

甲賀高分子 生涯現役の 実現へ向けて

創業者・石田晃朗会長に聞く

2026年1月26日、PHP研究所京都本部にて、第2回「生涯現役研究会」本部会が開催されました。「企業の現場から考える生涯現役」をテーマに、定年後の再雇用にも積極的に取り組む甲賀高分子株式会社の実践について、石田晃朗会長にお聞きしました。

取材・文：太田修一郎 写真：甲賀高分子、PHP理念経営研究センター



「生涯現役」＝「経営戦略」

冒頭、本研究会の発起人である小池由久氏（サエラ代表取締役・日本経営財団代表理事）は、恵寿総合病院（石川県七尾市）の神野正博理事長が震災復興に向けて掲げた「明るく、楽しく、前向きに」という理念を紹介。「誰もがその気概を持って生涯現役で活躍できる社会になれば、日本の未来は必ず変わる。本研究会でその実現方法を探究したい」と述べました。

今回、取り組みを紹介いただく甲賀高分子は、滋賀県湖南市に本社を置く高分子素材のハード&ソフトメーカーです。同社の強みは、3万件超の商品設計・開発実績に裏打ちされた研究開発力と、顧客の要望にオーダーメイドで応える用途提案力。現在はプラスチックフィルムを筆頭に、包装用・工業用テープ、緩衝材、物流資材・機器、自動車や家電製品の部材など、全国約4000社に5万種類の製品を供給しています。

こうした広大な顧客基盤と自社の

強みを背景に、同社は社員数約100名ながら100億円に迫る売上を記録し、1972年の創業以来、堅実経営を続けています。また、地域貢献や産学連携にも積極的に取り組むほか、毎期の経営方針発表会で元駐ウクライナ大使や、脳科学の第一人者である医師、比叡山の大阿闍梨など、多様な分野から講師を招いての講演会を行っており、社員の「生涯学び続ける姿勢」を育成しています。

同社では満60歳定年制・退職金支給を採用しており、定年後は希望する社員と再雇用契約（1年更新）を結びます。満65歳以降は双方協議のうえ、同じく1年更新の再雇用契約を結ぶ仕組みで、現在、60歳以上の社員が10名、65歳以上の社員が8名、計18名（最高齢は83歳）の再雇用社員がいます。創業者である石田晃朗会長によれば、「全社員の2割を占める再雇用社員の皆さんは、いずれもモチベーションが高く、長年培ってきた知識・経験を現場で存分に生かしてくれている」とのことです。

経営理念に「全社員のより豊かさ

の実現」を掲げる同社は、「会社にとって大切な財産であり重要な戦力」である再雇用社員に向けて、以下に示す「3つの安心」を提供しています。

① 経済的不安を取り除く

まず石田会長は「再雇用社員に高い意欲を持って働き続けてもらうためには、働きやすさなど精神的な安心も大切だが、経済的な安心も不可欠だ」との考え方に立ち、それを次のような仕組みで支えていると解説しました。

同社では再雇用後も現役時代の6～7割の年収となる給与体系を持ち、65歳以降は「公的年金受給＋給与」で一定額を確保できる仕組みにしています。また、一般的な社会保険とは別に、がん診断、三大疾病保障保険、企業年金を現役時代から社員福利厚生制度として締結しており、再雇用後は現役世代と同様の保障を確保するための定期保険も加わるのです。これらの充実した制度・仕組みにより、再雇用後の経済的不安を取り除いています。

② 個人の尊厳を守る



創業の思い出にも言及する石田会長



再雇用社員の長野氏は自身の実感を述べる



「社員には長く勤めてほしい」と小泉氏

また再雇用社員がかつての部下の「部下」になるストレスも生涯現役を阻む大きな要因となりえます。石田会長は「再雇用社員は豊富な知識・経験を持ち、完成した職業人である」との考えを全社員に対して明確に示すことで再雇用社員の尊厳を守り、働きやすさを確保していることを強調しました。

