

小売事業所ヒアリング支援及び企業ニーズの把握・分析業務  
調査報告書

平成 29 年 10 月

公益社団法人福岡県雇用対策協会

福岡県 70 歳現役応援センター



# 小売事業所ヒアリング支援及び企業ニーズの把握・分析業務 調査報告書

## 目 次

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| I. はじめに .....                   | 1  |
| (1) 調査の目的.....                  | 1  |
| (2) 平成 28 年度アンケート調査結果（概要） ..... | 2  |
| II. ヒアリング調査の設計 .....            | 11 |
| (1) 調査設計の考え方 .....              | 11 |
| (2) ヒアリング対象企業の抽出条件 .....        | 11 |
| (3) 抽出企業の傾向.....                | 12 |
| (4) ヒアリング調査の方法.....             | 14 |
| (5) 実施期間 .....                  | 14 |
| (6) ヒアリング項目の設定.....             | 14 |
| III. 企業ニーズ分析.....               | 16 |
| (1) 企業ニーズヒアリング調査結果の分析方法 .....   | 16 |
| (2) 企業ニーズヒアリング結果.....           | 17 |
| (3) 先行事例ヒアリング調査結果の分析方法.....     | 26 |
| (4) 先行事例ヒアリング調査結果～共通点と個別意見..... | 26 |
| (5) ヒアリング調査結果の総括.....           | 29 |
| (6) 啓発資料の作成.....                | 32 |

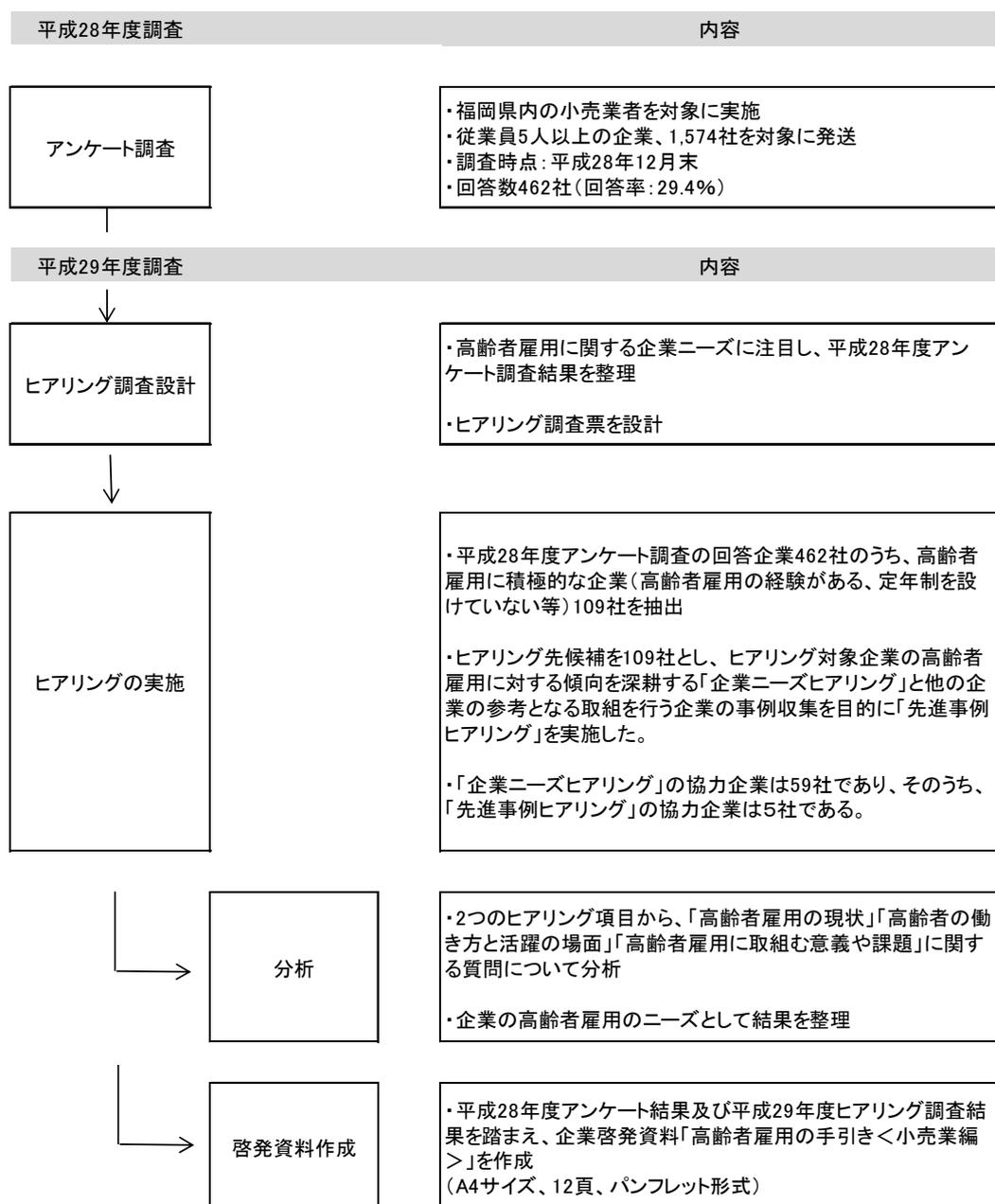


# I. はじめに

## (1) 調査の目的

本調査は、平成28年度生涯現役促進地域連携事業「小売業の高年齢者雇用に係る事業所アンケート」の調査結果（以下、平成28年度アンケート調査）をもとに、ヒアリング調査を設計・実施することで、高齢者雇用に関する企業ニーズについて把握、分析し、小売業における高齢者雇用を促進するための啓発資料を作成することを目的として実施した。調査の概要は図表1の通り。

図表 1 調査の概要



## (2) 平成 28 年度アンケート調査結果 (概要)

平成 29 年度ヒアリング調査では、平成 28 年度アンケート調査結果を踏まえて、高齢者雇用に関する企業ニーズを深掘りできるよう、調査対象の選定と調査票の設計を行う。

その設計のために、本項では平成 28 年度実施のアンケート調査結果について、明らかになっていること及びヒアリングが必要な項目を整理する。

### ① アンケート調査の概要

- ・ 対象：福岡県内に本社・支社店・営業所がある小売業（主業種、従業員 5 人以上）
- ・ サンプル数：1,574 社
- ・ 回収数：462 社（回収率：29.4%）
- ・ 実施期間：平成 29 年 1 月 11 日～平成 29 年 1 月 25 日
- ・ 主要項目：従業員（高齢者）の状況、定年制の状況、継続雇用制度の状況、高齢者を対象とした新規採用の状況 等

### ② 回答者の属性

- ・ 「各種商品小売業」が 8.2% (38 社)、「織物・衣服・身の回り小売業」が 7.8% (36 社)、「飲食料品小売業」が 18.6% (86 社)、「機械器具小売業」が 19.0% (88 社)、「その他の小売業」が 46.1% (213 社) となっている (図表 2)
- ・ 従業員規模別にみると、「各種商品小売業」では「100 人以上」が 38 社中 16 社で 42.1%と最も多い。「織物・衣服・身の回り小売業」は「1～9 人」「10～29 人」をあわせ 36 社中 27 社で 75.0%となった。

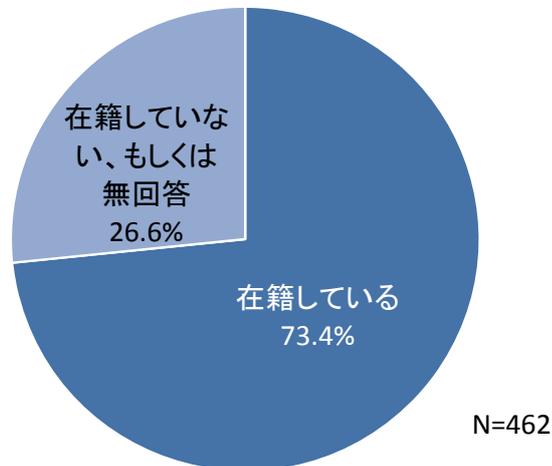
図表 2 回答者の業種構成 (中分類・従業員規模別)

| 業種            | 1～9人  | 10～29人 | 30～49人 | 50～99人 | 100人以上 | 無回答  | 合計  | 業種中分類の構成比 |
|---------------|-------|--------|--------|--------|--------|------|-----|-----------|
| 各種商品小売業       | 5     | 9      | 3      | 5      | 16     | 0    | 38  | 8.2%      |
| 織物・衣服・身の回り小売業 | 12    | 15     | 1      | 1      | 5      | 2    | 36  | 7.8%      |
| 飲食料品小売業       | 16    | 25     | 10     | 14     | 18     | 3    | 86  | 18.6%     |
| 機械器具小売業       | 26    | 27     | 10     | 7      | 15     | 3    | 88  | 19.0%     |
| その他の小売業       | 75    | 87     | 26     | 10     | 14     | 1    | 213 | 46.1%     |
| 無回答           | 0     | 0      | 0      | 0      | 0      | 1    | 1   | 0.2%      |
| 合計            | 134   | 163    | 50     | 37     | 68     | 10   | 462 | 100.0%    |
| (従業員規模別の構成比)  | 29.0% | 35.3%  | 10.8%  | 8.0%   | 14.7%  | 2.2% |     |           |

③ 高齢者雇用の現状と、定年制の状況

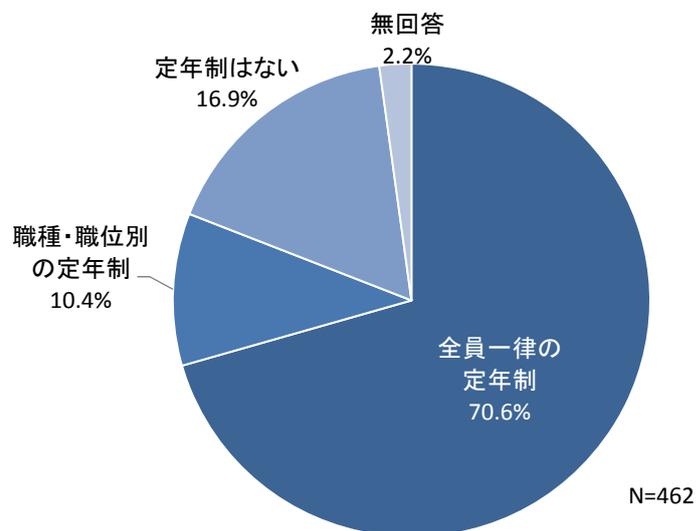
- ・ 60歳以上の高齢者が在籍していると答えた企業は、73.4%である（図表3）。

