

## 短時間・短日数勤務も選択でき 65 歳まで可能な再雇用制度

### 中高年齢者支援制度にワークシェアコース

#### 株式会社 高島屋

##### 1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	株式会社 高島屋 代表取締役社長 鈴木 弘治 住所 大阪市中央区難波 5 丁目 1 番 5 号
設立	1919 年（創業は 1831 年）
資本金	39,085 百万円（平成 16 年 12 月現在）
事業の種類	百貨店業 通信販売事業
売上高	922,899 百万円（平成 15 年度）
事業所数	国内 18 店舗（他に、グループ企業が 2 店舗） 海外の 4 店舗は別会社（グループ企業）
従業員数	14,146 人（平成 16 年 5 月現在）うち正規従業員 8,339 人 正規従業員の男女比 56 : 44 内訳 29 歳以下 995 人、30 - 39 歳 2,848 人、 40 - 49 歳 1,924 人、50 - 59 歳 2,572 人 （50 歳以上の高年齢者比率 30.8%）
労働組合	日本サービス・流通労働組合連合（JSD）高島屋労働組合
定年制度	60 歳定年制

株式会社高島屋は、1831 年（天保 2 年）に京都で古着・木綿商として創業、1919 年（大正 8 年）株式会社として設立された。現在、高島屋単体としては国内 18 店舗を展開しており、売上高は 9 千億円を超え、百貨店業界最大手である。同社は通信販売事業等も手がけているが、事業の中心は百貨店業である。

百貨店業他社と同様、高島屋も長期不況下で売上高の減少に苦しんできたが、コスト削減が効果を上げ、ここ数年減収ながら増益を続けてきている。従業員数は、正規従業員が約 8,339 人、非正規従業員が約 5,807 人で、正規従業員の男女比は男性 56%、女性 44%となっている。正規従業員の年齢構成は 30 代が約 2,848 人で最も多く、50 代が約 2,572 人、40 代が約 1,924 人、20 代以下が約 995 人となっており、平均年齢は約 42 歳である。非正規従業員には「パート

社員」(週労働時間 15～35 時間)、「契約社員」(フルタイム)、「嘱託員」(再雇用制度による定年後嘱託を含む)があり、これらのうち、55 歳以上の「高年齢者パート」が 1,133 人いる。なお、この他に出向者が 1,056 人いる。

定年年齢は 60 歳で、この 3 年間の定年到達者数は毎年 200 人前後である。

## 2. ゴールデンエイジプラン(中高年齢者支援制度)

高島屋では一連の人事・処遇制度改正の一貫として、65 歳までの再雇用を柱とした「中高年齢者支援制度(ゴールデンエイジプラン)」を、2001 年 3 月に導入した。同制度は、年金支給開始年齢引き上げの実施によって高まる社員の定年後の生活に対する不安感や、定年後の就労継続の希望に応える福祉的施策であると同時に、人事制度全体の改正の一環として、社員が自らの責任でキャリアを形成することを支援し、働き方や貢献度に応じた処遇を実現する制度でもある。また、団塊の世代が退職を迎えることによる大量退職・世代交代期にあたってスキルの円滑な伝達・移行という企業側からのニーズにも応えるものとなっている。

ゴールデンエイジプランは単なる定年後再雇用制度にとどまらない。60 歳以降の働き方と生活設計を見通して、50 代(コースによっては 40 代後半以降)の働き方を選択していく。そのために、40 歳で「キャリアプランセミナー」、50 歳と 56 歳時点で「ライフプランセミナー」を実施し、キャリアカウンセリング等を通じて社員のキャリア形成と生活設計をサポートする仕組みとなっている。

ゴールデンエイジプランには 7 つのコースが用意されており、そのうち 5 つは 60 歳以降最長 65 歳まで勤務可能な再雇用制度に接続している。最も一般的な「ワークシェアコース」は、原則として仕事への取り組み姿勢や成果発揮度等を見て意欲があると判断され、かつ健康で本人が希望すれば定年後 65 歳まで就労ができるコースで、フルタイム勤務の他に短時間勤務や短日数勤務を選択することができる。短時間勤務や短日数勤務は 55～60 歳の社員時にも、選択可能である。

なお、「スーパーセールスコース」「技術・技能キャリアコース」「専門嘱託員コース」「グループ内再就職支援コース」については本人選択だけでなく、各自のキャリアを基準に会社が任用するものであり、会社にとって必要な人材を確保するという意味合いが強く、適用対象者も限定される。また、「セカンドライフプランコース」は社外に転進を希望する社員を支援する制度であり、「スタンダードコース」は従来どおりの 60 歳定年コース(再雇用なし)である。したがって、以下では「ワークシェアコース」を対象にその特徴と運用実態、および今

後の課題についてみていく。

### 3．ワークシェアコースの概要

ワークシェアコースは、資格等級等を問わず全社員を対象としており、60歳の定年退職後、健康で意欲があり本人が希望すれば、「定年後嘱託員」として(原則として)65歳までの再雇用が選択できるコースである。以下の3つのコースがあり、54歳時点で本人の希望により55歳以降の働き方を選択する。

- ・フルタイムコース
- ・勤務日選択コース(週4日勤務)
- ・時間選択コース(1日6時間勤務)

