

# エルダー

特集

## 生涯現役社会実現のための道を探る

インタビュー 「生涯現役社会における就労のあり方」

慶應義塾長

清家 篤

えるだあ  
最前線

### 7分間の新幹線劇場を 支えるシニアたち

JR東日本テクノハートTESSEI

### 江戸から東京へ

### 童門 冬一

連 載

### 高齢者の現場 北から、南から

長崎県 株式会社 江崎べっ甲店

トップ  
インタビュー

### 生涯雇用実現のキーワードは 社員の多様性

日本レジャー代表取締役社長

近藤 宣之



横浜赤レンガ倉庫

横浜赤レンガ倉庫  
Aoyama  
Suzuki  
2.

平成26年度

# 高齢者雇用安定助成金のご案内

生涯現役社会の実現に向けて、  
高齢者の雇用環境の整備や  
労働移動の受入を行う事業主へ  
助成金を支給します。

平成26年4月1日付で  
制度内容が  
一部改正されています

## 雇用環境の整備をする場合

最大1000万円が支給されます  
要した費用の3分の2（大企業は2分の1）  
※支給上限額が大幅に引き上げられました。

## 労働移動の受入をする場合

対象者1人につき70万円が支給されます  
（短時間労働者の場合は40万円）  
※ハローワーク紹介の方も対象になりました。

### 高齢者雇用安定助成金 高齢者活用促進コース

高齢者が意欲と能力がある限り年齢に関わりなくいきいきと働ける社会を構築していくために、高齢者の活用促進のための機械設備の導入・雇用管理制度の整備など、雇用環境整備の措置（以下「活用促進措置」）を実施した事業主に対し、助成金を支給します。

<支給金額>

**上限額は1000万円です。**

「活用促進措置」に要した費用の3分の2  
（大企業は2分の1）

ただし、この活用促進措置の対象となる、1年以上継続して雇用している60歳以上の雇用保険被保険者1人につき20万円を上限とします。

### 高齢者雇用安定助成金 高齢者労働移動支援コース

高齢者の円滑な労働移動の促進を図るため、定年を控えた高齢者などで、その知識や経験を活かすことができる他の企業での雇用を希望する者を、ハローワークまたは職業紹介事業者<sup>(※1)</sup>の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対し、助成金を支給します。

(※1) 雇用関係給付金の取扱いに係る同意書を労働局に提出している  
有料・無料職業紹介事業者

<支給金額>

**雇入れ1人につき70万円**

（短時間労働者<sup>(※2)</sup>を雇い入れる場合は  
1人につき40万円）

(※2) 1週間の所定労働時間が20時間以上30時間未満の者

#### 高齢者活用促進コース活用例

A社（運輸業 従業員数50人、対象高齢者数8人）	
措置内容	（機械設備の導入等） 高齢者の荷物運搬作業の身体的負担を軽減するために、フォークリフトを導入し、高齢者の職業能力を發揮できるようにする。
支給額	高齢者活用促進措置に要した費用が150万円の場合 ①150万円×2/3（中小企業）=100万円<②8人×20万円=160万円 支給額 100万円

詳しい内容については、各都道府県の高齢・障害者雇用支援センターにお問い合わせください。

高齢・障害者雇用支援センター

当機構ホームページでもご案内しています。

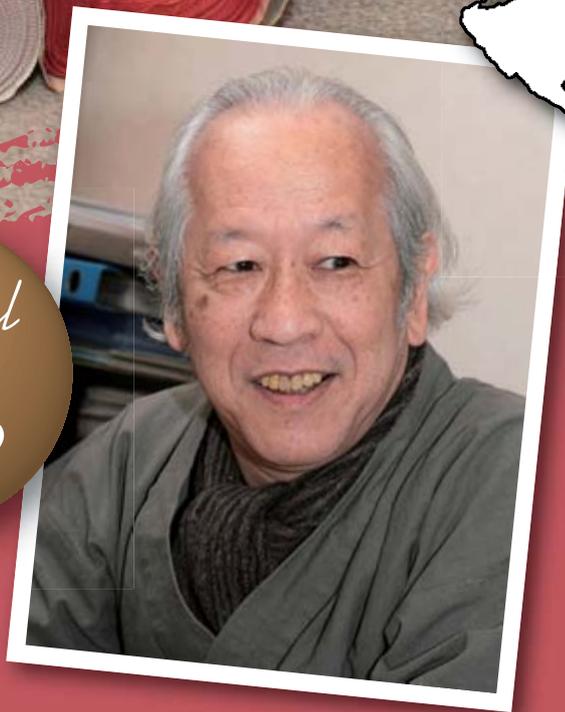
JEED



# 染色

# を支える

a  
technical  
expert  
vol.249



染色補正の匠は  
“衣料”総合病院の名医

染色仕上工(染色補正1級技能士)

こばやし かず みち  
小林一通さん(66歳)



東京都・浅草生まれ。高校卒業後、「桔梗屋」林定一氏に師事し、8年後独立。呉服屋や問屋、デパートなどを顧客とするため前ページのような高級呉服を多く扱う

「しみ抜き・地直しにはじまり、  
色焼けの直しや染め替え、  
生き洗い、寸法直しまで、  
私は衣料の総合病院の医者です」

**染色補正は高度な技術と  
知識の積み重ね**

東京都新宿区の住宅街に工房「彩徳」を構える小林一通さんは、厚生労働大臣認定の染色補正1級技能士である。染色補正技能士とは、1971（昭和46）年に労働省（当時）が認定した染色補正業「しみ抜き」の唯一の国家検定資格だ。1級と2級があり、長男の茂生さんも同じく1級技能士。自然光に近い5千カンデラの明かりの下で親子は作業台を向き合っている。

しみ抜きといえば家庭の手軽な知恵などを想像しがちだが、染色補正の技はまるでレベルが違う。町場のクリーニング店では、事故のリスクだけでなく高度な技術と知識が必要なので、やらない店もあるほどだ。

「染色補正、すなわちしみ抜き・地直し」だけと考えられがちですが、私のところでは色焼けの直しや染め替え、生き洗い（丸洗い）、



茂生さんはこのような高級和服だけでなく、ブランド物の洋服も得意とする

寸法直しまで、着物はもとより、帯や小物にいたるまで衣料全般のお手入れをサポートします。いわば衣料の総合病院、私はその医者であると自負しております」

そう熱く語る父親のそばで、茂生さんは、「うちは駆け込み寺といわれてね、他所<sup>よそ</sup>ではできないむずかしいものが持ち込まれてきますよ」と笑う。

「他店で断るような仕事をできる限りお受けする、これは私のこだわりです。技術のこだわりでは、強い薬の使用を避けて、洗いとゆすぎに手を抜かず、素材のよさを損なわない。これをおざなりにすると数年先に変色などの原因になりかねません。むずかしい品物ほどお客さまの思い入れが強い。だからこそ、何とかして期待に応えたいと思っているのです」

### 技能グランプリ優勝から一段上の高みを目指す

「家族からは頑固者<sup>がんこもの</sup>といわれませんが、職人の意地とプライドをかけて染色補正という仕事にこだわっている」と語る小林さん。秀逸な技術への矜持<sup>まうじ</sup>があればこそその発言で、特筆すべきは2007(平成



ヘラ、刷毛、筆、梅皿、筆洗など年季の入った染色補正用具

成19)年3月の第24回技能グランプリでの優勝だ。

「残念なのは4つの課題のうちのひとつ、〆ぼかし合わせの部<sup>ぶ</sup>で1位を逸したこと。ほかの3課題では1位でしたから完全優勝を逃したのが心残りです。自分としては最も得意とした〆ぼかし合わせ<sup>せ</sup>なのに油断してしまった(苦笑)



(左上) 刷毛はすり減らしても曲がり癖は生じさせない (下) 黄・緑・紫・赤系の色素だけを使って基本的にすべての調色をする

笑」

優勝者は再挑戦できない決まりがあるという。同大会では併せて厚生労働大臣賞も受けているが、4課題で1位独占の完全優勝にこだわるからこそ、小林さんの真骨頂であろう。課題にはほかに「紋様消し」、「汚れ落とし」、「小紋直し」があるが、長男の茂生さんも



「刷毛は立てて使うのが基本（左上写真）」ノートパソコンの画像を見ながら刷毛の使い方をチェックする

26回大会において4課題のうち「汚れ落としの部」で1位を獲得、敢闘賞を受賞している。  
技能グランプリの染色補正職種



左の「丸に違い鷹羽」の丸を消す(右)「紋様消し」の技術

では、優勝者に限って、当日の課題で仕上げた自分の作品が返却される。そのひとつ「紋様消し」が左の写真である。朱色のリンス縮緬の生地にある「丸に違い鷹羽」の紋様から丸を消す作業だ。  
「消した跡を同色の染料で染め直すだけではだめ。丸と紋様に囲まれた四隅の染料だまりも上手に処理しませんとね」

本家と分家との家紋の違いは丸があるかどうか、などという説があるが、このような伝統の技法があるとは…。

「小紋直しでは色抜きをした白地に筆で小紋を描きます」

まさに染色補正は衣料メンテナンスの究極技といえる。

### 客から預かった品物はすべてが宝物

小林さんは問屋、呉服店、デパート、悉皆屋などを主な顧客にしているため、店舗はなく仕事場のみ。一般住宅の表札のような「彩徳」の看板が目印で、遠方からの個人客も絶えない。ちなみに悉皆屋とは着物加工技術の幹旋業的な存在だ。

「お客さまからお預かりした品物はすべてが宝物。こんなに綺麗



控えめな「彩徳」の看板が目印。漢字・漢籍に通じた知人の命名

になって、本当にありがとう、その一言が支えです」

卓越した技能が評価され2014年度「現代の名工」を受章。

「ありがたいことですが、私としては受章を機に、技能グランプリ優勝が再評価されたことが、とてもうれしかった」

技能の高みを求めて、あくなき挑戦を行う染色補正の匠である。

染色補正 彩徳  
TEL&FAX: 03(5)3386(4)371  
http://saitoku.tokyo

(撮影・福田栄夫／取材・吉田孝一)

●エルダー(elder)は、英語のoldの比較級で、“年長の人、目上の人、尊敬される人”などの意味がある。昭和54年、本誌発刊に際し、(財)高齢者雇用開発協会初代会長・花村仁八郎氏により命名された。

1 技を支える vol.249  
染色補正の匠は“衣料”総合病院の名医  
染色仕上工(染色補正1級技能士) 小林一通さん

6 特集  
生涯現役社会実現のための道を探る

7 慶應義塾長 清家 篤 氏に聞く  
生涯現役社会における就労のあり方  
～働くすべての世代を見据えた取組みを

11 各論1 生涯現役社会の実現に向けた高齢社員の戦力化  
田中人材戦略研究所 経済学博士 田中丈夫

15 各論2 生涯現役社会に向けての3つのハードル  
高齢者雇用アドバイザー(茨城県) 齋藤敬徳

18 各論3 生涯現役で働くために不可欠な就労マインドのリセット  
株式会社マイスター60取締役 シニアビジネス事業部長 高平ゆかり

22 各論4 シニア世代が起業に踏み出す際のポイント  
一般社団法人高齢者活躍支援協議会 理事 上田信一郎

27 各論5 地域に戻った退職者を迎えるプラットフォームづくりで成果を上げる  
多摩信用金庫価値創造事業部長 長島 剛

31 日本史にみる長寿食 vol.257 永山久夫

32 江戸から東京へ 第30回  
無用の人をめざす 成島柳北 作家 童門冬二

34 高齢者に聞く  
生涯現役で働くとは 第10回  
株式会社高齢社 高橋 晋さん(67歳)

36 高齢者の現場 北から、南から 第33回  
長崎県 株式会社江崎べっ甲店

40 “働きがい”を“生きがい”にする職場 第2回  
高齢女性が活躍する「企業組合ファームまあま喜ね舎」の挑戦

42 働く高齢者のための  
健康・安全相談室 [第10回]  
日本産業衛生学会 エイジマネジメント研究会 編

46 えるだぁ最前線  
7分間の新幹線劇場を支えるシニアたち  
熟練の技と経験知で高いサービスを提供  
株式会社JR東日本 テクノハートTESSEI

51 労務資料 平成26年就労条件総合調査結果の概況

56 ニュース ファイル

58 BOOKS

60 次号予告・編集後記

61 Top Interview No.10  
株式会社日本レーザー代表取締役社長 近藤宣之さん  
経営理念は「雇用すること」  
生涯雇用実現のキーワードは社員の多様性

64 シネマの中の高齢者 第46回  
『しわ』 金子 遊

◆表紙の絵：  
「スケッチぶらり旅」

「横浜赤レンガ倉庫」神奈川県横浜市  
正式名称は「新港埠頭保税倉庫」といい明治から大正時代にかけて建造された港湾施設です。日本初の業務用エレベーターが設置されたことや、レンガの間に鉄を入れた補強により関東大震災でも倒壊は免れています。現在はおしゃれなテナントが入る商業施設に生まれ変わり、多くの人たちに親しまれています。

水彩画家 鈴木新(すずき・あらた)

1945年兵庫県神戸市生まれ。日本やヨーロッパ各地でスケッチ旅行をしながら、多くの作品を発表。現在は作品制作の傍ら、水彩スケッチ教室の講師としても活躍。日本美術家連盟会員、水彩連盟準会員  
主な受賞作：「秘湯」第34回フランス美術展ラ・セーヌ賞

<http://www.arata.ne.jp/>

# 生涯現役社会実現のための 道を探る

改正高齢者雇用安定法施行から2年が経とうとしている。

「平成26年高齢者雇用状況調査」の結果を見ても、

65歳までの雇用確保措置は着実な浸透を示しており、

希望者全員が65歳まで働ける企業の割合も増加している。

そんな高齢者雇用の状況だが、高齢者がその能力や知識を活かして、

生涯にわたり活躍し続けることができる

「生涯現役社会」の実現にはどのような課題があるのか。

今号の特集では、清家篤・慶應義塾長をはじめとした6人の有識者に

生涯現役社会実現に向けた道筋についてご意見を寄せていただいた。



## 慶應義塾長 清家篤氏に聞く

# 生涯現役社会における就労のあり方

### 働くすべての世代を見据えた取組みを

**編集部** 本日は、労働経済学者として、とりわけ高齢者の就労について研究され、高齢者雇用の必要性を訴えて多方面で活躍されている清家篤・慶應義塾長に、高齢者雇用の現状、そしてこれからの高齢者雇用に向けて、生涯現役社会における就労のあり方について、おうかがいたいと思います。

厚生労働省「平成26年高齢者雇用状況調査」の結果をみると、65歳までの雇用確保措置は着実な進展をみせています。その進展の原動力となった改正高齢者雇用安定法が2013年4月に施行されてから、間もなく2年となりますが、まず、高齢者雇用の現状をどのように評価されていますか。

**清家** 調査結果の数字にも表れているように、着実に前進しているとみています。このことは、

法改正の内容についての検討と決定が、労働政策審議会という、公労使の三者の合議によって行われたことの一つの成果であると思います。

とはいえ65歳までの雇用の標準化という意味では着実に進んでいるものの、もう一歩先の65歳までの本格的な雇用延長が進展したかという点、まだそこまでは至っていないことは課題です。2025（平成37）年には厚生年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられることを踏まえると、そのときまでに雇用と年金支給開始年齢の接続が図られることが望ましいと考えています。併せて、65歳以上の雇用の拡大も、さまざまな形で進めていくことも大切でしょう。2025年には、団塊の世代の人たちが75歳になります。65歳以上の人口の中の比率でみると、75歳未満が「2」に対して、75歳以上が「3」

となり、75歳以上の高齢者の比重が増えてきます。この2025年までに、まず65歳までの定年延長という本格雇用の実現、同時に、さまざまな形で65歳以上の雇用の拡大を目指していくことが現在の課題といえます。

#### 就業意欲と能力を活かして ベテランが活躍し続ける企業

**編集部** 世界各国と比較すると、日本の高齢者の就労意欲は非常に高いといわれています。この高い就労意欲を活かすために、国や企業に求められる課題としてどのような点があるでしょうか。

**清家** ご存知のように、日本は世界でもっとも

高齢化の早く進む国ですが、同時に、先進国の中で高齢者の就業意欲が非常に高い国であることも特徴です。その意欲をぜひ活かすためにも、まず65歳までの定年延長という本格雇用を進めることが求められます。

そのための課題として、企業における雇用制度や働き方の見直しが挙げられます。特に、大企業ではまだかなり年功的に処遇・賃金が上がることも多く、そのままの制度で定年を延長すると、賃金の高い人の増加で労働コストがかさみます。逆に現状では、60歳の定年を機に大幅に賃金を下げる企業も多いのですが、この変化は働く側にとってはやる気の低下をもたらす面もあります。これらのことは定年時の賃金が高いことにも起因していますので、もう少し早い段階から賃金上昇のカーブを抑える仕組みに改めていく見直しが必要となります。

年齢や勤続年数に応じて賃金が上昇する年功的賃金体系は、先輩が後輩に仕事を教えるという形で若い人が一人前になっていくプロセスにおいて、年齢とともに能力も高まっていきま

すから合理的な制度です。しかし一人前になった後は、より年齢や勤続年数とのリンクを弱くして賃金を支払う形にしていくのがよいと思います。つまり、年齢や勤続年数と賃金のリンクを弱めて、賃金カーブをもう少しフラットにし

ていくということです。

ここで注目したいのが中小企業です。中小企業には、定年制度がない、あるいはあっても定年年齢が高かったり、意欲と能力のある人には年齢にかかわらず働き続けてもらうという会社が少なくありません。それを実現できるのは、大企業に比べて賃金の上昇カーブが緩やかで、ベテランを雇っても、大企業ほど労働コストが高くないからです。

加えて、中小企業では役職者であっても、それぞれの分野の第一線で活躍している姿が一般的です。プロフェッショナルとして、持てる能力を存分に活かしているわけです。

とりわけ、最近「グローバル・ニッチトップ」といわれる、国際的な競争力をもっている地方の企業には、すでに生涯現役の仕組みとなっているところが多々見受けられます。

### 高齢者雇用はコストではなく 企業の競争力の源になっていく

**編集部** 特に、地方の競争力のある中小企業に、高齢者の能力を活用している事例が多いことについて、どのように評価されていますか。

**清家** オンラインワンの競争力をもち、ベテラン

の能力を活用している地方の中小企業に多く見られるのは、受注生産で付加価値の高い物をつくっている会社、あるいは、マニュアル通りではないきめ細かいサービスを提供している会社です。つまり「量」ではなく「質」が重視される仕事をしている。そこに、ベテランの高い技能や豊富な経験が大いに活かされている。また、若い人にそれらが継承されています。

このような仕組みのできている企業では、先ほど申し上げた、よりフラットな賃金カーブに加え、組織、施設、運営のそれぞれについてベテランを活かす工夫をしています。例えば、若い従業員が敬遠しがちな土・日の勤務を高齢者に引き受けてもらい、若い人が働きやすい環境づくりに一役買ってもらおう。そういうことで、高齢者の存在価値も高まるといった工夫も見られます。

このような仕組みの企業になると、高齢者雇用拡充は、企業の競争力の重要な源となつていきます。

**編集部** 高齢者の意欲と能力を活かしていくためには、こうした中小企業を参考にして、雇用制度や環境整備の見直しを行い、仕組みを工夫していく取組みが必要ですね。

**清家** すでに大企業でも、よりフラットな賃金体系にすることについて、労使で協議、合意しているところもあります。いずれにせよ、企業規模にかかわらず、年功賃金を見直し、後半部分の賃金カーブをよりフラットにしていくと、若者への投資を犠牲にすることなく、高齢者雇用も円滑に進むようになります。

同時にそれは、それまで年功賃金によって維持されてきた、例えばお父さん一人の稼ぎで一家四人を養うといった家族のあり方を変えていくことにもなります。これからは、家族のなかでお父さんとお母さんがともに働き、ともに子どもを育て、これまでと同様の、あるいはより豊かな生活をしていく。そうした家族のあり方が、標準的になっていくでしょう。また、それを可能とするワーク・ライフ・バランスが、いま以上に求められるようになります。

### 「生涯現役社会」は 「生涯能力開発社会」

**編集部** 生涯現役で働き続けるためには、高齢者自身も能力開発や健康管理など取り組むべき課題があると思われれます。その点について、どのようにお考えでしょうか。

**清家** 生涯現役で働くためには、常に能力の向上に努めること、自分自身に投資すること、加えて、働くことを通じて社会を支えていることが嬉しい、という気持ちをもつことが大事ではないかと考えています。

高齢者が活躍して社会を支えることが若い世代の負担を軽減する、つまり、自分たちが能力を活かして生涯現役で働くことは、自分たちだけのためではなく、将来の世代のためでもあるのだという視点をもつことも大切なことではないかと思えます。そのように認識して働くことがやる気につながりますし、能力を高めていく意欲にもつながると思えます。

生涯にわたり能力を開発しつづけるという一見大変なことに感じるかもしれませんが、それまでに蓄積した能力を活かすと同時に、昨日より今日、今日より明日と、年をとっても自分が成長していくことを実感できることでもあります。それは仕事をすすめるうえでの喜びともいえるものでしょう。

**編集部** 生涯現役社会の実現に向けて、国や企業、あるいは高齢者の今後の取組みについて、どのような点を期待されていますか。

**清家** 国への期待としては、高齢者雇用安定

法に代表されるルールの構築です。65歳までの雇用のルールをしっかりと確立し、できれば65歳以上についても、70代半ばくらいまではさまざまななかたちで社会を支える側になってもらう、そのためのルール構築を期待しています。

企業については、前述したさまざまな制度の見直しに加え、65歳まで仕事を続けられる能力の維持向上のための「生涯能力開発」の仕組みづくりも大切な取組みです。ただし、年齢の高い人への能力開発は社会全体にとっても必要なことですが、企業にとっては投資の回収期間がどうしても短くなってしまいますから、生涯を通じた能力開発については国がサポートすることも不可欠だと思います。つまり、生涯現役社会というのは、個人が生涯にわたって仕事を能力を磨き、高めていくことを社会全体でサポートする「生涯能力開発社会」となる必要があるのだと思います。

### 日本の生涯現役社会が世界標準に

**清家** そして、高齢・障害・求職者雇用支援機構にも期待しています。例えば『エルダー』では、これまでも長年にわたり企業の好事例の紹介を行ってきましたし、厚生労働省と機構主催

のコンテンツ事業の推進、高齢者雇用アドバイザーの活動などにより高齢者雇用の推進に大きな役割を果たしてきました。今後も啓発の役割をしっかりと担ってほしいものと期待しています。

高齢者雇用の推進は、かけ声や精神論ではなく、福沢諭吉がよく語っていた「実学」、つまり論理と実証によって科学的に進めていくことが重要です。またその際、足元のみならず、長期の広い視野をもつことも大事なことです。

「学者は国の奴雁なり」。これも福沢の言葉で、雁の群れが一心に餌をついばんでいるとき、一羽だけ首を高く揚げて周囲を見渡して見張りをする雁がいる。それを奴雁というのですが、学



清家篤慶應義塾長

者あるいは専門家もまた、時勢に流されず現状を冷静に分析し、将来のために何をなすべきかを考える、そういう役割を担っているという意味です。高齢者雇用を考えることは、高齢者のためだけではなく、若者世代の負担を軽くし、子育てをしやすくする。あるいは将来の若い人たちの生活を豊かにする、そのために進めていくべきことであるという長期的な視点をもって、特に『エルダー』にはこれからも高齢者雇用の啓発をしていただきたいと期待しています。

**編集部** 今後ともお力添えをよろしくお願いいたします。

**清家** 活力ある生涯現役の高齢社会を日本でつくることができれば、それは今後高齢化が進むすべての国にとってのよいモデルになります。日本の豊かな活力のある高齢社会が世界標準になっていくのです。日本の労使と国が協力して生涯現役社会をつくっていくことは、そうしたグローバルな貢献という意味においても非常に意義のあることです。

また、さきほどお話しした地方のオンラインのグローバル・ニッチトップの企業には、高い付加価値をもった生涯現役の企業モデルがすでにありますし、これもまた将来的には世界標

準になっていく可能性があるのではないかとも思っています。

**編集部** たいへん意義のあることですね。

**清家** そう思います。生涯現役を実現するためには健康寿命を延ばし、生活習慣病の予防や若いときからの体力づくりなども大事なことですし、すべての働く世代のワーク・ライフ・バランスの実現も大切です。こうしたことが生涯現役社会や女性が就労する社会を実現する必須の条件であるということです。女性や高齢者が働くことによって、一部の人たちだけが忙しい社会ではなくなる。一方、極端な働き方がなくなることにより、女性や高齢者も働きやすい社会になる、そういう好循環をつくっていくことが生涯現役社会であり、またすべての働く世代にとって大切なことではないかと思えます。

**編集部** 本日はありがとうございました。

**清家 篤** (せいけ・あつし)

慶應義塾大学経済学部卒業、博士(商学)。同大学商学部教授を経て、2009(平成21)年5月より現職。主な著書に『高齢者就業の経済学』(共著)、『エイジフリー社会を生きたる』、『雇用再生』などがある。

