

# 高齢者の仕事・貢献度に応じた賃金制度導入により継続雇用制度を活性化 ナチュラル株式会社

## I 会社概要

本社所在地	福岡県朝倉市
設立年	1983年（昭和58年）
事業の種類 具体的事業内容	医薬品・化粧品小売業 ドラッグストア
従業員数 55歳以上の高齢者率	981名 42.9% (平成24年11月30日現在)
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年後は嘱託社員として再雇用（基準有）

ナチュラル株式会社は、昭和58年4月福岡市東区にて森薬局として創業、郊外型医薬品、生活用品小売店舗を九州・沖縄地区で、現在178店舗を展開している。医療環境の変化に対し、病気の予防や体力づくりなど、健康管理、維持まで含めた商品を安く提供するため、250坪から300坪の大型店展開や調剤薬局の併設を行なっている。

従業員は、ナチュラル本体と関連会社で正社員及び準社員980名余り、パートまで含めると社員総数は2,900名に達している。



ドラッグストア モリ 店舗外観

## II 雇用の概況

当社の平均年齢は32歳と比較的若い社員が多いが、今まで医薬品販売に必ず必要であった薬剤師や薬種商の資格保持者には高齢者が多く、高齢者の処遇をどうするかが課題となっていた。

平成24年11月30日現在

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
981名	836名	77名	25名	28名	9名	6名
100.0%	85.2%	7.8%	2.5%	2.9%	0.9%	0.6%

職種別内訳：薬剤師	16名
薬種商	109名
登録販売者	475名

### Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

当社では主に継続雇用者である嘱託社員の雇用形態を役割と就業時間に応じて改正し、さらに雇用形態に応じた人事評価（効果）制度の見直しを図り、それに基づく賃金制度の改正を行った。

#### 1. 制度導入の背景

（上記の改善に至る背景、継続雇用制度等運用上の問題、取組体制等の概要）

前述のように当社は、九州・沖縄地区に総合ドラッグストアを展開し、店舗数が178店にまで拡大している。従来から医薬品を販売する場合は薬剤師や薬種商などの資格者を店舗ごとに必要とし、資格保持者が定年を迎える場合、慢性的な資格者不足の状況から、主に有資格者を中心とする定年到達者を再雇用していた。

平成20年から、医薬品登録販売者という資格が新たに設けられた。この資格は医薬品販売1年以上の経験があれば受験でき、比較的簡単に有資格者となり、今まで必要であった薬剤師や薬種商の必要度が薄れてきた。（当時の資格保有者数は薬剤師と薬種商合わせて125名）

薬剤師や薬種商など有資格者の殆どは高齢者で、当社に雇用される前までは、薬店を経営していたが、医薬品の販売形態が大型店舗、またチェーン店舗化し、個人経営での店舗の存続が困難となり、やむなく店を閉じ、当社に中途入社した者が殆どであった。このため、高齢従業員の中には、国民年金しか加入していない者や厚生年金の加入期間の短い者が多く、また、雇用保険の被保険者期間も5年に満たないうちに定年を迎えるため、高年齢雇用継続給付の対象外の者もあり、従来、再雇用者に対してとっていた公的給付を加味した賃金制度では、不公平感が蔓延し、継続雇用者の動機づけに大きな課題を持っていた。

従前は薬剤師、薬種商などの有資格者は売り手市場で給与や資格手当が高額化し、定年後継続雇用にあたって、人件費増の負担が懸念されていたため、再雇用賃金は在職高齢厚生年金と高年齢雇用継続給付との関係の中で決定していた。

在職高齢厚生年金と高年齢雇用継続給付との関係の中で決定する再雇用賃金は、新卒採用で長期的に勤務していた上で定年退職した者になじむ賃金であり、中途採用者で、受給する年金が高額な者は賃金の減額率が大きかったり、薬店自営が長く、基礎年金しか受給できない者、雇用保険の被保険者期間が5年ない者など、様々な条件の再雇用者が混在する中では、再雇用後の決定賃金に対し、不平、不満が生じていた。

