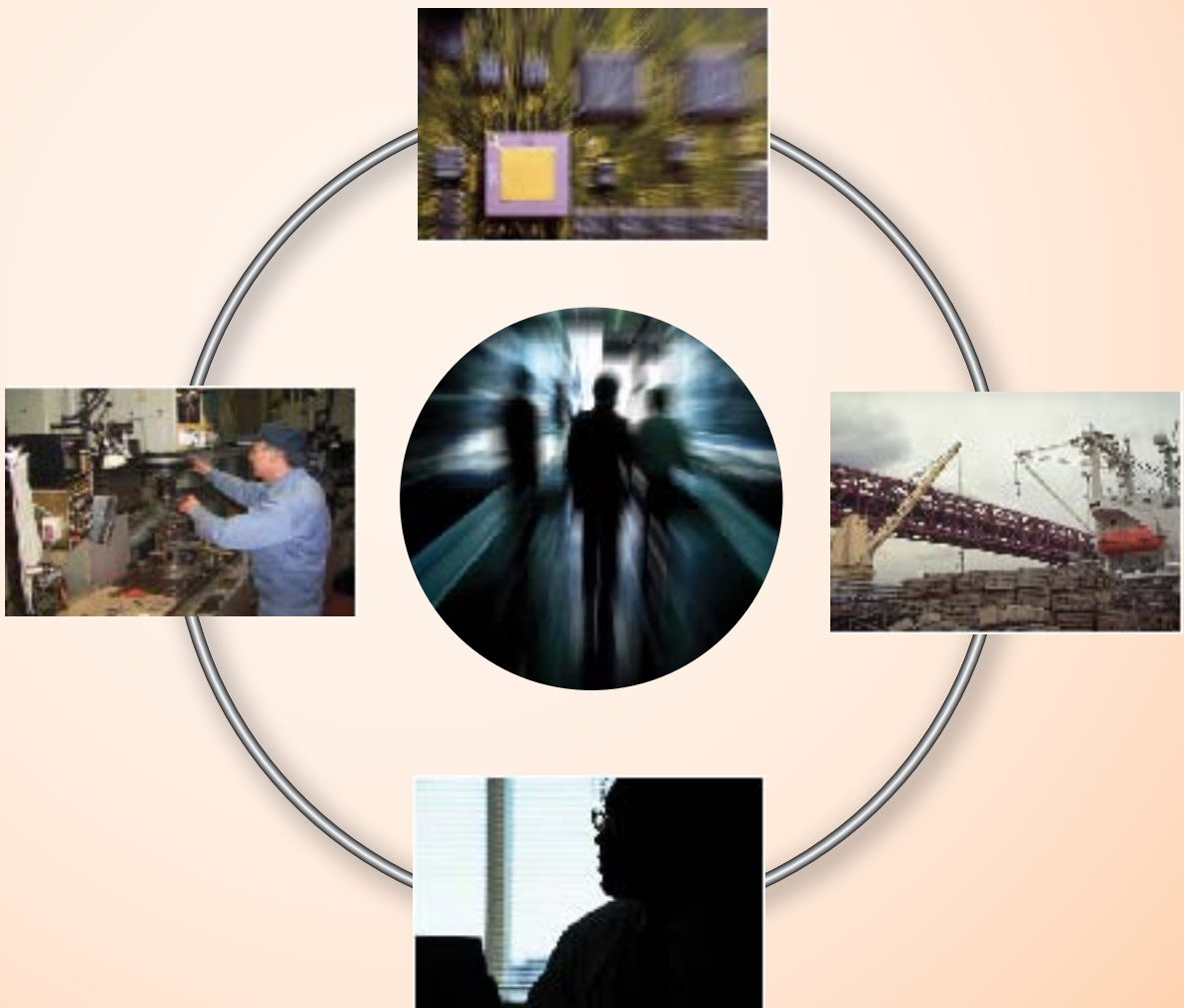


団塊世代の技術・技能活用による製造業の活性化 調査研究報告書

—技術者・技能者OBの活用方策—



平成18年3月

財団法人 中部産業活性化センター

はじめに

2007年から団塊世代が60歳を迎えはじめ、大量の労働者が定年退職することにより、企業や社会経済に大きな負の影響が及ぶことが懸念されています。とりわけ製造業では危機感が強く、企業活動の根幹部分を支えてきた人材が一斉に定年退職することで、会社固有の技術、技能を喪失し、企業活動自体が停滞するのではないかと懸念もみられます。団塊世代は、若い時代にはモーレツ社員として会社に忠誠を尽くし、日本の高度成長を第一線で引っ張ってきた世代であり、ものづくりにおいては中核的な人材として現場を支えており、その退職による喪失は中部地域の製造業にとって大きな損失となる可能性があります。

中部産業活性化センターでは、このいわゆる2007年問題に着目して、「中部地域のものづくりを支える団塊世代の技術・技能を眠らせず、製造業の発展に活用すべき」との考えから、本調査研究を実施しました。

本調査研究では、団塊世代が定年後にゆとりをもって働きたいという勤務ニーズをもっていることから、そうした働き方が可能な仕事として、技術コンサルタント、技能教育者という仕事に注目し、全国の事例を調査しました。特に、団塊世代の方々は、①若い世代が供給できないノウハウをもっている、②そのノウハウを安価に供給できる、③技能伝承等を「生活の糧」ではなく「生きがい」として行うことができる、という点で優位性を発揮できる可能性をもっており、そうした形で引き続きものづくりに関わる事が期待されます。

企業の皆様が、OBの方々の活用方策を考えたり、あるいは地域の皆様がこうした人材の社会的な活用を検討する際の一助として本報告書をご参考にいただければ幸いです。

また、本調査研究では、多くの企業、団体の皆様にインタビューやアンケートでご協力いただきました。この場をお借りして厚くお礼申し上げます。

平成18年3月

財団法人 中部産業活性化センター

目次

調査結果の概要	1
1. 2007年問題とは	
1-1 団塊世代の特徴	3
(1) 団塊世代とは.....	3
(2) 団塊世代が経験した時代背景	5
1-2 2007年問題の概要	7
(1) 高齢社会の到来	7
(2) 2007年問題	9
2. 団塊世代の技術・技能を巡る状況	
2-1 団塊世代の職業・職種.....	11
(1) 産業	11
(2) 職業	12
2-2 技術者・技能者の退職による影響.....	13
(1) 団塊世代の退職の影響	13
(2) 技能継承の危惧	14
(3) ものづくり企業が必要とする技能	15
2-3 企業の対応策	16
(1) 2007年問題への取組	16
(2) 技能継承への工夫	17
3. 中部地域の団塊世代の退職が及ぼす影響	
3-1 団塊世代が有する技術・技能.....	19
(1) 中部地域の団塊世代の人口	19
(2) 中部地域の団塊世代の特徴	20
3-2 団塊世代の退職が企業に与える影響.....	21
(1) 調査結果の要約	21
(2) アンケートの概要	22
(3) アンケート結果	23

4. 技術者・技能者OBの活用に向けて

4-1 中部地域における問題.....	33
(1) 技術者・技能者の求人状況.....	33
(2) 中部地域における問題.....	35
4-2 団塊世代の活用の方向.....	36
(1) 団塊世代のリタイア後の就労ニーズ.....	36
(2) 団塊世代の活用方策.....	37
4-3 OB人材の活用事例.....	38
(1) OB人材の活用事例の整理.....	38
(2) 技術コンサルタントの事例.....	39
(3) 技能・技能教育者の事例.....	49
4-4 団塊世代の人材活用に向けて.....	51
(1) 団塊世代の優位性.....	51
(2) 事業実施の課題と対応策.....	51
(3) 団塊世代に対する期待.....	53

資料編

(1) 高齢者雇用安定法の改正.....	55
(2) 企業等OB人材マッチング事業.....	56
(3) 職業紹介施策.....	58
(4) 高齢者雇用施策.....	58

調査結果の概要 「団塊世代の技術・技能活用による製造業の活性化－技術者・技能者OBの活用方策－」

1. 2007年問題とは

1-1 団塊世代の特徴

- ・ 団塊世代とは1947年～1949年に生まれたベビーブーマーで、全人口の5.4%を占める。
- ・ 受験戦争、ニューファミリー、マイホームブームなど、これまで時代の変革を担ってきた。

1-2 2007年問題の概要

- ・ 国勢調査(2000年)によると、団塊世代の人口は691万人。2007年以降に団塊世代が定年退職することで、政府の社会保障負担の増加、労働力の不足、経済活力の低下、技能・技術伝承問題等、様々な懸念がされている。

2. 団塊世代の技術・技能を巡る状況

2-1 団塊世代の職業・職種

- ・ 国勢調査(2000年)によると、団塊世代を含む50～54歳(1946年～1950年生まれ)の職業は、「製造業」(21.6%、全就業者では19.4%)、「生産工程・労務作業」(31.9%、全就業者では29.3%)の従事者が多い。

2-2 技術者・技能者の退職による影響

- ・ 政府資料によると、団塊世代の退職によって、約7割の企業が労務コストの削減効果があると回答している反面、約6割近くが管理・指導者層の確保、専門・技術者層の確保、技術・技能の伝承にマイナスの影響があると回答している。

2-3 企業の対応策

- ・ 技能の伝承問題については、定年延長・継続雇用等により対応する企業が約4割と多い。一方、特に何も行っていないという企業も2割程度あり、ものづくり力の低下が懸念される。

3. 中部地域の団塊世代の退職が及ぼす影響

3.1 団塊世代が有する技術・技能

- ・ 中部地域(愛知、岐阜、三重、長野、静岡の5県)の団塊世代は902,768人。(国勢調査(2000年))
- ・ 中部地域の1946年～1950年生まれの就業者1,146,419人のうち、340,527人(29.7%)が製造業に従事している。
- ・ その内、専門的・技術的職業の従事者は3%(11,633人)、生産工程・労務作業者は74%(252,120人)であり、技術・技能系人材が8割弱を占める。

3-2 団塊世代の退職が企業に与える影響(中部地域の製造業に対するアンケート結果)

- ・ 高年齢者雇用安定法の改正に対して、定年を65歳に引き上げる予定の企業は4分の1であり、多くの企業は再雇用制度等での運用を考えている。

- ・ 2007年問題に危機意識をもつ企業は26.9%。規模別では大企業(40.0%)、業種別では加工組立(36.1%)で危機意識が強い。
- ・ 技術・技能の伝承に取り組んでいる企業は61.9%。
- ・ 一方、「伝承に時間がかかる」、「暗黙知や経験の要素が多く、教え方が難しい」など多くの問題を抱えている。
- ・ 今後5年以内に定年退職者が全員退職した場合、業務に支障が出るという企業は62.6%と多い。
- ・ 具体的な問題として、金型、試作、機械管理などにかかる技能の喪失、開発、生産に関する技術、販売サービス、管理全般に関する技術の喪失等が指摘されており、企業の競争力の低下が懸念される。

4. 技術者・技能者OBの活用に向けて

4-1 中部地域における問題

- ・ 専門・技術職の求人需要が旺盛であり、愛知県の55歳以上の有効求人倍率は4.16と高い。また、生産工程・労務者は55歳以上の有効求人倍率は1以下であるものの、全体では1.9倍と不足している。(平成17年11月。職業安定所)そのため、団塊世代の技術者・技能者が2007年に継続雇用されない場合でも、再就職は比較的容易とみられる。
- ・ 中部地域の問題は、退職後の生活に不安が少ない大企業の管理職クラスの技術者・技能者等が自発的に退職することで、その高い技術・技能がものづくりに活用されず、埋没してしまうことにあると考えられる。

4-2 団塊世代の活用の方向

- ・ 団塊世代は「時間にゆとりがあり、過去の経験を活かせる仕事をしたい」というニーズが強い。こうした団塊世代の就労ニーズにマッチし、かつ製造業の活性化につながる仕事として、技術・技能の教育者、技術コンサルタントの職がある。

4-3 OB人材の活用事例

- ・ 技術者OB等が自らの会社等をつくり、中小企業の支援に取り組んでいる事例では、OB人材はやりがいを感じており、中小企業の技術・技能面での支援等において一定の成果をあげている。

4-4 団塊世代の人材活用に向けて

- ・ 中小企業は技術・技能の伝承の遅れ、人材の不足という問題を抱えており、これは団塊世代がビジネスを行う上ではチャンスとなる。
- ・ 自らの生きがいや社会貢献を重視するシニアは、安価で高度なサービスを提供することが可能であり、外部とのネットワーク力等の強みをもっている。
- ・ この強みを発揮して、中小企業に対する技術・技能面での支援ビジネスを創り出すことが期待される。

1. 2007年問題とは

1-1 団塊世代の特徴

(1) 団塊世代とは

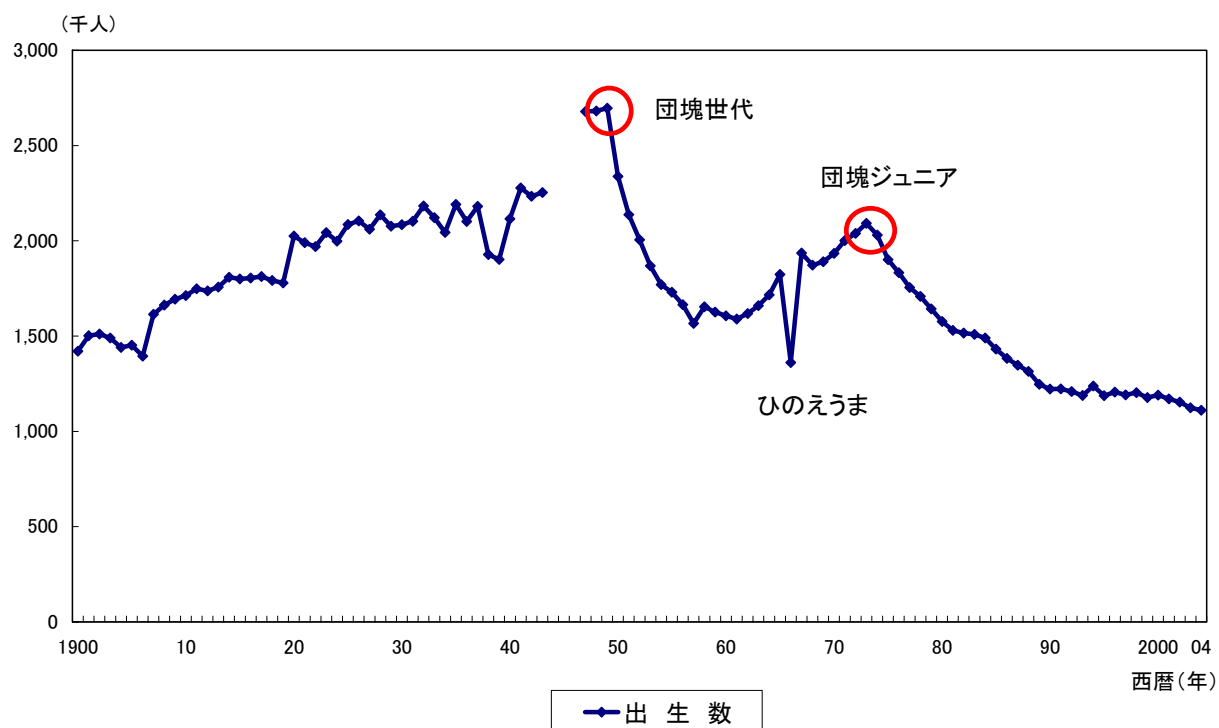
団塊の世代とは、通常、戦後の1947(昭和22)年～1949(同24)年のベビーブームに誕生した世代の人々をさす。(広義には、1946(昭和21)年～1951(同26)年に誕生した世代をさす場合もある)

「団塊の世代」という表現は、1976年に堺屋太一氏が小説「団塊の世代」において名づけたもので、人口が多いこと(ベビーブーマー)と、他の世代と経験・性格が違うという2つの特徴を指摘し、それ以降注目されるようになった。

戦後のベビーブーマーは米国をはじめ世界共通で見られた現象であるが、日本は他の国に比べて短期間に集中して人口が増加したという特長がある。

1947年の出生数は267.9万人、1948年は268.2万人、1949年は269.7万人であり、団塊世代は805.7万人が出生した。この出生数は明治初期以降、現在までの間で最大である。

図表 1-1 出生数の推移

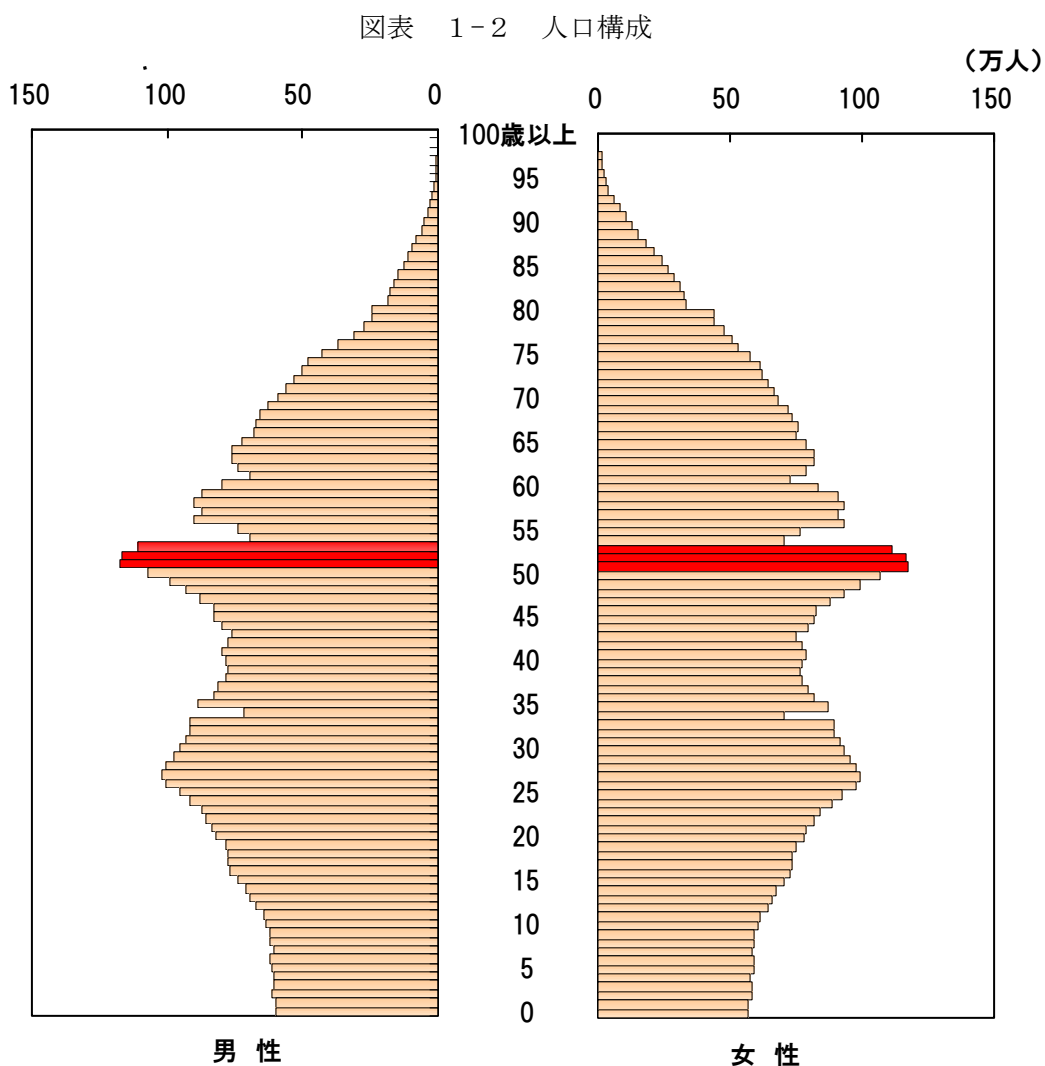


資料：厚生労働省「人口動態統計」

注) 1944年～1946年は統計データがない。

1947年の合計特殊出生率（女性が一生の間に産む子供の数）は4.54であり、2004年度の1.29と比べて極めて高い状態であった。

国勢調査では2000年度の団塊世代（1947～1949年生まれ）の人口は691万人であり、全人口の5.4%を占め、他のどの世代よりも突出している。



資料：総務省「国勢調査」（2000年）

（２）団塊世代が経験した時代背景

団塊世代は、それまでの価値観を破壊し、新しい若者文化（60年代）、「ニューファミリー」（70年代）、土地住宅ブーム（80年代）といった新しい社会潮流を創り出した世代である。また、日本の高度経済成長を企業戦士、モーレツ社員として現場で支え、バブル崩壊後はリストラなどの厳しい時代を経験してきた世代である。