同社では原則として、60歳定年時、管理職・監督職であった再雇用社員の役職名を「主幹・主幹補」とし、一定の裁量権を与えています。こうすることで、再雇用社員が気兼ねすることなく存分に能力を発揮できる環境をつくり出しているとのこと。また、半期に一度、特定業務報告書を作成します。自身も再雇用社員である長野善彦氏（管理特命課長）は、「この報告書は評価・査定が目的ではない。長年培ってきた知識・経験を会社の価値向上に役立ててもらうことが目的で、各種の目標・成果だけでなく、人材育成や業務改善、新たな事業アイデアなど、会社への提案を記入してもらう内容となっている」と説明しました。

経営者が社内に対して再雇用社員の位置づけを明確に示し、知識・経験を生かして活躍できる場を提供することで、「自社の価値向上に貢献している」ことが実感できる仕組みとなっています。

③ 声を吸い上げ、反映する

そして年3回、再雇用社員を含む全社員に対して石田会長による「インタビュー」を実施しています。ここでは業務の話題だけでなく、個人の体調や困りごと、会社への提案などを直接吸い上げ、一人ひとりに丁寧に向き合っており対応をしています。

「面談やヒアリングは上下関係が生まれて形式的になり、お互いに本音が話せない。長年試行錯誤する中で、対等な立場で話し合える『インタビュー』にたどり着いた」。そう語る石田会長は、「社員の声に耳を傾けながら一人ひとりの思いに寄り添い、意見を社内制度などに反映してきた」と言います。その蓄積が同社の充実した福利厚生や「生涯現役」施策につながり、社員の働く意欲の向上、高い生産性や高収益を生み出す好循環につながっていることがうかがえました。

「ロコミ」「社内報」で醸成される職場風土と再雇用後の安心感

参加者からの「定年後の制度などは定年前の段階で説明しているのか」との質問に対して、石田会長は「それもあがるが、『ロコミ』の効果が大きい」と答えました。

再雇用社員が自らの働く環境について職場で話すと、「この会社なら再雇用後も大切にしてくれる」という安心感が現役社員に広がり、それが「生涯現役」に対する社内理解の拡大につながっているそうです。

また、石田会長はロコミとともに社内報『SKY』の効果も紹介。「社内情報の共有だけでなく、社員一人ひとりの活躍を広く知ってもらうツールでもある。社内報を通じて活躍する再雇用社員の姿を知り、そ

こにロコミがかけ合わさることで、現役社員は自分の『生涯現役』の姿をイメージできるよ

うになる」と言います。同社の小泉弘氏（経営企画管理部長代理）は、「現役・再雇用にかかわらず、全社員に安心して働いてもらいたいとの思いが石田会長の根底にある。そのためには健康が大切だから様々な保険も会社で支援する。私も含め、どんなときも社員を第一に考えてくれる会長の人柄に接して、多くの社員がこの会社で長く働きたいと思うようになる」と述べました。

石田会長は最後に「再雇用契約の際、社員が『まだまだ働きたい』と言ってくれたときに、たまらない喜びを感じる。課題は多いが、年齢に関係なく活躍できる組織文化を引き続き醸成していきたい」と話しました。

コメンテーターである高尾義明氏（京都産業大学教授）は、「石田会長が作り上げた制度や社内風土は簡単に真似できるものではないが、そこからエッセンスを抜き出し、他社でも展開できる方法を本研究会で見出していきたい」と述べました。

生涯現役の実現に向け、経営者が社員一人ひとりに寄り添う覚悟の大切さが明らかになる一方、その奥の深さが浮き彫りになりました。本研究会では、知見をさらに共有し議論を深めていく予定です。

生涯現役研究会

高齢化が進むなか、高齢者が持つ知識や経験を最大限に活用できる社会実現のため、その課題の解決に向け、研究・検討し、成果を社会に発信する目的で発足。

発起人

小池由久（サエラ・日本経営財団）
瀬津 要（PHP研究所）



高尾氏は経営学の立場からコメント