

# JTBシニアスタッフの契約社員として65歳まで雇用

## グループエルダースタッフ制度

### 株式会社 ジェイティービー

#### 1. 会社の概要と雇用の概況

会社名	株式会社ジェイティービー 代表取締役社長 佐々木 隆 住所 東京都品川区東品川 2 - 3 - 11
設立	昭和 38 年 11 月 設立 (大正元年 創業)
事業の種類 売上高	旅行業 他 取扱額 1 兆 2607 億円、営業収益 1794 億円 (2004 年 3 月期)
事業所数	国内 支店 285 事業所 海外拠点数 70 箇所 (支店 31、営業所 32、事務所 7) 27 ヶ国
従業員数	約 11,906 人 (2004 年 12 月現在) 男 : 5,904 人、女 : 6,002 人 内訳 30 歳未満 4,308 人、30 ~ 39 歳 3,866 人、40 ~ 49 歳 2,080 人、 50 ~ 59 歳 1,619 人、60 ~ 64 歳 22 人、65 歳以上 11 人 (50 歳以上の高齢者率 13.9%)
労働組合	サービス連合 ジェイティービー労働組合
定年制度	60 歳定年制

#### 2. JTBグループエルダースタッフ制度について

##### (1) 制度導入と改訂

###### グループエルダースタッフ制度の導入

JTBでは1975年から移籍制度(55歳までは出向、55歳時点で転籍)を実施してきたが1992年にこの制度を改訂し、スペシャリスト出向制度を導入した。スペシャリスト出向制度では、転籍の際に割増退職金の支給や62歳までの雇用が可能な仕組みとなっていた。JTBの定年制度は、60歳であるが、管理職、組合員に限らず、社員の多くが55歳で子会社に転籍するので、JTBで定年を迎える人は少なかった。

2000年にスペシャリスト出向制度からグループエルダースタッフ制度へ移行した。この背景として、賃金制度の見直し、そして2000年からの退職給付会計基準の導入が大きく影響している。退職給付会計基準の導入により、55歳で

の退職金割増、55歳からの企業年金の支給による負担が大きくなるため、移籍制度の運用を停止し、グループエルダースタッフ制度を導入した。それに伴い、グループ全体で60歳以降65歳までの雇用(1年ごとの更新)が可能となった。

#### 2004年にグループエルダースタッフ制度の改訂

2000年のグループエルダースタッフ制度の導入により、移籍制度の停止を行なった結果、グループ外に転籍するか、または60歳まで働くかの2つの選択肢に限定されることとなった。60歳まで仕事や勤務場所がいつ変わるかわからない、また責任の重い仕事を続けなければならないという形となったため、従業員から55歳の転籍を復活させ、決まった勤務場所で自分の希望する仕事をしたいという声が挙がっていた。そこで、グループエルダースタッフ制度も含め、従来から運用を行なっている転進制度(40歳以上従業員が同社及びグループ企業以外へ転進希望する場合の支援として、退職割り増し、転進準備休暇の付与等)等、ライフプランに関連する制度全体をより多様なものにする制度改訂が行なわれた。

2004年の改訂では、まず40歳以上を対象としたキャリア支援制度の拡充が行なわれた。その内容は、グループ外の転進制度のサービス拡大、グループ内での転進、エキスパートキャリアコースの新設(再雇用制度 雇用形態は非正規であり、勤務形態はフルタイムか短縮勤務いずれかの選択が可能)である。

キャリア支援制度の拡大に伴い、グループエルダースタッフの対象資格の拡大も行なわれた。これまではJTBを60歳で定年退職した人に限定していたが、対象者を55歳以降にグループ内で転籍した人も含むこととし、60歳になった時点でグループエルダースタッフに移行できる制度に改められた。

#### 労働組合との協議

2000年、2004年のライフプラン関連制度の改訂の際に、労使委員会を立ち上げ、その中で制度変更の検討を行ない提言が出された。最終的には、団体交渉の中で組合が労働条件の変更 - ライフプラン制度の拡充 - 要求を出し、会社がそれに応じる形がとられた。ライフプラン関連制度は、JTB単体ではなく、グループ内で機能しているが、労使の協議はJTB本体で行なわれ、その後グループ内で調整が行なわれる。また、制度改訂にあたり、制度改訂前の一定の期間内、改訂前の転進制度の仕組み(転進準備休暇や退職手当割増等)を維持したままで、再就職支援サービス等の新たなサービス提供を受けられる臨時的経過措置 - 「転進制度特別措置」 - がとられた。

(2) 勤務形態と労働条件について

グループエルダースタッフには、フルタイムと短縮勤務の2つの勤務パターンがある。まず賃金については、フルタイムは固定給で基本給 145,000 円から 164,000 円の間で4つのパターンを設け、職制などの違いを考慮して適用を行っている。短縮勤務の時給については、フルタイムの基本給を考慮した上で、勤務日数、地域の状況に応じて設定される。賞与については、駐在先の業績に応じて支給が行なわれる。

