

# 高齢者活躍支援協議会 第3回シンポジウム

## これからの高齢者の仕事を考える

### 記録集

開催日時：2011年11月16日（水）13:30～16:30

開催場所：女性就業支援センター 4Fホール

#### プログラム

- 開会 [主催者挨拶] 大堀文男 高齢者活躍支援協議会理事長
- 基調講演  
テーマ：高齢者が活躍する企業  
講師：坂本光司 法政大学大学院創造研究科教授
- パネル討論  
テーマ：これからの高齢者、女性の働き方を考える  
パネリスト：近藤宣之 (株)日本レーザー代表取締役社長  
高平ゆかり (株)マイスター60人材情報センター長  
シニアセカンドキャリア推進協会幹事  
上田研二 (株)高齢社代表取締役会長  
高齢者活躍支援協議会副理事長  
コーディネーター：坂本光司 法政大学大学院創造研究科教授
- 閉会 [共催者挨拶] 坂本仁司 シニアセカンドキャリア推進協会理事長



共催：シニアセカンドキャリア推進協会

後援：高齢社会 NGO 連携協議会、NPO 法人高齢社会をよくする女性の会

### 第3回 高齢者活躍支援協議会シンポジウム 講師・パネリスト・進行役の略歴

- **坂本光司(さかもと こうじ)氏** 法政大学大学院創造研究科教授、法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長。  
1947年生まれ。浜松大学教授、静岡文化芸術大学教授等を経て、2008年4月より法政大学大学院政策創造研究科(地域づくり大学院)教授および、法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科(MBA)兼任教授。2009年法政大学大学院静岡サテライトキャンパス長に就任。「ちっちゃいけど、世界一誇りにしたい会社」(ダヤエンド社、2010年)他著書多数。国、県、市町や商工会議所、NPO等の審議会、委員会の委員等を多数兼務。専門は中小企業経営論・地域経済論・産業論。
- **近藤宣之(こんどう のぶゆき)氏** 株式会社日本レーザー代表取締役社長。  
1944年東京生まれ。1968年慶応義塾大学工学部電気工学科卒業。同年日本電子(株)入社。1972年全国金属産業労働組合同盟(ゼンキン同盟)日本電子労組執行委員長、東京地方金属副執行委員長、ゼンキン同盟中央執行委員兼任。1983年組合役員退任後、日本電子取締役兼米国法人支配人、日本電子取締役営業副担当等を経て、1994年(株)日本レーザー代表取締役社長就任、現在に至る。2007年6月JLCホールディングス(株)設立、代表取締役社長就任、現在に至る。同時にMEBO(Management Employee Buy-out)により、日本電子本社より独立。2011年5月第1回「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞、中小企業長官賞受賞。
- **高平ゆかり(たかひら ゆかり)氏** 株式会社マイスター60人材情報センター長、シニアセカンドキャリア推進協会幹事。  
産業能率大学大学院 経営情報学研究科経営情報学専攻(MBA)、坂本藤良経営研究所、(株)メイツ(旧(株)エム・シー・メイツ)に入社。その後、(株)リクルートスタッフィングを経て、高齢者事業に特化した活動に取り組むため2011年8月より(株)マイスター60に入社。現在に至る。シニア派遣、シニア紹介、再就職支援事業等に15年余り、人材派遣事業には25年の実務を経験。
- **上田研二(うえだ けんじ)氏** 株式会社高齢社代表取締役会長、高齢者活躍支援協議会副理事長。  
1956年、東京ガス(株)入社。ガス関連業務を幅広く担当。1991年以降は関係会社である(株)ガスターや東京器工(株)の再建に取り組む。2000年、(株)高齢社設立。2003年東京器工(株)の再建を果たし社長を退任。同時に(株)高齢社の社長に就任。2010年2月から(株)高齢社会長。現在に至る。

(開演前)



## 1 . 開会 (主催者挨拶): 大堀文男 高齢者活躍支援協議会理事長 (13:35 ~ 13:45)

「高齢者活躍支援協議会」の大堀でございます。  
開会に当たりまして、一言ご挨拶を申し上げます。

本日は皆様には大変ご多用のなか、このように大勢ご参加いただきまして大変有難うございます。一同心より喜んでおります。私ども「高齢者活躍支援協議会」は、一人でも多くの高齢者に「生きがいを持って働く場」を提供する仕組みを、世のなかにつくっていくことを支援しようというミッションで設立した団体でございます。当初は任意団体として活動を始めましたけれど、この10月に法人格を取得しようということで、「一般社団法人高齢者活躍支援協議会」となりました。これを機会にもう一度初心に帰って、充実した活動をして参りたいと考えているところであります。



少し話は大きくなりますが、最近の日本の経済社会情勢を見ていますと、非常に厳しいなという感じがいたしております。引き続いているデフレ下で新卒の学生でさえもなかなか就職がままならないという状況があります。さらに加えて円高がどんどん進んでいる、あるいは他国に比べて法人税率が高いとか、グローバルな競争のなかで非常に厳しい競争を余儀なくされていますけれど、特に輸出をしようという企業にとりましては厳しい。したがって、海外に進出し、拠点を海外に出すことによってなんとか競争力を確保しようという、いわゆる産業の空洞化がどんどん進んでいるのが現状です。こうなりますと、ますますわれわれの働く場が狭められるわけでありまして、非常に厳しいなと思っています。

一方、ご案内のとおり、高齢化の先進国でありまして、既に高齢化率が23%を超えているのがいまの日本の現状でありまして、さらにこれがかなりのピッチで進んでいき、相対的に15~64歳の生産年齢人口が減少していく状況にあります。今後の日本の経済力、あるいは国力を維持するためにはやはりそれなりの労働力が必要です。そうすると、どこでそのギャップを埋めるかと言うと、一つには高齢者、女性という人たちの就業率を上げることが求められている現状があります。

それからさらに、前回、前々回本シンポジウムでメインスピーカーをしていただいた樋口恵子さんのお話にあります「人生100年時代」が目の前にきています。つい先日、新聞を見ておりましたら、既にわが国では、4万7,000人を超える人たちが100歳以上だそうです。何とこれが、ほぼ40年後の2050年には68万人になるという厚生労働省の推計値が出ておりました。そう考えますと、いまのように60歳、65歳でリタイアするとしますと、この先現役として働いてきた時間とほぼ同じぐらいの時間の人生があることとなりますから、この人生をさらに充実したものにするため、あるいはそのための糧を得る意味からしても、リタイア後も仕事を持つことは、これからは必須になってくるような世のなかになるのではないかなという気がいたします。

いずれにいたしましても、いろいろな複合的な条件がありますから、この先どうなるかはな

かなか読めない部分があるのですが、冒頭申し上げた産業の空洞化の問題はこの小さな協議会の仕事ではありませんので、政府に是非頑張ってもらおうという前提条件の下に、私も当初掲げたミッションをいかに早く実現していくかということがさらに求められていることを強く認識した次第です。

そのような背景もありまして、今回で3回目のシンポジウムになりますが、今回のテーマは「これからの高齢者の仕事を考える」であります。基調講演は「高齢者が活躍する企業」と題しまして法政大学大学院教授の坂本光司先生をお願いいたしております。先生には、皆様ご存知だと思いますけれど、『ちっちゃいけど、世界一誇りにしたい会社』（ダイヤモンド社刊）という著書のなかで、当協議会の設立発起人である上田研二氏が創立しました「株式会社高齢社」という人材派遣業を取り上げていただきました。そのような関係で本「一般社団法人高齢者活躍支援協議会」の活動にもいろいろご指導をいただいている先生でございます。非常に現場に行くことを大切にする先生でいらっしゃるしまして、もう無数の企業を訪れて、調査し、あるいは指導してこられた方でありまして、多分、きらりと光るさまざまな企業のご紹介をいただけるのではないかと楽しみにいたしておるところでございます。

後半はパネルディスカッションでありまして、テーマは「これからの高齢者、女性の働き方を考える」であります。コーディネーターは坂本先生にお願いします。そのうえで、パネリストには、株式会社日本レーザーの近藤宣之社長、株式会社マイスター60の高平ゆかり人材情報センター長、そして先ほどご紹介しました株式会社高齢社の上田研二会長のお三方になっていただきました。この3社とも決して大会社とは言えません。しかし、非常に魅力的な高業績の企業であります。私が事前にお話を聞いた限りでは、3社の共通点は、やっぱりそこに働く社員を大事にする会社だと言えるのではないかなという印象を持ちました。多分、皆様にとりまして、非常に有意義なお話を聞けるのではないかなと期待いたしております。

最後になりましたけれど、基調講演いただきます坂本先生、それからパネリストの近藤氏、高平氏、上田氏、そして本協議会の共催者であります「シニアセカンドキャリア推進協会」様、そして、後援していただいた「高齢社会NGO連携協議会」、「NPO法人高齢社会をよくする女性の会」の関係者の皆様にご挨拶とさせていただきます。3時間に及びますけれど、どうぞよろしくお付き合いいただきたいと思います。

## 2. 基調講演：「高齢者が活躍する企業」(13:40～14:30)

講師：坂本光司法政大学大学院創造研究科教授

### はじめに

ご紹介いただきました坂本です。このあと、パネルディスカッションということで再び登壇するようなかたちになりますから、これから僅かな時間ではございますが、前半の問題提起のような話をさせていただきたいと思います。



### 人を大切にすることを増やそうとする国民運動を意図した「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞

今日私に与えられたのは「高齢者が活躍する企業」というテーマですが、個人的には高齢者も若者も、あるいは男も女も、日本人も外国人も、あるいは健常者も障害者もないと思っています。私は、すべての人々を幸せにするのが、国の仕事であるし、企業の使命だと、あるいは今日ご参加の人も含めて、一人一人の人間が常に心しなければならぬ問題ではないかという感じがしています。高齢者もそのうちの一人ですけれど、人を大切にすることというのが、いま私たちの望む会社です。

『日本でいちばん大切にしたい会社』(あさ出版刊)という本を出していただいて、それがきっかけとなって国のほうで動いてくれて、昨年「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞という国家の表彰制度のような感じですが、それが創設されることになりました。私はその創設に深く関わりましたが、そのなかで、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を授与する会社ですが、それは正しいことをする会社、つまり、人を大切にすること、それを軸足に置いて、その経営を貫いている会社です。そして、そういう会社を増やそう、そうでないとこ

の国はもたないという意味合いで、人を大切にする会社を増やそうとする国民運動としてあの表彰制度ができました。

### 高齢者雇用実践への尽力は特に重要な大賞の応募条件の一つ

人を大切にするなかで、たくさんの方がいますけれど、私は、そのうちの人というのを社員とかその家族とかを重点として捉え、彼らを幸せにしている会社、換言すれば社員とその家族の幸せを軸足に置いて、経営を追求している会社、そのまた社員のなかでも特に今日のテーマである高齢者の方とか、あるいは子育ての段階の女性の方とか、あるいは障害のある方とかを大切にする会社を大賞授与の選考において大きな比重を置きました。

そのため、私は、そういう条項を実はたくさん作り、それに該当しない会社は受け付けの段階で拒否することにしました。たとえば、「定年年齢はともかく、すべての社員は 66 歳以上まで働くチャンスを与えていますか」ということを応募要項のなかを書いてあります。ということは、それは必須条件ですから、定年が 60 であれ、62 であれ、63 であれ構いませんけれど、すべての社員が望めば、つまり経営者が好きとか嫌いとか、能力があるとかないとか、将来があるとかないとかの問題ではなくて、「一人一人の社員が望めばすべての社員に 66 歳以上まで働くチャンスを与えていますか」ということが非常に重要な条件となります。



応募のための条件は 32 項目ありますけれど、そのなかで特に重要な条件が 5 つほどありますけれど、そのうちの 1 つが「高齢者雇用に対して尽力しているか」、しかも、「思っているだけではなくて、実践しているか」であります。これを書いたのも実は、いかに高齢者が大事であるかということの証左なのであります。

因みに言っておきますと、いま障害者の話がありましたが、障害者の方は、日本に約 700 万人おられますけれど、全人口比だといま 6 % ぐらいです。当然のことながら、障害者の方に関する雇用義務が企業に与えられていて、この国の法定雇用率は、ご案内のように 1.8% になっています。しかし、私は、それは 1.8% ではなくて、人口比に応じたようなかたちで制度設計をすべきだと考えています。つまり、6% にすべきだと私は思いますけれど、現実、法律は 1.8% になっています。そのなかで、この国の企業は、どういう状況かと言いますと、ご案内のように、実雇用率は 1.68% ということで、法定雇用率に達していない会社がおよそ 55% もある状況です。これに関しても、そのような会社を放置してはいけないと思いましたから、「法定雇用率が 1.8%、できれば 2% 以下の会社は応募しないでください」と規定に書きました。

経済産業省絡みの、あるいは厚生労働省絡みの表彰制度では、強い会社に、あるいは世界初の新商品を出した会社に関する表彰制度がありましたけれど、社会的には弱い立場にある方々が生まれてよかった、生きてよかったと実感する世のなかをつくるのが大切ではないかということで、いま言った「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞を創りました。

条項のなかには、今日のテーマである高齢者に関することも入れておきました。one of them ではありません。それは、5 つの極めて重要な、それに該当しなければチェックの以前の問題、つまり応募する資格がないという条件です。おそらくこれは物言わぬ多くの方々が描いた、あつ

て欲しい社会の姿を体現したものではないかと思います。そして、いま何とかそれを実現することに漕ぎ着けた状況であります。

## 高齢者に嫌われた企業に未来はない 供給構造の変化

パワーポイントの画面の一つの小見出しを「高齢者に嫌われた企業に未来はない」という過激なタイトルにしておきました。ここで基本的に言いたいのは、「求められる高齢者雇用。高齢者を大切にしない会社は滅びる」ということです。最初にその話を少しいたします。



その理由は、山ほどあると思います。先ほど大堀理事長のお話にも、私がお話したいことが何点か入っていましたけれど、敢えて分かり易く1つを言います。それは、まず供給構造の変化によるものです。

この国の人口のピークは終わりました。どんどん減っていきます。いま経済活動に従事している方の圧倒的多数は、15～64歳の生産年齢人口の方です。この方々の減り方は、特に酷くなります。2000年から2010年までは過ぎ去った過去ですが、分かり易く2000年から2020年まででは、15～64歳の生産年齢人口 経済人口と言っても結構ですけれど、の方々は、厚生労働省のデータを見てみますと、僅か20年間でおおよそ1,200万人減少すると出ております。これは、東京都の人口が消え失せるぐらいの数字で、大変なことだと私は思います。この国はもたないのではないかと感じます。

一方で、今日のテーマの高齢者についてですが、人生が70数歳であったときに決められた定義である、65歳以上を高齢者とすることに問題があると私は思いますが、この統計の定義に従

例えば、65歳以上の方は、2000年から2020年までで1,400万人増加すると出ております。半分は過ぎ去っておりますから、間違いのない数字だと思います。

つまり、高齢者に活躍してもらわなければ、この国はこれだけ多くの人々を食べさせることができない。生産が追いつかない。このことは、企業にとっても、高齢者にとっても大変な問題だと思います。企業だけでなく、高齢者も頑張っていたらかなければ、この国はもたないと思います。ボトルネックと言いますが、供給面においてこの国はますます衰退します。高齢者にもっともっとお出ましいいただき、もっともっと本領を発揮していただかなければ難しいというのが、まず1つの理由だと言えます。

