

## 事例 1

## △ニツケ▽

## 65歳定年制の導入、ねらいと課題

神部雅之・執行役員研究開発センター長



## 成長を評価する新制度導入

当社の場合、「六五歳まで普通に働いてちょうだい」という非常に単純なメッセージを発信しているにすぎません。最近では、若い人のほうがより内向きで、六〇歳過ぎたおっさんのほうが異常に元気だというような場合も多いためではないでしょうか。ですから、そんな現状を見て、六五歳まできっちり働いてもらう制度にしようかと考えました。

六五歳まで働いてもらうことになりましたので、今日は聴衆の皆さんのなかに労働組合の方もいらっしゃいますので、広い心でお聞きいただきたいのですが（笑）、企業として非常に大きな問題となるのが人件費です。当社では、六五歳定年制導入後、成長ということを評価する新賃金制度を導入しました。成長しなかつたら給料は上がらないという制度に変える。一方、教育制度はもつと充実させ、そちらにももう少しお金をかけていこうということになりました。

## 65歳までのビジョンを明確に

NN一〇〇ビジョンの経営方針の中で「社員の幸せを追求し、希望と生きがいを持つ企業グループをめざします」とうたっています。やっぱり会社への安心感や長期雇用など、日本らしいことを貫こうと決め、退職年金制度も含めて六五歳までが「仕事人生」だよという制度にしました。さまざまな新しい働き方を検討するという方法もありましたが、当社の場合、従業員数が何千人もいるわけではありません。

まずはニツケという会社の概要からご説明しますが、設立は明治二九年（一八九六年）で、今年で一四四年目に入っています。現在は通称社名の「ニツケ」を使っていますが、日本毛織株式会社が正式名称です。ただし、本来の毛織物関連事業の売り上げは、全体の四割程度になっており、衣料用繊維製品以外にも、さまざまな製品を扱う会社となっています。従業員数は、単体で約九五〇人弱。グループ全体では四九〇〇人です。これからお話しする六五歳定年制は、この単体の九五〇人を対象にしています。

## 新ビジョンが契機に

六五歳定年制を導入する契機となったのは、創設二〇周年へ向け、二〇〇八年一月に「NN一〇〇ビジョン」という新たな経営ビジョンを策定したからで、私も検討メンバーの一人として、社内での議論に参加しました。NNというのはニューニツケという意味になります。

当社ではそれまで、社内の事業は繊維・非繊維という考え方で区分けされており、組織や人事制度もその分け方がベースとなっていました。しかし、NN一〇〇ビジョンでは、こうした考

え方を撤廃し、六つの事業グループの複合体が本業であるという考え方に変わりました。このビジョンを策定して以来、グループ全体でさまざまな改革を推し進めてきたわけです。私は、当時の人事部人事部長という立場でした。この新組織を推進していくために人事制度や労務管理はどうしていったらいいのだろうかということと、まず、社員の現状を産業能率大学と共同で調査しました。

調査結果のなかに、「戦略組織特性」という指標があるのですが、これは、人間が集まって仕事をしたときにどのような特徴が出るのかを表したものです。当社の場合、チャレンジ精神や動く力などをさす「行動志向」が弱いことがわかりました。強かったのは「利益重視」。「やっぱり、儲からなアカン」という意識は、何とかみんな保ってやっています。

社員が会社の強みと想っていること、当社の場合には定年まで安心して働ける会社というのがそれに当てはまります。その「コアコンピタンス」については、偏差値五〇のところであり、その当時は、「これが従業員のモチベーション」というのは果たしていかがなものか」という思いを抱いておりました。

## 組織診断で人財ビジョンを

そして、こうした組織診断結果を、どのように六つの事業複合体に生かしていこうかということで、人財ビジョンを策定した訳です。人財ビジョンでは、チャレンジ精神など四点を社員に求めています。人財理念としては、非常に厳しい言い方をすれば、「社員は成長しようと努力しないと、会社は知りません」。こうしたことを明確化しました。

