継続雇用者全員がシニア会社へ移籍
リスタートにより組織の活性化を

——株式会社タニタ／株式会社タニタ総合研究所

『体脂肪計タニタの社員食堂』（大和書房）という本をご存じだろうか。社員食堂の献立が紹介されている、いわゆるレシピ本なのだが、正編が２０１０（平成22）年1月刊、続編が２０１０年11月刊、シリーズ累計４２０万部突破（２０１１年11月現在）と、ミリオンセラーとなった。この本の編著者が株式会社タニタ（谷田千里代表取締役社長）だ。

設立は１９４４（昭和19）年1月。看板商品の体脂肪計・体組成計のほか、ヘルスメーター、クッキングスケール、歩数計、塩分計、血圧計などの健康計測機器を手がけている。現在、体脂肪計・体組成計では国内シェア１位を誇る。

社会貢献活動にも前向きで、「肥満も飢餓もない世の中」の実現のために、適正体重維持・増進活動の一環としてタニタ健康体重基金を創設、また肥満の人が減量した分だけ、飢餓に苦しんでいる人たちに還元される「世界から肥満と飢餓をなくそうプロジェクト」という寄付活動を行っている。

前述のレシピ本がベストセラーになったことにともない、一躍全国区の知名度を得たタニタ。一般向けにタニタの社員食堂の魅力の一端を伝えようとマスコミの取材が殺到した。タニタ広報室の猪野正浩室長は、「毎日のように寄せられる取材の申込みのすべてにお応えできなくて心苦しいかぎりですが、おかげさまで当社の企業規模を考えれば、東証一部上場企業なみといってよいほどの、過分な知名度をいただきました。とりわけ新卒者の採用に追い風となり、これまでならば当社に応募していただけないような経歴をお持ちのかたからも問い合わせをいただいています」とレシピ本がもたらした好影響を説明する。

このように社員食堂のブレイクは、タニタ本体の事業にも副次的な効果をもたらしたが、一方、社員には「健康」がもたらされたようだ。レシピ本で紹介された社員食堂の利用者の声を読むと、1日1食の利用がメタボリックシンドローム解消につながっていることがわかる。厚生労働省の調べによると、一般健康診断結果の有所見率は5割を超え、しかもその数字は年々上昇しているが、社員食堂やそのレシピの利用によって、年を重ねても変わらぬ健康が維持されるようであれば、タニタの社員食堂は高齢者雇用の影の立役者となるといえるかもしれない。

定年前後の境目をつけることが シニア会社設立の目的

前述のとおり、健康をはかるリーディングカンパニーとして、実績を積み上げてきたタニタは、定年後の高齢者の積極的な活用を視野に、２０１１年４月、新たにシニア会社として株式会社タニタ総合研究所（谷田大輔・代表取締役所長、以下「タニタ総研」）を設立した。タニタ総研の事務所は、タニタの本社棟内に設けられている。

ところで、シニア会社を「総合研究所」とあえて命名する理由はあるのだろうか。タニタ総研の今正人代表取締役社長は、「理由はいろいろありますが、定年の60歳までに培った経験や知識を活かして、後進となる若手に効果的なアドバイスをする、いわばコンサルタント的な役割を高齢者に果たしてほしいという、期待を込めた社名だということでしょうね。タニタの現社長、谷田千里が民間のシンクタンク出身であることも関係していますが」と説明する。

ところで、タニタ本体にも、もともと高齢者雇用制度はあるはずだが、それをなぜ、いまここでシニア会社を新たに立ち上げる必要があるのだろうか。

「もちろんタニタ本体にも、改正高年齢者雇用安定法に基づく高齢者雇用制度があり、定年の60歳以降は、継続雇用制度のもとで働いてもらってきました。法に基づき、それなりの運用をしてきたと思いますが、60歳以降の社員の働き方に着目してみますと、定年前と同じ職場で、基本的に同じ仕事を続けるばかりでいいのかという思いがあったのも事実です。つまり、従来の継続雇用制度には定年の前と後に『境目がない』のです。加えて、元の上司や先輩が、定年後も同じ職場で働き続けるというのは、いささか気詰まりといいますか、マネジメントの面での負担が後進に生じる可能性もあります。タニタ総研設立の発想はそこにあり、本体とシニア会社を切り離すことで、組織の若返りを一層促進し、高齢者にもいきいきとはたらいてもらうというところにあります」と今社長は強調する。

つまり同社の使命は、60歳以降の高齢者を雇用することに加えて、定年後に心機一転を図るということ、あらたな会社に移籍することで「リスタートを切る」という意識を高めるというところにあるのだろう。