図表 3 60歳以上の高齢者が在籍状況



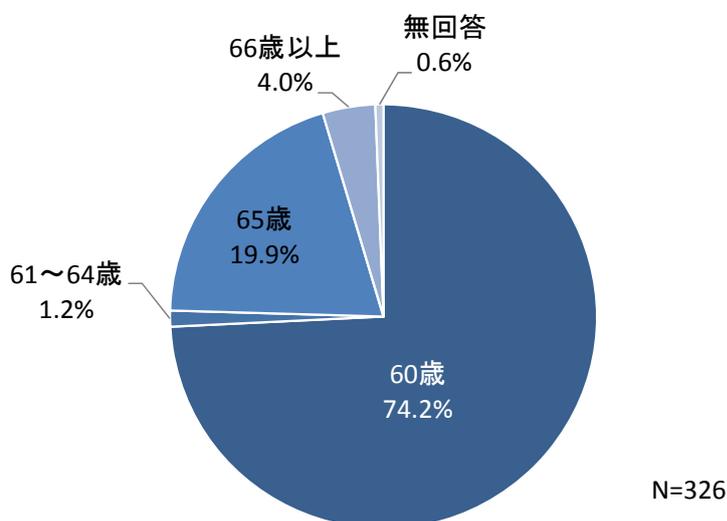
- ・ 定年制度を採用していると答えた企業（「全員一律の定年制」「職種・職位別の定年制」と答えた企業の合計）は、81.0%である（図表4）。

図表 4 定年制の状況



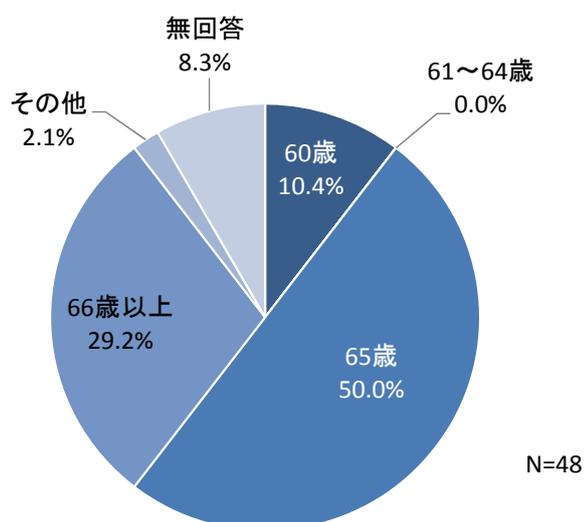
- ・ 「全員一律の定年制」を採用している企業では、60歳定年が74.2%と多い（図表5）。

図表 5 「全員一律の定年制」の企業の定年の年齢



- ・ 「職種・職位別の定年制」を採用している企業では、65歳定年が50.0%、66歳以上が29.2%となっており、「全員一律の定年制」の場合と比較して、定年の最高年齢は高く設定されている（図表6）。

図表 6 「職種・職位別の定年制」の企業の定年の最高年齢

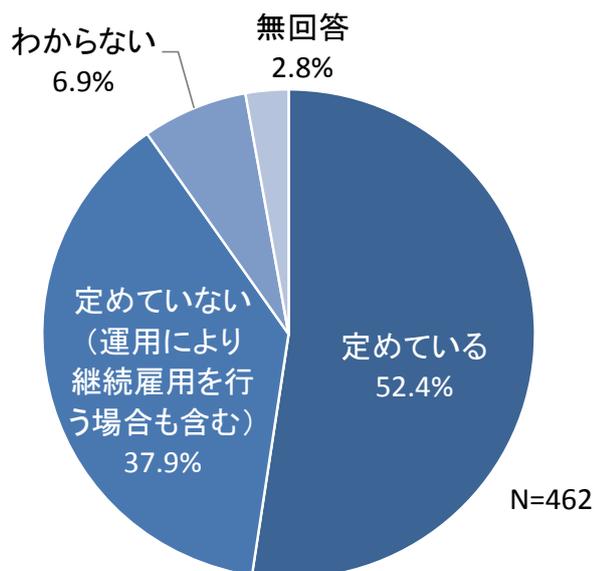


- ・ 定年制の改訂・廃止の予定について、「全員一律の定年制」「職種・職位別の定年制」と回答した企業（374社）のうち、改訂・廃止が「ある」は1.9%であり、「検討中」は22.2%と、定年制の見直しについては消極的である。

④ 継続雇用制度の状況

- ・ 継続雇用制度を定めている企業は 52.4%である（図表 7）。ただし、継続雇用制度を定めていない企業には、「定年制がない」と回答した企業が含まれている。
- ・ 継続雇用を行う場合、対象従業員が従事する業務は「定年時と同じ業務」「定年までの業務と関連のある業務」が多い。

図表 7 継続雇用制度の制定状況



- ・ 従業員規模別にみると、100人以上の企業で「定めている」が 89.7%であり、従業員規模の大きい企業ほど継続雇用制度が制定されている傾向にある（図表 8）。

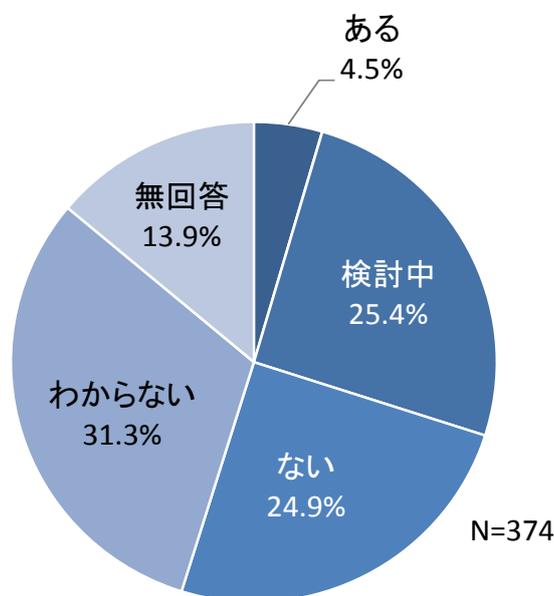
図表 8 定年後の継続雇用制度の制定状況（従業員規模別クロス）

（単位：％）

| 区分           | 定めている |
|--------------|-------|
| 1～9人 N=134   | 27.6  |
| 10～29人 N=163 | 46.6  |
| 30～49人 N=50  | 74.0  |
| 50～99人 N=37  | 73.0  |
| 100人以上 N=68  | 89.7  |
| 無回答 N=10     | 40.0  |

- 定年制を採用している企業（374社）について、継続雇用制度の導入・改訂の予定の有無をみると、「ある」は4.5%、「検討中」は25.4%であった（図表9）。

図表 9 継続雇用制度の導入・改訂の予定の有無



- 定年制の形態別にみると、「職種・職位別の定年制」を採用する企業では、「検討中」が45.8%となっている（図表10）。

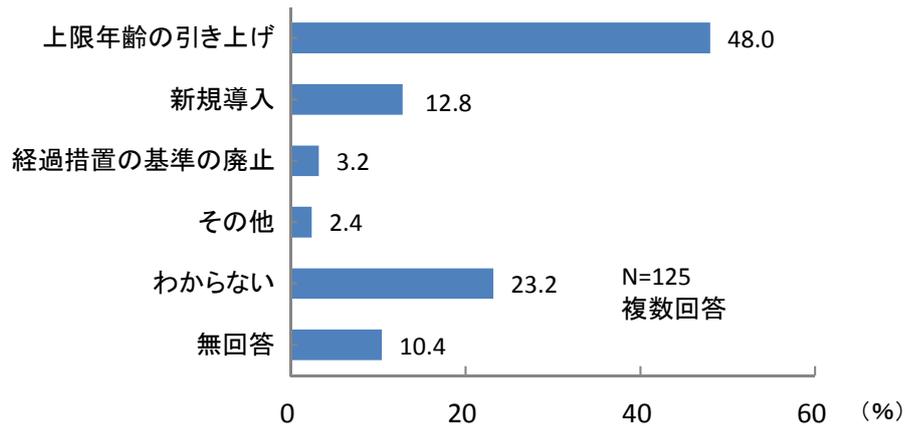
図表 10 継続雇用制度の導入・改訂の予定の有無（定年制の形態別クロス）

（単位：％）

| 区分              | ある  | 検討中  | ない   | わからない | 無回答  |
|-----------------|-----|------|------|-------|------|
| 全員一律の定年制 N=326  | 4.6 | 22.4 | 26.1 | 33.1  | 13.8 |
| 職種・職位別の定年制 N=48 | 4.2 | 45.8 | 16.7 | 18.8  | 14.6 |

- ・ 継続雇用制度導入・改訂を検討している場合に、その対象となる内容をみると、「上限年齢の引き上げ」が48.0%（60社）で約半数を占めており、次に「新規導入」を予定している企業が12.8%（16社）である（図表11）。
- ・ 従業員規模別、業種別でそれぞれクロス分析を行った結果、導入・改訂の対象の選好についてはばらつきがあり、一定の傾向は見られなかった。