具体的な施策としては、どう推進していこうかいろいろ悩みましたが、「まじめ」とか「誠実」などは大事なことであるとともに、倫理性の基盤にもなりますから、まずはこれらの基盤を固めようということで、六五歳定年制を取り入れようということからスタートした訳です。

わりと目が届くものですから、必要があれば個別に対応すればいいと割り切りました。

そのかわり、六五歳までのキャリアビジョンをきちつと本人につくつてもいい、「悪いけど処遇は厳しくするよ」という方針で、「チャレンジグレード制度」という新しい賃金制度を導入しました。

### 年齢構成の歪みも一因

これは、ぶっちゃけ話に近いのですが、六五歳定年制を導入する前の二〇〇七年での、従業員の年齢構成をみると、四〇歳後半や五〇歳前半層が他の年齢層に比べ少ないのです。理由は、オイルショックのときに非常に厳しい構造改善を実施したからで、弊社も当時一万人を超えていた従業員が五年間で六〇〇〇人にまで減りました。当時は、採用も五年間まったくなしのゼロ。この「五五〜五九歳」の年齢層の従業員が定年退職で消えしまうと、とんでもないことになってしまふ。ポストが埋められないのではなく、むしろポストが埋められなくなってしまうことを危惧する特殊事情もありました。

### 09年度から65歳定年制へ

当社の六五歳定年制ですが、当然、六〇歳以降も雇用契約は一年契約にはなりません。仕事人生のライフスタイルを六五歳までに変更していただきたいと言っています。それから、キャリアビジョンについても六五歳までちゃんと考えてくださいと。また、六〇歳以降の生計費の問題はきちつと考えなくてはなりませんから、労働組合とも協

議し、あわせて確定拠出型の年金制度を導入していくことも基本的な考え方としました。

定年年齢の延長は、実際には厚生年金定額部分の受給延長にあわせて実施し、二〇〇八年三月末までは六〇歳定年で、それ以降の雇用は旧来の雇用継続制度を適用しました。それ以降（二〇〇八年四月移行）は、〇九年三月末までの一年間だけ、従業員が六四歳の定年延長か、あるいは六〇歳での定年退職かのどちらかを選べるようにしました。

こうしたのはなぜかと言いますと、六〇歳直前の方は「ローンを払おう」とかいろんなことを退職金で考えています。しかし、突然、定年が四年、五年先へと延びるわけですから、計画が狂って困ってしまう。労働組合からの要望もあり、一年間だけこういう暫定的な制度を設けることにしました。そうして正式に、二〇〇九年四月一日から六五歳定年制をスタートさせました。

### 賃金水準は57〜59歳の考課で

六〇歳以降の給料がどうなるかですが、直近三年間、ですから五七、五八、五九歳のときの人事考課に基つき、六〇歳までの賃金水準の五〇〜一〇〇%までという広い幅で賃金設定ができるようにしています。正直言うと、五〇%の方も数人いらっしゃいます。標準評価だと七五%になる。ただし、係長であろうと、課長であろうと、ライン長職に就いている方は、本給額は六〇歳までとかわりません。それから、高度専門能力・技能等保持者である「マイスター職」を弊社は設け

ていますが、これらの人たちは八五%。毎年、この本給を一%単位で、定期昇給の時期に見直しをする制度になっています。やっぱりやる気が下がってしまう人とか、あるいは体調の問題とかやむを得ない事情がある人もいますので、当然本給は下がることもありますし、逆に上がる事例もあります。役職定年制は設けていません。一人か二人、六〇歳になってから課長になった方もおります。

### 人件費の総額は変えずに分配

人件費については、労働組合執行部と導入の半年以上前から話し合いをしました。基本的に総額人件費は変えないようにして、若い人にはちよつと我慢してもらい、その分を六〇〜六五歳の人に分配していくことにしました。ですから、組合とは定年制と賃金、賞与をセットにして、納得してもらいました。これをやらなかったら、六五歳定年制について、経営陣の理解を得るのはなかなか難しかったと思っております。組合もよく理解をしてくれました。思っています。