#### 2. 嘱託社員の勤務形態の改善

従来の嘱託社員の雇用形態では、嘱託社員の勤務貢献度（時間総量、勤務柔軟性）の評価ができづらかったため、次のように改善した。

◇改善前

常勤 1

概ね社員と同様の勤務形態

常勤 2

1日8時間の固定勤務で社員と同様の勤務形態

短時間勤務

1日4～6時間のうち希望による勤務

非常勤（短日勤務）

1日8時間で1週3日から4日の勤務

◇改善後

常勤嘱託

i 常勤 A 嘱託

オール勤務を含みすべての勤務形態での勤務が可能な者

ii 常勤 B 嘱託

オール勤務を除くすべての勤務形態での勤務が可能な者

iii 常勤 C 嘱託

基本遅出だけの勤務

iv 常勤 D 嘱託

基本早出だけの勤務

短時間嘱託

i 社員の所定勤務時間より短い勤務

### 3. 嘱託社員の賃金制度の改善

#### (1) 改善前の賃金決定方法

① 常勤 1 の A 嘱託および B 嘱託（月給）

60 歳定年時の賃金月額を基準に、本人の在職老齢厚生年金及び高年齢雇用継続給付との関係において個別決定した額を支給する。

② 常勤 2 の A 嘱託および B 嘱託（月給）

本人の在職老齢厚生年金及び高年齢雇用継続給付との関係及び勤務形態を考慮し、個別決定した額を支給する。

③ 常勤以外の A 嘱託および B 嘱託および C 嘱託（時間給）

i ナチュラル定年者の内、次の資格者保持者

イ 資格手当が薬剤師手当、薬種商手当、管理栄養士手当の場合

定年時基本給の 70% + (資格手当 × 1 日の勤務時間 ÷ 8 × 70%)

上記計算式で得た額を時間単価にして時給計算する

ロ 登録販売者手当の場合

定年時基本給の 70% + (資格手当 × 1 日の勤務時間)

