

 Takashimaya



# 高島屋における 高年齢者戦力化への取り組み



2011年6月3日(金)

(株) 高島屋 人事部

人事政策担当次長 中川 荘一郎



「変わらない」のに、あたらしい。



## ■(株)高島屋 会社概要 (平成23年2月末時点)

設 立 : 1919年 (創業1831年)  
 資 本 金 : 560億25百万円  
 事業内容 : 百貨店事業、通信販売事業  
 営業収益 : (単体) 6,978億円  
                   (連結) 8,697億円 <平成23年2月期>  
 事業所 : 大阪、堺、和歌山、京都、洛西、泉北  
           東京、横浜、新宿、玉川、立川、大宮  
           柏、港南台 (分社店舗 : 岡山、岐阜、米子、高崎)

従 業 員 :

	社員数	平均年齢	平均勤続年数
男性	2,770名	45.9才	23.8年
女性	2,662名	41.3才	20.3年
合計	5,432名	43.6才	22.3年

上記のほか、嘱託員、契約社員及びパート社員が5,205名(内定年後再雇用者1,235名)  
 関係会社等からの当社への出向者13名で総従業員数は10,650名であります。  
 そのほか、関係会社等への出向者が799名であります。

# ■ 高島屋 百貨店グループ国内20店舗

- 東京店
- 横浜店
- 新宿店
- 玉川店
- 立川店
- 大宮店
- 柏店
- 港南台店

- 大阪店
- 京都店
- 堺店
- 泉北店
- 和歌山店
- 洛西店

## <グループ店>

- ジェイアール名古屋タカシマヤ
- いよてつ高島屋（松山）
- 岡山高島屋
- 岐阜高島屋
- 米子高島屋
- 高崎高島屋



# 要員構成(分社店舗含む計)

(平成23年4月1日時点、出向除く)

		シェア	女性比率
	フルキャスト = 社員	50.0%	50.0%
	嘱託員 = 専門的能力の発揮を目的とした1年契約勤務	3.2%	39.9%
定年後職員	キャリアキャスト・シェアードキャスト = 定年後再雇用の1年契約社員	4.2%	16.7%
	シェアードクルー = 定年後再雇用の1年契約短時間勤務社員	7.1%	90.3%
契約社員	セールスキャスト = 販売専門の1年契約社員	12.4%	97.7%
	スタッフキャスト・サービスキャスト = 事務・サービス専門の1年契約社員		
パート社員	セールスクルー = 販売専門の1年契約短時間勤務社員	23.1%	99.7%
	スタッフクルー・サービスクルー = 事務・サービス専門の1年契約短時間勤務社員		
計		100.0%	68.5%

# ■ 高島屋グループ経営理念

「いつも、人から。」

タカシマヤグループは、  
「人を信じ、人を愛し、人につくす」ことを大切にし、社会に貢献します。

## 指 針

- ◇ ころに残るおもてなし
- ◇ 未来を切り拓く新たな生活・文化の創造
- ◇ いきいきとした地域社会づくりへの貢献
- ◇ 地球環境を守るためのたゆまぬ努力
- ◇ 社会から信頼される行動

## <企業メッセージ>

『、変わらないのに、あたらしい。』

伝統があるから、新しくなれる。  
時代に息づく心地よい価値をこれからも。

守り継ぎたいことはそのままに、時代が求める変化には柔軟に、  
心のかもったサービスなど「変えてはならないもの」と、  
お客様に喜んでいただくために「変えるべきもの」を明確にし、  
全員が心をひとつにして、進化してゆく高島屋です。