### マーケット構造の根本的变化

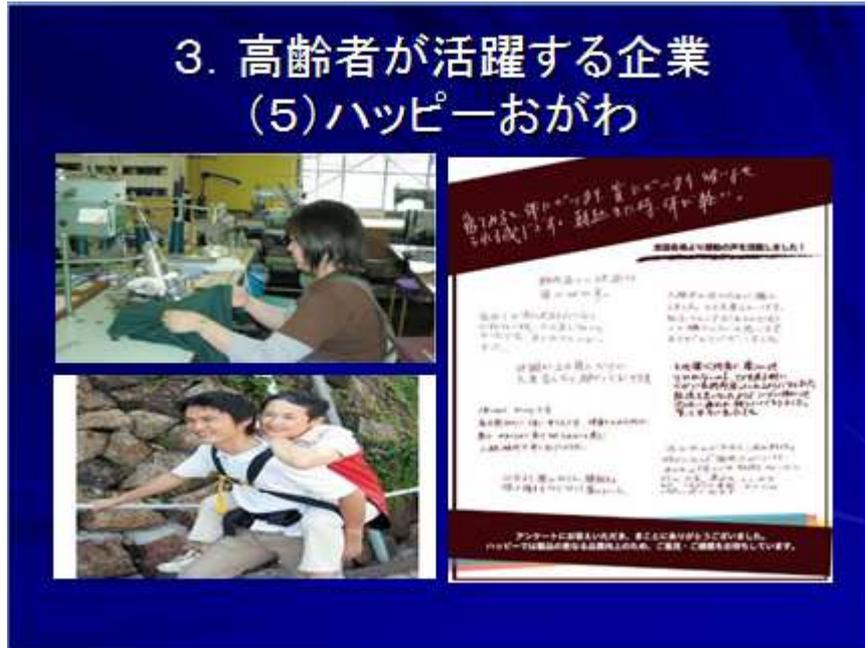
2つ目の理由は、いま述べたことにも関係しますが、高齢者がマーケットの中心になることです。2000～2020年に1,400万人高齢者が増える一方、15～64歳は1,200万人も減少しますと、明らかに供給構造が変わるだけでなく、市場構造が根本的に変わることも、表裏の関係から、明らかです。即ち、高齢者がマーケットの中心になるのです。つまり、高齢者に嫌われた会社、高齢者が入社しない会社、高齢者が追い出される会社は、未来がないと同時に、これからの消費社会は高齢者マーケットが中心になるなかで、高齢者に好かれるようなサービスや商品を提供している会社は生き残り、勝ち残るでしょうけれど、高齢者が見向きもしないような商品やサービスを提供している会社は、残念ながら、衰退するのも、またもう一つの側面だと私は思います。つまり、消費社会で高齢者マーケットがかなりのウエイトを占める世のなかとなることは決定的です。

高齢社会になると高齢者のマーケットが増えると言いましたけれど、ではそのマーケットを若い方々が創造することができるかと言えば、私は難しいと思います。実体験のない高齢者ではない人は、頭で考えることはできても、自分自身の実体験がありませんから、姿かたちは立派だとしても、高齢者にとっての使い勝手の問題とか等々の面で新しい商品・サービスを創造することが非常に難しいと思います。高齢者が本当に心から欲しい商品をつくれることができる唯一の人間は、自らの実体験がある高齢者だけだと私は思います。私は、残念ながら70歳、80歳ではありませんから、この方々に本当に喜んでいただけるようなお話とか、サービスを提供できているだろうか、いつも心配をいたします。お年の方は嬉しいとか楽しいとか言ってくれますけれど、おそらく半分以上は一生懸命やってくれたことに関する礼儀のようなかたちで、お礼を言っているのに過ぎないのではないかと思うことがたくさんあります。

たとえば、広島県呉市に「ハッピーおがわ」という高齢者の方が身に着ける衣料品をつくっている会社があります。『ちっちゃいけど、世界一誇りにしたい会社』という私の著書のなかで、「高齢社」と同じように書かしていただいた会社です。

「ハッピーおがわ」の社長の小川さんは、ご自身のお父さんとお母さんが寝たきり状態になる非常に厳しい病気になったので、お父さんとお母さんを何とかしてあげたいと一生懸命お年寄り用の上着とか下着をつくりました。お父さん、お母さんは涙を流して喜んでくれたそうです。また、その周辺にいらっしゃる方々も「ああ、使い勝手がいい、いままでのよりもはるかにいい」と言って、死ぬ寸前まで喜んでくれたそうです。だけれど、自分自身がだんだん加齢をしてきまして、お気の毒にご自身も同じような病気になってしまいました。生きるか、死ぬかという病気でした。幸いにして助かりましたけれど、小川さんは「40、50のときに、お年寄りのことを心配して商品をつくって、父親も、母親も、知り合いのおじいさん、おばあさんも喜んでい

### 3. 高齢者が活躍する企業 (5)ハッピーおがわ



100%この人々の需要を満たした、いいものをつくってよかったと思っていたけれど、自分自身が同じ年になり、同じように寝たきり老人になると、何て使い勝手が悪い、何て不便だ」と言って自分自身を責めておりました。しかし、彼自身が改善、改良した福祉衣料が彼の手によってつくられたから、結果として、この会社はいま成長を続けております。使われている方々からは「これは私たちのことを知り尽くした商品だ」と言われているそうです。

#### 高齢者の志向するソフト財、サービス財が中心に

3つ目の理由ですが、それは、高齢社会と同時並行して進んでいるソフトサービス化社会だと思えます。高齢社会と同時に工業化社会は進んでいません。高齢者の方で、これから住宅を建てるとか、これから自動車を買うというような生活スタイルの方は非常に少数派だと思えます。殆どの方々は、ソフト財、サービス財に対して消費をすることになると思えます。ソフト財、サービス財はロボット化するとか、自動化することが実はできません。どちらかと言うと、人と人の会話のなかでビジネスが成立します。つまり、コミュニケーションビジネスというか、人材ビジネスというか、対面ビジネスというか、全て人を介するビジネスが高齢社会の主役になると思えます。

いまモノづくり産業に関していろいろな難しい問題が起きていますけれど、ただ単に、為替レートの問題だとか、アジアとの国際分業の摩擦の問題だけではなくて、この国が高齢社会になっていることに随伴する宿命的現象だ、と私は思っています。若者が中心のときには、物財、モノに対する欲求が強いですから、工業化社会になりますけれど、いま明らかに時代は高齢社会で、高齢者の方はソフト財、サービス財を志向しています。そうしますと、実はロボット化されませんから、ますます人が必要になるのです。

先ほど、人が減っていく話をいたしました。お客様が高齢者になると言いました。さらに3番目に高齢社会は「人財集約型産業」が時代の旗手になると思えます。「労働集約型」とは言いませんでした。敢えて「人財集約型」と言いました。これまでのような、ただ単にハンドワーク的な仕事という意味ではないのです。「心」とか、「知識」とか、「知恵」とか、「経験」だとか、敢えて私はそのことを「人財集約型」と言います。もはや時代の使命が終わったと思いますので、

「労働集約型」とは言いません。もちろん、「じんざい」の「ざい」は材料の材ではなく、財産の財であることは言うまでもありません。

### 年金扶養比率の低下等社会システム面の破綻リスク

いま、私は3つほど言いましたけれど、4つ目を取って言いますと、65歳も、75歳も働いていただかないと、残念ながら年金の面、税収の面で間違いなくこの国はもたないと思います。私は今日テーマがテーマですから、データを調べてきました。65歳以上の全体人口に占める比率である高齢化比率は、2000年で17%、2010年で23%でした。2020年のコーホート推計で29%になると思われます。2030年で32%になると思われます。2050年の推計では40%になると思われます。つまり、10数%のときには、15~64歳の方10人が1人、あるいは10人が2人の面倒を看たのですけれど、最後に述べました2050年の40%になりますと、単純に考えると約半分になるわけですから、1人の若者が1人の65歳以上の面倒を看ることになります。これは不可能だと思います。

少なくとも10数万円くらいの年金等がなければ、普通の生活が維持できない筈ですから、ご自身の給料のなかからそれだけを引かれるということは、全体的な破綻を招くことになります。結果として、65歳以上、70歳も75歳も、本人が好むと好まざるにかかわらず、働いていただくような仕組みをつくらないと社会がもたないと思います。



### 働けないでいる優秀な高齢者等の方が多い

5番目のお話ですけれど、いままで私が言ったのは、どちらかと言えば統計的吟味です。今度はミクロ的な話をします。私自身、近藤社長や上田会長のように株式会社の経営をしていませんけれど、もうお返しの人生、これまで育てていただいたお礼をしなければいけない人生に入っていることは事実ですから、世のため人のためになる仕事をしたいと、いくつかのNPO法人を立ち上げています。私の名前で、インターネットで検索すれば、山ほど取れると思いますけれど、そのうち3つはある団体の理事長職にあると書いてある筈です。

そのうちの1つで、障害者の雇用を促進するというNPO法人を私はつくりました。これは、働きたい障害者、あるいは高齢者の方々に働くチャンスを探すことの応援・お世話をするNPO法人です。いま、職員が30人くらいいますけれど、先日、いろいろな理由で2人が辞めるため、ハローワークを通じて2人募集をさせていただきました。責任者ですから、私が面接をしました。年齢、性、キャリアを一切問うていません。それが多いか少いかは分かりませんが、2人の枠に50人ほどが面接に来られました。20代の方から60代の方、最高は70代の方が来られました。2日間にかけて、1人につき僅か20分間程度で申し訳なかったのですが、面接をさせていただきました。もちろん、事前に書類を見えています。残念ながら2人の枠しかありませんでしたから、申し訳ないという思いをしながら面接をしましたけれど、何でこの人々が休職しているのだろう、失業しているのだろう、何でこの方を使いきれないのだろうという方々が正直全体の9割でした。最終的に、断腸の思いで2人に絞って、採用させていただきました。

正直に言います。一人の方は、60歳近い方で、車椅子に乗っていらっしゃる男性でした。も

う一人、私たちの法人のミッションを実現するためには、この人が相応しいと思いましたたから72歳の女性を私は採用しました。この方はいま仲間と一緒に頑張っている仕事をしてくれています。20代、30代はいないのかと思うかもしれませんが、そういう人たちもいましたけれど、この方のほうが圧倒的に献身面で優れていて、この仕事に相応しいと思いました。

因みに、最初に言った、60歳近い車椅子に乗った男性の方が、面接室に車椅子で入って来られました。もちろん、障害者、高齢者を応援するNPO法人ですから、私たちの職場は全てバリアフリーになっています。私はその方の面接を行いました。50歳を過ぎてから、もらい事故で、下半身不随になったと言いました。事故に巻き込まれた、その前までは、とある会社の生産管理課長の仕事をしていたと言いました。もらい事故で、下半身不随の状態、生きるか死ぬかで、「何とか手術が終わって、命長らえました」と言っていました。それから、半年程度空白がありましたけれど、会社に帰ったそうですが、残念ながらその日に辞令が渡されたそうです。その辞令は、現場への配置転換だったそうです。もっと言いますと、溶接工をやるか、旋盤工をやるかしかなかったそうです。

このような馬鹿げた会社があるのかと私は思いました。生産管理課長の仕事はどちらかと言えばデスクワーク的な仕事で、パソコンの能力が優れていればいいかもしれませんが、旋盤工とか溶接工とかは、当然段取りをしたり、ワーク(加工物)を機械に乗せたりするといった、いろいろ辛い仕事があるのです。その人事異動は、あたかも「辞めなさい」と言っているようなものだと思いました。それから、当然のことながら失敗が続きましたから、会社にいらなくなっていて、結果的には辞めざるを得ない状況になったそうです。

それから、いろいろなところに手紙を出したり、ハローワークに行ったりして、1年半弱何とおよそ100か所回ったそうです。「その全てを断られました」と言っていました。「いいよ」と言ってくれたけれど、行って状況を見てみたら、「うちにはエレベーター、エスカレーターがない」等いろいろな理由を言ってくれた方が1割いたそうです。しかし、現実には彼の様子を見て、お断りするということでした。同情を生むのではなく、辛かっただろうなと私は思いました。その話をするなかで、ご本人も、ご家族も「よく耐えたな」と言いました。自分自身が開発した生産管理ソフトも見せていただきました。何でこの人が採用されなかったのだろうと思いました。結果的に彼を採用しましたが、実は私は2日目の午後5時に全ての人の面接が終わったときに、事務局長に「今日中に電話で連絡してあげなさい」、「電報を打ってあげなさい」と指示しました。その日の夜、私は、自宅に帰って、その方の暮らす生活振りを脳裏に浮かべて、奥様も、ご本人も喜んでくれたかなと思いました。その方は現在元気に頑張ってくれていますけれど、私が言いたかったのは、そういう人が山ほどいらっしゃるということです。

### **高齢者が頑張る企業の業績は高い**

6番目に言いたいのは、高齢者が活躍する企業の業績が高いことです。もっと言いますと、私は、キーワードは高齢者と女性と障害者だと思います。この3人が活躍する会社が22世紀型企業でないかと私は思います。それを私たち強者も願っています。偽物の強者は願ってないかもしれませんが、今日お集まりのような方々は真の強者、つまり「利他」の心が強い方ですから屹度願っているに違いありません。

高齢者が活躍している会社が、業績が高い、そして、高齢者が活躍していない会社が、業績が低いというその研究成果を私は見つけました。ならば、高齢者が活躍している会社が、業績が高く、高齢者が活躍していない会社が、業績が低いという正の相関関係が認められているのですから、経営者も一般社員もそのほうが自分たちも幸せになるならば、高齢者雇用に積極

的に対応したほうがいいに決まっているのです。だから、好き嫌いの話ではないのです。しかし、現実は厳しいのです。この厳しい話は、高平さんのほうからあるかもしれませんが、この話はこのあたりにします。

### 高齢者が活躍している企業の事例

あと、私がこれまで経験した会社のなかから、何社かの事例をご紹介します。このあとのパネルディスカッションで、モデル中のモデルとして、近藤社長の日本レーザーと、上田会長の創られた高齢社が出てまいります。実は、2社は例外ではないのです。私は、高齢者の活躍する会社をたくさん知っていますが、皆立派な会社です。

### コーケン工業株式会社

まずコーケン工業です。これは、静岡県磐田市にある会社です。従業員が250人ぐらいの会社です。立派な業績を上げている会社です。パイプ材をつくっています。ただ、単なる下請けではありません。パイプの設計をして、少人数メーカーですから、パイプメーカーと言っても結構です。単なる下請けでは、人々を安定的に幸せにすることはできないと思います。社員を幸せにしたい、高齢者を幸せにしたい、障害者を幸せにしたいと思ったら、石にかじりついたって、独自の技術、独自の商品を持たないと無理だと思います。高齢者を幸せにしたいけれど、自家商品を持ってない、持ちたくないというのは日本語にならないと私は思います。



私は、このコーケン工業という会社は、高齢者雇用のモデル企業の一つだと思います。65歳以上の方が、全体の約25%です。その大半が75歳以上です。65歳以上が25%ということになります。自然の高齢化率とほぼ同じで、敢えて言うと2%ポイントぐらい多いということになります。自然の摂理だと思います。自然だ、無理がないと思います。この会社の、今年3月までの最高年齢社員は93歳でした。残念ながら、その方はとうとうリタイアしまして、いま最高年齢は88歳の方です。80歳以上が5~6人います。75歳以上は数え切れないぐらいと言ったほうがいいかもしれません。

私は、最初にこの会社へ行ったときのことを未だに忘れることができなくて、昨日のこのように憶えています。当時、その93歳の方が83歳のころで、つまり10年前の話です。凄い会社があると仲間に紹介されて、この会社を訪ねてみました。社長さんが半分意地悪な方で、その83歳の方を「先生自分で探してご覧」と言われたのです。もちろん、それは意地悪ではなくてお話をしてくれたのだと思います。私は、広い、広い工場ですから、しかも250人くらいいる会社で、一人ひとりどのような仕事をやっているか、ゆっくりと見て歩きました。1時間近くかかったかと思います。再び社長室に帰ってきましたけれど、私は社長に両手を挙げて、「万歳だ、分からなかった」と言いました。私の目が衰えたわけではありません。答えは簡単です。女性の方ですけど、あまりにも生き生き活躍していたに尽きると思います。びっくりいたしました。その方は、蠟付けの仕事をしていました。朝8時から午後5時まででした。

その女性の方が80歳になったときに、いつもは工場に直行するのに、事務所に入ってきたそうです。そして、事務所の玄関先で全員に聞こえるように大きな声で、「社長、話したいことがある」と言って、社長のところへつかつかと歩いて行って、これまた大きな声で、「私はもうそろそろ会社を辞めようと思う。もう80にもなった。これ以上いると皆に迷惑をかけるかもしれない。足手まといになるかもしれない。もうそろそろ辞めたほうがいいのではないかと思って相談に来たのだ」と言ったそうです。彼女は松下さんと言うのですが、社長は、そのとき、瞬時に「松下さん、何てことを言うのだ。あなたがわが社で必要な方だということは、あなたが一番知っているのではないか。あなたがいないと困るよ。身体の調子が悪いのだったら、1日を半日にするか。1日おきにするか。どのような雇用形態でも構わない。いないと困るからね。二度とそのようなことを言っちゃあ駄目だよ」と答えたそうです。20数人が事務所に座っていました。その二人の会話を聞きながら、20代、30代、40代の男の社員も女の社員も涙したそうです。

それから私は、3年後の、彼女が86歳のときに訪ね、それからまた毎年お伺いして、今年の3月にも93歳の彼女にお会いしました。けれども、肉体的に厳しくなって彼女はとうとうその3月末でお辞めになりました。