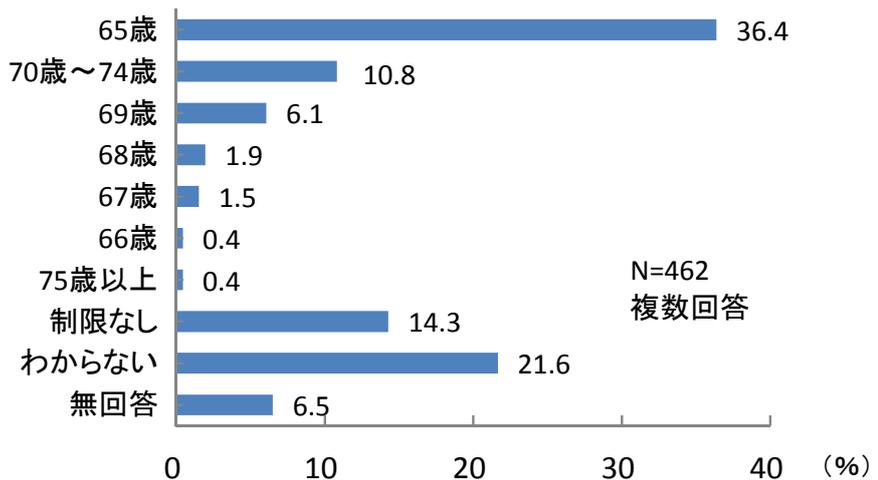
図表 11 継続雇用制度導入・改訂において対象となる内容



(注)「継続雇用制度の導入・改訂の予定がある企業」のみの限定質問

- ・ 継続雇用する場合の雇用上限年齢をみると、「65歳」が36.4%で突出して多く、一方で70歳以上を上限とする企業は1割程度にとどまる（図表12）。

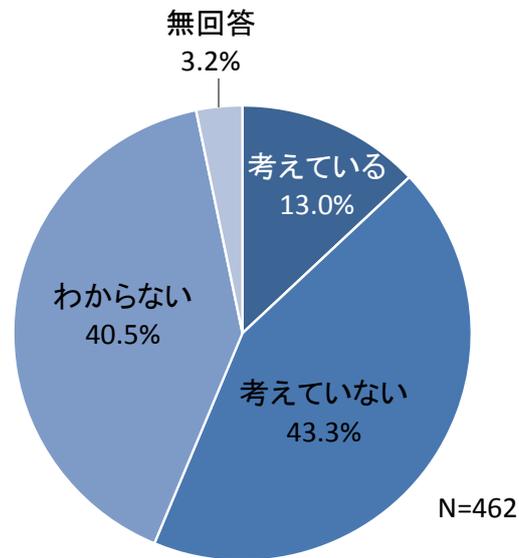
図表 12 継続雇用する場合の雇用上限年齢



⑤ 新規雇用の傾向と高齢者雇用に対する企業のニーズ

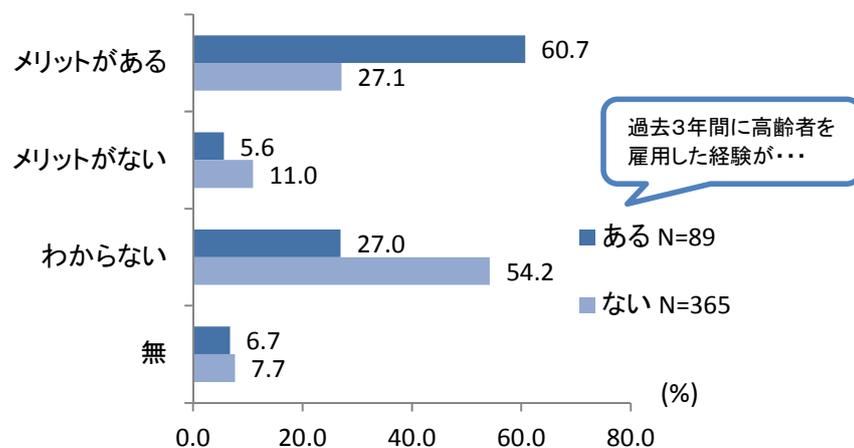
- ・ 65歳以上の新規雇用を「考えている」企業は13.0%であるのに対し、「考えていない」企業は43.3%と多数を占めている（図表13）。

図表 13 今後の65歳以上の新規雇用の予定



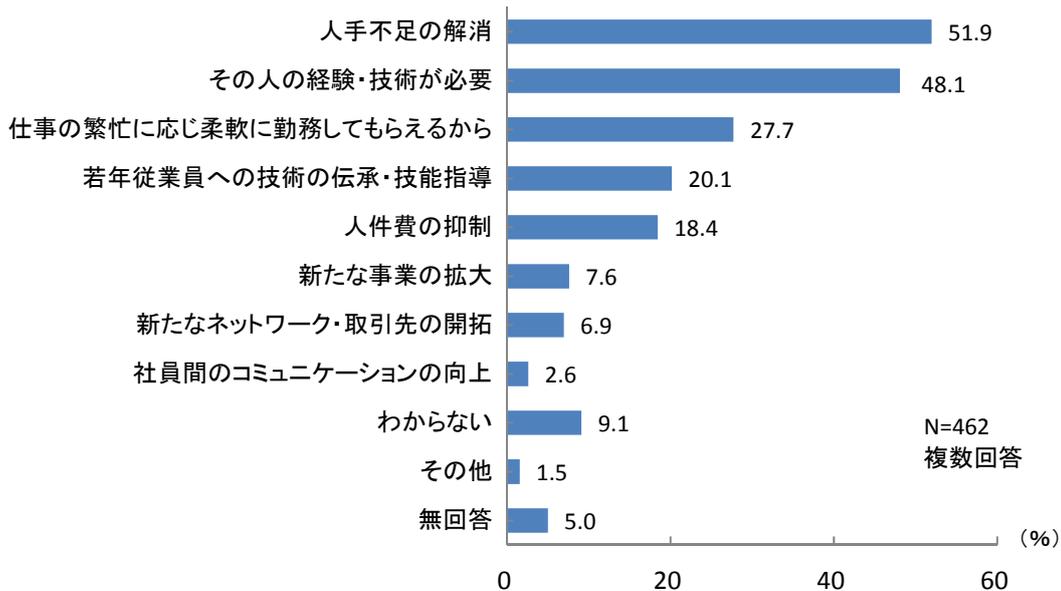
- ・ 過去3年間のうちに、高齢者を新規に雇用した企業ほど、高齢者雇用に関しメリットがあると感じている（図表14）。
- ・ 高齢者を雇用した場合のメリットに関して、具体的な事例についてはアンケートからは導出できないため、追加でヒアリング等の調査が必要である。

図表 14 過去3年間の高齢者雇用の有無とメリットの有無



- 65歳以上の雇用については、「人手不足の解消」を理由にする企業が51.9%（240社）と約半数を占める（図表15）。
- 不足している人材の特性・傾向や、高齢者を雇用したい（高齢者が必要である）と考える具体的な理由については不明であるため、詳しくは追加でヒアリング等の調査が必要である。

図表 15 65歳以上の方を雇用する理由



- 65歳以上を雇用する場合の配属したい業務内容をみると、各業種において「商品販売・接客」が相対的に多い（図表16）。業種別では、織物・衣服・身の回り品小売業は「会計事務」、各種商品小売業と飲食料品小売業は「品出し・陳列」が相対的に多くなっている。

図表 16 65歳以上を雇用する場合の配属したい業務内容（業種別クロス）

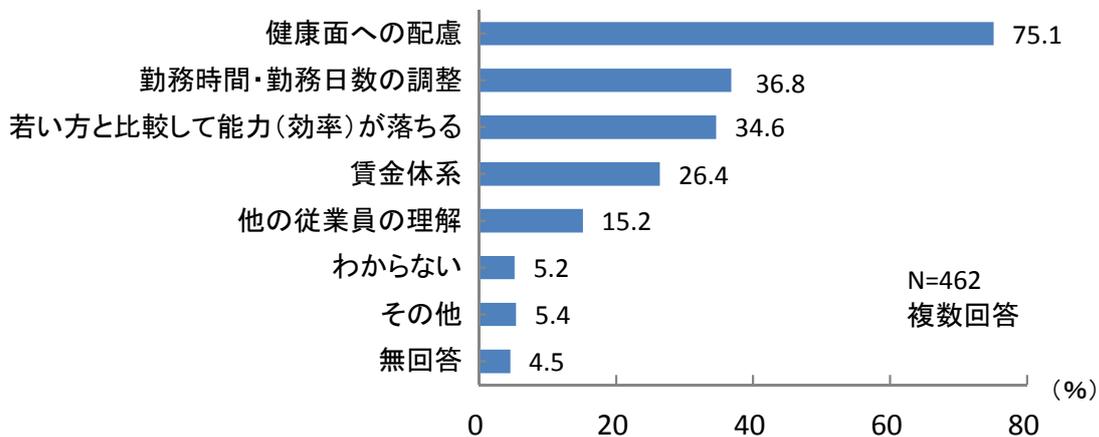
(単位:%)

| 区分                  | 労務・人事業務 | 会計事務 | 法務  | 営業・販売事務 | 衛生管理（清掃業務を含む） | 商品販売・接客 | クレーム対応 | 営業   | 発注業務 | 商品・在庫管理業務 | 配送・配達 | 品出し・陳列 | わからない | その他  | 無回答   |
|---------------------|---------|------|-----|---------|---------------|---------|--------|------|------|-----------|-------|--------|-------|------|-------|
| 各種商品小売業 N=38        | 0.0     | 10.5 | 2.6 | 13.2    | 5.3           | 47.4    | 5.3    | 7.9  | 7.9  | 18.4      | 23.7  | 34.2   | 10.5  | 18.4 | 5.3   |
| 織物・衣服・身の回り品小売業 N=36 | 16.7    | 22.2 | 2.8 | 16.7    | 2.8           | 33.3    | 2.8    | 16.7 | 0.0  | 13.9      | 2.8   | 13.9   | 13.9  | 5.6  | 5.6   |
| 飲食料品小売業 N=86        | 4.7     | 2.3  | 0.0 | 9.3     | 15.1          | 46.5    | 8.1    | 9.3  | 9.3  | 16.3      | 20.9  | 26.7   | 10.5  | 14.0 | 4.7   |
| 機械器具小売業 N=88        | 10.2    | 6.8  | 2.3 | 22.7    | 13.6          | 13.6    | 8.0    | 15.9 | 1.1  | 14.8      | 15.9  | 4.5    | 21.6  | 19.3 | 3.4   |
| その他の小売業 N=213       | 6.1     | 10.3 | 2.3 | 21.1    | 2.3           | 23.0    | 4.7    | 14.6 | 3.3  | 14.1      | 12.7  | 6.6    | 18.8  | 14.1 | 6.6   |
| 無回答 N=1             | 0.0     | 0.0  | 0.0 | 0.0     | 0.0           | 0.0     | 0.0    | 0.0  | 0.0  | 0.0       | 0.0   | 0.0    | 0.0   | 0.0  | 100.0 |

⑥ 65歳以上の高齢者雇用に対する課題・問題点

- ・ 高齢者雇用に対する企業が考える課題・問題点は、「健康面の配慮」(75.1%)が突出して多い(図表17)。
- ・ 過去3年間に65歳以上を新規雇用した経験の有無別にみると、経験が「ない」と回答した企業は「若い方と比較して能力(効率)が落ちる」が37.0%であり、経験が「ある」企業の27.0%を上回る(図表18)。
- ・ 従業員規模別にみると、50人以上の層で「健康面への配慮」が全体よりも高くなっていた。また、30~49人の層で「勤務時間・勤務日数の調整」が46.0%であり、他の層と比べると高かった。
- ・ これらの課題や問題点に対し企業がどのように対応しているかについては、アンケートからは推測できないため、追加でヒアリング等の調査が必要である。

