



令和3年度

高齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰

優秀賞



全従業員がスキルを十分に発揮して
より長く活躍できる職場づくりを推進

イオン九州株式会社 (福岡県福岡市)

企業プロフィール

イオン九州 株式会社

(福岡県福岡市)

創業 1972 (昭和47)年

業種 卸売・小売業
(各種商品小売業)

従業員数 28,600人

(内 訳)	60~64歳	4,777人 (16.7%)
	65~69歳	3,969人 (13.9%)
	70歳以上	475人 (1.7%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。就業規則等により一定条件のもと、70歳まで再雇用。特定の職種にかぎり、雇用延長あり

I 本事例のポイント

イオン九州株式会社の前身は1954 (昭和29)年創業の株式会社福岡大丸である。1972年に株式会社福岡大丸とジャスコ株式会社が業務提携契約をし、福岡ジャスコ株式会社が設立された。九州を中心に業容を拡大するなかで「九州でナンバーワンの信頼される企業」を標榜し、地域に愛される存在を目指し地域貢献に力を入れている。イオン九州は過去に合併をくり返してきた会社であり、そのたびに人事制度を見直してきた経緯があるが、近年では合併の際にお互いの制度のよい部分を導入。新たな制度構築を契機に、従業員が長く勤務できる環境を整え、生涯現役で活躍できる場を提供するという目標を共有している。

POINT

- 1 企業合併を重ねるごとに、従業員の年齢構成が高齢化し、新規採用だけではカバーできなくなるなかで、合併先企業の人事制度のよい部分も参考にしながら、年齢や雇用区分に関係なく70歳まで働くことができる人事制度を導入した。
- 2 定年以降、希望するエリアで働くことができるほか、短縮勤務の選択も可能になるなど生活を優先した働き方を推進している。
- 3 年齢や雇用区分に関係なく従業員が能力を十分発揮できるよう、ライフプランセミナーや自己啓発への補助、技術向上のためのセミナーの実施など、多岐にわたってサポートしている。
- 4 健康経営への取組みは「生涯現役社会」構築の一助になるものであり、全社をあげて積



イオンモール福岡伊都

極的に取り組んでいる。店長や総務課長が率先して従業員の健康管理を実施している。

II 企業の沿革・事業内容

1954年に株式会社福岡大丸の創業者である阿河勝氏が創立した。1972年に福岡ジャスコ株式会社設立され、1974年には福岡ジャスコ1号店としてジャスコ佐世保店が開店した。1989（平成元）年に九州ジャスコへ商号変更。以降、佐賀ジャスコ、大分ジャスコ、大分ウエルマート、旭ジャスコ、株式会社ホームワイドを吸収合併し、2003年に現在のイオン九州株式会社へ商号変更を行った。さらに2007年に株式会社マイカル九州と合併、2

015年にはダイエー店舗のイオンストア九州の事業運営に乗り出し、2020（令和2）年9月1日、イオンストア九州、マックスバリュ九州との3社合併を果たした。同社の歴史はまさに合併の歴史であり、激動の時代を生き抜いて、来年には創業50周年を迎える。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社は過去に合併をくり返した背景があり、従業員の年齢構成比が高年齢にかたよるという特徴が見られた。このままでは、毎年新入社員を採用しても定年退職する人数をカバーできず、業務が拡大できない危機につながるから、60歳の定年後も雇用を継続する方法を模索。2006年に定年で60歳を超えた従業員については1年更新で契約し、65歳まで継続勤務する定年を超えた者の継続雇用制度を導入した。さらに2008年には、定年年齢を65歳に延長、2018年には70歳まで勤務できる定年後再雇用（嘱託職員）制度を導入することとなった。同社ではそれまで別企業との合併で人事制度を見直す際、自社の制度にあわせることが多かったが、同年のマックスバリュ九州との合併時には、「時間給定年70歳」や「定年後再雇用の嘱託職員制度」といったそれぞれのよい制度を全体の制度として採り入れた。

