

山陰松島遊覧 株式会社

(鳥取県岩美郡)

◎創業 1963 (昭和38)年

◎業種 水運業
(観光遊覧船、土産品販売、レストラン)

◎従業員数 21人(2019年4月時点)

(内 訳)	60～64歳	2人 (9.5%)
	65～69歳	3人 (14.3%)
	70歳以上	2人 (9.5%)

◎定年・継続雇用制度

定年66歳。就業規則で70歳までを継続雇用とし、継続雇用後は個別決定としている。現在の最高年齢者は76歳

(1) 定年を66歳に引き上げ、継続雇用年齢を

《POINT》

山陰松島遊覧株式会社は、1963 (昭和38) 年3月に海上旅客不定期航路事業に参画して遊覧船運行を開始。1998 (平成10) 年には、遊覧船による観光・土産品販売や地元食材を利用したレストランの営業を開始して業容を拡大してきた。昨今のツアーバスの運行規制強化などによって厳しい経営状態が続くなか、同社は高齢人材を有効活用した職場改善対策を打ち出し、「安心して働け・働きやすく・心地よく働ける職場づくり」をスローガンに掲げつつ、全社をあげてよりよい職場環境の実現に取り組んでいる。

I 本事例のポイント

- 70歳に規定したことにより、就業に対する不安が解消され、高齢者のみならず全従業員のモチベーション向上につながった。
- (2) 鳥取県地域活性化雇用創造プロジェクト推進協議会への参加を契機に、「職場改善ワークショップ」による全従業員を対象とした改善提案の実施、また、提案内容に賞金を設定した「企業内表彰制度」の導入により、職場改善の意識が高まった。
- (3) 「月間目標」の導入により、サービス業で働くうえでの職業意識が向上した。
- (4) 高齢従業員と若手従業員の協働による「イカ干し作業」は、高齢従業員の作業負担軽減だけでなくコミュニケーションアップにつながった。
- (5) 調理経験がない高齢従業員でも調理が可能なる「作業手順書」を作成するとともに厨房における「作業動線」の改善を実施した。

2019年度
高齢者雇用開発コンテスト

高齢・障害・求職者
雇用支援機構理事長表彰

優秀賞

だれもが心地よく働ける職場環境を整備し
高齢者の雇用を促進
山陰松島遊覧 株式会社
(鳥取県岩美郡)

Ⅱ 企業の沿革・事業内容

1963（昭和38）年に鳥取県岩美郡にて創業以来、山陰海岸国立公園、山陰海岸ジオパークに指定された浦富海岸・但馬海岸エリアで遊覧船運行事業を展開してきた。浦富海岸の複雑に入り組んだリアス式海岸の景観は「山陰の松島」として人気が高く、現在は8隻の遊覧船運航を柱に、地元食材を利用したレストランの運営や土産物品販売事業などを行っている。

遊覧船（冬季1～2月運休）の利用者は、2015年ごろからツアーバスの運行規制強化に



飲食店を併設した遊覧船乗り場

より乗船客が減少し、会社全体の売上げが減少傾向にある。このため2019年5月、地元企業とのコラボレーションによる船上での「お祝い会・女子会」など、新たなサービスを行う「プレミアムクルーズ船」の運行に着手した。

また、地元の名産品である「らっきょう専門店」の開店など、地域貢献を視野に置いた事業を推進している。

Ⅲ 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

60歳以上の従業員7人のうち、5人がレストラン、2人が「らっきょう専門店」で勤務している。創業時から勤続55年を数える70代従業員もレストランで業務を担当しており、正規従業員として事務とレストランの補助を担当している。レストランでの業務には、そのほかパートタイマー4人が働いており、週4～5日の勤務をこなしている。標準化した作業手順書や調理業務のマニュアル化により、作業負担・コストの軽減を図るとともに、調理経験のない高齢者でも就労が可能な職場環境を整備している。

一方、鳥取産のらっきょうの加工品を販売する「らっきょう専門店」には、パートタイマーの60代と70代の従業員が1人ずつ勤務しており、商品の特徴や調理法などの知識が豊富なため、顧客からの評判もよく、同社にとって欠か

せない存在となっている。

近年、遊覧船運行部門の船長2人が退職した。そのころ、社内の意思疎通不足・コミュニケーション不足によるモチベーションの低下が顕在化していたという。そこで、2017年に当機構の企画立案サービスを活用し、「財務的経営協力の強化・維持のためのモチベーションの高い職場・人材づくりと高齢化に対応する職場改善推進の取組み」をスタートさせた。また、同年には「鳥取県地域活性化雇用創造プロジェクト推進協議会」に川口博樹社長が参加し、同社が抱えるコミュニケーション不足などの課題解決に積極的に取り組んだ。具体的な取組みとして、全従業員を対象とした「職場改善ワークショップ」、「職場アワード（企業内表彰）」、「月間目標」などを実施。社長が陣頭指揮をとり、全社一丸となって職場改善を推進している。

Ⅳ 改善の内容

（1）制度に関する改善

・定年制度

2016年に定年を60歳から66歳に延長、定年後は運用により年齢の上限なく再雇用している。さらに、2019年3月には「定年後の継続雇用については、解雇・退職事由に該当しない従業員は、70歳までを継続雇用とし、継続雇

用後は個別決定とする」と就業規則に定めた。運用により上限なく再雇用としていたものが、就業規則に規定されたことにより、安心して働く環境が整備された。なお、現在の最高年齢者である76歳の正規従業員は、創業当時から在籍しており、同社における生き字引的存在であることから、本人の希望があるかぎり雇用を継続していく方針である。

