



地域に愛されるスバルを目指して



SUBARU

釧路スバル自動車株式会社

自己紹介



釧路スバル自動車株式会社

代表取締役社長 上 原 彰 人

1980年 釧路生まれ 大学進学を機に東京へ

2002年 第一生命保険株式会社に入社
採用・研修等、主に人事関連業務に従事

2022年 釧路へUターンし釧路スバル自動車入社

2023年 代表取締役社長就任



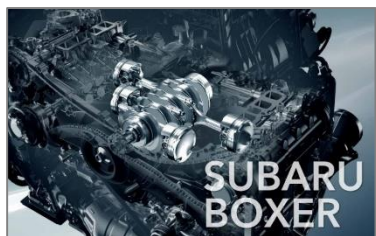
釧路スバル自動車株式会社
設立 1963年5月

社員数 36名

釧路地区でのスバルブランド
自動車の販売・メンテナンス



スバル車の新車・中古車の販売



スバル車をはじめとした整備・車検・修理



お車関連の各種管理・各種事務処理

釧路スバルの高年齢者雇用における取組



■定年 65歳

■定年後 最長70歳までの延長雇用

■処遇 役職手当は停止するが
その他処遇は65歳定年前と変わらず

人員確保を目的として定年延長と延長雇用を実施

一方で組織の硬直化、新たな若手の採用&定着に課題
⇒ 社員の平均年齢が高止まり

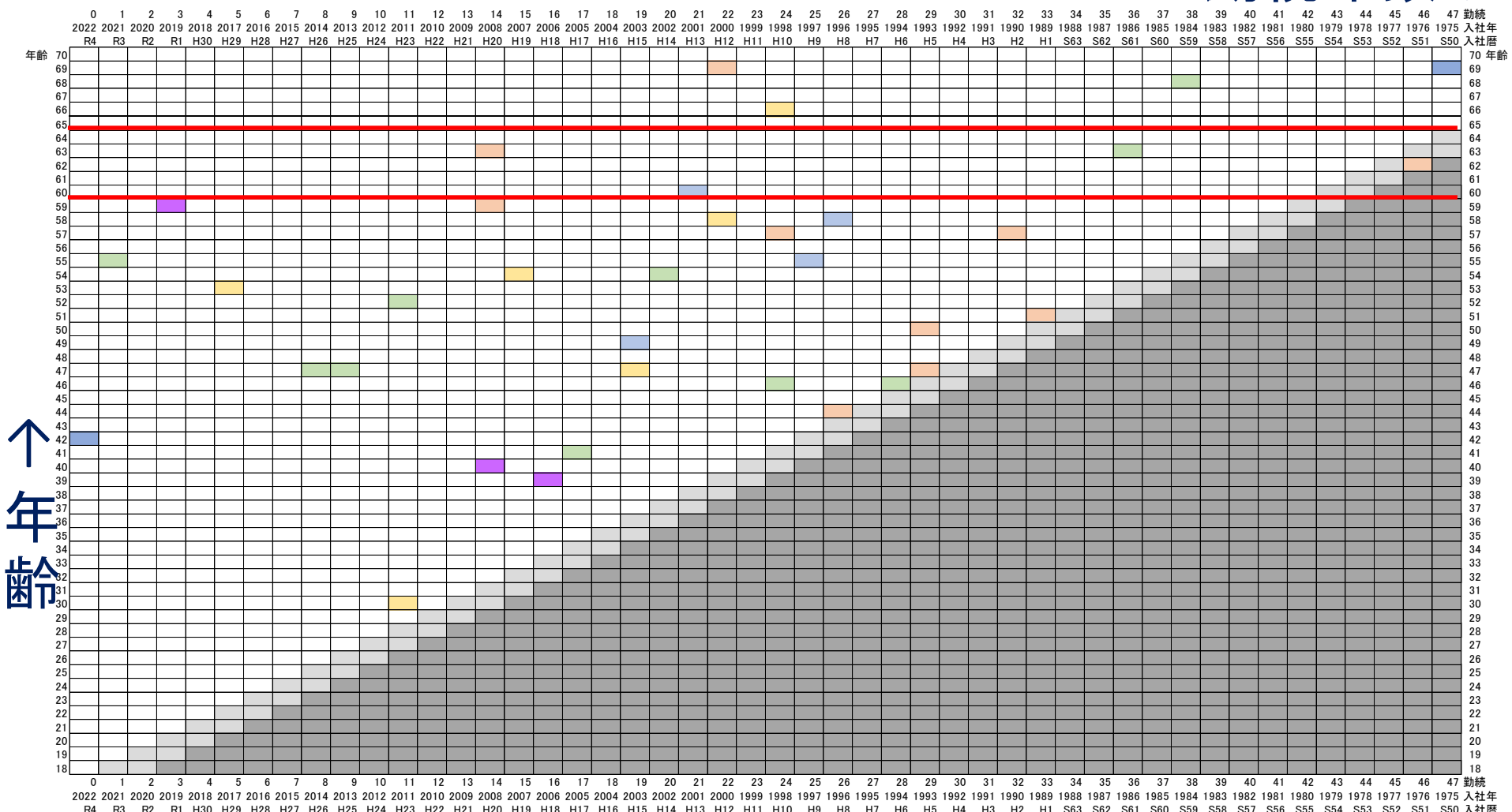
高年齢者も含め皆が活躍し働きがいのある組織体制へ

釧路スバルの高年齢者雇用における取組



まず初めに、担当毎の年齢、勤続年数別での在籍状況を
プロットし全体を俯瞰

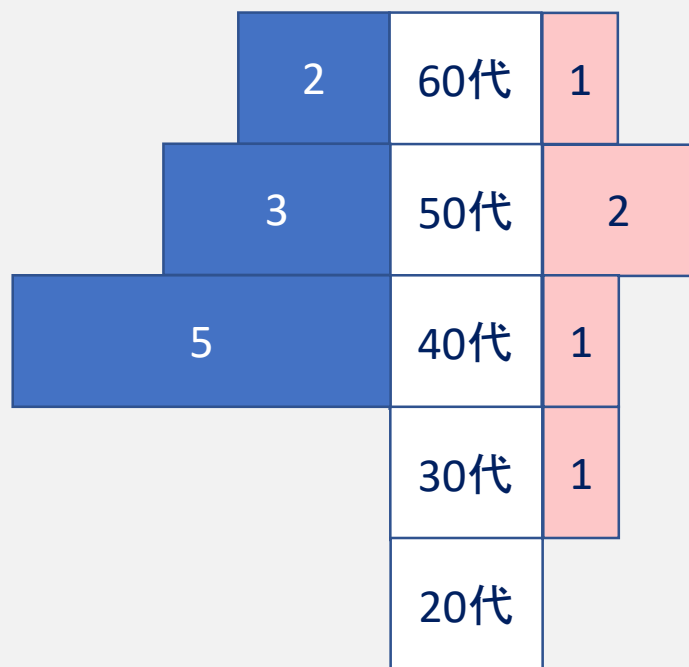
勤続年数→



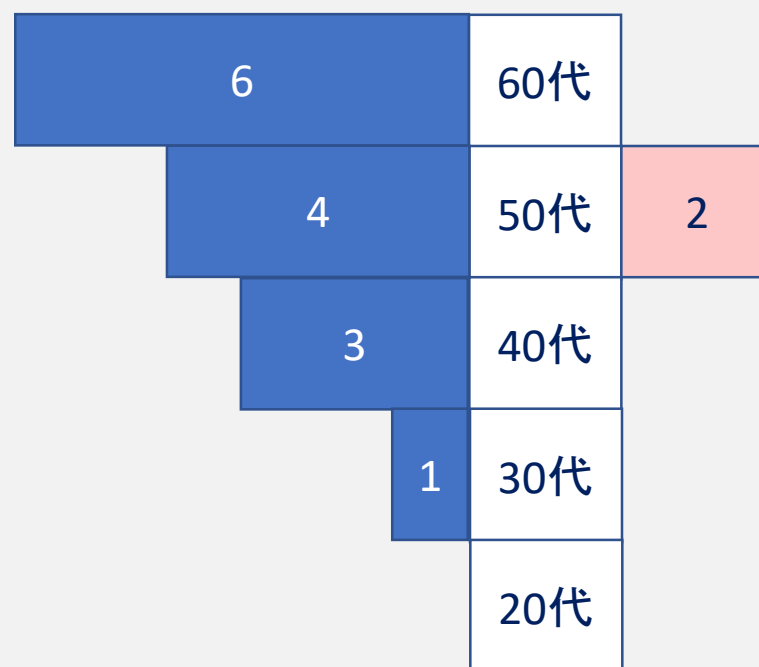
釧路スバルの高年齢者雇用における取組



営業・事務系 (15名)



技能系(メカニック等) (16名)



