

経営者の皆様に、次への視野(スコープ)を。
毎月、かんぽ生命がお届けします。

かんぽスコープ

Vol.152

経営時流

本当の終身雇用を実現。 定年退職制度が合理的か、見直してみよう。



「働く人がいるから会社が成り立つ」と語る谷治氏。

2011年、日本の総人口は減少に転じました。ところが、実はそれ以前から、高齢化の進展により、生産年齢人口が急激に減少[※]。消費者の減少よりも生産者の減少が、早く、大きく進んでいるのです。これが人手不足を生んでいるマクロな原因で、一朝一夕には解決できません。企業としては、高齢者を戦力化することで人材難に対応しているわけですが、究極的には定年制を廃止し、「生涯現役」を実現するのも方法でしょう。そこで、この「定年廃止」をいち早く制度化した伸和ピアノ株式会社に取り組みをお聞きしました。

自分が嫌なことはしない。だから定年廃止。

中古ピアノを買い取り、修理・再生して販売する。多数の事業者がひしめく業界で最大手の一角を占める

伸和ピアノが、定年制を廃止したのは16年のこと。

就業規則上は60歳定年を定めていたが、実態としては、本人が望む限り、年齢にかかわらず就業できていた。「それを明文化しただけですよ」と谷治氏は事もなげに話す。

「まだまだ働けるのに、決まりだから辞めてくれて言われたら、イヤですよ。私なら怒ります」

谷治氏のスタンスは明快だ。自分がされて嫌なことは、従業員に対してもしない。「社長、兼、労働組合の委員長」を自認し、常に従業員の立場に立つて考える。そのとき、「自分だったら」と、自らの心の動きを鏡に映してチェックする。

「定年廃止だけでなく、最近、賃金体系や退職金制度など、いろいろ整備しました。いずれも昔からの慣例が土台ですが、明文化して、皆の不安を取り除きたかったのです」

こう語る谷治氏の根底には、従業員への感謝の気持ちがあるようだ。

全てのノウハウをゼロから、自社で開発。

谷治氏が伸和ピアノを創業したのは70年。音楽バンドの活動をしてい

た縁で、レコード盤を配送する仕事を始め、楽器店とのつながりができた。次第にピアノやエレクトーン

の運搬を行うようになり、95年ごろ、家庭からピアノを買い取り、再生、販売(輸出)する仕事を開始。事業の軸足を移していった。

「もちろん、中古ピアノの査定にしても、分解修理・調律にしても、まったくの素人です。そのノウハウをゼロから、ひとつひとつ、自分たちで築いてきました」

同業者中、唯一、伸和ピアノは自社内で修理・再生を完遂する。また、買い取り・販売ともに、これまでクレームは一件もない。

谷治氏は、自らを「完璧主義者」と言う。塗装ひとつをとっても、10回、20回と、満足な仕上がりになるまでやり直しを指示する。

「そんなことを繰り返している」と、素人なりに技は磨かれていくものです。おかげで品質が評価されて、輸出先の中国やヨーロッパでは、お客さまが列をなして当社のピアノを待つてくれています」

同社の倉庫には、約30名の「ピアノ仕入れ部門」のスタッフが全国から集めたピアノが、常時3000台

ほどストックされている。それを、約70名の「ピアノ工房部門」のスタッフが順次整備して出荷。その数、年間約18000台。現在では業務の流れとして完成されているが、実は、このスタッフたちは、大部分が未経験者からの採用だ。



伸和ピアノ株式会社 〒262-0012
千葉県千葉市花見川区千種町33-1
☎043-250-1515
<https://www.shinwa-piano.jp/>



上:作業用の道具も自社で開発。写真はピアノを寝かせたまま油圧で上下できる装置。
左:修理スペースは個人ブースになっている。工具類がすぐ取り出せて、換気も効率的。

※総人口および生産年齢(15歳~64歳)人口の推移は、国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」(2022)より。



働きたい人が、ずっと働き続けられるために。

に邪魔になります。そのノウハウにしても、開発しながら、かつ未経験者を一から教えながらですから、現場は大変でした。そんな中で、頑張っけてきてくれた従業員が、会社に成長をもたらしたのです」

