平成 24 年度第２回再就職等支援セミナー（平成 24 年 9 月 5 日）

高齢者がはたらくということ　～㈱高齢社の実践から～

講師：上田　研二（㈱高齢社会長）

実は私はパーキンソン病で、非常に声が出にくいんです。それで、少し詳しくレジュメを作ってきました。だいたいはそこに書いてあるような経歴です。

私は女３人男３人の６人兄弟で、愛媛県の八幡浜市で生まれました。親父は、カネボウという会社の副工場長をしておりました。お袋の父親が宇和島で呉服問屋をやっていたんです。当時は統制経済でしたから製品を勝手に売ってはいけなかったのに、女房の父親に頼まれて、いわゆる横流しという形になり、会社をクビになってしまいました。その後、失業の大変さを思い知らされました。

私は今まで会社再建に２つ携わり、会社を２つ自分で作りました。会社再建をするときには絶対に社員のクビを切ってはいけない、万が一クビを切らなければならないときは、まず自分のクビを切って、それから社員のクビを切るべきだと思っています。いわゆる“リストラなき再建”というのを手掛けてきました。

自分の会社は家庭的な温かい会社にしたいと思って、資本主義の資本のところを人と置き換えて、人が資本の人本主義の経営に徹しました。人本主義は伊丹敬之さんという方が 1980 年代に言い始め、非常にいい言葉だと思い、定年になったら会社を設立して人本主義の経営をやってみたいなと思っていたんです。

当時はほとんどの会社が 60 歳が定年だったのですが、60 歳を過ぎたら高齢者と女性が活躍できる会社を作ろうと思って、55 歳ぐらいから構想を練り始めました。実際は 62 歳の時、2000 年の１月１日に作りたいなと考えたのですが、１月１日は登記所も正月休みで受け付けてくれないんですね。なんで人間の子どもはよくて法人の赤ちゃんはダメなんだと法務局で粘ってみたのですが、やはりダメで、結局設立は１月４日になりました。これが「株式会社高齢社」という会社です。この会社は人本主義を経営の根幹に据え、働く人が働きやすい環境づくり・仕組みづくりをしたいというのを前提にしています。

■私の経歴

話が前後しますが、私は 1938 年生まれで、現在 74 歳です。

高校卒業と同時に東京ガスに検針員として入社しました。検針員で 2 年たつと、事務職に職種転換できる試験があり、5 年かけて、事務職に転職しました。

それからいろいろな仕事をして、1991 年にガスター—という給湯器のメーカーに出向しました。前年度の赤字が 17 億 8800 万円の会社に営業本部長として出向しました。私は 53 歳でしたから、定年の 60 歳の 7 年前でした。それからしばらくして、ガスターの業績も回復してきた頃、協力企業の東京器工という会社がおかしくなり、もう倒産止む無しという状態になりました。銀行も金を貸さない、親会社の役員会でも、つぶれても仕方がないと考えていましたが、ギリギリ最後の会議で社員の皆さんには家族があり、生活がかかっていることから、再建することに方針が転換しました。

ところが社長のなり手がない。そんな中「困難は我が師」の信念から、志願して東京器工の社長に就任しました。借金が 12 億あって赤字が 6 億、社員が 120 人という状態でした。私が赴任して最初に言ったことは、社員のリストラはしないが、降格人事は行うということ。そして最後に今後の経営方針と事業展開について説明しました。それから人事以外はマル秘なしで、決算書類などは全部オープンにするから、外にみせてもいいといいました。社長就任から 1 年目が創立 35 年目だったので、500 万円かけて京王プラザを借りて、協力企業と社員だけを招待して 200 人でパーティをやりました。当時借金は 12 億ありましたが、5 年後には借金も赤字もゼロにして、40 周年はその 2 つが達成できれば帝国ホテルで 1000 万円かけてパーティをすると公言。正直無理かなと思っていたけれど、結果として実現できました。

