

## ワークシェアの発想を取り入れた再雇用制度の導入 株式会社高島屋

### 会社概要

本社所在地	大阪市中央区
設立年	1919年（大正8年 創業は天保2年）
事業の種類 具体的事業内容	百貨店事業 通信販売事業
従業員数 55歳以上の高年齢者率	13,618名（高島屋百貨店グループ平成21年5月現在） 27.6%
定年年齢	60歳
継続雇用制度	定年（有期は60歳雇用契約満了）後、65歳まで再雇用

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）に株式会社として設立された。事業の中心は百貨店業であり、現在、国内18店舗（他にグループ企業が2店舗）、海外3店舗を展開している。



店舗外観（日本橋店）

### 雇用の概況

合計	44歳以下	45～54歳	55～59歳	60～64歳	65～69歳	70歳以上
13,618名	6,150名	3,711名	2,834名	903名	15名	5名
100.0%	45.2%	27.3%	20.8%	6.6%	0.1%	0.04%

従業員構成は60歳以上923名のうち約900名が定年後再雇用者（うち有期契約雇用者からの再雇用が約半数を占める）である。同社では今後数年間で定年後再雇用者が1,400～1,500名（有期契約雇用者からの再雇用含む）程度に増加するものと予測している。

### 制度導入の背景および制度の紹介

高島屋では、2001年3月に「中高年齢者支援制度（ゴールドエイジプラン）」を導入し、社員の定年後再雇用制度を設けた。その後、高年齢者雇用安定法の改正や今後の社員及び有期契約雇用者の高齢化を踏まえ、2006年3月には「キャリア・ライフプラン支援制度」として有期契約雇用者まで含めて全社員が65歳まで働けるよ

う制度を再構築した。さらに2009年8月、社員及び有期契約雇用者の定年（60歳雇用契約満了）がますます進むことが予想されるなか、定年後再雇用制度の改正を行った。

2009年8月の改正では、新たにワークシェアの発想を取り入れ、フルタイム勤務から短時間勤務までの様々なコースを設け、再雇用希望者が自己のニーズに合ったコースを選択できる制度とした。特に短時間コース（シェアドコース）については、労働時間別にさらに2つのコース（アドバンスコース、レギュラーコース）に区分されている。アドバンスコースは通常勤務者の8割程度の労働時間（1週4日×1日7.5時間又は1週5日×1日6時間で本人選択）で勤務するコースであり、レギュラーコースは1週22.5時間勤務（1週5日×4.5時間又は1週3日×7.5時間で本人選択）のコースである。これは、定年（60歳雇用契約満了）を迎える社員の生活意識や就労意識の多様化に対応し、定年後再雇用者が今まで以上に仕事と自己の生活のバランスを図っていくことをねらいとしている。

また、今回の改正ではフルタイム勤務のコースの再雇用基準を厳格化する一方で、短時間勤務のコースの基準を緩和することにより、再雇用を間近に控えた職員のモチベーションの維持向上を継続的に求めながらも、高齢者全体の雇用を安定的に確保することを実現している。

加えて、再雇用後も所定の基準を満たすことにより、他のコース（短時間からフルタイム又はフルタイムから短時間など）へ転換できる仕組みを導入するなど、定年後再雇用者の意欲と向上心に基づく成果発揮を継続的に期待する制度としている。

改正後の定年後再雇用コースにおけるコース区分は下表のとおりである。

別表 定年後再雇用コースと各コースのポイント

再雇用コース		労働時間	コースのポイント
スーパーセールスコース		フルタイム	販売力・営業力に挑戦するコース
技術技能 キャリアコース	フルタイム型	フルタイム	技術・技能を基準としたコース
	時間重視型	フルタイム の8割相当	
専門囑託コース	フルタイム型	フルタイム	蓄積した専門性を基準とするコース
	時間重視型	フルタイム の8割相当	
キャリアコース	マスターコース	フルタイム	販売・営業分野での専門性発揮とノウハウ継承を役割とするコース
	レギュラーコース	フルタイム	キャリアを活かして業績に貢献するコース
シェアドコース	アドバンスコース	フルタイム の8割相当	仕事と生活のバランスを図るコース
	レギュラーコース	週22.5時間	仕事と生活のバランスを図るコース
グループ内再就職支援コース		各社基準	グループ企業に再就職するコース

## 今後の課題

社員全体の高年齢化を背景に、定年（60歳雇用契約満了）を迎える社員・有期契約雇用者は今後さらに増加することが見込まれている。その一方で、経験豊富な60歳以前の社員の減少も急速に進むことが予想される。こうしたなかでは、定年後再雇用者が現役世代と同様に高い意欲と向上心をもとに成果を発揮すること、そして再雇用者本人が培った経験・ノウハウを現役世代に円滑に継承していくことによって、人材の「質」を維持・向上させていくことが必要となる。

同社の2009年の改正では、フルタイム勤務の販売・営業業務の中に高い成果発揮と経験・ノウハウの継承を主要目的とする「マスターコース」を設けている。こうした取り組みにより、環境面においては人材の「質」の維持・向上が図れる環境は整いつつある。今後は、制度で位置づけた仕組みを運営面で有効に活用し、人材の「質」を確実に維持・向上させていくことが、非常に重要なポイントとなってくるであろう。