# ■再雇用制度の導入と変遷

## 平成13年 再雇用制度導入

### ◆ゴールデンエイジプラン◆

#### 50歳から定年後65歳までを見据えた中高齢者支援制度

年金支給開始年齢の引上げに対する  
働く場の確保

将来の定年退職増を見据えた、円滑な  
世代交代による営業力の維持向上

## 平成18年 再雇用制度の改正

### ◆キャリア形成とキャリア・ライフプラン支援制度◆

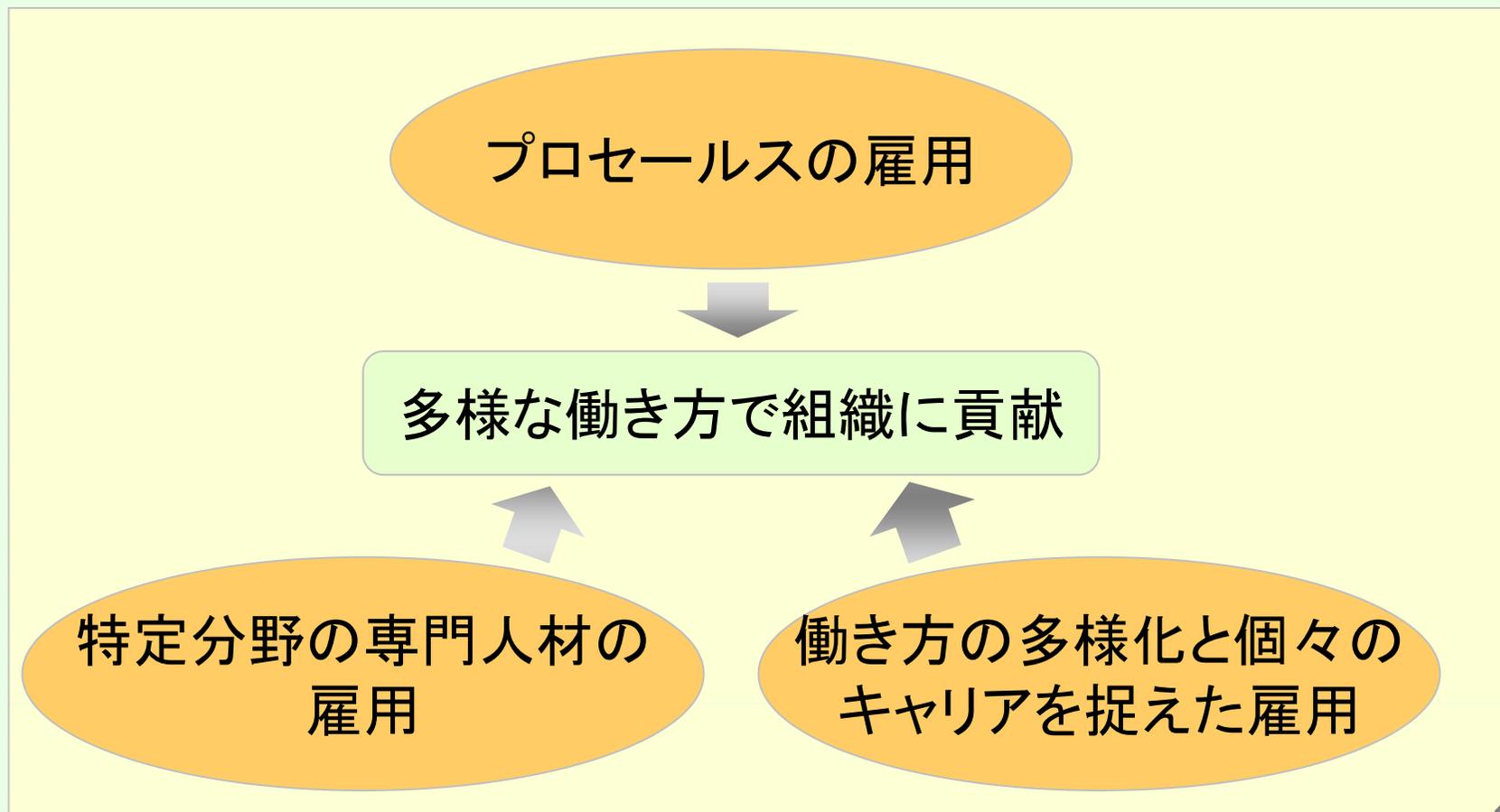
#### 有期契約雇用者まで含めた再雇用制度の構築

## 平成21年 再雇用制度の再構築

#### 多様な働き方に対応した再雇用コースの再整理

# ■再雇用制度の3つの柱

従業員の様々な就労ニーズに対応することにより、定年後も様々な立場で、自己の能力を最大限発揮する再雇用制度



# ■平成13年導入の再雇用制度の内容

## ゴールデンエイジプラン

50歳から60歳定年  
までの働き方

関連性

60歳以降の  
定年後再雇用  
からの働き方

スーパーセールスコース

スーパーセールスコースで再雇用

技術・技能キャリアコース

技術・技能キャリアコースで再雇用

専門嘱託員コース

専門嘱託員コースで再雇用

グループ内再就職支援コース

対象グループ会社で再雇用

社員時の職務の限定なし

ワークシェアコースで再雇用

# ■ 高島屋の再雇用コースの変遷

平成13年

スーパーセールスコース

技術・技能キャリアコース

専門嘱託員コース

グループ内  
再就職支援コース

平成18年

