

厚生労働大臣表彰

特別賞

セカンドライフを優先した勤務制度で
経験豊かな高齢従業員を確保
株式会社お佛壇ぶつだんのやまき

(静岡県静岡市)

企業プロフィール

株式会社お佛壇のやまき (静岡県静岡市)

- ◎創業 1964 (昭和39) 年
- ◎業種 仏壇仏具の製造・小売販売
- ◎従業員数 35人
(60歳以上男女内訳) 男性 (1人) 女性 (3人)
(内訳) 60~64歳 1人 (2.9%)
65~69歳 3人 (8.6%)
- ◎定年・継続雇用制度
定年65歳。一定条件に該当する者を70歳まで再雇用。現在の最高齢者は68歳

I

本事例のポイント

株式会社お佛壇のやまきは1964 (昭和39) 年に家具製造業として静岡市で産声を上げた。創業当初はサイドボードや鏡台を主に製作していたが、1980年に仏壇製造に全面転換。「本物の心遣い」、「過去への敬意」、「未来をひらく希望」を企業理念として半世紀を超える歴史を重ねてきた。

仏壇、仏具の購買層は高齢者が多く、同世代の販売員の確保は喫緊の課題であったことから、高齢従業員が長く働ける、新しい働き方の創出に全社をあげて取り組んできた。

本事例のポイントは次の通り。

(1) 定年は65歳で、希望者全員

II

企業の沿革・事業内容

を70歳まで再雇用。また、顧客の来店状況に合わせて勤務時間を定める「高齢者フレキシブル勤務制度」を策定した。

(2) 「組織起点」ではなく「個人起点」の観点で従業員の雇用管理を推進。3カ月からの短期間勤務制度である「セカンドライフ勤務制度」を導入し、3カ月・6カ月勤務というモデルを提示

お佛壇のやまきは、1964年、静岡市で鏡台などの家具製造業として創業、1973年に業務拡張

のため焼津市に移転し、1980年以降は仏壇製造に転換。1987年には仏壇生産量全国一位に輝

(3) 顧客情報共有システム、多能職制度、高齢者版多能職制度などの活用により高齢従業員の継続雇用を促進。従業員の休暇取得や残業時間削減などにも寄与する「働き方改革」は、労働生産性の向上につながった。

(4) 勤務形態や年齢にかかわらずない勤務評価によって、高齢従業員のみならず全従業員のモチベーションが向上した。



お佛壇のやまき静岡本店の外観

き、労働大臣賞を受賞した。1997（平成9）年から製造部門のインドネシアや中国などへの海外移転を開始し、2000年には海外移転が完了するとともに、国内製造部門の生産活動を縮小した。現在は静岡県内に6店舗を有

III 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同社の従業員数は35人で、そのうち40歳以上の中高年齢層は30人と全体の85%を占める。これは、同社の職務において仏事などの豊富な知識が求められることや高齢世代に寄り添える販売員が必要とされていたため、高齢のベテラン販売員の確保を最優先してきたことが背景にある。

超高齢社会の到来という時代の波を受け止めた同社は、2012年に希望者全員再雇用制度の上限年齢を65歳から70歳へ引き上げた。同年、当機構の高年齢者就業形態開発支援事業に取り組み、1日4時間からの短時間勤務制度「高齢者スポット勤務制度」を策定した。同制度により、1日の労

し、県内仏壇販売実績は23年連続1位を継続している。2016年に第9回「ワークライフバランス大賞」の大賞を受賞するなど、働き方改革を積極的に進める企業としても注目を集めている。

働時間を4時間に抑制しながら1週間の出勤日数を5日にし、一般従業員の半分に相当する週あたり20時間勤務を可能にすることで、高齢従業員の体力の衰えに対応してきたが、制度導入から約5年が経過すると65歳を超えて雇用延長した従業員が同制度を選択することが減少した。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・ 定年制度

同社では65歳を定年としていて、定年退職は65歳の誕生日を迎えた後の年末（12月31日）となる



従業員から聴取したところ、定年を機に働き方に一つの区切りをつけ、農作業または趣味や家庭生活を充実させたいという意向があり、そのためには「まとまった自由な時間が必要」という希望を確認した。このため同社では、従業員の声を受け止め、新しい制度の創出へと足をふみ出した。

ので、退職前に該当者と面談を実施し、本人の希望を聴取したうえで70歳まで継続雇用している。65歳以上の従業員は定年前と同様のフルタイム勤務が可能である。ま

た、制度化していないが、75歳まで継続雇用している。

・賃金と勤務評価

継続雇用後、フルタイムで働き続ける場合には継続雇用前と同水準の賃金が保証されるが、継続雇用後、後述の「高齢者フレキシブル勤務制度」や「セカンドライフ勤務制度」に移行了した場合には時給制としている。勤務評価としては、従業員は勤務形態や年齢にかかわらず、役職に応じて100点満点(5割が客観的基準、3割は社長、2割は同僚による)で評価を受ける。その際、高齢従業員だからと甘く評価することはなく、また、販売や運送などの裏方の職務によって査定が不公平にならないように万全の体制を構築している。

(2) 高齢者雇用モデルの開発と改善 ・高齢者フレキシブル勤務制度

2012年に制度化した「高齢者スポット勤務制度」により高齢従業員の体力の衰えに対応してきたが、65歳を超える高齢従業員にとっては4時間で制限されるよりは来客状況に合わせ勤務時間を調整できる方が仕事がしやすいとの声が上がった。そこで、従来の組

