

〈研究ノート〉

「日本一の高齢者雇用企業」と称される

(株)加藤製作所から学ぶ

A Study on Employment of Senior Citizen by Kato Seisakujo

岸 田 泰 則 加 藤 巖
Yasunori Kisida Iwao Kato

はじめに

本稿では、岐阜県中津川市の(株)加藤製作所で行われている高齢者雇用の先進的な取り組みを紹介する。筆者らは2012年11月11日に加藤製作所を訪問して、同社代表取締役社長の加藤景司氏からお話を伺い、貴重な知見を得た¹⁾。

2001年4月に始まった、週末の工場を高齢者だけで稼働させるというユニークな試みは、加藤製作所を高齢者雇用のパイオニア企業として有名にしている。同社の試みは米国の経済紙ウォール・ストリート・ジャーナルからも取材を受けるなど、日本の高齢者雇用の実例を世界に知らしめた。

同社は岐阜県中津川市にある。自動車や家電などの部品を製造する中堅部品メーカーである。主力商品は自動車部品、航空機部品、高速道路上の防音設備、ファンヒーターのタンク、さらに金型製作などである。また、エレベータの保守点検を主力事業とするグループ企業を持っている。その歴史は古く、江戸時代の刀鍛冶にまでさかのぼる。この伝統から、いまでも正月明け早々には、鉾をうち、神棚に祭っている。

本稿の以下では、週末高齢者雇用に推進してきた同社代表取締役社長である加藤景司氏へのインタビューを取り上げる（以前に行ったものも含む）。ここで掲載し、その示唆に富んだ内容から、

高齢者雇用のあるべき姿について考えていきたい。併せて、高齢者雇用推進のための提言も行っていく。

1. 高齢者雇用の始まりと現状

加藤製作所の高齢者雇用は2001年春に始まった。当時、加藤製作所では、短納期の対応に迫られ、工場の稼働率アップが喫緊の課題であった。そこで着目したのが、高齢者の活用であった。すなわち、土日と祭日の働き手として高齢者に活躍してもらい、工場の稼働率を上げることを試みたのである。

そのきっかけは、2000年に岐阜県中津川市の委託で行われた高齢者の意識調査（東濃地域総合研究所が実施）から与えられたという。同調査によって、中津川市には「働きたくても働く場のない高齢者が1,000人ほどいる」ことが判明した。この結果に着目した加藤景司社長は「1年間で110日ほどある土日と祭日に高齢者に働いてもらう」ことを思いついたという。

社内で慎重に検討した結果、「土曜・日曜はわしらのウイークデー」と「意欲のある人もとめず。ただし、年齢制限あり。60歳以上」といった目を引くキャッチコピーを冠した新聞の折り込み広告を使って、地元高齢者の募集を行った。

新聞折り込みの広告が出た日は早朝から、加藤製作所の電話が鳴り始め、最終的には100名ほど

の応募があった。採用面談の結果、15名の高齢者を採用した²⁾。高齢者だけで土日と休日に工場を稼働させることになり、紆余曲折の後、年中無休の「工場のコンビニエンス化」ができたという。

その後、リーマンショック後の景気後退により、土日の工場稼働は休止となっている。ただし、高齢労働者（シルバー社員）のために週3日、あるいは週4日の勤務や1日あたり4時間の短時間勤務といった柔軟な働き方を取り入れている³⁾。最近では、1年契約を半年契約へ、1時間単位の勤務を0.5時間単位の勤務へと、高齢者雇用の雇用形態も改めた。これにより、高齢者の人件費の変動費化ができたという。

現在、加藤製作所では、102名の社員の半数にあたる50名がシルバー社員である。シルバー社員の平均年齢68歳、最高齢は84歳である。また、シルバー社員の採用形態をみると、新規採用者が33名、定年延長者は17名である。

