

〔 講 演 〕

「高齡者の積極雇用で一石三鳥」

- (株)加藤製作所の実例に学ぶ -

講 師 加 藤 景 司 氏

(株)加藤製作所 代表取締役社長

〔会社概要〕

商号	株式会社 加藤製作所
本社	〒508-0011 岐阜県中津川市駒場447番地の5
電話番号	0573-65-4175
FAX	0573-65-4177
ホームページ	http://www.katog.co.jp/
代表者	代表取締役 加藤 景司
創立	昭和29年5月(創業明治21年)
資本金	2000万円
売上高	14.7億円(平成16年度実績)
事業内容	家庭電気器具部品、自動車部品、騒音防止機器(防音壁、消音器)、住宅建材の製造等
主な取引先	三菱電機(株)、三菱自動車(株)、(株)ソーワテクニカ、日本ガイシ(株)、ニチハ(株)、本多金属工業(株)、GAC(株)、(株)ヤマトインテック、他各社
社員数	男67名、女22名(うちパート社員・シルバー社員43名)合計89名
セールスポイント	(1) プレス板金部品の総合加工メーカーとして、多品種小ロットから量産加工まで、あらゆる材質の加工に幅広くお応えしています。 (2) 人材教育に力を入れています。(三つの柱・・・掃除・駒場塾・かじや学校) (3) 350日稼働のコンビニエンスファクトリーを実現し、小回りと機動力の強化をしています。 (4) 成果主義に基づく人事労務・賃金制度を導入しています。(平成13年4月より) (5) ISO9001:2000年版 平成15年1月認証取得。 (6) ISO14001 平成16年1月認証取得。 (7) 強い財務体質(H9、H11年優良申告法人表彰受賞)
関連会社	(株)加藤鉄工: 金属パレットの製造・エレベーターの据付作業 カトービルサービス(株): エレベーター、エスカレーター、空調機器の保守管理



- 講演の前にビデオ上映
(中京テレビ制作、平成15年3月30日放映、約10分間) -

みなさん、こんにちは。岐阜県中津川という長野県境にある地方都市から参りました株式会社加藤製作所の加藤と申します。中津川を今朝8時に出てきました。中部国際空港から飛行機に乗りまして、こちらに着いたのが12時15分。そんな按配で、4時間掛けて参りました。でも、近いですね。先程、経協の上原さん、そして連合の安田さん(注=連合鳥取会長)がおっしゃられたように、弊社は鳥取の皆さんと非常にご縁が深く、2回もおいでいただきました。03年に13名の方が、そして昨年10月28日には30名の方が当社にお越し頂きました。そういう意味で、非常にこちらに来るのを楽しみにしていたわけでございます。

では、これから約1時間、高齢者雇用の弊社の取り組みということで、“一石三鳥”という題目もついておりますが、いろいろと私どもがやってきた事例発表というようなスタンスで、どうぞお気軽にお聞きいただきたいと、そのように思います。

110日余の休日に工場を動かしたら...

さて、今日レジュメを皆さんにお配りしていますが、その最後のところを見ていただきますと、新聞の折込広告(注=次ページに掲載)があります。きっかけは、そもそもこの折込広告から始まったと言っても過言ではありません。実は、当社は、レジュメの最初に書いてございますように、工場の稼働率をどうやってあげようか、と。工場の稼働率をあげることが、ひいては売り上げや利益に自ずと繋がってきますし、そして会社が生き残っていくわけでございますから、そんな意味で、「どうしたらいいかな」と、そういう課題をいつも持っていました。

よく経営会議ので、売り上げが上がらない、そして付加価値が高まらない、利益を出すのに苦労してきた、そういう話が毎度となくありました。どうしたらそれが解決できるか。皆さんの会社や組織でも同じような悩みをお持ちだと思っ

ですけれども、私どもでも、こんな悩みがあった。特に製造業ですから、每期必ず繰り返されるコストダウン。私どもは30数社のお客様とお取引をしているんです。家電、自動車、環境、そして住宅一般と様々な業種の金属製品を製造している会社なんです。

その中で、どうやって売り上げを、そして付加価値を、そして利益を上げていくかという悩みの中で、ふとカレンダーを見ると今年もつい先だって平成18年度のカレンダーを決めたわけですが、年間110日余り休日があるんですね。製造業ですからその110日余りの休日に工場を動かしたら、と考えた訳です。今もお蔭様で忙しくて残業もやっているような状況でございますけれども、その当時は非常に忙しい状況だったんですね。けれども一方にはそういう110日。もったいないな、と。じゃ110日あるその休日に動かしたら、と。

私ども、機械が動いてナンボという世界。プレスがガ-ン！ と、そして溶接がジュッ！ とですね、その音がしないと結果的には売り上げにも繋がらないし、付加価値にも繋がらない。ですから、どうやって機械を稼働させるか、売り上げに繋げていくかと、それが大きな課題でしたので、そこに着目したんです。

地域の人たちに雇用の貢献はできないか

ただ、110日余りある日にちを、稼働させるといっても、じゃあ誰が稼働させるの？ という問題にぶち当たるわけですよ。もちろん正社員が休日もあるなんてことは不可能ですから。じゃあ他にそういった担い手を探そうと。そういうことになるわけです。

いろんな選択肢があったんですね、事実。今いろいろとありますように、派遣社員とか海外の研修生だとかいろんな選択肢があったんですが、私どもは明治21年に創業してこの地で生まれ育った、今年で118年になる老舗企業です。お蔭様で地域の方に古くから当社の名前を知っていただいて、可愛がっていただいている。少しでも高齢の人たちと言いますか、地域の人たちに雇用の貢献ができないかというのは前々から思っていたわけです。

そんな時に、ある時、私が地元の大学の知り合いの助教授の先生と会う機会がありました。その先生が中津川市の高齢者意識調査を頼まれたという話を聞きまして、見せていただいた。そうしたら、働きたいけど働く場がない高齢者の人たちが、アンケートによると、どうでしょう、1000人ぐらいいるんじゃないかなと。計算しますとね。じゃあ、もしかしたらその働きたいけど働く場がない高齢者の人たちに土日に働いていただけたら、これはいいことだな、と。「誰がやるの？」という、そういう担い手の問題が解決できるわけですね。

そして、もちろんハローワークにも行きました。中津川の市役所にも行きました。ただ、その当時は、もう4年前になるんですが、その頃はまだ高齢者雇用と

ということ自体にあんまり目を向けられていないというか、実際に高齢者を雇うという企業がなかった。だから、接点がないから仕方なくこういった折込広告を作った、ということです。そして長々と私自身、メッセージ調で思いをつらつらと書いて、キャッチフレーズを『土曜・日曜は、わたしのウイークデー』と、そのようにしたんです。