上記計算式で得た額を時間単価にして時給計算する

ii ナチュラル定年者の内、非資格者

定年時基本給の 70% を基準にして時間給計算する。

iii ナチュラル定年者以外の嘱託社員

他の嘱託社員とのバランスを勘案し、時間給を決定する。

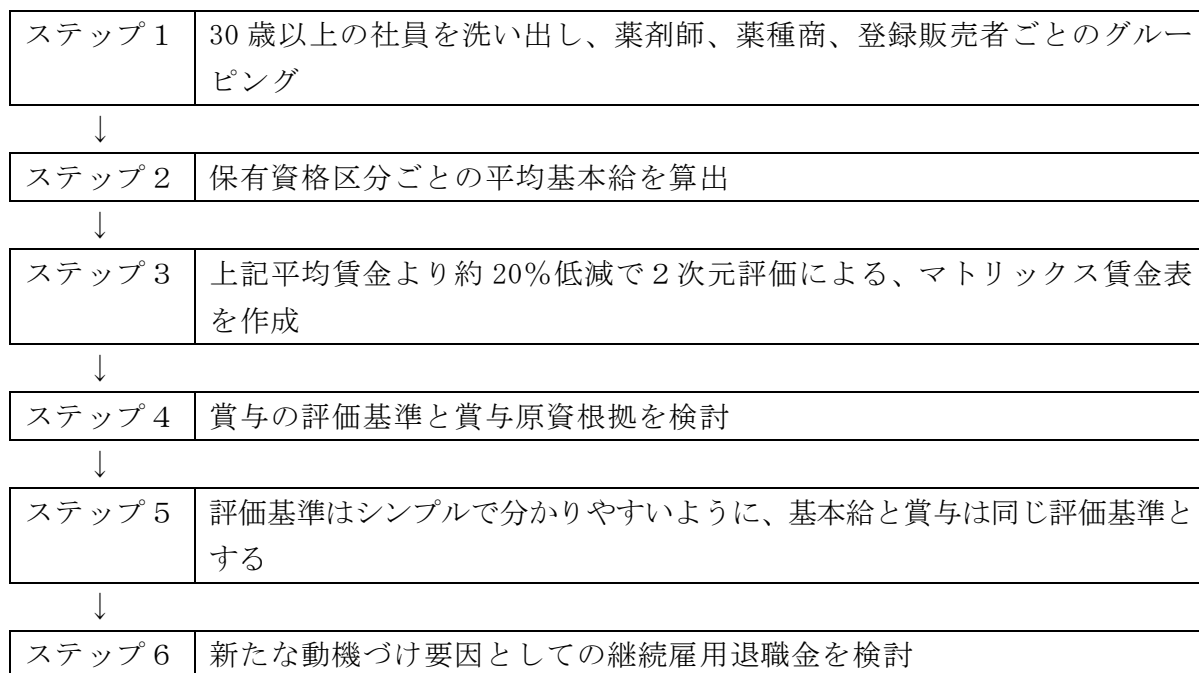
## (2) 改善の取組内容

制度導入の背景のなかでも述べたように、定年到達者については厚生年金の受給額もまちまちであり、また、厚生年金の被保険者期間を満たしていない者も存在し、在職老齢厚生年金及び高年齢雇用継続給付との関係において賃金を決定することは不公平感を煽り、不平不満の火種となる恐れがあった。そこで、過去の個人的要素を除外し、賃金支給本来の根拠である「貢献度による賃金基準」を創設し、継続雇用者の納得性を維持することが求められた。

### 新・継続雇用賃金の改善に係る検討項目

- |   |  |
|---|--|
| ① | 継続雇用者賃金原資は定年時の同人数の合計原資と比べて20%程度低減させる。                  |
| ② | 保有資格や勤務形態によりグルーピングし、グループごとの賃金表を作成する。                   |
| ③ | 会社の期待業績と期待行動を評価して、賃金を決定し、毎年洗い替える。                      |
| ④ | 60歳以後の退職金制度を創設し、推奨品販売の利益から原資を捻出する。                     |
| ⑤ | 継続雇用者についても業績賞与を支給することにより、正社員と同様の処遇形態を維持しモチベーションの維持を図る。 |

以上の提案を具体化するために、次の手続きを経て継続雇用者の賃金を改善した。



### ①継続雇用者賃金原資は定年時の同人数の合計原資と比べて20%程度低減させる

現在の雇用環境における労働者意識として、定年後の再雇用の場合は若干の賃金低下はしかたないという意識は持っている状況であり、個別一律減額ではなく、全体として賃金原資を一定率減少させて、個別配分については、当人の業績と発揮能力に応じて決定し、働き振りによっては減額しない仕組みを構築すれば、賃金原資

低減によるモラル低下は抑えられると想定し、賃金表を数種類作成し、本人の希望で選択させることとした。

②保有資格や勤務形態によりグルーピングし、グループごとの賃金表を作成する

継続雇用における会社の期待を次の保有資格と勤務形態によりグルーピングした。  
(勤務形態)

- a オール勤務を含みすべての勤務形態での勤務が可能な者
- b オール勤務を除くすべての勤務形態での勤務が可能な者
- c 基本遅出だけの勤務
- d 基本早出だけの勤務
- e 短時間勤務の者

(保有資格)

- a 薬剤師
- b 薬種商
- c 登録販売者

以上の要素を掛け合わせてグループ区分を行った。

③会社の期待業績と期待行動を評価して、賃金を決定し、毎年洗い替える

- ・常勤者については保有資格に関係なく、勤務形態ごとに4種類の賃金表を作成する。
- ・短時間勤務者については薬剤師と薬種商及び登録販売者に区分し、賃金表を作成する。

**【賃金表の作り方】**

- ・賃金表は2次元評価とし、各評価軸に6段階、従って36の賃金ステージを作成する。
- ・2次元評価の内、業績評価は推奨品販売利益で行い、能力発揮度は会社の期待行動を基準化して評価表を作成する。
- ・グループごとの賃金ステージは次のように決定する。
  - i. 現行30歳以上社員の賃金分析を行い、60歳到達時の最高賃金額と中位賃金額及び低位賃金額を把握する。
  - ii. 現行継続雇用社員の60歳時賃金及び定年退職者の定年時賃金を分析し、最高賃金額と中位賃金額及び低位賃金額を把握する。
  - iii. iとiiの分析結果を統合して、中位賃金の値を新賃金表の高位ステージへ、低位賃金の値を中位ステージに貼り付ける。  
(これにより、継続雇用賃金原資20%の低減を図る)
  - iv. 短時間勤務者は薬剤師と薬種商及び登録販売者の2区分とする。

