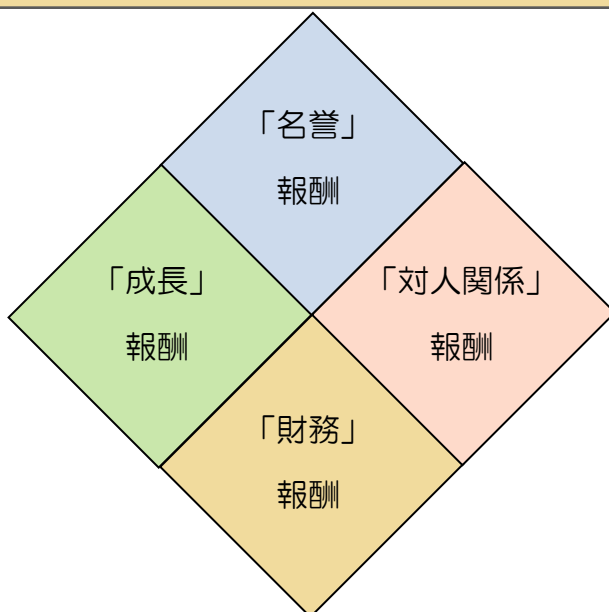
人事考課の活用方法



※改正高年齢者雇用安定法の施行により、経過措置期間の終了後は、契約更新の判断に人事評価を活用することはできません。ただし、契約更新時のランクアップ等の判断に用いることは可能です。

- 人事考課を通じたモチベーションアップのためには、面談を効果的に使うとよいでしょう。面談でぜひ活用してもらいたいのが、「トータルリワード」という考え方です。これは、人のやる気を引き出すためには4つの報酬がある、というものです。
- 人は、何らかの報酬（言いかえるならインセンティブ）によって、やる気を喚起されません。その報酬とは金銭的報酬に限らない、というのが、このトータルリワードのポイントです。面談の機会を活用し、高齢者の働きぶりや成果に対して名誉報酬や成長報酬を感じてもらえるようにしましょう。また、面談に限らず、日常のマネジメントを通じてこれらの報酬をバランスよく付与していくことが、モチベーションの維持・向上のコツと言えます。

トータルリワードの活用によるモチベーションの維持・向上



名誉報酬・・・人に「誇り」や「周囲の認知」「期待」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬。

例) 「あなたの仕事は丁寧で安心できると、〇〇さんが言っていたよ」、「お客様が、あなたにお礼を言っていたよ」等

対人関係報酬・・・職場の人間と良好な関係を築くことにより、安心感と組織への帰属意識を与えることを通じてやる気を引き出す報酬。

例) 日常的に声かけをする、業務以外の話題で会話をする、等

財務報酬・・・「金銭」またはそれに相当する対価の支給を通じてやる気を引き出す報酬。

例) 給与、賞与へ反映する

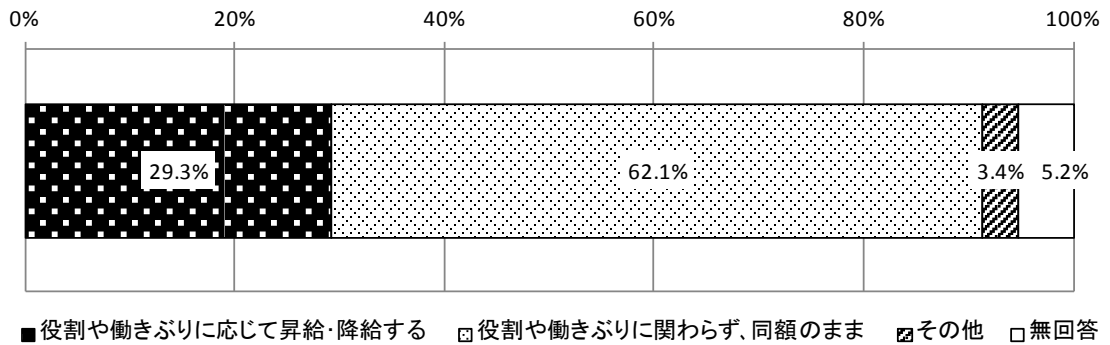
成長報酬・・・人に「やりがい」「達成感」「承認」を感じさせることを通じてやる気を引き出す報酬。

