

株式会社 大津屋 (福井県福井市) [前編]

定年延長やコンピテンシー評価で、シニアの働く意欲が向上



※ 本連載は、厚生労働省と当機構が共催する「高年齢者雇用開発コンテスト」(33頁参照)受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります





何かお探し
ですか？

従来、店舗スタッフは若手中心でしたが、
80年代後半から、経験豊かな中高年層を
積極的に採用するようになりました。

接客では、
こういう点に
気をつけると
いいですよ。

シニアの仕事に対する
熱心な取り組み方と
責任感の強さがその理由です。
一緒に働く若手社員にも
よい影響を与えています。

同社の人気商品は、
「地産地消」のお惣菜。



商品開発にシニアスタッフの
意見を積極的に取り入れ、
故郷の味、おふくろの味を再現し、
多くのファンを獲得しています。

旬の味わいもするし、
彩りもいいわね。

春になったら
地元で採れる
あの食材も使って
みましようか。

次は、
こんな企画も
やってみたいな！

いいと思ったことは、
どんどん提案して
くださいね！



Before

定年制度	継続雇用制度
<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢：65歳 ・役職定年制：なし 	<ul style="list-style-type: none"> (1)再雇用制度(短時間勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定なし、運用) ・処遇(賃金、福利厚生等)：現役正社員の水準を継続し、勤務時間の長さ按比例して減額 ・役職定年制：なし。原則、現役時代の役職を継続 (2)勤務延長制度(フルタイム勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定なし、運用) ・処遇(賃金、福利厚生等)：現役社員の水準を継続

その一つが、
2019年6月に行った
70歳定年制の導入です。

シニアスタッフの
やる気を高めるため、
同社は、さまざまな制度を
整備してきました。

After

定年制度	継続雇用制度
<ul style="list-style-type: none"> ・定年年齢：70歳 ・役職定年制： 変更なし ・人事・賃金制度： 変更なし 	<ul style="list-style-type: none"> (1)再雇用制度(短時間勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定を整備) (2)勤務延長制度(フルタイム勤務コース) <ul style="list-style-type: none"> ・雇用上限年齢：73歳(就業規則の規定を整備)



年齢や就業形態の
変更を理由に処遇が
下がることもないので、
社員のモチベーションは
維持・向上し、
定着率もアップしました。



エルダメモ

◎年齢と賃金水準の関係

定年前 → 70歳(新定年年齢) → 73歳まで(継続雇用)

減額なし!

※勤務時間の長さが変わる場合は
賃金水準は、勤務時間按比例した水準に
見直される。



定年後も賃金が
減らないから、
やる気が出るよ。
ライフプランの設計も
しやすいね。



フルタイムでも
短時間勤務でも、
時間あたりの賃金が
同じなのうれしいわ。



コンピテンシー評価の着眼点 (例)

目標設定	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部門等で大まかな目標の設定ができる。 2. 部門等で達成可能な目標の設定ができる。 3. 部門等で短期のプロジェクトや目標の設定ができる。 4. 部門をまたがる短期のプロジェクトや目標の設定ができる。
改善力・アイデア提案	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新しい商品、サービス方法、企画などを提案する力がある。 2. 電子会議室などで自分の意見を積極的に発言している。また電子会議室の議事を上手に進行させている。 3. 言いにくいことをきちんと言い、聞きにくいことを素直に受け止めることができる。 4. 部内の短期的・長期的目標を設定し、達成のために具体策を講じることができる。 5. 新アイデアに多少の困難が伴ってもそれを乗り越え改善する力がある。

※コンピテンシーとは、職務や役割を遂行するうえで成果を上げるための行動特性のこと。何をがんばれば評価されるか、どのような行動を取れば成長できるかがわかりやすい。

また、特に注目したいのが評価制度です。

コンピニ事業開始当初から、全社員に対してコンピテンシー評価※を実施しています。



年に2回行う面談では評価シートをもとに、本人の希望や要望を確認します。役割や知識の習得度を話し合ってから評価を決めるので、評価結果に納得感が出ます。

また、上司からの成長をうながすアドバイスや、社長による最終評価もやる気アップにつながっています。

今回は定番商品の調理・販売をがんばってくれましたね。次は新商品の企画提案にチャレンジしてみてくださいは？

調理スタッフの意見をまとめて新しいお惣菜を提案したいです！



同社には、ほかにもシニアの活躍をうながす秘密がありそうです。

次号も、同社の取組みを見ていきます。



70歳就業を実現している企業事例をマンガで紹介！

「70歳就業」と聞いて、みなさんはどんなことを想像しますか？「そんな年齢まで働けるの？」、「70歳といわず80歳、90歳まで働きたい」、「人事制度の見直しが必要になる」など、読者のみなさんの立場や環境によってさまざまな受けとめ方があるでしょう。高齢者雇用安定法の改正により、70歳までの就業機会確保が努力義務となったいま、企業としては対応していかななくてはなりません。