労働時間については、フルタイムは1日7時間半、月平均35.7時間となっている。短縮勤務については、基本的には個別契約書の中で定められる。社会保険の適用については、フルタイムは全員適用であるが、短縮勤務については労働時間数によって社会保険の適用の有無が決まってくる。

表1 JTBグループエルダースタッフ制度の概要

	JTBグループエルダースタッフ制度	
	フルタイム	短縮勤務
対象者	JTB及びグループ各社を満60歳で定年退職した者で、本制度による勤務を希望し、会社が認めた者。	
雇用主	JTBシニアスタッフ	
雇用形態	契約社員	
契約期間	1年更新 65歳まで	
賃金	基本給 145,000円～164,000円	フルタイムの基本給、勤務日数、地域の状況を考慮して設定
賞与	駐在先の業績に応じて支給	
労働時間	7時間30分/1日	個別に決定
健康保険・厚生年金	適用	労働時間により異なる 労働時間が1日5.6時間以上・1ヶ月15.1日以上は加入、上記未滿は非加入
雇用保険	適用	労働時間により異なる 労働時間が週20時間以上30時間未滿の場合は短時間被保険者として加入

### 3. グループエルダースタッフ制度の運用状況

#### (1) グループエルダースタッフ制度の運用

現在、グループエルダースタッフとして働いているのは47名で、うちフルタイムが37名、短縮勤務が10名となっている。グループエルダースタッフ制度の対象者は、「JTB、JTBのグループ企業を60歳で退職した者で、当制度による勤務を希望し、会社が認めた者」となっている。適用者は退職後、グループ会社のJTBシニアスタッフに契約社員として雇用され、JTBおよびグループ企業の駐在勤務となる。

グループエルダースタッフ制度では、60歳時点での仕事を継続するのが基本であり、勤務先からのニーズがあり、本人が希望した場合にグループエルダースタッフとなることができる。勤務時間、職種等はJTBの営業本部、グループ各社に全面的にゆだねられている。60歳以降雇用することが決まった時点で、JTBシニアスタッフに連絡し、同社が該当者と契約する。同社が希望者を受け付けたり、採用事務を行なうことはない。

また、労働時間等の個々の労働条件は、駐在先のニーズと本人の希望によって決められる。短縮勤務では、短時間、短日数勤務それぞれが可能であり、個々の働き方は就業規則の中で個別の雇用契約に定めることとなっている。休日、休暇等については、フルタイムの基本パターンの設定はあるが、駐在先で個別に決められている。また、勤務形態については、契約更新の際に確認が行なわれ、契約更新時のフルタイムから短縮勤務への変更は可能である。

グループエルダースタッフの配属先は表2のとおりである。JTB本体、グループ会社ともにフルタイム、短時間勤務のグループエルダースタッフが勤務している。

表2 グループエルダースタッフの配属先

	JTB本体			グループ会社	
	計	内 営業本部・センター	内 支店	計	内 出版・印刷
フルタイム	28名	12名	16名	9名	3名
短時間勤務	5名	1名	4名	5名	3名

#### (2) エキスパートキャリアからもエルダースタッフへ

グループエルダースタッフはまだ人数も少なく、職場のニーズによって雇用が決まるという側面がある。

JTBでは40歳以降の中高年層について、既に多様な働き方の運用が行なわれており、同社のライフプラン関連制度の1つであるエキスパートキャリアコースがこれに該当する。このコースは、「JTBを退職した社員が本人の希望

を生かし、パートタイムを中心に柔軟な勤務形態で再雇用する」ものである。このエキスパートキャリアは、60歳を迎えると、グループエルダースタッフとして勤務が可能である。

現在、次のグループエルダースタッフになるであろう50代のエキスパートキャリアは全部で約150名おり、そのうちフルタイムが約70名、短縮勤務は社会保険適用が約20名、適用外が約60名となっている。フルタイムか短縮勤務かの選択は本人の希望によるものである。エキスパートキャリアを選択し、短縮勤務で働いている人の職種は、主に後方支援の業務であり、支店等の庶務、経理の仕事や店頭（旅行営業）での業務である。これらの仕事は、JTBの他の仕事に比べ、短縮勤務を行ないやすい業務であり、特に後方部門の業務は、ある程度長期的な経験やノウハウの蓄積が必要な仕事であるようだ。

JTBでは、こうした60歳より前の働き方ですでに多様な働き方への選択肢が設けられ、運用が行なわれている。今後、エルダー世代が増加し、勤務形態の多様化のニーズが生まれても、十分に機能できる仕組みを持っているといえるだろう。