会社としては、全従業員が持っているスキル

を十分に発揮でき、より長く活躍できるような場を提供する必要があり、経験豊富な高齢従業員の継続雇用を可能とする制度への改善につながった。

IV 改善の内容

（1）制度に関する改善

▼定年前の登用制度

年1回行われる登用試験（筆記・面接）により昇給、昇格していく。登用試験を重視する社はジャスコ時代からのものであり、合併した企業の従業員にも公平にチャンスを与える主旨で、賃金制度に年功序列的な要素は少ない。試験はだれでも受験可能で、年度初めに資格ごとに課題図書と試験範囲が公表される。筆記試験と面接試験を受けて合格すれば、給料にも反映される。

▼公平な新たな評価の仕組み

評価は年2回実施し、上司と部下で目標を設定。半期ごとに評価して、本人に結果をフィードバックしている。また2021年度からは降格制度を導入。評価制度上、1年目に当該職位の上位10%に入ると個人面談が行われ、2年連続で下位10%に入った場合は資格が一つ降格となる。加えてハイブリッド型（職能資格制度と職務等級制度の間）の処遇制度を導入し、同じ資格でも職位により差がつく仕組みとした。従

前は店舗拡大が積極的に行われていたので、登用試験を経て全員が新しい職位に就くことができた。しかし、近年、大規模な店舗拡大が止まった。店長ポストが不足。店長になった人となれなかった人が生まれた結果、実際のポストが異なりながら両者の処遇が同じになるという不公平感を是正する目的で新たな制度にした。

▼希望するエリアでの勤務可能制度導入

2006年の65歳までの継続雇用制度導入時に、継続雇用者は希望するエリアで、継続して勤務できる制度を導入した。これにより、転勤はなく実家から勤務できるというライフスタイルを優先する働き方ができるようになった。

▼定年後の再雇用制度

定年後も70歳まで活躍できる定年後再雇用制度は本人が申請し、会社が再雇用することを認める制度。継続雇用を希望した人のほとんどが基準をクリアしている。嘱託社員になると、同じ部署で従前のスキルを活かして継続勤務できる。再雇用者は、自宅から通勤できる店舗へ配属される。同社では、社員、時間給制社員の区分に関係なく、教育機会を均等に与えられる。制度導入後、8割の従業員がこの働き方を選択し、定年までに得られたスキルを新たな職場で活かしている。短縮勤務も可能なため、シニアライフを楽しみながら働くことができ、健康面と金銭面の両方で好評である。

▼パートタイマー(コミュニティ社員)の定年延長

2019年9月、パートタイマーの雇用上限は70歳で、待遇は現状のまま定年延長が可能になった。

▼シニアアルバイト制度導入

2020年に70歳定年に達した者(嘱託社員、コミュニティ社員)を特定の職種にかぎり、勤務延長する制度を導入した。延長職種は水産、畜産、惣菜技能者、薬剤師などで、自身の健康状態を把握していることを条件に、人材の採用難部門にかぎり70歳以降の再雇用を実施するもの。

シニアアルバイト制度の導入に際し、70歳以上ということから、これまでの年齢層以上に体調の変化が懸念され、制度移行の対象者をどう判断するのかについて、労使で話し合った。どの年齢層でも病気や通院はあることなので、この年齢層のルールを改めて設定することはむずかしかったが、健診をきちんと受けて、必要な通院をしていけば自己申告でよいという結論になった。中高年齢従業員は、会社で長く働けることを理由に、この制度を前向きに受け止めている。社内では、ほかの職種でも同様の制度に対するニーズはあるが、社としては不足人材に対して高齢者だけではなく、若い人材も確保したいと考えており、いまのところほかの職種への拡大は考えていない。

(2) 高齢従業員を戦力化するための工夫

▼ライフプランセミナーの実施

ライフプランを作成して現在から未来を「見

える化」することで、リタイア後の経済的不安を解消し、健康で生きがいのある生活を送ることができると気づきと動機づけを行うことを目的に、ライフプランセミナーを実施している。55歳以上を対象としたWebによる4時間コースで、受講者数は2018年が55人、2019年が76人だった。実施内容はセカンドライフの収入、支出や家計の見直し、退職後の手続きなど多岐にわたり、受講者からは満足の声が上がっている。