今こそ時間外労働がほとんどなく、有給休暇も100%近く取得できている同社だが、成長期には、残業と休日出勤の嵐だったという。

以前は、入出庫も工房のスタッフが行っていたが、16年に「倉庫内ピアノ移動部門」を新設。工房スタッフが修理・再生に専念できるようにした。同時期に就業規則を改定して

定年制を正式に廃止。社内での体制を徐々にシステマチックなものに改め、生産性を高めるとともに、労働条件を向上させてきた。

21年には賃金制度を整備。全員同額の基本給(22万円)をベースに、勤続年数に応じた加算、職種ごとの加算、能力ごとの加算を行う体系を整えた。さらに、皆動手当1万円、禁煙手当1万円、子ども1人当たり1.5万円の子育て支援手当などが上乘せされる。賞与はないが、短時間勤務の人を含めて平均年収は500万円を超え、中には12

00万円を手にする人もいる。文字通りの終身雇用なので、もちろん生涯、年々収入が増えていく。

「技術というのは、経験を積みれば積むほど高まります。なのに、歳をとると給与が減るといいうのでは、誰も納得できませんよね」

同時に退職金制度も整備。これも勤続年数に応じて増額になり、45年勤務で2000万円にのぼる。

同社では、全従業員133名中、60歳以上は19名で、約14%を占めている(22年6月現在)。また、50代が約30人いて、今後は高齢者層の増加が予想される。そこで、無理なく長く働き続けられる勤務制度・職場環境の整備にも力を入れている。始業時間・終業時間は個人ごとに選べて、有給休暇も時間単位で取得可能。全員が利用できるトレーニングルームを設け、人間ドックも希望者全員が無償で受けられるなど、考えられる限りのサポートを行っている。

「私自身77歳で、まだまだやりたいことがあります。いや、やり残したくないんです。同じように従業員の皆さんも、『もう十分』というまで勤められるようにしたいですね」



新たな事業として管楽器の取り扱いを開始。総員9名のこの部門は、若い従業員が多い。

脳内物質活性化術

「アドレナリン」を、コントロールしよう



監修 榊澤紫苑

精神科医、精神医学・心理学・脳科学の知識を分かりやすく解説。著書は40冊を超え、脳内物質に関しては「脳を最適化すれば能力は2倍になる」などがある。

心身をパワーアップ

スポーツ選手が、勝者インタビューで「アドレナリン全開で頑張りました」と話すことがありますね。「アドレナリン」は、血中に放出されると心拍数や血圧を上げ、筋肉に血液を行き渡らせます。また、脳の中では、注意力・集中力を高め、覚醒度を上げるように働きます。アドレナリンは、まさにアスリートの強い味方。

ここまで読むと、脳内の作用は、前号で紹介した「ノルアドレナリン」と似ていると思うでしょう。そのとおり、名前も似ています。どちらも恐怖や不安、不快感などのストレスに直面したときに分泌されます。ですので、アドレナリン活性化術については前号を見てもらうことにして、ここでは、反対に、アドレナリンを非活性にする大切さを説明しましょう。

24時間、戦うべからず

かつて栄養ドリンクの広告に、「24時間、戦えますか?」というキャッチコピーがありました。経営者には労働時間の制限がないので、昼も夜も、休日も関係なく働いている人もいないのでしょうか。

アドレナリンが出ると、神経が高ぶり、未知のポテンシャルが引き出されます。それは抗しがたい魅力で、しかし、過剰に分泌され続ける状態は非常に危険です。今は充実していても、心臓疾患や脳卒中、糖尿病、がんなどの身体の病気、さらにはうつ病の原因になりかねません。

全身の臓器は、自律神経系によって制御されています。自律神経は、昼に優位となる交感神経と、夜に優位となる副交感神経に分かれ、アドレナリンは昼の交感神経に作用します。夜間もアドレナリンが

分泌されると、臓器の休養・修復が進まず、免疫力も低下してしまうのです。

アドレナリンの分泌が夜はオフになるように、しっかりと休息をとることこそが、その双肩に会社の将来がかかっている経営者の責務ではないでしょうか。

交感神経と副交感神経のバランス

交感神経 (昼の神経)	脳内物質		副交感神経 (夜の神経)
活動・緊張・アクセル	アドレナリン ノルアドレナリン	アセチルコリン	休息・修復・リラックス・ブレーキ
	上昇	心拍数	減少
	上昇	血圧	降下
	促進	呼吸	抑制
	収縮	血管	拡張
	促進	発汗	抑制
	抑制	リンパ球	活性

(注)

記事中に記載の法令や制度等は取材当時のもので、将来変更されることがあります。詳細につきましては、各専門家にご相談いただきますようお願いいたします。