

株式会社パールマネキン

～高齢者も大切にしているいい仕事をしてもらう取り組み～

◆会社概要◆

本 社 岐阜県瑞穂市
創 業 1956（昭和31）年
従業員数 約200名（2007年1月1日）
事業内容 陳列器具、什器、マネキン等のレンタル・製造、内装工事業、ディスプレイ、イベント・サイン企画 等

1. 企業の概要

同社は、アパレル産業が盛んな岐阜県に創業し、地場産業に育まれながら創業 50 周年を迎えている。消費者が洋服を専門小売店や量販店で購入するようになるにしたがって、同社の売り上げも、専門小売店や量販店の占める割合が高くなってきている。

同社の事業は、売り上げの多くを占める物品賃貸（陳列器具、什器、マネキン等のレンタル）、マネキン等の製造や店舗内装工事、ディスプレイやイベント企画等も含めてすべて、顧客の「販売促進」を支援するという立場から展開されている。つまり、顧客が販売する商品の付加価値を高めるソフトウェア（V・M・D）の部分を同社が担っているということである。売り場の作り方で売り上げが大幅に変化する場合もあり、同社では、マネキンのレンタル事業からディスプレイやイベント企画事業・店舗内装工事までを事業分野として、顧客にサービスを提供している。

このようにソフトウェア部分を担う場合、従業員一人ひとりが生産性高く働く必要がある。それには、従業員が働きがいを持つことが重要であり、そのために同社では、「ハートフル」というキーワードで、「人を大切にしているいい仕事をしてもらう」という

メッセージを出している。

現在の従業員数は約 200 名で、企画職が 40 名、営業職が 100 名、生産・流通職が 30 名等となっている。現在、60 歳以上の従業員は 4 名であるが、過去にも高齢者を多数雇用している実績はある。また、今後 3 年間で 10 名程度の定年退職者が出る見込みであるが、これまで、「人の雇用に波があってはならない」ということで、全社員の 5% 程度を目安として計画的に新卒社員を採用しているため、人員構成にはあまり影響が出ないと同社専務取締役の田中正則氏は考えている。



2. 高齢者雇用を始めた背景・目的

同社では、会社ニーズにあえば年齢に関係なく雇用をしていたことや、創業時から各職場では高齢者も担当していたので、「高齢者だから」という意識はもともとない。さらに、今回の改正高年齢者雇用安定法においても、定年退職者のうち継続雇用を希望する者は全員雇用すること、およびその旨を就業規則に明記することを役員会で即日決定する等も、同社の意識を如実に示している。

また、会社が認めれば 65 歳以上になっても働き続けることができ、実際、70 歳以上まで勤務した人も数名いることから、年齢を意識したマネジメントを行っていないことがわかる。

3. 高齢者雇用制度（慣行）の概要と導入プロセス

同社の定年年齢は 60 歳で、以後は 1 年更新の嘱託社員として再雇用し、原則、65 歳まで契約を更新することになる。同社としては、ニーズがあればどのような働き方も認める方向であるが、現在のところ、フルタイム勤務を希望する従業員が多いとのことである。

同社の正社員は 55 歳時点で役職定年となる。以後は、後進に道を譲るとともに、参

事として 60 歳の定年になるまでに後輩を育てる役割を担う。同社では定着した制度であり、先輩を敬うべき部分ではきちんと敬っていることもあり、先輩後輩を気にすることはなくなっている。「うちの会社に 10 年もいれば、そんな偏見はなくなりますよ」と田中専務は言う。制度が定着している自信が伺える発言である。

同社の社員は定年を迎える 2 年前からセカンドライフセミナー等を受講し、定年の 1 年前には「フルタイムで働きたい」、「半分だけなら働いてもいい」、「新しい人生を歩みたい」等、定年後の進路について同社からヒアリングを受ける。また、その場では会社としての要望も伝える。そこで得られた双方のニーズ



が合致するところで、同社は、次年度以降の会社の体制づくりをし、本人も家族とともに以後の生活の準備をする。定年後に働きたい職種や勤務地についても、原則、社員の希望を優先する方向で調整される。そのために業務に支障が出そうになる場合には、同社では、外部労働力を活用することにしており、本人も高齢者と一緒に働く従業員も、そのような解決策があることはよく理解している。

