

ワーク・ライフ・バランスに配慮した勤務形態で高齢者も安心・安定雇用が実現 株式会社お佛壇のやまき

I 会社概要

本社所在地	静岡県静岡市葵区
設立年	1964年（昭和39年）
事業の種類 具体的事業内容	卸売・小売業 仏壇仏具の製造/販売、仏壇リフォーム、墓石販売
従業員数 55歳以上の高齢者率	28名 17.8%（平成23年12月1日現在）
定年年齢	65歳
継続雇用制度	継続雇用制度なし

株式会社お佛壇のやまきは、昭和39年に木工家具等木製品の加工メーカーとして創業、実際はそれ以前からも仕事をしていましたが、株式会社化したのが同年である。

2代目で家具完成品の生産にシフトし、静岡市内に工場を設立した。家具製造は好不況がはっきりしているため、不況時でも安定して造れる物として、木工の技術を活かし仏壇仏具に軸足を移して、静岡の焼津市に工場を移転し、家具と仏壇の生産をスタートした。移転後まもなく、100%仏壇に生産を移した際、一工場あたりの仏壇生産量が日本一となっていた。

1990年代に入り、東南アジアから安価な木工品が輸入されるようになったことにより、同社工場はダイレクトに影響を受け、3代目である現在の社長の決断により、生産を海外（中国、インドネシア、香港）に移転させた。

現在は、静岡市葵区に本店をおき、県内全域を5店舗により幅広くカバーし、仏壇仏具の販売を中心に展開している。

なお、同社は、2009年からワーク・ライフ・バランス施策に熱心に取り組んでおり、家庭と仕事の両立を図るため、短時間勤務とフルタイム勤務を家庭環境に応じて自由に選択できる制度や、時間外労働時間の制限、有給休暇の年間消化率90%目標、ファミリー休暇制度等を取り入れ、平成22年静岡市ワーク・ライフ・バランス大賞を受賞している。



店舗外観（清水店）

Ⅱ 雇用の概況

平成 23 年 12 月 1 日現在

合計	44 歳以下	45～54 歳	55～59 歳	60～64 歳	65～69 歳
28 名	12 名	11 名	2 名	3 名	0 名
100.0%	42.9%	39.3%	7.1%	10.7%	0%

従業員の雇用状況は上表のとおり。

28 名の構成は、フルタイム勤務である「正社員」と、短時間勤務である「短時間社員」である。

正社員はフルタイム（9 時-6 時）で、週休 2 日。短時間社員はパートタイム（9 時-4 時）で、週休 3 日制であり、両者とも社会保険加入。

60～64 歳の従業員は、以前から勤務していた 2 名（60 歳、62 歳）と、60 歳を超えて採用した 1 名（62 歳）である。

Ⅲ 制度導入の背景及び制度の紹介

(1) 制度導入の背景

お仏壇の販売は、商品知識はもちろん大事であるが、その裏にある地域や宗教の違いによる作法などの仏教的知識が必要である。静岡市内だけに限ってみても、地域ごとに異なる作法がいくつもあり、仏壇購入の際は、仏事的作法などのソフト面について問われることも多い。このため、商品知識以外の仏教的知識面において、高齢者ならではの長年の経験がモノを言う。そうしたソフト面のスキルを持った高齢者が 60 歳で退職するのは会社としても大きな損失であると考えたことが、定年年齢引き上げの背景である。

また、同社としても新卒採用は行っており、若手でも優秀な従業員はいるが、どんなに優秀なプレゼンを行っても、客層が 50 代、60 代が多いため、同年代の販売員と話ながらお仏壇を選んでいきたいというニーズが根強い。お客様に安心感を与えるためにもある程度対等な年代の接客する社員が必要であった。

以上のことから、平成 22 年度に定年年齢を 60 歳から 65 歳に引き上げた。高齢者雇用の必要性については、理解しており、いずれは対応せざるを得ない事項と捉えていたが、導入の背中を押してくれたものが中小企業定年引上げ等奨励金であった。

(2) 賃金形態

同社の賃金制度は、正社員、短時間社員ともに年俸制である。評価項目は大きく 3 つに分けられ、評価のウェイトは個人の販売実績 2 割、店舗の販売実績 2 割、残り 6 割は勤怠状況、お客様アンケートによる評価結果、仏事コーディネーターや墓石ディレクターなど仏事に関する資格取得状況などの就業にあたっての基礎能力である。基礎的な力がついていれば、結果として販売・営業実績は上がるものであるとして、基礎能力を重視した評価制度となっている。