### 退職金は一時金と年金半々

もう一つ、退職年金制度ですが、確定拠出企業年金を利用して七五歳ぐらいまで標準生計費約二四万円という線を何とかクリアできるような設計ができないかということを検討し、二〇〇八年一月、確定拠出年金制度を導入しました。退職金は、簡単に言うと、半分が一時金で、半分が年金になります。年金の半分が確定給付型、半分が新しい確定拠出型となっていま

す。

確定拠出年金の想定利率は、いわゆる規定どおりの退職金を払うためには二%で回ればいいという設計にしています。一〇年、二〇年、三〇年の国債の利回りなどを見ると、ちよつと頑張れば二%はいけるかなと考えています。ただ、定期預金に預けるだけでは二%で回らないので、そこは教育して従業員を啓蒙しています。

### 75歳までは月収24万円

六〇歳以降の月収モデルですが、標準的な社員（非管理職）の場合ですが、何とか七五歳ぐらいいまで二四万円をキープできる設計にしています。このとき、確定拠出年金は、六〇歳からではなく、六五歳からもらった方がいいと啓蒙しています。

今後の課題ですが、そうは言っても、六〇歳を過ぎると、どうしても卒業したというような意識がまだまだ残っていて、それを六〇歳以降の業務の整理も含めて、どういうふうにしていったらいいのかということがあります。やっぱり賃金を下げるといふことをやると、基本的にはだめですね。やっぱり、「賃金が下がった」という意識になる。だから、何とかその部分を会社も頑張つて、下げなくていいような制度にできるだけ早くしなければいけない。

### 確定拠出型への移行も

それから、確定給付企業年金がまだ残っておりまして、その積み立て不足がある。これをできるだけ早く確定拠出型に移していきたいと思っております。

従業員の健康管理については、二〇〇九年から、五〇歳以上は全員、従来に比べかなりグレードアップした。一日人間ドックへ強制的に入れることにしました。今年からは四五歳以上に開始年齢を上げています。六五歳まで

## 事例2 前川製作所 動と静の融合

加茂田信則・顧問



きちつと働ける体力・健康管理をするのが課題と思っています。

今日は、高齢者の更なる戦力化というテーマで、前川製作所における高齢者の役割、働きというものがどういう状況になっているか、また、どのように苦勞しているかについて、話ができればと思っています。今、前川製作所では、年齢別構成で二〇代が急に減っています。この点がポイントだと思っています。

もともと定年制というのが普及したのは一九五五年、昭和三〇年ころではないかと記憶しています。当時は五五歳定年で、男性の平均寿命が六〇歳強でした。ところが、現在はかなり寿命が延びており、八〇歳近くになっています。そういうことからすると、定年は七〇歳とか七五歳でもいいのではないかと考えます。元気で健康で働く老人がたくさんいるというのは望ましい状態、ありたい姿ではないかと考えています。

### 「静の世代」が増加

前川製作所では、二〇代、三〇代、四〇代を「動の世代」、五〇代、六〇代、七〇代を「静の世代」あるいは「成熟

の世代」と言っています。このところの人員構成を見ると、二〇代の人数が非常に落ち込んでおり、将来は、動の世代が六〇%、静の世代が四〇%というような状況があり得ると考えています。

ということは、前川製作所ではこの静の世代の人たちがいかに頑張るか、いかに付加価値を上げるかが、会社の業績にも反映してくるようになります。健康で、経験豊かで、得意分野を持った高齢者が大いに期待され、重用される時代に入っていると云えます。

### 40代までの知識や経験を活かして

前川製作所では、今までやってきた事業というのは、できることならば四〇代までで全部消化していきたいと考えています。五〇代、六〇代、七〇代というのは新しい仕事をやっていきたい。その新しい仕事というのは、やはり二〇代、三〇代、四〇代で培った経験、知識、勘などの持ち味を生かした事業だと思っています。

では、静の世代がどういう機能を果

たしていきたくかという、前川製作所が社会に生かされて生きる場所、市場やお客さん、そういう場所を広げて深めていく。これが静の世代の仕事になってくると考えています。もう一つ

