



資料1

企業における高齢人材活用

第23回 監視影響調査専門調査会提出資料
「高齢者の自立した生活に対する支援に関する監視・影響調査」関連

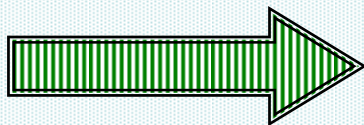


平成19年10月9日
経 済 産 業 省

我が国経済と高齢者を取り巻く問題点

1. 急速な少子高齢化が進展する中、国の経済成長を遂げていくためには、高齢者を含めた全員参加型社会の実現が不可欠。また、団塊世代の大量退職に伴い、退職者が放置されることは国家の損失。
2. 世界的に見ても、我が国の男性高齢者における労働力は高く、就労意欲も高い。
3. 一方で、高齢者は若年者や壮年者と比べて、知識や経験は豊富なものの、体力的に無理がきかない。短時間就労等が高齢者が自立可能な柔軟な就労環境の整備が重要。
4. 特に、大企業では団塊世代の大量退職に伴い、若年者への技能継承が課題となり、一方で、中小企業では人材確保難が課題となっている。国際的な高度化人材の獲得の趨勢の中、今後、海外への技術・技能の流出が懸念される。

○ 優秀な技術・技能を有する高齢者を技能継承等で困っている中小企業に対し、指導・助言を含めたマッチングを行うことが重要。



高齢者の就労環境支援(高齢者の自立)

中小企業の人材確保や技能・継承(企業への支援)

} 双方に寄与

経済成長戦略大綱(平成18年7月決定)では、

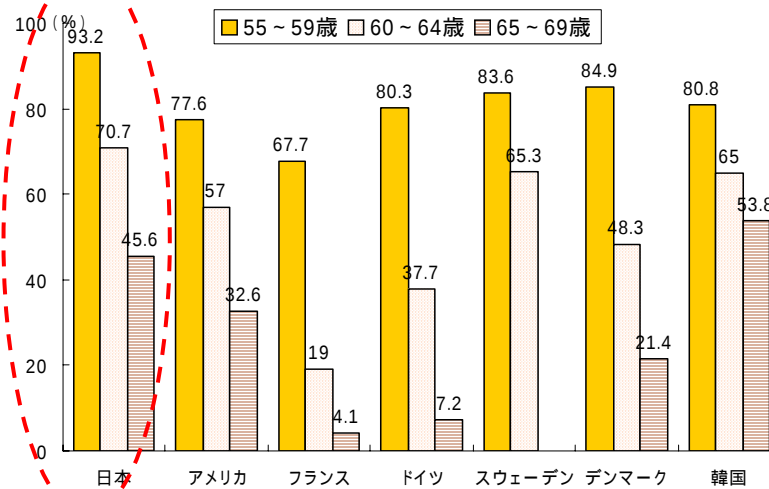
「今後10年間で年率2.2%以上の実質経済成長を視野に、本大綱の施策を実行する」と目標設定。こうした成長が期待できた場合に、「若者・女性・高齢者の全員参加型社会を実現することにより、労働参加率上昇や人材の質の向上等により、0.4%程度以上」の引き上げ効果が期待可能と明記。

高齢者の就業意欲

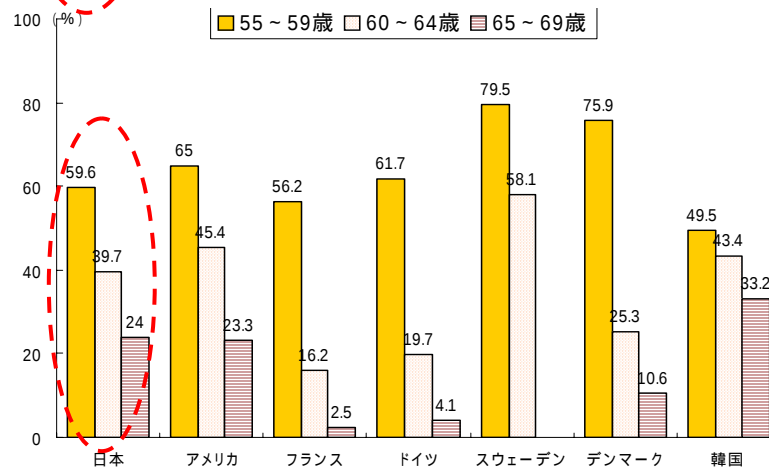
- 我が国の男性高齢者の労働力率は、国際的に見て高水準にある。
- 高齢者の中で就業を希望する者（現在有業で就業を希望する者＋現在無業で就業を希望する者）は、60～64歳では約8割となり、65～69歳でも6割に達するなど、我が国の高齢者は極めて高い就労意欲を持っている。

主要国における高齢者の労働力率

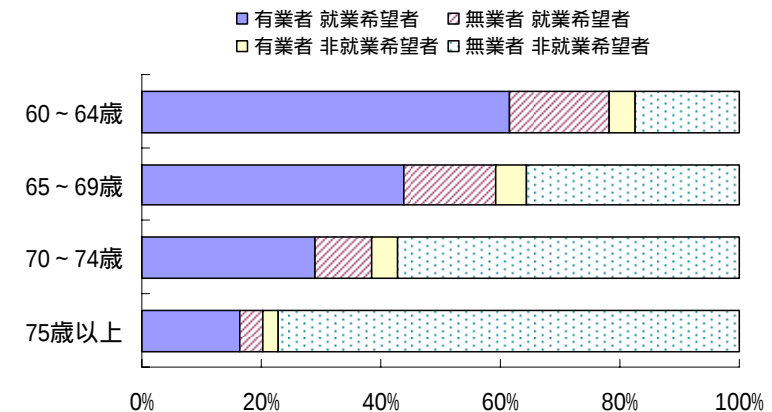
(男性)



(女性)



高齢者における就業希望の有無



資料:総務省「就業構造基本調査」(2002年)

(注)

1. 男性のみを集計している。
2. 有業者の就業希望者は継続就業希望者、追加就業希望者、転職希望者の合計で、非就業希望者は就業休止希望者である。
3. 分母となる総数には分類不能、不詳等の数値が含まれているため内訳を合計しても100%とならない。

