

株式会社 かがし屋

Company Profile

04

所在地	うきは市吉井町清瀬477-4
業種・事業内容	小売業(文具・オフィス機器、携帯電話代理店等)
設立年	昭和54年(創業年 昭和23年)
社員数	371名(うち60~64歳23名、 65歳以上19名、最高齢者71歳)※取材時
シニア人材の雇用制度	定年60歳 希望者全員70歳まで継続雇用 条件付きで70歳以降も継続雇用する規定あり



POINT

- 時代のニーズをとらえた事業展開と「地域社会への貢献」
- 多角的な経営と友好的M&Aによる拡大成長路線
- 働く意欲のあるシニアが活躍できる制度づくり



うきは市を中心に、文具・オフィス機器等の販売、携帯電話代理店など幅広く事業を展開している株式会社かがし屋の代表取締役社長半田剛志氏と執行役員兼経営企画室長の日隈正人氏にお話を伺いました。

企業の沿革、特徴、理念

—まず、会社の沿革についてお聞かせください。

【半田氏】昭和23年に旧浮羽郡吉井町で個人経営の文具店かがし屋を立ち上げたのが始まりで、法人化は昭和54年です。

文房具・オフィス機器の取扱いの他、携帯電話代理店、介護・福祉用具の販売とレンタル、介護保険住宅改修、太陽光発電、ウォーターサーバー事業、フードサービス事業（ベーカリー）など**多角的に事業展開**しています。事業拠点も増え、うきは市、福岡市、久留米市など県内各地と大分県に営業所と店舗があり、長崎県には関連会社があります。

—会社が成長拡大し、事業内容もバラエティに富んでいます。理由を教えてください。

【半田氏】かがし屋の経営理念は、「人々の暮らしと仕事をサポートし、かがし（案山子）の心で地域社会に貢献すると共に信頼され喜ばれる会社となる」です。経営理念に基づき、**時代のニーズに合わせつつ、地域社会への貢献を追求**してきたことが理由になると思います。

また、豊かで活力ある未来を創る「持続可能な開発目標」SDGsにも賛同しているのですが、SDGsの指標「働きがいも経済成長も」に合致する取組みとして**「友好的M&A」**を進めています。後継者不在などの問題を抱えている会社の経営を承継し、事業拡大することが増えました。

本所に隣接して文具店とスポーツ用品店がありますが、スポーツ用品店は、他の経営者が地元で行っていたお店でしたが、後継者不在からかがし屋で引き継ぐことにしました。地域のスポーツ用品店は学校体操服の販売もしていますので、お店がなくなってしまうことは地域住民にとっても不

利益になると考えたからです。スポーツ用品店の奥様は、現在かがし屋の社員として勤務されています。

スポーツ用品店の他にも、文具・オフィス機器の販売会社や携帯電話代理店をM&Aで引き継いできました。攻撃的な企業買収ではなく、一緒になることで相乗効果が生まれ、winwinの結果が見込める相手と一緒にやっていきたいと考えています。平成29年に子会社とした長崎県の上五島アンプクでは、業績が伸び新たな雇用を生み出すことができました。

—多角的な事業展開の中でも、フードサービス事業は他事業とタイプが違いますね。

【半田氏】 おっしゃるとおり、事業内容として少々路線が違います。かがし屋では、長年、販売する商品を仕入れてお客様に販売するスタイルしか経験がありませんでしたので、自分たちのアイデアで商品が生み出せるフリーな部分が大きいメーカーに関心を持っていました。平成26年に筑後市でパン工房セリオをオープンしたのを皮切りに、現在パン店舗は5か所、スイーツ店舗は1か所あります。

フードサービス事業では、**地産地消による「地域社会への貢献」**も目指しています。うきは市とその近郊はフルーツ生産地として有名なので、地域のフルーツを使ったサンドウィッチを製造販売しています。流通ルートに乗らないフルーツが相当量あることや、新型コロナでフルーツ狩りの集客が落ちたことを知り、地元農家から仕入れた材料でフルーツサンドを始めました。フルーツは季節で変化をつけることができますので、お客様にも喜んでいただけたと思います。



フルーツサンド

—営業活動以外で「地域社会に貢献」されていることはありますか。

【半田氏】 長年、毎週金曜日の始業前、各事業拠点で周辺の清掃活動に取り組んでいます。

また、**地域活性化に貢献**したいとの思いから、10年ほど前に若手従業員を中心に、「Kagashi無限隊」というよさこいチームを結成しました。「うきはYosakoi祭り」を始めとして、各地のお祭りや福祉施設のイベントなどで活動しています。地域を盛り上げることができそうですし、チームメンバーも楽しんでいますので、新型コロナで披露の機会が減ってしまい残念です。



Kagashi無限隊

シニア人材の雇用（新規雇用・継続雇用）

—シニア人材の雇用の状況について教えてください。

【半田氏】 新規雇用のシニアと継続雇用のシニアの両方がいますが、継続雇用のシニアが大多数です。会社としても、今働いている人にできるだけ長く働いてもらいたいという思いが強いです。

