

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

染色整理業 高齢者雇用推進事業 ガイドライン

染色整理業で 働く誇りと喜びを！

平成21年1月

社団法人日本染色協会
染色整理業高齢者雇用推進委員会

はじめに

本報告書は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の産業別高齢者雇用推進事業の委託を受け、染色整理業における高齢者雇用推進のためのガイドライン作成を主眼とし、平成18年度から3カ年にわたり現行高齢者雇用実態並びに今後の方向性について検討した成果をとりまとめたものであります。

申し上げるまでもなく染色整理業がおかれている現在の経営環境は内外共にますます厳しさを増しております。本報告書の人事労務環境にあっても、西欧とは比較にならないほど急ピッチで少子高齢社会の仲間入りをした現在、これからの産業界を担う若年労働力不足と他方では高齢労働力の増加が見込まれる等の労働市場のアンバランスが深刻な問題を投げかけています。特に、我が業界のこれまでの若年層の入職率の低下傾向を重ね合わせるならば、将来業態として成り立っていくのかどうか、それすらも懸念されることにもなりかねません。現在は正に、雇用と労働の在り方が根本的に変わりつつあるとしています。

この雇用の大変革を乗り切るためには、若年層の生産労働力を確保しつつ他方では現在の高齢者が保有する能力を戦力として大いに活用しなければならないことは自明のように思われます。しかしながら、現実的に雇用の受け皿である企業にとって、高齢者を雇用し続けることは、コスト面等企業経営活動上の真に合理的な意味合いが見出されなければ、つまり安定的に企業業績に貢献が見込まれる戦力でなければなりません。そうでなければ人事システムに組み込まれた持続性ある高齢者雇用は実現することはあり得ません。

また、年齢層に拘わらず昨今は働く人の価値観の相違等が叫ばれ従業員個人の「自律・自立化・キャリアの時代」＝「多様化」を尊ぶべきだとの考えが前面に出されています。本テーマである「高齢者」も例外ではないと考えます。しかしよく考えますと、自律・自立化・キャリア等は決して自助努力のみによって出来上がるものではなく、多数の人が企業で働く以上、働く仕事内容等のキャリア形成は企業の裁量に委ねられている部分が多数を占め、正に企業の強い関心を必要としているのではないのでしょうか。人材を戦力化するためにも、企業が長期的に必要とする人材育成を行うことで、高齢者も含め全従業員が自分を活かせる仕事に従事するよう仕組みをつくる必要があります。このことにより誇りある働き方ができるならば、従業員個人は、企業のため、さらには社会のために自分が保有する知識・技能なりを提供・発揮し発展に寄与する喜びを得、日本特有の「労働観」がより一層充実した内容をもって活かされ続けるのではないかと考えます。全ては入社時からスタートしています。働く人の心理にまで踏み込んだ企業のメッセージが必要な時代となっています。

このような折り、染色整理業における高齢者雇用促進というテーマについて貴重な問題提起がなされたことは、非常に意義深いものがあります。今後の新しい労務管理にとって有益な手引書として本報告書がご活用頂けるものと確信しています。

最後になりましたが、本報告書のとりまとめにご尽力を賜りました染色整理業高齢者雇用推進委員会・石田座長（同志社大学教授）を始め委員の皆様並びに実態調査・集団ヒアリング調査にご協力を頂きました企業関係各位に厚くお礼申し上げます。

社団法人 日本染色協会
会 長 八代 芳 明

目次

要 約	1
第一章 なぜ高齢者雇用なのでしょうか？	4
1. 高齢者雇用が求められる背景	4
(1) 人口構造の変化—少子高齢化/人口減少社会への突入	4
(2) 市場環境の変化—国内市場の縮小/従来型小売市場の縮小	6
(3) 投入構造の変化—資源・エネルギー価格の乱高下	7
(4) 業界構造の変化—業界の長期縮小傾向	7
2. 高齢者雇用が求められる経緯	9
3. 本ガイドラインの目的	9
第二章 業界各社の動向は？	11
1. 各社従業員の現況	11
(1) 当業界の就労状況	11
(2) 当業界の労働需給状況	11
2. 当業界における定年制度と定年前支援制度の概要	12
(1) 当業界の定年制度	12
(2) 当業界の定年前支援制度	13
3. 企業の継続雇用者に対する考え方	14
(1) 継続雇用制度の種別	14
(2) 継続雇用者の採用状況	14
(3) 継続雇用者の雇用条件	15
(4) 継続雇用に対する見方(採用理由、期待する役割、依頼する仕事)	16
4. 企業の継続雇用者に対する処遇	17
(1) 就業規則	17
(2) 賃金制度	18
(3) 勤務形態	20
5. 従業員の定年後の就業意欲	21
(1) 現役従業員の定年後についての認識	21
(2) 定年後就業希望者の意識	22
(3) 勤務形態等についての認識	23
(4) 仕事内容等についての認識	25
(5) 賃金・処遇制度についての認識	26
6. 「継続雇用者を採用する理由」：企業と従業員の比較	26
(1) 従業員から見た「企業が継続雇用者を採用する理由」	26

(2) 企業が継続雇用者を採用する理由	26
(3) 定年後の採用者に対する企業側の期待と従業員の見方	27
7. 従業員の定年後就業制度に関する要望	28
8. 業界動向の概要 (まとめ)	29
第三章 継続雇用者を戦力化していくヒント	30
1. 継続雇用者の戦力化事例	30
(1) 業績貢献事例⇒雇用環境整備の重要性	30
(2) 技能継承・指導育成事例 (若年層・未熟練労働者対策)	32
(3) 繁閑対応・人員不足への対応事例	33
2. 個別企業好事例の具体的施策に見る戦力化のヒント	34
(1) 事前面接の実施 (U社事例)	34
(2) 短時間勤務制度の施行 (V社事例)	34
(3) 60代が経営・運営する子会社の設立 (W社事例)	35
(4) 自社OBを活用した繁忙時対策 (X社事例)	36
(5) 継続雇用後のモチベーション低下緩和策 (Y、Z、AA、AB社事例)	36
(6) 継続雇用希望者の採用基準の設定方法 (AA社での課題例)	39
(7) 事務関係継続雇用者の業務開発 (AB社での課題例)	39
(8) スキルマップを利用した継続雇用者による後輩・若手への技能継承手法 (AC社での課題例)	40
第四章 染色整理業の持続的発展のために	42
1. 経営的側面からの考察	42
(1) 経営者の意識改革の必要性	43
(2) 経営全般の見直しの必要性和併行した人事労務管理制度の改革	43
(3) 60代継続雇用者・ベテラン従業員の位置付け	43
2. 制度的側面からの考察	43
(1) 賃金・退職金制度の再検討	44
(2) 勤務形態の抜本的見直し	44
(3) 事前ガイダンス等	44
3. 従業員のモチベーション的側面からの考察	45
(1) 継続雇用制度・処遇の見直し	45
(2) 非金銭的モチベーションアップ施策	45
補論～ 染色整理業で働く誇りと喜びを！	46

1.高齢者雇用推進事業の背景と経緯

(1) 背景

人口構造の変化・・・若年層は減り続け、高齢者が増加する
市場環境の変化・・・売上高、受注高の明らかな減少傾向がある
投入構造の変化・・・資源・エネルギー価格が乱高下している
業界構造の変化・・・業界は長期縮小傾向にある

(2) 経緯

法律の改正・・・社会も働ける場所の確保を求めている
(60代ベテランの活用不可避)