事実この写真は、うちに写真のアマチュアカメラマンがいて、その社員が撮ったこの写真を私が好きでしてね。正にこの働いているおばあちゃんのこの笑顔！。そして籠の中にあるスイカがなんとも言えない。うちの会社にこれ飾ってあるんですよ。この飾っている写真を、お願いして使わせていただきまして、『意欲のある人求めます。男女問わず。ただし年齢制限あり』と。そして『60歳以上の方』ということでオチを付けたわけです。そうしたらですね、もう1回別の広告も入れたんですが、総勢100人以上の人たちが応募していただいたと、そういうことです。

で、最初は4年前、15人から始めました。今この平成18年時点で何人になっているかと言いますと、社員構成のグラフがありますが、現在はパート・シルバーの方が46名になりました。そして60歳以上の「幸齢者」の人たちが34名から37名になりました。また増えました。そんなことで、今は直接だけではなくて間接の事務のほうにも広げておりますので、いろんな面で才能のある、またやる気の元気のある方々がたくさん見えますから、現在は社員数は92名ということになっております。

人財育成、環境整備、そして本物の技術と商品

さて、具体的にレジュメに沿ってお話を進めていきたいと思えます。

会社概要ですが、私どもは、株式会社加藤製作所。創業は明治21年。事業内容は家電、自動車、環境、そして住宅、いろいろな企業さんとの取引で今になっております。元々は鍛冶屋でございまして、今もその鍛冶屋の名残が残っております。1月2日の仕事始めの式は、私と親父が白装束を身にまといまして、鞆（ふいご）を吹いて、火入れをして、刀を打つ、と。そんなような企業です。本当にそういう意味では地方の典型的な中小企業でございまして、主な取引先としましては、このような企業さんと多く取引をしております。(注=別記会社概要参照)

さて、セールスポイントを幾つか挙げさせていただきます。私どもは板金、いわゆる鍛冶屋から、そして今はいろんな業種・業態の金属製品の総合加工メーカーとして多品種小ロットから量産加工、それこそ1個2個から何十万個という世界までいろんな幅広い材質の金属加工を行っている会社でございまして。

二つ目は、人財教育に力を入れておりますと書いておりますが、当社の基本方針

が三つございます。一つは人材育成で、特に人材の“ざい”を「たから(財)」と置いています。まず人づくり。そして二つ目は、環境整備、場づくり。そして三つ目によろやく、本物の技術と商品、もの作りを入れています。こういった三つの柱、とくに2番目のセールスポイントにありますように、「人財教育」というのに非常に力を入れています。

本当はその辺りの話を詳しくお話ししたいところですが、かいつまんでお話し



しますと、人財教育の中でも三つの柱がある。一つ目は「掃除」。これは、早朝掃除に私どもは力を入れています。そして「駒場村塾」。そもそも私どもの会社は駒場という土地にあります。昔は村だったんですね。山口の萩に松下村塾がございしますが、私、実は吉田松陰先生が非常に好きでございまし

て、人育ての場として駒場村塾と命名させていただいたわけです。この駒場村塾は何をやるところかと言うと、社風づくり。言うならば、土壌、根っこ。会社の一番大事な基本を教える場なんです。

実は先週の土日もこの駒場村塾をやってきました。第64回になりました。毎月1回、土日を使って、正社員はリーダーも併せて一泊二日で研修を行います。もちろんシルバーの人たちも、一泊ではありませんが日帰り。パートの方も全員対象です。こうした駒場村塾で、会社は今どういう方向に向かって、どういう考えでやろうとしているのか、夢を語るわけです。

どんな変化にも揺るぎない根っこ...社風

何でもそうなんですけれども、物事には基本と応用があるんです。特に企業は、ややもすると現代は応用のほうに傾きますね。どうしたら金儲けができるか。どうしたら上手く時代の波に乗れるか。そういうところに要点が置いてある。であるから、いろんな問題が今噴き出していると、そのように思っているんです。応用も大事です。応用というのは、時代の変化と環境の変化、それに適応することですね。例えばITもそうですし、ISOもそうですし、いろんな業種業態によって応用にはテーマがあると思うんです。

でも、大事なものは、私は思っているんですが、大事なものは基本なんです。会社

は一番基本が大事だと思うんです。基本というのは何かというと、時代やそういったいろんな変化、どんな変化があろうとも揺るぎない、目に見えない根っこのところだと思うんです。それが社風だと思うんです。どの会社でも社風をお持ちですね。その社風。それをいかに、どういう社風を作りたいか、その基本を具体的に - 。挨拶を大事にする。礼儀を大事にする。そして約束を大事にする。時間には遅れない、とかですね。明るくて元気で素直な、いわゆる人間として何が大事なのかというところを、その駒場村塾では繰り返し繰り返しやります。また来月もやります。新入社員もやります。

そんなことで、私どもの会社はいろんな形を持っていて、そのほか「かじや学校」とか「工匠塾」とかそういういろんな名前をつけて、教育するのが好きなんです。ちなみにこのかじや学校というのは、いかに今のベテランの人たちの重要な技術を若い人に伝承するか。私どもは鍛冶屋ですからかじや学校と命名して、OJTでカリキュラムを作って、手作りのOJTも含めていろいろと学び、次の人たちを育てていく。そういうスキルアップの教育もやっています。

その他、工匠塾。工夫する工に匠。それは新しく若手のリーダーを育てる会ということで、十数人の若手が毎月1回勉強しております。そんなことで、とにかくにも人が一番大事なんだと。もの作りは、やっぱり人なんだと。教育を重視して、私の大部分の時間はその教育に振り当てているといっても過言でない。その中で、うちの会社に誇りを持って働いていただけるような人間になっていただきたい。人間的にも当社を通じて大きく成長していただきたい。そういう熱い思いを持っているわけでございます。ですから、そういったこともある意味では高齢者雇用のベースにもなっている気がして仕方ありません。

“目で見て分かる”人事・労務制度に変える

さて、3番目のセールスポイントは、先程からお話しておりますように、365日とうたってはいるんですが、実質は352~349日です。さすがに正月やお盆や、そして敬老の日には休みます。そういうようなことで実質は350日ぐらいの稼働で、今日もやっています。今日も明日もやっています。多分皆頑張っでやってくれていると思います。今、土日は10人位でやっていますが、大部分の人は平日にシフトしてきています。その辺りについては後ほどお話しします。

4番目は、成果主義に基づく人事・労務・賃金制度を導入していますという話です。平成13年から私どもの人事・労務の制度を一変させた。ガラッと変えた。目で見て分かるような、社員に話して分かりやすい、そういった人事・労務の制度に変えました。目で見て分かる、そして自分のやったこと、自分でその成果を確認できる。そんな制度にしております。その辺りもまた機会があればお話し申し上げたいと思います。

あと、ISOの9001と14001を取得しております。当社は、ISOも目で見て分かるようにしよう、と。今、「見える化」という考え方がかなりクローズアップされていますね。高齢者雇用も「見える化」させておかないと。これまでの経験やコツや勘、そういうものをオープンにする。そして誰にでも仕事分かるようにする。そんなことのためにも、ISO9001やISO14001というのは、非常に有力な武器になる。もちろん営業的にも武器になるわけですが、そのように思い、私どもは取得しております。