私が教えていた大学の学部の学生で、山形県出身の女性がいましたが、彼女はこの会社に就職しました。彼女は、非常に才も徳もある方で、どこの会社でも就職できるような力が十分過ぎるほどあったと思いますけれど、私に殆ど相談せずに、自分自身で見つけてきて、「この会社に就職しようと思います」と私に言ってくれました。当時は、従業員が100人程度しかいない会社でした。多くの同期の学生がいろいろな会社に入りましたが、残念ですけど、その多くは離職、退職、転職を繰り返しました。特に、大手企業であればあるほどその傾向が強かったように思います。彼女は30歳ぐらいで結婚されましたけれど、それまでどこにも変わることなく、その場所で結婚されて、いまは残念ながら故郷へ帰られ、この会社を退職されました。彼女がこの会社を選んだわけも私はよく分かりました。当然生きた会社ですから好不況はありますけれど、いい加減な会社は必ず弱い立場にある人に危害を加えて、自らは保身をはかるという許し難い行為に走ります。そういう会社が多いのですけれど、この会社は違います。喜びも悲しみも苦しみもともに分かち合う。これが正しいですね。誰かの犠牲のうえに成り立つ経営は正しくありません。今日の高齢者は、私たちを育ててくれたから高齢者になったわけです。私たちが今度はお返し番になっているのです。

### 株式会社樹研工業

2社目の会社を紹介します。これから出てくる会社は定年のない、もしくは異常に定年年齢の高い会社です。この樹研工業は、文字どおり樹脂を研磨するということで、非常に細かいプラス

チックの部品をつくっている会社です。具体的には、100万分の1グラム、直径0.19ミリという肉眼では見ることのできない歯車をつくって、世界最強と言われている会社です。従業員約100人の、愛知県豊橋市にある会社です。



この会社は、現在働いている方では、77歳の方が最高年齢だそうです。別に80歳でもいいのです。90歳でもいいのです。それでも、やはり流石に77、78歳で辞められることが多いようです。この会社はそもそも定年という制度がない会社です。1人ひとりの社員が辞めたいときに辞めるという会社です。お年寄りの方の年収が普通のときの5分の1とか、6分の1になる会社がたくさんありますけれど、この会社は60歳まで上がり続けた給料が77歳になっても横這いという、ちょっと異常かもしれませんが、そういう会社です。つまり、一番給料が高いのは一番高齢な方ということにしています。失礼千万を承知で敢えて言いますと、平均値からすれば一番生産性が低いかもしれないお年寄りの給料を一番高くしています。「そうしましょう」と決めたのは誰なのか。お年寄りなのか。違います。若者が決めました。20代、30代で、世界初の商品をつくる社員が「社長、そうしてくれ」と嘆願したのです。「その理由は、何もできないときに、手取り足取り面倒見てくれたからが1つです。2つ目は、私たちもやがて年を取ります。そのときにはそうしてください」と言ったそうです。実に健全な組織だと私は思います。まるで家族のような立派な企業風土です。本当は、経営は家族の筈なのです。そのことを考えると、日本の大手企業は問題が多過ぎると思います。実は、私はデータを持っていますが、高齢者雇用で極めて遅れているのは、中小企業ではなく、大手企業です。

#### 西島株式会社

3社目にご紹介する会社も同じ愛知県豊橋市にあります。西島という会社で、専用機、いわゆる工場でする機械をつくっています。省力機械、ロボット、無人機、FA等を設計・製作しており、従業員が140人くらいの会社です。

この会社も「定年」という制度がなく、「定年」の代わりに「引退」という言葉を使っています。70歳代はごろごろいる感じがします。私がこの会社を皆様方にご紹介したかったのは、

### 3. 高齢者が活躍する企業 (3)西島



高齢者が活躍しているからだけではありません。私は、高齢者が採用されて、その方が半年、1年で辞めていくのは、高齢者に問題が50%あるかもしれませんけれど、会社側にも問題が50%あると思います。片方に問題が全てあるとは思いません。ですから、私は高齢者が雇用されているのではなく、その方々の定着率、離職率がどうなのかがポイントだと思います。つまり、社員は経営者を選ぶことができませんから、社員にとって経営者に抵抗する手段は辞めることを選ぶしかできないわけです。だから、私は、本当にこの経営者が信頼されているか否かは、離職率を見れば簡単に分かります。離職率が社員の無言の抵抗だからです。そのことを、私たちは常に心して経営をしなければいけません。

この会社では、30年勤続表彰、40年勤続表彰、50年勤続表彰を行いますが、もちろんその場に奥様も一緒に参加します。50年勤続表彰では、これ以上はないと思って、考えられるありとあらゆる褒章を与えたそうです。ところが、とうとう60年勤続表彰の方が出たそうです。「先生、60年勤続表彰では、何を贈ればいいのか」と尋ねられました。しかも、奥様もお元気だそうです。こういう高齢社員を大切にしている会社なのです。

#### 未来工業株式会社

4社目にご紹介する「未来工業」は、「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞の経済産業大臣賞を授与された会社です。中小企業庁長官賞を授与された会社は、後ほどパネリストとしてお話しされる近藤社長の「日本レーザー」です。「未来工業」の定年年齢は70歳ですが、「70歳定年」と言っても、70になったら退職ではなく、71歳になる前日までです。上場会社です。従業員が800人いる会社です。創業したのが昭和40(1965)年ですから、今年が46年目です。46年間で、赤字に一度もなったことがないどころか、売上高経常利益率が5%以下になったことがない。それどころか、46年間の売上高経常利益率の平均は13%だそうです。

### 3. 高齢者が活躍する企業 (4) 未来工業



高齢者の活躍している会社です。いま言った会社は全部そうなのです。おかしい会社は一つもないのです。現在、お年寄りに冷たい、おかしい会社が非常に多いと思います。

### 4. 高齢者を活かす

- 1) 定年実質廃止
- 2) 高齢者ビジネスの創造
- 3) チャンスを与える
- 4) 高齢者の積極的採用
- 5) その他

これぐらいにしておきます。問題提起ということでお話ししました。このあとディスカッションがありますので、そこでもお話をします。ご清聴ありがとうございました。

### 3 . パネル討論 : 「これからの高齢者、女性の働き方を考える」( 14:40 ~ 16:32 )

パネリスト : 近藤 宣之 (株)日本レーザー代表取締役社長  
高平ゆかり (株)マイスター60 人材情報センター長  
シニアセカンド推進協会幹事  
上田 研二 (株)高齢社 代表取締役会長、  
一般社団法人高齢者活躍支援協議会副理事長  
コーディネーター : 坂本 光司 法政大学大学院創造研究科教授

#### 本パネル討論の進め方

坂本) これから、午後4時ごろまで、3人のパネリストからテーマに関するご意見をお伺いしようと思っております。そのあと、15分間会場の方々からパネリストに対するご意見・ご質問をいただく時間を取っていますので、是非ご発言いただきたいと思います。それから最後に、数分間ですが、私のほうからまとめのような、感想のような話をさせていただきます。是非ご協力をお願いします。

これからパネルディスカッションの司会役を務めさせていただきますが、まず、実務として人の雇用に尽力されている日本レーザーの近藤社長と高齢社の上田会長が第一線の実務的な経営者ですから、ご自身の会社でやっていらっしゃる、あるいは経営者として考えていらっしゃる高齢者雇用、あるいは女性活用についてお話をいただきます。それから、高平さんはいろいろな場面でシニアの就労支援をされているということで、大変多くのキャリアのある方ありますから、全体的なお話を3番バッターということでしていただくかたちにしたいと思います。会社のこと、やってらっしゃること、思いを15分間ぐらいでまずはお話しいただいて、そのなかでまた私のほうからご質問ご意見を出させていただくというかたちで進めさせていただきます。



それでは、最初に近藤社長お願いいたします。

### 日本レーザーの経営者としていかなるシニア、そして女性を活用したいのか



近藤) 日本レーザーの近藤でございます。今日は、経営者として、どういう人材、どういう女性、どういうシニアを求めているか、活用するかということについてお話しします。かなり独断と偏見がございますので、ご異論がございましたら、ご質問いただきたいと思います。

私自身は、一部上場企業の労働組合の委員長を 11 年間やりました。アメリカの現地人、アメリカ人やいろいろな国籍の外人を使う米国経営を足かけ 9 年やりまして、現在は中小企業日本レーザーの社長を 18 年やっております。

### 会社に求められるのは、多様な人材の活用

先ほど、坂本教授からご紹介いただいた、今年の、第 1 回の「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞というイベントがございまして、幸い中小企業でお前のところが一番だと言われまして、中小企業庁長官賞を高原一郎長官からいただきました。



今日、高齢者という定義について非常に疑問に思いました。私自身は今度 68 歳になります。それで、このあいだ、坂本光司先生と一緒に、10 月 20 日(木)の午後 8 時のゴールデンアワーに上映された NHK の「セカイでニホン GO!」に出させていただいたのですが、私の写真が大きく出たとき、「笑顔の素敵なおじさん 近藤社長」と字幕が出ました。私は「おじさんだ

なあ」と思いました。褒め言葉ですが、「おじいさん」とは書けなかったのでしょうか。そう  
いうことで、おじいさんですが、おじいさんのつもりでやります。

坂本先生がおっしゃったように、会社は、いわゆるマイノリティに属する高齢者、外国人、  
そして、ハンディキャップ等さまざまな人材を雇用することが重要です。私どもは、障害者雇  
用率が2.5%を超えています。身障者1級の人を採用し、正社員で、週3回の病院通いながら  
課長として頑張らせていただいています。外国人も、一時は正社員で5人、韓国人も入れて6人  
使っていた時期もあります。いまでも中国籍の2人の社員が勤続10年以上にわたって働いて  
います。

感ずることは、いわゆる経営活性化のためにはダイバーシティ（diversity、多様性）が重  
要であり、多様な人材を活用しなければ会社は駄目ではないかということです。

### 高齢者と女性活用の視点

そのなかでも、今回のテーマになっているのは、女性と高齢者です。皆様とは意見が違うか  
もしれませんが、私は、女性と高齢者に求めるものが違います。女性には“Contribution”を  
求めています。高齢者には“Dedication”を求めています。

**高齢者と女性活用の視点**

経営活性化のための“ダイバーシティ”  
(役割の異なる“マイノリティ”)

1. 女性: “Contribution”(貢献)  
能力・健康・Hardworking—業績に貢献  
(同時に妻として、母としての役割)

2. 高齢者: “Dedication”(献身)  
経験豊富・後輩育成・人生の仕上げ—会社へ献身

JLC JAPAN LASER

N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation

5

これは何かと言えば、“Contribution”は「貢献」と訳されます。女性は、ご承知のように、  
妻であり、母親であって、勤労者です。1人3役なのです。だから、場合によっては母親とし  
て、あるいは場合によっては奥様として、家計を切り盛りするから、会社に献身することはで  
きません。したがって、朝は少し遅れてきて、夜は少し早く帰るわけです。でも、目をつむっ  
ています。どうしても駄目な場合には、もちろん介護とか、育児という短時間勤務制度が就業  
規則にあります。だけれど、いる以上は女性には、能力が非常に高い、それから、子育てもこ  
なして健康でもある、そしてやはり、Hardworkingを求めています。Hardworkingというの  
は、残業をしようよということではありません。当社だと午前8時半～午後5時半、遅れてき  
て午前9時～午後6時でもいいのですけれど、そのなかの密度がHardworkingなのです。そ  
ういうことは、結果的に業績に非常に貢献します。いまでも、子どもを育てながら海外出張を

する女性もおります。託児所がないと、中国人の女性などは、ノービザで3か月ごとにくることができずから、両親に交代で来てもらって仕事をすることもありました。

一方、高齢者の場合には、私は、孫の相手をしているよりは会社に来たいとか、年金までちょっと間（ま）があるから働きたいとかいう人は採りません。はっきり言えば、「私はこの会社が好きだ、貢献をして最後の人生を献身していきたい」、だから、“Dedication”、つまり「献身」でして、われわれの会社に「身も心も捧げたい」人を求めているのです。実際そういう人を探っています。いま4人定年再雇用で探っていますが、2人は私どもの会社とは全然違う会社を定年になったあと、私どもの会社に応募して来て採った人です。それから、1人は、親会社から出向で来ていて、うちが独立したものですから、定年になって親会社に戻れないので、私どもの会社で採った人です。もう1人は、私どもの会社のプロパーの社員で、定年になった人です。この人たちの待遇は、一番安い人で年収約450万円、高い人だと600万円ぐらいです。正社員のときよりは低い待遇です。一部上場企業で定年、はっきり言ってリストラになった人で、本当に給料は300~400万円でもいいから探ってくださいという人も来ました。「もし断られたら、どうしようもないのです。40回、50回も面接に行きましたが、60歳だとどこも探ってくれない」と言っていました。この人は採用しました。そうすると違うのですね。そういう人は本当に真剣に仕事をします。

高齢者は、まず経験が豊富です。それから、“Dedication”、つまり「献身」ということは、自分の後輩に技能を継承していこうとか、後輩を育てていこうという気持ちが強いです。このあいだ津波が来たときに心配だからと船を見に行き津波に飲み込まれたり、あるいは、農家の方が、台風が来たときに、心配だからと見に行き川に転落したりして、命を失っていましたが、あれは献身なのです。本当は行ってはいけないのですけれど、自分の仕事に対する責任感から見に行くのです。われわれサラリーマンのなかでは気になったら土曜日、日曜日でも会社に出て来る人がいます。そして、朝早くから出張したりもする。高齢者は、正社員と同じように働く一方、年齢からくる健康上の問題とかで休んだりしますけれど、私は、それでもいいから、気持ちだけは、身も心も会社に捧げることが高齢者に期待しています。私どもの会社は、60歳から再雇用で、全員が70歳まで働くことができ、実際70歳で辞めた人もいます。今度は、坂本先生のお話のように、70歳のあと、80歳まで働けるように仕組みを変えていきたいと思っています。現在実際には、定年再雇用をしたあと、健康上の理由から60代の途中でリタイアする人もいまして、結果的には私が会社で最年長になっています。

このように、われわれは、女性といえども会社の業績への貢献を期待している、その代り、献身をしなくていい、家族優先でいいと、一方高齢者は、孫も育てている、もちろん子どもも育てているのだから、人生最後の献身をして欲しい、そういう責任感で会社の仕事に取り組んで欲しいと考えています。

だから、高齢者で定年再雇用してもグループ長という管理職に就けている人がいます。4人のうち半分がそうです。女性は18人と社員の3分の1近くいて、その3分の1が経理グループ長、総務グループ長等の管理職です。

### 企業の存在理由

坂本先生の受け売りですが、結局、高齢者になっても周りから必要とされること、周りのお役に立つこと、周りから感謝されることの3つ、そして、ご家族に愛されることが、仕事を通じて、得られる喜びであると思います。

## 人間としての喜びとは？

- 周りから必要とされる
- 周りのお役に立つ
- 周りから感謝される
- 周りから愛される



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation

6

だとすれば、企業としては、何と言っても人を雇用することが最大の、あるいは唯一の存在価値であると思います。何故かと言いますと、日本がこれから財政破綻によって猛烈なインフレ、ハイパーインフレになって生活が破綻する、あるいはアメリカやヨーロッパに見るように、デフレのなかから雇用不安が拡大する、中国のような、一握りの人が富を独占するような格差社会が国際的にも広がるなかで、日本はどのような状況になっても、雇用さえあれば安心な生活を保障することができます。だから、企業の責任者としては、雇用が唯一の存在価値だと思っています。

## 企業としての存在理由

1. 人を雇用すること (働くことで得られる喜び)
2. 働く仲間に自己成長と自己実現の機会を提供すること(Chance & Challenge)
3. 顧客・取引先すべての共存共栄を通じて社会のお役に立つこと



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation

7

経営理念を体現する人財の条件と組織とのかかわり方

では、安心・安全な生活の礎(いしずえ)となる会社が存続するためには、どのような社員であって欲しいかと言えば、もちろんいつも笑顔で、周りに感謝しながら皆とともに仕事ができる、そして、自分が成長できる社員です。特に、高齢者になると成長ということを忘れがちですが、必ず成長できるのです。それには、社員自身が自己啓発をしたり、会社としてもチャンスを与えたりすることが大切です。それから、他人のお役に立つ社員であって欲しい。これはまさに高齢者のための言葉です。高齢者の人たちは、何かがあると、自分はもう年取ったから、健康を害したから、周りが理解してくれないから、いい仕事をくれないから、年下の上司が気に入らないから、と言って、全部人のせいにしがちです。坂本先生が「問題は常に自分のなかにあると思え」とおっしゃられています、高齢者が心しておくべき言葉です。高齢者は、「孫が駄目だ、嫁が駄目だ」と愚痴が多いのです。「あなたの問題ではないか」と言いたいところですけど……。