(3) 本ガイドラインの目的

高齢者の戦力化・・・高齢者雇用の効率的で的確な取組の推進を図ること

2.高齢者雇用に関わる同業各社の動向

(1) 大半が再雇用制度を採用

・・・採用者の内訳は希望者全員が4割、自社基準該当者が6割である

(2) 60代ベテランの採用理由

・・・60代ベテランの経験やノウハウを活用したいから採用する
また、コストも安く補完戦力として役立つ

(3) 定年後の賃金制度は別体系

・・・能力評価を実施し、賃金に反映する企業は4割弱に過ぎない
残りの6割の企業は能力評価せず、賃金にも反映させていない

(4) 定年後の就業意欲

・・・定年後まで働きたいという従業員は全体の6割弱
・・・定年後就業希望者のうち64～65才まで働きたい人が5割弱
働ける限り働きたい人も4割弱と就業意欲は旺盛

(5) 勤務形態

・・・フルタイム勤務以外を希望する人が約4割

(6) 仕事内容

・・・定年前と同じ仕事を希望する人が約7割

(7) 希望年収水準

・・・定年前よりダウンやむなしが約7割
・・・ダウンは「定年前の7～8割位まで」が約8割

3.60代を戦力化している事例の紹介

- (1) **一人ひとりの個別事情を尊重**
 - ・・・60代は家庭の事情も千差万別
 - ・・・家庭の事情への配慮が本人の意欲を引き出す事例
- (2) **本人の強みをうまく活用**
 - ・・・本人の現役時代からの人脈を活かす
 - ・・・本人が強みとするリーダーシップ特性を活かす
- (3) **短時間労働者のグループ管理**
 - ・・・チーム編成とローテーション管理
(一人ひとりの勤務スケジュール作成・管理)
- (4) **技能継承・指導育成**
 - ・・・若年層や未熟練労働者対策として60代ベテランを活用することで
若年層の定着にも貢献
 - ・・・外国人研修生などの指導育成に活用
- (5) **繁閑対応・人員不足への対応**
 - ・・・繁忙期だけ働く仕組みを構築し、多様な働き口を提供

4.具体的施策事例の紹介

- (1) **事前面接の実施 (U社)**
 - ・・・退職予定日の4ヶ月前に人事担当者が面接
- (2) **短時間勤務制度 (V社)**
 - ・・・正社員による残業を短時間勤務者にシフト
- (3) **子会社の運営一任 (W社)**
 - ・・・親会社が設立、60代が一切を運営
- (4) **OB活用による繁忙期対応 (X社)**
 - ・・・人員不足時にアルバイトとしてOBを採用
- (5) **モチベーションアップ対策 (Y、Z、AA、AB社)**
 - ・・・金一封、名刺・肩書きの使用許可
 - ・・・金一封の代わりにポイントを付与、第二退職金として積み立て
- (6) **継続雇用希望者の採用基準設定方法 (AA社)**
 - ・・・採用基準の明確化と文書化
- (7) **事務関係継続雇用者の業務開発 (AB社)**
 - ・・・事務系に業務として何を頼むか？
- (8) **後輩・若手への技能継承手法 (AC社)**
 - ・・・技能マップの作成と応用による技能継承手法

5.まとめ 染色整理業の持続的発展のために

(1) 経営的側面からの考察

- (1) 経営者の意識改革の必要性
- (2) 経営全般の見直しの必要性和並行した人事労務管理制度の改革
- (3) 60代層ベテラン(継続雇用者)の位置づけ

(2) 制度的側面からの考察

- (1) 賃金・退職金制度の再検討
- (2) 勤務形態の抜本的見直し
- (3) 事前ガイダンス・キャリアカウンセリング等の積極的な導入

(3) モチベーション的側面からの考察

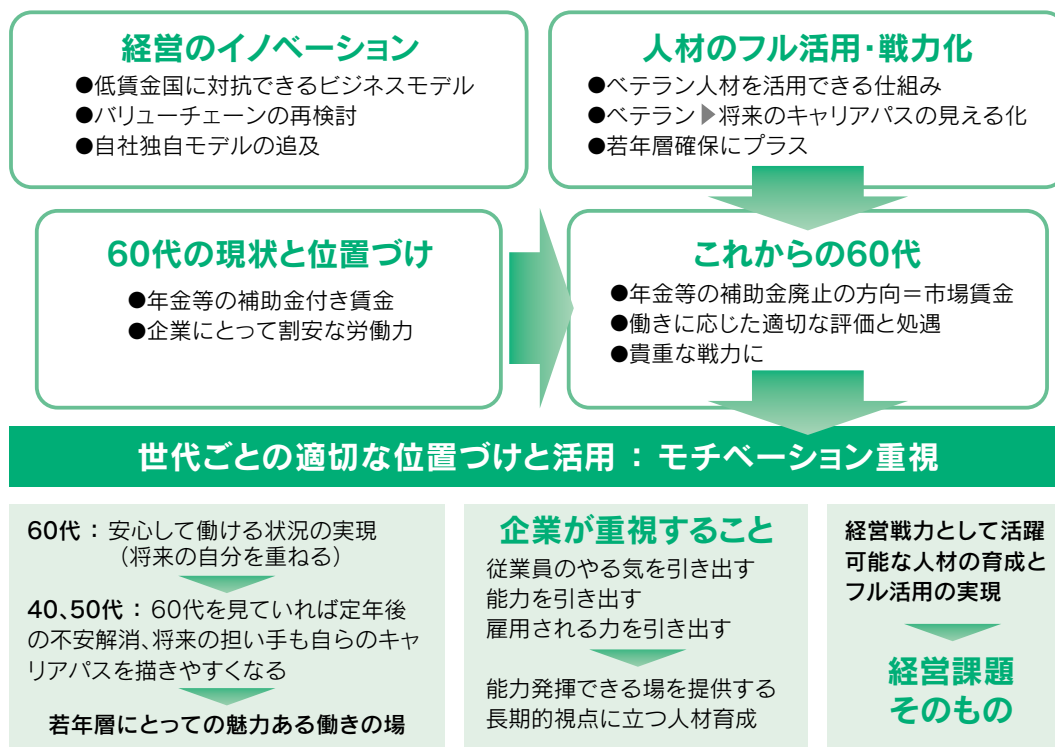
- (1) 継続雇用制度・処遇の見直し
- (2) 非金銭的モチベーションアップ施策

6.補論 染色整理業の輝かしい未来に向けての働く誇りと喜びを求めて

(1) 当業界のSWOT分析



(2) 対策の方向



第一章 なぜ高齢者雇用なのでしょうか？

本章では、高齢者雇用がなぜ求められるのか、その背景と経緯についてまとめました。

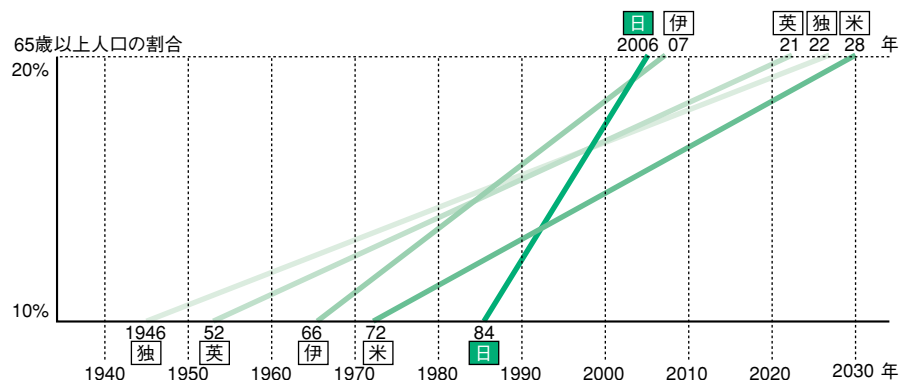
1. 高齢者雇用が求められる背景

(1) 人口構造の変化---少子高齢化/人口減少社会への突入

我が国では、急速に高齢化が進展しています。高齢化率は先進国の中で最も高く、人口の中で高齢者(注1)が占める割合を見ると、平成17年(2005年)には65歳以上人口が20.1%(注2)と世界最高水準に達しています。逆に、若年人口の減少傾向には歯止めがかからず、若年労働力の確保はますます困難になることが予想されます。

全人口に占める65歳以上の割合が10%から20%に達するスピードに注目すると、日本は平成6年(1994年)に10%に達し、その後平成17年(2005年)には早くも国連の予想(平成18年(2006年)に20%と予想)を上回るスピードで20%ラインを超えています。(図表1-1-1) 我が国は世界中で最も早いスピードで高齢化が進展しています。このため、福祉や医療、雇用など、様々な面から早急に高齢化に対応することが求められています。

図表 1-1-1 人口高齢化のスピードに関する国際比較
(年齢に占める65歳以上人口が10%から20%となる予想年数)