スーパーセールスコース

技術・技能キャリアコース

専門嘱託員コース

グループ内  
再就職支援コース

平成21年

スーパーセールスコース

技術・技能キャリアコース

専門嘱託員コース

グループ内  
再就職支援コース

ワークシェアコース

有期も対象

キャリアコース

フルタイム

短時間

サポートコース

フルタイム

短時間

マスターコース

キャリア  
コース

レギュラーコース

アドバンスコース

シェアード  
コース

レギュラーコース

# ■現在の再雇用コースの概要

再雇用コース		雇用区分名称	コース概要
専門嘱託コース		定年後嘱託員	専門分野のプロフェッショナルとして能力を発揮するコース
スーパーセールスコース		キャリアキャスト (スーパーセールス)	プロの販売・営業職として業績に挑戦するコース
技術・技能コース		キャリアキャスト (技術・技能)	特定の技術・技能で、組織に貢献するコース
キャリア	マスターコース	キャリアキャスト (セールスマスター)	販売・営業分野での専門性を発揮し、業績で貢献するとともに、優れたノウハウを継承する役割を担うフルタイム勤務のコース
	レギュラーコース	キャリアキャスト キャリアキャストL	60才までのキャリアを活かし、業績に貢献するフルタイム勤務のコース
シェアード	アドバンスコース	シェアードキャスト	仕事と生活全体とのバランスを図る、55歳(社員時)からも選択できる、年間1458時間の短時間コース
	レギュラーコース	シェアードクルー	仕事と生活全体とのバランスを図る、1週22.5時間勤務の短時間コース

