

# 大和ハウス工業、さんびるグループ 生涯現役の実現へ向けて トップの思いと風土づくりが大切

2026年4月14日に第3回、5月26日に第4回の「生涯現役研究会」本部会が、PHP研究所京都本部にて開催。第3回では大和ハウス工業（大阪府）、第4回ではさんびるグループ（島根県）の取り組みを紹介いただきました。

取材・文：太田修一郎 写真：PHP理念経営研究センター



## シニアの「活躍の場」づくり 大和ハウス工業に学ぶ

本研究会の第3回では、「67歳選択定年制とシニア人財活躍の取り組み」をテーマにして、大和ハウス工業、常務執行役員の能村盛隆氏に、同社が10年以上取り組んできたシニア人財活躍施策の変遷と背景についてお話をいただきました。

大和ハウス工業は1955年創業。グループ全体で従業員約5万人超を擁する総合建設企業で、現在は住宅事業にとどまらず、物流施設、商業施設、データセンター、再生可能エネルギーなど幅広い事業をグローバルに展開しています。

同社では高年齢者雇用安定法の改正に合わせ、2013年に定年を60歳から65歳へ引き上げ、2015年には定年以降も原則70歳まで働ける「嘱託再雇用（アクティブ・エイジング制度／1年更新、週4日勤務、全職種に適用）」を導入しています。

ただ、当時は一律60歳での「役

職定年」となっており、役職定年以降は従来と同じ業務を担っていてもシニア処遇に変更、報酬も3～4割ほどダウンになっていました。

そこで2022年、役職定年制を廃止し、60歳以降も従来通りの処遇を維持するように変更（定年後はアクティブ・エイジング制度を適用）します。2023年にはアクティブ・エイジング制度について、従来の週4日勤務（アクティブコース）に加えて、現業の技術系職種（設計・施工管理等）については年齢上限を撤廃し、事実上「生涯現役」で働くことが可能となる「現役同等コース（週5日勤務）」を新設。そして2025年からは全国職について、社員自身が65歳、もしくは67歳での定年を選択できる「選択定年制」を導入しています（定年後はアクティブ・エイジング制度を適用）。

定年後の処遇の見直し、複数コースから定年のタイミングや

定年後の働き方が選択できる仕組みなど、同社ではこれらの改革を通じてシニア人財が「活躍できる場」を整備してきました。

こうした改革を進めた背景には、建設業界が抱える2つの課題があったと能村氏は言います。

第1は、人員構成の偏り。バブル経済の崩壊以降、景気や採用方針の影響によって世代構成にばらつきが



「シニア人財のモチベーションは高い」と大和ハウス工業の能村盛隆常務執行役員

生じ、持続的な事業運営を進めるにあたって、経験豊富なベテラン社員の活躍が不可欠になっていたこと。

第2は、建設業界で深刻化する技術者不足です。大型化・複雑化するプロジェクトに対応するためには高度な技術が必要であり、一律に年齢で切る定年制を理由に経験豊富な人財を失うことは大きな損失だと、同社では考えていたそうです。

能村氏はシニア人財の価値として「技能・技術」「経験知」「人脈」の3つを挙げ、「これらは企業にとって重要な無形資産であり、今後の事業拡大を目指すうえでも必須になる。様々な現場で技能・技術・経験知を次世代に継承してもらいつつ、人脈を活かして会社の成長に貢献してもらうことが各種の制度導入のねらいだった」と説明しました。

60歳を超えると役職から外れ、報酬も下がるのが一般的ですが、同社では業務や成果が変わらない限り従来の処遇を維持し、能力があれば60歳以降も責任あるポストを担うことができます。

こうした取り組みがシニア人財のモチベーション向上に役立っているだけでなく、他社を定年退職した技術者が第2の働き先として大和ハウス工業を選ぶ理由になっていると言います。

そんな同社の取り組みの根底には、創業者・石橋信夫氏が掲げた社是の1つ「事業を通じて人を育てること」があります。また能村氏が「現場が示した方向性に対して、経営トップも認めており、同じ方向を向いていたことが大きかった」と述べるように、シニア人財活躍施策に対して強い理解を示し、「人財こそ利益の源泉」という姿勢で後押しし

てきた同社の前会長・樋口武男氏の存在が大きかったようです。

コメンテーターの高尾義明氏（京都産業大学教授）は、「多くの企業では年齢を基準にシニア人財の評価や処遇を決めている

が、それがシニア人財の活躍を阻む1つの要因となっている。大和ハウス工業のように、トップのコミットメントのもとで、シニア活用をコストではなく『投資』にとらえ、活躍できる場づくりや諸制度を整備している事例は、生涯現役を考えるうえで非常に示唆に富んでいる」と述べました。

### 地域企業の雄・さんびるに学ぶ「働き続けたくなる」風土づくり

第4回では、鳥根県に拠点を置き、ビルメンテナンスをメイン事業として西日本を中心に27社のグループ企業を展開するさんびるの田中正彦社長が「命に関わる経営から考える生涯現役」をテーマにお話されました。

