

ヤマトホールディングスは1919（大正8）年創業という運送業界でも最古参に位置づけられる企業である。2005（平成17）年にグループが純粋持株会社制に移行し、宅急便を運営する「ヤマト運輸」はヤマトホールディングスの傘下となった。しかし、ヤマト運輸は、高度経済成長時代に長距離輸送への進出に遅れ、オイルショック時には経営危機がささやかれるに至った。

1971（昭和46）年、風雲児・小倉昌男氏が2代目社長に就任。同氏は1976年1月に小口貨物宅配事業「宅急便」を開始、その後、背水の陣の覚悟で、採算の厳しくなっていたデパートからの大口配送を中止して宅急便に注力した。宅配便事業初日の発送個数が、11個であったことは、同社のコミーシャルでもよく知られている。その後、幾度となく襲った危機を乗り越え、ヤマト運輸は宅配事業を拡大していった。そしてクル宅急便など、私たちの耳に馴染みのあるサービス商品を開発し続けている。

2019年に創業100周年を

迎えるヤマトホールディングス。アジアナンバーワンの流通・生活支援ソリューションプロバイダーとなることが同社の目標だ。国内に目を転じると、高齢化や過疎化といった人口構造の急激な変化が起こっており、地域では生活者を支援するサービスへのニーズが急速に高まっている。このため同社では、地域の生涯生活支援プラットフォームの構築に取り組んでいる。

また、現在、グループをあげて東日本大震災の被災地の生活・産業基盤の復興と再生支援を行っている。



関口哲也統括管理部長

おり、宅急便1個につき10円の寄付をしている。「宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて。」というコピーは、多くの人の共感を呼んでいるという。

60歳以降の職業生活の選択の幅を広げる

ヤマトホールディングス傘下の人材派遣を基幹事業とするヤマト・スタッフ・サプライ株式会社の設立は2002（平成14）年1月31日。当時のヤマト運輸は定年

が60歳であり、まだまだ現役として活躍できる高齢者を貴重な人材として処遇することが設立の目的だった。

同社統括管理部長の関口哲也氏

宅急便事業の一翼を担う 元社員のシニア派遣労働者

ヤマト・スタッフ・サプライ株式会社



全天候型の会場で行われるフォークリフトの技能講習

はこのあたりの事情を次のように説明する。

「ヤマト運輸の例でいえば、60歳から65歳に定年を引き上げたわけですが、従来と同様の勤務を希望する人は65歳の定年まで同じように働く道を選択します。しかし、なかには1日、あるいは1週間をフルに働くというのではなく、短時間勤務やUターン勤務を望む人もいます。その場合には選択定年制を利用してヤマト・スタッフ・サプライに移り、本人の希望に即した勤務を選ぶことができます。また、引き続き後輩を指導してほしいといった受入れ側のニーズに

応えることも可能にしています。これはヤマトホールディングスのグループ各社すべてにあてはまります」

ヤマトホールディングスのグループ各社の定年年齢は65歳で統一しているわけではなく、ある会社は62歳、別の会社は64歳とさまざま。グループ各社の社員は、60歳を超えて短時間勤務などの多様な勤務形態を希望する場合は、ヤマト・スタッフ・サプライに派遣登録して、ここから希望に即した職場に派遣されるという方法がとられている。

また、ヤマト運輸には、正社員のほかに有期労働契約で働く人たちがいる。仕事の内容は内勤や集配、事務などさまざま。お中元やお歳暮などの繁忙期に働く人もいれば、通年働く人もいます。ところが、ヤマト運輸では、有期雇用の労働者の場合、雇用の上限年齢は60歳としている。こうした有期雇用の労働者が60歳を超えて就労を希望する場合も、ヤマト・スタッフ・サプライからの派遣労働者としてこれまでの経験を活かして働く道が残されている。

派遣先は以前の職場 業務内容も同じという安心感

ヤマト・スタッフ・サプライはヤマトホールディングスのグループ各社の高齢者の雇用を促進するための機能があり、従業員のエイジフリーな就労を可能にしている。一般労働者派遣事業が主な事業となっている。同社の派遣労働者は何といっても宅急便などのデリバリーサービスを行うヤマト運輸から移ってきた人たちが多い。

派遣労働者となった場合の仕事内容について関口部長は、「大部分の方は同じ職場で同じ仕事に就いています。このため、高齢者にはいまままで同じように働けるという安心感があるようです。本人の希望があれば従来の業務と変わることも可能な場合があります。私どもで働いている人は、やはりセールズドライバーが多いのですが、家族が心配するということを理由に、ハンドルを握る仕事はやめて別の仕事に移る人もいます」