新規で雇用したシニアは、配送業務に従事しています。シニア新人向けに様々な職種を提供できればいいのかもしれませんが、専門性が高い職種は、新たに習得する必要がある業務知識が膨大なため、シニアの新規雇用は難しいと考えています。配送業務は新たに覚えてもらうことが比較的少ないので、シニアの新規雇用にマッチしていると思います。

今年、就業規則を改定して継続雇用の年限を引き上げました。定年は60歳で、継続雇用を希望する場合は、**希望者全員が70歳まで勤務**できます。また、70歳を超えても本人が勤務を希望し会社が認めた場合は、**年齢の制限なく勤務**できる

制度も設けました。

現状として、有為な人材には70歳以上でも勤務を続けてもらっていますので、実情に合わせた規則の改定となりました。最高年齢71歳の従業員は2名いますが、一人は福岡市内の携帯電話代理店で企業向けのサービスを担当しています。ビジネスで使用する携帯電話の機能全般に詳しいトップクラスの営業職です。もう一人は、先ほどお話ししたスポーツ用品店の奥様だった従業員で、ユニフォームに入れるネーム刺繍の高い技術を持っています。



ネーム刺繍

長年勤務しているシニアの配属先は、あらゆる部門にわたっています。これまでの経験を存分に活かしてもらいたいので、職種を限定することはありません。

年齢で画一的に線引きすることについて常々疑問を感じてきました。就労においても、各々の健康状態や業務成績に基づいて、判断すべきではないでしょうか。会社からお願いしてでも働き続けてもらいたい人もいますし、元気で働ける人が、ある一定の年齢に達したからとリタイア生活を強いられるような状況は、本人にも会社にも不幸せだと思います。

とはいえ、年齢を重ねると自身の健康状態の変化や家族の介護問題などで、若い頃と同じ働き方が難しくなることがあります。これまでのところ、シニアから時短勤務などに働き方を変更したいとの希望が出たことはありませんが、シニアに限らずワークライフバランスは重要なので、いずれは業務全体を棚卸しして、介護や病気の治療など、それぞれの事情に柔軟に対応できる勤務体制の検討も必要になると考えています。今後、生産年齢人口が減少することは明らかなので、マンパワー

の確保のためにも、多様な働き方を提供できる会社になりたいと考えています。

業務体制

一事業拠点が各地に分かれていることで、配慮が必要な点などはありますか。

【半田氏】 拠点が異なる従業員同士に面識がないということは多々あります。そこで、コミュニケーション円滑化や帰属意識向上の効果も期待して、社員旅行を実施しています。昨年と今年は新型コロナウイルスで見送りましたが、年1回の定例イベントとして行ってきました。かがし屋では店舗販売もあり一斉休業ができませんので、班分けをして、別々の行先、日程で実施しています。令和元年度は、9班に分かれて高千穂、軍艦島、天草、伊勢、沖縄、台北などに行きました。

年2回の経営方針発表会も、会社の理念や方向性について、従業員と認識が共有できますので重要な行事です。経営方針発表会では、私からの全社的な方針発表に始まり、部門長による部門方針発表、優秀社員表彰、昇格者発表も行い、終了後は懇親会を開催するのが恒例です。普段別々の拠点で働いている社員が一堂に会する良い機会だったのですが、こちらも新型コロナウイルスのため、経営方針発表会のみオンラインで開催しています。最近、各拠点を訪問すると、懇親会をやりたい、社員旅行に行きたいという声を聞きますので、早く容認される状況になることを願っています。

【日隈氏】 拠点多いと目が行き届かないこともありますので、「意識希望調査」という仕組みを取り入れています。改善提案や職場の悩みを、記名匿名問わず提出できる仕組みです。この調査で全てが把握できるわけではありませんが、重大な



経営方針発表会

問題になる前にフォローしていきたいと考えています。

—事業が多様で事業拠点も多数あります。研修などはどのようにされていますか。

【半田氏】 新規で雇用した場合のOJTと取扱商品やサービスについて知識を深めるための事業別研修です。

事業が多岐にわたるため、従業員全員を対象に一斉研修を行うのは困難ですが、新卒者に対しては、4月の入社式直後に全体研修を行います。配属先で業務を経験した後、5月に集合形式のフィードバック研修、10月頃に6か月研修を行っています。本人が研修で学んだことを現場で発揮できているか、配属先の上司が確認して報告することで、本人への指導や次の研修に活かすようにしています。具体的な業務についてはOJTで学んでもらうことにしています。

中途入社でも年齢が若ければ、新卒者研修と一緒に受けてもらうこともあります。社会人として中堅以上の人を採用した場合はOJTのみです。

新卒者対象の研修は、同期との繋がりを深めてもらうため集合形式で行っていますが、座学の事業別研修などはオンラインで開催することが増え、以前に比べて効率的に研修を行うことができるようになりました。

【日隈氏】 携帯電話代理店を運営している通信事業部では、上司以外の先輩が業務やメンタル面の悩みを聞いてサポートするメンター制度を取り入れています。携帯電話代理店には若い従業員が多く、社会人としての自信不足から不安を抱いていることもあるので、メンター制度を導入しています。