このため、販売・営業実績が上がれば、採用初年度でも高額年俸が獲得できることとなる。なお、実績については、個人評価と店舗単位の評価もあるため、一人が実績を上げるだけでなく、みんなで力を合わせた結果が評価されるという点が特徴である。

(3) 賞与

同社では店舗単位の目標管理制度により、賞与的意味合いで年に 2 回支給する報酬制度があ

る。支給額は3ランクに分かれており、最高ラインは50万円。店舗毎に目標が達成できれば、店長、正社員、短時間社員の区別なく、店舗従業員全員に同額が支給される。

同報酬制度は、従業員のスキルアップやモチベーション維持のための施策として6年前(平成17年度)に導入された。制度導入当初は、従業員の中から、勤続20年でも、入社したばかりのパートタイマーでも同額というのはバランス的にどうかという戸惑いの声もあった。そうした声に対して、店長には、パートタイマーでも同額もらえるのだから、権限のある自分の仕事をどんどん任せて行けばどうか、そうすることで、自分にとっても良いし、任せられる相手にとってもやり甲斐がでてくる。逆に、パートタイマーからは店長と同額をもらってもよいのかという声もあり、その場合は、店長の仕事を手伝うとか、店長が気付かない仕事を積極的にこなしてほしいとした。

モチベーションが高い従業員に対して、発揮できる仕組みを会社側が用意することにより、店長側もスキルを高める仕事を与えていき、かつ、指示される側にとってもその結果として報酬として支給されるのであれば、一つの目標としてやる気を高めていく。現在はモチベーション維持及び、安定的な業績維持のための仕組みとして軌道に乗っている。

こうした仕組みが維持できるのも、同社の経営が安定しているからであり、今期売上が前期比+10.5%という結果となって現われている。また、四半期に1回行われる全従業員が揃う会議において、以前は社長から売上向上のための指導を行っていたが、今では、例えば売上が伸び悩む店舗では、自分達が何をすべきかがわかっている。この不況期という向かい風にどのように対抗していけばよいかを社員一人ひとりが理解し、自立的に売上が安定する仕組みが社内に浸透している。

(4)退職金制度

同社は年俸制をとっているため、もともと退職金制度は整備していなかったが、65歳定年を迎えた社員に対して退職金を支給するという制度を平成20年から導入した。今後、原資が確保でき次第、60歳を超えて、退職した場合も支払える制度に変更していく予定である。

(5)ワーク・ライフ・バランス施策

仏壇は家族の絆の象徴であるので、家族想いの人が亡くなった人を想って仏壇を買いにくる。そうしたお客様に対しては、単一的な販売マニュアルは通用せず、社員自体が家族の大切さを理解しないといけない。どうしたら、家族の大切さが理解できるかとした際に、一つの答えとして家族という時間を最大化する、言い換えれば仕事の時間を極端に少なくすれば良いのではないかということで、時間外労働時間(残業時間)の制限を行った。店舗は夕方6時には閉店しなければならない。6時に仕事を終えるために、1日の仕事をどう配分すればよいかを社員自体が考えながら働く。同時に、ただ残業時間を制限するだけでなく、会社としてハード面の改善を行った。従来、丸1日以上かかっていた棚卸業務をポスレジを使った販売管理システム構築によるIT化により、2~4時間でこなせる業務へと改善した。

売上が向上し、お客様の数も増え、接客に必要な時間も増えてくる中で、残業ができないとなると、いかに接客以外の時間を圧縮して仕事をこなすかが課題である。会社側は設備を整え、社員は常に5分単位の改善を行い事務作業の効率化に取り組んでいる。

その他、有給休暇の年間消化目標を90%とし、取得状況を賃金評価の際の勤怠状況の中で評価する、さらに家族旅行など家族行事を用途としたファミリー休暇制度という報奨金制度を創設するなどワーク・ライフ・バランス施策に取り組んでいる。