**「経営理念を体現する人財の条件」**

1. **“笑顔”**  
いつも明るく笑顔を絶やさず、一緒にいて楽しい！

2. **“感謝”**  
生かしていただき、働くことに対して周りに感謝し続ける！

3. **“成長”**  
自己啓発、自分を磨き、自己実現へ向けて成長し続ける！

4. **“利他”**  
自分のためだけでなく、他人のお役に立つよう仕事をする！

5. **“勤勉”**  
問題は常に自分の内部にあるとし、粘り強く勤勉に働く！



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation 8

次に組織との関わり方ですが、高齢者の人といえども、魅力ある存在であって欲しい。人間関係は信頼関係が第一だけれど、たとえば、社長と社員、私どもの会社とお客様、メーカーと取引先とか、それら全部に、信頼関係がなければいけないのですが、信頼関係だけでは駄目です。それぞれにアピールする魅力がなければいけない。だって、高齢者は雇ってくれた会社に、あるいは雇ってもらいたい会社に何かをアピールしなければならない。アピールするものがなければうまくいかないと思います。そして、たとえば、社長と社員は「お主、やるなあ」と対等の関係となり、それによってお互いが魅力ある存在と認め合う共感、Respect が生まれます。

「信頼」、「魅力」そして「共感」は英語にしたほうが、私はピンとくるので、Confident、Appeal、Respect と英訳しています。

## 人と組織との関わり方 ＜C.A.R.の理念＞

「信頼、魅力そして共感」  
(CAR: Confidence, Appeal & Respect)

① 信頼: Confidence

② 魅力: Appeal

③ 共感: Respect



経営と社員も“信頼関係”が基本で、お互いに“魅力ある存在”、  
そして仕事を通じて“共感を覚える関係”に



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation

9

### 多様化による組織の活力の維持

ダイバーシティという話をしましたけれど、われわれの会社では、社員の国籍も違う、学歴も違う、年齢も違うときに、フェアに（公平で差別なく）扱うために、透明性のある処遇制度にしています。女性の3分の1は管理職と先ほどご紹介しましたが、定年再雇用でも管理職として使います。このように異質の人財をたくさん抱えたほうが結果的には強いです。私どもは一時期外国人が15%ぐらいいましたが、現在2人になりました。皆、北京や上海へ帰ってしまいました。日本国籍を取ってからアメリカへ行った人もいます。

## 異質な人財による組織の活性化

1. 国籍、年齢、性別、学歴、勤続等による差別なし  
(勤続10年以上の中国籍社員が2名)
2. 新卒入社5%、職歴ない入社10%、転職者が85%
3. 女性社員が30%、その女性の1/3が管理職
4. 定年再雇用社員が10%、半分以上が管理職
5. 70歳まで雇用





N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation

10

いまでも、たった50数名という私どものような規模の会社でも、毎年誰かが産休、育休を取っています。今日現在も中国人の女性が育休を取っています。そうすると、よく中小企業で

は肩たたきをする例があるのですが、それはまずいと思います。

ですから、子どもを産んで育てることが使命であるとして、だけれど、自らできることで会社に貢献して欲しい旨のメッセージを女性の方にはっきり伝えています。

## 女性のライフスタイルに応じた活用

- 女性の管理職(7/16人)**  
派遣(1/1): 経理G長(7年) — 派遣は本人の希望  
パート(2/7): 総務G長(16年)、  
名古屋支店営業業務G長(19年)  
正社員(4/9): 購買G長、営業業務G長、  
大阪支店長代理、描画事業G長
- 既婚社員毎年誰かが産休、育休
- 既婚女性営業職: 2人(海外出張も)
- 内勤女性も米国出張(2人、2010年)
- パート(7人)は短時間事務員と物流業務



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation 11

ある女性は、27歳のときに中国人から林美希となって、半年後にわれわれの会社を辞め、日本人としてアメリカへ行き、アメリカでMBA(Master of Business Administration、経営学修士)を取得しました。当社を辞めるときに彼女は「これからの世界は東アジアが中心となって、そのとき日本語、英語、中国語ができて、しかもアメリカのMBAを持てば、シンガポールでも、上海でもどこでも活躍できます」と言いました。それを聞いた、当社の若い人たちが圧倒されました。社長が力説するよりもずっと同僚の話のほうが高い効果があるのです。何故組織においてダイバーシティが大事であるかを示す、一つの例証と言えます。

## ある中国籍女性社員の帰化

- 内向きの日本人へのインパクト
- 『陳秀媛』 ➡ 『林美希』へ、そして
- 米国MBA取得  
中国語、日本語そして英語を活用して世界に  
羽ばたく(Chance & Challenge)
- グローバルに通用する人財こそ生き残れる



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation 12

### 高齢者のモチベーションと高齢者もまだ運気が上昇！

さらに、高齢者のモチベーションについても、待遇もありますけれど、高齢者に成長するチャンスを与える必要があると思います。ですから、会社の負担で高齢者にいろいろな勉強に出させていただいたり、いろいろな会に出させていただいたりしています。

それから、よく高齢者の方は神社に参拝したりしますけれど、神様に何かしてくださいと祈っても何もしてくれません。それでも、高齢者の4分の3は正月に神社やお寺に詣でます。私も行きますけれど、神様にお願いするのは、「昨年一年間生かしていただきました。今年も見守ってください」だけです。お金をくださいとか、仕事をくださいとか、入学をさせてくださいというお願いについては、神様は聞いてくれません。

高齢者でも運がよくなるやり方があります。大きい声で、明るく挨拶をする。それから、前向きな態度をとる。「やってられないよ。馬鹿馬鹿しい」といったネガティブな言葉は一切使わない。そして、「嬉しい」、「わくわくする」、「素晴らしい」といった、明るくて、ポジティブな言葉だけを使う。

これを一週間やってご覧なさい。人生が変わります。そして常に「お陰様で」と謙虚な気持ちで仕事をする。笑顔が素敵なのも大事なことです。私がやっておりますように、高齢者の笑顔というのはいいものです。

## 高齢社員の役割と活用

- 1. 60歳定年・再雇用
- 2. 65歳再々雇用で70歳まで雇用
- 3. 高齢者でも管理職  
    管理部長(65歳)  
    物流管理グループ長(65歳)
- 3. 再雇用社員の年収は480万円～540万円
- 4. 営業職は固定給+成果給で600万円以上も



N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation13

### 役員と社員をつなぐ「今週の気づき」とその一例

私どもの会社で実施している「今週の気づき」も、社員のモチベーションを上げる一つの仕組みです。これは、毎週、全社員、つまり正社員、高齢者の嘱託社員、そして再雇用社員から社長や担当役員に「今週の気づき」というかたちでメールが送られてきて、週末に社長や担当役員から全員に返信するものです。内容は問わず、仕事のこと、家庭や趣味のこと、気づいたこと、思いついたこと、厭(いや)だったこと、嬉しかったこと、何でもいいのです。そのなかにたとえば次のようなものがありました。産休、育休を取って1年間休んで、職場に復帰したばかりの女性の営業員ですけれど、「隣で子どもを育てながら頑張っている長谷山さんは素晴らしい」と隣の社員を褒めています。そして、「自分も産休中にその力が落ちたであろう

英語をやるう」と言っています。要するに、こういうお互いに見習って、褒め合って、そして生きていくような会社になりたいですね。当社はそのような会社になりつつあります。これは一つの例です。(近藤氏 PPT 資料 16 頁「『今週の気づき』が果たす役割」および、同 17 頁「『今週の気づき』の一例」参照)。

**「今週の気づき」が果たす役割**

1. 囑託も含め全社員からメールで「今週の気づき」
2. 週末つぶして、必ず社長から全員に返信
3. 担当役員からの返信に切り替えた理由
4. 業務報告、提案、要望や過去の報告だけではない「気づき」の意味
5. 本人と上司が日々の成長を実感
6. 大企業でも50人単位の部で実践可能

JLC JAPAN LASER

N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation

16

### 高齢者のための危機管理

さらに、高齢者になりますと、お金の問題、住宅の問題があります。特にオレオレ詐欺で高齢者はもう何億円と騙されているでしょう。冷たいようですけど、騙されるのは高齢者が悪いですよ。だから、そうならないための危機管理として、まずこれだけでも覚えていてください。

1つは、感性を磨かないと駄目です。感性を磨くということは好奇心を持つことです。そして、新聞やテレビをよく見ておくことです。私の祖母は95歳で亡くなりましたが、私は中学生のときから祖母と一緒に住んでいました。祖母は80になって初めて海外旅行をしました。それから、ヨーロッパ旅行もしました。それからずっと平和運動をしていた関係から、桜の木を植えに行ったりもしていました。一緒に住んでいるとき、新聞やテレビを見て、お祖母さんがよく私に尋ねたものでした。多分いまだたら「TTP」(Trans-Pacific Partnership、環太平洋戦略的経済連携協定)って何。あれで日本はどうなるの」と聞くとおもいます。この好奇心が感性を磨くのです。結局、情報のキャッチと伝達をきちんとすることです。情報のキャッチと伝達がないから、オレオレ詐欺あるいは儲け話に乗せられてしまうのです。

もう1つには、どのような情報でも臨機応変に対応することです。これは、街を歩けば危険がたくさんあるということです。

それから、何かがあったときに、事実は、本当は何なのか、真実は何かについて探求する気持ちを死ぬまで持ち続けることが大切です。私の家系はたまたま長生きでして、私の母も昨年93歳で亡くなりました。亡くなるまで、ずっとそういう気持ちを持ち続けていました。

それから大事なことは、高齢者はどうも視野が狭くなりがちですから、全体を見ることです。そして、分かり易い言葉を使えば、世代ギャップも埋められてきます。これは、若い人にも言

えます。専門的な用語だけを使うのは駄目です。

最後に、危機になればなるほど、笑顔を維持することが大事です。

この危機管理を東電の原発事故に当てはめてくださいよ。情報のキャッチと伝達が全然できていない。どのような状況でも柔軟に臨機応変にやっていくのではなくて、がんじがらめでやっている。そして、何が事実なのか分からない。未だにきちんとリアクションができていないのかどうか分からない。全体を見ていないから、学者が何を言っても専門用語だし、トンチンカンで分からない。皆、目を吊り上げてパニックっていた。

厭(いや)になるほど、その光景を見ましたね。

いま述べたのは、うちで適応しているルールですが、是非ご参考にさせていただければいいと思います。

### 豊かな人生のための危機管理

1. 感性を磨き、情報のキャッチと伝達素早く行う！
2. どんな状況でも、柔軟に臨機応変に対応する！
3. 事実は何か、真実は何かを深く追求する！
4. 全体を把握して、誰にも理解できる言葉で話す！
5. 危機では努めて明るく笑顔で接する！



 N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation 18

### 人生の幸福感・価値観

1. There is no way to happiness.  
Happiness is the way.
2. 人生において、2点間の最短距離は直線ではない
3. 「今、ここ、自分」がモチベーションを維持する言葉
4. 4つの言葉(祈り):
  - 「有難うございます」(感謝)
  - 「ごめんなさい」(懺悔)
  - 「これでよろしいでしょうか？」(戒律)
  - 「どうぞ宜しくお願いします」(帰命)



 N. Kondo, 2011 Japan Laser Corporation 19

高齢者に至るまでの人生は直線ではなかったと思いますが、山あり谷ありのなかでも最後に働きながら、社会の役に立つことであれば素晴らしい人生になると思います。どうもご清聴ありがとうございました。

坂本) 近藤社長から、高齢者と女性の問題についてお話しいただきましたが、併せて外国人や障害者の雇用についてもお話しいただきました。

### 夢と生きがいに充ちた「生涯現役人生」のために(歩けるうちが青春)

坂本) 次に、高齢者雇用への思いの強い方であります高齢社の上田会長から、創られた会社のこと、高齢者雇用への思いなどをご紹介いただければと思います。

### 働く人が働きやすい会社を目指して

上田) 株式会社高齢社の上田研二と申します。女性の話からします。当社は2011年3月現在の登録社員483名のうち、女性の登録社員が53名います。本部スタッフが7名で、全体で60名です。そのうち、3名がフルタイム勤務で、残りの57名が殆ど自由に自分で勤務時間を決められるようにしています。毎年7月1日に契約更改をしまして、向こう1年間の勤務時間を決めます。勤務時間が短い方は、週4日、1日4時間、年間800時間という人もいますが、皆正社員にしています。本人はパートで努める気持ちで来たのですが、正社員にするというとびっくりしていました。昇給や昇格もあります。子



どもが小さいときは、たとえば午前10時~午後3時でもいい。子どもの夏休みもあるので、フルタイムだと249日働くけれど、200日でもいいとしています。働く人が働きやすいように勤務する日数や時間の決め方をしています。もちろん、休んだ分は給料をカットしますが、本人にとっては非常に働きやすい。21世紀に働く人が働きやすいような会社になりたいと思っています。

また、21世紀においては、資本主義ではなく、人本主義の会社に、つまり人が資本の会社になりたいと思っています。会社は人本主義、働く人は働きやすい、自分の生活パターンに応じた、

私はワークライフアンバランスでやっていますけれど、ワークライフバランスを実現したいと思っています。

## 1. 株式会社高齢社の概要

- 所在地 東京都千代田区
- 業種 満60歳以上を対象とした人材派遣業
- 設立 2000年1月
- 実績 売上高：427.6百万円  
登録社員数：483名  
\*2010年4月~2011年3月

◇社名について  
お年寄りを表す日本語の単語「高齢者」の、人を表す「者」を、会社を表す「社」に置き換えた。発音も同じなので、「KOUREISHA」といえば一度で覚えてもらえる。また、当社ロゴマークは「高」という漢字を左に90度回転させたもの。



## 株式会社高齢社設立の動機

会社を創った目的は、一人でも多くの高齢者に働く場を提供したいと思ったからです。

定年になって、3～6か月のあいだは、皆かなり生き生きして雇用保険をもらいながら、生活を楽しんでいるのです。ところが、それを過ぎると、奥さんにだんだんに邪魔にされるようになって、奥さんが出かけようとする、「どこへ行く」、「誰と行く」、「何時帰る」、「俺の夕飯はどうしてくれる」と言うものですから、嫌われてしまうわけです。それで、何をやるかと言えば、犬を連れて5回ぐらい散歩に行くわけです。「犬も嫌がる5回の散歩」です。そういうなかで、一人でも多くの高齢者に「働く場」と「生きがい」と言っているのですが、本音は、奥様に邪魔にされる人たちを集めて「働く場」を提供しようとしているのです。

このあいだ、79歳の登録社員の人に来て、いまちょっと仕事がなかったところ、「ただでいいから働かせてくれ」と言ってきました。60歳で定年になって19年間家でのんびりしているのはそれほど辛いのかと思いました。

私どもの会社は、登録社員の方が派遣されても、休日割増はつけていないのです。何故つけていないかと言えば、毎日が日曜日なので、つける必要がないからです。つけるべきだという人もいたのですが、そういう理由でつけていません。そうすると、クライアントさんは割増がつかないので、コストが安くて済むわけです。派遣先の正社員の方は子どもと遊ばなくてはいけない等で土日曜日はあまり会社に出たくありませんから、社員の方にも喜ばれます。そして、奥さんが、産業廃棄物がいなくなったと一番喜びます。そして、私も喜んでます。

それから、働いている人には、土日曜日に働いて、平日の割引のある日にゴルフに行きなさいと言っております。

そういう会社ですが、お客さんが見えたときには、午後4時からビールを飲んでいいことにしています。ということで、午後4時ごろを狙って来社されますとビールが飲めます。ただし、社員だけでは駄目で、お客さんがいるときだけにしています。