例) スキルアップした部分をほめる、本人からの提案やアドバイスを採用する、等

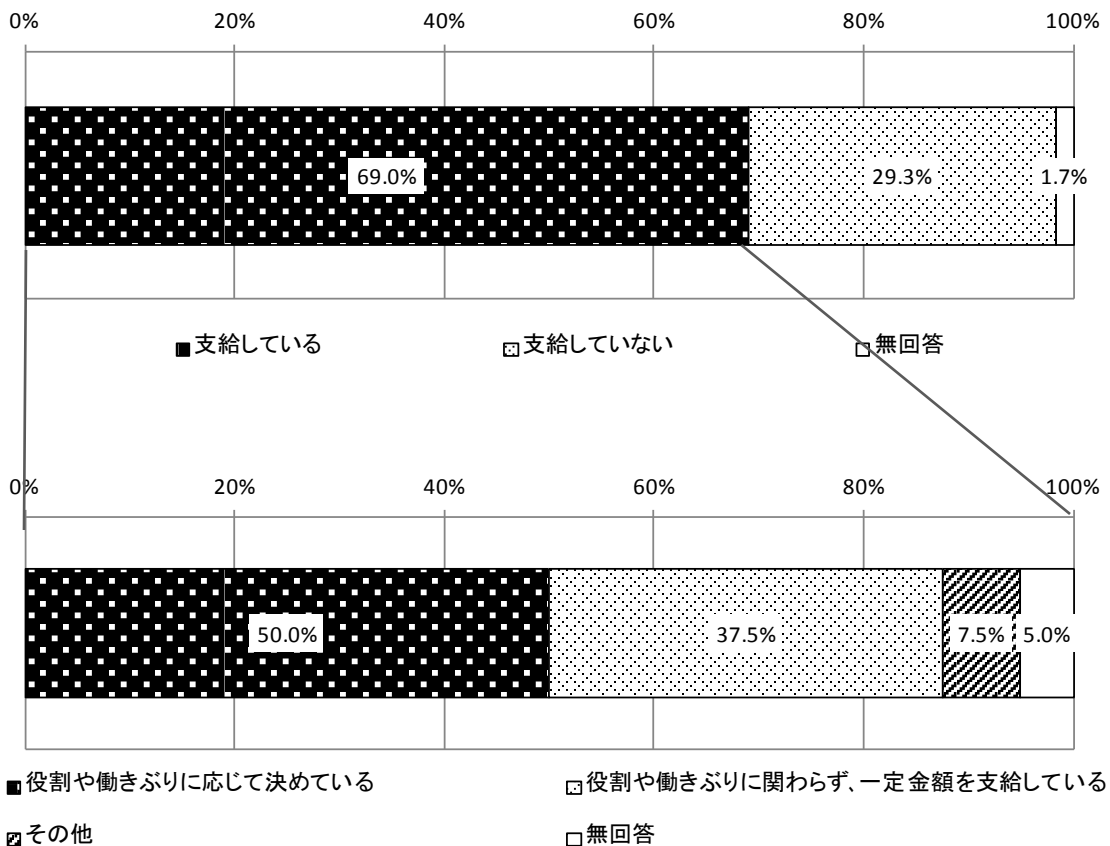
- 山形屋は2002年に労使共同宣言を行い、「生涯雇用」を目指しています。そのために、年功序列制度と決別し、職務等級一本の人事制度を志向しています。これは、仕事に対するやりがい・働きがいを持つ人であれば、年齢に関わらず当社で力を発揮してもらいたい、という考え方が根底にあり、そのためには本人の能力・職務に応じた人事制度を整備する必要があるからです。
- 労使共同宣言をうけて、2007年に60歳定年後の再雇用者にも、正社員と同じ人事制度を適用することにしました。それまでは嘱託身分でライン長に就くことができない、という制度的な制約があったのですが、「生涯雇用」の思想に基づいて、社員としての責任を全うしてもらうために正社員と同じ仕組みを適用することにしました。
- 基本的に定年前と同じ人事制度が適用され、等級制度・評価制度も同じです。ただし、定年前の55歳、定年時の60歳の段階でライフステージに応じた役職・賃金の再評価を実施しているため、54歳以前と比べれば、等級や賃金はダウンしています。しかし、60歳以降も評価を行い、その結果次第では昇級も可能です。実際に昇級した者もいます。また、定年後もマネージャー職を継続する者がいたり、これまでの経験を活かして定年後からバイヤーに就く者もいます。
- また、再雇用者は65歳で雇用満了となりますが、引き続き勤務を希望する者はフリースタッフという名称で、月間15日程度の勤務日数で雇用しています。原則70歳を限度として1年契約で雇用しています。担当する職務は基本的に65歳以前と同じで、販売、外販・外商、事務・企画、サービス、宣伝、防災警備、営繕といった幅広い仕事に就いてもらっています。フリースタッフの活用によって、これまで外部に委託していた業務の内製化を進めています。また、フリースタッフの新たな職域開発にも取り組んでおり、今後は、育児・介護短時間勤務者のフォローに回ってもらうなど、一層の活躍の機会を提供したいと考えています。