とりわけ経験や資格を要する技能系において高年齢化
また、中長期視点では20代がいないことも課題

- ✓ これ以上の離職を無くすと共に、新規人財の採用が急務
- ✓ 高年齢者のモチベーションを下げずに世代交代を進める

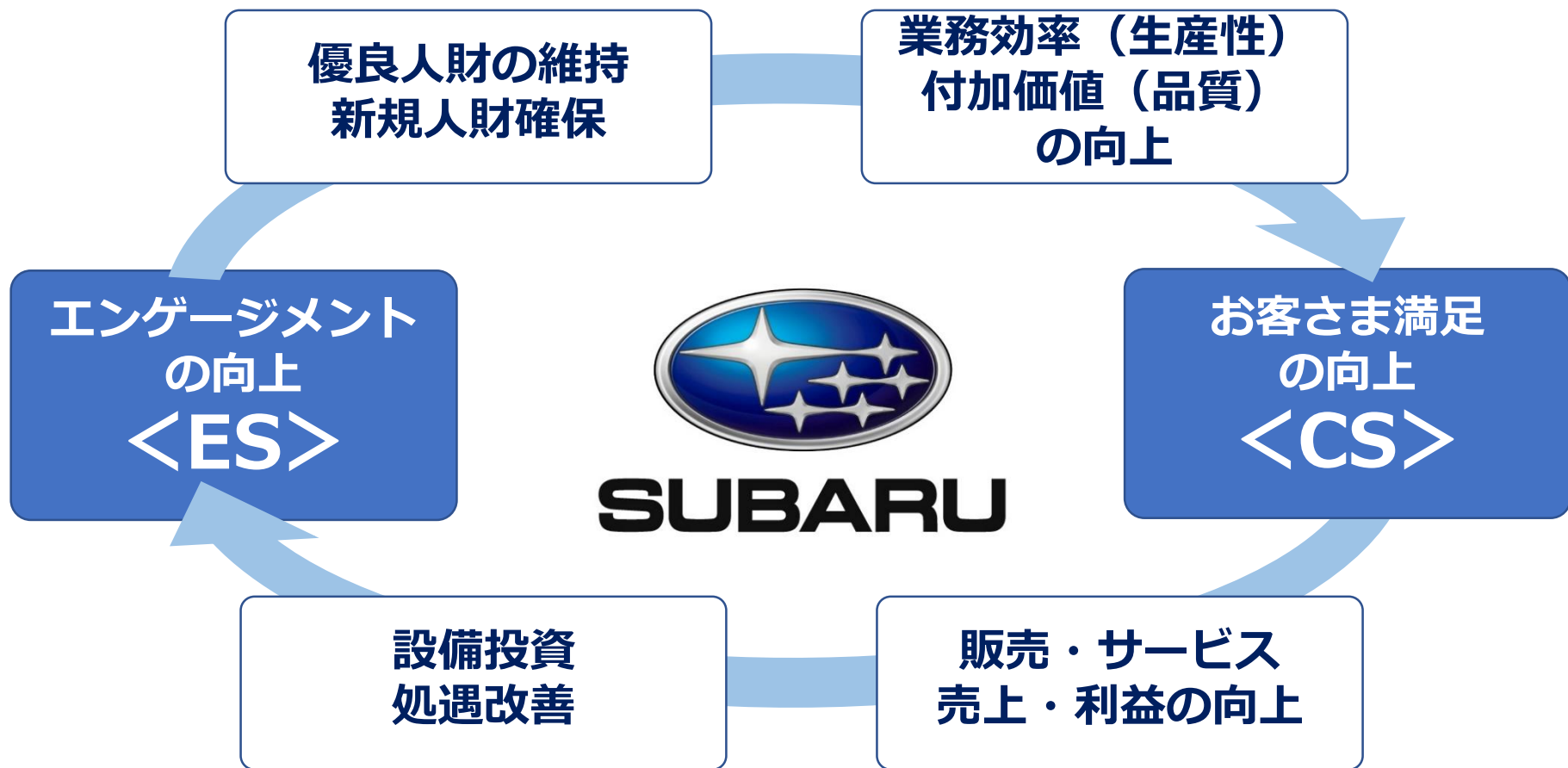


良い意味で、定年後であっても現役同様に活躍を求め
体力的に厳しい面は会社や若手に頼れる関係をつくる

キーワード

高年齢者の雇用確保を受け身ではなく強みへ変える

「多様性の理解」と「相互信頼と尊重」による
「コミュニケーション」と「協働」の活性化で強い組織へ



ES向上無くしてCS向上無し！

釧路スバルの「ゴールデンサイクル」をしっかりと回していきたい！

具体的な取組の4つの柱



- ① セキュアベースの関係構築
⇒ 経営層と社員の相互信頼、コミットメント
- ② ビジョン共有、共通ルール
⇒ 目指す姿、ゴールに向けた約束ごとの共有
- ③ 相互理解の促進
⇒ メンバー同士を理解しコミュニケーション活性化
- ④ 職場環境改善の見える化
⇒ 取組が効果を上げていることを可視化、共有化