は、動の世代が冒険しても大丈夫なように、リスクヘッジというか、その支えをしていくということが静の世代の役割になってくると考えます。

そういうわけで、現在の静の世代の重要な課題は、その得意や持ち味を動の世代、二〇代、三〇代、四〇代の間、に仕事を通して、体験と工夫を重ねて、いかに培うかになります。なお、それを十分生かすような動と静の関係ということを考えて、年代を超えた、広がりや深まりを実現していくような企業活動の構造を構築していかなければなりません。

### 「動」と「静」の強みを

昭和五一年（一九七六年）の四月に前川製作所では、五五歳をこう考えるという、『定年制と人間観』という小冊子を全社員に配りました。この中に書かれている内容は以下のとおりです。

「『動と静』を用いて組織の質を高める」というタイトルで、「動は変化を好み、革新を尊び、成長をめざす。いつづの静は安定のイメージがあり、伝統を尊重し、成熟を大切にす。それぞれは人間や企業で生きていく、生きつづけていくために必要なものであり、優劣を論じるべきものではない」。こういう考え方が根底にあります。

人間には動と静という、二つの重要な価値があると。一企業においても然りであり、だからこそ前川製作所は、変化や革新、成長への志向が弱くなりがちな静の世代の人たちを安易にやめさせようとはしない。それが定年ゼロとか言われているわけですが、むしろ歴史や伝統の価値をよく認識し、人間的にも安定・成熟した静の人たちの強みを存分に発揮させる生涯現役の共同体をつくらうとしています。

やはり、動の三〇年をただ延長すれば、静の三〇年が成立するというわけではないのだということを、われわれは認識しようとしています。そうであれば、動は静に押さえつけられて、いつまでたっても浮かばない。動という活動も静という活動も両方、企業が生き続けていく上で必要だという考え方で進めています。

動にできることは静がやるべきではなく、動にできないことを静が手助けし、問題を解決する。そのためには、動と全く違う世界で静は存在価値を発揮しなければならぬ、こういうことになりませんが、将来、五〇代以降の静の人たちが相当多くなっていくとすれば、動がやっているより、さらに広い活動の場をつくっていくとか、さらに

深い活動の深みをつくっていかねばならない。動がある程度冒険しても大丈夫なような状況をつくっていくのが静の役割であり、それが相まって会社が発展をしていく。いわゆる生き続けていくことができると思っています。

あること。二つ目は、自分に合った自分らしい、やっていきたい、続けていきたいという仕事はつきりしていること。三つ目は、一緒に働く職場の人たち、関係する人たちも一緒にやっていこうという、理解と支援が整っているか。あの人がいてくれたほうがいいというような関係が整っているか。これらの三つの条件を定年までに整えるのが、われわれが考えている仕事です。

今、前川製作所では定年ゼロと言っています。実態はどうかというところ、仕事を続けられるのには条件があります。一つ目の条件は、健康でやる気が

静の世代のありたい姿として、われ

われは今どう考えているかというところ、五〇代になったときに自分に合った自分らしい、自分にしかできない独特な世界が見えてきて、周囲からも評価されるというもの。われわれは二〇代、三〇代、四〇代の動の時代と静の時代で構成されており、個人で見れば最終的には静の時代に自分の世界を完成させて、充実した人生を送ることができると、そのために動の時代の三〇年に何をやったかが重要になります。

なっています。弊社は再雇用制度を導入しましたが、弊社の場合は、社会的環境や企業内の環境等を踏まえ、ある意味必要にかられて導入したと言えます。再雇用制度を導入したのは平成一三年（二〇〇一年）で、いまから一〇年前。制度導入の検討を始めたのはその三年ほど前です。

## 事例 3

# 高島屋

## 高齢者戦力化への取り組み

中川荘一郎・人事部人事政策担当次長



高島屋の会社概要ですが、創業が一八三一年で、今年で一八〇周年を迎えております。そのため、今さまざまなキャンペーン等の取り組みをしています。営業収益は、連結で約八七〇億円、前年と比べ微減に済みましたが、ここ二、三年は非常に厳しい状況が続いております。従業員の状況は、単体の数字ですが、社員数が約五四〇〇人で、一年ごとに有期契約をしている社員が約五二〇〇人おります。今日のテーマである六〇歳以降の再雇用者は、この中の約一一〇〇人が該当します。