あと、強い財務体質と言っております。まだまだではございますが、そのようにうたいました。

その他、関連会社に株式会社加藤鉄工とカトービルサービス株式会社がございます。加藤鉄工は工事の会社、そしてカトービルサービスはエレベーター、エスカレーターの保守・管理の会社でございます。ちなみに今度加藤鉄工で、従来は電力の仕事の請負工事をやっていたんですが、もうほとんどゼロになっちゃいまして、業種転換を迫られまして、昨年からは金属製品のパレットを製造するようになりました。実はこちらの隣の島根県のほうからも現在、瓦を載せる仕事に当社の金属製パレットを使えないかというお引き合いをいただいているところです。さて、こんなのが当社の概要でございます。

「喜びから喜びを」が経営理念

続いて経営理念から基本方針、そして今から具体的にこの高齢者雇用の取り組みについてお話を申し上げていきたいと思っております。

経営理念は「お客様、社会、地域の皆さん、仲間、そして家族の喜ぶ顔がエネルギー」というふうに、人づくりとモノづくりで「喜びから喜びを」というのが私どもの経営理念です。「喜びから喜びを」。分かりますよね？ お客様の喜びを我々の喜びとしよう。地域の人たちの喜びを我々の喜びとしよう。そして、同じように苦労して働く仲間の喜びを我々の喜びとしよう。そして大事な家族の喜びを私の喜びとしよう。そういうのが私達の、未来永劫これからも続く経営目的です。

さて、経営目標である基本方針は先程も申し上げた、人づくり、場づくり、そしてものづくり。この三つの柱を当社の経営基本としております。特に最近、場づくり。掃除に非常に力を入れております。ここにもたくさん当社の工場にお出でいただいた方がお見えになるわけですが、築40年のボロ屋敷です。ですが、ボロ屋敷でも手を入れて味のあるような工場にしよう、そんな思いで毎日社員と一緒に朝早くから掃除に精を出している。そんなことでございます。その他トイレ掃除は毎朝幹部と一緒にやっていて、そういう掃除を基本として、働きやすい職場、労働条件のいい会社になりたい、そういう思いで進めているわけで

ございます。

15名の土日勤務に7名の正社員を配置

社員構成は、先程来お話申し上げたように、シルバー、パート社員は今46名。正社員46名。ちょうど92名です。当社も団塊の世代の人たちが多くて、50代の人24名、60代が37名です。そういう意味では本当に典型的な高齢会社と申しますか、高齢者のベテランの人が多いのが特徴的です。

具体的には、60歳以上の幸齢者 - 私どもは高齢者の“こう”は“高い”を使わない。“幸せ”を使う。働いている人はみんな幸せになって欲しい。そういう意味で“幸齢”という字を使っております。その新規の採用者は29名。定年で再雇用した方は8名でございます。継続雇用では既に4年前から私どもは65歳まで希望者を全員パート社員として雇用することにしております。1年毎の契約になりますけれども - 。そういうことで、60歳を迎えられた方は今8名の方が再雇用として働いていただいているということです。

じゃあこの新規の採用の人、当初は15名、どうだったかと言いますと、本当にそれこそ工場見学の時でもお話させて頂きましたが、先程のビデオにもあったように、極端な話、ずぶの素人といいますが、いろんな業種がありました。大工さん、電気工事士さん、JRの駅長さん、そして魚屋さんとかね。本当にああいう鉄板を使って、ああいう大きな機械でドンなんてやれるのか。針金とかバールとか扱えるのか。魚屋さんもいまして、魚をさばくのは上手いですけど - 。本当にそういうようなレベルの人たちなんです。

だから最初は、そういう事例が無かったもんですから、心配だったですね。15名で土日勤めるに当たって7名の正社員をつけました。2人に1人のお守り役を置いたんです。どうなるか分からんから。そういうことで、2人に1人のお守り役で土日スタートさせた。そして約1カ月OJTで、平日もいろんな職場で一緒になって正社員と働いてもらった。

さあ、いよいよ4月の8日からスタートさせました。今もその日を昨日のことのように覚えています。もうドキドキものです。でも、本当にみんな15名の人たちは、ここの広告にもありますように、元気とやる気のある方ばかりだったんです。元気とやる気。経験はないけれども、働くということの超ベテランです。60歳以上の人。働くというベースはちゃんとできています。モラルもいいです。やる気ですからね。また、元気だから。

だから、僕はやっぱりこう思うんです。経験がないからダメだとか、頭から決め付けない。必ず人間、やる気になれば何とかなる。そういう実感で、今も本当に昨日のことのように思い出します。みんな生き生きとして、さあ今日からやるぞ！ さあ、やって参りました。そうすると、申し上げたように、あれよあれよ

という間に仕事を覚えていってくれたんです。

4年やってベテランと同じくらいの域に

仕事は、基本的には定型業務と判断業務、この二つあるんですね。定型業務というのは例えば一つのことを繰り返す。同じことを繰り返す。ルーチンワークって言うんですね。そういうのを定型業務。もう一つは判断業務。判断業務というのは、何かあった時に、これをどういうふうにしたらいいの、お客様から不良が出たとクレームがあったとき、そのクレームに対してどう対応するか。これはやっぱり判断業務なんです。で、高齢者の方は、まずはやっぱり定型業務から。

10ある仕事の中でも、やり易い仕事と非常にノウハウがあって難しい仕事があると思うんですね。だからまずは取っ付き易い仕事のほうから一つずつ教えていったんです。そうしますとどうでしょうか。確か2カ月ぐらい、実質は3カ月ぐらいですか、土日に組み立てで一人、プレスで一人。7名の正社員を付けていたのを、裏表でいわゆるA直、B直変わりばんこしますので、A直で二人、B直で二人、そういう体制になったんですよ。今は(付くのは)正社員一人です。若い20代の子が一人だけ。あとはほとんど自分たちで、もう4年やっています。4年やっていますからもうベテランと同じくらいの域に達してきた。

そんなことで、いろいろ苦労はしました。この講演会の主催者の方が何故あのビデオを選択されたかっていうのは、働く側から撮ったビデオだからだと思うんですね。働いている人たち、あの幸齢者の方たちのあの姿をね。もう何年も前のビデオですけども、紹介していただいたのは、ああやって苦労して、惨めな時もあった。苦労もあったけれども、働くという喜びに向かってみんな頑張っていたわいけなんです。

さて、具体的な仕組みとかそういうものについて少しお話しします。その15名の方は土日の90日をまず勤めるようになったわけです。時給は皆さん800円からスタートさせました。現在この土日の人たちのみならず平日の人たち全員、ほとんどの方々が3.5日勤務です。時間数に直すと月28時間勤務です。そういうことが多いです。但し間接の人たちは3.5では具合が悪い時もありますので、そういう方で都合のいい人は毎日お勤めの方も多い。