※ グラフの傾きが大きいほど高齢化のスピードが速い。

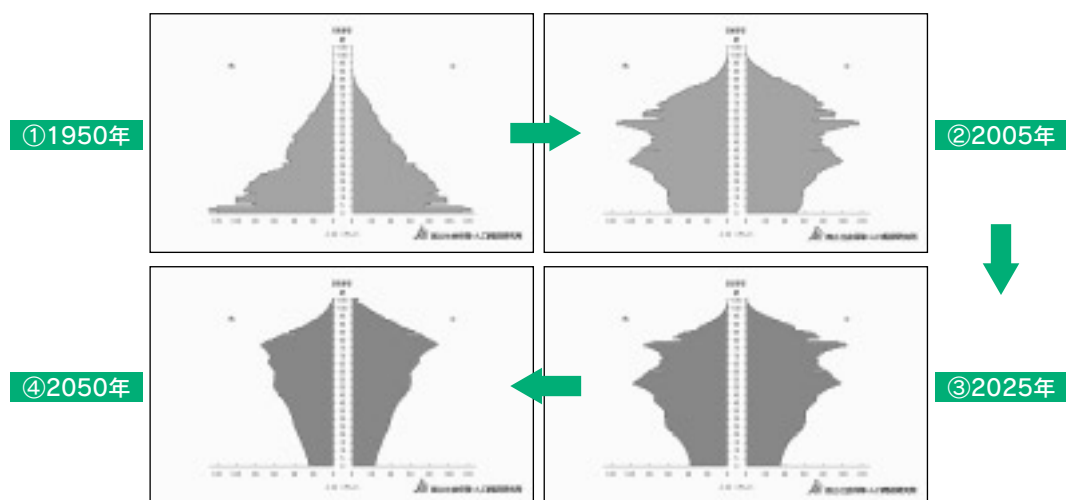
出所:「UN The sex and age distribution of world population 1998 各年推計人口」(1998年)、「日本の将来推計人口」(平成9年)より日鉄技術情報センター作成

我が国全体の少子高齢化の進展は人口構造の推移と将来展望の図からも明らかです。1950年の人口構造を見ると、若年層が厚く、高年層が薄いピラミッド型でありましたが、100年後の2050年には、若年から高年に移るにつれ膨むコップ型へと大きく変貌していきます。(図表1-1-2)

(注1) 「高齢者」とは、一般的には65歳以上の者をいい、75歳未満の者を前期高齢者、75歳以上の者を後期高齢者と分ける場合もあります。本文においても、65歳以上の者を「高齢者」と呼んでいます。また、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」では「高齢者」とは55歳以上の方のことをさしています。

(注2) 総務省、2005年国勢調査より <http://www.stat.go.jp/data/kokusei/2005/kihon1/00/02.htm>

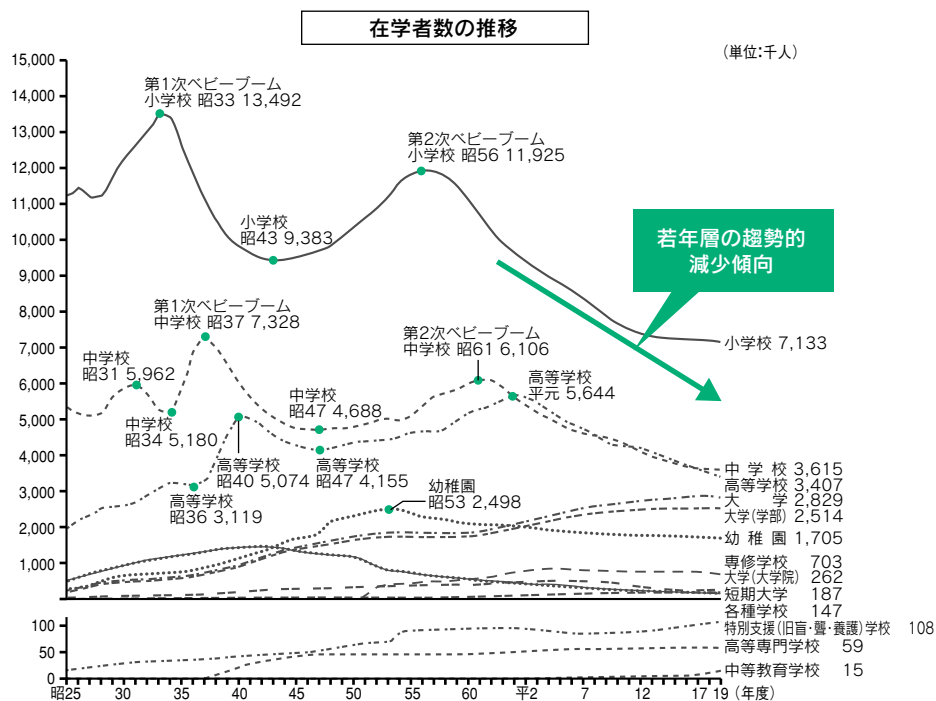
図表 1-1-2 我が国の人口構造の推移と将来展望



出所：国立社会保障・人口問題研究所HP「人口ピラミッドデータ」から引用

特に少子化の進展には著しいものがあります。在学者数の推移からも明らかなように、小中高のいずれの段階でも逓減傾向にあります。（図表1-1-3）さらに平成16年（2004年）をピークにいよいよ人口減少社会に突入しました。高齢者が増加する一方、若年層は着実に希少化しています。若年層の確保が進まない産業は、将来の担い手を失うことになります。労働力の量的確保は高齢者が中心とならざるを得ません。その一方で、若年層を惹きつけるためのさまざまな工夫が求められることになります。このように経営上舵取りの難しい時代を迎えています。

図表 1-1-3 小中高大各教育機関在学者数の推移



http://event.media.yahoo.co.jp/nikkeibp/20080515-00000000-nkbp-bus_all.html
出所：文部科学省「学校教育基本調査」より引用

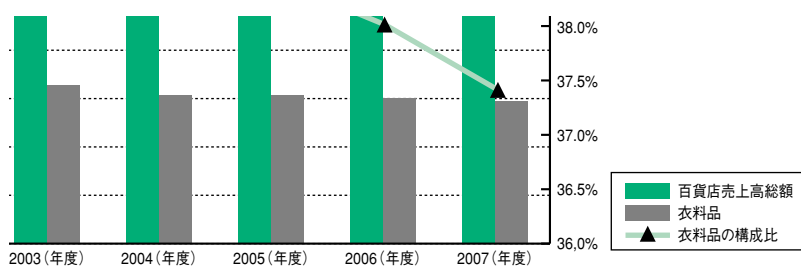
(2) 市場環境の変化---国内市場の縮小/従来型小売市場の縮小

百貨店およびスーパーにおける売上高を見ると、ここ数年における売上高全体の通減傾向は明らかです。加えて、両業態における売上高全体に占める衣料品比率を見ても低下傾向は顕著だといえましょう。

なお、平成20年(2008年) 4月3日に公表された平成19年度商業統計速報によれば、平成19年(2007年)における織物・衣服・身の回り品小売業販売額並びに繊維品・衣服・身の回り品卸売業販売額はともに3年前と比べ、減少しています。

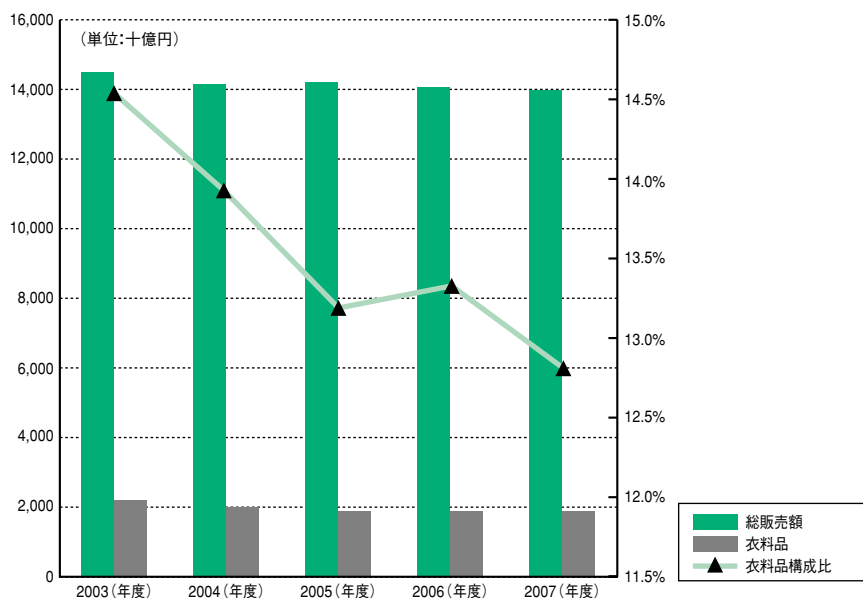
このように染色整理業が対象とする国内市場は、人口動態と同様に、縮小に向かいつつあります。

