

働くシニア世代、支える中小企業

～ 定年後の再就職・再雇用・定年延長などに関する

高齢者人材の働く事情・働きがい・職業意識・企業側の対応とは～

第1章 シニア世代の活躍が必要な背景とは何か

第2章 シニア世代の活躍による企業のメリットは何か

第3章 シニア世代が働く理由・働きがいは何か

第4章 シニア世代に活躍してもらうために必要なことは何か

はじめに

我が国における人口減少を背景として、近い将来、確実に到来する労働力不足に備えるには、シニア世代就業者が労働力として引き続き貢献できるよう、急ぎ環境整備を図る必要がある。

特に、一律に定年制度を適用する大企業と異なり、柔軟な雇用を提供する中小企業への期待は、きわめて大きい。加えて、今日の雇用環境の下、若年人材の採用難に悩む中小企業においては、シニア世代の活躍により、そうした人材不足の課題を克服する狙いもある。

一方、働くシニア世代の側からみると、各人のスキル・経験・経済事情・健康状態などは、若年世代と比較してみても非常に多様であり、その職業観を単純に捉えることはできない。働く理由は、必ずしも経済的な理由によらないケースもあり、そうした彼らの就業意識の特性に対する十分な理解がなければ、活躍のためのモチベーションを引き上げられない可能性もある。

そこで、本研究では、シニア世代就業者を主対象にしたアンケート調査およびインタビュー調査を実施し、彼らが働く理由と就労の現状、個々の意識の詳細について有用なデータを得た。さらに、シニア世代就業者に対して実際に活躍の場を提供し成功している中小企業を対象にして、詳細なインタビュー調査を実施した。

本調査は、2016 年度に日本政策金融公庫総合研究所が三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株) (担当：平田薫氏、川嶋遼氏、加藤真氏) に委託して実施したものである。調査方針は、日本政策金融公庫総合研究所および三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)で協議して決定し、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)が政府等のウェブサイト、各種報告書等、入手可能な文献を詳細に調べたほか、ウェブアンケートの集計業務を行った。また、企業等へのインタビュー、ウェブアンケートの設問作成等については共同で実施したほか、ウェブアンケートの画面構築、データ処理等については、別途、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)が(株)マクロミルに委託した。

本レポートは、これら一連の調査に基づき、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(株)が作成した報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。

なお、本調査および本レポート作成に当たり、安田武彦氏（東洋大学経済学部教授）のアドバイスを受けたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここにあらためて、お礼を申し上げたい。

(日本政策金融公庫 総合研究所 海上 泰生)

【要 旨】

第1章 シニア世代の活躍が必要な背景とは何か ～ マクロ統計情報の整理

我が国における人口減少、また、ダイバーシティの観点からも、シニア世代の活躍できる社会を実現することが提唱されている。こうした見解は、広く一般的なコンセンサスが形成されているが、その基盤となる経済・社会の動きは、現状でどのような状況にあるのか。本章では、改めてマクロ統計情報などを概観し、企業においてシニア世代の活躍が必要な背景・理由を掲げた。具体的には、①中長期的な生産年齢人口の減少と高齢化の進行、②慢性的または景気循環的な人手不足への対応、③高齢者雇用安定法の規定遵守（希望者全員の65歳までの雇用継続）、④高齢者雇用のための諸条件整備に向けた行政的要請、⑤シニア世代の高い就業希望率にみられる人材供給源としての存在感、⑥シニアの雇用の主要な受け皿となっている中小企業の特長、⑦高齢者～引退という既成図式にとらわれない今日的な経営思考、である。このような状況下で、人材供給源としてシニア世代就業者を視野に入れるのは、きわめて自然であり、また現実的な選択であることは、間違いない。

なかでも景気変動に伴う採用難に見舞われやすい中小企業においては、若年労働者だけにこだわることなく、広く多様な人材に目を向けなければならない。特に、豊かな技能・経験を有するうえ、比較的低廉な人件費で済むシニア世代就業者は、今後の中小企業の経営を推進する力になる。

第2章 シニア世代の活躍による企業のメリットは何か ～ 成功事例調査の整理

本件では、シニア世代就業者に対して実際に活躍の場を提供して成功している中小企業を対象にして、インタビュー調査を実施した。調査項目としては、(1)企業の沿革・事業概況、(2)当社の強み、(3)組織体制と従業員の状況、(4)シニア世代の活躍状況、(5)シニア世代活躍推進の背景、(6)シニア世代活躍推進のメリット、(7)シニア世代社員の勤務形態・待遇、(8)シニア世代の活躍のための配慮と工夫などについて、詳細で具体的な内容を聴取した。

こうして得た有用な情報を整理し、本章では、“シニア世代活躍のメリット”について抽出した。具体的には、①労働力不足への現実的な対応策になる、②全体的な人件費の低減につながる、③法や行政の要請に応える取り組みができる、④シニア世代社員のもつ技能や経験の継承が図れる、⑤シニア世代社員が模範になり、職場の雰囲気づくりに貢献する、⑥実戦力としてシニア世代社員ならではの働きが期待できる、⑦誰もが働きやすい職場環境づくりにつながる、などである。特に、シニア世代社員の活躍のための取り組みは、結局は誰もが働きやすい職場づくりを推進することになり、ひいては、事故の減少、採用や定着率の向上、社外評価の高まりなどにつながるのである。今日の「働き方改革」にも即しており、人材獲得という面では競争力増強の取り組みと考えてもよい。シニア世代の活躍を契機とした広範な意味での企業体力の向上は、大きなメリットといえる。

第3章 シニア世代が働く理由・働きがいとは何か ～ アンケート・面談調査の結果

前章で述べた成功事例企業へのインタビュー調査に加え、企業における働き手の意識を探るため、本件では、シニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査と、アンケートでは把握しきれないシニア世代就業者個人個人の就労状況や就労意識、その背景について把握するため、シニア就業者へのインタビュー調査を行った。本章では、その結果を整理し、シニア世代就業者が働く理由とは何か、いつまで働きたいか、働きがいとは何かなどについて、明らかにした。

まず、シニア世代が働く理由では、経済的な理由による割合が最も高い。それでいて、「働く意欲がある」とする回答が65%以上と、意外にも高い割合を示しており、必ずしもやむをえず働いているわけではない。また、シニア世代就業者は、どのような時に働きがいを感じるのか、アンケート調査結果をみると、定年前後で働きがいを感じる要因が「昇給」「評価」「目標達成」から「能力発揮」「納得できる仕事」に変化していることがわかる。ライフステージが上がり、若い頃とは、体力も生活環境も家族の状況も変化したシニア世代就業者は、働きがいに対する考え方も当然変化しているのだろう。また、定年前の知識や技術を活かせる機会があるシニア世代就業者の満足度は高いようで、「技術や経験を若い人たちに伝えることができる点はうれしい」というシニア世代社員の声も聞かれた。自分が培った経験や知識・技術を活かせる仕事に携わることは、会社や周囲の役に立っている実感も得やすく、シニア世代社員が働きがいをもつうえで、重要な要素と考えられる。

第4章 シニア世代に活躍してもらうために必要なことは何か

本章では、シニア世代に十分に活躍してもらうために必要なことは何か、主にインタビュー調査結果などから働き手の本音を踏まえた取り組み方について明らかにした。重要なポイントとしては、①定年や再雇用の上限年齢について、柔軟に対応する、②働き方や勤務条件について、柔軟に対応する、③シニア世代社員の貢献を確実に評価し、本人および周囲に伝える、④シニア世代社員の能力が活きる機会や場を積極的に提供する、という4点が挙げられる。

特に、③の貢献を確実に評価し、本人および周囲に伝えるという点については、シニア世代の意識調査から、会社や周囲に貢献していると感じること、それが本人に伝わることで、働きがいを感じるうえで重要なことが示唆された。一方で、定年後の仕事では、働きぶりを評価されることもなく、経営者と面談することもないというシニア世代社員の例もみられた。成功事例企業では、シニア世代社員との面談やコミュニケーションが大切という指摘が多くなされ、その活躍を意図的に取り上げて内外にアピールし、企業のイメージ向上やモチベーション向上にもつながった例もある。また、社内の呼称にも配慮し、本人や周囲の意識を変えている企業の例もある。これらは、心がけ一つで、特に新規投資や経費もかからないうえ、効果は大きいという優れた取り組みである。

④のシニア世代社員の能力が活きる機会や場を積極的に提供するという点も重要度は高く、当初の狙い以上に、実際にシニア世代社員に活躍してもらうと、その効用を実感したという事例がみられた。能力を活かす機会や場を提供することで、シニア世代社員は予想以上の輝きをみせることがあり、同時に、企業も組織力向上の新たな機会を得るのである。

むすびに ～ 60歳を超えてもシニア世代と呼ばれない時代の到来

人口構造が変移していく以上、企業内の年齢構成も必然的に変わらざるをえない。50代社員までが基本かつ中核的労働力で、60代社員からは例外または付加的労働力という思考は、間違いなく変わっていく。これを経営への外的な圧迫要因だと考える経営者がいるとしたら、直ちに再考する必要がある。経済的な理由で60～70代の7割以上が働かなければならない今日、働き手の意識も、経済社会の構造も、もはや60歳を超えて働くのが当然という世の中が到来したと考えるべきであり、企業側も、50代・60代は同じ“通常戦力”という認識に立ち、低廉な付加的労働力として安易な扱いをするのは避けなければならない。シニア世代社員が生き生きと働いている会社は、内外から「ここは社員を大切にしている会社だ」と評価される。シニア世代社員への対応次第で、企業の本質が評価されるのである。シニア世代の活躍は、真正面から推進すべき命題といえよう。

目次

はじめに

第1章 シニア世代の活躍が必要な背景とは何か ～ マクロ統計情報の整理

- 1 シニア世代の活躍が必要になる理由と背景—企業と高齢者をめぐる環境変化..... 1
 - (1) 中長期的な生産年齢人口の減少と高齢化の進行..... 1
 - (2) 慢性的または景気循環的な人手不足への対応..... 2
 - (3) 高齢者雇用安定法の規定遵守（希望者全員の65歳までの雇用継続）..... 2
 - (4) 高齢者雇用のための諸条件整備に向けた行政的要請..... 3
 - (5) シニア世代の高い就業希望率にみられる人材供給源としての存在感..... 3
 - (6) シニアの雇用の主要な受け皿となっている中小企業の特性..... 5
- 2 中小企業においてシニア世代の活躍が必要な背景・理由（まとめ）..... 7

第2章 シニア世代の活躍による企業のメリットは何か ～ 成功事例調査の整理

- 1 シニア世代が活躍する成功事例企業へのインタビュー調査..... 9
- 2 シニア世代の活躍により、企業にはどのようなメリットがあるのか..... 10
 - (1) 労働力不足への現実的な対応策になる..... 10
 - (2) 全体的な人件費の低減につながる..... 11
 - (3) 法や行政の要請に応える取り組みができる..... 12
 - (4) シニア世代社員のもつ技能や経験の継承が図れる..... 13
 - (5) シニア世代社員が模範になり、職場の雰囲気づくりに貢献する..... 13
 - (6) 実戦力としてシニア世代社員ならではの働きが期待できる..... 14
 - (7) 誰もが働きやすい職場環境づくりにつながる..... 15

第3章 シニア世代が働く理由・働きがいは何か ～ アンケート・面談調査の結果

- 1 シニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査・インタビュー調査..... 17
 - (1) シニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査の仕様..... 17
 - (2) シニア世代就業者へのインタビュー調査の仕様..... 17
- 2 シニア世代就業者が働く理由とは、何か？..... 18
 - (1) 経済的な必要性が大きいとする割合が高い..... 18
 - (2) 働く理由の第1位は、生活費や扶養費・教育費に充てるため..... 19
 - (3) 働こうという意欲は、60～64歳、65～70歳とも高い..... 20
- 3 シニア世代就業者は、何歳になるまで働きたいのか？..... 22
- 4 シニア世代就業者が働きがいを感じるのは、どのような時か？..... 23
 - (1) 定年前後で「昇給」「評価」「目標達成」から「能力発揮」「納得できる仕事」に変化..... 23
 - (2) 定年を迎えた以降は、年代間で働きがいに大きな相違はない..... 23
 - (3) 定年を迎えた以後の働きがいは、「社会貢献」「能力発揮」「家族」など..... 24
 - (4) 働きがいの有無には、定年後に携わる仕事の性質が影響..... 26
 - (5) 会社や周囲の役に立っていると感じられることは、「やりがい」につながる..... 26

第4章 シニア世代に活躍してもらうために必要なことは何か

- 1 定年や再雇用の上限年齢について、柔軟に対応する..... 29
- 2 働き方や勤務条件について、柔軟に対応する..... 29

3	シニア世代就業者の貢献を確実に評価し、本人および周囲に伝える	30
4	シニア世代社員の能力が生きる機会や場を積極的に提供する	32
	むすびに ～ 60歳を超えてもシニア世代と呼ばれない時代の到来.....	33
	シニア世代に活躍の場を提供する成功企業事例の詳細	
	株式会社 内野製作所	36
	株式会社 加藤製作所	43
	株式会社 三友製作所.....	49
	信濃運輸株式会社.....	54
	東邦ハウジング株式会社.....	59
	株式会社 マツヤスーパー.....	67

【参考文献】

第1章 シニア世代の活躍が必要な背景とは何か ～ マクロ統計情報の整理

1 シニア世代の活躍が必要になる理由と背景—企業と高齢者をめぐる環境変化

我が国における人口減少を背景として、近い将来、確実に到来する労働力不足に備えるには、シニア世代就業者が労働力として引き続き貢献できるよう、急ぎ環境整備を図る必要がある。

また、ダイバーシティの観点からも、老若男女を問わず、国民のすべてが活躍する社会を実現することが提唱されており、その意味で、企業の担う役割や責任は、特に重要だとされている。

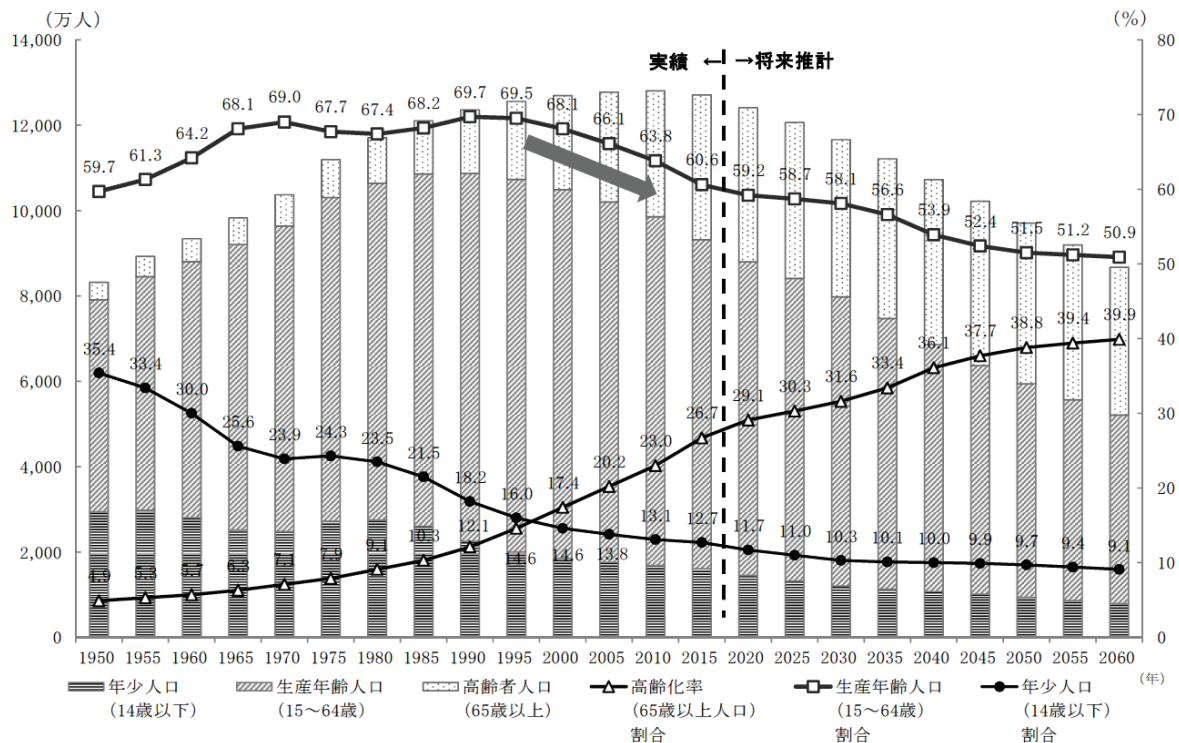
こうした見解は、今では、広く一般的なコンセンサスが形成されているが、その基盤となる経済・社会の動きは、現状でどのような状況にあるのだろうか。

第2章以降でアンケート調査・インタビュー調査の分析を行う前に、まず本章では、シニア世代の活躍が求められている経済・社会の要請の背景について、改めてマクロ統計情報などを概観する。

(1) 中長期的な生産年齢人口の減少と高齢化の進行

我が国の将来の人口推計については、国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」による見通しが広く用いられており、この推計結果が多くの政策立案や調査研究の根拠として採用されている（図表1-1）。

図表1-1 年齢3区分別人口および高齢化率の進展



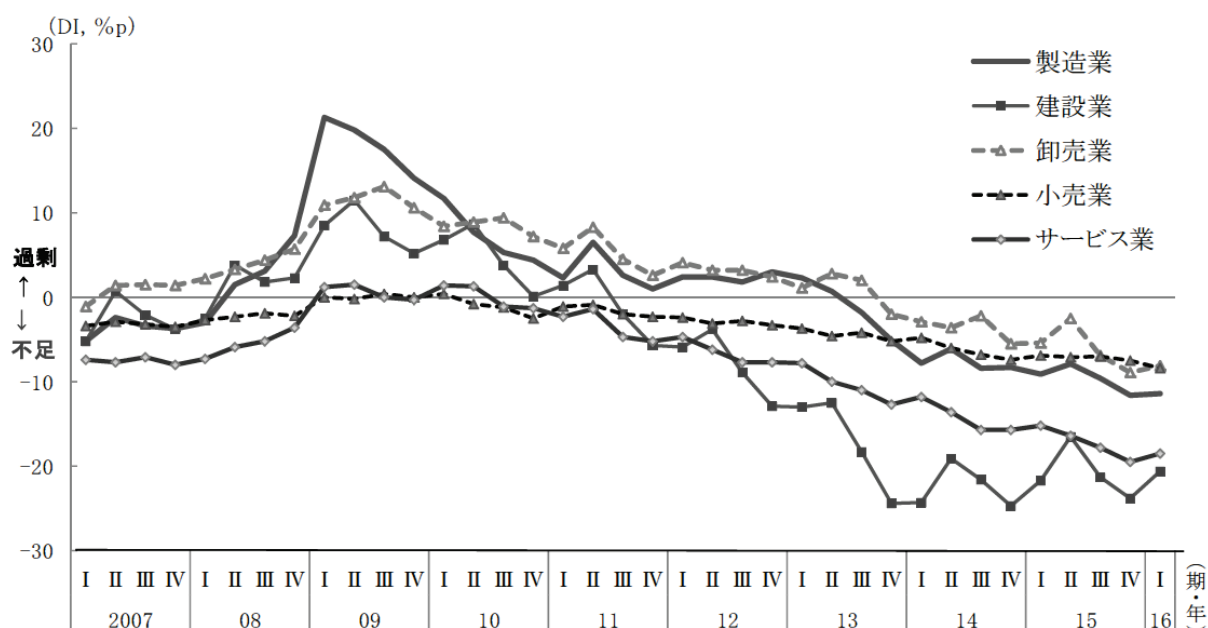
資料：2015年以前：総務省統計局「国勢調査」および「人口推計」（年齢不詳の人口を按分して含めた）

2020年以降：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）（出生中位・死亡中位推計）」より、厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」図表1-1-2を再作成。

(注)1 2015年は、上記「人口推計」（平成27年国勢調査人口速報集計による人口を基準とした2015年10月現在確定値）

2 1970年までは沖縄県を含まない。

図表 1-2 中小企業の従業員数過不足 DI の推移（業種別）



資料: 中小企業庁・独立行政法人中小企業基盤整備機構「中小企業業況調査」により、中小企業庁「2016年版中小企業白書」図表 1-2-20 図を再作成。

(注) 従業員数過不足数 DI とは、「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

ここで改めて当該推計結果を確認すると、我が国では、少子化により生産年齢人口がすでに減少に転じており、同時に人口の高齢化も進行する見通しとなっている。

今後も持続的な経済発展を実現していくためには、何らかの人口減少に対する歯止め策を講じるとともに、これまで以上に女性や高齢者の労働参加率を高めることが必要とされ、国の大きな政策課題の一つとなっている。

(2) 慢性的または景気循環的な人手不足への対応

生産年齢人口が減少し、高齢化が進行する状況下では、企業活動に必要な人材を新たに確保しようにも、若年層になるほど採用はますます困難になり、従来の若手重視の採用方針のままでは、求める労働力を確保できなくなることが容易に予想できる。

実際に、中小企業庁がまとめた従業員過不足 DI の推移をみると、2013 年第 4 四半期からグラフ上のすべての業種で「不足」に転じており、全産業の DI で人手不足感が進行している(図表 1-2)。

それでも、「人」は必須の経営資源であることから、何としても人材を得ようと思うなら、年齢や性別、国籍に対する枠を外し、また、勤務時間や勤務地などに制約のある労働者まで対象に加えるなど、広く雇用の門戸を開ける必要がある。

(3) 高齢者雇用安定法の規定遵守（希望者全員の 65 歳までの雇用継続）

経済的な要請だけでなく、法規制にも動きがある。公的年金の報酬比例部分の支給開始年齢が 2013 年度から 3 年ごとに段階的に 65 歳まで引きあげられていくことに伴い、年金支給と雇用の確

図表 1-3 「高齢者雇用安定法」のポイント

60 歳未満の定年の禁止

事業主が定年を定める場合は、その定年年齢は 60 歳以上としなければならない(高齢者雇用安定法 第 8 条)

65 歳までの高齢者雇用確保措置

定年年齢を 65 歳未満に定めている事業者は、以下のいずれかの高齢者雇用確保措置を講じなければならない(高齢者雇用安定法 第 9 条)

- ① 65 歳まで定年年齢を引き上げ
- ② 65 歳まで継続雇用制度を導入(再雇用、勤務延長)
- ③ 定年制を廃止

※ なお、措置を講じていない事業主に対しては、勧告(各種法令に基づき、求人の不受理・紹介保留、助成金の不支給などの措置を講じる)を、また勧告に従わなかったときは企業名を公表することができる(高齢者雇用安定法 第 10 条、高齢者等職業安定対策基本方針)

資料：厚生労働省ホームページ

「高齢者等の雇用の安定等に関する法律の一部を改正する法律(平成 24 年法律第 78 号)」

概要 http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/dl/tp0903-gaiyou.pdf

条文 http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/dl/tp0903-joubun.pdf

実な接続を図るため、高齢者雇用安定法が改正された(図表 1-3)。2013 年 4 月 1 日の改正法施行に伴い、労使協定による対象除外規定が廃止され、希望者全員を対象にした 65 歳までの雇用を確保する措置(高齢者雇用確保措置)の導入が義務づけられた。当分の間 60 歳に達する労働者がいない企業も、継続雇用制度の導入等を行うことが求められており、違反企業には罰則もある。

(4) 高齢者雇用のための諸条件整備に向けた行政的要請

上述の高齢者雇用安定法の第 6 条に基づいて策定した「高齢者等職業安定対策基本方針」(平成 24 年厚生労働省告示第 559 号)では、高齢者が年齢にかかわらず、その意欲および能力に応じて働き続けることができる社会の実現に向けて果たすべき役割を自覚すること、高齢者の意欲と能力に応じた雇用機会の確保のための条件整備を行うべきであるとして、企業に対し、当該条件整備に関する指針が示されている(図表 1-4)。

(5) シニア世代の高い就業希望率にみられる人材供給源としての存在感

シニア世代の側でも、高齢期にも就労する人は多く、働くことを希望する人の割合は高い。総務省統計局「就業構造基本調査」により、実際に就業している高齢者の状況についてみると、男性の場合、60 歳を過ぎても多くの高齢者が就業しており(就業者の割合は 60~64 歳で 72.7%、65~69 歳で 49.0%)、また、不就業者の多くが就業を希望している(図表 1-5)。具体的には、不就業者のうち、60~64 歳では 3 割以上(全体に占める割合は 10.1%)、65~69 歳では 2 割以上(全体に占め

図表 1-4 高齢者雇用のための諸条件整備に関する指針のポイント

募集・採用に係る年齢制限の禁止

ただし、高齢者の雇用の促進を目的として、60歳以上の高齢者を募集・採用することは可
職業能力の開発及び向上

作業施設の改善

高齢者の職域の拡大

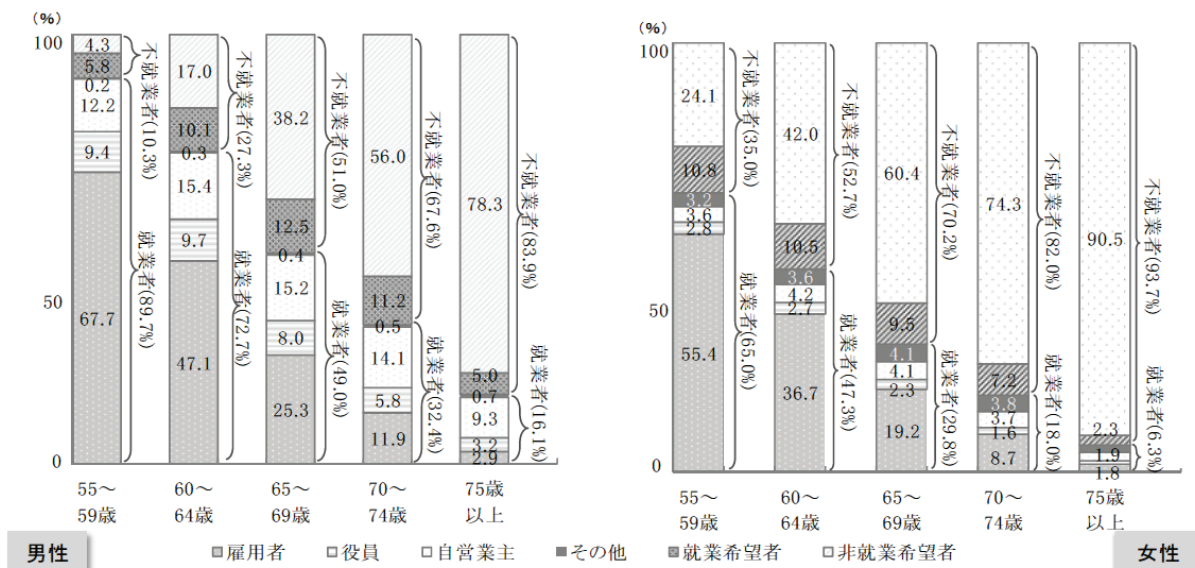
高齢者の知識、経験等を活用できる配置、処遇の推進

勤務時間制度の弾力化

事業主の共同の取組の推進

資料:「高齢者等職業安定対策基本方針」第3.1 事業主が行うべき諸条件の整備に関する指針
http://www.mhlw.go.jp/houdou/2009/04/dl/h0401-1b.pdf

