

# 人材派遣子会社でエイジレスの多様な就労

定年後はヤマトスタッフサプライ株式会社へ

## ヤマト運輸株式会社

### 1. 会社の概要と雇用概況

会社名	ヤマト運輸株式会社 代表取締役社長 山崎 篤 住所 東京都中央区銀座2丁目16番10号
資本金 設立年月日	120,547百万円 大正8年11月29日
事業の種類 売上高	宅急便・引越などの市民生活関連輸送、調達から配達まで最適物流 アウトソーシングサービスを行うロジスティクス事業他 867,841百万円（平成15年度）
事業所数	全国主要都市を中心に7,759店
従業員数 （平成16年3月現在）	114,567人 正社員 43,979人（男 77,038人、女 37,529人） 内訳 30歳未満 6,700人、30～39歳 18,477人、 40～49歳 12,300人、50～59歳 6,500人、 60歳以上2人（50歳以上の高年齢者率：14.8%）
労働組合	運輸労連 ヤマト運輸労働組合
定年制度	61歳定年制（60歳定年の選択肢あり）

#### (1) 事業概要

ヤマト運輸のスタートは1919年である。その後、1976年に始めた「宅急便」は宅配便のパイオニアとなり、利用者本位のサービスが受けて急速に業績を伸ばし、「宅急便」を始めた当時の社員約5,000人から現在は約9倍に増えていることになる。営業拠点も現在、約3200店、将来は約5000拠点到に拡充する計画を進めている。

企業の理念として「ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便の高度化、より便利な生活関連サービスの創造、革新的な物流の開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」を定め、企業姿勢として、地域社会から信頼される企業、お客様の満足、生活利便の革新、企業物流への貢献、人命の尊重、法の遵守と公正な行動、パートナーとの調和と繁栄、働く喜

びの実現、の八つを挙げ企業活動を展開している。

宅配便取扱個数も着実に増え、2002年度は業界でのシェアは第1位の36.0%である。このようなヤマト運輸の成長を支えているのはSD（セールスドライバー）である。SDの役割は、担当エリアの開発、顧客管理、取扱店のフォロー、集配サービス、安全対策、情報管理の六つにまとめられている。単に荷物を運ぶだけではなく、「お客様満足」とサービスや商品の開発・提供を任務としている。

ヤマト運輸では、新規サービスの創出にも熱心である。メール便や引越しはその例である。これには高年齢者でも「体力的」にきつくない雇用の場を創出しようとの思いも込められている。

## (2) 雇用の概要

従業員総数は114,567人、正社員は43,979人、非正社員は70,588人である。従業員の性別構成は男性77,038人、女性37,529人である。年齢別構成は次のとおりで、この平均年齢は38.3歳である。

29歳以下	30 - 39歳	40 - 49歳	50 - 59歳	60 - 64歳	65歳以上
6,700	18,477	12,300	6,500	2	0

現在、若年層、中年層とも募集中であり、また今後（3年位を見通して）の募集の予定をたてている。

ヤマト運輸では2002年の4月に人事制度の変更を行っている。その骨格は、職能資格制度から職務給への変更であり、東京中心の賃金の見直しである。仕事（事務職、ドライバー、作業員）と地域（水準は地域一番を目指す）をもとにした賃金への変更ということである。2002年に定昇制度を廃止し成果給を取り入れているが、賃金のカーブは現在のところ60歳まで立っている。

勤務形態は、通常のフルタイム勤務に加え、短時間勤務と特定勤務制度がある。特定勤務制度は、残業なしの勤務で年間の労働時間は1,984時間（8時間×248日）である。対象はドライバーと作業員で、健康上問題のある人に対する特別措置で、申告制である。特定勤務制度から通常の勤務へ戻ることはある。

なお、定期健康診断100%受診の維持に力を入れている。1回目の検診率は80%位で終わることもあるが、再検査の際には100%になるよう支店で管理している。

ヤマト運輸では、58歳時点でのライフプランセミナーを、会社と厚生年金基金とで開催している。テーマは、60歳以降の生活設計と退職金、年金、定年退職者の「受け皿」会社の役割をも担っているヤマトスタッフサプライ株式会社

(YSS)の説明などである。夫婦での参加、1日コースで開催している<sup>1</sup>。

定年年齢は61歳で、60歳定年という選択もできる。この間の定年到達者数は、2001年268人、2002年223人、2003年303人である。なお、退職金は60歳時点で確定し、支給は61歳時点となる。