それで、2003 年までは東京器工の社長をやっていましたが、2000 年、62 歳の時に、先ほどお話した高齢社という会社を作りました。その頃には、東京器工は東京ガスの子会社になっており、子会社の社長が勝手に自分の会社を作り、社長になることは許されないことでした。しかし、粘り強く話をし、やっと承認されましたが、東京器工の社長の兼務は認められず、最初の 3 年半は他の人に社長をやってもらいました。一つ作って大丈夫だったから、もう一つ作ろうと、2002 年の 6 月に「ユメニティ」という会社を、勝手に作ってしまった。そして 2003 年の 7 月に高齢社の社長になって、2010 年からは会長になり、現在に至っています。

また、一人でも多くの高齢者に働く場と生きがいを提供したいと考え、2009 年に高齢者活躍支援協議会という協議会を作りました。発起人は私ですが、体調が体調なものですから理事長は他の方にお願いしておりましたが、今年からは私が理事長をやることになりました。

■高齢社の概要

60 歳以上を対象とした高齢者の人材派遣事業が中心です。それ以外には有料職業紹

介事業と請負事業もやっています。

会社を起業しようと考えた発端は、アメリカンスタイルの株主第一主義は間違っていると思っていたので、定年後は自分なりの経営哲学に基づく会社を作りたいと考えていました。これが人本主義ということになります。

2つ目に、技術とか技能の継承問題。これは少子化が進むと、高齢者の活用で埋めていく必要がある。3つ目に、定年退職者の人たちの話では、働いていた間は奥さんに大事にされているが、退職して家にいるようになって半年もたつと、奥さんは冷たくなってくる。だんだん家に居づらくなって、他にやることがなく頻繁に犬の散歩に行くようになる。そうすると、犬の方が嫌がるようになり「犬も嫌がる5回の散歩」ということになるので、高齢者の働く場が必要だと思ったのです。

当社は3年に1回、登録者にアンケート調査をしていますが、8割の方が週3日ぐらい働いて、あとは自分の趣味などに充てるというような働き方を好んでおられます。毎日は働きたくない。それで、1つの仕事を2人でやるようにしています。週3日だと厚生年金などには入らなくてよい。それから土日や祝日の仕事でも割増料金はとっていません。本人にも休日出勤手当は払いません。毎日が日曜日なんだから休日手当は払わない。若い正社員の人は土曜日、日曜日には子どもと遊園地に行ったり動物園に行ったりするから休みたい。そして高齢社に登録している人の奥さんは、粗大ゴミが土曜日曜にいなくなって喜んでいる。ゴルフの好きな人は平日割でゴルフにも行けるし、みんないいことづくめです。

■起業の苦労と再建の苦労について

私は両方やってきましたが、再建の方がラクですね。再建の方が、どこに問題があるかわかるから。再建は「あるあるづくし」、お客さんもいれば社員もいるし、仕組みもできている。ところが初めて作る起業の場合は何もないわけですよ。

それで、高齢者が自分のやりたいことを仕事にして、他人に雇われずに働くスタイルを提案する「高活ビズ起業塾・ナノコーポのすすめ」というセミナーを、私が理事長をしている高齢者活躍支援協議会でやろうと考えています。ナノコーポとは、一人で始める起業のことです。これだとリスクが少ない。まだ理事会にかけてないけれど、できれば11月ぐらいから、とりあえず今年は3回やることにし、受講料は安くして、高齢の人たちに喜んでもらえるようなセミナーをやりたいと思っています。

■事業を成長させるための努力⇒知名度アップ

最初の頃は、高齢社という名前で営業に行くと、へんちくりんな名前だから覚えてもらうのは早かった。しかし、覚えてもらうだけではだめで、社会的にも意味あるいい会社だと思ってもらわないと困る。最初は売上高はなかなか5000万円になりませんでした。このままではだめだと思い、人材派遣業の資格をとりました。

営業力を強化するために、手分けして会社訪問をやりました。会社はいくらでもありますが、どうしても回りやすい東京ガスグループを回ることになりました。保険の勧誘と同じです。