<幼少期（47年～50年代）>

敗戦直後の混乱の時代に誕生し、貧しい暮らしや、社会の価値観の変化を経験した。

<小学校（50年代後半）>

高度経済成長が始まった頃に小学生時代を迎え、テレビ放送が普及しはじめ米国の豊かなライフスタイルが憧れとなった。

<中学校・高校（60年代前半）>

テレビ、洗濯機、冷蔵庫の「三種の神器」をはじめとする耐久消費財が急速に普及しはじめ、生活が豊かになりはじめる一方、安保闘争、水俣病をはじめとする公害問題など負の社会問題が発生。また、中学卒業後、金の卵として地方から大都市へ就職する者も多数。

<大学（60年代後半）>

大学への進学率が飛躍的に上昇し、極めて過酷な「受験戦争」を経験するとともに、大学入学後は学園闘争を激化させた。また、ビートルズの来日を契機にグループサウンズブームが起こり、ジーンズ、ミニスカートなど新たなファッションも取り入れて独自の若者文化をつくった。

<就職・結婚（70年代）>

上の世代と比べると私生活を重視すると言われた団塊世代であったが、就職後はモーレツ社員、会社人間として勤勉に働き、日本経済を牽引した製造業の発展を現場で支えた。一方、私生活では70年代前半には結婚ブームが起こり、団塊ジュニアが誕生し、ニューファミリーとして消費を牽引した。

<中堅社員（80年代）>

子供が小学校になる頃には郊外にマイホームを取得する人が増加して、土地住宅ブームを起こした。80年代後半にはバブル経済が始まり、地価や株価が高騰し、高額消費を経験した。

<管理職（90年代）>

バブル経済が崩壊してリストラの時代がはじまり、中年となった団塊世代は出向や早期退職の対象となった。また、少子高齢化が問題になりはじめ、経済低迷とあいまって年金や社会保障への不安が指摘されるようになった。

図表 1-3 団塊世代が経験した時代背景



資料：各種資料より三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）が作成

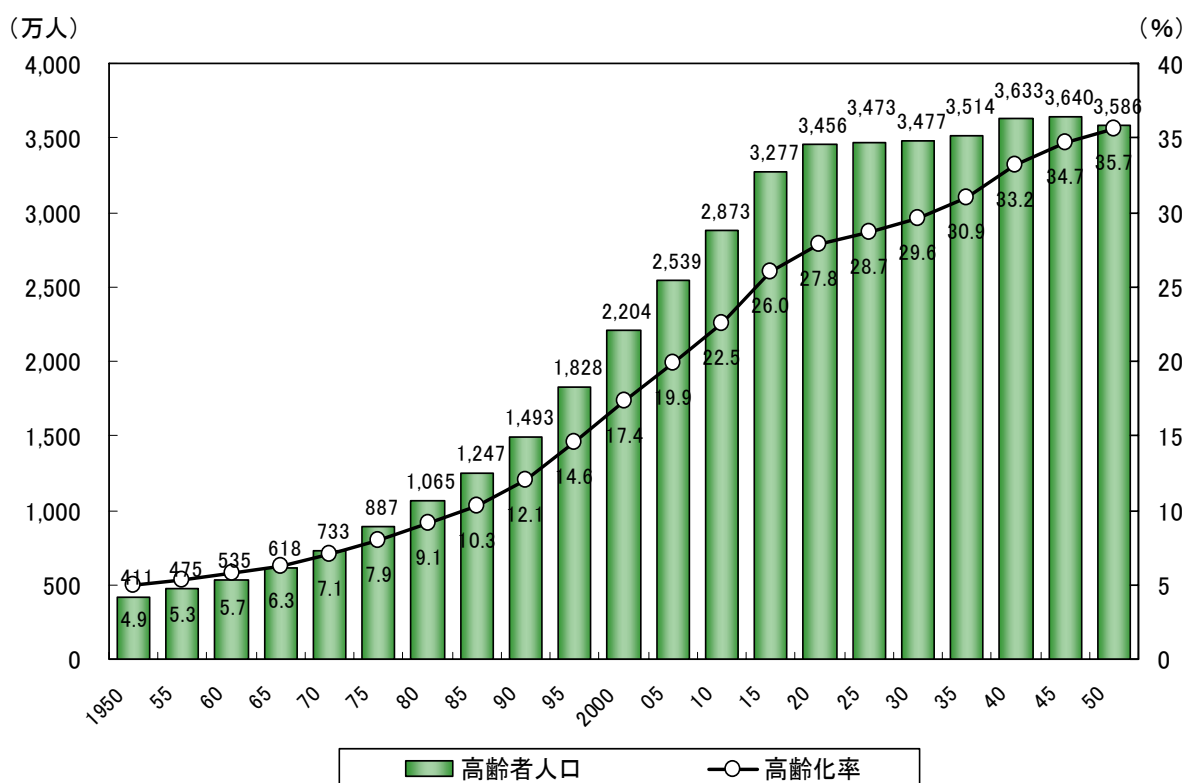
1-2 2007年問題の概要

(1) 高齢社会の到来

日本の総人口は2005年にピークを迎え、人口は減少し始めている。さらに、高齢化率は上昇を続けており、人口の多い団塊世代が全て65歳となる2015年には、4人に1人が65歳以上となる高齢社会が到来する。

数の多い団塊世代が短期間に高齢者となるため、年金など社会保障制度や労働力確保といった社会、経済への影響が大きいと見込まれている。

図表 1-4 高齢者数の推移



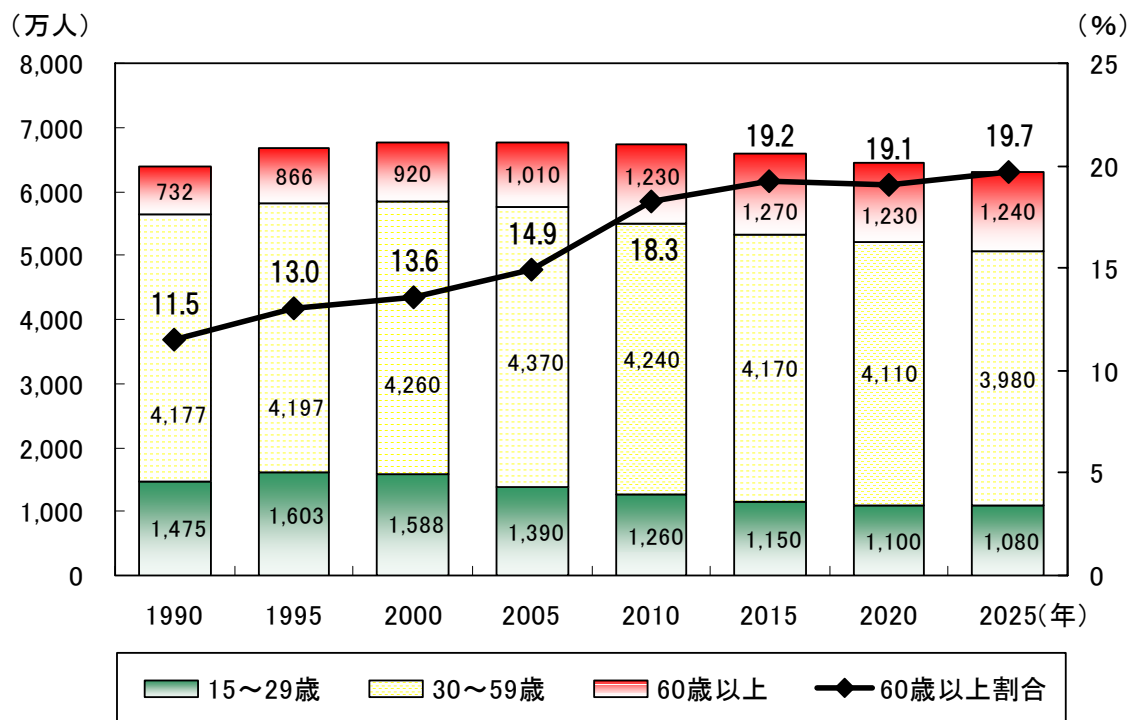
注) 高齢者は65歳以上の人と定義している

資料：総務省「国勢調査」(2000年まで)、国立社会保障・人口問題研究所(2005年以降)

厚生労働省の推計によると、労働力人口は2005年の6,770万人をピークとして減り始め、2025年には6,300万人になると予測されている。

また、労働力の年齢構成は、若年層の労働力が減少する一方、60歳以上の労働力が増加し、労働力人口も高齢化が進むと予測されている。

図表 1-5 年代別労働力人口の推移



注) 2000年までは総務省「労働力調査」、2005年以降は労働省職業安定局推計値
資料: 「平成16年版 少子化社会白書」

(2) 2007 年問題

巨大な人口をもつ団塊世代が 2007 年から定年退職しはじめることで、職場における技術・技能の伝承、多額の退職金支払い、年金負担の増加、高齢化による財政・社会保障負担の増加等、大都市の急速な高齢化など、経済社会にとってマイナスの影響が懸念されている。

一方で、企業の賃金負担の軽減や、余暇、学習など時間消費型市場の拡大等、プラスの影響も見込まれている。特に、団塊世代を含む 50 歳代が保有する個人金融資産は 338 兆円（2003 年の推計値）、団塊世代の退職金は 50 兆円（第一生命経済研究所の試算）と推計されており、その巨大な市場が注目されている。また、これまで団塊世代は時代の変革を担ってきたことから、これまでの高齢者市場とは異なる新しいシルバー市場が誕生すると期待されている。

以下に 2007 年問題として指摘されているマイナス面、プラス面を整理した。

① マイナスの影響

- ・ 大量の人口が労働市場から引退することで労働供給量が不足し、経済成長を引き下げる。
- ・ 高度経済成長の過程で培った技術、技能が喪失し、日本企業を支えるものづくりの力、現場の力が弱体化する。
- ・ 大型汎用機などの基幹系システムを開発・保守してきた団塊世代が引退することで、今まで培ってきた技術やノウハウなどが継承されず、基幹系システムの維持が困難になる。
- ・ 企業の退職給付純債務が巨額になっている中で、更に退職給付が増加し、退職給付問題が一層深刻化する。
- ・ 都市部のオフィスワーカーが減少することで、賃貸オフィス市場が縮小する。特に東京一極集中により地方俊の賃貸オフィス市況は悪化する。
- ・ 団塊世代が退職して雇用者報酬等が落ち込むことで、国・地方財政の赤字が増大し、住民サービスが低下する。

② プラスの影響

- ・ 企業の賃金負担が軽減されることで、企業収益が改善される。
- ・ 団塊世代を含む 50 歳代が保有する個人金融資産は 338 兆円（2003 年の推計値）。平均 1500 万円～2000 万円の貯蓄と約 2000 万円の退職金をもっており、消費市場に多大なインパクトを与える。
- ・ 多忙な職業生活から開放されることで、時間的な余裕が生まれ、余暇、学習など時間消費型市場が拡大する。
- ・ 自治体とボランティアとの協業が進む中で、地域活性化のために貢献するボランティアが増加する。

2. 団塊世代の技術・技能を巡る状況

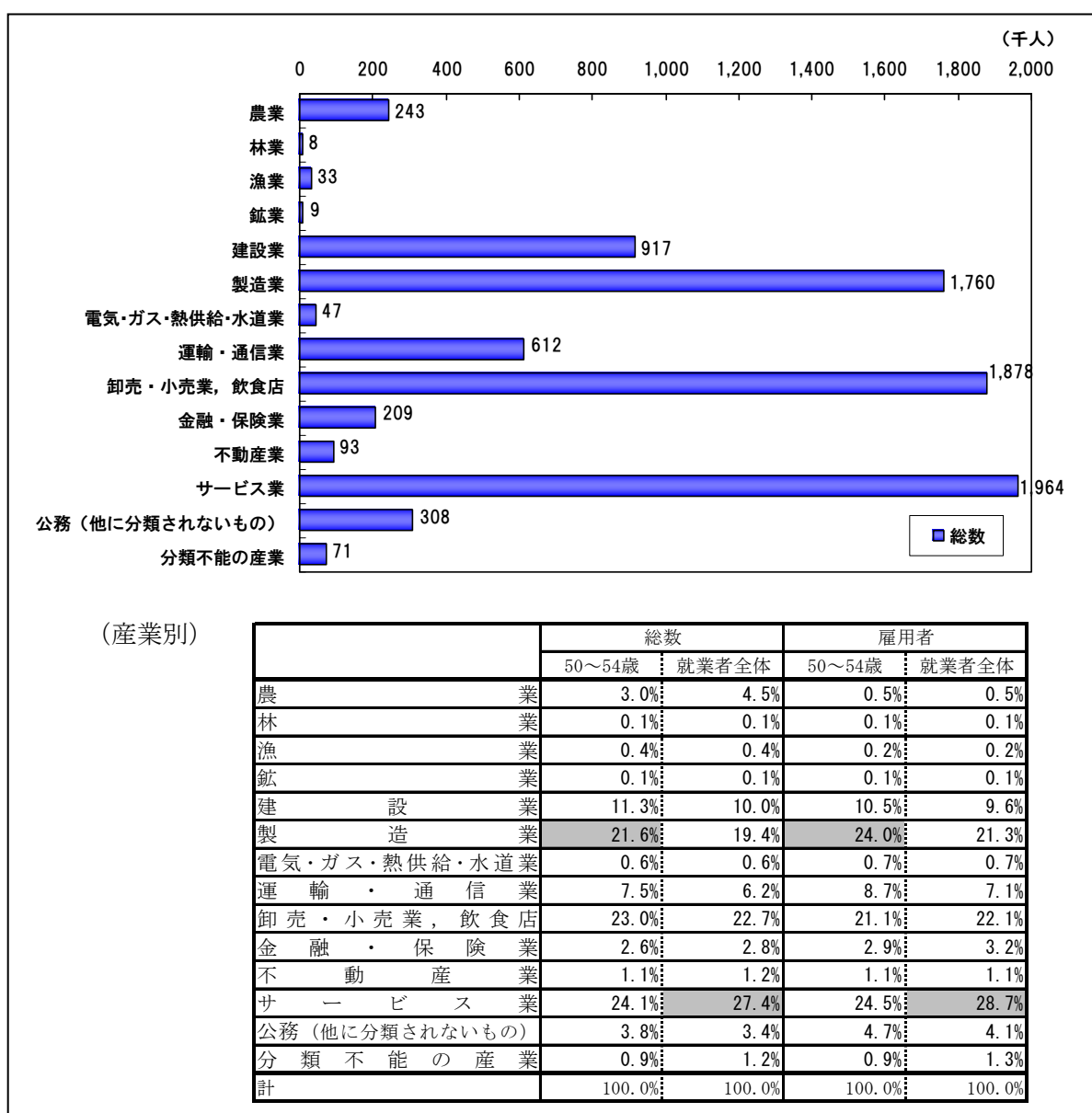
2-1 団塊世代の職業・職種

(1) 産業

国勢調査（2000年）によると、全国の50～54歳（団塊世代は51～53歳）の就業者数は8,151,314人である。産業別の就業者数をみると、サービス業が最も多く、次いで卸売・小売業、飲食店、製造業の順に多い。

製造業の就業者比率をみると、就業者全体では19.4%であるのに対して、50～54歳では21.6%と高く、他の年代に比べて製造業の就業率が高いという特徴がある。

図表 2-1 50～54歳の産業別就業者数、雇用者数



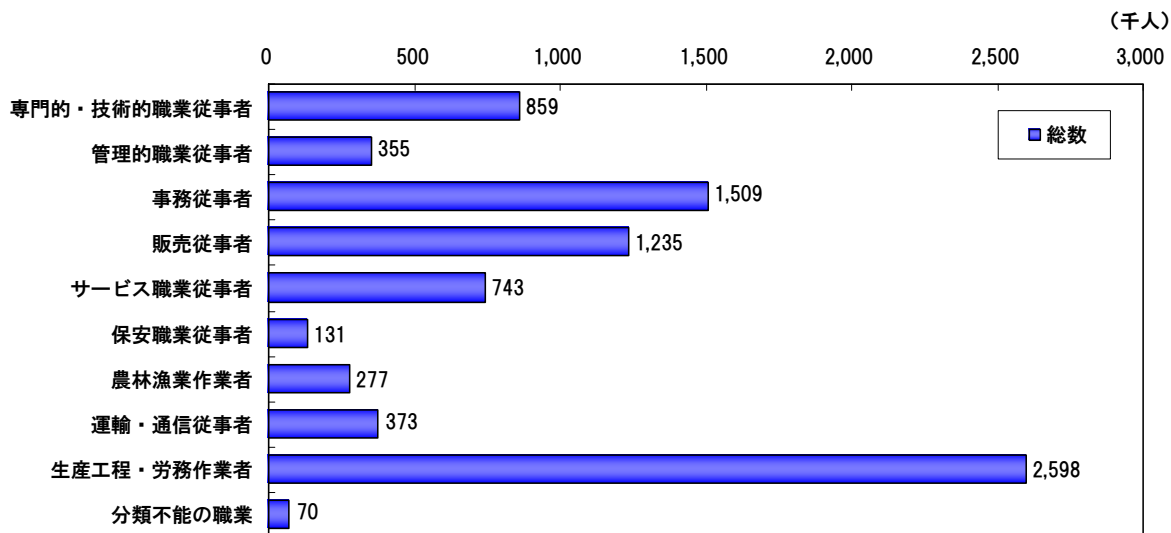
資料：総務省「国勢調査」（2000年）

(2) 職業

国勢調査（2000年）より、50～54歳（団塊世代は51～53歳）が就業している職業をみると、生産工程・労務作業者が圧倒的に多い。

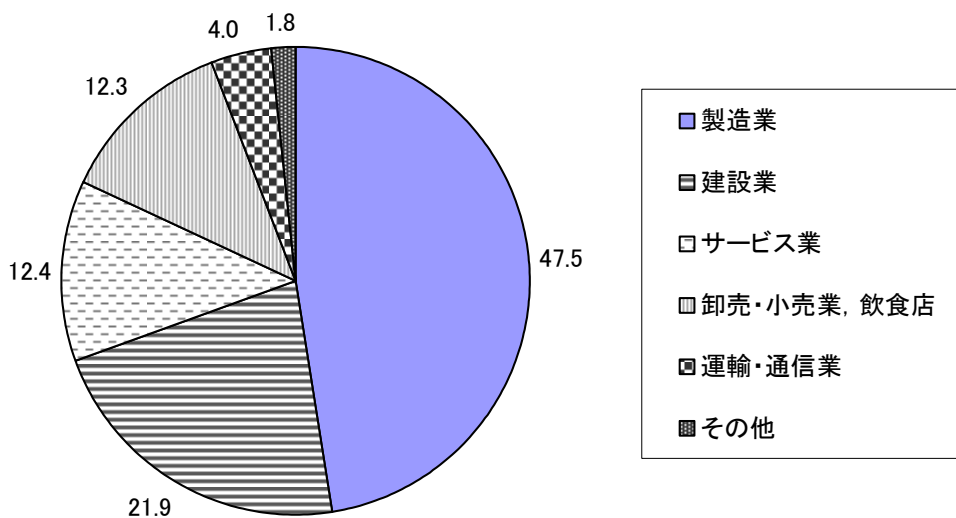
また、生産工程・労務作業者が就業する産業は、製造業就業者が約半数を占めている。

図表 2-2 50～54歳の職種



資料：総務省「国勢調査」（2000年）

図表 2-3 50～54歳の生産工程・労務作業者が就業する業種



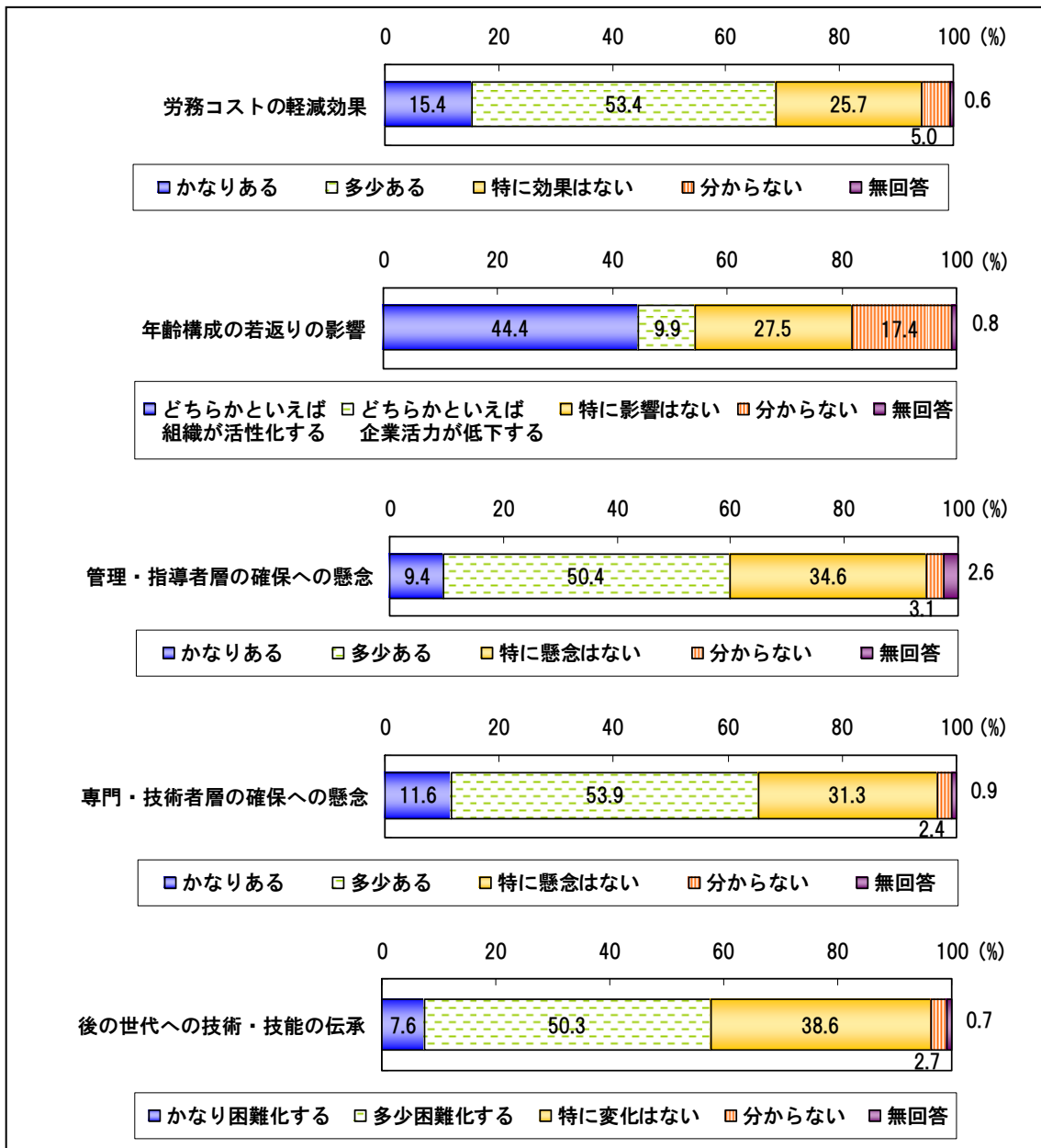
資料：総務省「国勢調査」（2000年）

2-2 技術者・技能者の退職による影響

(1) 団塊世代の退職の影響

製造業における団塊世代の退職の影響をみると、労務コストの軽減、年齢構成の若返りというプラスの影響があるものの、管理・指導者層の確保、専門・技術者層の課題と確保、後の世代への技術・技能の伝承という面では多くの企業が懸念している。