図表 1-5 高齢者の就業状況および不就業者の就業希望状況

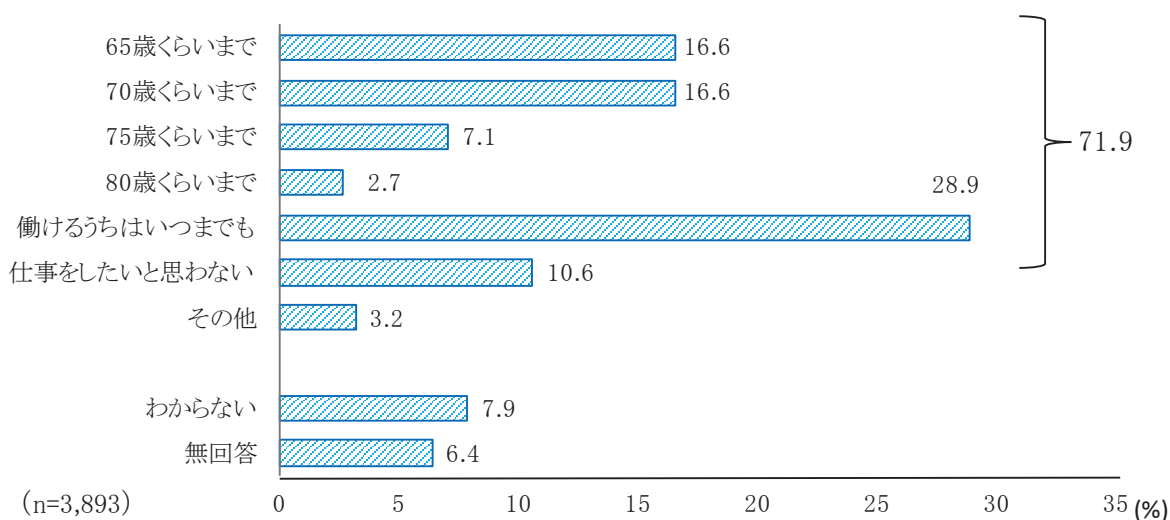


資料:総務省「就業構造基本調査」(平成24年)により、内閣府「平成28年版高齢社会白書」図1-2-4-2を再作成。

る割合は12.5%)が就業を希望していることがわかる。一方、女性の就業者割合は、60~64歳で47.3%、65~69歳で29.8%となっており、男性より低めだが、就業希望者の割合は、60~64歳で全体の10.5%、65~69歳で9.5%を数え、男女ともが60歳を超えても、総じて全体の1割程度がまだまだ就業を希望している。

また、60歳以降の収入を伴う就労の意向と就労希望年齢について、60歳以上のシニアに尋ねた内閣府の調査によれば、「働けるうちはいつまでも」との回答が28.9%と最も多く、「65歳くらいまで」「70歳くらいまで」がともに16.6%で次いでいる(図表1-6)。

図表 1-6 就労希望年齢



資料:内閣府「高齢者の日常生活に関する意識調査」(2014年)により、内閣府「平成28年版高齢社会白書」

図1-2-4-1を再作成。

(注)対象は全国60歳以上の男女

図表 1-7 高齢者の雇用先の構成 (企業規模別)

雇用企業の 従業者規模	高齢者の雇用者数(万人)				企業合計に占める割合(%)			
	2003年	2004年	2005年	2006年	2003年	2004年	2005年	2006年
計	200	197	212	230	100.0	100.0	100.0	100.0
1~29人	125	123	130	140	62.5	62.4	61.3	60.9
30~499人	60	59	65	71	30.0	29.9	30.7	30.9
500人以上	15	15	17	19	7.5	7.6	8.0	8.3

資料:総務省統計局「労働力調査」により、「統計からみた我が国の高齢者—『敬老の日』にちなんで(推計人口、労働力調査、家計調査、平成18年社会生活基本調査の結果から)」(2007年9月16日)の表4を再作成。

(注)非農林業雇用者は「官公」を除く。

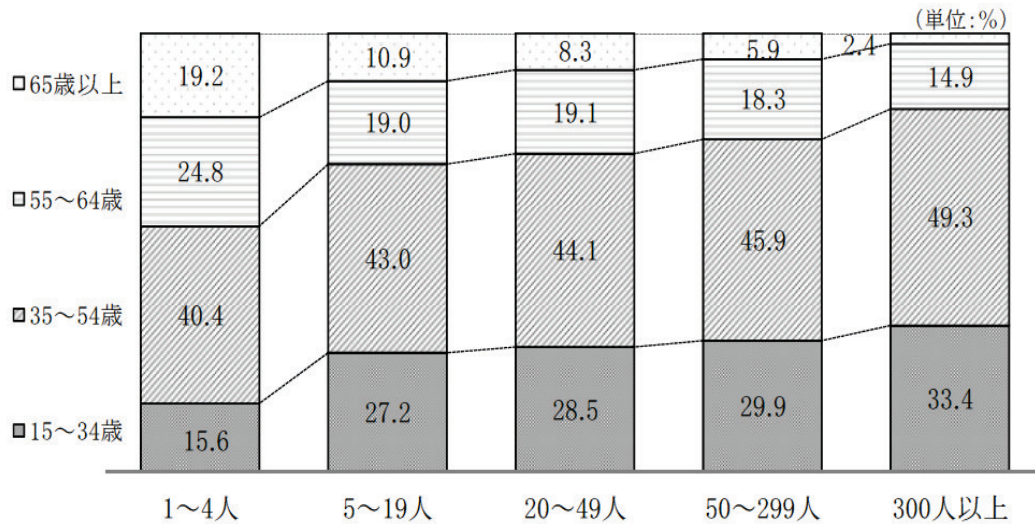
(6) シニアの雇用の主要な受け皿となっている中小企業の特徴

各方面からシニア世代の就業拡大が求められるなか、就労先となる中小企業が主要な受け皿として果たしている役割は大きい。

高齢就業者のうち雇用者(農林業、官公を除く)の雇用先規模については、総務省統計局「労働力調査」の特別集計が公表されている2006年時点で見ることができる(図表1-7)。これによれば、1~29人規模の企業で140万人(非農林業雇用者の60.9%)、30~499人規模で71万人(同30.9%)、500人以上規模で19万人(同8.3%)を雇用しており、従業者1~29人規模の企業が高齢者の約6割を雇用していることがわかる。

また、総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」により、従業員規模別に雇用者の年齢構成割合をみると、従業員規模が小さい企業ほど55歳以上の従業員の割合が高くなっている。このことか

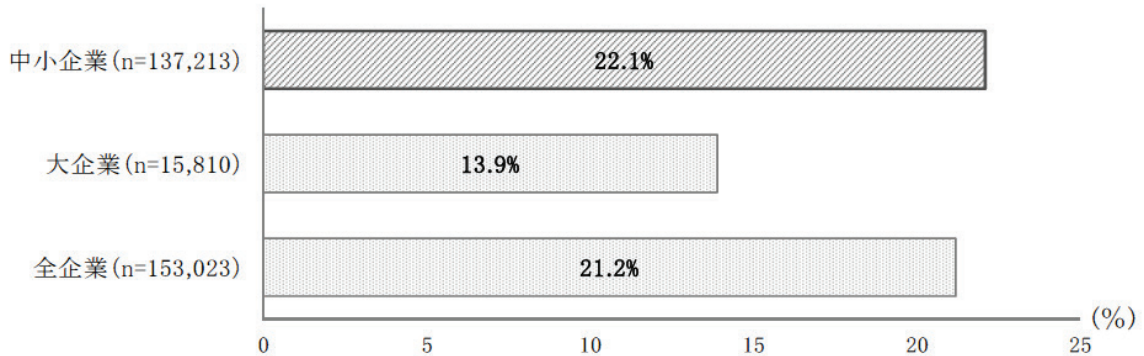
図表 1-8 企業規模別の年齢構成割合



資料:総務省「平成 24 年就業構造基本調査」により、中小企業庁「2015 年版中小企業白書」図 2-2-4 を再作成。

(注) 官公庁、その他の団体・法人に雇われている者は除かれている。

図表 1-9 何らかのかたちで 70 歳以上まで働ける企業の割合(企業規模別)



資料:厚生労働省「平成 28 年「高齢者の雇用状況」集計結果」(2016 年 10 月 28 日)

(注) 1 調査対象は 全国の常時雇用する労働者が 31 人以上の企業、中小企業:31~300 人、大企業:301 人以上。

2 「70 歳以上まで働ける企業」とは、「定年制の廃止」「70 歳以上定年」「70 歳以上までの継続雇用制度」「その他の制度で 70 歳以上まで雇用」を行っている企業の合計である。

らも中小企業が高齢者の雇用の受け皿として主要な役割を担っていることがわかる (図表 1-8)。

さらに、66 歳以上の就業機会の提供についても、中小企業のほうが大企業よりも取り組みが進んでいる。厚生労働省「平成 28 年「高齢者の雇用状況」集計結果」(調査対象は従業員 31 人以上の企業)によれば、希望者全員 66 歳以上の継続雇用制度を導入している企業の割合は、中小企業 (5.2%、7,147 社) のほうが、大企業 (1.9%、297 社) よりも高くなっている。また、希望者全員とは限らないが何らかのかたちで 70 歳以上まで働くことのできる企業の割合も、中小企業 (22.1%) のほうが大企業 (13.9%) よりも高い (図表 1-9)。

2 中小企業においてシニア世代の活躍が必要な背景・理由（まとめ）

－ 高齢者～引退という既成図式にとらわれない今日的な経営思考 －

以上みてきたように、生産年齢人口が減少し、かつ高齢化している我が国において、企業が人材を求めるなら、その供給源として存在感を増しつつあるシニア世代就業者を視野に入れるのが、きわめて自然であり、また現実的な選択であることは、間違いない。

なかでも、景気変動のたびに採用難に見舞われる多くの中小企業においては、若年労働者だけにこだわることなく、広く多様な人材に目を向けるべきであり、特に、豊かな技能・経験を有するうえ、比較的低廉な人件費負担で済むシニア世代就業者は、今後の中小企業の経営を推進する力になりえる。

これまで半ば常識として語られてきた“高齢者～定年～引退”という連鎖を、固定概念として捉える必要は必ずしもなく、既成の図式を離れ、柔軟に対応していくことが、今日の経営に求められているといえよう（図表1-10）。

図表1-10 企業においてシニア世代1の活躍が必要な背景・理由（まとめ）

- 1 中長期的な労働力人口の減少と高齢化の進行
- 2 慢性的または景気循環的な人手不足への対応
- 3 高齢者雇用安定法の規定遵守（希望者全員の65歳までの雇用継続）
- 4 高齢者雇用のための諸条件整備に向けた行政的要請
- 5 シニア世代の高い就業希望率にみられる人材供給源としての存在感
- 6 シニアの雇用の主要な受け皿となっている中小企業の特徴
- 7 高齢者～引退という既成図式にとらわれない今日的な経営思考

¹ 「シニア世代」という表記について

本稿では、高齢者を「シニア」「シニア世代」と表記し、特に断りのない限り、60歳以上の人を指す。

これは、これまで定年退職制度をもつ企業の多くが60歳を適用時期としていたことや、年金支給開始年齢の引き上げなどに伴い、60歳以上の雇用機会の確保や所得の確保が大きな問題として注目を集めていることによる。ただし、高年齢者雇用安定法では、55歳以上の者を「高年齢者」と定義しており、本稿でも、高年齢者雇用安定法にかかわる説明部分では、「高年齢者」という表記を用いている。また、「高齢者」を65歳以上とし、75歳未満の者を「前期高齢者」、75歳以上の者を「後期高齢者」とする法律もある。最近では、「高齢者」の定義を75歳以上に引き上げたうえで、それより若い人たちには就労やボランティアなどの社会参加を促すべきだとする学会提言などもある。

第2章 シニア世代の活躍による企業のメリットは何か ～ 成功事例調査の整理

1 シニア世代が活躍する成功事例企業へのインタビュー調査

本件では、シニア世代就業者に対して実際に活躍の場を提供して成功している中小企業数社を対象にして、現地訪問および直接的な面談によるインタビュー調査を実施した（図表2-1）。

図表2-1 インタビュー調査先企業のプロフィール一覧

（社名五十音順）

企業名	事業内容 (本社所在地)	掲載頁
株式会社 内野製作所	東京都八王子市、従業員数70名	P36
	精密歯車の試作や四輪車・二輪車レース用高性能ギアを加工するメーカー。著名な「ホンダF1」などのギア製作にも携わっている。当社のように、国内全四輪車メーカー・二輪車メーカーと取引関係がある試作専門メーカーは稀有な存在で、大きな強み。短期間で高品質な試作加工を納めるのは非常に難しいが、当社は発注元の信頼を得て、たとえ1個の発注でも製作する。	
株式会社 加藤製作所	岐阜県中津川市、従業員数105名	P43
	創業128年の歴史あるプレス板金メーカー。順送加工、絞り加工、曲げ加工など様々な加工技術を駆使できることが当社の特徴の一つだが、なかでも最大の強みは深絞り加工である。それをPRするため、専門サイト「絞り加工.com」を立ち上げ、広く潜在ニーズを掘り起こしている。深絞り加工のなかでも優れた特性を持つ対向液圧成型法を用い、航空機産業にも参入を果たした。	
株式会社 三友製作所	茨城県常陸太田市、従業員数180名	P49
	創業以来、精密機械加工を中心に事業展開し、そこで培われた技術を基盤として医療用分析装置で、売上高約50億円の8割を占める企業。主力発注元から高い信頼を得ている。その一方で、次の事業の柱を築くため、設計部隊を集約したテクノセンタを新設し、独自技術を用いた電子顕微鏡関連装置やマイクロプラズマ加工装置などの自社開発製品にも注力している。「何でもやります」型の営業より、高い技術力を示し、信頼を得て仕事を呼び込む営業スタイルがモットー。	
信濃運輸株式会社	東京都江戸川区、従業員数354名	P54
	首都圏に特化した配送を軸に展開している運輸事業者。低温物流では食品・食材・生花など、常温物流では文具・電化製品・飲料など、さまざまな商品を扱っている。冷凍・冷蔵機能をもつ本社倉庫を含む3拠点を有し、倉庫事業を併せもつのが強みである。両事業による物流総合力をベースに、効果的な物流提案を行う「物流ソリューション企業」として、顧客の支持を受けている。	
東邦ハウジング株式会社	東京都大田区、従業員数48名	P59
	自動車販売事業・不動産事業を中心に、川上・川下の関連事業に広く展開し、各事業が協調した“地域密着型サービス”を実践しているグループ企業。国内外の全自動車メーカーの車を扱える自動車販売力も強み。自動車でも住宅でも、世代を超えて付き合い続けていただける顧客を増やすため、各種アフターサービスまで内製化して一貫して対応することを重視している。	
株式会社 マツヤスーパー	京都府京都市、従業員数549名	P67
	8店舗を展開し、地元での知名度が高い地域密着型スーパー。平均的な店舗規模・客単価・店舗数であるにもかかわらず、高リピート率で業界平均の2倍以上にもなる1店舗当たり売上高を実現する高効率経営が特徴。店舗全体がお客様に提供する“商品”であると考え、価格・品ぞろえ・設備・接客・立地などさまざまな面で、「スーパーマーケットのあるべき姿」が社員に浸透しているのが強み。「マツヤスーパーで買えば間違いない」といわれる店づくりを目指している。	

調査時期は、2016年7～12月。具体的な調査項目としては、①企業の沿革・事業概況、②当社の強み、③組織体制と従業員の状況、④シニア世代の活躍状況、⑤シニア世代活躍推進の背景、⑥シニア世代活躍推進のメリット、⑦シニア世代社員の勤務形態・待遇、⑧シニア世代の活躍のための配慮と工夫などについて、詳細な内容を聴取した²。各社のインタビュー録の作成においては、インタビュー側の解釈・批評・総括などを極力排し、成功事例企業のナマの声をそのまま反映するように努めた。また、事実関係に誤りがないように、完成したインタビュー録には、発言者の方々に記述内容を確認していただいている。

こうして得た有用な情報を整理し、本章では、特に“シニア世代活躍のメリット”について抜粋して明らかにする。

2 シニア世代の活躍により、企業にはどのようなメリットがあるのか

シニア世代就業者に対して実際に活躍の場を提供して成功している中小企業事例を観察すると、シニア世代活躍のメリットとして以下の各点が浮かびあがった（図表2-2）。

（1）労働力不足への現実的な対応策になる

シニア世代の活躍を図るメリットの一つ目は、言うまでもなく、労働力不足への現実的で速やかな対応策になる点である。よく知られているように、景気変動に伴う業務量の増加、あるいは大企業の採用枠拡大のあおりを受け、中小企業は採用難に晒されやすい。人手不足に悩まされるなか、眼前の若年労働者の採用難を契機に、シニア世代への門戸を広げたという企業も少なくない。

後に、シニア世代社員を積極的に活用することになる事例企業においても、シニア世代採用の発端となる理由としては、労働力不足・採用難への現実的な対応であった例は多い（図表2-3）。

図表2-2 シニア世代の活躍を推進するメリット

- 1 労働力不足への現実的な対応策になる
- 2 全体的な人件費の低減につながる
- 3 法や行政の要請に応える取り組みができる
- 4 シニア世代社員のもつ技能や経験の継承が図れる
- 5 シニア世代社員が模範になり、職場の雰囲気づくりに貢献する
- 6 実戦力としてシニア世代社員ならではの働きが期待できる
- 7 誰もが働きやすい職場環境づくりにつながる

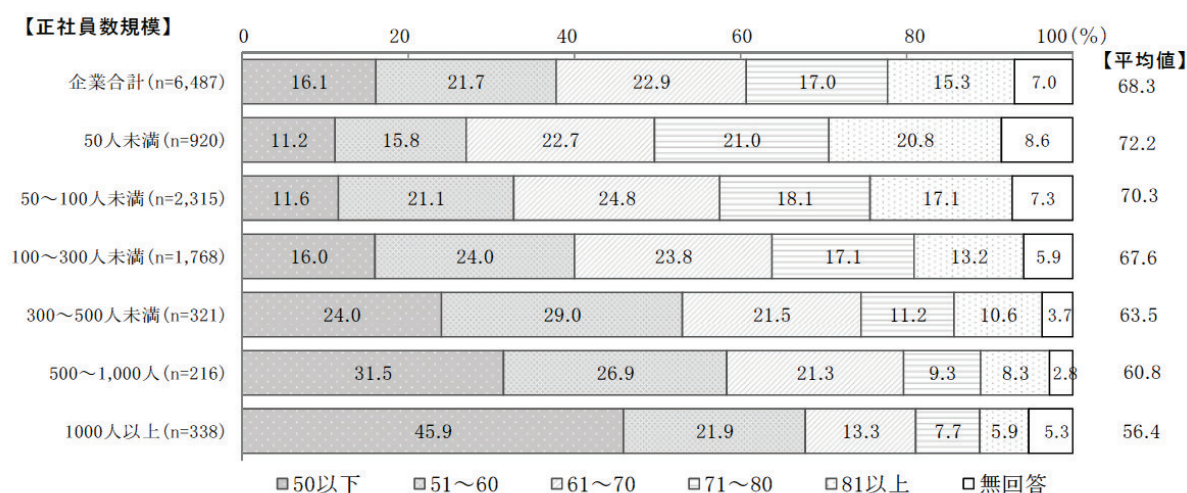
² なお、インタビュー調査先企業の具体的な抽出方法としては、本稿「はじめに」で述べた観点から、中小企業6社を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や、信用情報会社が提供する企業データベース、当公庫の取引歴や調査歴のある企業群の蓄積データなどをもとに選定し抽出した。実際のインタビュー調査は、当該企業の社屋を訪問し、原則として法人代表者（例外1社）を中心に直接面談のうえ実施した。

図表 2-3 メリットとして労働力不足への現実的な対応策を挙げるコメント例

社名	労働力不足への現実的な対応策になる
東邦ハウジング(株)	バブル景気の頃、当グループも多くの中小企業と同様、若手人材を採用できず、人手不足に直面した。そうしたなか、大手自動車メーカー系販売子会社で役員経験のある方(当時64歳)を、当グループの自動車部門で採用した。これがシニア世代社員の活躍推進の端緒であった。
信濃運輸(株)	絶対的な人手不足も背景にある。基本的には、やはり若い人が欲しい。しかし、倉庫もドライバーも人手が足りない。そのため、パートの正社員化を進める一方、女性やシニア世代に雇用の幅を広げている。

資料:企業インタビュー結果より作成(以下、同様式の図表すべてにおいて同じ)

図表 2-4 継続雇用者の年間給与の水準(定年到達時の給与水準=100とした場合)



資料:独立行政法人労働政策研究・研修機構(2014年)「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」により、厚生労働省「平成28年版厚生労働白書」図表1-3-13を再作成。

(注)「企業規模合計」には、企業規模については無回答だった回答者数を含む。

(2) 全体的な人件費の低減につながる

シニア世代就業者の割合を増やすことで、企業全体として人件費の低減につながる点も、現実面では、大きなメリットになる。一般的に、既存従業員を定年後に再雇用する場合、勤務条件が変わることもあって、定年前より賃金を下げて契約することが多い。例えば、独立行政法人労働政策研究・研修機構「高年齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」(2014年)によると、定年後の再雇用契約における年間給与水準は、定年到達時を100とした場合に多くのケースで減少しており、「61~70%」が回答全体の22.9%を占めて最も多くなっている(図表2-4)。

また、新卒人材などと異なり、すでに経験や技能のある分野を担当するシニア世代就業者なら、研修・訓練コストやそれに係る期間コストも抑えられる。ライフステージからみても、家賃負担や

図表 2-5 メリットとして人件費の低減につながるなどのコメント例

社名	全体的な人件費の低減につながる
東邦ハウジング(株)	比較的早期からシニア世代社員の活躍を推進したことにより、バブル景気時に若手人材を無理して高待遇で採用しなくて済み、その後の人件費の抑制につながった。
信濃運輸(株)	シニア世代社員を雇用すると、助成金などもあり、経験者を比較的低コストで雇える。
(株)加藤製作所	シニア世代社員は、コスト面でも貢献している。以前、シニア世代社員の労働力を投入して土日祭日の工場稼働を可能にした際にも、既存社員に比べて低廉な労賃の負担で、効率の良い365日稼働が実現できた。
(株)マツヤスーパー	シニア世代社員が、その経験を活かして店舗管理者に加わった結果、店長・副店長・副店長代理という3人体制で回せるようになった。かつてより営業時間が長くなってきた今日でも、週休2日を適用しつつ、早番・遅番で店舗を運営でき、長時間労働を強いることもない。

図表 2-6 法や行政の要請に応える取り組みができるというコメント例

社名	法や行政の要請に応える取り組みができる
(株)マツヤスーパー	シニア世代社員の割合は、次第に増してきた。高齢者雇用安定法が改正され、それを意識したことも背景にある。
信濃運輸(株)	シニア世代活躍推進の背景には、やはり高齢者雇用安定法がある。定年も法改正に対応して引き上げた。それ以前の定年は60歳であった。

育児支援などの福利厚生が不要なことが多い。また、企業が中高年労働者を新たに雇い入れる場合、一定の要件を満たせば各種の助成金を受給することができ、人件費が補填される。

実際に、事例企業からも「助成金などもあり、経験者を比較的低コストで雇える」「人件費の抑制につながった」などの声が聞かれた（図表 2-5）。また、「既存社員に比べて低廉な労賃の負担で、効率の良い 365 日稼働が実現できた」「シニア世代社員が、その経験を活かして店舗管理者に加わった結果、店長・副店長・副店長代理という 3 人体制で回せるようになった」などの声がある。シニア世代就業者の割合を増やすことで、コスト減に加えて、商品やサービスの内容や提供方法を充実できることも、プラスアルファのメリットとして挙げられている。

(3) 法や行政の要請に応える取り組みができる

前章で述べたように、改正高齢者雇用安定法の施行（2013 年 4 月 1 日）に伴い、業種・規模にかかわらずすべての企業が、希望者全員を対象に 65 歳まで安定的な雇用を確保するための措置を導入するよう義務づけられた。いうまでもなく、法や行政の要請がある以上、それに応える取り組みを行い、適法な経営を実現することは、経営上のリスクを回避するためにも不可欠なことである。

実際、積極的にシニア世代活躍を進める事例企業各社からも、「高齢者雇用安定法が改正され、それを意識したことも背景にある」「シニア世代活躍推進の背景には、やはり高齢者雇用安定法がある」などの声が聞かれた（図表 2-6）。

図表 2-7 シニア世代就業者のもつ技能や経験の継承が図れるというコメント例

社名	シニア世代社員の持つ技能や経験の継承が図れる
(株)加藤製作所	継続雇用のベテランが多数いる当社では、シニア世代社員の持つ技能の若手社員への継承がスムーズにできていることも強みとなっている。一つには、ベテランと若手をペアにして配置し、日々の業務を通じた技能継承を図っている。
(株)三友製作所	世代交代の観点から、現在の40歳代社員が育つまで、今まで培ってきた技能や経験・ノウハウ等を若手に継承してくれるというメリットは、やはり大きい。

図表 2-8 シニア世代社員が模範になり、職場の雰囲気づくりに役立つという例

社名	シニア世代社員が模範になり、職場の雰囲気づくりに貢献する
東邦ハウジング(株)	実際、30～40歳代のセンター長の下に班長やフロア責任者として就いてもらい、新入パートやアルバイト等を指導しているシニア世代社員もいる。
(株)内野製作所	従業員のロールモデルとして歯車加工の作業に引き続き従事してもらうだけでなく、若手の育成において常に中心的な役割を果たしてもらっている。
	新入社員全員に必ず現場研修をさせるが、その際には70歳代シニアの下に新人を付けるようにしている。若手に対し、会社の良い部分を伝えてくれる点でシニアはプラスの存在である。
	70歳代になっても現役で活躍するシニア世代と身近に接し、ものづくりに対する姿勢に触れ、指導を受けることで、新人たちも感化される部分があるようだ。

(4) シニア世代社員のもつ技能や経験の継承が図れる

シニア世代社員が培ってきた技能や経験を若手社員に継承できるのは、企業全体の底上げになり、大きなメリットといえる。特に、新入社員向け研修や訓練においては、多忙な中心世代社員よりも、同等以上の技能や経験をもちながら比較的時間に余裕のあるシニア世代社員のほうが適任である。

事例企業でも、「シニア世代社員のもつ技能の若手社員への継承がスムーズにできていることも強みとなっている」「今まで培ってきた技能や経験・ノウハウ等を若手に継承してくれるというメリットは、やはり大きい」として、その効用を認めている（図表 2-7）。

(5) シニア世代社員が模範になり、職場の雰囲気づくりに貢献する

すでに引退できる年齢になっても、依然として働く意欲が高く、知識・経験・技能を活かして熱心に仕事に取り組むシニア世代社員は、若手社員にとって一つの模範である。また、働ける環境があること自体に感謝の気持ちをもつシニア世代社員も多く、その誠実な姿勢が活気ある職場の雰囲気づくりに貢献することも多い。数値では測れないが、これも重要なメリットである。

事例企業各社のなかにも、70代のシニア3名に歯車加工に引き続き従事してもらうだけでなく、「若手の育成において常に中心的役割を果たしてもらっている」というケースや、「70代になっても現役で活躍するシニアに身近に接し、ものづくりに対する姿勢に触れ、指導を受けることで、新人たちも感化される部分があるようだ」という所感も聞かれる（図表 2-8）。同事例では、シニア

図表 2-9 実戦力としてシニア世代社員ならではの働きが期待できるとする例

社名	実戦力としてシニア世代社員ならではの働きが期待できる
㈱マツヤスーパー	シニア世代社員の優れた点として、豊かな人生経験が様々な接客場面に活かせることがある。
信濃運輸㈱	作業員としてだけでなく、管理職的な役割への期待もある。
㈱加藤製作所	機械だけではできない部分では、シニア世代の力が活きる。そこが当社の力となっている。
東邦ハウジング㈱	経験を応用する必要がある。さまざまなリスクヘッジ、トラブルシューティング、アフターサービスができる人が重宝される。シニア世代社員が活躍できる局面も多い。
	長期間・多くの機会に培った信頼関係は、長く幅広く当社とお付き合いいただける御客様を増やすことになり、永年勤めている社員ほど御客様のストックが増えていくため、若手より営業成績が良好なシニア世代社員も珍しくない。
	自動車メーカー系販社OBにも不動産部門に異動してもらい、自動車部門で構築済みのシステムと同様に、目標管理などの構築を始めた。
㈱三友製作所	指導訓練の経験豊富な技術者で、厚生労働省認定ものづくりマイスターも有している取引先のOBを招き、中途採用した。そして、本社工場の工場長に就任し、機械加工部門を統括してもらっている。おかげで、必ずしも社外実習に行かなくても良くなった。

