

## 5つの職種の設定と豊富な求人を持つハローワーク機能

### エルダー制度

#### 株式会社 伊勢丹

#### 1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	株式会社 伊勢丹 代表取締役社長執行役員 武藤 信一 住所 東京都新宿区新宿3丁目14番地1号
設立	昭和5年9月
事業の種類 売上高	百貨店業 4,384億円(2004年3月期)
事業所数	7店舗(本店(新宿)、立川、吉祥寺、松戸、浦和、相模原、府中)
従業員数 (2004年4月現在)	7,884人 男1,908人、女5,976人(除く60歳以上) 内訳 30歳未満 2,436人、30~39歳 2,046人、40~49歳 1,554人、 50~59歳 1,848人、60~64歳 116人、65歳以上 0 (50歳以上の高齢者率 24.6%)
労働組合	日本サービス・流通労働組合連合 伊勢丹労働組合
定年制度	60歳定年制

#### 2. 「エルダー社員」制度について

##### (1) 制度の導入と見直し

伊勢丹では、1976年以来、「社員嘱託制度」により、定年退職後の再雇用が行なわれてきた。その後、定年退職年齢到達者の増加に伴い、2000年10月に嘱託制度を全面改訂し、「エルダー社員制度」を導入した。「エルダー社員制度」は所属部署の求める人材と本人の希望をよりマッチングさせることを趣旨として、フルタイム勤務の「エルダー社員」と変動時間勤務の「エルダー社員」の2つのタイプが作られた。

しかし、求められる人材と本人の希望との間のギャップが明確になってきたこと、社会保険料の総報酬制導入に基づく在職老齢年金の計算方法の変更などに伴い、2004年4月よりエルダー社員制度の見直しが行なわれた。

エルダー社員は組合員であり、労使で通年協議を行い、制度改正を行なっている。

エルダー社員制度の見直しにおける基本的な考え方については次のとおりである。

全員を変動時間制にし、職種（役割）別の時給を設定

配属については会社主導で決定

勤務時間については、所属のニーズに合わせる

希望者は全員再雇用

今回の見直しにあたり、意欲・能力のある人を「エルダー社員」とは別の方法で活用することも検討されたが、運用上1つにした方がよいとの判断があったようだ。また、制度の導入・見直しにあたっては、対象者に説明会を行っている。

## (2) エルダー社員制度の概要

エルダー社員の数は2004年4月現在で135人である。過去3年間の定年年齢到達者と再雇用者の推移は表1のとおりである。再雇用の比率は年々上昇しており、制度見直しにより、4月から変動時間勤務への一本化が行なわれた2004年については、再雇用比率は7割近くに達するようである。再雇用者については、若干、女性比率が高い。男性は、基本的に途中入社がほとんどいないが、女性については、途中入社でかつ独身である人が再雇用を希望する傾向がみられる。また、再雇用の希望については経済的理由よりも社会との接点を求めることの方が強いようだ。

表1 定年年齢到達者数と再雇用者数

	定年年齢到達者	再雇用者	再雇用比率
2001	76人	27人	36%
2002	83人	37人	45%
2003	83人	41人	49%

制度の概要について、まず労働時間については、「週35時間以下」という範囲内で職場のニーズと本人の希望によって決定される。明確なルールはないが、職場のニーズを考慮して、週4日または5日勤務の基本的なパターンを作っている。また、契約期間は1年、社会保険の適用については、労働時間が週27時間以上の者については加入、週27時間未満の者は非加入となっている。労働時間が週27時間以上の者は現在5名のみであり、大半が週27時間未満で就業している。

次に、賃金については、店頭販売、顧客サービス、得意先セールス、外商セールス、事務・業務の5つの職種ごとに時給が設定されている。エ

ルダ－社員の賃金設定は、公的年金制度等を最大限活用した形で手取り年収を維持することが意識されている。時給設定については、パートタイマー（サムタイマー社員）の時給設定とあわせた形をとっており、水準については、過去の経験を加算してサムタイマー社員よりも高く設定している。ただし、サムタイマー社員については、経験年数とともに昇給する仕組みがあるが、エルダ－社員の時給は固定である。賞与については、年間2ヶ月、6月と12月に1ヶ月ずつ支給される。

表2 エルダ－社員制度の概要

勤務時間	変動時間制（35時間以下）
契約期間	1年（65歳まで）
賃金	店頭販売、顧客サービス、得意先セールス、外商セールス、事務・作業の5つの職種ごとに時給設定
賞与	年間2ヶ月（年2回、1ヶ月）
健康保険	労働時間が週27時間以上は加入、週27時間未満は非加入（2年間の任意継続加入可）
厚生年金	労働時間が週27時間以上は加入、週27時間未満は非加入
雇用保険	労働時間が週20時間以上週30時間未満の場合は短時間被保険者として加入

### 3. エルダ－社員制度の運用

#### (1) 定年後の働き方

今回の制度見直しでは定年後の選択肢の1つとして、新たにアウトプレイスメントを導入した。見直し前の定年後の選択肢はエルダ－社員になるか、またはリタイアするかの2つであった。新制度では、57歳時点で全員を対象に年金の仕組みや定年後の働き方などの情報提供を行い、その際に、社内で働くか、リタイアするか、または社外で働くかという3つの選択肢を提示している。その後、59歳の時点で定年後の選択をするような仕組みになっている。

社外で働くことを希望した場合は、会社が契約しているアウトプレイスメント会社を経由して、仕事を探すこともできる。ただし、アウトプレイスメントを選択した場合は、エルダ－社員に戻ることはできない。現在のところ、アウトプレイスメントが利用された実績はない。エルダ－社員については、「お金のために働く」という意識はそれほど強くないようである。それよりも「よく知った人たちと一緒に和気藹々と働く」ことを好むのではないかと人事担当者は話していた。