資料: 1. ILO LABORSTAホームページ(<http://laborsta.ilo.org/>)により作成。

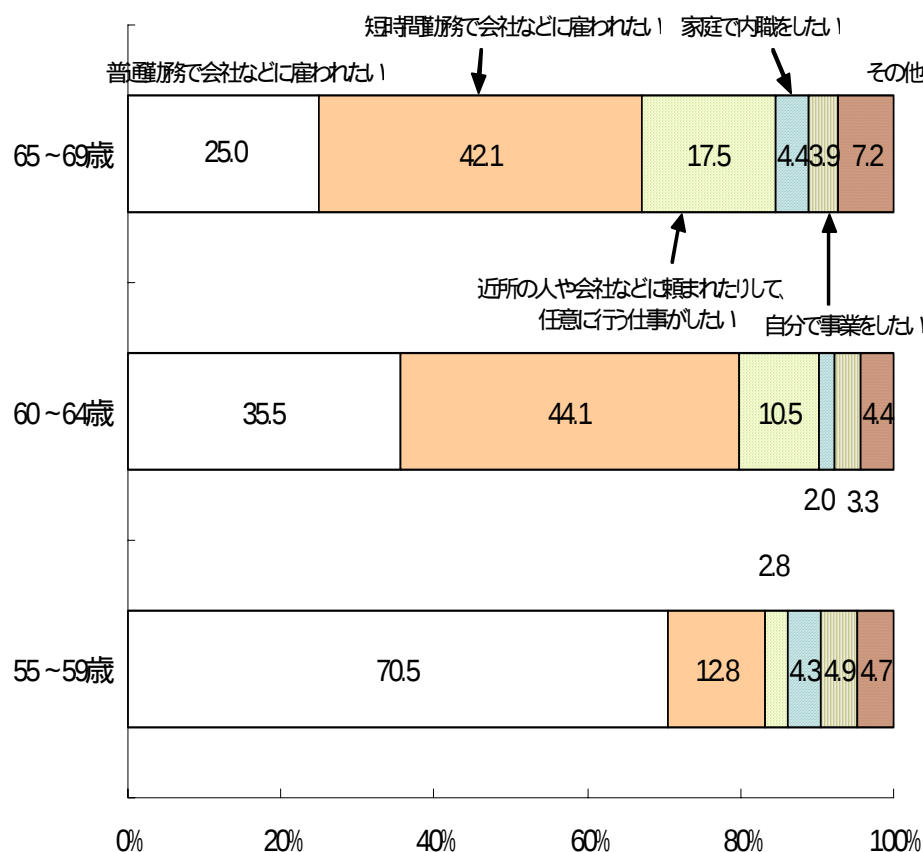
2. 年齢層別の人口に占める労働力人口の割合。

3. スウェーデンの65～69歳については、データなし。

高齢者の健康・体力に見合った柔軟な働き方の整備

- 高齢の不就業者の希望する働き方は、「短時間勤務による雇用」が多い。
- 一方、企業が高齢者の雇用に消極的な理由の1つは、「体力・健康の面で無理がきかない」こと。
- 短時間正社員制度など、高齢者の体力面での不利を補うような柔軟な働き方の整備が必要。

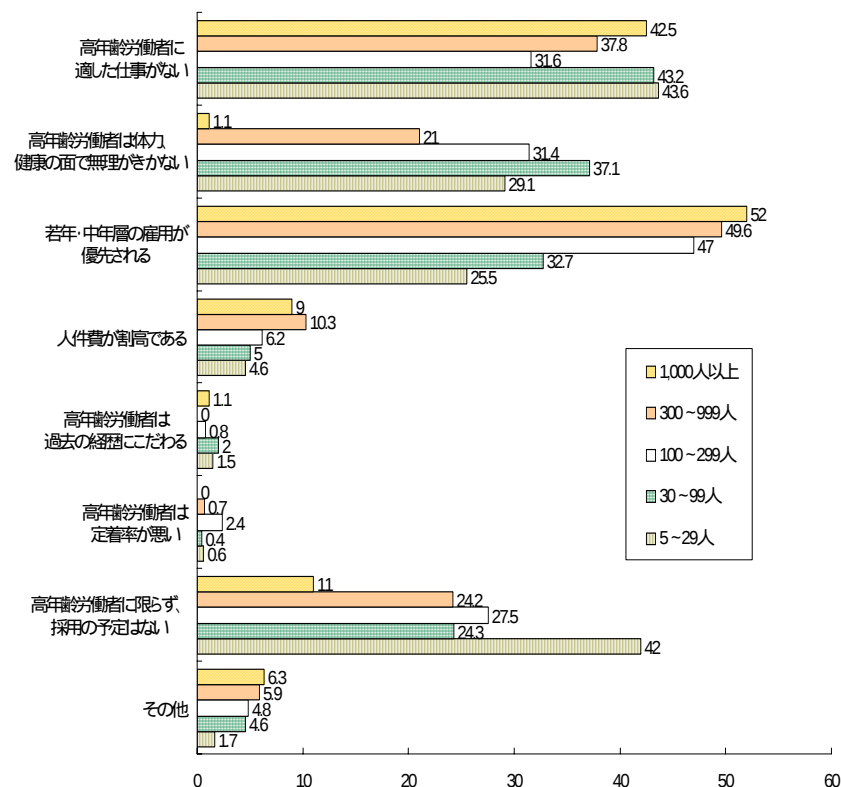
高齢者(うち、不就業者)の希望する働き方



備考: 不就業者のうち、適当な仕事が見つからなかった就業希望者の希望する働き方。

資料: 厚生労働省「高齢者就業実態調査」

企業が60歳以上の労働者の雇用を増やさない理由



資料: 厚生労働省「高齢者就業実態調査」(2004年)により作成。

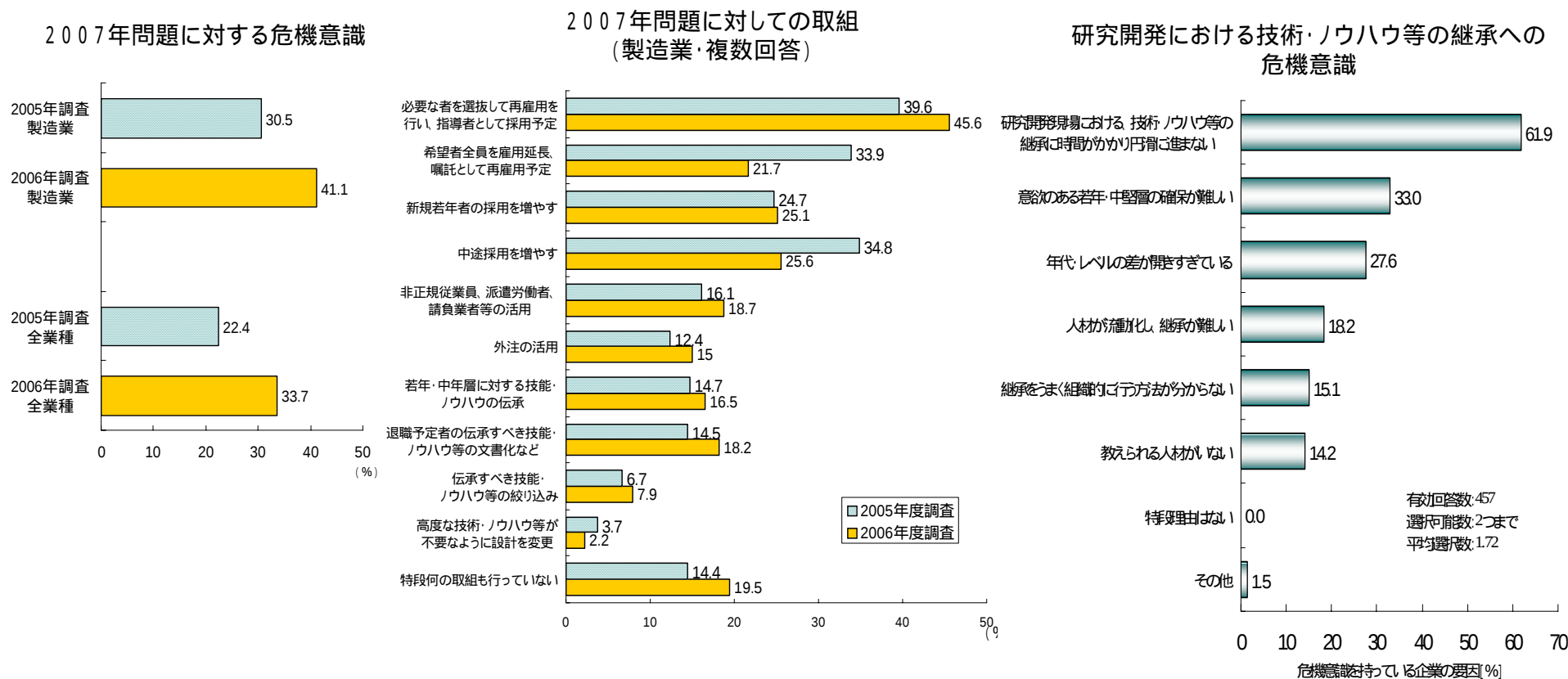
1. 「貴事業所で60歳以上労働者の雇用を増やさないと考えているのはなぜですか。該当するものを2つまで選び、その番号を○で囲んでください。」と尋ねた問に対して回答した事業所の割合。