## 2. 高年齢者雇用制度導入の経緯

### (1) 65歳までの再雇用制度導入

ヤマト運輸における高年齢者雇用制度導入の経緯には三つの段階がある。その第一弾は、1984年の再雇用制度導入である。年その趣旨は、「健康にして、就業に支障なしと認められた者については、65歳定年前日を限度」とするというものである。再雇用制度の呼称は特別社員制度で、制度設計の趣旨は、人手不足下、経験を積んだ高年齢者の有効活用と働く意欲のある労働者に慣れた職場での継続雇用の場を提供することである。この人手不足対策には、労働時間短縮のための正社員のサポート要員確保という兼ね合いもあった。勤務形態は、フルタイムと短時間勤務が用意されていた。

10年経った1990年代の半ばでは、この再雇用は定年到達者の社会参加と生きがい確保、老後の生活の安定、豊かな経験の活用（後輩へのノウハウの伝承も含む）の側面が重視された。労働時間短縮のため、正社員をサポートする要員確保という側面は薄らいた。

### (2) YSS設立の経緯

そして、2002年4月の設立された人材派遣会社、YSS・ヤマトスタッフサブライ株式会社でのエイジレス雇用ということになる。

定年後の雇用について、労働組合の要求は65歳までの定年延長であった。しかし、社会保険料の会社負担の動向や高年齢雇用継続給付金の縮小の動き、企業年金の運用環境や景気の先行き不安などを総合的に勘案すると、定年年齢の引き上げは厳しい。社員自身、定年65まで働くニーズは低いように思われるし、果たして社員の幸せにつながるのかどうか、という思いもあった。大切なことは、65歳定年制ではなく、働く意欲と健康な人の雇用を守ることではないか、という考えに立った。

このようなことから、定年後も「車に乗れる高年齢者」の有効活用と定年年齢と公的年金の満額支給年齢との乖離を埋め、雇用不安を解消することを狙って、人材派遣会社YSSで、エイジレスで働ける場を確保することになった。

---

<sup>1</sup> 労働組合もライフプランセミナーを独自に開催している。テーマは、年金、成人病、心の問題などで、組合の役員が分担して講師を務めている。また支社によっては労働組合の支部と共同で開催しているところもある。

定年到達者に対しては、退職3ヶ月前にアンケートをとる。継続して就労を希望する人には一人ずつ定年後の賃金、在職老齢年金、高年齢継続雇用給付金などの説明をする。

定年後、継続雇用を希望する人はYSSで働くことになる。基本的には希望者全員が採用される。

YSSは1999年の人材派遣法の改正による就業拡大を受けての設立である。設立当初は半年目の9月に関東周辺の勤務地について募集し750名ほどを派遣した。翌3月には北海道から九州に至る勤務地へ募集を広げ、650名ほどを派遣するという経過で、1年目に1400人の社員となった。

### 3. YSSの概要

本社は東京で、資本金は1億5千万円、ヤマト運輸の拠点ごとに10支社を置いている<sup>2</sup>。各支社に管理者(所長)を配置している。社員は、ヤマト運輸からの派遣とヤマト運輸のパートの移籍、ヤマト運輸の定年退職者、そしてYSS直接登録者から構成されており、現在の社員数は、約2,400人である。そのうち、約2,100人が60歳以上であり、最高年齢者は75歳である。

派遣先はほとんど(9割以上)がヤマト運輸関係であるが、ヤマト運輸と全く関係ない企業への派遣も行っている。派遣先開拓のための営業スタッフも配置している。

雇用契約は1年。今後、雇用契約が「3年」に延びる可能性はある。契約期間中の契約解除は、制度上はあるが「今までない」。

YSS移籍の際に、YSSでも面接を行う。各人の仕事や勤務場所などの希望を聞くことと、YSS移籍に伴い就業意識を切り替えてもらうためである。定年前の仕事が続けるには体力的に難しいなどの本人の希望に応じるためであり、YSSで紹介される仕事は定年前の仕事とは異なる場合もある。YSSに移籍するとき、YSSがヤマト運輸とその人の希望する勤務地、勤務時間、職種を交渉することにより、体力的に仕事が続けることが困難だと考えている人たちにも継続就業を可能とさせている。ほとんどの人が定年前と同じ仕事を続けているが、上記SD(セールスドライバー)に就いていた人が定年になって、SDはきついので内勤に替えてほしいなど、変更希望がある場合には、内勤の仕事を紹介するといった対応を行っている。

ヤマト運輸における主な業務は、SDと、大型トラックが荷物を搬入搬出するベースや各町内にある集配センターにおける仕分け作業、事務などであり、

---

<sup>2</sup> 現在、再雇用制度(最高65歳まで)である特別社員として働いている人が4人いる。それ以降、働くことを希望すればYSS勤務になる。

Y S S 社員もヤマト運輸の社員と同じ制服で一緒に働いている。

賃金は、上記ヤマト運輸の賃金制度に準拠し、従事している4業務の種類と全国8地域による基準（従って  $4 \times 8 = 32$  の基準となる賃金）に基づいて、勤務時間帯と需要供給の状況（地域相場）を加味して個別に決められる。賃金は時給である。週30時間以上勤務する場合、給料、公的年金、高年齢雇用継続給付金の併給を基本に賃金設計を行うことが基本となる。初年度の年次有給休暇は最高11日である。次年度からは労基法どおり増加する。

