

「年齢制限あり。シニア採用で経営改革 60歳以上」

高齢者の「働きたい意欲」が売上拡大・品質向上を実現



「募集をしても若い人が来てくれない」……あちこちの中小企業からそんな声が聞こえてくる。多くの会社が採用活動に苦しむ中、シニア層を積極的に雇用し、人材を確保しているのが岐阜県にある加藤製作所だ。2001年から「60歳以上」に限定した募集をスタート。シニア社員の増加と比例するように業績を伸ばしている。なぜ同社の高齢者雇用は成功しているのか。加藤景司社長にうかがった。

取材・文・写真撮影：高野朋美 写真提供：加藤製作所（P28上、31、32）

株式会社 加藤製作所
KATO MFG. CO., LTD.

株式会社 加藤製作所 代表取締役社長
加藤景司

かとう・けいじ*1961年岐阜県中津川市生まれ。愛知工業大学を卒業後、岐阜車体工業に勤務。その後、三菱電機に転職し、シンガポールおよびアメリカ勤務を経験。88年、加藤製作所に入社。2001年より土・日・祝日をシルバー世代の社員が中心となって365日工場を稼働する試みを始め、世間やマスコミの注目を集め。'04年、4代目社長に就任。

最先端の部品生産を支えるのはシニア

栗きんとん発祥の地と言われる岐阜県中津川市。穏やかな自然と静かな住宅地が広がる一角に、加藤製作所はある。

業種は金属加工。車や家電の部品生産が売上の半分を占めているが、今後伸びが期待できるのが「航空機の部品生産」だ。人を乗せて大空を飛ぶ航空機には、隅々に使われる部品一つにまで厳格な精度が求められる。そんな部品をつくることができるのは、知力も体力も上昇途中にある若々しい社員かと思いきや、事実はその逆。工場内の様子を見ると、驚くような光景が広がっている。

金属板や機械を操り、次々と部品を生み出しているのは、六十年代、七十年代のシニア。真剣なまなざしで仕事に取り組む姿には、年齢を感じさせない凛としたものがあり、見ているこちらもすがすがしくなる。

「従業員一一〇人のうち、五十九人が六十歳以上ですよ」と加藤社長。十七年前から高齢者雇用を進めて

おり、今年も一〇人のシニアを新たに採用した。今でこそ高齢者雇用が呼ばれているが、同社はそのずつと以前からシニア層を積極的に活用し、新規取引の売上高を年平均七〇〇〇万円伸ばすなどの結果を出してきた。

高品質なものを安く早く。その波は部品加工の業界にも押し寄せている。そんな中、同社は「水圧による絞り加工」という特殊技術を用いて、航空機の部品をコストを抑えながら迅速に生産。一枚の金属板を一回加工するだけで、求められる形状の部品が傷のない状態で仕上がるため、精度が要求される航空機分野で使われているという。

「この技術を支えてくれているのも、シニアの皆さんです」と笑顔で語る加藤社長。一般には「戦力外」とみなされがちな高齢者が、世界の空を飛び回る最先端の部品をつくっているというわけだ。

「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60歳以上の方。」

年齢の上限を定めた中高年の求人は数え切れないほどあるが、下限を定めたものはほとんどない。二〇〇一年当時は、高齢者雇用が今ほど叫ばれていない時代。採用といえば「十代、二十代の学校卒業者」が常識だった。