書いてあるのが、弊社の雇用管理区分の名称です。弊社の雇用管理の特徴は、仕事の内容と働き方をベースに、各社員区分の役割を細分化し、ある程度限定するところです。一番上の「フルキャスト」がいわゆる正社員で、四月時点で全体のちょうど五〇%を占めています。

雇用管理区分は、いわゆる社員と同じようなフルタイムで働く層で、「クルー」とついているのが、いわゆる時間給で働く層、いわゆるパート社員になります。パート社員の方からも再雇用しておりますので、その割合は非常に高くなっています。

### 必要に迫られて制度を導入

弊社の経営理念は「いつも、人から」。この理念を一九九一年に策定して以来、人をベースに、人に対してさまざまな投資をすることがすべての利益の源泉であるとの考え方のもとで取り組みを行っています。今日お話しする人事の施策についても、基本的には人に対するさまざまな取り組みの一環と

なっています。例えは厚生年金や健康保険の財政も悪化するなか、企業として存続していかねばならないと同時に、従業員のさまざまな不安を払拭していく必要があるだろうということで、総合福祉関連をすべてゼロベースで見直すことにしました。そこで一九九八年に、労使で総合福祉委員会を立ち上げました。委員会での議論の大きな柱は「退職後の生活」「介護」「健康」の三つでした。この頃は介護保険について議論され始め、また、国の年金も支給開始年齢が引き上げられることになりました。企業年金の財政も非常に危うい状況になりました。こうした背景の中で「退職後の生活」の不安を払拭するために検討されてきたのが、この再雇用制度だった訳です。

### 有期契約労働者も対象に

再雇用制度は「ゴールデンエイジプラン」という名称で、六〇歳以降の再雇用を入れた制度ということだけではなく、五〇歳の段階から六五歳までを見据え、さまざまなことをサポートする制度ということで導入しました。で

### 年々高まる再雇用職員の比率

まずは弊社の要員構成を見ておいてほしいのですが、図1のなかで左側に

このなかで、年々比率が高まってきているのが、定年後の再雇用の職員で、雇用区分は二つあるのですが、二つあわせて一一%強となっています。高齢者雇用安定法が改正された二〇〇六年には、この比率はまだ二%程度でしたが、毎年二%ぐらいずつ割合が高まっています。

図のなかで、「キャスト」がついてい

図1 要員構成（分店舗含む計）

（平成23年4月1日時点、出向除く）

		シェア	女性比率	
フルキャスト	=	社員	50.0%	50.0%
嘱託員	=	専門的能力の発揮を目的とした1年契約勤務	3.2%	39.9%
定年後職員				
キャリアキャスト・シェアードキャスト	=	定年後再雇用の1年契約社員	4.2%	16.7%
シェアードクルー	=	定年後再雇用の1年契約短時間勤務社員	7.1%	90.3%
契約社員				
セールスキャスト	=	販売専門の1年契約社員	12.4%	97.7%
スタッフキャスト・サービスキャスト	=	事務・サービス専門の1年契約社員		
パート社員				
セールスクルー	=	販売専門の1年契約短時間勤務社員	23.1%	99.7%
スタッフクルー・サービスクルー	=	事務・サービス専門の1年契約短時間勤務社員		
計			100.0%	68.5%

すので、働く側としては、年金支給開始年齢が上がつていく中で働く場を確保してもらえようになった。会社としても、定年退職数が増える時期でしたので、円滑な世代交代をするために必要なことでした。

その後、さまざま課題はありましたが、高齢者雇用安定法の改正もありましたので、課題も含めて二〇〇六年

えます。二つめは、専門知識が必要な部分で、専門人材の雇用。最後が、働き方の多様化と個々のキャリアを考えた雇用で、ここはとくに技術や技能ではなく、今までのキャリアを生かしながら雇用していくものです。この三つの柱をもとに再雇用のコース設定をしています。

