

近江商人の「三方よし」をスローガンに掲げ
すべての社員の笑顔が輝く職場環境を構築
株式会社尾賀亀（滋賀県近江八幡市）

Ⅰ 本事例のポイント

株式会社尾賀亀の前身は1856（安政3）年創業の「扇屋」で、行燈の燃料となる油脂の販売で商いを始めた。そこから数えて創業167年という由緒ある老舗である。明治期に石油販売事業を開始し、1953（昭和28）年には、会社を大きく発展させた2代目社長「尾賀亀次郎」の名にちなんで、株式会社尾賀亀商店を設立。その後、自動車産業の成長とともにガソリンスタンド事業が順調に拡大していった。事業の柱の一つであるガソリンスタンドの運営・灯油販売事業は、地域の交通や生活を支える重要なインフラとしての役割をになっている。24時間営業を支えるのは高齢社員であることから、彼らの活躍なくして燃料の安定供給、ひいては事業の継続・発展は実現できない。古

くから近江商人に根づく「三方よし」※1を具現化するために、すべての社員が生き生き働ける職場づくりを進めてきた。

POINT

- ① 本人の健康状態などに応じた勤務が続けられるように、70歳、75歳、75歳、80歳の3段階で段階的に週労働時間を短くする短時間勤務制度を設けている。
- ② 定年後再雇用の社員に対しても人事評価を行い、時間給に反映させるなど、モチベーションのアップに努めている。
- ③ 会議や所長との1on1の面談、「社長メシ」と称した社長と若手社員の昼食会など、組織のコミュニケーションの円滑化と、それによる生産性向上を図っている。
- ④ 社内報の発行やSNSによる通達の発信など、コミュニケーションツールの活用で会社

企業プロフィール

株式会社尾賀亀

（滋賀県近江八幡市）

- 創業 1856（安政3）年
- 業種 卸売業（石油製品・砂糖卸売業）
- 社員数 176人（2023年4月1日現在）
60歳以上 36人
（内 訳） 60～64歳 15人（8.5%）
65～69歳 10人（5.7%）
70歳以上 11人（6.3%）

定年・継続雇用制度

定年60歳。希望者全員80歳まで再雇用。現在の最高年齢者は75歳

※1 三方よし……「売り手」と「買い手」が満足し、「社会貢献」にもつながることがよい商売とする古く江戸時代から伝わる考え方



株式会社尾賀亀

側から能動的に情報を伝え、開かれた職場づくりに取り組むことで、高齢社員の孤立感を解消している。

II 企業の沿革・事業内容

同社は1856年、滋賀県近江八幡市にて「扇屋」の商号にて創業した。当初は行燈の燃料となる油脂の販売を行っていたが、灯りが植物油から鉱物油へ転換し石油ランプが中心の時代から

なり、1895年に石油販売業に着手し、同時に食品卸売業も開始した。1953年5月に法人化し、「株式会社尾賀亀商店」が誕生。時代の波を受けガソリンスタンド事業は順調に拡大していった。1986年には商号を現在の社名である「株式会社尾賀亀」に変更し、自社の車検や整備工場の開設などガソリンスタンド事業は拡大の一途をたどっていく。2023年9月現在、滋賀県内に15カ所のガソリンスタンド（1日約5000人が利用）を運営するTCS事業部、県内法人向けに石油製品卸売業を営むエネルギー事業部、食品事業を営む食品事業部（子会社2社を含む）の3部門を事業の柱として、さらなる飛躍を期している。

III 企業の高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

同社の社員数は176人、60歳以上が全体の約20%を占めている。社員の60%はガソリンスタンドを運営するTCS事業部に所属。50代の社員が多く、離職率も高まってきており、若手社員数も少なくなってきたため、8年前から新卒採用を開始した。現在は20・30代が増加してきている。

ガソリンスタンド事業は地域のインフラとしての役割をになっており、高齢社員が24時間営業を支えていることから、高齢社員が安心して働き続けられる会社を目指して、さまざまな制

度を取り入れている。

IV 改善内容

(1) 制度に関する改善

▼定年制の改定

60歳定年の6カ月前に、定年後の業務内容、勤務形態、時給について担当部長との話し合いを行い、再雇用についての意思確認と、再雇用を希望する場合の雇用条件を調整している。定年後の不安や本人の希望などをていねいにくみ取り、60歳定年後は、「キャリア社員」として再雇用している。

また、採用難が続いているセルフのガソリンスタンドにおける夜間アルバイトは、接客機会や肉体的負担が少なく高齢者でも対応可能な仕事と考え、人材確保のために、2021（令和3）年3月に80歳までの再雇用制度を導入した。

▼短時間勤務制度

本人の健康状態などに応じて勤務が続けられるように、70歳までの労働時間は週40時間以内、70〜75歳は24時間以内、75〜80歳は18時間以内と、段階的な短時間勤務制度としている。キャリア社員は、基本的にフルサービスのガソリンスタンドに配置して若手の指導的役割を与えているが、勤務地については、自宅に近い場所に変更するなどの配慮を行っている。

▼賃金制度の改正

キャリア社員の賃金は時間給としているが、キャリア社員のモチベーションアップのため基本時間給を一般のアルバイトと比べ10%アップし、評価によって1年ごとの契約更新時に見直すこととした。さらに、責任感を発揮してもらうために、アドバイザー給や技術給、フルサービスのガンリンスタンドで勤務する際のフルサービス給などの手当を新設し、時間給に上乘せている。