このように、高齢者の継続雇用を丁寧に進めるのも、同社が「人を大切にしたい仕事をしてもらおう」と考えているためであろう。

4. 高齢者雇用を行っている職務・勤務形態・労働時間・処遇等

特に高齢者雇用をしている職務があるのではなく、会社と本人のニーズが合致した部署に高齢者が配属されている。営業部門にも生産部門にも再雇用されている嘱託社員がいる。

勤務時間は働く側の都合をできる限り優先する方向で調整が行われるが、実際はフルタイムで働いている嘱託社員が多い。給与はフルタイム勤務の場合で 60 歳到達時点の 6 割程度となるが、これは責任が正社員より軽くなることと年金支給額等とのバランスを考えての措置である。

5. 高齢者雇用を行っている従業員の特徴

同社の高齢者は、基本的には同社で正社員として定年まで勤めて嘱託社員となった人が多いが、中には、嘱託社員として採用されて、そのまま60歳以降も継続的に雇用されている人もいる。

労働時間は正社員と同様に8時間×5日勤務を選択する嘱託社員が多い。例えば、2007年度に定年を迎える従業員4名のうち、1名は完全に退職するが残りの3名はフルタイムで働く予定である。また、すでに定年を迎え嘱託雇用で働く従業員のうち、1名は年金支給年齢までしか働く予定がないが、残りの3名は65歳まで働く予定であり、同社では、これが通常の従業員の選択であるとのことである。

田中専務は、「うちの仕事は楽ではないですよ。ただ、ハートフルな職場であり、さらに、好きな世界で働けるといのが、働き続けるうえでは大きいのではないのでしょうか」と語る。

6. 高齢者雇用制度導入後の変化や影響

以前から高齢者雇用を行っているため、特に制度導入後に変化や影響があったわけではないが、高齢者を雇用することで、会社にとっても従業員にとってもメリットが生まれている。

例えば、レンタル品が返却された場合、「そのまま再利用できるもの」、「メンテナンスが必要なもの」、「再利用できないもの」といったように仕訳・整理する必要がある。生産ラインでリメイク等の経験がある高齢者が受け入れ担当になった場合、それまでに培った経験から、素早く的確に判断を下すことができる。「高齢者には“もったいない”という感覚もありますから、いい仕事をしてくれますよ」と田中専務も語る。

また、営業部隊においても、営業経験者が嘱託社員として営業のサポーター的役割を果たすことができる。若者が苦勞している積算見積業務や仕入れ先の知識、さらに客先においても「昔、世話になったあの人が言うなら・・・」ということで、営業しやすくなる。さらに、現場が忙しくなれば、一担当者として営業に出ることも可能である。

ベテランはさまざまな経験をしているため、仕事全体を見渡すことができる。若者

が困っている業務を集中的に担当することも可能であり、結果として生産性を高めることができると考えられる。

7. 高齢者雇用や高齢者の職域開発についての工夫

定年の1年前に実施するヒアリング時には、年金や今後の働き方等についても誤解をしないようにきちんと説明もし、本人にも勉強してもらおうというスタンスである。ここでも、「人を大切にしていいい仕事をしてもらおう」ための取り組みが確認できる。

生産現場では、嘱託社員の体力が落ち込んでいくことは、職場のメンバー全員が理解できており、嘱託社員の役割は技能・経験を伝えることが中心となっている。年齢を重ねるにつれ、目や耳などの機能の低下もあるため、徐々に職場を変更していく等の配慮も行っている。このために、年2回の面接も実施しており、人と仕事のマッチングについても、随時チェックしている。

基本的には、高齢者を含めたマネジメントは現場が担当することになっているが、現場が見えていないところもある。そこで、人事部門が机上論を現場にぶつけることで、現場にも人事部門にも気づき生まれ、お互い協力し合うことができているようである。

また、労災は信用の失墜につながるとともに、本人にとってもモチベーションがダウンする要因となるため、十分な対策を行っている。しかし、労災は、年齢に関係なくどの従業員にも発生し得ることであるので、特に高齢者を意識するようなことではなく、会社全体として、労災発生防止に取り組んでいる。



8. 問題点と解決方策・今後の課題

同社では65歳までの継続雇用を就業規則に明記し、65歳以上になっても働くこと

ができる。そうすると、体力面で不安のある高齢者がいつまでも働き続けることになるのではないかという不安も生まれるが、同社では、会社側から「契約を更新しない」としたことはほとんどないという。「高齢者は、仕事に必要な体力・能力があるかどうか、自分で判断できますよ」と田中専務は語っている。