図表 17 65歳以上の人を雇用する上での課題や問題点



図表 18 65歳以上を雇用する上での課題や問題点(過去3年雇用経験有無クロス)

| 区分        | 健康面への配慮 | 勤務時間・勤務日数の調整 | 賃金体系 | 若い方と比較して能力(効率)が落ちる | 他の従業員の理解 | わからない | その他 | 無回答  |
|-----------|---------|--------------|------|--------------------|----------|-------|-----|------|
| ある N=89   | 79.8    | 42.7         | 28.1 | 27.0               | 19.1     | 0.0   | 1.1 | 6.7  |
| ない N=365  | 74.5    | 35.6         | 26.6 | 37.0               | 14.5     | 6.0   | 6.6 | 3.8  |
| わからない N=5 | 80.0    | 20.0         | 0.0  | 0.0                | 0.0      | 20.0  | 0.0 | 0.0  |
| 無回答 N=3   | 0.0     | 33.3         | 0.0  | 33.3               | 0.0      | 33.3  | 0.0 | 33.3 |

## Ⅱ. ヒアリング調査の設計

### (1) 調査設計の考え方

I (2) 平成 28 年度アンケート調査の結果を受け、今後、小売業における高齢者雇用を推進するため、「高齢者雇用に対するニーズ」と「高齢者雇用に対する不安・課題と対策」に関して、以下の点についてより具体的な情報を収集する必要がある。

以下の点を明らかにすることで、特に高齢者雇用の実績がない企業に対して、高齢者雇用の啓発・情報提供を行う際に、企業が高齢者雇用を考えるきっかけとなる情報を収集できる。

- 高齢者雇用に対する具体的なニーズ
  - ・ 高齢者の雇用について、具体的にどのようなメリットを感じているか
  - ・ 「人手不足の解消」の具体例
  - ・ 高齢者の新規雇用を行う理由とその具体例
- 高齢者雇用に対する不安・課題とその解決方法
  - ・ 高齢者雇用に対する不安・課題
  - ・ 企業の対応や工夫

### (2) ヒアリング対象企業の抽出条件

- ・ 母集団は、平成 28 年度アンケート調査で選出した福岡県内に本社・支社店・営業所がある小売業（副業を含めない主業種）のうち回答のあった企業（462 社）である。
- ・ 平成 28 年度アンケート調査の回答から、以下の条件で、100 社程度を抽出した。

(ア) 高齢者雇用の経験のある企業。

(イ) 高齢者雇用の経験はないが、平成 28 年度アンケート調査で、「定年制がない」「継続雇用制度の導入・改訂を検討している」など、高齢者雇用に積極的と思われる回答をした企業。

(ウ) 上記 (ア) (イ) に該当する企業のうち、就業規則を作成する義務のある「従業員数が常時 10 人以上」の企業を中心に選択。ただし、小規模事業者のニーズも収集するために、従業員数が 10 人以下の企業も一部含めた。

### (3) 抽出企業の傾向

- ・ 先の条件に沿い、109社を抽出した。

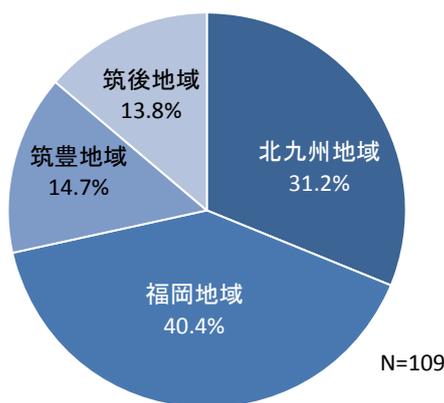
#### ① 所在地

- ・ 抽出企業の所在地は、北九州地域が31.2% (34社)、福岡地域が40.4% (44社)、筑豊地域が14.7% (16社)、筑後地域が13.8% (15社)である(図表19)。

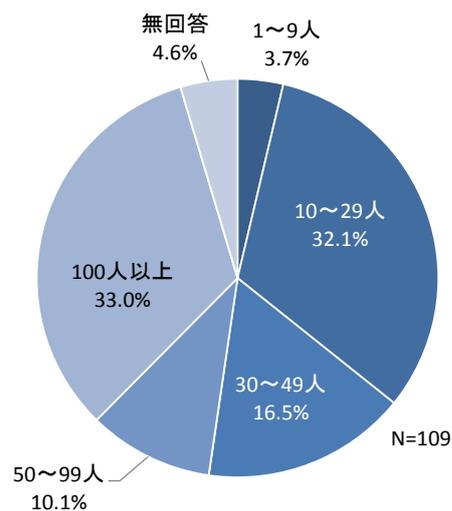
#### ② 従業員規模

- ・ 従業員規模は、「1~9人」が3.7% (4社)、「10~29人」が32.1% (35社)、「30~49人」が16.5% (18社)、「50~99人」が10.1% (11社)、「100人以上」が33.0% (36社)、無回答が4.6% (5社)となっている(図表20)。

図表 19 抽出企業の所在地



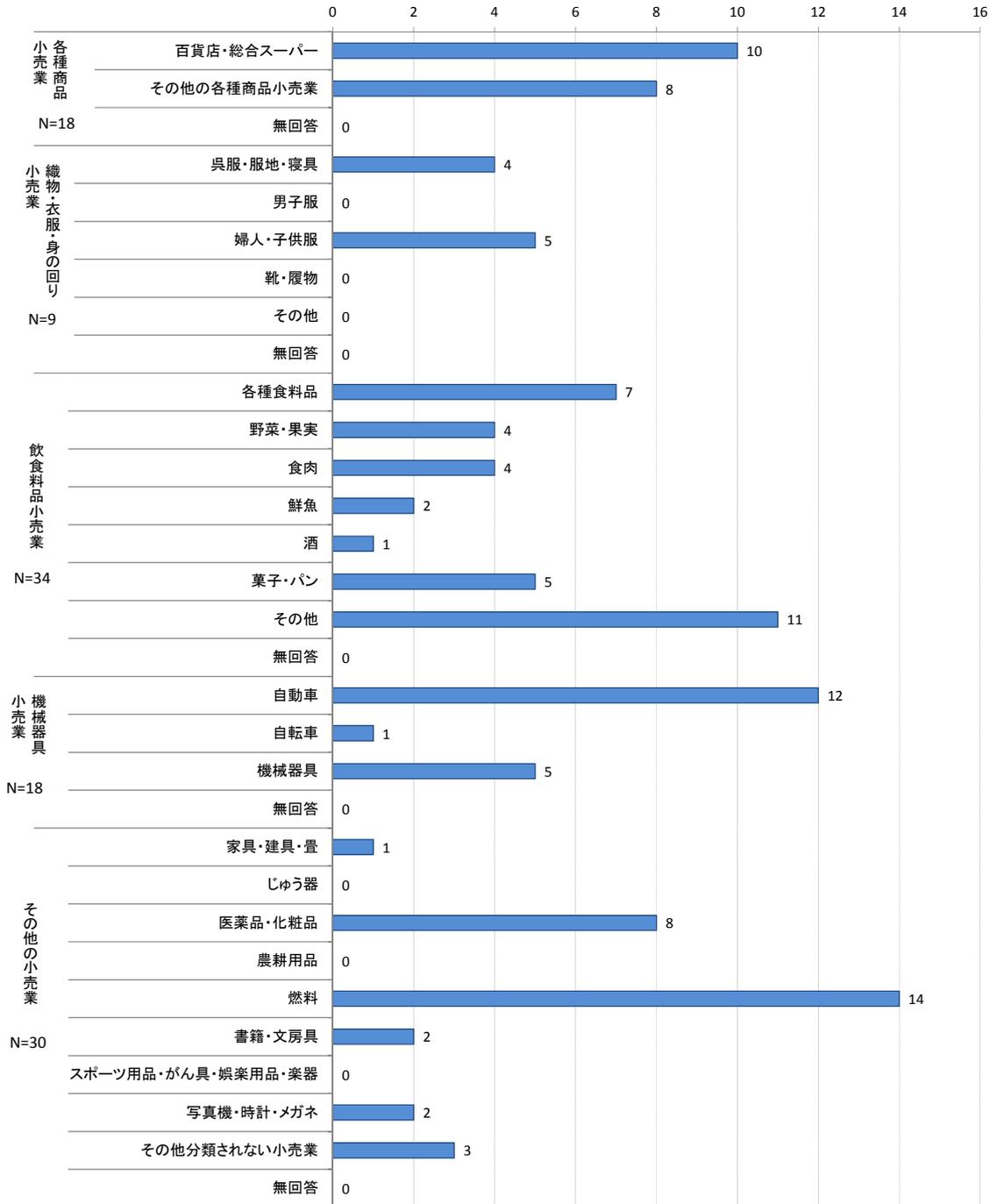
図表 20 従業員規模



#### ③ 業種構成

- ・ 業種(中分類)をみると「各種商品小売業」が16.5% (18社)、「織物・衣服・身の回り品小売業」が8.3% (9社)、「飲食料品小売業」が31.2% (34社)、「機械器具小売業」が16.5% (18社)、「その他の小売業」が27.5% (30社)となっている。小分類毎の業種構成は、図表21の通りである。

図表 21 業種構成（小分類）



#### (4) ヒアリング調査の方法

- ・ 調査員による訪問調査（半構造化インタビュー）とした。
- ・ ヒアリングについては、2段階で実施した。
- ・ 1段階目では、ヒアリング対象企業の高齢者雇用に対する傾向を深掘りする「企業ニーズヒアリング」である
- ・ 2段階目では「企業ニーズヒアリング」を実施した企業のうち、他の企業の参考となる取組を行う企業の事例収集を目的に「先行事例ヒアリング」を実施した。
- ・ 「先行事例ヒアリング」の結果は、「高齢者雇用の手引き<小売業編>」に先行事例の紹介として掲載した。