健康保険は週30時間以上の人は政府管掌健康保険に加入。福利厚生については保養所利用などヤマト運輸社員と同様の各種サービスが利用できる。

ヤマト運輸から定年退職で移る人は年間300人弱、7～8年後には1,000人のオーダーになることが予想されている。

#### 4. 業務の繁閑に合わせて短時間、短日数勤務を導入

##### (1) Y S S での勤務形態

Y S S の社員の勤務形態は、1日最低1時間から最大8時間、1週最低1日から最大6日の組み合わせで希望によって幅広く選択できる。従って週労働時間は40時間から最低6時間までである。週6時間という人は1日1時間で週6日勤務というものである。

この業界の仕事は、季節（中元や年末）や週（会社の開業・営業日）のみならず、一日（朝、夕方）のなかでも仕事の繁閑があり、これに効率的に対応するために工夫されたものである。同時に、多様な勤務は働く人にとってもライフスタイルに合わせた働き方へのニーズがあるからである。また、高年齢者における視力や体力の衰えに対応した勤務時間も可能にしている。

週の勤務時間は、週30時間以上の人が3割、週30時間以下の人が7割ほどである。各人の勤務時間は、原則的には一年を通して同一であり、変更も可能である。

幅広い勤務時間をもつ人たちの勤務場所での勤務編成は、地域ごと、派遣先の事業所ごとに異なるが、仕事の繁閑の予測に基づいて、1ヶ月ごとに勤務交番表を作成している。一日の営業時間は8時から21時であり、朝夕の仕事量が多い時間帯は、短時間勤務の派遣社員、ヤマト運輸のパート社員とフルタイムの社員（派遣社員含）を組み合わせシフトが組まれている。仕事量が多い、朝夕に分けて2～3時間ずつ勤務するという変則的な勤務を行う社員もいる。季節的な繁閑に対しても同様の対応が行われ、シフトの編成は各人の希望を入れて、非常に柔軟に組まれている。残業が必要な場合でも、個人の事情で残業できない人は除いて対応する。

## (2) 高年齢者向き就業領域の拡大と高年齢者の戦力化

仕事については、クロネコメール便など高年齢者でも負荷の少ない仕事が増えていることや、ポータブルPOS端末のディスプレイ表示に拡大機能を付加し高年齢者の視力の衰えを補う配慮が行われている。また、都市部では駐車場が限られ環境にやさしいということもあり、台車配送を導入しているが、この領域でも高年齢者の就業領域を拡大する結果となっている。逆に、全SDに携帯電話をもたせ、お客様情報をメールで配信するシステムへの変更は、高年齢者には携帯電話のオペレーションを修得することが難しいといった面もある。

能力開発については、これまでのところ主としてヤマト運輸から人を受け入れていたので、特別なことはしていない。今後、YSSにおいてヤマトグループ以外から募集した派遣社員が増え、ヤマトグループ以外に派遣教育訓練等の仕組みをつくりあげることが課題となる。

資格取得等の支援については、必要に応じてYSS補助、対応を行っている。過去の事例として、フォークリフトの資格保持が、派遣先の受入条件であったため、資格取得費用の全額をYSSにて補助した。今後も派遣先企業のニーズに合わせ、制度構築を検討していく。

定年後の高年齢者は体力、視力などの点からみると、生産性や効率が落ちるが、高年齢者の熟練は、地域顧客情報を多くもっていることだ。自分の受け持ち地域の顧客の在宅・不在時間帯を知っていることが配送の効率を高めることになる。また、顧客との緊密なコミュニケーションにより顧客のニーズを吸収できるというのが地域密着型事業の趣旨であり、それが高年齢者に求められる熟練である。高年齢者には、この種の蓄積した熟練の発揮と若い人への継承が期待されている。

## (3) ヤマトグループにおける今後の高年齢者雇用

ヤマト運輸グループにおける今後の高年齢者雇用については、希望者全員をエイジレスで継続雇用するシステムが、YSSグループ内人材派遣会社を通じて定着していくことが鍵となる。勤務時間、職種、勤務地などの希望をできるだけ汲んで、高年齢者を戦力として活用していくためには、YSSが発展していくことが重要であり、ヤマト運輸グループの事業展開の方向もメール便の開発や倉庫作業などロジスティック分野への進出など、高年齢者の就業を可能とする方向へ進んでいる。