でも、基本的には年金を貰いながら勤めもできると、そういう格好なんですね。年金はフルに貰える。そして孫の小遣い、自分の小遣いも貰える。そういうことです。だからある意味では高齢者の人たちにとって生活の足しにもなる。それと働く。だから一石三鳥の一つはやっぱり高齢者にとっていいということだと思っ
たんです。そういう仕組みです。

ですから、土日のみの人、土日と平日の人、平日のみの人、いろんな形態がござ
います。ワークシェアリングという言葉をご存知だと思うんですけども、私
どもはワークシェアリングそのものかな、と思います。一つの仕事に、月火水の
人と水木金の人がいる。そして仕事を分け合っていると、そういう話でござい
ます。

“ものづくりのコンビニエンスストア”に

続いて、高齢者雇用の背景、目的。先程も少しお話申し上げましたが、何故こ
ういった高齢者雇用をやったかということについて。最初は、どうしても売り上
げを伸ばして行かなくちゃいけない。付加価値を確保し、利益を上げないといけ
ない。そのためです、まずは。そしてそれは結果的に顧客のニーズへの対応力ア
ップになるんですよ。そして稼働率も向上しました。ものづくりが低コストで実
現できる。そして、高品質、短納期。お客様の要請が毎年毎年グレードアップし
てくるんですね。高くなってきます。そういうことに対応できる。“ものづくりの
コンビニエンスストア”、そういうものもできるんじゃないかと。それを作りたか
ったということでございます。売り上げと付加価値・利益のために。

そして、2番目は固定費の抑制と削減のためなんです。固定費は、売り上げが
あってもなくても掛かる、お金の中で一番多く占める割合が人件費です。今日は
経営者の方も見えるだろうし、働いていらっしゃる方も見えるだろうと思いま
すけれども、やっぱりこの人件費をどうウォッチするかって大事です。人件費を常
に管理する。人件費をどういう形に持っていくか、何年後にどうするか、ある程
度シミュレーションを描いておかないといけないと思うんです。総人件費の中
には、現金給与が約80%を占める。そして会社が現金給与以外に20%持たな
くちゃいけない。そういう事実をどうするか、です。

よくよく見てみると、高齢者の人たちは時間給800円です。800円で昇給
なし賞与なしです。そして、今言った総現金給与以外の退職金だとか法定福利も
しくは法定外のそういったものは基本的には一切いらぬんですね。では、正社
員の人件費に対してその高齢者の人たちの人件費はどのくらいかという、あま
り突っ込んだ話はできないんですが、ちなみに当初始めた時には、90日お勤め
になる15人の総人件費は、当社の正社員の1.3人分だったんです。分かります
か？ 15人90日雇って、どのくらい人件費になるか。その固定費は計算する

と正社員1.3人と同じ人件費だったということなんです。自ずとお分かりになると思います。見逃せない事実です。

定年迎えるより若手の育成に力を注いでほしい

そして三つ目は、レジユメのグラフで見ていただいたように50代の人が多いんですね。今の当社を創っていただいた、主力になる人、50代。その人たちの技術をどうやって若手に繋げていくか。そのためには、やっぱり長く勤めてもらった方がいいわけです。60歳で定年を迎えるよりも、その技術を持った人に若手の育成に力を注いでもらいたいわけです。そういう意味で4年前に私どもは思い切って、無条件で、希望者は全員すべからくパート社員としてお勤めいただくことにしたんです。

但し時給は違いますよ。時給は、基本的には私どもはこう考えています。いろんな雇用勤務形態の中で賃金のお話を申し上げますと、僕は高齢者雇用は最賃（最低賃金）でいいと思うんです。ちなみにうちの親父、会長が岐阜県の最賃の委員をしていますので良く知っていますが、例えば最賃が700幾らっていうんです。うちは750円です。1年目の高齢の人は今は750円。そして、2年目になったら800円になる。そしてそれからの昇給は基本的にはないです。但し、持ち上がりの社員は違います。750円なんだけど、今までの実績や実力がある人はそれに加給をするんです。そういう考えで僕はいいと思っているんです。それで加給していけばいい。ですからうちは750円から1150円までの人が見えます。できる人、能力のある人、もっともっと力を発揮してもらいたい人、そういう人たちは加給すればいい。そういう考えに立てば、柔軟な考え方ができるでしょう。そういうふうに思っています。

そんなことで私どもは継続雇用を始めた。次代の人財育成のためにもかじや学校を作った。そんなことも合わせて取り組んでいるということでございます。

四つ目は、働きたくても働く場所がない。意識調査もありましたが、ほとんどの地方都市は今そうだと思うんですね。たくさん的高齢者がいるんです。みんな働きたい。でも働く場がない。いよいよこれから『高年齢者雇用安定法』が施行されますね。この4月1日です。もう目の前です。そうやって法を決められて、いよいよ高齢者雇用が本格的に少子高齢時代になって始まっていくわけです。まあ、そういうことで、働く場のない人に働く場を提供する。そのために私どもは雇用の場を作ったという意味で、地域に貢献している。地域のために、それが一つですね。地域にとっていい。

で、もう一つは、やっぱり高齢者にとっていい。年金も貰えて、そして自分の給与も貰えて、働く喜びを感じてもらおう。そういうものがある。高齢者にとってもいい。そして会社にとっていいわけですね。こうやって私は今回、ご縁あって

鳥取に来させていただいたのも、それもまた一つのメリットですね。私どもの会社のことを広く鳥取の皆さんにお話しすることができるという、そういうチャンスをいただけたわけですから、会社にとってもいいわけです。

ですから、地域にとってよし、高齢者にとってよし、そして会社にとってよしというのが高齢者雇用なんです。だから是非、一石三鳥の取り組みということで、その辺りを良く理解していただければいいなと思います。

大切な「経営者の高齢者雇用の明確な方針」

さて、続いて、高齢者雇用のための留意点について。4年間やってきまして、いろいろとノウハウが貯まりました。そして私はいま感じているところをここに挙げさせていただきました。六つあります。

一つ目は、「経営者の高齢者雇用の明確な方針」です。これは大切です。これがないと高齢者雇用は始まらないといっても過言ではない。社長はどういう考えで高齢者雇用をやるかということです。義務化されたから仕方なくやるんじゃなくて、これからは時代の流れがそうなんだから、その時代の流れをキャッチしてそれにどう乗るか、そういう観点で取り組まないといけないと思います。いいですか。直ぐ始める。直ぐ始めないといけないんです。5年間の猶予、経過措置があるといっても、どうしてもやらないといけないんです、この4月から。まずこれが一つです。嫌々やるんじゃない。