に制度を改正し、それまで正社員だけを対象としていた制度を有期契約の方々も含めたものにしました。二〇〇九年にも制度を再構築しましたが、制度改正の前にはいわゆるリーマン・ショックが起き、会社の業績も非常に厳しくなるなかで、高島屋では基本的には雇用を守っていくことが経営としての責務であるという認識のもとで制度を改正し、今に至っています。

### 3つの柱でコース設定

高島屋の再雇用制度には三つの柱があります。百貨店の中には実は幅広い仕事があるのですが、その一つはやはり売るといふこと。販売や外回り営業に長けているプロセールスの雇用が大きな柱と言

### 50代の働き方で処遇が決定

二〇〇一年に導入した当初の制度では、コースは五つ設定されていました（図2）。

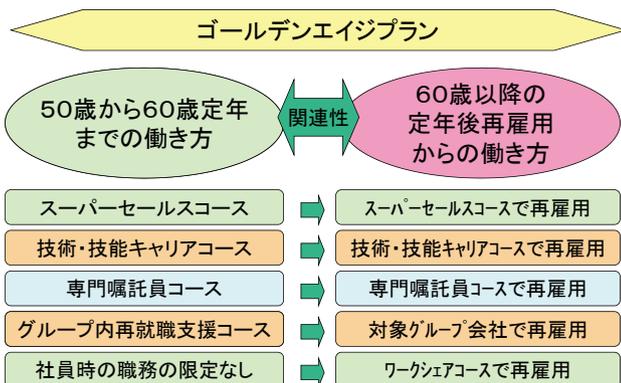
一つは、よく売ることが出来る社員の「スーパーセールスコース」。手に職がある社員の「技術・技能キャリアコース」。専門知識があつて、会社から残つてほしいとお願ひして会社の方から任用する「専門嘱託員コース」。グループ会社でそのまま再雇用されるのが「グループ内再就職支援コース」。そして、だいたい九割以上が該当したのが「ワークシェアコース」でした。この時は、五〇歳から六〇歳までの現役時代の働き方、就いている仕事の内容等によつて、六〇歳以降のコースが決まる仕組みでした。

それから二回、制度改正を行いました。このワークシェアコースでは、いろいろな仕事に就いてもらうのですが給料は一律に同じ金額ということで、再雇用のモチベーションや配置の面で課題が多かつたところがありました。それを踏まえ、二〇〇六年にこのワークシェアコースを、有期社員も含めて、より経験を生かせる「キャリアコース」と企業運営をサポートする「サポートコース」に分けることにしました。

### 軸足を働き方にシフト

二〇〇九年にはさらに、コース設定の軸足を仕事の内容から働き方にシフトさせ、「キャリアコース」は基本的にフルタイムで働いてもらうものとし、「シェアードコース」については、短

図2 平成13年導入の再雇用制度の内容



時間で働いてもらうものと整理し、基本的にはこのシェアードコースをレギュラーなコースとして運営をしていくようにしました（図3）。

図4には、コースごとにその概要が書かれています。フルタイムの普通の方々が再雇用される部分が「キャリアのレギュラーコース」です。「シェアードのアドバンスコース」は、これは週五日勤務を週四日勤務にするか、または一日の労働時間を六時間にすることで、八割相当の労働時間で働くことを選べるコースとなっています。

「シェアードのレギュラーコース」が、一週間で二・五時間勤務のコースです。週五日で四・五時間働くパターンと、週三日で七・五時間働くパターンがあります。これを二人分組み合わると、おおよそ一人の労働時間がカバー