図表 1-2-1 全国百貨店売上高、同衣料品売上高、同衣料品構成比の推移



出所 日本百貨店協会HP「百貨店売上高」より、(株)日鉄技術情報センター作成

図表 1-2-2 日本チェーンストア協会総販売額、同衣料品売上高、同衣料品構成比の推移

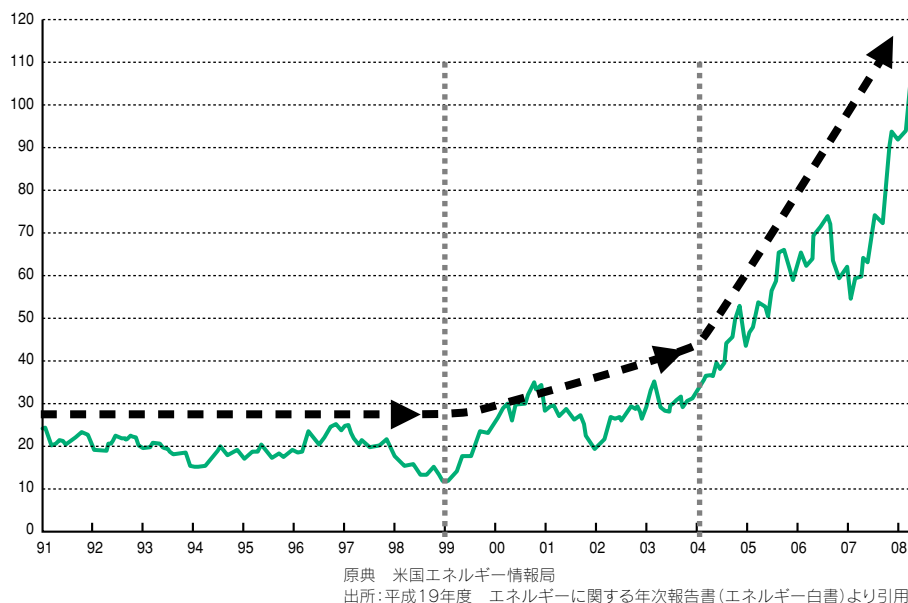


出所:日本チェーンストア協会HP 販売統計、年間統計より、(株)日鉄技術情報センター作成

(3) 投入構造の変化---資源・エネルギー価格の乱高下

近年の資源・エネルギー価格の上昇は常軌を逸しています。原油価格の推移をみると、平成20年(2008年)に入るや100ドルを突破し、一時は147ドル（WTI価格）と市場最高値を更新しました。これは数年前までの数倍に相当する異常な高騰だと言えます。もっとも同年9月現在では100ドルを割込むなど、原油価格は乱高下しています。鉄鉱石などの資源関連商品や食料品価格もほぼ同様の変動を示しており、こうした激しい価格変動は、企業経営にとっても個人消費にとってもその影響は必至です。就中、コストアップの価格への転嫁が通りにくいと言われる我が業界においては、その影響には計り知れないものがあると危惧されています。

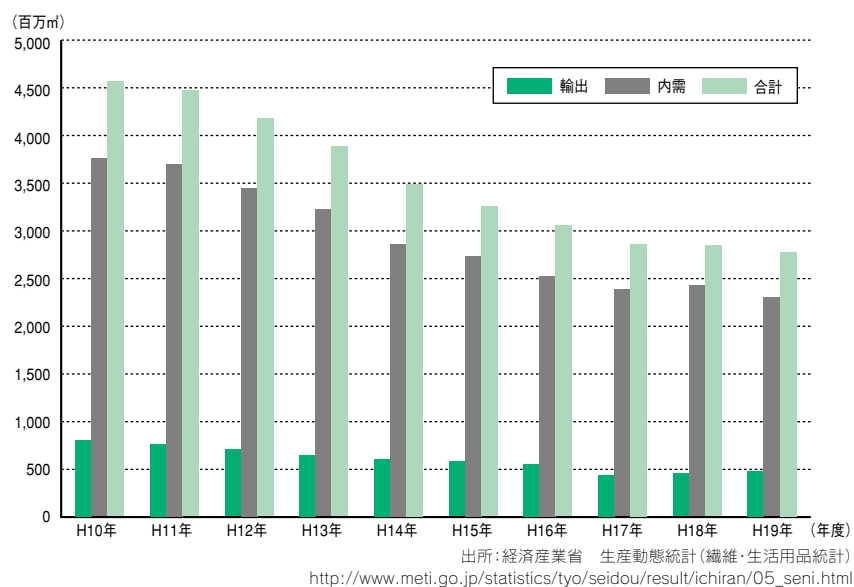
図表 1-3 ニューヨーク原油先物市場の推移(単位：ドル/バーレル、月平均)



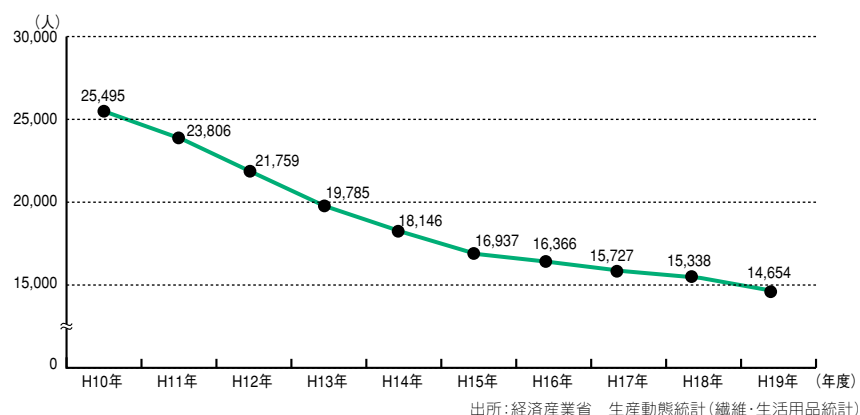
(4) 業界構造の変化---業界の長期縮小傾向

上記のような要因もあり我が業界の業況は非常に厳しく、10年前（平成10年）と比較して現在の業界規模（平成19年）は染色整理加工数量において2／3、従業員数において3／5程度まで縮小しております。

図表 1-4-1 染色整理加工数量の推移（染色整理）



図表 1-4-2 従業員数の推移（染色整理、各年12月末現在）



まとめ

以上見てきたとおり、染色整理業界を取り巻く事業環境は激変しつつあり、先行き予断を許さない厳しい状況にあるといえましょう。

本ガイドライン策定上の視点

本ガイドラインでは経営資源であるヒト・モノ・カネのうち、ヒトに焦点を当てております。中心課題は60代の雇用をどう取り扱うかにありますが、本ガイドラインでは若年層を含む全世代の従業員における雇用のあり方にまで拡大して考察しております。

ガイドラインをまとめるにあたって、留意したことは「60代の雇用問題をどう取り扱うか」というスタンスに留まるのではなく、「60代を含む人材問題全体を経営戦略の一環として捉え直す」というスタンスにありました。

我が業界が人材問題についてどのように舵取りをしていくべきか、一緒に考えて参りたいと思います。

2. 高齢者雇用が求められる経緯

高齢化と少子化の急速な進展という労働力の供給サイドに生じつつある大きな変化を前にして、高齢者が培ってきた豊富な知識や経験を活かしながら戦力化していくことによって染色整理業の、ひいては我が国経済社会全体の活力を保持していくことが求められています。

政府は平成12年（2000年）に「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」を改正し、事業主の講ずべき措置として、60歳定年の義務化、65歳までの雇用確保、再就職支援等の努力義務を規定しました。

また近年では、平成16年(2004年)の法改正により、定年（65歳未満のものに限る）の定めをしている事業主について、65歳までの定年の引上げ、継続雇用制度の導入または定年の定め廃止、のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じなければならないこと等を定めた「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正が行われました。この法律は、平成18年(2006年)4月から施行され、事業主は65歳までの高年齢者の安定した雇用を確保することが義務づけられています。