そこで、本企画ではすでに70歳就業を実現している企業の取組みを、マンガで紹介していきます。初回は、令和2年度高齢者雇用開発コンテスト（現・高齢者活躍企業コンテスト）で厚生労働大臣表彰最優秀賞を受賞した、株式会社大津屋の取組みを紹介します。制度の内容はもちろん、高齢者の働きぶりなどを参考に、70歳就業の実現に向けた取組みに、ぜひお役立てください。同社の取組みは、次号でも引き続きご紹介します。

<企業プロフィール>

株式会社大津屋（福井県福井市）

創業 1573（天正元）年 コンビニエンスストア事業（創業時は酒造業）

定年70歳。就業規則により73歳、その後は運用により上限なしで継続雇用。現在の最高年齢者は74歳。定年制度・継続雇用制度を整備し70歳就業を実現するとともに、評価・処遇制度を見直し、高齢社員が高いモチベーションで働ける環境が整っており、令和2年度高齢者雇用開発コンテストで最優秀賞を受賞しました。人材を「宝」と位置づけ、高齢者の特性を最大限に活かせる職場づくりに取り組んでいます。

キーワード解説

◆「高齢者就業確保措置」

2021年4月より、改正高齢者雇用安定法が施行され、70歳までの就業機会確保が企業の努力義務となりました。これまで企業には、「高齢者雇用確保措置」により、従業員の65歳までの雇用が義務づけられてきましたが、「高齢者就業確保措置」では、70歳までの定年引上げ、定年制の廃止、70歳までの継続雇用制度の導入のほか、70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度や社会貢献事業に従事できる制度の導入などの選択肢が示されています。

◆ 高齢者活躍企業コンテスト

高齢者が長い職業人生のなかでつちかってきた知識や経験を職場などで有効に活かすため、企業などが行った創意工夫の事例を広く募集・収集し、優秀事例について表彰を行います。受賞企業の取組み内容については、毎年、本誌10月号・11月号で掲載しています。

JEED 高齢者活躍企業コンテスト

検索



株式会社 大津屋 (福井県福井市) [後編]

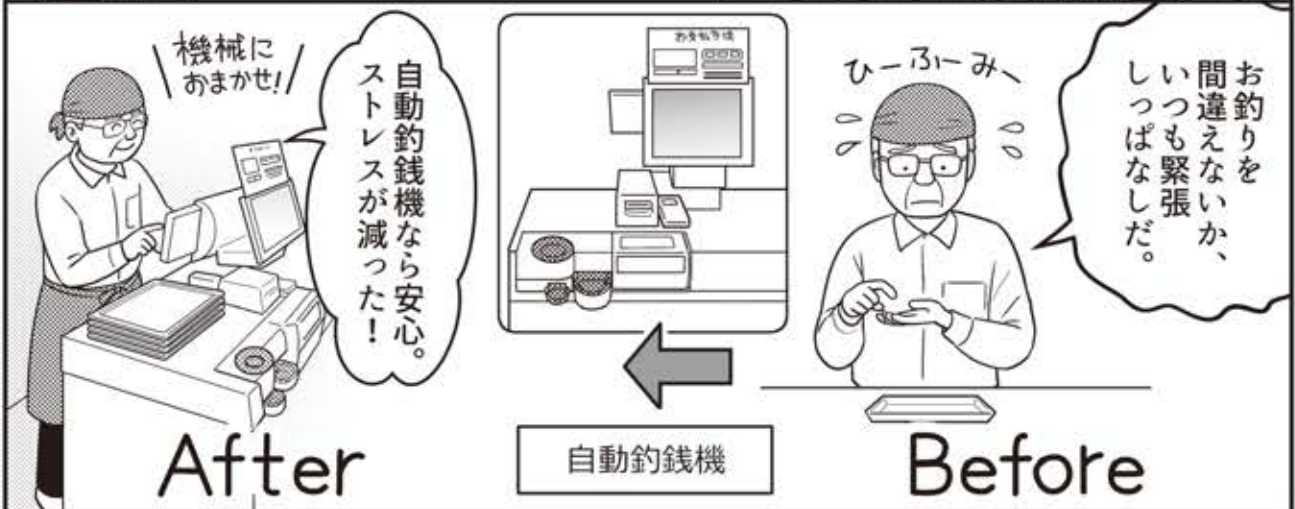
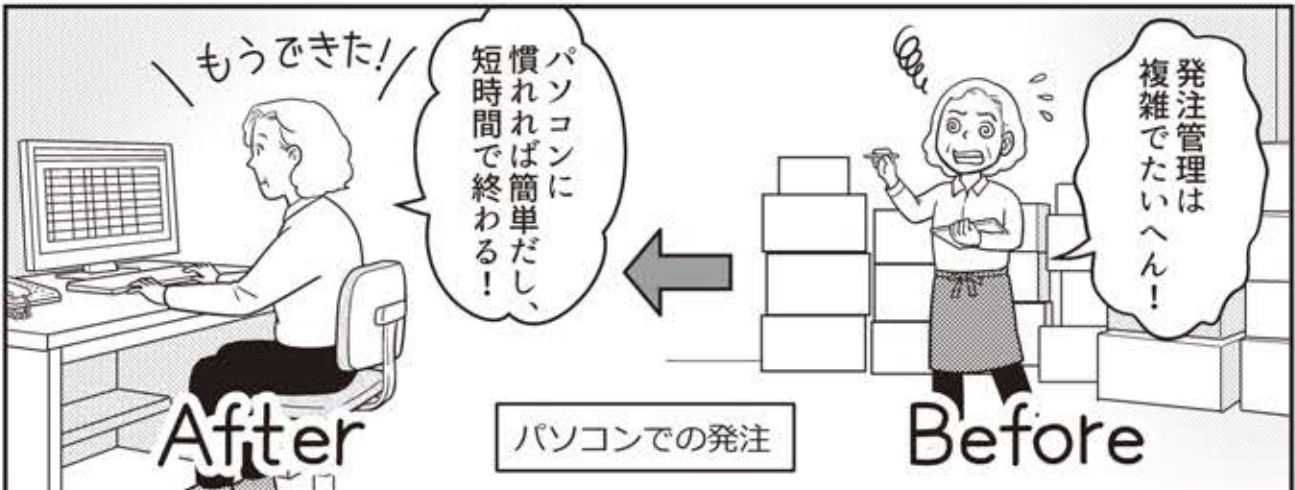
多様な就労形態を構築。最新機器も活用し、シニアの負担を軽減