このように、派遣先は以前の職場、まわりの環境はそのまま、業務の内容も変わらないわけで「ヤマト・スタッフ・サプライで働きだしても、特別に変わったという実感があまりないようです。月々の給与明細を見て、給与の支払い元がヤマト運輸からヤマト・スタッフ・サプライに変わったことが、変化らしい変化でしょうか」と関口部長。緊張感なく別の企業に移籍できるということで、高齢労働者に安心感をもたらす仕組みだともいえそうだ。

なお、ヤマト・スタッフ・サプライは支店や営業所を全国に展開しており、全国のヤマトホールディングスのグループ各社で選択定年制を選んだ人たちは、各地の支店・営業所に派遣労働者として登録することになる。

派遣制度の改正に対応しつつ 事業内容の多角化も視野に

ヤマトホールディングスが純粹持株会社へ移行したことについて関口部長は以下のように説明する。

「事業ごとの執行責任が明確になり、経営のスピードを速める効果がありました。かつては自動車整備事業、あるいは引越事業にしても、ヤマト運輸の一事業部門であったため、意思決定のためにはヤマト運輸の組織を全部通さなければなりませんでした。しかし、引越部門が独自に意思決定できれば、事業展開をスピーディーに進めることができるのです」

ヤマトホールディングスのグループ各社は、持株会社であるヤマトホールディングス傘下という形をとっている。ヤマト・スタッフ・サプライの資本は全額、ヤマトホールディングスの出資であり、また人的なつながりからも、一体感のある企業とみなすことができ

る。高年齢者雇用安定法では、企業に65歳までの雇用確保措置の導入を義務づけているが、別会社に

継続雇用される場合、その親子会社との間に人事管理など密接な関係（緊密性）があり、継続雇用を行うことが担保されていれば（明確性）、両者一体としてひとつの企業と考えることができることになっている。ヤマトホールディングスにおけるヤマト・スタッフ・サプライは、まさにそのような企業とみなされるわけだ。

一方、一体感のある企業とはいえ、各事業部門が独立企業として再編されたため、各事業会社はヤマトホールディングスのグループの外に向かって仕事をすることも求められている。ヤマト・スタッフ・サプライの派遣先は大半がヤマト運輸だが、同様にグループ以外へも事業展開することが求められている。より広く社会に目配り

をして、人材の支援企業となるという方向性である。

こうしたこともあり、後に述べるように、同社でも派遣事業のほか、教育事業や請負事業などにも力を入れ、多様な展開を始めているところだ。

また、派遣事業ではとりわけコンプライアンスに常に配慮しているという。現在、国会には継続審議案件として改正労働者派遣法案がかかっており、その動向にも注意を払う。いまのところグループ企業内派遣が大部分であることから制度の周知が図りやすいということもあり、コンプライアンスについては、問題は発生していない。

派遣制度の改正は同社にも影響が大きいので、危機感を持ち、新しい事業展開に力を入れている。先ほど少し触れたように、現在、教育事業、物流系の請負事業、運輸業務の自動車管理請負、個人が所有する軽貨物自動車を用いて請負配達するという個人事業主制度

にも力を入れているところだ。32ページの写真のフォークリフト運転技能講習は、資格取得・スキルアップ講座の一環として行っている。この技能講習以外に技能向上コースや事故再発防止コースなどが設けられている。

左の写真の運転適性診断は、国土交通省から民間では初めて認定を受けた適性診断だ。貨物・旅客自動車運送事業者は運転者を新たに雇い入れる際には受診が義務づけられている。同社は産業カウンセラーを配置し、コンプライアンス遵守とドライバーの安全運転の継続の支援を行っている。



民間で初めて国からの認定を受けた、運転適性診断

長時間労働を避け 労働災害の低減を目指す

同社の派遣労働者の年齢は、ほぼ全員が60歳以上であることから、業務を進めるにあたって注意すべき点も多い。まず、長時間労働にならないこと。これが最大のポイントである。現在のところ、グループ内派遣がほとんどであることから、この点は派遣先に積極的な注意の喚起を行っている。

いま一つの問題が労働災害の防止だ。関口部長によると、つまりずいて転んだことによる骨折、何でもない高さから降りたときの骨折などがあるという。「若いころならば何でもなかったことが、加齢にともなって、労働災害に直結することが少なくないのです。『去年できたことでも今年はできないこともある』と注意を促しています」と関口部長。