なお、平成24年（2012年）にはいわゆる「団塊の世代」が65歳に到達することから、政府は、65歳以上の定年制や定年の定め廃止を普及・促進し、「団塊の世代」の働く場を確保することを、政策課題としています。既に、平成19年(2007年)4月から定年引き上げ等に関する奨励金制度をスタートさせるなど、「70歳まで働ける企業」の実現という新たなステージに向けて動き始めています。

我が業界もこの流れに沿いながら、業界事情を反映した持続性と実効性を兼ね備えた高齢者雇用を実現しなければならないと考えられます。

3. 本ガイドラインの目的

団塊の世代が60代になりつつあることや、年金支給開始年齢が徐々に引き上げられることから、これから定年を迎える層を含め、高年齢者の能力を有効に活用し、積極的に活用していくための方途を明らかにすることが我が業界の焦眉の急となっています。

そこで、社団法人日本染色協会では、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の支援を得て、染色整理業高齢者雇用推進委員会（座長：石田光男 同志社大学教授）を組成し、平成18～20年度の3カ年をかけて、高齢者雇用推進事業について染色整理業界の実情に即した形で様々な角度から検討してきたところであり、その成果を取りまとめたものが、本ガイドラインです。

本委員会では社団法人日本染色協会加盟各社に対するアンケート調査や加盟各社グループインタビュー調査などを活用して、染色整理業界における高齢者雇用の実態把握に努めるとともに、高齢者が生き生きと働けるためのよりよい制度や仕組みを目指していくための手がかりを調査し、議論して参りました。さらに、会員企業各社が高齢者を活用し、戦力化していくために参考となりうる事例を収集し、分析することで得られた示唆についても、さまざまな角度から検討を重ねて参りました。本ガイドラインはこのような経過を経て出来上がったものです。

定年後の生活を支える重要な収入源である年金制度についてはさまざまな問題が露呈するなど予断を許さない状況にはあるものの、年金支給開始年齢の引き上げは規定路線となっています。

高年齢者にとって、年金支給開始年齢まで就業の場を確保することは生活上急務である場合が少なくありません。また、繰り返しになりますが、少子化の趨勢が続き、人口減少社会に突入した中で、相対的に希少化しつつある若年層の確保難が現実化し

つつあります。こうしたことから当協会加盟各社においても人員確保は経営上の喫緊の課題です。諸般の情勢を総合的に勘案すれば、高齢者が蓄積してきた経験・英知・ノウハウを生かしつつ、高齢者を戦力として活用していくことは、もはや避けられない課題であるといえましょう。

本テーマを真摯に受け止め、本ガイドラインを活用して前向きな対応をとることにより、染色整理業における高齢者雇用の効率的で的確な取り組みの推進を図ることが期待されます。こうした取り組みによって、高齢者を戦力化することができ、我が業界の一層の発展に資するのであれば、それこそが本ガイドラインの狙いとするところであり、目的を果たしたことになるといえましょう。

第二～四章の位置付け

本ガイドラインは、第一章の後、第二章から第四章まであります。

第二章：「業界各社の動向は？」

平成19年8月に社団法人日本染色協会が会員企業と団体会員に所属する企業の合計456社の内、染色専門企業を中心に105社を抽出し、企業の経営者を対象とした企業調査と各企業の従業員1社当たり3名を対象とする従業員調査の集計結果を分析してまとめたものです。経営の舵取りをする上で気になる各社の動向について、グラフと簡単なコメントにまとめました。

第三章：「継続雇用者を戦力化していくヒント」

60代を戦力化するためには、どのような工夫が必要かという観点から、参考事例とノウハウのポイントを「見える化」したものです。平成19年度に実施したアンケート調査で収集した各社の高齢者雇用に関する好事例と他業種で行われている好事例、さらに平成19年度から20年度にかけて実施された、高齢者雇用推進委員会のメンバー各社に対する事例追加調査によって得られた参考事例を基に、会員各社の参考に供しうような戦力化のポイントをヒントとしてまとめました。

第四章：「染色整理業の持続的発展のために」

高齢者雇用を推進するためには①経営的側面、②制度的側面、③モチベーション的側面に分けて考えていく必要があることから、各側面毎にそれぞれの要点と具体的施策を論じております。

最後に補論としてこれまで3ヶ年の間、高齢者雇用推進委員会にて議論してきた論点を踏まえて、高齢者を含む全従業員が我が業界で働く誇りと喜びを今以上に強くしていくためにはわれわれは何をすべきか、如何に考えるべきか、その要諦は何かについて試論を掲げております。

この試論は各社への問いかけでもあり、同時に業界全体への問いかけでもあります。高齢者雇用問題を契機として、各社経営戦略全般の再点検へと舵を切り替え、各社の未来を万全にする備えと、我が業界全体の未来を切り開くための一步を共に踏み出さうではありませんか。

第二章 業界各社の動向は？

本章は、平成19年8月に社団法人日本染色協会が会員企業と団体会員に所属する企業の合計456社の内、染色専門企業を中心に105社を抽出し、企業の経営者を対象とした企業調査と各企業の従業員1社当たり3名を対象とする従業員調査の結果を活用してまとめたものです。経営の舵取りをする上で気になる各社の動向について、グラフと簡単なコメントにまとめました。

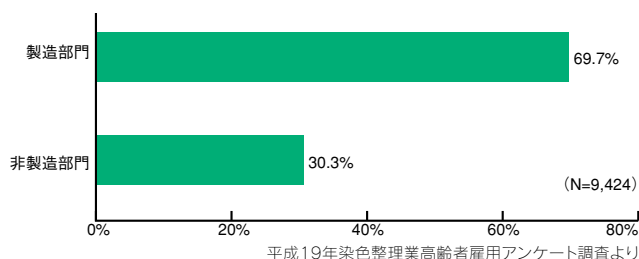
1. 各社従業員の現況

(1) 当業界の就労状況

①従業員の直間比率

- ・当業界における製造部門と非製造部門との比率は概ね7：3です。

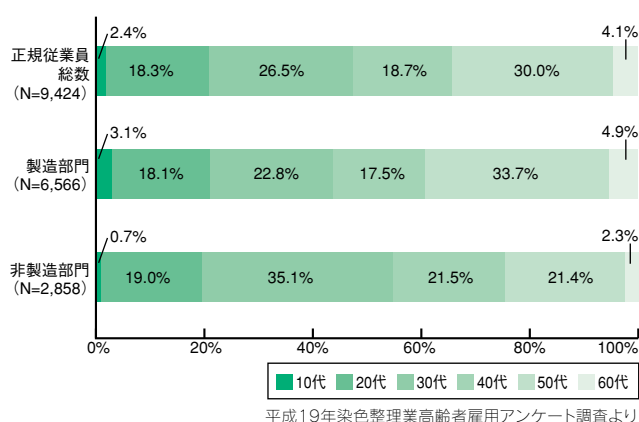
図表 2-1-1-1：従業員の直間比率



②部門別、正規従業員の年齢構成

- ・正規従業員の年齢構成は、50代が最多で3割、次いで30代が26.5%を占めます。
- ・製造部門では50代が33.7%と1/3を占め、これから定年を迎える層が厚いといえます。
- ・非製造部門では30代が35.1%と最多であり、50代は21.4%に過ぎません。
- ・年齢構成上は比較的バランスが取れています。

