



# 1章 「再雇用者として働くこと」に対する意識付けを行う

ヒント  
1～3

この章では、定年後再雇用者として働くことに対する意識付けを「いつから」「どのように」従業員に対し行えばよいのか、そのヒントを3つご紹介します。【対象：再雇用者】

## ヒント1 50代のうちに、定年後の働き方を考える機会を提供する

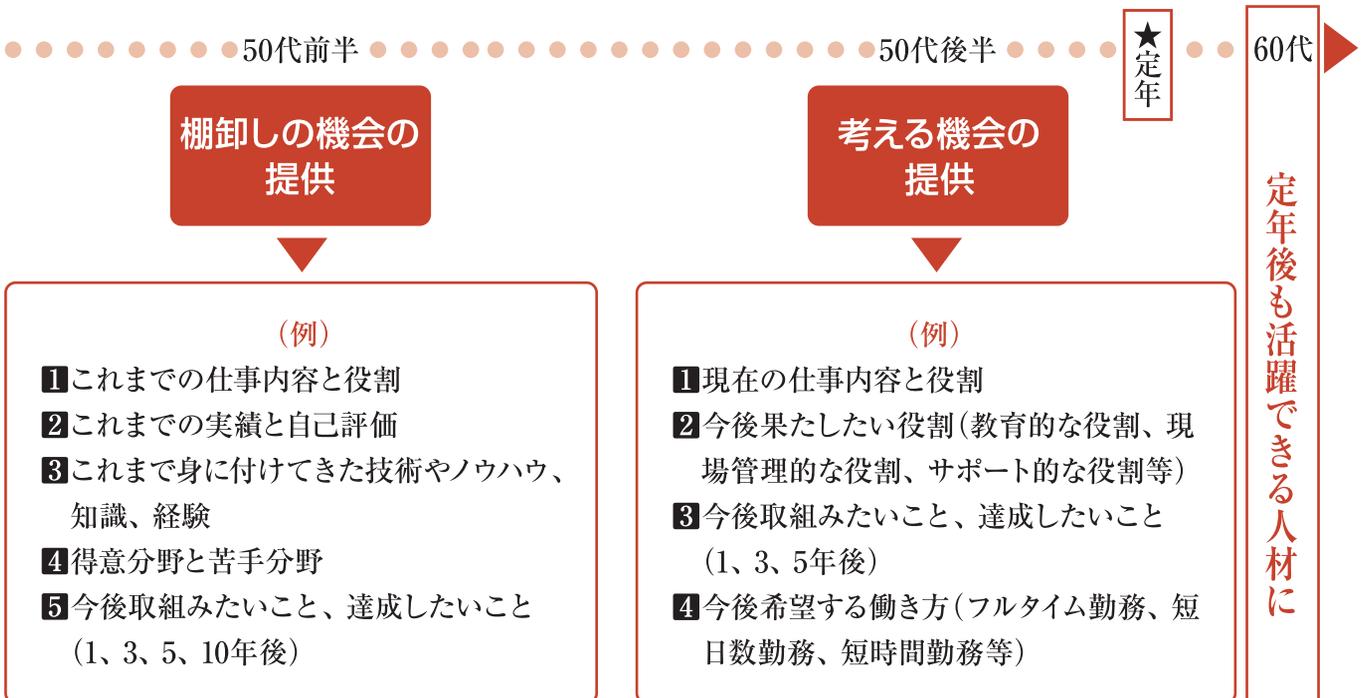
50代従業員に対し、自身が培ってきた経験や能力を棚卸しするとともに、定年後に自身はどのような働き方を望むか、また、どのような仕事を担当し、どのような役割を果たしたいか等について考える機会を提供することは、定年後の働き方のイメージづくりに寄与します。

これらを50代の早い時期に考えることができれば、定年までの間に新たに身に付けるべきことや、さらに磨きをかけるべき技術やノウハウを認識でき、能力開発につながられます。

### Check Point

- 自身が培ってきた能力や経験を振り返り、棚卸しする機会を提供する
- 60歳以降に自身が望む働き方・担当したい仕事・果たしたい役割等について考える機会を提供する

## 60歳以降の役割や働き方を考える機会の提供(イメージ)



# 50代従業員の声

## ◆自身の次のステップを考える ためには情報が必要◆

もし再雇用に関するセミナーがあるなら参加し、制度の説明以外に具体的な賃金額の決定方法や仕事内容についての説明が聴きたいです。情報提供が早く行われれば、自身の次のステップについて早い段階から考え始めることができます。個人的には、ホテルの中で役職や所属が活発に変わる時期である40代から、定年後を見据えたキャリアについて考え始めるくらいがちょうどよいのではないかと感じます。