# 生涯現役社会の実現に向けた 高齢社員の戦力化

田中人材戦略研究所

経済学博士

田中 丈夫 たけお

## 1 生涯現役社会実現への課題とは

2013(平成25)年に高齢法(高齢者雇用安定法)が改正施行され、段階的な65歳までの希望者全員継続雇用が名実ともに義務づけられました。これを受け、多くの企業では、①定年後社員が持つ能力を活かす仕事を編成し、②仕事に見合った賃金を設定するとともに、③研修などにより継続雇用後の仕事意欲を喚起する、この3つの対策によって、定年後雇用のペイ・パフォーマンスを確保する取組みを進めています。しかしこの取組みを続けていけば、生涯現役体制、つまり雇用上限年齢を外して年齢にかかわらず活用しつづける体制がとれるわけではありません。多くの企業はその能力構造

にもう一つ大きな課題を抱えているからです。それは中年期以降、加齢にともなう専門能力の陳腐化という問題です。

米国では、自分のキャリアを高める意識が強く、会社に入るのもその手段と考える個人主義的な傾向があるといわれます。これに対して日本の労働観は、近年、修正が見られるものの、会社の発展に献身・貢献することが将来の自分の幸せをもたらすという集団主義的な特徴が根底にあります。会社から指示されたことには積極的に取り組むけれど、そのことを通じて自分の値打ち、つまりキャリアを高めようという意識は乏しいわけです。

この集団主義的な特徴は、組織コミットメントを高める、企業固有技術を蓄積・高度化できるといふメリットもあります。しかしその反面、



会社の適切な働きかけがなければ、専門能力の形成は停滞します。そこで多くの会社にとって60歳定年を終点とする仕組みが問題になります。日本の能力形成はOJTによるところが大きいわけですが、OJT指導者の能力レベルに到達してしまうと、それ以降の能力形成を働きかけることができなくなります。OJT限界です。そこで新たな中高齢期の能力形成の働きかけが必要になります。しかし、60歳定年を終点とする現在の仕組みでは、加齢とともに必要費用(労務費単価)が高まる反面、投資回収期間が短くなるという理由で、その働きかけが行われません。この結果、専門能力の形成が停滞すれば、仕事環境は絶えず進化・変化を続けますから、加齢とともに専門能力は陳腐化します。

定年時の専門能力が陳腐化したものであれば、先の3つの対策、「①能力を活かす仕事」は役立ち・貢献度の低い仕事にならざるをえず、役立ち・貢献度の低い仕事しかできないければ、「②仕事に見合った賃金」も低くならざるをえません。そういう仕事と賃金では、「③仕事への意欲・やる気」も研修などの働きかけで改善はできませんが、自ずと限界があります。そこで生涯現役の体制を整えるには、「定年までの仕組み」を前提に短期の継続雇用期間を付け足す現状の**現有能力戦力化対策**から、入社から引退までの仕事生涯にわたってキャリアの開発と活用をすすめる**生涯能力戦力化対策**に転換しなければなりません。

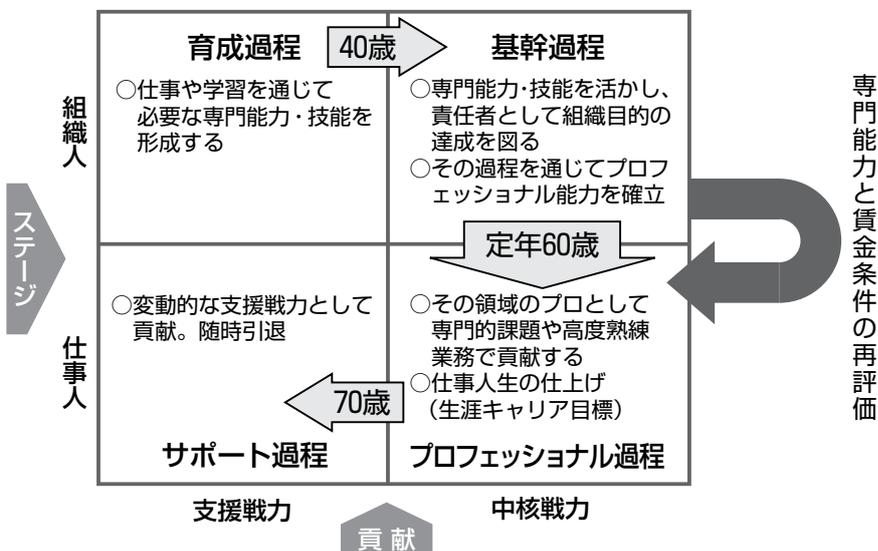
## 2 生涯能力戦力化対策を進めるための4つの仕事過程

生涯能力戦力化対策の基盤となるのは、社員が仕事生涯（入社以降、能力・体力・意欲の続く年齢まで）、年代ごとにもどのような役割を果たせば、組織の新陳代謝や活性を損ねることなく、企業の戦力でありつづけることができるか、それを整理した「生涯仕事過程」の考え方です。入社から引退までの生涯仕事過程は下図のように、縦軸・横軸で区分した4つの仕事過程に分

けることができます。

まず縦軸。仕事生涯、企業戦力でありつづけるには、仕事生涯を2つのステージに分けた活用が必要です。まず入社から定年までのステージ。企業に必要とされる能力を身につけ、しかるべき立場で組織の責任を果たす「組織人」のステージです。この間は、程度の差こそあれ、仕事能力、組織責任、賃金などはおおむね右肩上がりの上昇をします。そしてもう一つは定年以降のステージ。定年までに身につけた専門能力・技能で仕事成果をあげる「仕事人」のステージです。定年以降、働く期間が伸びたからといって、組織人のときの右肩あがりの上昇がそのまま続くわけではありません。まず「仕事能力」。心身機能は寿命を指して下降過程・老化過程に入ります。専門知識・技能も、頭打ち過程・維持過程に入ります。「組織責任」は、組織の新陳代謝を図るため、部長・課長・リーダーといった役職は定年までに後進に譲らなければなりません。最後に「賃金」は、能力形成や組織責任に見合った部分がなくなり、仕事成果のみに絞

図 生涯仕事過程



り込まれます。このような定年前と大きく異なる条件を効果的に活かすには、組織人ステージとは異なる仕事人としての活用が必要です。このステージの違いが縦軸です。そして横軸は貢献度の違いです。それぞれのステージには、「中核戦力」として貢献する段階と、「支援戦力」として貢献する段階があります。この縦横2つの区分によって、仕事生涯、企業の戦力でありつづけるための4つの過程が整理できます。それぞれの過程の特徴を要約してみましょう。各過程の年齢はおおまかな目安です。

入社〜30代までは「育成過程」です。組織の責任を果たす「組織人」のステージにあって未だ「支援戦力」であるこの過程では、組織責任者の指揮・指導のもとで、仕事や学習を通じて必要とされる専門能力・技能を形成します。

40〜60歳定年までは「基幹過程」です。「組織人」のステージにあって、「中核戦力」となるこの過程では、高めてきた専門能力を活かし、プロジェクトリーダー、あるいは課長、部長といった組織責任者として組織目的の達成に貢献します。そしてこのような仕事を通じて、役職を離れても、自らの力で貢献できる専門能力・技能、つまりプロフェッショナル能力を確立します。そしてステージの折り返し点である定年を迎えます。

60歳定年後70歳までは「プロフェッショナル過程」です。定年までに身につけた専門能力・技能で仕事成果をあげる、つまり「仕事人」のステージにあって、「中核戦力」であるこの過程では、それぞれの仕事領域のプロフェッショナルとして、専門的な課題や高度熟練業務を処理して成果をあげ貢献します。これまでどれだけの専門能力・技能を身に着けたか、一人の仕事人としての値打ちが問われる過程です。仕事人生の仕上げのステージといえます。

定年までにそれなりにいい仕事をしてきた人でも、それなりの出世をとげた人でも、最後の十数年間、たいした役立ちもできず、「やる気のないお荷物社員」だの「窓際の役立たず」などと冷たい目で見られることになれば、仕事人生全体がみじめなものになってしまいます。定年までに蓄積してきた自分ならではの仕事能力を活かして職場に役立つ。そのことを通じて、自分の仕事人生全体に誇りと満足感を持つ。このプロフェッショナル過程が仕事生涯のキャリア目標になります。

70歳以降は「サポート過程」です。「仕事人」のステージにあって、「支援戦力」であるこの過程では、引き続きプロフェッショナルとして貢献します。ただしこの年代では、体力的な限界やワーク・ライフ・バランス指向が強まるな

どの変化がでてきます。そこでパートタイムや短時間勤務などで、中核戦力の仕事を、変動的に支援する役割を担います。そして心身の状況に応じた貢献をしつつ随時引退していきます。

### 3 生涯仕事過程の特徴と3つの能力形成

この生涯仕事過程は、これまでの仕事過程と異なる特徴が3つあります。第1は、組織人ステージと仕事人ステージを一連のものとして、社員が予定したキャリア・パスを進んでいくことです。これまでのような、予定したキャリア・パスは定年で終点、後は「付け足しの継続雇用」というのではなく、定年後のプロフェッショナル過程を生涯キャリア目標として、一連のキャリア・パスのなかで、必要な仕事能力の蓄積・高度化を行います。

そこで、特に40代、50代の基幹過程のあり方がこれまでと大きく変わります。基幹過程は、昇進や役職をきわめて定年を迎える、いわば仕事人生双六の上がり<sup>すこ</sup>ではなく、組織責任を果たしつつプロフェッショナル能力を確立する過程、定年で役職を離れても、自らの力で貢献できる専門能力を確立する過程になります。これが第2の特徴です。

従って定年の意義も大きくかわります。生涯過程では、ステージの折り返し点、つまり組織人ステージから仕事人ステージに切り替わる定年時の「専門能力と賃金条件の再評価」が大きな働きをします。この再評価による仕事条件、賃金条件をできるだけ有利なものにするために、中年期以降も、専門能力を陳腐化させることなく、仕事能力を磨き続けよう、プロフェッショナルとしてよりよく貢献できる専門能力を確立しようという意識を生みだす。つまり定年を、プロフェッショナル能力の形成を強く働きかける動機づけのポイントとする。これが第3の特徴です。

そこで、このような生涯仕事過程を実現するには3つの能力形成が必要です。第1は**加齢を強みとする能力形成**です。年を重ねるごとに知識や経験を蓄積し、高めていかなければ、高齢社員の「加齢の強み」を活かすことはできません。「加齢の強み」が活かせない能力は、簡単に代替労働力、未熟練労働力に置き換えられてしまいます。

第2は**変化に適応できる能力形成**です。仕事環境は絶えず変化、進化を続けます。加齢とともに専門能力の蓄積、高度化ができたとしても、その能力が仕事環境の変化、進化に適応できなければ、つまり時代遅れの能力になってしま

ば、使いものにならなくなってしまう。

第3は、**自律的な能力形成**です。ただ与えられた仕事を処理するだけでも、つつがなく毎日の仕事生活は続くかもしれません。しかしそういう会社任せでは先に述べたように中年期以降、OJT限界後の専門能力は陳腐化していきます。したがって能力形成はあくまで自分の責任として、加齢を強みとする能力形成、変化に適応できる能力形成をすすめる。そういう自律的な意識・取組みがきわめて重要です。



とはいえ、まずは当面の定年前後社員の能力を活かす現有能力戦力化対策から始めなければなりません。大事なことは、その一方で特に中年期以降のキャリア形成の働きかけを行うことです。企業は、経営環境の激しい変化・進化の一方で、仕事生涯という長期にわたって安定雇用を保障することなどもできません。その代わり、社員が生涯現役で働き続けるために、どのようなキャリア形成をなすべきか、その方法を示し、その自律的な取組みを支援・促進することができます。

例えば**加齢を強みとする能力形成**を支援・促進するには、各年代でどのような能力形成を図れば加齢の強みが活かせるか、その具体的な課題指標（生涯能力形成ガイドライン）を示す

方法が効果的でしょう。また**変化に適応できる能力形成**には、社員それぞれが担当業務の変化適応責任は自分にあるという意識をもって、変化を予測し、適応方策を準備し、適応効果をあげ、さらにその効率を高める「変化適応サイクル」や、その仕事経験を整理・再編成し専門能力として蓄積する「能力形成サイクル」の手順の習得を図る方法が効果的でしょう。そして**自律的な能力形成**には、定年までにつけた仕事能力の値打ち次第で、その後の雇用も、生涯収入や高齢期の生きがいも大きく変わることを認識したうえで、自らの強みを活かして、期待される仕事成果をあげながら、生涯キャリア目標を実現する「生涯キャリア計画」をたてて取り組む仕組みが効果的でしょう。

これらの支援・促進対策の結果、高齢期に至った社員が、その専門能力・技能の鮮度を維持し、役立ち・貢献度を高めることができれば、企業はそういう高齢社員を、経営の必要に応じて社内外に戦略的に活用できるようになります。

生涯現役社会を脅威とるかチャンスとするかで企業力に大きな格差がつく時代がいつかやってくるでしょう。ただこれらの取組みには時間がかかります。できるだけ早く着手することが望まれます。

# 生涯現役社会に向けての 3つのハードル

生涯現役社会の実現に向けた地域ワークショップから

高齢者雇用アドバイザー（茨城県）

齋藤敬徳 たかのり

2014（平成26）年10月24日（金）、水戸市のホテルレイクビューで「高齢者いきいきワークショップ」が開催されました。その際、基調講演した内容をベースに加筆し、レポートいたします。

私自身、高齢者雇用アドバイザーとしては、11年目になります。毎年100社程度の企業等（以下「企業等」）を訪問して、「希望者全員65歳までの継続雇用」とさらには「生涯現役社会に向けて働ける職場作り」の達成のため、相談・助言活動を行っています。

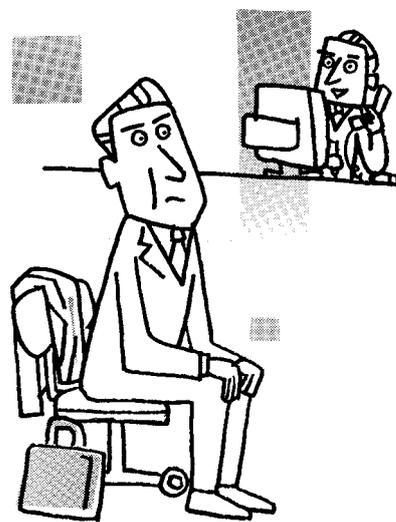
2013年度の活動の中心は、同年4月から施行された「高齢法改正」の趣旨を説明し、速やかに対応を促すことでした。法律の改正ということで、企業等の対応も比較的順調な経緯をたどりしました。その過程で、さらに一歩進めて

「生涯現役社会」に向けては、企業等の関係者から、各種ハードルがあり悩んでいることを相談されました。2014年度の活動の中心は、その解決のため、そのハードルを3つ（①60歳以降の賃金の考え方、②健康・意欲・能力開発、③労使トラブルの防止。図表2参照）に整理して、企業等の関係者に説明しています。これから、それぞれのポイントについて述べていきます。

## 1 生涯現役の大きな流れ

まずは大きな流れとして、図表1の高齢者雇用のイメージ図で説明しています。

本来ならばアドバイザーとしては、65歳定年



制の実施を勧めたいところですが、実際には、退職金を60歳定年で支払う条件にしている企業等が多くみられます。現状では、①税法との絡みで、退職金控除が適用にならない恐れがあること（60歳で退職金を受け取り、65歳まで働き、その時点で退職する場合）②社員からは、60歳で退職金を受け取れるという期待が大きく、65歳まで引き延ばすことには、抵抗される恐れがあることなどの問題を内包しています。

それらを早急に解決するには、税法との関係などで難しい状況にあります。

このため当面の間、われわれアドバイザーが、短時間の相談・助言活動のなかで、実質的に生涯現役を勧めていくには、図表1の今後のイメージ図が、主流になるものと思われま

す。すなわち、60歳定年→65歳までは希望者全員

継続雇用→70歳までは「基準付での継続雇用」です。一方、退職金制度がない企業や、制度があっても60歳支給等の制約がない場合などには、65歳定年制への引上げの障害が少なくなりそうです。

## 2 5年後の年齢別人員構成表の作成

次に、自社の5年後の年齢別人員構成表の作成を提案しています。大半の企業等では、驚くほどに高齢者の割合が急上昇することになるのではと考えます。

人事担当者・経営者に、その急激な変化を認識してもらうことが、スタートになります。

## 3 3つのハードル (図表2)

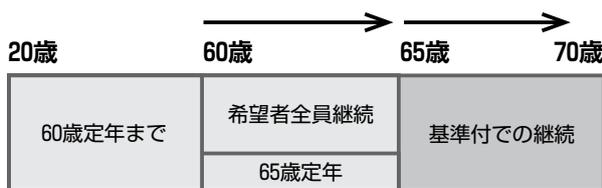
### (1) 60歳以降の賃金の考え方

①従来の主流は、福祉的な雇用の賃金の考え方  
一般的には継続雇用が主流なので、従来の賃金体系は60歳定年でいったんリセットし、**図表3**のように退職時の賃金水準の60～70%になる体系が、多くみられます。

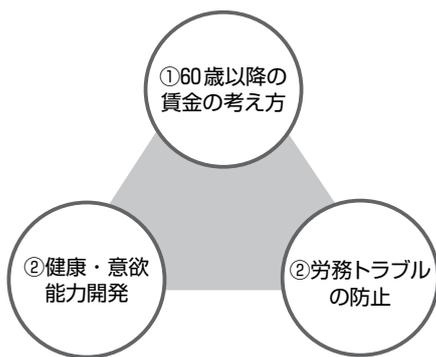
それらに対して種々の問題点が生じてきました。時代環境も大きく変化してきました。

図表1 高齢者雇用のイメージ図

今後 ⇨ 生涯現役または70歳までの継続雇用



図表2 生涯現役に向けて～解決すべき3つのハードル



図表3

60歳到達時の賃金 (30～50万)	それまで当社で培ってきたノウハウ料 (3～8万)	管理職手当 (3～5万)
	大卒・高卒初任給相当額 (16～20万)	同左
	一般 (19～28万)	管理職 (22～33万)

現状の問題点では

⑦再雇用後の評価制度がうまく運用できていない。

④低賃金が多く、モラルダウンが生じている。

⑤高齢社員を活用する管理者が育っていない。

①高齢社員が増加しているのにハツラツとして働ける職場が少ない。

④年金を受給できない無年金期間が生じた。

④年金を受け取れない無年金期間が生じた。

④年金を受け取れない無年金期間が生じた。

②これからの主流は人材活性型雇用の賃金の考え方へ

現状の問題点や時代環境に対応していくため

には、高齢社員の賃金体系を、定年である60歳

で大きく変えるのではなく、定年後も65歳までは、自社の従前の体系を準用していく必要があります。具体的には、

⑦賃金水準は原則60歳以降も下げない。

④ボーナスも同様に支給する。

⑤当然ながら業績・目標に対する責任も変わらず、人事考課も従前同様実施する。

④将来、高齢社員の増加が見込まれることから、中高年齢者(例えば50歳、55歳)からの賃金カーブをなだらかに減少させる対応を取る。

④高齢社員の体力に応じて、柔軟に労働時間

を

図表4

事例1 定年時 40万円	→ 1年目 40万円×90% 36万円	→ 2年目 36万円×90% 32.4万円	…… 5年目 23.7万円 (定年時の約60%)
事例2 1カ月の賃金	1時間の換算単価		
320千円	1,840円 (320千円÷174時間)		
280千円	1,610円		
240千円	1,380円		
200千円	1,149円		

設定可能な「時給制」の働き方を工夫する。④従前と同様な働き方を希望する社員と、補充的な働き方を希望する社員など、多様な働き方を提示する。

③経過的対応

②のこれからの主流の人材活性型雇用の賃金の考え方が浸透するには、ある程度の時間(すべての年金が65歳支給になるまで)が必要となるものとみられます。

その間は①の賃金体系を修正した方式が妥当かと考えます。

報酬比例年金の未支給期間に相応のプラスアルファを加算する考えです。

実際のやり方は、会社の実情に応じて異なりますが、わかりやすい事例として2つ紹介します。

⑦事例1として、再雇用の1年目は定年時の賃金額に90%を掛ける

企業の例です(図表4)。社員からみてわかりやすいのが特徴です。

次年度以降も90%ずつ掛け、65歳時には定年時の60%弱の水準になります。毎年度人事考課を実施し評価によっては掛率の調整は可能です。

④事例2として、再雇用後の賃金を、すべて時間給で対応する例です。

フル勤務からショート勤務、またショート勤務からフル勤務などと業務の繁閑に応じて対応しやすい面があります。

60歳以降の1カ月の賃金を1時間換算単価に引き直して、単価を決める方式をとります。

(2)健康・意欲・能力開発

健康・意欲・能力開発の問題は機構の各種アンケートや相談・助言活動の中で上位の項目として出ています。

私は生涯現役のためには、それらの解決を含めて賃金と年金と研修をセットした考え方を企業等の関係者に提案しています。その研修のなかで、健康・意欲・能力開発のきっかけをつかんでもらうことがポイントです。また、生活に必要な収入源となる賃金と年金の仕組みや見通しなどのようになるかは今後の生き方やライフプランを考えるうえで、重要な要素となります。

一方仕事を継続するうえで、働く側も経済・

健康などの情報を入力し、意識転換を図ることが大切になります。そのポイントの年齢時期は経験上、45歳前後、53歳前後とみられます。そのときに当機構のサービスマニユール「就業意識向上研修―生涯ライフプラン研修」\*を実施すると効果が上がります。特に、現在53歳前後より若い方は年金が65歳支給となるので、53歳前後の社員向けの研修では、受講態度が真剣になります。

(3)労務トラブルの防止

60歳定年を超えて、5〜10年あまり働くことになれば、これまで予想していなかった労使トラブルが多発すると考えられます。

①1年更新の期間雇用となることから発生する更新に関する問題

②定年後長期間働くことのモラル低下の問題

③長期間働くことになるので、自分の存在を認めてもらうためには、若手に技術伝承する意欲が薄れ、温存する可能性が高まる問題

などが挙げられます。これらの解決のためには、役割意識の徹底や、意識改革を促す高年齢社員の戦力化が不可欠となります。

3つのハードルの解決をアドバイスすることで企業等が一歩前に進むことができれば、われわれの目標である生涯現役社会への道が拓かれると考えます。

※職場管理者に中高年従業員の特性・活用方法など、中高年従業員に自己の職業能力特性を再認識させ、意欲を高める研修 就業意識向上研修 JEED 検索

# 生涯現役で働くために不可欠な 就労マインドのリセット

株式会社マイスター60 取締役 シニアビジネス事業部長 高平ゆかり

株式会社マイスター60は、1990（平成2）年に創業した、シニア人材を専門とする人材派遣会社です。創業者の取締役会長・平野茂夫は、技術も意欲もありながら、60歳の定年を境に雇用の場から去らなければならないという雇用慣行に義憤を感じ、「年齢は背番号、人生に定年なし」をモットーに掲げて事業を展開してきました。創業25年を間近に控え、これまでに5500人を超える高齢者の雇用を創出しています。

本稿では、改正高年齢者雇用安定法施行後の状況や、当社が2013年度に取り組んだ「シニアインターンシッププログラム」で得られた成果などをもとに、シニア世代が生涯現役で働くために必要となる、就労マインドのリセットについて考えます。

## 改正高年齢法施行後の変化

2013年4月から改正高年齢者雇用安定法が施行され、企業には原則として希望者全員を65歳まで雇用する義務が生じました。法改正後の状況は、厚生労働省の「平成26年高年齢者雇用状況調査」によると、企業では65歳までの雇用確保措置が着実に進展していることがわかります。

その一方、シニア世代に特化した人材派遣・職業紹介を行うなかで、改正高年齢者雇用安定法施行と前後して、当社への登録を希望するシニア層に変化が見られるようになりました。どのような変化かといいますと、「60歳未満の登録者」が急激に増えていて、「60歳以上の登録者」

を上回るような勢いを示しているのです。もとも60歳の「定年後の再就職」を念頭において事業を進めてきた当社としては、これは大きな変化と捉えています。

前述のとおり、多くの企業では、定年後の継続雇用制度が整備されていることは間違いなく、2025年までの経過措置はありますが、多くの人が65歳まで働ける環境にあるといえるでしょう。しかし、当社への登録を希望するシニア層に対して行った面接の内容から垣間見ることができた内実は、「定年後もほぼ同じ仕事に就いていても、賃金は大幅に下がる」、「定年後に望まない職種への転換を迫られる」といった厳しい現実に対する不安です。先ほどの変化は、継続雇用の現状を察知したシニア層が「ほかに納得できる仕事があれば、転職を考えてみ



よつ、「新たな仕事に就けば、気持ちもリセットしてやり直せるのではないか」、「70歳まで働くつもりならば、50代のうちに転職しておいたほうがよい」などと判断したうえで具体的な行動なのではないかと思われれます。

もちろん、雇用と公的年金の支給との接続という意味では、改正高年齢者雇用安定法の施行によって、シニア世代は一定程度の安心感を持つことができました。他方で、定年を境に大きく変化する処遇のことを考えると、定年後に継続雇用を選択するばかりではなく、多様な選択肢を持ちたいと考える人が着実に増えているようです。この点、継続雇用者を取り巻く現状の厳しさが浮き彫りにされているともいえるでしょう。