56歳時点の「ライフプランセミナー」終了後の人事面談で60歳以降の再雇用の意思確認を行い、59歳時点での再確認を経て、60歳以降の再雇用のコース、勤務地、職務等が決定される。なお、社員時(55~59歳)に上記 または を選択した場合には、60歳以降の再雇用時に の選択はできない。

雇用契約は1年単位で、更新にあたっての要件は、再雇用時と同様である。

再雇用後の給与は勤務地別に異なり、短日数および短時間の年間所定労働時間はフルタイムの8割なので給与も8割となっている。賞与は年間3ヵ月程度で、査定がある。社会保険は社員同様に加入し、福利厚生は社員に準じた扱いである。

個人に支給される「高年齢雇用継続給付金」以外の助成金や奨励金の申請は現在のところ行っていないが、今後活用を検討することになるとのことである。

### 4．ワークシェアコースの運用状況

#### (1) コース選択状況

現在のところ、対象者の6割程度がワークシェアコースの再雇用を選択している。再雇用を選択するのは、公的年金の満額支給までは働きたいという理由が多いようである。反対に、再雇用を選択しない人の理由・動機は、趣味に打ち込みたい、学校に行きたいなど、人により様々である。

2004年5月現在で、ワークシェアコースの再雇用を選択して働いている人(定年後嘱託員)は206人いるが、その大半は のフルタイムコースであり、 の勤務日選択コース(週4日勤務)は13名、 の時間選択コース(1日6時間勤務)は7名で、フルタイム以外は合計でも1割に満たない。肉体的負荷の大きい業務は少ないこと、再雇用を選択する人の多くが収入面を重視していること、などから、現在の従業員の中ではフルタイム志向が強いためだと思われる。

る。また、売り場など現場サイドからも、再雇用者についてフルタイム勤務の人の方が望ましいという希望があるようである。

フレックスタイムやスーパーフレックスタイム等を行われていない。また、ジョブシェアリング、ペア勤務といった勤務形態も存在しない。 の勤務日選択コースおよび の時間選択コースは、本人の希望と職場のニーズをすりあわせて勤務日や勤務時間を決めている。百貨店の中心的な職場である売り場の場合、営業時間プラス の11時間程度の中でシフトを組む必要があるが、 を選択した短時間勤務者の場合、夜遅い時間は敬遠されるケースが多いようである。夜の時間帯用の専用要員等は配置していない。

定年後嘱託員の配置は、蓄積されたスキルの活用や伝達といった面から、定年前と同一の職務、職場で継続して勤務するケースと、現場サイドのニーズなどにより、職務配置が変更されるケースがある。

## (2) 運用上の問題解決について

2001年のゴールデンエイジプラン導入後、一部で定年間近な社員や、再雇用後の嘱託員にモチベーションの低下や、他の社員との関係で問題がみられるケースが出てきた。そこで、2003年5月に、制度の一部変更に合わせて運用面でも見直しを実施した。原則として希望者全員の再雇用という骨格は維持しながら、資格要件にある「意欲」を強調し、場合によっては契約更新をしない場合もありうること、社員から定年後嘱託員へと身分が変わることから意識を切り替える必要などを、人事面談や契約更新時等、機会あるたびに社員・嘱託員に意識付けするなど、マネジメントに力を入れるようにした。これと合わせ、一部の定年後嘱託員を総務部所属として、人員の必要な部署に機動的に配置するなどの工夫も行っている。

こうした見直しにより、上のような問題点は解消されつつある。ワークシェアコースによる再雇用は、長年蓄積したスキルを発揮できるケースが多いため、アルバイト等で対応する場合と比べて生産性が高く、特に売り場などではサービスの向上に役立っている。

2003年5月の見直しもあり、社員の評価は良好なようであるが、定年後嘱託員の中では定年後に職場や職務が変更された人から不満の声が聞かれるケースがあるようである。

## 5. 今後の方向性と課題

会社としては、基本的には現行のゴールデンエイジプラン、およびその一部であるワークシェアコースを中心とした定年後の再雇用制度を、今後も維持し

ていく必要があると考えている。制度の一部変更と運用見直しを行ったばかりでもあり、今のところ新たなコースやメニューの追加、運用の改善等の具体的な見直しは予定されていない。

ただし、人事制度全体の見直しを考えているという。具体的内容はまだ固まっていないが、視点として考えられている人材像は、社員個々人がより専門性を高め、社内のみならず業界内で通用する人、というものだという。また、売り場の中でパート、契約社員、嘱託などの非正規社員の割合が増加する趨勢に対応し、これら非正規社員の処遇を見直していく必要があると考えられている。具体的には、正社員への登用や、資格等級の新設などが検討されている。こうした人事制度全体の見直しは、当然定年後の再雇用制度やその運用に影響を与えることになると思われる。

また、今後 2011 年までかけて公的年金の支給開始年齢の 65 歳への引き上げが予定されており、それに対応して制度の手直しが必要になってくると思われる。他社の動きも見ながら、対応していきたいと考えている、ということである。

公的年金の支給開始年齢引き上げに伴い、今後再雇用選択者は拡大していくと思われる。その一方、百貨店は繁閑の差が大きく、フレキシブルな人員配置が求められる。したがって、将来的には再雇用制度を維持しつつ現場のニーズに対応していくために、一層の工夫が求められることになっていくと思われる。