(54歳 男性 宿泊支配人)

## ◆55歳の誕生日に再雇用制度や 今後の働き方について知る機会を◆

社内に就業規則や再雇用制度の資料があることも知っていますが、ホテル側から働きかけられないとなかなか自分の事として意識できません。たとえば55歳の誕生日に、再雇用制度について知る機会があれば、その後の自分の働き方や役割を考えるきっかけにもなると思います。

(56歳 女性 料飲部<スチュワード>)



## 他業界では!?

## 5年おきのライフプランセミナーで 定年後をイメージ

45歳前後、50歳前後、54歳時、59歳時と、およそ5年に1回の頻度でライフプランセミナーを開催して、従業員に受講させている。主として45歳前後と50歳前後のセミナーは『キャリア』に、54歳時点と59歳時点のセミナーは『ライフ』に重きを置き、定年後の生活設計をイメージしてもらう内容になっている。

『キャリア』に  
重きを置いたセミナー

『ライフ』に  
重きを置いたセミナー

45歳前後

50歳前後

54歳時点

59歳時点

(百貨店業/従業員規模:約500名)

(出所)『エルダー 2013.1』(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\*

P44 ホテルアンケート調査結果「2.2 定年後のキャリアについて考える機会」

P53 50代従業員アンケート調査結果「2.2 定年後のキャリアについて考える機会」

P60 60代従業員アンケート調査結果「2.3 定年後のキャリアについて考える機会」

## ヒント2 再雇用時の労働条件について、十分な話し合いの場を設ける

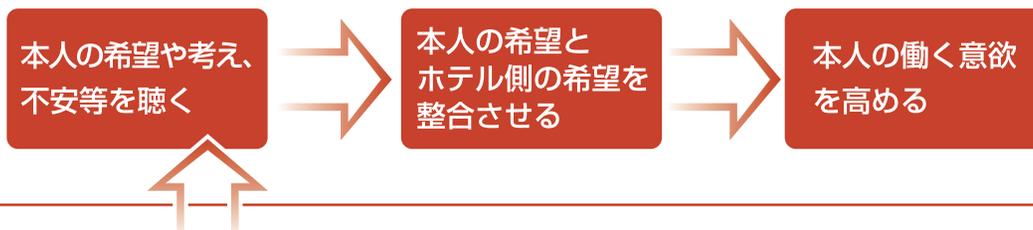
再雇用者のモチベーションを保つためには、再雇用後の仕事内容や働き方等の労働条件について十分に話し合う場を設けることが大切です。

「今後どのような役割を果たしたいと思っているのか」「どのようなライフスタイルを望んでいるのか」「抱えている不安はあるのか」等を確認し、本人の希望とホテル側の希望をできる限り整合させることが、本人のモチベーションの維持・向上につながります。

### Check Point

- 個別面談を実施する
- 面談には十分な時間を確保する
- 傾聴姿勢を示し、仕事上頑張ってきたことや今抱えている不安等を聴く

### 面談時の話し合いの流れと確認項目(例)



#### ■ 面談時の確認項目(例)

- 引き続き働きたいと考えているか
- これから担当したい仕事はどのようなものか（現在と同一の仕事かそれとも異なる仕事か）
- これから果たしたい役割はどのようなものか
- どのような時に仕事にやりがいを感じるか
- 活かしたい技術やノウハウ、経験はあるか
- 周囲の期待にどのように応えていこうとしているか
- 仕事に関してバックアップしてほしいことはあるか
- 職場の人間関係や上長との関係は良好か
- 健康面での不安はあるか
- 勤務時間や勤務日数に変更希望があるか 等

## 各ホテルにおける取組み

### ◆面談時には人事部が用意した確認シートを活用◆

定年の6か月前に部門長と本人が面談を実施。面談時には人事部が用意した確認シートに基づき、本人の希望を確認したうえで後日、労働条件等を提示する。

他部門で働く希望がある場合には、6か月以上前から相談を受ける。

(Aホテル/従業員規模:約1,000名)

### ◆定年1年前に本人と部門側、双方の希望を聴取◆

定年の1年前に本人の希望と部門側の希望の双方を聴取し、再雇用検討委員会(役員、人事部長、人事支配人にて構成)で配属等を決定。

6か月前に雇用形態を、3か月前に所属部門を書面にて通知する。

(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

### ◆57歳時に、従業員一人ひとりと面談◆

57歳の役職定年時に、総務人事課が従業員一人ひとりと面談を実施し、定年後の処遇や役割について説明する。

(Cホテル/従業員規模:約300名)