### 「シニア世代は使わづらう」のか？

企業における高齢者雇用が着実に進展する一方で、企業の人事労務担当者から「シニア世代は使わづらい」といった声を耳にすることもあります。実際にシニア世代は「使わづらい」のでしょうか。まずは、ある会社で実際に起きたシニア層をめぐる出来事を紹介してみましよう。「A社には、その日は何らかの理由で外部から頻繁に電話がかかってきていました。その部

署の担当者が何度も電話を取っても、一向に鳴り止みません。そうした状況でも、ある継続雇用者だけが、電話をまったく取ろうとしません。挙句の果てに、率先して電話対応をしている女性社員に対して、「あなたは、電話を取るのがお好きなんですね」といったそうです」

このエピソードから、「なんと無神経な言葉を口にする人だ」と感じる人も少なくないでしょう。本人には悪気はなかったようですが、かつて「役員」や「部長」を務めていた人で「電話対応は自分の仕事ではない」と自然と考えたのかもしれません。しかし、その職場で自分が果たすべき役割を理解していなかったことは確かかなのではないのでしょうか。

かつて、女性社員が男性社員のお茶を入れてくれるような時代もありました。しかし、それはすでに過去のもの。お茶を飲みたければ、自分で入れて飲む時代なのです。

高齢者の雇用を創出するために多くの企業の担当者と接してきた経験から、私は企業の担当者が使わづらいと感じる「困ったシニア」の特徴として、以下の4点を挙げたいと思います。

- ①「使わづらう」と考えており、定年後の準備をしていない。あるいは、会社に完全に依存している。
- ②自己理解と他者理解が弱い。感情認知力と協

調性が衰え、自分の感情にとらわれる。  
③思い込みや決めつけが多く、自説にこだわる。他人の話が聞かないし、聞けない。逆に、自分の話は大好き。

④何にでも文句をいう（一言多い）。素直な感情表現ができないため、人間関係で衝突する。いかがでしょうか。「自分は部長だった」、「10年前には、大きな売上げを取ってきた」などと話すシニア世代がいます。これは過去の遺物であり、単なる自慢話にしかならないと気づくべきです。社員として有能だった人、大きな功績を挙げた人ほど、このようなシニアになりやすいということを指摘しておきます。

### シニア世代の意識を変えることの必要性

希望者全員が65歳まで働くことができる時代となり、年齢に関わらず会社に貢献できることが求められています。職業能力は時間の経過とともに、陳腐化する可能性がありますから、自分の職業能力をしっかりと維持しつつ、メンテナンスを続けることが必要です。事業の統廃合やM&Aが日常茶飯に起こり、技術革新に伴う産業の空洞化も珍しいことではありません。長く働くためには、会社に依存するばかりではな

図表 シニアインターンシッププログラムの日程概要

	1カ月目	2カ月目	3カ月目	4カ月目	5カ月目	6カ月目	プログラムの概要	
座学	(キックオフミーティング) ●			●			キックオフミーティングではプログラムガイダンスのほか、各自の行動計画やゴールイメージを共有。また座学では、高齢者雇用の現場から成功・失敗事例を紹介し高齢期における就労マインドについて動機づけを図る	
個別 カウンセリング	●		●		●		インターンシップ期間中のモニタリングとカウンセリング。各自の気づきを後押しするヒアリングや各種相談、行動計画の修正などに対応	
テーマ別 ワークショップ		●		●		●	20代、30代、40代の異業種スピーカーのプレゼンテーションとトークセッション。自分とは異なる価値観や異文化に接し、相手の話を受けとめて傾聴する訓練	
全体ミーティング		●		●		●	活動レポートを提出。また、OJTに必要な最低限の法令やノウハウを修得	
実務(就労)体験 (農業体験含む)	農業体験、人材開発・営業開発業務							マイスター60の名刺を持ってOJTを実施。シニアの求人開拓や求職のための就労支援業務など研修生の希望に応じて行動計画に基づき活動
成果報告会			●			●	就業体験やワークショップなどを通じて感じたこと、気づきを3カ月に1回、自由にプレゼンする機会。成果物はそれぞれの会社にも提出	

く、主体的に自己の職業人生を設計していく心構えが必要です。イノベーション(変革)をいとわない人には、必ず伸びしろはあるというのが私の実感です。

シニア世代を取り巻く環境の変化を見据え、定年を控えたシニア世代の就労マインドのリセットの必要性を痛感した当社では、2013年度に「シニアインターンシッププログラム」(定年世代のための体験型意識改革研修)を実施しました。期間は6カ月間、試行的な実施ということで、第一期の参加費用は無料としました。

シニアインターンシッププログラムの開発に当たり、当社では、

- 高齢社員のモチベーションダウンが組織のモラルダウンにつながる
- 個人は職業人生の長期化に備え準備が必要
- 企業は定年世代をいかに「人財」として戦力化するかが課題

といった問題意識を持っていました。さらに、定年間際になっても働く意欲を維持し、会社に貢献できる人材であり続けるためには、まず会社依存の

就労マインドをリセットする必要があること、高齢社員の意識改革を社内だけで行うことは非常に難しい、などということが課題として挙げられます。

インターンシップといえば、就活に先がけて学生が企業で就業体験する制度を指すことが多いと思います。今回のプログラムは、定年前後のシニア世代を対象に、集合研修やマイスター60での就業体験を通じて、自身の職業観や就労マインドを振り返り、気づきや動機づけを狙いとしたプログラムです。プログラムの概要は図表のとおりですが、内容にはさまざま工夫を凝らしました。そのひとつが、今回のプログラムのロードマップを研修参加者自らが設計しインターンシップ研修への主体的な受講をコミットするための「キックオフミーティング」です。

キックオフミーティングは、当社の親会社・マイスターエンジニアリングが保有する千葉県佐倉市の研修センターで2泊3日の日程で行いました。あらかじめ、参加者には、「どの会社でどのような役割を担っているか」といった自身のバックグラウンドを明らかにしないように徹底し、研修では全員がハンドルネーム(別名)で呼び合うようにしました。これは、先入観や決めつけを排除して、他者とのコミュニケーションをとる訓練の試みです。ハンドルネーム

で呼び合うことに関しては、最初は参加者には違和感があったようですが、時間が経過するうちに、参加者は相互に打ち解けるようになり、夜に開いた懇親会ではすっかり和やかな雰囲気でした。

実際の会社で起こりうる場面を設定したロールプレイングも行いました。その一例を紹介すると、「新しいコピー機の購入を部長に検討してもらおう」というものがあります。元部長の継続雇用者が、元の部下で現在の部長に検討をお願いするという設定にしてみました。女性社員から、「〇〇さんは部長だったから、(元部下で現在の)部長にしっかりとお願いしてきてくださいね」といわれたときに、どのような心境になるか。要するに、現役時代の地位がなくなったときの心境の変化を感じてもらったための試みです。

また、現役の大学生を含めた若年世代との対話やトークセッションを行いました。世代を超えた交流によりシニアにとっては異質と思える世界観をあえて体感していただきました。具体的には、高齢者にフェイスブックの使い方を教える現役大学生の経験談、東京・秋葉原のメイド喫茶でアルバイトをしていた女性のバイト体験など、シニア世代が普段は接することがないような人からしっかりと話を聞いてもらうことは、シニア世代の意識の改革につながったので

はないかと思えます。

当社でのOJTとしては、当社への登録を希望するシニア世代の面接にも同席してもらいました(面接者の了解を得ることが条件)。これには、シニア世代の再就職をめぐる状況の厳しさを実感するなど、参加者にさまざまな気づきをもたらしたようです。

最後に、シニア世代の意識改革に参考にしてもらうために、「シニアインターンシップ 研修生7つの心得」を示しておきます。

- 心身の健康と就労マインドはリンクするものと心得よ
- つまらないプライドは、捨てるが得と心得よ
- 思い込み、決めつけは、老害の始まりと心得よ
- 身だしなみを忘れるな。見た目も大事と心得よ
- 対人関係能力UPは、高齢社員の必須スキルと心得よ
- 自説にこだわり、聞く耳持たぬはすでに老害と心得よ
- 明るさ、ユーモア、好奇心は老化防止の三点セットと心得よ

### おわりに

「シニアインターンシッププログラム」は、

第2期の開催を計画しているところです。第1期は6カ月という期間で行いましたが、参加者の利便性を考え、もう少しコンパクトにするという構想もあります。

ひとつ注意しなければならないことは、こうしたプログラムは、企業のための『リストラの方策』と受け取られる可能性があるということです。このプログラムは、高齢期の就労マインドを育むことを目的に置いていることを強調しておきたいと思えます。

当社の登録者で、70歳にして週に1回の仕事が決まった人がいます。その人は、週に1回、スーツを着て都会へ通勤する姿をみた孫から、「おじいちゃん、カッコいい」といわれ、モチベーションも上がったとのこと。生涯現役で働く意義はこのようなところにも見出すことができそうです。少子高齢化が進むなか、シニア世代が貴重な戦力となることは間違いありません。企業は、いわゆる「福祉的な雇用」に留まることなく、戦力として活用するための方策を真剣に考える必要があります。労働者も、長期間働き続けることを視野に入れて、キャリアプランを自分自身で考える必要があるでしょう。シニア世代の就労マインドのリセットは、これまで以上に重要になることが見込まれます。

(取材・構成…編集部)

# シニア世代が 起業に踏み出す際のポイント

一般社団法人高齢者活躍支援協議会 理事 上田信一郎

生涯現役は単なる提唱では実際には進みにくく、シニアからの生き方の問題として考えていかなければなりません。そのためには生き方を熟慮し、テーマを発酵させていかなければなりません。テーマは、少なくとも50代から考え始めることが必要なのではないでしょうか。とくに、起業は雇われない働き方で、生涯現役を実現する道です。簡単にはいきませんが壁を突破していきましょう。

## 1 シニア世代の起業は 増えているのか？

### (1) 増加傾向のシニア世代起業比率

『中小企業白書2014』によると、全体の「実際に起業した起業家数」では、1979（昭和

54）年から2012（平成24）年にかけて緩やかな減少傾向にあります。人数は毎年20万人から30万人で推移しています。「これから起業しようという起業希望者数」は1997年以降減少傾向で、2007年と2012年に激減し、厳しい不況の影響を受けてきたと考えられます。

起業家の年齢別分布では、60歳以上のシニア世代の起業比率は、2002年が24・6%、2007年が26・9%、2012年が32・4%と増加しており、29歳以下の若年層が、2002年が16・46%、2007年が14・8%、2012年が11・9%と減少し続けているのとは対照的です。

創業融資から見ると、日本政策金融公庫のシニア創業資金融資（55歳以上対象）では、20



11年度1019件、2012年度1196件とやや増加しています。

### (2) 海外のシニア起業の現状

グローバル・アントレプレナーシップ・モニターという米国の学術団体が行った、国際的な起業に関する意識調査に日本の開業率は欧米諸国の半分、またはそれ以下であり、「日本は欧米諸国に比べて、周囲の起業家との接点が少ない、事業機会や知識・能力・経験も乏しい。さらに、起業家の地位や職業選択に対する評価も低い。自営業者を愛好する者の割合や起業家精神が低い」という日本関係者の分析結果があり

ます。

欧米の起業数には自営業的なものも多く含まれ、日本における起業においても、組織によらず個人規模の形にこだわらない起業が起業風土を作っていくのではないだろうか。

## 2

### シニア起業が社会を変える！

(1) 消費的生きがいから生産的生きがいへの生涯現役思想

私自身が現在60代後半のため、多くの知人がリタイアし、彼らの関心の多くは旅行、趣味、ゴルフ、観劇、グルメなど消費的な生きがいの話題が中心です。そして、時間を持て余している人が多いのが現状です。しかし、いまの自分たちを支えている年金制度のツケは若い世代に行きます。年齢だけで消費世代に回ってしまうのではなく、年齢に関わらず生産的な生きがいをもてれば、より充実した人生が送れるのではないのでしょうか。

生産的な生き方の思想として、生涯健康でいる限り社会参加していくという生涯現役の思想が重要でしょう。まず生涯現役へ向けシニア自身の意識が変わっていくことが必要です。

(2) 65歳までの雇用の壁と雇われない働き方への意識改革

働きたい意欲の強い日本のシニア世代ですが、現実には、雇用には65歳までの年齢の壁があります。職人的な現場技術者や一部の専門職の人を除いて、雇用の場は限られてきます。働くことを核とした生涯現役思想を現実化するには、雇われない生き方が必要です。

## 3

### シニア起業を突破するための7つのポイント

(1) 起業の決断

起業セミナーの参加者でも、実際に起業する人は少ないのが現状です。起業に興味や関心があり、研究・情報収集しても最後まで決断できないのです。結果として起業断念者は多く存在します。起業の道の選択は簡単ではないのは当然で、企業に勤めている50代から、時間をかけて熟慮すべき課題ではないでしょうか。

(2) WHAT—何をやるかの

起業テーマは明確か

5 W 1 H の中で一番の問題は、WHAT (何をやりたいのか？ 何ができるのか？) です。特に未経験の分野に挑戦する人にとっては重要です。

(3) 起業プランは走りながら着詰める

起業プランは行動前にまとめますが、机上プランと現実にはギャップがあるのが当然です。市場を知りながら、顧客を知りながら企画の煮詰めや修正をしていったほうが確実です。

(4) 提供する商品・サービスは絞り込む

起業ではやりたいことが多くあり、事業メニューが広がりがちです。起業は飛行機の離陸と同じで、離陸時に最大パワーが必要です。力を分散させず1点突破することが重要です。

(5) 営業第1主義・顧客第1主義

起業の第1の基本は営業です。クライアントが見込めれば事業は開始できます。核となるクライアントが1社でもあれば事業は継続できます。

(6) 小さく始める

立派な事務所や従業員をそろえるなどの見かけを気にするのではなく、実質本位で小さく始めることです。

(7) 事業母体の選択

個人でやるか、株式会社でやるかなどです。起業の開始では事業母体、法人格の選択が重要です。個人で開始し軌道に乗ったら株式会社化もできます。法人取引主体の事業であれば最初から株式会社が適当です。モノを売ったり買ったりする事業も株式会社が妥当です。

また、第3の起業ビジネスモデルともいうべき分野が事業型NPO法人による協同起業です。NPO法人は個人ではなく会員10人以上による協同事業形態をとり、株式会社のような出資が伴っていないため、統計的には起業件数としてとらえにくい面もあります。

NPO法人で事業が運営されている顕著なものには介護保険による介護事業です。これにはNPO形態での行政の認定が可能です。また、地方自治体の指定管理者制度による公的施設の管理や公共サービスの代行もNPO法人で可能です。事業経験のあるシニア層のキャリアが生かされます。

## 4

### シニア起業のパターン7事例

シニアからの起業分野、起業スタイルの特徴を見てみましょう。特に、個人・小資金で可能な分野を切り口にしてみました。

#### (1) キャリア活用型

##### ① 営業サービス型

営業関係は、年齢に関係なく実績をあげられる可能性のある分野です。それまで勤めていた企業の営業代理店などを務める方法もあるでしょう。

従来の勤務先企業で従来業務を契約社員として一部行いながら、グループの新規事業の営業も行う企業を設立し独立した人がいます。不動産売買仲介、太陽光発電設備販売事業を行う株式会社CBR（クリエイティブ・ビジネス・リサーチ）を昨年設立した阿部計正さん（64歳）です。阿部さんは大手外食産業、不動産会社勤務を経てコスモ石油販売（株）の子会社に転職、



太陽光発電の設備

中年からSS業務（給油など）の主にガソリンスタンドの業務）に従事してきました。以前取得した乙種4類危険物の資格が生きる仕事で



阿部計正さん

です。その誠実な仕事ぶりから勤務先から信頼され、阿部さんの不動産業務歴を知ったコスモ石油販売（株）の太陽光発電事業部の担当から、太陽光発電施工の新事業の営業への協力を依頼されました。報酬支払いの関係から独立した法人を設立したらどうかと勧められ、コスモ石油販売（株）太陽光発電事業部の協力会社として独立することになりました。大手企業の看板を使い営業することができるメリットがあります。

20年間の経験があり宅地建物取引主任者資格も生きる不動産売買仲介事業を主に、この新事業も併せて行う事業内容とすることにし、不動産会社勤務時代の仲間をパートナーにしました。従来の企業のSS業務を現在も一部行いながら、60歳を過ぎた年齢の点から個人独立を会社から認めてもらい、会社と接点を持ちながら事業展開する、シニアからの勤務先企業提携型独立を果たした例です。

##### ② 技術専門サービス型

キャリアのある定年退職後の技術者などによる低価格の専門サービスのニーズがあります。建築設計などの経験者による耐震建築、建築監理や、コンピューター技術者によるITコンサルティングなどです。小回りがきき、価格訴求がポイントでしょう。

大手IT企業を早期退職し、IT関連事業やホームページ制作事業の有限会社ブリッジを設立したのが古橋俊夫さん（66歳）です。大規模システムが中心だった企業勤務時代のキャリアではなく、中小規模のユーザーニーズに対応するインターネット技術を新たに学び直しました。

そして、地元の茨城県守谷市の市民大学の企画でホームページの制作をしたり、地元企業の

(右) 古橋さんが開発したソフト（農業用管理システム）  
(下) 地元で市民大学の活動を行う古橋さん



大手商社系企業に勤めていた定年前は、再雇用制度によって65歳まで働くつもりでしたが、亡くなった母親の介護で苦労した体験から、セカンドライフは介護関係の仕事しようと考え

ネットショップ制作、農家のハウス栽培設備の遠隔管理システムの開発などをしてきました。大企業時代では得られなかった顧客の直接の反応や感謝が古橋さんのやりがいです。

## (2) 介護サービス型

60代前後のシニア世代にとって、80代・90代の親の介護は自分自身の問題です。ユーザーニーズがわかり、老老介護も身にしてみる課題です。また介護保険事業は介護保険で保障された事業であり、事業規模も小規模で、NPO法人でも参入できることから、シニアの参入事業のジャンルとしては最適でしょう。

定年後にまったく未経験の介護関連事業に進出した人を紹介します。介護タクシーの分野で「東京おでかけ福祉タクシー」という個人事業を、2012年に定年退職してから起業した田中創さん（62歳）です。



(上) 介護タクシー車両の前に立つ田中さん  
(下) 車椅子の利用者を車両に乗せる田中さん

るようになりました。もともと旅行やドライブが好きなことから介護タクシーという分野を知りました。介護タクシーとは、車椅子に乗ったまま移動できるサービスで、病院などへの送迎や旅行の手伝いをします。田中さんは介護タクシー事業に必要な資格として、介護職員初任者研修と自動車の第2種運転免許をとり、介護車両の購入などを進めて開業にこぎつけました。

介護タクシーは、免許資格も走行に関する料金も基本的には一般タクシーと同じですが、町を流すことができないため、利用者はすべて予約制です。そのため病院や介護施設、老人ホームなどへの営業が欠かせません。

仕事の苦勞はありますが、多くの人に感謝され、リピーターになってもらうことで、自分の存在意義が感じられる最高の仕事だという実感があります。家や施設にこもりがちになる要介護の高齢者たちに、できるだけ外出して人生を楽しくもらいたいというのが田中さんの願いです。

### (3) ホームサービス代行型

家事代行、ハウスクリーニング、営繕、植木の剪定、排水管清掃などの家庭生活周辺の代行サービスです。サービス精神やマナーのしっかりしたシニア層が従来型の職人にとって代わる可能性もあります。

### (4) 資格業、コンサルティングサービス型

事務系ホワイトカラー分野の資格業や専門コンサルティングサービスです。

### (5) 趣味を生かした販売サービス型

シニアからは趣味も生きる術の1つになります。趣味に精通した人がアトバイス販売やサービス提供する分野です。音楽、バイク、つり、スポーツ、陶芸、手芸など多様です。

### (6) ネットビジネス型

インターネットの利用技術が進み、特別の知識や技術がなくともネットビジネスが可能なた代になりました。シニアにとっても可能な第1の分野はネットショップでしょう。商品のオリ

ジナリティ、差別化がポイントです。

### (7) 自宅ビジネス型

自宅スペースで、事務所、店舗、教室、工房などを開く起業でお金がかからず、職任一体で時間に無理のない自営業スタイルです。特に、自宅店舗・教室などは主婦の起業の可能性を広げます。

## 5

### 高齢者活躍支援協議会の「高活ビジネス起業塾」

一般社団法人高齢者活躍支援協議会では、シニアの起業支援の一環として「高活ビジネス起業塾」ナノ・コーポのすすめ」というセミナーを開催しています。

「高活ビジネス」とは、一口でいえば高齢者が活躍できるビジネスのことで、これまでのように現役を引退して余生や老後を、年金などの社会保障で支えられるのではなく、65歳以後も何らかの形で仕事に従事し、社会参加し、積極的に社会を支える側に立つ高齢者であることを目指すものです。

高齢者が社会を支えるためには、「高齢者の活躍する場、活躍できる仕事」を考えることが重要です。収入が多くなっても、高齢者が働ける場とワーク・ライフ・バランスをとりながら働ける環境が用意されることが必要です。キャ

リアを生かした仕事、若者など現役世代の雇用機会を奪わないような働き方(現役世代の残業・休日出勤を減らす、土日・祝日・夜間の顧客対応やメンテナンス対応業務など)ができる仕事などが望ましいと思われれます。また、高齢者は社会貢献欲を強く持っています。人や社会に役立つ仕事への志向から、介護や高齢者福祉などの分野も、ユーザー層に年齢も近く有力な分野でしょう。私たちはこのような高齢者が、自分の身の丈にあった仕事を起業し活躍できる仕事の職域開発をめざしています。

また、「ナノ・コーポ」とは小規模事業、ミニ企業のことです。シニアによるシニアのための事業を原点に、自分のできること・やりたいことを、経験や知識を生かし、まずリスクを少なく起業しようという活動です。「高活ビジネス起業塾」は、現在第8回を終了し、毎年数回開催しています。海外のシニア起業の多くが自営業的な小規模な起業が多いことから、日本でも多くの小規模起業、ナノ・コーポを推進することが起業風土を創っていくことになるはずですが、なお、一般社団法人高齢者活躍支援協議会の団体の内容と「高活ビジネス起業塾」の過去の事例については、高齢者活躍支援協議会のホームページ (<http://www.jcascasca.org/>) をご覧ください。

# 地域に戻った退職者を迎える プラットフォームづくりで成果を上げる

多摩信用金庫価値創造事業部部長

長島 剛つよ

## 多摩地域について

東京都は23区、多摩地域と島しょ部からなる東西に広がる地域です。23区と島しょ部を除く多摩地域は東京都の西側に伸び、北は埼玉県、南は神奈川県、西は山梨県の山岳部に接しています。

多摩地域は30市町村からなり、人口は約420万人と東京都の人口の3分の1を占めますが、これは都道府県単位でも10番目の多さです。古くは織物や農林業などが主たる産業でしたが、戦前には軍需産業が進出し、現在は精密加工を得意とする先端技術を有する企業が多い地域です。合わせて57校の大学・短大・高専が立地しているので学生も多く、また認証され

たNPO法人は1500を超え、さまざま課題に取り組んでいます。

広大な土地と豊かな緑があり、居住環境として優れていることから、23区で働く人々が多摩地域に住むようになり、東京のベッドタウンとしての性格も強まりました。しかし、この地域にも人口減少はひたひたと押し寄せていて、特に山が深くなる西に行くほど、その傾向は顕著です。

## 地域密着金融機関としての転機

多摩信用金庫は多摩地域を拠点とし、80店舗を展開する地域最大の金融機関です。預金量は東京都で2位、全国でも5位にあります。

信用金庫は協同組織の金融機関ですので、株式会社組織の銀行とは異なり、地域の住民や企業などが会員となり、相互扶助を目的として地域の発展のために資金を活用しています。

当金庫が地域密着型の信用金庫であることは、年金の振込口座数をみれば一目瞭然です。多摩地域における65歳以上の90万人弱の人口のうち、当金庫の年金振込指定口座数は22万強。偶数月の15日の年金支払い日には、店頭は一段とにぎわいます。給与振込先はメガバンクだった人が、年金振込先は地元の多摩信用金庫へ変更される人もたくさんいます。



多摩信用金庫は2006(平成18)年に3つの信用金庫が合併して誕生し、この合併に際して価値創造事業部を創設しました。この部署は預金や融資の取扱いだけでなく、地域の課題解決を目的に設立されたもので、お客さまの価値を創造していくのを手助けして、地域の価値を高めていくことを目的としています。個人と企業と地域、これら3者の発展を目的としていて、約2200人の職員のうち130人あまりが価値創造事業部に在籍しています。

転機は1997年頃に訪れたと記憶しています。当金庫では1000人を超える女性職員が「シニアアドバイザー」として家庭を訪問し、お金のこと以外にもさまざまな相談をお受けしていました。それまでは、主な相談者は在宅の主婦が中心でした。ところが、この頃から、訪問すると白髪の男性が顔を出されるようになりました。定年退職された人々です。高度経済成長期を都心で働き、近郊をベッドタウンと化した人たちが、大量に地域に戻ってきたのです。

すると、これまでの主婦相手とは異なる会話が必要となり、話す内容の切口も変えなければならなくなってきました。退職者はまず公民館と図書館に多くの人が行くようですが、それだけでは物足りない人たちがどのような行動をとるのか。地域に受け皿はあるのか。こうしたマー

