

エフコープ生活協同組合

(福岡県糟屋郡)

- ◎創業 1983 (昭和58) 年
- ◎業種 小売業
- ◎従業員数 2,661人 (2018年4月1日現在)
 - (60歳以上男女内訳) 男性 (191人) 女性 (338人)
 - (内 訳) 60~64歳 266人 (10.0%)
 - 65~69歳 165人 (6.2%)
 - 70歳以上 98人 (3.7%)
- ◎定年・継続雇用制度
定年70歳。現在の最高年齢者は83歳

平成30年度

高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞

ニーズに応える新職務の創出で
高齢従業員の活躍の場を確保

エフコープ生活協同組合

(福岡県糟屋郡)

I 本事例のポイント

エフコープ生活協同組合は、1983 (昭和58) 年4月に福岡県内の五つの市民生協が合同により誕生、今年創業35年を迎えた。設立以来、「より良い暮らしとより良い社会を実現していく」という生協の理念を掲げ、働く人にとっても快適な職場環境を構築することを目標としてきた。2001 (平成13) 年に人事制度の改革に着手し、「ともに生き、ともにつくる、くらしと地域」という基本理念のもと、70歳まで働き続けられる職場を目ざし、定年延長や同一労働同一賃金の制度も実現した。

本事例のポイントは次の通り。

- (1) 多様化する就労ニーズと急速に進む人手不足への対応を目的に、定年を2016年に65歳に、2017年に70歳に延長した。
- (2) 70歳定年を前提に、賃金制度は、59歳までは職能給+職務給に、60歳以上は職務給として制度化した。
- (3) フルタイムスタッフと福祉事業専門スタッフ全員を対象に、短時間勤務が選択できる柔軟な働き方を整備した。
- (4) 70歳まで働き続けられ、雇用し続けられることを目的に、店舗事業や夕食宅配事業などにおいて新職務を創出するなど、高齢従業員の活躍の場の拡大に

着手した。

- (5) 2017年度から、仕事への向き合い方を見つめなおす場として、50歳以上のフルタイムスタッフ全員を対象にした「生涯現役エキスパート研修」を開始した。

II 企業の沿革・事業内容

同組合は、1983年に福岡県内の五つの地域生協(北九州市民生協、むなかた生協、福岡市民生協、筑豊市民生協、久留米市民生協)が合同により設立。現在では48万人超の組合員を誇る、九州最大の生活協同組合である。同組合



食料品・日用品などを販売する店舗



無店舗事業の拠点となる配送センター

Ⅲ 高齢化の状況、 職場改善等の背景と 進め方

では、福岡県全域を事業エリアとして、組合員向けに食料品・日用品などの注文を受けた商品を配達する無店舗事業、食料品・日用品などを地域で販売する店舗事業、介護サービスを提供する福祉事業、弁当などの夕食宅配事業、共済・保険事業、葬祭事業など多様な事業を展開している。

本部以外の事業所は、店舗が15店舗、配送センター17カ所、介護サービス事業所9カ所に拡充し、地域の生活を守る拠点となっている。組合員に支えられ売上高も右肩上がりの成長を遂げており、さらなる飛躍を目ざしている。

同組合で働く従業員数は2661人（2018年4月）で、雇用期間の定めのない正社員・パートタイマー（1948人）と有期契約のアルバイト（713人）で構成されている。60歳以上の高齢従業員は529人で、全体の19.9%を占め、最高年齢は83歳である。

Ⅳ 改善の内容

高齢従業員529人の内訳は、男性191人、女性338人、正社員169人、パート従業員360人となっている。パート従業員360人のうち、60歳以降に採用された高齢従業員は56人のぼる。

同組合は定年を2016年に65歳に、2017年に70歳に延長した。その目的は、従業員の就労ニーズの多様化への対応と、急速に進む人手不足への対応にある。同組合は、定年の延長とあわせ、同一労働同一賃金の制度化も実施している。これらは、同組合が総合的に提案し、実践するとしている「日本の雇用モデル」の施策の一例でもある。

（1）制度に関する改善 ・定年年齢の延長

同組合は、時代とともに変化する職員のニーズへの対応と、急速に進む人手不足の解消を旨とし、2016年10月に定年年齢を65歳に、半年後に70歳に延長したが、

その背景に労働組合との労使交渉があった。労使交渉の場では、定年を65歳にする時点で、70歳定年の構想について説明はしていたものの、急激な定年延長を行うことで、従業員に戸惑いが生じる恐れがあることから、段階的に延長することにした。労働組合はユニオンショップ制になっており、人事制度の変更には労組員の同意を必要とする。労組員と理事会が運用会議を何度も開催して、労働組合も納得できる働き方や賃金制度を労使の協力で練り上げてきた。なお、70歳までの定年延長は全国生協での初の試みであった。

・賃金制度の見直し

同組合では定年延長にともない賃金制度の見直しも実施。59歳までの基本給は職能給と職務給の構成であるが、60歳以降は職務給のみとする制度を整えた。60歳以降は、短時間勤務などの柔軟な働き方の必要性が増すことや、多くの従業員が管理職などからは外れ、役割が変化していくことが反映された。

また、人事評価については、60歳以降も59歳までの人事評価が適



年2回開催される「感謝のつどい」

用されるものの、60歳以降の基本給は職務給のみとなるため、それにかかわる人事評価（業績態度考課）が行われ、職能給にかかわる能力考課は行っていない。昇給については、人事評価に基づく職務給の等級ランクの昇級のみである。