そんな中、このチラシが出回ったのだ。高齢者が反応しないはずはない。

「チラシが配布されたその日から、応募の電話が殺到しました」と加藤社長。蓋を開けてみたら、トータル一〇〇人ほどの高齢者から申し込みがあった。

なぜ高齢者に的を絞った求人チラシを出したのか。

「当時、当社が整えたかった生産体制を実現するには、シニアを雇用するしかないと思つたからです」

経営的に考えて、若者より高齢者に目を向けた採用活動を行なつたほうが得策だと考えたのだ。

「二十四時間365日」稼働は正社員では実現できない

二〇〇一年、中津川市と周辺地

域に、衝撃的な折り込みチラシがまかれた。

「意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり。60歳以上の方。」

「二十四時間三百六十五日」の営業スタイルが地方にまで広がっていった。コンビニエンスストア、フード店……。製造業もまた、設備

をフル稼働した年中無休のものづくりによって、取引先からの低コスト・短納期の要求に応え、利益を上げようとしていた。

「二十四時間三百六十五日体制になりました。しかし製造業には『土日はしっかり休む』という観念があり、社員に休日出勤してもらうのが難しかつたんです。

その頃は今のように深刻な人手不足ではなかつたので、求人を出せば若い世代からも応募があつたのですが、たとえ雇用したとしても、休日出勤の手当を出さなくてはならないので、コスト的に見合いません。休日だけパートやアルバイトを雇うという手もありましたが、その人たちはずつと当社で働き続けてくれるわけではない。

私はそうした一過性の雇用ではなく、継続する雇用をしたかつたん

です」

土曜・日曜は、わしらのウイークデイ。



意欲のある人求めます。男女問わず。
ただし年齢制限あり。60歳以上の方。

- 勤務日：土曜日・日曜日・祭日（正月・お盆のぞく）
- 勤務時間：午前8時から午後5時までの間で、4時間以上働ける人
- 時給：800円以上

●仕事内容：簡単な組立作業、NC機オペレーターなど

（質問はどこにいります。現地もバートの方が從事している仕事を主です。）

当社は、平成B年 完全稼働で最早労働基準法を遵守

平成C年 同様に労働力を受取した完全に配分した雇用です。

まずはお電話ください。裏面の申し込み用紙に記入し、

ご応募ください。査定は面接にて。

西野2050年になると看者一人で4人の老人を支える社会になる。
そんな設計をせらるるに、思ふことがあります。

たしかに高齢者は社会へいやおとなを譲るもの。

しかし若い人、何人かの高齢者を支えるといふ

そしたら考える自体、そろそろやめる時間ではないだらうか。

年齢とか、世間とか、性別とか今まで多く問題なく

社とは、みんなで参加し、ささえあうもの。

私たちの社会は、直近からといつて、

聞く意欲をもつ高齢者にいてして、これまで

別者の使い思ひをさせてきたのではないかと想うが、

実際の、私たちの社会は、じゅうぶんな採用の場を

高齢者に提供してきただらう。

加藤製作所はまことに全社員の23%は60歳以上の高齢者で、

いまもさりげない規定として、直近でございます。

そこで始めた新規ななかで、この1月より加藤製作所は

新しいシステムを導入し働きをめざしていきたいと考えています。

それは前日から金曜日まで今まで通りとする。

土曜日と日曜日は、シルバーパートの人が中心となって、

聞いていただけないだらうか、といふ構想です。

もちろん年金はこれで直接受けられます。

こんな考え方にしてじよしよと会社に定められました。

高齢者にもっと多くの社会に出て働きをめざすにはなし

私たちの工場も積極半ががで働き始めます。

さらにシルバーパートをさざなむ併せて交換することとは、

お高いの貢献や休暇を学びあうことににつかり、

私たちの会社にとっても、社会にとってもきっと有益であるはず。

日本のこれからの方々が想される、少子化による労働力不足も

やる気のあるシルバーパートが今からず届けてくれるはずです。

そんな社会の実現を願い、加藤製作所は先駆けていきたいと思います。

IT革命が、どんなにもののかを変えていくとして、

年長者を尊厳しない社会に、未来があるはすないと想うのです。

あつたのだ。それ
を見て、加藤社長
は「ハツとした」
と言う。働きたい
という意欲を持つ
ている高齢者が、
地元にたくさんい
ることに気づかさ
れたのだ。調査で
は、中津川市には
就労していない高
齢者が約五割いる
こと、また年金を
もらっているのに、
仕事がないことを
不安に感じている
高齢者が六割以上
もいることが明らか
にされていた。

高齢者の「働きたい」意識に 呼びかける

どうすれば設備のフル稼働が実現できるか頭を悩ませていた加藤社長のもとに、中津川市にキヤンパスがある中京学院大学から、あるデータが届けられた。それは「中津川市在住の高齢者意識調査」で、知人の講師から「アンケート結果を見てほしい」と連絡が