田中氏がまず触れたのは、経営戦略や社内制度ではなく、人間の「命」の大切さ。幼少期の心肺停止事故、17歳での溺水事故、友人や部下との突然の死別など、自身が何度も死と向き合ってきた経験から、「命には限りがある」「生かされた命をどう活かすか」「人生は今日の積み重ねだからこそ、今できる



さんびるの田中正彦社長は命の大切さを説く

ことを先延ばしにせず、考えるよりもまずは全力でやってみよう」という思い、そして「一日生涯」という自らの人生観が生まれた経緯について説明されました。

そして、この人生観が会社経営の根底を支えていると言います。

同社では田中氏が専務に就任した2000年頃、社員の帰属意識の低さやコミュニケーション不全からくるトラブルが大きな問題となっていたそうです。危機感を覚えた田中氏は2001年、若手を中心とした構造改革本部を立ち上げ、「良い会社とは何か？」について徹底的に議論しま



「生涯現役には経営トップの役割が大きい」と高尾義明氏

した。

その結果、出てきたのは「自分の子供を働かせたい会社」という答えでした。この答えを起点に、同社では現場の社員を巻き込みながら、様々な改革を進めていったのです。

最初に行なったのが「役職呼称の廃止」。肩書で呼び合うことをやめ、全員を「名前+さん付け」で呼び合う制度を導入。目的は、上下間の遠慮や委縮をなくし、自由に意見を言える風通しの良い組織をつくること。同時に、小さいことでも感謝を伝え合い、思いやりを持って接する文化も育んでいきました。

これにより、社員同士が互いの思いを素直に伝えられるフラットな関係が生まれ、社内の雰囲気が変わっていったと言います。「僕が現場に行くと、『あら、正彦さん!』なんて言われて、高齢社員の方が笑顔でハイタッチしてくれる。今はそんな関係が当たり前になっている」と田中氏は語ります。

また、「現場とトップの距離をできるだけ近づけることが大切」と語る田中氏は、対話とコミュニケーションを重要視しています。毎日発行するトップメッセージ「回覧板」は20年以上続き、いまや発行数は6500号超に。毎年、全社員に送る誕生祝いや、社員のES（従業員満足度）アンケートを実施する際は、社員の声を直接社長に届ける「ラブレター」を同封しています。ここには仕事の話だけでなく、プライベートの近況も認められており、田中氏は一つひとつに対して自筆で返信を書き、日頃の感謝を伝えているそうです。

このほか、朝礼での理念や行動指針の共有、トップから現場まで各階

層間で定期的に行なう1on1面談なども20年以上続けています。

「仕組みを作るのは簡単ですが、それを何年も継続するのはとても大変です。それでも、毎日コツコツと続けてきたことでトップの思いが社員に伝わり、社員同士の信頼関係や仕事への誇りが育まれてきたことで、社内の風土や社員の価値観が大きく変わっていききました」と田中氏は語ります。

「生涯現役」の観点では、元々ビルメンテナンスの業種は高齢者雇用の割合が高いことから、同社でも早くから60歳以上の社員が活躍しており、「高齢者雇用、生涯現役と言わなくても、昔からそれが当たり前だった」と田中氏は言います。

そうした中でも、高齢者人財は評価や福利厚生を含め、現役社員と同じ処遇としており、高齢者人財については1on1面談の回数を多めにし、きめ細かいサポートを行なっているそうです。

また、就業規則では65歳定年としているものの、希望する人は会社と相談のうえで勤務形態を柔軟に調整し、65歳以降も働き続けられる仕組みになっています。現在、84歳の最高齢社員を筆頭に60歳以上が約半数を占めるなど、ごく自然な形で「生涯現役」が定着していることが大きな特徴です。

最後に田中氏は、高齢者人財が提供する「価値」について語りました。「生産性の視点で見れば、高齢者よりも若い社員のほうが良いと考える経営者は多い。でも、お客様に提供している価値を考えたとき、実は高齢者社員のほうが大きな価値を提供していることもある。清掃業務で高齢者を派遣している会社の方か

ら『さんびるのAさんは仕事が丁寧だし、人柄も笑顔も良くて、絶対に変えてほしくない!』なんて言われることも多いんです」。

田中氏の説明を受けて、高尾氏は「現役・シニアにかかわらず、全社員に対してフラットかつ公平であり、命のお話も相まって『人を大切にし、人の可能性を活かす』取り組みをコツコツと継続されてきた。そうして育まれてきた会社の『根っこ=風土・価値観』が生涯現役の取り組みにも活かされていることがよくわかった」と述べました。

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、「まずは自社のありたい未来を考えたとき、『この会社でずっと働きたい』『子供を働かせたい』と思ってくれる社員を増やすことを目指す。そして、高齢者人財を含め、社員一人ひとりがお客様に提供している有形・無形の価値をきちんと評価し、それをお客様にもしっかりと理解していただく。田中社長のお考えや実践は、企業経営における生涯現役のあり方を考えていくうえで新たな視点を与えてくれる」と話しました。

生涯現役の実現に向け、トップの思いと風土づくり、そしてそれぞれ、自社が直面している課題にどう対応していくかが鍵を握るのではないのでしょうか。本研究会では、知見をさらに積み重ね、議論を深めていく予定です。

#### 生涯現役研究会

高齢化が進むなか、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）