ガンリンスタンドを運営するTCS事業部のキャリア社員については、業務内容に応じたポイント制(車検2ポイント、カーコーティング1ポイントなど)により、賞与を考課している。2022年10月までは、人事考課の基準について各個人のがんばりを中心に評価してきたが、



ライフプラン研修の様子

それに加えて店舗全体のがんばりを評価する査定に変更。店舗全体の会議や所長との1on1の面談(正社員、キャリア社員、常用アルバイトが対象)を年4回実施し、店舗での生産性向上に取り組んでいる。

▼在宅勤務制度

疾病・傷病、そのほかさまざまな事情によって出社できない場合には、働く場所や時間を柔軟に選択できるよう、在宅やテレワークによる勤務体系を制度化し、働きやすい職場づくりに取り組んでいる。

(2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

▼技能承継

自動車の整備・検査に関する豊富な経験を持つキャリア社員にOJT指導係として若手の育成を任せているほか、サービス力向上のための社内研修の講師として活躍している。技術・ノウハウの承継については、会社に貢献しているという自負が芽ばえるだけでなく、教えた若手から直接感謝され、成長していく姿を見られることが喜びとなっている。

▼職場の風土改善

腰痛などの防止のため、トラックのタイヤなど重量物の取扱いは若手社員がフォローするなど、キャリア社員がけがをすることなく、安全に長く働けるよう配慮している。

▼安全への取組み

深夜勤務時は社員に危険がおよぶことがない

よう、一人で接客しないなどのルールがある。また、労働時間についても制限を設け、深夜の長時間勤務がないように制度設計されている。

▼就労意欲の向上

モチベーションの維持・向上や定年後の働き方に向けて、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構(JEED)の就業意識向上研修^{※2}(生涯現役ライフプラン研修)を定期的の実施している。また、大規模な管理職研修を行い、会社の将来をなうリーダーとしての自覚を感じることで、就労意欲を高めている。中高年になっても「研修を受けると新しい発見があり、定年後のマネープラン、経済的な予測もできるので安心だ」と社員からは好評である。

(3) 雇用継続のための作業環境の改善、

健康管理、安全衛生、福利厚生

▼健康経営[®]

2020年より、経済産業省の「健康経営優良法人」の認定を受けるとともに、全国健康保険協会滋賀支部が推奨する「健康アクション宣言」を行うなど、健康経営[®]に注力。禁煙ダービー、睡眠セミナー、ウォーキングイベントへの参加など、さまざま健康維持・増進活動を社内外で実施したことで、社員自身も生活習慣を見直したり、運動を始めたりするきっかけにつながっている。

また、健康経営[®]の推進により、人間ドックや予防接種のほか、社内外のスポーツ活動に対

※2 就業意識向上研修の詳細は JEED ホームページをご覧ください
https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/startwork_services.html



する補助制度を導入している。

▼労働時間短縮の取組み

働き方改革の一環としてパンコン研修などを開催し、生産性向上による労働時間の短縮に取り組んでいる。また、イクボス宣言企業でもあり、代表取締役が自ら育児休暇を取得するなど、働き方改革の積極的な推進が時間外労働の減少(49%削減)と有給休暇取得率の上昇(71%上昇)につながっている。

(4) その他の取組み

▼社内コミュニケーションの促進

2022年からエンゲージメントサーベイを社員に毎月実施し、調査結果と経営層の肌感覚に乖離がないか、チェックするようにしている。社員全体に経営状況を理解してもらい、一体感

を高めるため、決算状況についてオンラインも含めた説明会を実施し、説明会の終了後に懇親会を実施している。

コロナ禍以前は、「社長メシ」と称して、月1回、社長と若手社員4〜5人で食事をとりながらコミュニケーションを図っていた。社内の風通しに寄与するとともに、ふだん社長と顔をあわせることの少ない若手社員のモチベーション向上につながっていたことから、今後再開を目ざしていく。

▼女性の活躍推進

女性が長く活躍できる制度づくり、性別による不平などの解消を目的として「滋賀県女性活躍推進企業」の認証を取得。性別によるギャップだけでなく、年齢や雇用形態の違いを認め合い、社員それぞれが自分の能力を最大限に発揮できる風土の醸成を目ざしている。

(5) 高齢社員の声

エネルギー事業部で灯油配達員をしているAさん(60歳)は、「日々の配送が無事故で無事に終わられるのも、上司と話し合いができる働きやすい環境のおかげです」と同社での仕事について話す。

工業用潤滑油および燃料など、顧客の工場に納品をしているBさん(68歳)は、「自分に合った仕事があり、働くことで健康でいられます。健康の秘訣は、毎日遊びに来る孫たちと一緒に遊ぶことです」と話す。



灯油配達員をしているAさん(60歳)

(6) 今後の課題

再雇用年齢の80歳までの引上げ、キャリア社員に対する評価とそれに連動した賃金制度、安全・健康への支援など、さまざまな施策によって、すべての社員を大切にしたい、という会社からのメッセージが浸透した。今後は、それぞれの社員が持つ「強み」を事業に還元し、高い技術やノウハウの伝承を目的としたマイスター制度の導入など、強みに特化した役割をになってもらうための制度の充実を図っていく方針だ。

近江商人の「三方よし」を精神の柱として、「よい会社をつくる」ため、全社をあげてのチャレンジが続いていく。



顧客の工場に納品をしているBさん(68歳)