## ■再雇用基準について

### 【基本的な考え方】

- 本人が目標感を持てるような明確な基準を設定
- 健康状態と定年前の評定結果を基本に再雇用基準を設定

### 【再雇用基準の主なポイント】

- 基本的に通常勤務者と同様の業務推進が可能なこと
- 定年前2回の人事考課(年1回)の評定が規定水準を上回ること

社員・有期契約雇用者ともに、再雇用コース毎に基準を設定

# ■ 考課運営（評定）と給与・賞与決定

定年前と同様に考課を実施し、取り組み・成果を測定する。

## 【具体的な運営】

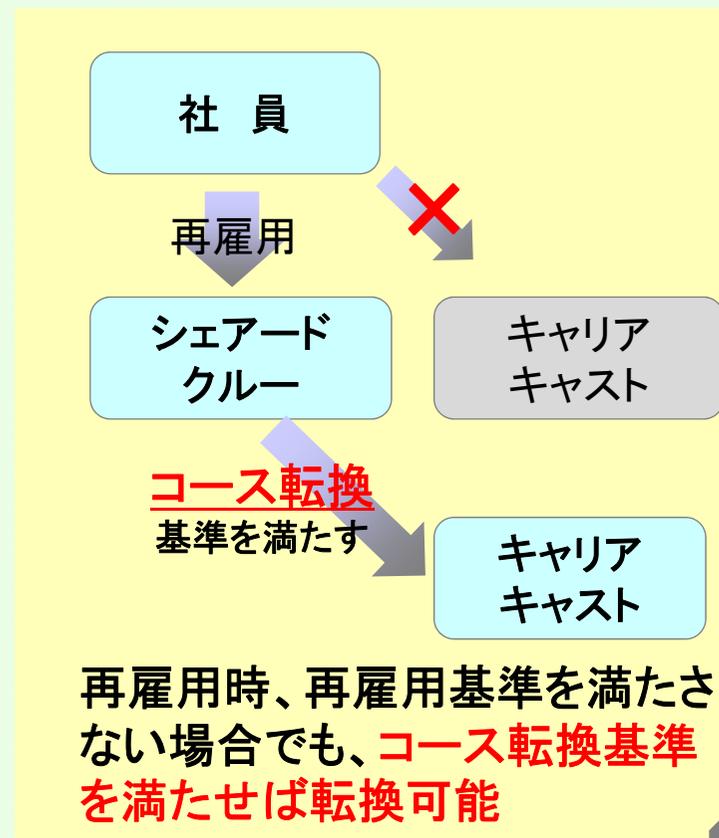
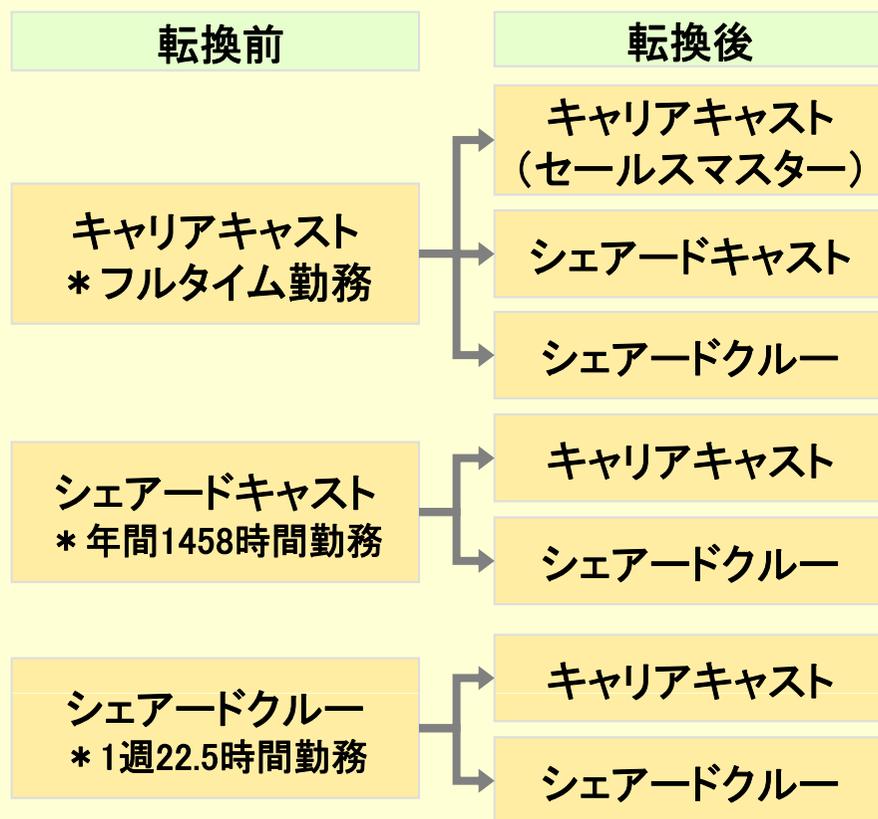
- 考課は上期考課・下期考課の年2回実施
- 給与と賞与の決定と、コースの転換基準、雇用契約の更新基準に使用
- 再雇用コース（雇用管理区分）ごとの「考課表（上期・下期）」により、評定者が評定マークを決定
- 半期ごとの考課の評定マークで賞与金額を決定し、半期2回のマークで給与金額を決定