図表 2-4 団塊世代の退職の影響（製造業）

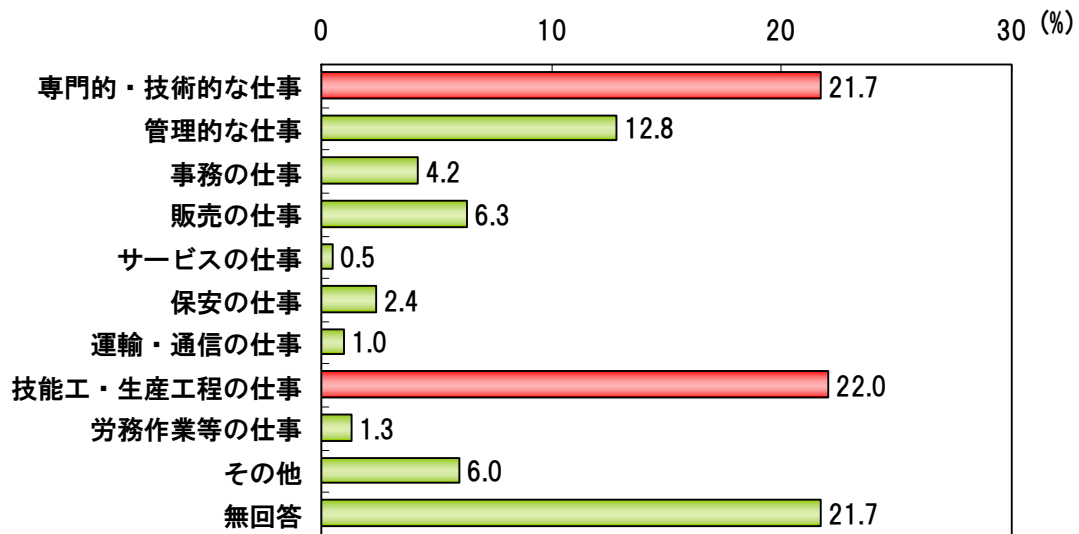


資料：高齢社会対策の総合的な推進のための政策研究会「高齢者の社会参画に関する政策研究報告書（企業調査編）」

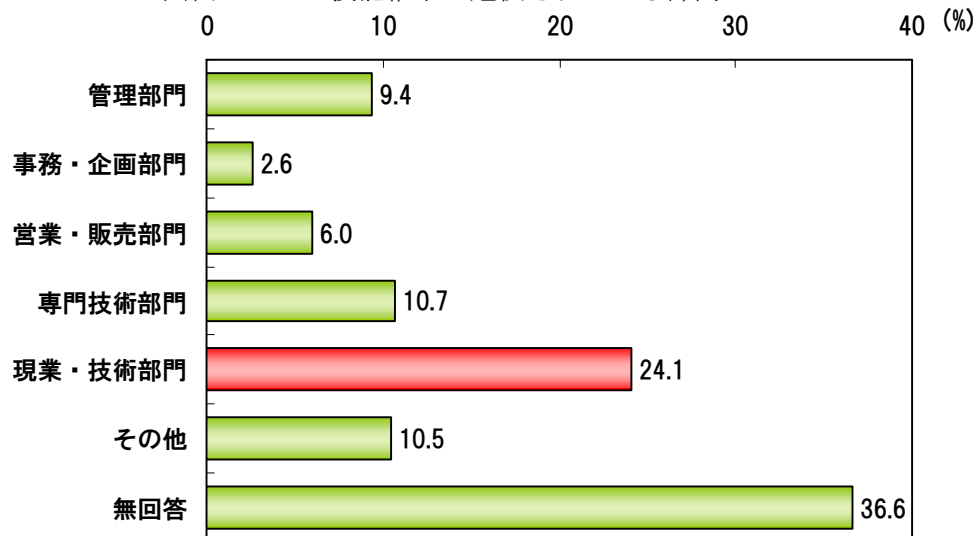
(2) 技能継承の危惧

「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査（企業調査）」によると、団塊の世代が定年を迎えるにあたり、技能継承が強く危惧されている職種は、「技能工・生産工程の仕事」（22.0%）と「専門的・技術的な仕事」（21.7%）が多い。また、部門別にみると「現業・技能部門」（24.1%）で最も危惧が強い。

図表 2-5 技能継承が危惧されている職種



図表 2-6 技能継承が危惧されている部門



資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」（企業調査）

(3) ものづくり企業が必要とする技能

団塊世代の退職による技能伝承の問題が懸念されているが、ものづくり企業ではどのような技能が求められているのか。東京大学ものづくり経営研究センターのディスカッションペーパー「ものづくりベテラン人材のインストラクター化による次世代教育の可能性」によると、現在求められている技能の人材、能力として下表のとおり指摘されている。

①不足している人材

設計技術者、専門技術者、生産技能者、機械設計技術者、外国人管理者、海外要員、金型加工技術者、電気技術者、技術ノウハウを蓄積した営業員、技術を持った管理職、若干の専門技術知識と多くの現場経験を有する技能者、社員を指導できる現場管理者等

②ものづくりベテラン人材に期待する技術、領域

金型製造分野、プレス板金（手加工）、試作品製造、機械操作技術、生産性向上、現場改善、溶接、板金、塗装、設備管理、アウトソーシング先の技能訓練、新技術を開発する技能分野等

③期待される能力

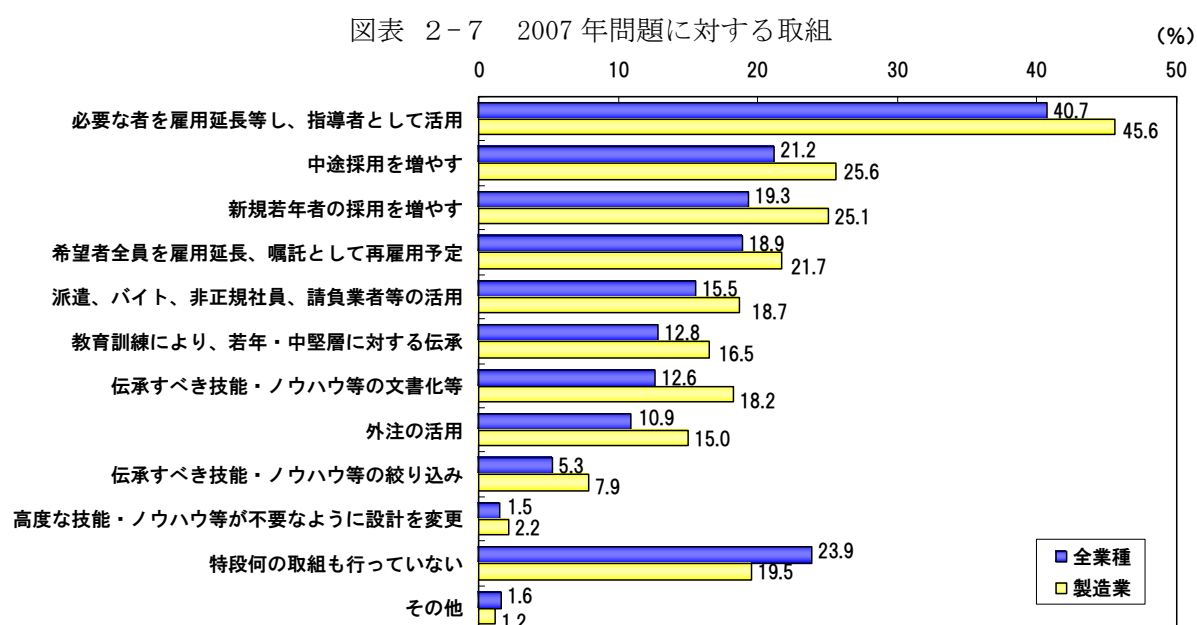
- 1)品質管理・作業管理・設備管理・生産技術・生産革新・マネジメント能力
- 2)個別技能の深堀・機械保全・自主保全のための基礎知識・作業
- 3)名人芸的な技能・トラブル発生時に対応できる経験・勘とコツ・ノウハウ・バランス感覚
- 4)体験からだけではなく理論の伴った指導をする技能・効率良く短期間での技能習得方法
- 5)基本的な技能伝授とそれに立脚した開発・改善への展開法
- 6)若年労働者を対象とした指導・教育及び指導と育成方法そのもの
- 7)ものづくりの基本となる心構えとノウハウなど

資料：東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper No. 40「ものづくりベテラン人材のインストラクター化による次世代教育の可能性—企業特殊的熟練の他企業・他産業への応用展開—」（安田雪）より作成

2-3 企業の対応策

(1) 2007 年問題への取組

厚生労働省「平成 16 年度能力開発基本調査」によると、2007 年問題に対する企業の取組状況は、「必要な者を選抜して雇用延長、嘱託による再雇用を行い、指導者として活用予定」(40.7%) が最も多く、団塊世代がもつ技術、技能、ノウハウの伝承に取り組んでいる企業の姿がみられる。

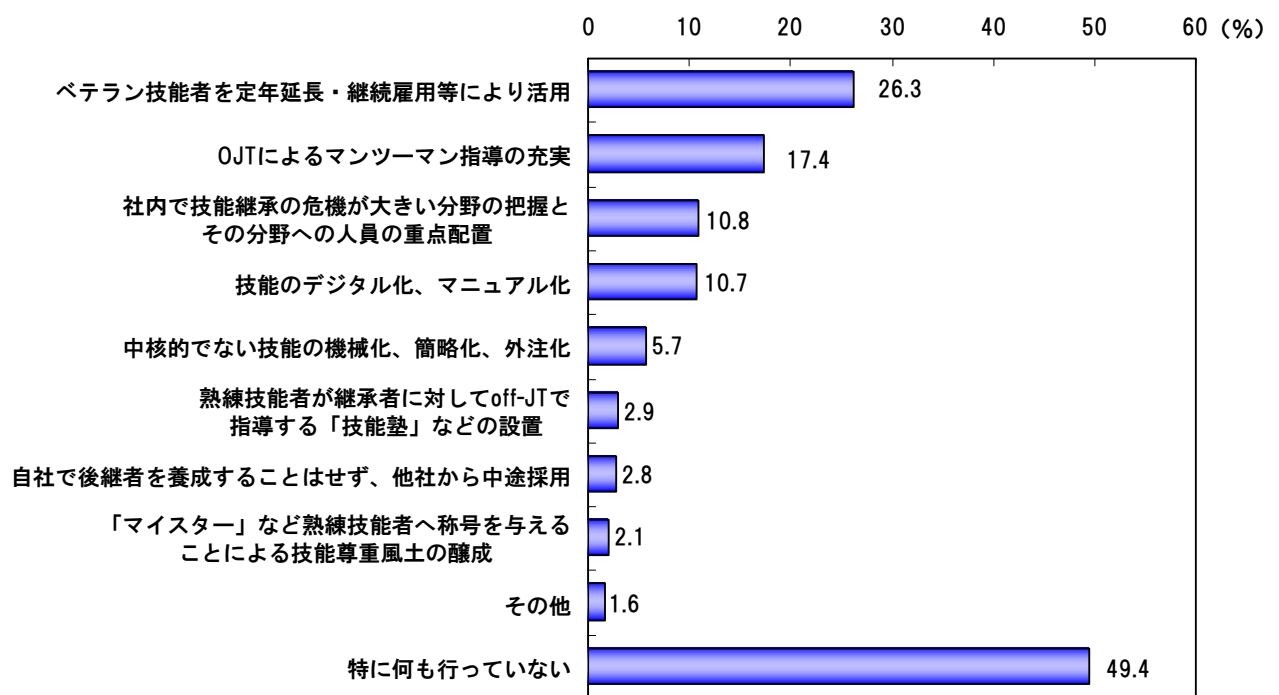


資料：厚生労働省「平成 16 年度能力開発基本調査」

(2) 技能継承への工夫

団塊世代の技能の継承についての工夫は、「ベテラン技能者の定年延長・継続雇用等により活用」するという企業が 26.3%と最も多く、「OJT によるマンツーマンの指導の充実」(17.4%) より多くなっている。また、「特に何も行ってない」という企業が5割弱を占めており、技能継承に取り組む余力のない企業があるのでないかと懸念される。

図表 2-8 団塊世代の技能の継承についての工夫



資料：独立行政法人労働政策研究・研修機構「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査」(企業調査)

3. 中部地域の団塊世代の退職が及ぼす影響

3-1 団塊世代が有する技術・技能

(1) 中部地域の団塊世代の人口

国勢調査（2000年）によると、中部5県の団塊世代の人口は902,768人であり、5県総人口の5.3%を団塊世代が占めている。

ここで団塊世代を含む50～54歳の職業をみると、5県とも生産工程・労務作業者が最も多く、4割弱を占めている。また、各県とも専門的・技術的職業従事者は4%程度であり、似通った職業構成となっている。

また、製造業に就業する50～54歳の職業をみると、生産工程・労務作業者が72%～77%を占め、専門的・技術的職業従事者の約3%を加えると、4人に3人は技術、技能者が占めている。

図表 3-1 50～54歳の職種（中部5県）

・ 総数		単位：人									
	計	総 数									
		専門的・ 技術的 職業 従事者	管 理 的 従 事 者	事 務 従 事 者	販 売 従 事 者	サ ー ビ ス 従 事 者	保 安 従 事 者	農 林 漁 業 従 事 者	運 輸 ・ 通 信 従 事 者	生 産 工 程 ・ 労 務 作 業 者	分 類 不 明 の 職 業
愛知県	467,034	43,372	17,629	85,205	70,694	39,396	5,761	9,205	19,207	174,340	2,225
岐阜県	145,325	13,009	5,937	24,208	20,643	13,133	1,999	2,743	5,543	57,910	200
三重県	122,939	11,829	4,645	22,198	16,120	10,806	2,011	3,665	5,065	46,305	295
長野県	148,453	13,361	6,147	25,308	18,826	14,425	1,270	7,789	4,891	56,067	369
静岡県	262,668	22,844	10,095	43,826	35,646	24,665	3,431	8,656	10,782	101,892	831
5県計	1,146,419	104,415	44,453	200,745	161,929	102,425	14,472	32,058	45,488	436,514	3,920

・ 製造業・総数		単位：人									
	計	総 数									
		専門的・ 技術的 職業 従事者	管 理 的 従 事 者	事 務 従 事 者	販 売 従 事 者	サ ー ビ ス 従 事 者	保 安 従 事 者	農 林 漁 業 従 事 者	運 輸 ・ 通 信 従 事 者	生 産 工 程 ・ 労 務 作 業 者	分 類 不 明 の 職 業
愛知県	141,528	5,196	5,371	19,183	7,402	638	278	31	1,556	101,860	13
岐阜県	44,822	1,102	1,609	4,808	2,196	177	35	21	521	34,353	0
三重県	34,286	1,182	1,209	4,064	1,136	108	86	32	343	26,126	0
長野県	41,031	1,278	1,706	4,888	1,399	165	25	32	327	31,211	0
静岡県	78,860	2,875	3,008	10,078	2,963	324	118	80	841	58,570	3
5県計	340,527	11,633	12,903	43,021	15,096	1,412	542	196	3,588	252,120	16

資料：総務省「国勢調査」（2000年）

(2) 中部地域の団塊世代の特徴

50～54歳の職業について、中部地域と全国を比較すると、生産工程・労務作業者の占める割合が全国では32%であるのに対して、中部地域では38%を占めている。

また、就業者数をみると、総数では中部5県の人口は全国の14%であるが、製造業では19%を占めている。

これらの国勢調査のデータからみると、中部5県の団塊世代の特徴として、製造業の就業者が多いこと、生産工程・労務作業者が多いことの2点があげられる。

図表 3-2 50～54歳の職種（中部5県と全国の比較）

			総 数										分類不能の職業
			合計	専門的・技術的職従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者	サービス職業従事者	保安職業従事者	農林漁業作業者	運輸・通信従事者	生産工程・労務作業者	
総数	①全国	(人)	8,151,314	859,078	354,969	1,509,396	1,235,403	743,468	131,158	277,233	373,053	2,597,629	69,927
		(%)	100%	11%	4%	19%	15%	9%	2%	3%	5%	32%	1%
	②中部5県	(人)	1,146,419	104,415	44,453	200,745	161,929	102,425	14,472	32,058	45,488	436,514	3,920
		(%)	100%	9%	4%	18%	14%	9%	1%	3%	4%	38%	0%
	②/①		14%	12%	13%	13%	14%	11%	12%	12%	17%	6%	
製造業 (内数)	①全国	(人)	1,759,561	72,413	76,087	236,317	108,752	7,660	2,504	1,167	19,570	1,234,822	269
		(%)	100%	4%	4%	13%	6%	0%	0%	0%	1%	70%	0%
	②中部5県	(人)	340,527	11,633	12,903	43,021	15,096	1,412	542	196	3,588	252,120	16
		(%)	100%	3%	4%	13%	4%	0%	0%	0%	1%	74%	0%
	②/①		19%	16%	17%	18%	14%	18%	22%	17%	20%	6%	