### 面談時に相手に安心感を与え、話を引き出すためのポイント

- ポイント1 相手の仕事ぶりを認め、感謝の意を示す
- ポイント2 相手をせかさず、じっくりと話を聴く
- ポイント3 適切なタイミングで、うなずきや相づちを入れる
- ポイント4 相手の思考の枠をはずしたり、気付きを与えられるような質問を心掛ける
- ポイント5 何かを決める際には、相手に考える余地や選択肢を与える

\* "資料編" 関連ページ \*

P43 ホテルアンケート調査結果「2.1 定年後の処遇や役割に係る情報」  
P52 50代従業員アンケート調査結果「2.1 定年後の処遇や役割に係る情報」  
P58 60代従業員アンケート調査結果「2.1 定年後の処遇や役割に係る情報」

### ヒント3

### 再雇用者だからこそ担ってほしい役割を伝える

ホテル側が、再雇用者だからこそ担ってほしい役割や期待を本人に明確に伝えることで、「自分はホテルにとって必要な人材である」という意識が芽生え、再雇用者のモチベーションを高めることができます。

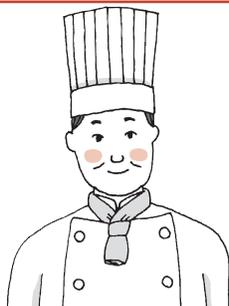
### Check Point

- ホテル側は再雇用者だからこそ担ってほしい役割や期待を明確にし、それを伝える  
(例)
  - 今までどおりの役割を担ってほしい
  - サポート役にまわってほしい
  - 他の人の目が行き届かない細かい業務を担当してほしい
  - 技術やノウハウを伝承してほしい
  - リーダーシップを発揮してほしい 等
- 役割や期待を伝える際は一方的な押し付けにならないよう配慮し、本人の意見や考えも尊重する

### 職場におけるさまざまな役割(例)

フォロワー	自分の方が年上だからといって前面に出すぎることなく、良きフォロワー(=部下)として上司や後輩たちを支える役割。
サポーター	さまざまな経験をもとに全体を見渡して、後輩たちが気付かずに取りこぼした仕事の隙間を埋める等、全体をサポートする役割。
ムードメーカー	人間関係が円滑になるように努め、職場全体の士気を高めたり和ませたりする役割。
アドバイザー	後輩たちのよき教育者、指導者的な役割。
マイスター	豊富な経験に基づく技術やノウハウを持ったプロフェッショナルとしての役割。

## 50代従業員の声



### ◆技術や経験を活かした後進へのアドバイスを依頼◆

現在、製菓課には再雇用者が4名在籍しており、即戦力として定年前と同じ仕事に従事しています。再雇用者には通常業務と並行して、これまで培ってきた技術や経験を活かした後進へのアドバイスを依頼しています。たとえば、「全体の状況を見ながら、若手の育成をお願いします」と伝えています。

(52歳 男性 製菓課〈管理職〉)

## 各ホテルにおける取組み

### ◆ミッションを人事部と部門長の双方から伝える◆

本人のスキルや人脈が活かせるような仕事に配置しているが、どのような部門でも「後進の育成が再雇用者のミッションである」ということを、人事部からも部門長からも伝えている。

(Aホテル/従業員規模:約1,000名)

### ◆人事部長自らがホテル側の期待を伝える◆

再雇用制度の詳細については人事担当者が説明しているが、再雇用者に期待する役割については人事部長自らが従業員に伝える場を設けている。その際には、「困難な状況においてもチャレンジし克服する姿をぜひとも後輩たちに示してください」「当社のさらなる発展のために皆さんの力が必要なのです。力を貸してください」と伝えている。

(Dホテル/従業員規模:約2,500名)

### ◆期待する役割を人事考課項目に加えることで明確に◆

「就業姿勢」「就業意識」「組織貢献」のほかに、特に期待する役割である「後進への伝承」という項目を再雇用者の人事考課項目に盛り込むことで、役割を明確にしている。

(Bホテル/従業員規模:約1,700名)

\*「資料編」関連ページ\*

P44 ホテルアンケート調査結果「3.1 期待する役割」

P54 50代従業員アンケート調査結果「3.2 60歳以降に果たしたい役割」

P59 60代従業員アンケート調査結果「2.2 定年後に期待される役割の明示」

P62 60代従業員アンケート調査結果「3.6 果たしたい役割」