ケティングの試行錯誤の末に生み出されたのが、会員制の「多摩らいふ倶楽部」です。

この倶楽部は、多摩地域とその周辺に居住または勤務している20歳以上の人を対象としています。地域に戻ってきたカルチャー度の高い、そして日本の経済を支えてきた人たちは、多摩のかけがえのない資産です。多摩らいふ倶楽部はそうした人たちのために、「健・学・遊・地」をキーワードに年会費2400円でスタートしました(現在は3000円)。

健康であること、学び遊ぶこと、そして地域を知ること——、これら4つのキーワードで、リタイアした人々をお迎えしようというわけです。社会の変化とともに現在は、「学びたい」、「働きたい」、「楽しみたい」、「安心したい」をキーワードにしています。

### プラットフォームの役割

4つのキーワードを軸にどのようなことをしているのか、当金庫が編集・発行する『広報たまちいき』という月刊のタブロイド版情報誌を例に説明しましょう。

「学びたい」というニーズは女性の間で高まっています。首都大学東京など地域にある大学や

公立美術館はこうした要望に応える公開講座を開いています。多摩地域には行政単位として30の市町村がありますが、行政の情報提供対象は自らの行政区内に限られています。そこで、当金庫の情報誌は地域を横串にして情報を提供しています。

「働きたい」も同様です。30市町村ごとにかかっている創業塾などの情報をほかの市町村の人々が目にするのは困難ですが、当金庫の情報誌は多摩地域全体に目配りしながら情報を提供しています。

何といっても多いのは「楽しみたい」に関する情報です。各地のイベント情報、例えば座禅体験など文化の香りの高いものからお祭りなど、30市町村の情報が一覧できます。

「安心したい」では、高齢者のケアから健康、病児問題に伝える施設の紹介や医療に関する病院の公開講座など幅広く情報を提供しています。

多摩らいふ倶楽部に参加してくださるのは、定年退職した人々や地域で活動したいと考えている人が多いのですが、そのほかに地域の文化やイベントに触れることができるので、主婦や若い人の入会も増えており、現在の会員は2万2000人です。このように退職して地元に戻ってきたシニア層に限らず、多摩地域に住む

人たちに楽しみ、考え、働き、安心して暮らすための場を提供しようというのが、多摩らしい倶楽部の趣旨です。

当金庫は、地域にあってネットワークでつながるプラットフォームの役割を目指し、自らを中間支援機関と位置づけています。中間支援機関とは何か、と尋ねられることがあります。多摩には30市町村の自治体、28の商工団体、30社会福祉協議会その他があり、これらは実際に生活者や中小企業、NPOなどに情報や資金などの資源を仲立ちして提供しているので、中間支援機関です。多摩信用金庫もそういう意味で中間支援機関にあたります。

問題は、この中間支援機関同士をつなぐネットワークがないということです。そこで、当金庫は、各地の中間支援機関がどのようなことを行っているか、情報を提供し、それらのネットワーク化を促進するよう心がけています。

## プレーヤー、コーチとして

中間支援機関としての当金庫の働きの一例として、「多摩CBネットワーク」の結成があります。CBは「コミュニティビジネス」の略称で、コミュニティビジネスとは、地域が抱える課題

を住民が主体となって、ビジネスの手法を活用して継続的に解決する事業活動、とされます。

子育て、介護、防災、防犯、商店街のシャッター通り化、農業、環境など、地域の課題は社会情勢の変化とともに多様化し山積しています。課題解決のためには、一つひとつのコミュニティビジネスが各地でばらばらに活動するよりも、ネットワークを組んで、その体験を持ち寄り支援し合うことで、相乗効果生まれやすい成果を生み出せます。そうした流れでできたのが、NPOによるワンストップ（一カ所で複数業務がすむ）の窓口であり、経済産業省が支援する「広域関東圏コミュニティビジネス協議会」です。同協議会は、地域版コミュニティビジネス協議会の設立を目指していて、この動きに呼応するように、2009年につくられたのが、「多摩CBネットワーク」です。当金庫はその設立を支援し、運営に協力しています。

このネットワークでは400人を超えるメンバーがメールリストやフェイスブックを通じてゆるやかに連携し、地域の課題解決に参画しています。メンバーの顔ぶれは多様で、定年退職し地域に戻った人もたくさんいます。このように、NPOのプラットフォームとなることも目指しています。

当金庫は地域密着型の信用金庫ですので、中

小企業から「このような人材がほしい」など事業運営上の相談を受け、依頼に応えることは日常的に行っていますが、地域の課題解決の一環として、創業支援にも力を入れています。

多摩地域で創業を支援している団体は少なくありません。そうした団体などには創業塾の開催などを呼びかけています。また、多摩で創業を目指す人のために開いているのが、「ミニブルーム交流カフェ」です。創業者の話などを聞くセミナーや交流会を開き、退職者とは限りませんが、年間400人近くの参加があります。また、国の創業補助金を受けるには金融機関の認定が制度上必要となりましたが、この支援件数は当金庫が全国一の実績を持っています。

創業の事例はたくさんありますが、一例をお話ししましょう。多摩地域の調布市に住む丸田孝明さんは、大手旅行会社を定年退職し、創業を模索していました。調布には都営「ニューター空港」としての調布飛行場があります。自治体のイベントなどを通して当金庫と関わりができるなか、飛行場というインフラを活用して、伊豆諸島で獲れたばかりの鮮魚を買い付けて空輸し、地元の飲食店へ卸す事業を思い立ちました。この目論見は見事に成功しました。この事業のいいところは、地元の飲食店がにぎわいを取り戻し、商店街の活性化につながるところに

もありません。

一方、定年退職組には「プレーヤーとして働きたい」という人ばかりでなく、「コーチをしたい」という人も半分ほどおられます。定年退職してコンサル面でも活躍している例としては、多摩信用金庫、八王子市それに八王子商工会議所が連携してつくる、地元の中小企業を支援するための組織「サイバーシルクロード八王子」があります。

ここには「ビジネスお助け隊」と呼ばれる任意団体があり、72人がアドバイザーとして登録しています。おもに企業のOBが、ボランティアの志で中小企業さまざま課題解決の指導をしています。大手企業で実務を積んできた人たちです。その実務に即した指導は高く評価されています。登録アドバイザーは60代が多く、最高齢は81歳と生涯現役で活躍する場になっています。当金庫も運営に協力し、地域のプラットフォームとして取り組んでいます。

また、退職して地元に戻ってきたシニアと中小企業のマッチングにも成果が出てきています。経済産業省は「新現役」と呼ぶ退職者と中小企業のマッチングの制度を、地域金融機関と協力して行っています。

具体的には、実務経験が豊富な退職者を募って「新現役」としてデータベース化を行います。

地域の金融機関は取引先の中小企業を選び、「新現役」にメールを送って交流会を開くことを通知します。昨年当金庫が開いた交流会では数組のマッチングに成功しました。

### 地域版シニア・インターンシップ

当金庫は地域版シニア・インターンシップ制度の構想を持っています。大手企業の定年退職者の弱点は地域を知らないことで、地元へ溶け込んで活躍の場を見つけないことが困難です。その弱点を克服するには、定年退職前に地元のNPOや中小企業などで就労を経験してもらうのが一番ではないか、ここに地域の中間支援機関としての多摩信用金庫の出番があるのでは、と考えています。終の住処として多摩を考える人たちに、その知識と経験を、地元の中小企業やNPOで発揮してほしい。そのために現役の時代に、地元でインターンシップを経験してもらうのです。

経験を積むために、当金庫でインターンシップを導入してみました。まず受入れ先を探し、新入職員100人をNPOや福祉などの10団体に送り出しました。次いで入庫5年目までの377人、同10年目までの営業職10人も送り出し

ました。制度はうまく回り始めているので、将来的には50歳前後のベテランも送り出すことを考えています。大手企業にもぜひ自社のシニア社員をインターンシップで送り出してほしい、と思います。ハローワークや東京じごとセンター多摩など、公的機関を巻き込んでいくことも考えられます。

地域版シニア・インターンシップ制度は、人材を送り出す大手企業にとっても従業員の意識改革などの面でメリットがあるはずです。当金庫は、地元の団体・組織と大手企業の間において、積極的にコーディネーターの役割を果たしていきたいと考えています。

〔取材・構成〕労働ジャーナリスト 穂積富士夫



## 戦国時代の生涯現役食

食文化史研究家 ● 永山久夫

日本人の平均寿命をみると、女性は86歳と世界一。ところが、健康寿命は74歳と短い。つまり、人生最後の12年間は不健康が理由で、病院通いが多くなり、寝たきりになってしまう人が急増するのです。

戦国武将たちは、ほとんどの場合、生涯現役で敵と戦って生きのび、長患いなどめったにありませんでした。戦国武将たちの健康寿命が長く、生涯戦い続ける頭脳力と健康力があつたのは、食による健康管理がうまくいったからに他なりません。

小田原の北条早雲は80歳になってからも戦い続け、88歳で大往生。

敵軍からも好かれたという陽気な豊臣秀吉は、62歳で亡くなりましたが、当時の平均寿命が40歳前後と考えれば、これまた生涯現役の達人といつてよいでしょう。

天下とり3番手が徳川家康で、豊臣体制を打破して日本一になったのは70代になってから。75歳の正月に鷹狩りに出かけ、宿で出されたタイのてんぷらを「うまいのお」とニコニコしながら食べ過ぎてしまい、食傷をおこして寝込み、4月に没します。わずか4カ月だけの病床で、75

歳の大往生でした。

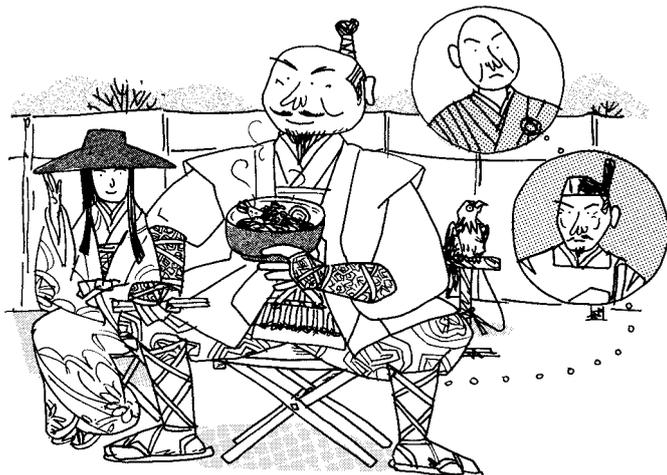
現在、日本でいちばん健康寿命の長い県は男性が愛知県で、女性は静岡県。戦国時代の「健康寿命ナンバーワン男」は、愛知県出身の家康。75歳まで長生きして天下をとり、16人の子をつくり、死ぬ直前にも若い側室がいたといひます。

武将として、ひとりの男として実に充実した人生をまっとうしたのです。

愛知県の伝統的な名物は、八丁味噌などの豆味噌。蒸した大豆だけを材料にして、「豆麴」とし、長期間熟成させてつくられています。名古屋には有名な味噌煮込みうどんがあります。家康も郷土の大豆100パーセントの豆味噌で成長して戦い、ついには天下をとりました。

大豆に多いレシチンは、脳の機能を活性化して記憶力や集中力を高め、さらには認知症の予防にも役に立つのではないかとわれています。レシチンには、動脈硬化を防ぐ血液中の善玉コレステロールを増やして、悪玉コレステロールを減らす強い働きもあります。

イソフラボンも多く、女性の骨粗しょう症や男性の前立腺肥大症の予防などでも注目されています。



# 江戸から東京へ

作家

童門 冬二

[第30回]

無用の人をめざす

成島柳北



若くとも老後生活

わたしの座右銘にサミエル・ウルマンという人の「青春の詩」というのがある。詩の意味は意識すれば、「青春とは動物年齢ではない。いつも好奇心と情熱さえ失わなければ、その人は常に青春なのだ」というものだ。

わたしはこの詩を、自分を生かす一本の棒にして支えてもらっている。しかし世の中には反対に、若くてもすでに「老後生活」を送る人もいる。つまり若いときに、ある状況の変化があつて、どうしてもそうせざるを得ないような環境におかれてしまう場合がある。成島柳北はまさにその典型的な人物だった。

かれは儒家の家に生まれたので、二十歳のときに將軍の侍講じこうになった。しかし、將軍を取り囲む側近たちがあまりにも因循姑息いんじゆんこそく

なので、かれはそのことを公言した。

閉門の罰を受け、これが三年に及んだ。その間かれは時間をムダにせず、英語を習った。ほとんどの識者がオランダ語を習っているときに、英語に目をつけたのはなかなか鋭い。やがて召し出されて、幕府陸軍の近代化を担当する役につけられた。かれは騎兵を採用した。しかし慶応三(1867)年十月十五日に主人の將軍徳川慶喜よしのが大政を奉還し、その年の十二月九日に王政復古が出て、幕府はなくなつてしまった。このとき柳北はまだ数えで三十二歳である。しかしかれは、そのときもらっていた給与も家財もすべて旧幕府に返上し、一介の浪人になった。そして、「これからは「無用の人」をめざして生きる」と宣言した。が、

生活を支えるうえでやむを得ず東本願寺が経営する学校の先生になつた。このとき浄土宗の法主であ

※君主に仕えて学問を講義する人

る大谷光瑩師を知った。大谷氏は柳北の人物をみこんで、ヨーロッパ旅行に同行させた。「いきいたいところがありますか」と師がきく

ので、柳北は率直に「パリへいきたいと思います。友人がおりますので」と応じた。友人というのはフランス陸軍の将校でシャノワンのという人物である。柳北が幕府軍の近代化を図っているときに、フランスから派遣されてその指導にあたった将校だ。言葉と国を越えて柳北はたちまちこのシャノワンのと肝胆相照らす仲になった。国境を越えた親友だ。シャノワンはその後フランスに帰ってしまったので、今度の旅行で会えれば幸福だと思った。

パリで柳北はシャノワんに会うことができた。シャノワンもよろこんで自分の家に案内した。そして「ムツシユ成島、これを見てください」といって、書齋に飾った日本刀と『江戸名所図絵』を示した。ともに幕府陸軍の近代化に努力しているときに、柳北がシャノワンに贈った品である。この保存

の仕方に柳北は感動した。そして、(シャノワンさんは、フランスの騎士道を心得ている)と感じた。

### 文筆で生きる

帰国後の柳北はあいかわらず無用の人々をめぐっていたが、その筆力を買われて創刊された『朝野新聞』に迎えられた。一記者だったが、やがてその人望を認められて社長になった。そのとき、政治記者の中で政府を攻撃する人物がいたため、政府はその記者と社長の柳北を監獄にぶちこんでしまった。出獄後、柳北は社長のポストから去った。家にこもっていたときにかれを慕う記者たちが押しつけてきて、どうしてももう一度社に戻ってきてくれと頼んだ。しかし柳北は首を横に振って拒んだ。それまでかれは『朝野新聞』にも政治のことや世間の事件などは書かずに、軽い随筆を書きつづけていた。ところがこれが面白いので、「朝野新聞の目玉商品はあの随筆だ」ということになって、読者

がたくさん増えた。そんなこともあったので、記者たちはもう一度柳北に戻ってもらいたかったのである。あまりしつこいので柳北が

きいた。「朝野新聞で、いちばん無用な仕事というのはなんなのだろうかな」記者のひとりが答えた。「それは火の番でしょうね」、「火の番?」きき返した柳北はニッコリ笑った。そして「よし、社に戻る。ただしおれがやるのは火の番だ」と告げた。記者たちは当てがはずれてがっかりした。柳北は言葉どおり社に通い出した。しかしいる場所はあくまでも「火の番室」であった。ヨーロッパを旅行したときに柳北はいよいよ自分の日本人であるという認識を深めた。そして少なくとも幕府の役人であったころは、この日本人の精神のひとつである武士道を守っていたと思った。かれがヨーロッパできちを強く固めたのは、「日本人精神を失ってはならない。いたずらな欧米文化に毒されてはならない」ということである。そうなると、帰国してからはいよいよ

よ「無用の人間になろう」というきもちを強めた。だから出獄後にどんなに請われても、二度と社長の座に戻ろうとしなかったのである。

かれはやがて江戸の花街の人びとのことを書きはじめた。しかし単なるデッサンではない。日本の花街の構造部分は、かなりウェットで暗い面があった。それをかれは次々と告発するよう書きつづけた。これがまた評判になった。

またかれは朝野新聞社の中に花月社というのを設け、ここから『花月新誌』という雑誌を出した。もちろん執筆者は柳北である。研究者の中には「花月新誌が日本の近代小説のはじまりだ」と高く評価する人びとが多い。日本の小説は坪内逍遙からはじまったというが、必ずしもそうではないということだ。かれの才能からいって、いくらかれ自身が「無用の人々」をめざしても、世間ではそうはさせなかつたのである。

明治十七(1884)年一月三十日にかれは死ぬ。数えでまだ四十八歳の若さであった。

# 生涯現役で 働くとは



株式会社高齢社

高橋 すすむ 晋さん

住宅機器メーカーのシステムキッチン分野で、営業畑一筋に歩き続けてきた高橋晋さん(67歳)。定年後も関連会社などで営業の仕事が続いていたが、本誌でもたびたび紹介してきた高齢社との出会いが人生を大きく変えた。60歳以上を対象とした人材派遣業を営む高齢社の経営理念に共感した高橋さんは同社に入社し、現在は派遣先のケーブルテレビ局で地デジ化に伴う契約業務の家庭訪問に従事している。長年培われた営業経験を生かし、新しい職場で日ごとにその存在感を増している高橋さんが、「生涯現役」の心意気を語った。

## ▼ 営業という天職

「私は東京の大学の商業貿易学科で学んだ後、ステンレス鋼の専門商社に就職しました。主な業務は大手のステンレス鋼メーカーの指定代理店としての販路拡大で、名古屋に配属され、中部地区の営業を担当しました。業界自体が産声をあげたばかりということもあり、市場開拓から始めましたが、地元のお客さまと真剣に向き合うなかで営業の基礎から教わりました。30歳を前にして四日市営業所長を拝命、さらに2年間大いに鍛えられました。入社8年目に合併による新会社が発足し、東京支店に配属されます。4年間販売課長として過ごした後、新設のシステムキッチン部門に移り、販売システム構築を手がけました。いまでこそシステムキッチンは暮らしに定着していますが、当時は販路がほとんどなく、お客さまにその魅力をお伝えるために工夫を凝らしました。いち早くOA機器を導入し、業務処理の迅速化を図るとともに、見積りや図面作成にはCADを使用、さらにキッチンの模型を製作して全国の営業所に配布しました。営業所ごとに模型でシステムキッチンの仕組みを教育しながら販路拡大に取り組んだものです。三次元で見ることイメージをふくらませてもらえ、機能性を少しずつ広めていったと自負しています。

その後、営業企画部に配属され、マーケティングを一から学びましたが、研修の間などで他社の人たちと出会えたことは大きな収穫でした。また、広告宣伝分野も経験するなど、幅広い分野で働かせてもらったことは幸せでした。どの部署にいようと、お客さまから信頼をいただくことに情熱を注いできました。それが私の原点であり、営業という仕事に育てられてきたと思っています」

2004年に57歳で退職するまで35年の歳月を営業畑一筋に歩き続けてきた高橋さん。巧みな話し方と人を包み込む笑顔に、長年培われてきた「営業の力」が見え隠れする。

## ▼ 60歳は出発のとき

「私たちの時代は55歳定年が当たり前でしたが、私は、会社の諸事情と重なり、57歳で退職し、1年ほどマンション関係の営業に従事して、その後4年間、業務改善のソフトを作成する知人の会社で営業を手伝いました。60の坂を越え、身の振り方を考えてきたとき、偶然、会社のOB会で同期から株式会社高齢社\*の名前を聞きました。ユニークな社名にユーモラスで温かいものを感じましたし、なによりも60歳で仕事人生に幕を下ろすのではなく、60歳以上の人材を発掘し派遣しようという会社があることに驚きました。す

\*株式会社高齢社は本誌2014年5月号62頁、2012年12月号21頁でも取り上げています

# 生涯現役で働くとは

で社員として登録していた同期のいきいきとした姿に心動かされた私は、2010年7月に高齢社を訪ね、2カ月後の9月に登録しました。タイミングよく、登録と同時期に江東区のケーブルテレビ局である東京ベイネットワーク株式会社から人材派遣の要請がありました。仕事の内容が地デジ化に伴う契約取りということを知り、営業のノウハウが生かせるかもしれないと考えました。とはいっても、技術や資格もなく、ましてテレビについての知識もない私を雇ってもらえるだろうかという一抹の不安がありました。高齢社のスタッフから励まされ、面接を受けました。60歳を過ぎてから再び営業の仕事ができるという新たな楽しみが生まれました」

高齢社は「定年を迎えてもなお気力・体力・知力のある高齢者に『働く場』と『生きがい』を提供したい」という理念のもと、2000年に設立、豊富な経験や技能を即戦力として提供。高橋さんもちろん即戦力となった。

## ▼ 人に出会う喜び

「東京ベイネットワークに派遣されたのは、地デジ放送に移行する前でした。私の仕事は、2011年の7月までに、江東区内の地デジ未契約者に契約をもらうことで、まず担当するエリアの一角まで車で送ってもらい、

その後は地図を頼りに未契約のお宅をしらみつぶしに当たっていききました。一戸建てを担当したため、門前のインターフォンを押すことが第一関門でしたが、なかなか慣れなくて苦労しました。しかし、インターフォン越しであつても心を込めて話かければ通じ合えるのではないかと一日中歩き続けました。同じ地区を何度も回るうちに顔を覚えてもらうようになり、パンフレットで膨らんだ鞆を抱えた姿に声をかけてくれる人も現れました。営業畑で培った粘りの精神が役に立ったようです。地デジに伴う契約業務の達成とともに江東区のプロジェクトは解散しましたが、少しでも会社の役に立てたのならとてもうれしいことです。

現在は中央区で江東区と同じような契約業務を展開しています。町内会の会長さんと顔見知りになって、そこから契約の突破口を開こうと試みていますが、中央区はいなせな旦那衆が多く、新しい出会いにワクワクします。いつも笑顔でいることを自分に課して、街中を隈なく歩いていきます。特別な健康法はありませんが、よく歩くことがそのまま健康管理になっているようです」

## ▼ 生かされない経験は一つもない

「東京ベイネットワークには高齢社から当初4人が派遣され、チームを組んで活動して

いましたが、諸事情で2012年の10月から今年の3月まで、私1人で担当することになりました。1人というのは自己管理がとて難しいため、日報とは別にパソコンで自己管理表というか契約活動状況表を作成し、チームリーダーに提出することにしました。自己管理のためだけではなく、自分がどれだけ会社の役に立っているかが一目瞭然でわかるようなものを作成するを目指しました。

その結果、300枚の名刺を大体ひと月で配り切ってしまうこと、また、これまでに1万5千軒を回り、3700件の契約を取ったことなど、私の日々の動きと実績が明確になりました。高齢社から派遣されている私の実績の評価はそのまま高齢社の評価にもつながると私は考えます。会社の役に立ちたいと願うとき、その会社とは東京ベイネットワークであると同時に高齢社でもあるのです。私に何かの役に立つことがわかれば、生涯現役を目指す人たちの働く場所の門戸を大きく開けるのではないかと思います。

営業のノウハウはもちろん、販売戦略を身に着け、マーケティングを初歩から学び、広告宣伝にも携わってきた私は、それらすべての経験が、いまゆつくりと花開こうとしている実感があります。生かされない経験はなにない——無数の経験を次のステップにつなげていくことで生涯現役の道を歩いていると思えます」

# 北がら、南がら



このコーナーでは、都道府県ごとに、

当機構の高年齢者雇用アドバイザーの協力を得て、  
高齢者雇用に理解のある経営者や人事・労務担当者、  
そしていきいきと働く高齢者本人の声を紹介します。

第33回  
・  
長崎県

## 上限年齢を定めない雇用制度で 伝統の技と美、心意気をつなぐ 株式会社江崎べっ甲店

### 伝統と革新を追求

今号では長崎県の企業の高年齢者雇用の取り組み  
をご紹介します。県庁所在地の長崎市は、江戸  
時代に鎖国していた200年間、海外へ唯一開  
いていた貿易の窓口、出島を擁した町です。そ

の出島が閉鎖された86年後の1945年8月9  
日には、広島に続く原子爆弾の投下により多く  
の人命が奪われる悲しい歴史も刻みました。し  
かし平和を願い、実現を目指す国際文化都市と  
して再び立ち上がり、産業面では世界有数の技  
術を誇る造船をはじめ、水産、観光などを中心  
に成長。平和都市として発展を続けています。