※ 本連載は、厚生労働省と当機構の共催で毎年実施している「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト) 受賞企業における取組みを、応募時点の情報に基づき、マンガとして再構成しています。そのため、登場人物がマスクをしていないなど、現時点の状況との違いがあります



前編はホームページでご覧になれます。 [エルダー 2021年 5月号 マンガ](#) [検索](#)









<企業プロフィール>

株式会社大津屋（福井県福井市）**創業 1573 (天正元) 年 コンビニエンスストア事業（創業時は酒造業）**

定年70歳、就業規則により73歳、その後は運用により上限なしで継続雇用。現在の最高年齢者は74歳。定年制度・継続雇用制度を整備し70歳就業を実現するとともに、評価・処遇制度を見直し、高齢社員が高いモチベーションで働ける環境が整っており、令和2年度高齢者雇用開発コンテストで最優秀賞を受賞しました。人材を「宝」と位置づけ、高齢者の特性を最大限に活かせる職場づくりに取り組んでいます。

＼ 内田教授に聞く 株式会社大津屋のココがポイント！ ／ シニアスタッフの強みを「より長く」、「より多く」引き出し競争力を強化

大津屋の強みはほかのコンビニチェーンにはない「地産地消」のお惣菜ですが、開発の中心となっているのはシニアスタッフです。彼らは大津屋躍進の原動力となっています。競争力強化という経営戦略から、大津屋はシニアスタッフの強みを「より長く」、「より多く」引き出そうと工夫しています。「より長く」とは、シニアスタッフが大津屋に貢献できる期間を長くすることです。そして「より多く」とは、彼らシニアスタッフの貢献度をいっそう高めることです。

定年年齢を65歳から70歳に延長することで、「より長く」が実現しています。70歳定年と73歳までの継続雇用制度を就業規則で明文化、だれでもその年齢まで働けることを保証しています。働く高齢者のなかには「自分は何歳まで働かせてもらえるのだろうか」と不安に思っている人もいます。明文化された制度は安心感を与え、働く意欲を高めます。

また、大津屋では70歳定年以降も減額のない賃金制度に加え、処遇の納得性を高めるコンピテンシー評価を取り入れてシニアスタッフのモチベーションを高め、「より多く」の貢献を引き出しています。

高齢者にはライフスタイルの変化、体力・集中力低下や新技術への対応のむずかしさがあらわれることがあります。大津屋では、高齢者との面談で個々人の事情や希望する働き方を把握しています。また、高齢者の作業負担軽減のため最新機器や設備を導入していますが、高齢者が操作方法に習熟できるよう研修にも時間をかけています。高齢者が働きやすい環境が整うことで「より多く」の貢献が引き出せます。

高齢者の多様なニーズをつかみ、きめ細かに対応して自社の強みとしている大津屋の取組みは、失敗しない高齢者活用のヒントを提供してくれます。

《プロフィール》 内田 賢（うちだ・まさる）

東京学芸大学教育学部教授。

「高齢者雇用開発コンテスト」(現・高齢者活躍企業コンテスト) 審査委員 (2012年度～) ほか、「65歳超雇用推進研究委員会」委員長 (2016年度～) を務める。