また、定年後は本人と面談し、本人の希望を取り入れた短時間勤務も可能とした。定年の延長や柔軟な勤務形態の整備により、高齢者のみならず全従業員のなかに「生涯現役」の意識が生まれ、就労意欲の向上につながっている。

② 高齢従業員を戦力化するための工夫

① 「職場改善ワークショップ」の開催

昨年から遊覧船の冬季休業期間を利用し、高齢者が「安心して働け・働きやすく・心地よく働ける職場」を目ざして、全従業員を対象とした「職場改善ワークショップ」を開催している。目的は、職場の現状把握と問題点の洗い出しを行うことによる就業意識の向上、職場環境の改善である。ワークショップで、会社の経営理念や求める人材、あるいは月間目標などが明確化されたことにより、従業員の意識が変化し、課題であったコミュニケーション不足を解消させることにつながった。

② 「職場改善アワード（企業内表彰）」の実施

2019年2月から職場の活性化・共通目標

の共有と促進を目的に、従業員のアイデアを募集する「職場改善アワード」を実施した。賞金を設定したこともあり、多くの応募が集まって、「未来が拓けた賞（国内旅行業務取扱管理資格取得）」、「接客大賞（船内等でのお客様案内）」などの賞を授与した。結果、従業員の職場改善に対する意識が大きく向上した。

③ 高齢従業員と若手従業員のペア就労

知識・経験が豊富な高齢従業員は、マニュアル重視の若手従業員にとって、働くうえでの見本となっている。高齢従業員と若手従業員のコラボレーションによって、斬新なアイデアが生まれ、業務の効率化につながった。

・「イカ干し作業」を協働により実施

これまでイカの一夜干し商品の加工作業は高齢従業員がすべて行ってきたが、若手従業員からの申し出により、高齢従業員と若手従業員が協働して行う作業に変更した。イカの値づけは価格の判断がむずかしく、高齢従業員の経験により決めているが、イカ干し作業を協働にて行うことにより、高齢従業員からイカの加工・値づけなどのノウハウを得る効果をもたらしている。

④ 職場改善の実施

社内研修やワークショップにおいて、店内の「動線」を見直したところ、厨房における動線に無駄が多いことが明らかになった。そこで、レジを厨房内に入れ移動距離を短くするととも



高齢従業員と若手従業員が協働するイカ干し作業

に、食器を作業台の下などに収納することで動く距離が短縮され、身体的負担の軽減につながった。また、動線の見直しによって「イカ焼き」と「焼き物」の複合業務が可能となり、全体の作業時間の短縮を実現した。

一方、高齢従業員のスキルを活かしてメニューカルテ（作業手順書・原価計算書）を作成、作業の均一化が可能になり、コスト改善意識の向上にも役立った。

(3) 意識・風土の改善

・「経営理念、目標人材、月間目標」の明確化

同社では経営者と従業員間のコミュニケーション不足が課題であった。このため川口社長自ら「生涯現役」で働ける職場づくりを目ざす会社の方針を全従業員に説明し、経営理念や会社が求める人材目標（だれとでもコミュニケーションがとれるなど）、月間目標（心身とも健康でいることなど）について具体的な説明を行った。この結果、従業員は会社が求める方針を理解し、月間目標において毎月の具体的な取り組み・個々人の目標の発表を行い、達成状況が評価されることにより、業務への責任感が醸成されるなど、意識改革を図ることができた。

(4) 能力開発に関する改善

・研修制度

レストラン業務における接客については、これまで個々人の判断に任せてきたが、会社として一律のサービスを提供する必要性・高齢従業員の接客技術向上を図るため、会社負担により市町村で開催される接客研修に高齢従業員を参加させているほか、外部講師を招いた研修も実施している。研修に参加することで高齢従業員の意欲が高まり、業務改善に対しても積極的な姿勢が見られるようになった。

(5) 健康管理・安全衛生

・「ストレッチ体操」の実施

同社では、毎日の朝礼時に全職員を対象とし

た「ストレッチ体操」を実施している。食材や

商品の移動、遊覧船の準備など身体的作業も多いことから、始業時に体操することで適度の緊張感がめばえる一方、体がリラックスした状態で作業ができるため、けがの防止にも効果を上げている。

・休憩室の設置

高齢従業員が勤務するレストランに隣接する場所に、エアコン付きの休憩室を設置した。また、厨房の一角には椅子を配置し、厨房・配膳による立ち作業の多い高齢従業員の負担軽減を図るため、少しの空き時間においても休憩ができる環境を整備した。



外部講師を招いて行っている研修

・「菜園」の設置

野菜づくりを趣味としている高齢従業員がいることから、高齢従業員の健康管理の一環として、会社の敷地内に菜園を設置した。菜園の管理は業務の合間に行い、収穫した野菜は会社のレストランに食材として提供される。土に触れ、会話も弾むことでストレス解消に一役買っている。

(6) 高齢従業員の声

最高齢のAさん（76歳・女性）は、創業当時の勤続を誇り、現在も正規従業員として、フルタイムで事務とレストランの補助を担当している。事務の仕事においては若手従業員に教わりながらタブレット端末を使いこなすなど、自ら学び生き生きと働く姿勢が、若い世代のお手本となっている。

また、勤務日や・勤務時間など、生活状況にあわせた柔軟な働き方が可能なことから、「これから健康であるうちは働き続けたい」と話している。

(7) 今後の展望

同社では、今後、「定年制の廃止」も検討していきたいと考えている。

高齢従業員と若手従業員の連携をさらに強化して「お客様の笑顔のために」という経営理念を具体化した事業を展開し、「安心して働け・働きやすく・心地よく働ける職場づくり」を目ざして、全社一丸となった挑戦が続く。