世代社員は「若手に対し、会社の良い部分を伝えてくれる点でシニアはプラスの存在である」と認識されている。

(6) 実戦力としてシニア世代社員ならではの働きが期待できる

上述のように、シニア世代社員の働きは、技能承継や模範的役割など、若手社員などへの好影響という観点から見たものが多いが、そうした間接的・触媒的な機能だけにとどまらず、シニア世代社員ならではの直接的な働きも大きい。例えば、経験や実績に基づいた管理能力や指導力、専門知識や熟練技能、長年培ってきた顧客人脈・ネットワークなど、実戦力としてシニア世代社員が発揮する強みがある。当初は、シンプルな人手不足対策やコスト抑制のために取り組み始めたシニア世代活躍促進が、次第に、シニア世代社員ならではの働きを実感するようになった事例もある。

先端的な設備や設計ソフトの操作、プログラミング等の扱いは、当然、若手社員にかなわないが、「機械だけではできない部分では、シニア世代の力が活きる」との指摘もあり、そこが企業全体の力の一部を構成しているという（図表 2-9）。また、不動産業のように作業標準をつくりにくい業界では、特に「経験を応用する必要がある。さまざまなリスクヘッジ、トラブルシューティング、アフターサービスができる人が重宝される。シニア世代社員が活躍できる局面も多い」という。

接客がある業種の事例では、シニア世代社員の強みとして「豊かな人生経験がさまざまな接客場面に活かせることがある」ことを挙げられている。特にレジ係等で「シニアの特性が、お客様への気遣い、接客という点で、よいサービスにつながっていると感じる」という。

また、取引先などの大企業 OB を雇い入れた事例企業では、彼らが有する知識などは、中小企業である自社内にはない知識、不足しがちな能力を取り入れられるメリットを挙げている。企業の基盤を築く際に、「経験豊富な大企業 OB 等を採用して、その知見で、事業・組織の基盤やシステムを

図表 2-10 誰もが働きやすい職場環境づくりにつながるというコメント例

社名	誰もが働きやすい職場環境づくりにつながる
(株)マツヤスーパー	シニア世代社員は働きやすくなっているが、導入の目的は、特にシニア世代だけを意識したわけではない。社員全般に優しい職場になれば、シニア世代社員は楽になり、女性や若者も楽になる。そういう意図による整備である。

構築する」時期があったとしている。技術・技能的な面でも、大企業出身のシニア世代社員を嘱託図として雇い入れ、技術顧問と呼び、さまざまなアイデアや意見を得ているケースもある。

(7) 誰もが働きやすい職場環境づくりにつながる

シニア世代社員が活躍するためには、体力面や勤務時間などの面で負担軽減を図ったり、ICT 技術なども利用して、見やすく、わかりやすく、間違えにくくするなど、ある程度の配慮も必要である。しかし、こうした改善の方向性は、何もシニア世代社員向けだけに限らず、結局は誰もが働きやすい職場づくりを推進することになる。

成功事例企業においても、重量物の品出し・陳列で体に負担がかからないよう車輪つきカートシステムをそそえた改善例では、直接的にシニア世代の負担を軽減し、働きやすくしたのだが、「特にシニア世代だけを意識したものではない」といい、「社員全般に優しい職場になれば、シニア世代社員は楽になり、女性や若者も楽になる」と指摘する（図表 2-10）。

こうした職場環境づくりの取り組みが、ひいては、作業エラーや事故の減少、採用や定着率の向上、社外評価の高まりなどにつながるのである。今日の「働き方改革」の趣旨にも即しており、人材獲得という観点からは、いわば競争力増強のための取り組みと考えてもよい。シニア世代社員の活躍推進が契機になり、広範な意味で企業体力の向上につながる。これこそ、大きなメリットといえるだろう。

第3章 シニア世代が働く理由・働きがいは何か ～アンケート・面談調査の結果

1 シニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査・インタビュー調査

前章で述べた成功事例企業へのインタビュー調査に加え、企業における働き手の意識を探るため、本件では、2種類の調査を実施した。調査の方式は、(1)シニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査、および、(2)シニア世代就業者へのインタビュー調査であり、以下にその仕様を示す。

(1) シニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査の仕様

- 調査票タイトル:「お仕事と生活に関するアンケート」
- 調査方法:ウェブアンケート(モニター調査)
- 実施時期:2016年8月
- 調査対象:中小企業(300名以下)に勤める60～70歳のシニア世代就業者とそのレファレンスグループ
(大企業に務めるシニア世代就業者、シニア世代無業者、他世代の就業者等)
- 有効回答数:3,090名

<割付条件と有効回答数>

世代	企業規模	年代層	男性	女性
他世代	中小企業	30-39歳	206 (200)	103 (100)
		55-59歳	309 (300)	103 (100)
	大企業	30-39歳	103 (100)	103 (100)
		55-59歳	103 (100)	103 (100)
シニア世代	中小企業	60-64歳	515 (500)	103 (100)
		65-70歳	412 (400)	103 (100)
	大企業	60-64歳	206 (200)	103 (100)
	無業者	60-64歳	206 (200)	103 (100)
		60-64歳	103 (100)	103 (100)
			計 3,090	(3,000)

(注)1 数値は有効回答数(括弧内は割付数)

- 2 シニア世代については正社員か非正規社員かは問わず、他世代については正社員とした。
- 3 調査の企画、基本仕様、設問の作成、ウェブ調査画面の概案作成については、日本政策金融公庫総合研究所が主導して三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱と共同で行い、回答データの集計は三菱UFJリサーチ&コンサルティング㈱が行い、調査実施にあたりウェブ調査画面の詳細作成、調査対象サンプルの抽出、回答状況の管理、回答データのクリーニングについては、㈱マクロミルが行った。
- 4 本レポートでは、中小企業に勤めるシニア世代就業者と大企業に勤めるシニア世代就業者(男性)の意識に、特に着目して分析を行っている。

(2) シニア世代就業者へのインタビュー調査の仕様

上記のアンケート調査では把握しきれないシニア世代就業者個々人の就労状況や就労意識、および、その背景についても把握するため、シニア世代就業者へのインタビュー調査を行った。スタイ

ルとしては、①グループインタビュー調査、②特定企業従業員への個別インタビュー調査とした。

調査に御協力いただいた方は計 27 名。うち 65 歳以下が 15 名、66 歳以上が 12 名である。定年前勤務先に継続雇用されている方が 14 名（継続雇用予定 2 名を含む）、定年後に取引先中小企業に転籍した方が 3 名、定年後に自力就職した方が 9 名（継続雇用を経た人を含む）、無業者が 1 名である。定年前後に大企業から中小企業に転職した経験のある方を数えると、27 名中 10 名になる。

有業者の現在の勤め先は、1 名を除いて中小企業（従業員 300 名以下）であり、製造業が 12 名、非製造業が 14 名。グループインタビューは東京と大阪の 2 カ所で開催したが、調査対象者の居住地または勤務地は、東京、大阪、千葉、茨城、京都、兵庫、滋賀、岐阜の 8 都道府県に渡っている。

主なインタビュー項目は、就労状態、定年前後での就労状況の変化、就労意識（働く理由、いつまで働きたいか、どのようなときにやりがい・喜びを感じるか等）である。

二つのスタイルのインタビューを並行実施したことによって、就労状況が異なり、多様なバックグラウンドをもつシニア世代の状況や意識を聞くことができた。

① 就業者グループインタビュー調査

東京および大阪で各 1 回、各 6 名を対象に実施した。対象者は、(1) のアンケート調査に回答したシニア世代のうち、指定日時・会場で行うグループインタビューに協力可能な方から選定した。選定にあたっては、居住地が東京・大阪だけになるべく集中しないよう周辺地域を含むように配慮しつつ、年齢層（65 歳未満か以上か）や定年前後の企業規模・業種、就業経緯（定年前勤務先での継続雇用か、定年後の再就職か）等を考慮した。また、女性や無業者を含むようにした。

② 特定企業従業員へのインタビュー調査

(3) の企業インタビュー調査（6 社）を実施する際に、同社に勤めるシニア世代就業者に対するインタビューにも許諾をいただき、経営者とは別の場において各社 1 名以上の従業員を対象にインタビュー調査を行った。

2 シニア世代就業者が働く理由とは、何か？

まず、先に示したシニア世代を主対象とした就業者へのアンケート調査およびインタビュー調査の結果を整理し、「シニア世代就業者が働く理由は何か」「いつまで働きたいか、働きがいは何かなどについて、明らかにしていく。まず、シニア世代就業者は、なぜ働くのだろうか。

(1) 経済的な必要性が大きいとする割合が高い

中小企業で働く 60～64 歳のシニア世代就業者の 48.0%が「経済的な必要性は、かなり大きい」と回答しており、「経済的な必要性は、やや大きい」（26.6%）と合わせると、“経済的な必要性が大きい”とする人が 74.6%を占めている。65～70 歳でも、“経済的な必要性が大きい”とする割合は 44.2%と、60 代前半層に比べれば低いものの、半数近くを占めている（図表 3-1）。

また、比較対照として、大企業で働く 60～64 歳の就業者についてみても、“経済的な必要性が大きい”とする割合は 75.2%と高い。一般的に、大企業のほうが生涯賃金は高いとされるが、経済的な必要性により働くシニア世代就業者の割合は、企業規模によらず同程度に高いといえる。

図表 3-1 経済的な必要性により働かなくてはならない程度

	全体	経済的な必要性は、かなり大きい	経済的な必要性は、やや大きい	経済的な必要性は、さほど大きくない	経済的な必要性は、小さい
中小企業勤務者 (男性60～64歳)	515	247	137	101	30
%	100.0	48.0	26.6	19.6	5.8
中小企業勤務者 (男性65～70歳)	412	87	95	167	63
%	100.0	21.1	23.1	40.5	15.3
大企業勤務者 (男性60～64歳)	206	94	61	38	13
%	100.0	45.6	29.6	18.4	6.3

資料:アンケート調査結果により作成(以下、同様式のすべての図表において同じ)

図表 3-2 今、現在、『働く必要性』として重要なもの【1位】(5位まで選択)

	中小企業勤務者 (男性60～64歳)		中小企業勤務者 (男性65～70歳)		大企業勤務者 (男性60～64歳)	
	n	%	n	%	n	%
全体	515	100.0	412	100.0	206	100.0
生活費や扶養費・教育費に充てるため	268	52.0	143	34.7	113	54.9
老後や将来に備えるため	69	13.4	77	18.7	25	12.1
住宅ローンや借金の返済のため	56	10.9	15	3.6	14	6.8
健康のため、頭や体を動かすため	26	5.0	47	11.4	18	8.7
辞めると会社に迷惑が掛かるため	14	2.7	13	3.2	1	0.5
趣味・娯楽の費用に充てるため	13	2.5	24	5.8	7	3.4
働くのが当たり前だと思うため	13	2.5	10	2.4	3	1.5
上記のような意欲も必要性も感じない	9	1.7	5	1.2	4	1.9
社会や人、仲間とのつながりを保つため	7	1.4	13	3.2	3	1.5
働くこと自体が好きのため	7	1.4	5	1.2	0	0.0
家でゴロゴロしていても仕方がないため	6	1.2	10	2.4	1	0.5
培った経験やスキルを活かすため	6	1.2	17	4.1	3	1.5
生活のリズムや刺激を得るため	4	0.8	7	1.7	4	1.9
世間や近所への体裁がわるいため	3	0.6	2	0.5	0	0.0
社会の一員として貢献したいため	3	0.6	2	0.5	3	1.5
まだやりたい仕事があるため	3	0.6	4	1.0	3	1.5
事業資金を貯めるため	2	0.4	2	0.5	0	0.0
家族や周囲からの圧力があるため	2	0.4	1	0.2	0	0.0
受けた教育や取得した資格を活かすため	2	0.4	10	2.4	3	1.5
会社や同僚に貢献したいため	1	0.2	3	0.7	0	0.0
仕事を通して向上したいため	1	0.2	2	0.5	1	0.5
友人が多く働いているため	0	0.0	0	0.0	0	0.0

(注) 四捨五入により、%欄の合計は、100.0にならない(以下、同形式の表において同じ)。

(2) 働く理由の第1位は、生活費や扶養費・教育費に充てるため

働く理由として第1位に挙げられたものについてみると、中小企業で働く60～64歳では「生活費や扶養費・教育費に充てるため」(52.0%)を挙げる割合が最も高く、次いで「老後や将来に備えるため」(13.4%)、「住宅ローンや借金の返済のため」(10.9%)の割合が高く、これらが上位3項目となっている(図表3-2)。

図表 3-3 経済的理由により働いている就業者のインタビュー回答

分類	経済的理由により働いている就業者の言葉	発言者
65歳以下	経済的理由。家のローンがある。	59歳男性
	401Kがまだもらえない。	60歳男性
	ねんきん定期便をみて、3人家族では生きていけないと思ったため。	60歳男性
	年金だけでは不足。生活に豊かさが欲しい。	60歳男性
	働きがいを得たいというよりは、年金支給までのつなぎの意識が強い。	61歳男性
	生活のために働いている。若い頃に投資に失敗した。	63歳男性
	経済的理由。子どもがまだ学生。	64歳男性
	子どもが働いておらず、面倒をみる必要がある。	64歳男性
66歳以上	66歳から年金受給だが、息子がまだ大学生でもうしばらくお金がかかる。その後は慎ましく生活できるはず。	65歳男性
	年金だけでは暮らせないので、70歳を過ぎても働きたい。子供は社会人となりお金はかからないが、ベースが低いので生活は厳しい。マンションの管理費も高いし、介護保険料も高い。健康保険料の支払いもある。	66歳男性
	将来の生活を考えると今後も働き続けたい	67歳男性
	経済的理由を考えると、ずっと働かないといけない。	68歳男性
	お金も必要。ローンがある。	71歳男性

資料: 就業者インタビュー結果より著者作成 (以下、すべての同様式の図表において同じ)

中小企業勤務者の 65～70 歳でも、「生活費や扶養費・教育費に充てるため」(34.7%) を挙げる割合が最も高く、「老後や将来に備えるため」(18.7%) が次いでいる点は変わらないが、年齢が進んだことから「住宅ローンや借金の返済のため」(3.6%) を挙げる割合は低くなり、代わって「健康のため、頭や身体を動かすため」(11.4%) が上位 3 項目に入る。

このアンケート結果に加えて、シニア世代就業者インタビュー調査の結果をみても、働く理由として、経済的な必要性を挙げる具体的な声が多く聞かれた (図表 3-3)。もちろん、経済的理由だけがすべてではなく、「健康によい」「生活に張りがあったほうがよい」などの主旨の具体的な言葉も、相当程度見いだすことができる (図表 3-4)。

(3) 働こうという意欲は、60～64 歳、65～70 歳とも高い

経済的理由により働く就業者が多いとなると、要するに、働く意欲はないがやむを得ず働いているケースが多いのかという疑問がわく。そこで、直接的に“働く意欲”について集計してみると、中小企業で働く 60～64 歳、65～70 歳ともに、“働く意欲がある”と表明した人が 65%以上を占め、意外にも高い割合を示している。具体的には、中小企業で働く 60～64 歳では、「働く意欲があるし、働く必要性もある」(55.9%) とする割合が最も高い。ただし、「進んで働きたいわけではないが、働く必要性がある」(29.7%) が次いでいる (図表 3-5)。こうした回答から“働く意欲がある”ものを抜き出して、「働く意欲があるし、働く必要性もある」と「働く意欲はあるが、必ずしも働かなければならないわけではない」(9.1%) を足すと、合計 65.0%になる。

65～70 歳でも、「働く意欲があるし、働く必要性もある」(49.0%) と回答した割合が最も高く、「進んで働きたいわけではないが、働く必要性がある」は 20.6%、「働く意欲はあるが、必ずしも働かなければならないわけではない」は 28.6%となっている。「働く意欲がある」とする割合を合

図表 3-4 経済的理由以外の理由により働いている就業者のインタビュー回答

分類	経済的理由以外の理由により働いている就業者の言葉	発言者
65歳以下	経済的な理由が一番だが、辞めたら何もやらなくなってしまいそうだから。職場に来れば身体も動かすが、辞めたら気を張ることもなくなる。	59歳男性
	経済的な理由はなく、体力の低下等は嫌なので働いている。	65歳男性
	働けるうちは働こうと思っている。働くことが好き。先輩が75、6歳になっても働いている姿をみると、まだまだ働けると思う。リタイアした人は腑抜けのようなイメージになっている。働いている人はピンピンとしている。	65歳男性
66歳以上	家にいると誰ともコミュニケーションがとれないが、職場に来ればさまざまな方とコミュニケーションが取れるので、自分の生活のハリにはなっている。今の健康状態を保っているのも働いているからだと思っている。	67歳女性
	重い荷物を運んで階段の上り下りをするなど、良い運動になる。	68歳男性
	57歳定年後、関係会社等で65歳まで働いた。その後、1年くらい遊んでいた。初めのうちは、結構自由な時間があっていいと思ったが、だんだん家にいても手持ちぶさたで苦痛になった。今の仕事は品物を持って歩き回らねばならず結構大変だが、何とか持ちこたえて今の健康がある。お金の方は度外視しないといけないが、規則正しく、毎日家にいるよりは充実している。	68歳男性
	働くのをやめても何とか食べていけるとは思う。でも、やめたら老け込んで自分がだめになる。若い人と接することで、体調を整えて、若くあることができる。家にいてテレビを見ていたらだめである。気が張っていないと。	71歳男性
	自分の健康のため。勤めているから、朝起きないとだめだと思う。	71歳男性

図表 3-5 現在、働くことに関してどのように考えるか

	全体	働く意欲があるし、働く必要性もある。	進んで働きたいわけではないが、働く必要がある。	働く意欲はまったくないが、働く必要がある。	働く意欲はあるが、必ずしも働かなければならないわけではない。	働く意欲もないし、働く必要性もない。
中小企業勤務者 (男性60～64歳)	515	288	153	18	47	9
%	100.0	55.9	29.7	3.5	9.1	1.7
中小企業勤務者 (男性65～70歳)	412	202	85	7	118	0
%	100.0	49.0	20.6	1.7	28.6	0.0
大企業勤務者 (男性60～64歳)	206	108	55	10	31	2
%	100.0	52.4	26.7	4.9	15.0	1.0

計すると、77.7%とかなり高い割合を示している。

このように、中小企業で働く 60～64 歳、65～70 歳とも、「働く意欲がある」とする割合が高い (各 65.0%、77.7%)。そして、「働く意欲がある」とする割合だけ合計してみると、意外にも 65～70 歳のほうが 60～64 歳よりも高い。そして、その内訳には違いがあり、「働く意欲があるし、働く必要性もある」とする割合は 60～64 歳のほうが高く、「働く意欲はあるが、必ずしも働かなければならないわけではない」は 65～70 歳のほうが高くなっている。推測するに、働く必要があると感じていた 60 歳代前半の頃は、さほどでもなかったが、年金の受給が始まり、子供が完全に巣立って、働く必要性が薄まった頃になって、改めて自らの“働く意欲”に気付いたということだろうか。

なお、「働く意欲はまったくないが、働く必要がある」ないし「働く意欲もないし、働く必要性もない」など、「働く意欲がない」とする割合は、60～64 歳、65～70 歳のいずれについてもきわめて低くなっている (各 5.2%、1.7%)。今日のシニア世代の高い勤労意欲がこの結果に表れている。

3 シニア世代就業者は、何歳になるまで働きたいのか？

前項までで、高い勤労意欲をもつ今日のシニア世代の姿が明らかになったが、では、これから何歳になるまで働きたいのかについて尋ねたところ、「可能な限り働きたい」「70歳まで働きたい」という回答が最も多いことが明らかになった。

具体的には、中小企業で働く60～64歳、65～70歳とも「可能な限り」との回答割合がそれぞれ39.2%、56.8%と最も高く、次いで、60～64歳では「65歳まで」(26.0%)が、65～70歳では「70歳まで」(31.6%)を挙げる割合が高くなっている(図表3-6)。

個々のインタビュー調査結果からも、65歳を超えても働きたいという声や、可能な限り働きたいという声が多く聞かれた。ただし、必ずしも同じ条件で働き続けたいという意味ではなく、体力や健康、家族の介護等の理由で、年齢が高まるとともにペースを落として働きたいという声、あるいは、自ら引退の目安となる上限年齢を心に決めている例もみられた(図表3-7)。

図表3-6 もしできるなら、いつまで働きたいか【現時点の希望】

	全体	可能な限り	70歳まで	65歳まで	60歳まで	年金を もらえるまで	働かなくて よいなら 早くリタイア したい
中小企業勤務者 (男性60～64歳)	515	202	91	134	4	33	51
%	100.0	39.2	17.7	26.0	0.8	6.4	9.9
中小企業勤務者 (男性65～70歳)	412	234	130	9	1	1	37
%	100.0	56.8	31.6	2.2	0.2	0.2	9.0
大企業勤務者 (男性60～64歳)	206	63	32	67	2	27	15
%	100.0	30.6	15.5	32.5	1.0	13.1	7.3

図表3-7 働ける量や年齢の限界を自ら意識している例

分類	働くのに自ら年齢上限や抑制を設定している理由の例	発言者
ペースを 落として 働きたい とする例	今と同じだけ、あるいは今以上にやれるかという、体力的に難しいのではないかと。重たいものを持つことはないが、現場なので、身体的に負担がかかったり精神的に疲れるところがある。50歳と比べても60歳はきつい。この先はもっときつくなると思う。給料は高いに越したことはないが、体力的に落ちている分、仕事をセーブしてほしいというもある。その分、給料が減るのは仕方がないと思う。	59歳男性
	体力が続く限り働きたいと考えている。だが、いまの仕事を続けることは体力的にも難しい。	60歳男性
	体力の衰えを感じる。以前のように一日、若者の横について仕事をみるようなことは難しくなった。	60歳男性
	毎日勤務はもう疲れた。週に2～3日勤務するような働き方も認めてほしい。	60歳男性
	親の介護があり、ふだんは在宅勤務という形態で仕事を手伝っている。採用や研修時など、会社からどうしてもと言われた際は、入社して仕事を手伝っている。在宅勤務が認められているので働ける。	67歳女性
この年齢で一日立ち仕事をするとなかなかきつい。長いことやってきたから苦ではないが疲れる。我々は年を取っているので、班長が負担をかけないように仕事を回してくれる。今日中に終わらせないといけない仕事というものたまにはあるが、負担をかけないようにしてくれる。それはありがたい。	71歳男性	
年齢の 上限 を自ら 決めて いる例	70歳まで働こうと思っている。経済的な理由を考えたらずっと働き続けたいといけませんが、70歳以上になって無様な姿を見せたくないという思いがある。	68歳男性
	区切りとしては年金支給開始の65歳までと考えている。その後は、働くよりは違うところに生きがいを探したい。例えば、旅行や孫の世話など。	61歳男性
	65歳までかと思っている。体力的につらい。この1～2年で一気に体力が落ちたと感じる。歩くのが遅くなった、頭の回転が遅くなった、朝起きるのがつらくなった、土日も外出しなくなった等、変化を感じる。	62歳男性

4 シニア世代就業者が働きがいを感じるのは、どのような時か？

ライフステージがあがり、若い頃とは、体力も生活環境も家族の状況も変化したシニア世代就業者は、仕事に対するやりがい・働きがいに対する考え方も当然変化しているものと考えられる。

具体的には、シニア世代就業者は、どのような時に働きがいや喜びを感じるのだろうか。まずはアンケート調査の該当項目を整理してみる。

(1) 定年前後で「昇給」「評価」「目標達成」から「能力発揮」「納得できる仕事」に変化

中小企業で働く男性 60～64 歳では、定年を迎える以前のやりがい・喜びとして「自分の業績が給料に反映する・昇給する」(33.8%)を挙げる割合が最も高く、「顧客に喜ばれる」(30.9%)、「会社の業績が上がる」(28.0%)、「会社が社会や顧客から高く評価される」(25.4%)、「業務上の目標を達成する」(24.1%)が次いでいる(図表3-8)。

一方、定年を迎えた以後または再就職後のやりがい・喜びとしては、「その他(あてはまるものはない)」(27.9%)を除き、「顧客に喜ばれる」(26.0%)が最も高く、「自分の培った能力が活かせる」(24.0%)、「自分が納得する出来栄の仕事ができる」(16.8%)、「会社の業績があがる」(16.8%)が次いでいる。

両者を比べると、「顧客に喜ばれる」と「会社の業績があがる」は、定年前後のいずれにおいても上位5項目に挙がっている。一方、定年を迎える以前には上位だった「自分の業績が給料に反映する・昇給する」「会社が社会や顧客から高く評価される」「業務上の目標を達成する」は、定年後には上位5項目に挙がらなくなり、代わりに「自分の培った能力が活かせる」「自分が納得する出来栄の仕事ができる」が上位5項目に挙がっている。

(2) 定年を迎えた以降は、年代間で働きがいに大きな相違はない

「定年を迎えた以後または再就職後」のやりがい・喜びについて、中小企業で働く男性 65～70 歳についてみても、やはり「自分の業績が給料に反映する・昇給する」「業務上の目標を達成する」

図表3-8 定年前後での働きがいの変化(中小企業勤務者・男性60～64歳)(複数回答)

定年を迎える以前		定年を迎えた以後または再就職後	
	%		%
①自分の業績が給料に反映する・昇給する	33.8	①その他(あてはまるものはない)	27.9
②顧客に喜ばれる	30.9	②顧客に喜ばれる	26.0
③会社の業績が上がる	28.0	③自分の培った能力が活かせる	24.0
④会社が社会や顧客から高く評価される	25.4	④自分が納得する出来栄の仕事ができる	16.8
⑤業務上の目標を達成する	24.1	④会社の業績が上がる	16.8

資料:アンケート調査結果により作成(次表についても同じ)

図表 3-9 定年を迎えた後の働きがい（中小企業勤務者）（複数回答）

中小企業の男性60-64歳		中小企業の男性65-70歳	
	%		%
①その他(あてはまるものはない)	27.9	①自分の培った能力が活かせる	27.7
②顧客に喜ばれる	26.0	②その他(あてはまるものはない)	26.2
③自分の培った能力が活かせる	24.0	③顧客に喜ばれる	25.9
④自分が納得する出来栄えの仕事ができる	16.8	④同僚・部下から頼りにされる	25.6
④会社の業績が上がる	16.8	⑤会社の業績が上がる	21.4

は、上位 5 項目には挙がらない（図表 3-9）。

60～64 歳と 65～70 歳を比べると、上位 5 項目については、順位にやや変動はあるもののほぼ同じである。特に、「顧客に喜ばれる」「自分の培った能力が活かせる」「会社の業績があがる」が共通して挙げられている。一方、両者の違いとしては、60～64 歳では 4 位に挙げた「自分が納得する出来栄えの仕事ができる」が、65～70 歳では上位 5 項目には挙がらず、代わりに「同僚・部下から頼りにされる」が 4 位に入っている。

定年後のやりがい・喜びとして、「自分の業績が給料に反映する・昇給する」や「業務上の目標を達成する」が挙がらない理由は、定年後の雇用契約において、個人の営業目標は課されない、自己の業績が給料に反映しない、昇給につながらない、という条件になっていることが多いと考えられる。実際に、インタビュー調査結果からは、定年後の再雇用や再就職では、給料は一律、働きぶりや業績は反映されない、就いている仕事には目標やノルマがないという声が複数聞かれた。

（3）定年を迎えた後の働きがいは、「社会貢献」「能力発揮」「家族」など

「定年を迎えた以後」と「定年を迎える以前」で、やりがい・喜びとして挙げる事項を比べると、「自分の業績が給料に反映する・昇給する」や「昇進・昇格する」「業務上の目標を達成する」は、10 パーセントポイント以上も減少しており、「責任ある立場や仕事を任せられる」についても、やりがい・喜びとして挙げる人の割合が大きく減っている（図表 3-10）。