- 人事考課を行う場合は、その結果を昇給や賞与といった報酬に反映することも考えられます。ただし、金銭的報酬に反映する場合でも、定年前と同じような格差をつける必要はありません。考課結果の良い人に多くの報酬を支払おうとすれば、反対に、考課結果の悪い人の報酬を減らさなければなりません。定年後には給与減額が行われていることを考えると、あまり格差を大きくつけては逆に問題が発生するかもしれません。

再雇用した次年度以降の賃金見直し方法



再雇用した従業員への賞与支給の有無と、支給額の設定方法



事例

大丸松坂屋百貨店の「月給・賞与の再編」

- 大丸松坂屋百貨店では、2013年9月に制度を改正し、これまでは月例給与と臨時給与（賞与）という構成だった報酬を、月例給与一本に再編しました。これは、老齢厚生年金（報酬比例部分）の受給開始年齢に達するまでの無年金期間が、月々の生活に与える影響に配慮し、賞与支給額相当を月例給与に吸収したものです。なお、外商職は、業績結果を処遇に反映していくため、月例給与に加え半期に一度インセンティブ給与の支給があります。
- 制度改正前は、人事考課の結果を臨時給与（賞与）にのみ反映していましたが、この処遇体系再編により、月例給与に反映することとしました。人事考課は年に2回（半期に一度）行い、年間の考課結果に基づき、月例給与を決定します。

事例

三越伊勢丹の「再雇用者への賞与制度」

- 三越伊勢丹では、再雇用者であるエルダースタッフの賞与に「加算ポイント」という仕組みを導入しています。
- 元来、エルダースタッフの賞与は全員同額でしたが、モチベーションに配慮してこの仕組みを導入しました。エルダースタッフに対する人事考課は行っていないので（※）、各人に対する加算ポイントの付与は店長クラスが判断しています。加算ポイントの対象者は、エルダースタッフ全体の2割としており、対象となった者は基準額の2割程度が加算されます。なお、対象者の中でも特に優れた貢献のあった者に対しては、基準額の4割を加算するケースもあります。

※エルダースタッフに対する人事考課を上長が行っていないのは、「元部下が、元上司を評価する」ということの難しさを考慮した結果です。

職場のマネジメント力を強化したい

- 定年後の高齢者が職場に配属されると、時に「昔の上司が今の部下」という状況が生まれます。また、サポート業務に従事する高齢者が多いということは、年下であっても定年前の従業員が、高齢者に業務の指示を出すケースが増えてくるということです。このように、上司・部下、年配者・若年者という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、指示命令がスムーズにできないという現象が発生します。
- この問題を解決するには、職場のマネージャーと高齢者の双方に課題を認識してもらい、業務の進め方や意識を変えてもらう必要があります。どちらか一方が欠けても、よい結果にはならないでしょう。

職場のマネージャーに求められること

- 職場のマネージャーにとって、これまでの上司や、年配者である高齢者に対して指示・命令をすることはとても難しいことです。ともすれば、注意すべき場面で指摘できなかつたり、仕事の依頼がしにくいこともあります。しかし、マネージャーである以上、業務管理責任を負っており、責任を全うするために必要な指示を出すことを疎かにしてはいけません。当然ですが、まずは自分の責任をしっかりと意識することが第一です。
- しかし、年長者に対する配慮を欠いては、職場の人間関係に支障をきたすこともあり得ます。業務の指揮命令系統の上では上位の立場ですが、仕事を依頼する時などは礼を失することのない振る舞いをしなければなりません。

高齢者自身に求められること

- 職場のマネージャーが元部下だったりすると、昔の気安さからつい上司の視点から接してしまったり、依頼事項に対して物言いをしてしまうこともあるでしょう。また、サポート業務に変更となったような場合は、仕事に対する真摯な気持ちが薄れ、休憩時間をオーバーしてしまうといったルーズな働き方になってしまうこともあります。
- 一方で、特に定年前に管理職であった人は、若い従業員に対して物足りなさを感じてしまい、定年後であるという立場を超えて指導してしまうということもあります。また、「若い人に聞くのは恥ずかしい」という気持ちから、素直に質問できず、業務に支障をきたすこともあります。
- 高齢者には、「定年後の自分に求められていることは何なのか」「どのような心構えで、従業員に接すればいいのか」について、正しいマインドセットを持ってもらうことが重要です。次のページにまとめている、活躍する高齢者の特徴を参考にしてみましょう。