同社の現行の定年は60歳であるが、定年到達後には希望者全員をパート社員として継続雇用している。なお、シルバー社員は、製造現場・品質管理・総務・業務開発といった、ほぼ全部門で勤務している。

2. 高齢者雇用の効用

加藤製作所による柔軟な高齢者雇用の試みは、工場の稼働率アップだけにとどまらず、固定費の抑制、技術の伝承、人材育成にも効果をもたらしたという。また、この高齢者雇用の取り組みは、少子高齢化社会の雇用のモデルケースとして多くのマスコミに取り上げられた。会社、地元の知名度向上につながったとの評価も得ている⁴⁾。前述のように「働きたくても働く場所がない高齢者」へ雇用の場を提供していることから、地域貢献の一形態としても広く認知されるようになっていく。

さらに、同社の高齢者雇用は、同じ中津川市内にある他社へも波及し始めている。例えば、野菜食品メーカーの(株)サラダコスモである。加藤製作

所の挑戦を間近に見た、サラダコスモ社でも数年前から、新規パート社員採用時には「高齢者の優先雇用」を実施しているのだ。同社の中田智洋社長によると「40歳と60歳の2名が応募してきたら、60歳の方を採用する」とのことである（詳細は後述する）

このように加藤製作所の試みは、近隣の企業へも好影響を及ぼしている。これは、加藤社長の地域貢献への熱い思いの現れでもあるだろう。同社長は「中津川市のような地方都市は生産年齢人口が減り続けている。元気な高齢者に働いてもらえば地域の活性化につながると思った」という⁵⁾。

実際、中津川市の高齢化率は上昇の一途をたどっている。1990年に11.8%であったものが2010年には27.8%まで上昇している。将来は、2015年に30.8%に、2025年には34.3%へ上昇するという⁶⁾。こうしたことに鑑みた上で、加藤社長は「高齢者は働くことで生き生きとした人生を楽しむ。会社はパート雇用なので人件費を抑制できる。そして、地元の雇用を創出し、地域活性化に貢献している。まさに一石三鳥の試み」だという。

3. 高齢者雇用は若年者雇用を阻害しているのか

高齢者雇用を語る際、本節表題のような疑義が提起されることが多い。いわく、「加藤製作所の高齢者雇用の取り組みは、若年者の雇用機会を奪っているのではないのか」といった疑問である。

結論から述べると、同社の事例を詳細に見ていくと、必ずしも高齢者雇用が若年層から雇用を奪っているわけではないことがわかる。加藤社長は「お年寄りには年金をもらいながら働く。三世代によるワークシェアリングも可能だ」と説明している⁷⁾。実際、加藤製作所で働いている最高齢社員の子も孫も加藤製作所の社員だという。

加藤製作所では、高齢者雇用が、受注産業としては避けがたい仕事量の山谷の調整に寄与しており、正社員である若年者の雇用を阻害していないとされる。2001年当初は、大企業からのコスト

ダウン要請に応えるために悩みぬいたという。いかに工場稼働率を高め、利益を上げるかという問題の解が、シルバー社員による休日も稼働する「コンビニ工場」であったわけだ。

そして、リーマンショック後の景気後退局面では、シルバー社員の人件費を変動費化することにより、仕事量の縮小に対応している。この間一切、若手社員の雇用が阻害されることはなかった。

加藤社長は「あくまでもステージの主役は若手の正社員」であり、「シルバーは脇役、サポーター」であることを認識した上で、「若手と高齢者のベストミックス」を目指しているという。この点に関して、加藤社長は「少ない若い人たちが多く的高齢者をリードするような世の中になる。若い人たちがシルバー社員と一緒に、いかにいい会社をつくるかが大切なのだ」と言い切る⁸⁾。ここに、超高齢社会における高齢者の働き方のひとつの理想的なモデルのヒントがある。