#### (5) 実施期間

- ・ 企業ニーズヒアリング：平成29年5月～7月末
- ・ 先行事例ヒアリング：平成29年7月～9月末

#### (6) ヒアリング項目の設定

- 「企業ニーズヒアリング」のヒアリング項目
  - ・ 図表22の通りにヒアリング項目を設定した。
  - ・ 特に高齢者雇用に対し、「企業が具体的にどのようなメリットを感じているか」「『人手不足の解消』の具体例」「高齢者の新規雇用を行う理由とその具体例」と「高齢者雇用に対する不安・課題とその解決方法（65歳以上の雇用に対する不安・課題と、それに対する企業の対応や工夫）」などの意見を聞き出している。
  - ・ 高齢者雇用に対する企業の関心についても把握するため、調査の主旨の説明を行った上で、現状の高齢者雇用に関する認識についても聞き取った。

**図表 22 「企業ニーズヒアリング」ヒアリング項目**

- ・ 事業概要
- ・ 雇用と人材育成の状況（若年層も含めた全社的なもの）と今後の展望
- ・ 高齢者雇用に取り組むこととなった背景
- ・ 高齢者が従事している業務（職種、具体的な仕事内容）
- ・ 高齢者の働き方・処遇（雇用形態、勤務時間、賃金制度、その他の取組）
- ・ 高齢者の新規雇用状況・可能性
- ・ 高齢者雇用に係る取組み（改善点や工夫など）
- ・ 高齢者雇用に対して感じているメリット・デメリット
- ・ 高齢者雇用における課題
- ・ 求人・雇用時に必要な支援や希望など

■ 「先行事例ヒアリング」ヒアリング項目

- ・ 図表 23 の通りにヒアリング項目を設定した。
- ・ ヒアリング項目①は、高齢者雇用の実績がない企業が高齢者雇用の取組を検討する上で共感を得る具体例となるような内容を聞き出すことを目的とした。
- ・ ヒアリング項目②では、「企業ニーズヒアリング」で挙がっていた課題について、先行企業ではどのように対処しているかについて聞き取っている。
- ・ ヒアリング項目③、④では、「企業ニーズヒアリング」で明らかとなった高齢者雇用理由「人手不足の解消」以外の高齢者雇用のメリットについて、具体的な取組や展望とともに聞き取った。

**図表 23 「先行事例ヒアリング」ヒアリング項目**

- ① 高齢者雇用を始めた経緯
- ② 最初の苦勞、雇用のポイント  
例) 高齢社員への役割の提示、職場環境の整備（作業環境、労働時間への配慮等）  
面談の方法・評価の方法、職域・職務設計の工夫  
高齢社員に対する意識啓発・教育訓練、社員全体に対する意識啓発  
健康管理支援
- ③ 高齢者雇用の成果
- ④ 今後の展望・要望（経営展望と高齢者の活躍に関するもの）

### Ⅲ. 企業ニーズ分析

#### (1) 企業ニーズヒアリング調査結果の分析方法

- ・ 抽出した 109 社のうち、59 社に対してヒアリングを実施した。
- ・ ヒアリング結果について、特に以下、図表 24 の項目を中心に分析を実施した。
- ・ ヒアリング結果の分析は、複数の調査員が記述した調査票に基づく。
- ・ 定性的な情報をキーワード分類し、可能な限り定量化して傾向を把握した。
- ・ 必要に応じて、ヒアリング対象企業の平成 28 年度アンケート調査の回答結果も併用した。

**図表 24 ヒアリング項目の分析内容**

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ 高齢者雇用の状況<ul style="list-style-type: none"><li>① 取組の背景</li><li>② 定年制と継続雇用制度の運用状況</li><li>③ 継続雇用後の再雇用の有無</li><li>④ 新規雇用の有無</li></ul></li><li>■ 高齢者の働き方と活躍の場面<ul style="list-style-type: none"><li>① 勤務・通勤時間</li><li>② 賃金形態・評価制度等</li><li>③ 高齢者が従事する業務の傾向と具体例</li></ul></li><li>■ 高齢者雇用に取り組む意義や課題<ul style="list-style-type: none"><li>① 高齢者雇用のメリット</li><li>② 高齢者雇用の課題と今後必要な取組</li></ul></li></ul> |
|---|

## (2) 企業ニーズヒアリング結果

### ■ 高齢者雇用の状況

#### ① 高齢者雇用に取り組む背景

- ・ 全体の傾向をみると、企業規模に関わらず、取組みの背景を「人手不足」とする企業が多い（図表 25）。「人手不足」以外では、「法制度へ対応した」「従業員の高齢化に対応した」等の意見が多い。
- ・ 従業員規模が大きい企業は、「人手不足」「法制度への対応」という側面で高齢者雇用に取り組む傾向がみられた。
- ・ 従業員規模が小さい企業では「従業員の高齢化に対応することで、働き続けられる職場づくりを目指した」「経験・技術を持つ従業員に元気なうちは働き続けてほしい」など、既に社内で働いている人材の確保を目的として高齢者雇用に取り組む傾向がみられる。

図表 25 高齢者雇用の取組の背景

| 従業員規模        | 取組の背景 |         |     | 単位:企業数 |
|--------------|-------|---------|-----|--------|
|              | 人手不足  | 法制度への対応 | その他 | 合計     |
| 50人以下 N=29   | 17    | 7       | 16  | 40     |
| 51～99人 N=5   | 2     | 0       | 3   | 5      |
| 100～199人 N=9 | 6     | 3       | 3   | 12     |
| 200人以上 N=16  | 12    | 7       | 3   | 22     |
| 合計           | 37    | 17      | 25  | 79     |

(注)「人手不足」と「法制度への対応」は複数回答を含む

- ・ ヒアリングからは、「人手不足」について「小売業は機械化が難しい作業が多いため、人で補う必要があるが、人手が足りない」「IT化で対応できない部分に、人手が必要」という意見が聞かれており、機械化できない部分での高齢者活用の状況がみられる。

#### 【企業の意見例：高齢者雇用に取り組むことになった背景】

- ・ 人手不足が最大の要因（各種商品小売業—その他）。
- ・ 小売業は機械化が難しい作業が多く、人手が足りない。特にキャリアを持っている方が職場で必要（飲食料点小売業—各種食料品）。
- ・ 勤続年数が長い人が高齢になったことが契機となり、中途採用でも高齢者を雇用することにした（飲食料点小売業—食肉）。
- ・ 技術のある方に長く働いてもらいたかった（飲食料点小売業—食肉）。
- ・ 法律改正に合わせた対応を行ったとともに、人手不足からの人材確保の観点からも取組を開始した（その他の小売業—燃料）。

② 定年制と継続雇用制度の運用状況

- ・ 定年制を定めている企業は 53 社（職種・職位別定年制と回答した企業を含む）、定めていない企業は 6 社である（図表 26）。

図表 26 定年制の状況

| 従業員規模    | 定年制 |               |        | 単位:企業数 |
|----------|-----|---------------|--------|--------|
|          | 定める | 職種・職位別<br>定年制 | 定めていない | 合計     |
| 50人以下    | 22  | 2             | 5      | 29     |
| 51～99人   | 4   | 0             | 1      | 5      |
| 100～199人 | 8   | 1             | 0      | 9      |
| 200人以上   | 14  | 2             | 0      | 16     |
| 合計       | 48  | 5             | 6      | 59     |

(注) 平成 28 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋

- ・ 平成 28 年度実施のアンケートで「継続雇用を定めている」企業は 59 社中 47 社、「定めていない」（運用により継続雇用を行う場合も含む）企業は 10 社、「わからない」企業は 2 社である（図表 27）。
- ・ 継続雇用制度を「定めていない」企業 10 社の内訳をみると、5 社は「定年制はない」企業であり、3 社は、定年時年齢を 65 歳以上に設定している。残りの 2 社は、運用により継続雇用を行っている と答えた企業である。

図表 27 継続雇用制度について

| 従業員規模    | 継続雇用制度 |        |              | 単位:企業数 |
|----------|--------|--------|--------------|--------|
|          | 定める    | 定めていない | わからない<br>無回答 | 合計     |
| 50人以下    | 19     | 9      | 1            | 29     |
| 51～99人   | 4      | 1      | 0            | 5      |
| 100～199人 | 8      | 0      | 1            | 9      |
| 200人以上   | 16     | 0      | 0            | 16     |
| 合計       | 47     | 10     | 2            | 59     |

(注) 平成 28 年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋

- ・ 継続雇用制度の改訂・廃止の「予定がある」と答えた企業では 2 社ともに、「上限年齢の引き上げ」を予定している（図表 28）。
- ・ 「検討中」と答えた企業 15 社のうち、「上限年齢の引き上げ」を検討している企業は 11 社であり、残りは、「新規導入」 2 社、「わからない」 2 社である。

図表 28 継続雇用制度の改訂・廃止について

|    | 継続雇用制度の改訂・廃止 |     |                  | 単位:企業数 |
|----|--------------|-----|------------------|--------|
|    | 予定がある        | 検討中 | ない、わからない、<br>無回答 | 合計     |
| 合計 | 2            | 15  | 42               | 59     |

③ 継続雇用後の再雇用の有無

- ・ 継続雇用制度等で定めた上限年齢に達した後も、「再雇用する場合がある」企業は36社と、全体の66.1%を占める（図表29）。

図表 29 継続雇用制度等後の再雇用の有無

| 従業員規模    | 継続雇用後の再雇用 |    |              | 単位:企業数 |
|----------|-----------|----|--------------|--------|
|          | ある        | ない | わからない<br>無回答 | 合計     |
| 50人以下    | 19        | 2  | 8            | 29     |
| 51～99人   | 4         | 0  | 1            | 5      |
| 100～199人 | 4         | 0  | 5            | 9      |
| 200人以上   | 9         | 3  | 4            | 16     |
| 合計       | 36        | 5  | 18           | 59     |

（注）平成28年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋

- ・ 継続雇用制度後の再雇用があると答えた企業のヒアリングからは、勤続年数の長い従業員には、知識と経験、技術や資格を生かしてほしいとの意見が聞かれた。

【企業の意見例：継続雇用制度後の再雇用があると答えた企業】

- ・ 積極的に60歳以上の高齢者雇用に取り組んでいるわけではないが、結果として年々比率は高まっている（各種商品小売業—百貨店・総合スーパー）。
- ・ 働きやすい環境なので、自然の流れとして、長く勤めている人が年を重ねている（各種商品小売業—その他）。
- ・ 高齢者雇用は、正社員在籍者の継続雇用によるもののみであり、資格者および技術伝承・指導者を確保したい点が大きな要因（その他小売業—燃料）。