### ◆ 給与表のイメージ

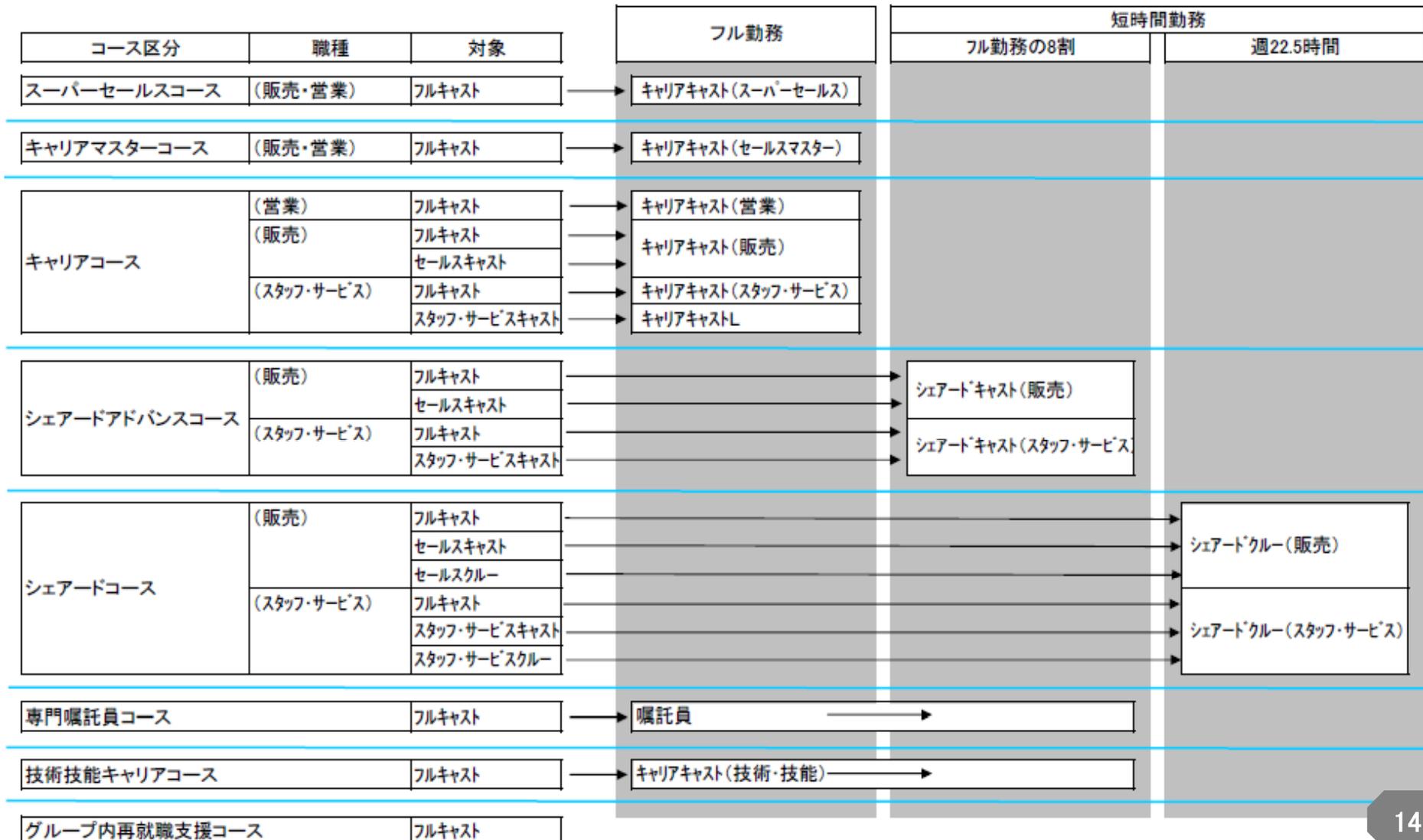
		下期考課				
		SS	A	B	C	D
上期考課	SS	金額：高				
	A					
	B	← 初任：上期B 下期Bの金額 →				
	C					
	D					
D						

# ■再雇用後のコース転換

再雇用後も継続的に高い意欲と向上心をもって仕事に取り組み、一定の成果を発揮していると認められる、キャリアコース及びシェアードコースの再雇用者について、所定のコース転換基準を満たすことにより、他のコースに転換できる。