今回は長崎高齢・障害者雇用支援センターの  
高年齢者雇用アドバイザー小島次保さんにご案  
内いただき、べっ甲製品の製造・販売を手がけ  
る江崎べっ甲店（長崎市）を訪ねました。  
創業は1709（宝永6）年という300年  
以上続く老舗で、六代目の江崎栄造氏は195  
7（昭和32）年に県の無形文化財に指定されま  
した。店舗は、中島川に架かる日本最古の石造  
りアーチ橋「眼鏡橋」（国指定重要文化財）か  
ら徒歩1分の場所に位置し、その江崎べっ甲店  
の建物もまた国の登録有形文化財に指定された  
歴史と風格のあるたたずまいです。店内には、  
長崎特産のべっ甲細工の歴史と工程がわかる  
「べっ甲資料館」を併設。また、職人がべっ甲を  
細工する工場をガラス越しに見学することもで  
きます。  
はじめは、中国と伝わるべっ甲細工が日本  
でつくられるようになった三百年前です。  
長崎では鎖国政策下でも原料を入手できたこと  
から特に発達し、花街などで流行。それがやが  
て京都、江戸へと広がったといいます。  
「べっ甲細工は、南洋諸島などに生息するタ  
イマイ（海亀の一種）の背甲、腹甲、ツメとよ  
ばれる体の縁の部分を用いてつくります。背甲  
は、黄、茶または黒色の斑点模様特徴ですが、  
黄色（あめ色）一色の製品は希少価値が高いた  
め、珍重されています。いずれにしても、自然  
の与えてくれた材料の美しさがべっ甲細工の魅  
力です」と九代目の江崎淑夫社長。

### 小島次保アドバイザー



年齢：58歳 アドバイザー歴：5年

#### 小島アドバイザーから

「アドバイザー活動では、事業主や人事労務担当者と同じ目線で高齢者雇用について考えていくことと、要望があればいつでも対応できるような軽いフットワークを大切にしています。そうして意思疎通を図ることで、アドバイザーの取組みに対する理解や協力をいただけるものではないかと思っています」

#### 高齢者雇用の相談・助言活動を行っています

- ◆小島アドバイザーは、長崎高齢・障害者雇用支援センターの高年齢者雇用アドバイザーです。同センターの久保和夫センター長が「いろいろな数値努力目標に果敢にチャレンジし、センター業務に多大に貢献しているアドバイザーです」と誇る存在です。
- ◆同センターでは現在7人の高年齢者雇用アドバイザーを配置し、県内の職業安定機関と密接に連携を図りながら、県内約1700社の対象事業所の訪問を通じて、高齢者雇用に関わる相談・助言活動を展開。人手不足の影響からか、ここ1年ほどで訪問先企業の高齢者雇用への関心が特に高まっているといえます。「センターへのお問い合わせも増えていますので、今後もアドバイザーによる専門的・技術的支援は重要です」と久保センター長。

相談、助言活動は無料で行っています。お気軽にお問い合わせください。

#### 長崎高齢・障害者雇用支援センター

住所：長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5階  
電話：095(811)3500



有形文化財にも指定される江崎べっ甲店外観

製品づくりでは、創業時からの伝統の技を大切に継承する一方で、「アクセサリーには流行があるので、常に新しいデザインに挑戦しています」

と伝統と革新の両方を追求していると話します。

それは会社としてのあり方にも表れていて、職人、販売員、営業職員、事務職員ら従業員一人ひとりを大切に作る姿勢は不変ですが、制度や規則などは随時見直しを図り、その時々にしたよりよいものへと改めています。

#### 上限年齢は定めず

従業員数は37人。うち24人が女性で、主に販



江崎淑夫社長

売を担当しています。職人は8人。製作は分業で行われています。

従業員の平均年齢が60歳と高いことが特徴で、60歳以上は20人（60〜64歳9人、65〜69歳8人、70歳以上3人）。最高齢は、82歳の男性で、駐車場管理などを担っています。販売では77歳の女性が最高齢です。最年少は営業担当の34歳の男性です。

定年は60歳。その後、「希望者全員を上限を定めず再雇用する（嘱託として1年ごとに更新）」ことを就業規則に定めています。

60歳以降の雇用は以前から行っていました。60歳以降には定めていなかったため、2011年度に就業規則に加えました。

小島アドバイザーが同社を訪問したのはその翌年で、「ほぼエイジフリーの制度が導入されていたことを知っていましたので、運用面での

問題点がないかといった観点で訪ねました」と振り返ります。今回の取材は「ベテラン従業員の技術や技能を有効活用している事例としてぜひ紹介したい」との思いからでした。

上限年齢を定めず、希望者全員を再雇用することについて、江崎社長はその意図を「当社の製品は、一つひとつ色合いも価格も異なり、販売はマンツーマンで商品のご説明をして行います。また長くご愛用いただくものですから、お客さまのサポートも行います。経験を積んだ従業員はいずれにも長けておりますので、とても大切な存在です。またほかの部門も同様です。どの仕事も年齢を重ねてもできることです。で、働けるうちはぜひ続けてほしいと考えています」と語ります。

### 休暇が取りやすい仕組み

1960年代に団体旅行が盛んになり、長崎のお土産といえばカステラとべっ甲製品といわれた頃に比べると、いまは売上げは下がっているといいますが、べっ甲細工の魅力を若い世代にも伝えたいと手軽に購入できる製品もつくるなど、同社ではさまざまなアイデアを打ち出して新たな挑戦もしています。

経営状況は、すべて従業員にオープンにしています。販売や営業にノルマを課すことはなく、販売員はお客さまの対応から店内の清掃、お茶の用意などあらゆる仕事をみんなで順番に担う

仕組みで、「全員でいい仕事をして売上げを上げていきましょう」という姿勢でやっています。お客さまが多いときは、経理や営業の者も販売を手伝います」と江崎社長。そうした仕組みにすることで、従業員が休暇をとりやすくなり、また定年以降の従業員は短時間勤務も可能になっているといいます。

「年中無休ですので、月初めに勤務のローテーションを組みます。休日は従業員同士で調整していて、海外旅行に行くような長期休暇も可能です。休まずに無理をして疲れるとミスが出ますし、やる気も失せてきます。それよりも自分で休みを決めて、職場で仲間と支え合いながら働くほうがよい結果が出せると思います」

穏やかにこう語る江崎社長の言葉に、従業員への厚い信頼を感じます。

では従業員の方々はどのように感じているのでしょうか。60代のお2人に聞きました。

### よい気持ちで仕事をする

営業と販売を担当して45年になる井上八重子さん（69歳）は、いまは勤務時間を減らして販売を担当しています。「きれいな商品を扱っていますので、お客さまご自身がよい買い物をしたという楽しい気持ちになっていただけるよう、まずは自分からよい気持ちを持ってご対応することが大切と思い、努めています。年齢と経験を重ねたことでそのように思うようになって



販売担当の井上八重子さん

たのかもしれない」と素敵な笑顔で話します。「従業員同士の仲がいいことも幸せなことですし、お客さまには80代、90代の方もいらっしゃるのですが、とても若々しく感じられて刺激を受けたり、素敵な言葉をうかがったりして、私も少し若くなれるかな、なんて感じたりもして。そんなとき、この仕事をしていてよかったなと思います」

そして今後の抱負は、「もう少しみんなと笑っていられること」と明るく話す井上さんです。

### 仕事が活気に

北川愛子さん（65歳）はコンピューター関係



川内経理部長と経理事務担当の北川愛子さん

の仕事を経て、19年前に入社。経理事務を担当していますが、販売の手伝いも行い、お店と事務所を何度も行き来する日もあるそうです。仕事上モットーとしていることは、「迅速・正確であること」。前の職場では、1980年代からコンピュータが導入され、北川さんはいち早く学び、資格も取得。その頃の努力がいまも経理事務の仕事の自信になっていると話します。

「若いときは仕事に追いかけている気持ち

ちになりがちでしたが、いまは仕事を苦に感じません。仕事を持っていることが活力になっていますし、仕事があることが毎日の励みになっています」とこやかに話します。

また、「仕事を続けていてよかったと思う毎日ですが、心配なのは急にガタツとくるのではないかということです。そうなったときは足を引く張る前に辞めようと思っていますが、元気なうちは働いていたい」と語ってくれました。

### 従業員が誇りをもてる会社

「自分の定年は自分で決める。お2人のお話を聞いて、この言葉が浮かびました」と小島アドバイザー。

また、ほぼエイジフリーの就業規則の作成を担当した同社の川内孝経理部長は、「井上さんも北川さんもよくやってくれますし、いつも明るく前向きな姿勢を感じます。私としては、2人が会社に行くのが嫌だと思っていないことがわかり、ホッとしました(笑)」と冗談交じりに語った後、次のように話しました。「小島アドバイザーは法律や制度などについて、内容をかみ砕いて生の情報をお話しくださるので、大変ありがたく感じています。また職場改善について企業診断システムなども活用しながら提案をいただいで、いまも、照明を明るくするためにLEDへの変更を検討していますので、引き続き



伝統の技による多彩なべっ甲細工

き相談にのっていただければと思います」

川内部長の言葉に小島アドバイザーは「今後もさまざまな提案を行い、支援を続けたい」と話していました。

井上さんと北川さんは、300余年続いている江崎べっ甲店で働いていることに特別な思いを抱いており、「とてもやりがいを感じます」と北川さん。井上さんは、「叔母も72歳まで勤めていて販売を担当していました。叔母を見て私も入社し、長い歴史のある事業のひとつに自分も関わっていることをうれしく、また誇りに感じます。この先400年、500年と続いていくように頑張りたい」と話してくれました。

やりがいや誇りをもてる会社であることもお2人の仕事のモチベーションになっているようです。また江崎社長、川内部長の言葉から感じられた従業員への信頼感も印象に残りました。

(取材・増山美智子)

[シリーズ]

# 働きがい を 生きがい にする職場

## 高齢女性が活躍する「企業組合ファームまあま喜ね舎」の挑戦

シリーズ「“働きがい”を“生きがい”にする職場」は、高齢の女性が多く活躍している「企業組合ファームまあま喜ね舎」の取り組みを紹介するコーナーです。今回は、「喜ね舎」の賃金制度について紹介します。（エルダー編集部）

### 第2回 「喜ね舎」の賃金制度

#### 人事評価による賃金制度の導入

福井県福井市で各種お惣菜・おはぎ・お弁当・菓子類の製造販売を行っている「喜ね舎」は、「地域の食文化の伝承」「福井の母ちゃん味の」を守る存在として連日多くの買い物客でにぎわっています。そして、その屋台骨を支えるのは、40代〜70代で構成する女性従業員です。前回、「喜ね舎」誕生の経緯をご紹介します。だが、今回から本格的に「喜ね舎」を支える雇用に関する制度などを取り上げていきます。

「喜ね舎」では、2011（平成23）年に企業組合として法人化するのに合わせて、人事評価による賃金制度を導入することにしました。

この「喜ね舎」の賃金制度の整備に際して大きく貢献したのが、福井市内で社会保険労務士事務所を開業する青垣智則氏です。2005年から高齢者雇用アドバイザーとして活躍する青垣氏は、「喜ね舎」の賃金制度を整備するにあたって、「公平で客観的な人事評価による賃金制度の導入」を柱にしたとのこと。つまり、すべての従業員が理解できる透明性のある賃金制度を取り入れるということ。賃金設定を透明化することは、従業員の働く意欲を向上させることにつながりました。ポイントは人事考課と資格手当の2つです。

1年に一度行われる人事考課の中には、判断材料として、執務態度、責任感、協調性、業務知識、創意工夫、理解力、仕事の質、積極性——の8つの要素を設定し、これらを3段階の尺度で自身と執行部でそれぞれ判定して、個人面談で双方納得できる評価を決定しています。例えば、「執務態度」では、「規律正しくいつも熱心」、「だいたい熱心」、「怠ることはないが熱意に欠ける」の3段階で判定することになります（資料）。

また、資格手当は、調理師は5000円、食品衛生責任者は1000円、そのほかの資格については3000円が加算され、これはパートで働く従業員にも適用されます。パートの場合、基本時給プラス能力時給となり、例えば750円の基本時給だとすると、能力時給が加算されることで30円から200円のプラスとなり、最終的な本人時給が決まることとなります。

#### 透明な賃金制度が働く意欲に

こうした能力に見合った賃金制度について青垣氏は次のように説明します。

「喜ね舎」の賃金制度の明確化・透明化を図ることにより、以下の6つの効果があったと考えています。それは、①労働意欲・能力の向上、②資格取得に対する意欲の向上、③能



いきいきと働く「喜ね舎」の女性

力に見合った賃金により年齢にかかわらず働く職場の構築、④パート労働者から正社員への移行、⑤パート労働者の意欲の向上、⑥職場活性化の促進です」

また、「喜ね舎」代表の松田千鶴子さんは、「喜ね舎」が導入した賃金制度について、「それまでは同一賃金で若干不公平感がありました。客観的な評価制度を導入することによって、本人の強みや弱点を把握し、透明性のある制度ができたのではないかと考えています」とその意義を強調します。また、資格手当の重要性については、「食品製造は栄養管理や衛生管理を徹底することが求められます。さまざま

まな資格が必要となるため、全従業員を対象にする資格手当を創設したことで、技術などの習得の意欲が向上し、就労意欲の向上につながることもできました。この制度は、能力の開発と向上を主な目的としているので、パートで働く人も対象としており、働く人の意欲も向上し、会社に対する帰属意識も高まることになりました。また、65歳を過ぎて、久

しづりに受験勉強した者もあり、全社的な職員の活性化と高齢者の能力開発に結びついたと思えます」と、その効果を語ります。

◇

次回は、「喜ね舎」の高齢者から若年者への技能継承を中心に紹介します。「おふくろの味」や「地域の食文化」を守るための知恵を垣間見たいと思います。

資料 喜ね舎の人事考課表（例）

人事考課表 ファームまあま喜ね舎

氏名	
年齢	67歳
勤続年数	4年 5月

要素	考 課		尺 度
	自己	執行部	
執務態度	○		・規律正しくいつも熱心 ・だいたい熱心 ・怠ることはないが熱意に欠ける
責任感	○		・責任感は強く熱心に働く ・だいたい責任を持って仕事をする ・やや責任感がある
協調性	○		・進んで他と協力する ・だいたいよく協調する ・あまり協力しない
業務知識	○		・かなりの知識を持ち、広く活用 ・仕事に差し支えない程度の知識 ・仕事に差し支えるほどはない
創意工夫	○		・仕事上でかなりの工夫がみられる ・ととき参考になるアイデアを出す ・あまり創意工夫が見られない
理解力	○		・かなり困難な事柄も理解できる ・常識的な事柄は理解できる ・理解が遅い
仕事の質	○		・かなり優秀、質的にも高い ・だいたい満足できる質である ・悪いものがときどき発見される
積極性	○		・かなり積極的に働く ・やや積極的に働く ・与えられた仕事のみする

個人の意見・要望・資格保有等

金・土・日いずれか休んだ時 月、木 出てもよい

出勤調査（出れる曜日に○をつけ、勤務時間の記入、仕込みも出勤可能か）

曜日	月	火	水	木	金	土	日
時間	～	～	～	～	5:00～	5:00～	5:00～

考課執行部	氏名	確認印

働く  
高齢者の  
ための

健康

安全

相談室

第10回

日本産業衛生学会 エイジマネジメント研究会 編

### 1 雪かきをする際の安全衛生対策を教えてください

当社は東北地方で陸運業を営んでいますが、冬季に豪雪があった際には、社員総出で雪かきを行うこともあります。当社も他間に漏れず、男女を問わず高齢化が進んでいますので、雪かきの際に休業を伴うような災害が起きないかと心配をしています。雪かきをする際の安全対策を教えてくださいませんか。

### A 年齢に関わらず、リスクが大きい作業との認識が必要

昨今、いわゆる爆弾低気圧などによって急激に天候が悪化して大雪が降ったり、普段は積雪の少ない地域に強い降雪があったり、冬の突然の天候変化に対応する機会が増えてきています。統計によると、豪雪による死者の半数以上は高齢者であり、

その多くはいわゆる除雪作業中の事故が原因となっています。総務省や国土交通省、積雪のある地方自治体などは、雪下ろしや除雪作業車使用時の注意点といった作業自体に関わるものから、必要とされる道具や物品、ボランティアで除雪に関わる者の健康管理まで、

幅広く有益な情報を発信し、除雪作業による事故の発生や、疾病の悪化の防止を図っています。今回は、雪かきの作業について、健康面を含めて対策を考えましょう。

1. 雪かき作業前  
事前検討すべきことは十分行ったか？  
腰痛をはじめとする筋骨格系の障害や凍傷、転倒や墜落・転落などによる外傷は、優先順位の高いリスク要因ですから、必要な服装、道具などをそろえ、作業予定の場所の把握とリスクアセスメントはしっかり行うべきです。食事の摂取や体調についても、事前に確認しましょう。また、高齢労働者は特に健康面への配慮も必要ですから、事前に以下のポイントなどを追加して検討するようにしましょう。

(1) 脱水症への対策は十分か？

雪かき作業は重労働ですから、作業によって体温は上昇し発汗も多くなつてきます。さらに、寒冷刺激によって排尿の回数も増える、空気の乾燥によって鼻や口から蒸発する水分量が増えるなど、夏場と違った要因でも脱水が進行すると考えられます。しかし、周囲の気温が高くない、厚着によって発汗が意識されにくいなどの理由から、夏場に比べ脱水症への意識や気づきが低下しがちとなります。作業の前の水分と塩分の補給は必須ですし、作業中は体温調節しやすいように重ね着にしておくことも必要です。

「熱中症対策」を紹介したときにも触れましたが(2014年6月号参照)、加齢とともに体温調節の機能は低下し、自覚症状も弱く、また気づきにくくなるため、知らない間に脱水症が進行していたということも懸念されます。事前に休憩時間を決めておき、確実な水分補給が行えるよう準備しておくことが望ましいでしょう。

(2) 循環器系(心臓、血管系)への影響は検討したか？

気温の低い環境下では、末梢(手や足)の血管が収縮する影響で血圧が(場合によっては脈拍や心拍数も)上昇し、急激に心臓や大血管に負担がかかることになり、結果として心筋梗塞や狭心症などの冠動脈疾患、脳梗塞や脳出血などの発症と悪化のリスクが上昇し

ます。詳細は割愛しますが、持病を持っている人、薬の副作用が心配な人は作業前によく検討しましょう。

(3) 呼吸器系への影響は検討したか？

寒冷な空気に触れることによって気管が刺激され、気管支喘息が引き起こされたり、気管支炎が悪化したりしたとの報告があります。作業自体でも呼吸器系には負担がかかります(息が上がる)ので、それ以上悪化をもたらす呼吸系の疾患や、長年の喫煙などによる呼吸機能の低下などがないかも検討しておくこと安心といえるでしょう。

2. 雪かき作業中

「無理のない計画で進行しているか？」

ケガの防止に留意しましょう。天候状態の変化や落雪、ツララといった周囲の状況確認から、路面の状態や側溝、水路の位置確認などの場の把握など、常に周囲に気を配る必要があります。寒さの影響で体内の深部の体温まで低下してくると、警戒心や論理的思考の能力は低下し、高齢者ではその傾向はさらに顕著になるといわれていますので、休憩時間や作業の終了時間を決めておく、複数人で作業にあたり、お互いに健康状態を確認し合うなどする対策が有効と考えられます。

作業自体では、道具の選定と作業姿勢に気をつけま。雪かきは重労働で、腰痛をはじめとした全身の筋骨格系の障害リスクは高いのですが、無理をせず快適に作業できるほう

がリスクが低いという点では、適切な衣類や道具の着用にも大きく左右されます。手袋一つをとつても、作業のしやすさから保温性や透湿性、防水性などの機能はさまざまですし、積雪量によっては、長靴よりシューズタイプ(いわゆるスノトレ)のほうが向いている場合もあります。状況に応じて、選択できるとなおよいと思われま。

3. 雪かき作業後

「作業後も油断はできない」

水分と塩分の補給は確実に行います。また、作業によって、特に下肢に水分が多く貯留しますので、整理体操やマッサージを実施してください。また、症状のチェック表などを用いて、低体温症や凍傷などの異常がないか、確認できればなお安心です。

まとめ

降雪は天候に左右されますので、雪かき作業は突然発生したり、連日に渡って発生したりする可能性があり、あらかじめ対策しておくことが難しいうえに、高齢労働者の健康への影響も大きい作業です。単純な作業の形態や身体負担のみならず、健康面からもしっかりとリスクアセスメントをして臨むことが重要です。

(瀬戸健診クリニック 医師 徳弘雅哉)

2

## 寒冷時の健康影響対策をどのように行えばよいか

当社は警備会社を営んでおり、従業員の大半を50代以上が占めています。当社の業務は屋外での交通誘導を行うことが多いので、冬季には気温が低い環境で業務にあたるのが必然的に多くなります。寒さが健康にどのような影響を与え、また、会社としてどのような対策を行うべきかアドバイスをいただけないでしょうか。

### 寒さが脳梗塞などのきっかけになるので、十分な対策が必要

冬季の寒さ対策は、多くの企業では、個人での対応に任されているように思われます。それは、夏季の熱中症のように、寒さによる直接的な影響で、従業員が具合を悪くしたり、死亡したりすることが少ないからかもしれません。しかし寒さは、間接的に心臓や脳の病気を引き起こすきっかけとなります。従業員の健康への影響は見逃すことはできませんし、むしろ健康への影響は大きいということもできます。

例えば、心筋梗塞が原因で亡くなった人を見ると、1月が最も多く、次いで、2月、12月、3月の順となっております。冬季に集中していることがわかります。また、脳卒中（脳出血、くも膜下出血、脳梗塞）も、2月の発症が最も多く、心筋梗塞と同様に冬季に集中して発症しています。心筋梗塞や脳卒中は、寒い環境にいたことがきっかけとなって、その数時間後から数日後に発症するといわれています。

ます。欧州では、寒波が来たときに、その後の死亡者が増えることが報告されています。

冬季に心筋梗塞や脳卒中で亡くなる人が増える理由としては、寒さのために、末梢血管が収縮し、血圧が高くなることがあげられます。血圧が高くなることで、脳の血管が破れて脳出血につながりますし、また、低温で血液の粘度が高くなり、血流が遅くなることで血栓ができて、脳梗塞を起こします。さらに、これらの疾患は年齢が高くなるほど起こしやすくなる疾患ですから、年齢が高い労働者がいる場合には、特に留意が必要だということができるでしょう。

#### 寒冷時の防寒対策のポイント

いずれの病気に對しても共通して必要なのは、防寒対策です。防寒対策は、屋外での作業が多い場合には当然必要になります。屋内で作業を行う場合でも、冬季には必要な対策です。まずは、当日の作業を始める前に天

気予報によって、当日の寒さがどの程度になるかを把握し、必要な防寒着や体を覆う衣類を選択することから寒さ対策は始まります。暖かい下着を重ね、防寒着を着ること、そしてマフラー、帽子、手袋などを着用して体を冷やさないようにすることが基本となります。コートや防寒着を着るだけではなく、寒冷時に着用するための下着によって、体温を逃がさないようにしましょう。近年、保温性の高い下着が安価に手に入るようになっていますので、ぜひ準備してください。

また、風が強かったり、雨や雪によって濡れたりすると、さらに体感温度が下がることになりやすいため、そうした場合には、さらに厳重な対策が必要になります。使い捨てのカイロなどの使用は、あくまで追加的な対策に過ぎませんから、過信しないようにしてください。

作業で体を動かすと体は温かくなりますが、体を動かすことや、気合いに依存した対策は不適切です。また、体を動かして汗をかき、その後に寒くなると体感温度をさらに下げることになりますから、状況に応じて上着を脱げるようにするといった工夫も必要になります。

#### 屋外で作業を行う場合の対策

屋外で作業を行う場合には、室内で体を温める場所を確保し、従業員には休憩を適切にとらせる必要があります。夏季の熱中症対策

と同様に、職場の上長が積極的に寒さ対策にも関わる必要があります。

一方、休憩所などの室温を暖かくすることは重要ですが、石油ストーブを使って暖房する場合には、換気をこまめに行って、一酸化炭素中毒を予防する必要があります。一酸化炭素は、においがありませんから、知らないうちに中毒になってしまうことがあります。密閉性の高い室内では、ときどき換気を行うようにしてください。

### 地域によって異なる寒さ対策

欧州において、夏季と冬季のどちらで死亡者が増えるかを比較してみたところ、冬季になっても死亡者が増えなかったのは、フィンランド、ドイツ、オランダ、デンマークでした。逆に、冬季に死亡者が増えたのは、ポルトガル、スペイン、ギリシャなど南にある国々でした。これはおそらく、北にある国々では、寒さ対策が十分にできているが、南にある国々では、夏季は暑いいため寒さ対策が不十分であることが背景にあると考えられます。日本でも、比較的、北にある地域のほうが冬季の寒さ対策は進んでいるかもしれません。近年は、気候変動もあり、あまり雪の降らない地域でも、突然、大雪が降るようなことがあったり、寒波の影響で想像する以上に寒くなる日が続くこともありますから、比較的寒さが厳しくない地域でも寒さ対策は十分に考えたいものです。

### 高齢者が留意したいポイント

寒さによる健康影響を減らすためには、日常生活でも必要な対策があります。冬季はアルコールを飲む機会も増えると思いますが、アルコールを飲み過ぎると脱水状態になり、心筋梗塞や脳梗塞のリスクをさらに高めます。また、缶コーヒーなどは糖分も多いため、飲みすぎると脱水をさらに促すことになりま。こうした飲み物はできるだけ避けて、暖かいお茶などを飲むようにしましょう。