実は、加藤製作所ではシルバー社員に対して教育訓練は施すが、成績評価はしていない。もちろん、正社員には成績評価を行っている⁹⁾。評価がない、シルバー社員は昇給なし賞与なしで、給与は（全員）一律が基本である。あくまでも、シルバー社員の労働意欲はその高いモチベーションに依存する形になっている。そのため、シルバー社員に求める20項目の指標を提示し、加藤社長は、会社が求めている「加藤製作所マン」の人物像を明確化してメッセージを送っている。さらには、社長自らがシルバー社員との個人面談を実施し、業務全般への理解を促し、会社との一体感を醸成し、かつ、シルバー社員の意見を汲み取り、そのモチベーションの向上に努めている。

4. 高齢者雇用のための留意点

加藤社長は、高齢者雇用のための留意点として以下のような6点を掲げている。

1点目は「高齢者雇用に対する経営者としての明確な方針」をあげる。これは、加藤社長の「若い人をコアにして高齢者にはサポート役として勤

務」してもらう経営方針の枠組みを指している。

2点目は「経営者および社員の高齢者雇用のメリットに対する認識」をあげる。加藤社長は、常日頃から高齢者雇用にはコストダウンの効果があることをアピールしている。リーマンショック以前は、工場稼働率の向上によるコストダウンと人件費の抑制につながったという。実は、シルバー社員を15人雇っても正社員の1.3人分であると公表している。また、リーマンショック以降は高齢者雇用を通じて人件費の変動費化ができた指摘している。こうした点も踏まえて、高齢者雇用に対する社員への理解形成のために組合を通じてミーティングを重ねてきた。

3点目には「管理者の指導力向上と社員の多能化教育の実施」をあげている。シルバー社員の65%は、外部からの新規採用者であり、大企業のOBなど多様な人材が集まっている。多彩な高齢者人材の労働参加によって、加藤社長自身が視点の広がりを感じているという。当然、多様な人材が集まれば切磋琢磨することと同時に一体感の醸成を図るためにも社員教育が重要となっている。加藤製作所では従業員が特定分野で習熟度を高めていくことを望んでいるが、同時に少人数が複数の仕事をこなしていくといった多能化教育も重視している。

4点目には「多種多様な勤務形態の導入」、5点目には「環境整備、バリアフリー化、ユニバーサルデザイン」をあげている。工場内の照明の改善や騒音対策の実施、ブザー音の改善、暖房設備の整備、安全対策の設備投資などを実施している。

6点目には「高齢者雇用関連助成金」をあげている。公的な助成金によって、高齢者向けの職場環境の改善に取り組むということである。5点目で取り上げた環境整備の投資は、高齢者雇用を始めた時点でおおよそ3000万円に及んだが、その費用の4分の3を公的な助成金で賄うことができたという¹⁰⁾。

5. 高齢者雇用の今後について

加藤製作所が高齢者雇用を開始した2001年当

初、高齢者の応募理由は「生きがい」が多かった。しかしながら、最近は「生活のため」が多くなってきている。加藤製作所のシルバー社員の採用を待っている人も増えてきており、そろそろ「第2定年（定年後の定年）」を設けないといけない時期にさしかかっているという。シルバー社員からも「シルバーの定年制」を設けた方が良いという意見も出つつあるという。「働く期間に区切りがつかないので、きりが無い」といった意見もある。やはり「人間だから、ゴールがなく、いつまでも続けるという環境を嫌がる気持ちもある」という。

基本的に加藤社長はシルバー社員を評価しており、解雇するということは考えていない。高齢労働者の生産性についても評価は高い。すなわち、週末の同社工場を（新規採用した）高齢労働者だけで稼働させ始め、売上を約3割も増加させたことは、高齢者の生産性が若年労働者に劣らないことを証明したとして注目している。ただし正直なところ、「シルバー社員の定年制を決めると、かれらが辞める時期に関する評価を恣意的にしないで済むので助かる」という。