## 2. 会社設立の動機

### ■上田の思い

「一人でも多くの高齢者に働く場と生きがいを提供する」「株主でなく働く人を第一に考える」という自分の理想とする経営を、定年後に実現してみたい。

### ■定年退職者のニーズ

- ①年金にプラスして収入を得たい。
- ②経験や技能を活かして働きつづけ、社会との関わりをもっていたい。

### ■企業サイドのニーズ

業務のピーク・オフピーク対応、休日対応など、柔軟・安価に即戦力を求めたい。

双方に喜ばれ、かつ働く人の「奥さま」にも歓迎される会社として、(株)高齢社を設立。

派遣先での様子



ガスメーターのコンク掘削等のお客さま巡回業務

お手元に配布した資料の売上高のところを見ていただきたいのですが、平成22年度は4億2,760万円で、対前年度比36.6%増となっていますが、対前年度伸び率は派遣事業者のなかで

は全国で第5位です。経常利益 3,000 万円で対前年度比 47.1%増ですが、この対前年度伸び率も全国で第4位です。よく「何故このように伸びているのですか」と聞かれますが、「社長交代のせいだ」と答えています。



### 経営理念

私どもの会社の経営理念は、定年を迎えて気力、体力、知力がある方々に、「働く場」と「生きがい」を提供することが第1です。

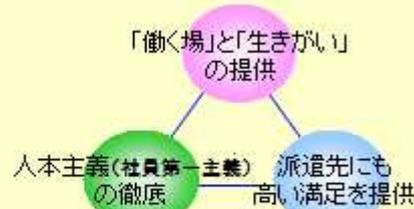
第2に、私は、社員を一番大事にする。2番目がお客さん、3番目が株主ということにしています。これが、「人本主義」の経営です。そして私は、「人は財産。人は宝」、そして「高齢者は宝の山」と言っております。高齢者は非常に勤勉ですし、派遣されて行った先でも若手が育つためのいい手本になってくれると褒められることが非常に多いです。たまには、態度が悪くて替えてくれと言われます。こういう人は駄目ですね。昔が忘れられないという人もいます。

第3には、豊富な経験を活かして、お客様には「低コスト・高品質・柔軟な対応力」を武器に優れたサービスを提供していくことです。低コストで言えば、私どもの会社は新人研修の費用は殆ど要らない。年金併用型で働いていただいている。土日の割増も要らない。ということで、低コストで事業が行えます。

第4に、「知恵と汗と社徳」重視の企業風土を醸成しています。人間に人徳がありますように、会社にも社徳があります。たとえば、社徳のない会社とはいかに大企業といえどもお付き合いはしません。こちらから断ります。お付き合いがなかったからよかったですけれど、オリンパスとか大王製紙のような会社とはお付き合いしません。

## 4. 経営理念

- 1) 一人でも多くの高齢者に「働く場」と「生きがい」を提供する
- 2) 「社員≧顧客≧株主」の人本主義（社員第一主義）に徹する
- 3) 派遣先には①低コスト②高品質③柔軟な対応力——を提供する



- 4) 「知恵と汗と社徳」重視の企業風土を醸成する。

派遣先での様子



ガス機器メンテナンス会社での電話応対、オフィスワーク

### 高齢社の特徴

私どもの会社の特徴ですが、1つ目は、登録社員はすべて60歳以上で、定年がないことです。ただし、本社スタッフのなかには若い人もいます。本社スタッフは63歳定年ですが、登録社員の方の定年はありません。何故ないのかとよく聞かれるのですが、これは自然消滅するからと答えています。

2つ目は、働く人の都合を優先し、働きやすい会社をしています。二人で一人分の仕事をするようにしています。たとえば、月・水・金曜日はある組がやって、火・木・土曜日は他の組が行うといったやり方です。だから、非常に休みも取りやすい。高齢者には、健康問題がありますので、どうしても休みたい日があるのです。ですから、来月の出勤可能日を今月の25日までに出してもらっています。だから、非常に手間がかかります。初めて入って来た本部スタッフの連中は「随分わがままを認めているんですね」と言いますが、「そうではない。そういう会社なのだ」と答えています。

### Ⅶ 高齢社の特徴

- 1) 登録社員がすべて60歳以上。定年制なし。
- 2) 働く人の都合を優先し、働きやすい会社。二人一組で一人分の仕事をこなす（ワークライフバランス・ワークシェアリング方式）
- 3) 登録社員数に対する就労率の高さ（目標70%、現在は60%弱）
- 4) 経営のオープン化&経常利益の一部還元（社員が最高の監査役）
  - ①期末手当=最低経常利益\*20%、決算確定後20%未満で支給していた場合は夏季賞与で追加精算（①の追加精算&②は本部スタッフのみ）
  - ②業績手当=経常利益\*10%、期間限定(1年間)のベアとして12等分で月々支給。
- 5) 63歳未満の本部スタッフは勤務形態を問わず全て正社員扱い。同一給与テーブル・退職金テーブル・賞与手当・期末手当、ただし、年間契約時間数により比例配分し、公平性を維持。
- 6) アットホームな会社：謝恩会・社員表彰制度・高齢社ニュースの発行等
- 7) 社会貢献活動：ストリートチルドレンへの支援、大災害地への義捐金の支出等

### 3. 就労の現状・工夫

- 年金併用で無理なく働けるよう2人1組のワークシェアリング導入
- ワークシェアと営業努力で就労率約70%を達成
- 「最後の勤め先」として愛着をもってもらえるよう努力



現役世代には評判の悪い日本の登録型派遣制度だが、高齢者が年金併用で働くには向いている。

派遣先での様子



新築住宅入居前のガス給湯器の動作テスト業務

社会貢献活動ですが、私が高齢社をつくったことが一番の社会貢献活動だと思っています。ご婦人方の団体からは是非感謝状をもらいたいなと思っています。それ以外には、ストリートチルドレンの支援を行っています。ストリートチルドレンは全世界に1億人いると言われています。その子どもたちの教育施設に寄付をしています。

#### 現在の私の夢

現在の私の夢は、1つには、お金中心でない人間中心の人間味溢れる企業づくり、社会づくりをしたいと思っています。それと、最初あらゆる業界をやろうと思っていたのですが、私は東京ガス出身なのですけれど、技術等もなく、他の業界に乗り出して仕事をもらってくるのは非常に難しい。いまの私どもの会社の仕事は、東京ガスグループが約7割、その他が3割です。登録者は5割、5割です。それで、できれば業界別に高齢社のような会社を創っていきたいと思っています。希望者がおられれば、ノウハウは提供しますと言ってまいりました。自分も是非やってみたいという方がどんどん出てこられることを期待しています。

それから、この高齢者活躍支援協議会についてですが、坂本先生にこの協議会の会員増強についてご相談させていただきましたところ、先生から魅力ある協議会づくりが先決だとアドバイスをいただきました。それもそうだなと思いました。

それから、75歳までは体力・気力・知力に合わせて働くのが当たり前の国づくりをしたいと思っています。

#### Ⅷ現在の私の夢

- 1) お金中心でない人間中心の人間味あふれる企業づくり・社会づくり
- 2) 業界別高齢者活用企業の設立支援
- 3) 高齢者活躍支援協議会の会員増強（坂本光司先生の忠告；魅力ある協議会へが先決）
- 4) 75歳までは体力・気力・知力に合わせて働くのが当たり前の国づくり

現在の課題は本人だけでなく配偶者、両親の健康問題です。私どもの会社では、この問題で辞めていく方がいますが、それ以外の問題で辞められる方はいません。働いていて非常に

楽しらしく、「いい会社を創っていただいた」とよく言われています。

## 6. 今後の課題

- 1) 社員の健康問題への対応（本人・家族）
- 2) 就労率70%のキープ  
——都市ガス関連業種以外は弱い。  
とくに女性の就労先が不足。
- 3) 保有資格や特殊技能が活かせる  
付加価値の高い業務の確保

↓

2) 3)の課題の解消策のひとつとして、業種ごとに高齢社のような企業の設立を促すべく「高齢者活躍支援協議会」を設立した。

派遣先での様子



天然ガスエンジンでの車両への燃料充てん業務

最後になりますが、私の好きな言葉で、「過去、現在、未来と並べてみたときに、過去から現在を見たときのいまは自分にとって一番歳を取ったときである。現在から未来を見据えたときのいまは自分にとって一番若いときである。それ故、私は、今日一日を常に大切にし、いつまでも青春の心を持ち続け、これからも自分の置かれた立場で精一杯光り輝き、社会に貢献できる人間でありたいと願っている」というのがあります。そういう気持ちでいま仕事に取り組んでいます。坂本先生もおっしゃったように、「お返しの時代」ということで頑張っています。

それから、いま株式会社高齢社として行いたいことは、今後増えるであろう、寂しい思いをしている一人暮らしの高齢者のための結婚相談事業です。なかなか難しそうですが、いろいろコースを設定することも考え、来年4月からスタートしたいと思っていますので、登録はお早めをお願いします。以上です。

過去から現在を見たときの今は、自分にとって一番歳をとった時でありますが、  
現在から未来を見据えたときの今は、自分にとって一番若い時であります。  
それ故、今日一日を常に大切にし、いつまでも青春の心を持ち続け、  
これからも自分のおかれた立場で精一杯光り輝き、  
社会に貢献できる人間でありたいと  
願っている。

坂本) 有難うございます。高齢社に登録されておられる方は 483 名ということで、少ないような気がしますが、実際は同社の方針です。登録だけして1年間何ら仕事のチャンスがなかったという派遣会社が現在山ほどありますけれど、果たしてそれが企業のあるべき姿かと考えて、受注等を考慮したなかで、名前だけでなく、実質的に働いていただくことのために、敢えて登録社員を増やすことにブレーキをかけていると聞いております。ですから、通常の派遣会社と比べて、極めて稼働率が高いと思います。

## 高齢者の雇用創出が日本の未来を変える

坂本)非常にあちこちお回りになっていらっしゃるでしょうから、最後に、高平さんのから、全体のことと個別に面白いケースがありましたらお話しいただきたいと思います。

### マイスター60について



高平)マイスター60の高平です。私どもの会社概要からご案内させていただきたいと思います。私どもマイスター60は、「年齢は背番号、人生に定年なし」をキャッチフレーズに、1990年に設立されました。現在、五反田に本社がございます。本部社員および派遣社員の方々含めて386名在籍しております。平均年齢は63.5歳。70歳を超えたシニアの方も勤務されております。派遣業界のなかでは、60歳以上を対象とした人材派遣会社として20年以上の歴史を持つ会社になります。事業ドメインは、技術系シニア派遣、事務系シニア派遣、そして、各種職業紹介・請負になります。創業時からの事業展

開で、一つ特徴的なことは、われわれの親会社であるマイスターエンジニアリングとの協働ワークです。具体的には、マイスターエンジニアリングの若いエンジニアとマイスター60のベテラン技術者の組合せによる特定派遣モデルです。マイスターエンジニアリングは、技術サポートとか保守サービスに関連するアウトソーシング会社なのですが、同社は毎年多くの新卒を採用し、受託先企業やサービスの現場で、当社の60歳を超えた熟年の技術者を組み合わせたビジネスモデルを創業時からやっていることです。これは、わが国の将来を担う若い世代へ技術伝承しながら、高齢者と若者が仕事を取り合うことなく共存していくという意味で、一つのモデルになるのではなからうかと考えております。ベテランのシニアにとって、若者へ自分の技術や知見を教え、見守るという仕事は大きなやりがいになっていますし、若者にとっても、具体的に技術を学べる機会となりますので相互にメリットは大きいと思います。

このほかに、通常の人材派遣、職業紹介などを通じ、創業から今日まで約4,000名以上の高齢者雇用を創出してきました。こうした実績が評価されまして、去る10月15日(土)社団法人日本経営士会の「ビジネス・イノベーション・アワード2011」の特別賞を受賞しました。それが、こちら右上の写真になります。

さて、私はマイスター60に入社する前、長年商社系の人材派遣会社に籍を置いておりました。また大手の人材派遣会社にも在籍しておりましたが、マイスター60に入社していくつかカルチャーショックを受けたことがございます。たとえば、派遣社員のことを現業社員、そして社内の正社員のことを本部社員という呼称で呼んでおります。通常派遣業界ですと、派遣スタッフのことをスタッフさん、あるいはスタッフ、そして、その会社の社員のことは正社員、社員という言い方をしますが、まずそこに一つ当社の特徴があるかと思えます。その他、派遣の契約のカウントの仕方として、一般の人材派遣会社ですとジョブ数であったり、席数で契約のスタート、終了といった表現をしますが、当社の場合は入社、退社という表現を使って社内では会話しております。これは、創業者である平野茂夫会長の「派遣社員ということではな

くて、当社の現業の社員さんなのだ」という熱い思いが込められた文化の表れの一つでございます。

**年齢は背番号、人生に定年なし**

称号 株式会社マイスター60  
 設立 1990年2月1日  
 代表 取締役会長 平野茂夫  
 取締役社長 柴田一郎

資本金 1,000万円  
 従業員数 386名  
 主要株主 大阪中小企業投資育成  
 マイスターエンジニアリング

事業内容 労働者派遣事業  
 有料職業紹介事業  
 請負事業 他

**事業ドメイン**

- 技術系シニア派遣
- 事務系シニア派遣
- 各種紹介・請負

五反田本社

創業から今日迄  
**4000名以上の**  
 高齢者雇用を創出

70歳まで働ける  
 会社事例で掲載  
 全員部長が話題に

2011/10/15 日本経営士会  
 2011ビジネスイノベーションアワード  
**特別賞受賞**

2011/11/12 社員交歓会  
 勤続表彰(現業社員+本部社員)  
**再生と進化 そして感動**

ME 株式会社 マイスター60

また、一般に正社員の勤続表彰、「5年表彰」、「10年表彰」というものはあると思いますが、当社の場合には、現業社員、つまり派遣社員の方でも10年を超えた方について「10年表彰」というかたちで、年1回の表彰制度を設けております。この表彰対象の方々は概ね60歳から10年ですから、70歳以上です。勤続10年は当社の本部社員も同様に表彰されますが、一部管理部門の社員を除き営業社員はほぼ70歳以上です。実は、当社の営業成績トップから3番目までは全員70歳代のシニアになります。11月12日(土)に、新宿のハイアットリージェンシー・ホテルで「再生と進化、そして感動」というテーマで年一回の社員交歓会が行われました(スクリーン右下の写真案内)。この社員交歓会は、当社の現業社員とその配偶者の方、当社本部社員などが一堂に会し懇親を深める当社伝統のイベントですが、この席上で、10年勤続表彰も行います。私は、25年ほど大手の人材会社に勤めてまいりましたが、このようなかたちで派遣社員の方とその奥様を自社に招いて、奥様には、ご主人が働いている会社がどのような会社であるかを見ていただき、そして、通常の営業担当と話していただくといった場を設けている会社を見たことがありません。このようなイベントにも当社の企業理念やカルチャーがよく表れているように思います。

その他、当社の特徴といえるのがマスコミからの取材が頻繁にあることです。高齢者雇用は、それだけ社会的な関心が深く、また年金等の受給年齢引き上げ問題も相まって、当社が社会の付託に応えるべくその役割の大きさを日々実感しております。ごく最近では、朝日新聞出版(2008年3月31日発行分までは朝日新聞社出版本部)が毎週発行している週刊誌『AERA』2011年11月7日号の「70歳まで働ける会社 いくつになっても『必要とされる人』」で

めに」と題する記事に、事例の一つとして当社のことが紹介されました。しかしながら、先ほど申しあげましたように、当社は70歳までならぬ70歳以上まで働いていますので、この題の表現については、70歳以上の人が活躍しているをご理解いただきたいと思います。

### 何故シニア派遣の数が伸びないのか

私が高齢者派遣に最初に携わりましたのは、1995年になります。当時勤務していた商社系の人材派遣会社で60歳以上のシニアを対象とした高齢特例免許を取得し、新規事業として高齢者派遣を立ち上げたことが始まりでした。その後派遣だけでなく中高年層に向けた再就職支援事業や紹介事業などにも携わりました。したがって、高齢者の雇用創出事業に携わって約15年以上になるのですが、95年当時から今日までシニア派遣の現場を担当させていただいて、どのあたりにシニア派遣の数が伸びない原因があるのか、私なりに実感している現場のお話をさせていただきます。

結論から申し上げます。企業側の原因としましては、どちらかと言えば、長年の雇用慣行と申しますか、採用側の心理的なものが一番多いと感じております。具体的には、「シニアは使い辛いよ」、「自分より年上の人を指揮・命令するのは、やり辛いよ」、あるいは「高齢者だから体調は大丈夫だろうか」、「過去の経歴を引っ提げて威張るのではないだろうか」と、全部「.....ではないだろうか」という、言ってみれば、根拠のない採用心理から断られるケースが実に多いのです。確かに、気難しいわがままな高齢者がいることも事実ですが、我々はそうしたヒューマンスキルも十分加味したうえで人材マッチングを行っていますので、ある思い込みだけで断られるのは非常に残念に思います。