織起点の勤務制度を見直し、個人起点の働き方として高齢従業員がその日の体調や店舗の来客状況により自ら勤務時間を決定できる「高齢者フレキシブル勤務制度」を新設した。高齢従業員の体力は一概ではないことから短時間勤務の定義を見直し、1日当たり「4〜8時間の間で自由に選択できる」こととした。この制度の導入は高齢従業員の就業ニーズに合わせるだけでなく、すべての従業員が長く働き続けられる展望を持つことを可能とし、モチベーション向上につながった。

・セカンドライフ勤務制度

同社では、定年退職前に面談を行い、働き方の希望について聴取しており、そのなかで「まとまった自由な時間が必要」という希望を聴取した。これまでワーク・ライフ・バランス施策を利用し、先進的な高齢者雇用モデルの開発を進めてきた同社では、1日のなかの時間単位、あるいは1週の日にち単位で仕事とプライベートを両立させた勤務モデルを定着させてきたが、それ以外に月単位のまとまった休みがほしいと希望する声

にも真摯^{しんし}に向き合った。

その結果、社長、総務、店長などからなるプロジェクトチームを発足させ、社長が高齢従業員にヒアリングを行い、繁忙期の3カ月または6カ月だけ勤務することができ「セカンドライフ勤務制度」を創設した。1年のうち3カ月間出勤する「クォーター勤務モデル」と6カ月間出勤する「ハーフ勤務モデル」がある。新たな勤務制度によって、高齢従業員のまとまった休暇を実現することができ、同社としても繁忙期の戦力として期待できる制度となった。

高齢者フレキシブル勤務制度やセカンドライフ勤務制度は従業員本人の希望にあわせてこれらの雇用形態に移行することが可能であり、また、もとの働き方に戻すことも含めて変更が可能である。実際に当該制度を活用した従業員は1月から5月までは休暇を取り、繁忙期の6月から勤務を再開したが、特段の問題を感じずに勤務を再開することができた。

・高齢者版多能職制度

同社はワーク・ライフ・バランスの導入企業として、残業時間10



Aさんは、セカンドライフ勤務制度を活用して趣味の絵画制作に打ち込み、地域の展覧会で初入賞を果たした。



商品販売を行うAさん

時間以内と有給休暇取得率100%を2年連続で達成している。同社では、いつでも休暇が取れるよう専門職を設けずに、だれもがどのような作業でもできる「多能職制度」を定着させてきた。この制度によって、継続雇用を希望した高齢従業員もいまままでおり多能職を実践していくが、月単位のワーク・ライフ・バランスを導入することで勤務期間が限定されるため、時間を要する仕事とそうでない仕事の線引きが必要となってきた。そこで、セカンドライフ勤務制度のハーフモデルとクォーターモデルを選択した高齢従業員は受付から受注までに時間を要する墓石販売業務の担当から除外した。また、定期的にパソコンを操作することが必要な墓石設計業務も除外するなど、継続雇用を選択した高齢従業員の勤務特性に合わせた高齢者版多能職制度を制定した。これにより、ほかの従業員は、高齢従業員に任せることが可能な仕事が理解でき、高齢従業員も短期間に完結する作業に特化するため休暇開始時期を心配せずに顧客対応することが可能となった。

・顧客情報共有システム
同社では高齢従業員の継続雇用促進などのため、かぎられた時間内で働く従業員について、その勤務形態が不利にならないように顧客情報共有システムを構築している。これは、高齢従業員の不在時に来店した顧客情報を常に共有できる仕組みであり、来店した顧客ごとに前回の商談内容や次回やるべきことなどが記載されているため、各種勤務制度を活用している高齢従業員が勤務時間のブランクがあっても問題なく対応できる。

(3) 従業員の声
Aさん(66歳・女性)は、65歳の定年後は、趣味の絵画、農作業などにあてる時間を充実させるために退職を考えていたが、定年退職前の面談でその旨を申し出たところ、社長から「セカンドライフ勤務制度」の提案があり、自分の時間を確保できる新しい制度を利用して、継続して働くことにした。「12月で定年退職し、5月までの期間に趣味の絵を完成させることができました。家庭生活も充実し、繁忙期の6月に再度働き始めましたが、まったくブランクを感じま

せん」とAさんは語る。

Bさん(68歳・女性)は年3か月勤務のクォーター勤務制度を活用し、1日あたり4〜8時間、仏壇、仏具の店内販売を担当している。一度は退職したが、新制度によって職場復帰を果たした。豊富な知識と経験を活かして、意欲的に販売業務をこなしている。

(4) 今後の展望
「組織起点の働き方」とは、社会の動きに合わせて仕事をこなす、いわば現役世代の働き方だが、「個人起点の働き方」は、人それぞれの生き方によって仕事や勤務時間を選択する働き方である。同社は「組織起点から個人起点」への変革を目ざし、さまざまな画期的な制度をつくりあげてきた。同社の「働き方改革」は、結果として生産性の向上にもつながっている。

常に一歩先に視野を置く同社としては、今後80歳までの継続雇用制度を検討している。80歳まで働き続けることができる職場環境を整備し、必要な制度を開発することを同社は力強く宣言している。