なお、筆者らは加藤製作所の土日・休日の高齢者雇用に関して、労働時間（日）を年齢階層別に分けて工場などを操業する仕組みとしてすでに紹介している¹¹⁾。この論考の中では、週末を高齢労働者によって操業する場合を WOE モデル、一方で、時間帯を分けずに若年層と高齢者層が一緒に働く場合を ASE モデルとして紹介している。モデルを組み込み、本来の企業目的を補完することを提案している。今後増加が見込まれる高齢労働者の活用を土台とした新しいビジネススキームとしている。

6. 加藤製作所の経営について

加藤製作所の経営ビジョンは、「日本のモノ造りの礎になる」であり、経営理念は「喜びから喜びを」である。経営基本方針は「1. 人財育成、2. 環境整備、3. 本物の技術と商品」である。これらについて、加藤社長は国内で勝ち残ることが

基本であり、強みを生かす経営が重要と説く。加藤社長は同社の強みとして、難削材のプレス加工、絞り加工、プレス部品設計からの VA/VE 提案といった技術力と高齢者雇用企業をあげる。そして、将来伸びる顧客（事業）を獲得することを重視している。実は、加藤製作所は取引を大手企業に限っている。近年は、ボーイング社の新型航空機 787 や MRJ の部品といった航空機部品へも商機を広げている。

加藤製作所の経営における重要なポイントとして3点をあげることができる。第1には「続く」ことを重視している。事業の継続性は社員とその家族の生活を守ることにつながる。第2には「人財育成と社風づくり」に多くの工夫が施されている。第3には、営業戦略が練り上げられており、戦略研究も熱心である。加藤製作所は、まさに CSR 経営のお手本ともいえるのである。社会貢献（地域貢献）と利益追求を見事に一致させる日本型経営を実践している。

上記の「続く＝事業の継続性」についてであるが、加藤社長は以下の7点を大切であるとして説明する。

1つ目は、「創業の精神の伝承」である。加藤製作所では、毎年1月2日の早朝に社内の神社に奉納する、ご神刀を製作するのが恒例行事になっている。そのほか、2月に初午祭、11月にふいご祭といった祭祀を継続している。企業にとって一番大切なことは、未来永劫「続く」ことと言いつける。

2つ目は、「わが社の存在意義」をあげる。加藤社長は「人が幸せになるために会社がある。幸せには自分自身を喜ばせる幸せと自分以外の人を喜ばせる幸せの2つがある。私たちは仕事を通じ社員とその家族、協力会社、お客様そして多くの皆さんの喜びを私たちの喜びとする、そんな会社を創っていこう」と訴えかける。

3つ目は、「のれんの蓄積」をあげる。信用・信頼といった「見えない価値」を重視している。これに関連して、自己を律することを実践している。たとえば、トイレ掃除・近隣の掃除を始業前に社員が実施している。なによりも特筆すべき

は、積極的な地域貢献の実践である。その一つとして、多くの企業が朝礼などで使用する（社員教育用）テキスト「職場の教養」の母体である倫理法人会の中津川支部を立ち上げている。さらに、中津川市の中小企業経営者のために「中津川経営いろは塾」も開塾している。そのほか、加藤社長は高齢者雇用の取り組みの足跡を社会へ開示するために高齢者雇用についての本を執筆中という。

4つ目は、「資金第一（主義）」をあげている。すでに、加藤製作所は無借金経営、無担保経営、支払手形なしの現金決済の経営へ移管している。このことは、資本と経営の分離の原則に基づくものでもあり、後継者への事業継承にも必要であるとの認識がある。