高齢者は、寒い環境でのどの渇きを感じにくくなります。こまめに暖かい水分をとることが、脱水対策として必要になります。また、トイレに行くべく行きたくないからと、水分を制限するよう人もいるようですが、水分になることで重篤な疾患を引き起こす可能性があることに注意してください。とりわけ注意が必要なのは、高血圧や糖尿病などの治療をしている人です。治療の中断などは絶対にしてはいけません。

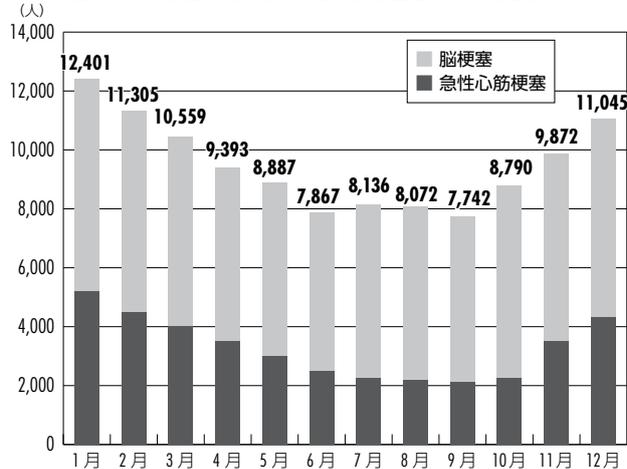
さらに、家の中もトイレや風呂場のように、比較的気温が低いところがありますから、できるだけ温度差をなくすように工夫する必要があります。入浴前には脱衣所を暖める、高血圧の治療をしている人は一番風呂をさける、体が冷えたままいきなり熱いお湯に入らない、などは職場でも話題にしておきたいところです。

### まとめ

冬季の防寒対策として、寒冷対策用の下着を企業が提供するようなことは、あまり期待できませんから、従業員それぞれの自主的な対策が必要になります。職場の管理監督者としては、寒さの影響を決して甘く考えず、特に高齢労働者に対しては、可能な改善や工夫を働きかけることが期待されるでしょう。

(独) 国立国際医療研究センター  
国際医療協力局 和田耕治

脳梗塞・急性心筋梗塞による死亡者数月別推移



出典：「平成24年人口動態統計」(厚生労働省)

## 本事例のポイント ……………

- ・ 63歳定年。希望者全員を65歳まで継続雇用
- ・ パートから社員へ転換を容易にしキャリアパスを開放(均等化)
- ・ 社員の提案は誠実に実行し、意欲を喚起
- ・ 優れた行動をリポートしほめ合う風土を創る

JR東日本のグループ企業で清掃を担当する会社はI社。そのなかでもテッセイ(TESSEI)は、新幹線の車両清掃会社として知られている。テッセイは通称であり、株式会社JR東日本テクノハートTESSEIがフルネームだ。同社は1952(昭和27)年に「鉄道整備株式会社」として設立され、2012(平成24)年10月に現社名に変更し、さらに2013年12月にJR東日本の完全子会社となった。TESSEIに鉄道整備という旧社名の名残をとどめている。

鉄道整備は旧国鉄の在来線電車を清掃する会社として誕生し、現在では新幹線の車両清掃の専門会社となっている。社名を変更した

2012年は同社が発足して60年の年に当たり、次の60年を見据えての社名変更であったわけである。従業員の想いを反映させるため新社名を公募したところ、2つのキーワードが浮かびあがった。そ

れは「テクノ」と「ハート」である。ここにカンパニーネームのTESSEIを含めて現社名とした。「テクノハート」には「技術と心で創るおもてなし」の思いを込めている。

## 安全と正確さに貢献する車内清掃 高品質のサービスを提供する7分間の奇跡

JR東日本の新幹線が東京駅で折返し運転する際の車内清掃作業を規律正しく7分間で済ませることから、「7分間の奇跡」として有名になったが、同社全体の事業内容は、それぞれの事業所の役割をみるとわかりやすい。

同社は本社を東京駅の八重洲口にはど近いビルに置き、またサービスセンターと呼ぶ4つの事業所がある。都内に東京、上野、田端の3つ、それに栃木県の小山市、小山には那須塩原支所もある。

田端と小山のサービスセンターは車両基地であり、ここでは日々、念入りに新幹線車両の清掃が行われている。田端では列車1本に30

分、小山では作業は夜間のみ行われ、10両編成で45分をかけている。こうして基地で徹底して清掃を行っているからこそ、駅折返しの素早い清掃が可能になる。また、新幹線の清掃以外にも、東京駅と上野駅の新幹線に関連したコンコースやそのほかの施設の清掃も同社の仕事である。

2014年11月1日現在の同社の従業員数は864人。平均年齢は49.6歳。男性537人に対し、女性327人。男性6に対し女性は4の比率である。男女別の平均年齢は、男性48.7歳、女性51.1歳で女性がやや高い。60代が20人、24.2%と4分の1を占め、

7分間の新幹線劇場を支えるシニアたち  
熟練の技と経験知で高いサービスを提供

株式会社JR東日本テクノハートTESSEI



左から岡部正おもてなし創造部長、渡谷卓哉おもてなし創造部主任

シニア層も主力を担っている。高齢者は68歳が3人だが、いずれも車内清掃には就いていない。雇用形態別にみると、社員が487人、パートタイマーが377人である。社員比率は56%と近年高まっている。パートタイマーから社員への登用を進めてきた結果で、後に述べるように社員登用というキャリアパスの均等化によるものである。

東京サービスセンターには449人と全体の51・2%が配置されており、東京駅折返し清掃に多く

の人員を割いている。

テッセイの名を世に知らしめたのは、東京駅で折返し運転をする新幹線の車内清掃である。東京駅を発着するJR東日本の新幹線は東北、上越、長野、山形、秋田の5つ。折返しの際の停車時間は12分である。この間に車内清掃を済ませなければならぬが、降車に2分、乗車に3分を要する。だから実際に清掃にかけられる時間は7分しかない。米国のニュース専門局のCNNは、この作業の様子を報道し、「Tokyo's seven

minute miracle」、東京の7分間の奇跡と呼んだ。その様子は「新幹線劇場」とも呼ばれ、世に知られるようになった。

しかし、7分間というのは通常の乗降時間を見込んだもので、混雑時には乗車に5分かかることもある。その場合には清掃時間も5分間に短縮される。短時間の作業でも安全と正確さは鉄道経営にとっては至上命題であり、同社はその責務をJR東日本とともに分かち合う企業といえよう。

## 高い品質のサービスを提供するには 集中力の持続とモチベーションが必要

東京サービスセンターの従業員449人のうち386人が清掃関連のスタッフだ。男性は218人で57%を占め、女性は168人である。

平均10両編成の新幹線清掃には1チーム22人のスタッフがあたり、チーム数は11である。「東京駅からのJR東日本の新幹線の発車本

数は120本が基本ですが、最近では130本に近くなってきています。さらに季節によって変動が激しく、年末年始などには170本程度にもなります」と岡部正おもてなし創造部長が語るように、この11の清掃チームを回して、高品質の清掃サービスを提供し続けるには、高い運営能力が必要。1チー

ム22人で11チームあるので、約250人が東京駅折返し新幹線車内清掃のスタッフである。

標準の10両編成の場合の22人の役割は次のように定められている。まず10両の客車はそれぞれ1人が担当する。10両の場合、トイレは5つあるので、そこにも1人ずつ割り当てられる。グリーン車は60席と普通車の100席より少ないが、装備が多く床もじゅうたんが敷かれ、手間がかかるので1両3人で分担する。また、2、3両に1人ずつチェックマンが付き、列車の全体を見る業務総括主事という作業責任者が1人配置されている。

1チームが1日にこなす列車の数は15、16本、多いときには20、21本に達することもある。おおよそ20分おきに清掃に当たるという計算になり、かなりハードなスケジュールであることがわかる。これは標準の車両編成のことであり、10両編成のほかに7両、8両、12両、16両、17両とさまざまである。こうした編成にも対応しなければならず、標準のチーム編成だけで対応できるわけではない。このほかにコンコースなどの付帯設



7分間の新幹線劇場。グリーン車は装備が多いので人手をかけて清掃



入線する新幹線に一礼する清掃スタッフ

備の清掃もある。

普通車の一般的な清掃の手順をみよう。まず大きなゴミを拾う。弁当のガラや紙コップなどには中身が残っていることがあるので、大きな汚れにつながらかねないからだ。

次に椅子を進行方向に転回させる。そして窓やテーブルの拭き掃除を行いながら、背もたれの網袋に物が入っていないかをチェックする。カーテンも開けていく。

拭き掃除の次は床の掃除で、細かなゴミを残さないように掃いていく。掃除機でなくほうきを使っ

ての作業だ。そして頭部が当たる背もたれのカバーを整え、汚れやしわがひどいものは交換する。新幹線の車内サービス誌『トランヴェール』は網袋の左側に寄せて挟み込む。

以上が標準的な作業だが、この標準的な作業でいつも済むわけではない。車内の状況によって臨機応変に対応しなければならぬ。例えば酒がこぼれているなど、汚れはさまざま。短時間で対応しきれない場合は、シートにカバーを被せて使用不可にし、車掌に対応を依頼する。

また、清掃チームは新幹線が入線してくると一列に並び一礼して迎える。そして作業後は車外に出て同様に一礼して乗客を迎える。この一礼も7分間の新幹線劇場の呼び物であり、その統制のとれた動きは、乗客の大きな賞賛の拍手を呼んでいる。

## 7分の制限時間内で完遂するには 熟練の技と大局的な判断力が必要

新幹線の客車の全長は25メートル。2往復するだけで100メートルになる。清掃スタッフは標準的には7分の間にこれらの作業をこなさなければならない。集中心の持続と高いモチベーションがあれば、高品質の清掃サービスを提供することはできない。

同社に採用されてからの第一歩は学歴や性別、過去の職歴にかかわらずパートタイマーとしてスタートする（後述するように1年後に社員昇進試験の受験資格が生まれる）。入社後には座学と実地の研修が待っている。入社して1

カ月間は見習いである。この1カ月間は集合研修で「教導者」に付いて作業を覚えていくが、2日間は座学で安全などについて徹底的に学ぶ。安全の研修では、KYT（危険予知トレーニング）を行い、危険の洗出しをして、安全の意識を植え付ける。現場からのスタッ

フも加わってグループ討議もする。

田端サービスセンターには研修センターがあり、新幹線のE5系のグランクラスやグリーン車、普通車、トイレのユニットが置いてあるので、これを使っての研修も行われる。

1カ月の見習い期間の次の1カ月は習熟期間で、3カ月でほぼ独立立ちとなる。こうして現場に出ていくが、作業が完全に身につくには少なくとも半年はかかるという。また、各サービスセンターにはインストラクターと呼ぶ指導担当者がおり、現場を巡回してアド

バイスをし、各人の技能レベルのアップを図っている。

「おもてなし集合研修」と呼ばれるマナー研修も行っている。この研修は、入社から1カ月経過後に行われる。「同じ一礼するにしてもきれいにやろうと練習しています。お客さまと接するときにはあまり近づかないようにとか、言葉の受け答えにも思いやりのクッション言葉を添えるようにする」(岡部部长)などの顧客満足を高める技術を伝えている。

同社のスタッフは清掃以外に乗客への対応でも高い評価を得ているが、その背景にはこうしたおもてなし研修があったのである。講習は、社内の自前の講師できめ細かく行っている。こうして研修とOJTによる教育を受けて新幹線劇場へのデビューとなる。

他方で新幹線には新型車両が投入されることもある。「新型車両といっても内部がまったく変わってしまうということはありません。1、2カ所は仕様が異なるところがありますから、そこは現場に説明していきます」(岡部部长)というように、仕様変更はマイ

ナーチェンジが多く、対応にはそれほど困難はないという。

それに「新型車両が入ってくるときにはインストラクターが実物を見てきて、作業の動線はこうした方がいいね、などと現場に伝えるようにしています。主任以上はなるべく事前に現物に接するようにしています」(渡谷卓哉おもてなし創造部主任)と、準備に怠りはない。

同社は63歳定年をとり、60歳以上の従業員も4人に1人と多い。車内の清掃作業は改善を重ねてマニユアル化されているが、7分間の新幹線劇場はスピードと集中力を要求される作業である。高齢層はその任に耐えることができるのだろうか。渡谷主任は「高齢層はテクニクがあります。年が若いからといって作業が早いというものではありません」という。

例えば、ゴミ袋の交換ひとつにしても、短時間で済みます技術があるという。目につきにくいゴミはどこにあるか、掃き掃除ではそうした経験がいきる。「要は熟練が求められます。それがなければ務まる仕事ではありません」と岡部部长は渡谷主任の発言を裏付け

る。経験があればこそその要所を押しさえた作業といえよう。

さらに重要なことは「その車両に入ったときに全体の状況を把握する能力」(岡部部长)である。車内の姿はひとつとして同じものはない。だから車内に入ったときにその状況を嗅ぎ分け、対応を考

## キャリアパスを開放しモラルアップ サービス品質の向上にエンドレスで対応

清掃作業が厳しくなるのは夏場だ。新幹線は在来線と異なり、構造上排熱を下部から出すので、ホーム通路などは50度にも達する。このため夏場には飲料や塩飴、首まわりを冷やす冷却グッズなどを支給している。同社の清掃スタッフはお客さまサービスの一環でさまざまな衣装で清掃するが、なかでもアロハシャツは吸汗性に富み、作業性に優れ、袖や胴まわりから空気が流通するので暑熱対策にもなっている。

お客さまに満足と感動を与える清掃をするには、モチベーション

えて作業を始めなければならぬ。「時間が限られた作業ですの

で、応援を頼むでもしない限りリカバリーがききません。だから最初の判断がとても重要です」と岡部部长はその背景を説明した。新幹線劇場は、高齢者ならではの経験が生きる舞台でもある。

と集中力が欠かせないが、マニユアルの押付けだけでは、それはかなわない。その施策の1つが提案制度である。同社は従業員から提案されたことは、どんな些細なことでも検討し採り入れてきた。

その延長線上に新幹線コンコースに設置された「ベビー休憩室」がある。これは女性シニアスタッフの熱意が生み出したものだ。授乳に困っているお母さんたちの力になりたいという熱意が、JR東日本を動かした。トイレを案内する韓国語と中国語の表記も同様だ。スタッフがこうした提案をし



クリスマスキャンペーンで飾られたベビー休憩室。  
スタッフの手作りだ

て実現に向かって動くようになったのも、どんな提案にも会社が誠実に対応してきたからである。

清掃道具もスタッフが自ら選んでいる。バケツを小型化し、ほうぎの柄は取外しできるものにしてカバンの中に納まるようにし、持運びを楽にして見た目もスマートになった。すべてスタッフの発案だという。

働く人をほめる制度もある。「エンジニアリポート」である。リポーターは主任クラスの30人。リポーターは、スタッフの行動でいいと思ったものをどんどん報告していく。本社でこれを集約して月2回「エンジニアリポート」を作成し



作業カバン。チリトリやほうぎが収まるように工夫されている

て全従業員に紹介している。報告は年間3000件に及ぶ。そして優れたスタッフは半年に1回、現場長から表彰を受ける。

リポートの狙いは2つ、と岡部長はいう。「清掃はきつい作業です。このリポートには従業員を大事にしたいということと、地道に働いている人に光を当てて隠れた人材を発掘するという意図があります」。そしてだれかが見られているという意識も、やる気につながっているという。

2007年のエンジニアリポート導入と同年に始められたのが社員昇進試験改革だ。先に述べたように、同社の入社第一歩はパー

トタイマーから始まる。これまで45歳以上で1年間働き現場長の推薦を得て初めて社員昇進試験を受けることができた。この年齢制限をはずし、20歳以上で1年以上勤務していれば、だれでも受験が可能になった。そしてその後2年勤務すると主任試験を受けられる。

さらにそれから3年たつと、現場長の推薦を受けて業務総括主任の昇進試験が受けられる。このキャリアパスの均等化の実現によって、主事、副課長、課長さらに次長にまで昇進した女性が誕生している。

同社の東京駅折返しの新幹線車内清掃は、礼に始まり礼に終わる礼儀正しき、作業の統率された無駄のない動き、これらがもたらす機能美が乗客や外国人客に感動と驚きを与えている。実はこの機能美の一端は、施設の制約が生み出したものだ。東京駅のJR東日本の新幹線ホームは2つ。その左右に線路があるので合計で4線だ。ここに120本、シーズンによって170本近い新幹線が入線し、12分後に発車していく。この制約がスタッフの無駄のない合理

的な動きを生み出している。

ここに本年3月の北陸新幹線の金沢延伸開業が待ち構えている。東京ー金沢間が最速2時間28分で結ばれるので、首都圏の観光客の関心が高まっている。テッセイへの期待とその責任はますます大きく重くなっている。

現在、採用市場は人材が逼迫しているため、同社は広告のエリアを広げるなどして採用の拡大に動いている。社員の1日の所定労働時間は7時間30分だが、パートは7時間。労働時間は新幹線の運行に合わせなければならぬので、就業時間帯の多様化は困難という事情もある。

この採用と教育に加えて品質向上という課題がある。利用者からのクレームは年間約10件。その担当する膨大な車両数に比較すると驚くほど少ない。だが、「品質向上は私たちにとっては永遠の課題です」と、岡部長は従業員のやる気度をアップして一層の向上を目指している。経験知を持ったシニアは心強いサポーターだ。

(取材・穂積富士夫)

# 平成26年就労条件総合調査結果の概況

厚生労働省 大臣官房統計情報部

厚生労働省は、主要産業における企業の労働時間制度や定年制、賃金制度などを総合的に調査して、民間企業における就労条件の現状を明らかにすることを目的に、毎年、「就労条件総合調査」を実施しています。

平成26年調査では、「労働時間制度」、「定年制等」、「賃金制度」、「資産形成」を調査しています。本誌では、このなかから「定年制等」を抜粋して、その結果を紹介します。

調査の時期は2014（平成26）年1月1日現在で、調査対象は、常用労働者が30人以上の民営企業から、産業、企業規模別に一定の方法によって抽出した企業で6140社、有効回答数は4271社、有効回答率は69.6%でした。

（編集部）

## 「定年制等」以外の調査結果のポイント

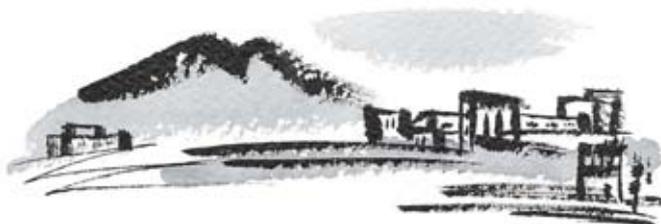
- 1 年次有給休暇の取得状況
    - 年次有給休暇の付与日数は18・5日（前年18・3日）、そのうち労働者が取得した日数は9・0日（同8・6日）で、取得率は48・8%（同47・1%）となっています。
  - 2 年次有給休暇の時間単位取得制度
    - 年次有給休暇を時間単位で取得できる制度がある企業割合は11・8%（同11・2%）となっています。
  - 3 再雇用制度
    - ① 期間を定めずに雇われている労働者
    - ② 1カ月を超える期間を定めて雇われている労働者
    - ③ 1カ月以内の期間を定めて雇われている労働者、または日々雇われている労働者で、前月および前々月の各月にそれぞれ18日以上雇用された者
- 【おもな用語の定義】
- 1 勤務延長制度
    - 定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に到達した者を退職させることなく引き続き雇用する制度をいいます。

表1 定年制の有無、定年制の定め方別企業割合

(単位：%)

年・企業規模・産業	全企業	定年制を定めている企業(注)	定年制を定めている企業の内訳			定年制を定めていない企業
			一律に定めている	職種別に定めている	その他	
平成 26 年	100	93.8 (100)	(98.9)	(0.7)	(0.4)	6.2
平成 25 年	100	93.3 (100)	(98.4)	(1.2)	(0.4)	6.7
平成 24 年	100	92.2 (100)	(98.8)	(1.0)	(0.2)	7.8
平成 23 年	100	92.9 (100)	(98.9)	(1.0)	(0.2)	7.1
平成 22 年	100	93.1 (100)	(98.7)	(1.2)	(0.1)	6.9
1000人以上	100	99.6 (100)	(97.9)	(1.3)	(0.7)	0.4
300～999人	100	99.5 (100)	(98.4)	(1.2)	(0.4)	0.5
100～299人	100	97.7 (100)	(98.8)	(0.9)	(0.3)	2.3
30～99人	100	92.1 (100)	(99.0)	(0.6)	(0.4)	7.9
鉱業、採石業、砂利採取業	100	94.4 (100)	(100)	(-)	(-)	5.6
建設業	100	96.1 (100)	(98.4)	(1.6)	(-)	3.9
製造業	100	96.9 (100)	(99.6)	(0.3)	(0.1)	3.1
電気・ガス・熱供給・水道業	100	100 (100)	(97.7)	(2.3)	(-)	-
情報通信業	100	99.5 (100)	(99.9)	(0.1)	(-)	0.5
運輸業、郵便業	100	97.5 (100)	(97.5)	(2.2)	(0.3)	2.5
卸売業、小売業	100	92.5 (100)	(98.7)	(0.1)	(1.2)	7.5
金融業、保険業	100	98.6 (100)	(98.3)	(1.0)	(0.7)	1.4
不動産業、物品賃貸業	100	94.5 (100)	(97.9)	(2.1)	(-)	5.5
学術研究、専門・技術サービス業	100	98.7 (100)	(99.1)	(0.9)	(-)	1.3
宿泊業、飲食サービス業	100	82.7 (100)	(98.7)	(-)	(1.3)	17.3
生活関連サービス業、娯楽業	100	86.5 (100)	(99.5)	(0.5)	(-)	13.5
教育、学習支援業	100	93.3 (100)	(100)	(-)	(-)	6.7
医療、福祉	100	92.7 (100)	(98.7)	(1.2)	(0.1)	7.3
サービス業(他に分類されないもの)	100	91.4 (100)	(98.4)	(1.6)	(-)	8.6

注：( ) 内の数値は、「定年制を定めている企業」を100とした割合である



**1. 定年制等**  
 定年制を定めている企業割合は93・8%（前年93・3%）となっており、そのうち「一律に定めている」企業割合は98・9%（同98・4%）、「職種別に定めている」企業割合は0・7%（同1・2%）となっている（表1）。

表2 一律定年制を定めている企業における定年年齢階級別企業割合

(単位：%)

年・企業規模・産業	一律定年制を定めている企業(注)	定年年齢階級							
		60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	66歳以上	(再掲)65歳以上
平成 26年	[98.9] 100	81.8	0.8	1.0	0.7	0.1	14.5	1.1	15.5
平成 25年	[98.4] 100	83.0	0.3	1.2	0.9	0.6	12.5	1.5	14.0
平成 24年	[98.8] 100	82.7	0.2	1.1	0.9	0.5	13.6	1.0	14.5
平成 23年	[98.9] 100	82.2	0.5	1.1	1.4	0.7	13.1	0.9	14.0
平成 22年	[98.7] 100	82.7	0.5	1.1	1.9	0.5	12.3	1.0	13.3
1000人以上	[97.9] 100	92.2	0.4	0.4	1.7	—	5.3	0.1	5.4
300～999人	[98.4] 100	90.5	0.8	0.6	1.3	0.1	6.6	0.2	6.8
100～299人	[98.8] 100	87.2	0.6	1.0	1.1	0.3	9.5	0.3	9.8
30～99人	[99.0] 100	79.1	1.0	1.1	0.6	0.1	16.9	1.4	18.3
鉱業、採石業、砂利採取業	[100] 100	87.8	0.9	—	2.1	—	9.3	—	9.3
建設業	[98.4] 100	86.2	0.2	1.3	0.1	0.0	12.2	—	12.2
製造業	[99.6] 100	88.2	0.2	1.6	1.1	—	8.7	0.3	9.0
電気・ガス・熱供給・水道業	[97.7] 100	86.5	—	3.4	0.4	1.1	8.5	—	8.5
情報通信業	[99.9] 100	84.4	2.9	—	—	—	12.7	—	12.7
運輸業、郵便業	[97.5] 100	72.7	1.9	1.0	1.6	0.6	21.4	0.9	22.3
卸売業、小売業	[98.7] 100	87.7	0.9	0.5	0.3	—	9.6	1.0	10.5
金融業、保険業	[98.3] 100	91.4	1.0	1.9	—	—	5.7	—	5.7
不動産業、物品賃貸業	[97.9] 100	83.8	1.3	—	1.1	—	12.6	1.1	13.8
学術研究、専門・技術サービス業	[99.1] 100	81.4	0.9	3.2	0.6	—	13.8	—	13.8
宿泊業、飲食サービス業	[98.7] 100	67.3	—	—	0.2	—	29.9	2.6	32.5
生活関連サービス業、娯楽業	[99.5] 100	74.7	1.1	1.1	1.3	—	20.6	1.1	21.8
教育、学習支援業	[100] 100	76.4	1.4	—	1.7	1.3	19.2	—	19.2
医療、福祉	[98.7] 100	50.6	1.1	1.6	—	1.1	40.7	4.8	45.6
サービス業(他に分類されないもの)	[98.4] 100	72.8	1.3	1.2	1.0	—	20.0	3.7	23.7