## (2) 5つの職種の設定

制度の見直しに伴い、「60歳を超えてもできる仕事」を念頭におき、5つの職種が設定された。2000年の「エルダー社員制度」導入時には、高年齢者活用のために新たな職務を創造するということも念頭におかれたが、高年齢者のための職務開発は難しいという結論となった。現在のところ、エルダー社員のために新しい職を作るといことはしていないが、事前に各職場にヒアリングを行なってエルダー社員が担えるような仕事を探して用意している。エルダー社員制度の「5つの職種」の仕事内容とエルダー社員の人数は表3のとおりである。

表3 エルダー社員制度の5つの職種

職 種	仕事内容	人数
店頭販売	販売および販売関連業務	31人
顧客サービス	苦情処理、案内等	15人
得意先セールス	個人向けセールス	8人
外商セールス	法人向けセールス	0人
事務・業務	電話受注、納金業務、事務作業等	81人

上記5つの職種については、それぞれの職種について「特殊な技能」は特に必要とされていない。セールスに関しては、個人的なネットワークなどもあり、基本的に継続してその仕事を担当している。店頭販売については、定年前に勤務していた売り場を継続するケースが多く、様々な売り場に満遍なく配置されている。また、店頭販売には女性が多いのに対し、事務・業務では男性が多いという傾向がみられる。女性の場合、定年前と同じ職種を継続するケースが多いが、男性については役職経験者も多く、事務・業務など定年前の仕事とまったく違う職種につくケースが多い。時給については、事務・業務を基本的時給とし、同社の直接部門である店頭販売、外商セールスでは時給が高く設定されている。

## (3) ハローワーク機能

伊勢丹では再雇用制度の中にハローワーク機能を備えている。ハローワーク機能については、見直し前から継続したものである。制度見直し前は職種や勤務時間など詳細な点において、個人の希望に個別に対応していたが、見直し後は個別の対応は行わず、求人を選んでもらうという方針に転換した。

ハローワーク機能では、求職者の3倍程度の求人があるが、販売部門及び特定のスキルを要する事務部門での求人が多いためマッチングに労力がかかり、

結果として個別対応が継続している。

各現場において、高年齢者活用に対する「社会的責任」を理解してもらい、なるべく多くの求人票をそろえる努力をしている。

#### (4) 現場主体の再契約判断

今回の見直しの特徴の1つは、現場主体で再契約判断ができる仕組みが取り入れられたことである。エルダー社員の契約更新については、現場の所属長による再契約判断を更新前に行うことにしている(年1回)。所属長が再契約を希望しないと判断した場合には、人事とその理由を確認し、契約期間途中で本人に伝えることにしている。「再契約を結ばない」理由について人事が納得できれば、別の仕事を探すことも検討される。

### 4. エルダー社員制度に対する評価

#### (1) 制度適用者の評価

制度見直し時には、旧制度でフルタイム勤務として働いていた人から「なぜフルタイムで働かせてもらえないのか」との声もあがった。こうした声に対して、説明会や個別のヒアリング等の場で、フルタイムの働き方を認めることによって、働きたくても働けなくなる人が出てきてしまう状況を説明し、納得を得た上で制度の移行を行なった。

勤務時間の希望については、年金受給資格との関係もあるようだ。現在週27時間以上勤務している人たちの多くは年金が支給されていない人たちであり、年金支給が開始されれば、週27時間未満の勤務への変更も予想される。

#### (2) 管理者の制度に対する印象

管理者の立場としては、加齢に伴う意欲や能力の低下や業種特性として店頭部門において「感性」がより求められる点等、高年齢者の活用に対する懸念もあった。制度導入当初は、高年齢者が若い世代と一緒に働くことに対して心配もあったが、実際、エルダー社員が若いマネージャーの下でも十分に仕事ができるということがわかってきたので、今後もパートタイマーと同様、活用していきたいと考えている。

### 5. 今後の方向性

#### (1) 制度上の問題点と解決策

今回の制度見直しは、見直し前に比べ、個々の希望に全て応じることはでき

ないという面もあるが、会社主導による運用ということについては理解されており、全般的に特に問題はない。

## (2) 今後の高年齢者活用について

高年齢者活用については、社会的責任を果たす上で、「できることをやる」というスタンスをとっている。今後、団塊の世代が定年を迎え、数年間は対象者が増加することが予測される。基本的にはサムタイマー社員と同様の位置付けをしているので、エルダー社員の増加分はサムタイマー社員で調整を行なうことになるだろう。今後、最大でエルダー社員が 300 名程度になると予測しているが、300 名程度なら仕事は十分ある。

制度見直しから間もないので、今後の制度変更等は考えていないが、年金や税制等の変更が行なわれた場合については新たな対応をしていく必要があるだろう。たとえば、厚生年金の適用拡大が行なわれ、所定労働時間が 27 時間未満の者についても社会保険への加入が義務付けられることになった場合は、その影響を検証する必要があると考えている。しかし、「社会との接点が欲しい」ということが高年齢者の就業の大きな要因となっていると捉えているので、手取りの収入がかわらなければ、労働時間が短くなってもニーズはあまりかわらないのではないだろうか。

また、高年齢者雇用安定法改正については、現制度は基本的に希望すれば、全員再雇用できる仕組みであり、65 歳定年制は考えていない。今後の制度変更については、今回の見直しと同様に通年の労使協議の中で協議していくことになるだろう。