5つ目は「質素儉約」をあげる。会社では、「予実管理」を徹底し、個人では「金銭出納帳」を活用しているという。

6つ目は、「よい社風づくり」をあげる。見えない価値を大切にしている経営を実践しており、人材育成には、数々の工夫が施されている¹²⁾。その一つとして「駒場村塾」という研修（合宿）を継続的に実施している。これは経営計画を社員全員へ周知することを目的とした研修である。加藤製作所では、毎年「経営計画書」を作成し、会社の目的と目標、経営計画を具体的に記載し、経営内容もオープンにしている。「経営計画書」は103ページにもおよぶ力作で、専門コンサルタントの指導により作成したものである。シルバー社員へも配布し、情報の共有化を図っている。あるいは、技術指導の「かじや学校」と呼ばれるOJT制度も立ち上げている。また、社風づくりの特色となるのが、「活力朝礼」という朝礼を毎朝実施している。これは、「職場の倫理」の輪読等を行い、社員の教育を実施している。「活力朝礼」をより良く行うための研修も実施しているという。そして、これらの研修には、シルバー社員も参加している。

7つ目は、「率先垂範」をあげる。目に見えない価値も大切にしている経営を実践するといつて、加藤社長は全社員との面談をかかさない。人に対し

ては手間をかけるべきであり、大切なことには手間を惜しまないとの思想が徹底している。「人の話を聞くこと、その人のことをよく見ること、その人を社員として受け入れた責任があるから、しっかりとやること」と話す。加藤社長は、賞与の支給は現金であり、現金封筒には、必ず社長直筆で従業員一人ひとりへあてた手紙を添えるという。

リーマンショック後は、新規顧客の開拓に社長自らが乗り出している。営業活動も率先して実行している。ホームページやインターネット上で宣伝広告に努め、ウェブサイトで得られた見込み客へ社長自らが訪問しているというものである。継続顧客への営業活動は、社員に任せているが、新規顧客との商談は、社長自らが実施するのがベストとの考えである。その理由として「社長であれば、営業現場でもって即断即決で決められる」からという。こうした営業戦略は、ネット利用のプル型営業である。トップ営業を通じて、高度な加工部品を売り込み、価格競争を回避している。

ネット上ではさまざまな仕掛けを施している¹³⁾。自社サイトでコストダウン提案の事例を30点ほど紹介している。これは、製品コストの80%が設計段階で決まるという思想によるものである。あるいは、プレス部品の設計VA/VE技術セミナーを無料で開催するなどの販促活動を実施している。そして、加藤製作所は新規顧客企業の購買部門とは交渉せず、技術開発・設計部門と商談するという作戦をとっている。相手の土俵に乗らずに、自分の土俵に引きずり込む作戦をとっている。以上見てきたように、自律心に富む加藤社長は、さまざまな経営上の工夫を自ら推進している¹⁴⁾。

7. 加藤製作所と中津川市の経営風土

先述のように、加藤製作所の高齢者雇用の試みは、同じ中津川市にある(株)サラダコスモへも影響を与え、サラダコスモでも高齢者の優先雇用を行っている。同社の中田智洋社長にもヒアリング調査の機会を得た。

サラダコスモは、無農薬・無化学肥料で育てた

野菜を製造販売している会社である。もやし、かいわれ大根、チコリなどを生産し、年商70億円の売上を保持している。中田社長の経営スタイルは仏教経営学とも呼ぶべきものである。自分の人生観は、駒沢大学で仏教を勉強したことに起因するという。

仏教では、人が幸せに生きるには、周りを幸せにすることが自分の幸せにつながるという考え方をする。そのため、無農薬・無化学肥料のもやし栽培を始めたという。経営の物差しは単純な損得だけではなく、人を幸せにするかという物差しで判断しているという。近隣の恵那市岩村出身の儒学者佐藤一斎の「言志四録」の考えにも相通じるが、世の中の普遍的な物差しで商売をするべきと説く。

