

令和2年度
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

最優秀賞

食文化の伝承による地域貢献を目ざし
年齢にかかわらず活躍できる職場を創出
株式会社 大津屋
(福井県福井市)

企業プロフィール

株式会社 大津屋

(福井県福井市)

- ◎創業 1963(昭和38)年
- ◎業種 コンビニエンスストア
- ◎社員数 300人
60歳以上 71人
(内 訳) 60~64歳 27人 (9.0%)
65~69歳 25人 (8.3%)
70歳以上 19人 (6.3%)

◎定年・継続雇用制度

定年は70歳で、就業規則により73歳まで継続雇用。その後、運用により上限なし。現在の最高年齢者は76歳

I 本事例のポイント

株式会社大津屋の歴史は古く、1573(天正元年)年に創業した酒造業が前身にあたる。1963(昭和38)年に株式会社大津屋を設立、酒造業を営んでいたが、1981年8月に「コンビニエンスストア」を開店した。その後、県外大手資本のコンビニエンスストアの進出に對抗し、地元の食材を活用して昔懐かしい味を再現する「店内調理」などで他店との差別化を図りながら、業容を拡大してきた。人材を企業の「宝」として位置づけ、高齢者の特性を最大限に活かせる職場づくりに取り組んでいる。

《POINT》

(1) コンビニエンスストア事業の展開を契機に、店舗運営の省力化・標準化および人事管

理制度の拡充に取り組み、安心して働ける職場環境の整備を長年にわたり推進してきた。

(2) 2019(令和元)年6月に70歳定年制を導入、従来は運用で行っていた継続雇用制度についても73歳までの雇用を明文化した。

(3) パソコンやPOSシステム※1を他社に先駆けて導入、作業の標準化と効率化を図ってきた。最近では自動釣銭機、AIを活用した総菜自動会計システムを導入し、レジ作業の精神的負担を軽減している。

(4) 高齢社員が積極的に新商品開発に参画することで、モチベーション向上につながっている。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1963年の設立以来、酒造業を営ん

※1 POSシステム……「Point of Sale(販売時点情報管理)」を用いたシステムのこと。商品を販売・支払いする際に、バーコードから読みとったその商品の情報(商品名、販売時間など)を記録し、売上げや在庫を管理するためのシステム



店内の様子。面積の半分を総菜やイートインコーナーが占める

できたが、1981年にコンビニエンスストア事業に着手、1986年には福井県初の24時間営業を開始した。翌年には、POS・EOS※2を導入し店舗を拡大。この間、調理事業部を立ち上げ、独自の調理・加工作業により大手コンビニチェーンにはない「地産地消」の故郷の味を提供しているほか、いち早く店内にイートインコーナーを設置するなど、県下のコンビニ業界の先駆けとして歩んできた。

2008（平成20）年、北陸自動車道で「北鯖江パークイング下り店」を開店、2016年には福井市指定管理者となり、福井駅前観光物産館を運営するなど、コンビニ業界の枠にとどまらずに業容を拡大し、現在は福井県内で12店舗を運営。食文化の伝承による地域貢献を目ざしている。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

現在、社員の高齢化が進んでおり、60歳以上の社員が増加傾向にある。300人の社員のうち、60歳以上は71人（男性18人、女性53人）で、全社員の23.7%を占める。70歳以上は19人（男性5人、女性14人）で、最高年齢者は76歳である。

同社では、1986年の24時間営業の開始を契機に、店舗運営の省力化・標準化と人事管理制度の拡充の取組みをスタート。従来、店舗スタッフは若手中心であったが、経験豊かな中高年層の積極的活用により切り替えた。なかでも高齢社員が長年つちかってきた経験や知識は「地産地消」の「故郷の味」の再現に発揮された。また、高齢社員の仕事に対する真摯な姿勢は若手社員を鼓舞し、よりよい職場環境の実現につながっている。

Ⅳ 改善の内容

（1）制度に関する改善

● 定年制度と継続雇用制度の改定

以前は65歳定年、運用による73歳までの継続雇用制度を実施していたが、少子高齢化が進むなか、採用難で人手不足の状況も重なり、年齢にかかわらず働ける環境整備に迫られていた。こうした状況のもと、2019年6月に70歳定年制を導入、従来運用で行っていた73歳までの継続雇用制度を就業規則に明文化した。

一方、就業規則には規定されていないが、73歳を超えても半年ごとに行う面談で合意が得られた場合、運用により年齢の上限なく継続雇用の契約更新を続けている。継続雇用制度は、ライフスタイルに合わせた短時間勤務コース（再雇用制度）と、現役社員と同じフルタイム勤務コース（勤務延長制度）の二つのコースがあり、継続雇用により切り替えることによる賃金水準の減額などの待遇面の変更はない（※短時間勤務コースの場合は、勤務時間に比例）。

● 賃金制度・評価制度の見直し

コンビニ事業開始当初から全社員に対して、コンピテンシー評価※3を活用した人事評価を実施している。それまでは、年功による評価・処遇を行っていたが、人事管理制度の拡充を進めるなかでコンピテンシー評価を導入し、賃金制

※2 EOS……「Electronic Ordering System（電子発注システム）」のこと。ネットワークを利用して発注情報を伝達するシステム

※3 コンピテンシー評価……職務や役割を遂行するうえで良好な成果を上げるための行動特性（コンピテンシー）を含め、それをもとに評価すること

度も見直した。人事評価は年2回行われ、職場責任者による一次評価、社長による最終評価が行われる。求められる人物像を明確にしたコンピテンシー評価は自分の強みや弱みが把握できると社員から好意的に受け止められている。