# ■再雇用コースの全体像 (社員・有期雇用社員)



## ■ 人材育成とキャリア・ライフプラン支援

定年後までを見据えて、  
個々のキャリア形成が確実に図られるよう、  
適切なタイミングでセミナーやカウンセリング面談を実施

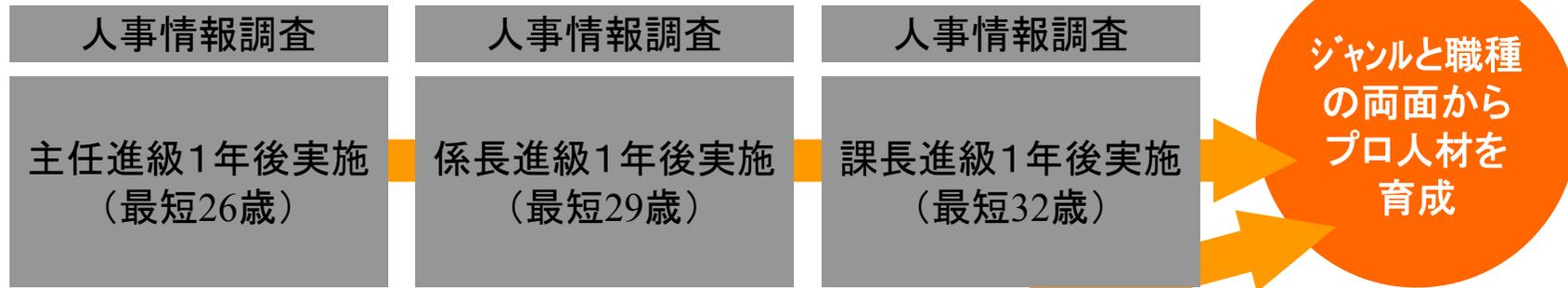
特定年齢ごとのセミナーや  
アセスメントの実施

ライフプラン支援



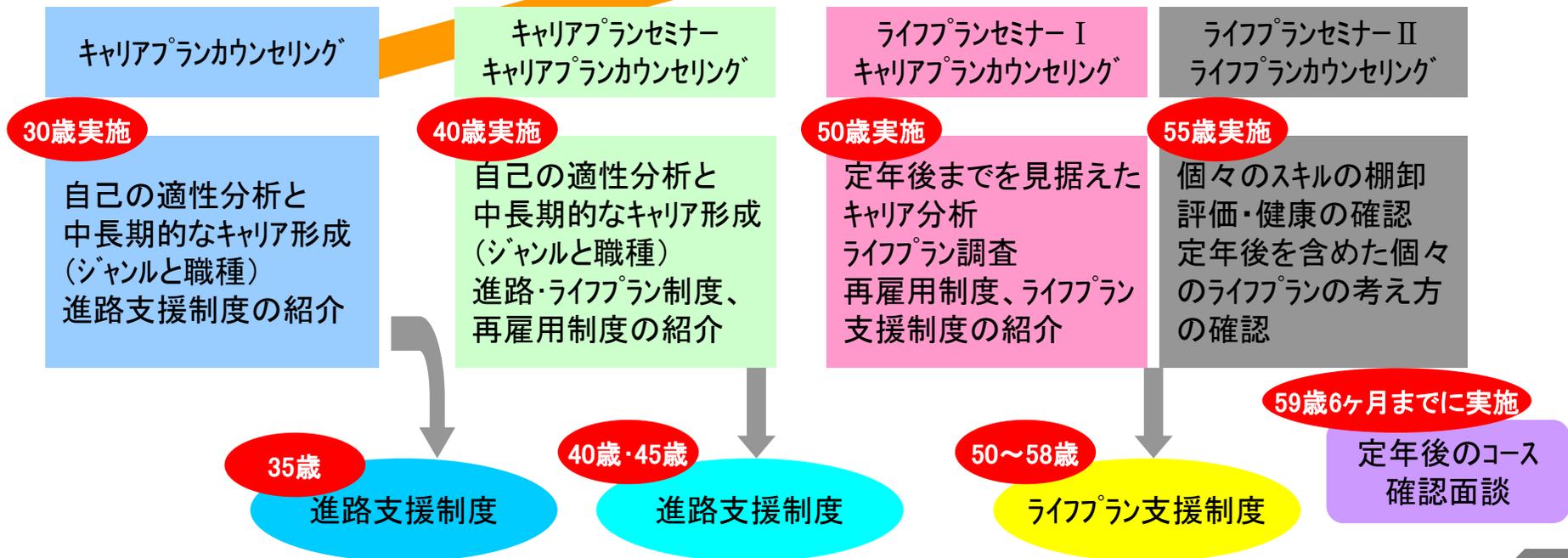
## 進級軸でのアセスメント

※当社でのキャリア形成支援



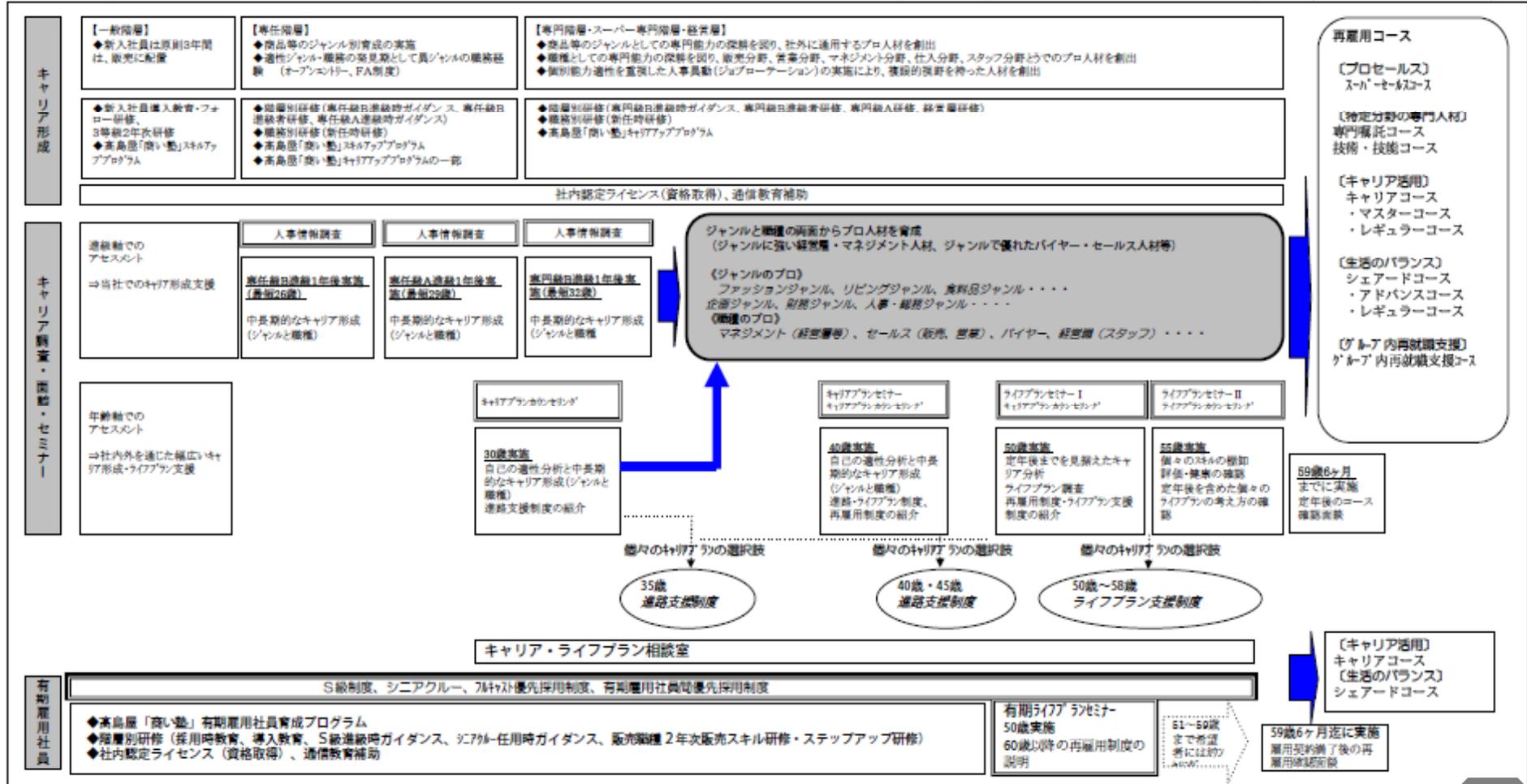
## 年齢軸でのアセスメント

※社内外を通じた幅広いキャリア形成・ライフプラン支援



## キャリア形成とキャリア・ライフプラン支援の全体像

年齢	20歳～29歳		30歳～39歳		40歳～49歳	50歳～59歳	60歳～64歳
モデル進級	一般階層	専任階層		専門階層		スーパー専門階層	定年後再雇用
	一般1～3等級	専任級B	専任級A	専門級B	専門級A	専門級S	各コース
職能段階の位置づけ	基礎能力の向上段階	基礎能力の応用発揮段階 専門能力の向上段階	特定ジャンル・職種への適性を意識した専門能力の向上段階	特定ジャンル・職種としての専門能力の発揮段階 専門能力の深掘り段階	特定ジャンル・職種としての高度な専門能力の発揮段階	高度な蓄積能力に基づく高い成果の実現段階	



【キャリア活用】キャリアコース

【生活のバランス】シェアードコース

ご清聴ありがとうございました。



 Takashimaya