働きたいと思っている高齢者な
ら、休日出勤の求人にも応えてく
れるかもしれない。そう思った加
藤社長は、広く一般家庭に配布さ
れる新聞の折り込みチラシで、仕
事を求める高齢者に呼びかけよう
と考えた。そこで知り合いのコピ
ーライターに考案してもらつたの
が、先ほどの「意欲のある人求め
ます。男女問わず。ただし年齢制
限あり。60歳以上の方。」といいう
キヤッヂコピード。サブコピーは
「土曜・日曜は、わしらのウイ
ークデイ。」。高齢者の場合、平日な
に就業してもらいやすいと考えた。
その狙いが、見事に的中したのだ。

「教える若手」と 高齢者とのせめぎ合い

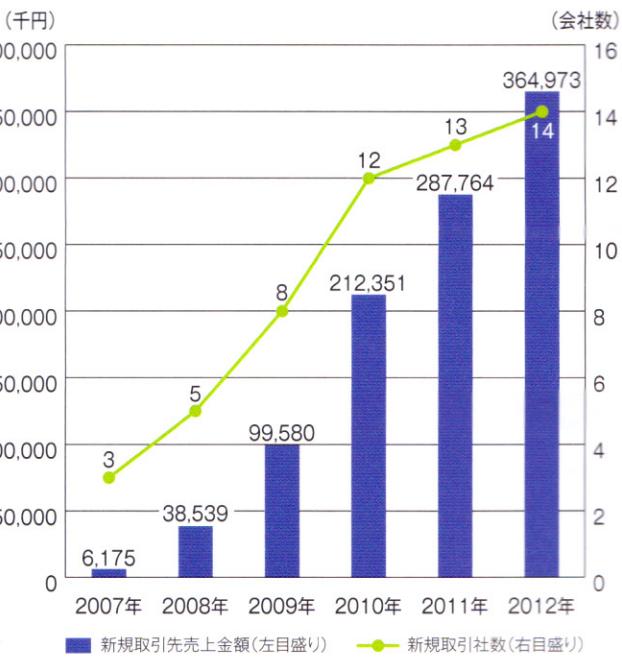
工場を動かすには、最低でも一
〇人の従業員が必要となる。加藤
社長は一〇人を目安に募集を行な

つたが、予想に反して一〇〇人と
いう大量の応募者が集まつた。と
ころが、そのほとんどが工場未経
験者。技能やスキルで採用する人
を選ぶとしても、それができな
い。「それなら人柄で選ぼう」。加
藤社長は、より意欲的で前向きな
姿勢を持つ高齢者を、直接で選出
していくた。その結果、一四人に
採用通知を出し、シニアによる土
日の工場稼働がスタートした。

こう明かす。「シニアに於ける採用
たとはいえ、私自身『本当に高齢

シニア採用後の新規取引社数、 新規取引先との売上高の推移

高齢者の活用により工場の生産能力が拡大。取引先からの短納期の要求に応えられ、製品の低コスト化にも貢献。その結果、新規取引社数とその売上が増加した





高齢者スタッフの生き生きとした働きぶりが社内に活気をもたらしている

の方を採用して大丈夫だろうか』といふ一抹の不安がありました。でも、応募用紙の自由記述欄に、『こういう求人を待っていた!』など、こちらの胸が熱くなるようなコメントがたくさん書いてあつたのです。ここまで高い意欲があるなら、きっと何とかなる。そう確信しました。

だが、ここからが苦労の本番だつた。いかに意欲が高いとはいえ、部品加工にかかるのは全員が初めて。仕事を覚えてもらうという最初の難関が、なかなか突破できなかつたという。「部品加工の世界は、材料一つとっても英語の品名が並んでいます。例えば、ブレケット、プレスなど。高齢者の方にとつて、これがまず大きなハンドルでした」。もう一つの大好きな課題は、「年下の社員が、年上のシニアを教える」という点だ。高齢者スタッフは新人といえども、若手人生の先輩。どうしても遠慮や違和感が生じてしまう。だが、仕事はきちんと覚えてもらわなければならない。小さなミスが重