SUBARU

一人ひとりの考えを聴き、可能な限り会社として応えていくことがモチベーションの向上に繋がっていく

釧路スバルの取組①(セキュアベースの関係構築)



面談時にあった相談内容

- ✓ 画面が見づらい ⇒ PCモニター導入で画面も大きく見やすさUP
- ✓ キーボードが打ちづらい ⇒ 無線キーボードで打ちやすさUP



些細なことでも、傾聴し、解決できることはスピーディに実施
本人の作業効率があがりモチベーションもアップ

釧路スバルの取組①(セキュアベースの関係構築)



面談時にあった相談内容

✓ 工場が寒い・ストーブをつけても効果が薄い

⇒ ビニールカーテンを設置し冷気の侵入を遮断
透明なカーテンとすることで安全面も配慮



些細なことでも、傾聴し、解決できることはスピーディに実施
作業環境の改善、光熱費・CO2の削減にも寄与

釧路スバルの取組②(ビジョン共有、共通ルール)



■2025ビジョンの共有、約束ごとの実践

- ✓ 2025ビジョンの策定「愛される釧路スバルになる」
- ✓ 「愛される釧路スバルになる」が実現した際のイメージを共有
- ✓ ビジョン実現に向け一人ひとりに取り組んでほしいルールを策定
- ✓ ビジョンとルールをポスターにし、各担当執務スペースに掲示

まず、全体朝礼の場で会社が目指したいビジョンとして発信。
接遇研修やハラスメント研修等、関連テーマの際に繰り返し共有。

ポイント(ビジョン共有を通じて得た気づき)

老若男女問わずイキイキと働ける環境を作るためには、多様性を理解しお互いを尊重する職場風土が重要

実現に向けては「職場環境の改善は自身の立ち居振る舞い次第である」ということを自分ごととして理解頂き実践いただくこと

2025ビジョン実現の姿



みんなで目指したいゴールの実現に向けて

- ① 社員同士お互いを尊重し、人間関係が良好な職場であること
- ② 自分の仕事を通じて、お客さまや同僚から感謝されていること
- ③ 多くのお客さまに支持され、結果として釧路スバルが利益をあげ成長していること

自分の居心地が良い環境をつくるために ～お互いの尊重・信頼構築に向けた約束事～

第1条 担当関わらず気軽な声かけ

(おはようございます、お疲れ様です、ありがとうございます、すごい!、さすが!)

第2条 社内外において会社や社員に関するネガティブな発言・陰口はしない

第3条 相手の話に耳を傾け、うなづく(会議・打ち合わせ時・朝礼時も)

第4条 相手を思いやり、必要に応じサポート・支援する

(一人ひとり個性もあり、ワークショップのタイムラグもあるのでくじけず粘り強く継続!!)

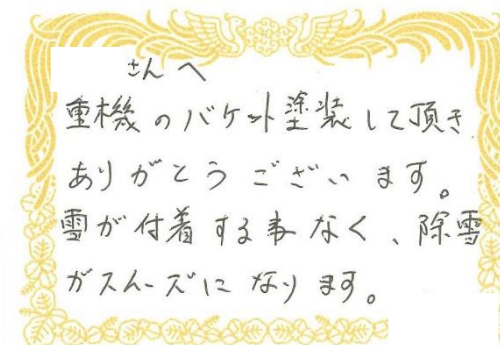
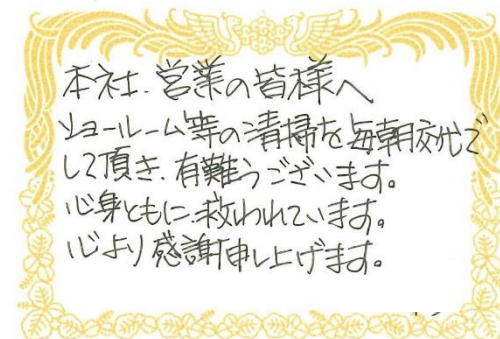
釧路スバルの取組③(相互理解の促進)