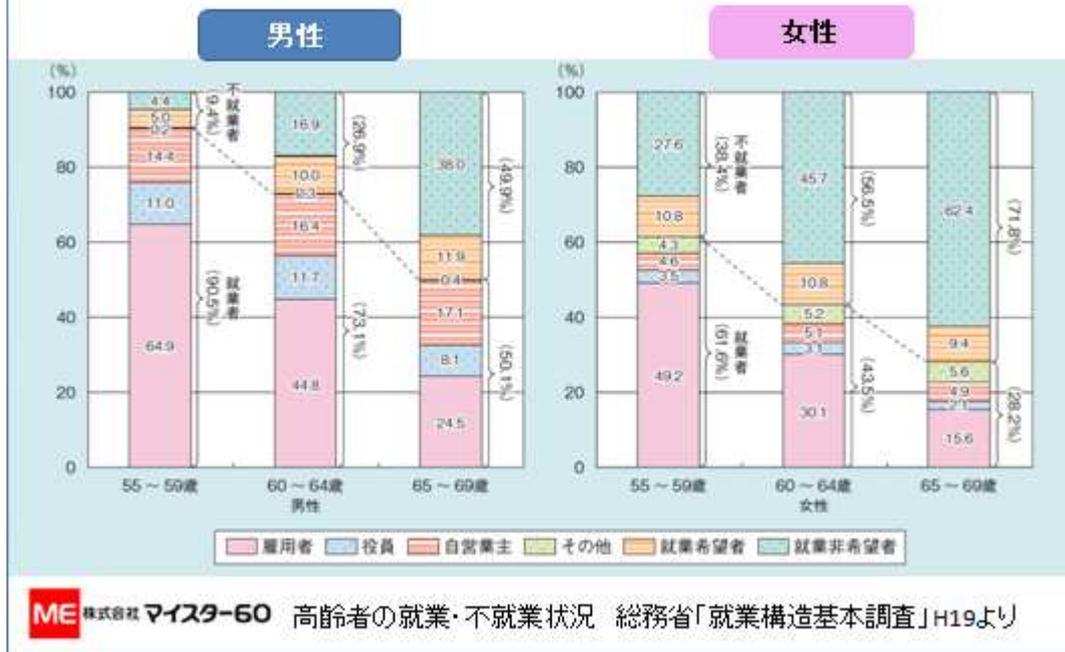
一方、シニア側の事情はどうなのかと言いますと、こちらのほうもさまざまな理由から、なかなか就業できない人がいます。当然ながら、自己中心的で、過去の栄光にこだわったり、派遣社員としての気持ちの切り替えができなかったりする方々は、仮に派遣就労が叶っても、結局うまくいきません。派遣先でついにかれと思って「それは君、そういうことではなんだよ」などと自分のスキル・キャリアを披露した派遣社員が、現場で敬遠され、帰されてきたりすることがございます。このように働く側と受け入れ側の心理的なミスマッチが、かなり大きな原因ではなからうかと実感しております。

もちろん、他にもいろいろな事例はあるのですが、シニアの女性の派遣が難しい理由は、結婚、子育て、親の介護など、ライフスタイル的な背景もありますが、それとともに、案外女性の就労意欲が低いのではないかと思うことがあります。

平成19(2007)年の、総務省「就業構造基本調査」の「高齢者の就業・不就業状況」によれば、60~64歳の女性の45.7%約半数は就業を希望していません。就業を希望しているけれど就業できてない方は56.5%になり、60代での就労は無理だと諦めてしまう方が多いという解釈もあるのですが、明らかに就業を希望しない女性も45.7%存在するのです。65~69歳になりますと女性の場合、62.4%が就業そのものを希望していないということですので、一律になぜ女性の就業が難しいかということについて言えば、難しいのではなくて、望まない方も一定の割合でいることを前提としての議論が必要かなと思っています。

私は、もう一つ高齢女性の就労が進まない大きな特徴があると感じております。それは、女性の側のさまざまな思い込みや考え方の硬直性による非現実的な職業観による影響です。一つ最近の事例を申しあげます。60歳近い方ですが、その方は、結婚後子育てや、親の介護を経験しながらも、それなりにパートでずっと頑張ってきた方でした。しかしながら、パート仕事でこのままやっていくのは不安だということで、何とか派遣で事務職に変われないかと相談

就業非希望者は 男性 ≧ 女性65歳限界説？  
60歳以上の就業希望者は男女ともほぼ同じ比率

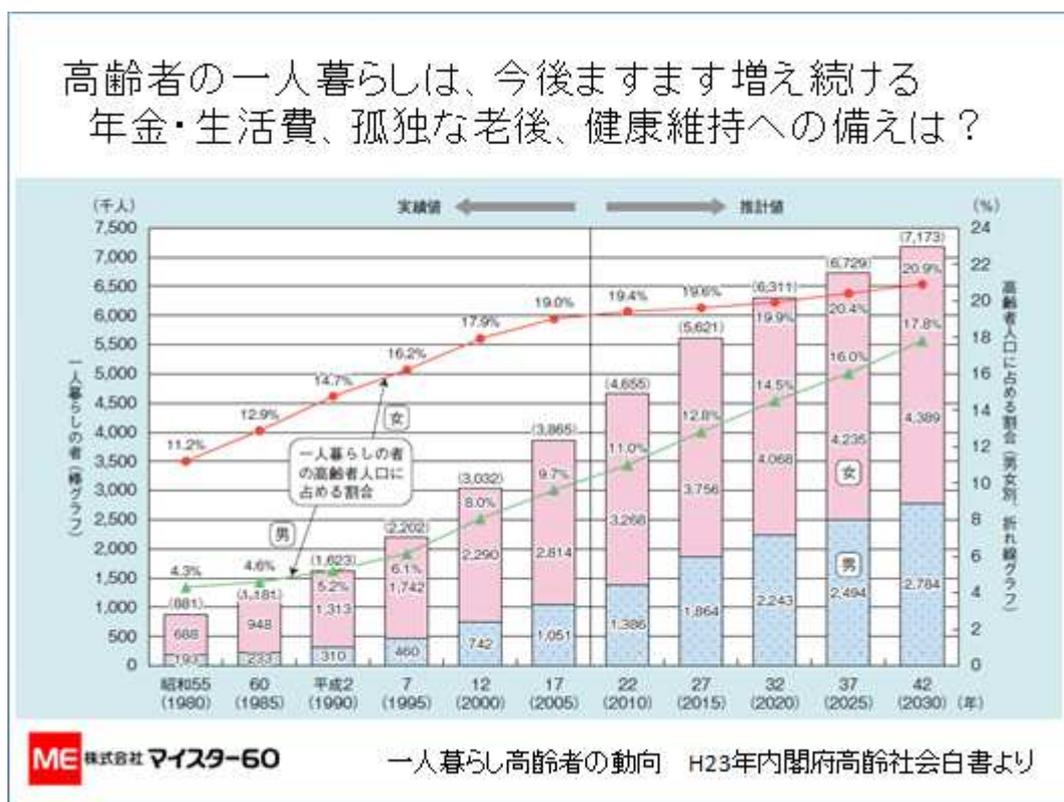


に來られました。独身だったときには、食品会社で事務のお仕事をされていたとのことですが、何故不安なのかをよくよく聞いてみますと、「不安なのではなくて、実はいまの仕事に満足しているのだけれど、このまま続けていてもスキルがつかない、それでいいのだろうか」ということでした。「いまの仕事より事務の仕事に戻りたいのですか？」と聞いてみますと、「実は、それにも不安がある」とおっしゃるのです。「ただ、パートだし、やっている仕事がお弁当屋さんの調理と販売ですから、この先何のスキルも身につかないのではないか」ということが悩みの根本でした。よくよく職場の状況を聞いてみますと、その方は、ちょっとしたことがきっかけで、調理の工夫や、お弁当の出し方、注文の受け方の工夫などを重ねて、随分店内業務の改善をしたり、あるいは新メニューを考案し、それがヒットし、オーナーに喜ばれたりしたとのことでした。その方は、そのようなことをとうとうとお話しされました。とても嬉しそうに、そして目を光らせてお話しされますので、それが何故不安なのかなどは私に思いました。そこで、なさっていることは、企業で言うところの、生産管理であり、商品開発であり、“ご飯を炊く時間を少しずらして、お昼のピーク時に炊きたてのご飯を提供できるようにしよう。そんなことを考えるのがとても楽しい” というコメントがありましたので、「あなたのなさっておられることは、いわゆるマーケティングそのものですね」とお話をしましたところ、急に目がぱあっと明るくなりまして、とても嬉しそうなお顔になりました。それから、「ちょっと考えてみます」とおっしゃってお帰りになりました。

半年ぐらい経ったころ、「高平さんのお話を聞いて、自分のいまの仕事に自信が持てた。自分のやっていることは、決してお弁当屋さんのおばさんではなくて、生産管理や商品開発等のマーケティングに関わることなのだと思ったときに、とてもやる気が出ました。そういうことで前向きにやっていたら、時給が50円上がりました。有難うございました」というお話がございました。このように、女性がいきいき仕事できる場というのは、案外身近にあるけれど、

それに気づかずにいるのではないか。つまり「場」ではなく働く側の「考え方」に変化が必要ではないかと感じることが少なくありません。昔やっていた事務ならできると簡単に考える方が少なくないですが、IT化の浸透で事務処理はどんどん進化しています。従って高齢女性で、事務処理でやっていける方というのは、長年ブランクなく事務の仕事の仕事を継続している方、それなりのエキスパートでないと難しいのです。ですから、パートであれ、派遣であれ、まずご自身のできることから始めて仕事感覚、職務遂行能力をどんどん高めていくことが重要だと思います。そうしたプロセスのなかに、必ずご自身の満足や新たな道筋がみえてくるのではないかと。そんなふうと思います。

これからは、女性の一人暮らしの比率は大変高まってまいります。したがって、年金、生活費、孤独な老後、健康維持への対策・準備におきましても、女性は早めに自身の自立を考えるべきです。老後に備える第二の自立です。いまお仕事を持っていらっしゃる定年前の方々は、再雇用を視野に社内失業しないよう職務遂行能力を進化させていくことが重要です。スキルは放っておくと必ず陳腐化します。その意味では、自身のキャリアは自身でマネジメントするというキャリアのリスクマネジメントの観点が重要だと思われます。



坂本) 有難うございます。高平さんが先ほど説明されたのは、総務省の「就業権基本調査」のデータは、現在働いている人に関してどのような雇用形態、就業形態を、また、これからも引き続き働きたいか、働きたくないかを実は聞いているものです。

そのなかで、特に大事なのが就業非希望者で、いま現在働いていて就業を希望していない人のデータです。見ていただきますと、男性の場合、60～64歳で、引き続いて就業を希望する人は10.0%です。65～69歳では11.9%です。そして、もういい、働きたくないという人が男性の場合に65～69歳では38.0%を占めています。女性の場合には、65～69歳では、就業を

希望していないという人が 62.4%と圧倒的多数を占めています。そして、働きたくて、就業の機会を待っている人は 9.4%です。ということは、企業だけの問題ではなくて、働く側にも問題があると言えるのではないかという一つの見方があると思います。

さらに、それを掘り出すと、まるで材料のような、まるで泥のような、虫けらのような扱いをされている仕事はこれからしたくないという、企業の人を人として尊敬、尊重しない経営の在り方に関するご意見というかたちで出ているかもしれません。おそらく、これをはじめとして、いろいろな意味合いがこのなかに含まれていると思います。

### **高齢者や女性の活躍が進まない原因をめぐっての討議**

#### **高齢者雇用企業が少数である現況はこの国が病んでいることの証**

坂本) いずれにしても、先ほどから皆さん方が言ってらっしゃるように、好むと好まざるに関わらず、この国の未来は高齢者に活躍していただかなければならない事情がありますし、個別企業にしても、高齢者が新しい市場の担い手になることは事実だと認識しています。好き嫌いのお話ではなくて、高齢者が活躍していく社会を国としても、ミクロの個別企業としても、進めざるを得ない状況にある。現実、今日登壇しているお三方の会社は、全て 70 歳以上までの雇用を保証しています。これが企業のあるべき正しい姿だと私は見えています。このような会社が多数派を占めれば、この国で幸せになる人が増えるのではないかと思いますけれど、現実には厳しいのです。

私がかちょっと見てきた厚生労働省の、60 歳以降再雇用あるいは勤務延長をする会社のデータによれば、会社の都合ではなく、希望者が全員再雇用される会社が 42.3%であるという数字が出ていました。ということは、残りの方々は会社の都合で決められるということだと私は思います。これも、問題が多いと思います。

さらに言うと、60~65 歳では、大半は 1 年更新で 65 歳までいくのですけれど、今日私たちが問題提起したのは、実は 65 歳のお話をしなただけですけれど、66 歳以上まで勤められる、つまり、再雇用で 66 歳以上まで勤められる、あるいは定年で 66 歳以上まで勤められる方々がこの国の企業でどれだけかと申しますと、僅か 4%でしかないのです。延ばした、延ばしたと言ってもせいぜい 65 歳だということなのです。しかし、これを規模別に見てみたら、今日お話ししましたとおり、大手企業の場合は、全体の 2.6%です。むしろ大手のほうが高齢者問題に関しては厳しいのです。これは、昨今の情勢を見れば、明明白白という感じがしますけれど……。こういう状況です。

ですから、今日のお三方が、そのなかでは、残念ながら少数派であることが、この国が病んでいるところの一つの要因であります。

#### **経営者に求められる就労者を仲間として扱う意識**

坂本) それでは一体なぜ進まないかということに関して、いま高平さんのほうから、企業の問題と働く側の問題の 2 つの問題提起がありました。高平さんのお話の延長でいいのですが、何故一般的には高齢者雇用、あるいは高齢者の活躍と女性の活躍が進まないかについて、先ほど近藤社長も触れていましたけれど、近藤社長にそれについてお話をお願いしたいと思います。

近藤) まず、ご本人たちがお金のために働くのか、それとも暇だから働くのか、目的がはっきりしない。会社のほうは、正社員だったら新入社員には最低でも 300 万円、パートだったら 103

万円というなかで、女性の場合、現実には安いから材料として使おうかというような会社が殆どなのですね。私どもの会社では実際パートを7人雇っていますが、たとえば現在55歳ぐらいでしばらくのあいだけ働き、定年になれば辞めるつもりだと言っていたパートの人が、60歳になれば辞めるかと言えば、辞めません。「どうしてだ」と聞くと、「このように素晴らしい会社はない。面白いから毎日来たい」と答えます。私は「どうぞ、働いてください」と言います。その理由は、本人の気持ちが変わってくるからです。

それは何かと言えば、経営側の問題としては、パートでも、派遣でも、嘱託でも、再雇用でも、外国人でも全部仲間として扱うことが大事なのですね。カンパニーというのは元々仲間なのです。われわれの会社は、定年再雇用も全員株主なのです。だから、50人ぐらいいますけれど、さすがに派遣とパートだけは株主になれませんけれど、正社員と定年で再雇用して70歳まで行く人も、今年の新入社員も皆株主になっています。そうすると、これは仲間なのです。仲間の概念を拡大していくと、どうなるかと言うと、あらゆるパーティや社員旅行等にも派遣の人も会社都合で参加していただき、さらに拡大すると、われわれの会社が借りているビルのオーナーが契約していて、われわれとは何の契約関係もないビルの掃除の70歳近いおばさんたちもわれわれの会社のビヤパーティーに招待します。おばさんたちは、本当に喜んでくれます。

だから、問題は両方あると思います。経営者の側がモノとして人を扱うのか、雇用契約に関わらず仲間として扱うのか。そういうところがあるのではないのでしょうか。

坂本)「日本でいちばん大切にしたい会社」大賞という表彰制度のなかで、今日のテーマとはちょっと違ったものですから、敢えて最初にお話ししなかったのですが、非常に重要な物差しが、32の評価基準のなかで5つほどあるのです。そして、そのうちの1つは、実は仕入れ先というか、外注さんというか、協力工場というか、言葉悪く言うと下請け会社というか、その方々に対して、一度でも一方的なコストダウン、2桁のコストダウンをしていないことです。それをした会社は応募の申請をしないでください、申請をする資格はありませんと評価基準に明記してあります。何故その基準をつくったかと言うと、それが正しいことだし、自然の摂理でもありますけれど、随分と多くの会社を見るなかで、立派な業績を安定的にあげている会社は、派遣会社、仕入れ会社、外注会社をわが子のように、わが社の社員のように、非常に大切にしていることがあるからです。それで、そういう制度を実は敷いたのです。いまの近藤社長のお話ではありませんけれど、お掃除に来ていらっしゃる女性の方も一緒に仲間としているいろいろなイベントを行うことをはじめ、そういう一つ一つのことが、おそらく若い社員も含めた社員の方々の、利他の心を高めている原因になってくると思います。だから、単に制度上の問題ということではなくて、社風というか、会社の空気というか、そのようなことの大切さを教えていただいたような気がします。

