

企業プロフィール

株式会社きむら（香川県高松市）

◎創業 1907（明治40）年

◎業種 小売業

◎従業員数 1,085人

（60歳以上男女内訳） 男性（77人）女性（213人）

（内 訳） 60～64歳 126人（11.6%）

65～69歳 132人（12.2%）

70歳以上 32人（2.9%）

◎定年・継続雇用制度

定年60歳。定年後は、希望者全員を65歳まで再雇用。さらに、運用で本人の就業意識があれば、年齢の上限なく再雇用。現在の最高齢者は81歳



厚生労働大臣表彰

最優秀賞

高齢従業員の経験と技術を成長の糧に
生産性向上を実現

株式会社きむら

（香川県高松市）



I

本事例のポイント

株式会社きむらは1907（明治40）年に食品を小売する個人商店として創業、110年の歴史を誇る老舗である。地域のニーズに合わせた生鮮品の豊富な品揃えを強みとして店舗を展開し、業容を拡大しつつ地域に貢献できる企業を目指してきた。店舗数の急速な増加を支える人材の確保という喫緊の課題に対し、経験や技術を持った高齢者の雇用こそ成長戦略の柱と位置づけ、全社一丸となって取り組んできた。

本事例のポイントは次の通り。

（1）人材獲得競争が激化する地域で、従業員確保が喫緊の課題であったため、豊富な経験や技



II

企業の沿革・事業内容

同社は、1907年に食品を小売する個人商店として創業し、有限会社、株式会社への組織変更を

経て、現在に至っている。1982（昭和57）年には県内2番目となるコンビニエンススタイル（小

術を持つ高齢従業員を即戦力として位置づけ、高齢従業員を活用するための再雇用制度を見直した。

（2）再雇用制度の上限年齢（65歳）を事実上廃止し、現行定年60歳の50%であった再雇用後の給与水準を定年退職時の水準とした。また、継続雇用中の昇給実施が従業員のモチベーション

アップにつながった。

（3）体力が必要とされる厳しい作業環境の改善を目指し、積極的な機械化を推進した。

（4）新規出店の際に行っていた採用方法を見直し、「経験」、「やりがい」、「年齢不問」を強調することで経験のある高齢従業員の獲得を目指した。

（5）高齢従業員の知識や技術、ペア就労などが品質の向上に貢献し、直近決算3年間で2割近い生産性の向上が実現した。



「新鮮市場きむら」の太田本店の外観

型スーパー)の店舗を開設、書店を併設した斬新なスタイルが注目を浴びた。その後、生鮮食品を中心としたスーパーマーケット事業を展開、2001(平成13)年からは本格的なチェーン化を目指し、現在は本社以外に香川県に15店舗、岡山県に5店舗を展開している。

同社の特徴は、取り扱う商品のうち生鮮品の比率が同業他社の2倍という高い水準にあり、売り場も市場形式の鮮魚、青果売り場をメインとしていること。また、各店舗が直接仕入れる方式をとっているため、地域のニーズに合わせた品揃えを可能にしていることである。

さらに、高齢化と後継者不足の悩みを抱える漁業の問題を解消するため、継続困難な魚市場を買い取り、市場の運営にも着手したことで、安価な仕入れや安定供給が可能になり、経験豊富な高齢従業員の活用も効果を発揮し、同社の売上高は右肩上がりとなっている。

Ⅲ

高齢化の状況、職場改善などの背景と進め方

同社の60歳以上の従業員は290人で、全従業員に占める割合は26・7%にのぼる。その内訳は男性77人、女性213人と女性が圧倒的に多い。社員区分別でみると嘱託社員89人、パート従業員201人となっている。最高齢者は81歳の女性パート従業員で、レジと品出しを担当している。直近2年間で100人近い高齢従業員を雇用したため、従業員の平均年齢は高くなっている。

同社が職場改善などの取組みを進めた背景には、人手不足の深刻化がある。少子高齢化の進展にと

もない労働力人口が減少するなか、全国展開する大手の飲食チェーンやコンビニなどの出店により、同社が立地する地域は人材獲得競争が激しくなっていた。

さらに、同社も事業拡大にともない店舗数を増やしていたため、従業員確保の問題に加え、従業員教育が追いつかない問題を抱えていた。そこで、同社は長年の経験や知識を蓄積している高齢従業員に注目して、人材確保と従業員教育の問題を一举に解決するため、だれもが働きやすい雇用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

同社の制度に関する主な改善への取組みは3年前から始まった。
・再雇用制度の上限年齢の事実上の廃止

これまで、60歳定年に到達した正規従業員を対象に、希望者全

員を65歳まで再雇用していた。しかし、実際には本人に就労意思があるかぎり、会社はその希望を尊重して65歳以降も再雇用を行っていたため、規定で定めている再雇用の上限年齢を社長通知により事実上廃止して、運用実態に合わせ



高齢従業員の作業負担を軽減した魚の皮剥器

た。パート従業員も同様に本人に就労意思がある場合には、継続雇用をしている。

また、60歳定年を迎えた従業員が再雇用を希望する際に本人がこれまで通りの就労を希望すれば、業務に支障がないかぎり、役職もそのまま継続できるようにした。再雇用制度を見直したことにより、意欲があるかぎり、65歳以降も就労できるため、従業員のモチベーションは格段に高くなっている。

・賃金制度の見直し

60歳定年を迎えて再雇用を望む場合、これまでの規定では給与水準を「60歳時の50%」としていたが、今回の見直しによって60歳時の給与水準を継続するとともに、再雇用後も昇給を実施することとした。人事評価は正規従業員と同じ仕組みで行われ、評価結果に基づいて昇給を実施する。パート従業員に対しても人事評価を行い、評価シートはパート従業員のものを作成し、評価結果に応じた昇給を年1回実施している。