2. 調査対象は、日本標準産業分類に基づく14大産業に属する常用労働者を5人以上雇用する民営事業所。

2007年問題(団塊世代の大量退職)

- 戦後の経済成長を支え、現在の企業活動の根幹をなしている団塊の世代(1947～49年生)は、2007年以降、順次定年に達する(60歳定年制の場合)。
- 企業の危機意識は強まっている。対策としては、「必要なものを選抜して再雇用を行い、指導者として採用予定」と回答した企業が最も多い。一方、「若年・中年層に対する技能・ノウハウ等の伝承」に取り組んでいる企業は少数。

- 研究開発部門に関しても、技能・ノウハウ等の継承が円滑に進んでおらず、危機意識を持つ企業が多い。



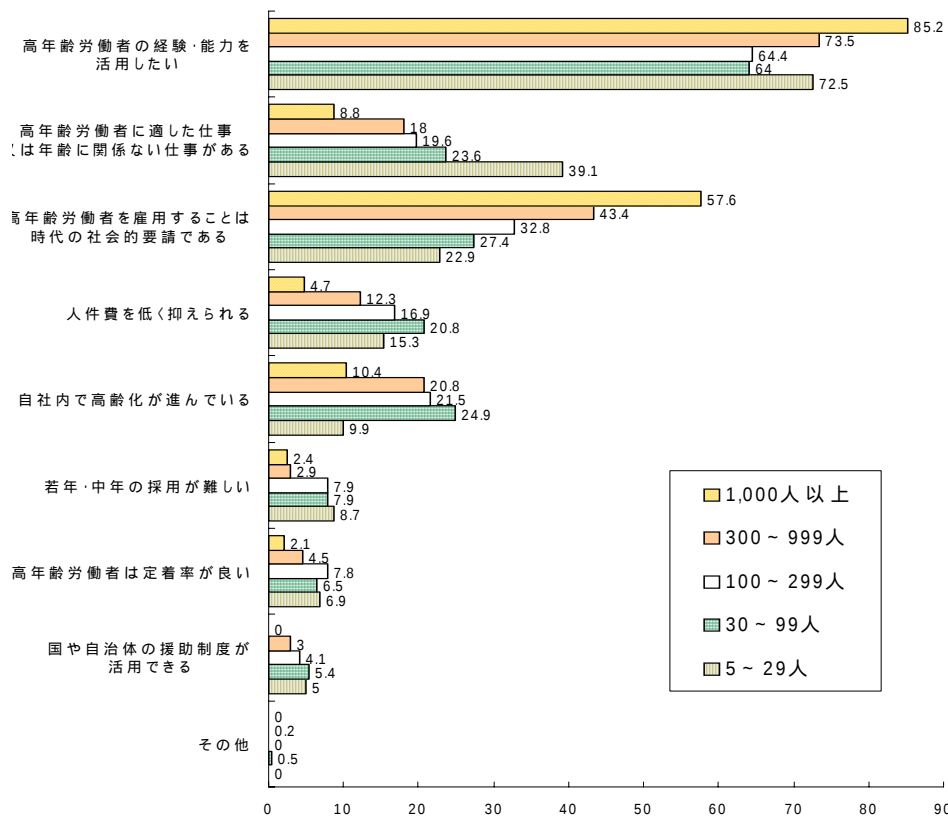
資料: 経済産業省「平成17年度ものづくり白書」
調査対象: 全国・全業種(農林漁業、鉱業、公務を除く)の従業員(正社員)規模30人以上の企業から無作為に抽出した企業1万社(回答数:)1,405社

資料: 文部科学省「民間企業の研究活動に関する調査報告(平成17年度)」
調査対象: 平成16年の総務省「科学技術研究調査」において社内で研究開発活動を実施していると回答した資本金10億円以上の民間企業1,851社。うち回収877社

高齢者の活躍が期待される分野

- 高齢者の雇用に積極的な企業は、高齢者の経験や能力に期待。
- 具体的には、「技術・技能を要する作業」、「対外調整・折衝」における高齢者の能力に対し、評価が高い。一方、「創造的な発案、企画力」に関しては低い評価。
- 高齢者の雇用の場合は、「専門的・技術的な業務」、「教育的・助言的な業務」に存在。

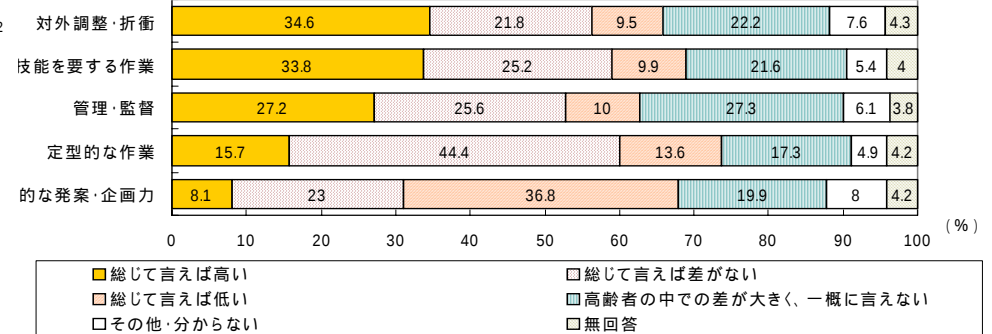
60歳以上の労働者の雇用を増やす理由



資料：厚生労働省「高年齢者就業実態調査」（2004年）

1. 「貴事業所で60歳以上労働者の雇用を増やそうと考えているのはなぜですか。該当するものを2つまで選び、その番号を○で囲んでください。」と尋ねた問に対して回答した事業所の割合。
2. 調査対象は、日本標準産業分類に基づく14大産業に属する常用労働者を5人以上雇用する民営事業所。