また今社長は、「これは私自身が実感することなのですが、サラリーマンの場合、30年から40年働いてきた組織に所属したままで、定年を境に新たな気持ちで働きなさいといわれても、口でいうほど簡単にできるものではありません。とりわけ役員や管理職を務めてきたような人にとっては、なおさら気持ちの切り替えが難しいのではないでしょうか。ですから、タニタ総研に移籍するということは、強制的にリセットするためのきっかけと捉えていただければいいと思います」と自身の経験をもとに説明する。

なお、タニタ総研には、タニタ本体の事業領域にとらわれない新規事業の開拓という使

今正人・タニタ総研社長（左）と猪野正浩・タニタ広報室長

命もある。この点については、知識・経験・人脈を併せ持つ高齢者が中核を占める組織であることを考えれば、決して夢ではないだろう。具体的には生命保険や損害保険の代理店業務などへの進出が検討されている。

移籍後は1年ごとの契約更新
雇用の上限年齢は65歳

タニタ本体から、シニア会社として設立したタニタ総研への移籍には、どのような制度が準備されているのだろか。雇用に係わる制度を中心に紹介する。

タニタ総研の設立にともない、タニタ本体の高齢者雇用制度はなくなり、60歳の誕生日を迎える月で退職となる。退職の1年前、すなわち59歳の時点で会社側と本人の面接が行われ、60歳で退職するか、タニタ総研に移籍するかの希望を本人からヒアリングする。その後の状況の変化なども想定して、定年1カ月前に最終的な本人の意思確認を行う機会を設けている。

今社長は、「60歳を過ぎたらビジネスの世界ではなくてボランティア活動に打ち込みたい、タニタとは別の会社で第2の人生の可能性にかけたいなど、いろいろなケースがあります。おおまかな数字ですが、タニタ本体の場合、定年を迎える社員のうち5％程度は、継続雇用制度を希望しないで退職しているようです」と現状を説明する。

タニタ総研への移籍にあたっては、一般の企業の継続雇用と同様に、一定の基準制度を設けている。60歳以降も働く意思があること、健康状態に問題がないこと、勤務評価と出勤率に特段の問題がないこと、以上の3点をクリアすることが必要。その後は、1年契約の契約社員、あるいは本人の希望によりパート契約を結び、最高雇用年齢の65歳まで働くことができる。

前述のとおり、タニタ総研の設立は2011年4月、まだ半年が経過したばかりだが、設立の時点で、すでにタニタ本体で継続雇用されていた60歳以上の高齢者については、すべて本人の意思を確認したうえでタニタ総研に移籍してもらったという。10月現在の在籍者は、役員を除いて12人。今後、毎年10人前後が定年を迎えることになるので、タニタ総研の社員数も増えると予想されている。

タニタ総研の設立とともにタニタ本体から移籍した横内富義さんは、現在62歳。新卒で入社してからタニタ一筋40年のキャリアを誇る。

タニタ総研の一期生でもある横内さんに移籍に関する感想を尋ねると、「60歳の定年までデザイン室の室長を務めていました。手がける仕事は定年後も変わりませんが、60歳以降は所属が変わる、つまり外部の人間となるということに関しては、意識の変革が必要でした。そうしなければ、後輩たちのためにも、自分自身のためにもなりません。こうした制度のもとで働いてみると、継続雇用者は定年前の意識を拭い去ることが大切なのだということを改めて気づかされました。このように納得することができましたので、私はもともとクリエーターとしてデザインの仕事を担当していましたから、仕事自体は楽しんでやっていますよ」という答えが返ってきた。

今社長は、「あえて移籍という仕組みをとりましたが、高齢者がこれまでに身に付けた豊富な経験を活かして業務にあたっていただ

タニタ総研でデザイン業務を担当する横内富義さん

こうという点では、会社側の考えは従来と変わりありません。ですから、原則として慣れた職場で引き続き働いてもらっています」とこの制度の意義を説明する。

専用のオフィスを用意 多様な要望にも応える仕組みを構築

現在、タニタ総研は、タニタ本社棟内2階の一室をメインオフィスとして借りている。「タニタ総研の社員は、毎朝、そのオフィスに出勤して、そこで仕事をする場合もありますが、多くは自分が担当している業務が行われている部署に出向きます。仕事が終わるとタニタ総研のオフィスに戻ってから帰宅するという流れです」と今社長は、制度ばかりではなく、実態も切り替えた取組みであることを強調する。

タニタ総研のオフィスには、社員ごとに専用のロッカーが置いてあり、専用のＰＣや事務用品などをしまっておくことができる。出勤するとロッカーからＰＣなどを取り出し、それぞれの職場に出かけていくというわけだ。要するに、ハードの面でも、定年後の気持ちの切替えができるよう配慮されているのである。