#### **高齢者を働き易くするために労働法規上の問題の克服を！**

坂本)次に上田会長にお尋ねします。株式会社高齢社は高齢者雇用や高齢者の活躍が実に進んでいるのですけれど、一般的にはなかなか進まない状況にあります。「経営者の心、背中に宿る」という話がいま近藤社長からありましたけれど、また、高平さんのほうからは、個人というか、高齢者自身の問題もあるとの話がありましたが、一般的に高齢者の雇用がなかなか進まない原因はどのあたりにあると思っていますか。



上田) 1つは、労働法規上の問題があるのではないかと考えています。これは、「労働者派遣法」だけをとって、派遣労働者は3年間過ぎると派遣期間切れになってしまいます。たとえば、65歳で会社を辞めた人を派遣で出しますと、68歳になるとそこで働くことが駄目になってしまいます。68歳の人が就業3年後に再度新しい職場を確保することは大変な難しいのです。政府は、社会保障制度改革が進められるなか、公的年金制度改革を検討しており、特に年金受給開始年齢を将来68歳へ引き上げることも選択肢の一つ

として検討項目に挙げていると同時に、70歳まで働けと言っておりますけれど、この「派遣期間3年以内制限規定」は、政府の進めようとしていることと矛盾していると思います。65歳以上については「派遣期間3年以内制限規定」など取ってほしいと思っています。

それから、人材派遣事業には登録型と常用型とがありますが、私どもの会社は、登録型の人材派遣事業を営んでおり、登録をしていただいた方に仕事があるときだけ出ていただいています。これも、一昨年の改正労働者派遣法の原案では登録型派遣は、26専門業務以外はすべて原則禁止となっていました。これはいろいろなところへ働きかけを行った結果、まだ国会で審議されてはいませんが、厚生労働省の改正労働者派遣法案では、60歳以上の高齢者派遣は例外とする案になっております。

それと、日雇い派遣の問題ですが、高齢者は1週間ぐらいの仕事は喜んでやりますが、改正労働者派遣法案ではそれを2か月以上行う仕事でないと駄目になりそうだという問題があります。

あるいは、年金法の改正で、いままでは通常の就労者の所定労働時間および所定労働日数の概ね4分の3未満の人は社会保険に入らなくて済んだため、社会保険料は本人も会社も安くすんだのですけれど、今度は、それが2分の1に変更されるため、殆どの派遣就労者に適用されることとなります。そうすると、高齢者を使おうとする企業は減少するのではないのでしょうか。

労働法規上の問題以外にも、高齢者の就労する組織の性格やシステムの問題もあると思います。私どもの会社のような独立した人材派遣事業の形態は高齢者の働き方に適合していると思います。大企業は、よく子会社をつくって、そこへ自分のところの定退者を送り込み、親会社へ再び派遣するようになるやり方を探りますけれど、これだとどうしても派遣される人の現役時代における先輩後輩の関係等があったりしてうまくいかない。したがって、私は、株式会社高齢社の創立に当たって、東京ガスグループの出資を一切求めず、全部自分たちだけでやろうということにして、独立した派遣事業の会社にしました。

それと、特に女性の場合、子育て等で暫く仕事をしていない。これからの人は大丈夫ですけれど、いままでの人はあまり勉強をしてこなかった。パソコンを使えない人が非常に多い。ところが、いまはパソコンを使えないと殆ど受け入れてもらえないという問題があります。

近藤) 女性の問題で、本日日本人の女性が大勢いらっしゃいますけれど、中国人を使った立場で言いますと、はっきり言って、日本の女性は甘えていますね。厳しいグローバル社会のなかで、日本人の女性は勝てないですよ。どうしてかと言うと、たとえば、出産を考えますと、上海生まれの中国人のある女性は、日本の大学に留学して10年間私どもの会社に勤めました

から何度も子どもを産みました。彼女は、出産してまず病院に長く入っていない、それに育児をして、3か月ぐらいで職場に戻ってきます。日本人の女性は産休・育休をまる1年取ります。ですから、上田会長がおっしゃるように、1年休んでいたら英語もパソコンもできなくなります。だけれど、健保組合から所得補償があるので、ゆうゆうと自己啓発ができるのですよ。中国人の方は、それは凄い。会社に戻ってきたときに、託児所がないから大変かと言えば、上海から3か月交代で1人ずつ応援に来て、託児所が見つかるまで1年でも1年半でも頑張っています。あのヴァイタリティには圧倒されます。逆に言いますと、そういう社員が同じ組織のなかにいるからこそ、日本人も結果的に頑張ることになっていると思います。

上田) いま、英語の話が出ましたが、是非子どもさんとお孫さんには英会話はやらせておいたほうがいいと思います。先日、スイス大使館に呼ばれましたが、会議は英語でした。私は全然分からないので眠ってしまいました。これからは、英語ぐらい喋れないと駄目だと思い知りました。

#### **モチベーションを上げる手段としての英語力による基礎能力手当**

坂本) 日本レーザーでは、社員の英語力に関してどのようなことに力を注いでいますか。

近藤) 英語による情報処理能力としては、TOEIC (Test of English for International Communication の略称。英語によるコミュニケーション能力を評価する世界共通テスト。10点~990点のスコアで評価される) が一番有名です。TOEICの点数が高いからと言って、コミュニケーションができるとは限りません。ただ、われわれの会社は500点以上ないと採用しませんよと言っております。実際は、それに達していない人もいますのですけれど……。毎年TOEICを受け、自分のスコアをリニューアルしなさいと社員にっております。何故ならば、一度受けたきりだと能力が落ちてくるわけです。500点を取ってくると、1か月の手当では5,000円、年間6万円。600点の人は、1か月1万円、年間12万円。さらに、700点の人は、1か月1万5,000円、年間18万円が支給されます。このように、100点単位で1か月の手当が5,000円ずつ上がっていきます。900点以上の人は全社員の15%いまして、最高965点が男と女1人ずつで、2人います。900点だと、1か月2万5,000円ですから、年間30万円支給されます。10年で300万円にもなります。だから、たかが英語だけですけれど、ゼロの人とはずいぶん差がつきます。800点になりますと、毎年受けなくてもよくなります。一応資格があって、2年に1回受ければ、そのときの点数でもって、手当が変わってきます。だけれど、800点未満は毎年受けなくてはならない。受けないとワンランクずつ年々下がっていくルールなのです。厳しいのですけれど、その代り、TOEICの受験料は全額会社負担です。このようにやっています。

#### **シニア派遣が進まない原因**

坂本) 次に、高平さん、先ほど高齢者就労に関する企業の課題とか、個人の問題とかを述べていただきましたが、加えて上田会長から法整備の問題もあるではないかというお話がありました。それを含めて、高齢者の活躍が進まない原因に関しご意見をお聞かせください。

高平) 派遣業界で何故シニア派遣の営業がなかなかうまくいかないか、具体的な事例でお話申し上げます。たとえば、経理財務等の受注がきたといたします。派遣先は、たとえば連結決算ができて、全ての会計上の処理ができる方が欲しいと言います。そういう経理実務ができる方というのは、本来相当なキャリア、相当な実務経験を持っている人になります。ですから、そのような案件がくると、そこはシニアの領域ということで、営業は飛んで行くわけなのですが、そこで、先ほど申しあげた「えっ、そんな年齢の高い人は、使い辛いから」というお話になってしまうのです。「では、どういう人がいいか」と先方にお聞きすると、「30代の若い方はいないの」と、



割とそういうお話になってしまうのです。経理の実務者として連結決算までできて、相当なチェック能力がある人材と言うと、若い世代では現実になかなかいないのです。派遣業界のように人材が流動している労働市場のなかでマッチングするのは現実的には非常に難しい。つまり、そういう方々は既に企業にロックインされていますので、欲しくても業者にとっては非常につかまえ辛い人材の層になります。そこで、「シニアを使ってください」という話をするわけなのです。本来派遣というのは、派遣先が人材を特定できるものではありません。ですから、業務内容をこちらで聞かせていただいて、それができる人材であれば、はっきり言って男女、あるいは年齢は全く関係なく派遣元の人選で派遣できる筈なのです。それが現実にもそのようにならない。買い手市場になっているところが、私たちにとって、日々物凄くジレンマになっております。

現在、派遣業界は非常に厳しい状況に晒(さら)されておりまして、派遣法の規制強化に伴って市場規模はどんどん縮小しています。派遣先が派遣は法律が難しいからとか、シニア派遣であっても現行法の厳密な運用が強いられるからということで営業が非常に難しいのです。しかしながら、企業のなかの人材ニーズは潜在的には相当あるのではないのでしょうか。仕事を職種や実務内容に応じて棲み分け、必要な人材のポートフォリオ(組織や企業が業務を遂行するに当たって、どのような職種・専門分野・技能水準・雇用形態の人的資源が必要となるのかをまとめたもの)で考えれば、年齢とか男女とかは全く関係なく派遣のシステムを使ってもらえると考えますし、そうあって欲しいというのが私の一番の願いです。そうなることは、少子高齢化による諸問題への解決になり、ひいては日本経済の活性化につながると思います。シニア派遣を起用する企業は、連結決算どころか、税務処理や内部監査、英文会計までも必要なとき、必要な期間活用できるのです。時間給で2,000円とか2,500円でそんな優秀な人材をリースできるわけですから、非常にお得感がある筈です。それがわかっているのに、敢えて起用しないのは、やはり「使い辛いのではないだろうか」という、非常にネガティブな心理的障壁からなのです。企業が高齢者の派遣の受け入れに一步踏み切れない理由が、そんなところから始まるのが残念に思っています。

ただ、面白いことに、そう言いながらも、そういうところへ営業に行きますと、「高平さんね、僕、あと3年で定年なのだけれど、定年になったら君のところへ登録に行きたいから、是非お願いしますよ」と何故か必ずおっしゃいます。言っていることが全く矛盾しているのです。会社で反対されたらどうしようとか、上から文句を言われたら困るよとかの理由で、高齢者の

派遣受け入れについては後ろ向きの反応になるのですが、反して自分自身のことに置き換えてみると「是非登録したいから、お願いね」という言葉が返ってくるのが実態です。

### **求められる、働く人を本当に幸せにする制度設計**

坂本) いま、3人のお話を聞いていまして、静岡県焼津にある会社を思い出したものですから、ちょっとお話ししたいと思います。東京から極めておいしい仕事を発注する可能性のある大手企業が静岡県に進出するなかで、その焼津にある会社は、総出で、全員営業マンでその会社にいろいろな手段を使って営業しましたが、残念ながら延べ人工で500人以上要ったかもしれなかったにもかかわらず、その仕事が取れなかったようです。私は少しアドバイスとしまして、その会社に「高齢者を雇用すべきだ」と話していました。

ある日突然来られた65歳を過ぎた、いろいろな経験と人脈のある方がその担当になりましたら、1か月後に社長に対しその方が「来週契約になりますから、社長立ち会ってください」という話をしたとのこと。その人を採用してよかった、という話が社長から私にありました。500人の方々が寄ってたかってできなかった仕事を、65歳を過ぎた方が僅か1か月でものにした話ですが、その方は、おかしな政治力とか行政力を使ったわけではなくて、正面から攻めていって、見事に向こうの考えていることと全く同じ回答をして、仕事を取った、ただそれだけだったという話がその社長から私にありました。

もう1つですが、先ほど問題提起したように、私は静岡県でNPO法人を立ち上げて大勢の職員を採用し、雇用していますが、国や県から緊急雇用を頼まれることがあります。緊急雇用は、1年ということで雇用期間の限界があります。

私のNPO法人が取り組んでいる仕事は、障害者の就労の場を確保することで、「障害者を採用してください。採用しているのだったら、もう少し採用してください。障害者の問題があれば、言ってください。解決します」といった営業的な仕事が多いものですから、1年やったキャリアは非常に大切です。しかし、実は、緊急雇用で受け入れた方は、1年やりますと応募すらできないとか、あるいは、その方が1年でさらに更新することができないという制度設計になっています。緊急雇用ということはそういうものなのでしょうけれど、採用されている方は高齢者で、高齢者が障害者のお世話をする、応援をすることになりますから、私には理想のような感じがしますけれど……。多くの方々は、「緊急雇用で入りましたけれど、長い、長い職業経験のなかで、これだけ世のため、人のために役立つ仕事に初めて出会いました。好きになりました。ただ、お金のためではない、障害のある方々のために、尽力したい」と言っていました。漸く半年経って実績がついてきたのに、そのとき前職が6か月あるとそのまま駄目になってしまうのですから、このようなことが世のなかでまかり通っていることに、私はNPOの理事長をしていて憤りを感じるとともに、断腸の思いでもありました。

先ほど、上田会長から法整備の問題提起がありました。本当に一人一人の働く社員を幸せにする物差しで制度設計すべきなのですが、相も変わらず資本の論理が制度設計のなかで非常に強いという感じを受けました。

### **会場の参加者との意見交換ならびに質疑応答**

坂本) それでは、会場のほうから今日のテーマの高齢者が活躍する会社づくり、あるいは女性が活躍する会社づくりのためにどうするのかについてご質問、ご意見をいただきたいと思っております。



#### 日本の女性の活躍の場を持続的に広げるには

A) いま、結婚相談業をしております 64 歳の者です。日本の女性の方々は子育てをしてから、労働市場になかなか出てこないという現象がありますが、先ほどの高平さんのデータにもありましたように、65～69 歳になると、働く意欲が萎えてしまうところ等が欧米の女性とちょっと違うのではないかと思います。そのあたりの経営者の問題、あるいは企業の問題と本人の問題を解説していただきたいと思います。

坂本) おそらく、日本の女性の年齢階級別労働力率が、25～29 歳と 45～49 歳を左右のピークとして、30～34 歳あるいは 35～39 歳を底とする M 字型カーブを描いていることに関してのご質問だと思います。つまり、日本の女性は、結婚・出産で一度退職し、子育てが一段落するとパート等の就労につくが、その後再び就労率が次第に下がっていくというパターンで、欧米とは異なっています。ですから、女性の活躍について 2 つの層があるということなかで、何かこの改善策があればというご質問ですが、これに対してお答えください。

近藤) 私は、1980 年代にアメリカのボストンで、メーカーでないビジネスモデルにしては 300 名も使っていて、ボストンだけで 120 名いた、われわれの会社のかつての親会社のアメリカ法人本社の業務に携わりました。そのとき、アメリカでは日本ほど社会保険が充実していなし、年金も、社会保障も額が少ないということで、アメリカ人の独身のシニアの人たちは皆、70 歳ぐらいまで働いていました。最後に、70 歳で辞めてもらった人もいます。実際アメリカには定年がないのです。だから、あなたは 60 歳だから、70 歳だから辞めてくれと言うのは、年齢差別 (age discrimination) で、「雇用における年齢差別禁止法」(The Age Discrimination in Employment act、1967 年成立) の違反になります。しかし、どうして辞めたかと言えば、経理をやっていた女性ですが、コンピューターができないのです。「あなた、電卓でやっても

経理の仕事は駄目ですよ」ということで、辞めてもらいました。本人も納得しました。一方、人事関係をやっている人たちは70歳ぐらいまで働いて、さすがに70歳ぐらいになるとそろそろ孫と会いたいと言っていました。だから、アメリカ人は大体70歳ぐらいまで働くと言っていましたね。日本では、60歳過ぎたら働かなくていいというのは生活が楽なのではないですか。しかし、お一人様の老後は、働く以外にないのではないのでしょうか。そうすると、働く意欲はあると思うのです。だとすれば、今度は企業の問題になると思います。いかがでしょうか。