さらには、中津川市は、花王の創始者である長瀬富郎の出身地でもある。長瀬富郎は、当時の国産石鹼の粗悪品に義憤を感じて、自ら石鹼の製造に乗り出している。これが花王の始まりとされる。長瀬富郎の《天佑ハ常ニ道ヲ正シテ待ツベシ》の言葉は、現代のサラダコスモ社の中田社長や加藤製作所の加藤社長に相通じるものである。これは、岩村出身の佐藤一斎の《信は人に取れば、則ち財足らざることなし》(言志後録224条)にも相通じる。こうした企業経営に関する伝統や風土が地域貢献と利益追求を両立させるCSR模範企業を生み、高齢者雇用のモデルケースを生み出したともいえるだろう。

既述のように、加藤製作所での高齢者雇用のモデルケースは、若年者雇用を阻害しない事例として貴重である。加藤社長のいう、社員がいつまでも元気でいきいき働ける「エイジレスファミリーカンパニー」と、若手と高齢者が協働していく「ベストミックスカンパニー」が両立している。このモデルは日本の他の企業へも適用できるといえよう。

このような高齢者の働き方を追求できるケースは今後の研究課題としても有望である。この意味で、今回の加藤製作所の調査は、高齢者雇用の先行研究として実施した。

調査結果には、高齢者雇用だけでなく、「働く

とは何か」や「生きるとは何か」といった経営倫理的な側面、CSRの側面、国内で製造業が生き残るための経営戦略の側面、地域活性化には地元から生まれた内発的な企業が欠かせないという産業集積的な側面など、多々の側面があった。加藤製作所は、幾多の要因が重なり合って高齢者雇用が巧く機能している事例であった。

8. 政策提言にむけて—超高齢社会の到来と憂鬱な未来予測—

いま、日本では高齢化に関する話題に事欠かない。厚生労働省の発表によれば、2012年9月時点で100歳以上の高齢者は5万1,376人に達した。これは前年比で3,620人の増加である。しかも1963年の調査開始から初めての5万人超えという¹⁵⁾。実は100歳以上人口の増加は42年連続である。とくに2010年からの3年間で1万人もの増加を見せており、高齢化と共に長寿化も急速に進んでいることが分かる。

本来、人々が長生きすることは喜ばしいことだ。とくに、昨今は医療水準の向上もあって健康を保ったまま長生きする人が増えているので尚更である。ところが、慶賀すべきはずの長寿のニュースも、最近は「社会の負担が増す」といった“心配”を含んだトーンで語られることが多い。

2013年に入って年明け早々の新聞報道でも「2030年代には痴呆症の高齢者が100万人に達する」との警鐘が鳴らされている¹⁶⁾。周知のように、各新聞社が年頭に近未来予測や社会的関心事の論評で紙面を飾るのは恒例だ。昨今は、そうした未来予測や論説でも「超高齢社会を本当に乗り切れるのか」といった、社会を覆う不安感が記事の形になって表れているわけだ。

事実、日本は総人口の中で大きな「かたまり」となっている、いわゆる「団塊ジュニア」世代がこれから数十年で一気に高齢者の仲間入りをしていく。このため、今世紀中ごろ、社会の高齢化はピークを迎えることとなる。驚くべきことに2055年時点で日本の高齢化率は40%に達すると推計されている¹⁷⁾。

はたして100人中、高齢者が40人を占める社会とはどのような姿になっているのか。将来の漠とした不透明感が人々の心へ押し掛かっていくことは避けがたいだろう。こうした社会の空気（感覚）に人々が影響される故なのか、おおむね高齢化の推計データから語られる、高齢社会の未来図は厳しい。

ただし一方で、必要以上に灰色の将来推計によって人々の不安が煽られている感も否めない。そこで、本稿ではマクロ（巨視的）の視点から不安視される高齢化の現象に対して、ミクロ（微視的）の視点からの対策を考えてきた。投網で投げ込んだ漁網の網の目からこぼれ落ちそうな個別の対策の積み上げこそが、高齢化がもたらす社会の閉塞感を緩和する一助になると考えるからである。

