

令和6年度
高齢者活躍企業コンテスト

独立行政法人高齢・障害・
求職者雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

65歳定年後も正社員として勤務延長が可能
世代を超えて互いに尊重しあう職場を目ざす
釧路スバル自動車株式会社（北海道釧路市）

企業プロフィール

釧路スバル自動車株式会社
(北海道釧路市)

創業 1963 (昭和38) 年5月

業種 自動車小売業

社員数 36人 (2024年9月1日現在)
60歳以上 9人

(内 訳)	60~64歳	5人 (13.9%)
	65~69歳	3人 (8.3%)
	70歳以上	1人 (2.8%)

定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで継続雇用。以降も運用により勤務延長。最高年齢者は71歳

I 本事例のポイント

釧路スバル自動車株式会社は、1963 (昭和38) 年に設立された。自動車ディーラーとして、SUBARUブランドの新車・中古車販売および整備などを手がけている。

2021 (令和3) 年1月、65歳への定年延長とともに、希望者全員70歳まで継続雇用する制度を整備。定年以降も全員が正社員で、社員が互いに尊重しあい働くことを経営の柱として「元氣なうちは働き続けたい職場」の実現に注力している。

具体的には、社員一人ひとりに対し役割や期待を明確に伝えることに加え、健康や家族優先の考えなどを遠慮なくいえる職場環境づくり、また、社員が承認しあう良好な職場環境をつくることに取り組んでいる。

POINT

① 2021年1月から定年を60歳から65歳に延長し、定年後は希望者全員70歳まで継続雇用する制度にあらためた。

② 全員が正社員であり、処遇も現役時と同じことから、社員間に隔たりがなく、風通しのよい職場環境の実現につながっている。

③ 1時間単位での有給休暇の取得や柔軟な勤務を推進し、子どもの参観日や孫が参加するスポーツ大会の応援など多様な事由による有給休暇取得が増加。また、男性社員の育児休業(1カ月)の取得周知をきっかけに、家庭環境に応じた柔軟な働き方の理解が進んでいる。

④ キャリア面談シートを活用し、年3回全社員が社長と1対1の面談を実施。社員それぞれが思い描く働き方を具体化し、可能な範囲で適材適所の人財活用を行っている。

II 企業の沿革・事業内容

同社は、1963年に設立され、富士重工業株式会社（現・株式会社SUBARU）の自動車販売、整備業を開始した。高度経済成長やモータリゼーションの進展が追い風となり、スバル360やスバル1000、レオーネなどの車種を販売して業容を拡大。現在では、釧根地域唯一のSUBARU販売ディーラーとして、SUBARUブランドの新車・中古車販売および整備、車検などのアフターフォロー業務などをおもな業務としている。



釧路スバル自動車株式会社



上原彰人代表取締役社長

2023年5月に設立60周年を迎え、「親子2代、3代と長くおつき合いいただいているお客さまが多く、お客さまと社員に支えられて継続できている会社です」と話す上原彰人代表取締役社長。「従業員満足度（ES）向上なくして顧客満足度（CS）向上なし」の考え方のもと、仕事を通じ、社員のやりがいを重視した職場づくりを大切にしている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員36人のうち、60歳以上は9人で全体の25%を占めている。人員確保を課題にあげる企業が多いなか、働く意欲のある社員が長く働ける環境を整えて人員が定着することは、会社の強みになる。また、お客さまの人生やライフに長く寄り添える社員の存在も会社の強みになると考え、長く働ける環境整備を推進している。社員の平均年齢は、50・8歳（2024年1

月1日時点。平均年齢が年々高くなっていることは認識していたが、具体的に把握することがよりよい対応策につながると考え、A3サイズの手紙を使い、横軸に年度と社員の入社年度、最新年度をゼロとしたときの社員の勤続年数、縦軸に社員の年齢を表した分布図を作成した。社員名を部署別に色分けすることで、各部署の年齢構成、勤続年数が可視化され、「この部署の人数は足りているが、高齢化しているので業務負担に課題はないか」などを一目で把握することができる。

また、「ウェルビーイング実現」に向けた老若男女問わず活躍できる会社づくりを行うことで社員満足度を高め、企業の持続的成長を目指しており、さまざまな改革に取り組んでいる。定年制度、継続雇用制度の見直しを図ったのは、社員の定着率が高く60歳以降も働く意欲のある社員が多く、「健康であるうちは働き続けたい」と望む社員の声を受けてのことだった。

IV 改善の内容

(1) 制度に関する改善

① 定年の延長、勤務延長制度を導入

2021年より、定年を60歳から65歳へ延長するとともに、定年後は希望者全員70歳までの継続雇用制度を整備。運用により70歳以降の勤務も可能である。65歳の定年で降も全員が正社

員であり、現在の最高年齢者は71歳。

特に、整備業務など経験を活かせる業務を中心に高齢社員が活躍している。勤務延長により、引き続き会社の一員として責任を持って働けることに「感謝している」という社員の声があり、エンゲージメント向上につながっている。

役職は65歳で離れるが、プレイヤーとして勤務を継続し、処遇も現役時と同じであるため、世代は違っても社員間に隔たりがなく、風通しのよい職場環境の実現につながっている。高齢社員に対して体力を要する業務への配慮はするが、高齢社員は若手社員の育成や良好な職場環境づくりに積極的にかかわるなどして、相互の理解や尊重が得られている。