坂本) 高平さん、いかがでしょうか。

高平) 専業主婦が許されていた時代がありましたが、いまの若い方は既に専業主婦が成り立たない状況になっています。今後ひとり暮らしの女性が増え、経済的格差が益々広がりますと、好むと好まざるとに関わらず、女性は、パートにしる、派遣にしる、あるいは正社員にしる、何らかのかたちで働かなくてはならない時代になります。これはもう、予測ではなく必ず出現する未来です。いま、ご質問をいただいた件については、先ほどのグラフをご参考いただきたいのですが、いま現在60歳以上とか65歳以上の方々は、専業主婦でやってこられた方々ですから、あまり就業意欲も高くない。しかしながらこれからは、近藤社長もおっしゃったように、お一人様の未婚女性も非常に増えてきますから、そこについてはもう待たなしの状況になると思います。このような社会的現象、背景は女性の就業に関する、あるいは職業観を変える大きな動機づけになるかと思えます。

ここで、私が申しあげたいのは、現役のときに、つまり、30代、40代、50代のときに、その会社で余人をもって代え難しという存在になれるか、なれないか、あるいは、自社のなかでのいわゆる失業者になるのではなくて、自社内でのそういう存在になれるかどうかということがポイントとなる、つまりいわゆる市場価値と言われているものですけれど、他社からも価値ある人材になることを目指すのが望ましいということです。それには個々人のキャリア開発に関するマインドがとても大事なかなと思います。

主婦の方も子育ての問題他諸々の事情は確かにあります。ですが、これからは子育てや家庭のためにキャリアを中断する方は減ってくると思います。男女共に「あの人は会社にとっていなければ困る、今日は子供のことで休んでいるけれど、しょうがない」というような雰囲気をつくれば、会社でも残っていけるのではないのでしょうか。

雇用の問題に限らず、いま私たちを取り巻く生活そのものが大きな時代の転換期にきていることを感じます。政府や行政は、年金や雇用といった基本的な社会インフラの問題を政争の具にしており、非常に憂える時代になっています。だとしたら、個人的に防衛していかなければいけないのではないかなというのが私の持論です。

坂本) ありがとうございます。上田会長、女性の就業を拓げることで、何かご意見ございますか。

上田) 女性は子供を産むのですけれど、これは男性にはどうしてもできない。非常に重要な役割を背負っている割に、いままでの日本は女性をおろそかにしてきたと私は思います。最近はやや女性のほうが強いので、わが家などは困っていますけれど……。女房には、「勝てない、勝たない、勝とうと思わない」と思っています。先ほどちらっと言いましたけれど、女性は子

どもを育てなくてはいけませんから、出産してからの生活パターンに合わせて勤務時間、勤務日数を変えていってあげて、子どもを育て易いようにすることが重要だと思っています。

それから、われわれの会社に登録している社員の方に、3年に1回アンケート調査を行っていますが、8割は「働けるうちは働きたい」と回答しています。13%が「もう大体いいだろう」と言うぐらいでして、働きたい人が非常に多い。

この世に人類として生まれてきた子どもたちが社会に出るとき、あるいは高齢者もそうですが、働きたい意欲のある人たち、その人たちに職場を提供するのは政治家と経営者の役割だと私は思っています。だから、失業率をゼロにするのは難しいかもしれませんが、もし私が総理大臣ならば、失業率ゼロ目標を掲げて、仕事をつくるとか、あるいは、勤務時間をいま平均が8時間だとすると、たとえば7時間半にして、0.5時間分他の人にやってもらうようにします。というのは、私の親父は悪いことをして首になって、警察のお世話になりましたが、そのときの生活は実に悲惨でしたからです。そこで、私は、一切リストラをしないと心に決めております。失業とはよくないと思うのです。生活保護を受けてパチンコ屋へ行っている連中もいるようですけれど……。基本的に失業のない世界をつくりあげることが一番重要ではないかと思えます。



坂本) いま、お三方からお話しいただきましたけれど、私のほうからも一つお話しします。今日最初に事例としてちょっとだけご紹介しましたけれど、岐阜県の「未来工業」は、女性に関して言いますと、育児休暇は3年で、しかも何回も取れることになっています。それから勤務時間ですが、工場の勤務時間は朝8時に始まって、夕方の5時に終わるのが普通だと思います。ところが、この会社は地方の工場でありながら、スタートする時刻が午前8時半で、終了する時刻が午後4時45分です。会社にパートさんが多いのではないかと思いますけれど、正社員は給料で、パートさんが時給という同じ仕事に差をつけることになるため、パートさんという雇用形態では申し訳ないから採用しないとのこと。因みにもっと言いますと、お昼休みは1時間で、午前10時と午後3時に休憩が20分という会社です。年間休日が143日あって、年次有給休暇は大学を出て入った初年度から40日付与します。さらに、5年に1回、約2億円弱のお金を使って全社員でアフリカ旅行とか南米旅行を行います。皆様方のような熱海旅行とはわけが違うと思いますけれど……。

この会社は元々そうではなかったようですが、女性の方からの要望が多々出まして、それを実現するためには、当然、より付加価値の高い仕事をしなければいけなかったのです。儲かったら労働時間を短くするとか、儲かったら休みを多くするとかというのは全く間違った経営学です。だから、おそらくいま言った女性の方は、女性特有で、女性の関わりが非常に多い時間が私たち男性とははるかに違ってきますから、この会社は、そのことを配慮したのです。言葉悪く言うと、すべて平等ではなくて、男性と女性は違うわけですから、違いを認める、つまり、私のつくった言葉では「言葉が悪いので、誤解しないでいただきたいのですが、」「不平等に対しては不平等な扱いをする」「違いに対しては違った対応をする」ことが重要だと思うのです。即ち、違ったことに同じ対応をすることには無理があるのです。

## 高齢者や女性雇用推進の鍵は経営者の使命と責任

坂本) さらに、会場の皆様からご意見・ご質問をいただきたいと思います。

B) 介護分野へ的高齢者派遣を志す者です。申しあげたいことは2つです。

1つは、先ほど上田先生からお話がありました年金支給開始年齢が将来的に68歳からさらに70歳程度にまで引き上げることが視野に検討が進められる必要があるとして社会保障審議会の部会で議論されていることが既に報道されていますけれど、では行政がそのような70歳まで働けるステージを用意しているかどうかです。65歳、70歳、そして、生涯雇用と言いながら、それができているかどうかです。その面で、「派遣期間3年以内制限規定」等々の労働行政の制約があるのですが、行政が全て高齢者雇用のステージを用意できれば、ここまで申しませんけれど、用意できないのであれば、全てそういう制約は撤廃して民間で、三先生のように、既に高齢者、女性の雇用を推進なさっている方々、そして、今日の共催されている団体の方々が、声を上げて、どうぞ一つ、そういった規制を撤廃して、70歳まで働けるステージを用意するよう働きかけていただきたいと思います。こうしたステージは皆で用意する必要があると思います。

もう1つは、女性の方のほうが65歳を超すと働く意欲が減退するというお話がありましたけれど、視点をちょっと変えますと次のような考えもできるのではないかとということです。年金の問題もしかり、本年度末には1,000兆円を超えると見通される国の借金の問題もしかり、もっと言えば未来に向けて放射能までかけているような現代の社会のなかで、現役世代や孫・子の世代といった若い方々に対して 私も60歳なのですが、高齢者は次のような考えを持つべきではないかと問題提起したいのです。それは、上田先生がよくおっしゃっていますように、現役世代はあくまで正規雇用で、高齢世代こそ派遣等で働くということで、時代の主役はどこまでも現役世代の方々だと思います。したがって、高齢世代は84%が元気と言われているのでございますし、知識、経験、技術、技能、そして、人員と有り余る時間と多少の金を皆様持っていらっしゃるわけですから、そのような意味合いで、若い世代の方を少しでも応援できるようなムーブメントも併せて皆様とご一緒に進めていければいいなと考えています。

坂本) 高平さん、いかがでしょうか。

高平) いまおっしゃっていただいたご意見に全く賛成です。派遣の働き方は、高齢者に非常に向いていて、新卒ですとか、若い方々は、まず正社員として職業経験を積んでいただきたいのが私の考えです。それから、営業の現場で思うことは、先ほどいろいろな阻害要因を申しあげましたけれど、最後に採用の決め手になるのは、経営者の方、あるいは意思決定ができる経営幹部の方の人材活用に対する価値観、考え方が大きなファクターとなるのです。社長の「高齢者でもいいではないか」という一言で決まるケースが非常に多いのです。いまこちらにご来場いただいた皆様のなかにも経営者の方がいらっしゃると思いますが、私は、高



高齢者雇用の諸問題は、まず企業経営のトップのビジョンに影響されるものが非常に大きいと思います。高齢者雇いを推進していただくことで、最終的には若年層の優秀な人材を確保することにも必ずつながると思います。何故ならば、ここは安心して長く働ける会社だということになるからです。

高齢者雇用に関しては、経営者のいわゆる戦略的意思決定の一つだと私は考えます。



**近藤)** 経営者の責任は重いのですが、今年私が採用したのは全員 20 代でして、来年 4 月にまた 20 代を採るつもりです。高齢者や女性ばかりではありません。若い人は正社員として採用しています。派遣は中高年ですし、定年再雇用はもちろん 60 歳以上です。ですから、会社というものは、やはり 20 代の社員から、坂本先生の言うように最後は 80 代の社員までの雇用を目指すべきものであり、それが経営者の責任だと思います。

もう 1 つ、皆様方のご子息やお孫さんたちには関係あるかもしれませんが、私は採用に当たって、同じ条件だったら、日本の大学を出ていない人、アメリカの大学を出ているか、あるいは同じ日本の大学だったら、苦労してアルバイトをしながら卒業した人、同じ条件だったら、母一人子一人で育った人を採用しています。いままでは、そうではなかったのです。私自身が、経歴がよかったし、一部上場企業に入ったのですが、社長をやってみて、間違っていたと思いましたね。そういう方々は、こっちが説教しなくても、採用されたことだけに感謝して、涙を流して働いてくれています。特に、父親の顔を見たことがないという人、あるいは大学は自分のアルバイトだけで、母親に迷惑をかけないで卒業した人を採用したのですけれど、非常に献身的に働いてくれます。そういう面で、経営者は、「強くなければ、生きてはいけない。優しくなければ、生きる資格がない」というレーモンド・チャンドラーの言葉ではないですけど、「強者の論理でなければ経営ができないけれど、優しい気持ちを持たないと存在する価値がない」という気がしております。

**坂本)** まだご意見、ご質問があるとは思いますが、時間の関係で、これで会場からのご意見、ご質問を閉めさせていただきます。

### パネル討議のまとめ

**坂本)** それでは、このパネル討議のまとめのお話をさせていただきます。

正直、3 人の方が、私が言おうとすることを全部言ってしまったので、まとめにもなりませんけれど、今日は、高齢者と女性が活躍する社会あるいは会社をどうつくるかというテーマだったと思います。いろいろお知りいただいたことがたくさんありましたが、敢えて言いますと、三者のこれまで以上の努力が大切だということを痛感いたしました。

三者のうちの一は、企業側、経営者側と言えます。私は、本のなかで「企業経営とは、会社に関わりのあるすべての人々の永遠の幸せを実現するための活動のことを言う」と書きました。これまでの 6,000 数百社の企業研究の結果、漸く到達しつつある結論ですけれど、「会社に関わりのあるすべての人々の永遠の幸せを実現する」ということは、その社員のなかでまだ

働きたいという方がいるならば、その人にチャンスを与えるべきだ、あるいは万々が一お辞めになっても、その人がこの世に生を受けている限り、直接・間接心を馳せるべきだということにして、そういうことを私は提唱したわけです。企業経営が、業績を高める活動のことを言うのであれば、損とか得とかで判断してしまうわけですが、会社に関わりのあるすべての方々、特に社員や地域住民がいま私は大切だと思っていて、その方々の永遠の幸せを実現するための活動として捉えて、企業経営を行うことが正しい経営の在り方だと私は思います。そういった会社は現実業績が高いわけですから、こういった会社が多くの目に触れるようになれば、ゆっくりですけど、社会や会社全般が変わっていくと思います。一応、私は、企業側の責任もこの問題では大きいのではないかと思います。

2つ目は、これは高平さんからありましたけれど、働く側の問題、女性自身の問題、それから高齢者自身の問題です。私も関わっていますからよく分かりますけれど、近藤社長も言ってくれましたように、女性の方々と特に高齢者の方々が働くことに関する意味を考え、70歳程度までは働く、あるいは働かざるを得ないという人生設計のなかで毎日生きることが必要なのではないかと思います。ですから、高齢者や女性の就労が進まないのは、企業だけの問題ではなく、働く側の甘えが少なからずあるような気が今日いたしました。

最後には、ご質問にもありましたけれど、法律とか、制度とかもかなり変えなくては行けないという感じがいたしました。

先日、GNH（Gross National Happiness = 国民総幸福度）に関する『日本でいちばん幸せな県民』（PHP 研究所刊）という本を出版させていただいて、あちこちの新聞にいま出ていますけれど、あの本で訴えたかったのは、これからの国づくり、企業づくりの物差しをGNP（Gross National Product、国民総生産）とか、GDP（Gross Domestic Product、国内総生産）つまり、経済力とか生産力を競い合うような、あるいはそれを高めるようなものにするのを止めよう、その替わり、GNHという物差しを使おうということです。つまり、GNHのHは、Happiness という意味ですけど、GNHを使うことにより、所属する社員、あるいは生きていらっしゃる人々が、一人でも多く幸せを感じるような組織運営をすべきだ、国づくりをすべきだということを提唱させていただきました。でも、残念ながら、まだP軸（Product 軸）であって、まだH軸（Happiness 軸）が弱いというご指摘がたくさんありました。これは、今日の主催者とわれわれの大学も一緒になってそういう方向のために行動を起こすことが必要であることを教えていただいたような気がします。



本日はどうもありがとうございました。

4. 閉会挨拶（共催者挨拶）：坂本仁司 シニアセカンドキャリア推進協会理事長  
社団法人日本人材派遣協会会長（16:33～16:36）



坂本です。どうも長時間、お疲れ様でした。演者の皆様もお疲れ様でした。

2点だけ申しあげたいと思います。日本人材派遣協会の会長の立場から申しあげますと、今日のテーマに相応しい働き方は、派遣であると思っています。その派遣ですが、ご案内のように、また新聞などで報道されていますように、「労働者派遣法改正案」はずっとペンディングで、継続審議になっております。しかし、民主党が自民党、公明党に妥協して、今国会で成立させようという動きが出つつあると報道されております。最後に着地するまで分かりませんが、パネラーの話にありましたように、「登録型派遣の原則禁止」は止める、つまり禁止しないということです。「製造業派遣の原則禁止」も規定を削除ということです。「日雇い派遣」については、自公案の1か月以内にして、例外規定を設ける。「みなし雇用問題」については残りそうですが、法施行から3年経過後に施行するというかたちで、実態は骨抜きになると思います。われわれ日本人材派遣協会をはじめとして、知見のある皆様が話をしていたように、「労働者派遣法改正案」はいまでも廃案にすべきだと思っています。これからの行く末を皆様も注目していただきたいと思います。

それから、来週の11月21日（月）ですが、東京大学の佐藤博樹先生（同大学大学院情報学環教授）を座長にわれわれ「日本人材派遣協会」、求人広告関係をやっている「全国求人情報協会」、製造業派遣をやっている「日本生産技能労務協会」、転職関係をやっている「日本人材紹介事業協会」、この4団体で数か月にわたって「近未来の日本の人材サービス産業のあり方」を議論してまいりました。内容面でどれだけのものができ上がったか疑問ですが、来週月曜日にプレスリリースをしますので、是非ご覧いただきたいと思います。同時に、この4団体を核にして、来年7月に向けて今日の主催者の高齢者活躍支援協会を含めて、人材サービス産業の団体というか、関係者を一本化した協議会をつくりたいと思っておりますが、その発足も公表したいと思っています。

そういう意味で、2020年に向けて、そして、2030年に向けて少子高齢化が進むなかで、高齢者、それから女性の活用は日本の労働市場、日本経済のためになくはならないことであります。そういうなかで、人材サービス産業がどのような役割を果たしていくのか、是非皆様と議論を重ねながら、今日質問者のお話にありましたように、日本のあるべき姿を間違えないようにして、子どもや孫に引き継ぎたいと思います。

どうも、今日はありがとうございました。

以上

**高齢者活躍支援協議会 第3回シンポジウム**  
**これからの高齢者の仕事を考える 記録集**

2011（平成23年）年12月29日 発行

編集 一般社団法人高齢者活躍支援協議会 シンポジウム事務局  
〒101-0021 東京都千代田区外神田3-6-4 OSビル5F  
電話：03-3256-7521 FAX：03-5295-3811  
E-mail：info@jcasca.org  
ホームページ <http://www.jcasca.org/>