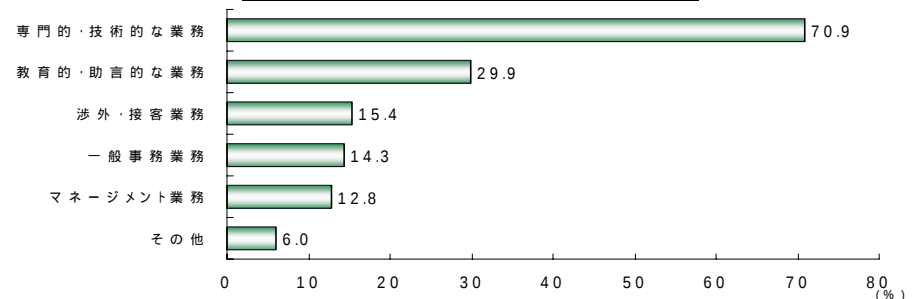
企業による高齢者の能力評価



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）」（2005年）により作成。

備考：回答したのは、東京商工リサーチ「CD・Eyes」に収録された、従業員30人以上の企業2,734社。

高齢者向けの雇用が期待される分野



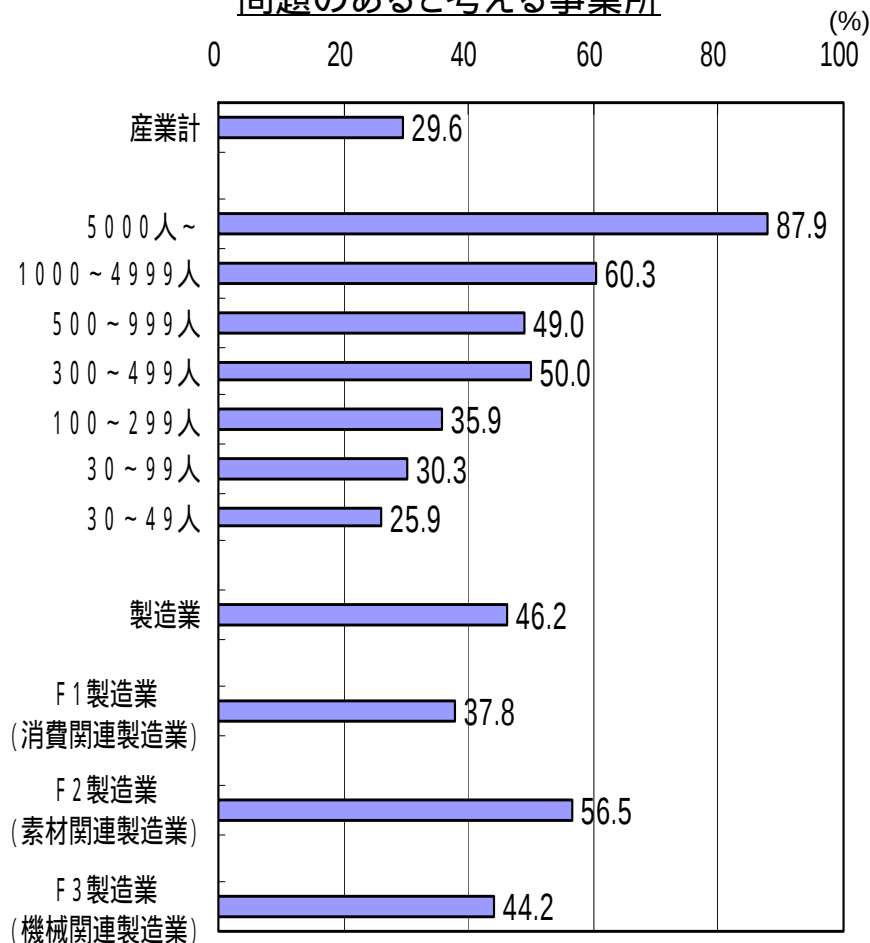
資料：内閣府「企業の採用のあり方に関する調査」（2006年）により作成。

1. 「貴社において、どのような分野・職種で高齢者向けの雇用機会が生まれると思われますか。よくあてはまるものをお答え下さい。（○は2つまで）」と尋ねた問に対して回答した企業の割合。
2. 回答企業は、全国の従業員規模30人以上の企業915社（無回答を除く）。

技能継承や人材確保に苦悩する産業界

- 大企業においては、団塊世代の退職に伴い、製造業を中心として、技能継承に問題があると考えている企業が多い。
- 一方、人材確保が大企業より劣勢にある中小企業では、現業部門(生産・技能工)を中心として、相対的に人材不足が深刻化している。

団塊の世代の退職等に伴い技能継承の問題のあると考える事業所



(資料)厚生労働省「能力開発基本調査」(2007年)より作成

中小企業における人員(直接雇用)の過不足状況

				不足	やや不足	適正	やや過剰	過剰	過不足D!		
全社的に見た場合				H19年	610社	6.7	39	45.4	8.4	0.5	36.8
				H18年	405社	8.6	34.8	46.2	10.1	0.2	33.1
職別・職種別に見た場合	管理職	事務職	H19年	779社	3.3	18.1	57.6	19.3	1.7	0.4	
			H18年	481社	3.5	18.1	50.5	24.7	3.1	6.2	
	除(管理職)	技術研究職	H19年	783社	1.3	25	61.7	11.5	0.5	14.3	
			H18年	481社	1.5	22.2	65.1	10.6	0.6	12.5	
		営業販売職	H19年	761社	7.1	43	43.4	6.3	0.3	43.5	
			H18年	464社	6.7	43.8	44.8	4.1	0.6	45.8	
		現業職(生産・技能職)	H19年	603社	9.3	35.7	48.1	6.5	0.5	38.0	
			H18年	374社	6.4	31.8	54.5	7	0.3	30.9	
	パートタイマー	H19年	680社	4	17.1	73.4	5.3	0.3	15.9		
		H18年	403社	5.7	12.8	77.5	4	0	14.5		

(資料)平成19年度労働政策に関するアンケート調査結果(平成19年7月東京商工会議所)より作成

企業等OB人材マッチング事業

【事業内容】

- 退職後も自らの知識や経験を活かしたいという意欲を持つ企業等OB(OB人材)と、こうした人材をアドバイザーとして活用したいという中小企業等とのマッチングを、各都道府県の県庁所在地等の商工会議所や、地域のマッチング組織を活用して行う。

