



# 経験と能力を活かせる職域を開発し 高齢従業員の雇用の場を創出

## 株式会社 陣内運送じんのうち

(佐賀県佐賀市)

### I 本事例のポイント

株式会社陣内運送は1963(昭和38)年2月に個人事業として創業の後、1970年8月に法人を設立、2006(平成18)年には株式会社組織変更して、現在に至っている。創業以来、同社は一般貨物の運送を通じて地域貢献を旨としてきた。若い世代のドライバーの採用がむずかしい状況が続くなか、ベテランドライバーの豊かな経験や能力を十分に生かせる体制づくりに全社を挙げて取り組んできた。本事例のポイントは次のとおり。

(1) 一律60歳としていた定年制度を2008年8月に廃止するとともに、60歳以降の雇用に必要なをもっていた高齢従業員の要

望に耳を傾け、トップが「年齢に

関係なく元気で働き続けられる」会社づくりを明言した。同時に定年制度廃止の目的や今後の方針に対して、理解を求める取組みを展開した。

(2) 生涯現役で働くために職種と勤続年数別に、教育計画を策定し、教育訓練を実施した。

(3) 高齢従業員の身体的負荷軽減のため、ドライバーの運転状

況の「見える化」を推進。また倉庫業務については、リフトを設置するなど作業負荷の軽減を図った。

(4) 長く働き続けるために「健康づくり」の大切さを啓発し、保健師の指導など健康管理を充実するための環境を整備した。

(5) ドライバーとしての勤務が困難となった高齢従業員には、「運送」から「物流」へ職種を転換し、さらに新規事業を立ち上げて、高齢従業員のための新たな職域を創出した。

### II 企業の沿革・事業内容

陣内運送が立地する地区は、古くからの家具の産地であった。その

家具を輸送する運送業が栄えてきたという背景のもと、先代の社長が

### 株式会社 陣内運送 (佐賀県佐賀市)

企業プロフィール

- ◎創業 1963(昭和38)年
- ◎業種 一般貨物運送業
- ◎従業員数 29人  
(内 訳) 60~64歳 4人(13.7%)  
65~69歳 3人(10.3%)
- ◎定年・継続雇用制度  
定年なし。現在の最高齢者は69歳。



陣内運送、外観②



陣内運送、外観①

事業を起こした。1970年には、一般貨物運送事業認可を取得。2006年5月に株式会社化した。創業以来家具類と一般貨物の配送を主体に業容を拡大してきている。また、2012(平成24)年から倉庫事業を強化し、新たな事業

として「遺品整理サービス部門」を立ち上げた。遺品整理サービス業務に従事する高齢従業員の真摯な勤務態度は、ほかの従業員への影響も大きく、従業員のモチベーションが向上、業績アップにも大きく寄与している。

### Ⅲ 高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同社は、家具類と一般貨物の運送・配送を手がけているが、若手従業員の確保がむずかしくなり、ドライバーの高齢化が進展、全従業員29人のうち60歳以上が24%を占めている。そのため、加齢にもなう視力や判断力の低下などにより、ドライバー勤務が困難となった高齢従業員のための職場や業務内容の創出が課題となっていた。また、ガソリンなどの燃料の

高騰により、従前の営業形態では経営がむずかしくなってきたため、2009年ごろから、それまで一部で実施していた倉庫事業を強化することとした。そのうえで運送から物流への業態転換を図り、ドライバーから内勤業務への職務転換を可能とした。あわせて中高年者の能力開発や健康づくりなどの取組みを行い、長期的に働ける職場環境の整備に着手した。

### Ⅳ 改善の内容

(1) 制度に関する改善

・定年制の廃止

同社は、定年は一律60歳として

いたが、実際には60歳を超えた従業員も複数在籍しており、実態としては定年を延長しているような

状況であった。しかし、そのことは就業規則に明文化していなかったため、60歳以降の雇用について不安を覚える高齢従業員も多かった。そこで、制度の整備に取り組んだが、60歳定年からの段階的な定年引上げを実施するのではなく、「定年制の廃止」をあえて選択した。

定年制の廃止と合わせて、同社が定める「社員に対する基本姿勢」に「年齢に関係なく元気に働き続けられる会社づくり」の項目が追加された。従業員に対しては、定年制の廃止とその目的、今後の会社の方針に関して丁寧に説明して周知を行い、従業員の理解を深める取組みを進めた。

また、定年制廃止に至った背景には、後述する新規事業への進出があった。新たな事業を進めるにあたり高齢従業員の経験や能力は必須であったことから思い切った改革に着手した。

・柔軟な雇用形態

勤務形態は基本的にフルタイム(8時間勤務)であり、本人の希望があれば、相談のうえ、短時間勤務への変更などを実施している。現在、短時間勤務は4人で、すべ



家具類と一般貨物の運送・配送を手がける



運転技術向上を目的に、教育訓練に積極的に取り組む

て女性である。

賃金については、総務部門・運行管理・配車などの内勤者は月給制、ドライバーは長距離運行や夜勤があるため、運行距離や労働時間などに応じ日給月給制としている。

また、退職については、本人から申出がないかぎり、基本的に会社側からの働きかけは行っていない。現在のところ、年齢を理由とする退職は皆無とのことである。

### (2) 能力開発に関する改善

定年制を廃止したことから、従業員が60歳以降も意欲をもって働き続けてもらうために、同社では意識改革や能力開発、教育訓練が新たな課題となっていた。そこで、2011年からOJTとOfficer J Tを組み合わせた教育計画を策定し、教育訓練を実施した。OJTに関しては、佐賀県で初めて「物流経営士」の資格を取得した営業統括マネージャーがリーダーとなり、運行管理者と連携して業務遂行に必要な指導を実施した。指導のテーマは貨物の積載方法や管理方法はもとより、過重労働防止や安全運転など多岐にわたっている。