また、マスコミへの露出度をアップするために、私は日経ビジネスに取り上げてもらいたいと考えました。それで、ある寿司屋に日経の方がよく見えているという情報を聞いて、私もそこに通い始めました。そこで名刺交換をして、だんだん仲良くなり、実は日経ビジネスに載せてもらいたいのだが、誰か知人はいませんかねえと頼んだら、たまたま当時の副編集長がその人の同期生だった。それから半年後ぐらいに、若い記者が取材に来て、老活経営の一つの事例として高齢社を取り上げることになりました。

その若い記者が取材して編集会議にかけたところ、当社の経営がユニークであることから、老活経営の活用事例ではなく「㈱高齢社だけで特集」を組むことになり、3ヵ月後に当社だけの特集記事になりました。それを機にテレビや雑誌の取材が急増して、最近では海外からも取材の申し込みがくるようになりました。

■高齢社の経営理念

定年を迎えても気力・体力・知力のある方々に、「働く場」と「生きがい」を提供する。私は人間として生まれてきた以上、働く意志のある人には職場を確保し、提供する義務が政治家にも経営者にもあると思っています。まして、新卒で、初めて社会に出るときに働く場がないというのは、政治家と経営者の怠慢だと思っており、農業だって介護だって、働く場はたくさんあるはず。新聞配達をやると、月 20 万ぐらいになるらしいのに、農業関係の仕事では 8 万ぐらいにしかならない。高齢社も継続的に働く場の確保として、農業関係のテスト的取り組みをやってみたいと考えているところです。

■会社経営の基本的な考え方

会社を作った以上、赤字では困ります。赤字は早く解消して、黒字を定着させ高収益を上げることにより、社員には、同じ規模の他の会社に勤めるよりは高処遇を保証することが可能になります。ただし、これだけだとコストアップするので、社員には高質労働をやってくれとお願いしている。知恵を出し合って、経営側と働く側との関係が共考（行）・共栄でありたいと考えます。そうすれば必ず生産性が向上し、高収益にもつながってくるからです。これらを車の両輪と考えると、真ん中にいる経営者は車軸ということになります。車軸がブレてくると、全体がおかしくなります。「馬鹿な大将敵より恐い」ということにもなりかねません。

私は 49 歳ごろから「マネジメント・フリーアカデミー」という全国の中小企業の経営者の 2 代目の教育をやっている学校で講師をしていましたが、その時の募集案内にそう書いてありました。24 人 1 クラスだったのですが、その 8 割は問題があり、彼らが経営者になったら社員は苦労するだろうな、と思っていました。

それと、各界ともリーダー人材が枯渇・劣化しています。新宿にあるホテルビンテージの小泉社長が何かの雑誌に投稿されて、入賞されましたが、その中に、早くこの部分に力を入れないと日本は再建できないという風なことが書かれていましたし、私もその通りだと思います。

■高齢社ビジネスモデルの特徴

①登録社員の入社資格は 60 歳以上 75 歳未満の健康な人です。しかし現実には 70 歳を超えると、なかなか職が見つからない。70 歳を超えても充分に仕事ができる人も多いのですが、昨日来た 76 歳の方は、伊藤忠商事で役員をやっていた方ですが、今は介護の仕事をやっています。75 歳になって始めるのでは、この仕事は身体がもたないけれども 60 代から始めれば十分に大丈夫だと言っていました。

それから本社スタッフは 60 歳以下もいます。去年初めて新卒を 1 人入れました。本人の素質の良さにもよりますが、採用した理由は、大学卒業者の就職率が悪いというので、小さな会社ですが 1 人でも就職できるようにと思ったからです。私は、新卒者は全員が就職できるようにすべきという考えです。

たとえば失業率４％の場合、すべての企業で勤務時間を全部 4%カットし、給料もみな4%カットして､その原資でもって今失業中の人とか新人とかを雇うようにすれば、できないことじゃないと思うのです。そこは国をあげてみんなが我慢して、失業率０％の社会を作りたいなと思っています。