IV 高齢者雇用の実態

(1)旧定年年齢を超えて働く A 氏

60 歳以上の高齢者 3 名のうち、1 名は新たに採用した高齢者であり、1 名は今年度 60 歳を迎えたばかり、残り 1 名が制度適用者の A 氏である。定年を延長した昨年度は 61 歳であり、特例で定年年齢を超えて残ってもらっていた。正式に 65 歳まで定年が延長になったので、安心して働けると、やる気がでたようである。特例で残っている事と、制度的に整備されて正式に社員として働くのでは違いがある。また、一緒に働く社員も、65 歳まで残ってくれるとわかり、喜んでいる。

50-59 歳のこれから旧定年年齢を超える社員 7 名については、年金支給開始年齢の引き上げも決まっていることから、将来的に 60 歳以降も安定して働けるということで、安心している。

(2)60 歳以降新規採用された B 氏

定年年齢が 60 歳の時は、60 歳以上の高齢者を雇える枠がなかった。65 歳定年とした昨年度に他社を定年退職した B 氏を採用した。当初は 60 歳以上の高齢者はそもそもフルタイムで働けないことを前提として、時間給のパートタイマーで募集した。また、B 氏は営業経験こそあったが、異業種であったことや、同社が行う対個人の営業とは異なり、企業対企業の営業経験者であったことから、同社にうまく馴染むか心配したが、実際は高齢者ならではの人生経験やキャリアを活かし、バリバリ働いてくれる。また、本人もフルタイムで働くことを希望しているため、今年度から新たに規約を変え、60 歳以上の高齢者であっても正社員登用を可能とした。現在では店長として活躍している。



高齢者の就業風景（B 氏：62 歳）

(3)短時間社員として活躍する C 氏

短時間社員として 59 歳で採用した C 氏は、家族の介護のために一旦は仕事を辞めていたが、家族の回復により働く時間ができたため、同社で再び職業生活に復帰した。59 歳で仕事を探してもなかなか見つからなかったという。仏壇の販売には、介護など、苦勞した経験が基礎能力として有益であり、そうした苦勞を知っているからこそ接客の際に良いアドバイスができると見込んで採用された。入社直後から、既に、お客様からお褒めの言葉をもらうくらい活躍している。C 氏は夕方 16 時には業務を終了でき、週休 3 日（平日 2 日と、土日のどちらか 1 日を休める）である短時間勤務で働いている。夜、家族のための時間を確保したいという、まさしく本人が望んでいる働き方であった。



高齢者の就業風景（C 氏）

V 今後の課題

現在、6店舗で営業を展開している同社は、今後、60歳以上の高齢スタッフだけで構成する新店舗の出店を計画している。スタッフ構成は現時点で旧定年年齢を超えて引き続き働いている61歳の高齢スタッフを中心とし、新たに高齢者を募集する予定である。他企業を60歳定年で退職した、高齢者の知識と経験を活用し、今までにない異業種での経験を活かした人材による店舗をつくる予定である。

同時に、現在は該当者がいないため、65歳以降働ける仕組みを用意していないが、定年年齢を65歳に引き上げたことで、引き続き活躍してくれている3名の高齢者が65歳に到達するのにも時間の問題なので、65歳以降の70歳まで引き続き働ける環境や仕組みを整備していくこととしている。その際は、まず、加齢により個人差の大きくなる身体能力に対する安全面への確保が必要である。静岡県内は、車社会であるため、営業の際はどうしても車を使わざるを得ない。高齢期においても引き続き営業職として継続雇用するか、内勤に職種変更するか等いかに安全を担保しつつ継続雇用制度を検討していくかがカギとなる。

同社社長は、高齢者や女性の積極的活用は、単なる社会的責任を果たすために行っているわけではないと語る。人を雇うからには、継続して雇用する責任があり、そのためには会社として業績も必要である。経営面からみれば高齢者や女性に会社の経営の力になってもらい利潤を産み出すことが最終目的である。中小企業で経営を安定しつつ、継続した雇用を行っていくためには、単に雇用を増やすのではなく、まず高齢者等が無理なく働き続けることが可能な雇用制度をはじめとした社内の仕組みを整備しなければならない。安定経営を図れるための一つのしかけとして今後も高齢者雇用に積極的に取り組んでいきたい。

ただし、利潤が出る限り、無限に雇用を拡大するわけではない。少数精鋭で小さい会社であるが、社員のレベルが非常に高く、売上に対する利益率が高い、最小限の人数で最大のパフォーマンスを得るために常に考え、強い会社を目指していくとする。