- 定年後は、これまでと違う部署に配属されたり、業務内容が変わることがあります。また、短時間勤務や短日勤務となって働き方が大きく変わることもあるでしょう。そのため、定年前と同じ意識・仕事の進め方のままでは上手くいかない、ということが起こりえます。
- 定年後再雇用で活躍している高齢者には、以下のような共通点があります。活躍できるポイントを高齢者自身が知り、うまく調整できるようにサポートしていくことも重要です。

活躍している高齢者の共通点

取 り 組 み 姿 勢	①職場における自分の役割を認識している
	②職場の一員として、誰に対しても協力する姿勢で取り組んでいる
	③年下の上司であっても、その立場を尊重している
	④自分から挨拶をするなど、進んでコミュニケーションをとっている
	⑤分からないことがあれば、誰にでも尋ねることができる
キ ャ リ ア ・ ス キ ル	①自分のキャリアを振り返り、強みと弱みを認識している
	②自分のモチベーションの源泉がはっきりしている (例：接客をすることが楽しい、取り扱う商品に誇りをもっている)
	③強みと言える専門知識・スキルをもっている
	④社内・社外とのネットワークがある
	⑤仕事に必要な技術や技能の向上など、自分を磨いている
健 康 面 ・ 生 活 面	①健康維持に取り組んでいる
	②体調が悪いときは、無理せず休んだり周囲に協力をお願いしている
	③家族との時間を持つようにしている
	④近所や地域の活動（ボランティアやサークルなど）に参加している

定年後を見据えたキャリアと生活に関するセミナー

- 定年後に向けた準備は、会社だけでなく従業員本人にとっても重要なことです。特に、従業員にとっては、定年後は第2の人生ともいうべきステージであり、早い段階から自身のキャリアとライフプランを考えていく必要があります。
- 会社ができる手助けとしては、従業員が生活設計を考えるための材料を提供することです。定年後のことは、60歳を目前にしてからではなく、もっと早い段階から考えてもらい、具体的な準備と心構えをしてもらうことが大切でしょう。そのために、年代に応じたキャリアと生活に関するテーマを選定し、セミナーを開催することが効果的です。

年代別のセミナーの一例

40歳	介護と健康について 仕事と介護の両立支援（介護休暇、介護休職など） 傷病休暇、私傷病休職 行政のサービス キャリアの棚卸 これまでのキャリアと身に付けたスキル これからのキャリアと身に付けたいスキル 資産形成について
50歳	キャリアの棚卸 これまでのキャリアと身に付けたスキル これからのキャリアと身に付けたいスキル 老後の働き方とライフプラン 80歳までのライフプランを描く 再雇用制度について 制度概要 業務内容と求められる役割 退職金・年金について
55歳	再雇用制度について 制度概要 再雇用に向けてのスキルアップ 先輩社員からの体験談
58歳	定年後の働き方について 制度概要（再雇用制度など） 希望する職場・業務内容を考える 再雇用にあたっての心構え 先輩社員からの体験談 退職金・年金について 資産形成について

職域開発、職場のマッチングに力を入れたい

- 定年後の従業員に、どこで、どのような仕事をしてもらうかは、高齢者本人のみならず、周囲の従業員にも影響をおよぼします。定年前と同じ仕事、職場で働いてもらうことも選択肢として考えられますが、本人の望む勤務形態では対応できない仕事や職場もあるでしょう。しかし、時短勤務や短日勤務がマッチする職務にも限りがあります。
- 高齢者の職域開発は一朝一夕では解決できない課題です。仕事には限りがあり、簡単に増設することはできません。特に小規模店舗では、事務・管理の人員が多くないケースも少なくないでしょう。職域については、人事だけで検討するのではなく、実際の現場の声を吸い上げて、どのような職務があるのか、どのような人を求めているのか、といった要望から新たな職域を発見していくことも一つの方策です。
- また、職域が開発できたとしても、全ての高齢者がマッチするわけではありません。定年前の仕事内容、専門知識が活用できるかどうか、また、その職場の従業員と協働していけるかが重要なポイントです。配属前に、高齢者自身の希望を聞くだけでなく、配属先の従業員にヒアリングするといった細やかな配慮を行ってもよいでしょう。

事例

三越伊勢丹の職場マッチング

- 株式会社三越伊勢丹では、定年1年前に人事部が面談し、再雇用希望の有無や、希望する職場、勤務形態に関するヒアリングを行っています。また、同時に、各所属長からサポート業務で人員不足のポジションについて報告をしてもらい、高齢者と職場の双方の視点でマッチングを行っています。時には、職場からオファーがかかることもあり、高齢者本人にそのオファーを伝えた結果、当初の希望とは異なる職場に配置することもあります。また、定年前とは異なる職場に配属となるケースも多いのですが、予め現場の声を聞いた上でマッチングしているため、配属後に軋轢が生じるようなこともありません。

