

多様な勤務形態でエルダー社員の活力を引き出す

社員（エルダー制度）

日本通運株式会社

1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	日本通運株式会社 代表取締役社長 岡部 正彦 住所 東京都港区東新橋1丁目9番3号
資本金 設立	701億75百万円 1937（昭和12）年10月1日
事業の種類 売上高	自動車輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、船舶利用輸送、利用航空輸送、倉庫、旅行、通関、重量品・プラントの輸送・建設、特殊輸送、情報処理・解析などの物流事業全般 及び関連事業 1兆2,496億67百万円（単独）（平成16年3月期）
事業所	国内 支店・営業所～全国各地約1,100カ所 事業部～航空事業部、旅行事業部、海運事業部、警備輸送事業部、美術品事業部 海外 現地法人～米国、シンガポール、香港、英国、ドイツなど、海外駐在員事務所～ソウル、釜山、ニューデリー、バンガロール、ヨハネスブルグなど
従業員数	38,749人（平成16年3月現在）男：34,090人、女：4,659人 内訳 30歳未満6,188人、30～39歳14,346人、 40～49歳8,443人、50～59歳9,413人、60歳以上359人 （50歳以上の高齢者率 25.2%）
労働組合	運輸労連 全日通労働組合
定年制度	60歳定年制

2. 「社員（エルダー）制度」導入・改訂の経緯

2002年に再雇用制度を導入

日本通運の定年年齢は60歳である。定年退職者の雇用については、労働組合との交渉の結果、2002年に再雇用制度を導入している。再雇用制度は、社員（エルダー）制度と呼ばれ、定年前の社員と名称を区別している。この制度が発足する以前は、一部の社員を嘱託や臨時社員として雇用を継続していたが、これ

を大幅に改め再雇用制度として制度化した。

労組との協定の骨格は以下の通りである。

厚生年金の国民年金（定額）部分の支給開始年齢との連動

公的制度の有効活用

賃金と公的給付の併用により水準の確保を図る

フルタイム勤務を基本とするが、満60歳以降のライフスタイルとニーズの多様化及び業務の多様性に対応するため短時間勤務を導入する

さらに、2003年には雇用保険制度の変更に伴い賃金の一部を改訂し、2004年には、「定年退職日」に関する改訂を行っている。

運用面における労働組合との話し合いもきめ細かく行われており、再雇用の採否決定の段階で、採用予定者を開示し、組合の意見を聞いて、それを尊重することとなっている。また、再雇用後も組合員として組合を通じた意見反映が行われることとなる。

3. 社員（エルダー）制度の概要

社員（エルダー）となる対象者については、基本的には希望者全員であるが、雇用に関し労使間で、健康面、勤務評価、作業に携わる者の体力等の再雇用基準を定めている。

具体的には、直近の健康診断結果により、産業医の意見を聴取し勤務に支障がないと判断される者であること、人事評価や意欲、過去3年間の指導状況等により再雇用後の勤務に問題がないと判断されること、また、技能系業務に従事する者については体力検定を実施し、65歳程度の体力年齢を満たしていること、ドライバー業務に従事する者については安全上の観点から、重大な交通事故や悪質な違反行為がないことや過去3年以内の違反が一定点数以下であること、などである。

働く期間は、定年退職日の翌日から引き続き社員（エルダー）として働くこととなり、雇用には切れ目のない設計となっている。

雇用契約は1年。雇用契約の更新は、厚生年金の満額受給の年令と連動して満65歳までである。

契約期間途中の希望退職も可能である。ただし、要員管理計画が1年単位であることから、会社としては契約期間満了時までの勤務を望んでおり、労使間の認識も同じである。

従事する業務は基本的には定年時に従事する業務を継続する。ただし、役職者の場合、指示・命令業務や管理・監督業務からは外れる。職場についても基本的には定年前と同一である。なお、業務上の必要性により、業務内容や勤

務場所が変更される場合も想定される。

社員(エルダー)の働き方は、「フルタイム勤務」と「短時間勤務」がある。「フルタイム勤務」は、60歳以前の社員と労働時間や労働日数が同じである。一方、「短時間勤務」は、労働時間や労働日数が「フルタイム勤務」に比べて短い勤務で、三つのパターンがある。本人の意向や事情によって、多様な働き方が可能となっている。

賃金は、時間単価に勤務パターンごとの月の平均所定労働時間を乗じた額となる。

$$\text{時間単価} = \frac{\text{定年退職時の基準内賃金相当額}}{\text{60歳以前の社員の月平均所定労働時間}} \times 58\% \text{ or } 55\%$$

時間単価の算出については、2003年の雇用保険の変更に伴い、当初は1年目から賃率が55%であったが、初年度58%、2年度目以降55%に変更した。

短時間勤務者の賃金は、時給単価×その者が契約した時間の月平均所定労働時間となる。

一時金の支給はない。

休暇は、「フルタイム勤務」の者については、社員と同一の休暇が適用される。ただし、年次有給休暇については、定年退職した後、最初の4月からは20日の付与となる(労働基準法どおり)。