② 登録社員には定年制はなしです。現在働いている最高齢は 80 歳。登録している最高齢は 83 歳です。この人は運転の仕事だったので、お客さんの方から勘弁してほしいと言われ、今はちょっと遊んでいる。本社スタッフは 63 歳が定年ですが、これは近々65 歳にする予定です。

③ リストラはしない。やむをえない場合は、社長がまず辞めることを宣言してから行うこと。

④ 年金併用を原則としているので、勤務は週 3 日が標準です。なかにはフルタイムで働きたいという人もいます。大企業で働いてきた人や公務員だった人は、企業年金や公務員共済があるので何とか食っていける。だけど中小企業の場合、国民年金だけの人が多い。ということはやっぱり収入が少ないですから、フルタイムで働きたいということになる。ここのところは考えていかないと、いずれ問題になるだろうと思います。

⑤ それからクライアントからの特別な要請がない限り、勤務時間は働く人の都合が優先。来月の都合の悪い日は、今月の 20 日ぐらいまでに申請してもらい、働く日を調整しています。２人体制のワークシェアリングが基本ですから、勤務日は 2 人の間で都合し合ってもらい、どうしてもうまくいかない場合には、誰か他の人を派遣するようにしている。たとえば、海外に行きたいから 10 日とか 20 日とか休みたい

というのも認めています。

⑥ 経常利益連動方式によって、期末手当と業績手当を支給する。

⑦ 経営内容は、人事を除いてすべてオープンにする。社員が最高の監査役であると思う。上が悪いことをすれば、下の人は必ず気が付く。反対に、下の方が悪いことをしている場合、上はなかなか気がつかないもの。だから、悪いことをするときは、バレることを承知でやれといっている。

⑧ 人件費に占める変動費の割合が高く、売り上げが落ちても赤字になりにくい。これはどういうことかというと、仕事があるときだけ出てもらう。本部の人件費と家賃は変わらないけれど、他はそんなに出さなくても済むから、赤字になりにくい。

⑨ 毎日が日曜日だった人たちが大半であり、休日割増がつかなくても不満は聞こえてこない。営業促進策として有効である。

⑩ 就労率の高さ、これは70%を目標にしている。69%台までいったことがあるけれど、現在はガクンと落ちて45.7%である。実は、去年の3月末まで80人派遣していた会社が、景気が悪くなって、いわゆる派遣切りに合った。それまでは年間7300万円の売り上げがあったのに、それが一挙になくなり、そこに派遣していた人たちの派遣先がまだ大半決まっていないのが大きな要因です。

それと、ちょっとテレビに出過ぎたおかげで、登録者が急激に増えてしまった。この間のカンブリア宮殿の後では、400人ぐらいが登録に来た。私は、登録だけさせて仕事を紹介できないのは一種の詐欺行為だと思っているから、ここが今一番苦しんでいるところです。

⑪ 社会貢献活動としては、フィリピン他のストリートチルドレンの教育支援をしています。最初は映画作りに協力して寄付し、その利益を支援金に当てようと考えたのですが、映画は出来たが興業的には失敗で、直接支援にはつながらなかった。次に高齢社で本を出し、この売り上げを全額寄付するようにしている。

アットホームな会社にしようとして、謝恩会を年2回開催している。2人交代制で仕事しているから、年に1回だと2年に1回しか出られない。それでは気の毒なので、年2回にすればどちらかに出られることになる。それと16時以降は、社内でビールを飲んでいいことになっており、冷蔵庫にはいつでもビールがたくさん冷えています。

また、高齢社ニュースを3ヵ月に1回発行。これは登録社員からの提案で、派遣先に直接出勤するから会社の動きがよくみえないので、ニュースを出してほしいといわれ、出すことにしました。