資料：総務省「国勢調査」（2000年）

3-2 団塊世代の退職が企業に与える影響

中部地域の製造業企業を対象にアンケート調査を実施し、団塊世代の退職が企業に与える影響や技術・技能の伝承に関する取り組み等を把握した。

(1) 調査結果の要約

- ・定年年齢を2010年度に65歳へ引き上げを予定する企業は4分の1であり、60歳にとどめる企業が約5割を占めており、多くの企業は再雇用制度で高齢者の継続雇用を図る見込みである。
- ・定年後の意向は「ゆとりをもって働きたい」「技術・技能の活用、関心ある仕事をしたい」「フルタイムで継続して働きたい」など様々な中で、技術・技能を生かしながら社会と関わりを持ち続けたいと考える人が多い。
- ・定年到達後の技術者・技能者は、中小・中堅企業では大半の社員がその企業で継続就労している。大企業も継続就労が多くなっているが、一部のOBは他社で技術指導、起業、教育機関で指導、海外で指導など、多様な活動がみられる。
- ・2007年問題に危機意識を持つ企業は26.9%で、大企業、加工組立型の業種で危機意識がやや高い。中小・中堅企業を中心に、団塊世代を再雇用等で確保できるため危機意識がない企業も多く、技術・技能の伝承問題が先送りされている。
- ・懸念される技術・技能の喪失、企業経営への影響としては、製造現場のノウハウはもとより、設備管理、品質管理、試作、トラブル対応を含めて総合的な技術力の低下などの回答がみられる。
- ・OJT、文書化などで技術・技能の伝承に取り組んでいる企業は約6割で、かなりの企業で取り組んでいるといえるが、中小企業では取り組み率がやや低い。伝承の問題点として、時間を要すること、暗黙知などの教え方の難しさ、教える人と教わる人の価値観やレベルが開きすぎていることなどがあげられ、伝承の難しさがうかがわれる。
- ・今後5年以内に定年退職者が全員退職した場合、業務に大いに支障が出る企業は2割で、やや支障が出るを加えると6割を超えている。この中には、伝承に取り組んでいるがまだ完了していない企業もあれば、伝承自体に取り組んでいない企業もみられる。
- ・企業規模別では、中小企業での伝承の取り組み体制が弱く、取り組んでいる企業でも、教える人・教わる人の意欲まで含め、様々な課題をあげる企業が多い。
- ・業種別では、基礎素材・加工組立型で、伝承問題を懸念している企業が多くみられる。

(2) アンケートの概要

調査対象	中部5県に本社をおく製造業
調査方法	郵送配布・郵送回収
調査時期	平成17年9～10月
調査票配布数	1,000通 ・従業員301人以上の企業 450社（全数調査） ・従業員50～300人以上の企業 550社（抽出調査） ※帝国データバンクの企業リストを利用
有効回収数	134通（有効回収率は13.4%）
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・高年齢者の継続雇用制度 ・高年齢技術者・技能者の動向 ・2007年問題 ・技術・技能の伝承

図表 3-3 回答企業の概要

・企業規模				
100人未満 (中小企業)	100～300人 (中堅企業)	301人以上 (大企業)	不明	
44.0%	27.6%	26.9%	1.5%	
・業種				
生活関連	基礎素材	加工組立	不明	
19.4%	32.8%	45.5%	2.2%	
生活関連：食料品・飲料・飼料、繊維・衣服、出版・印刷、家具				
基礎素材：化学、石油製品、プラスチック、パルプ・紙、窯業・土石製品、一次金属、 金属製品				
加工組立：一般機械、電気機器、輸送用機器、精密機械				
・企業規模と業種の関係（企業規模別のクロス集計）				
	100人未満 (中小企業)	100～300人 (中堅企業)	301人以上 (大企業)	不明
生活関連	34.6%	23.1%	38.5%	3.8%
基礎素材	56.8%	20.5%	22.7%	0.0%
加工組立	34.4%	32.8%	31.1%	1.6%

(3) アンケート結果

①高年齢者の継続雇用制度

すべての回答企業は定年制度を採用しているが、高齢者雇用安定法の改正に伴い定年年齢を2010年度に「65歳」に引き上げる企業は25.4%にとどまっている。一方定年を「60歳」とする企業は49.3%を占めており、高年齢者の継続就業について再雇用制度で対応する企業が多いとみられる。

企業規模別にみると、特に大企業では「65歳」の割合が低く、一律の定年延長が難しい模様である。

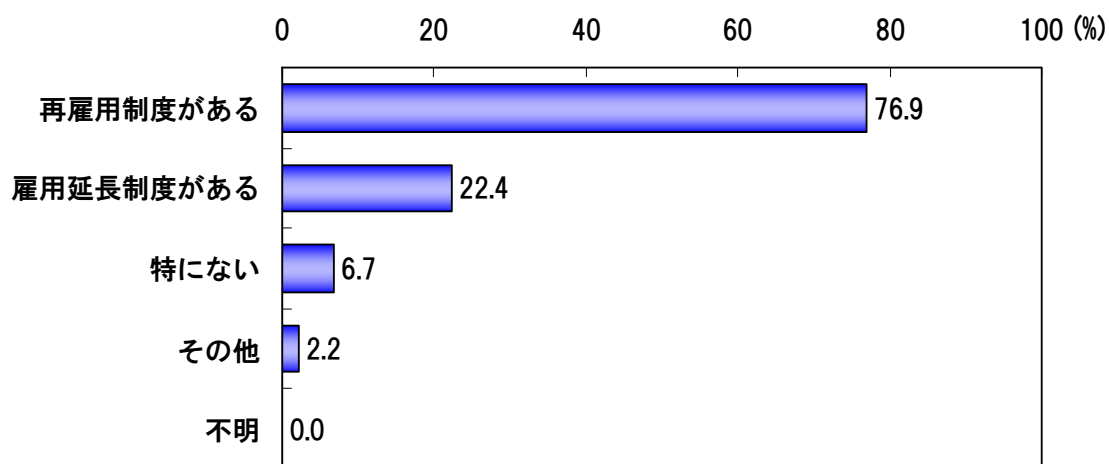
尚、以下の図表中、“n”は設問の対象となる回答企業数を示す。

図表 3-4 定年年齢 (n=134)

	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	不明
現在	96.3	0.7	1.5	0.7	0.0	0.7	0.0
2007年度	62.7	0.0	5.2	9.7	0.0	6.0	16.4
2010年度	49.3	0.0	0.7	1.5	2.2	25.4	20.9

	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳	不明
中小企業	50.9	0.0	0.0	0.0	3.6	27.3	18.2
中堅企業	46.0	0.0	0.0	0.0	2.7	35.1	16.2
大企業	52.5	0.0	2.5	5.0	0.0	15.0	25.0

図表 3-5 定年後の継続就業のしくみ (n=134)

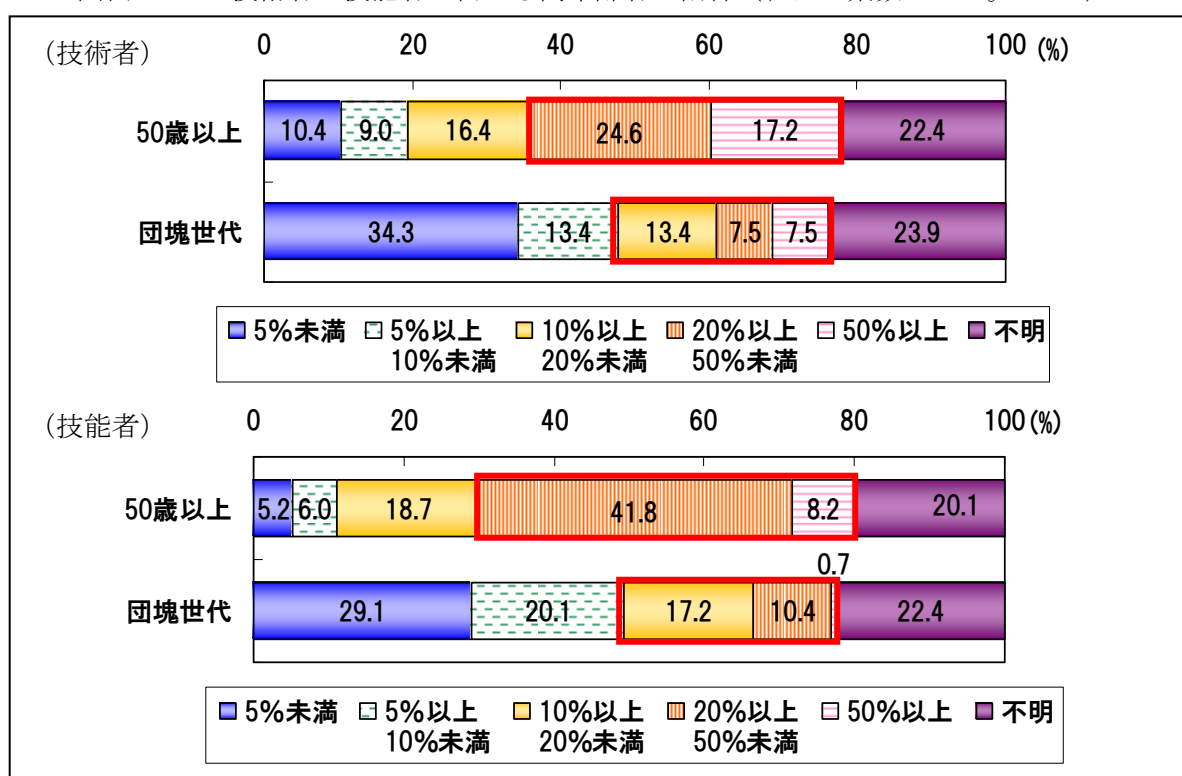


②高年齢技術者・技能者の動向

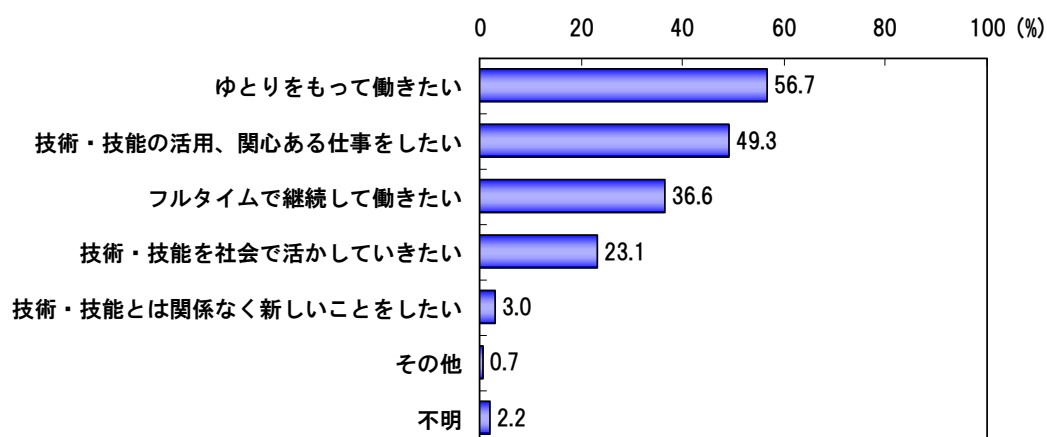
従業員に占める団塊世代の従業員の比率が10%以上を占める企業の割合は、技術者で28.4%、技能者で28.3%にのぼる。また、50歳以上の従業員が20%以上を占める企業の割合は、技術者で41.8%、技能者で50%にのぼっており、高齢化が進んでいることから、技術・技能の伝承が重要な課題となっていることがうかがわれる。

定年後の退職者の意向は、「ゆとりをもって働きたい」「技術・技能の活用、関心ある仕事をしたい」「フルタイムで継続して働きたい」など様々であるが、技術・技能を生かしながら社会と関わりを持ち続けたいと考えている人が多い。

図表 3-6 技術者・技能者に占める高年齢者の割合（%は企業数ベース。n=134）

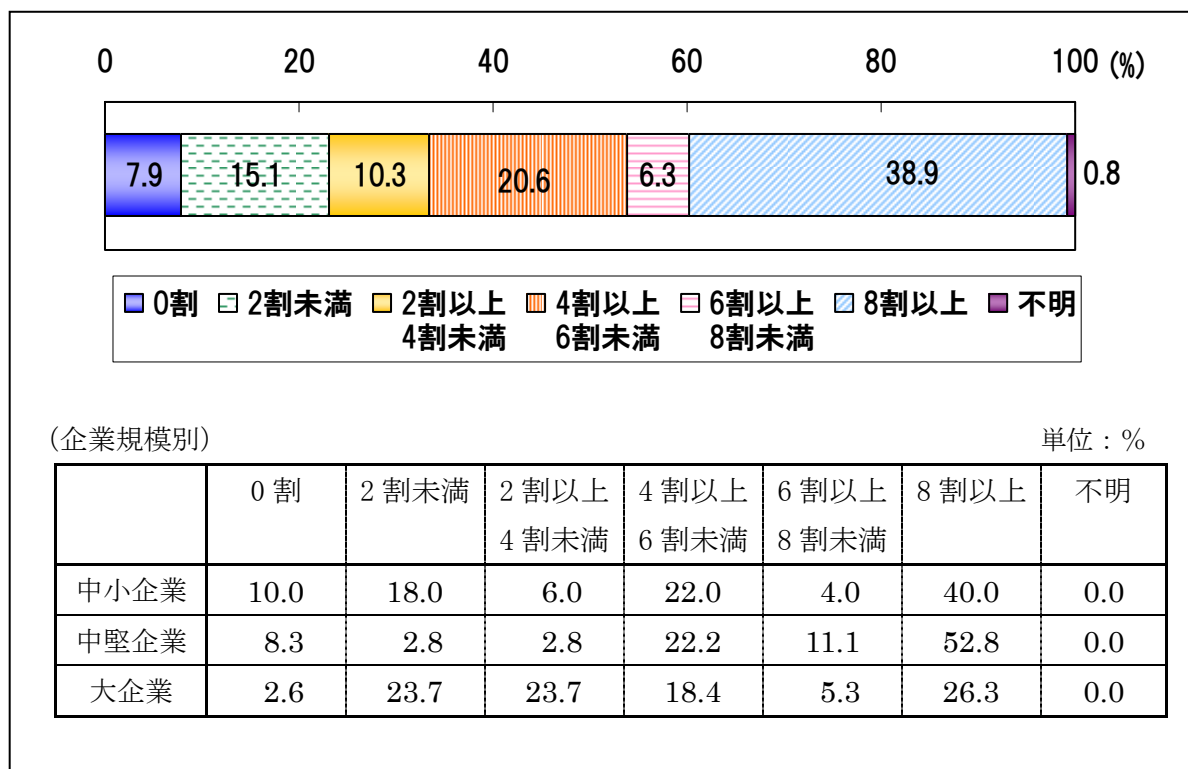


図表 3-7 技術者・技能者の定年後の就労意向（%は企業数ベース。n=134）



技術者・技能者が定年後も「8割以上」継続就労するという企業は38.9%を占めている。特に中小・中堅企業で多くの技術者・技能者が継続就労する傾向がみられる。一方、大企業では、社内での継続就労、他社での就労・技術指導以外に、教育機関での指導、自分の会社を起業など、雇用者ではない働き方をしている人も一部にみられる。

図表 3-8 定年の技術者・技能者のうち社内で継続就労する割合
(%は企業数ベース。n=126:定年退職者のいた企業)



図表 3-9 定年後に社外で技術・技能を活用する人がいる企業割合
(%は企業数ベース。n=126:定年退職者のいた企業)

単位：%

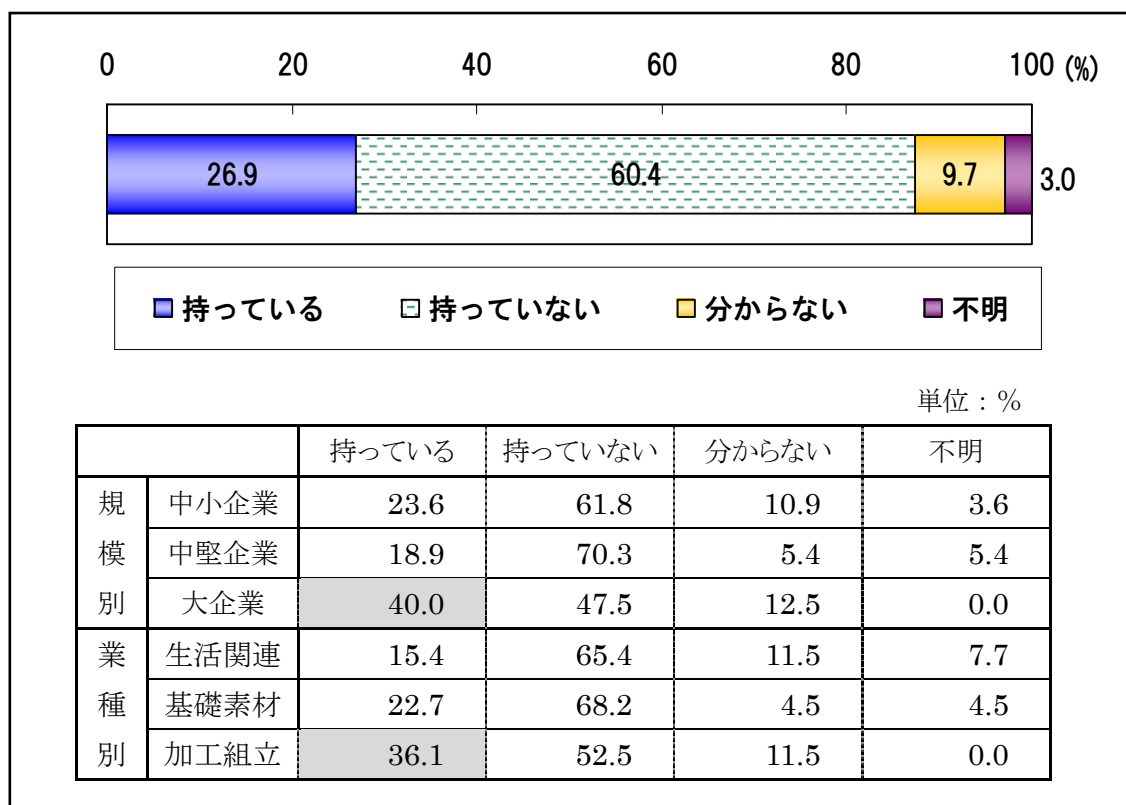
	国内他社で就 労・技術指導	自分の会社を 起業	学校など教育 機関で指導	海外で就労・ 技術指導	その他
全 体	32.5	6.3	4.0	2.4	4.8
中小企業	34.0	4.0	0.0	0.0	2.0
中堅企業	16.7	2.8	0.0	0.0	5.6
大企業	47.4	10.5	13.2	7.9	7.9

③2007 年問題

自社の 2007 年問題に危機意識を「持っている」企業の割合は 26.9%を占めている。特に、規模別では大企業が 40%と割合が高く、業種別では加工組立の業種が 36.1%と割合が高い。

懸念されている問題は、製造現場のノウハウの喪失はもとより、設備管理、品質管理、試作、トラブル対応を含めて総合的な技術力の低下が懸念されている。

図表 3-10 自社の 2007 年問題に危機意識を持つ企業 (n=134)



技術・技能の伝承の対応状況（自由回答より）

- ・技術の伝承の為のマニュアル化と IT 化を進めている。（生活関連・中小企業）
- ・世代交代プログラムや資格認定制度を導入し、既に対策を講じているため、特に懸念すべき問題はない。（生活関連・大企業）
- ・定年退職者がおおよそ予測がつくので、事前に（3～5 年前から）手を打っておいた。今後も同様。若年者・中途の計画的採用。（加工組立・中堅企業）
- ・技術・技能伝承の課題は 2007 年度問題に限ったことではない。（加工組立・大企業）