図3 高島屋の再雇用コースの変遷

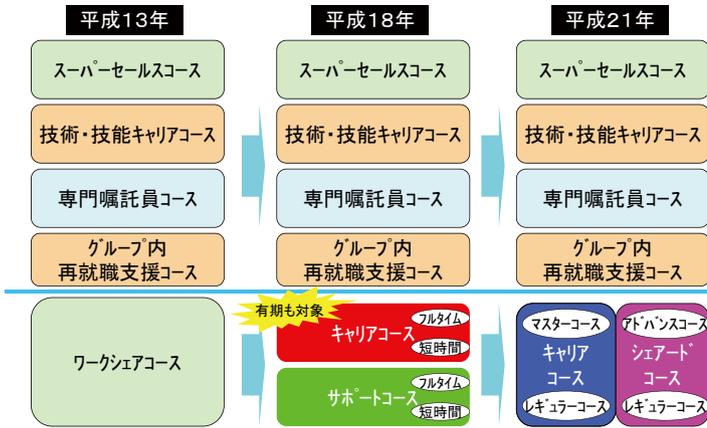


図4 現在の再雇用コースの概要

再雇用コース	雇用区分名称	コース概要
専門嘱託コース	定年後嘱託員	専門分野のプロフェッショナルとして能力を発揮するコース
スーパーセールスコース	キャリアキャスト(スーパーセールス)	プロの販売・営業職として業績に挑戦するコース
技術・技能コース	キャリアキャスト(技術・技能)	特定の技術・技能で、組織に貢献するコース
キャリア	マスターコース	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フルタイム勤務のコース
	レギュラーコース	60才までのキャリアを活かし、業績に貢献するフルタイム勤務のコース
シェアード	アドバンスコース	仕事と生活全体とのバランスを図る、55歳(社員時)からも選択できる、年間1458時間の短時間コース
	レギュラーコース	仕事と生活全体とのバランスを図る、1週22.5時間勤務の短時間コース

図5 再雇用基準について

**【基本的な考え方】**

- 本人が目標感を持てるような明確な基準を設定
- 健康状態と定年前の評定結果を基本に再雇用基準を設定

**【再雇用基準の主なポイント】**

- 基本的に通常勤務者と同様の業務推進が可能なこと
- 定年前2回の人事考課(年1回)の評定が規定水準を上回ること

社員・有期契約雇用者ともに、再雇用コース毎に基準を設定

再雇用をすることで、少しワークシェア的な観点を取り入れています。このコースでは、社会保険が非適用の働き方になっていきますので、年金の減額や支給停止等の影響はうけません。

**半期に一度考課を実施**

再雇用をするにあたっては、基準を設けています。労使で協定していますが、基本的には現役時代から(基準をクリアするという)目標を持てるような明確な基準を設定しています。具体的には、通常の勤務者と同様に業務遂行が可能であることと、定年前の2回の人事考課(年一回)の評定が、コースごとに設定された基準を上回ることにしました(図5)。

再雇用後も、モチベーションを維持してもらうために、半期に一度考課を実施して成果を測り、賞与に反映させています。翌年には、その年2回の考課結果を用いて、翌年の雇用契約をする際の給与の昇給に反映させます。

二〇〇九年の改正時には新たに、再雇用後のコース転換制度を導入しました。弊社では二〇〇五年に人事制度を改正し、いわゆるパート社員からフルタイムの契約社員、契約社員から社員に優先採用するという転換制度を取り入れています。しかし、再雇用後の5年間については、コースの転換は認められていませんでした。そこで六〇歳以前に希望の雇用管理区分になれなかった人でも、再雇用後は、六〇歳以降の頑

張り次第でコース転換を実現できるようにしました。

**早くから定年後を考える**

六〇歳以降の社員のモチベーションも大事なのですが、実はむしろ大事なのは、それに至るまでと考えています。そこで、高島屋では、個々の社員が定年後どうしていくのか、早い段階から考えるきっかけを与えるため、さまざまな手段を講じています(図6)。

弊社は職能資格等級制度で人事運営していますが、その中で昇格のタイミングでアセスメントを実施しています。また、年齢を軸として三〇歳、四〇歳、五〇歳、五五歳というタイミミングでのカウンセリングやセミナーを実施し、

進路支援や転職支援も含めて自分の将来について考えてもらっています。

最終的に五五歳のセミナーを受けて、その段階で転職をするのか、再雇用を目指して頑張っていくのかを検討を行っています。五九歳六カ月までに決めてもらっています。

申し漏れましたが、再雇用制度では、先ほど説明した「スーパーセールス」、「技術・技能キャリア」、「専門嘱託員」のコースでは、職場と本人の希望が合えば、六五歳を超えても雇用される仕組みとなっており、実際に何人かは六五歳以降も継続して働いています。