注：[ ]内の数値は、定年制を定めている企業のうち、一律定年制を定めている企業割合である

## 2. 一律定年制における定年年齢の状況

一律定年制を定めている企業について、「65歳以上」を定年年齢とする企業割合は、15.5%（前年14.0%）となっている。

企業規模別に見ると、1000人以上が5.4%（同4.8%）、300～999人が6.8%（同5.6%）、100～299人が9.8%（同8.3%）、30～99人が18.3%（同16.7%）となっている。産業別に見ると、医療、福祉が45.6%（同47.3%）で最も高く、金融業、保険業が5.7%（同7.9%）で最も低くなっている（表2）。

表3 一律定年制を定めている企業における勤務延長制度、再雇用制度の有無別企業割合

(単位：%)

年・企業規模・産業	一律定年制を定めている企業(注)	制度がある企業	制度がある企業			制度がない企業	(再掲)制度がある	
			勤務延長制度のみ	再雇用制度のみ	両制度併用		勤務延長制度(両制度併用を含む)	再雇用制度(両制度併用を含む)
平成 26 年	[98.9] 100	94.0	10.2	72.1	11.8	6.0	22.0	83.8
平成 25 年	[98.4] 100	92.9	9.0	73.9	10.0	7.1	19.0	83.9
平成 24 年	[98.8] 100	92.1	11.4	71.6	9.1	7.9	20.5	80.7
平成 23 年	[98.9] 100	93.2	9.3	73.2	10.7	6.8	20.0	83.9
平成 22 年	[98.7] 100	91.3	11.5	68.5	11.3	8.7	22.8	79.8
1000人以上	[97.9] 100	97.1	2.3	89.3	5.6	2.9	7.8	94.8
300～999人	[98.4] 100	98.0	4.2	88.0	5.8	2.0	10.0	93.8
100～299人	[98.8] 100	96.6	7.7	79.4	9.5	3.4	17.2	89.0
30～99人	[99.0] 100	92.8	11.7	67.9	13.1	7.2	24.9	81.1
鉱業、採石業、砂利採取業	[100] 100	97.9	6.3	76.0	15.6	2.1	21.9	91.6
建設業	[98.4] 100	98.1	11.1	77.3	9.7	1.9	20.8	87.0
製造業	[99.6] 100	96.6	8.9	74.9	12.7	3.4	21.7	87.6
電気・ガス・熱供給・水道業	[97.7] 100	97.8	6.9	89.3	1.7	2.2	8.5	90.9
情報通信業	[99.9] 100	90.5	5.6	81.3	3.6	9.5	9.2	84.9
運輸業、郵便業	[97.5] 100	96.8	15.1	71.7	10.0	3.2	25.1	81.7
卸売業、小売業	[98.7] 100	95.9	8.6	74.7	12.6	4.1	21.2	87.4
金融業、保険業	[98.3] 100	95.1	4.0	89.7	1.5	4.9	5.5	91.1
不動産業、物品賃貸業	[97.9] 100	88.9	3.1	82.1	3.7	11.1	6.8	85.8
学術研究、専門・技術サービス業	[99.1] 100	92.4	5.6	76.3	10.6	7.6	16.1	86.8
宿泊業、飲食サービス業	[98.7] 100	82.1	14.1	52.8	15.3	17.9	29.4	68.1
生活関連サービス業、娯楽業	[99.5] 100	92.3	13.3	60.9	18.0	7.7	31.3	78.9
教育、学習支援業	[100] 100	82.0	4.6	71.5	5.9	18.0	10.5	77.4
医療、福祉	[98.7] 100	80.7	21.1	44.8	14.8	19.3	35.9	59.6
サービス業(他に分類されないもの)	[98.4] 100	92.8	11.9	68.9	12.0	7.2	23.9	80.8

注：[ ]内の数値は、定年制を定めている企業のうち、一律定年制を定めている企業割合である

3. 一律定年制における定年後の措置

(1) 勤務延長制度および再雇用制度の実施状況

一律定年制を定めている企業のうち、勤務延長制度もしくは再雇用制度または両方の制度がある企業割合は94.0% (前年92.9%) となっている。企業規模別にみると、1000人以上が97.1% (同97.2%)、300～999人が98.0% (同98.4%)、100～299人が96.6% (同98.8%)、30～99人が92.8% (同99.0%) となっている。産業別にみると、建設業が98.1% (同98.4%) で最も高く、医療、福祉が80.7% (同80.7%) で最も低くなっている。

制度別にみると、「勤務延長制度のみ」の企業割合は10.2% (同9.0%)、「再雇用制度のみ」の企業割合は72.1% (同73.9%)、「両制度併用」の企業割合は11.8% (同10.0%) となっている(表3)。

表4 最高雇用年齢の定めの有無、最高雇用年齢階級別企業割合

(単位：%)

定年後の制度、 年・企業規模	一律定年制で 定年後の制度が ある企業 <sup>1)</sup>	最高雇用年齢を 定めている企業 <sup>2) 3)</sup>				最高雇用年齢を 定めていない企業
		65歳	66歳 以上	(再掲) 65歳以上		
<b>勤務延長制度<sup>4)</sup></b>						
平成 26年	[22.0] 100	58.4 (100)	(82.6)	(17.4)	(100)	41.6
平成 25年	[19.0] 100	63.0 (100)	(78.5)	(17.1)	(95.6)	37.0
平成 24年	[20.5] 100	56.3 (100)	(75.8)	(18.5)	(94.4)	43.7
平成 23年	[20.0] 100	56.2 (100)	(73.9)	(17.1)	(91.1)	43.8
平成 22年	[22.8] 100	55.8 (100)	(80.7)	(11.8)	(92.5)	44.2
1000人以上	[7.8] 100	75.3 (100)	(89.2)	(10.8)	(100)	24.7
300～ 999人	[10.0] 100	74.7 (100)	(88.8)	(11.2)	(100)	25.3
100～ 299人	[17.2] 100	62.2 (100)	(87.1)	(12.9)	(100)	37.8
30～ 99人	[24.9] 100	56.9 (100)	(81.2)	(18.8)	(100)	43.1
<b>再雇用制度<sup>4)</sup></b>						
平成 26年	[83.8] 100	82.5 (100)	(93.2)	(6.8)	(100)	17.5
平成 25年	[83.9] 100	82.7 (100)	(90.6)	(5.7)	(96.3)	17.3
平成 24年	[80.7] 100	80.3 (100)	(88.3)	(5.2)	(93.6)	19.7
平成 23年	[83.9] 100	79.0 (100)	(87.4)	(5.0)	(92.4)	21.0
平成 22年	[79.8] 100	77.1 (100)	(87.8)	(4.0)	(91.8)	22.9
1000人以上	[94.8] 100	92.7 (100)	(96.6)	(3.4)	(100)	7.3
300～ 999人	[93.8] 100	91.4 (100)	(95.7)	(4.3)	(100)	8.6
100～ 299人	[89.0] 100	85.3 (100)	(95.1)	(4.9)	(100)	14.7
30～ 99人	[81.1] 100	80.2 (100)	(92.2)	(7.8)	(100)	19.8

- 注：1) [ ]内の数値は、一律定年制を定めている企業のうち、勤務延長制度または再雇用制度がある（両制度併用を含む）企業割合である  
 2) 「最高雇用年齢を定めている企業」の平成22年～25年には「63歳」または「64歳」を最高雇用年齢とする企業を含む  
 3) ( )内の数値は、「最高雇用年齢を定めている企業」を100とした割合である  
 4) 「勤務延長制度」、「再雇用制度」には、「両制度併用」を含む

(2) 勤務延長制度と再雇用制度の最高雇用年齢  
 一律定年制を定めており、かつ勤務延長制度または再雇用制度がある企業のうち、最高雇用年齢を定めている企業割合は、勤務延長制度がある企業で58・4%（前年63・0%）、再雇用制度がある企業で82・5%（同82・7%）となっている。  
 最高雇用年齢を定めている企業における最高雇用年齢をみると、「65歳以上」を最高雇用年齢とする企業割合は、勤務延長制度がある企業で100・0%（同95・6%）、再雇用制度がある企業で100・0%（同96・3%）となっている（表4）。

## 行政

## 厚生労働省 「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」公布

昨年11月28日、「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」が公布された。同法は、(1) 高度な専門的知識などを持つ有期雇用労働者、(2) 定年後引き続き雇用される有期雇用労働者が、その能力を有効に発揮できるように、事業主が雇用管理に関する特別の措置を行う場合に、労働契約法の「無期転換ルール」に特例を設けるもの。施行は今年4月1日。

## 1 特例の対象となる労働者

(1) 5年を超える一定の期間内に完了することが予定されている業務に従事する、高収入で高度な専門的知識・技術・経験を持つ有期雇用労働者。

(2) 定年後、同一の事業主または「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」における「特殊関係事業主」に引き続き雇用される有期雇用労働者。

## 2 特例の対象となる事業主

対象労働者に応じた適切な雇用管理の措置に関する計画について、厚生労働大臣から認定を受けた事業主。

## 3 特例の具体的な内容

次の期間は無期転換申込権が発生しない。

(1) の労働者：一定の期間内に完了することが予定されている業務に就く期間（上限10年）

(2) の労働者：定年後に引き続き雇用されている期間

## 厚生労働省 平成26年障害者雇用状況

厚生労働省は昨年11月26日、民間企業や公的機関などにおける、2014（平成26）年の「障害者雇用状況」集計結果を取りまとめ、公表した。

障害者雇用促進法では、事業主に対し、常時雇用する従業員的一定割合以上の障害者を雇うことを義務づけている。同法に基づき、毎年6月1日現在の身体障害者、知的障害者、精神障害者の雇用状況について、障害者の雇用義務のある事業主などに報告を求め、それを集計した。

雇用障害者数、実雇用率は、民間企業では過去最高を更新。公的機関、独立行政法人などでも対前年で上回った。主な結果は以下のとおり。

## 〈民間企業〉（法定雇用率2・0％）

・雇用障害者数43万1225・5人、対前年5・4％（2万2278・0人）増加。実雇用率1・82％、対前年比0・06ポイント上昇

・法定雇用率達成企業の割合は44・7％（前年比2・0ポイント上昇）

## 〈公的機関〉（同2・3％、都道府県などの教育委員会は2・2％） ※（ ）は前年の値

・国・雇用障害者数7326・0人（7371・0人）、実雇用率2・44％（2・44％）

・都道府県・雇用障害者数8286・5人（8136・0人）、実雇用率2・57％（2・52％）

・市町村・雇用障害者数2万5265・0人（2万4792・0人）、実雇用率2・38％（2・34％）

〈独立行政法人など〉（同2・3％）

・雇用障害者数9178・0人（8369・0人）  
・実雇用率2・30％（2・23％）

## 調査・アンケート

## 日本生産性本部 「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート

日本生産性本部メンタルヘルス研究所は昨年11月13日、「メンタルヘルスの取り組み」に関する企業アンケート結果を公表した。

調査は、企業のメンタルヘルスに関する取組の実態を分析・解明するため、全国の上場企業2424社を対象に昨年6月から8月にかけて実施。有効回答数250社、回収率10・3％。調査は2002（平成14）年から隔年で実施しており7回目。主な結果は以下のとおり。

・最近3年間の「心の病」は「増加傾向」29・2％、「横ばい」58・0％、「減少傾向」9・2％。増加企業の割合は低下するも減少には至らず。「増加傾向」と回答した企業は、前回調査（2012年）の37・6％から減少。「横ばい」と回答した企業は、前回調査51・4％、前々回45・4％から増加傾向が続く。

・「心の病」の年代別割合：前回に続き30代、40代が3割を上回り、両世代が最も多い。10～20代の割合も2割近い水準。

・「心の病」が「増加傾向」の組織では、従業員の孤立化が進んでいるとの回答が、「横ばい」「減少傾向」とする組織より多い。

・労働安全衛生法改正によるストレスチェックの実施と医師による面接指導の義務化の認知率は9割前後。一方、ストレスチェック、医師による面接指導とともに既に実施している組織は3割にとどまっている。

労務行政  
研究所  
2014年度モデル賃金・賞与  
実態調査

民間調査機関の労務行政研究所は昨年11月5日、「2014年度モデル賃金・賞与実態調査」結果を公表した。

調査対象は、上場企業（新興市場の上場企業も含む）3427社、上場企業に匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）1280社の合計4707社。ただし、持株会社の場合は主要子会社を対象としたところもある。調査時期は昨年6月23日～9月1日、集計対象は回答のあった271社。

調査によると、定期昇給は95.6%が実施。定昇制度がないところは2.4%（246社中6社）、定昇制度がありながら2014年度には未実施（あるいは実施時期を延期、調査時点では未実施）は1.6%（同4社）（調査では、毎年の自動昇給のみならず能力や業績など査定に基づく査定昇給も含む）。ベアを「実施」した企業は45.9%。「未実施（ベアゼロ）」が54.1%と半数を超えるものの、前年度の「実施」10.6%から大幅に増加。1000人以上規模では61.2%、300～999人38.6%、300人未満29.1%と、大手ほどベアを実施した企業が多い。産業別では、製造業52.4%、非製造業39.3%で、製造業で実施企業が多い。

年間賞与（2013年年末+2014年夏季）の支給月数は4.15カ月、内訳は2013年年末2.08カ月、2014年夏季2.07カ月。2013年度の支給月数3.88カ月（2012年年末1.97カ月、2013年夏季1.90カ月）に比べて年間0.27カ月増加した。

東京商工  
会議所  
創業の実態に関する調査

東京商工会議所の起業・創業支援委員会は昨年12月4日、「創業の実態に関する調査」結果を公表した。

調査対象は、創業6カ月以上5年以下の同商工会議所会員企業5160社。期間は昨年10月8日～29日。回答数は588社（回収率11.4%）。結果のあらましは以下のとおり。

- ・創業の動機は、企業経営・独立に興味58.8%、自分の裁量で仕事をしたかった58.6%
- ・創業にかかった費用の総額は300万円以下49.0%、自己資金額は300万円以下56.4%
- ・創業後1年目の企業の6割が赤字、3年目以降の企業では赤字・収支トントンが7.8割
- ・創業時の見通しと現在の経営状況は、ほぼ見通し通り47.9%、下回っている44.2%
- ・今後の経営の方向性は、成長・拡大を目指す62.2%、従業員を雇用し一定の規模を目指す43.9%
- ・創業の準備にあたり、重要と思われる要素は、資金調達66.4%、販路開拓54.1%、人材確保36.2%。創業に対する情熱31.2%、家族の理解・協力20.0%、生活費の確保19.1%
- ・利用した創業支援策は、創業者向け融資制度41.7%、支援策を知らなかったため利用しなかった30.3%
- ・創業後苦労した、または苦労している課題は、資金調達51.6%、販路開拓50.9%、人材確保38.1%
- ・創業に対する満足度は、収入面での満足度はやや低いものの、総合的な満足度は高い

イベント・その他

科学技術振興  
機構・東京大学  
「高齢者クラウド」シンポジウムを  
開催

独立行政法人科学技術振興機構と東京大学は、12月2日、東京・日経カンファレンスルームで「STS-イノベ」高齢社会を豊かにする科学・技術・システムの創成」シンポジウム、第4回「高齢者クラウド」シンポジウムを開催した。

高齢者雇用に関しては「高齢者の経験・知識・技能を社会の推進力とするためのICT基盤『高齢者クラウド』の研究開発」廣瀬通孝氏（東京大学教授）・小林正朋氏（日本アイ・ピー・エム株式会社リサーチ・スタッフ・メンバー）、さらに「高齢者クラウド」企画セッションでは、「シニア就労新時代」長島一由氏（リクルートワークス研究所主幹研究員兼編集長）、トークセッション「ITでこんなに楽しい！広がる！セカンドライフ」では、「高齢化社会と情報社会の融合」牧壮氏（新老人の会・スマートシニアアソシエーション代表）などの講演や発表が行われた。

さらにパネルディスカッション「超高齢社会を变える新世代企業」が南章行氏（株式会社ココナラ代表取締役）、山口豪志氏（ランサーズ株式会社フェロー）、久保田雅俊氏（株式会社サーキュレーション代表取締役社長）をパネリスト、高木啓伸氏（日本アイ・ピー・エム株式会社シニア・テクニカル・スタッフ・メンバー）をモデレーターに行われた。そして、科学研究、「新世代シニア」の問題提起、IT活用実例、若手ベンチャーによる働き方の紹介などで、世代間をITでつなぐ方策が提示された。

■ 女性が活躍する会社



おふく 大久保幸夫・石原直子 著  
日本経済新聞出版社/  
830円+税

2014年版「各国の男女平等度」ランキングでは、世界142カ国中、日本は104位。企業などで女性管理職が少ないことが、ランキングを下げている理由ともいわれる。

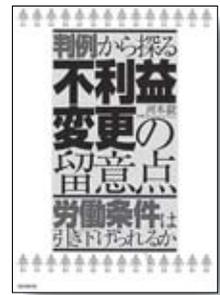
本書は、昨今おびただしく出版されている「女性の活躍啓蒙書」とは異なり、男性執筆者を加えることで新たな視線で、従来の常識とは異なる女性登用のアドバイスを試みているようだ。

例えば「ロールモデル探しは行わない」、「メンバーよりもスポンサーが大事」という主張は新鮮で、女性登用を進めようとする企業が陥りがちな問題に明快な解決策を示している。女性活用について多くの企業が言う「女性ならではの…」というフレーズにも疑問を呈し、性差よりも個人差に関心を持つべきと説く。

人材育成については、会社が大いに期待していることを意思表示し、成果を出した者は入社後5年程度でリーダー職に抜擢、その後も2年ごとにローテーションを行わせるという。出産などで一時的に休職しても、復帰を容易にする女性に配慮した方策とも思えるが、実は上級公務員の人事施策とも似ており、エリート育成法の典型で興味深い。女性の活躍を本気で推進するには、育成も本気でなければならぬのだ。

どうすれば納得性の高い変更ができるか

■ 判例から探る不利益変更の留意点  
労働条件は引き下げられるか

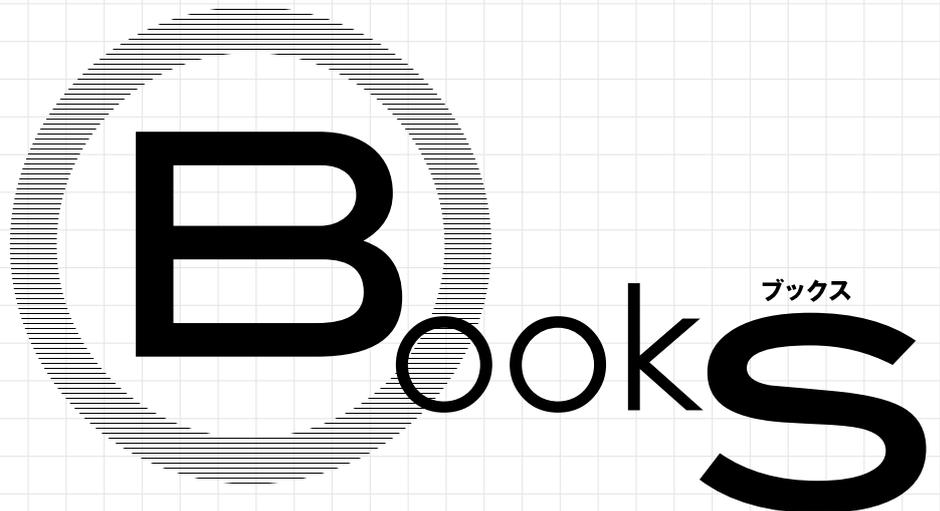


たけし 河本 毅 著  
経団連出版/  
3500円+税

一部大手企業では業績回復との声もある昨今だが、中小をはじめとまだまだ厳しい経営が続いている企業は多い。この状況下では、賃金や退職金の切下げ、制度変更に伴う降格や諸手当の廃止など、従業員に対する労働条件の不利益変更は避けて通れない。本書では、企業の人事労務担当者向けに、不利益変更を実施する際の注意すべき法的ポイントを、労働契約法を中心に解説している。

170の質問形式で構成され、解説にはポイントとして要約が付されており、これを読むだけで概略を理解できる。また、解説の多くは判例を引用しており具体的だ。惜しむらくは、記述が法律専門書特有のスタイルである点だが、企業担当者としては、読みこなす努力を求められよう。

一定規模以上の企業では、不利益変更は労働組合との交渉で決着することが一般的だ。この場合、決着の可否は労使間の信頼の度合や、交渉の進め方に影響されることも多く、人事労務担当者の力量が問われるところだが、何よりも変更内容が合理的で納得できることが重要である。諸制度改訂の検討の際、妥当性のチェックのため、本書に目を通しておきたい。



※このコーナーで紹介する書籍の価格は、「本体価格」（消費税を含まない価格）を表示します。

■ 介護離職から社員を守る  
ワーク・ライフ・バランスの新課題



ひろき 佐藤博樹、矢島洋子 著／  
労働調査会／  
1800円＋税

本誌2013年2月号の特集で、本書の著者・佐藤博樹氏は、高齢者雇用におけるワーク・ライフ・バランス(WLB)の課題として、男女を問わず50歳から65歳までの年代は一定の確率で親の介護に直面するケースが多いと言及した上で、団塊の世代が75歳に到達するおおよそ10年後には「企業においても介護の問題はより一層重要になるはず」と指摘している。

各種報道で親の介護問題を目にする機会が増えていくように感じるのも、こうした流れと無縁とはいえないだろう。親の介護を理由とした離職が避けられない人が増えるようであれば、そもそも高齢者雇用のさらなる推進もおぼつかなくなるともいえるだろう。

親の介護は、いつ自分の身に降りかかってくるか予想がつかない。「仕事と介護の両立」のための取組みを、本人、企業、社会のあらゆるレベルでスタートさせることが必要なのである。本書は、WLB研究の第一人者が、仕事と介護の両立を企業がどのように支援していくべきかを、事前の情報提供や制度の見直し、柔軟な働き方という視点から解説した1冊である。経営者や人事労務担当者のもとより、従業員本人にも参考になる書籍として一読をお勧めしたい。

組織の向上につながる制度構築を提唱

■ 決定版！シンプル賃金制度のつくり方



菊谷寛之 著／  
日本法令／  
2200円＋税

本誌編集アドバイザーの菊谷寛之氏の新刊。多くの企業に賃金制度のアドバイスを送ってきた経験が凝縮されている好著である。

本書の前半では、基本的なこととして、どのような報酬が必要なのかなどが示されている。また、後半はより具体的に、会社の事業と社員の成長を支える「役割貢献」を軸とする賃金システムの具体的な方法論が提示されており、「シンプルで説得力があり、運用実務の面でも使い勝手のよい報酬管理ができる」ように工夫が凝らされている。

本誌の読者が関心を持つであろう「継続雇用賃金の決め方」では、「50歳前後から定年までの正社員の賃金が、貢献度合いや会社の支払い能力とバランスが取れているかどうか」、「継続雇用に対する従業員の就労動機に目を向けること」、「高齢者を継続雇用する目的（人材活用と雇用保障）をよく考えること」という3つの観点から考える必要があることを指摘している。その上で、人材活用と雇用保障の両方の目的に使えるように、仕事・貢献度の評価に応じた「継続雇用賃金表」が示されているので、まずは自社の継続雇用の賃金の決め方と比べてみるところから始めてはどうか。

日野原重明氏も実践！ シニアに最適なIT案内

■ iPadで65歳からの毎日を10倍愉しくする私の方法



たけし 牧 著／  
明日香出版社／  
1500円＋税

パソコンは苦手、やる気もないという方も60代以上にはまだ多い。だが聖路加国際病院名誉院長の日野原重明氏は、キーボードも打てなかったのに、100歳でフェイスブックを始めた。なぜか。それがタブレットPCのiPad。指一本で操作でき、進化した音声入力は驚くほど正確に読み取る。日野原氏が毎日フェイスブックに言葉をアップすると、すぐに数百人が読みコメントを寄せる。勇気づけられ写真や絵をアップする80代以上の方がどんどん増えている。

年をとると体のあちこちが効かなくなり物忘れも増え、ある意味で障害者に近づく。障害者でもIT、特にiPadは活用が進む。拡大読書や音声入力・読上げ、記憶支援、スケジューリング管理などのソフトは高齢者にも有用。声や指一本で操作し、指一本で拡大縮小が可能。

そのため著者は、「シニアにこそインターネットが必要」と明言する。手が出ないシニアには「仲間同士の勉強会」を提案。「シニアに教えるにはシニアが最適です」として、「シニア自らが何かを創(は)めてシニアの問題を解決していきましょう」と結ぶ。

本書は体験に基づき、平明な言葉でだれでもわかるIT案内として、シニアに最適だ。

特集

## 復興・復旧に力を尽くす高齢者(仮)

特別企画 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム

トップインタビュー：山田雅裕氏(未来工業代表取締役社長)

〈エルダーの読者のみなさまへ〉2015年3月号は、お手元に届く日程が通常よりも数日遅れることが見込まれています。ご迷惑をおかけしますが、よろしく願いいたします。ご不明の点は、当機構企画部情報公開広報課(電話043-213-6216)までおたずねください。

〈高齢・障害・求職者雇用支援機構〉メールマガジン無料配信中!ぜひご登録を!