(3) 改善後の状況

①常勤嘱託については次のように4種類の賃金表を作成した。

(常勤A嘱託の給与表) 標準給与：〇〇〇円

		行動評価 (基本行動評価による)					
推 売 評 価	評価	S	A	B	C	D	E
			100点以下～ 90点以上	90点未満～ 80点以上	80点未満～ 75点以上	75点未満～ 70点以上	70点未満～ 65点以上
推 売 評 価	S	最高額				標準額と同じ額	
	A				標準額と同じ額		
	B			標準額			
	C		標準額と同じ額				
	D	標準額と同じ額					
	E						最低額

(常勤B嘱託の給与表) 標準給与：△△△円

		行動評価 (基本行動評価による)					
推 売 評 価	評価	S	A	B	C	D	E
			100点以下～ 90点以上	90点未満～ 80点以上	80点未満～ 75点以上	75点未満～ 70点以上	70点未満～ 65点以上
推 売 評 価	S	最高額				標準額と同じ額	
	A				標準額と同じ額		
	B			標準額			
	C		標準額と同じ額				
	D	標準額と同じ額					
	E						最低額

(常勤C嘱託の給与表) 標準給与：□□□円

		行動評価 (基本行動評価による)					
推 売 評 価	評価	S	A	B	C	D	E
			100点以下～ 90点以上	90点未満～ 80点以上	80点未満～ 75点以上	75点未満～ 70点以上	70点未満～ 65点以上
推 売 評 価	S	最高額				標準額と同じ額	
	A				標準額と同じ額		
	B			標準額			
	C		標準額と同じ額				
	D	標準額と同じ額					
	E						最低額

(常勤D嘱託の給与表) 標準給与：◇◇◇円

		行動評価 (基本行動評価による)					
推 売 評 価	評価	S	A	B	C	D	E
			100点以下～ 90点以上	90点未満～ 80点以上	80点未満～ 75点以上	75点未満～ 70点以上	70点未満～ 65点以上
	S	最高額				標準額と同じ額	
	A				標準額と同じ額		
	B			標準額			
	C		標準額と同じ額	最高額と最低額との差は◆◆◆円			
	D	標準額と同じ額					
	E						最低額

②短時間嘱託については保持資格により次の2種類の時給表を作成した。

(短時間嘱託薬剤師の時給表：手当込) 標準時給：▽▽▽円

		行動評価 (基本行動と専門行動により評価する)				
推 売 評 価	評価	S	A	B	C	D
			100～91	90～81	80～71	70～61
	S	最高額				標準額と同じ額
	A				標準額と同じ額	
	B			標準額		
	C		標準額と同じ額	最高額と最低額との差は▼▼▼円		
	D	標準額と同じ額				
	E					最低額

(短時間嘱託薬種商・医薬品登録販売者の時給表：手当込) 標準時給：○○○円

		行動評価 (基本行動と専門行動により評価する)				
推 売 評 価	評価	S	A	B	C	D
			100～91	90～81	80～71	70～61
	S	最高額				標準額と同じ額
	A				標準額と同じ額	
	B			標準額		
	C		標準額と同じ額	最高額と最低額との差は●●●円		
	D	標準額と同じ額				
	E					最低額

#### (4) その他の改善

##### ①技能手当

従前の資格手当は、その必要性から高額手当が支給されていた。

- ・ 薬剤師手当 〇〇〇〇円/月
- ・ 薬種商手当 〇〇〇〇円/月

これらの手当をそれぞれ次の方向で改定し、嘱託社員の技能手当として新設した。

- ・ 薬剤師手当は、その必要性が減じたため、減少の方向で改定した。
- ・ 薬種商手当は、旧薬種商の資格保持者が全社で 109 名在籍し、これを下げればモラルダウンを招く恐れがあるため、現状維持の方向で決定した。