図6 人材育成とキャリア・ライフプラン支援

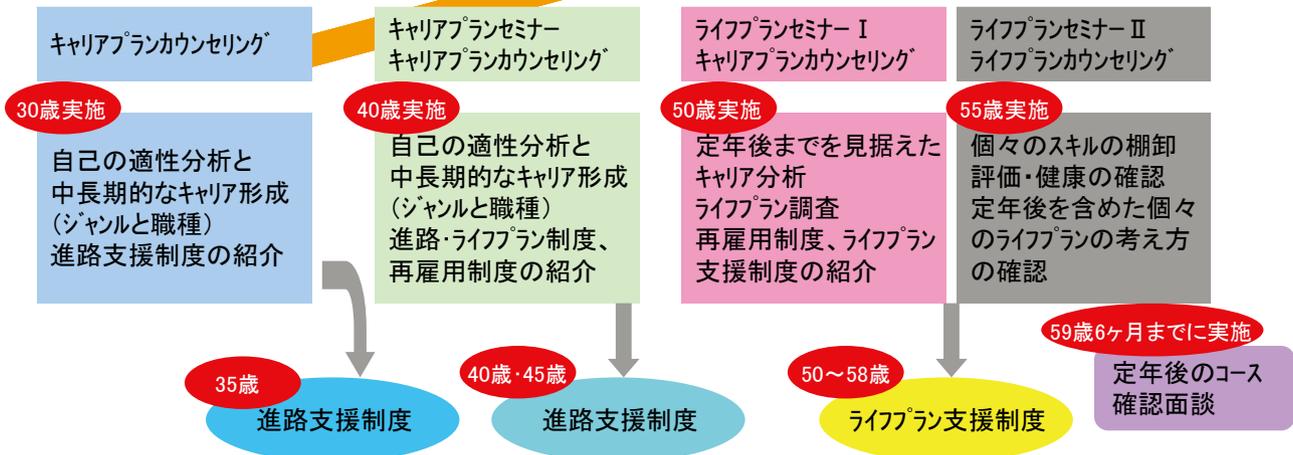
進級軸でのアセスメント

※当社でのキャリア形成支援



年齢軸でのアセスメント

※社内外を通じた幅広いキャリア形成・ライフプラン支援



# 日本労働研究雑誌

B5判●定価895円(税込)  
 年刊購読料10,740円  
 (〒サービス)

## 8 No.613 Aug. 2011

### 特集 個別労働紛争の背景と解決システム

<p><b>【提言】</b>                  個別労働紛争とは何か                  野田 進</p>	<p style="text-align: right;">個別労働紛争と人事管理・労働組合                  一都道府県労働局のあっせん事業に基づく分析                  鈴木 誠</p>	
<p><b>【論文】</b>                  個別労働紛争解決の経済学                  石田潤一郎</p> <p>個別労働紛争における労働組合の役割                  久本憲夫</p> <p>わが国の個別労働紛争調整システムの課題                  —イギリスとの比較を中心に                  野瀬正治</p>	<p><b>【書評】</b>                  前田信彦著『仕事と生活』                  多賀 太</p> <p>菅山真次著『「就社」社会の誕生』                  大湾秀雄</p>	<p><b>【論文 Today】</b>                  「イギリス労働法における連関 (Nexus) 概念の展開」                  新屋敷恵美子</p>
<p><b>【紹介】</b>                  個別労働紛争解決促進制度に見る労使紛争の一断面                  一都道府県労働局におけるあっせん事業を中心に                  細川 良</p>	<p><b>【フィールド・アイ】</b>                  食と安全と職業の教育                  櫻庭涼子</p>	

お問い合わせ先 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 研究調整部成果普及課  
 Tel : 03-5903-6263 Fax : 03-5903-6115 E-mail book@jil.go.jp