- ・ 継続雇用制度後の再雇用について、70歳を過ぎても本人の希望と体力次第で「働けるうちは働いてもらう」という意見を持つ企業については、継続雇用後の年齢制限を定めない企業も多い。ただし、70歳を節目とする意見も聞かれた。

【企業の意見例：継続雇用制度後の再雇用時の雇用の状況について】

- ・ 70歳以上の継続雇用はない（各種商品小売業—百貨店・総合スーパー）。
- ・ 70歳以上はパート社員となる。パート社員は勤務時間5時間30分、短い人で3時間とし、個人の希望に合わせている。（飲食料品小売業—菓子・パン）
- ・ 健康であれば、65歳以上も働き続けてほしいと思っている（その他の小売業—燃料）

④ 新規雇用の有無

- ・ 全体の傾向を見ると、過去3年間の65歳以上の新規採用の有無については、「ある」企業が36社、「ない」企業が23社である（図表30）。
- ・ 従業員規模が大きい企業ほど、65歳以上の新規雇用の有る企業が多い。

**図表 30 過去3年間の65歳以上の新規採用の有無**

| 従業員規模    | 高齢者の新規雇用 |    | 単位：企業数<br>合計 |
|----------|----------|----|--------------|
|          | ある       | ない |              |
| 50人以下    | 13       | 16 | 29           |
| 51～99人   | 3        | 2  | 5            |
| 100～199人 | 7        | 2  | 9            |
| 200人以上   | 13       | 3  | 16           |
| 合計       | 36       | 23 | 59           |

（注）平成28年度アンケート調査結果よりヒアリング対象企業の回答を抜粋

- ・ 高齢者の採用を行う企業のヒアリングからは、「ノウハウのある人材を確保したい」「同業種からの転職など、資格や経験を持つ人材を確保したい」といった、即戦力となる人材を求めている意見が聞かれた。
- ・ 分野別では、機械器具小売業や医薬品・化粧品など、専門知識を必要とする分野から、資格・経験者の新規採用を検討しているといった意見が聞かれる。
- ・ 一方で、若年者の応募が少ないため、「結果として高齢者を雇用した」といった意見も聞かれた。

**【企業の意見例：新規採用を行う（検討する）理由】**

- ・ 取り扱う商品が拡大し、販路が拡大した際に、各商品カテゴリーにノウハウを持つ社員が必要になったため。また、経理・総務も即戦力となる人材の増員を考慮しており、募集をする予定（機械器具小売業—自転車）。
- ・ 仕事内容を見直し、業務を分散化することで、高齢者が働ける業務内容が出来たため。正社員・資格者の負担の軽減が出来ている（機械器具小売業—自動車）。
- ・ 同業種からの転職や有資格者は検討するが、未経験者が業務を覚えることは難しいと思っている。業務内容が広がれば検討する（機械器具小売業—機械器具）。
- ・ 顧客に高齢者が多く、年齢が近い従業員が好まれるため、高齢者雇用の比率が高まっている（その他の小売業—医薬品・化粧品）。
- ・ 若年者を含めて新規募集をしているが、応募者が少ない（その他の小売業—燃料）。
- ・ パートスタッフは、募集しても若年者の応募が無く、結果として中高年・高齢者を雇用している（その他の小売業—その他分類されない小売業）。

## ■ 高齢者の働き方と活躍の場面

### ① 勤務・通勤時間

- ・ ヒアリングからは、雇用対象者は通勤時間が 15 分程度であることを好み、長くても 30 分が限界と考えている場合が多いと聞かれた。また、人口の密度が低い地域では通勤可能な対象者が少ないため、企業側は雇用が難しくなっているとの意見もあった。
- ・ 勤務時間との関係が優先されるため、多少賃金等の条件が悪くても、自宅近隣で働ける仕事があれば許容する場合が多いという意見があった。

### ② 賃金形態・評価制度等

- ・ ヒアリングからは、高齢従業員は、給与水準にこだわらない傾向がみられる。年金受給や蓄えとの絡みもあるが、給与水準は低くても総じて納得する場合が多いという意見が聞かれた。
- ・ 体力や余暇時間等との兼ね合いから、短時間・短日数勤務も好条件と捉えて就業する高齢従業員も多く、小売業で既に導入されているシフト制との親和性が高いという見方ができる。短時間・短日数勤務の場合、若年者の応募が減ってきているとの意見も聞かれた。
- ・ ヒアリング対象のうち、高齢者の評価制度を定めている企業は少ない。むしろ、賃金形態と合わせて、どのように制度設計すればよいかを課題として認識する傾向にあった。

#### 【企業の意見例：賃金形態・評価制度等について】

- ・ 定年で役職から外れた場合、モチベーションが下がる場合があり、賃金のバランスを考えることが今後の課題となっている（各種商品小売業—百貨店・総合スーパー、他）。
- ・ 賃金が安い設定なので、その人の仕事ぶりに合った賃金体系にする（飲食料点小売業—各種食料品、他）。
- ・ 時給になると賃金が下がるので、従業員の生活を心配している（飲食料点小売業—食肉、他）。
- ・ 年金の受給額と賃金との関係を見ながら、賃金を設定している（その他の小売業—書籍・文房具、他）。

### ③ 高齢者が従事する業務の傾向

- ・ ヒアリングからは、資格や経験が必要な業務に関しては、これまで勤務していた従業員が継続雇用で就労するといった意見が複数聞かれた。
- ・ 資格や経験が不要な業務に関しては、パートとして継続雇用で働き続ける他、新規雇用された従業員が対応する場合が複数聞かれた。特に、早朝・夜間に高齢者が活躍しているため、今後もその時間帯で高齢者を募集したいと考えている意見も聞かれた。
- ・ 資格や経験が必要な業務に関しては、高齢者が若手人材の育成者として活躍することで、円滑な世代交代を目指しているという意見も聞かれた。特に、従業員規模が小さい企業では、未経験者を新規採用して教育するよりも、継続雇用により高齢者などのベテラン社員が育成者となることが、人材マネジメント上、効率的と考える傾向がある。
- ・ 今まで高齢者雇用をしていなかった企業においても、人員確保のため高齢者を受け入れられるよう、空調設備の導入などの労働環境や作業環境を整備した事例も聞かれた。

#### 【企業の意見例：高齢者が従事する業務の例】

##### (ア) 業績等を維持する：経験者・技術・資格者の活躍例が多い

- ・ 高齢顧客をターゲットとした販売・接客などの仕事では、高齢者が多く活躍している。顧客と信頼関係を構築することで、売上実績に結び付いている（織物・衣服・身の回り小売業—呉服・服地・寝具、他）。
- ・ 資格者の配置義務や防犯上の体制確保などの観点から高齢者に着目している（飲食料品小売業—各種食料品、他）。
- ・ 即戦力獲得として、警察や銀行などの他業種での業務経験を持つ高齢者の、積極的な新規雇用を検討している。前職の経験を生かした様々なアドバイスが行える人材を求めている（飲食料品小売業—各種食料品、その他の小売業—医薬品・化粧品、他）。

##### (イ) 人員確保、業務改善等を重視する：新規雇用者の活躍例が多い

- ・ 60 歳以上の高年齢者が従業員の 30%以上を占める店舗もあり、高年齢パート従業員が正社員を補佐している場合もある。高齢者が安定して勤める場合が多く、定着率が高い（飲食料品小売業—各種食料品、他）。
- ・ 商品の販売形態等を見直し、フルサービスからセルフサービスに転換した結果、経験や資格のない高齢者の雇用が可能となった（その他の小売業・燃料）。
- ・ 業務内容を棚卸し、資格者が行う業務と資格者以外でも行える業務を切り分けたことにより、高齢者の雇用が可能となった（機械器具小売業—自動車）。

■ 高齢者雇用に取り組む意義や課題

① 高齢者雇用に取り組む意義（メリット）

- ・ 全体の傾向をみると、高齢者雇用に取り組む意義については、「人手不足」への対応に、「有資格者・経験者等の即戦力となる人材の確保」を挙げる企業が複数聞かれた。特に、50人以下の中小企業からの上記内容の回答が目立った（図表31）。
- ・ 高齢従業員を繁忙期等への対応要員とするなど、調整要員として活用している状況も聞かれた。

図表 31 高齢者雇用の「メリット」

| 従業員規模        | 高齢者雇用の「メリット」                                    | 単位:企業数 |
|--------------|---|--------|
| 50人以下 N=29   | 有資格者・経験知識(即戦力):14社、日数調整可能:6社                    |        |
| 51~99人 N=5   | 若手社員への教育(責任感が強い、気遣いができる、人生経験が豊富):3社<br>人材の確保:2社 |        |
| 100~199人 N=9 | 即戦力の確保:3社、日数調整可能:2社                             |        |
| 200人以上 N=16  | 即戦力の確保:6社、勤務態度が良好・真面目:5社                        |        |

(注)最もコメント数が多かった項目上位2位まで記載

- ・ ヒアリングから聞かれた高齢者雇用のメリットでは、高齢者の特性として、「真面目で責任感が強く、どんな仕事にも柔軟に対応」という意見が見られ、企業で活躍する高齢者は、「物腰が柔らかい、世間を熟知、節度をわきまえる、穏やか」といった資質があるといった意見が得られた。
- ・ その資質を生かすことで、「それまでは研修などで対応していた若手社員への接客教育が企業内のOJTで可能となった」「職場内でのコミュニケーション能力の向上につながった」など高齢者雇用が企業内の人材育成につながるというメリットも確認できた。

【企業の意見例：高齢者雇用の「メリット」】

- ・ 高齢従業員は、会社の立場から物を考えることができる人が多く、即戦力として自分の立場をよく理解し、自分の役割を果たそうとする人が多い（各種商品小売業—百貨店・総合スーパー、他）。
- ・ 開店前の早朝の時間帯や、夕方～夜間にかけての時間帯で柔軟に従事してもらえる。主婦層や若者は、主に日中での時間帯での対応が中心となることが多く、調整ができていく（各種商品小売業—百貨店・総合スーパー）。
- ・ 真面目な高齢従業員が多く、業務に慣れると定着率が高い（飲食料点小売業—その他）。
- ・ 技術者は若手に技術面の指導をしてもらえる。その他、若手従業員に対し、仕事上だけでなくプライベートに関する悩みについても相談に乗ったり、生活指導をしてくれる高齢従業員もいる（飲食料点小売業—菓子・パン）。

