

厚生労働大臣表彰
最優秀賞

社員ファーストを合言葉に
生涯現役で活躍できる職場を実現
有限会社 小川商店 (島根県大田市)

企業プロフィール

有限会社 小川商店

(島根県大田市)

創業 1688(元禄元)年

業種 石油・食品小売、運輸、自動車整備

社員数 72人(2023年1月20日現在)

60歳以上 26人

(内 訳) 60~64歳 13人 (18.1%)

65~69歳 8人 (11.1%)

70歳以上 5人 (6.9%)

定年・継続雇用制度

定年66歳。定年後は基準を設けて70歳まで、その後も基準を設けて75歳まで継続雇用。以降も運用により一定条件で年齢の上限なく継続雇用。現在の最高年齢者は76歳

本事例のポイント

有限会社小川商店は、1688(元禄元)年に島根県大田市温泉津町^{ゆのつまち}で創業。以来335年という歴史を重ねてきた。古い記録によれば、かつては廻船問屋、宿場、木材問屋、底引き船団など、さまざまな「商い」を行っていたという。現在は、運送業務のほか、ガソリンスタンド、スーパーマーケット、飲食店などの事業を多角的に展開し、地域を支えるインフラ事業にない手として不可欠な存在となっている。地域の人口減少などの影響から、若手の採用は年々困難さを増していることに加え、社員の高齢化が進行しており、特に事業全体の中核である運送部門においては、その傾向が顕著となっていた。そこで同社では、経験を積んだ高齢社員が長く働ける雇用環境の整備を喫緊の課

題として、高齢社員が活躍できる職場環境づくりを推進してきた。

POINT

- ①(独) 高齢・障害・求職者雇用支援機構(J E E D)の企画立案サービス※を活用し、定年年齢の引上げとあわせて、再雇用後の賃金の見直しを図った。
- ② 地域のニーズに応じた多角的な経営を行うことで、高齢社員の雇用の場を創出するだけでなく、若手も含め、年齢にかかわらず自発的・自律的に働くことが組織風土として浸透している。
- ③ 経験豊富な高齢社員と若手社員をペアで就労させ、ベテランの技術と経験の継承に取り組んでいる。
- ④ 輸送の安全確保に積極的に取り組んでいる安全優良事業所(Gマーク)の認定を受け、

※ 企画立案サービス……高齢者等の雇用管理改善や生涯現役社会の実現に取り組む事業主などに対して、高齢者雇用アドバイザーおよび70歳雇用推進プランナーによる相談・助言の過程で見えられた個別課題について、必要な条件整備(人事管理制度の整備、賃金・退職金制度の整備、職場改善・職域開発など)のための具体的な改善案を作成し提供するサービス



有限会社小川商店が Y-LAB と共同運営管理する温泉津ふれあい館

安全ミーティングや朝礼などを通じて、安全運転や安全作業、法令遵守の徹底、運送部門や石油部門のドライバーに対する安全教育の徹底に努めている。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1688年に、温泉津町にて創業。当時の屋号は「たばこや」で、廻船問屋、宿場、木材問屋、底引き船団などに従事していた記録が残っている。1965（昭和40）年2月に、有限会社小川商店を設立すると、小売・雑貨店から始まり、砂利、砕石、石州瓦業用粘土などの運搬、石油製品の販売へと業容を拡大。さらに、1990（平成2）年からは不動産事業に

も着手し、貸しビルやマンション経営、2004年からは飲食事業もスタートさせた。事業の多角化により、すべての社員がやりたいことを実現でき、個々の能力を発揮できる場を提供するとともに、地域のインフラを支えるサービスの提供を通じて、お客さま・社員・会社・地域の4者の満足を追求し続けている。

III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

地域の人口減少、過疎化と並行して同社でも社員の高齢化が進んでおり、10年ほど前から、特に事業の中核である運送部門において高齢化が顕著に進んでいた。現在、60歳以上の社員は全社員の36・1%に達しており、そのほとんどが運送部門に所属している。70歳以上の社員は5人で、最高年齢者は76歳。社員の高齢化と並行して、地域のスクールバスの運行やゴミ収集事業を同社が承継するという経営上の課題も浮上し、地域で役に立ち続ける会社であるために、高齢社員が長く働き続けることのできる環境整備が必要な状況となっていた。

IV 改善内容

(1) 制度に関する改善

▼定年年齢の見直し

2015年にJEEEDの「企画立案サービス」

を活用し、再雇用後の賃金制度を含めた高齢者雇用制度の見直しに着手。2017年に定年を60歳から66歳に引き上げた。さらに、2021（令和3）年には、それまで就業規則に明文化していなかった再雇用制度を整備し、70歳までの継続雇用についてその基準を定めた。今後は、70歳定年制の導入、または定年制の廃止を視野に入れている。

現在の最高年齢社員は76歳である。また、2022年まで勤務していた75歳のクレーンオペレーターは、現在も、特定の取引先からその技術を請われて仕事の依頼があり、スポット的な業務委託で行っている。

▼賃金制度の改定と評価制度の導入

定年年齢の引上げにとめない、2018年に再雇用後の賃金制度を見直した。年齢給と職務給を導入し、職務給は従事する業務内容によって賃金を決定している。これにより社員の納得性が高まるとともに、会社が求める人材像と期待する成果が明確になったことで、社員のモチベーションが向上した。あわせて評価シートによる評価制度も導入しており、年に1回、本人と部門長で人事評価を行っている。ただし、同社は運搬作業など「仕事がシンプルである」ために、人事評価によって給与や賞与の査定を行うというよりも、自発性をうながし、現在の心身の状態に適した職務を判断する際の指標となっている。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み
 ▼業務のスピード感を重視し、自発的な人材づくりの方針が生む好循環