■高齢社会への提言＝75歳までの就労が特別なことではない社会に

働く元気な高齢者がいる高齢社会の実現を目指そう、と考えています。働けば元気になります。これは間違いない。あるスナックのママが、お客さんがお店に入ってきた瞬

間に働いているのか働いていないのかすぐにわかると言っていました。働いている人は目の輝きが違う。働いていない人の目は死んでる、と。仕事をすることによって緊張感、責任感が出てくるので、健康体を形成し、健康寿命が延びるらしい。健康寿命が延びれば、社会保障費が軽減され、現役世代の負荷の軽減も図れる。働く人が多くなれば、消費が活性化され、税収も増える。

そこで、高齢者が働きやすい環境づくりを進め、75 歳までの高齢者就労が特別なことではなくなるような世の中にしていくことが何よりも肝心。私は、高齢社を作った時から 75 歳までは働けるようにしようと、ずっと言ってきた。今度は、内閣府の審議官を訪ねて、この話をしてこようと思っている。

■高齢社がこれから目指すところ＝私の夢

これは最初から変わっていません。

① 高齢者の事業モデルの業種別、地域別の普及と拡大。これは高齢者活躍支援協議会の活動を活性化することで進めていきます。今、何社か出来始めました。名古屋では「シニア東海」、静岡で「株式会社高年社 60」など。高齢社という社名は使えないが、ノウハウはいくらでも提供していくつもりです。

② 社会的弱者（高齢者・女性・身体の不自由な方等）の就労の場の創造。これは最初に作ったときの考えですが、今は女性は弱者から外すべきだといわれています。先日、樋口恵子さんも「女性は弱者ではない。女性を登用・活用しない会社は、これからは伸びない」と強調されていました。

具体的には、家事代行事業。すでに「かじワン」として実施済み。それから高齢者の婚活事業。これからはみんなが長生きするから、結果的にシングルの男性・女性が増えてくるので、この事業はぜひやりたいと考え、ずいぶん検討した。が、普段話すと、おもしろいからぜひやってほしいといわれるが、イザとなるとみんな照れくさいのか、なかなか人が集まらない。

③ それから、ユニバーサルデザイン商品の開発と販売。私はパーキンソン病なので、ネクタイが非常に絞めにくいしボタンも留めにくい。でも、今はいい商品ができているので、ブランド品なんかもそういう風にしてくれれば、少々高くても買うし、売れると思う。

④ 農業ビジネス事業にも取り組んでいきたい。

⑤ そして、究極的には、お金中心ではなく人間中心の人間味あふれる企業づくり・社会づくりをやっていきたい。

■「かじワン」の概要

今年の 4 月から、家事代行サービス「かじワン」を始めました。今は月額 400 万位の売り上げしかないけれど、これは大きく伸びる可能性を秘めていると私は考えていま

す。現実の問題として、高齢の女性の働く場が非常に少ないので、家事代行は女性の職場としていいんじゃないかと考え、高齢社の女性版として始めました。

現在登録スタッフは 220 人。将来的には高齢者の派遣業とこのかじワンが高齢社の 2 本柱になるだろうと思っています。

介護はやりませんが、介護保険適用外の生活支援サービスを、富裕層だけでなく、誰でもがリーズナブルな料金で利用できるようにしたいと考えました。価格は 1 時間 1980 円です。他の事業者の場合、概ね 2500 円から 5000 円ぐらいの価格になっているので、格安だと思う。サービス内容は掃除が 35%、料理のみが 11%、掃除と料理が 15%、子どものお世話 24%、介助 9%、その他となっています。

今は高齢社の一部門としてやっていますが、ある程度大きくなったら別会社として独立させることも考えています。

■これから会社を起こそうとされている方へのメッセージ

来年度から「なでしこ総合オフィス助成金」として、女性が会社を起こそうとするとき、1000 万円まで助成金がでるという制度ができるそうです。若い女性たちだけでなく、中高年の女性も元気に起業してください。

その場合、社名の付け方についてはよく考えた方がいいですよ。私は「高齢社」という名前にしたお蔭で 1 回で覚えてもらうことができ、ずいぶん得をしましたから。