でもそこで大事なのは、僕は二つあると思うんです、方針の中で。当社はそうです。まずは企業の存続が大前提です。企業が、会社が元気でないと、高齢者雇用ができないということなんです。そういうことでしょうか。当たり前のことですね。会社あって始めて雇用です。そのために会社の付加価値、利益、そして資金、それに余裕が無ければ高齢者雇用もへったくれもないんです、ハッキリいうと。だから会社はまず元気でなきゃいかん。

二つ目は、やっぱり高齢者雇用の前に、コアーは若者なんです。コアーはやっぱり若者です。若い人を採用して、然るべき後に高齢者の雇用です。まず、若い人です。若い人が次代を作っていくわけですから。若い人をコアーにして、そしてサポート役として高齢者の人たちに元気にお勤めしていただく。そういうスタンスじゃないとダメですよ。次の時代を作る人は若



い人。若い力なんです。だからうちは駒場村塾でもそういう話もします。やっぱり高齢者雇用は、一番は会社の存続、二つ目は若い人をまず優先する、それでいて初めて高齢者雇用。そういうふうにしても過言じゃない。

「ダイバーシティー」を経営に活用する

実際に人口減少時代に入りました。幾つか数字を挙げましょう。今年の1月に成人式を迎えた20歳の方は、男女143万人です。昨年と比べて7万人減少して、過去最低だった。そして、ニートは約64万人。フリーターは10年で4倍の417万人です。そのフリーターの人たちの年収はいくらか知っていますか？200万ですよ、200万円。200万円未満の人が85%なんです。ほとんど年収200万ありません。そういうふうになっています。

そして、出生率。出生率は05年は過去最低1.26~1.27。そういう数字だった。他にまた角度を変えてみると、外国人の労働者は31万人。うち製造業に72%。そういう数字が出ています。外国の方は31万人。また、派遣社員はというと、驚くべきか213万人もいます。213万人、すごいでしょ。

要は何を申し上げたいかということ、ダイバーシティーって言葉をご存じですか？ダイバーシティー。これは「人材の多様性」ということです。そのダイバーシティーを経営に活用すべきだということ。うちの会社も、たくさんいますよ。高齢者もいますし、外国人も見えますよ、派遣で。そして中国の研修生もこの2月から始めました。1年間。4月には2人見えます。そういう、外国人の方はいるわ、派遣社員はいるわ、研修生はいるわ、高齢者はおるわ、もちろん女性もいるわ。ワーク・ライフ・バランスとかいろいろ言いますが、女性に関して柔軟な働き方を提供しないといけないというふうに僕は考えています。

そんなことで、いろんな多種多様な人たちが会社において僕はいいと思うんです。そしてそのいろんな人たちに、どのような形で活躍してもらう場を提供するか、そちらのほうに考えを向けるべきじゃないかと。実際に若い人が少なくなるんだから。そして高齢者はたくさんいるわけだから。そういう中でどういう選択をするかというのは、自分たちの会社の課題でしょう。

我々は製造業なんです。そういう製造業では、いろんな面でものづくりの技術をつけなきゃいけない。但し、コスト的には非常に厳しいところもある。そういう中でどういう選択 - どういう人たちに働いていただくか、そういうものは今後ともある程度いろんな柔軟的な考え方で、ダイバーシティーを進めないといけなかな、というふうに思っています。

そんなことで「明確な方針」というのは、この二つを忘れないようにして欲しいというふうに思います。

“法律で決まったからやる”では社員は納得しない

さて、二つ目は「経営者及び社員の高齢者雇用のメリットに対する認識」です。社員に、高齢者雇用をやって良かったというふうに思ってもらわないといけないということです。もちろん、高齢者自身はやる気で働いていただくわけですが、やっぱり教える正社員のほうも大事、大変です。高齢者雇用では、働く高齢者はもちろん大変ですが、それよりも受け入れる社員の方が大変なんです。問題は、課題は社内にあるんです。社内の人たちに、どうメリットがあると、やる気にさせるか。高齢者雇用をやらなきゃいけないかを分かっていたかかってことが、僕は大事なような気がします。

もちろん、固定費の面では社員も納得してくれる分もあります。ただ、自分たちの職場で、やったことのない人がドンと来るわけですからね。最初は不良が出ますでしょう。不良が出たらついつい高齢者の人の所為にしたがるんです。そういうもんです。そういう心理も分かります。実際大変だから。だから、いろんなメリットがあると思いますが、それをお互いが享受しないと。高齢者雇用いいんだよ、やらないといけないんだよ。そのためにも、ああいう方針もきちんと明確にしないで、たまたま法律で決められたからやるっていうんでは、なかなか社員は納得できませんね。そういうようなことを私は感じております。

三つ目は、「管理者の指導力向上と社員の多能化教育の実施」です。管理者は指導力が求められます。初めてそういう仕事をやらないといけない。持ち上がりの社員はいいですよ。いいですが、でも持ち上がりの社員も基本的には職場が変わったり日数が少なくなるわけですから、どちらにしても管理者はどう自分の職場を運営して経営していくか、力を問われるということです。教えないといけないわけです。「見える化」させて、仕事は見えるようにしないと。そうしないと、なかなかどうして、上手くものづくりができないということがあります。

だから社員もいろんな能力が求められます。一人の正社員が例えば5人のシルバーの人・高齢者を使うということ。いつも私は駒場村塾でこういう話をします。おい、みんな良く聞いてくれ、と。正社員は幾つかの条件がある。これからの正社員というのはこういう条件がある。こういう正社員になってくれと。うちの正社員はこれが正社員の条件だぞ、という話をする。

一つはですね、人に好かれる。健康で人に好かれること。健康で人に好かれることは大事だぞという話。病気がちで、いつも遅刻してくるとか。これじゃいかん。やっぱり健康で人に好かれることが大事だよ。それでもう一つは、何か一つ特殊技能を持つか、リーダーになれよ。特殊技能を持つかリーダーにならないと隣にいる高齢者に負けちゃうよ。そういう話。だって同じ仕事をやっているわけですから。この正社員雇って、同じ仕事を高齢者の人が時給800円でやっているわけですから、その倍以上の給与を貰っている正社員は同じでいいの？ って

いう話ですよ。

そのためにやっぱり自分の腕っ節を磨かないといけない。そのために我々は人事労務制度について、コンピテンシーという考え方、良くできる人たちの能力要求をバシッと決めて、あなたはここを課題にしよう、よし分かった俺もこれやる、と。そういうのを実際の記述式でもってやって、面接も年2回やっています。そんなように、賞与の機会を捕らえて、自分自身の課題というのを明確にさせている。

いいですか。健康で、人に好かれること。そしてもう一つは、何か一つ人に負けない技術か、そしてリーダーになるか。1人で10人の人を使えるか、そういうことですね。

もう一つあるんです。自己再投資。勉強しなさい、ということです。ややもすると経営者も勉強しない、社員も勉強しないというところが多いんです。やっぱり、自分の時間をいかに使って自分を伸ばすかという努力。自分のプライベートを使ってやるかということですね。大いに本を読むのもいい。そして講演会を聞くのも大いに結構。自分で自分に、自己再投資。自分で自分を磨かないとダメだよって言っているんです。世の中の動きを知らないとダメだよ。そういう話をしています。