■サンクスカードで感謝の気持ちを伝える

- ✓ 担当が決まっていない業務への貢献
- ✓ トラブル発生時のサポート、支援
- ✓ お客さまへの献身的な取組や気配り

助けられたことや陰ながらの貢献について
感謝の気持ちを文字にすることで、恥ずかしさ
を感じずに感謝を伝えられる。



ポイント(サンクスカードの取組を通じて得た気づき)

若手社員が高年齢社員に指導されたことを感謝するケースや
高年齢社員が若手社員の仕事のサポートを感謝するケースも。

良い取組を全員で共有する事で、他部署で仕事の関連が薄く人となりが分からない社員同士でも、コミュニケーションのきっかけに。

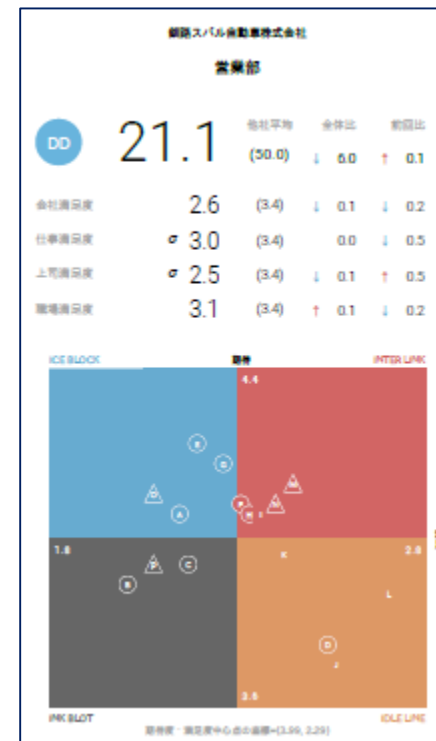
釧路スバルの取組④(職場環境改善の見える化)



■エンゲージメント調査の実施とフィードバック

- ✓ 半年に1回、無記名で全員が回答
- ✓ Web上で全128項目について回答
- ✓ 会社、仕事、上司、職場など多方面の質問
- ✓ 現在の会社での満足度を数値面で検証

担当業務、部署、年齢、男女別の集計も可能。
何に対してどのような面で不満があるか可視化



エンゲージメント調査による効果

無記名で直感的に回答できる仕組みのため、本音ベースの声の集約が可能。

会社全体の風土が改善していることが数値的にも把握出来る事で会社としての一体感、士気の向上に繋がっていく。

釧路スバルの取組④(職場環境改善の見える化)



釧路スバル エンゲージメント結果 フィードバック



43.3

前回比

↑ 6.5

会社満足度

3.1

0.0

仕事満足度

σ 3.4

↑ 0.3

上司満足度

σ 2.9

↑ 0.1

職場満足度

3.3

↑ 0.1

釧路スバルの取組④(職場環境改善の見える化)



今回のエンゲージメント結果のトピック

37	部下の強みや持ち味の把握	3.5	--	-0.3	3.3	--	0.4
43	即時の意思決定	3.9	--	-0.1	3.4 ○	--	0.3
44	毅然とした態度の明示	3.6	--	0.0	3.2	--	0.4
30	休日や就業時間	3.9	--	-0.1	2.8 ●	--	0.2
31	研修制度の充実度	3.5	--	-0.1	3.1	--	0.2
32	多様な働き方	3.8	--	-0.1	2.9	--	0.2
18	階層間の意思疎通	3.9	--	0.0	2.7 ●	--	-0.2
19	相互尊重の精神	4.1 ☆	--	0.3	2.7 ●	--	-0.2
46	部下のコンディション把握	3.5	--	-0.3	3.2	--	-0.2
54	職場内の業務連携度	4.0 ☆	--	0.1	2.8 ●	--	-0.3

管理職会議の場においてエンゲージメント振り返り会議を実施

釧路スバルの取組④(職場環境改善の見える化)



釧路スバル自動車株式会社

全体



会社満足度	3.6	(3.4)	--	↑	0.2
仕事満足度	3.7	(3.4)	--	↑	0.2
上司満足度	3.6	(3.4)	--	↑	0.2
職場満足度	σ 3.7	(3.4)	--	↑	0.3