図表 2-1-1-2：部門別、正規従業員の年齢構成

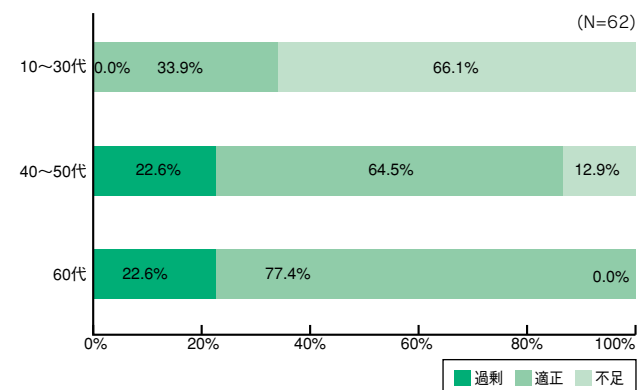


(2) 当業界の労働需給状況

①正規従業員の過不足感

- ・製造部門では40～60代の中高齢層に過剰という回答が若干見られますが、10～30代の若年層では逆に不足という回答が2/3を占めます。

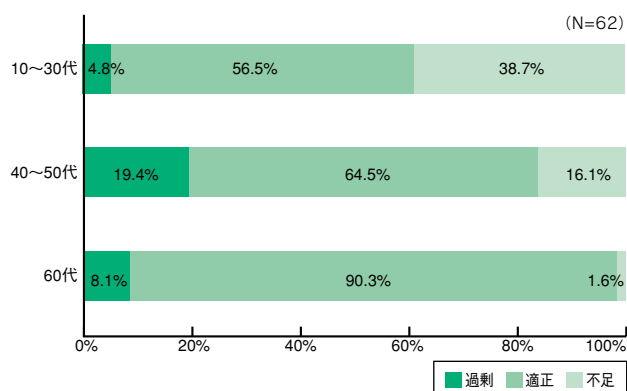
図表 2-1-2-1：正規従業員の過不足感：製造部門



・非製造部門でも製造部門とほぼ同様の傾向があるものの、その程度は製造部門ほど激しくはありません。

・当業界では「製造部門における若年層不足・中高年齢層過剰」という図式が当てはまります。

図表 2-1-2-2:正規従業員の過不足感：非製造部門



平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

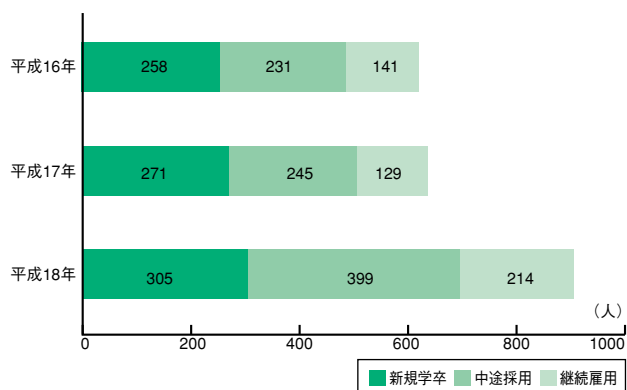
②過去3年間の採用実績

・平成16年～18年の過去3カ年の採用状況を見ますと、採用数は逡増しており、特に平成18年は著しく増加しています。

・新卒採用は年を追って増加していますが、中途採用は新卒の伸びを大幅に上回って増加しています。労働需給の逼迫が伺われます。

・継続雇用者も平成18年には200人の大台を超えました。若年層の代替要員として採用されている可能性も考えられます。

図表 2-1-2-3:過去3年間の採用実績



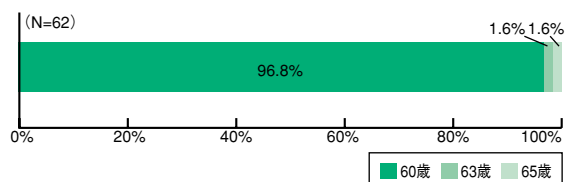
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2. 当業界における定年制度と定年前支援制度の概要

(1) 当業界の定年制度

・ほとんどの企業で定年は60歳ですが、中には61～65歳という企業もみられます。

図表 2-2-1: 定年年齢



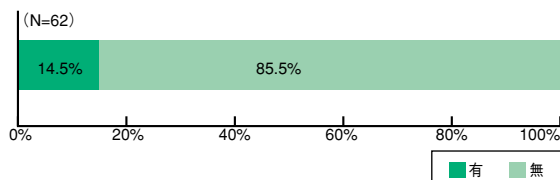
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(2) 当業界の定年前支援制度

①定年前支援制度等の有無

・定年前支援制度がある企業は14.5%に過ぎません。制度が無い企業が多数派です。

図表 2-2-2-1: 定年前支援制度等の有無

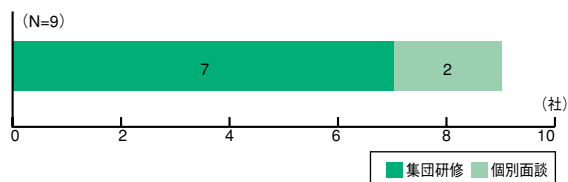


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

②定年前支援制度等の開催方法（制度有りの場合）

・定年前支援制度には集団研修方式と個別面談方式がありますが、制度採用企業の場合は集団研修方式採用が7に対し、個別面談方式採用は2の比率です。

図表 2-2-2-2: 定年前支援制度等の開催方法

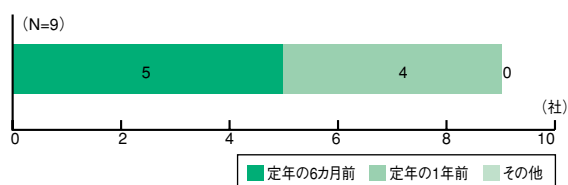


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

③定年前支援制度等の開催時期（制度有りの場合）

・定年前支援制度の開催時期につきましては定年前6ヶ月開催と1年前開催の2タイプが見られます。

図表 2-2-2-3: 定年前支援制度等の開催時期

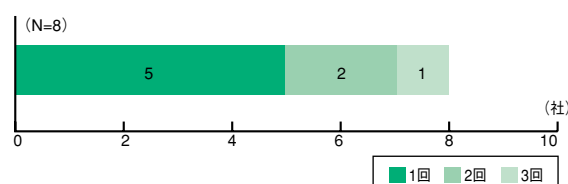


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

④定年前支援制度等の開催回数（制度有りの場合）

・定年前支援制度の開催回数は1回だけというところが過半数を占めますが、中には2回以上行う企業もみられます。

図表 2-2-2-4: 定年前支援制度等の開催回数

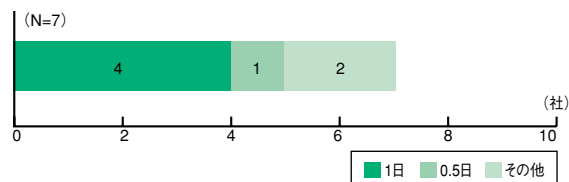


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑤定年前支援制度等の開催期間

- ・定年前支援制度の開催期間は、1日ないし半日です。

図表 2-2-2-5：定年前支援制度等の開催期間

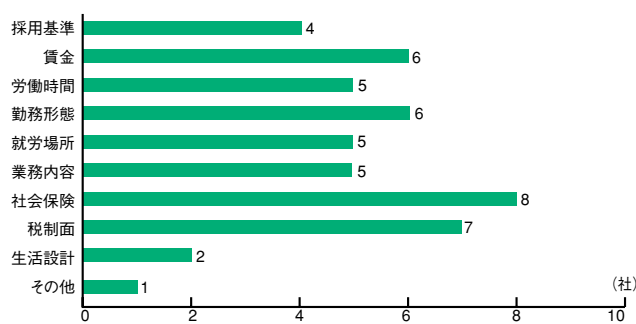


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑥定年前支援制度等の内容

- ・定年前支援制度において、取り上げられる内容を見ますと、関心の高いものとして最も多いのが社会保険、次いで税金関係の説明が続きます。
- ・3番手は継続雇用の条件である賃金制度と勤務形態です。
- ・このほかでは、労働時間、就労場所、業務内容、採用基準などとなっています。

図表 2-2-2-6：定年前支援制度等の内容



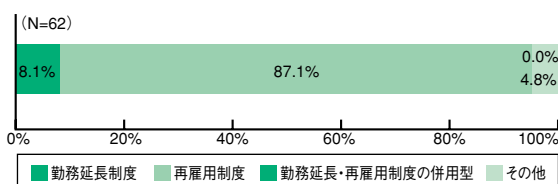
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3. 企業の継続雇用者に対する考え方

(1) 継続雇用制度の種別

- ・継続雇用制度の種類を見ますと、全体の87.1%を占めるのが「再雇用制度」です。
- ・勤務延長制度は8.1%とわずかではありますが採用している企業もみられます。

図表 2-3-1：継続雇用制度の種別



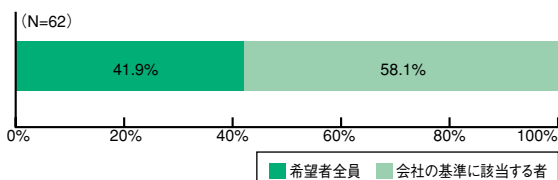
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(2) 継続雇用者の採用状況

①継続雇用者の採用実態

- ・継続雇用者の採用実態を見ますと「会社の基準に該当するもの」が58.1%と最も多くなっています（しかし、全体の41.9%の企業は「希望者全員」採用しています）。