【財 源】

- 平成15年度から実施。平成19年度までで、総予算額 23.7億円の予算を確保。

【事業実績】(平成19年7月末)

(1) 地域協議会の設置状況

平成15年度に21都県、16年度に更に11道県。
平成17年度に更に15府県の商工会議所に地域協議会を設置し、47都道府県への地域協議会の設置が完了。

(2) OB人材の登録状況: 7,400名

分野別の登録(重複あり)

経営企画・戦略立案(37.5%) 技術・製品開発(29.9%)
販売・マーケティング(27.7%) 生産管理(24.1%) 人事・労務管理(19.2%)
経理・財務管理(16.0%) 海外展開・国際化(15.5%) 情報化・IT活用(12.3%)
法務・特許(7.5%) 物流管理(7.1%)

年齢別構成 60～65歳(36.9%)、65～70歳(32.8%)、70歳以上(16.1%)、60歳未満(13.8%)

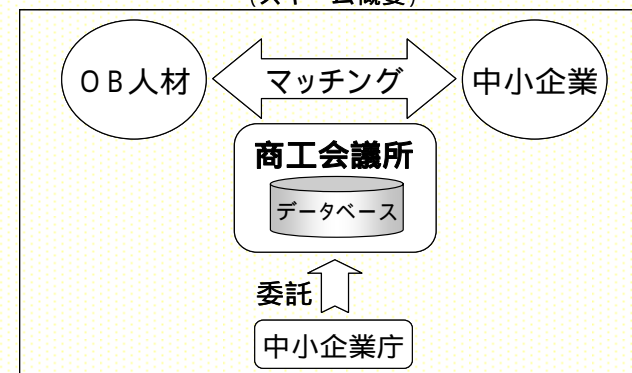
男 女 比 男(98.9%)、女(0.9%)

(3) マッチング成立件数: 3,552件 (1件につき平均20回の支援を実施)

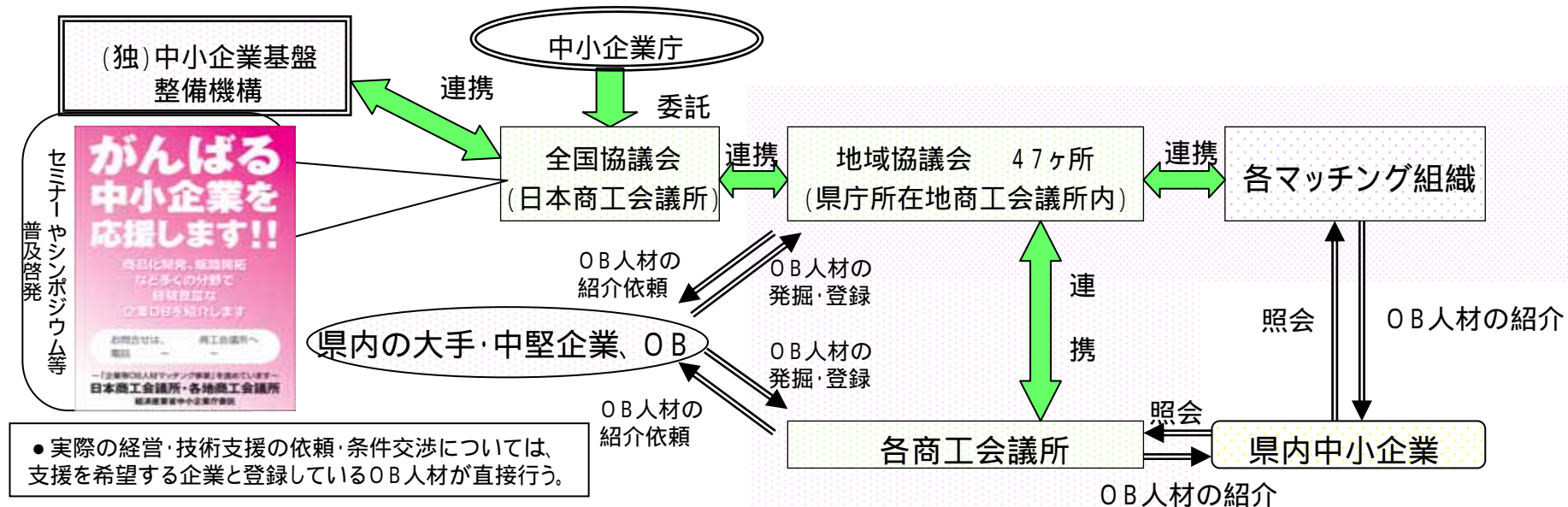
(4) 最近の取組

平成18年度にマッチングを実際に実施・推進するコーディネーター事業化(18年12月現在 約60人)。
平成20年度に事業からの教訓により拡充・見直し予定。

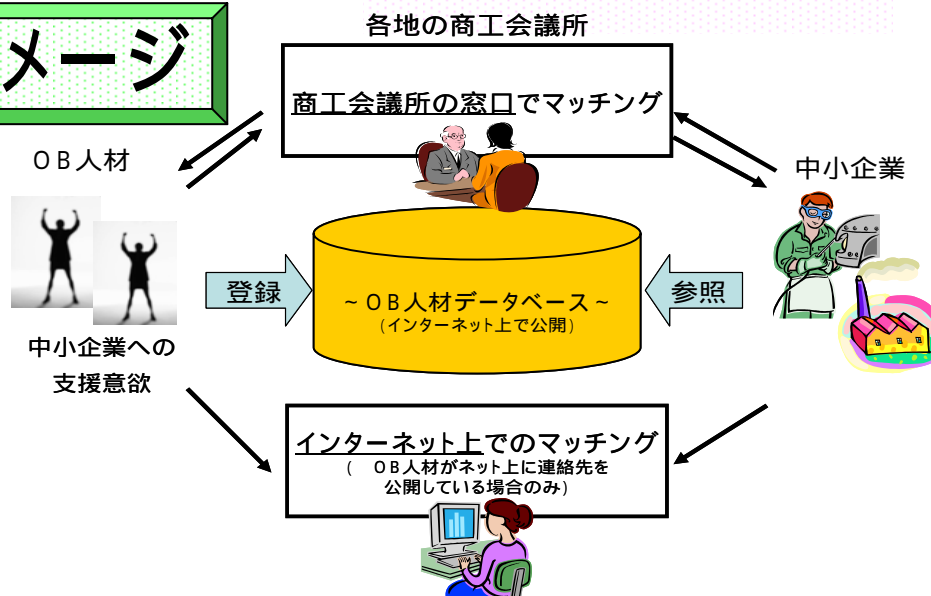
(スキーム概要)