これがうちの会社の正社員の三つの条件ですね。だからいろんな面で、いろんな塾や学校、そういうものを使っていろんな課題を与えますし、そしていろんな取り組みもしているわけでございます。

ニーズに合わせた雇用勤務形態をつくる

続いて四つ目は「多種多様な雇用勤務形態の導入」。これ大事ですね。いろんな高齢者のニーズに、もうウエルカム。全部OKね。何でもいいよと。いろんな高齢者の方もあっていいと。月火しか勤められない人とか、それとも土日しか勤められない人、大いにいていい。フルタイムかパートタイムか。いろんな面で雇用形態というのをどんどん変えていけばいいと思うんです。そして先程お話申し上げたように、基本給は最賃からでいいんじゃないでしょうか。

それともう一つ、忘れないようにするのは『就業規則』です。就業規則をしっかり整備して作成すべきですね。特にこういった高齢者の人たちを雇うためにも嘱託就業規則のような格好できちんと整備しないとダメですね。就業規則、みなさんどうですか、もう何年もかまっていけない会社が多いんじゃないですか。今の時代に合っていないところがたくさんあると思うんです。義務化されたら必ず必要です。義務化されたら就業規則は必ず直さないといけません。是非やっていただきたいと思います。

そういうことで、いろんな高齢者のニーズに合わせた雇用勤務形態を作るとい

うことです。だからうちなんかは、通常のそういったコンビニエンスストアとかファーストフードと全く同じですね。月火水の人もおれば、水木金の人もおると。仕事が忙しい場合は4日間とか、いろんな柔軟な仕事がいろいろ出来ます。だからうちの製造部長は、毎月こういうシフト表というのを作るんですよ。Aさんはこういうふうでちょっと忙しいから、Bさんにはこの日は出てもらおうとかね。もう本当に柔軟な働き方をしてもらっています。そのようにしてもらって、会社の方がそういったいろんなニーズに応えるように、そういう仕組みを作り上げるということもポイントになると思います。

そして「環境整備、バリアフリー化、ユニバーサルデザイン」。これも大事ですね。また、後ほどお話があると思いますが、高齢者雇用の関連助成金の活用ですね。これ、大事です。うちもたくさん頂きました。本当に。たくさん戴いたから今こうして立っているようなもんです。

実は、平成14年度の『高齢者雇用コンテスト』で当社は全国で最優秀賞を頂戴しました。そのきっかけも「バリアフリー助成金」。今はもうないんですけども、その助成金を戴いて、戴いたから頼まれて(笑い)コンテストに応募した。応募したら見事最優秀賞を頂戴したと。今は、当社は「特定求職者雇用開発助成金」を戴いています。ある時期は助成金だけでどうでしょうか3千万近いお金を貰いました。1年間で。助成金マニアと言われているんです、うちの会社は。(笑い)助成金好きでしてね。何か引っ掛からないだろうか、何か引っ掛からないだろうか。もう助成金はちゃんとやりさえすれば貰えますから。好きとか嫌いかってくれるとかくれないとかそんなの関係ないですから。ちゃんと真面目にさえやれば必ず貰えますからね。ちょっと手続きが面倒くさいですけど。(笑い)ごめんなさい。(笑い)そうですけれど、ちゃんとやればこれほどいいものはないですよ。後で詳しく聞いてください。

「100歳時代」にどう備えるか

さて、これが留意点です。そしてもう一つ留意点の中で皆さんに二つお話をしたいと思います。時代の流れということです。一つは「100歳時代が到来した」ということです。超少子高齢社会でしょ。人口減少時代でしょ。これからは100歳まで生きる。100歳時代が来るということは、時代の流れとしてよく頭の中に入れていただきたいところです。じゃあ100歳が何人いるのって言うと、



平成16年は2万3038人。そのうちの女性が1万9515人で約85%。女性の方は100歳まで生きるんです。そうでしょう。90歳以上が100万人いるんで

す。

平成5年度。今から10年前、100歳の人は何人いたのって言ったら、ただか4800人、それだけしかいなかったんです。ところが、あれとあれよという間に10年経ったら2万3000人になった。90歳以上は100万人。100歳時代は来ます。皆さんここにおる人たちがすべからく100歳まで生きる。そういう時代が来る。

ちなみに日本の最高齢者は、現在は福岡の女性で112歳。世界では米国で115歳、この方も女性だそうです。長寿の記録、ご存知ですか。86年に亡くなった泉重千代さん。ご存知ですよ。その方は120歳。その方が長寿の最高。こういう話を聞いたことがあります。泉さんに「どんな女性が好みですか」って聞いたら、泉さんが「年上の人」っていったんですね。(笑い) ずっこけましたけど、そういう話ですよ。じゃあ世界はどうだっていうと、97年にジャンヌ・カルダンさんという人が122歳まで生きたそうです。そういうことで、現在04年で平均の寿命は女性が85.59歳。これは20年連続世界1です。男性は78.64歳。これは世界第2位なんですね。ですから、女性は85歳まで。男性は78歳までほとんどの方は生きる。そして100歳。これから100歳時代になる。そういうことは紛れもない。

実際に今日も100歳の記事持って来ました。一つ目は、この1月1日に某社が出したトマトジュースの広告です。『人生100年の時代がやって来る』と、100歳のおじいちゃんが0歳の赤ちゃんを抱いている広告がありました。見られた方もあると思います。また、これは、2001年に日経ビジネスの『100歳まで生きるあなたへ』っていう、こういう本があるんです。この日経ビジネスの本を見ますと、100歳時代のポイントが幾つかありました。平均寿命が急激な伸びになる。ガンによる死亡は克服に向かい、新たな課題はアルツハイマーだと。

現在50歳の75%は - 50歳ですよ - 僕も含めて50歳の75%は100歳まで生きるというんです。ここにおる方、大部分は100まで生きると。だから自分の人生を、100まで生きることを頭に入れて考えなきゃいけないですよ。60歳定年を迎えたら、あとは余生？ 余生じゃないですよ。これから生涯現役です。あと40年生きると思って、自分の人生設計をしないとだめです。もう、紛れもなく私達は100まで生きる。そういう時代に今生きているということです。実際、人口減少時代になりました。昨年から人口減少時代になりました。人口の増加率は0.05%。65歳以上が最高の19.5%います。そういう話です。もう本当に超高齢社会です。

ちょっと紹介します。昨年の敬老の日のシルバー川柳の入選作。僕は好きでしてね、サラリーマン川柳とかシルバー川柳。

- 忘れえぬ 人はいるけど 名を忘れ -

いいでしょう。(笑い)