懸念される技術・技能の喪失、企業経営への影響（自由回答より）

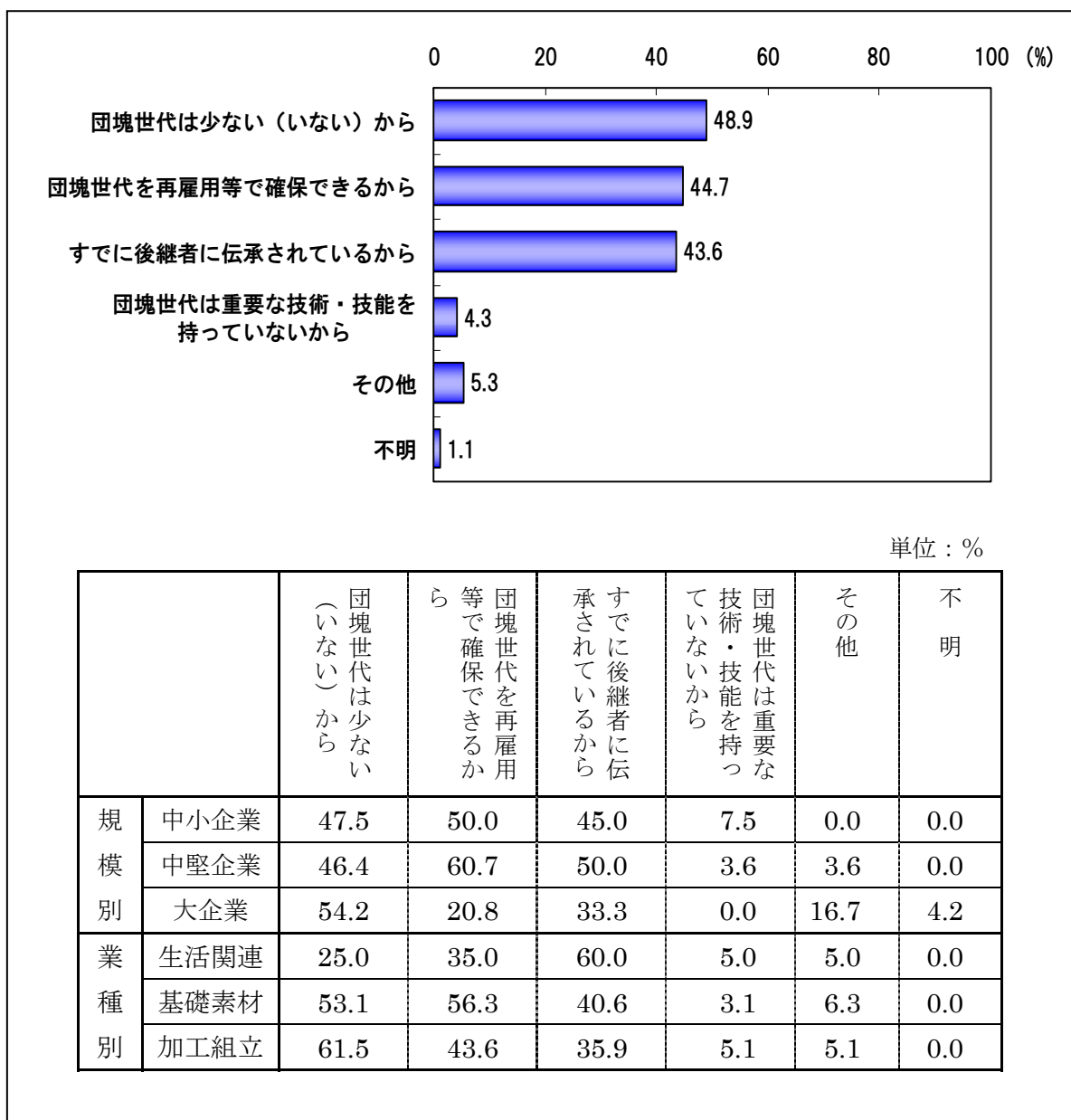
- ・主に溶接工。外注業者さんをお願いするしかない。（基礎素材・中小企業）
- ・金型・試作（自動車部品）の技術者の喪失。受注及び製作減。（基礎素材・中小企業）
- ・機械管理や手作業の技能の喪失⇒品質の低下、トラブル時の対応の遅れ。（基礎素材・中小企業）
- ・体で覚えていて伝承されてないし、マニュアルもない。職人としての試作品等ができなくなる。（加工組立・中小企業）
- ・その者が持つ加工技術・組立などのアジャスト技術は言葉にできない（その能力がない）ため、若手には伝わらない。加工総合力の低下が心配される。（加工組立・中小企業）
- ・すべての技術が伝承できない可能性が高い。“働く”という意識を持った人は少ない、伝承するには双方の努力・時間・意欲が必要。（加工組立・中小企業）
- ・特に現場での技能者。機械工・組立工等の生産技術。汎用機械の加工技術。特に技能者は、失敗・トラブル時の対処の早さではないか。（加工組立・中堅企業）
- ・設備の維持管理・品質水準の維持向上・安全作業のノウハウ⇒組織活力の減退（基礎素材・大企業）
- ・製造現場でのノウハウ・設備トラブル・品質トラブル時の対応。（基礎素材・大企業）
- ・製品・設備・工法などに関するノウハウ、カンやコツを活かした技能など、文書で伝承できないものの喪失⇒次代を担う人材育成に大きな投資を要する。競合先との競争力、優位性が落ちる。（加工組立・大企業）
- ・仕事柄機械化できない職務があり、いわゆる「職人芸」に頼っている部分が多い。伝承する前に大量の退職があれば、製品の品質に影響が大きい。（加工組立・大企業）
- ・経験による金型・治具・加工ノウハウの喪失⇒速断・速決の判断業務ができなくなる⇒業務スピードのダウン。（加工組立・大企業）

危機意識を持っていない理由として、「団塊世代を再雇用等で確保できるから」をあげる企業が全体では44.7%あり、特に中小・中堅企業で割合が高い。一方、「すでに後継者に伝承されているから」という企業は半数以下に留まっており、技術・技能の伝承問題を先送りしている可能性がある。

また、業種別にみると、加工組立業種では「すでに後継者に伝承されているから」という割合が他の業種に比べて低く、技能伝承の遅れが懸念される。

図表 3-11 危機意識を持っていない理由

(n=94:危機意識を持っていない・分からない企業)



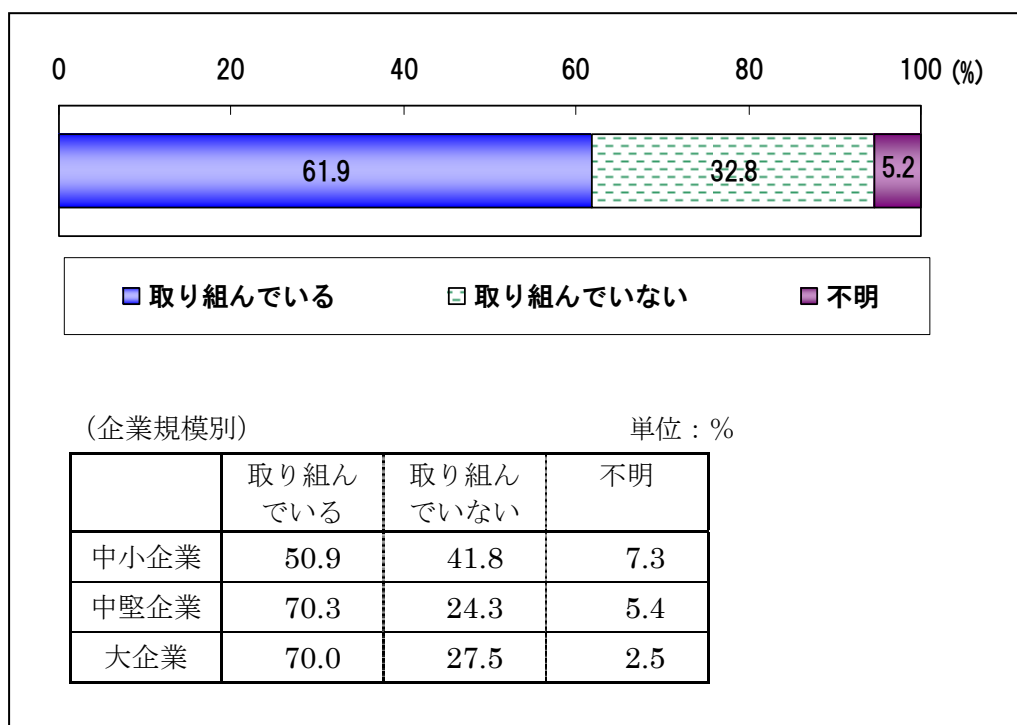
④技術・技能の伝承問題

技術・技能の伝承に「取り組んでいる」企業の割合が61.9%を占めている。

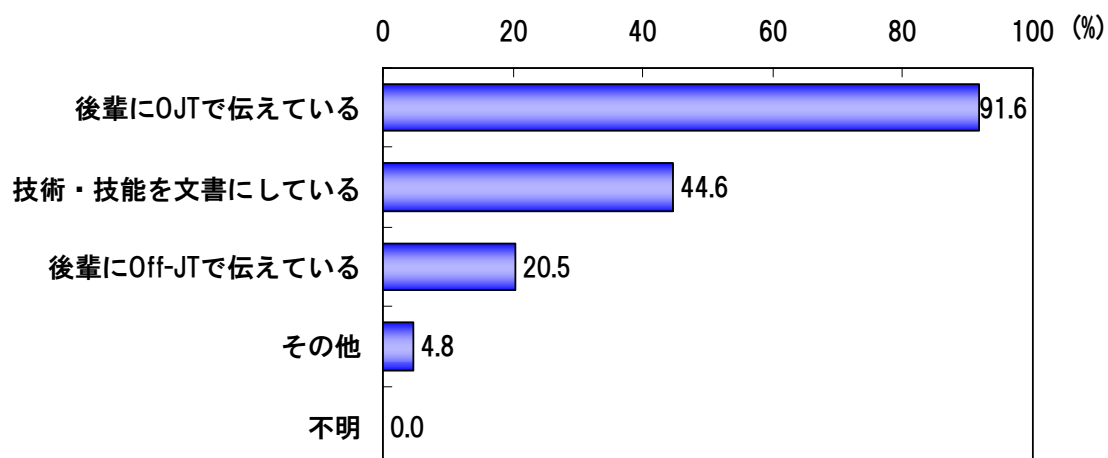
企業規模別では、中小企業で「取り組んでいない」の割合が4割を超えている。

伝承方法は「後輩にOJTで伝えている」とする企業の割合が91.6%と最も多く、「技術・技能を文書にしている」が44.6%と次いでいる。

図表 3-12 知識・経験・ノウハウの伝承 (n=134)



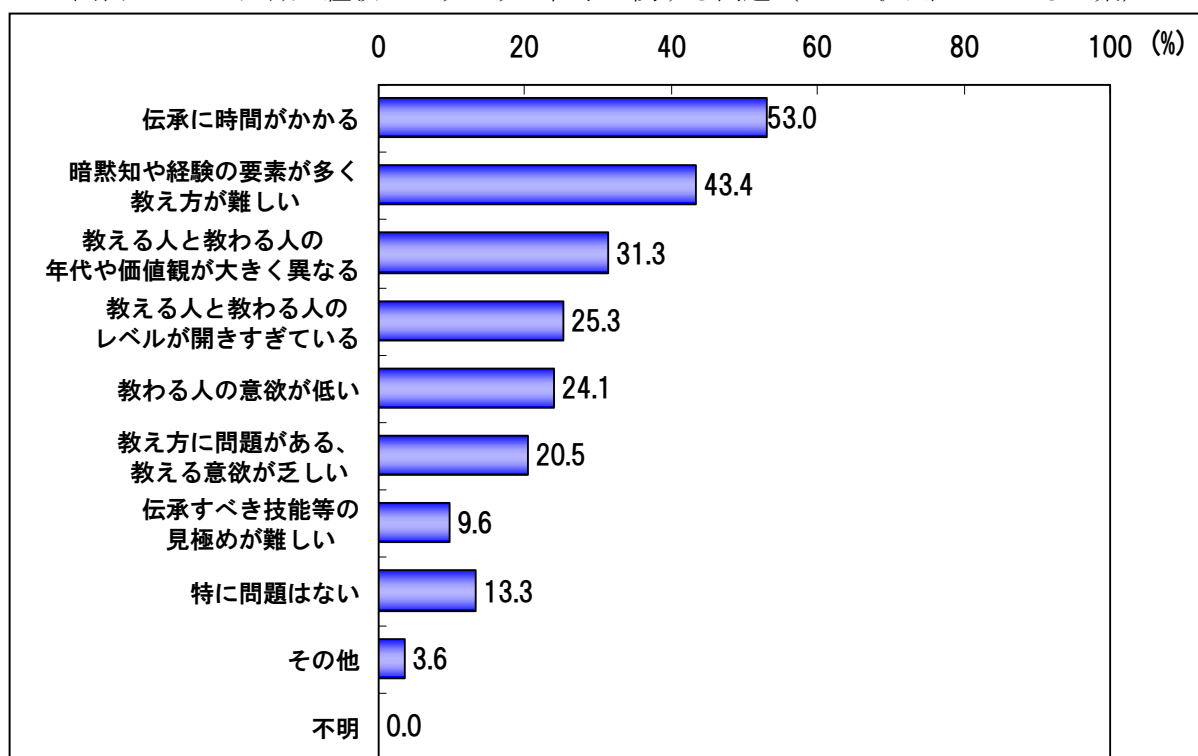
図表 3-13 知識・経験・ノウハウの伝承への取り組み方法 (n=83:取り組んでいる企業)



伝承にあたっての問題として、「伝承に時間がかかる」、「暗黙知や経験の要素が多く教え方が難しい」、「教える人と教わる人の年代や価値観が大きく異なる」などの問題があげられており、伝承が容易でないことがうかがわれる。

中小企業では、時間や暗黙知の問題に加え、「教える人と教わる人のレベルが開きすぎている」「教わる人の意欲が低い」「教え方に問題がある、教える意欲が乏しい」など教え方や教わる人の意欲の問題が大きいことがうかがわれる。

図表 3-14 知識・経験・ノウハウの伝承に関する問題 (n=83:取り組んでいる企業)



(企業規模別)

単位: %

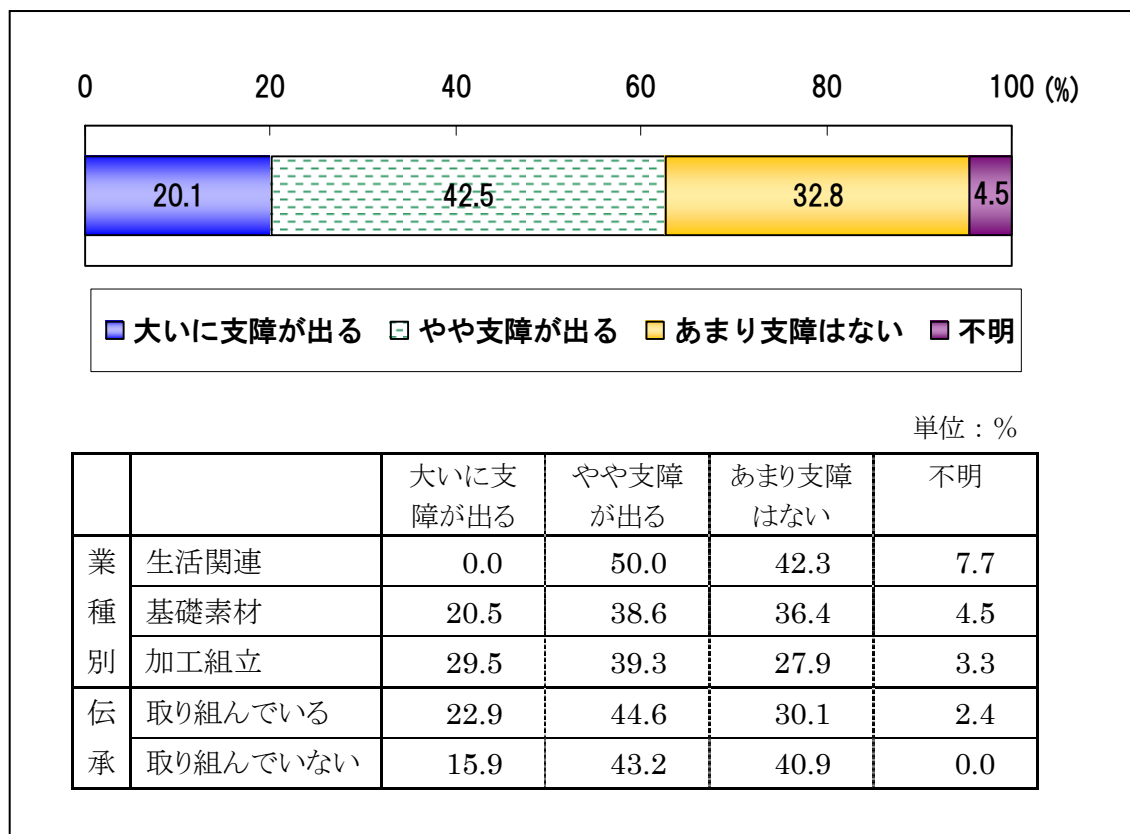
	伝承に時間がかかる	暗黙知や経験の要素が多く教え方が難しい	異なる年代や価値観が大きく異なる	教える人と教わる人のレベルが開きすぎている	教わる人の意欲が低い	教え方に問題がある、教える意欲が乏しい	伝承すべき技能等の見極めが難しい	その他
中小企業	57.1	46.4	28.6	42.9	35.7	28.6	3.6	0.0
中堅企業	42.3	34.6	42.3	15.4	19.2	19.2	11.5	0.0
大企業	60.7	50.0	25.0	17.9	14.3	14.3	14.3	10.7

定年退職者が全員退職した場合、業務に「大いに支障が出る」と回答した企業は 20.1%で、「やや支障が出る」(42.5%)を加え、支障が出るとする企業の割合は 6 割を超えている。

業種別では、基礎素材・加工組立は生活関連に比べ、何らかの支障が出ると考えている企業の割合が高い。

また、伝承の取り組み別に見ると、伝承に取り組んでいないにも関わらず「大いに支障が出る」「やや支障が出る」という企業も多くみられる。

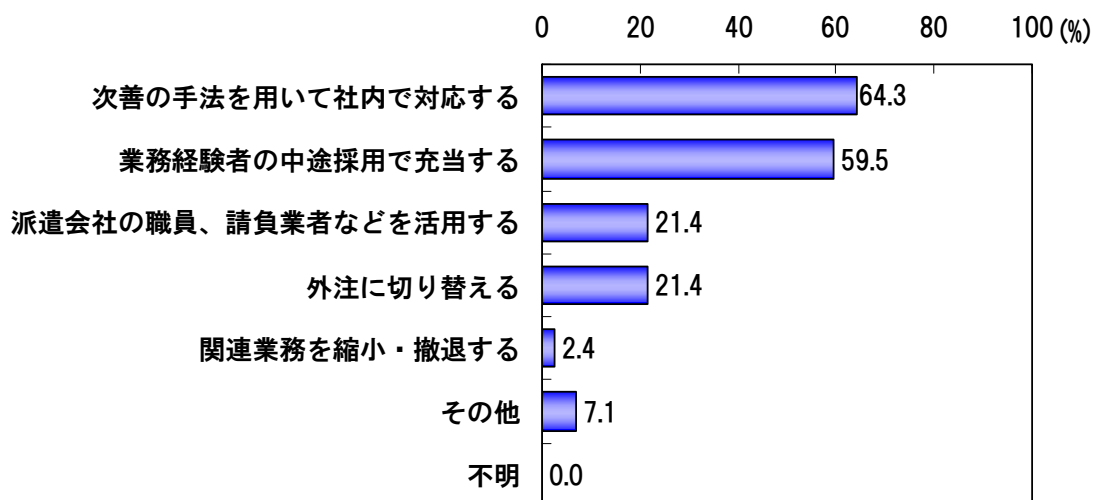
図表 3-15 今後 5 年以内の定年退職者が全員退職した場合の業務への影響 (n=134)



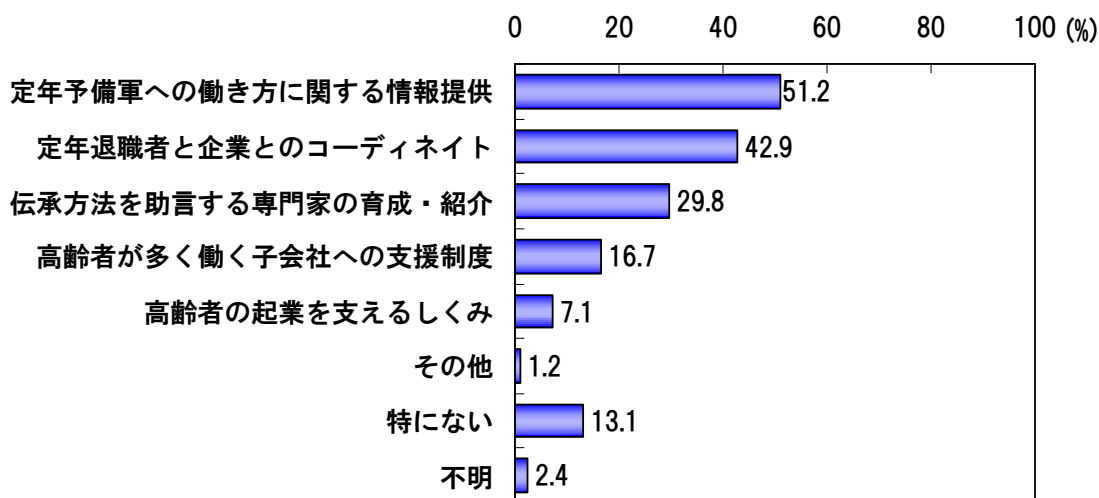
業務に支障が出る場合の対応については、「次善の手法を用いて社内に対応する」(64.3%)という回答が多く、これまで培った技術・技能の継承を諦める姿勢が伺われる。また、「業務経験者の中途採用で充当する」(59.5%)という回答が多く、社外から充当を考えている企業が多い。

社会的支援については、「定年予備軍への働き方に関する情報提供」(51.2%)「定年退職者と企業とのコーディネート」(42.9%)など情報の収集・発信・仲介に関する要望が多い。

図表 3-16 支障が出る場合の対応 (n=84:何らかの支障が出る企業)



図表 3-17 知識・経験等を活用するために、必要な社会的支援 (n=134)