企業等OB人材マッチング活用推進事業の仕組み



マッチングイメージ



平成19年度企業等OB人材活用推進事業マッチング組織一覧

No.	事業者	主な活動地域	事業概要
1	上尾商工会議所 (アブセック)	関東	OBが①中小企業への支援、②地域貢献、③会員交流活動を同時に行うことにより、充実のセカンドライフを過ごし、マッチングのシナジー効果を目指す。また、県団塊世代活動支援センター等との連携によるマッチング活動の啓蒙を行う。
2	特定非営利活動法人 経営支援NPOクラブ	関東	中小企業の販路拡大のためのセミナー、個別相談会、公的機関主催の展示会、商談会を利用した顧客とのマッチングを行う。
3	(社)日本製造協会	全国	製造産業ビジョン2006に基づき、企業OBによる直接指導を行うOB人材リストをデータベース化し、①技術現場研修、②リスクアセスメント研修、③製造力レッジ、④営業力強化事業を行う。
4	(株)ベンチャーラボ	近畿	尼崎近郊の意欲あるものづくり企業にコアとなるOB専門家が訪問し、①企業課題の洗い出しを行う、②他のコアメンバーと検討し、支援対象の絞り込みを行う。③支援対象案件について登録OBに説明し、支援したい案件を選定してもらい支援グループを決定④支援グループとコアメンバーで支援案件をフォローし、売上まで支援する。
5	特定非営利活動法人 ヴェイエムシイ	東北	都市圏の企業等OB人材が、東北地域の中小・ベンチャー企業の販路開拓支援を行うため、BUY・ベンチャー東北運動登録製品企業に販路開拓プランとしての成長戦略を示し、個別契約を行う。
6	テンプロス株式会社	全国	テンプロスタッフ、地方自治体、(社)日黒会と連携し、中小企業を訪問による課題の具体化を行い、OBをコンサルティング部門とアウトソーサー部門に分け、中小企業、OBのニーズに応じた形態(業務委託、雇用、労働者派遣)を提供する。
7	ビジネスライブの会	近畿	大阪商工会議所、大阪府中小企業家同友会、大阪府印刷工業組合等との連携により、中小企業の経営課題を発掘し、同会の会員であるOBが支援を行う。
8	特定非営利活動法人 新現役ネット商縁プラザ	近畿	大阪駅前の商縁プラザ事務局で中小企業からの定期的な相談会を実施するとともに、近畿経済局の販路ナビ事業を通じて中小企業の支援を実施。また、中小企業からの依頼による独自の商品説明会、販売支援を実施。
9	(財)素形材センター	全国	素形材業界の大半を占める鋳造、ダイカスト、金型の3業種に絞り、この業種の中から対象企業を20社程度選定し、ヒアリング調査の実施、セミナーと企業の技術指導をセットにした活動を実施。
10	(社)関西ニュービジネス協議会	近畿	近畿経済産業局と連携した販路マッチング・ナビゲート事業の成約実績を高めるため、商品プレゼン会に参加したものの、販路開拓実績(成約)につながらなかった企業・商品を対象に、ユーザーの意見を踏まえた商品改良や営業等の実務に踏み込んだ支援活動「ブラッシュアップ・サポート事業」を新たに実施する。
11	(株)西条産業情報支援センター	四国	産業支援機関としての技術相談室にいる企業OBのコーディネータが企業の経営課題を明確化し、企業OBとのマッチングを行うとともに、都市部で販路の情報収集をするエリアエージェントを活用し、都市部OB人材の1ターン、Uターン等の仕組みを検討する。
12	(社)高知高専テクノフェロー	四国	高知高専卒業生で帰郷就労希望者を発掘するとともに、地元企業の求める人材や雇用条件を調査し、両者のマッチングを行う。また、短期支援が可能な高専卒業生を発掘し、アドバイザーチームを組織し、短期間で即効性の高い支援を行う。

No.	事業者	主な活動地域	事業概要
13	近畿産業技術クラスター協同組合	近畿	組合員の出身企業であるOB及びOB予定者に対するセミナーや企業人事部への定期訪問等によるOBの発掘を行うとともに、地元商工会議所の協力により中小企業のアンケート・面接等により課題を抽出し、中小企業の若手育成を重点にしたOJT指導を行う。
14	特定非営利活動法人 シーズとニーズの会	関東	化学工業分野の高いレベルの専門技術をもつ部材50社にニーズに応えるため、開発営業(基盤技術力に支えられた提案を顧客に提示し、共同開発を進める)のできるOBを発掘する。
15	(株)アソウ・ヒューマニティーセンター	九州	人材派遣会社としてのポテンシャルをフルに活用し選任の企業開拓員により中小企業ニーズの開拓を行う。

15機関がマッチング機関として採択

企業等OB人材マッチング事業のCS評価

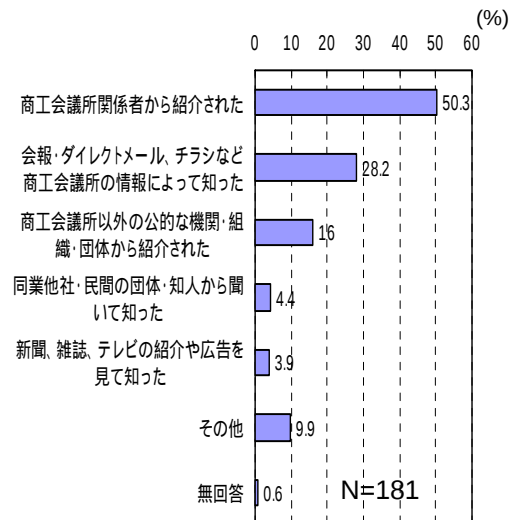
1. 活用企業からの評価

(1) OB人材を活用したきっかけ

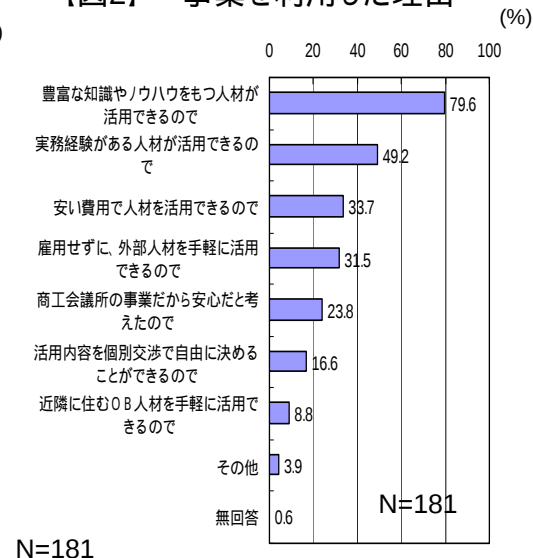
「商工会議所関係者から紹介された」が約半数(50.3%)を占めている。

また、豊富な知識やノウハウに加えて実務経験あるOB人材を活用できることが最大のメリットであり、これらに、比較的低廉な費用や雇用せずに手軽に活用できるといった特長が加わって、本事業の利用に結びついている。