#### 参考 エキスパートキャリアコース

対象者	退職時に40歳以上かつ勤続20年以上で、本人が制度を利用したキャリア形成を希望し、社が認めた者。
雇用主	JTB
雇用形態	非正規従業員（フルタイム・短縮勤務）
契約期間	1年更新 満60歳の誕生日を迎えた場合は、JTBグループエルダースタッフとしての勤務を希望できる
キャリア支援内容	退職手当に支援金を加算（最大15ヶ月分） 支援金＝「基礎月収」×「自然年齢別係数」

#### 4．制度運用上の評価について

##### (1) 制度適用者の制度に対する評価

グループエルダースタッフの制度適用者に対して、運用についての評価の声を聞くような仕組みはない。運用上の問題点や要望が生じた際には、駐在先で個別に対応が行なわれる。

中高年を対象としたエキスパートキャリアの適用者は、短縮勤務での就業は自分の時間を持てる一方で、収入がもう少し多くなればよいと思っている人も少なくないようだ。エキスパートキャリアへの転換は、責任が軽くなるが、実

態として仕事の中身はあまり変わらないことが背景にある。この点については、おそらくエルダースタッフについても同様のことが想定されよう。

## (2) 管理者側の制度運用に対する印象

一方、管理者側の印象については、グループエルダースタッフ制度は、まだ制度適用者が少ないので、完全に機能できているとは言いがたい。現在のシステムは、会社側の選別色が強いと感じており、エルダースタッフ側も同じように感じているだろうと人事担当者は話していた。働く側のニーズと会社のニーズとの間に微妙なズレがあり、いかにマッチングさせるかが非常に難しい。本人が希望しても会社のニーズに合うかどうか、また、社内的人员構成を考えると、後進に道を譲ってもらいたいという面もある。しかし反面、「(定年退職者の) 替わりになるような人材がない」、「業務上必要なノウハウを持った人が育っていない」などといった状況も出てくることが予想されるので、エルダースタッフの選別の方法は今後の検討課題となっていくだろう。

## 5. 今後の方向性について

### (1) 基本的な制度の方向性について

働く側の60歳以降の雇用ニーズがある一方で、まだそうした希望に応えられる制度にはなっていない。会社としても、60歳以降の人たちに短縮勤務で働いてもらいたいというニーズはある。例えば、ショッピングセンターなどに出店している店舗では、定休日がほとんどなく、営業時間延長も行なわれており、フルタイムの人たちにかなりしわ寄せが出てきている。この調整を行なう手段として特定の時間だけ仕事をしてもらいたいという気持ちもある。また、若い世代の入れ替わりが激しく、教育面のコストも大きい。新しい人を雇って一から教育を行なうよりも、業界でのノウハウを持ったベテランを活用していった方がよいという側面もある。

今後は、会社側のニーズと働く側のニーズや働き甲斐をうまくマッチングさせていくことが重要だと考えている。業種の特性上、ホワイトカラーの活用という点でも考えていくことになるだろう。現在は、会社の選別という面が強いが、60歳時点での勤務の継続、60歳時点での勤務先の判断という形ではなく、希望者を登録して、グループ全体の駐在先のニーズとマッチングさせるような仕組みを考えていかなければならない。

旅行業界は変化が激しい業界であり、情報化やIT化も進んでいる。60歳以上の層が新しい情報や販売手法についていくのは、容易なことではないだろう。店頭業務などは高年齢層よりも若い人が担当するほうがよいケースもある。し

かし、業界で蓄積された知識やノウハウを十分に発揮する場面がないわけではない。シニア層市場が拡大していくと、若い世代では対応しきれない面も出てくるだろう。今後は、シニア層を対象とした旅行の企画、店頭営業などにシニア層が対応していくことで、エルダースタッフの職務の範囲が広がる可能性もある。

## (2) 高年齢者雇用に関する制度への対応

現時点では、基本的には定年延長は考えていない。定年延長ではなく、グループエルダースタッフ制度という形で 65 歳まで働く仕組みを作っていきたいと考えている。

少子高齢化が進むに従い、ますます新卒採用が厳しくなることが予想される。旅行業界は情報革新のペースが速いので、新陳代謝は必要である。しかし、一方で人数の多い団塊世代、団塊後世代の抜けた後を新卒で補填するとなると、人員構成のバランスが悪くなってしまう。高年齢層だけでなく、会社全体の人員構成のバランスを保ちながら、高年齢者の雇用継続、活用を考えていかなければならない。1年ごとの契約更新という形での運用を続け、働く側にも緊張感を持って働いてもらいたいと考えている。

また、公的年金の受給開始年齢の引き上げについても大きな問題と考えている。国の責任だけでなく、民間でも出来る限りの努力はしていきたい。ただ、60歳以上の層に対して、高い賃金は払えない。成果主義の導入もあり、既に50代から賃金が下がる傾向があり、60歳になってさらに低下する。それまでの仕事と生活とお金との間のバランスの変化は働く側のモチベーションに影響を与えるのではないかと感じている。