- 歳だもの 最後だわねと またハワイ -

とか、そういうのがありました。僕、好きなんです。どちらにしてもこういった100歳時代が到来する。そこまで生きるというのは、皆さん方あんまり意識して考えたことないでしょう。でもこれは時代の流れです。亡くなる時はPPK。知っていますか、PPK。“ピンピンコロリ”だそうです。そういう、コロッと。昨日まで働いてって、なんていうふうに。親父も今現役です。78歳で。親父は会長なんですけど、生涯現役でやってもらいたいと、そんなふうに思っています。

2007年問題にどういう戦略をとるか

さて、もう1つの時代の流れ。これはもう来年です。来年は2007年。2007年問題。僕はもう分かっていました。人口統計図っていうピラミッド。知ってますでしょう。最初にこの高齢者雇用をやった時、もうそれを持っていましたもの。これはえらいことだなと思いました。1年間で男女が200万人ずつ定年を迎えるんです。実際に昭和21年から23年、1947~49年生まれの人約700万人が定年を迎える時代になってくるんです。これはえらいことです。2007年問題。皆さん、2007年は来年だと思ったら大間違いです。もう目の前です。皆さんの会社は人手不足になりませんか。もしくは人材不足になりませんか。何人辞めるんですか。2007年、2008年、2009年で何人辞めるか、ちゃんと数えておかなきゃだめです。そして、それでどういう戦略をとるかというのを、今からやらないと。いや、もう遅いぐらいです。2007年というのはすべからず来ますから。

実際にこういう統計があります。2007年以降辞める団塊の世代の人たち700万人について、こういう調査がありました。60歳になったらどうするの？お金のために働くという人が4分の3。4分の3ですよ。お金のために働くという定年後の団塊の世代は4分の3なんです。何故かと言うと、十分な公的年金が貰えない。預貯金などの資産がない。退職金が少ない。退職金がないところが25%あるんです。500万未満が22%。合わせて50%が退職金500万未満です。生活レベルは落とせない。ローンが残っている。だから60歳になっても働かなあかんという人が4分の3いるということを入念に入れておかなきゃだめです。いいですか。それがある。

じゃあ金融資産どうなっているの？ 60歳になった時の団塊の世代の人たちの金融資産はどうなっているか。これも今年の1月8日の日経新聞です。“貯えや退職金 二極化鮮明に”って書いてあるんです。どうなっているか。500万円未満が34.4%。団塊の世代の人たちで貯金500万円持ってない人が34%。

500万から1千万円の人が19%。ほぼ半数の人が資産1千万未満なんです。その人たちが60歳になった後、あと40年生きると思ってごらん下さい。足りませんか？ 足りませんね。年金も、フルに受給するまでの空白期間っていうのがある。そのために預貯金を取り崩す。もしくは退職金を取り崩す。そのくらいしか道がないんです。

だから、これから団塊の世代の人たちが2007年問題になるっていう大きな二つの問題は、社会保障の給付と負担が大きく増えるというのが一つ。そしてもう一つは、労働力人口が減るといふ、この二つの問題がある。2007年問題って何っていう時、この二つなんです。こういうことを頭に入れないといけない。

だから2007年問題というの、絶対に皆さんの会社でも組織でも避けて通れない問題です。先程言ったように、人材不足や人手不足にうちの会社もなりません。なるから早々と継続雇用を始めたんです。分かってる。そういうことでしょう。または、みなさんの会社や組織で新しいビジネスチャンスになるかも知れませんが、消費の拡大になるかも知れない。団塊の世代の人たちによって。そういう準備は始めておられますか？ そういうことです。どちらにしても、2007年になったら大きく時代が変わると見ています。だからこれから皆さんの組織や会社が本当にどうするか、どうしなきゃいけないかっていうのを真剣に考えなきゃいけないような気がします。世の中変わりますよ。2007年で。そういうことです。

結論から言うと、少子化で若年労働者が減少する中、高度な技術やノウハウを持っている団塊の世代の人たちの力を借りるべきです。昔、金の卵と言いました、今は違います。銀の卵。シルバーは銀。銀の卵です。銀の卵を有効に活用するということが大事だと思っています。

エイジレスでベストミックスカンパニーに

いいですか。100歳時代が到来するという時代の流れ、そして2007年問題、これは皆さん方に直結する問題だ。それをどうチャンスとして今から取り組んでいくかと。そういうことが大事だと思います。そういう時代の二つの流れは皆さん共通することとして、認識していただきながら、最後の「これからの課題」に入ります。

一つ目は「生涯現役」。先程も言いました生涯現役。うちの会社はいつまでも元気で生き生きと働けるエイジレス。定年は将来、65歳になります、必ず。もうちょっと将来はエイジレス。定年がなくなります。国が定年を廃止するということになると思います。もう5年後には必ず65歳になります。「エイジレスでファミリーカンパニー」そういうような会社になりたい。そして、コアになる若手の社員と高齢者が一緒に融合して働ける「ベストミックスカンパニー」。こういう

会社を作りたい。いいですか。エイジレスで家族的な雰囲気のある、人を大事にする会社にしたい。そしてベストミックスで行く。そういうふうに思っております。

二つ目は、「社員の成長、会社の成長を通じて、社会、地域、お客様の役に立つ良い会社にする」。これはうちの社員の共通です。社員と私の言う良い会社の条件というのは三つあります。社員もこれを望んでいるはずで、それは高い収益。会社は高い収益を。高付加価値の企業。そして良い給与。二つ目は、喜ばれる商品と技術力を持つ。そして三つ目は、誰しもうまく良い人間関係。僕は大河ドラマと同じだと思うんです。苦労があってもいい。山もあれば谷もあるんです。茨の道なんです、会社は。もう会社は茨の道なんだけれども、働く仲間、その仲間という人間関係さえあれば、絶対に乗り越えられると。そういうふうに。でも、仲良しグループじゃダメ。厳しい中でもガッチリと手を携えてやっていけるような。そのために60何回も、毎月1回の駒場村塾をやるんです。そういうことです。

3番目、これは社員に言っています。「どうやって私も含めて社員の皆さんの給与を確保するかって、ものすごく大事だ」と。それはもう本当に大事な課題だと思う。毎月全体朝礼っていうのをやります。約30分。その時に経営の内容を全部オープンにしています。そして、いろんな時代の流れ、生産、経営、品質、安全衛生その他、いろんな角度からトピックスをいろいろお話しします。そういう中でどうやってみんなの給与を確保していくか、皆も考えてくれよと。一緒にやらないかと。どう社員のやる気を引き出して一致団結するか。

やっぱり僕は、会社は最終的には人だと思っているんです。人次第です。人次第でその会社は良くなるか悪くなるか。人さえきちんと育てて、一緒になって成長さえすれば、どんな時代になっても僕は乗り切れると思っているんです。基本が大事、根っこが大事、社風が大事、土壌が大事だと思うんです。良い土壌を作る努力をどのくらいしているかっていうことが大事です。土壌作りですよ、肥やし作り。目で見て分からないところを大事にしなきゃだめだっていうんです。