▼自己啓発の推奨

自己啓発に関しては、受講料の半額を補助する援助金制度がある。「全従業員へのお知らせ」により自己啓発(書籍代、通信教育代など)の費用に補助が会社から出ることを周知。2019年は72人、2020年には新型コロナウイルス感染症の影響で講座中止が相次ぐなか、23人が援助金を受けた。この制度は従業員のモチベーション向上に貢献している。

▼技術向上のための各種セミナー開催

年齢、雇用区分に関係なく受講資格があり、だれでも参加できる。二日市に自社専用の教育センターが設置されて、専任の技術トレーナー(水産トレーナー、デリカトレーナー、畜トレーナー)も配置されており、現場と同じ設備環境で訓練できる。新規採用の従業員は参加必須であり、合格すると手当もつく。資格取得者は2019年度が1053人(55歳以上271人)、

2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響でセミナー中止が相次ぎ、514人(55歳以上162人)だった。資格としては鮮魚士(3級、2級)、ホットデリカマスター、寿司マスター、ベビーアドバイザー、パンドラマスターなど幅広く網羅している。同社の人材育成は店舗でのOJTに加えて、教育センターでのOFF・JITも行われる。

**(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康
管理、安全衛生、福利厚生**

① 健康管理

従業員の心身の健康のための健康相談室を設立し、保健師を駐在させて全店を管理した。重点施策として、まず健康診断受診率の向上を目指した。また優先度の高い従業員への保健指導を強化したほか、2017年からはメンタルヘルスの取組みに着手し、ストレスチェック受診率は少しずつ上昇している。さらに禁煙を推奨し、卒煙プログラムなども導入することで喫煙率は24.1%(2017年)から19.1%(2019年)にまで減少した。

② 安全衛生

産業医による事業場のチェックを実施した。これは産業医活動マニュアルに基づく活動であり、危険な場所の改善指示を行うもの。職場巡視チェック項目に基づき月1回、職場巡視を行い、安全衛生委員会で報告される。

高齢労働者の労働災害発生率は若年労働者



転倒災害の防止啓発ポスター

と比べて高く、原因の多くが転倒であることから同社では転倒防止策に注力している。予防策として、**①**バックルールの整理整頓、**②**定位置管理の実施、**③**階段に踏み外し防止のための蛍光灯テープの貼り付け、**④**暗いバックルームには蛍光灯を点灯、**⑤**スイングドア(バックルームから売り場へのドア)を外開きから内開きにして衝突を防ぐことなどを重点的に実施した。

(4) 高齢従業員の声

イオンモール福岡店で継続雇用2年目のAさん(男性)は、グループ企業勤務時を含め、衣料品販売を30年担当。その間、四国、大阪、岡山に転勤し、近年は福岡県内に配属されてきた。現在は食品売り場のバックヤードを担当。レジ打ち、パソコン入力、ギフト受付、商品の見切りなど初めての業務もあるなかで一つずつ精力的にこなしている。時間によって行う仕事が変わるので、スマートフォンのアラームをセットして対応。このほか、パートタイマーからの相

談を聞くなど管理職のサブ的な仕事も担当している。「食品担当は初めてですが、お客さまやほかの従業員から質問を受けるため単語帳のようなものをつくって、用語などを覚えていきます。元気でいるかぎり働き続けたいです」と語る。

(5) 今後の課題

同社は年齢や雇用区分に関係なく、従業員が在職中はその能力を十分に発揮できるようにサポートすることが働きやすい職場、ひいてはお客さまの満足へつながると確信している。従業員が自らのライフスタイルプランを十分に理解してもらうとともに、会社として生活様式に合わせ仕事ができる制度の周知を図り、途中退職することなく70歳まで元気に働くことを応援する企業風土の醸成を掲げて不断の努力が続く。



吊り広告の準備作業に取り組む高齢従業員のAさん