② 高齢者雇用に取り組む際の課題

- ・ 全体の傾向をみると、高齢者雇用における課題や、求人・雇用時に必要な支援希望の項目について、「助成金」に対する意見が最も多く寄せられた。
- ・ 「賃金設計」に関し、今後整備が必要（13社）と考える企業もあった（図表 32）。
- ・ 一方、「健康管理」に対して、取組や支援が必要と考える企業が 15 社あった。

図表 32 高齢者雇用に必要な取組・支援（特徴）

| 項目   | 回答企業数 |
|------|-------|
| 賃金   | 13    |
| 助成金  | 19    |
| 健康管理 | 15    |
| その他  | 21    |
| 合計   | 68    |

（注）N=59、複数回答を含む

- ・ 従業員規模別に、高齢者雇用に必要な取組・支援をみると、「50人以下」の中小企業において「助成金」の情報が必要と答えた企業が多い（図表 33）。

図表 33 高齢者雇用に必要な取組・支援（特徴・従業員規模別）

| 従業員規模        | 最も多い回答項目 | 回答企業数 |
|--------------|----------|-------|
| 50人以下 N=29   | 助成金      | 13    |
| 51～99人 N=5   | 健康管理     | 3     |
| 100～199人 N=9 | 職場環境づくり  | 3     |
| 200人以上 N=16  | 健康管理     | 6     |

（注）複数回答を含む

- ・ 「助成金」に関しては、「情報が必要」「わかりにくい」「制度内容や活用状況を告知してほしい」といった情報提供に関する要望や、「助成金の条件が合わず利用できない」という意見が多い。
- ・ 「健康管理」に対しては、「体力的に無理をさせない」「休みは本人の希望で取ってもらう」「重労働をさける」「本人の希望優先」等、高齢者に柔軟に対応している意見が複数聞かれた。従業員 51 人以上の企業では、安全衛生委員会の設置により対応しているといった意見もある。
- ・ その他の意見では「求人と求職者情報」を必要とし、「人材募集にかかる経費を圧縮したい」「パソコン等、IT の使用方法等の研修が必要」などの意見が聞かれた。

【企業の意見例：高齢者雇用に関する課題と、必要な取組等】

(ア) 賃金：本報告書 21 頁、高齢者の働き方と活躍の場面の意見と同様

(イ) 助成金：助成金制度の拡充（対象範囲拡大等）を望む声や情報を求めている

- ・ 助成金について詳しく知りたい（その他の小売業—燃料）。
- ・ 助成金制度の制度内容や活用状況などがあまり告知されていないので、告知が増えることを期待（織物・衣服・身の回り品小売業—呉服・服地・寝具）。
- ・ 各種助成金制度は情報として知っているが、企業規模（従業員規模が 200 名以上）の関係で、利用できないものが多い（飲食料品小売業—その他）。

(ウ) 健康管理：高齢者雇用を前提とした健康管理面の諸制度整備・充実が急務

- ・ 健康面の配慮が必要なため、問題があれば業務変更等の対応が必要（その他の小売業—燃料）。
- ・ 病気や事故、けが、などへの配慮が必要。職場で転んだ等の労災が多い（飲食料品小売業—各種食料品）。
- ・ 健康面の対応として、長く休んでも戻ってくるができるようにしているが、健康面の支援等について案内があると嬉しい（機械器具小売業—自動車）。

(エ) その他

- 求職者情報について：高齢者雇用に積極的な企業では応募者情報を求めている
- ・ 高齢求職者情報へのアクセス機会が増えることを期待している（飲食料品小売業—各種食料品）。
- ・ 求職者情報が乏しい。新規採用への応募が少ない（その他小売業—燃料）。
  
- 退職のタイミング：継続雇用後の再雇用について、70 歳を過ぎても本人の希望と体力次第で、「働けるうちは働いてもらう」という意見を持ち、継続雇用後の年齢制限を定めない企業も多いが、現実には 70 歳を節目とみている。
- ・ 継続雇用制度等で定めた上限年齢に達した後に再雇用をした場合等、年齢を重ねた結果、体調面などから勤務継続が難しくなってきた場合に退職してもらう（退職希望の申し出が出る）ことが多い。企業側からの退職のタイミングの見極めが難しい（各種商品小売業—百貨店・総合スーパー）。
  
- 研修について：パソコン等、IT 関係の操作に弱い高齢者への対応が必要と考えている企業が多いが、中小企業では研修の機会がない現状がある。
- ・ 最低でもタブレットの操作やメールの送信等の IT 機器の研修が必要（飲食料品小売業—菓子・パン）。

### (3) 先行事例ヒアリング調査結果の分析方法

- ・ 企業ニーズヒアリングより、先行的・特徴的な取組をしている企業に対し、先行事例ヒアリングへの協力を依頼したところ、5社より協力を得た。
- ・ 以下では、5社の共通点と個別意見を整理し、高齢者雇用を積極的に推進する企業の特徴をまとめた。

### (4) 先行事例ヒアリング調査結果～共通点と個別意見

#### ① 高齢者雇用のきっかけ

- ・ 共通意見として「法制度への対応」「継続して就労を希望する就業者への対応のため」「技術等の伝承」といった意見がみられた。高齢になっても働きやすい環境作りを、企業外部・内部から求められての対応であることがわかる。
- ・ 個別意見には「職場環境の改善のため」という意見もあり、業務の切り分けや短時間勤務者により、他の若手従業員の働きやすさの整備が必要だという意見がある。

#### (ア) 共通点

- ・ 人材確保のため。
- ・ 法制度への対応。
- ・ 継続して就労を希望する就業者への対応（優秀な人材ほど就労意欲が高い）。
- ・ 技術等の伝承。

#### 【企業の意見】

- ・ 従業員の高齢化に対応するために、年齢を重ねても働き続けられる職場環境作りに早くから取り組んでいた。
- ・ 資格者の人員確保と若手従業員への技術の伝承を行える人材を求めたら、高齢のベテラン従業員の確保が必須となった。
- ・ 年齢に関係なく、従業員本人の希望と能力に応じた業務への従事を可能とした。

#### (イ) 個別意見

- ・ 職場環境の改善のため。

#### 【企業の意見】

- ・ 業務を切り分けることで、資格者以外でも対応できる業務を高年齢従業員が対応できるようにした。
- ・ 短時間勤務者を多くつくることで、時間差就業を可能とし、正社員の負担を軽減させている。

## ② 高齢者雇用のポイント

- ・ 高齢者雇用のポイントについては、各企業より、「働き方の整備」「モチベーションの維持」に関する意見が挙げられた。
- ・ 業務内容を明確化することや、勤務時間の整備や制度面での働きやすい環境整備が、高齢従業員が働き続けることのできる職場環境の整備につながっているとの意見が、どの企業からも得られた。
- ・ 各企業で、若手従業員とのコミュニケーションの機会を増やすことも、働きやすい環境につながっていると答えている。
- ・ 賃金制度や評価制度の設計に関する取組みについては、各企業で異なる意見が見られた。評価を給与に反映する企業もあれば、若手従業員への教育・指導者としての役割・責任を持たせることで、本人のモチベーションの維持につながっているという意見もあった。

### (ア) 共通点

- ・ 業務内容を明確化し、整理する。
- ・ 勤務時間等の整備等、制度面で働きやすい環境づくり。
- ・ コミュニケーションの円滑化を図るなど、ソフト面での働きやすい環境づくり。

#### 【企業の意見】

- ・ 業務を切出し、職種別に雇用形態を分ける、就業時間（フルタイムもしくは短時間勤務等）と雇用契約をリンクさせる。
- ・ 本人の希望と配属先（業務内容）のマッチングをはかる。
- ・ 休日を増やす、時短勤務制度を用意するなど、柔軟な働き方を整備する。
- ・ 忘年会や従業員研修旅行等、企業内のイベント時に、雇用形態や年齢に関わらず参加できるようにする。

### (イ) 個別意見

- ・ 評価を給与に反映することで、モチベーションを維持する。
- ・ 若手従業員への指導者としての資質がある方を採用し、他の従業員のスキルアップと高齢従業員本人の就労に対するモチベーション維持の両立を図る。

#### 【企業の意見】

- ・ モチベーション維持のために、毎年の実績査定により給与を改訂している。
- ・ 普段の業務を通じた技術指導だけでなく、若手従業員の資格取得時のアドバイスなどにも関わり、若手従業員から慕われている。

### ③ 高齢者雇用の効果

- ・ 高齢者雇用の効果として、「業務課題の解決につながった」、「運営を支える重要な戦力となっている」などの意見が挙げられている。
- ・ どの企業も、高齢者雇用を始めるきっかけとなった「人材確保」という側面では効果を感じている。また、高齢従業員を手本として、若手従業員の接客スキルの向上につながっており、顧客満足度の維持・向上につながり、結果として営業成績の維持につながっているという意見が多い。
- ・ 個別意見には、高齢者が過去の経験を生かして、本業以外の新事業の創出につながったなどの意見がある。

#### (ア) 共通点

- ・ 人材が確保できる。
- ・ 顧客満足度を維持できる（顧客サービスを向上できた）。
- ・ 売上の維持につながる。

#### 【企業の意見】

- ・ 業務を切り分け、高齢者も活躍できる環境を整えたことで、業務の長時間化→短時間化への対応等、業務効率の向上が可能となった。
- ・ 顧客からの信頼を得ている高齢従業員が活躍しているので、顧客満足度を維持している。