また、負傷した直後にはケガに気がつかないことが多いのも高齢者の特徴であるという。このため社内報などでは労災に関する記事

を掲載していて、災害事例を分析し、注意を促している。

メンタルヘルスについては、ヤマト・スタッフ・サプライの派遣労働者は、ほとんどが以前の職場で以前の業務につくことが多く、勤務環境に変化はないため、新たな人間関係を築くストレスも少ない。

「引き続き働ける環境があるのはうれしい、という話をよく当社で登録している高齢者から聞きます。収入もさることながら、これまでと同じ人間関係を保てることと、規則正しい生活を送れるなどの面で喜ばれています。そういうわけで、取り立てて不満は聞いていないですね。働いている人には、ヤマト・スタッフ・サプライから派遣されているという意識もほとんどないようです」と関口部長はメンタル面でも派遣労働者は良好な環境で働いていることを強調した。

地域の情報を知る貴重な戦力 派遣先の現場で事業に貢献

それでは、実際にヤマト・スタッフ・サプライで働いている高齢者の声を聞いてみよう。ヤマト運輸の新井薬師駅前センター（東京都中野区）は、西武新宿線新井薬師駅前周辺を担当地域とする同社の営業所。直接お客さまと接する窓口であり、荷物の集配をコントロールする最前線の基地でもある。

ここで働いている岡崎敏男さん（61歳）は、ヤマト運輸に平成4年の入社。はじめは百貨店の荷物を運ぶ仕事だったが、後に宅急便

のドライバーとなった。同センターで60歳までセールスドライバーとして働き、選定年制を利用しヤマト・スタッフ・サプライで働くことを決断した。

現在、ヤマト・スタッフ・サプライと、「週5日勤務、1日7時間労働」の契約で働いている。1週間あたりの労働時間は35時間と、正社員に比べ短時間だが、お中元やお歳暮シーズンなどの繁忙期には、ひと肌もふた肌も脱いで時間外労働も引き受けるそうだ。「60歳を前にして、会社からは





岡崎敏男さん

そのまま完全に退職するか、65歳定年制度を利用して60歳以降もそのままヤマト運輸で働くか、ヤマト運輸を退職してヤマト・スタッフ・サプライで派遣労働者として短時間勤務で働くか、3つのメニューを示されました。いろいろと考えましたが、私はヤマト・スタッフ・サプライでの短時間勤務の道を選びました」と話した。

その大きな理由は加齢のためセールスドライバーとしての仕事が少しくなってきたこと。慢性的なひざや腰の痛みにも悩まされ、重い荷物を抱えてエレベーターのないビルの階段の上り下りなどは特にこたえたという。

新しい仕事にもすっかり慣れ、「体もずい

ど、「ハンドルを握る仕事以外」のほとんどを引き受けている。内勤という言葉が最もイメージに近いだろうか。ただ、内勤とはいっても、ヤマト運輸の場合、セールスドライバーとしての経験が生きる場面が多く、岡崎さんのスキルが生かされる仕事だといえそう

だ。新しい仕事にもすっかり慣れ、「体もずいど、「ハンドルを握る仕事以外」のほとんどを引き受けている。内勤という言葉が最もイメージに近いだろうか。ただ、内勤とはいっても、ヤマト運輸の場合、セールスドライバーとしての経験が生きる場面が多く、岡崎さんのスキルが生かされる仕事だといえそう

ぶんと楽になりました。むしろ、太ってしまったくらいです」と話す岡崎さんの、仕事に関する当面の目標は65歳まで働くことだという。

しかし、奥さまが年金を受給できるころ、岡崎さんは68歳。「そのときになってみたら、目標が68歳になっていくかもしれないね」とも付け加えた。さらに「自分の目標はともかく、ヤマト運輸から『できるだけ長く勤務し続けてほしい』といわれるようになりたいですね」と笑顔を見せる。

派遣元責任者を務める、ヤマト・スタッフ・サプライ東京北営業所の中村幸二所長は、「定年を機に引退した人より、60歳を過ぎても仕事を続けている人のほうが、私には若々しく感じられます。岡崎さんなら、健康に注意してもらえれば、70歳でも問題なく働くことができるでしょう。地域の実情を知り尽くした岡崎さんのような存在は、ヤマト運輸にとって、たいへん貴重な戦力になっていきます。少しでも長く働いて、派遣先の事業に貢献してもらいたいですね」と期待を口にする。

(取材・穂積富士夫)