図表 2-3-2-1：継続雇用者の採用実態



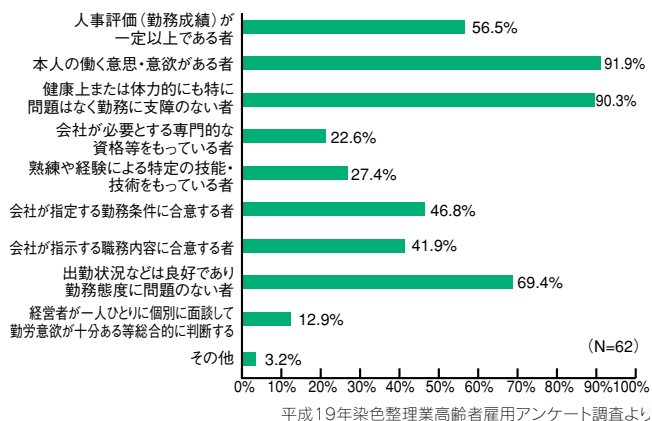
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

②継続雇用者の「採用基準」

・継続雇用者の採用基準で最も多い基準は、「本人の働く意思・意欲がある者」と「健康上または体力的にも特に問題はなく、勤務に支障のない者」となっています。

・次いで多くの回答がみられたのは「出勤状況などは良好であり、勤務態度に問題のない者」と「人事評価（勤務成績）が一定以上である者」、「会社が指定する勤務条件に合意する者」などです。

図表 2-3-2-2：継続雇用者の「採用基準」（複数回答）



(3) 継続雇用者の雇用条件

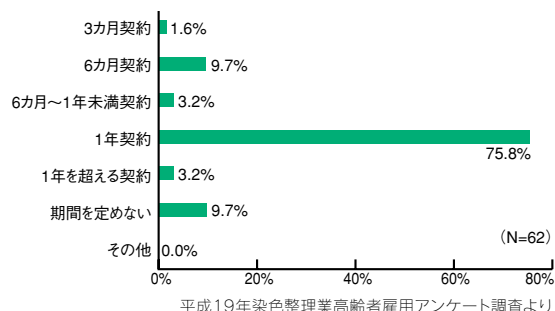
①継続雇用する場合の契約（雇用）期間

・継続雇用する場合の契約（雇用）期間は「1年契約」が75.8%と圧倒的に多い結果となっています。

・次に多いのは「6ヶ月契約」ですが9.7%に過ぎません。

・なお、「期間を定めない」という回答企業が9.7%ある点は注目に値します。

図表 2-3-3-1：継続雇用する場合の契約（雇用）期間（複数回答）

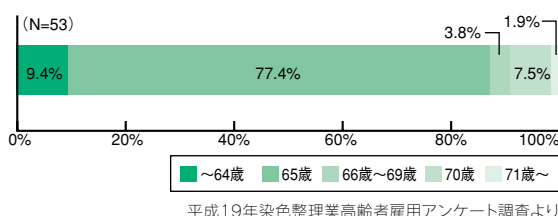


②継続雇用の最高年齢

・継続雇用をした場合で働ける最高年齢は65歳が77.4%と最も多いですが、中には66歳以上という回答も散見されました。

・66歳以上という回答が13.2%占める点は当業界の一つの特徴と言えましょう。

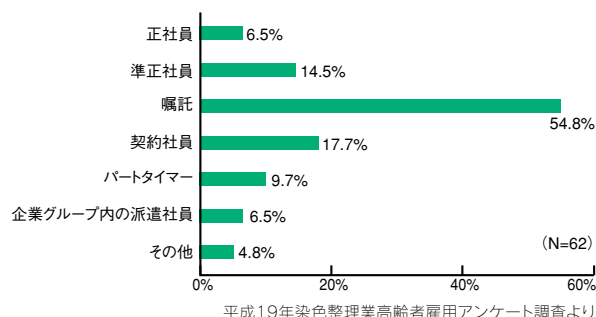
図表 2-3-3-2：継続雇用の最高年齢



③雇用契約時の肩書き (注3)

- ・雇用契約時の肩書きでは「嘱託」が54.8%と最も多くみられました。
- ・次いで、「契約社員」「準正社員」などですが、いずれも全体の20%までには届いておりません。

図表 2-3-3-3：雇用契約時の肩書き（複数回答）

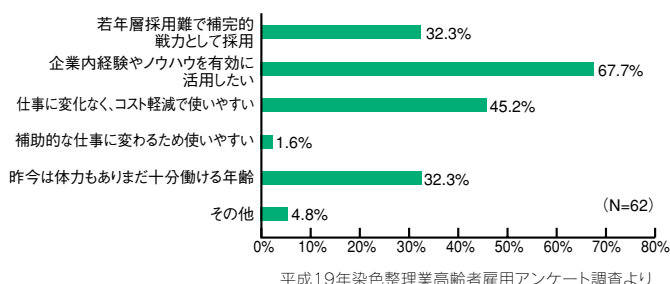


(4) 継続雇用に対する見方 (採用理由、期待する役割、依頼する仕事)

①60歳以上の従業員を採用する理由

- ・60歳以上の従業員を採用する理由を見ますと、「企業内経験やノウハウを有効に活用したい」という前向きな回答が最も多く、67.7%を占めています。
- ・次いで「仕事に変化無く、コスト軽減で使いやすい」「若年層採用難で補完的戦力として採用」という企業側のメリットが強調された回答が続いています。
- なお、「昨今は体力もあり…」が32.3%ある点は、興味を引くところではないでしょうか。

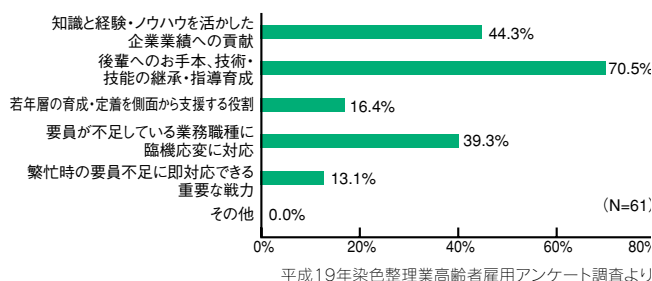
図表 2-3-4-1：60歳以上の従業員を採用する理由（複数回答）



②60歳以上従業員に期待する役割

- ・60歳以上従業員に期待する役割を見ますと、「後輩へのお手本、技術・技能の継承・指導育成」が最も多く、70.5%を占めています。
- ・次いで、「知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献」「要員が不足している業務、職種に臨機応変に対応」が39.3%と4割前後で続いています。

図表 2-3-4-2：60歳以上従業員に期待する役割（複数回答）

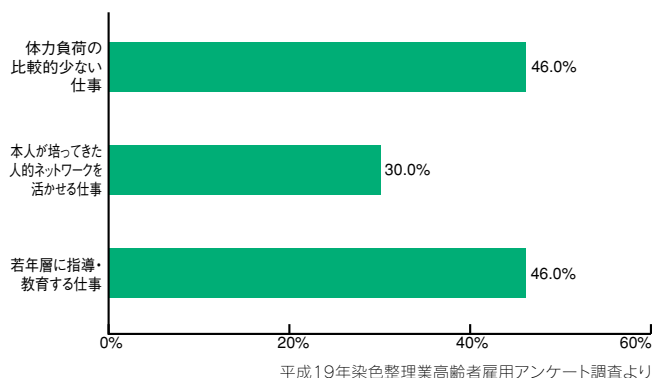


(注3) 雇用契約における「嘱託」と「契約社員」については、各企業によってその意味が異なるため、厳密な比較は困難である。

③60歳以上従業員に依頼している仕事

- ・ 60歳以上従業員に依頼している仕事を見ますと、「若年層に指導・教育する仕事」、「体力負荷の比較的小さい仕事」という回答が目立ちます。
- ・ 「本人が培った人的ネットワークを活かせる仕事」も30.0%ありました。

図表 2-3-4-3：60歳以上従業員に依頼している仕事
(複数回答)