#### (イ) 個別意見

- ・ 経験と技術のある高齢従業員が多様な顧客ニーズに対応し、顧客満足度の向上に貢献している。
- ・ 顧客ニーズから、新事業創出につながったケースがある。

#### 【企業の意見】

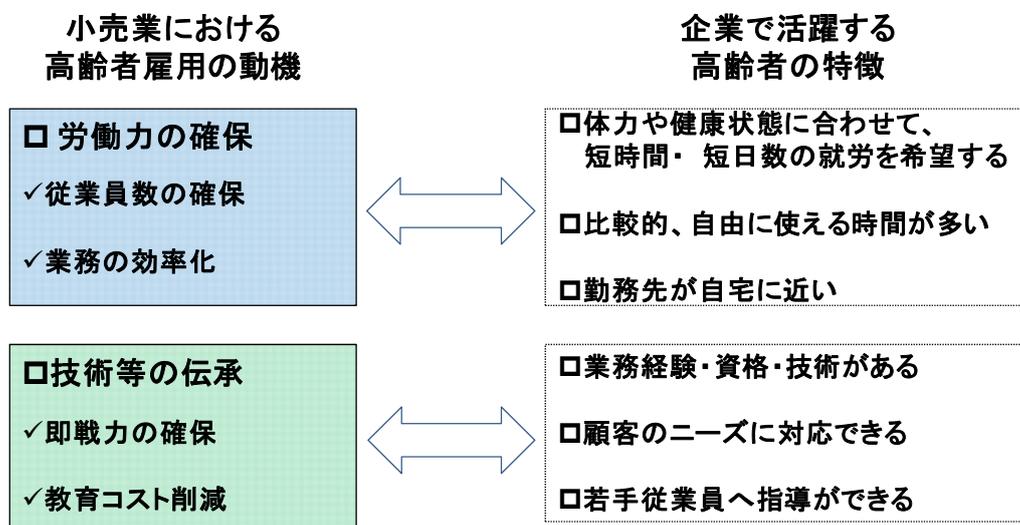
- ・ 顧客からの多様な相談・依頼を受けることが増えた。高齢従業員の過去の経験を生かし、本業以外の工事等の依頼も受けることがある。
- ・ 顧客から得られた情報から、新しいサービスの提供を開始し、顧客満足度を高めている。

## (5) ヒアリング調査結果の総括

高齢者雇用に対する企業のニーズ（なぜ、企業が高齢者雇用を進めて行くのか）について、実際に高齢者雇用を行っている企業を中心に実施したヒアリング内容を整理すると、図表 34 のようになる。

ヒアリングでは、企業が高齢者雇用に取り組んだきっかけは「人手不足」への対応という意見が最も多かった。しかし「人手不足」にはどのような背景があるのか、意見を分析して具体化すると、単に労働力が必要（労働力の確保）という場合と、資格や実務経験を持つ人が必要（技術等の伝承）という場合に分けることができる。

図表 34 高齢者雇用に対する企業のニーズ



高齢者雇用をする企業の動機により、それに対応する高齢者自身の特徴も異なっていた。以下では、小売業における高齢者雇用の動機と、企業で活躍する高齢者の特徴の関係に焦点を当て、高齢者雇用の企業のニーズについて、みていきたい。

高齢者雇用の動機の一つである「労働力の確保」について、小売業では、店舗運営などをはじめとし、シフト制の就業形態を導入していることから、短時間・短日数で就業する人を多く雇用していることが特徴である。しかし近年では、労働時間に制約があることや、高賃金ではないなどの理由から、求人を出しても若年層の応募が少なく、企業は、労働力の確保に苦慮している状態にある。

高齢者は「短時間・短日数の就労を希望する」「比較的自由に使える時間が多い」という特徴を持っており、企業が求める人材像と近い特性がある。そのため、定年を迎えた従業員に対して、継続雇用制度等で短時間・短日数等へ労働条件を変更して継続して雇用する企業も多い。また、同種の企業では、新規雇用にも積極的な傾向にある。

求人への応募者がいない企業では、従業員一人ひとりの負担を軽減する「業務の効率化」の一環で「業務の切り分け」に取り組み、高齢になっても働き続けられる環境を整備した場合もあった。その結果、継続・新規に関わらず高齢者が活躍している。

もう一つの動機「技術等の伝承」について、小売業では、従業員一人ひとりが保有する資格・技術がなければ営業活動が難しい商材（例：医薬品、プロパンガス等）を販売する特徴を持つ業態もある。さらに、顧客が高齢者である、顧客と従業員に長年の付き合いがある、といった顧客特性のある企業では、商材への専門知識の量と接客技術が、販売機会の獲得・損失の鍵を握っている。そのため、これらの企業では、資格・技術のある即戦力の確保が重要であり、この条件に該当する者については、年齢に関わらず雇用したいと考えている。さらに、企業は従業員の世代交代をスムーズに行いたいと考えており、実践を通じた若手従業員への教育に取り組みたいと考えている場合も多く、若手従業員へ教育ができる人材を求めている。

高齢者の場合、過去に同業種での実務経験があり、資格・技術を持ち、顧客のニーズに対応できる接客等のスキルを持つ、といった条件に該当する人材が、若年層よりも多い。また、指導者としての技術・人格を備える人材を探した場合にも、高齢者が適任者として該当することが多い傾向にある。

このように、同じ小売業であっても業種・業態や販売形態、商材等により高齢者雇用の動機が異なる。ヒアリングにおいて、高齢者雇用に積極的な企業ほど、高齢者雇用の動機が明確であり、その上で、高齢者の雇用環境を整えていた。そうすることで、企業・高齢者の双方でメリットのある雇用関係を築けているものと考えられる。

小売業における高齢者雇用の動機と高齢者の役割・職域、高齢者雇用の課題・問題点への対応について、具体例等を合わせて整理すると、以下の通りである。

## ■ 高齢者雇用の動機と高齢者の役割・職域

企業ニーズヒアリング「高齢者が従事する業務の傾向」「高齢者雇用に取組む意義（メリット）」と、先行事例ヒアリング「高齢者雇用の効果」より得られた、小売業における高齢者雇用の動機「労働力の確保」と「技術等の伝承」に対し、それぞれ高齢者に求められる役割・職域の例は、以下の通りである。

### ① 高齢者雇用の動機「労働力の確保」について

小売業における「労働力の確保」とは、繁忙期への対応要員（出勤の調整要員）を主に意味しており、特別な資格や技術は不要だが、業務にフレキシブルに対応できる人材の確保を求めている。

（役割・職域の例）

- ・ 勤務日数や時間の融通が利くという特徴を生かし、若年のパート社員もしくはフルタイム従業員でまかなえない早朝・夜間の時間帯の労働力としての役割を期待される。具体的には、レジ業務や商品管理業務等などの業務が該当する。
- ・ 資格・技術なしで従事できる業務を切出し、切り出した業務を新規採用者が担当する。自動車整備時の洗車や配送等の業務が該当する。

## ② 高齢者雇用の動機「技術等の伝承」について

小売業における「技術等の伝承」とは、資格や機械操作等の作業上の技術を指すだけでなく、接客技術や店舗運営、売上管理など経験や実績に基づく技術を持つ人材の確保を求めている。

(役割・職域の例)

- ・ 商材に対する知識と接客技術を生かして、企業の業績に貢献する。
- ・ 食品加工技術等、習得に時間を要する技術を生かして生産性向上に貢献する。
- ・ 実務経験の長い資格者に若手従業員へ実践を通じた教育等を行うなど、技術伝承の指導役として活躍する。

## ■ 高齢者雇用の課題・問題点への対応

企業ニーズヒアリングでは、「健康管理」や「助成金」と「高齢者雇用の取組事例」の情報提供に関する要望が挙がっていた。

「健康管理」について、高齢者雇用に積極的な企業は、本人が健康で継続的な就業を望む限りは、継続して活躍してほしいと考えている。今回のヒアリング対象企業は、「定年制はない」企業は6社、「継続雇用を定めている」企業は47社と、59社中53社(89.8%)が、従来からの従業員を継続して雇用していた。また、各企業で活躍している高齢従業員においては、本人自身も、継続雇用制度で従事したいと考えている。その状況を踏まえ、企業側も雇用環境等を整備している。

雇用環境に関しては、「体力や健康状態に合わせて、短時間・短日数の就労希望への対応」等に取り組む企業が多い。一方、「業務経験・資格・技術がある」「顧客のニーズに対応できる」「若手従業員への指導ができる」といった特徴を持つ人材については、短時間・短日数の条件に限らない場合もあり、柔軟に対応している場合が多い。高齢者雇用に積極的な企業では、ある程度制度を設定しながらも、高齢従業員との調整の中で運用している場合もあった。

「助成金」については、企業の業種・業態や従業員規模により対象となる制度等が異なるため、条件に関わらず、広く情報提供が求められている段階にある。

「高齢者雇用の取組事例」について、本事業では高齢者の特徴を職場で生かしている事例をパンフレットで紹介している。継続雇用制度を導入した場合、定年制を延長した場合、新規雇用で雇い入れた場合など、高齢者雇用のきっかけとポイント、雇用の成果を個別に紹介しており、これから高齢者雇用に取組みたい企業が参考になるような視点でまとめている。

ただし、高齢者雇用の拡大に向けた動きは一部に始まったばかりであり、企業の業種・業態や、従業員規模に関わらず、多様な情報提供が今後も必要である。

## (6) 啓発資料の作成

平成 28 年度アンケート調査結果と、本調査で実施した「企業ニーズヒアリング」「先行事例ヒアリング」の結果について、小売業における高齢者雇用を推進する啓発資料「高齢者雇用の手引き<小売業編>」を作成した。

骨子は以下の通りである。

### ■ 高齢者雇用のヒント

- ・ 人口・社会情勢の変化、高齢者の変化の紹介
- ・ 平成 28 年度アンケート調査結果の一部を紹介（小売業の雇用の状況、企業が高齢者を雇用する理由、高齢者雇用によるプラスの効果、雇用時の課題・問題点とその対応策）
- ・ 定年の引き上げ・継続雇用の延長、高齢者の新規採用
- ・ 高齢者を雇用する企業への優遇措置（助成金等の紹介）

### ■ 事例紹介企業

- ・ 日産プリンス福岡販売株式会社：高齢者パート雇用による業務効率改善
- ・ 株式会社タマヤサンローズ：従業員継続雇用で新サービス創出
- ・ 株式会社ニッソー：現場経験の豊富な高齢者の新規採用で技術を伝承
- ・ 株式会社モダン：全従業員が働きやすい環境整備で顧客満足度向上
- ・ 株式会社 A コープ九州：働き方の多様化推進で人材を確保

(禁無断転載)

小売事業所ヒアリング支援及び企業ニーズの把握・分析業務  
調査報告書

委託元：公益社団法人福岡県雇用対策協会 福岡県 70 歳現役応援センター  
〒812-0013 福岡市博多区博多駅東 1 丁目 1-33 はかた近代ビル 5 階  
TEL：092-432-2540  
<http://70-f.net>

委託先：公益財団法人九州経済調査協会  
〒810-0004 福岡市中央区渡辺通 2-1-82  
TEL：092-721-4900  
<http://www.kerc.or.jp>