【図1】 OB人材を活用したきっかけ



【図2】 事業を利用した理由

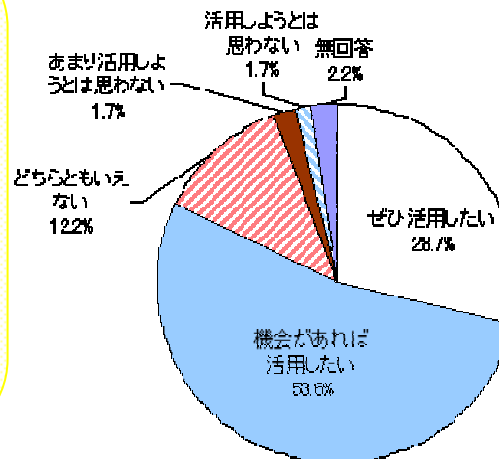


(2) 「OB人材マッチング事業」に対する評価と満足度

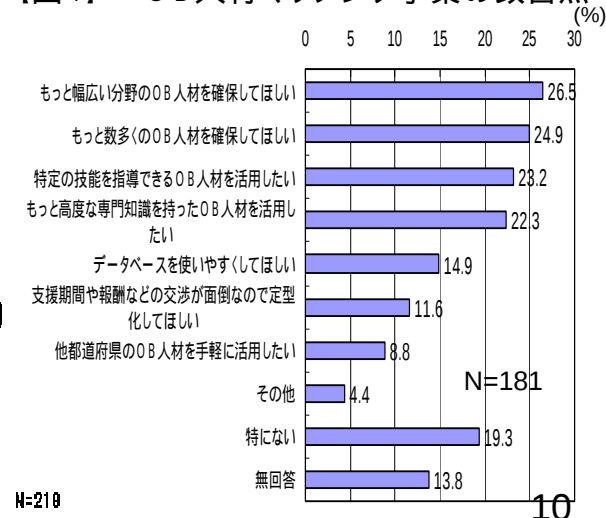
事業の利用経験がある企業の8割以上(「ぜひ活用したい」28.7%と「機会があれば活用したい」53.6%の合計)が、今後の活用にも意欲を示している。

一方、「幅広い分野のOB人材の確保」(26.5%)、「もっと数多くのOB人材を確保してほしい」(24.9%)が強く、質と量の拡大に対する要望が高い。ただし、自社が所在する都道府県外のOB人材を活用したいという要望は1割未満(8.8%)にとどまり、人材の底上げが必要。

【図3】 今後の活用意向



【図4】 OB人材マッチング事業の改善点



企業等OB人材マッチング事業のCS評価

2. 登録者(OB人材)からの評価

(1) 事業を知ったきっかけ

事業を知ったきっかけは、相対的に、「商工会議所関係者の紹介」(37.8%)が最も多く、次いで「新聞、雑誌、テレビでの紹介や広告」(21.2%)が多い。マスメディアを通じて知るよりも、商工会議所関係者を通じて知る方がより多くの登録に結びついている。ただし、平成18年度の登録者ではマスメディアを通じて知った人の割合が増加しており、事業の認知度が徐々に上がっているものと評価できる。

【表1】

OB人材登録の経緯

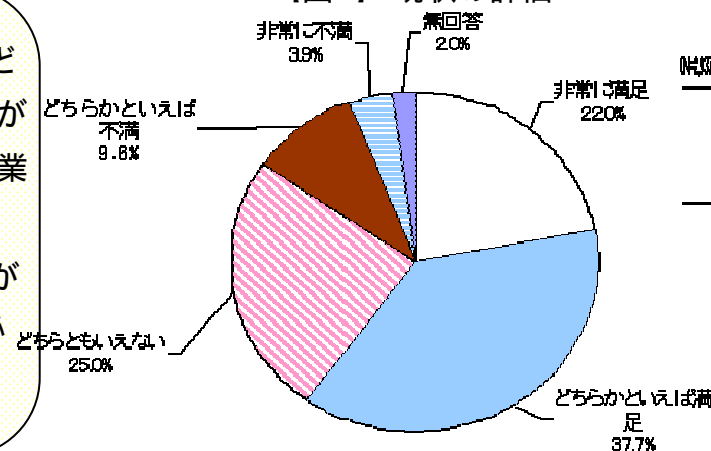
	全体	新聞雑誌、テレビでの紹介や広告	商工会議所関係者から紹介	出身元の企業やOB会を通じて	友人や知人、近隣者から聞いて	自分の所属する組織を通じて	その他	無回答
全体	2,937	628	1,111	355	440	507	341	24
割合	-	21.2	37.8	12.1	15.0	17.3	11.6	0.8
同1 登録時期								
平成14年度以前	218	23.9	36.2	13.8	14.7	22.0	8.7	0.5
平成15年度	452	19.9	41.6	15.5	10.4	19.0	10.4	0.2
平成16年度	810	19.3	38.8	13.1	16.0	15.1	12.7	0.1
平成17年度	1,008	21.8	34.4	11.7	17.7	18.4	12.4	0.1
平成18年度	180	36.7	30.6	5.0	15.6	9.4	17.2	0.6
無回答	269	14.5	47.6	8.2	9.3	18.2	5.9	7.1

(2) 「OB人材マッチング事業」に対する評価と満足度

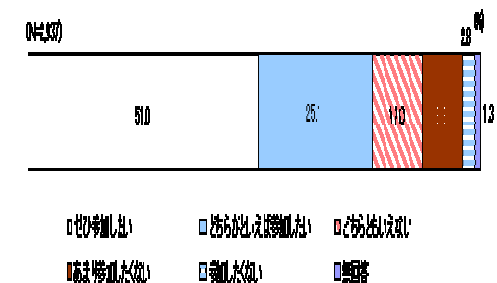
支援案件について「満足」(「非常に」22.0%と「どちらかといえば」37.7%の合計)だと考えるOB人材が約6割(59.6%)となっており、OB人材マッチング事業は一定の役割を果たしていると考えられる。

また今後も、事業に参加したいと考えている者が全体の約8割(76.1%)もいることから事業継続の必要性は高い。

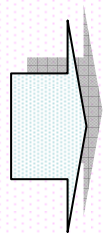
【図1】 現状の評価



【図2】 今後の参加意向



今後の取組(平成20年度事業)の方向



新現役チャレンジプランによる
団塊・高齢者とのマッチングへの取組

新現役チャレンジ事業について 平成20年度要求額 22.0億円

2007年から団塊の世代が大量退職する中で、我が国で培われた技術・ノウハウ等を、中小企業や地域に活かすとともに、我が国として守るべき技術の海外流出を防ぐために、大企業から中小企業へ、大都市から地方へ、海外から国内へとその活躍の舞台を変えることにより、やりがい・生きがいを見出すことができる新たなシニア人材(新現役)の潮流を作り出す。

<潮流1> 大企業から中小企業へ → 新現役ネットワークの構築(商工会議所を核)

