

株式会社 ムジコ・クリエイト

(青森県弘前市)

◎創業 1961(昭和36)年

◎業種 教育、学習支援業

◎従業員数 240人

(内 訳)	60～64歳	28人 (11.7%)
	65～69歳	12人 (5.0%)
	70歳以上	2人 (0.8%)

◎定年・継続雇用制度

定年60歳。希望者全員65歳まで再雇用。その後、運用により一定条件のもと、70歳まで勤務延長。現在の最高年齢者は75歳

2019年度
高齢者雇用開発コンテスト

厚生労働大臣表彰

特別賞

全従業員参加のプロジェクトを推進し
生涯現役を可能にする職場を創出

株式会社 ムジコ・クリエイト

(青森県弘前市)

I 本事例のポイント

創業58年を誇る株式会社ムジコ・クリエイトは、東北最大級の自動車教習所として名を知られているほか、交通安全センターとしての役割をにない、地域に貢献している。

従業員の高齢化が進むなか、「何歳までも働ける会社になりたい」という経営陣の思いを形にするため、生涯現役で働き続けるための制度改善や職場環境づくりに取り組んでいる。

《POINT》

- (1) 全従業員参加のプロジェクトを立ち上げ、継続雇用制度の整備や賃金・評価制度の導入、キャリアプラン制度の導入などに着手した。
- (2) 定年再雇用者を「シニアスタッフ」という名称とし、従来1年としていた定年再雇

用者の雇用契約期間を5年にあらためた。

- (3) 再雇用後も評価結果に応じて賃金が昇給する仕組みとしたことで、シニアスタッフのモチベーション向上につながった。

- (4) 生活習慣病予防健診費用の全額負担や、出勤時に健康チェックを行うなど健康管理の充実により、従業員の健康意識が高まった。

- (5) 月一回の勉強会や、従業員間のコミュニケーションを重視したランチミーティングを不定期に開催。世代を超えた従業員同士の交流の場となっている。

II 企業の沿革・事業内容

1961(昭和36)年に「笑顔で迎え免許で送る」をキャッチフレーズに、弘前中央自動車学校として創業した。創業の背景には、196



株式会社ムジコ・クリエイトが運営する
弘前モータースクール

0年に指定自動車教習所制度が制定されたことがある。1969年に青森モータースクールを開設の後、1971年にはマルエス自工株式会社に商号変更、1990（平成2）年には交通安全センターを設置した。さらに2008年、地域交通支援センターを開設し、ケア輸送サービスに従事者に対する国土交通省認定講習に着手した。2013年に経営理念を「私たちは安全な交通社会人の育成により、事故の無い社会づくりに貢献します」に刷新し、それを期に株式会社ムジコ・クリエイトへ商号変更した。また、自動車教習所としては日本初となる道路交通安全マネジメントシステムの国際規格ISO 39001を取得、組織としてのPDCAサイクルの考え方が浸透しつつある。

また、2014年には事故のない社会づくりを实践すべく、企業をターゲットとして全国に

交通安全教育を提供するための「東京営業所」を開設。2018年6月からは若手講師によるドローンスクールを開講するなど着実に業容を拡大している。

Ⅲ 高齢化の状況、 職場改善等の背景と進め方

従業員の高齢化が進み、定年年齢に達する従業員が増加傾向にある。240人の従業員のうち、60歳以上は42人で全体の2割弱を占めており、70歳以上の従業員は2人で、最高年齢者は75歳である。高齢従業員は、指導員、検定員、送迎、営業、受付、事務、あるいは幹部と、幅広く活躍している。

少子化による経営環境の悪化が進むなか、新規事業を推進する一方で、既存事業である免許取得者への教習・検定業務を担当する有資格者の確保が喫緊の課題であった。それに対応するため、「健康で能力と意欲がある限り、いつまでも働き続けることができる環境づくり」を新たな方針として掲げ、高齢者にとってよりよい職場環境の整備を目ざした。具体的には、役職者全員で新たな企業ビジョンを策定し、ビジョンの実現のために全従業員参加のプロジェクトを立ち上げた。プロジェクトでは課題ごとにチーム体制で検討を行い、制度面の改正や意識・風土面の改善を推進している。

Ⅳ 改善の内容

（１）制度に関する改善

・継続雇用制度の整備

定年再雇用者の名称を「シニアスタッフ」とし、「シニアスタッフ就業規則」を作成した。66歳以降も健康上の問題がなければ1年更新で70歳まで雇用を継続する運用を行っている。

・柔軟な勤務形態

業務の少ない時期は、本人の希望により早めに退社することができるよう配慮したこと、シニアスタッフの疲労の軽減やリフレッシュにつながった。

・賃金・評価制度の導入

シニアスタッフの初任給は、シニアスタッフ就業規則により、職務内容、技能、経験、職務遂行能力などを考慮のうえ決定される制度を構築した。また、シニアスタッフの格づけは、①高度専門職群（コンサルティング、講師、研究開発など、年俸制）、②専門職群（教習、講習、営業、経理、総務など、時給制または日給月給制^{※1}）、③一般職群（送迎、営繕など、時給制）とした。

・定年再雇用後の賃金・評価制度

シニアスタッフの賃金は、人事評価および担当する職務に基づき、毎年6月に改定される。この評価制度は2014年に試験運用を開始

※1 日給月給制……1日を計算単位として給料を定め、毎月一回まとめて支払う給与体系のこと

し、翌年から施行した。人事評価の項目としては、「業績評価」＋「職務行動評価」＋「基本行動評価（従業員に共通して求められる行動・管理職に共通して求められる行動を評価）」＋「シニアスタッフ（パートナーシップ、フォローアップ）」があり、それらを総合評価する。うち、業績評価は、「全体業績＋事業所業績＋部門業績＋個人業績」を評価し、組織と個人の両方で高いパフォーマンスが発揮された場合に、より高い評価となる仕組みとした。シニアスタッフの基本行動評価としては、「経験などを後輩に伝える」、「後輩のサポート」、「上司のサポート」などがあり、経験を活かしたサポート的役割も期待されている。