本稿では、とくに高齢者雇用の推進を取り上げている。それは、すでに生産年齢人口が減り始めた日本が取り得る選択肢の中でも、高齢者雇用の実現可能性が高く、かつ、その汎用性も比較的大きいからである。

基本的に生産年齢人口減少への対処策と考えられる、高齢者雇用を含む選択肢とは以下の4つである。

- ①潜在労働力の活用…高齢者雇用や女性の労働市場への参加を促進
- ②労働者の生産性向上
- ③外国人労働者（移民）の導入
- ④生産活動の均衡縮小を受け入れる

高齢者雇用を促進させることは、上記の①と②に対応するものである。高齢者雇用は③に比べて、その速効性も高いといえるだろう。また、④で示される「生産活動の均衡縮小」を緩和させるものであろう。高齢者雇用は、高齢者を現役の消費者として市場に参加させる効果も持っているからだ。

今後の少子高齢社会に対応する施策は多角的に検討されるべきであることはいうまでもないが、上記のように、高齢者雇用はその一つとして有望

である。しかも、1960年代から少子化が始まった日本では労働力人口（15歳～64歳）ばかりか総人口の減少も始まっている。対策の実施は待ったなしの状況といえる。対策が遅れば、それだけ状況は厳しいものとなっていく。

繰り返しになるが、現在も進行中である高齢者雇用の事例に着目して、その将来的な可能性についても論及していくことは、急激な社会の高齢化に対して衝撃吸収策として寄与するだろう。具体的な高齢者雇用の成功例を語ることは、高齢化がもたらす社会の閉塞感を緩和する方途と捉えられる。

こうした事例紹介の積み重ねが、若年労働者が減りつつある日本では貴重な経験値として活用されることが必要だ。いまこそ、日本の労使は協調して、潜在的な（これまでは使われることがなかった）労働力を発掘して活用することが求められている。本稿がその高齢者雇用促進の一つのヒントを与えることができることを願っている。

おわりに

ここまで述べてきたように、加藤製作所が2001年に始めた60歳以上の従業員だけで土日と祭日の工場を操業させる試みは、その着想の面白さゆえにこれまでもマスコミなどで取り上げられてきた。

最後に、ここでは少しばかり想像をしてもらいたい。もし、週末に同社を訪れたならば、高齢者だけで工場を稼働させているのだ。この光景には多くの人が瞠目する。その多くは「高齢者は働くといっても、補助的作業や軽作業が中心だろう」と信じてきた自らの常識に風穴を開けられるようだ。

確かに、同社の取り組みは新鮮な驚きをもって語られることが多い。そして、何よりもその工場を見学した人が感心するのは、高齢者たちの生き生きとした働きぶりである。同社代表取締役社長の加藤景司氏いわく、「働きたくても働く場所のなかった」高齢者が「生きがいを感ぜながら懸命に働いている」のである。こうした週末の同社工

場の姿は、著しい高齢化が進むわが国の労働市場が目指すべき、一つの方向を指し示しているのかも知れない。

政府に求められる役割の一つは、所得の再配分である。地方都市において、この政府機能を補完しているのは、地元密着型の中小企業である。場合によっては主体的に担っているといっても良いかもしれない。こうした背景のもと、代々続く歴史ある中小企業の経営者は、その地方の名士であることが多い¹⁸⁾。人的ネットワークは根を張るように広がり、その中で互いの分を守りながら活動することが求められる。地域から求められるものを提供することで生き残り、地元社会と共存共栄してきたのである。

それらは、安定的な雇用の提供、職業訓練の場の提供、地域社会への積極的な関わり、人的・物的な貢献、伝統の継承、地域文化の担い手といった広範なものである。最近は新たな地域貢献の一環として高齢者の雇用を掲げる企業が増えている。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の『70歳いきいき企業100選』に選ばれた企業（地方にある中小企業が大半）でも、多くが高齢者雇用を「地域貢献」の一環として捉えている。