また、半年を目安として問題の改善状況を把握し、指導の手法を検証するPDCA<sup>※</sup>を実践、さらなるレベルアップを目ざしている。

一方、Officer J Tとしては、ドライバーの運転能力の維持とブラッシュアップを目的として、ドライバースクールでの運転技術技能研修の実施に取り組んだ。また、すべての職種において、前向きに働き続けるための意識啓発研修の受講を奨励した。教育訓練とあわせて意識啓発を進めたことで業務遂行に必要な能力向上だけではなく、健康に対する意識も向上するという相乗効果が生まれた。

### (3) 職場の環境改善

同社では、高齢化が進むドライバーには、適切な休憩時間を確保することが喫緊の課題となっていた。そこで、運転時間や休憩時間、危険運転事項の有無が確認できる運行レポートのシステムを全車両に搭載した。このシステムによってドライバーの運転状況の「見える化」が進み、休憩時間の確保や業務の負荷を軽減するための指導が可能となった。また、運行レポ

トを活用することで、安全運転に向けた意識向上とドライバー自身の健康と体調管理のための休憩に関する認識を高めることができた。なお、そのレポート内容から、特に優良な運行を行っているドライバーに対して若干の報酬を支給することで従業員のモチベーションも向上している。さらに、倉庫業務においても台車の活用を促進するほか、リフトを設置して作業軽減をはかった。

### (4) 健康管理・安全衛生

長く働き続けるためにも、高齢従業員の健康づくりと各職場における業務上の事故防止対策が急務となっていた。そこで前述の物流経営士である営業統括マネージャー、さらに総務担当の管理統括部長が中心になり、日常的な健康管理の大切さに対する意識啓発を実施した。また、健康診断を年2回実施しているが、二次健診受診などのフォローアップを行うとともに、必要に応じて保健師の指導を受けさせるなど健康づくりの環境を整備した。

一方、運送業務において安全はなによりも大切なことであり、事

※ PDCA…事業活動における生産管理や品質管理などの管理手法。Plan(計画)→Do(実行)→Check(評価)→Act(改善)をくり返し継続的な改善をはかる。





新職域として倉庫事業を強化



若手従業員を指導する高齢従業員の様子

故防止対策としてドライバー向けに交通安全教育を実施した。

### (5) 新たな職域の開発

同社ではドライバーの高齢化が進み、ドライバーとしての職務が困難となった高齢従業員のための新たな職場の創出が大きな課題となっていた。また、ガソリンなどの燃料の高騰から運送業だけでは運営がむずかしくなることも予想され、問題解決のために最初のステップとして「運送」から「物流」への業態転換を決断した。まず、一部実施していた倉庫事業を強化し、入荷・検品・配送・返品などの一連の業務をになう業態へと転換させた。ドライバー経験者の高齢従業員も、その業務の一部をこなうことになったが、もともとドライバー時代に家具類を取り扱っていたため、長年の経験が生かされスムーズな職務転換が実現した。

第2のステップとして、新規に「遺品整理サービス業」を開始した。これは文字通り、亡くなった人の部屋の片づけや清掃、不要品の処分などを代行する業務である。この業務は、家具類の取扱い

が主体となることから、同社の繊細な作業ノウハウが十分に生かせることが強みであった。また、遺族の思いを大切にすることが求められる。高齢従業員の豊かな人生経験がさまざまな場面で生かされる新規事業の開拓であった。

まず同社の代表が「遺品整理士」の資格を取得して、自らが高齢従業員を対象とした研修を実施し、業務マニュアルを整備して業務にたずさわる高齢従業員のスキルアップをはかった。さらに最近では、「孤独死」の事案を受注するケースもあることから、「特殊清掃士」の資格取得を奨励している。ときには、弁護士・裁判所からの依頼もあり、今後一層業務の拡大が見込まれる。高齢従業員が活躍できるサービスであることから、働く意欲の醸成にもつながっているが、さまざまな業種の会社で参入しており、課題も山積している。また、同社は古物商の免許も取得している。

### (6) 高齢従業員の声

現在69歳のAさんは、同社の最高齢の従業員である。18歳から勤務し、勤続50年のAさんは、「倉

庫業務と遺品整理のサービスに従事しています。後輩社員の手本となれるようにがんばりたい」と語っている。また、64歳のBさんは20年ほど前に入社、前職は製造業であり、「ドライバー業務の経験はなかったが会社の理解と支援により続けてこられた。現在は、体力的に長距離運送が困難になったので、会社に相談して、市内運送を中心にドライバー業務を行っています。今後もドライバー業務にかぎらず長く働き続けることを望んでいます」と話している。AさんとBさんは、現在も1日8時間のフルタイム勤務をこなし、ますます意気軒高である。

定年制度を廃止し、年齢に関係なく勤務可能とする環境づくりを進めるなかで、業態の転換や高齢者活用のための新たな職域の開発など常に挑戦し続ける同社であるが、高齢従業員の活用こそ競争力の根源ととらえ、職域開発に取り組んでいく。