4. 技術者・技能者OBの活用に向けて

4-1 中部地域における問題

(1) 技術者・技能者の求人状況

愛知県の公共職業安定所（ハローワーク）の状況を見ると、企業の人材需要が供給を上回っており、平成17年11月の愛知県の有効求人倍率は55歳以上でも1.07となっている。

特に、専門・技術職では企業の人材需要が充足されておらず、55歳以上の求人倍率は4.16と大幅に不足している。また、生産工程・労務者の55歳以上の求人倍率は1以下であるが、全体の求人倍率は1.9となっており、企業が必要としている人数を確保できない状況にある。

図表 4-1 愛知県の有効求人倍率（平成17年11月）

職業別	年齢別	年齢別					
		合計	～24歳	25歳～	35歳～	45歳～	55歳～
合計	有効求人数	143,899	31,828	38,639	31,199	20,759	21,474
	有効求職者数	88,548	10,793	29,714	15,809	12,210	20,022
	有効求人倍率	1.63	2.95	1.3	1.97	1.7	1.07
専門・技術職	有効求人数	29,186	5,815	7,640	6,334	4,289	5,108
	有効求職者数	10,734	1,417	4,906	1,955	1,227	1,229
	有効求人倍率	2.72	4.1	1.56	3.24	3.5	4.16
事務職	有効求人数	12,921	3,013	3,859	2,726	1,568	1,755
	有効求職者数	26,856	3,367	11,578	5,446	2,834	3,631
	有効求人倍率	0.48	0.89	0.33	0.5	0.55	0.48
生産工程・労務職	有効求人数	53,188	12,377	13,785	11,754	7,749	7,523
	有効求職者数	27,983	3,043	6,417	4,443	4,508	9,572
	有効求人倍率	1.9	4.07	2.15	2.65	1.72	0.79

資料：愛知労働局「求人・求職バランスシート 平成17年11月」

また、公共職業安定所が運営している人材銀行では管理職、技術職、専門職に限定して、スキルの高い人材の職業紹介を行っている。

名古屋人材銀行の求人・求職状況を見ると、技術職は求人数が求職者数を大幅に上回っており、技術職の人材が不足している状況が伺われる。

この技術者・技能者の求人状況から、団塊世代の技術者・技能者が定年を迎えて継続雇用されなかった場合でも、他社に転職して引き続き勤務できるものとみられる。

図表 4-2 名古屋人材銀行の求人求職状況（平成 18 年 2 月）

管理職						
職種	経営	総務	経理	営業	購買	その他
求人数	8	27	38	221	11	58
求職者数	40	118	82	228	27	76
内、60歳以上	9	20	18	27	11	15

技術職										
職種	機械	電気 電子	化学	土木	建築	施設 管理	生産	品質	情報 処理	その他
求人数	314	217	19	137	204	34	72	27	316	35
求職者数	12	14	10	18	12	4	26	25	24	13
内、60歳以上	4	3	2	3	2	1	4	2	1	3

専門職						
職種	デザイ ナー	薬剤師	通訳・ 翻訳	貿易	医療関 係	その他
求人数	17	62	2	5	35	26
求職者数	8	1	12	16	4	29
内、60歳以上			4	4		4

資料：名古屋人材銀行「求人求職状況」（平成 18 年 2 月 9 日）

<http://www.aichi-rodo.go.jp/jinzai/>

(2) 中部地域における問題

高齢者雇用安定法の改正により企業は65歳までの雇用機会を確保する制度を導入するよう義務付けられたことから、団塊世代の退職問題は、2007年から2012年まで延期される可能性がある。また、技術者・技能者については、求人需要が多く、定年退職により継続雇用されない場合でも、他社に転職して勤務することが可能とみられる。

一方、中部地域の企業に対するアンケート結果によると、多くの企業は再雇用制度（退職後再び雇用する）により対応している。再雇用の場合、団塊世代は給与の引き下げ、子会社、関連会社への移籍といった処遇を受けて、引き続き勤務しようという意欲が低下する可能性がある。

この処遇を不満とする団塊世代が退職するものとみられる。本調査研究で実施したアンケート結果では、大企業では定年退職者が継続就労する割合が低くなっている。これは大企業の退職者は多額の退職金を得るため、フルタイムで収入を求めて働く必要はないことが背景にあるとみられる。

従って、中部地域の2007年問題は、大企業の管理職クラスの技術者、技能者の退職が問題であり、その高い技術、技能をものづくり企業の活性化に活用することが課題であると考えられる。

図表4-3 定年の技術者・技能者のうち社内で継続就労する割合

単位：%

	0割	2割未満	2割以上 4割未満	4割以上 6割未満	6割以上 8割未満	8割以上	不明
中小企業	10.0	18.0	6.0	22.0	4.0	40.0	0.0
中堅企業	8.3	2.8	2.8	22.2	11.1	52.8	0.0
大企業	2.6	23.7	23.7	18.4	5.3	26.3	0.0

資料：(財)中部産業活性化センター「団塊世代の技術・技能活用による製造業の活性化アンケート」

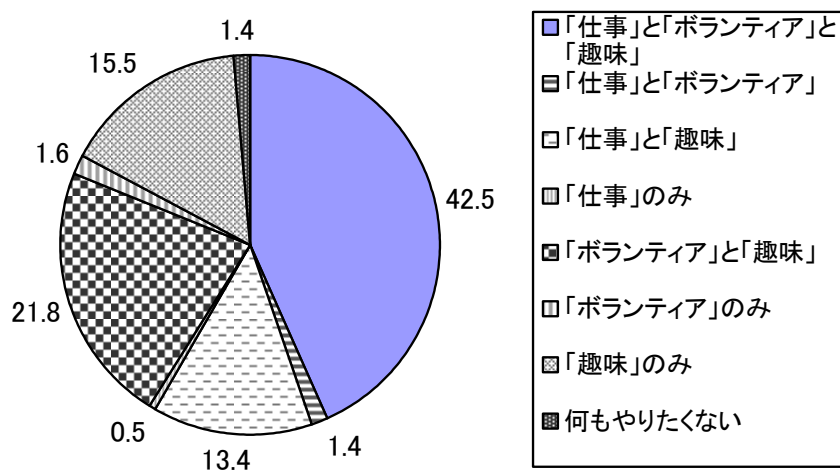
4-2 団塊世代の活用の方向

(1) 団塊世代のリタイア後の就労ニーズ

博報堂エルダービジネス推進室の「団塊世代～定年（引退）後のライフスタイル調査」によると、定年（引退）後も「仕事」をしたいという人が約6割を占めている。一方、仕事をしたい人のうち、「フルタイムで働きたい」という人は14.6%と少ない。

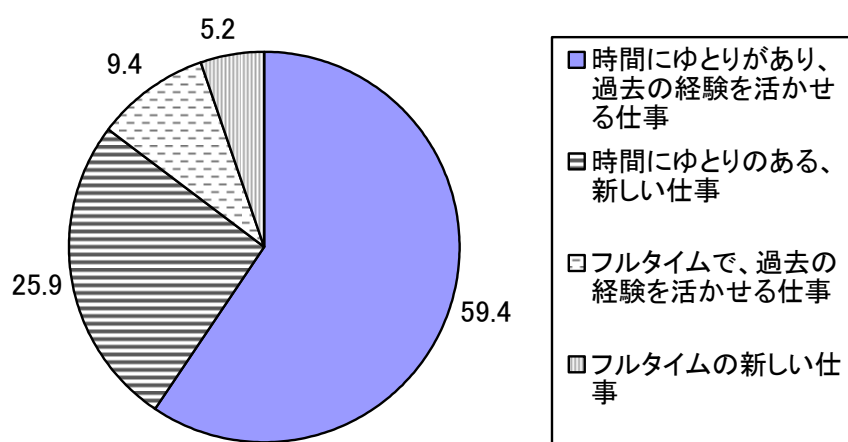
このデータに見られるように、団塊世代を活用するためには、「時間にゆとりがあり、過去の経験を活かせる仕事をしたい」という就労ニーズを満たす仕事が必要となる。

図表4-4 団塊世代 定年（引退）後の「仕事」「趣味」「ボランティア」意向



資料：博報堂HOPEレポートXIX 「団塊世代～定年（引退）後のライフスタイル調査」

図表4-5 団塊世代が定年（引退）後に希望する仕事



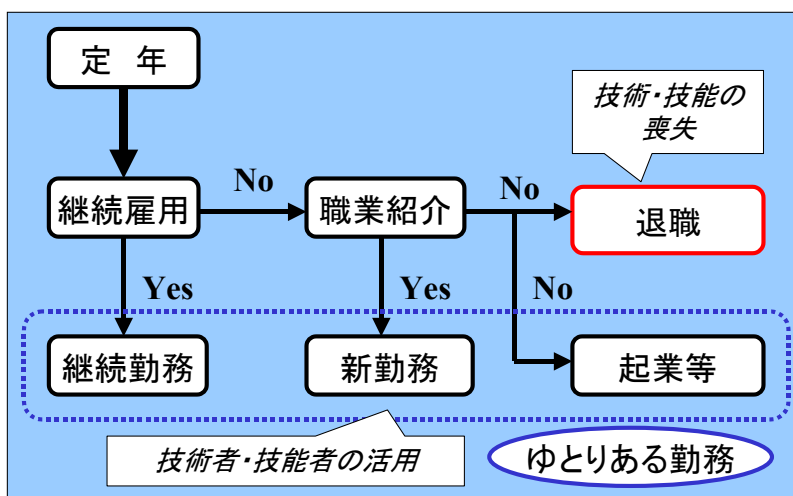
資料：博報堂HOPEレポートXIX 「団塊世代～定年（引退）後のライフスタイル調査」

(2) 団塊世代の活用方策

① 団塊世代を活用する上での課題

団塊世代の多くは、定年後は時間にゆとりをもち、過去の経験を活かせる仕事をしたいというニーズが強い。とりわけ、中部地域では、退職後に多くの収入を得る必要のない大企業等の技術者、技能者の退職が予想される。従って、ゆとりのある仕事を創出することが、団塊世代の活用の課題となると考えられる。

図表 4-6 退職者の勤務フロー



この条件を満たしうる仕事として、

- ・ 技術・技能の教育者
- ・ 技術コンサルタント

の2つの仕事と考えられる。

② 技術・技能の教育者

中部地域の企業に対するアンケート結果によると、技術・技能の伝承に危機感をもっている企業が26.9%あり、団塊世代の技術、技能に対する企業のニーズは大きい。

一方、技術・技能教育は、時間的、精神的にゆとりある勤務が可能であり、自ら培った経験を活かすことができる。そのため、企業のニーズと団塊世代のニーズがマッチする可能性があるとみられる。

③ 技術コンサルタント

大企業は優れた技術者、技能者を確保しており、中小企業の技術開発や、生産管理における問題を解決しうる経験、ノウハウをもつ団塊世代の人材を保有しているとみられる。そうした人材は技術コンサルタントとして活用できる可能性がある。

4-3 OB人材の活用事例

(1) OB人材の活用事例の整理

OB人材が技術・技能の教育者として活躍している事例、技術コンサルタントとして活躍している事例にヒアリングを実施した。

ヒアリング事例とその特徴は以下のとおりである。

①技術コンサルタント

事例	特徴
ATAC	大企業等のOBを活用して高品質なコンサルティング事業を提供
株式会社アクティヴァ企画	自らのやりがいを求めて、高校の同級生が集まりコンサルティング会社を起業
NPO法人元気フォーラム	起業家が大企業の技術者OBを組織して、中小企業の技術開発を支援
NPO法人北九州テクノサポート	自治体と連携して地元大企業のOBを組織して、公的事業を通じて中小企業を支援
京のSCORE	オムロンOBがボランティアとして中小企業のコンサルティングを実施
マイスター60名古屋営業所	親会社との連携によりOB技術者等の人材派遣サービスを実施

②技術・技能の教育者

事例	特徴
株式会社東洋空機製作所	技術・技能教育を使命とする寺子屋を創設して、企業の技術・技能を伝承

(2) 技術コンサルタントの事例

○財団事業としてコンサルティング事業を行う事例

A T A C (大阪市)

<http://www.ostec.or.jp/tec/atac/index2.html>

①設立の背景

- ・ 財団法人 大阪科学技術センター (O S T E C) は、産業振興のため関西の経済界と行政が連携した組織である。A T A C は、O S T E C の創立 30 周年を記念し、中堅・中小企業振興事業の一環として、1991 年に開始した技術コンサルタント事業である。

②組織・運営

- ・ メンバーは 23 名で、創業時からのメンバーは 6 名である。事務局長も 3 代目でメンバーは毎年更新している。
- ・ 入会時に、入会金 50 万円を預託している。コンサルティング料は、1 人 1 回 7 万円の料金を受け取っている。
- ・ ファミリー団体として、奈良、和歌山、岡山、広島に A T A C がある。

③事業の概要

- ・ 中堅・中小製造業へのコンサルティングを中心に、講師派遣、書籍の発行、ベンチャービジネスの創業支援、産学連携支援、社長懇話会などを行っている。
- ・ これまでのコンサルティング実績は約 150 社、500 件を超えている。リピートオーダーが多い。訪問回数は、月に 1～2 回程度である。
- ・ 経営全般、工場経営、品質管理、I S O 取得、生産性改善、新規事業企画、生産ライン設計、特許、販路開拓、不良原因分析、技術移転支援など、幅広い技術に関わるコンサルティングを受注している。
- ・ コンサルティングでは現場に入り、現場の担当者の意見を尊重し、一緒に作業する現場主義を徹底している。
- ・ 現在、新たなメンバーの加入が少なく、高齢化の問題に直面している。

④コンサルティングを成功させるポイント

- ・ コンサルティング契約書、実施計画書をしっかりつくっている。3～6 か月の単位で契約して、そこまでの到達点を明確にしている。1 年ではダラダラしてしまう。
- ・ 原則 2 名で訪問し、複数の視点による偏らない判断を大切にしている。また、月に 2 回、メンバー全員で研究会を開催し、クライアントの進捗状況の報告会や検討をしている。担当の 2 名だけでなく、A T A C のメンバー全員の知恵を集め、的確な判断を行っている。

○高校の同級生が集まってコンサルティング会社を起業した事例

株式会社 アクティヴァ企画（大阪市）

<http://www.activaplanning.co.jp/>

①設立経緯

- ・ 退職した高校時代の同級生が集まって議論するうちに、「これまでの企業勤務で培った経験を社会に還元したい」、「体力的、精神的にも引退するには早すぎる」、「精神的な充実を図りたい」という考えが強まった。
- ・ 退職した時には再就職という選択肢もあったが、再就職では自分のやりたいことができない。そこで、同級生のうち、仕事を通じて社会に貢献したいと考える仲間が集まって起業することにした。
- ・ 会社を設立するにあたっては、新事業創出促進法による最低資本金規制特例会社、いわゆる1円株式会社と呼ばれる株式会社の適用を受けた。10人のメンバーが10万円ずつ出資して、100万円の資本金で設立した。

②組織・運営

- ・ メンバーは、住友商事、堀田産業、日立製作所、大阪ガス、住友金属工業、三菱重工業、関西特殊工業、鐘淵化学工業のOBや公認会計士等で構成している。また、外部スタッフとして弁護士、弁理士等のサポートがある。
- ・ 10人のメンバーの内訳は、技術系が7人、事務系が3人である。この比率は、会社を運営するうえで丁度良いバランスである。
- ・ 設立初年度は受注が少なく、収入もあまり無かった。2年目は大阪市の中心部に事務所を借りることにしたため、資本金を460万円に増資した。
- ・ 2年目からは、初年度の営業努力の効果がではじめ、受注が入り始めるようになった。
- ・ 勤務は週2日、交代で勤務している。給与は小遣い程度の固定収入と、受託プロジェクトの約半額が受託した個人の収入となる。わずかではあるが、収入を得ており家族にも喜ばれている。
- ・ メンバーは自分がやりたい仕事をやっているという誇りをもっており、協力会社に再就職していたら味わえない充実感を感じている。

③事業の概要

- ・ 主な事業は、経営コンサルティングと技術コンサルティングの2事業。事業企画、経理・税務、マーケティング、許認可等に係る指導、設計受託・指導、技術指導、環境・省エネ指導、技術開発アドバイス、窯業製造に関するエンジニアリング事業等である。
- ・ これまでの実績としては、退職金制度、人事・賃金制度の改定、ガソリンスタンド跡地の土壌改良、現場実態に対応した原価管理システムの構築、国際貿易のサポートを受注している。

- ・ 大手はリストラを進めたため、製造現場の技術者がいなくなっており、当時の設備の改造、修理ができず困っている。大手からそうしたエンジニアリングの依頼もある。

図表 4-6 アクティヴァ企画の事業内容

主な事業内容
<p>経営に関するコンサルティング業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ○事業企画 会社設立、新規事業、業容拡大に関する指導及び調査 リソース投入・設備投資アドバイス、リソース回収の手段・事業化策定 長期・短期収支予測、将来的事業性の企業診断 組織の策定・見直し ○経理・税務 システム化 市販ソフトウェアの活用・指導 経理・税務問題の個別相談 ○マーケティング 国内市場調査、海外市場調査、貿易・市場環境 為替対策 ○その他 中小貿易会社の契約事務等アドバイス。契約書の作成受託 <p>技術に関するコンサルティング業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ○許認可、資格、入札権取得に関する指導・支援 建設業法 電気事業法 ガス事業法 高圧ガス保安法 環境関連法 ○設計受託及び設計指導 配管、築炉、金型、CAE (Computer aided Engineering)、CAD ○中小企業向けシステム構築 (オラクル・アクセス等データベース活用) ○技術指導 溶接技術、材料選定 品質管理 (Quality Assessment) ISO9000 ○コンピューターシステム活用 ○環境・省エネ指導 省エネ診断 システム提案 環境アセスメント 環境カウンセリング ISO14000 ○技術開発アドバイス 機械・金属・材料・環境・エネルギー <p>ファイナンシャル・プランニングに関する業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ○法人・個人事業者向けファイナンシャルプランニング 資産運用、事業承継対策、後継者問題、相続対策・納税資金対策、資金調達 退職金・年金対策、従業員福祉

④営業面の工夫

- ・ お客様のニーズにさらに広く対応できるよう、同じ意志をもつ個人コンサルタントなどを組織化したアクティヴァ会を運営している。これにより、当社の技術知識とコンサルタントの営業の相互補完が可能となる。また、アクティヴァ企画の 10 人だけではできない大きなプロジェクトを受注することができる。
- ・ お客様の信頼を獲得するため、半年間無料でアドバイスを続けた。その結果、顧問契約を獲得することができた。

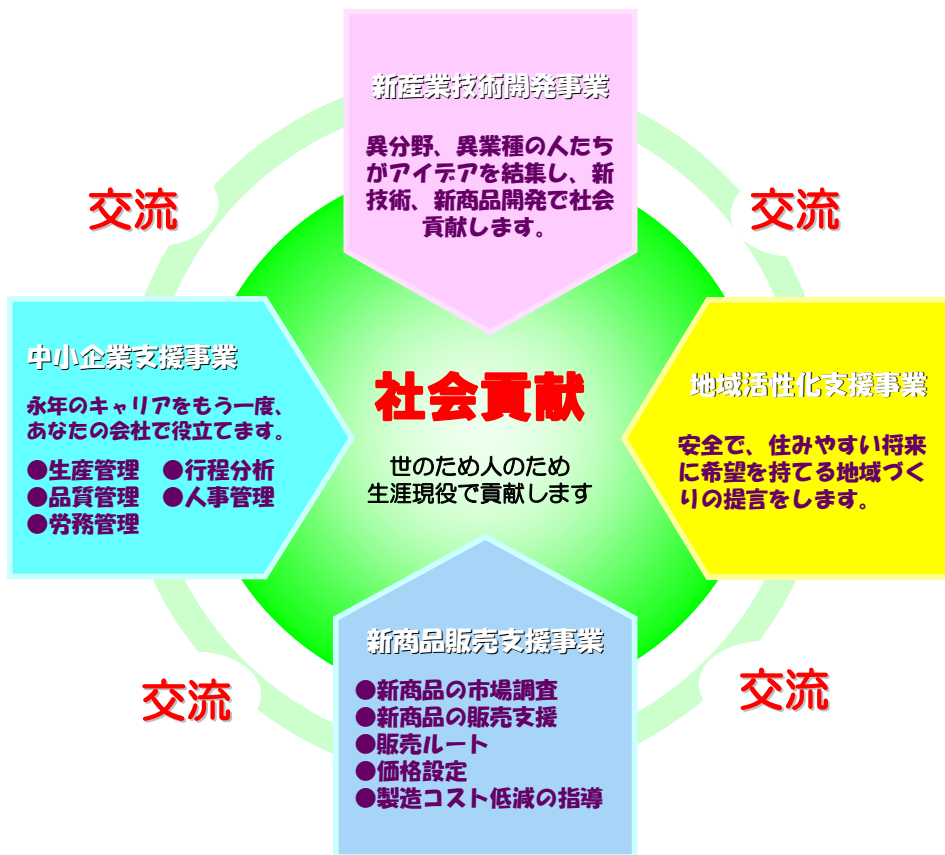
○起業家が中小企業の技術開発支援を目的に技術者OBを組織した事例

NPO 法人 元気フォーラム（広島県）

①設立経緯

- ・ 中国経済産業局新規事業課が実施し、中国ニュービジネス協議会が共催した「呉地域におけるシニア人材を活用した中小ベンチャー企業等の方針を検討するモデル調査事業」において、企業を退職したOBを募集して、中小企業等に対するアドバイザーとして登録し、活動を行った。
- ・ この活動を契機として、シニアがもっている優れた知恵、技術、人脈、ノウハウを中小企業等の支援に役立て、シニアが世のため人のために生涯現役で社会貢献できるよう、2001年に元気フォーラム呉倶楽部を設立した。