「短時間勤務」の場合は、年次有給休暇のみ適用になる。日数は「フルタイム勤務」と同じ扱いになるが、「週の所定労働日数が少ない者」に該当する場合は、所定労働日数に応じて年休日数が少なくなる。

その他、「福利厚生」「弔意金」「旅費(海外含む)・通勤費」「互助会」「社員持株会」等の各規程については、社員と同じ取り扱いとなる。

健康保険は、フルタイム勤務と短時間勤務のA勤務の場合は引き続き組合健保に加入。また、短時間勤務のB勤務およびC勤務の場合には、組合健保の任意継続(2年間)または国民健康保険のいずれかに加入することになる。

再雇用移行時のコンサルティング

60歳になる半年前までの1年間で、対象者1人1人に対し、厚生年金制度や再雇用制度の周知と理解、再雇用する場合の労働条件等の説明を行う。これらを本人が十分に理解した上で、自分のライフプランを検討し、定年退職後の再雇用希望者について手続きを行うこととなる。

助成金・奨励金活用について

雇用保険から個人に支給される「高年齢雇用継続給付」のみ活用している。

4．過去3年の定年退職者と社員（エルダー）制度適用者の概要

日本通運の定年制度は従来、「満60歳を迎えた次の6月末日」が定年退職日であったが、2004年に改訂され、「年1回6月末日」を「満60歳を迎えた次の9月末日」と「満60歳を迎えた次の2月末日」の2回とした。これにより2004年度は定年退職日が「6月末日」「9月末日」「2月末日」の3回となっている。

社員（エルダー）制度の対象者数と再雇用の実態

単位は人数。各年度の2段目は比率(%)。2004年度は6月末と9月末の定年退職者数

年度	定年退職者 合計	本人希望の状況		採否の状況		勤務形態の状況			
		希望者 数	希望し ない者	社員(エル ダー)雇 用者	雇 用 し な い 者	フル タ イ ム 勤 務	短 時 間 A 勤 務	短 時 間 B 勤 務	短 時 間 C 勤 務
2002	475	267	208	265	2	239	1	25	0
		56.2		55.8		90.2	0.4	9.4	0.0
2003	499	309	190	303	6	284	1	18	0
		61.9		60.7		93.7	0.3	5.9	0.0
2004	576	410	166	409	1	385	0	24	0
		71.2		71.0		94.1	0.0	5.9	0.0

2002年度からの経過では、社員（エルダー）制度で再雇用を希望する人の割合は年々高まってきている。

5．多様な働き方を可能に

日本通運で導入されている再雇用制度の特徴は、多様な勤務形態が組み込まれていることである。

社員（エルダー）の働き方は、大きく「フルタイム勤務」と「短時間勤務」の二つに分かれる。

「フルタイム勤務」は、60歳前の社員と労働時間や労働日数が同じである。一方、「短時間勤務」は、労働時間や労働日数が「フルタイム勤務」に比べて短い勤務で、次のような三つのパターンが用意されており、本人の事情や意向によって多様な働き方の選択が可能となっている。

A勤務 週の所定労働時間が、勤務する支店における「フルタイム勤務」の所定労働時間のおおむね4分の3以上、かつ、「フルタイム勤務」の時間より短い所定労働時間である勤務。

B 勤務 週所定労働時間が 20 時間以上、かつ、勤務する支店の「フルタイム勤務」の所定労働時間のおおむね 4 分の 3 未満となる勤務。

C 勤務 週所定労働時間が 20 時間未満の勤務。

(1) 短時間勤務の運用例

B 勤務の場合、例えば 1 日の所定労働時間を短縮して週 5 日勤務とするパターン、あるいは 1 日 7 ～ 8 時間労働で週 3 日勤務とするパターンなど、従事する業務の内容や本人の事情によりフレキシブルに決定することができる。

2004 年に社員（エルダー）となった者の中で B 勤務の選択が 24 名。この内の 15 名については、1 日の所定労働時間はフルタイム勤務と同じであるが週の勤務日が少ない。一方、B 勤務選択の残りの 9 名は、1 日の所定労働時間を短くして週 5 日勤務としている。

1 日の所定労働時間を短くするケースでは、例えば 1 日 5 時間で終わる仕事がある場合、その仕事が終わっても所定労働時間が 8 時間の社員は残りの 3 時間分について他の仕事に従事することになるが、短時間勤務の社員（エルダー）では、5 時間勤務して終われば勤務終了ということになる。

このような時間単位での仕事の割り振りは、現場の作業管理の中で、これまでも日々行われてきており、特に高年齢者の働き方に合わせたというものではない。高年齢期の多様な働き方が、現場の作業運用実態とマッチしたので、違和感無く対応できたということである。

フルタイム勤務と短時間勤務の選択は、本人の希望が優先されている実態にある。会社の都合でフルタイムの採用が困難なため短時間勤務で再雇用するということは制度上可能となっているが、今のところは無いようである。