逆に、定年前後で割合が増加している事項は、「社会に貢献したと思える」「自分の培った能力が活かせる」「家族に理解される、認められる」などである。

シニアインタビュー調査結果でも、定年前後で、やりがい・喜びは変化するとの声が聞かれた（図表 3-11）。変化する理由としては、加齢を理由にする人もあれば、加齢は理由ではなくポジションが変わったためとする人もあった。また、「ガツガツした働き方はこれ以上十分かなと思い始めた」など意識の変化を挙げる人もみられた。

年齢とともにライフステージを歩んでいけば、それにつれて、各人の関心事は、結婚・育児・住宅・昇進・健康・介護・老後などと変化していくの自然である。加えて、それぞれが培ったスキル・経験・資産・地位などを背景にして、やりがいや喜びも多様な方向に変容していくと考えられる。

図表3-10 定年前後での働きがいの変化幅（複数回答）

	定年後ー定年前		【定年を迎える以前】				【定年を迎えた以後または再就職後】			
	60～64歳	65～70歳	中小企業勤務者 (男性60～64歳)		中小企業勤務者 (男性65～70歳)		中小企業勤務者 (男性60～64歳)		中小企業勤務者 (男性65～70歳)	
	(パーセントポイント)		n	%	n	%	n	%	n	%
全体			515	100.0	412	100.0	358	100.0	332	100.0
会社の業績が上がる	-11.2	-15.8	144	28.0	153	37.1	60	16.8	71	21.4
会社が社会や顧客から高く評価される	-9.2	-9.4	131	25.4	113	27.4	58	16.2	60	18.1
自分の業績が給料に反映する・昇給する	-22.6	-29.1	174	33.8	147	35.7	40	11.2	22	6.6
昇進・昇格する	-17.8	-26.5	112	21.7	124	30.1	14	3.9	12	3.6
業務上の目標を達成する	-10.4	-20.5	124	24.1	138	33.5	49	13.7	43	13.0
顧客に喜ばれる	-4.9	-2.0	159	30.9	115	27.9	93	26.0	86	25.9
上司から好評価を受ける	-6.1	-5.9	82	15.9	64	15.5	35	9.8	32	9.6
同僚・部下から頼りにされる	-6.2	-1.1	114	22.1	110	26.7	57	15.9	85	25.6
家族に理解される、認められる	0.1	1.1	50	9.7	50	12.1	35	9.8	44	13.3
責任ある立場や仕事を任せられる	-10.9	-16.5	102	19.8	120	29.1	32	8.9	42	12.7
自分の培った能力が活かせる	0.3	4.4	122	23.7	96	23.3	86	24.0	92	27.7
自分自身で成長したと思える	-2.0	-4.0	29	5.6	40	9.7	13	3.6	19	5.7
自分が納得する出来栄の仕事ができる	-1.1	-0.6	92	17.9	67	16.3	60	16.8	52	15.7
社会に貢献したと思える	1.6	4.6	39	7.6	33	8.0	33	9.2	42	12.7
会社に貢献したと思える	-2.0	3.3	59	11.5	57	13.8	34	9.5	57	17.2
この中であてはまるものはない	12.8	12.6	78	15.1	56	13.6	100	27.9	87	26.2

(注) 図表中、網かけをしている箇所は、定年を迎えた以後のほうが、やりがいや喜びを感じる割合が高くなっている項目(差がプラス)。

図表3-11 やりがい・喜びは変化するという意見（インタビュー調査より）

やりがい・喜びは変化するという意見	発言者	就業形態
転職を重ねる背景には上昇志向があった。外資では年功序列はまったくなかった。散々仕事をやり尽くしたので、現在は自分な好きなことを自分のペースでやっていきたいと思っている。50歳代中盤くらいから、ガツガツした働き方はこれ以上十分かなと思いはじめた。	60歳男性	他社再就職
定年前後で大きく意識は変わった。若かった頃は、昇進昇格、会社の業績をあげたいという意識はあった。中小企業に転職後、その意識は特に強くなった。だが現在は、現役世代の人たちが、いかに対人関係も良く、働きやすく、生き生きと働いてくれるかを見るのが仕事であり、自分がどうこうになりたいという意識はまったくない。意識が変化した一番の要因は、ポジションが変わったためである。年齢を重ねたため、ということではない。	62歳男性	同会社再雇用
40代、50代の頃は、会社のために、業績をあげるかを考えてきた。55歳時、子会社に行くことから、会社のためより、自分のために時間を費やしたいという意識に変わってきた。意識の変化は、年齢を重ねてきたことに起因する。	65歳男性	他社再就職
定年まで勤めたメーカーは古い体質で、ポジション＝年齢のような世界であった。上昇志向で他社に異動する人もいたが、自分は転職などはせず、定年まで勤めあげた。現役時代は、家族を世間並みに食わせていくことを第一に考え、上昇志向などは一切なく、会社にしがみついていたといっよい。65歳までの継続雇用の仕組みはあったが、嫌な顔をされることが嫌で定年で辞めた。定年後はとにかく気楽な仕事が良いと思っていた。やりがいはないが、楽しく働いている。仕事に対する意識は、ポジションが変われば変わる。	68歳男性	他社再就職

図表 3-12 定年後の仕事には、やりがい・喜びがないという意見（インタビュー調査より）

定年後の仕事には、やりがい・喜びがないとする声	発言者	就業形態
覚えることはいろいろとあるが、ノルマもないし、皆一律なので、やりがいは特にない。	63歳男性	他社再就職
いまの職場は退屈で、時間を潰すのが大変というのが正直なところ。	62歳男性	同会社再雇用
今の仕事は面白いとは感じるが、若い人と仕事は同じであり、やりがいは感じていない。	68歳男性	他社再就職
気を遣われて軽い仕事はしたくないし、面白くない。その意味では現状の仕事は面白みにかける。	65歳男性	他社再就職

（4）働きがいの有無には、定年後に携わる仕事の性質が影響

インタビュー調査結果では、定年を迎えた以後または再就職後の働きがいについて、さまざまな声が聞かれた。定年後あるいは再雇用後に担当する仕事は、定型的な仕事や軽い補助的な仕事であることも多く、「やりがいはない」という声が少なからず聞かれた（図表 3-12）。

一方、「お金のためだけに働いているのではない」との声も複数聞かれた。定年前より給与水準は下がっていても、やりがいを感じ、生き生きと働いているシニア世代就業者もいる。

特に、シニア世代には、会社や職場の役に立ちたいという意識の就業者が少なくない。例えば、定年前から引き続き再雇用されている就業者は、「自分ができることをすることで、少しでも会社のためになれば」と話している。同種のコメントが多く聞かれた。

また、継続雇用か再就職かにかかわらず、接客の仕事に携わるシニア世代就業者では、「お客様からお礼を言われること」「お客様からのお褒めの言葉」などが働きがいにつながるという。また、社内で助言や指導の役割にいるシニア世代就業者からは、「（助言をして）自分の言ったことが理解される」「若い人から頼りにされる」等が挙げられた（図表 3-13）。

確かに「人から褒められる機会はない」というコメントもある一方、シニア世代就業者が働きがいを感じるか否かは、必ずしも“お金”の問題だけではなく、自分が会社や職場の役に立っていると感じられるか、それが伝えられる（評価される）機会があるかにも影響されるといえる。

（5）会社や周囲の役に立っていると感じられることは、「やりがい」につながる

定年後は仕事内容が変わることも少なくないなか、逆に、定年前の知識や技術を活かせる機会があるシニア世代就業者の満足度は高いようで、「自分の技術や経験を若い人たちにいろいろと伝えることができる点はうれしい」というシニア世代就業者の声も聞かれた。自分が培った経験や知識・技術を活かせる仕事に携わることは、会社や周囲の役に立っている実感も得やすく、シニア世代就業者が働きがいを感じるうえで、重要な要素と考えられる。

また、定年後、取引先の中小企業を含む他企業に、前職で培った人脈や技術力を期待されて転職する例もある。前職に比べて企業規模や年収は下がっても、やりがいのある仕事を任せられ、「自由にやらせてもらっている」「この会社を他社に負けないものにしたい」など、活躍の場を与えられて生き生きと働いているシニア世代社員もみられた（図表 3-14）。

図表 3-13 定年後のやりがい・喜び (60~64 歳)

分類	定年後のやりがい・喜び	発言者	就業形態
60-64歳	役割が助言や教育にシフトしているので、担当者から「言われたとおりでした」、「予測があたりました」といった返答があること、自分の言ったことが理解されるのが嬉しい。	59歳男性	定年前
	製品の最終チェックをし、悪いところがあれば指導をする仕事をしている。自分にできる仕事はこれだけであり、皆さんも期待してくれるので、やりがいがある。期待される以上は働き続けたい。	60歳超男性	取引先再就職
	お客様から丁寧にお礼を言われると嬉しい。	63歳男性	他社再就職
	事故を減らすのが自分の仕事であり、対前年で実際に減ることが喜び。	64歳男性	取引先再就職
65歳以上	マンション管理の仕事で人から褒められることはほとんどない。だが、日常的な清掃をやることでマンションが綺麗になることは、自己満足だが満足につながっている。	65歳男性	他社再就職
	自分の技術や経験を若い人たちにいろいろと伝えることができる点は嬉しい。	66歳男性	他社再就職
	働きがいは、お客様のお褒めの言葉。「やはりプロですね」「上手ですね」「この店は愛想がいいね」などとお褒めの言葉をいただいたときに、この仕事をやっていてよかったと感じる。	67歳女性	同会社再雇用
	若い方は覚えるのが早い、自分も負けないように努力している。若い人よりも努力が必要。やることで自分の必要性、存在価値が出てくると思う。若い方に頼りにされるのは嬉しい。	67歳女性	同会社再雇用
	自分が教えたことが職場で引き継がれ、女性が生き生きと働くようになり、良い流れができていっているのを見るのは嬉しい。	67歳女性	同会社再雇用
	まだやりたいという人は、会社から「やって」と言われれば嬉しい。(継続雇用の) 声をかけてもらって嬉しかった。自分にやれることはやらないといけないと思う。手先のことは若手には絶対負けたくないし、負けない自信はある。そこを自分が努力すれば、この会社にいられるのではないかと思う。できることを極めることが、この会社のメリットになるならばと思い、やってきた。それが生きがいである。	71歳男性	同会社再雇用
3代の社長によくしてもらった。この会社で自分ができることとして、大きなことはできないが、できることは一所懸命やり、皆に迷惑がかからないようにフォローする。少しでも会社のためになればと思う。	71歳男性	同会社再雇用	

図表 3-14 定年後のやりがい・喜び (“現役” 同様の仕事)

現役同様の仕事で感じる定年後のやりがい・喜び	発言者	就業形態
いまは現役のときよりもかえって仕事量が多い。幅広い仕事を自由にやらせてもらっている。この会社の体制を盤石なものとし、他社に負けたくない。技術指導役として、また、前の会社とのパイプ役として、期待されて来ているので、それに応えなければいけないと思う。こんなに働かせてもらって幸せである。	63歳男性	取引先再就職
57歳のときに社長に乞われて当社に来て、64歳の今も部門長をしている。給料が下がることはわかっていたが、こちらのほうが働きやすい職場環境にある。バラエティに富んだ、やりがいのある仕事ができている。この会社に来たという選択は成功だった。	64歳男性	同会社再雇用

以上のように、仕事内容や周囲への貢献度がシニア世代就業者の働きがいに直結していることが、明らかになった。他方、仕事内容や性質もさることながら、かつて年齢を理由になかなか職が得られなかった経験などから、給与水準や仕事内容に十分満足していなくとも、仕事があること自体を幸せと捉える人もいる。例えば、「50代でも採用され、入社できたこと自体が良かったと感じている」という声や、「(継続雇用の) 声をかけてもらってうれしかった。自分がやれることはやらないといけないと思う」など、収入を得て働く場が得られている現在の状況こそ恵まれていると考える人が少なくない。就業機会が豊富な若手就業者は感じることもないシニア世代就業者特有の働きがいの感じ方といえるだろう。

第4章 シニア世代に活躍してもらうために必要なことは何か

前章で、シニア世代就業者の働きがいについて考察した際、定年後の仕事に「やりがいを感じられない」というシニア世代社員も、残念ながらある程度みられた。定年後の再雇用などでは、給与が一律で下げられ、役割や仕事内容が変わることも多く、こうしたことがシニア世代社員の活躍のためのモチベーションに影響する場合もある。

そこで本章では、シニア世代就業者に十分に活躍してもらうために必要なことは何か、主にインタビュー調査結果などから観察された働き手の本音を踏まえた取り組み方について、みていこう。

1 定年や再雇用の上限年齢について、柔軟に対応する

シニア世代就業者の活躍における成功事例企業では、定年制度の適用年齢や再雇用の上限年齢に関して、シニア世代社員全員に対し一律に規定を適用するのではなく、一応の定めはあっても、実際はシニア世代社員一人一人の要望や状況に合わせ、柔軟に対応しているケースが多くみられた(図表 4-1)。もちろん、加齢に伴い事故のリスクが高まる職種では例外をつくらないなど、メリハリをつけたうえで、確かな意図をもって運用されている。

2 働き方や勤務条件について、柔軟に対応する

働き方や勤務条件に関しても、シニア世代社員全員に対し一律の定めを適用するのではなく、個々の要望や状況に合わせ柔軟に設定しているケースが多くみられた(図表 4-2-1、4-2-2)。

例えば、(株)マツヤスーパーでは、就労日数や就労時間について、シニア世代社員の希望を聞いて決め、週3日勤務、週4日勤務なども設けており、従業員の側からも「定年65歳を超えて再雇用されるときに、公休を月9日から1日増やし、日々の勤務時間を1時間短くした。常識の範囲内で

図表 4-1 就業の上限年齢について、柔軟な運用を行っている例

社名	就業の上限年齢について、柔軟な運用を行っている例
(株)内野製作所	定年は60歳だが、技術をもち、しっかり会社の意向に沿って若手を育てられる人については、1年更新で継続雇用している。この継続雇用(再雇用)は、原則65歳まで。ただ、希望者については1年ごとに話し合いを設け、「働きたいだけ働けばよい」と伝えている。実際、70代で働いているシニア世代も3名ほどいる。
(株)三友製作所	制度上、定年は60歳。以降、嘱託の形で再雇用する道を開いている。再雇用契約は1年単位の更新で65歳まで延長可となっているが、実際には、65歳以降も、健康であれば継続している。
(株)加藤製作所	制度上、定年は65歳だが、その後も引き続き働いている人が多い。再雇用契約は半年ごとに見直している。上限年齢は特に設けていないが、後期高齢者となる75歳を一つの目安にしている。とはいえ、75歳を過ぎた人もざらにいる。いつまで働かかは会社と相談して決めているが、本人が働きたいだけ働いている人が多い。
(株)マツヤスーパー	制度上、正社員の定年は60歳だが、定年後も希望者全員を65歳まで再雇用することになっている。ただし、実際には、70歳以上になっても働くことのできる慣行もある。
信濃運輸(株)	定年は65歳。定年後の継続雇用(再雇用)については、事務・管理の方は、基本的に65歳で満了。ただし、現場の事務・管理については、本人のやる気があれば継続する場合もある。倉庫業務従事者については、商品を熟知した人に継続してもらったほうがよいので、希望があれば再雇用している。ドライバーについては、定年後に限らないが、健康状態と適性診断(主に運転能力)に加え、事故歴、直近の勤務状況により判断している。診断結果などからドライバーの継続が難しい人については、倉庫業務ではどうかと打診している。
東邦ハウジング(株)	定年は65歳。2人のシニア世代社員のうち、今67歳の部長が当時の定年60歳に達した年に、定年を引き上げた。定年65歳を過ぎた以降は、1年更新の再雇用契約になる。

図表 4-2-1 働き方や勤務条件について、柔軟な運用を行っている例

社名	働き方や勤務条件について、柔軟な運用を行っている例
㈱マツヤスーパー	週5日フルタイム勤務を希望する社員もいるし、日数や時間の軽減を希望する社員もいる。定年到達時に本人の希望を聞くので、本人の希望で選べる。また、1年ごとの契約更新の際に改めて選択してもらう。
	本人の希望優先で勤務日数などを決めてしまうと全体がアンバランスになりそうなものだが、特に不都合はない。短時間勤務希望者がいれば、その分、手薄となる時間帯が出るので、他にパートタイマーを補充したり、他部署と相談して調整すればよい。
	パートタイマーの採用時に、皆が希望する日曜・祭日・年末、および“10%割引デー”である月曜の有給休暇申請はなるべく控えるという約束をし、調整しやすい工夫をしている。

図表 4-2-2 働き方や勤務条件について、柔軟な運用を行っている例

働き方や勤務条件について、柔軟な運用を行っている例	発言者
週4日で働いている。金曜日は病院に行ったり自分のことをしている。1日くらいは必要。	68歳男性
92歳の親の介護があり、ふだんは在宅勤務という形態で仕事を手伝っている。採用や研修時など、会社からどうしてもと言われた際は、入社して仕事を手伝っている。在宅勤務が認められているので働いている。	67歳女性
65歳の定年までは、朝8時から17時まで働き、残業もした。だが、今はもうそういうふう拘束されたくない。そこで70歳になったときに、名乗りを上げて月給制をやめて時給制にしてもらった。また、週5日だったのを4日にしてもらった。さらに今は週3日で、金曜は半ドンである。70歳を過ぎたころから、働きながら余暇もあってよいと思うようになった。趣味だけでなく、畑もやっている。仕事への打ち込み方は別として、いまが一番充実している。	72歳男性
定年65歳を超えて再雇用されるときに、公休を月9日から1日増やし、日々の勤務時間を1時間短くした。常識の範囲内で希望は聞いて貰える。	67歳女性

希望は聞いて貰える」と喜ばれている。当社としては、各人の希望を聞いて働き方を決めることに不都合はなく、「短時間勤務を希望する人がいるなら、その分、手薄となる時間帯のパートの採用数を増やすなど、他の人に相談して調整すればよい」という。ただし、「皆が希望する日曜・祭日・年末の有給申請は控え、なるべく平日に取る」「“10%割引の日”の月曜日にも申請は控える」というルールなど、全体の調整をしやすい一定の制約も定めている。

3 シニア世代就業者の貢献を確実に評価し、本人および周囲に伝える

シニア世代就業者の意識調査からは、自らのスキルや経験を基に会社や周囲に貢献し、それを実感できることが、働きがいを感じるうえで重要であるとわかった。一方で、個別のインタビュー結果からは、定年後の仕事では、働きぶりを評価されることもなく、経営者と面談することもないというシニア世代就業者の存在も確認できた。

こうしたなか、成功事例企業では、シニア世代就業者との面談やコミュニケーションを図ることが大切という指摘が多くなされ、また、会社紹介ビデオやポスターなどで、彼らの活躍を意図的にピックアップして取り上げる例もみられた（図表 4-3）。

図表 4-3 シニア世代社員への各種の配慮を利かせた取り組みを実施している例

社名	シニア世代社員との面談、話し合いの場を設けている例
㈱内野製作所	最近では65歳になっても元気で働ける方が多いため、希望者については1年ごとに話し合いを設け、「働きたいだけ働けばよい」と伝えている。 シニア世代社員には、会社側から要望を伝えるだけでなく、常にコミュニケーションを取るようにし、何を考えているか、望んでいるかを知るようにしている。
㈱加藤製作所	シニア世代社員に限らず社員全員について、賞与評価の際に社長面談を行っている。1人半時間ずつ、何日もかけて行う。シニア世代社員については、グループ面談形式だが、職場ごとに毎月順繰りに1組ずつ面談する。シニア世代社員は、社長に対してもさほど遠慮なく意見を言うので、社長も興味深く聞いている。

社名	社内におけるシニア世代社員の位置づけを明示化する工夫の例
㈱加藤製作所	60歳代を高齢者扱いしていない。豊富なキャリアをもつ社員という意味で、「キャリア社員」と呼んでいる。豊かな経験をもつ社員の力が、会社にとって必要であるということを、全社員に納得・認識してもらう狙いもある。 会社としてもシニア世代社員の力を借りざるをえないことは、皆、理解しているし、そう導いてきた。お互いに持ちつ持たれつで、良いバランスが取れるよう、会社として仕向けている。

社名	シニア世代社員の活躍を内外にアピールしている例
㈱加藤製作所	シニア世代が活躍する職場として、マスメディアなどに取り上げていただく機会が多い。話題の国産ジェット旅客機MRJの部品製造にかかわっているが、社内の製造チームには、シニア世代社員が複数参加しており、社員募集用ポスターなどでも、製造チームメンバーの面々を写した写真を掲載している。
㈱内野製作所	70歳代になっても現役で活躍するシニア世代と身近に接し、新人たちも感化される部分があるようだ。70歳代シニア社員が教えた新入社員の女性は、そうしたシニア世代の活躍を見て、「自分がおばあちゃんになっても働きたい」と会社紹介ビデオのなかで、コメントしてくれた。

社名	シニア世代社員の働きぶりを評価し、給与に反映している例
㈱マツヤスーパー	最近、再雇用の給与水準(時給)を引き上げるとともに、働きぶりが賞与額に反映する仕組みを導入した。何年か後に定年を迎える世代の社員が、将来どのくらいもらえるか見通しがつき、生活設計ができるようになった。
㈱加藤製作所	定年到達以降は、半年ごとに再雇用契約を見直している。一応の審査を経て契約更新を決めるが、それも「当人の協力度はどうか」等、かなり大ざっぱなもの。周囲の正社員からの評価も聞いている。
東邦ハウジング㈱	定年前の額を基準に個々のシニア世代社員の能力で決定し、賞与もある。「部長」「顧問」といった肩書も維持している。営業系社員については、基本年収プラス実績払いという方式になっている。
信濃運輸㈱	再雇用における給与水準は、事務・管理と倉庫業務の従事者については、定年前の80~60%になる。中小企業なので個々人の能力差もよくわかるので、それによるメリハリを付けている。一方、ドライバーについては、定年後で給与水準は変わらない。職能給ではなく乗務手当による歩合給になる。

シニア世代就業者の活躍を内外にアピールすることは、企業のイメージ向上を図れるとともに、各人のモチベーションを向上することにもつながる。また、シニア世代就業者の呼称にも配慮し、「豊かなキャリアをもつ人」という意味で「キャリア社員」と呼び、本人や周囲の意識を変えている企業の例もある。これらは、心がけ一つで始められ、特に新規投資や経費もかからないうえ、効果は大きいという優れた取り組みであり、今後、導入企業が増えることを期待したい。

また、成功事例企業の中には、シニア世代社員の働きぶりを正當に評価し、それを給与にも反映している例もみられた。これは、給与体系に手を入れる必要があるが、あくまで貢献を評価しているという経営側の姿勢が重要であり、必ずしも大幅な給与増額が必要なわけではない。小幅でも自らの働きが反映されるという点に、モチベーション向上の鍵があるとみるべきである。

4 シニア世代社員の能力が生きる機会や場を積極的に提供する

当初、シニア世代の活躍推進は、当面の人手不足対策や人件費軽減を狙ったものだったところ、実際にシニア世代社員に活躍してもらおうと、その効用を実感するようになり、より取り組みが積極化したという事例がみられた（図表4-4）。これは、その能力を活かす機会や場を提供することで、シニア世代社員は予想以上の輝きをみせることがあるという示唆であり、同時に、企業も組織力向上の新たな機会を得るのである。

図表4-4 シニア世代社員の能力が生きる機会や場を積極的に提供している例

社名	シニア世代社員の能力が生きる活躍の場を提供している例
㈱内野製作所	若手の見本になるような方々が残っているため、従業員のロールモデルとして歯車加工の作業に引き続き従事してもらっただけでなく、若手の育成において常に中心的な役割を果たしてもらっている。たとえば、新入社員研修の際に、彼らに新人皆の前で「ものづくりとは何ぞや」といった講義をしてもらっている。また、当社は新入社員全員に必ず現場研修をさせるが、その際には70歳代シニアの下に新人を付けるようにしている。
㈱マツヤスーパー	<p>店長経験のあるシニア世代社員が店舗管理者に加わった結果、店長・副店長・副店長代理という3人体制で回せるようになった。かつてより営業時間が長くなってきた今日でも、週休2日を適用しつつ、早番・遅番で店舗を運営でき、長時間労働を強いることもない。管理者の補佐役には、経験あるシニアが適任だ。</p> <p>シニア世代社員の優れた点として、豊かな人生経験がさまざまな接客場面に活かせることがある。例えば、出産や育児の経験から、妊娠中や子供連れの御客様に対して細やかな気遣いができたり、高齢の親を持つ経験から、お年寄り特有の困り事に気付くなどが挙げられる。良い接客、良いサービスにつながる傾向がある。</p>
東邦ハウジング㈱	<p>業務に精通し、アナログ的な管理を几帳面に徹底してきたシニア世代社員の力が、基幹業務のシステム化に大いに役立った。</p> <p>不動産業界は、シニア世代社員が活躍できる業界だと思う。当社の特徴である地域密着型のサービスでも、御客様と長年信頼関係を築いたシニア世代社員の力が活かしている。長年勤めている社員ほど御客様のストックが増えていくため、若手より営業成績が良好なシニア世代社員も珍しくない。</p>

むすびに ～ 60 歳を超えてもシニア世代と呼ばれない時代の到来

今後、確実に進行する少子高齢化と人口減少。人口構造が変移していく以上、企業内の年齢構成も必然的に変わらざるを得ない。20代から50代社員までが基本かつ中核的労働力で、60代社員からは例外または付加的労働力という思考は、間違いなく変わっていくことになる。

高齢者雇用安定法の改正は、一つの因子に過ぎないが、同法の規定により、企業は65歳までの雇用を当然のこととして受け入れるよう求められる。これを経営への外的な圧迫要因だと考える経営者がいたら、直ちに再考する必要がある。

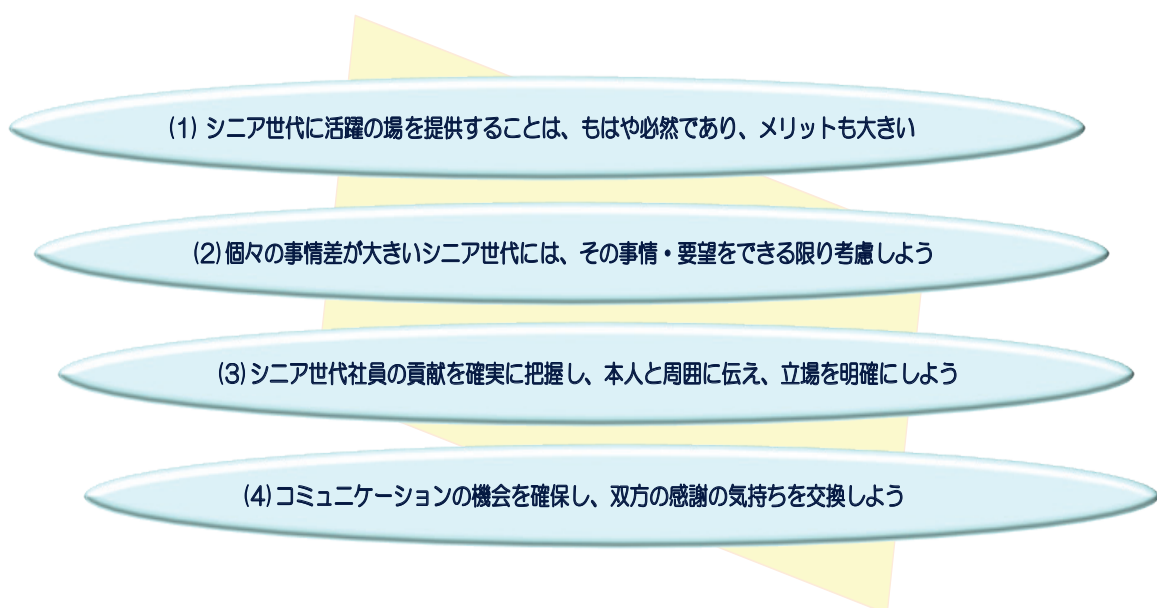
本調査でも明らかになったように、経済的な理由で60～70代の7割以上が働かなければならない今日、働き手の意識も、経済社会の構造も、もはや60歳を超えて働くのが当然という世の中が到来したと考えるべきである。企業側も、当然のこととして60代社員を擁し、当然のこととして十分な活躍をしてもらわなければならない。別枠的な存在というより、50代社員までと同じ“通常戦力”とみるべきである（図表5-1）。