図表4-7 元気フォーラムの目的と事業



②組織・運営

- ・ 理事長は、立体駐車場ビジネスの新規事業を成功させた起業家のスペースアップ代表取締役の山口博之氏が務め、マツダ、石川島播磨重工業、日新製鋼など呉市周辺の手企業技術者OB25名が会員となっている。
- ・ 会員は、大手企業の役員、部長クラスの管理職経験者が中心で、電気、機械、材料など幅広い専門分野の技術をカバーしている。
- ・ 組織運営の資金は、入会金1万円、月会費1000円を会員から徴収して、事務所経費にあてている。ビジネスプロジェクトに参加して得た収入は、参加した会員の報酬としている。
- ・ 月1回の例会を開催しており、会員による発表などを行っている。

③事業内容

- ・ 元気フォーラム呉倶楽部は、ビジネスプロジェクトとして事業を行い、具体的な技術開発の成果をアウトプットすることを目指している。

ビジネスプロジェクトとは

- 世の中に必要とされている新しい技術、アイデアや商品を企画、提案し、場合により会員の技術、技能、人脈を集中させ、ビジネスプロジェクトとして広く、企業や大学、官庁等と提携しプロジェクトチームを組み共同研究し、製品開発を行い、製造販売できるシステムを考えます。
- 国や県等と協力し、助成金を確保したり、ベンチャーキャピタルの出資を受けベンチャービジネス会社等を設立することも考えます。
- 通常の会社運営と同じです。利益追求、賃金支払も可能です。
- OVB会社を設立し、会員はその会社の重要な人物として独立スタートし、生涯現役を目指します。

○ペレット製造システムの開発

広島県庄原市のNPO法人森のバイオマス研究会が、「地域の資源である環境に優しい森のバイオマスを十分に生かした町づくりを実現させる」ことを目指して実施したペレットストーブの開発プロジェクトに参加した。このプロジェクトでは、技術調査、コンサルティングの役割を担い、地元企業がペレットストーブを開発することを支援した。

○木油製造システムの開発

王子製紙呉工場が発電用に利用している木くずを品種改良し、発電以外に用途を広げることを目指して筑波大学と共同研究を実施した。この研究で元気フォーラムは木くずから木油を抽出し、バイオディーゼル油を製造システムの実験機を製作、技術的な確認を行った。

○自治体と連携して地元大企業のOBを組織した事例

NPO法人 北九州テクノサポート（北九州市）

<http://www.npo-kts.org/>

①経緯

- ・ 北九州市は、市内の中小企業を育成、支援するため、相談窓口を開設して、技術から経営管理まであらゆる相談に対応する中小企業中核技術育成強化事業を平成7年に開始した。その事業を行う組織として、地域の大企業OBが集まったTS会が生まれた。
- ・ TS会は任意組織であったが、2003年にNPO法人の認定を受け、特定非営利活動法人北九州テクノサポートとなった。

②組織・運営

- ・ 正会員（17年7月末）は76名で、機械、金属、化学、電気、情報、経営、管理など幅広い専門分野の企業OBで構成している。
- ・ 無料であること、マスコミで取り上げられたこともあり、発足2ヶ月で35件の相談があったが、以降は相談数が減少した。
- ・ NPO法人となったことで行政からの委託が増加し、活動が活発化した。16年度実績の収入は約12百万円で、地域の企業・組織支援に関する事業収入がその半分を占めており、行政からの受託収入が多くを占めている。
- ・ 支出は約11百万円で、財務状況は健全に運営されている。人件費は交通費程度の支払いが主であり、会員は収入が目的ではなく、社会貢献を目的として活動している。
- ・ 中堅・中小企業のニーズや行政のニーズに応じて、技術・経営サポート部会（24名）、産学連携サポート部会（23名）、ISOサポート部会（9名）、ECOサポート部会（13名）、ITサポート部会（9名）、広報サポート部会（6名）の6部会を設置し、各部会が連携しながら事業を行っている。

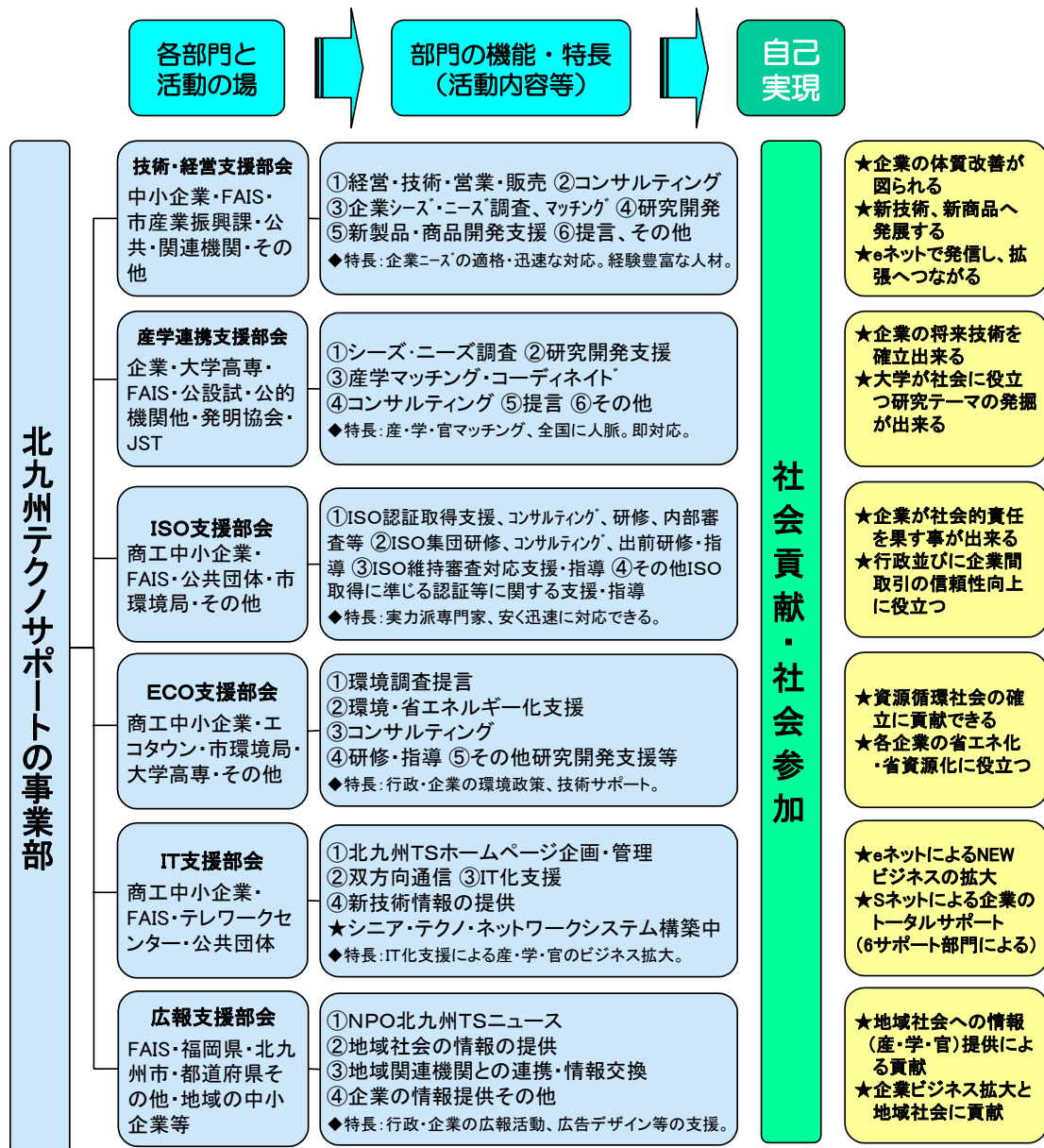
③活動内容

- ・ 現在の主な事業は、中小企業支援センターへの相談員、専門家の派遣、北九州TLOライセンス活動業務、金属プレス成形金型産学連携研究会の運営、ISO9001コンサルティング事業、産業廃棄物資源化・減量化企業実態調査、HP支援事業等である。
- ・ 福岡県、北九州市、（財）北九州産業学術推進機構など公的機関からの委託事業を中心としている。
- ・ サポートの対象となる企業は、2次、3次の下請企業が中心で、大企業から支援を受けようになる前段階の中小企業が多い。
- ・ 支援活動を通じてOBの高い能力が認められ、支援先中小企業の顧問に就任するケース

もある。

- ・ 韓国から技術者の紹介を依頼されたこともある。
- ・ 中小企業のニーズは、技能者に対するニーズが強い。特にミクロンレベルで切削できる等、熟練技能者に対するニーズが強い。

図表4-8 北九州テクノサポートの機能システム



○大企業のOB組織がボランティア活動として行う事例

京のSCORE（京都市）

<http://kyo-score.net/>

①京のSCOREの概要

- ・ 退職後、優雅な年金生活に入っても、孫の子守や日向ぼっこばかりでは不満足で、企業経験を社会で生かしたいと考えているOBは多い。そうした考えをもつオムロンOBが集まって、1998年に「XOクラスター」というNPOをつくった。メンバーは約120名で、地域産業の振興の他、生活環境作り、地域の環境保全、国際化の推進を図る活動などをボランティアで行っている。
- ・ このXOクラスターを母体として、その有志により2003年9月に「京のSCORE」をつくった。

②京のSCOREの活動

- ・ 京のSCOREは、米国の退職経営者等が組織するSCORE（Service Corps of Retired Executives／退職管理者サービス組合）をモデルにしている。SCOREは、米国中小企業の設立、成長、成功に役立つ活動を行う支援組織で、企業退職者等のボランティアで構成され、インターネットを通じて中小企業に対して無料でアドバイス等を提供している

図表4-9 「京のスコア」ホームページ

京のスコア(SCORE)

1960年代に、5年で10倍の超高度成長を、(1年不況中休みで)2回も連続して実現してきた京都のベンチャー成功企業オムロンで、成長を背負ってきたOB達が、遊びも含めた種々のボランティア事業を展開する為、**XOクラスター**というNPOを作っています。この中の有志が、米国の退職経営者によるインターネット経営支援組織「SCORE」を見習って、中小企業やベンチャーの「企業価値創出」を支援します。「長年同じ釜の飯」集団のため、種々の事業運営や問題解決に、誰が最も豊富な経験を持っているかを相互認識していますから、極めて適切なカウンセリングが可能です。

事業成長、収益改善、新規事業進出、国際事業展開、経理財務、金融、税務
人材育成、人事制度、技術開発管理、新商品開発、産学連携、IT推進、
品質管理、ISO認証取得、販路開拓、特許申請、契約書サポート、自動機開発、
コスト削減、物流合理化、メンテナンス体制、NPO設立支援
などなど、経営の総ての局面で、また個別のテーマでもお手伝いが可能です。

各支援提供者の詳細情報をクリックし、相談メールをお送りください。
支援を提供している人達の詳細情報を眺めても、適切な相手が分からない時には、
選任のため事務局へメールをお送りください。
メールでの初期のやり取りは、原則無料ボランティアです。

FAQ

(よくある質問)

事務局宛メール

ご質問や、
支援者が特定できない
場合のご依頼

支援者・詳細支援情報の検索

検索語

詳細情報・検索

検索方法

<http://kyo-score.net/>

- ・ 相談分野は、事業成長、収益改善、新規事業進出、国際事業展開、経理金融税務、人材育成など、経営全般を対象としており、これまで約 60 件の実績がある。
- ・ 相談実績は、販路開拓・マーケティングが約 4 割、技術相談が約 3 割、人事・教育が約 1 割、その他が約 2 割。
- ・ その他、顧問、アドバイザー契約の依頼が 4 件あり、2 件は現在稼働している。
- ・ また、近畿経済産業局の「販路ナビ」、京都府「創援隊」、京都市「中小企業支援センター」などに人材を派遣する母体として有効に機能している。
- ・ 立ち上げ当初は、マスコミに取り上げられ、多くの企業から申込みがあったが、PR 活動を行っていないため最近は減少傾向にあった。
- ・ 今年度から日本商工会議所の「企業OB等人材マッチング事業」が始まり、京の SCORE から 30 人が登録した。この事業により活動が再び活発化している。

③京の SCORE の特長

- ・ メンバーは全員オムロンのOBで、長年同じ釜の飯を食べた仲間であり、問題の解決に誰が最も適した経験を持っているかを相互に認識しており、個人ではできない適切なコンサルティングを行うことができる。
- ・ オムロンは、中小企業から急成長した会社であるとともに、分社化による中小企業型経営の当事者として活躍したメンバーが多く、中小企業の課題が同じ目線で理解できる。
- ・ 京都のビジネスでは人のつながりが重視される。オムロンは購買部門がネットワークをもっており、メンバーは数多くの中小企業とのつながりをもっている。

④OBの活用状況

- ・ オムロンOBのうち、就労意欲の強いOBは定年後も協力会社等で継続して勤務している。
- ・ オムロンは中国生産を拡大しており、多数の技術・技能者のOBが中国で指導等を行っている。
- ・ 技術者OBは、自分の技術が高く売れるということを知らない者も多い。
- ・ 既に退職した世代の大企業OBは手厚い年金（企業も含む）があるが、団塊世代や中小企業のOB等は、ある程度の報酬が必要であり、収入を得られるようにする必要がある。

⑤中小企業の支援ニーズ

- ・ 中小企業の経営者は今をどう生きるかを考えており、目の前の作業に対するニーズが強い。一方、大企業のOBは知識を活かしたいという人が多い。
- ・ 大企業のOBは、企業や製品の成長段階を設定して、成長段階に応じた戦略を考える。一定の規模をもつ中堅企業ではそうした戦略的思考が必要とされているが、中小企業の経営者は、短期的、即戦力的、技能的なニーズが強く、両者にずれがある。
- ・ 中小企業のニーズとして、金型技術者、回路設計者などは特に引き合いが多い。

○親会社との連携により○B技術者等の人材派遣を行う事例

マイスター60名古屋営業所（名古屋市）

<http://www.mystar60.co.jp/>

①設立の背景

- ・ 「年齢は背番号 人生に定年なし！」をモットーに、60歳で定年を迎えても能力、気力、体力のある方に生きがいの持てる職場を提供したいと考え、1990年2月に設立した。「60歳入社、65歳定年、70歳選択定年」の高齢者のための会社で、高齢者雇用の創造、技術の伝承、技術者不足の解消を主な目的としている（現在は57歳以上の方も入社いただいている）。
- ・ 親会社のマイスターエンジニアリングは、ホテルやショッピングセンター等の設備管理・点検整備、半導体製造装置のメンテナンス等の請負・技術者の派遣等を行っている。

②事業の概要

- ・ 主にビルや工場の電気・空調・給排水設備などの保守管理・点検、建築の設計管理、生産設備の管理、事務系等について、高齢者の人材派遣や人材紹介を行っている。
- ・ 現在の社員数は約560名。採用条件は、「技術系」ではビル管理、管工事施工管理技士、電気工事士、消防設備士等、各種の資格保有者、および経験者、「事務系」では生産管理、品質管理、総務、経理、営業等の高いスキルを持っている人材である。
- ・ 当初、マイスターエンジニアリングへの人材派遣、またはマイスターエンジニアリングよりマイスター60にアウトソーシングを中心とするスキームで事業を始めた。

③名古屋事業部の概要

- ・ 名古屋事業部を2003年12月に立ち上げた。現在社員（就労者）は12～13人。60歳前後の人が多く。登録者は約200名いる。
- ・ 当社は、電気、給排水、ボイラーなどビルやホテル、ショッピングセンター、工場等の設備管理に強みがある。設備管理業務は人員が不足しているケースが多く、もしくは1人が兼任している場合もあり、補充（退職時の補充も含め）、或いは業務の拡大時に即戦力としての派遣要請がある。
- ・ バブル経済の崩壊以降、若手人材（新卒も含め）や技能職の雇用を抑制した企業が多く、中核となる40歳以下が少ない現状など、特に製造業の技能伝承に伴うニーズは大きい。

④高齢者の就労のポイント

- ・ 登録者は、名誉欲や金もうけが目的というよりも、長年培った技術や人生経験を社会のために役立てたいという人が多い。特に名古屋の人は、生活面でどうしても働かなければならないという人は少ないように見受けられ、やりがいと自分の定年後のライフスタイルを考えて、就労されることが希望のようである。
- ・ マッチング上の問題は、勤務時間・通勤時間である。健康面にも気遣っている。
- ・ 年金問題、2007年問題、定年後の再雇用問題等、各企業にとって厳しい状況にある。
- ・ メンテナンスの仕事は地味で淡々とした仕事である。忍耐と強い責任感がある仕事であるが、高齢者の経験と技術が生きる仕事である。

(3) 技能・技能教育者の事例

株式会社東洋空機製作所（佐賀県）

<http://www.toku-mfg.com/>

①経緯

- ・ 近年NC工作機械による加工作業が主流となり、若手技能者は、かつての技能者が経験したものづくりの基本的な作業を行った経験を積む機会がなくなっている。
- ・ 若手技能者は、自ら手作業を経験したことがないため、適切な段取りができない、故障などのトラブルの発生に対処できない等の問題が発生し、将来の競争力低下が懸念された。
- ・ そこで、長年のものづくりの中で会社が培ってきた技能を将来に伝承するため、平成13年に若手社員の教育訓練の専門部署として東空寺子屋を創設し、定年に達した熟練技能者を講師として、技能教育を行うこととした。

②組織

- ・ 東空寺子屋は、熟練技能者OBのみの組織で、校長、講師の合計6人で構成している。組織は製造部門から独立しており、収益部門ではない。
- ・ OBは講師として新入社員、中堅社員に対して加工作業の技能教育を行っている。雇用は、嘱託社員として再雇用する形をとっている。
- ・ 講師のOBは、それぞれ得意とする専門分野をもち、旋盤、フライス盤、ボール盤、研磨機等の加工を教育している。
- ・ 社員の技能教育がミッションであるが、製造現場で解決が難しい課題が発生した場合は、アドバイスや加工の引き受けなども行い、製造現場を支援することもある。
- ・ 独立採算性で運営しており、会社からは対価にふさわしい教育を行うことが要求されている。
- ・ 寺子屋は工場の敷地内に専用の建物をもち、かつて当社が使用していた工作機械を使って実技を指導できる環境にある。

③教育内容

- ・ 新入社員のプログラムは講義と実技があり、6ヶ月の教育プログラムを受ける。新入社員を前期と後期に分けて、少数精鋭の教育を行っている。
- ・ 実技では、機械加工の原点を理解することを目的として、キサゲ¹、やすりかけ、手のこ引き、ハンマーなどの手作業を体験させ、汎用旋盤、フライス盤などの加工作業を実

¹キサゲとは、ノミのような道具を使って金属の表面を手で削って平らにしていく作業

習する。徹底して体で覚えるようプログラムが組まれている。

- ・ 実技は1日7時間30分、勤務時間に行い、マンツーマンで指導している。
- ・ 講義は、雑学、書道教室といった精神的なものから、図面の見方、材料、熱処理など技術的なものまで幅広い教育を行っている。

□新入社員研修プログラム

雑学	仕上げ部	旋盤加工部	フライス加工	研磨加工部
雑学	ケガキ ²	外、内径切削	六面加工	内面研磨
書道教室	金切り鋸のヤスリ仕上げ	テーパ加工	公配削り	円筒研磨
東空図面の見方	ハツリ作業 ³	振止の使い方	溝入れ	平面研磨
材料（機械構造用金属）	穴あけ加工	ネジ切加工	－	テーパ研磨
熱処理について	ドリル研磨	四方締めでの芯出	－	－
測定器の扱い方	平面キサゲ作業	生爪の成形 ⁴	－	－
機械加工条件	－	ローレット加工 ⁵	－	－