釧路スバル自動車株式会社

60代

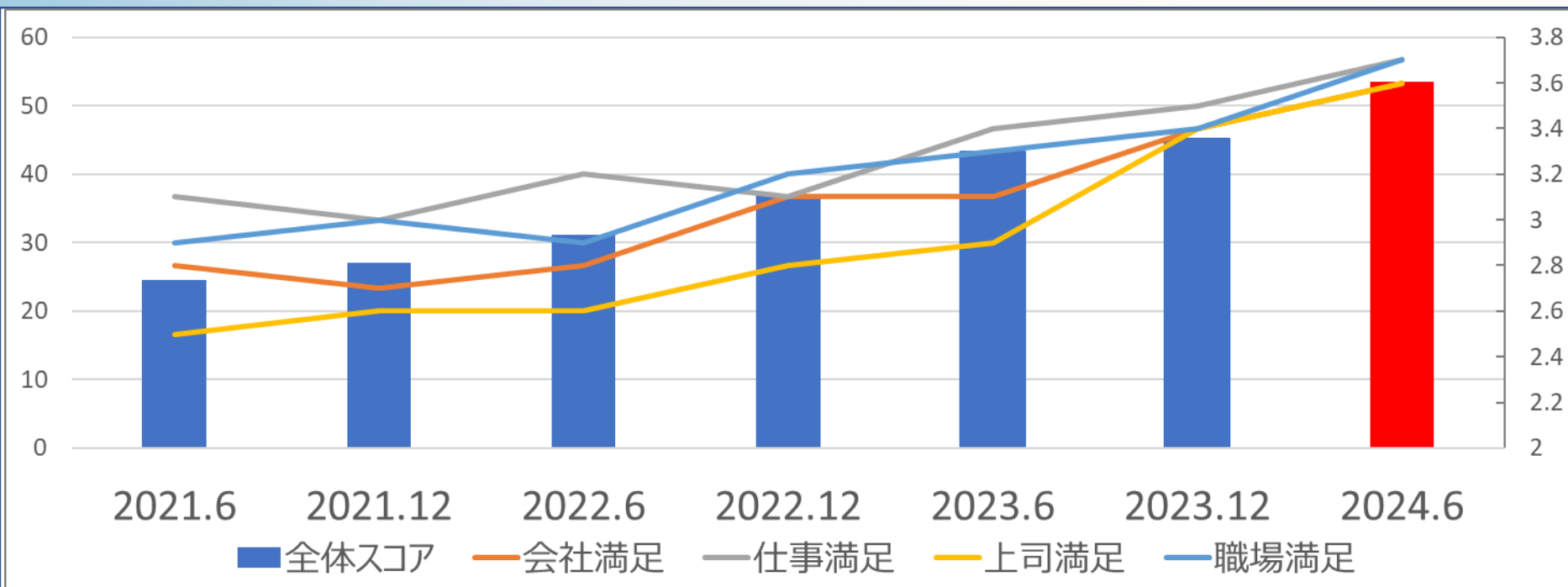


会社満足度	3.7	(3.4)	↑	0.1	↑	0.3
仕事満足度	3.8	(3.4)	↑	0.1	↑	0.3
上司満足度	3.7	(3.4)	↑	0.1	↑	0.2
職場満足度	3.8	(3.4)	↑	0.1	↑	0.5

釧路スバルの取組④(職場環境改善の見える化)



調査開始以降、主要項目含め毎回改善へ





本格的な取組開始以降、10数年ぶりに新卒社員が入社

新卒高卒者3名、20代の既卒者も2名入社

全員が入社の決め手として挙げたのは
職場見学の際の「職場の雰囲気良さ」

優良人財の維持
新規人財確保

業務効率（生産性）
付加価値（品質）
の向上



SUBARU

エンゲージメント
の向上
<ES>

お客さま満足
の向上
<CS>

設備投資
処遇改善

販売・サービス
売上・利益の向上

高年齢者を含めた「働きがい」の向上

ES向上による職場風土の改善で新規採用と付加価値向上へ

業績アップを処遇改善の形で還元

さいごに

定年を数年後に控えた勤続20年超の事務の女性社員（当時61歳）
との面談の場が出たひとこと。

「会社も働きやすい場所になったのでやる気が出た」
「私もリタイアする前には主任に昇格して孫に自慢したい」

「定年まであと3年ありますから、主任目指して頑張りましょう！」

今では孫の運動会に有給を取りつつ、お客さまのお車の納車が
円滑に行えるよう、スケジュール管理の主導的役割を担っています。



SUBARU



ご清聴有難うございました