通常戦力である以上、働きに見合った処遇が得られなかったり、成果や実績が評価されない、あるいは仕事自体がつまらなければ、彼らのモチベーションは下がってしまう。愛社精神や帰属意識が高いシニア世代社員を、低廉な付加的労働力として安易な扱いをするのは適切でない。

インタビュー調査でも観察されたように、シニア世代社員が生き生きと働いている姿は、職場の雰囲気づくりにプラスとなり、会社の内外から「ここは社員を大切にしている会社だ」「安心して長く働ける会社だ」と評価される。シニア世代社員への対応次第で、企業の本質が評価されるのである。

シニア世代の活躍は、真正面から推進すべき命題である。本稿から、シニア世代と企業経営について前向きに考える一つの示唆を読み取っていただけるなら、誠に幸甚である。

図表5-1 シニア世代就業者の活躍を引き出す考え方と取り組み【まとめ】



シニア世代に活躍の場を提供する成功企業事例の詳細

株式会社 内野製作所(製造業、東京都) ……………P36

株式会社 加藤製作所(製造業、岐阜県) ……………P43

株式会社 三友製作所(製造業、茨城県) ……………P49

信濃運輸株式会社(運輸業、東京都) ……………P54

東邦ハウジング株式会社(不動産業、東京都) ……P59

株式会社 マツヤスーパー(小売業、京都府) ……P67

(社名五十音順)

企業名	株式会社 内野製作所		
本社所在地	東京都八王子市	代表者	代表取締役 内野 徳昭
設立年月	1949年(昭和24年)6月 (創業1927年(昭和2年)9月)	業種	製造業
従業員数	70名(2016年4月現在)	資本金	1,000万円
主な事業	精密歯車の試作加工製作、自動車・オートバイレース用歯車製造		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 精密歯車の試作や四輪車・二輪車レース用高性能ギアを加工するメーカー。著名な「ホンダF1」などのギア製作にも携わっている。当社のように、国内全四輪車メーカー・二輪車メーカーと取引関係がある試作専門メーカーは稀有な存在で、大きな強み。短期間で高品質な試作加工を納めるのは非常に難しいが、当社は発注元の信頼を得て、たとえ1個の発注でも製作。
- ◆ 当社の技術者には、高校を出て2年目の女性から、70歳代までいる。定年は60歳。再雇用は原則65歳まで。ただし、希望者とは1年ごとに話し合い、その後も働ける道を開いている。若手の見本になるようなシニア再雇用社員には、ロールモデルとして新人研修で指導をしてもらっている。新人たちも感化される部分があり、「自分がおばあちゃんになっても働きたい」と話すなど、「長く働ける会社」として良いイメージにつながっている。



当社本社社屋 と 各種製品例



(出所) 当社ホームページおよび取材時撮影写真(本文中も同じ)

(1) 企業の沿革・事業概況

■ 四輪車・二輪車開発の試作専門メーカー

㈱内野製作所は、主に、精密歯車の試作加工や、自動車・オートバイレース用の歯車の加工を中心に事業展開している企業である。自動車・オートバイレースにかかわる研究開発のギアや、レースに開発された高性能ギアを中心に、さまざまな製品を製作している。

創業は、1927年(昭和2年)。現社長の祖父が創業者、現社長は3代目に当たる。八王子はもとも織物の町であり、織機の修理やミシンの修理を行う織物機械修理業としてスタートし、1949年(昭和24年)に法人化。創業者に加えて現社長の父とその兄弟3人で、今日の基盤となる歯車の仕事を始めた。

自動車部品の最初の受注は、1954年(昭和29年)、三鷹市にあったプリンス自動車工業㈱からのものだった。その後、プリンス自動車工業㈱を吸収合併した日産自動車㈱に協力会社として登録していただき、同社の織機部門に納めるギアの量産を行うことになった。しかし、時代の流れとともに、織機の製造が徐々に台湾などの海外に移ってしまったことから、自動車やオートバイの試作用歯車の仕事を志した。

その最初の仕事は、1981年(昭和56年)、㈱本田技術研究所からいただいた二輪用ギアの試作の仕事だった。それから次第に、二輪に加えて四輪用ギアの試作も受注できるようになった。

現在、事業の95~99%が試作である。これに加えて、自動車メーカーが販促活動としての注力するレース用に部品を供給している。特に、著名な「ホンダF1」に関しては、アイルトン・セナ選手や中嶋悟選手が活躍した第2期参戦時以降、中枢部分のエンジンギアには当社が携わっており、すでに4期目に入っている。また、航空機分野についても、ホンダジェットの立ち上げ時には、お手伝いさせてもらい、自動車とは違う製作の難しさを味わわせていただいた。

■ 積極的な営業推進が成功し、顧客拡大

現社長が入社したのは、1998年(平成10年)。

レースエンジン用ギア



当時は、従業員20数名程度で、売上高も今の5分の1程度だった。利益はしっかり出ていたが、試作の仕事には波があり、1社の発注元だけに頼ると売上げが落ちる時もあった。そこで、さまざまなギアを加工できれば、取引先が増えるのではないかと考えた。

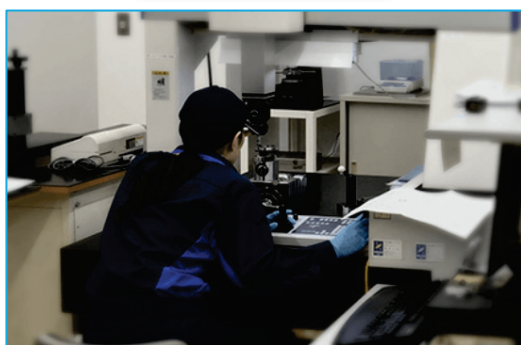
以降、発注元メーカーを広げるため、積極的に営業を推進し、会社案内も刷新し会社の知名度アップを図った。Windows95が出て、中小企業にもパソコンが導入されつつあった頃、先代社長は難色を示したが、何とか説得してホームページを立ち上げたところ、これが他の新規顧客からオファーをいただく端緒になった。

また、技術交流会や展示会などの技術ブースに飛び込み営業をかけ、担当者の方と名刺交換をして技術資料を送付したことが、その後の取引開始のきっかけになった顧客企業もある。

他には、顧客企業が使用しているドイツ製・スイス製の高品質・高性能の工作機械と同じ機械を当社も導入していることから、技術セミナーで同社担当者の方と度々会う機会を得ることができ、徐々に関係を築いていったというケースもある。

そうした顧客企業には、当然、既存の取引先試作メーカーがあり、すでに当社の座る席はないだろうといわれていたが、実際に行ってみると、当時、歯車の専門技術や知識などをもった試作品メーカーはいまだ地方には少なく、意外に入り込む余地があった。また、試作メーカーを育てようとする顧客企業もあり、当社はうまく育てていただいたということもある。

職場風景



自動車メーカーによっては、自社工場で量産の合間に試作を行い、その余裕がないときに、地元の中小企業に試作仕事を依頼していた。だが、急に頼まれてもなかなかうまくいかない。結果、つくり直しなども多かったようだ。そこへ当社が入っていったタイミングも合致し、良い製品をつくることへの当社の前向きな姿勢も評価され、現在では、ありがたいことに各社に御評価いただき、日本の自動車の4大メーカーと取引をさせてもらっている。

中小のギアメーカーである当社ながら、直接取引させてもらっている自動車メーカーもある。もちろん、専門商社を通して取引している先もあるが、発注は、直接、発注元メーカーからくる。情報の一元化により、スムーズな製造計画が可能である。

(2) 当社の強み

■全自動車メーカーとパイプがある稀有な存在

試作という仕事は、実は、かなり短納期の仕事である。高性能な製品を、しかも短期間で納めるのは、そもそも非常に難しい。

そのなかで、当社は1個の発注でも製作。自動車メーカーなども自ら試作部門をもつが、何万単位の生産能力をもつ工場のさらなる効率化を目指すなかで、内製は難しくなっているようだ。

当社製品の良さを知ってもらうには、測定器を使わないとわからない品質面もあるが、工場に来てもらって、どういう機械で加工し、どう管理しているかを見てもらうことにしている。

こうした事業スタイルをとる当社をまねようとする社は増えてきたようだが、まったく同じようにやるのは、なかなか難しいだろう。また、自動車メーカー側からみても、新規の試作メーカーと組むのは、リスクが高い。先述したとおり、試作の仕事はギリギリの短い納期でやっているのだから、新規の試作メーカーに重要部品は出しにくい。もしやり直しになると、開発計画全体がその分遅れてしまうリスクがあるからだ。もちろん、当社と同じような試作メーカーは日本にたくさんある。ただ、国内の全自動車メーカー、オートバイメーカーと取引関係にあるのは、当社だけであり、それぞれとパイプをもっていることは、大きな強みとなっている。

試作は、開発にかかわる仕事だが、どこの完成車メーカーでも、エンジンやトランスミッションなどの中核部分の開発は、技術漏出のリスクがあるため、海外には持ち出さず、開発は、基本的に国内で行っている。

(3) 組織体制と従業員の状況

■技術者と生産体制

シンプルにいつてしまえば、強みの源泉は、良い設備をもって、良い技術者を育てて、良い製品を早く納めることに尽きる。

良い技術者といっても、製品や加工にも易しいものから難しいものまでであるので、一とおりでできるようになるには10年ぐらいかかる。だが、当社には、比較的習熟が早い人も多く、5年ぐらいで育つ人もいる。優秀な人ほど、広範な加工ができ、早くて精度が高い。適性を見て配置換えも行う。

従業員70名中、50数名が加工作業に従事しており、設備は155台ある。従って、生産現場では、何種類かの設備を複数人で扱い、1人1台以上担当している。最新のNC旋盤などは、まるでスマートフォンのような操作盤になっているので、苦手なベテランもいるが、若手はまんべんなく新しい設備に触っている。

■営業担当者の強み

営業担当者については、4名おり、各メーカー担当を決めている。当社では、ただ営業するだ

けではなく、材料を調達し、見積もりもし、工程管理も行うので、生産管理部門的な要素もある。

試作製品の営業では、工程管理ができないといけない。生産管理のソフトウェアで工程管理もしているが、試作仕事は飛び込みが多く、次から次へと違う顧客から仕事が入るもの。後から注文が入って来たものが、後の納期になるとは限らない。後からきたもののほうが優先順位が高かったり、工程が長いと、途中で入れる必要があったりもする。そうすると、管理ソフトだけでは対応できない。当然だが、試作は、初めてのものなので、図面自体に整合性がないため設計側に照会したり、不具合が出たりすることがある。営業担当は、自分で受注したものは自分で管理しなければならない。当社の営業を1人前にできるようにするには、本人のやる気にもよるが、早ければ3年ぐらいだろうか。ある程度、技術に通じていなければならないが、基本的に文系出身が多い。

当社社員には、前職が花屋だったとか、ルートトラックで配送をやっていたとか、IT技術者だったという異色の方が多い。それでも、総じてモノづくりが好きで、多少手先が器用な人が多い。

■適正企業規模を保ちながら、新卒採用に注力

現有社員は約70人だが、お客様の数を考えると、これで過不足はない。量産の会社ではないので、むやみに大きくする必要はない。ただ、定年等で退職する人もいるので、毎年3~4人は新卒採用を行っている。多少、自然増になるが、設備も仕事も増えているので、多すぎることはない。それでも、今の設備的には80名が限度だろう。

現社長就任後、新しい建屋を建てたのが2011年で、新卒採用に力を入れ始めたのも同時期である。人数が増えただけでなく、社員の平均年齢も、かなり若返った。

(4) シニア世代の活躍状況

■定年はあるが「働きたいだけ働けばよい」

今、社員の平均年齢は、34.5歳である。ただし、当社の技術者には、高校を出て2年目の女性から、70歳代の方までいる。70歳代の方になると、

本社屋内



現社長が子供の頃、工場の休み時間にキャッチボールをして遊んでもらったような方で、こうしたベテラン技術者・技能者が何人も働いている。

定年は60歳だが、技術をもち、しっかり会社の意向に沿って若手を育てられる人については、1年更新で継続雇用している。

この継続雇用(再雇用)は、原則65歳まで。ただ、最近は65歳になっても元気で働ける方が多いため、希望者については1年ごとに話し合いを設け、「働きたいだけ働けばよい」と伝えている。実際、70代で働いているシニア世代も3名ほどいる。

(5) シニア世代活躍推進の背景

■元気な60代が増える中で自然な流れ

当社がシニア世代の活躍の場を広げたのは、自然な流れであった。まだまだ元気で本人もやる気があるのに、60歳になると一律に辞めてもらうというのはおかしいと感じており、将来的には定年自体を延ばすことも考えている。現に70歳代で残っている人は、技術もあり、会社に協力的な方々である。

(6) シニア世代活躍推進のメリット

■ロールモデルとして、後進の人材育成に役割

今の設備は、コンピューター操作を伴い、非常に複雑になってきている。また、当社の設備の種類は、旋盤、歯切盤、研磨機、歯研機など多様で、たとえベテラン技術者でもすべての設備を使

工場内



えるわけではない。だが、長く専門的に歯車製造に携わってきたので、その経験からアドバイスができる。また、各自、専門の設備をもつので、担当設備については深い知識を蓄積している。若手は、そういう部分についてベテランに聞きに行くし、逆に、コンピューター操作についてはベテランが若手に聞くこともある。なかには、70歳過ぎでも、電卓を片手に三角関数を計算して設備を操作している風景もみられる。

先述した70歳代シニア再雇用社員の3名は、若手の見本になるような方々が残っているため、従業員のロールモデルとして歯車加工の作業に引き続き従事してもらっただけでなく、若手の育成において常に中心的な役割を果たしてもらっている。

例えば、新入社員研修の際に、彼らに新人皆の前で「ものづくりとは何ぞや」といった講義してもらっている。また、当社は新入社員全員に必ず現場研修をさせるが、その際には70歳代シニア社員の下に新人をつけるようにしている。

若手に対し、会社の良い部分を伝えてくれる点でシニアはプラスの存在である。

■シニアを大事にする会社は、安心できる会社

70歳代になっても現役で活躍するシニア世代と身近に接し、ものづくりに対する姿勢に触れ、指導を受けることで、新人たちも感化される部分があるようだ。70歳代シニア社員が教えた新入社員の女性は、そうしたシニア世代の活躍を見て、「自分がおばあちゃんになっても働きたい」と

会社紹介ビデオのなかで、コメントしてくれた。

シニア世代が元気に働く職場のなかにおいて、そうした環境を整えている当社に対し、「長く働ける会社」として、良いイメージをもってくれたのである。こうした好印象は、次に続く新卒採用にも良い影響を与えているのではないだろうか。

また、当社には、八王子市役所など社外の方が見学やインタビューに来る。八王子商工会議所が実施している「親と子の見学会」の対象企業にもなっている。

「シニア世代の働き手を大事にする会社」というのは、すなわち、社員や地域社会にとって「安心できる会社」になるのではないだろうか。

■シニア世代に依存しているわけではない

シニア世代の働き手が、実労働力として現場の力になり、職場の雰囲気づくりや、若手の育成に役に立っているのは、間違いない。

ただし、当社は決して“人手不足で、シニアに辞められたら現場が回らない”とか、“熟練技能者がいなくなったら困る”などの理由で、シニア世代に依存しているわけではない。

極端な話として、今、シニア世代全員が辞めたとしても大きなダメージがないよう、常に新しい人材を採用できるルートを確保し、良い技術者を育て、各世代の年齢層を分散させるよう努めている。これは、シニア世代のベテラン層に限った話ではないが、仮に、ある技術者や技能者が突然抜けたとしても、会社としての能力が落ちない体制にしておくことは、経営者の努めである。

(7) シニア世代社員の勤務形態・待遇

■再雇用は、収入減だが軽負担

再雇用を機に、処遇については、それまでと変えている。定年の60歳で退職金を支払い、再雇用に際して月収は下げるが、よほどの事情がない限り定時の17時で退社してもらっている。

ただし、生産の都合上、土曜日に出てもらうことはある。また、お盆やゴールデンウィーク、年末年始は休みだが、文化の日や体育の日などは自動車メーカーに合わせて出勤になる。皆が出

るときには、再雇用のシニアも出勤する。その分、夏休みは10日以上あり、有給も100%取得してもらうようにしている。

当社の再雇用者の月給は、年金と合わせればそれなりの水準になる。社員旅行は全額会社負担であり、350円で食堂が利用でき、シニアを意識したメニューもある。無料でジムも利用できる福利厚生は、大企業並みに充実していると思う。

(8) シニア世代の活躍のための配慮と工夫

■ 定年後の人生プラン提出を義務づけ

60歳定年後については、基本的に希望者全員を再雇用しているが、再雇用契約にあたっては、シニア世代社員に義務づけていることがある。それは、どのように生きていきたいか、定年後の人生プランを明確にして目標を定めることである。定年に達する半年前に話し合いをもち、再雇用にあたっての3つの「約束」がある。①毎年の健康診断で就業上難しい病状があったら、再雇用はしない、②有給を100%消化する、③休日の趣味を見つける、というものである。

特に③の約束を設けた背景には、ある出来事がある。当社の元社員で、定年後再雇用で65歳まで働いた方が、退職後わずか2年で亡くなってしまった。仕事だけの人生だったようで元同僚も深い悲しみを受けた。そこで、当時のシニア世代再雇用社員に調査をしたところ、仕事のない日は、「朝からビールを飲んで寝ている」「1日中ブラブラしている」「疲れて寝ている」という回答が多かった。健康で充実した人生のためにも、仕事以外に楽しみが必要だと考えた。

■ 常にコミュニケーションを取り、イベントも企画

シニア世代に向けた特段の設備はない。だが、至る所に休憩用のベンチを配置している。

食堂も、複数のメニューがあるなかで、年配者の方でも食べやすいものを提供している。

さらに、年間イベント企画もいろいろ行っている。新年会や社員旅行、BBQ大会などもある。原則全員参加である。仕事として工作機械展示会に参加した後は、東京湾岸を屋形船で遊覧する

送迎用バス



企画もある。

かつて、再雇用の人で、待遇に不満をもらす人もいたが、直接人事にはいわず、若手に愚痴をこぼすので困った経験がある。今は、そういう人はいないが、シニア世代社員には、会社側から一方的に要望を伝えるのではなく、常にコミュニケーションを取るようにし、何を考えているか、望んでいるかを知るようにしている。

■ シニア世代の事情に合わせた柔軟な対応

先述の70歳代の3名も、週5日フルタイムで働いている。その意味では、特別扱いはしていない。ただし、天候の悪い時などマイカー通勤が危ないので、自主的に無理のない通勤をアドバイスしている。

また、「体力的に無理なので今年いっぱい辞めたい」と言ってきた人もいたが、マイカー通勤から送迎用バスを利用できるようにして負担を軽減した。そうした支援・配慮も行っている。

■ シニア世代社員インタビュー抜粋 ■

◆ 65歳を超えても、会社から声をかけてもらってうれしかった。自分にやれることはやらないといけないと思う。手先を使った加工については、若手に負けたくないし、まだまだ負けられない自信はある。できることを極めることがこの会社のメ

リットになるならばと思ってやってきた。それが生きがいである。(71 歳男性 A 氏)

◆ 会社を辞めたら、老け込んでだめになる。若い人と接することで、若いエネルギーをいただき、生き生きと時間を過ごすことができる。そして生活に活力が生まれる。(71 歳男性 B 氏)

◆ 当社は、経営者と働く人の間に立つ中間層の人がしっかりコミュニケーションを取っている。お互いが尊重できる会社であり、長く勤めようという気になる。(71 歳男性 C 氏)

◆ 長く活躍するためには、まず、健康だと思う。そして、人間誰でも自信があるものがあれば長く勤められると思う。そこで自分のやりたいことができれば幸せだ。(71 歳男性 B 氏)

企業名	株式会社 加藤製作所		
本社所在地	岐阜県中津川市	代表者	代表取締役 加藤 景司
設立年月	1954年(昭和29年)5月 (創業1888年(明治21年))	業種	製造業
従業員数	105名(2013年4月現在)	資本金	2,000万円
主な事業	プレス板金部品の総合加工(家庭電気器具部品、自動車部品、騒音防止機器(防音壁、消音機)、航空機の部品製造等)		
グループ会社	(株)加藤鉄工、カトービルサービス(株)		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 創業128年の歴史あるプレス板金メーカー。順送加工、絞り加工、曲げ加工などさまざまな加工技術を駆使できることが当社の特徴の一つだが、なかでも最大の強みは深絞り加工である。それをPRするため、専門サイト「絞り加工.com」を立ち上げ、広く潜在ニーズを掘り起こしている。深絞り加工のなかでも優れた特性をもつ対向液圧成型法を用い、航空機産業にも参入を果たした。
- ◆ 社員数の半分超が60歳以上。2001年に、土日祭日・60歳以上に限った募集広告で話題になった。シニア世代に雇用の門戸を開くとともに、既存社員の負担を増やさず365日稼働を実現した。年齢ではなく豊かな経験に着目して「キャリア社員」という呼称を使うのも、そうした経験をもつ社員の力が、会社にとって必要であるということを、全社員に納得・認識してもらう狙いがある。シニア世代社員は、働いて、社会とのかかわりを保つことで気持ちに張りが出るし、元気を取り戻す。お客さまの喜びに触れ、働く喜びや誇りを見い出せるように導くことが大切だとしている。



当社本社社屋・工場と商品例



(出所) 当社ホームページおよび取材時撮影写真(本文中も同じ)

(1) 事業の沿革・企業概況

■創業 128 年の歴史あるプレス板金メーカー

(株)加藤製作所の創業は、1888 年(明治 21 年)。岐阜県中津川にて、“鍛冶屋”として業を起こした。当時の商号は、創業者加藤幸次郎の名をとって「かじ幸」。60 年余を経て、1954 年(昭和 29 年)に法人化し、(有)加藤鉄工所を設立。1973 年(昭和 48 年)には、組織と名称を変更し、現在の(株)加藤製作所となった。

2004 年(平成 16 年)に就任した現社長は、4 代目に当たる。創業 128 年を迎える 2016 年現在においても、鍛冶屋の名残は残しており、毎年お正月には、ふいごで火をおこして鋼を打ち、今年で 128 本目になる刀を作った。

今日の事業の柱は、プレス板金部品の加工であり、家電、自動車、環境、住宅、航空機等、多様な分野のものを扱ってきた。1955 年(昭和 33 年)に、近隣に立地する三菱電機(株)中津川製作所の協力工場に指定していただいたこともあって、パーツがメインだが、一部で完成品もつくっている。三菱電機(株)とは付き合いが深く、同社が名古屋から中津川に疎開してきた頃から、近隣の御縁で何かと取引させてもらっている。現在も、同社中津川工場が製造する太陽光発電や換気送風機などの部品加工をやらせてもらっている。

この他、エレベーター・エスカレーター保守・工事事業、不動産事業を行う 2 社を加え、KATO グループを構成している。従業員は、グループ全体で約 180 名、うち製造業は 100 名強である。

(2) 当社の強み

■優れた成形法で航空機産業にも参入

主力事業であるプレス板金部品加工では、順送加工、絞り加工、曲げ加工などさまざまな加工技術を駆使できることが当社の特徴の一つだが、なかでも最大の強みは深絞り加工である。それを PR するため、深絞り加工だけを詳しく扱った専門サイト「絞り加工.com」を立ち上げ、広くお客様のニーズを掘り起こすよう努めている。

特に「対向液圧成形法」という金型の一部を液圧で代用して深絞りする技術を得意としている。

加工品質、限界絞り比が高く、工程短縮や金型費削減を図れるうえ、通常の絞り技術では、加工しにくい素材も加工しやすくなる。例えば、ステンレスやアルミ、チタン等を絞ろうとすると、工程数が多くなり硬化してしまったり、割れ、焼き付き、キズが発生しやすくなるが、この成型法なら、そうした問題なく短い工程で成形できる。

こうした高い深絞り技術をきっかけにして、お客さまから引き合いを受けるケースも多い。それというのも、深絞り加工品は多様なところで使われており、深絞りに対する潜在的なニーズは大きいからだ。例えば、日常生活では、洗面台下にある温水用タンクなどの加工もそうである。

一方で、航空機の主翼部分のような、きわめて高い安全・安心が求められる製品もつくらせていただいている。航空機用部品は、安全のため、基本的につなぎ目をつくらない。当該品も従来はアルミのブロック材料からの削り出しでつくっていたが、これだと材料のほとんどが切りくずになる。これを深絞りで作るニーズはあったが、通常の方法だとタンクの板厚が不均一になるという課題を解決できなかった。

しかし、当社の対向液圧成形法を用いることにより、板厚を均一に仕上げることに成功した。その結果、一枚の板材料だけで済み、大幅な材料費のカットが可能となり、ボーイング 787 から採用された。

なお、航空機品質マネジメントシステムの国際認証 JISQ9100 や、三菱重工業(株)の認証 MSJ4000 は、すでに取得済みである。

■高い深絞り技術を軸に、需要を掘り起こす

設備面での強みは、先述した対向液圧プレス機や 200~300 トンクラスの大型プレス機を数台有していること。対向液圧プレス機は、当社には 2 台あるが、全国でも稼働しているのは数十台くらいとされ、多くが大学や工業試験場が試作用に使っていて、量産用は少ないと聞く。

この機械を備えれば、基本的には競合他社でも対向液圧成形法を始められるかもしれないが、簡単にはまねのできない事業上の難しさもある。

それというのも、プレス加工は量産が前提だが、対向液圧成型法は加工時間がやや長く、量産には適さない。手間のかかる多品種小ロットでもやっていく覚悟が必要だ。実際に当社の場合でも、航空機関連の売り上げは、全体の 10%程度であり、これだけでやっていくのは難しい。

この成型法は、確かに当社技術の大きな目玉だが、これだけを売り込むというよりも、深絞り加工全般を前面に出している。これをきっかけに量産の仕事を取り起こすことが重要だ。

なお、当社の場合、対向液圧プレス機を製造する(株)アミノとも 30 年以上の付き合いを保ち、情報交換や技術提携を行うなどさまざまな経験やノウハウを蓄積しているという強みもある。

■顧客獲得は、絞り技術のウェブ発信から

当社の社名は、目立たない。いかに顧客を開拓するか、しっかり考えることが必要だ。通常、中小企業と顧客企業との接点は、購買・資材・調達の担当部署となるが、こうした部署が取引先を選定する方法は、同業者を数社集めての価格競争になる。価格ではなく技術力の差を訴えたい当社としては、顧客企業の設計・技術担当部署との接点をいかにもつかを考えた。こうした部署の関心事は、「技術的にできるか?」「これをやるためには、どんな技術を使えばよいか?」という点だからだ。そうした担当者の方々が技術情報を探索する際に、深絞り加工の情報が充実しているサイトがあれば、関心をもってもらえる可能性が高い。そのため、深絞りの技術情報を満載したサイトを立ち上げ、SNS でも展開した。今では、google で「深絞り」を検索すると、1 ページ目に当社のサイトが二つも出てくる。お客さまは暇でないので 2 ページ目以降は見ない。おかげさまで、毎月数件は問い合わせが入る。

このように、ウェブ経由か展示商談会で将来の顧客情報を獲得したら、すぐに訪問して売り込みに行く。今の時代、こちらから当てもなしに売り込みに行きたいと申し込んでも、セキュリティが高く、まず会ってももらえない。しかし、ウェブ経由ならば直接つながれる。このつながりを切らさな

製品例(灯油タンク)



