生涯現役研究会

# ネッツトヨタ南国
## シニア人財活用で実現する「全社員の人生の勝利」



2026年7月14日、PHP研究所京都本部にて、第5回「生涯現役研究会」本部会が開催されました。今回はネッツトヨタ南国（高知市）の横田忠明常務に登場いただきました。

取材・文：太田修一郎
写真：ネッツトヨタ南国、PHP理念経営研究センター

### 主体性と調和に基づいた組織風土づくり

ネッツトヨタ南国は、日本全国のトヨタ車の販売会社において「お客様満足度ナンバーワン」を連続して達成している会社です。

常務取締役の横田忠明氏が最初に強調したのは、ネッツトヨタ南国が大切にする「全社員が人生の勝利者になる」という経営理念です。「人生の勝利」のかたちは、会社が定義するのではなく、個々の社員が自らの人生における幸せや自己実現について考えるもの。その実現を応援することが会社の経営の原点であるとし、「多くの社員が自分自身の言葉で理念について語れることが当社の強みの一つ」と説明しました。

この理念を実現するために同社が重視しているのが、主体性と調和に基づいた組織風土づくりです。横田氏が経営の二本柱だと語る「人財育成」と「採用」にも、その考えが色濃く反映されています。

たとえば、夏祭りなど地域向けイベントを行なう際は、企画から運営、予算管理まで社員に権限を委ね、役員はあえて口を出さず、社員を信頼して見守ります。お客様に提供する価値を自分たちで考え、部署や役職を超えて一つの目標に向かって協力する経験が、主体性を育み、社員間の調和や信頼関係を強める機会になっているのです。また、近隣の中学・高校への出前授業や職業体験など、地域貢献活動や採用に関連する活動も社員主体で行なっており、その中で社員が自らの仕事の目的や意味を見つめ直し、「ネッツトヨタ南国で働くことの楽しさや喜び」を感じていると言います。

「おじである創業者・横田英毅が大切にしてきたのは、答えを与えず、社員に自ら考えさせ、気づかせることです。同時に主体性を発揮できる場を提供し、やりがいや働きがいを高めてきました。それが全国トップを誇る従業員満足度（ES）やお客様満足度（CS）につながっています」と横田氏は語ります。

同社では60歳の一次定年と65歳の二次定年を設定し、それぞれで継続雇用制度を設けていますが、ここでは本人の希望や能力に応じて多様な働き方が選択できる仕組みを整備しています。継続雇用を行なう際は対象者とじっくり話し合い、経験や強みが存分に活かせる役割を提供しているそうです。また、65歳以降も成果に応じた昇給や賞与を継続するなど、「長く働きたい」という意欲に応える制度も整えています。

「シニア人財は、会社の歴史や文化を次世代へ受け継いでくれる存在



「全社員が人生の勝利者になる」という経営理念を強調する横田氏



高尾氏は組織風土づくりの重要性を説く

であり、彼らが長年培ってきた知識や経験は会社にとって貴重な財産です。そうした人財を最大限に活かすためにも、何がその人の『人生の勝利』につながるのかを見極めることが大切」と横田氏は語ります。

## シニア優遇ではない公平で持続可能な組織を

シニア人財活用の具体例も紹介されました。

営業でのアドバイザーとして継続雇用されている66歳の社員は、お客様との強固な信頼関係を活かしてサポートしています。勤務時間や休日は本人の裁量を尊重し、無理なく働き続けられる環境を提供していると言います。一方で、他人に任せるのに慎重で、若手への顧客の引き継ぎに時間を要するなど、新たな課題も見え始めているそうです。

営業職から新車登録業務へ配置転換した67歳の社員は、几帳面な性格と新たな担当業務が合致し、やりがいを持って働いており、営業時代に培ったコミュニケーションスキルを活かして新部署にもすぐに溶け込んだと言います。

68歳のサービス経理担当者は、フルタイムから週3日勤務へ移行したことを契機に、属人化していた業務の標準化に着手し、スムーズな業務分担につながったそうです。

「シニア人財の働き方について考えることで、組織の業務改善につながるという効果があった」とする一方で、横田氏はシニア人財活用の課題についても語りました。

たとえば、シニア人財の活躍機会創出を進める中で、若手や中堅社員の挑戦機会やモチベーションとのバランスをどう取っていくのか。シニア優遇でも若手優先でもない、公平で持続可能な組織づくりが求められると指摘しました。そのためには、業務や暗黙知の見える化を進め、若手への円滑な引き継ぎを組織全体で支えることが欠かせません。現役時代から将来のキャリアデザインを描けるよう、会社として多様なキャリアパスを示すことも今後の課題だと述べました。

横田氏は最後に、「誰もがいつかはシニア世代になります。だからこそ、現役世代とシニア世代が互いを尊重し、互いの強みを活かしながら気持ちよく働ける環境を整えることが、一人ひとりの『人生の勝利』につながる。その方法として、会社が用意した枠組みにシニアを当てはめるのではなく、個々の声に耳を傾けながら一人ひとりが活躍できる制度を柔軟に整えていくことが大切だと考えています」と話しました。

コメンテーターを務める高尾義明氏（京都産業大学教授）は、「ネッツトヨタ南国には『人生の勝利』という強固な理念があり、軸をぶらさずに組織風土を築いてきたからこそ、シニア人財活用も高いレベルで実践できている」と説きました。また、「シニアのキャリア形成や働き方の柔軟な設計、若手への円滑な技能継承などは多くの企業に共通する課題であり、同社の実践には課題解決に役立つ示唆が多分に含まれている」と述べました。


「生涯現役」で働ける社会の実現に向けて発信したいと小池氏

最後に本研究会の発起人である小池由久氏（サエラ代表取締役・日本経営財団代表理事）は、「この生涯現役研究会は、シニアに限定した制度や仕組みについて議論する場ではなく、これからシニアになる人も含め、誰もが『生涯現役』で活き活きと働ける社会の実現に向けて、今一度経営の本質や経営者のあり方を問い直し、その成果を広く世間に発信していくものだ。ネッツトヨタ南国の実践や考え方を聞き、改めてその目的と目指すべき方向性が確認できた」と述べました。

**生涯現役研究会**

高齢化が進む中、高齢者が持つ知識や経験を最大限に活用できる社会実現のため、その課題の解決に向け、研究・検討し、成果を社会に発信する目的で発足。

**発起人**
小池由久（サエラ・日本経営財団）
瀬津 要（PHP研究所）