トラックによる運搬作業は、前日に仕事内容が決まるものがほとんどであることなどを背景として、社員の年齢にかかわらず、同社では「業務のスピード感」を非常に重視している。意思決定のスピードアップのため、現場のマナージャーへの権限移譲を進めており、改善に経費が発生するものについては、30万円まで現場決裁が可能。スピーディーな改善とともに、社員のモチベーション向上にもつながっており、次の積極的な改善提案を生み出す好循環が生まれている。

部門長には社員との積極的なコミュニケーションの推進を徹底するとともに、部門長だけ



簡易宿泊施設を併設する「ライダーズハウス」は、社員からの提案とスピーディーな意思決定により生まれた

ではなく、社長に直接、業務改善の提案をメールで届けることもできる。

▼高齢社員に働きがいを提供

事業の多角化が、高齢者を含む多様な労働者の就業機会の創出につながっている。同社ではスクールバスの運行業務や不燃ゴミ・リサイクルゴミの収集運搬業務など、地域の日常生活を維持するサポート業務を受託しており、地域のインフラを支えるうえで不可欠な存在となっている。運送部門の社員が、加齢により大型車両の運転が困難になった際には、スクールバスの運転へと職務を転換することで、高齢社員の活躍の場を創出している。また、高齢社員が地域児童との触れ合いや、ペア就労による若手への指導役もなるなど、高齢社員の意欲の向上や働きがいの提供につながっている。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、健康管理、安全管理、福利厚生への取組み

▼安全管理と健康管理

全社的な取組みとして安全衛生委員会を定期開催していることに加え、運輸部門では月1回の安全ミーティングや、毎日の部署ごとの朝礼を行うなかで、各ドライバーに安全意識の啓蒙を図っている。朝礼では、ヒヤリハットの事例を共有し、特にタイヤ交換に関する安全対策を徹底しており、脱輪などの事故事例などを詳しく紹介し、安全意識を浸透させるよう心がけている。石油部門では、朝礼のほか配達ドライバー



同社が運営するガソリンスタンド。地域にとって欠かせないインフラの一つ

によるミーティングを通して、安全運転や安全作業の徹底に努めている。

さらに、運輸部門ではドライバー適性診断を行い、自動車の運転に関する長所や短所といった「運転のクセ」を測定し、それぞれのクセに応じたアドバイスを行うことで、交通事故防止に活用しているほか、バイオリズムテストを行って体調の変化があった際には注意をうながしている。

また、法定健康診断の受診とともに、健康状態に不安のある者に対する部門責任者からのフォローを徹底しているほか、インフルエンザワクチン接種費用の全額会社負担や、改善提案制度で要望があった、通院や家族の送り迎えのための時間休・半日休暇制度を実現している。

(4) その他の取組み

毎月開催するマネージャー会議では、事業運営方針の進捗状況の確認を行うだけでなく、社会や経済の情勢を自社との関係においてキャッチアップして議論することに取り組んでおり、この積み重ねが組織内に自発性と自律性を生んでいる。

地域貢献活動にも積極的に取り組んでいる同社では、業務上での地域とのつながりのほか、地域行事や学校行事には積極的に協賛・参加しており、地域行事の際は会場周辺の除草作業も行っている。

また、近隣の出雲市の大雨災害時には、他社に先駆けて、交代制でトラック20台を三日三晩休まず動かし続けて災害救助支援に尽力した。地域への貢献は社員の誇りにもなり、地域からの同社に対する信頼が日々の業務のモチベーション向上につながっている。

(5) 高齢社員の声

運送部門で働く花田和巳さん(73歳)は、仕事について次のように話す。

「仕事の内容はごこの運送会社で働いても同じようなものだと思いますが、小川商店は自由度が高く、家業の農作業と兼業できるのでとてもありがたいです。また、若手社員ともワイワイいいながら和気あいあいと仕事ができる雰囲気があります。私たちのように年をとって力仕事ができなくなっても、ゴミ回収やスクール

バスの運転などさまざまな仕事があるおかげで、長く仕事にたずさわることができ、地域に役立っている実感も得られています。日々やりがいを感じながら働けることに感謝しています。健康に気をつけながら気力の続くかぎり仕事を続けたいです」

同じく運送部門で働く森岡耕二さん(71歳)は、「小川商店は本当に働きやすい職場です。特にうれしいのは、運送の仕事と家の農業の両



運送部門の花田和巳さん (73歳)



運送部門の森岡耕二さん (71歳)

輪で働かせてもらえることです。仕事をしながら農業にも従事させてもらうことができ、とても助かっています。また、運送の仕事だけでなく、ゴミ回収やスクールバスなど多岐にわたる仕事の選択肢があることもありがたいことです。高齢になっても、自分の体力や気力に合わせ働くことができるので、自分の可能性を広げながら、充実した日々を過ごすことに感謝しています」と笑顔で話す。

(6) 今後の課題

今後は、定年年齢の70歳への引上げ、または定年制の廃止について検討していくとともに、新規事業を立ち上げる際の要員として、高齢社員の活用を考えている。同社では2021年より、クラシックカーを再生し販売する事業を開始しており、「クルマ好き」の石油部門の元部長が、その知識を活かして活躍している。社員が「好きなこと」と「できること」を業務に結びつけ、その能力を最大限に発揮できる職場の実現を模索していく考えだ。

そのほか、大型トラックや移動式クレーンなど、特殊な操作が要求される大型車両について、職人気質なドライバーが持つノウハウを若手へ継承していくため、「動画によるアーカイブ化」などにも取り組む予定だ。

創業335年という重厚な歴史に支えられながら、同社の目線はつねに時代の一步先を見つめている。