結局、加藤製作所のように地方に根をおろした地場企業が高齢者を含む人材を活用しながら、人手をかける仕事を守り、所得を分配する社会的な機能を果たしてきた。今後もその機能を変わず果たしていくことが求められている。そうした地場企業同士が触発し合う「場」が地方に育てば、大都市の人材も引き寄せられよう。そこには、20世紀型の大都市への一極集中とは異なる成功の形も見えてくるはずだ¹⁹⁾。

- 1) 今回のヒアリング調査は、2012年11月11日に加藤製作所において行われた。筆者らと法政大学大学院の清水洋美氏が共同で実施した。
- 2) 加藤社長の採用基準は人柄重視であり、明朗な人を採用する方針とのこと。いわく「人間60歳を過ぎると、その人の歩んできた人生が顔に表れる。不幸な人は、不幸な人生を歩むような顔をしている。企業だから、運のある人と付き合いたい。いったん採用をするということは、その人を

け入れたということだから、責任がある」という。

- 3) 加藤製作所では、高齢者社員（シニア社員）を、シルバー社員と呼んでいる。
- 4) ただし、会社としての知名度は上がっても、新規顧客獲得などの営業面での影響はないとのことである。
- 5) 中日新聞 2011年2月15日
- 6) 「中津川市第5期高齢者保健福祉計画介護保険事業計画（最終案）」2012年2月
- 7) 中日新聞 2011年2月15日
- 8) 毎日新聞 2007年12月4日
- 9) 正社員の成績評価は、20項目の自己点検に上司の評価を加えている。さらに、社長枠として社長プレミアムを付加してもらった社員もいるという。社長枠は、加藤社長がみて加藤製作所マンとしてふさわしいコンピテンシーを有するものに評点を付加するという。
- 10) 詳細は「労基旬報」2007年5月5日を参照のこと。
- 11) Iwao Kato, Fumitaka Furuoka, Beatrice Lim, Khairul Hanim Pazim, Balakrishnan Parasuraman, Balan Rathakrishnan, “Case Study of Successful Senior Citizen Employment in Japan — Introduction of “WOE” and “ASE” Business Model,” *Researchers World (Journal of Arts Science & Commerce Research)*, Oct. 2010.
- 12) 「社風は目に見えないが感じるものである、だから大事。測れないものが大事であり、人格、心を磨くことが重要」と加藤社長は説く。
- 13) ネットビジネスの手法は、船井総合研究所の指導を受けているという。
- 14) 加藤社長は、東日本ハウスの中村功会長に薫陶を受けたという。
- 15) 日本経済新聞 2012年9月14日朝刊
- 16) 朝日新聞 2013年1月1日朝刊
- 17) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来人口推計」（2006年12月）によれば、2055年に日本の人口は8,993万人に減少し、65歳以上の高齢者は3,646万人となる。したがって高齢化率は40.5%に達する。ちなみに、2055年に14歳以下の人口は752万人、生産年齢人口（15歳～64歳）は4,595万人になると推計されている（中位推計）。
- 18) 岐阜県中津川市は古くから中山道の宿場町として栄えてきた。多くの旅人が行き来してきた。天皇家から降嫁して徳川13代将軍家茂の夫人となった和宮も中山道中津川へ立ち寄った。町には、いまも和宮が江戸へ下る際に宿泊した宿が残っている。葛飾北斎の浮世絵には、東海道五十三次に並ぶ連作として中山道の宿場町が描かれたものがある。その中でも中津川宿を描いた絵は2枚あることで有名である。現在は島崎藤村の生家のある町として、また、下呂温泉や飛騨高山といった観光地への入口として多くの人の往来がある。この中津川には代々続く商家や職人、物作りの一家がある。現在、その多くは地元根差した株式会社となっている。加藤製作所やサラダコスモもそうした地元企業である。
- 19) 朝日新聞「社説」2013年1月4日朝刊

（2013年2月4日 受稿）
（2013年2月12日 受理）