携帯電話代理店

—従業員の健康づくりに関する取組みはありますか。

【半田氏】 シニアを含めた従業員全体の健康づくりの基盤として、健康診断の受診率100%を目指し、受診後の再検査・精密検査が必要な人へのフォローを行い、また、長時間の時間外勤務を減らす取組みをしています。

時間外勤務を適切にマネジメントしてワークライフバランスを推進するため、毎月、事業拠点ごとの時間外勤務状況を本社で確認しています。拠点によっては半月や10日ごとに確認する所もあります。一人当たりの時間外勤務が月20時間を超えないよう目標を設定し、過重労働のおそれがある場合は、拠点の責任者に業務分担の見直しなど適切な労務管理を行うよう指示しています。

また、年次有給休暇の取得率アップの取組みも、健康づくりに関係すると思います。有給休暇については、法律で定められている最低5日の取得は当然ですので、5日以上を目指して、各自が付与された有給休暇の50%以上を取得するよう取り組んでいます。その結果、昨年度の平均取得率は63.1%となりました。管理職が率先して有給休暇を取ることで、休みやすい雰囲気が培われたと感じています。

そして、健康につながる外部イベントへの参加者を社内で募り、運動習慣の定着を目指しています。毎年10月に開催されている「行橋一別府100キロウォーク」への有志参加が代表的な参加イベントですが、こうしたイベント参加を拡大したいと考えています。普段全く運動をしない人がいきなりロングウォークはできませんので、定番イベント化することで日頃からアクティブに過ごす癖が付き、フィジカル面でもメンタル面でも健康に繋がることを期待しています。

今後の展望

—最後に生涯現役社会、人生100年時代についてのお考えをお聞かせください。

【半田氏】 就業規則を改定して実質上年齢制限なく働ける制度にしたのは、前社長が、働くシニアの後押しをしたいと以前から企図していたこともありましたので、自然な流れで実現しました。ただ、当のシニアが若い人の邪魔になるのではと遠慮がちな発言をするのが気になります。働くシニ

アの後押しをするのは、若い世代の職域を奪うためではなく、一緒に活躍してもらいたいとの思いからです。

かがし屋では、SDGsの「ジェンダー平等を実現しよう」において、「女性社員、外国人やシニア人材の活躍促進」を社の目標として掲げ、性別、国籍、年齢の壁をなくし、多様な人材が活躍できる職場となれるよう努力しています。女性の管理職登用促進、外国人技能実習生の受入れと合わせて、働く意欲のあるシニアの雇用にも継続的に取り組んできました。

よく人材「活用」と言われますが、「活用」という言葉に対してあまり良いイメージがありません。人に対して使う言葉としてふさわしくないと感じていますし、周りから動かされる「活用」ではなく、自分から動く「**活躍**」を願っているからです。これからも、年齢、性別、国籍で区別することなく、**多様な人材に多様な働き方を提供できる会社**を目指し、「**活躍**」を阻む空気をなくしていきたいです。

【日隈氏】 かがし屋は、携帯電話、ウォーターサーバー事業など、**時代のニーズに合わせて発展**してきた会社です。**従業員の働き方においても、時代をキャッチアップ**して生涯現役社会、人生100年時代に貢献できればと思います。

自分自身がシニアに分類される年齢となり、後継者の育成について真剣に考えるようになりました。いずれの業界でも共通の課題だと思いますが、特に中小企業では、業務知識や手順などが属人的になりやすく、**暗黙知**※1も多くなります。暗黙知を可視化し、**形式知**※2に変えて伝承する仕組みが、中小企業でも取り入れやすいものになればいいと思います。

- ※1 暗黙知
個人的な経験や勘などに基づく説明することが難しい知識
- ※2 形式知
業務マニュアルなど言語されている客観的な知識

シニア従業員インタビュー

杉 悦子さん

総務部／課長（64歳）

今年で勤続40年になります。入社当時の従業員は30数名で店舗も少なく、経営的に厳しい時期でした。会社が大きくなった今では、当時は信じられないような気持ちにもなりますが、会社の成長に少しでも貢献できたことが誇りです。先見

の明があるトップに恵まれたことや、家族や周囲の人達の支えで働き続けることができたことに感謝しています。元気なうちは働き続けたいと思いますが、これからは若い世代を支える立場で頑張りたいです。

高山 真智子さん

リテール事業部／清瀬店係長（63歳）

勤続45年になります。経営的に厳しい状況も経験しましたので、会社がここまで大きくなって感無量です。入社以来、販売を担当してきました。今でも、古くからのお客様が訪ねて来てくださいますので、お客様との繋がりが財産になったと思います。昨年、娘が入社しましたので、親子2代で勤務しています。娘が子供の頃には、社員旅行に連れて来ていましたのでご縁を感じます。



高山真智子さん（左）と杉悦子さん（右）

★取材を終えて★

景気変動リスクに対応できる多角的経営に取り組みつつ、経営方針「地域社会への貢献」の軸はぶれない姿勢や、社員旅行や外国人技能実習生に対する手厚いケアなど、会社が大きくなっても人との絆を重視する姿勢が会社の魅力だと感じました。

