

# 17. 株式会社寺内(京都府)

～シフト勤務など高年齢者に配慮した勤務体制を整備～

## 会社概要

会社名	株式会社寺内
業種	宝飾品・時計小売業
代表者名	代表取締役社長 寺内博紀
設立	昭和25年(創業:明治28年)
資本金額	4,000万円

## 1. 企業の概要と雇用の概況

### (1) 企業の概要

株式会社寺内は、明治28年に「寺内時計舗」として創業した京都の伝統ある時計・宝飾品専門店である。

宝飾品や時計、眼鏡、特選雑貨(陶磁器、ガラス器、テーブルウェアなど)の販売を行っており、売上に占めるそれぞれの割合は、宝飾品が半分程度、時計が2割、眼鏡と特選雑貨がそれぞれ1割となっている。

販売の主力である宝飾品については、自社独自のデザイン開発にも取り組んでいるが、長引く不景気に加え、最近は海外ブランドジュエリーなど競合する商品が増加しているため厳しい状況が続いている。

一方で、時計販売は、創業以来、最も歴史ある分野であり、世界の一流品や機械式時計のような高級ブランド品への人気は根強い。眼鏡については、数万人の視力データを管理しており、特に古くからの宝飾品の得意先であった年配者に好評である。最近では、既製品だけではなく、オリジナルフレームや顧客自身が眼鏡のデザインを考えて注文するケースも増えている。顧客の年齢層をみると、昔からの得意先である50～70歳代前半が比較的多いが、最近は、これら得意先の子供の世代(30～40歳代)の客も増えてきた。今後は若年層を含めた新規顧客の開拓が課題である。競合するのは、主にブランドショップやデパートの宝飾・外商部門。昨年度の年商は19億円であった。



平成 12 年に取引銀行でない某銀行の保証債務によって、全取引銀行預金口座の差し押さえを受けたため民事再生手続の申請を余儀なくされたが、得意先や取引先、支援団体などの支援を得て会社の再建に成功した。

## **(2) 雇用の概況**

現在、従業員は 65 名（男性 39 名・女性 26 名（パート 5 名含む））で平均年齢は 40 歳である。

社内は、管理（総務・経理、販売促進）、営業（サービス、外商担当）、店頭販売の各部門から構成される。従業員の世代構成をみると、40 歳代が 17 名と最も多く、続いて 20 歳代が 15 名、30 歳代と 50 歳代が各 10 名、60 歳代が 3 名となっている。

民事再生手続中は新卒者を採用することができなかったが、来年 4 月には大卒と短大卒合わせて 5 名（男性 1 名：外商担当、女性 4 名：店頭販売担当）を採用することになった。中途採用は必要がある都度に行っている。商売柄、顧客との良好な人間関係が非常に重要であるため、「人間が好き、話をするのが好き、人に喜んでもらうのが好き」といった性格の人材を求めている。定年は 60 歳で、役職定年制度は設けていない。

## **2. 高年齢者の雇用について**

### **(1) 高年齢者雇用の背景**

60 歳以上の高年齢者を雇用するきっかけとなったのは、平成 12 年の民事再生手続の開始である。手続開始によって、営業や販売を担当していたベテラン従業員が多く退職してしまったため、手続開始を機に退任した役員を再雇用する形で高年齢者の雇用が始まった。また、その際、定年年齢に達した管理職 1 名についても 1 年間定年を延長して雇用した。

### **(2) 高年齢者雇用の実態**

現在、60 歳以上の高年齢者は 3 名（全て男性）で、各自の得意分野、専門分野を中心に業務を担当している（外商担当（店頭販売も兼務）、店頭販売担当）。

日々の勤務は、9 時～16 時の間で、実働 6 時間を基本にシフトを組む短時間勤務となっている。定年前に比べると、休日が 104 日から 110 日に増加する一方で、勤務時間は 2080 時間から 1530 時間に減少している。雇用する年齢に上限は設けておらず、雇用契約は 1 年ごとに更新する。数年前から雇用保険からの給付金と在職老齢年金制度を活用している。これによって会社が負担する労務コストが削減できた。その一方で、高年齢者が年金額等を含め毎月実際に受け取る金額は、定年前と比べ増加している。

高年齢者個々の賃金額には、業務内容や成績・能力に応じて格差を付けているが、具体的な賃金額の算定は公認会計士に依頼しており、高年齢者の定年退職前の賃金や職務内容・成績、能力、個人的な生活面の事情などを考慮して算定している。

定年後に雇用する条件については、会社の側から一方的に提示するのではなく、個々の高年齢者に理解を求め納得してもらえよう各人個別に説明している。高年齢者本人に細かく丁寧に説明することでトラブルも回避でき、また、高年齢者本人にも、自分が会社からどのように評価され、また必要とされているのかが伝わる。この他、休憩時間の優先や休日取得に際して所属部門内で調整するなど、高年齢者の勤務体制について細かい配慮も行われている。なお、賞与については、半年に1回勤務評価を実施し、成績に応じて支給するが、再雇用後の退職金はない。

教育訓練については、高年齢者も一般従業員と分け隔てすることなく、商品知識に関する講習や新商品に関する研修会、メーカー開催の販売促進セミナーなどを受講してもらっており、継続してスキルアップできるよう配慮している。

定年制については、会社にとっては従業員のこれまでの勤務ぶりを評価する機会であり、また、従業員にとってもこれまでの人生を見直し、これからの生活を考える上でよい機会となるはずで、企業経営にとっても従業員にとっても役立つ制度であると考えている。

### **(3) 高年齢者雇用のメリットと課題**

高年齢者は、商品知識が豊富な上に顧客との付き合いも深く、中堅・若手従業員に比べ細やかな顧客対応が可能である。古くからの顧客はそれぞれの好みで自身の担当者を選ぶことが多いが、高年齢者は顧客からの信頼も厚く販売能力も高い。

したがって、高年齢者には中堅・若手従業員への指導・アドバイスが期待され、実際に効果もあがっている。しかし、中堅・若手従業員の仕事に対する考え方、中堅従業員が持つ顧客層、若手従業員が持つ顧客層のニーズはそれぞれ異なるため、高年齢者が持つ商品知識や経験に基づく指導・アドバイスが、中堅・若手従業員の仕事の取り組み方と相容れない場合もある。顧客とのコミュニケーション方法や販売ノウハウは、従業員の年齢に関わりなく個々の能力・資質による部分が大きく、それぞれの従業員が独自の方法論を持っているため、高年齢者の優れた点をそのまま中堅・若手従業員に承継するというわけにはいかないようである。

古くからの顧客を維持していくためには、従業員と顧客との良好な人間関係・信頼関係を欠かすことはできない。顧客にとっては、自分を担当する従業員は誰でもいいわけではなく、担当がベテラン従業員から若手従業員に代わった途端に顧客が離れてしまう場合や、顧客から担当者の変更を要求されることもある。昔からの顧客が多いため、会社としては顧客からの信頼が厚い高年齢者については年齢制限を設けずに、続けられる限りは働いてもらいたいと考えている。高年齢者を雇用することが昔からの顧客を維持することにつながっている。

高年齢者を雇用するかどうかは、本人の意欲、これまでの勤務成績、能力などを総合的に評価することになるが、現時点で明確な基準は設けていない。販売ノウハウや顧客との

信頼関係・人間関係作りは、それぞれの従業員独自のものがあるため、一律の評価基準をどのように作るかがこれからの課題である。