「取引先が評価するのは、われわれがつくった製品の品質です。高齢者がつくろうが誰がつくろうが、一定の品質は必ず備えていなければなりません。それに、ケガなく安全に作業してもらうためには、ルールをしつかり守ってもらわなければなりません。そういうシビアな面をどう実現するかで、現場の社員たちはずいぶん苦労したと思いますよ」

片や意欲にあふれた高齢者、片や仕事を覚えてもらうことに苦慮する若手社員。最初はそのせめぎ合いだったと加藤社長は振り返る。しかし、やっているうちに工夫が生まれるものだ。高齢者は高度な判断やNC機械（数値で制御される工作機械）のプログラミングは苦手だが、箱詰めや接着剤を塗るといった簡単な作業なら根気強く取り組む。そうした特性を活かすため、誰にでも取り組めるルーティンな「定型業務」と、臨機応変な判断が必要な「判断業務」の切り分けを実施。高齢者にはまず

だんだんと難易度を上げることで、機械を扱うような作業もできるようになつていつたという。

一から十まで高齢者に任せることではなく、難しいところは若手社員が、そうでないところは高齢者スタッフが担うことで、コストを抑えながら生産性を上げることも可能になつたと加藤社長は語る。

「航空機の部品は、マシニングセンタという何千万円もする設備でつくりますが、これを使うのは若手社員。高齢者の雇用に力を入れているといつても、やはり機械を操作できる若い社員も必要です。若年層も定期的に採用し、若手とシニアがそれぞれ役割分担することで、生産力を高めています」

高齢者雇用を始めて数年経つた頃、同社に危機が訪れたことがある。二〇〇八年のリーマン・ショックだ。製造業の工場は軒並みストップし、リストラや廃業に踏み切る企業も少なくなかつた。同社もまた売上が半減し、赤字に転落。

だが、そんな苦しい時期にありな

高齢者が苦境を乗り切る 「受け皿」となる

高齢者雇用を始めて数年経つた頃、同社に危機が訪れたことがある。二〇〇八年のリーマン・ショックだ。製造業の工場は軒並みストップし、リストラや廃業に踏み切る企業も少なくなかった。同社もまた売上が半減し、赤字に転落。

がら、加藤製作所は人を切ることも工場を閉鎖することもしなかった。そのカギとなつたのが高齢者だつたと加藤社長は振り返る。「土日に勤務してもらっていたのを、日曜日だけ出勤してもらうなど、協議した上で勤務の頻度を変えてもらいました。雇用も半年契約に変更。忙しい時は会社に出てもらい、そうでない時は休んでもらうというフレキシブルな働き方にしてもらいました。これによつて人件費をかなり節約できました」

年金を受給している高齢者の場合、毎月まとまつた月給がなければやつていけない、ということはない。働いて得たお金は生活の足であり、孫にほしいものを買ってあげたり、お小遣いをあげたりするのに使う。それよりも重要なのは、働く場を得て、生きがいややりがいを感じることだ。だからフレキシブルな働き方を受け入れてもらいやすかつたと加藤社長は言う。

「いわゆるワークシェアリングなのだと思います。高齢者スタッフがいれば、フルタイムの社員を何

させられるので、企業側としてもメリットがあります。また、週に二、三日会社に出れば年金以外の収入が得られるという点で、高齢者スタッフにもメリットがあります。雇用創出という意味では、地域にとつてもメリットがあるのでないでしょうか」

さらに加藤社長は、こうした雇用の仕方は、大企業ではなく中小企業にこそマッチしていると話す。

「全国的に『高齢者雇用』と言われていますが、大企業が積極的に高齢者を採用するのは難しいのではないか。というのも、現状で十分に人材がいるわけですし、新卒採用も、資本力や知名度でどんどん進めていけます。しかし、われわれのような中小企業はそうはいかない。年々新卒を採用していくくなっている上、今、働いている従業員に一人でも辞められたら影響が大きい。だから長く会社に残つてもらい、いくつになつても活躍してもらいたいんです」。

「工場内をバリア

フリーにしたり、作業台を高齢者の体に合わせたりなど、働きやすい環境を整えていくことが重要です。当社の場合は、それらの費用の一部を、『高齢者のためのバリアフリー助成金』などの活用でまかなえました。