労働時間の集計と賃金支給の関係は、フルタイム勤務の場合は月給制、短時間勤務の場合は時給制ではあるが支払いは 1 ヶ月。なお、月初めに所定の勤務日の割り振り等を行っている。事例は少ないが残業が発生する場合もある。時間外割増率等の取り扱いは法定通りである。

諸手当については、最初の賃金決定にあたって、60 歳時の基準賃金に都市（地域）手当や扶養手当を含んでいるため、社員（エルダー）の時給単価にはその手当分は反映されていることになる。その他の諸手当（車両整備手当、乗務手当等）については現地支店で必要に応じ定めることになっている。

フレックスタイム制は労働協約上使えることになっており、再雇用者についても制限はしていない。実際に、適用するか否かは現地支店の判断に委ねている（本社では実施）。

24 時間フル稼働しているトラックターミナルなど交替勤務制をとっているところもあるが、これに関し再雇用者を特別に排除することはない。当然のこ

とながら、一般社員と同じように、深夜勤務に堪えられる健康状態かどうかといった判断は行われる。

(2) 短時間勤務へのニーズ

物流業界は「3K職場」とも言われている。たしかに現場では身体に負荷がかかる作業もあり、高年齢者が長時間携わるには厳しいとして、短時間勤務のニーズはあると考え導入した。

(3) 高年齢者の技能の活用・伝承、教育等

必ずしも全ての業務が高度な技術や技能が必要ということではないが、技術・技能が伝承されることは企業の存続にかかわる大切な課題だと考えている。しかしながら、そのような技術や技能を有する社員が定年退職となる前に、若い世代へ伝承できていない実態もあり、社員（エルダー）として引き続き後輩に対し教育・指導することも期待している。

社員（エルダー）制度に関し、特別な職務開発や工程変更等を行っていない。例えば、全てのドライバーに作業や運行管理のための情報端末機器を持たせているが、高年齢者が新たにドライバーとなる場合に、その操作ができなくてもよいということにはならない。

高年齢者に対する教育としては、再雇用時には全員に対して安全教育を実施している。とくにドライバーやフォークリフトオペレーターには再雇用時に添乗指導を行うなど、高年齢者に対する安全確保については力を入れている。

6. 運用の状況・評価

(1) 従業員等の印象・管理職の評価

制度実施して2年を経過したが、現段階で制度運用はうまくいっていると判断している。労働組合からも特段の指摘は受けていない。

勤務パターンに関しては、短時間勤務を選択する人が思ったより少ない。勤務パターンは本人の希望が優先され、かつ、職場でもそれを良としていることから、会社としても短時間勤務が少ないことに問題があると判断しているわけではないが、短時間勤務の選択にあたって何らかの支障があるのかどうかを検証することも必要かと考えている。

管理職の評価に関し個々に確認してはいないが、現段階では、品質や作業能率を変えずに60歳前の半分程度の人件費で雇用できることから、生産性は上がっていることになるため、評価としては概ね好評であると見ている。しかし、今後、年齢が65歳まで伸びていくなかで、作業能率の低下や健康面の悪化等の

リスクは高まっていく可能性があることから、将来的に60歳代の生産性は今と比較して低下するのではないかと予測している。

(2) 取引先・他社と比較しての特徴点

取引先からの苦情等はない。

また、同業他社の再雇用制度については、「制度はあるが実際の再雇用者は少ない」、「全員を対象としていない」等の課題があると聞いている。日本通運の場合は希望者についてほぼ全員再雇用している点で他社の再雇用制度と異なっていると理解している。

また、今回の改正された高年齢者雇用安定法に関しては、日本通運の社員（エルダー）制度は改正法に対応できていると認識している。

7. 今後の方向性

課題としては、管理職の再雇用である。社員（エルダー）制度は、再雇用後、60歳以前の役職がはずれる。また、管理職の場合にはそれまでの管理的業務ではない他の仕事に就いていただく場合が多いことから、希望者はほとんどいない。

現段階は、年金がなくても退職金や雇用保険で生活はできるが、今後、年金の未受給期間が長くなるにつれ、就業希望は多くなると見ている。

会社としては、65歳前と同じ役付者として従事可能な職域の開発は困難であるが、今後、非役職でかつ従前と異なる仕事に就くことに対し、本人のモチベーションや仕事に対する意欲を落とさないための何らかの工夫が必要と考える。

今後の方向性については、現行制度を継続しつつ、高年齢者の増加に伴う職場への影響について検討していくことが必要であろう。その一つに企業として人員構成上の問題がある。当面、年金の受給開始年齢に連動して高年齢者の雇用者数が増加するが、これが若年層の雇用にどのように影響するか等、一企業としても大きな課題である。

なお、労働組合には定年延長の考え方もあるが、今後も、高年齢者雇用安定法や年金法等の法改正、企業の競争力や生産性の確保、技術・技能の伝承、従業員のニーズ等を総合的に検討しながら、高年齢者の働く仕組みを整備していくことが必要であると考えている。