- 中小企業ニーズの汲み上げ・人材登録の仕組み作り
 - ・商工会議所を核とし、商工会、再生支援協議会、中小機構などと連携した中小企業の人材ニーズの汲み上げ
 - ・新現役の集まり(NPO等)の支援・ネットワーク化、産業界との連携による人材の発掘
- 新現役と中小企業とのマッチングその後のフォロー体制の整備
 - ・適切なコーディネータの配置による強固な事務局機能の付与
- 新現役の意識改革
 - ・新現役向け研修の実施

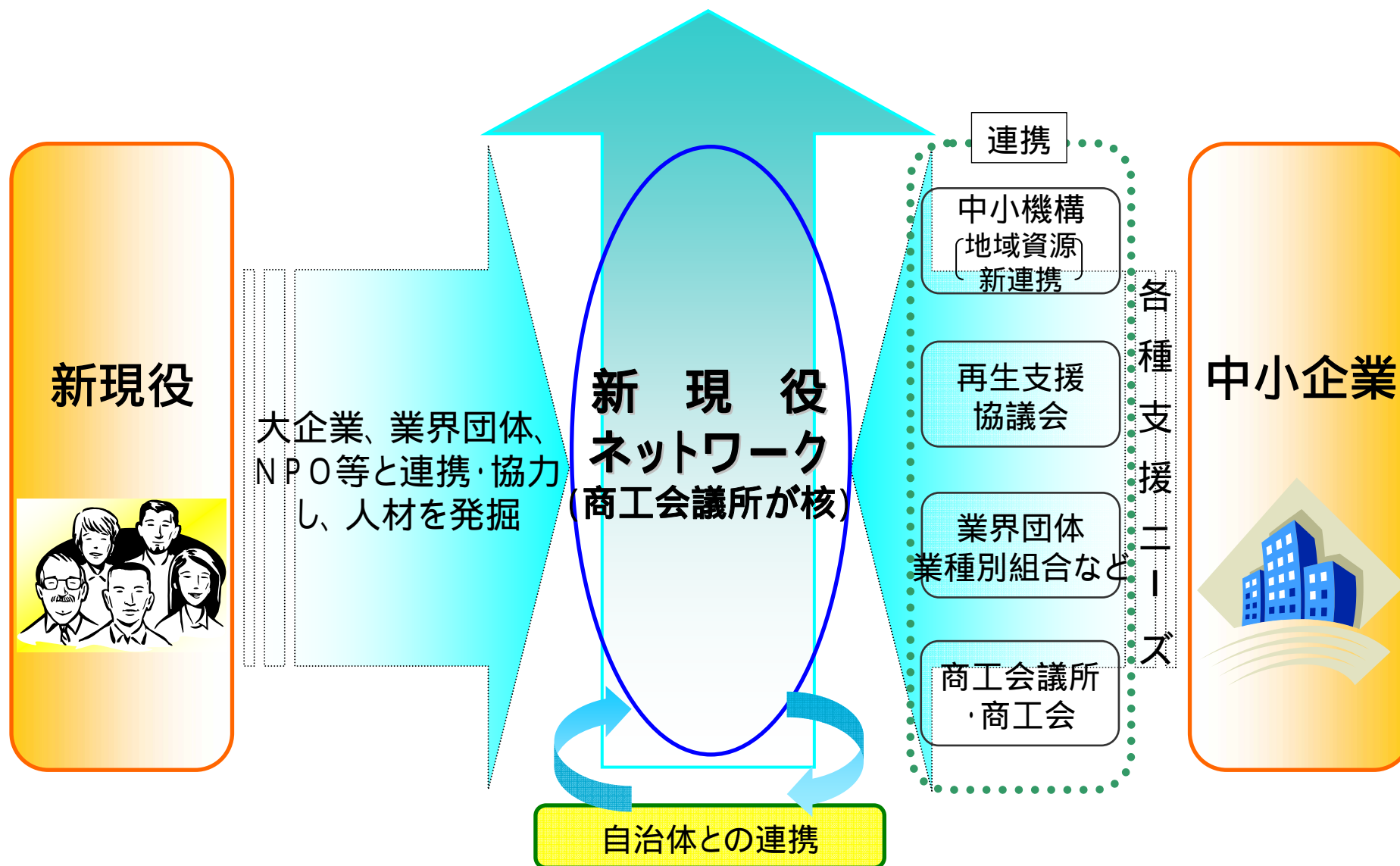
<潮流2> 大都市から地方へ → 大都市勤務の新現役が地元に戻って活躍できる場の創出

- 全国10～20か所程度の有望かつ意欲的なモデル事業の実施
 - ・民間企業を活用しつつ、都道府県が主体となって、新現役に名誉とやりがいを与えられるようなモデル事業を実施

<潮流3> 海外から国内へ → 高度人材が国内でその技術・ノウハウを生かせる基盤作り

- 新現役ネットワークに加え、高度技術人材・経営人材等の受け皿を業界単位で構築
 - 不正競争防止法の法制度対応だけでは営業秘密等の流出防止は容易ではない。

新現役の活用・活躍の潮流を生み、これら新現役の技術力やノウハウを活用して地域・中小企業を活性化。



高齢者の自立した生活に対する支援に関する監視・影響調査

ヒアリング項目

(経済産業省)

○施策名:企業等OB人材マッチング事業

(1)施策の概要

○目的、内容、対象層

中小企業は、経営革新や新事業展開に取り組もうとしても、それらの経験やノウハウに富んだ人材が身近にいない場合が多い。このような中小企業にとっては、大企業や研究機関などを退職したOBが有する優れた経営管理、財務管理、技術開発等のノウハウが有用な場合が多いと考えられる。

このため、こうした企業等OB(OB人材)と、これらの者を外部人材(アドバイザー)として活用することを欲する中小企業とのマッチングを推進する事業を「企業等OB人材マッチング事業」として、平成15年度より実施している。

具体的には、日本商工会議所に事業を委託し、各都道府県に相談窓口を設置して、中小企業に対してニーズに沿ったOB人材の紹介・マッチングを実施している。

○実施の仕組み



○予算規模

平成19年度予算額:518百万円

平成20年度概算要求額(「新現役チャレンジプラン」として):2,200百万円

(2)男女別ニーズの把握・施策への反映

ニーズの施策への反映は適宜実施している。平成18年度の登録されているOB人材の男女割合は、男(98.9%)、女(0.9%)であり、女性割合が少ないが、今後、退職者の世代が次世代に推移していくに従い、女性の参加比率が高まるものと考えている。

(3)関係主体・施策との連携

各都道府県の商工会議所が持つ、中小企業とのネットワークを活用すべく、それぞれに地域協議会を設置、マッチング事業を実施する。国からの直接的な委託先は日本商工会議所としており、各商工会議所との調整等を実施。

(4)施策の評価・見直し

各地域協議会を通じて実施したアンケート結果

「今後の活用移行」:ぜひ活用したい(28.7%)、機会があれば活用(53.6%)

「OB人材の活用による有無」:成果がある(46.8%)、やや成果がある(27.1%)、あまり成果はない(5.0%)、成果はない(3.7%)