また、中途採用者についても過去の勤務経験を最大限に考慮し、中途採用によるハンデのない初

任給を設定している。

・採用・配置方法の見直し

同社は新卒採用のほかに新規出店の際にも正規従業員、パート従業員などに分けて募集を行ってきたが、労働力人口の減少により従業員確保が厳しい状況であった。そこで、折り込みチラシの裏面に履歴書付きの求人広告を印刷。「経験」「やりがい」「年齢不問」などの言葉を駆使して高齢者歓迎を前面に打ち出したところ大きな反響があり、高齢者からの応募が急増した。チラシの文言に工夫を凝らした。「年齢はまったく関係ありません！皆様がこれまでにつちかかってきた経験や知識をお借りしたいのです」という呼びかけは、働き続けたいと願う高齢者の心をとらえた。

現在60歳以上の従業員290人のうち、60歳を超えてからの採用者は123人と全体の4割強を占めており、直近2年間で約1000人の高齢者を原則パート従業員として新たに雇用した。

一方、教育指導役として高齢従業員が活躍する相乗効果として新卒採用した若い世代の定着率が8割という高い水準で推移してい

る。その背景として、採用時の実習などによって本人の希望と適性を最大限に考慮した職場配置を実現していることがあげられる。

(2) 能力開発に関する改善

これまでは入社してすぐ店舗に配属され、知識もないままに現場に入っていた。そのため知識習得に時間がかかり、働く目的や意義もわからないままに疲労感だけが溜まってしまふといったマイナス面が大きく、当然定着率も低かった。これを見直し、3年前から人事部主催の集合研修を1カ月にわたって実施している。カリキュラムの内容は、①社会人・企業人としての心構えやコミュニケーション能力の研鑽、②業務に関する基礎知識・技術の習得、③現場実修の実施、が主なものである。そして、研修終了後に各人の希望に沿って配属先を決定するように改めた。さらに配属後、OJTにより、2年間でチーフ担当の知識・技術を身につける教育の実施を目ざした。ここでは高齢従業員が教育指導役として活躍し、技術の継承はもちろん人間性教育の面でも大いに貢献している。



Cさんの作業風景。普段は40代従業員とペアになり技術を伝承している



高齢従業員の作業負担を軽減した魚のうろこ取り器

また、主力部門である生鮮部門における従業員教育は重要な課題であることから、現場で高齢従業員と若手従業員がペアになり、一緒に働くことで高齢従業員の豊富な経験や技術の継承を図っている。特に鮮魚に関しては季節や天候を考慮した仕入れの判断が求められる、マニュアル化できない高齢従業員の経験と勘を若手従業員は肌で学ぶことができる。ペア就労の効果として、若手従業員に職人としてのプライドが芽生えるとともに、若い世代から「おやかた」として敬われることで高齢従業員は新たな働きがいを見出している。

(3) 職場環境の改善

鮮魚の加工・調理は体力が必要であるため、特に高齢従業員にとっては肉体的負担が大きいことから、「うろこ取り器」、「皮剥器」^{かわはぎ}、「骨挽き器」、「大型魚の3枚卸器」^{さんまいおろし}などの機器を積極的に導入して、作業工程の機械化による高齢従業員の作業負担の軽減を図った。

また、鮮魚・青果・惣菜の加工場を立ち上げ、製造工程を集中させることで生産性のアップを目指した。直近決算3カ年で生産性が

18・1%向上した背景には、知識と技術を遺憾なく発揮し製品の品質向上に貢献してきた高齢従業員の姿がある。

(4) 従業員の声など

嘱託社員のAさん(69歳・男性)は、8時間のフルタイム勤務をこなしている。鮮魚部バイヤーとして早朝から市場で買つけの後、店舗で販売の仕事に従事しており、「毎日が忙しく充実している」と語る。また、パートとして働くBさん(70歳・女性)は1日6時間勤務、調理師の経験を活かして、新メニューの開発や若手への技術指導を行っている。

本社に併設する店舗で鮮魚の加工・調理作業を行っているCさん(66歳・男性)は長年、和食料理の割烹で板前として勤務していたが、3年ほど前にパート従業員として採用され現在に至っている。Cさんは40代の中堅社員とペアを組んで作業を行い、OJTを通じて彼が持つ経験・知識を中堅社員に継承させている。Cさんは「板前の経験を活かして新たな惣菜を提案するなど、これまでの経験・知識を活かして仕事ができること

にやりがいをを感じる」と語った。

高齢従業員の真摯な働きぶりは若い世代を鼓舞するだけでなく、「高齢の方が増えたことで早朝や都合の悪い時間に作業が変わってもらえるので、子育てしながらでも働けるようになった」という声に代表されるように、子育て世代からも歓迎されている。

(5) 今後の展望

同社のユニークな取組みの一つに地域を巻き込んだ活動がある。それは、高齢化した漁業者の支援のため、運営と継続が厳しい市場の運営を引き受けることを目的に「株式会社志度魚市」^{しど}を立ち上げたことである。獲れた魚をすべて買い取ることで、どこにも負けない鮮度と価格を実現、マスコミなどでも取り上げられ同社の知名度アップに一役買った。

今後の課題は、少子高齢化のなか、歩くことが不自由などの理由から買い物弱者となっている人たちへの対策があげられる。また、障害者雇用も視野に置いている。

常に時代を先駆ける雇用を実現するため、同社は次の一手を考え続けている。