いように、将来のお客さま予備軍をできるだけ多く獲得しておくことが鍵になる。

現在の取引先は、大小さまざまで 50~100 社ほどある。元々は三菱電機(株)の下請であり、航空機を扱った経験などなかった。それも、当社サイトを見た三菱重工業(株)技術担当の方の「こんなことはできないか?」という照会から始まった。そうでもない、この業界で新参の中小企業が、すぐに口座をもらうなんてまずできないのが現実だ。結局、中小企業の営業は、主力発注元の下請として全面的についていか、技術でお客さまをできる限り多く獲得するか、いずれかに分かれる。

(3) 組織体制と従業員の状況

■社員数の半分以上はシニア世代社員

従業員は 105 名。うち 60 歳以上は 55 名で、社員総数の半分以上はシニア世代社員である。

ただし、当社では 60 歳代を高年齢者扱いしていない。豊富なキャリアをもっている社員という意味で、「キャリア社員」と呼んでいる(注:本稿では、当社の意図を汲みつつも、他事例と表記を合せる都合上、以下「シニア世代社員」と読み替える)。

制度上、定年は 65 歳だが、その後も引き続き働いている人が多い。再雇用契約は半年ごとに見直している。上限年齢は特に設けていないが、後期高齢者となる 75 歳を一つの目安にしている。当社では 75 歳からが高年齢者である。とはいえ、75 歳を過ぎた人もざらにいる。いつまで働かかは会社と相談して決めているが、本人が働きたいだけ働いている人が多い。

若手・中堅社員とシニア世代社員の人数的なバランスは、半々程度である現在の割合でちょうどよいと思っている。特に最近、人手不足で若

生産現場風景



手を採用しにくい。生産力を維持するには、シニア世代社員に活躍してもらう必要がある。ただし、シニア世代社員についても、次第に労働需給がタイトになってきている。60歳以上の人も、今や半分以上は働いているからだろう。

(4) シニア世代の活躍状況

■土日操業の新戦力としてシニア雇用に門戸

当社は、2001年に、「土曜・日曜は、わたらのウィークデイ。」というキャッチコピーで60歳以上に限った募集広告を打って話題になった。シニア世代に雇用の門戸を開くとともに、新戦力として土日祭日に働いてもらうことで、既存社員の負担を増やさず工場の365日稼働を実現したのである。この試みは、相当程度の効果を上げたうえ、2002年には、全国高齢者雇用開発コンテストにて「厚生労働大臣賞最優秀賞」もいただいた。

ただし、今は、シニア世代社員を中心とした土日祭日の操業は、やっていない。時の流れとともに、経済環境も、シニア世代社員の役割や意識も、当初とは変わってきたからである。

(5) シニア世代活躍推進の背景

■フルタイム勤務希望のシニア世代が増加

シニア世代の意識も雇用環境も変わった結果、既存社員の穴を埋めるワークシェア的な役割から発展して、今や「一億総活躍」となっている。

土日の週1~2日だけ勤務というより、毎日働きたいという人が増えてきた。かつては週3.5日の28時間勤務で、年金がもらえる範囲でワークシェアで働く人が多かったが、年金をもらえるまではフルタイムで働き、受給開始後も、働けるう

ちはフルタイムがよいという。今は、ほとんどの人はフルタイムを希望し、残業もしてくれる。当社としてもフルタイム希望を推奨している。もちろん、ワークシェア型で短時間勤務の人もある。

(6) シニア世代活躍推進のメリット

■マニュアル化困難な加工をシニア世代が担当

当社では、技術の見える化に取り組んでおり、JISQ9100に対応してマニュアルも整備している。

ただし、どうしても人につく技術というものがあり、マニュアル化が困難で感覚やあんばいに頼らざるをえない部分もある。特に加工技術にはそうした面があり、ベテランがそれらを担っている。

一方、5軸加工機の操作やCAD、プログラミング等は若手社員のほうが得意であり、彼らがやる。機械だけではできない部分では、シニア世代の力が活きる。そこが当社の力となっている。

■シニアと若手のペア配置で円滑な技能承継

継続雇用のベテランが多数いる当社では、シニア世代社員のもつ技能の若手社員への継承がスムーズにできていることも強みとなっている。

一つには、ベテランと若手をペアにして配置し、日々の業務を通じた技能継承を図っている。例えば、JISQ9100の事務局は、20代の女性と各種業務に詳しいシニア世代社員が担当している。生産現場でも、両者で同じ機械を担当させ、見よう見まねで継承を図っているところもある。

さらに、日々のOJTに加えて、「かじや学校」という研修施設も設けて指導に取り組んでいる。

■シニア世代社員のコスト面での貢献

シニア世代社員は、コスト面でも貢献している。以前、シニア世代社員の労働力を投入して土日祭日の工場稼働を可能にした際にも、既存社員に比べて低廉な労賃の負担で、効率の良い365日稼働が実現できた。

当社は、技術には自信をもっているが、いずれ他社も追随してくるので競争になる。お客さまの側も、「技術があるから多少高くても買うよ」と、いつまでも言ってくれるわけではない。できるだ

け低価格競争の土俵には乗りたくないが、コスト面での強さも必要で、この点で、シニア世代の活躍に期待する部分はある。

■シニア世代が活躍する企業として注目される

当社は、シニア世代が活躍する職場として、マスメディアなどに取り上げていただく機会が多い。さらに最近では、航空機産業とシニア世代活躍という組み合わせが注目され、先般、ニューヨークタイムズの記事にも取り上げられた。同記事にあるとおり、当社は話題の国産ジェット旅客機MRJの部品製造にかかわっているが、社内の製造チームには、シニア世代社員が複数参加しており、社員募集用ポスターなどでも、製造チームメンバーの面々を写した写真を掲載している。なかには元和菓子職人で、かつて栗きんとんをつくっていた人が、シニア世代になって飛行機をつくる人になったなどという興味深い例もある。

2016年は、「働き方改革」の動きもあって、特に注目度が高まったようだ。

(7) シニア世代社員の勤務形態・待遇

■シニア世代社員を含め、全社員と社長面談

定年の65歳になるまで処遇は変わらず、定年到達後は、半年ごとに再雇用契約を見直している。一応の審査を経て契約更新を決めるが、それも「当人の協力度はどうか」等、かなり大ざっぱなもの。周囲の正社員からの評価も聞いている。

また、当社では、シニア世代社員に限らず社員全員について、賞与評価の際に社長面談を行っている。1人半時間ずつ、何日もかける。シニア世代社員については、グループ面談形式だが、職場ごとに毎月順繰りに1組ずつ面談する。シニア世代社員は、社長に対してさほど遠慮なく意見を言うので、社長も興味深く聞いている。

■シニア世代社員も参加して自由討論

日常のコミュニケーションも大事だ。職場の課題を話し合う場として、定期的に職場ミーティングを行い、同僚間でフリートーキングをする。テーマは、若いリーダーが決める。例えば品質不具

当社の絞り加工品



合や、生産、安全についてなどである。ヒト・モノ・カネの問題は社長が解決しないといけないので、議事録は社長に回る。また、職場横断的にも、月1回1時間のミーティングをしている。

シニア世代社員にも、意識を高くもってもらうため、これらには参加してもらっている。

(8) シニア世代の活躍のための配慮と工夫

■シニア活躍の場を広げ、若手は得意分野に

現在、シニア世代社員の担当業務は、決して単純作業ばかりではなく、さまざまである。それまで中堅・若手社員が担当していた仕事でも、シニア社員がやれるようなら、なるべく担当してもらい、範囲をできるだけ広げようという方針である。

その分、若手社員には、若手がより得意な仕事や新規業務をしてもらう。例えば、開発業務、将来の方向性を考える業務、生産管理等の業務、ラインリーダーなどの管理監督業務、また、トラブルシューティングなども若手社員のほうが向いている。もちろん、シニア世代社員のなかにも、少数ながら、こうした仕事をしている例もある。

■お客さまの喜びを知り、働く喜びや誇りに

シニア世代社員は、決してお手伝いの労働力ではなく、大事な仲間である。本人たちも誇りをもって働いている。

はたからみると、体力的に心配な面はあるが、逆に、病気を克服して働いているケースもある。働いて社会とのかかわりを保つことで気持ちに張りが出るし、元気を取り戻しているように思える。

働く喜びや誇りというものは、非常に重要だ。当社は、表面からは見えない部品を多くつくっているが、誇りと矜持をもつモノづくりを社員に求めているし、もっていると思っている。



BtoB 事業の場合、お客さまの喜びを直接実感するのは難しいが、それでも、MRJの初飛行の際には、皆で喜んだ。お客さまに求められ、喜んでいただくことで、世の中の役に立っていると感じ、誇りをもつことができる。日本人のDNAは、人に喜んでもらうことに喜びを感じるようだ。

「今日もまた同じ作業の繰り返しか」「自分は何のために働いているのだろうか」と考えてしまう状況にははいけない。多くの人に喜んでもらうことを感じれば、働きがいや誇りをもてる。どのようにそうした喜びを見い出せるようにするか、どんな仕掛けをするか、そこは社長の役割である。

いわば、「下町ロケット」のイメージだ。当社の場合、航空機事業をモデルにすることが多い。職場に航空機事業のポスターを掲げたり、多くのお客さまに工場見学に来てもらい、注目されているという意識を社員にもってもらい、働きがいや誇りにつながればよい。

■シニアの力が必要なことは全社納得

シニア世代社員に対して、年齢ではなく豊かな経験に着目して、「キャリア社員」という呼称を使うのも、誇りと矜持をもってもらいたいためである。現実に職人としての経歴を積み、若手に負けない高い矜持をもつ社員もいる。

豊かな経験をもつ社員の力が、会社にとって必要であるということ、全社員に納得・認識してもらう狙いもある。確かに、シニア世代社員には体力的に何かと配慮が必要だったり、他の社員

が残業していても定時で帰るなどということもある。だが、会社としてもシニア世代社員の力を借りざるを得ないことは、皆、理解しているし、そう導いてきた。お互いに持ちつ持たれつで、良いバランスが取れるよう、会社として仕向けている。

もちろん、課題もある。多少無理をしても間に合わせなければならぬ仕事となると、やはり若手・中堅社員に頼むしかない。たとえ愛社精神があっても、勤務時間や待遇面で制約がある。責任をあまり強く求めるわけにはいかない。

■特別扱いしないことが、長続きの秘訣

一方で、シニア世代社員を特別扱いしないことが、長続きの秘訣だと思っている。先述したとおり、当社においては、後期高齢者になってからが高齢者であって、それ以前は、高齢者ではないとみなして一緒に働いている。

シニア世代社員は、同じ目標に向かって頑張る仲間であり、ファミリーである。そこが、大規模組織の企業とは違う中小企業の良さである。

シニア世代社員に対しても、若手・中堅社員に対しても、会社から開示する情報は同じであり、経営計画も損益状況も変わらず示している。

また、家族が同伴する社員旅行があるが、シニア世代社員とその家族も当然一緒である。

■シニア世代社員インタビュー抜粋

◆ 長く生き抜いてきたシニア世代社員には、若手社員にはない能力がある。一方で、新しい機械や知識は、若手社員に教えてもらっている。

自分が若手より長じているものは、経験に基づく総合的な判断。「こういうケースは、こうしたほうがいい」「道具から手作りして課題を解決する」など。たまたま、道具をつくってみせたりする。なにせ、昔は機械が壊れると、設備業者と一緒に油まみれになって修理し覚えたが、今は周辺のユニットを交換するだけ。早くて便利だが腕はつかない。

ただ、世の中も変化しているし、あまりしゃしゃり出てもいけないと思っている。(72歳男性)

企業名	株式会社 三友製作所		
本社所在地	茨城県常陸太田市	代表者	代表取締役 加藤木 克也
設立年月	1958年(昭和33年)2月 (創業1946年(昭和21年)9月)	業種	製造業
従業員数	180名(2017年3月現在)	資本金	4,500万円
主な事業	電子顕微鏡関連付属品の製造、半導体故障解析ツールの製造、精密機械加工、分析機器関連製品の製造		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 創業以来、精密機械加工を中心に事業展開し、そこで培われた技術を基盤として医療用分析装置で、売上高約50億円の8割を占める企業。主力発注元から高い信頼を得ている。その一方で、次の事業の柱を築くため、設計部隊を集約したテクノセンタを新設し、独自技術を用いた電子顕微鏡関連装置やマイクロプラズマ加工装置などの自社開発製品にも注力している。「何でもやります」型の営業より、高い技術力を示し、信頼を得て仕事を呼び込む営業スタイルがモットー。
- ◆ 自社開発を志すにあたり、若手社員を採用し組織を増強。設計・製造分野にも人材が集まり、いろいろなことができるようになったが、中間世代不足の人員構成から、技術的に若手を指導できるシニア世代層の活躍を推進している。60歳定年以降、再雇用する道を開いており、65歳まで延長可となっているが、実際には65歳以降も健康であれば継続する。この他、大手企業OBで指導訓練の経験豊富な技術者を招き入れている。おかげで、必ずしも社外実習に行かなくてもよくなった。

当社本社および工場 と 各種製品例



(出所) 当社ホームページおよび取材時撮影写真(本文中も同じ)

(1) 事業の沿革・企業概況

■工業計器で技術を培い、医療用機器を受注

(株)三友製作所は、医療用分析機器関連製品の製造、電子顕微鏡関連付属品の製造、半導体故障解析用ツールの製造、精密機械加工を行うメーカーである。

創業は1946年(昭和21年)。すでに社歴70年を数え、現在、創業した常陸太田市に本社工場、日立市の久慈鉄工団地に団地工場、そして、2014年7月に操業開始した日立市のテクノセンタと、計3つの製造拠点を構え、それぞれが独自性のある製品群を取り扱っている。

創業当時は、機械加工・部品加工を中心にしてきたが、あるとき、近隣にある(株)日立製作所的那珂工場(現(株)日立ハイテクノロジーズ)から計器製造の仕事が舞い込んできた。戦後の好景気のなかで工業計器の市場が急拡大し、化学プラントや鉄鋼プラント向けの特殊な計器の製造に携わることになり、以降、順調に推移した。

その後、昭和の終わり頃には、国内でプラントをつくること自体が減少してきたため、発注元が生産する製品内容に大きな変化があり、その影響で当社も変わらざるを得なくなった。ただ、当社は、組立だけでなく、自ら部品加工もできることが強みとなり、発注元からは、「従来と違ったものを試作的にやってみないか」という、新たなオファーをいただくことができた。

具体的には、工業用の液体クロマトグラフィー分析装置(混合試料を成分ごとに分離する分析装置)の部品を製造する仕事であった。みたくは簡単そうだったが、実際にやってみると、求められる精緻さやセンスが、それまで扱ってきたプラント用部品とはだいぶ違う。分析装置用とプラント用では、精緻さや傷の有無など、要求水準がまるで異なっていた。当時の当社技術レベルは、そこまでは高くなかったが、それでも、社内で蓄積してきた技術に加えて研究開発を重ね、発注元のニーズに応えることができた。これを足掛かりとして、少しずつお客さまの信頼を獲得していった。これが、事業の方向性をプラント用部品から分析機器用部品に変えた大転換点だった。

■主力の医療用機器に加え、次の柱も構築中

現在の主力製品は医療用分析装置であり、売上48億円(2015年度)の8割を占めている。これも、発注元である(株)日立ハイテクノロジーズから、技術力を評価していただいたことが発端になっている。同社は、血液分析装置を製造販売しており、それまで培ってきた当社への信頼から、通常、あまり外注に出すことのない医療機器の工程を当社に託してくれることになった。

そのおかげで、現在、医療機器が大きな柱になっている。ただ、必ずしも、これが永遠に続く保証はないので、理想としては、もう一つ柱をもとうと考えた。そこで、テクノセンタを設立し、当時、分散していた設計部隊を集約して、将来の事業の柱となる製品を開発するミッションをもたせた。

開発に当たっては、産業技術総合研究所との共同研究を長年やってきており、次の柱の候補としては、独自の精密位置決め技術を用いた電子顕微鏡内のマニピュレーター装置や半導体故障解析ツール、プラズマ技術を用いたマイクロプラズマ加工装置などの自社開発製品がある。このうち、卓上プラズマ加工装置は、日刊工業新聞社等が主催している優れたモノづくり部品を選ぶ表彰で、機械部品賞を受賞したこともある。ただし、売上割合では、約5%程度。市場規模も、まだまだこれからである。

(2) 当社の強み

■部品加工も組立もできる技術に加え、設計も

当社の強みは、創業以来、精密機械加工を中心に事業展開してきたなかで、実績とともに培われてきた技術を基盤としている。

例えば、「組立・アセンブリ」というと、比較的簡単な工程のように思われるが、当社の組立は、かなり技術が必要であり、いい加減だと組みあがらない。かつ、その前工程として組み込む部品に対する切削や精密加工も、当社で行っている。その加工精度を高められれば、全体も良い仕上がりで組みあがる。良い結果につながる加工技術というものは連続しており、その能力があるため、お客さまのさまざまな開発のオーダーに対応

できる。それが当社の強みになっている。

また、事業の柱を増やすため自社開発を志すにあたり、若手社員を採用し組織を強化した。最初は設計分野の人材だけを採っていたが、製造分野の人材も入ってくるようになり、会社としていろいろなことができるようになった。

設計が技術をもつことによって、現場もそれに対応できるような技術力をもつようになってくる。すると、新たな製品への対応の幅が広がるという好循環が生まれてくる。位置決め技術もプラズマ技術もそれぞれは異なるものだが、設計開発技術をもつことによって、会社全体の能力が底上げされた。

かつては、自社の強みはさておき、「何でもやります」型の営業をしていた時期もあったが、発注元大手メーカーを説得するためには、どの程度高い技術力をもっているかハッキリと示すことが必要になる。いったん実力を認めてもらえれば、「こんなことはできないか」という話が舞い込んでくるようになる。先方のニーズをキャッチすることも重要だが、自社の実力を付けて、シーズを提供していく姿勢で取り組むことが大事であり、実際にそうした営業スタイルを続けてきた。

沿革をみればわかるが、当社は元から医療機器製造を専門にやってきた会社というわけではなく、培ってきた技術を評価されて、それに見合ったかたちになってきたのである。

■設備面と技術指導面での取り組み

設備面についても、特に、テクノセンタでの開発品は、ナノオーダーの評価が必要なので、それに対応する透過電子顕微鏡、走査電子顕微鏡、レーザー顕微鏡などの高度な評価機器を社内にもそろえている。また、クラス 1,000 のクリーンルーム(200 平方メートル)を整備して、超精密機器の製造に対応する環境を整えている。

技術指導面については、若手社員を㈱日立ハイテクノロジーズに半年間から 1 年間くらい実習に行かせ、組立等についての教育機会を与えてもらっている。この期間の給与は当社負担で、入社 1~2 年目から行かせる場合もある。現在、

卓上プラズマ加工装置



当社で中心的に製造ラインを担っている社員には、この実習の経験者が多い。

また、社内に向けては、上述の㈱日立ハイテクノロジーズで技術指導経験のある同社 OB の方に、先方の都合の良いタイミングで来社してもらい、技術面でのサポートやアドバイスをしてもらっている。

(3) 組織体制と従業員の状況

■新卒採用を基本として組織づくり

現社長は、1980 年代初めに㈱日立製作所から 30 歳で転職して入社し、1995 年(平成 7 年)に社長を引き継いだ。当時は、バブル崩壊後の不況下だったため、会社を継ぐにあたってどう進むべきか非常に迷った。創業後すでに 50 年経つなかで、若い世代が入って来ず、従業員は高齢化していた。

そこで、若い人材が入社したいと思えるような事務所づくり、魅力を感じてもらえるような製品づくり、若い世代を優遇するような施策を展開してきた。この取り組みが功を奏し、社長就任当時、従業員の平均年齢は 45 歳を超えていたが、現在は 37 歳にまで下がっている。

基本的には、新卒採用を中心としている。創業当時から、従業員には、しっかりと教育訓練をして技術を身につけさせることを重視しており、そのための新卒採用である。もちろん、中小企業にとって採用が厳しい時代であるが、懇意にしている大学の先生の研究室に所属している学生を紹介してもらうなどして、毎年一定数の採用を確保

電子顕微鏡



している。数年前までは、マイナビ、リクナビなど大手就職サイトにも登録していたが、費用対効果の面から、現在は使っていない。

一方、無料で出展できる中小企業向けのマッチングイベントなどには、話ができれば参加するようにしている。その際は、なるべく若手社員を参加させて、学生の心理的な距離感を近づけるよう工夫している。

増産体制構築のために中途採用をしたこともあるが、単に技術があれば採用するという考えではなく、当社への理解等が大前提である。

(4) シニア世代の活躍状況

■取引先 OB を含む 17 名のシニアが活躍

社員約 180 名の内訳は、製造部門 130 名、設計部門 20 名、間接部門(事務・営業等)30 名となっており、配置は、本社工場 50 名、団地工場 100 名、テクノセンタ(技術者のみ)30 名としている。

新規採用を強化した結果、年齢構成で見ると、若い世代が多くなったが、中間の 40 歳代後半から 50 歳代後半までがあまりいない。これは、特にバブル景気時の製造業の採用難を示している。

60 歳以上のシニア世代社員は 17 名であり、そのうち 13 名はもともと当社で働いていて、定年後も継続雇用している社員である。制度上、定年は 60 歳。以降、嘱託の形で再雇用する道を開いている。再雇用契約は 1 年単位の更新で 65 歳まで延長可となっているが、実際には、65 歳以降も、健康であれば継続している。

基本的には継続雇用希望者が多い。実家が農家だとか、新たなセカンドキャリアを築きたいという理由で、辞めていった人もいる。

他方の 4 名は、取引先企業(㈱日立ハイテクノロジーズ OB 3 名、産業技術総合研究所 OB 1 名)のシニア世代社員で、設計などのアドバイスをする「技術顧問」という位置付けである。

技術顧問は、雇用契約ではなく、委託契約になる。最高齢は 80 歳。大学の客員教授など別の仕事をもつ人もあり、雇用より委託の形が双方にとって良いということになった。出社は不定期で、必要に応じてよいが、特定のプロジェクトが走っているときなどは、定期的に月 1 回は来てもらったりする。

(5) シニア世代活躍推進の背景

■若手に指導できる年代層の不足

上述したように、若手は増えたが、中間世代が不足している人員構成から、技術をもち、また、若手を指導する役割を担えるシニア世代層の活躍を推し進めている。

やはり、若手社員には体力はあるが、ノウハウ・知恵はすぐには身につかない。そこで、シニア世代社員に応援してもらっている。

特に、機械加工は、ほとんどミドル層以上の世代がいなくなった状況で、若い世代が中心になって担当している。指導者もいないため、上述した㈱日立ハイテクノロジーズに実習に行かせてもらい、機械加工を覚えているが、行ける人数には限りがある。

(6) シニア世代活躍推進のメリット

■培った技能や経験とノウハウを若手に継承

そこで、社内でも技術指導を行えるようにするため、㈱日立ハイテクノロジーズで指導訓練の経験豊富な技術者で、厚生労働省認定ものづくりマイスターも有している同社 OB を招き、中途採用した。そして、本社工場の工場長に就任し、機械加工部門を統括してもらっている。おかげで、必ずしも社外実習に行かなくてもよくなった。

その他、現在契約している技術顧問の人達と

は長い付き合いがあり、当社の歴史や製品の経緯、経営方針などに理解がある。単に役に立つ技術をもっているというだけで来てもらったわけではない。その意味でも、単年度ごとに成果を測るというより、長いスパンで考えている。10年単位でみると、月々支払う顧問料も、むしろ安いくらいかもしれない。

一般的に、継続雇用の人を含め、シニア世代社員に何か新しいことに取り組んでもらおうというのは、なかなか難しいかもしれないが、一方で、世代交代の観点から、現在の40歳代社員が育つまで、今まで培ってきた技能や経験・ノウハウ等を若手に継承してくれるというメリットは、やはり大きい。

ただし、シニア世代社員にも、新しい設備や機械に対しても積極的に取り込んでいくような人と、今まで自分が培ってきた殻に閉じこもる人がおり、大きく二とおりに分かれるようなので、当然、前者のような人に残ってほしい。

(7) シニア世代社員の勤務形態・待遇

■ 公的機関の報酬額を相場に

技術顧問は、先述したように、年単位の委託契約だが、月ごとに定額を支給している。その報酬の金額設定は、ひたちなかテクノセンターなどの公的な支援機関を利用する際に支払うアドバイス料を参考にした。

(8) シニア世代の活躍のための配慮と工夫

■ シニア世代に依存し過ぎない体制づくり

シニア世代社員の活躍には、今後も期待しているが、依存はしないようにしている。仮に、現時点でシニア世代層が一気に辞めるような事態になったとしても、ある程度、後進が育ってきているため、影響は限定的だとは思う。もちろん、いろいろ相談したいというニーズは残るが。

例えば、ある特定のシニア世代社員しか操作できない旧型の機械があった。その機械を使わなければならない加工は、その社員1人に依存していたわけだが、その後、その社員が辞めると、誰も使わなくなった。そこで、新型機械に入れ替

テクノセンタ構内



えたところ、若い世代が飛びつき、返って業務が効率化したという経験がある。シニア世代の活躍に頼るだけでなく、新陳代謝とのバランスが大事ということだ。

■ シニア世代社員インタビュー抜粋 ■

◆ 今は現役のときよりも仕事量が多いくらい。幅広い仕事を自由にやらせてもらっている。この会社の体制を盤石なものとし、他社に負けたくないようにしたい。技術指導役として、また、前の会社とのパイプ役として、期待されて来ているので、それに応えなければいけないと思う。このように働かせてもらって幸せである。(63歳男性)

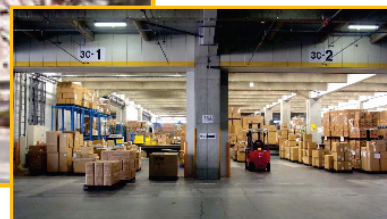
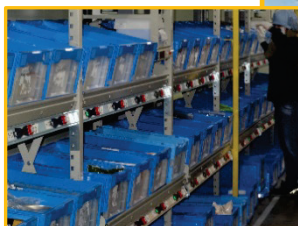
企業名	信濃運輸株式会社		
本社所在地	東京都江戸川区	代表者	代表取締役社長 油井 健一
設立年月	1965年（昭和40年）2月 （創業1963年（昭和38年）10月）	業種	運輸業
従業員数	354名（正社員262名、2017年現在）	資本金	5,800万円
主な事業	一般貨物自動車運送事業、利用運送事業、営業倉庫事業、国内外梱包事業、倉庫・荷役・商品・管理・流通加工、産業廃棄物収集運搬事業、その他		
グループ会社	シナノライン(株)、東京車検整備(有)、葛西物流(株)、 (株)ケイアンドケイエータープライズ、(株)SFCライン、(株)ランビック		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 首都圏に特化した配送を軸に展開している運輸事業者。低温物流では食品・食材・生花など、常温物流では文具・電化製品・飲料など、多様な商品を扱っている。冷凍・冷蔵機能をもつ本社倉庫を含む3拠点を有し、倉庫事業を併せもつのが強みである。両事業による物流総合力をベースに、効果的な物流提案を行う「物流ソリューション企業」として、顧客の支持を受けている。
- ◆ 高齢法対応で定年を65歳に引き上げた。また、厳しい人手不足もあって、女性にもシニア世代にも活躍してもらおう一連の取り組みが、結果的にシニア世代の活躍推進につながった。今日、ドライバーでシニア世代の活躍は難しいが、当社には、システム化で負担軽減された倉庫事業があるため可能となっている。ただ、同システム化は、特にシニア世代のためではない。誰でも働ける仕組みを整え、できること・できないことを明確に分けることが重要と考える。



当社本社社屋と 運送事業・倉庫事業



（出所）当社ホームページおよび取材時撮影写真（本文中も同じ）

(1) 事業の沿革・企業概況

■首都圏に特化した運送業として事業展開

当社は、1963年(昭和38年)、先代社長が東京都江戸川区に創業した油井運送店が端緒となる。創業時から運送事業を中核とし、1965年(昭和40年)に組織変更、信濃運輸株式会社となった。