定年延長などの制度の改定は、若手社員にとっても、キャリアイメージや老後の生活設計が見通せることから、将来への不安を和らげている。

②柔軟な勤務の推進

1時間単位での有給休暇の取得、柔軟な勤務（ワークライフバランス休暇・ワークライフバランス勤務）を推進している。子どもへの参観日や習いごとの発表会、孫が参加するスポーツ大会の応援など、従来は取りづらかった事由での休みの取得が増加したことや男性社員の育児休業の取得を周知したことをきっかけに、家族の介護や孫のためなどに有休を取得する高齢社員が増えて、個々の家庭環境に応じた柔軟な働き

方や休暇取得に対しての社員間の理解が進んでいる。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

①キャリア面談シートと面談を通じた

モチベーションや健康面、家族の留意点確認

全社員に対し、仕事のやりがいやチャレンジしたいこと、困っていること、将来のキャリアの方向性、定年や勤務延長に対する考え方などに答える「キャリア面談シート」を配付して記入してもらい、それをもとに4月、9月、2月の年3回、社長と1対1の面談を2022年より実施。社員の意向を確認し、個々人の思い描く働き方を具体化し、期待を伝え、可能な範囲で適材適所での人材活用を行っている。また、体力などの衰えも人によって違いがあるため、面談でコミュニケーションをとり、必要に応じた対策を行うとともに、高齢社員には若手社員に技術や経験を伝えていくことを求めている。

②「サンクスカード」

仕事のパフォーマンスだけではなく、社員同士で職場や仲間への心づかいにもスポットをあて、「承認の場やコミュニケーションの場を増やす」ことをうながす「サンクスカード」を2023年に導入した。社内掲示版に専用カードとボールペンを備えつけ、感謝したいときにメッセージを書いて掲示する。1年間で約60枚が書かれ、全員参加の朝礼での紹介や、昼休みに閲覧するなど、社員が興味を持って参画して

いる。よい取組みの見える化により、社員同士が互いを尊重する風土が醸成されつつある。

③従業員満足度調査の実施

2021年より年2回、従業員満足度調査を実施。無記名のアンケートのため、本音を引き出しやすく、課題のあぶり出しや解決した課題に対する効果の測定・検証ができる。満足度は年代別、項目別に把握することができ、例えばシニア世代の課題の把握や解決にも役立つ。その社員の声をふまえて、2024年度から休日年間10日増やすことにした。「連続の休みが増えると仕事による疲れが取れやすい」というシニア世代の声を反映したものである。

満足度調査の結果は、コロナ禍を経て生じたコミュニケーションの低下もあり当初は厳しい



サンクスカードの掲示版

ものであったが、現在は当初の2倍にまでスコアが改善されている。社員の定着率も高水準となり、継続雇用を望む社員も増加している。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善

① 健康管理

会社方針として健康維持に対する考えを示すとともに業務上の配慮を行い、定期健康診断の全員受診はもちろん、2次健診の受診を推奨して重症化の未然防止に努めている。年3回の面談において、仕事のやりがい、本人の健康状態や家族の健康状態についてもヒアリング。シニア世代は親の介護などに配慮が必要となることが多く、社員に寄り添い、フィジカル・メンタル両面で、対策のタイミングが遅れることのないように配慮している。

② 作業環境の改善

社員の要望にできるだけ早期に対応し、働きやすい環境の整備に努めている。例えば、カウンター業務でスペースの都合上ノートパソコンを利用してしたが、画面やキーボード、マウスが小さく見づらい、打ちづらいという声を受け、外づけのモニターとワイヤレスキーボードを設置した。

また、工場では暖房効率の向上、ならび天井が高いことによる照明の弱さを補つための可動式照明機器導入などの改善を行っている。

(4) 高齢社員の声

業務課で働く上杉美智子さん(63歳)は、子育て

が一段落して再び働くことを望み、23年前に入社。当初はパートタイム社員だったが、勤続5年ほどで正社員になった。受付業務などを経て、10年前から業務課に所属し、勤務している。

上杉さんの仕事は、受注した車の工程管理。メーカーに注文し、購入者に納車するまでの管理だが、各種書類の確認・管理、車が届いてからの部品取り付けやコーティング作業の管理など多様な工程や必須作業がある。上原社長は、「お客さまから大安に納車してほしいという希望があったり、急いでほしいという場合もあります。なるべく効率的なスケジュールを組むのですが、車は船で届くため台風で遅れたり、遅延せぬことが起きたりする場合もあり、それらに対応するコントロールタワーの役割が上杉さんの仕事です」と説明する。

上杉さんは、「営業担当者やりとりをして、最終的に『お客さまに納車された』と報告を受けたときは、安堵と達成感を感じます。毎日のようにあるのですが、そのことがやりがいになっていきます」と語る。最も気をつけていることは、「報告・連絡・相談」。営業担当者とのコミュニケーションも大事にしている。

また、会社は社員の要望を聞いてくれますし、一生懸命やっていたればきちんと見てくれていると感じられ、いまは毎日充実しています。若い人の邪魔にならないように気をつけて、元気づけたいと思っています」と話す。



業務課で工程管理を担当する
上杉美智子さん (63歳)

(5) 今後の課題

「人財の確保」が経営課題としてより重みを増していくなか、「いかに生き活きとやりがいを持って働き続けてもらい、会社としては貴重な人的資源を活かしていくか」という視点を持って対応していくことが大事」と上原社長は語る。さまざまな取組みにより、高齢社員が活躍できる環境を実現しているが、職場風土の改善は、若手社員の採用および定着にもつながっている。

今後は、社員の仕事と介護の両立に向け、さらなる働き方の柔軟化や介護サービス事業所との連携などに取り組んでいく方針だ。今後も働く意欲を持つ社員が安心して働き続けられるよう、より柔軟な発想、前例のない大胆な取組みを含めてさまざまな検討を行っていく構えだ。