応用の部分は必ずついてきますから、誰でもやっているわけだから。でも基本はなかなかやらない。面倒だから。面倒なんです、コツコツ、コツコツやらないといけないから。それを諦めずに、裏切られても諦めずに、自分の夢や会社の夢を信じて、目的を信じてやり続ける基本作りをするということが、僕は大事なような気がします。そして、一人ひとりの大切な仲間をやる気にさせて一致団結する。私はそういう夢を持っています。

“売り”をはっきりさせ、外の人材も生かす

4番目、「自社の技術の売り、方向性をはっきりさせ、当たり前技術の常識を

破り、高付加価値の商品を開発する。これはうちの今年のテーマです。うちは技術顧問を今月から雇いました。お願いしました。技術を教える。うち、顧問の先生ってたくさんいるんです。この鳥取にも三洋電機さんがありますね。中津川には三菱さんがあるんです。三菱さんは、ああいう大企業は人材の宝庫です。うちはISO9001、ISO14001、生産管理システム、皆さん三菱のOBの方なんです。OBの方に来ていただいて、顧問として契約して、こんなこと言っちゃいけませんけど、安く（笑い）教えていただくと。今言ったISO14001、ISO9001、そして生産管理システム。そして生産性と改善は松下電器におられた方。そして今度は技術顧問もお願いしました。

だから中小企業は、ダイバーシティじゃないですけど、外からもどんどんとスペシャリストを呼んで来ればいいんです。僕はこの間三菱さん行きました。三菱さんに2007年問題を教えて下さいと。勤労課長に会いまして、三菱さん教えてって。2007年、何人辞めるの、2008年何人辞めるのって、もう今からツバ付けているんです。もう、楽しみでしようがない。それだけ人材がデーンと辞めるでしょう。この間も一人、生産管理システムのシルバーの人が見えしました。その方はある三菱系の会社の課長さんをやられた方で、その方には今、外注管理と生産管理をやってもらっている。そういうふうです。うちの総務もシルバーの人。その人は中津川郵便局の局長さんとか。もう本当にありとあらゆる、いろんなノウハウを持っているんですよ。ありがたいですね。だからどんどんそういう人たちの力を借りればいいじゃないですか。足らなかつたら何か工夫があるはずですよ。是非ともそういうやり方を見つけていただきたい。

とともに、やっぱり中小は何かひとつ、一本立てなあかんです。一本立てる。要は「売りを作る」と言うことです。うちの会社の売りは何かっていうやつですね。うちは確かにいろんな業種業態でやっています。だから、いろいろと仕事の引き合いも多いです。お蔭様で本当に引き合いが多くて、引く手数多です。たけども、実際に高付加価値じゃない。これが悩みです。僕の今のものすごい悩み。仕事には、早い話、三つある。簡単な仕事。面倒な仕事。そして難しい仕事。何が一番いいと思いますか。難しい仕事が一番高付加価値なんです。面倒な仕事は誰もやらなくて、面倒臭くて、手間が掛かって、その代わり安いんです。こんなこと言っちゃあかんけど、うちは面倒な仕事をやっているもんで、儲からんのよね（笑い）。分かっているんです。分かっているけど泥沼のようにやって、いかに足を抜こうか、足抜けしようかと必死になって考えている。それで何とかいい仕事と入れ替えをしようと思って。あんまりこんなこと言っちゃいけないですけど、そういうふうです。

だから、何か難しい仕事に今年チャレンジします。技術顧問を雇いまして、お願いしまして、その技術の顧問の人にいろいろ教えてもらおう。うちの売りは何か。

この売りで行くぞっていうやつ。絞りなら絞り。何なら何というものを一本立てる。それを売りにすると、会社の形態がガラッと変わると思うんです。やっぱり高付加価値のものをやらないといけない。どこでもやっているようなものでは、やっぱりあかん、下請けでは。何か一つキラッとある。それであれば、固定費はそういうところでちゃんと稼げばいいじゃないですか。利益は高付加価値のもので稼ぐ。やっぱり稼がないと、利益がないと、先程も言ったように、資金がないと高齢者雇用はできないし、社員を守れないわけですから。

健康はただ仕事によってのみ与えられる

私はこう思っています。何のために会社をやるのか。やっぱり社員 - 大事な社員とその家族のためにあると思っているんです、うちの会社は。118年続いた企業を、120年、130年、150年と、後から来るもののために我々は何が出来るか。私には何が出来るか。そういう企業を作りたいんです。会社は続かないといかん。絶対続かないといけないです。何としてでも残らないといけないんです。残していかないといけない。

会社には二つの大きな義務があります。雇用と納税です。僕は税務署員じゃないですけど、これはやっぱり大事です。やっぱり赤字じゃだめです。ちゃんと雇用を確保する。それときちんと利益を出す。それが日本の国というところで、中津川でやらせていただいていることでの大事な義務だと思います。

どちらにしても私たちは、喜びから喜びのためにこれからも未来永劫、岐阜の片田舎で頑張ります。こういう元気な者も頑張るとすることで少し励みにしていただいて -。

40人近い高齢者が今日もニコニコと笑いながら元気で頑張っていると。私は本当に高齢者の人たちの姿を見て感動しました。それこそ昨日の荒川静香さんの金メダルにも感動しましたが、高齢者の人たちも素晴らしい金メダルを持っているんです。働くという金メダルを。レジュメの最初のページにも引用させていただきましたが、哲学者カール・ヒルティはこう言っています。著書の『幸福論』の中で、「最も愚かな者は、老年にならないうちから、もう老人ホームに隠遁したり、保養地で暮らしたりするが、健康さえ得られないのが普通である。健康はただ仕事によってのみ与えられる」。いいですか、「健康はただ仕事によってのみ与えられる」ということです。

生涯現役。働くということは素晴らしいことなんです。働くということは生きるということです。60歳定年、何の何の。どうぞ新しい道を、定年を迎えてもたくさんありますから、選んでいただいて、チャレンジしていただきたいと思います。うちにはそういう高齢者がたくさんいます。人は人によって輝くんです。幾つになっても人の役に立ちたいというのが人間の意識です。我々日本人のDN

Aなんです。そういう働く素晴らしさっていうのを、是非味わっていただきたい。そういうふうに思います。

以上で私の拙い話を終わらせていただきます。本当に長時間に亘りまして捲くし立てるような言い方で、また失礼なところも多々あったかと思えます。お許しいただきたいと思えます。是非、鳥取の皆さん、そして今日お集まりの皆さん、これからいろんな時代がやって来ます。やって来ますが、夢を持って、元気で、勇気でがんばっていきましょう。やっぱりいいと思ったら直ぐ実践するぞと。いいと思ったら直ぐ実践する。それしかないと思えます。一つでも皆さんのお役に立てれば幸いかと思えます。皆さん方のご多幸とご活躍を心から祈念申し上げて、私のお話とさせていただきます。ありがとうございました。(会場 拍手)