JEED メールマガジン

検索



## お知らせ

「エルダー」は下記の書店と団体で購入できます。  
みなさまのご利用をお待ちしております。

定価(本体458円+税)／発売元：労働調査会

- 八重洲ブックセンター本店
- ジュンク堂書店(池袋本店、仙台店、新潟店、名古屋店、福岡店)
- 丸善(丸の内本店、日本橋店)
- MARUZEN&ジュンク堂書店(札幌店、梅田店)
- 政府刊行物サービスセンター(霞が関)
- 雑誌のオンライン書店「富士山マガジンサービス」(<http://www.fujisan.co.jp/m-elder>)
- 一般社団法人高齢者活躍支援協議会(電話03-3256-7521)

## 編集アドバイザー

- 今野浩一郎……学習院大学経済学部教授
- 藤村 博之……法政大学経営大学院  
イノベーション・マネジメント研究科教授
- 坂下 多身……一般社団法人日本経済団体連合会  
労働政策本部主幹
- 奥井 禮喜……有限会社ライブビジョン代表取締役
- 菊谷 寛之……株式会社プライムコンサルタント代表
- 阪本 節郎……株式会社博報堂エルダーナレッジ開発  
新しい大人文化研究所所長
- 深尾 凱子……ジャーナリスト、元読売新聞編集委員
- 真下 陽子……有限会社人事マネジメント代表
- 平野 茂夫……株式会社マイスター60取締役会長

## 編集後記

●「平成26年高齢者雇用状況調査」の結果によると、65歳までの雇用確保措置は着実に浸透しており、生涯現役社会の実現に向けての基盤が固まりつつある状況がみてとれます。少子高齢化が留まることなく進む日本では、社会の持続的な成長を期待するためには、生涯現役社会の実現は喫緊の課題だといえますが、一方で、働く意欲のある高齢者が培った能力や経験を生かし、生涯現役で活躍し続けられる社会とするための課題がどこにあるかは明確ではない部分もあります。そこで今号の特集では、「生涯現役社会の実現」をテーマとして、清家篤・慶應義塾長をはじめ、6人の有識者から、ご意見をお寄せいただきました。定年後も継続雇用で働き続けることに加えて、身の丈に合った起業に取り組み、地域での活躍の場を見つけるなど、さまざまな選択肢があることがご理解できると思います。

●「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」が昨年11月28日に公布され、今年4月1日から施行されます(今号の「ニュースファイナル」参照)。この法律は、「高度な専門的知識などを有する有期雇用労働者」と「定年後引き続き雇用される有期雇用労働者」が、その能力を有効に発揮できるように、事業主が雇用管理に関する特別の措置を行う場合に、労働契約法の「無期転換ルール」に特例を設けるものです。本誌でも、特例の対象となる有期雇用労働者や雇用管理の実施に関する基本的な指針の具体的な内容をふまえ、5月号でこの法律の解説を掲載することとしています。

●当機構が1月27日に都内で開催した、「平成26年度 生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム」には、たくさんの方々にご来場いただきました。この場を借りて御礼申し上げます。シンポジウムの基調講演とパネルディスカッションの様子は、本誌3月号の「特別企画」として掲載する予定です。

## 読者の声募集!

高齢で働く人の体験、企業で高齢者の人事を担当している方の体験などを募集します。文字量は400字~1000字程度。また、本誌についてのご意見もお待ちしております。左記宛てにFAX、メールなどでお寄せください。

## 月刊エルダー2月号 No.424

- 発行日——平成27年2月1日(第37巻 第2号 通巻424号)
- 発行——独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構  
発行人——企画部長 宮原真太郎  
編集人——企画部次長 熊田秋男
- 〒261-8558 千葉県千葉市美浜区若葉3-1-2 TEL 043(213)6216(企画部情報公開広報課)
- ホームページURL <http://www.jeed.or.jp> メールアドレス [elder@jeed.or.jp](mailto:elder@jeed.or.jp)
- 発売元 労働調査会  
〒170-0004 東京都豊島区北大塚2-4-5 TEL 03(3915)6401 FAX 03(3918)8618

\*本誌に掲載した論文等で意見にわたる部分は、それぞれ筆者の個人的見解であることをお断りします。  
(禁無断転載)

株式会社日本レーザー代表取締役社長

近藤宣之さん



# 経営理念は「雇用すること」 生涯雇用実現のキーワードは 社員の多様性

こんどう・のぶゆき

1944（昭和19）年東京生まれ。1968年慶應義塾大学工学部電気工学科卒業。同年日本電子株式会社入社、電子顕微鏡部門応用研究室勤務。1994年5月株式会社日本レーザー代表取締役社長に就任し、現在に至る。公職としては、厚生労働省「女性の活躍推進協議会」委員、「人を大切にする経営学会」副会長などを務めている。2011年に第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞で中小企業庁長官賞受賞

リストラ対策に明け暮れた日々

——近藤さんは、「会社の最大の目的は雇用」という経営理念をお持ちです。その理念のもと、債務超過に陥っていた日本レーザーの経営を建て直し、社長就任以降20年間黒字経営を続けています。2007年にはM&A（経営者と従業員の出資による企業買収）という稀に見る方法で親会社・日本電子からの独立を果たしました。それまでの歩みをお聞かせください。

**近藤** 日本電子に入社後、28歳で労働組合の委員長に担ぎ出されました。苦労して労使関係の民主化を果たしたのも束の間、第1次石油危機の影響で会社が倒産しそうになりました。全社員の3分の1に当たる1000人のリストラを余儀なくされ、組合委員長として必死の思いで会社との交渉を進めながら、「雇用を犠牲にするような経営をしてはならない」という信念を強く抱くようになりました。

そして放漫経営の原因を作った当時の経営者全員の退陣を求め、自主再建と世間並み賃金の実現を

本人が希望する限り、雇用を保障するのが近藤社長の考え方



達成した後、11年間務めた組合委員長を退任したところ、米国法人への出向を命じられました。そこで私に与えられたミッションは、米国法人のリストラだったのです。使命を達成して帰国したら、今度は大赤字に陥っていた本社の国内営業部門の建て直しに奔走することになりました。そしてそれにメドをつけた1994年、次に告げられたのは、赤字が3年間続いていた子会社の日本レーザーの社長就任でした。

### 困難は成長の機会

——「苦勞続きでしたね。」

**近藤** 私は、どんな困難も自分を磨き上げる砥石だと思っていま  
す。岐路に立たされたときは「よ  
り困難な道を選ぶ方が面白い」と、  
前向きに挑戦してきました。

日本レーザーでは「私の経営理  
念は『雇用することだ。リストラ  
は絶対にしない』と社員に明言し  
ました。その言葉に希望を見出し  
たのか、社員たちは常に利益を意  
識して仕事に取り組むようになり、  
会社は1年で黒字転換しました。

しかし社員たちのなかに、「近藤はこの会社を再建した功績を土産に親会社に返るのではないか」と疑う空気が漂い始めたのです。そこで私は日本電子の取締役を辞任し、退路を断って日本レーザーの経営に専念することにしました。これで会社の雰囲気は決定的に変わりました。その後、役員・幹部そして社員が出資して弊社の株式を買い取り、「会社をよくするのにも悪くするのも私たち次第だ」という社員の自己責任意識に拠って立つ会社に生まれ変わったのです。

### 派遣社員から経理課長に

——「会社から辞めさせることはしない」という方針は、高齢者についても同じでしょうか。

**近藤** 定年は60歳ですが、「定年後再雇用制度」があり、本人が望めばだれでも65歳まで働けます。65歳になると70歳まで継続雇用する制度があります。いずれも明文化したのは2005年でしたが、それ以前から継続雇用の実績があります。もうすぐ68歳になる男性

が2人いて、管理部長と物流管理グループ長を務めています。

——定年後も役職を降りないので  
すね。

**近藤** 定年後は嘱託契約になりませんが、年齢や雇用形態などを問わず、能力や意欲に応じてポストを決めています。例えば、弊社の経理は派遣社員が担当しておりまして、正社員の条件を満たしたので、1日8時間勤務の正社員の経理課長に登用しました。うちは輸入商社で外貨を扱っているのです、普通の会社より複雑な経理が要求されます。彼女は社内のだれよりも時価会計などに詳しいエキスパートです。

1日4時間のパート社員も、家庭状況からもう少し働けるようになると、1日6〜7時間などのフルタイム嘱託雇用社員に登用しています。総務課長もパート社員出身で、いまは1日7・5時間の嘱託雇用社員です。多様性を重んじる弊社ならではの特徴だと思います。正社員・非正規社員をめぐる議論がありますが、弊社ではそのような区別をまったくしていません。雇用契約は全部で16種類、定年前

## 近藤宣之さん 株式会社日本レーザー代表取締役社長



のいわゆる正社員と呼ばれる社員に限っても4種類あります。

——驚きました(笑)。ほとんど個別契約といってもいいですね。

## 多様な働き方で生涯雇用

——高齢者に話を戻しますが、雇用後の嘱託の待遇はどうなりますか？

**近藤** 所定労働時間は7時間30分と、定年前より30分短くなります。通常の始業時刻は8時30分ですが、定年後は出社時刻を9時や9時30分に遅らせるなど、本人のライフスタイルに合わせて柔軟に設定することができます。

年収は65歳までは賃金のみ、65歳以降は年金を含めて450〜550万円の間、平均500万円です。60歳を過ぎて夫婦2人で500万円なら十分にやっているとと思います。

——雇用契約は1年ごとに更新するのですかね？ なぜ定年延長ではなく、有期契約の再雇用なのですか？

**近藤** はい。毎年契約内容を見直します。毎年契約内容を見直し、

本人の意欲や能力、働き方の希望などを確認することが重要だからです。

例えば、定年まで名古屋支店長・大阪支店長を務めた社員がいましたが、通勤に2時間かかるので「定年で退職したい」という希望を持つていました。ですが、通勤時間の長さがネックになるなら在宅勤務で続けられないかと逆提案して、在宅で可能な業務を続けてもらいました。ところが家で仕事をしていると、何かと地域での役割を頼まれることが増え、63歳で退職しました。そのほか、家族の介護や本人の健康上の理由などで、働き方を変える必要が起きたり、退職を選ぶ人も出てきます。60歳を超えると、このように就労ニーズが多様になります。

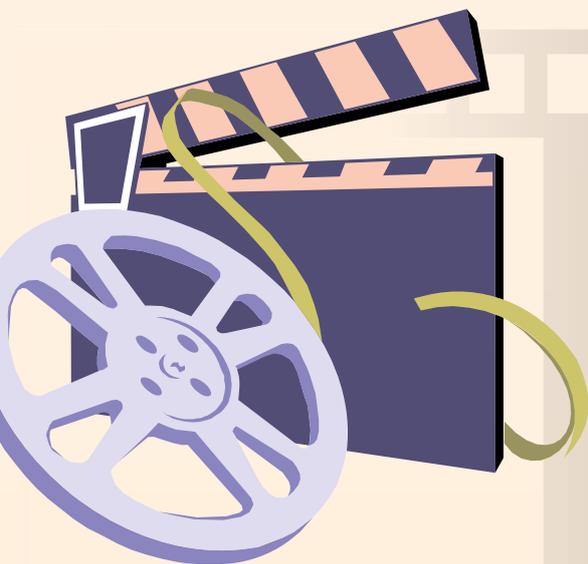
1年ごとに契約を更新するのはそのためで、会社から契約更新を拒否したことは一度もありません。高齢者に限らず、私が社長になってから会社都合で離職した社員はゼロです。本人が希望する限り、雇用は保障する。この基本的な考え方は、正社員だけでなく、パート社員や嘱託雇用契約社員も同じ

です。60歳を過ぎたパート社員も2人います。ですから定年後も、事実上は無期雇用と変わりません。いま、社員は58人ですが、そのうち60歳を超える社員は11人、全体の約2割を占めています。

いまは「70歳まで」としていますが、実際に70歳に達した社員が意欲・能力を持ち続けて就労を希望すれば、年齢を理由に辞めてもらうことはしません。人生90年代ですから、80歳まで現役であってもよいと考えています。

——そうすると、日本の雇用システムも大きな変化が求められます。**近藤** 私は「進化した日本の経営」といつているのですが、学歴・性別・年次別の雇用管理を脱し、「企業理念に共鳴して入社」、「多様な社員で構成」そして「生涯雇用」、この3つのキーワードが、これから目指すべき方向だと考えています。

聞き手・文／労働ジャーナリスト鍋田周一  
撮影／福田栄夫



第46回



©2011 Perro Verde Films - Cromosoma, S.A.

# シネマの中の高齢者

## 認知症を手描きアニメーションであたたかく描く…『しわ』

本作の原作は、スペインのマンガ家パコ・ロカが描いた『皺』という作品だ。2011(平成23)年に日本でも翻訳出版されてマンガファンの間で反響を呼び、海外作品としては初めて「メディア芸術祭」マンガ部門の優秀賞を受賞した。高畑勲監督をリスペクトするスペインの若手アニメーター、イグナシオ・フェレーラスがアニメ版を監督し、日本では「三鷹の森ジブリ美術館」が配給して公開したのが、アニメーション映画『しわ』である。

長い間、銀行の支店長をしていたエミリオだが、年をとって認知症の症状が見られるようになり、息子夫婦から養護老人施設へ預けられることになる。同室のミゲルはお金に細かくて抜け目がない性格だが、施設の中を案内し、ほかの入居者に紹介してくれる。そこには、孫のために紅茶やバターをためているアントニアや、アルツハイマーの夫モデストとその世話を焼く妻のドロレスなど、個性豊かな面々が暮らしているのだった。

朝、目が覚めるたびに財布や時計がなくなっており、エミリオは同室のミゲルを疑うようになる。

ところが、間違ってもデストの薬を介護人から手渡されたことで、エミリオは自分がアルツハイマーであることを悟ってしまう。そのショックでエミリオの症状は進行し、彼が施設の2階にある重症者病棟へ送られる日が近づいてくる。したたかに見えて、本当は心のやさしい社交家のミゲルは、友人エミリオのためにある行動に出るが……。

どのように家族や友人の「認知症」と向きあえばよいのかは、日本のみならずヨーロッパでも大きな関心となっている。そのような重いテーマが深刻になりすぎないように、本作ではぬくもりのある手描きアニメーションの手法を使って、一人ひとりのお年寄りのキャラクターをコミカルに描きわけている。日本のアニメーションを見て育った海外のつくり手が、そのお家芸である繊細なタッチと深みのある人間喜劇に挑戦した意欲作である。

金子 遊 (映像作家・批評家)

### 『しわ』

監督：イグナシオ・フェレーラス

原作：パコ・ロカ 音楽：ナニ・ガルシア

出演：タチョ・ゴンサレス、マベル・リベラ他

配給：三鷹の森ジブリ美術館 DVD 発売中

発売元：ウォルト・ディズニー・スタジオ・ジャパン

価格：DVD 3,800円 + 税 / ブルーレイディスク 4,700円 + 税

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、各都道府県の「高齢・障害者雇用支援センター」(注)において高齢者・障害者の雇用支援のための業務(相談・援助、給付金・助成金の支給、障害者雇用納付金制度に基づく申告・申請の受付、啓発等)を実施しています。

(注)当機構地域障害者職業センター雇用支援課(東京、大阪は支援業務課および窓口サービス課)の通称です。 平成26年11月25日現在

(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 高齢・障害者雇用支援センター 所在地等一覧

名称	所在地	電話番号(代表)
北海道高齢・障害者雇用支援センター	〒063-0804 札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業訓練支援センター内	011-622-3351
青森高齢・障害者雇用支援センター	〒030-0822 青森市中央3-20-2 青森職業訓練支援センター内	017-721-2125
岩手高齢・障害者雇用支援センター	〒020-0024 盛岡市菜園1-12-10 日鉄鉱盛岡ビル5階	019-654-2081
宮城高齢・障害者雇用支援センター	〒980-0021 仙台市青葉区中央3-2-1 青葉通プラザ13階	022-713-6121
秋田高齢・障害者雇用支援センター	〒010-0951 秋田市山王3-1-7 東カンビル3階	018-883-3610
山形高齢・障害者雇用支援センター	〒990-0039 山形市香澄町2-2-31 カーニープレイス山形3階	023-674-9567
福島高齢・障害者雇用支援センター	〒960-8054 福島市三河北町7-14 福島職業訓練支援センター内	024-526-1510
茨城高齢・障害者雇用支援センター	〒310-0803 水戸市城南1-1-6 サザン水戸ビル7階	029-300-1215
栃木高齢・障害者雇用支援センター	〒320-0811 宇都宮市大通2-1-5 明治安田生命宇都宮大通りビル2階	028-610-0655
(平成27年2月9日以降)	〒320-0072 宇都宮市若草1-4-23 栃木職業訓練支援センター内	028-650-6226
群馬高齢・障害者雇用支援センター	〒379-2154 前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉高齢・障害者雇用支援センター	〒336-0931 さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業訓練支援センター内	048-813-1112
千葉高齢・障害者雇用支援センター	〒261-0001 千葉市美浜区幸町1-1-3 ハローワーク千葉5階	043-204-2901
東京高齢・障害者雇用支援センター	〒130-0022 東京都墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2284
神奈川高齢・障害者雇用支援センター	〒231-0003 横浜市中区北仲通4-40 商工中金横浜ビル5階	045-640-3046
新潟高齢・障害者雇用支援センター	〒951-8061 新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山高齢・障害者雇用支援センター	〒930-0004 富山市桜橋通り1-18 北日本桜橋ビル7階	076-471-7770
石川高齢・障害者雇用支援センター	〒920-0856 金沢市昭和町16-1 ヴィサージュ1階	076-255-6001
福井高齢・障害者雇用支援センター	〒910-0005 福井市大手2-7-15 明治安田生命福井ビル10階	0776-22-5560
山梨高齢・障害者雇用支援センター	〒400-0854 甲府市中小河原町403-1 山梨職業訓練支援センター内	055-242-3723
長野高齢・障害者雇用支援センター	〒380-0836 長野市南泉町1040-1 日本生命長野県庁前ビル6階	026-269-0366
岐阜高齢・障害者雇用支援センター	〒500-8856 岐阜市橋本町2-20 濃飛ビル5階	058-253-2723
静岡高齢・障害者雇用支援センター	〒420-0851 静岡市葵区黒金町59-6 大同生命静岡ビル7階	054-205-3307
愛知高齢・障害者雇用支援センター	〒450-0002 名古屋市中村区名駅4-2-28 名古屋第二埼玉ビル4階	052-533-5625
三重高齢・障害者雇用支援センター	〒514-0002 津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀高齢・障害者雇用支援センター	〒520-0056 大津市末広町1-1 日本生命大津ビル3階	077-526-8841
京都高齢・障害者雇用支援センター	〒600-8006 京都市下京区四条通柳馬場西入立売中之町99 四条SETビル5階	075-254-7166
大阪高齢・障害者雇用支援センター	〒541-0056 大阪市中央区久太郎町2-4-11 クラボウアネックスビル3階	06-4705-6927
兵庫高齢・障害者雇用支援センター	〒650-0023 神戸市中央区栄町通1-2-7 大同生命神戸ビル2階	078-325-1792
奈良高齢・障害者雇用支援センター	〒630-8122 奈良市三条本町9-21 JR奈良伝宝ビル6階	0742-30-2245
和歌山高齢・障害者雇用支援センター	〒640-8154 和歌山市六番丁24 ニッセイ和歌山ビル6階	073-499-4175
鳥取高齢・障害者雇用支援センター	〒680-0835 鳥取市東品治町102 鳥取駅前ビル3階	0857-50-1545
(平成27年2月2日以降)	〒689-1112 鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業訓練支援センター内	0857-52-8803
島根高齢・障害者雇用支援センター	〒690-0887 松江市殿町111 山陰放送・第一生命共同ビル3階	0852-60-1677
(平成27年2月16日以降)	〒690-0001 松江市東朝日町267 島根職業訓練支援センター内	0852-60-1677
岡山高齢・障害者雇用支援センター	〒700-0907 岡山市北区下石井2-1-3 岡山第一生命ビル4階	086-801-5150
広島高齢・障害者雇用支援センター	〒730-0013 広島市中区八丁堀16-14 第2広電ビル7階	082-511-2631
山口高齢・障害者雇用支援センター	〒753-0861 山口市矢原1284-1 山口職業訓練支援センター内	083-995-2050
徳島高齢・障害者雇用支援センター	〒770-0823 徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川高齢・障害者雇用支援センター	〒761-8063 高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業訓練支援センター内	087-814-3791
愛媛高齢・障害者雇用支援センター	〒790-0006 松山市南堀端町5-8 オワセビル4階	089-986-3201
(平成27年2月2日以降)	〒791-8044 松山市西垣生町2184 愛媛職業訓練支援センター内	089-905-6780
高知高齢・障害者雇用支援センター	〒780-0053 高知市駅前町5-5 大同生命高知ビル7階	088-861-2212
福岡高齢・障害者雇用支援センター	〒810-0073 福岡市中央区舞鶴2-1-10 ORE福岡赤坂ビル5階	092-718-1310
佐賀高齢・障害者雇用支援センター	〒840-0816 佐賀市駅南本町5-1 住友生命佐賀ビル5階	0952-37-9117
長崎高齢・障害者雇用支援センター	〒850-0862 長崎市出島町1-14 出島朝日生命青木ビル5階	095-811-3500
熊本高齢・障害者雇用支援センター	〒860-0844 熊本市中央区水道町8-6 朝日生命熊本ビル3階	096-311-5660
大分高齢・障害者雇用支援センター	〒870-0026 大分市金池町1-1-1 大交セントラルビル3階	097-548-6691
宮崎高齢・障害者雇用支援センター	〒880-0805 宮崎市橋通東5-4-8 岩切第2ビル3階	0985-77-5177
鹿児島高齢・障害者雇用支援センター	〒892-0844 鹿児島市山之口町1-10 鹿児島中央ビル11階	099-219-2000
沖縄高齢・障害者雇用支援センター	〒900-0006 那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

# 定期購読・バックナンバーのご案内



2014年 5月号 **アドバイザーは語る!**

**高齢者雇用アドバイザー座談会**  
厚生労働省高齢者雇用事業室長:  
吉野彰一(座長)

高齢者雇用アドバイザー:  
青垣智則、石井志津子、齋藤敬徳  
小山田政義、立石恭子、千葉悦男



2014年 6月号 **安全に働くための  
ヒューマンエラー防止対策**

**総論**  
労働安全衛生総合研究所 首席研究員  
高木元也

**解説**  
産業技術総合研究所 主任研究員  
中田 亨

**企業事例** (株)ボルテックスセイゲン

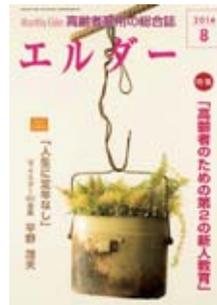


2014年 7月号 **高齢期まで働くための  
ワークライフバランス**

**インタビュー**  
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)  
矢島洋子

**解説**  
ダイヤ高齢社会研究財団 企画調査部長  
奥野 哲

**企業事例** 花王(株)



2014年 8月号 **高齢者のための  
第2の新人教育**

**総論**  
立正大学准教授 西岡由美

**解説1**  
日本人材マネジメント協会執行役員  
山崎京子

**解説2**  
(株)ワークハピネス チーフ・カタリスト  
藤岡長道



2014年 9月号 **産業別にみる、  
高齢者雇用の現状と未来像**

**インタビュー**  
日本能率協会総合研究所 広田 薫

**企業事例1** 日本マクドナルド(株)  
**企業事例2** 全国警備業協会  
ジャパンパトロール警備保障(株)  
**企業事例3** 曙プレーキ工業(株)



2014年 10月号 **高齢者雇用の進め方**

～厚生労働大臣表彰受賞企業事例から～  
(株)キンポーメルテック  
あさひ自動車(株)  
風月(株)  
白根運送(株)  
(株)山本金属製作所  
吉田製作(株)



2014年 11月号 **高齢者雇用の視点**

～機構理事長表彰優秀賞受賞企業事例から～  
(有)かつらぎ  
(株)サイ  
南和繊維工業(株)  
(株)日東商事  
平和産業(株)  
(株)やなぎだ



2014年 12月号 **継続雇用者の  
「評価」を考える**

**総論** 明治学院大学名誉教授 笹島芳雄  
**解説** 現代マネジメント研究会代表 菅野篤二

**継続雇用者の評価の実際**  
高齢者雇用アドバイザー 福田義彦  
高齢者雇用アドバイザー 副島 泉  
高齢者雇用アドバイザー 山本昌弘



2015年 1月号 **70歳雇用企業に学ぶ**

**総論** 法政大学大学院教授 藤村博之

**企業事例**  
(株)やまぐち食品  
(株)鮫忠  
四国管財(株)

**事例報告**  
福岡県70歳現役応援センター長 南里妙子

- ・最新号は書店でも購入できます(リストは60頁)。サイトからは「富士山マガジンサービス」  
[www.fujisan.co.jp/m-elder](http://www.fujisan.co.jp/m-elder)
- ・定期購読をご希望される方は、住所、電話番号、購読開始月号、期間を明記の上、労働調査会(fax 03-3918-8618, tel 03-3915-6401)までお申し込みください。
- ・バックナンバーは当機構サイトでも見られます。  
[www.jeed.or.jp/ks.html](http://www.jeed.or.jp/ks.html)