さて、会社の設立から半年ということもあり、現在までにタニタ総研で手がけている業務のすべては、タニタグループからの業務請負。

そのいくつかを紹介すると、柱となっているのが、本社棟の管理業務。エレベーターの保守管理や社内の清掃作業などである。従来はタニタ本体がビル管理会社に全面的に委託していたものだが、タニタ総研が請負う形に変更したもの。ノートパソコンや什器類のリース、固定電話と携帯電話の管理、国内・海外を問わず出張時のチケットの手配なども請負っている。

今社長は、「こうした業務請負の基本は、タニタのグループ会社が事業を進めるにあたって必要になる、庶務的な仕事はタニタ総研でまとめて引き受けましょう、というスタンスです」と基本的な方針を説明する。

ここで少しタニタ総研の労務管理を紹介すると、基本はタニタ本体と同じフルタイム勤務。タニタ本体からの業務請負が多いことから、勤務時間を合わせる必要があるからだ。

ただし、シニア会社でもあるので、多様な要望に応える仕組みもある。「仕事に多少の余裕がある、毎日は働きたくない、ラッシュアワーは勘弁してほしいという人には短時間勤務、短日数勤務もある」（今社長）とのこと。１カ月の労働時間の上限も、契約で１６０時間または１２０時間と決めてあり、過重な負担にならないように配慮されている。

今社長は、「今後もタニタ本体からの業務請負が事業の中心を占めるということは、大きく変わらないと思います。それでは手数料収入のみということになりますから、当面の課題はやはり新規事業の開拓にあると思います。生保事業や損保事業に乗り出すというプランもありますが、問題は費用対効果。これからタニタ総研のメンバーが減るということは考えられませんから、真剣に検討しています」と話す。

さらに、「タニタ総研は60歳以上の高齢者の職場ですが、タニタ本体の社員にとってみれば、自分の未来がタニタ総研にあるわけで

タニタ本体のオフィスばかりでなく、タニタ総研内で作業を行うことも可能

す。10年後、20年後の自分の姿を間近で見ることになりますから、うまくいっていないと思われれば、現役世代のモチベーション低下につながります。タニタ総研を高齢者がいきいきと働ける会社にすることが重要なのです」と将来に向けての決意を披露してくれた。

タニタ博物館を新設
高齢者がものづくりの歴史を解説

２０１１年10月12日、タニタ本社のエントランスを入ったところに、およそ50㎡の新たな施設が誕生した。タニタ博物館と称する展示スペースだ。展示スペースといったが、売れ筋商品を並べるショールームとは異なり、同社が社是に掲げている「健康をはかる」技術に関する歴史と現在がわかるように解説の中身にも工夫が凝らされた、小ぶりながら充実した空間となっている。

猪野室長は、「ちょうど本社棟をリニューアルすることになり、これを機会に地域交流の場をつくるなど企業メセナの一環として何かできることはないか、一企業として地域に貢献することはないかと検討していました。幸い当社には、創業以来、おもな商品を資料用として保管してきましたので、こうした商品を、ひとつの産業遺産として展示することによって当社の歩みを広く知っていただくことができますし、『健康をはかる』技術の進歩とその重要性をご理解いただけるのではないかと考えました」と開設に至る経緯を説明する。

タニタ博物館には、かつて手がけていたオーブントースターや電気ポット、電子ライターなどとともに、１９５９年に始めた家庭用体重計を皮切りに、乗るだけで体脂肪率がはかれる体内脂肪計、全身だけでなく部位別に体組成がはかれる世界初の部位別体組成計に至るまで、技術の進歩と健康に対する関心の高まりが一目でわかるように展示されている。

こうした同社の試みに対して、本社を置く東京都板橋区からは、「板橋区産業観光資源整備事業助成金」という後押しをしてもらえることになり、タニタ博物館新設は順調に進んだ。

猪野室長は、「当社では、当面は多くの人にタニタ博物館の存在を知っていただくことに注力していきますが、現在決まっていることのなかには、地元・板橋区の小学校5年生の課外授業にタニタ博物館の見学を組み込んでいただくことになっています」と話す。

そして、タニタ博物館の管理とともに、見学者に対する案内役を務めるのがタニタ総研に所属する高齢者たちだ。30年、40年とタニタに勤めてきた社員にとっては、「健康をはかる」ことの意義や技術的な進歩を紹介するのはお手のもの。まさに高齢者にふさわしい職場といってもよいのではないか。タニタ博物館は企業メセナであるとともに、高齢者雇用の場をひろげる試みでもあるのだ。

健康計測機器の歴史が一目でわかるタニタ博物館のディスプレイ