注) 具体額については記号に置き換えて表示している。

## ②賞与支給基準

従前の嘱託社員の賞与支給基準は明確なものがなかった。このため、支給基準を推奨販売商品（推奨品という）の売上実績と会社期待の発揮能力（行動評価という）の2方向性から評価し、その結果を賞与支給額に反映するようにした。

区 分	薬剤師	薬種商	医薬品登録販売者
A嘱託及びB嘱託	〇〇〇〇円	〇〇〇〇円	〇〇〇〇円
C嘱託及びD嘱託	〇〇〇〇円	〇〇〇〇円	〇〇〇〇円

具体的には、賞与反映期間において、推奨品をどれだけ販売したかを、各店舗のコンテストシステムにより把握し、販売金額に応じた比率で賞与額を算出し、これに行動評価の評価記号に応じた倍率を乗じて賞与額を決定することとした。

### (推奨品評価)

推奨品利益	推奨評価ランク	支給%
〇万円以上	S	〇%
〇万円以上	A	
〇万円以上		
〇万円以上	B	〇%
〇万円以上		
〇万円以上		
〇万円以上		
〇万円以上	C	〇%
〇万円以上	D	
〇万円以上	E	

### (行動評価)

行動評価ランク	行動評価掛率
S	1.1
A	1.05
B	1.0
C	0.95
D	0.9
E	0.8

注) 具体額については記号に置き換えて表示している。



### ③退職金

従前の嘱託社員には退職金の仕組みはなかった。今回の改善により、推売品売上にかかわる配分原資の中から、賞与支給に必要な金額を差し引いた残りの金額を、退職時まで積み立て、当該社員退職時に退職金として支給する制度を新設した。

これにより、賞与などの一時金として支給した場合は、社会保険料の算定基礎として保険料アップにつながるが、退職金として支給すれば、保険料には影響しない。また、同じく一時金として支給すれば、所得税が課税の基礎となるが、退職金の場合、退職金課税の際、控除額の優遇措置が受けられるため、所得税の対象にならないというメリットがある。

## IV 高齢者雇用の実態

店舗販売員の主な職責は「商品の販売」「商品管理」「商品陳列」「健康相談」「店舗マネジメント」などであるが、高齢者には経験や専門知識を生かした健康相談や商品販売業務に特化し、業務責任の範囲を狭めて「のびのび業務」を実施している。

具体的には、単なる商品販売だけでなく、お客様の健康相談が大きなウエイトを占めている。

今回の改善後の就業形態、賃金制度、その他報酬制度については、高齢者自身の生活設計や生活パターンに応じた勤務を選択することができ、同時に貢献度に応じた賃金基準が明確になったことから、再雇用後の給与に減額が生じて、モラルがダウンせず、意欲的に就業ができるようになったとのことである。

また、自分の仕事の評価結果による賃金が明確にわかるため、賃金がどこで決定されているか、適正な評価をされているのかという不安が払拭され、賃金に対する納得性が向上した。

技能手当、賞与、退職金の変更新設については支給根拠と支給基準が基準化されたことにより、自己貢献度と処遇の関係が納得できるようになったとの声が聞こえてくる。



善導寺店勤務 66歳（旧薬種商）



朝妻店勤務 73歳（旧薬種商）



三瀨店勤務 63 歳（旧薬種商）



山川店勤務 66 歳（旧薬種商）

## V 今後の課題

当社は年齢に関わらず、貢献度に応じた処遇を基本方針としており、高齢者であるからという理由で排除もしくは優遇措置はとらない。

現在も嘱託規程第4条(契約期間)第3項で「会社が必要と認めた場合は65歳を超えた者であっても、年齢にかかわらず雇用する」と定め、65歳以上の社員にも雇用の門戸を開放しているが、今後は希望者全員雇用が可能かどうかを再検討し、実現に向けての歩みを確実なものにしたいと思っている。

執筆者

高齢者雇用アドバイザー 帆土 宣洋