中小企業は「人」によって支えられているんですけど、加藤社長はしみじみと語った。

若手とシニアのかかわり



若い社員と高齢者スタッフがペアを組んで仕事をすることで、お互いが助け合う風土が醸成された

したから

若い社員と高齢者スタッフがペアを組んで仕事をする「ペアリング」も、必要な技術をしつかり伝達するために進めてきた。

「私たちは、人とのかかわりの中でものづくりをしています。かかわりを除外したら、働くこと自体が成り立たなくなってしまいます。

様々な年齢層の人が一つ屋根の下で仕事をすることで、かかわりが生まれますし、人としての経験値

最初はおぼつかなかつた高齢者スタッフも、仕事に慣れ、コツやノウハウがわかってくるにつれ、重要な戦力へと変わる。当初「高齢者には無理だ」と思っていた社員には「無理だ」と思っていた

作業でも、ゆるゆるとこなせるようになる。だが、そうなるには、会社側も「働く環境」を整備する必要があると加藤社長は指摘する。

団塊世代が高齢者となり、シニア層の人口分布から見ても、母数が最も大きいのは高齢者。この層を活用することなくして、日本社会は成り立たないのでないかと強調する。

「ただ、課題もあります。当社が高齢者雇用を始めた二〇〇〇年代初頭は、六十代が高齢者の中に含まれていました。でも現在は、六十代といえばまだ若い。現役で働いている人もたくさんいます。また、国の政策によって年金受給年齢が上がれば上がるほど、週一、三日働ければいいということではなく、一般社員並みにフルタイムで働きたいという要望が増えます。今後は、シニアの働き方も変わつてくるのではないかでしょうか」

今年採用した高齢者の年齢が、軒並み七十年代に達しているのも、そんな時代背景の表れだと加藤社長は言う。今後は、六十歳以上ではなく、七十歳以上が高齢者雇用の定義になるかもしれないと言ふ。

高齢化するシニア層を、どう企

が積み重なります。古きよき日本の企業ではありませんが、二世代、三世代が当たり前に職場にいることで、いろいろな価値観に触れることができます」

技術だけではない。高齢者スタッフが若手社員に、礼儀作法や世間の常識を伝える場面も見られるようになつた。どちらかが主導権を握るのではなく、年齢を超えてお互いに助け合う風土が、自然と醸成されていったといふ。

A.I.よりシニアを活用するほうが有望

加藤社長は、これから企業が生き残るキーワードとして「A.I.（人工知能）」「外国人」「女性」「高齢者」を挙げる。

「いくらA.I.の時代が来ると言つても、一足飛びにそうなるわけではありません。女性や外国人の活躍も進んではいますが、やはり現在の社会情勢で活躍していただく



「高齢者スタッフは会社の宝であり貴重な戦力です」と語る加藤社長

としたら、高齢者がベストではないかと思います」

団塊世代が高齢者となり、シニア層の人口分布から見ても、母数が最も大きいのは高齢者。この層を活用することなくして、日本社会は成り立たないのでないかと強調する。

「ただ、課題もあります。当社が高齢者雇用を始めた二〇〇〇年代初頭は、六十代が高齢者の中に含まれていました。でも現在は、六十代といえばまだ若い。現役で働

いている人もたくさんいます。また、国の政策によって年金受給年齢が上がれば上がるほど、週一、三日働ければいいということではなく、一般社員並みにフルタイムで働きたいという要望が増えます。今後は、シニアの働き方も変わつてくるのではないかでしょうか」

加藤社長は最後に、これまでの経験を振り返つて次のように語つた。

「若いから、高齢だからという見方ではなく、その人がどんなスキルを持つていてるかを把握し、それを活かせる場をつくる。経営者に必要なのはそんな視点ではないで

す。今年も高齢者スタッフの契約更新がありましたが、誰一人として辞めない。全員が契約続行で

業の戦力として活かしていくか。加藤社長は今、この大きな経営課題に取り組んでいる。

「当社では『辞めたくなるまでが雇用期間』だと言っていますが、今の七十代は元気ですよ。というより、働くことで元気になるんですね。今年も高齢者スタッフの契約更新がありました。全員が契約続行で辞めない。全員が契約続行で