- ・ また、工業高校の依頼を受けて、寺子屋校長が技能教育を行っている他、地元中学生を受け入れて職場体験として実習を行っている。

④東空寺子屋の効果

- ・ 現場では日々の仕事に追われており、OJTでは基礎的な教育を行う余裕がないが、豊富な経験をもつOB人材を教育者として専任で教育することで、技能の伝承が可能となった。
- ・ OBも、自らの技能を新人に伝える仕事にやりがいを感じ、生き生きと働いている。

図表4-10 東空寺子屋の教育風景



² ケガキとは、金属材料の上に傷をつけて線を引く作業。

³ ハツリ作業とは、木を削る作業。

⁴ 生爪とは加工物をチャックに固定させるためのもの。

⁵ ローレット加工とは表面をギザギザに加工すること。

4-4 団塊世代の人材活用に向けて

(1) 団塊世代の優位性

本調査で把握したOB人材による事業の事例から、OB人材の活用が成立する要因として、以下の事項があげられる。

① ビジネスチャンス

○ 技術・技能の喪失

機械化、情報化、マニュアル化の進展やリストラ等により、団塊世代以下の若い世代はものづくりに対する基礎的な理解が不足しており、中小企業では技術・技能の喪失が懸念されている。これは、逆に言うと団塊世代以外は提供できないということの意味しており、団塊世代のビジネスにとってチャンスとなる。

○ 中小企業の人材不足

中小企業は、情報システム、省エネなど近年企業にとって重要な事業の人材を確保していないことが多い。そうした人材不足は大企業の技術者OBにとってビジネスチャンスとなる。

② シニア事業の強み

○ 安価で高度なサービス

大企業の技術者OBによる支援サービスは、生活費の獲得が目的ではなく、社会貢献を目的としており、安価に高度なサービスを供給することができる。

○ 幅広い分野の技術を保有

多数の企業OBで構成している事例では、幅広い分野の技術に対応できる点に強みをもっており、個人や1企業では不可能な幅広い解決力をもっている。

○ 外部とのネットワーク

大企業は多数の取引先をもち、中小企業の経営者との人脈をもっている。この人脈は中小企業の支援ビジネスを行ううえで、大きな営業力となる。

(2) 事業実施の課題と対応策

団塊世代は、事例が示すように、技術・技能の教育や技術コンサルタントとして活躍できる可能性があると考えられる。

しかしながら、事業を行う場合には様々な課題が発生し、その課題に適切に対応していくことが求められる。以下に、ヒアリングした事例で指摘された課題と、その対応策を整理する。

①大企業OBの中小企業に対する理解

大企業OB、特に管理職経験者は、中小企業を高い目線から見下ろし、自分の意見が受け入れられない場合は、中小企業側に問題があると考えがちである。中小企業に対してコンサルティング等を行う場合、人材、資金など乏しい資源を前提に対策を検討する必要があり、中小企業の経営者の考え方を受け入れる必要がある。

この課題に対して、アクティヴァ企画（p40）、ATAC（p39）では、徹底的に中小企業の目線に合わせる努力を重ねて、その結果、支援先の中小企業経営者の信頼を得て、受注を獲得している。

②明確な成果の提供

大企業での豊富な経験とノウハウをもった技術者OBが揃っていても、中小企業から見ると、コンサルティングの結果どんな成果が得られるかが明確に理解できない。

この課題に対して、北九州テクノサポート（p44）、京のスコア（p46）等では、ISOの取得支援、パソコン教育、ホームページ作成など成果がわかりやすいサービスを提供し、受注を獲得している。また、元気フォーラム（p42）は地域の技術開発プロジェクトに参画して、その中で技術調査や技術コンサルティングなどの役割を担い、明確な成果を提供している。

③営業力の強化

技術者OBが設立する組織は、資金が少なく、組織体制や営業努力が不十分であることから、営業力が弱くなりがちである。

この課題に対して、マイスター60（p48）では、親会社と連携して強い営業力を確保している。また、ATAC（p39）ではコンサルティングを行うOBの人脈を通じて受注している。アクティヴァ企画（p40）は、アクティヴァ会を設立して中小企業を顧客とする個人コンサルタント等と相互補完をすることで、営業力の強化を図っている。

④信頼の獲得

どんな中小企業でも信頼関係がない限り、外部に対して自らの弱点を明かすことはなく、経営者の信頼を獲得できなければ、真の支援ニーズをつかむことが難しい。

この課題に対して、アクティヴァ企画（p40）では、一定期間無料で先行してコンサルティングを行い、その結果中小企業の経営者の信頼を獲得して、受注につなげている。

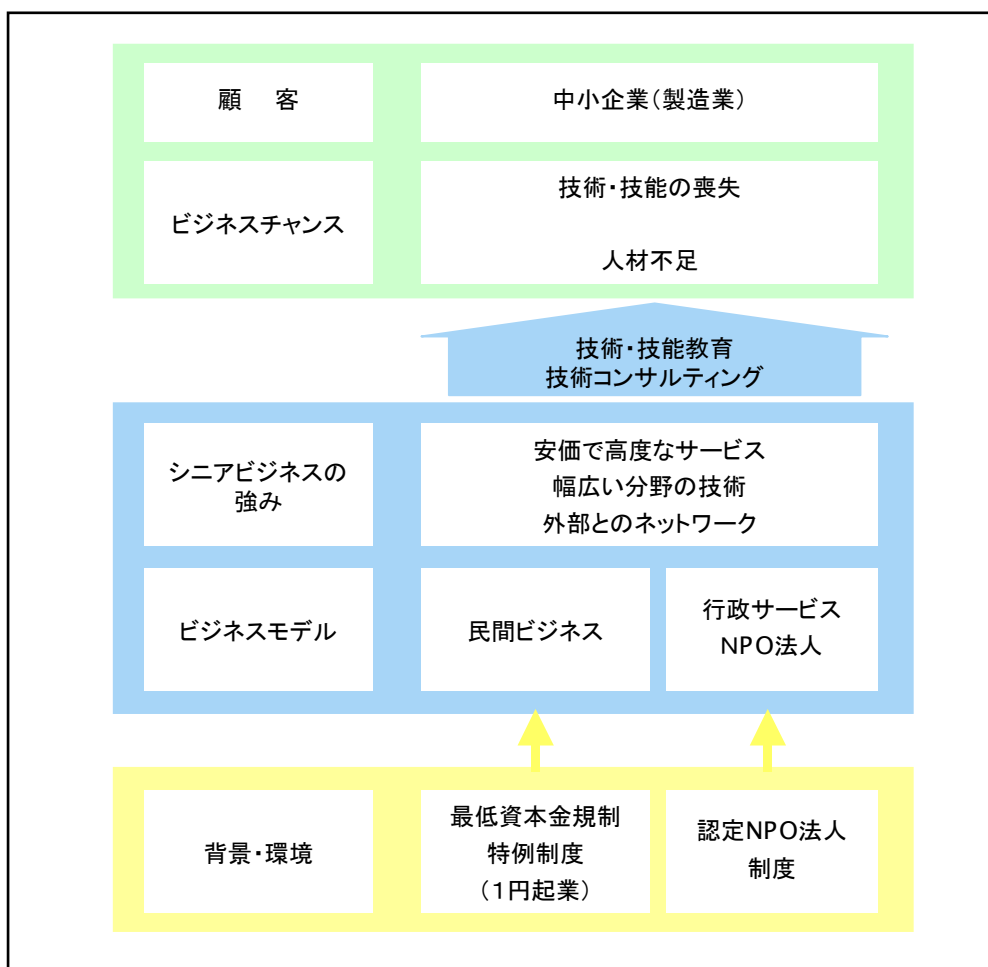
⑤人材管理

時間的なゆとりを重視するOBは、仕事に対する時間管理が甘くなりがちで、仕事在中

途半端になりやすい。

この課題に対して、ATAC (p39) ではOBから 50 万円の入会預託金をとり、ビジネスとして真剣に取り組む意志のあるOBのみをコンサルタントとしている。また、コンサルティング先の企業から1人1回あたり7万円の料金をとり、両者が真剣に取り組む料金を設定している。

図表 4-11 団塊世代の技術・技能活用のイメージ



(3) 団塊世代に対する期待

団塊世代はこれまでの各時代において新しい文化を創造してきた個性的な世代であり、定年退職後は、自らがやりたいことを追求し、生涯現役として活躍することが期待される。とりわけ、技術・技能の教育、技術コンサルタントといった事業は、低コストで行うことが可能であり、事業のリスクが小さい。

中部地域のものづくり力の維持、強化にとって団塊世代の技術・技能は重要であり、本調査で取り上げた事例を参考として、中部地域の製造業の活性化に向けて、自らの力を役立てる取り組みを行うことが期待される。

資料編

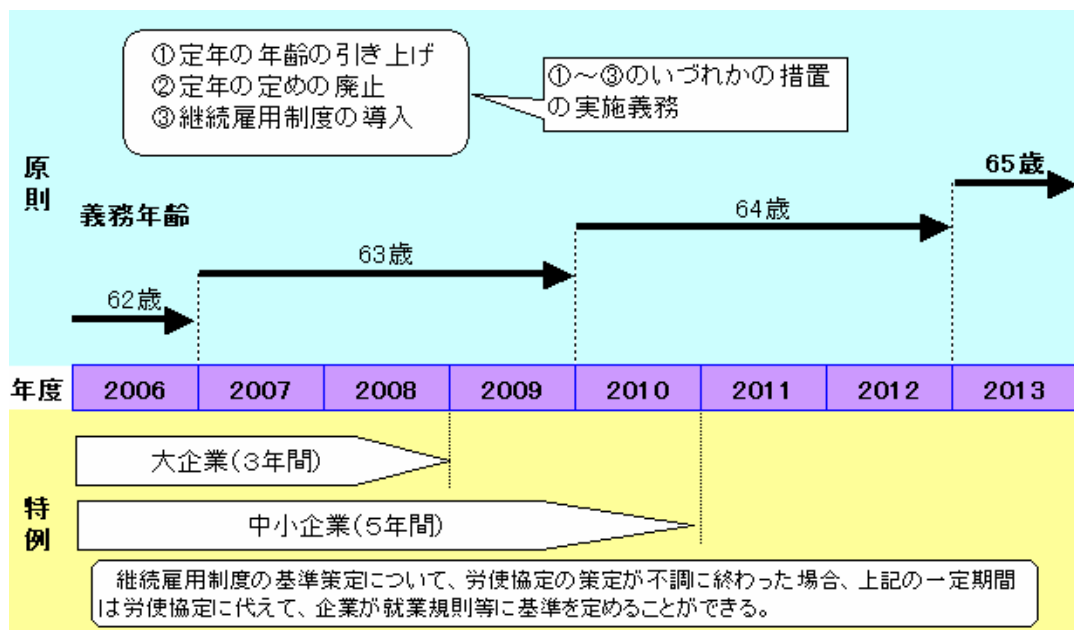
(1) 高齢者雇用安定法の改正

政府は高齢者が社会の担い手として活躍できるよう、高齢者雇用安定法を改正し、2006年4月より施行することを決定した。これにより、企業は65歳までの雇用機会を確保する制度を導入することを義務付けられることとなり、2007年問題は2012年まで延期される可能性がある。

<改正内容>

- ・ 2006年4月から定年を段階的に引き上げる、または定年を廃止する、もしくは継続雇用制度を導入することで、65歳までの雇用機会を確保することを全ての企業に義務づけた。違反する場合には是正勧告などの措置を受ける。
- ・ 但し、年金の支給開始年齢の引き上げのスケジュールにあわせて、義務年齢は段階的に引き上げることが認められている。
- ・ 継続雇用制度は、原則希望者全員を雇用することとなっているものの、労使協定により明確な基準を定めて、基準を満たすもののみを継続雇用することができる。
- ・ 2006年3月までに労使協定で合意できなかった場合、大企業は2009年3月末、中小企業は2011年3月末までは企業が継続雇用の基準を就業規則等で定めることができる。

図表 資-1 改正高齢者雇用安定法と定年年齢



(2) 企業等OB人材マッチング事業

政府は平成 2002 年 6 月に「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」を発表し、その中の重点事業の一環として、大手・中堅企業等のOBが有する知識・技術・経験等を中小・ベンチャー企業の支援ニーズとマッチングさせ、中小企業の経営革新と人材確保に資することを目的とした経営・雇用環境整備事業を策定した。

この施策方針を受けて、日本商工会議所内に「企業等OB人材マッチング全国協議会」が設置され、各都道府県の会議所等に「企業等OB人材マッチング協議会」を設立し、平成 15 年度から事業を実施している。

図表 資-2 企業等OB人材マッチング事業の仕組み



※OB人材がデータベース上で連絡先を公開している場合は、企業から直接連絡を取ることができます。

資料：日本商工会議所「企業等OB人材マッチング事業のご案内」

<事業の成果>

- ・ 全国で約 2,900 人のOB人材が登録されており、約 750 件のマッチングが成立した（平成 17 年 2 月末）。
- ・ OB人材を活用したことがある中小企業の 4 社に 3 社が満足している。
- ・ 活用分野は、「技術・製品開発」が最も多く、次いで「販売・マーケティング」、「生産管理」が多く、企業での実務経験が重視される分野で活用されている。

<中部地域でのモデル事業>

中部地域では、17 年度のモデル事業として、静岡県富士市、愛知県豊川市、豊田市、三重県津市の 4 地域で実施されている。また、16 年度は長野県諏訪市、愛知県春日井市で実施された。

図表 資-3 企業等OB人材活用推進事業のモデル事業委託先

<17年度モデル事業委託先>

組織名	地域
にいがた県央地域OB人材バンク	新潟県加茂市
NPO法人 ぎょうだスキルバンク	埼玉県行田市
狭山地域OB人材活用組織	埼玉県狭山市
きらり川口OB人材マッチング協議会	埼玉県川口市
埼玉県技術士会	埼玉県川口市
NPO法人 さいたま都市まちづくり協議会	埼玉県さいたま市
「ものづくり」サポート・センター	東京都中央区
キャリア・コンサルタント協同組合	東京都千代田区
「首都圏情報産業特区・八王子」構想推進協議会 (サイバーシルクロード八王子)	東京都八王子市
富土地域OB人材活用協議会	静岡県富士市
豊川人材バンク協議会	愛知県豊川市
とよたキャリアブローザ協議会	愛知県豊田市
OB人材バンクみえ	三重県津市
守山人材バンク協議会	滋賀県守山市
創援隊	京都府京都市
京都シニアベンチャークラブ連合会	京都府京都市
OB人材バンクわかやま	和歌山県和歌山市

<16年度までのモデル事業委託先>

組織名	地域
元気ひたち人材活用協議会	茨城県日立市
アブセック	埼玉県上尾市
諏訪ビジネスマッチングセンター	長野県諏訪市
経営支援NPOクラブ	東京都千代田区
テクノ・ブローザ	神奈川県川崎市
春日井人材バンク協議会	愛知県春日井市
福滋地域OB人材マッチングモデル事業運営委員会	福井県敦賀市
兵庫県技術士会	兵庫県神戸市
アタックメイト岡山	岡山県岡山市

資料：企業等OB人材マッチング全国協議会資料

(3) 職業紹介施策

(対応機関・事業の概要)

①公共職業安定所（ハローワーク）

対象	幅広い企業・職種
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての職種についての職業相談及び紹介 ・雇用保険に関する各種手続 ・特定求職者雇用開発助成金など各種助成金の手続 ・人材銀行の運営
技術技能	技術者・技能者を含めて全職種を対象として相談・紹介を行っている。
設置場所	<ul style="list-style-type: none"> ・公共職業安定所：中部地域は 72 箇所（長野県 14、静岡県 18、岐阜県 11、愛知県 20、三重県 9）（出張所、分室を含む） ・ハローワークインターネット：ホームページから全国の情報を一括検索 (http://www.hellowork.go.jp/)

②人材銀行

対象	管理・技術・専門職
主な業務	管理・技術・専門職の相談・紹介
技術技能	技術職として、機械技術、電気技術、科学技術、生産管理、研究開発、土木・建築技術者、情報処理技術などを対象として相談・紹介を行っている。
設置場所	中部地域は 3 箇所（松本、岐阜、名古屋）

(4) 高齢者雇用施策

①シルバー人材センター

対象	定年退職等で職業生活から引退過程にあるか又は引退後の、健康で働く意欲と能力がある原則 60 歳以上の高齢者で、シルバー人材センターの趣旨に賛同する方
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時的かつ短期的な仕事（雇用はない）を希望する地域高齢者のために、無料の職業紹介を行っている。 ・仕事内容は、公園清掃、大工仕事、公民館管理、経理事務、パソコン、文書管理事務等
設置場所	<ul style="list-style-type: none"> ・長野県 21 箇所、静岡県 60 箇所、岐阜県 70 箇所、愛知県 86 箇所、三重県 32 箇所 ・ホームページから一括検索 (http://www.zsjc.or.jp/center/5_2.html)

②高年齢者雇用開発協会

対象	高年齢者の雇用を考えている・取り組んでいる企業 主に 55 歳以上の高年齢者
主な業務	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用管理の相談援助 高年齢者雇用アドバイザー等による相談・助言 継続雇用推進インストラクターの相談・援助 企業診断システムの活用による相談・助言援助 企画立案サービスの実施 ・研修・講習の実施 高年齢者雇用管理研修 ・高年齢者継続雇用定着促進助成金等の手続き ・高齢期雇用就業支援コーナー事業 中高年齢者（45 歳以上）で、高齢期を迎えたときの職業生活設計を考えている人への指導・助言（会員制）
技術技能	全職種に対応し、特に技術者・技能者に絞った事業はない。
設置場所	各都道府県に 1 箇所

③高齢期雇用就業支援コーナー

対象	45 歳以上の中高年齢者 再就職援助・退職準備援助等を行う事業（ともに会員制）
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・在職者を中心とした中高年齢者に対し、キャリアの棚卸しや生涯生活設計など助言・支援を行う。 ・事業主による再就職援助・退職準備援助の促進を図る。
設置場所	各都道府県に 1 箇所

④高年齢者職業相談室

対象	55 歳以上の高年齢者
内容	地方公共団体の庁舎施設内等で、地方公共団体が行う生活相談との密接な連携を図りつつ、職業相談、職業紹介や、求人者に対する雇用相談等を行う。
設置場所	中部地域は 43 箇所（長野県 12、静岡県 8、岐阜県 7、愛知県 11、三重県 5）※平成 16 年 5 月現在

<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/anteikyoku/ko-soudan/chubu.html#nagano>

□主な給付金・助成制度

制度名		内容	助成額
高年齢者雇用継続基本給付金（雇用保険）		60歳以上65歳未満の一般被保険者で、賃金が60歳到達時に比べ75%未満に低下した人	60～65歳が対象で、賃金や低下率に応じて算出
高年齢再就職給付金（雇用保険）		60歳以上65歳未満で再就職した一般被保険者で、賃金が基準となった賃金月額額の75%未満に低下した人	再就職時より1～2年
継続雇用定着促進助成金	継続雇用制度奨励金（第Ⅰ種第Ⅰ号）	定年年齢を61歳以上の年齢へ引き上げた事業主、または、希望者全員を65歳以上の年齢まで継続雇用する制度を設けた事業主	制度内容、企業規模に及び継続雇用期間に応じて30～300万円を最長5年間支給
	継続雇用制度奨励金（第Ⅰ種第Ⅱ号）	高年齢者事業所を新たに設置し、高年齢者の雇用割合が一定を超える事業主	制度内容、継続雇用期間及び高年齢者雇用数に応じて、60～300万円を最長5年間支給
	多数継続雇用助成金（第Ⅱ種）	第Ⅰ種受給事業主で、雇用期間が1年以上の高年齢者の雇用率が15%を超えている事業主	雇用する労働者の区分と高年齢者雇用延べ数に応じて最長5年間支給
高年齢者等共同就業機会創出助成金		3人以上の高年齢創業者（45歳以上）の出資により新たに設立された法人の事業主	事業の開始経費について、3分の2を上限として500万円まで支給
特定就職困難者雇用開発助成金		高年齢者等を公共職業安定所等の紹介により、継続して雇用する労働者として雇い入れる事業主	従業員の給与に応じて1年間支給
労働移動支援助成金（定着講習支援給付金）		改正高年齢者雇用安定法に基づく求職活動支援書等対象者を雇い入れ、職務に必要な講習を実施した事業主	1人5～10万円

団塊世代の技術・技能活用による製造業の活性化調査研究報告書
—技術者・技能者OBの活用方策—

平成 18 年 3 月発行

制作発行：財団法人 中部産業活性化センター
（担当：総務部長 榊原 元）
〒461-0008 名古屋市東区武平町 5-1
名古屋栄ビルディング 10F
T E L （052） 961-7650

制作協力：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
（担当：長尾尚訓、岩室秀典）
〒460-8621 名古屋市中区錦 3-20-27
T E L （052） 203-5322