・短時間勤務選択制度の適用

同組合は定年延長にともない60歳以上の高齢従業員にも短時間勤務選択制度を適用し、勤務形態をこれまでのフルタイム勤務のほか「週15時間以上〜35時間未満」から選択できるようにした。高齢従業員は健康状態や生活事情などをふまえて勤務タイプを選択することができる。

なお、59歳以下のフルタイム勤務の職員は福岡県内の異動があるが、60歳以上のフルタイム勤務の職員は、職務は同様でも異動距離は自宅から15km以内としている。短時間勤務選択制度を選択した高齢従業員は定時スタッフ（パート社員対象の無期転換社員）となり、異動がなく同一事業所での勤務となる。

また、同組合では「統一退職日選択優遇制度」を設けている。こ

れは無期雇用の正規職員・非正規職員で勤続年数が満15年以上の者、および満50歳以上の者を対象としている。多様化する生活設計への支援や、定年退職者の計画的な引継ぎを目安に、5月31日と11月30日の年2回設定しているものである。この制度の導入にともない、年2回「感謝のつどい」を開催し、長年同組合の発展に寄与してきたスタッフに感謝の気持ちを伝えている。

以上のような制度面の画期的な改善により、健康状態に問題がなければ70歳まで働ける環境が整備されたことで、職員のモチベーションは全体的に向上している。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

60歳時に賃金制度の見直しと柔軟な勤務形態の選択が可能になることとあわせて、職務についてもそれまでの職務の継続のほかに、以前経験していた店舗の職務をになったり、夕食宅配事業を担当したりというような、新たな人事配置に着手した。経験の少ないスタッフに対してはOJTを行いなから人材育成を図っている。希望

する職務を行うことで、仕事のやりがい生まれ、現場をサポートしていくというスタイルの創出につながっている。また、経験豊かな高齢従業員がマネジメントのサポート役に回ることで、計画的に業務の世代間継承を進めていくことを視野に置いている。

(3) 能力開発

・生涯現役エキスパート研修の全員参加

同組合の能力開発の取組みの一つに「生涯現役エキスパート研修」への全員参加がある。これまでは任意参加としていたキャリアマネジメント研修を、2017年から50歳以上のフルタイム職員には全員参加を義務づけるとともに、名称も変更した。

この研修は、高齢従業員が職場環境の変化に適応して職場のさらなる活性化を図るとともに、生涯現役として活躍することを目的としたものである。具体的には、これまでの仕事のやり方、能力開発などを振り返り、業務環境の変化を考察し、エンプロイアビリティやコンピテンシーの向上を旨として、7時間の研修を年2回実施。



生涯現役エキスパート研修の様子

講師は当機構の高齢者雇用アドバイザー[※]が務めている。

昨年7月と今年1月に実施された研修アンケートによれば、「これからの自身の就業や生活のそれぞれの場面で大いに役立つ」と答えた職員は100%に達した。

(4) 職場環境の改善

・フレックス勤務の適用

正社員の勤怠管理に導入しているシフト勤務とフレックスタイム制度が高齢従業員にも適用され、担当する業務に合わせた勤怠管理が可能になった。フレックス勤務によって残業を行わず定時退勤できるようになったことで、仕事にメリハリがついたという声もあがっている。

(5) 健康管理・安全衛生

・福利厚生制度の継続

60歳定年後の再雇用では、現役社員時の福利厚生制度が適用されていなかったが、一連の定年年齢の延長により、60歳以降も定期健康診断、再検査、人間ドック、福利厚生などが継続して適用されるようになった。

・ストック休暇制度の導入

ストック休暇制度は、病気の治

療を目的に、時効により消滅する年次有給休暇のうち2分の1を、40日を限度に積み立てることができるといふものである。この制度が70歳までの定年年齢によって、高齢従業員まで拡充され、健康問題を抱えがちな高齢従業員は、入院などにより長期休暇が必要となったときにこの休暇を利用できるようにになった。

(6) 高齢従業員の活躍

Aさん(63歳・女性)はフルタイムスタッフとして月曜から金曜

の8時30分〜17時15分まで共済保険の成約業務に就いている。組合員宅を訪問し、ライフプランにあわせた適切なアドバイスを行うAさんは組合員の信頼も厚く、営業成績も良好である。

Bさん(66歳・男性)はフルタイムスタッフとして、配達や駐車

禁止場所での配達同乗の業務を担当。人柄がよく、仕事が正確であることから若い世代のよき手本となっている。

Cさん(63歳・男性)は組合の

本部に勤務し、本部や店舗などの省エネルギー化や電力の小売関係のサポート業務を担当している。

「組合で長年にわたって環境業務に従事した経験や知識が現在の仕事に活かされています」とCさんは語った。

(7) 今後の展望

前述したように同組合の基本理念は「ともに生き、ともにつくる、くらしと地域」であり、地域の人と一緒に、よりよいくらしを目ざして35年の歴史を刻んできた。

古くは阪神・淡路大震災に始まり、東日本大震災や熊本地震、直近では2017年の九州北部豪雨などが発生した際には、積極的に募金活動や物心両面の支援活動を行ってきた。地域が抱える問題解決のために行政機関や他団体と連携した取り組みができたのも、地域の安全と安心を第一にとらえて対応してきた会社風土によるものである。

政府が「働き方改革」を進めるなか、柔軟な働き方ができる雇用の仕組みを構築し、地域貢献だけではなく「雇用の問題」についても社会的規範づくりの一翼になえるよう、同組合の飽くなき挑戦は続く。

[※]高齢者雇用アドバイザー・65歳超雇用推進プランナー……企業の実情に即して、定年制度・継続雇用制度のご提案および条件整備の取組みの支援を行う。当機構の都道府県支部を窓口として全国に配置している