・福利厚生

シニアスタッフの福利厚生を正規従業員と同じ処遇としたことで、満足度の向上につながった。さらに、死亡退職年金制度※が適用となり、扶養する子どもがいるシニアスタッフに高い安心感を与えている。

（２）高齢従業員を戦力化するための工夫

シニアスタッフのモチベーションの維持・向上のための工夫として、四半期に一回の面談を設定している。面談によって会社が求める役割や責任が明確化され、仕事に対するフィードバックを行うことで人事評価や賃金に対する納得性が高まった。また、定期的な面談のみでなく、能力開発のための研修を受講する場合は、

研修の前後に面談を実施。事前面談では受講目的の明確化や本人の意欲を確認し、事後面談では研修内容の口頭による復命を受けるほか、報告書を提出させている。コミュニケーションの機会が増えたことで、信頼関係が構築され、意見の吸い上げによる業務改善にも大いに効果が上がっている。

（３）意識・風土の改善

職場風土の改善や従業員の意識啓発の取り組みとして、月一回の勉強会やランチミーティングを実施している。勉強会では、教習や検定など業務面に関するテーマのほか、外部講師による講演や、グループディスカッションなどを行っている。グループ分けの際は、コミュニケーションを図るため、普段は顔を合わせない部署や役職の者を混成させるよう工夫している。

また、ランチミーティングでの飲食物は各自が持参する場合が多いが、飲食店で行ったり、材料を買ってきてカレーをつくらしたりすることもある。親睦を図りながら、高齢従業員から若手従業員への知識や経験の伝承の場となっている。

一方、昨年初めて実施した従業員アンケートは、従業員の要望を吸い上げる格好の機会となった。例えば、「視力の衰えにより、特に冬場の夜間の路上教習では見えづらい」という意見に対し、所内教習を担当させるよう調整し、「給与の安定性を確保したい」という意見に対



研修会の様子

し、日給月給制を導入した実績がある。アンケートによる要望が各種制度の策定や雇用条件に反映されることから、従業員からも歓迎の声が上がっており、今後も実施する予定である。

（４）能力開発に関する改善

有期雇用契約従業員を除く従業員を対象に、年一回キャリアプランシートを作成。本人がやりたいことやそのために必要な研修や、資格などを明確にしたうえで、それらにかかる費用や時間的な支援を実施している。この支援は、「人の成長こそ、わが社の成長です。一人ひとりは自らの無限の可能性に挑戦し、会社はその成長に最大限の支援を行います」という人事理念を具現化したもの。もちろん、業務にかかわる研修や資格取得が優先されるが、本人のキャリア

※２ 死亡退職年金制度……年金受給者が死亡した場合、遺族給付金を遺族に支払う同社独自の企業年金制度

形成につながる挑戦であれば、産業カウンセラーやキャリアコンサルタント、交流分析士、交通心理士の資格取得のほか、税理士、社会保険労務士、中小企業診断士の受験なども支援の対象となる。

また、シニアスタッフのキャリアプランには健康に関する記載が多いことから、要望の高い健康対策とリンクさせる形でサポートしている。能力開発に関する多岐にわたる支援により、高齢従業員も含めた従業員のモチベーションが維持され、生涯現役を可能とする仕組みの一つとして機能し始めている。

(5) 健康管理・安全衛生

従業員の健康管理対策として、さまざまな制度を導入した。具体的には、35歳以上の従業員を対象にした生活習慣病の予防健診と、55歳以上を対象とした肺がんの喀痰検査や乳がん検診などの全額負担をはじめ、がん検査キットを使用した検診（2年に1回）の実施、出勤時における血圧測定や心拍測定などの健康チェックおよびアルコールチェック、さらにシニアスタッフには柔軟な勤務形態がある。いずれも高い利用率となっており、シニアスタッフを含む従業員の健康への意識は高まっている。また、安全が優先される職場であるため、出勤の際の健康チェックやアルコールチェックは、健康だけでなく、従業員のコンプライアンスに対する意識向上にもつながった。

(6) 高齢従業員の声

Aさん（68歳、男性）は、定年前は教習指導員の育成を担当し、定年後は本人の希望で教習業務に従事、フルタイムで働いている。経験豊富で人柄もよいAさんは教習生の評価が高いだけでなく、若手従業員からも慕われ、よい手本となっている。Aさんは「定年を過ぎても働ける環境があり、人事評価が給与に反映されることにやりがいを感じています」と元気に語る。

Bさん（61歳、女性）は、フルタイムで受付・事務を担当している。勤続35年を誇り、入社以来、お客さまの対応からバックヤードでの事務作業までマルチにこなしてきた。豊富な知識と経験から周囲の信頼も厚い。



技能教習と学科の両方を担当しているシニアスタッフのAさん



受付・事務をフルタイムで担当しているBさん

(7) 今後の展望

検定員や指導員など専門資格が必要な職種について若手を育成し、長く働いてもらえる職場環境の構築を目ざしており、送迎など専門資格が不要な業種では、高齢者を積極的に採用することを考えている。全員参加のプロジェクトの立ち上げをはじめ、さまざまな取組みの効果が現れており、今後は、継続雇用を希望者全員70歳にする方向で検討中。定年延長についても議論を重ねていく予定である。

今年3月に「あおり働き方改革推進企業」の認証を取得した同社は、全社をあげて一つの目標に向かっていく姿勢を貫いており、今後の新たな挑戦が期待される。