●多様な就労形態の構築

24時間営業開始を契機に夜間専門スタッフとして「ナイター社員」の採用を開始したほか、原則4時間勤務の「ハーフ社員」、自分の就労できる時間を登録し同僚の急な欠勤時などにも対応する「ほっとスタッフ」など、それぞれのニーズやライフスタイルに合わせた多様な就労形態を整備した。

本人に就業意欲があり、身体的・能力的に支障がなければ年齢の上限なく働ける環境と処遇が整備されたことで社員のモチベーションが向上し、さらにライフスタイルに合わせた働き方を選択できるようになったことから、定着が促進された。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

●全社員と面談を実施

6カ月ごとに全社員に面談を実施、コンピテンシー評価をもとに本人の希望や要望を確認するとともに、役割および知識の習得度を話し合っている。面談によって役割や責任が明確になり、会社から必要な人材だと認められているという感情が醸成され、モチベーション向上につながっている。

●ペア就労

若手社員への作業方法や接客マナーなどの指導役を高齢社員が担当、人生経験をふまえた優しい指導が功を奏し、若年層の定着を促進している。人生経験豊かな高齢社員の指導は業務の伝承にとどまらず、若手社員の社会人としての資質向上にも役立っている。

●最新機器導入による作業の平準化

1980年代に登場したパソコン、POSシステムを他社に先駆けて導入したほか、近年ではAIを活用した総菜自動会計システムなどの最新機器や自動釣銭機を導入、作業の平準化を図っている。

以前は会計係が多種の食品単価を覚える必要があったが、AIを活用した総菜自動会計システムの導入により、会計処理の負担が取り除かれた。また、一定の経験が必要であったレジ作業についても、自動釣銭機を導入したことで精神的負担が軽減された。機器の操作が苦手な高齢社員に対しては時間をかけて操作方法の研修を実施。その結果、すべての社員がパソコンでの受注・発注管理およびPOSを使いこなし、高齢社員の活躍の場の拡大につながった。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生 の取組み

①作業環境の改善

地産地消を重視していることから多くの総菜を自社で製造しているが、大量に製造するため



AIを活用した総菜自動会計システム。自動的に商品を識別し、モニターをタッチすることでレジに精算額が反映される

大型の調理設備を使用している。そのため、体力と注意力が必要な調理業務は高齢社員にとつて負担が大きく、以前は体力の衰えから退職する者も少なくなかった。貴重な人材の流出を抑

えるため、最新設備を積極的に導入し、調理作業の平準化、機械化を進めている。

その一つが煮炊き・攪拌機かくはん機の導入である。大鍋を並べて煮炊き・攪拌する作業は体力を要したが、設備の導入で大幅に軽減された。

また、真空包装設備の導入により、これまで商品一つひとつを包装していた過程が改善され、高齢社員を細かい作業から解放することができた。さらに、冷却装置と蒸気殺菌設備を導入したことで、大量の水や氷を使用する冷却作業の軽減が図られた。

調理設備の導入により、高齢社員にとって負荷が大きかった作業が大きく改善され、体力や集中力が衰えても就労が可能になった。高齢社員のなかからは「生涯現役を目ざせる」との声が上がっている。

② 福利厚生 の 充実

多店舗展開の弊害である社員間の交流不足を補うため、各種イベント、旅行などの行事を実施し、社内のコミュニケーションの活性化に努めている。福利厚生は社員だけでなくパートタイマーやアルバイト社員も対象としている。また、高齢社員は働くうえで年金、介護、税金などの不安が多いことから、いつでも会社に相談できる体制を整えている。

こうした取組みの結果、高齢社員が体力や集中力が衰えても長く働ける環境が整備されるとともに、福利厚生の充実により世代を超えた交

流が促進され、仕事への活力につながっている。

(4) そのほかの取組み

大手のコンビニエンスストアとの差別化を図るために、地元で生産された野菜を使い、故郷の味、おふくろの味を再現させた商品開発に力を入れている。

この故郷の味、おふくろの味の再現に大きな役割を果たしているのが高齢社員からの助言だ。高齢社員が長年親しんできた福井の懐かしい味を再現し、「地産地消」を目ざしてきた。この姿勢が県民に受け入れられ、現在の多店舗展開に結びついている。

(5) 高齢社員の声

最高年齢者のAさん（76歳・女性）は、パートタイマーとして調理加工部門に長年在籍し、重要な役割をになっている。味つけなどを伝承する役割をになっており、指導を受けた若手社員が伝統の味を受け継いでいる。

Bさん（73歳・男性）はレジや品出しなどの店舗の運営業務を担当している。「最新機器導入による作業の標準化と時間をかけたトレーニングによって、機器の操作に対する不安がなくなりました」と話す。

(6) 今後の課題

高齢者の活用について「一層積極的に行いたい」という考えから、将来は定年制度の廃止を目ざしている。

また今後は、高齢化社会に対応するため、食

材やお弁当の宅配事業の展開も視野に入れている。単なる宅配ではなく、高齢者の持病に適した食材の提供を考えており、その実現には高齢社員の協力が必須である。さらには、お客さまにもっと喜んでもらえるよう、福井のおいしいものを発掘し提供し続けることで食文化の発展に力を注いでいきたいという。全社をあげての新たな挑戦が続く。



レジや品出しを担当している高齢社員