1984年(昭和59年)には、流通倉庫を新設して倉庫業にも参入。2008年(平成20年)に、現社長が就任し、2012年(平成24年)には、創業50周年を迎えた。

当社の事業の特徴は、首都圏に特化した配送を中心に事業展開していることである。対象は、食品の首都圏物流が多い。拠点は、東京都江戸川区の臨海地区と、神奈川県厚木、埼玉県越谷の3つを有している。積載量は、2~4トンの小型車両が中心だが、大型車両についてもグループ会社のシナノライン(株)で扱っている。

(2) 当社の強み

■運送と倉庫の両事業を併せもつのが強み

2005年(平成17年)からは、低温物流にも参画しており、食品メーカー製品や外食チェーン向け食材、給食用食材、生花、コンビニエンスストア向け食材、デパート通信販売などを取り扱っている。他方、常温物流では、文具メーカー製品、電化製品、パソコン部品、飲料など、さまざまな商品を扱っている。

また、運送のみならず、近年では、倉庫事業にも力をいれており、冷凍・冷蔵商品の管理および配送を目的とした本社倉庫を建設するなど、充実したサービスを提供すべく事業を拡大している。運送と倉庫の両事業を併せもっていることが当社の特徴であり、強みの一つとなっている。

いわば、両事業をフル活用した物流総合力の高さをベースに、他にはできない物流提案をお客さまに提供する「物流ソリューション企業」として、強みを発揮している。

今後も首都圏に特化し、同圏内の倉庫設備等を最大限に有効活用しながら、首都圏配送網をさらに拡大させていく。同時に、「安全へのこだわり」「安心へのこだわり」を保ちつつ、3PL(サー

ドパーティー・ロジスティクス)事業をはじめとして、お客さまの多様なニーズに応えていきたい。

(3) 組織体制と従業員の状況

■25名のシニアが活躍。大半は倉庫業務

従業員は、正社員262名、パートタイマー88名の総計350名である。正社員の約6割は、トラックのドライバーが占める。一方、パートの方は、現業(倉庫業務)に従事する者が多く、パートのドライバーは、わずか4名のみを数える。言い換えると、ドライバーは、ほとんどが正社員で、倉庫業務の方は、30~40代の正社員と、シニア世代のパートが中心となって従事している。ただし、パートといっても待遇は正社員と変わらず、フルタイムで働く人も多い。

ドライバーは、40歳代以降が多くなっており、全体的に高齢化している。職種の性格もあるので、定着率が他社と比べて高いか低いかわからない。小型車両のドライバーについては、比較的高いのではないかと感じる。

一方、倉庫業務は、ドライバーに比べて人が入れ替わる頻度が高いので、年月の経過とともに高齢化が進んでいく傾向はない。

60歳以上の従業員は、25名。うち70代は3名である。倉庫業務に従事するシニア世代社員には、最初から倉庫業務で採用した人と、再雇用を機にドライバー業務から倉庫業務に転換した人がいる。

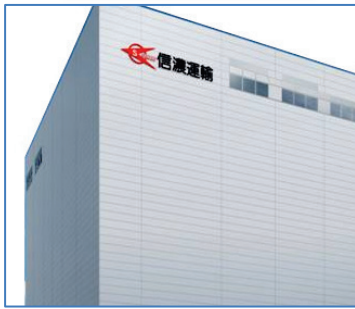
■倉庫事業の利益をドライバーにも配分

今のところ、人材確保はできているが、余裕はない状況。自社HPも含めた多様なルートで常に募集をかけているが、現状維持がやっとである。

この業界では経験者採用が9割方を占めるが、当社の場合は、このところ新卒採用ができている。一昨年は、倉庫業務とドライバーで3名の新卒採用ができた。まれなことである。高校にも求人票を出しており、高校新卒のドライバーが採用できた。

給与条件は、ドライバーの場合、月給+年2回の賞与で、賞与が厚いのが当社の特徴である。

本社工屋



他社では、日々の運行手当を厚くし、賞与は一律5万円、10万円などの例が多いと思う。長く働くことを考えれば、当社のほうがドライバーにとって得だが、短期的には日々多くもらえたほうがうれしいのだろう。そこが難しいところである。

運送事業は、燃料費の値上がりなど外的要因で日々の利益が左右されるので、企業側も日々支払うほうがよい。その点、当社には運送事業だけでなく倉庫事業がある。倉庫事業は、比較的安定して利益が出るため、それをドライバーにも配分している。年収にすると大差なく見えるが、長く働けば得であるとわかる。

(4) シニア世代の活躍状況

■倉庫業務は65歳を超えて希望者を再雇用

定年は65歳。定年後の継続雇用(再雇用)については、本部の事務・管理部門従事者であるか、倉庫業務従事者であるかで扱いが異なる。

事務・管理の方は、基本的に65歳で満了。ただし、本部ではなく、現場(物流センターや倉庫等)の事務・管理については、本人のやる気があれば継続する場合もある。

一方、倉庫業務従事者については、商品を熟知した人に継続してもらったほうがよいので、希望があれば再雇用している。再雇用は、原則1年更新。継続雇用を希望する人は多い。

ドライバーについては、定年後に限らないが、健康状態と適性診断(主に運転能力)の結果に加え、事故歴、直近の勤務状況により判断している。ドライバーで継続希望する人は半分くらい。

個人差はあるが、加齢に伴い視力や反射能

力が衰えてくるため、できても60歳代までで、70歳になると、なかなか難しい。診断結果などからドライバーの継続が難しい人については、倉庫業務ではどうかと打診している。

それでも、ドライバーから倉庫業務になると給与水準が下がることから、退社を選択する人もいる。当社より小規模で人手不足の運送会社などなら、会社によっては、まだドライバーとして採用される可能性があると思込んで、転職を試みる人もいるのだろう。

(5) シニア世代活躍推進の背景

■高齢法対応と人手不足が背景

シニア世代活躍推進の背景には、やはり高齢者雇用安定法がある。定年も法改正に対応して引き上げた。それ以前の定年は60歳であった。

また、絶対的な人手不足も背景にある。基本的には、やはり若い人が欲しい。しかし、倉庫もドライバーも人手が足りない。そのため、パートの正社員化を進める一方、女性やシニア世代に雇用の幅を広げている。女性にもシニア世代にも活躍してもらえるための一連の取り組みが、結果的にシニア世代の活躍推進につながっている。

やはり雇用の範囲を広げるしかないので、仮に10年前なら50歳以上のドライバーは新規には雇わなかったが、今は60歳くらいまでは、とりあえず面接して適性診断を行い、大丈夫だったら雇用する。倉庫業務も、65歳まで広げ、とりあえず面接し、経験・やる気があれば雇用する。

ただし、当社の60歳代のドライバーは、経験豊富な人ばかりである。他社には、ドライバー不足から未経験者を採用する例もあるかもしれないが、当社では未経験の高齢者の採用はしていない。

ちなみに、かつては女性ドライバーがいたが、売り手市場の今はいない。目下、女性の採用増加のため、社内託児所を設けるなどの方策も検討している。

(6) シニア世代活躍推進のメリット

■シニア世代社員の経験が活かせる仕事

倉庫では、さまざまな業種業態のお客さまの

商品を扱っており、その特性も多様である。そのため、商品の仕分け(ピッキング)作業は、多様な経験・知識のある人のほうがスムーズにできる。

例えば、花卉会社の倉庫を担当するには、花卉の特性や扱い方を知らないといけない。新入社員は一から覚えなくてはならず、そう考えるなら、経験豊富なシニア世代社員のほうが即戦力になる。倉庫業務は、それなりに立ち仕事だが重い物は運ばない。シニア世代社員を雇用すると、助成金などもあり、経験者を比較的低コストで雇える。

■ 管理的役割もシニア世代社員に期待

作業員としてだけでなく、管理職的な役割への期待もある。シニア世代社員にはそれだけのノウハウのある人が多く、実際、30～40歳代のセンター長の下に班長やフロア責任者として就いてもらい、新入パートやアルバイト等を指導しているシニア世代社員もいる。再雇用の可否判断の際に、本人のやる気や高いモチベーションをある程度求めるのは、そのためである。

また、管理職的役割を果たすことで、シニア世代社員自体があまり動かなくても、パート・アルバイトを動かすことで作業できるという利点もある。

■ 周囲の人とのコミュニケーションが後押し

当社のシニアドライバーは、運行管理者やお客さまのことをよく知り、若い人よりも要領がよく、周囲の人達と仲良くやっている。

お客さまの側で担当の方が交替したときなどには、お客さまよりも当社のドライバーのほうが事情に通じていることもある。当社のドライバーが「こうするんでしょ？」などと助け舟を出したりしている。他社の新人に対してもいろいろ教えるなど面倒見がよい。すると若い人も、積み卸しが大変そうだと手伝ってくれたりする。

やはり、高齢になってもドライバーとして働いているのには、周りが助けてくれることも大きい。お客さまやドライバー仲間とうまくコミュニケーションが取れている人は、高齢になっても仕事を継続しやすい。

当社流通センター



■ 社外からの評価向上などのメリットは期待薄

シニア世代を雇用することで会社の評判やイメージが向上したなどのメリットは、特にない。シニアだからではなく、会社全体として、福利厚生が厚く、良い会社だねと評価されたことはある。

(7) シニア世代社員の勤務形態・待遇

■ 倉庫業務とドライバーで給与体系異なる

再雇用における給与水準は、事務・管理と倉庫業務の従事者については、定年前の80～60%になる。中小企業なので個々人の能力差も良くわかるので、それによるメリハリをつけている。最高でも定年前の8割の水準に収めている。

一方、ドライバーについては、定年前後で給与水準は変わらない。職能給ではなく乗務手当による歩合給になる。

(8) シニア世代の活躍のための配慮と工夫

■ 人員確保の半面、管理のための負担は増

シニア世代ドライバーのおかげで人員が確保できている面があるが、その分、管理者の負担は増している。

年齢とともにどうしても感覚が鈍り、反射能力も落ちてくる。その分慎重になるが、それでも感覚のズレから車を擦ったりする。そのため、夜の仕事をさせづらいなど、担当できる範囲が限られてくる。車輛についても、大型トラックは体力的に難しい。要するに、10年前であれば引退していた年齢の人が走っているわけだから、その分、管理側がしっかり気にかける必要がある。例えば、点呼のときに顔色や状態をよく観察し、運行前にも状況をしっかり把握してから送り出している。

事故・ミス・クレームゼロ運動



■ シニア世代も含めた雇用対象の拡大が必要

高齢者ドライバーの事故は、会社の責任が問われるリスクがあり、運輸業界は、本当はシニア世代の活躍が難しい業界である。それでも、当社には倉庫事業があるため、可能となっている。

さらに、当社の倉庫業務は、ピッキング作業が中心で、そんなに重い物を持つ必要もない。また、以前は商品をすべて覚えなければならなかったのが、ミス防止のためシステム化を済ませており、「何番のものを何個取る」という表示に従って庫内を歩いて、商品をピッキングすればよくなっている。シニア世代社員に適しているといってもよいが、同システム化は、特にシニア世代のためではない。効率向上と雇用対象範囲の拡大のため、他の物流会社も入れている。

シニアであれ、女性であれ、幅広く雇用対象を広げることが大事。誰でも働ける仕組みを考えて行き、できること・できないことを明確に分ければよい。そうしないと今後の雇用は厳しくなる。

■ シニア世代社員インタビュー抜粋 ■

◆ シニアだからといって、妙に優しくしてもらうようなことはなく、それが逆に良いと思う。「歳だから仕方がない」と考えるのは嫌なので、若手と分け隔てなく指導や指示があるほうが、かえっ

て助かっている。

衰えてくるのはわかるので、適度な配慮はありがたいが、「再雇用者には簡単な雑用の仕事を…」などと、色眼鏡で見られないようにしたい。シニア世代社員も、給料もらって頑張ろうと思っ

てやっているから。
一般的に、シニア世代は、プライドが邪魔してなかなか人にものを聞けないところがある。だから、自然に聞ける雰囲気のある当社は良い。「こんなことを聞くのは恥ずかしいけど」と言いつつ、素直に聞ける(64歳男性)。

◆ 現在、安全管理の仕事で勤めさせてもらっているのも、これまでの経験の蓄積があつてのことだと思う。例えば、今日は雪だからと配送順序を変える、坂道があれば経路を変えるなど、複雑な要因が混ざったなかで予測をして、スムーズな配送のためにアドバイスするのが自分の役割である。ときに、「言われたとおりでしたね」「予測が当たりました」などと言われたりすると、とてもやりがいを感じる。

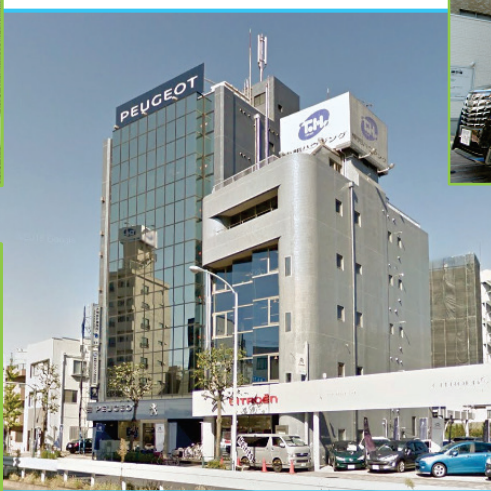
意外かもしれないが、年齢とともに欲も出てきて、「このまま終わりたい」と思い、3年ほど前から中小企業診断士の勉強も少しずつやっている。経営については素人なので、知っておきたいと思ったため。退職して悠々暮らす生き方もあるが、自分はまだまだ勉強や仕事をやり、頑張る姿を家族に見せたい(59歳男性)。

企業名	東邦ハウジング株式会社		
本社所在地	東京都大田区	代表者	代表取締役 澁澤 善武
設立年月	1982年(昭和57年)2月	業種	不動産業・建設業
従業員数	48名(2017年3月現在)	資本金	2,000万円
主な事業	不動産業(売買・仲介・管理・営繕) 建設業(戸建住宅・マンション・事務所の設計プランニング及び請負建築)		
グループ会社	東邦自動車㈱、スズキアリーナ蒲田、ダイハツ川崎東、シトロエン大田、プジョー大田、大田三菱自動車販売㈱、東邦インフォテック㈱		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 自動車販売事業・不動産事業を中心に、川上・川下の関連事業に広く展開し、各事業が協調した“地域密着型サービス”を実践しているグループ企業。国内外の全自動車メーカーの車を扱える自動車販売力も強み。自動車でも住宅でも、世代を超えて付き合い続けていただける顧客を増やすため、各種アフターサービスまで内製化して一貫して対応することを重視している。
- ◆ 業務に精通したシニア世代社員が基幹業務のシステム化に大いに貢献した。また、不動産事業では、長年勤めている社員ほど信頼関係を培ったお客さまのストックが増えていくため、若手より営業成績が良好なシニア世代社員も珍しくない。さまざまなリスクヘッジ、トラブルシューティング、アフターサービスにおいても、シニア世代社員が活躍できる局面が多い。一方で、シニア世代だからといって何か特別扱いするよりも、若手社員と分け隔てなく遇したほうがよいと考えている。

当社本社社屋 と 各種商品・サービス



(出所) 当社ホームページおよび取材時撮影写真(本文中も同じ)

(1) 事業の沿革・企業概況

■自動車販売から不動産など関連事業に展開

当社のグループは、まず、1958年(昭和33年)に設立した東邦自動車(株)としてスタートした。もともとは不動産業を本業としていたわけではなく、最初の事業は、オートバイの販売から始まった。その後、自動車の販売事業(ディーラー)、運輸事業、自動車の整備事業を展開していった。

これらの事業に関連して、新車置き場の用地などを調達するために、土地の貸借・購入などの経験を重ねていった。次第に地価があがってきたため、自社ビルの1階で自動車販売、2階以上で別事業を展開し、不動産賃貸事業も開始した。このように、関連事業を自社内に取り込むように、事業範囲を少しずつ広げていった。

ちょうど、中小企業金融公庫(現:日本政策金融公庫)大森支店が開設される頃のタイミングだったが、公庫の担当者から、リスク分散の観点から、分社化したほうがよいというアドバイスを受け、1982年(昭和57年)に自動車事業と不動産事業を分社化し、当社(東邦ハウジング(株))を設立した。不動産業でありながら、住宅系政策金融ではなく、公庫と取引が深いのには、こうした経緯がある。

1994年(平成6年)には、グループのIT事業を担うシステム会社として、現在の東邦インフォテック(株)の前身となる会社を設立した。工学部出身の現社長(2代目)の知見を活かし、新たにグループ会社に加えたものである。今日では、学校・自治体・金融機関向けシステムなども提供している。さらに、2001年(平成13年)頃には、リサイクルやゴミ処理事業にも進出した。不動産物件を仕入れると、廃墟や使えない建物があるため、それを解体する作業を外注していたが、これも内製化できるようになった。

現在、グループ会社は、自動車事業2、運送業2、解体業2、システム事業1、不動産事業1、飲食事業(システム事業内に設置)1となっている。このなかで、主に地域の顧客を対象とする自動車事業・不動産事業・解体事業・システム事業の代表は、当社の現社長が兼務している。一方で、広域顧客を対象とし、不動産事業等とは直接的

なかかわりが薄い運輸事業は、別途、現社長の弟が社長を務めている。

こうしてグループ企業が増えたが、株式やオペレーションは完全に別にしている。それでも、地域密着型サービスを行ううえでは重なる点も多く、互いに連携し、相乗効果を高めている。

(2) 当社の強み

■各事業のシナジーによる地域密着型サービス

グループ企業の組織規模は、東邦自動車(株)が8拠点・約100人。東邦ハウジング(株)が約50人。平和運輸(株)および日本航運(株)がトラック200台弱を保有し、ドライバー約200名を擁している。なお、現在も、当グループの中核事業は、自動車販売である。

当社グループに共通するビジネスの根幹には、“地域密着型サービス”がある。自動車にも住宅にも商品として共通しているのは、①「売ったら終わり」ではなく、必ずアフターサービスが必要になり、頻繁な交流が発生すること(自動車は免許取得後返上するまでを考えると、50年間以上の付き合いが発生する。住宅も一度購入すると30年以上は住み続ける)、②非常に高価な買い物であり、特に購入決定権者(やはり男性が多い)からの信頼が重要なこと、③そのため、近距離に信頼できるサービス提供者がいると安心なこと、などの各点が挙げられる。こうした点から、地域密着型にこだわり、ずっと取り組んできた。

特に、不動産事業は、地元精通していることが必要不可欠であり、ここ城南地区・川崎区・幸区をビジネスエリアとして深掘りしている。

自動車にしても住宅にしても、単発的に売るだけではなく、その事業に関連して川上から川下まで、自前で行う方針でお客さまに臨むことから、自然と各事業には関連性が生まれてくる。例えば、自動車を買うと車庫が欲しくなる。車庫を設けるのは、一戸建てを買うときが多い。このとき、自社で提供できるメニューが豊富なら、地域におけるビジネスチャンスは広がっていく。

各事業の出店エリアもなるべく重なるようにして、ほぼ一括対応できるような体制にしている。各事

業相互間のシナジーを発揮しながら、自前で一体的に事業展開できるのが当社の特徴である。

■グループ中核事業である自動車販売の強み

こうした事業モデルの例は、他社ではあまり見ない。特に、自動車ディーラーとして、メーカーの系列をまたいで総合商社的に多様な車種を取り扱っているのは、当グループの東邦自動車(株)くらいだと思う。

具体的には、国内はもちろん、海外も含めた全自動車メーカーの車を、インポーターを通じて供給する能力をもっている。これまでの商取引経験のなかでラインが出来てきており、また、ディーラーも傘下にもっている。プジョー、スズキ、ダイハツなど特定のメーカー専属で売る店舗ももちつつ、横のつながりを活かして系列を超えたさまざまな車種を扱う店舗も1店舗ある。車種を選択に制約がないので、地元のお客さまには、「近い・便利・安心」を付加価値として感じてもらえる。

それというのも、一般的に自動車業界は、メーカーごとの系列、あるいは同一メーカー系でもグループごとに、縦割りで区分されている。ただ、もともと昭和30年頃には、ディーラーという概念がなかった。製造側がメインで、販売側は、大都市圏にいくつか直営店を出すほかは、地方圏では地元販売店に頼んで売ってもらう構造だった。その後、店舗展開して販売に力を入れようという動きが急速に出てきたものの、自動車の普及率がまだ低かった時代に、販売だけでは事業として成り立たなかった。

そこで、売るだけでなく修理もできる整備工場が販売ルートとして浮上してきた。東邦自動車(株)もそこに参入したが、修理業をしていると、「修理するより買い直したほうが良さそうだ」というケースを多く見るようになり、次第に販売事業の方に軸足が移っていった。ただし、町の工場で車を売るといっても、整備職人あがりの人達には、簡単にはできない。当社は、売るための環境を整備し、営業人材の育成を行い、販売から修理まで可能な体制を確立していった。

当グループの自動車事業



こうした業態を営んでいる企業は、全国には一定程度あるが、東邦自動車(株)の規模で展開している例はほとんど聞いたことがない。地方の中古車店がいろいろな車種の販売・修理をしている例はあるが、東邦自動車(株)のように、都市型で、あらゆる車種に対応して、ショールームがあつて、修理工場もあるような例は、ほとんどない。日本の自動車の販売ルート全体をみると、おおむね正規ディーラー経由が9割、残りの1割が、当社を含め、上述の中古車店や修理工場から販売事業へと派生したルートというイメージだろう。

上述のような経緯があつて、東邦自動車(株)は、この業態に行き着いたが、今から他社が新規参入するのは、難しいだろう。特定のメーカーの特約店になることはできても、多様な車種は売れないし、多様な車種の営業をするのも修理をするのも非常に難しい。各メーカーで特徴が異なり、簡単には対応できないからだ。また、この東京都大田区という地区では、車は一家に一台程度しかなく、小口多数のお客さまになり、相応の手間がかかる。そのため、他社から狙われにくいという面がある。

現在、自動車販売事業では、8店舗。1店舗当たり10名程度。多様な車種に精通している営業マンを配置しなければならない点は難しいが、おおむねできている。板金専門工場は1カ所に専門職を集めており、修理を要する場合は、そこに送っている。

■地域顧客との世代を超えた信頼関係が理想

自動車事業の収入源は、①車両販売、②車

検・点検・板金(一般整備)、③損害保険代理店の3つである。お客さまの立場からは、困ったときにどれだけ迅速に対応してもらえるかがポイントになる。そのため、頼りにしている営業マンの顔がすぐ思い浮かぶ状態、また、携帯電話には、その営業マンの連絡先が登録されている状態、そこまでお客さまの信頼を得られるよう努めている。その意味で、自動車事業は、頼りにしていただいている優良な御得意先をどれだけ多く抱えるか、ストックの商売ともいえる。

修理の際には、車や車庫の鍵を預けていただくわけだから、良好な信頼関係は欠かせない。同じ営業マンが長く担当することも大事で、自動車でも住宅でも、親から子へと世代を超えて当社と付き合い続けていただけるお客さまを増やしたい。そのためにも、販売事業からアフターサービスの事業までを内製化して、当社で一貫して対応することが非常に重要である。川上から川下まで内製化しているのは、自動車事業と不動産事業だけに限らず、中古車事業も、保険代理店も内製化しており、板金工場では板金塗装も内製化している。

■自動車で培ったノウハウを不動産事業に転用

従来の不動産ビジネスは、アフターサービスなしの「(売買ならぬ)バイバイ」契約で、販売したら終わりだった。だが、家も買い替える時代に入り、地域密着型であればなおさら、アフターサービスが重要になる。そこで当社は、アフターサービスを徹底し、選ばれる不動産屋を目指すため、自動車部門で培ったアフターサービスのノウハウを転用した。当然、従来型営業マンにとっては、負担が増加するので、一部に反発もあり、辞めてしまった社員もいた。

自動車では、車検を迎える人をリスト化などすれば、いつどこでアフターサービス需要や新規需要が発生するか読みやすい。一方、不動産事業では、そうした需要が読みづらい。そのため、予見・予測をして「あらかじめやっておいたほうがよい」ことを挙げ、仕組み化して、少しでも先々の展開を読みやすい状況をつくることにした。

(3) 組織体制と従業員の状況

■当社の特徴に対応するよう、新卒から育成

社長を含め48名が在籍している。平均年齢は、37～38歳くらい。うち60歳以上のシニアは65歳と67歳の2名。現在60歳代前半層はおらず、50歳代は4人ほど(52歳が2～3人、57歳が1人)。やはり、30～40歳代が中心で、20歳代は約10人程度(最年少は21歳)。

かつて、今より多くのシニア世代社員が在籍した時期もあるが、現在、時期的な要因もあって、やや少なくなっている。

例えば、経験豊富な大企業OB等を採用して、その知見で、事業・組織の基盤やシステムを構築する時期は、もう一段落した。今は、新卒を採用し、30歳以下の育成に注力する人材投資の時期になってきたからである。

採用活動は、4～5年前から新卒中心。中途採用はやらなくなった。以前の経験から、中途採用者は長続きしないという印象がある。

当社は、一般的な不動産会社のように、ノルマを課して売上向上を第一とする“売る専門”の会社ではなく、仕入れ～加工～販売～アフターサービスまで一連の仕事が求められる。

そのため、“売る専門”でやってきた転職者には、一連の業務をカバーできない人が少なくなる。当社のカラーを維持するためにも新卒採用を中心にしている。

人材育成は、いろいろな店舗に配置し、OJTやメーカーの研修を受けさせたりして、育成している。特定のパターンをもたずに、能力に応じて柔軟に対応をしている。自動車と不動産など事業を超えたグループ会社間の異動もある。

例えば、整備の資格試験が苦手でなかなか合格しなかった社員を、不動産事業に異動したところ、宅建の試験には合格したというケースもある。社員一人一人に目を配れる中小企業では、欠点を指摘するより、良い部分を伸ばしたほうがよい。上述のように、苦手な分野からまったく新しい分野へと異動した結果、思わぬ力が開花するケースも少なくないと感じる。

(4) シニア世代の活躍状況

■ 定年を65歳に引き上げ、以降1年ごと再雇用

定年は65歳。2人のシニア世代社員のうち、今67歳の部長が当時の定年60歳に達した年に、定年を引き上げた。定年65歳を過ぎた以降は、1年更新の再雇用契約になる。

同部長は、営業畑を長く歩んできた人材で、定年の65歳になるまでは、不動産の仕入れから、マンションを売り出すときなどの近隣対策・登記・クレーム対応など、幅広い業務に対応してきた。定年後は、内勤となり、総務・経理・物件引き渡し業務等を担当している。営業で積み上げてきた豊かな経験が今も活かしている。

65歳の設計課員は、勤続20年超で、一級建築士の資格をもっており、シニアになっても以前と変わらず、設計業務を担当している。

(5) シニア世代活躍推進の背景

■ バブル景気の頃からシニア世代社員を採用

1990年前後のバブル景気の頃、当グループも多くの中小企業と同様、若手人材を採用できず、人手不足に直面した。そうしたなか、前社長（初代）の知人で、大手自動車メーカー系販売子会社で役員経験のある方（当時64歳）を、当グループの自動車部門で採用し、ITシステム構築を担当してもらった。これがシニア世代社員の活躍推進の端緒であった。同IT担当の採用をきっかけに、その後、自動車の営業担当に2~3名のシニア世代を採用した。1992~93年頃のことである。彼らは、皆、前社長よりも年長であった。

このように、比較的早期からシニア世代社員の活躍を推進したことにより、バブル景気時に若手人材を無理して高待遇で採用しなくて済み、その後の人件費の抑制につながった。

マイナビ・リクナビなどの就活支援サービスが発達し、誰もが大企業にチャレンジできる状況になった。中小企業としては、大企業の選に漏れ、そこに入りたいのに入れなかった新卒人材を狙うだけでなく、有能で経験豊富なシニア世代を採用して活躍してもらいたいのも、これからの一つのモデルかもしれない。

自動車事業の路面店舗



■ 業務に通じたシニア世代がシステム化に貢献

現社長が、他社での勤務経験を経て入社した1991年当時の当社は、典型的な“昔の中小企業”で、事務仕事はすべて手作業であった。

そこで、現社長は財務体質改善に取り組むとともに、学生時代に学んだプログラミングの知識を活かして、売り上げや仕入れといった基幹業務のシステム化に取り組んだ。

アナログ処理ならば、最後に経理部門が帳簿をチェックすればよい出口管理だが、デジタル処理では、入口で間違うとすべてが狂ってしまう。半面、正確なデータを入力し、川上でのクォリティーチェックを徹底すれば、そのゲートを通ってきた数字はトラブルなく川下まで流れていく。このクォリティーチェックを実現するには、業務に精通しているうえ、アナログ的な営業管理などを几帳面に徹底してきた人が適任だと考え、上述の自動車メーカー系販売社OBに、このITシステム構築を担当してもらった。

同担当の働きで、自動車部門は、目標管理や生産性管理・実績表など、現場とシステムと連携した体制がしっかりと確立していった。

その後、現社長が自動車部門に加えて不動産部門（現当社）の経営も任され、その実情をみると、不動産部門は、まったくのアナログのままであった。そもそも、自動車は工業製品のため、同じ品質・仕様・価格を再現できるが、不動産部門は、販売計画を立てても、土地を買えなければすべて計画倒れになる。ある程度見込めるのは、賃貸事業の賃貸料収入と管理費だけである。

そこで、上述の自動車メーカー系販社 OB にも不動産部門に異動してもらい、自動車部門で構築済みのシステムと同様に、目標管理などの構築を始めた。結果的に、同担当には、システムが確立するまで十数年間(78 歳頃まで)も活躍してもらった。

(6) シニア世代活躍推進のメリット

■シニア世代ならではの能力が活躍の場面も

当社においてシニア世代の活躍を推進して得た最初のメリットは、バブル景気による採用難のなかで、人材が確保できたこと、と同時に、その人件費が比較的低廉なおかげで、バブル崩壊後における景気低迷期の経営圧迫要因にならないで済んだということである。だが、このような、若手人材の代替的存在という面以外にも、シニア世代社員ならではの能力が活躍の場面が多くあることに気づいた。

例えば、業務に精通し、アナログ的な管理を几帳面に徹底してきたシニア世代社員の力が、基幹業務のシステム化に大いに役立った。この点については、上述したとおりだが、他にも以下のような各点が挙げられる。

■若手を凌ぐ営業成績を誇るシニアも珍しくない

不動産業界は、管理部門だけではなく営業部門も含めて、シニア世代社員が活躍できる業界だと思う。当社の特徴である地域密着型のサービスでも、お客さまと長年信頼関係を築いたシニア世代社員の力が活かしている。

当社は、不動産にしても車にしても、購入相談からアフターサービスに至るまで一貫して対応する方針であり、同じ営業マンが長く担当を務めることが大きな力になる。長期間かつ多くの機会でも培った信頼関係は、長く幅広く当社とお付き合いいただけるお客さまを増やすことになり、長年勤めている社員ほどお客さまのストックが増えていくため、若手より営業成績が良好なシニア世代社員も珍しくない。

たとえ会社を移っても、個人の信頼で顧客をつかんでいけば活躍できる。仕事上の人間関係

のなかでも、特にエンドユーザーとしての会社法人、オーナー企業、個人顧客との関係性を維持している人は、非常に強い。

また、不動産業界は、知恵の輪で商売ができるといわれるように、どれほど知恵や知識があるかが重要だ。他社も含めて、シニア世代社員の活躍例をよく耳にする。例えば、信託銀行 OB が中小規模の不動産会社に転職し、70 歳くらいまで活躍しているケースもある。

■トラブルシューティングは、経験と応用力

自動車を含めた他の工業製品では少ないが、不動産事業では、ときには利害の衝突やトラブルが発生する。十分な経験がなければさまざまなトラブルに対応できないため、シニア世代社員の能力が活躍の場面が多い。

例えば、弁護士などを交えて話をし、どのように着地させるか交渉するときなどでは、豊かな経験から得た応用力がものをいう。自動車事業と比べても、不動産事業は個性が強くて、「前はこうだったから、今回もいける」とはいい切れない。複数の着眼点があり、マニュアルをつくりにくい事業である。土地や建物の形状、道路、隣地、権利関係、居住形態、相続関係など、すべてケースバイケースになる。経験をそのままトレースすることは少なく、経験を応用する必要がある。さまざまなリスクヘッジ、トラブルシューティング、アフターサービスができる人が重宝される。シニア世代社員が活躍できる局面も多い。

■長年の経験から事業プランの立案に助言

シニア世代社員には、立案中の事業プランについて、長年の経験から、その成否のチェック機能を果たしてもらおう機会も少なくない。過去の教訓・事例からみて、事業プランの成立確率がどの程度かについて意見を出してくれる。さまざまな局面でそうした場面があり、例えば、「(若い社員が考えがちな)派手な客引き広報を広範な客層に仕かけても、一時的な客しか来ない。御得意様づくりが目的なら、地道に口コミや紹介を推進するほうがよい」など、本質を突いてくれることもあ

る。今後の昇進・昇格などを心配しなくてもよいシニア世代社員にとっては、特に上司の意見などに気兼ねすることもなく、率直にコメントしてもらえるのもよい。

■異なる世代どうし学び合う機会

若手社員にとってもシニア世代社員から学ぶことは多いと思う。同世代とばかり付き合っ、大人と付き合ってきた経験のない若年層が増えているといわれる中で、シニア世代社員の存在は大きい。同様に、シニア世代にとっても、同世代と病気や孫のことばかり話すのではなく、若い世代とかかわることは、必ずプラスになるはずである。

■中小企業のほうが活躍できるステージが広い

不動産部門では、一般的にシニア世代向けの職場とされているビルのメンテナンス等、維持管理部門で、シニア世代社員を採用したいと思っているが、実際には、なかなか求職者が来ない。

一方で、自動車部門では、付属的なサービスの部分をすべてシニア世代社員にやってもらっており、納車・引き取り業務などで65歳以上のシニア世代社員が活躍している。

シニア世代が活躍できる局面はさまざまであるが、どちらかという、大企業よりも中小企業のほうが、シニア世代社員にとって活躍できるステージは広いと思う。ただし、中小企業と一言でいっても、シニア世代人材それぞれに、キャラクターや人間性によって適材適所がある。そうした仕分けをしてくれるコーディネーターのような支援機関があるとよい。米国の人材派遣 NPO では、大企業 OB 達を登録して、彼らの強みや能力を言語化・明確化して、その人が力を最大限発揮できる仕事を整理していた。ここから得られるヒントは、シニア世代社員に対して、何を期待しているのか明確に表現すべきということである。

(7) シニア世代社員の勤務形態・待遇

■再雇用になっても肩書はそのまま

当社では、65歳の定年以降は、雇用契約が切り替わり、有期契約の契約社員となるが、処遇

当社の住まいづくり例



の面では、勤務延長的なかたちになっている。

賃金テーブルは、現役社員とは別のものになるので、基本的に減額になるが、定年前の額を基準に個々のシニア世代社員の能力で決定し、賞与もある。「部長」「顧問」といった肩書も維持している。営業系社員については、基本年収プラス実績払いという方式になっている。

(8) シニア世代の活躍のための配慮と工夫

■特別扱いは不要、ある程度の寛容さは必要

再雇用に際しては、定年前に営業など外回りの仕事をしてきた人については、内勤業務を中心にするなどの負担軽減を図っているが、シニア世代社員だからといって特別視はしていない。

何か特別扱いするよりも、若手社員と分け隔てなく遇したほうがよいと考える。若手と変わらず一緒に飲み食いし、一緒に行動するほうがよい。

ただし、今のシニア世代は、ある意味おらかな時代を生きてきた人達である。あまり細かな制約のなかった時代を生きてきたため、すべてをルールに当てはめようとしてもマッチしないと感じている。例えば、社内でも昼食後の昼寝が当たり前という方がいた。現役世代から見ると違和感があるが、そこで目くじらを立てても仕方がない。

シニア世代社員を受け入れる職場で、一体となって活躍してもらうためには、異なる世代の考え方や習慣を容認できる、ある程度の寛容さが必要である。ルールを厳格にして誰でも平等という考え方は、必ずしもなじまないかもしれない。個々人の持ち味を踏まえて、経営側が判断し、良いところを発揮できるようにしたい。

■ シニア世代社員インタビュー抜粋 ■

65 歳になるまでは、不動産物件の仕入れから、マンション建築時等の近隣対策、クレーム対応、登記事務など、さまざまな仕事に携わってきた。

仕事上、休日に現場に行ってマンション販売を行うことなどもあり、高齢者にとっては楽な仕事とはいえない。その点、今は、人事的に内勤業務に異動させてもらうなど、配慮があつて助かっている。異動先でも、経験を活かして働くことができ、満足している(67 歳男性)。

企業名	株式会社 マツヤスーパー		
本社所在地	京都府京都市	代表者	代表取締役社長 中山 保彦
設立年月	1961年(昭和36年)8月	業種	小売業
従業員数	549名(2016年7月現在 常用換算) うち正社員 156名	資本金	8,650万円
主な事業	スーパーマーケットの経営、ショッピングセンターの運営・開発		
事業拠点	本部、店舗(京都府・滋賀県に8店舗)、物流センター、商業施設(3カ所)		

【本事例企業のプロフィール】

- ◆ 8店舗を展開し、地元での知名度が高い地域密着型スーパー。平均的な店舗規模・客単価・店舗数であるにもかかわらず、高リピート率で業界平均の2倍以上にもなる1店舗当たり売上高を実現する高効率経営が特徴。店舗全体がお客さまに提供する“商品”であると考え、価格・品ぞろえ・設備・接客・立地などさまざまな面で、「スーパーマーケットのあるべき姿」が社員に浸透しているのが強み。「マツヤスーパーで買えば間違いない」といわれる店づくりを目指している。
- ◆ 60歳以上の社員が約100人を数え、70歳以上で働く社員もいる。意図的にシニア世代の採用枠を拡大したわけではないが、募集時に年齢上限を設けずに60歳前後でも積極的に採用している。また、健康などに問題がなければ継続雇用するのが自然のことと考え、そうした姿勢がシニア世代の活躍を促すものとして注目されている。社員全般に優しい職場になれば、シニアも女性や若者も楽になる。その結果、シニア、シニア以外を問わず安心感を与える職場となっている。

当社本社社屋・店舗 と 売り場風景



(出所) 当社ホームページ及び取材時撮影写真(本文中も同じ)

(1) 事業の沿革・企業概況

■地域密着型スーパーとして、8店舗を展開

当社の設立は、1961年(昭和36年)8月。同年12月に第1号店となる山科駅前店をオープンした。その後、1969年(昭和44年)に第2号店として西野山店を、1979年(昭和54年)には第3号店の醍醐店を、1986年(昭和61年)には第4号店を開店するなど積極的に展開し、現在では、京都から滋賀にまたがる京滋エリアで8店舗を運営している。自前の物流センターも擁し、地域密着型スーパーマーケットとして、地元での知名度も高い。「安全な品質と価値ある安さで暮らしを応援します」を合い言葉に、日常生活に欠かせない食材と日用雑貨を提供し、お客さまの暮らしに寄り添うサービスを心がけている。

(2) 当社の強み

■高リピート率により、際立つ1店当たり売上高

当社の強みは、スーパーマーケット本来の使命である食材と日用雑貨の提供をするために、最適なハードとソフトで運営している点にある。

店舗数は決して多くないが、全8店舗の売上合計は約200億円であり、1店舗当たり売上高を計算すると25億円以上になる。スーパーマーケット業界の1店舗当たり売上高の全国平均が約14億円程度であることから、当社の1店舗当たりの売上高は業界平均の倍程度になり、非常に高い水準であることがわかる。

だからといって、当社の店舗規模が大きいのかというと、他社に比べ特段大きいということもない。当社の店舗フォーマットは2種類で、売り場面積450坪～600坪程度の当社でいう標準店舗タイプ(山科三条店など)と、300坪程度の小型店舗タイプ(大宅店など)がある。標準店舗のほうは、比較的大きい店舗かもしれないが、全店平均すると、さほどではない。

では、客単価はどうかというと、1,800円程度であり、これもほぼ業界平均と同じで、他社と比べて高いわけではない。つまり、当社は、1店舗当たりの客数が多いのである。

そして、客数が多い理由は、同じお客さまのリ

ピート率が高いためであり、週2～3回あるいは毎日来られる方も珍しくない。日々の買い物で繰り返し御利用いただいている点大きい。

■地域のお客さまの来店数がポイント

商圈を考えると、スーパーマーケットは、1時間も2時間もかけて来てもらう場所ではないので、限られた地域内のお客さまが日常の必需品を求めて訪れるところである。これも業界平均でみると、商圈内人口は約3万人・約11,500世帯とされている。東京などの都心に行けば、もっと多い例もあるだろうが、約3万人のいう数値は、スーパーマーケット1店舗が運営できる最大人口に当たる。

そして、平均的な世帯は、食品だけで年間約60万円程度使うといわれているので、先述した約11,500世帯を乗じると、ほぼ70億円程度のマーケットがあることになる。この70億円をめぐって同業他社と競い合うイメージなので、当社が25億円を獲得しているということは、それだけお客さまの強い支持をいただいていると考えてもよい。

もちろん、それだけのシェアをすぐに獲得できるわけではない。新しい店舗をオープンしても、当社の名が知られていない地域である場合、初年度売上が目標に届かないケースもある。それでも、そこからだんだんと増えていく。

例えば、週3回買い物に出るお客さまが、まずは「新しくマツヤスーパーが出来たので1度行ってみよう」となる。最初は、週1回程度の来店だったが、次第に当社店舗に魅力を感じていただけるようになり、週2回～3回と増えていく。今や地域人口がそうそう増える時代ではないので、来店回数を増やしていくしかない。当社の客数と売上高を決めるのは、そこがポイントである。

■店舗全体が、お客さまに提供する“商品”

このように、お客さまが繰り返し来店していただける点が当社の大きな特徴だが、価格・品ぞろえ・設備などのうち何かが特に強力だというわけでもない。それより、当スーパーマーケットの店舗全体が、我々が作り出す商品だと考えている。

例えば、肉・魚・野菜などの生鮮品は、大きさ

や鮮度など品質の違いがあり、単に低価格であれば良いというものではない。こうした商品では、品質と価格とのバランスで“価値ある安さ”を実現している。

一方で、ナショナルブランド品のような、どこで買っても同じ品質の商品は、その地域の最安値を実現している。利幅は非常に薄い、致し方ないと考え、企業努力で何とかしている。

全体的な価格戦略としては、特に野菜や牛乳、パンなどの日配品の価格を他社よりも安く提供する努力をしている。

また、品ぞろえには、こだわりをもってやっている。別に珍しい商品を取り扱っているというわけではなく、家族構成や料理用途に配慮した品ぞろえを心がけている。例えば、豚肉でも大パックだけでなく、少量使用に適したサイズを提供している。カボチャでも、煮物用なら量が必要だが、天ぷら用なら少量で十分なので、4分の1サイズやスライスした商品もそろえている。ハウレンソウやニラは、半分の束がある。御惣菜も御年寄りや一人暮らし用に、食べ切りサイズを置いている。

さらに、品切れは極力少なくしている。ただ、これが非常に難しい。賞味期限との関係で無駄にならない適正在庫量の見極めが必要だ。何せ生活必需品を扱っている、品切れを起こすと、たちまちお客さまに不便な思いをさせてしまう。良くない店ほど、生活必需品が品切れしている。当社では、特に牛乳や豆腐が品切れしないように、天気・気温など多様な条件を考慮し、調整している。こうした総合的な努力が評価されているのだと思う。

■基本を重視するスーパーならではの接客

接客も評価される大事な要素。ただし、百貨店ではないので、接客レベルをどこまでも高めればよいのではなく、スーパーマーケットとして適正な接客レベルを目指している。例えば、従業員の身だしなみ、清潔感、接客姿勢が評価される。店舗設備についても、清潔さに気を配っている。

接客の現場で徹底している点は、おつりを渡す時に笑顔を決やさない、目を見てお客さまと

バックヤード風景



もに金額を確認するなどの基本事項である。そして何より、レジの正確性が最優先になる。

こうした事項が正しく徹底されているか把握するため、全レジにレジカメラを設置し、接客対応を録画している。例えば、夜のレジ担当はアルバイトだけになるので、リアルタイムで指導するには、教える側も夜遅くまで勤務しなければならない。録画機能を使えば、教える側が時間を選んで無理なく指導できる。これも接客レベル向上のための投資である。約3~4年前に導入した。

お客さまの声も集めており、少数ながら連絡先が書いてある御意見には、必ず回答している。

■「マツヤなら間違いない」と言われるお店づくり

スーパーマーケット経営においても、“人”の問題がやはり最初に来る。先述したレジカメラだけでなく、重量物を運べるカート・システムやバーコードを読み取るだけのおつりも自動計算で出てくるセミ・セルフレジなどの設備投資も、実は“人”のために行ったもの。電子マネーや電子値札(ESL)も導入済みである。電子値札なら、消費税の変更があっても即座に対応可能であり、正確な発注のため販売データを表示させることもできる。これも、品切れや過剰在庫を発生させないために真剣に考えてきた結果の選択である。設備面では、このように、“人”の勘や記憶に依存しない仕組みを構築している。

さらには、立地にも気を配っている。車でアクセスしやすく駐車しやすいなど、毎日の買い物なので、さまざまな方向からストレスがかからないようにしている。「マツヤスーパーに行けば、車は停

セミ・セルフレジ



められるし、欲しいものは大体そろそろ。値段もさほど高くなく、接客も悪くない。あそこで買い物すれば間違いない」と言ってもらえるお店づくりを目指している。我々の商売のなかで最も大切なことだ。

■「スーパーマーケットのあるべき姿」の浸透

店として何か特別な“売り文句”があるわけではない。例えば、「オーガニック食品に力を入れている」「高級和牛肉を扱っている」などの取り組みはわかりやすいが、一部の特別な方しか購入しない。それよりも、当社は、日々のベーシックな取り組みを徹底する事が重要だと考えている。

そうした取り組みの基準になる「スーパーマーケットのあるべき姿」が、社長以下全員に浸透しており、常に「あるべき姿」と現状とのギャップに気づくようにして、それを埋める努力を続けている。「できた」と思っていると、またすぐズレてしまうものなので、たえず修正するようにしている。

そうした「あるべき姿」の実現のために、特に役に立っているのが、当社社長が監事を務めているオール日本スーパーマーケット協会の主催する研修・指導などである。同協会は、加盟各社の知恵の共有を図って設立されたもので、当社も研修会などに参加したり、他社との情報共有を行っている。そこで知った良い事例やノウハウは積極的に自社に取り入れている。先述の接客レベル向上のための各種取り組みも、この一環になる。

(3) 組織体制と従業員の状況

■60歳以上の社員が約100人

現在、常用の従業員数は549名。そのうち60歳以上は94名いる。学生アルバイトも含めると、全従業員数(全店舗)は約1,000名(短時間勤務者は0.5名換算)になる。そのうち、社会保険加入者は約450名、未加入者は約300名、学生アルバイトは約250名。パートタイマーは、新規出店したときに募集する。他の職場から移るケースも多い。

募集に上限年齢は設けていないが、60歳代で応募してくる人はあまりいない。現在65歳を超えている社員は、40～50代から長く勤めている人が多く、その意味では定着率は良い。パートでも平均勤続年数は5～6年。学生アルバイトでも1年程度は勤めている。

(4) シニア世代の活躍状況

■70歳以上になっても働くことのできる職場

先述したとおり、当社では正社員、パートタイマー(準社員)を合わせ100名近いシニア世代社員が働いている。うち、65歳以上は34名(70歳以上の3名を含む)である。

制度上、正社員の定年は60歳だが、定年後も希望者全員を65歳まで再雇用することになっている。ただし、実際には、70歳以上になっても働くことのできる慣行もある。もっとも正社員の定年到達者は、まだ少ない。役職を外れるのも60歳だが、ようやく店長経験者に定年到達者が出たところで、部長クラスにはまだ例がない。シニア世代の正社員の内訳は、生え抜きが3名、中途採用者が1名で、最高齢で64歳ぐらいである。本部の総務部や経理部で働いている。

パート(準社員)の定年は、65歳。定年後は1年更新の嘱託契約としている。パートの仕事は、大きく分けてレジ業務とバックヤード業務になる。現存シニア世代社員のほとんどがこの業務のいずれかに従事しており、定年前のレジ担当者は引き続きレジ業務を、商品係などバックヤード担当者は引き続きバックヤード業務を担当してもらうことが多い。シニア世代になって新しい仕事を

覚えるのは大変なので、慣れ親しんだ仕事を続けられるようにしている。現在、73～74歳の社員もおり、長くバックヤード業務に従事している。

(5) シニア世代活躍推進の背景

■自然体でシニア世代に雇用機会を提供

シニア世代社員の割合は、次第に増してきた。高年齢者雇用安定法が改正され、それを意識したことも背景にある。ただし、特に意図的にシニア世代の採用枠を拡大したわけではない。新しく店舗を開設する際、その地元でパートタイマーを募集するのが常だが、募集条件として年齢の上限を設けていないことから、近隣のシニア世代の方が応募されるのである。65歳超の応募者はほとんどいないが、60歳前後の方でも、積極的に採用している。それがシニア世代の雇用機会になっている。

加えて、社内で長年働いている人が、そのまま継続して在職し、シニア世代になったというケースもある。健康状態などに問題がなければ継続して雇用するのは、以前からやってきたことなので、こうした雇用への姿勢がシニア世代の活躍を促すものとして注目されたのだろう。2007年には、当社の取り組みが評価され、厚生労働省と独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構が毎年行う「高年齢者雇用開発コンテスト」に入賞(努力賞受賞)している。

ただし、最近では、シニア世代の労働需給も厳しくなっており、求人募集を行っても必要な人手を充足できないことが増えている。

(6) シニア世代活躍推進のメリット

■長年の経験を活かして管理者の補佐役

先頃、店長経験のある正社員が定年(60歳)になった。再雇用後は、その社員を店長のサポート役となる副店長代理に指名した。副店長代理という役職は、特にシニア世代用ポストというわけではなく、次代の副店長候補が就いたりするポストでもある。こうして、店長経験のあるシニア世代社員が、その経験を活かして店舗管理者に加わった結果、店長・副店長・副店長代理とい

う3人体制で回せるようになった。かつてより営業時間が長くなってきた今日でも、週休2日を適用しつつ、早番・遅番で店舗を運営でき、長時間労働を強いることもない。管理者の補佐役には、経験あるシニアが適任だ。

■豊かな人生経験が接客の場面に生きる

シニア世代社員の優れた点として、豊かな人生経験がさまざまな接客場面に生きることがある。例えば、出産や育児の経験から、妊娠中や子供連れのお客さまに対して細やかな気遣いができたり、高齢の親をもつ経験から、お年寄り特有の困り事に気づくなどが挙げられる。特にレジ担当などにおいて、そんなシニア世代社員の特性が、良い接客、良いサービスにつながる傾向がある。

(7) シニア世代社員の勤務形態・待遇

■定年前より下がるが、働きぶりが賞与に反映

定年後再雇用になると、給与はやや下がり、正社員では、定年前の6～7割になる。パートタイマーでは、定年の65歳になるまで年齢による給与差はないが、再雇用以降は下がる。

その一方で、最近、再雇用の給与水準(時給)を引き上げるとともに、働きぶりが賞与額に反映する仕組みを導入した。例えば、店長経験者が再雇用になった場合、月収30万円程度になるように設定した。売り場の主任クラスの場合で同25万円程度、一般の担当者の場合で同20万円程度になる。大卒初任給が約20万円なので、それを下回らないように配慮した。

これにより、何年か後に定年を迎える世代の社員が、将来どのくらいもらえるか見通しがつき、生活設計ができるようになった。同時に、再雇用後の人事評価が賞与金額に反映する仕組みにしたが、給与(時給)については反映させない。時給が何種類にもなると、管理が複雑になるためである。

■当人の希望優先で勤務日数などを決める

勤務形態・時間については、週5日フルタイム勤務を希望する社員もいるし、日数や時間の軽

減を希望する社員もいる。定年到達前に本人の希望を聞くので、本人の希望で選べる。また、1年ごとの契約更新の際に改めて選択してもらう。例えば、再雇用以降、月あたり休日を1日多くし、毎日時間を1時間短くしたりするなどである。

本人の希望優先で勤務日数などを決めてしまうと全体がアンバランスになりそうなものだが、特に不都合はない。短時間勤務希望者がいれば、その分、手薄となる時間帯が出るので、他にパートタイマーを補充したり、他部署と相談して調整すればよい。

なお、パートタイマーの採用時に、皆が希望する日曜・祭日・年末、および“10%割引デー”である月曜の有給休暇申請はなるべく控えるという約束をし、調整をしやすい工夫をしている。

(8) シニア世代の活躍のための配慮と工夫

■社員全般に優しい職場ならシニアにも優しい

食料品が中心なので、それほどの重量物はないが、ペットボトルやお米などの品出し・陳列は、それなりに重い。体の負担を軽減するため、カート・システムを整えるなど、必要な設備投資を行っている。他にもセミ・セルフレジや電子値札などによって、シニア世代社員は働きやすくなっているが、導入の目的は、特にシニア世代社員だけを意識したわけではない。社員全般に優しい職場になれば、シニア世代社員は楽になり、女性や若者も楽になる。そういう意図による整備である。

■シニア以外の社員にも安心感を与える職場

かつてと比べて今の60歳は若く、65歳になってもまだまだ働く意欲がある。仕事を辞めたらあまりやることなく、暇をもて余すという声を聞く。

シニア世代以外の社員の多くも、「マツヤスーパーは高齢者になっても雇用してくれそうだな」という安心感をもって働いてくれているようだ。再雇用契約は、1年更新のかたちをとっているが、健康問題などの理由がない限り、会社側から肩を叩くことは、まずない。

シニア世代社員の側から「働かせてくれてあり

がどう」というような直接的な言葉を聞くことはないが、「もう1年、更新してくれるの?」というような言葉を聞く事はある。まだまだ働く場があることを内心喜んでくれているのではないだろうか。

■シニア世代社員インタビュー抜粋 ■

◆ パートの定年65歳を超えて再雇用の契約をするときに、公休を定年前の月9日から1日増やした。1日の勤務時間も1時間短くして、負担を減らした。当社では、こうした希望を聞いてもらえる。(女性67歳)。

◆ 58歳で入社した。すでに年齢が高かったのでも無理かなと思ったが、採用してもらえた。家から出ないままだったら、こんなに楽しく仕事ができるなんて知らずにいた。入社できて良かったと感じている。仕事をしていると、いろいろな意味で張り合いがある。また、1日の時間の使い方もうまくなったようだ。仕事をしていて上達したと感じる瞬間があり、やりがいにつながっている。(女性66歳)

◆ お客さまからお褒めの言葉をもらったときは、とても働きがいを感じる。レジ仕事をしていて「やはりプロですね」「上手ですね」「この店は愛想がいいね」という言葉をいただくと、この仕事をやっていて良かったと思う。(女性67歳)

【参考文献】

- 国立社会保障・人口問題研究所（2012）「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」
- 厚生労働省（2016）「平成28年版厚生労働白書」、pp4-9
- 中小企業庁（2015）「2015年版中小企業白書」、pp221-223
- 中小企業庁（2016）「2016年版中小企業白書」、pp44-45
- 内閣府（2016）「平成28年版高齢社会白書」、pp30-34

本レポートは、2016年度に日本政策金融公庫総合研究所が三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)に委託して実施した調査の報告書をもとに、日本政策金融公庫総合研究所が監修したものである。なお、Webアンケートの画面構築、データ処理等については、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)が別途(株)マクロミルに委託した。

日本公庫総研レポート No.2017-5

発行日 2017年7月31日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)