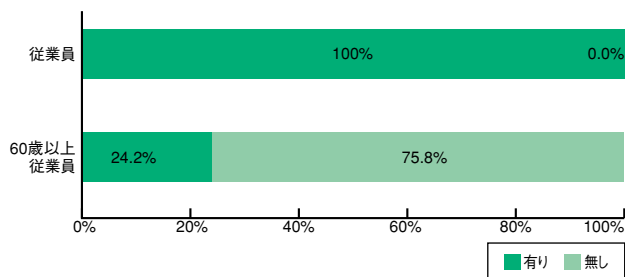
4. 企業の継続雇用者に対する処遇

(1) 就業規則

①従業員および60歳以上従業員向けの就業規則の有無

- ・ 就業規則の有無を見ますと、回答企業の全社が従業員用は制定済みですが、60代以上の継続雇用者向けの就業規則を制定している企業は24.2%と1/4に過ぎません。

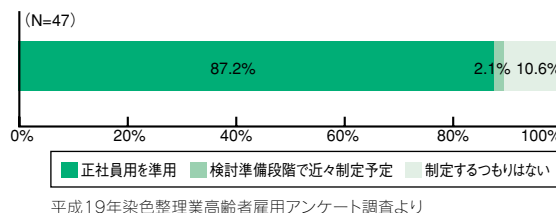
図表 2-4-1-1：従業員および60歳以上従業員向けの就業規則の有無



②60歳以上従業員向けの就業規則が「無い」場合

- ・ 60歳以上継続雇用者向けの就業規則が「無い」、制定していない場合、正社員用を準用しているケースが圧倒的です。
- ・ 制定する意向が無いという企業も約1割存在します。

図表 2-4-1-2：60歳以上従業員向けの就業規則が「無い」場合

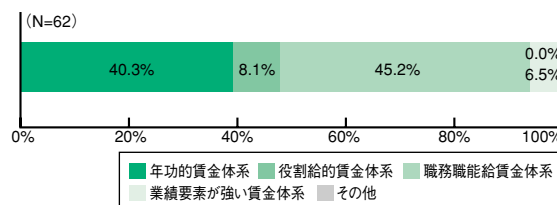


(2) 賃金制度

①定年前の賃金体系

・定年前の正社員の賃金体系を見ますと、職務職能給賃金体系を採用する企業が最も多く、45.2%を占めますが、年功的賃金体系をとる企業も40.3%と4割存在します。

図表 2-4-2-1：定年前の賃金体系

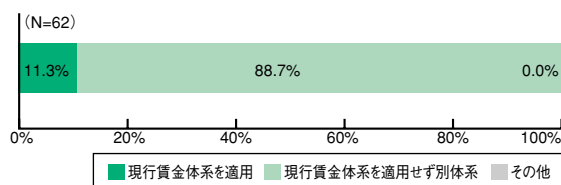


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

②定年後の賃金体系

・定年後の賃金体系は、正社員の現行賃金体系とは別体系とする企業が多数派を占めます。

図表 2-4-2-2：定年後の賃金体系

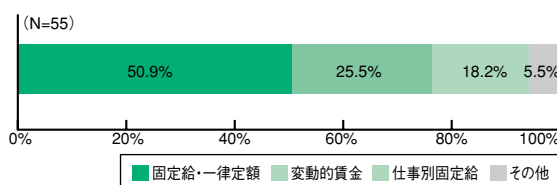


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

③定年後の賃金は「現行賃金体系を適用せず別体系」の場合 賃金

・固定給・一律定額が50.9%、仕事別固定給が18.2%と、両者合計で69.1%が固定給に属します。
・変動的賃金制はわずかに25.5%に過ぎません。

図表 2-4-2-3：定年後の賃金は「現行賃金体系を適用せず別体系」の場合の賃金

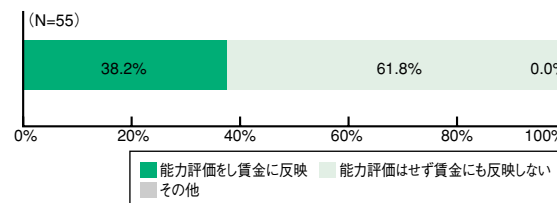


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

④定年後の賃金は「現行賃金体系を適用せず別体系」の場合 能力評価

・能力評価はせず、賃金にも反映しないという企業は61.8%に達します。能力評価を実施し、賃金に反映させている企業は高々38.2%に過ぎません。

図表 2-4-2-4：定年後の賃金は「現行賃金体系を適用せず別体系」の場合の能力評価



平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

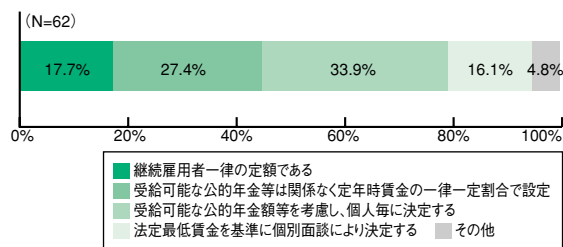
⑤60歳以上従業員の賃金決定方法

・60代従業員の賃金決定方法は回答が割れています。最多は「受給可能な公的年金等を考慮し、個人毎に決定する」で全体の33.9%を占めます。

・次いで「受給可能な公的年金等は関係なく、定年時賃金の一律一定割合で設定」27.4%、「継続雇用者一律の定額」17.7%、両者合わせると45.1%に達します。

・「法定最低賃金を基準に個別面談により決定」という回答も16.1%と決して少なくありません。

図表 2-4-2-5 : 60歳以上従業員の賃金決定方法

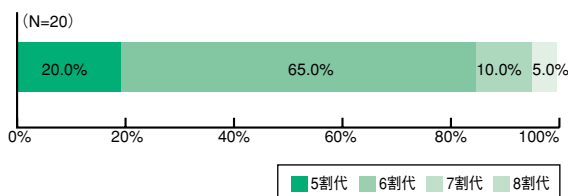


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑥60歳以上従業員の平均賃金

・60歳以上従業員の平均賃金を定年時賃金と比べますと大半が定年時賃金の5割～6割台に該当します。

図表 2-4-2-6 : 60歳以上従業員の平均賃金 (定年時賃金比)



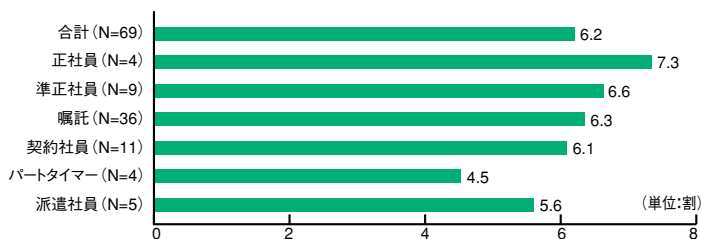
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑦継続雇用の肩書き別年収水準

・継続雇用者の対定年到達時比年収水準を肩書き別に見ますと、正社員でも定年前の7割相当、嘱託や契約社員の場合は6割台にダウンします。

・派遣社員の場合5割台、パートタイマーでは4割台になります。

図表 2-4-2-7 : 継続雇用の肩書き別年収水準 (定年到達時比、複数回答)



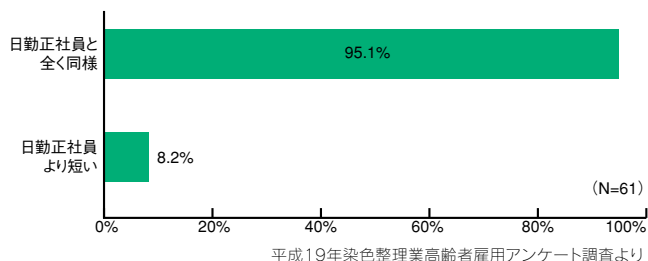
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(3) 勤務形態

①60歳以上従業員の1週の勤務日数

・60歳以上従業員の1週の勤務日数を見ますと、「日勤正社員と全く同様」という回答が95.1%を占め、勤務形態の多様化はこれからの段階だといえます。

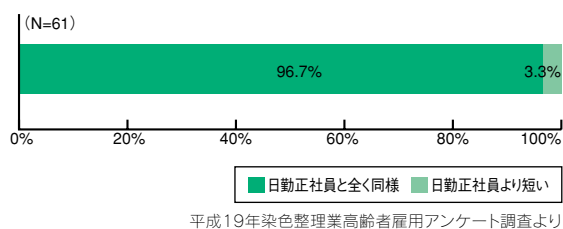
図表 2-4-3-1：60歳以上従業員の1週の勤務日数
(複数回答)



②60歳以上従業員の1日の勤務時間

・60歳以上従業員の1日の勤務時間を見ますと、「日勤正社員と全く同様」という回答が96.7%に達します。

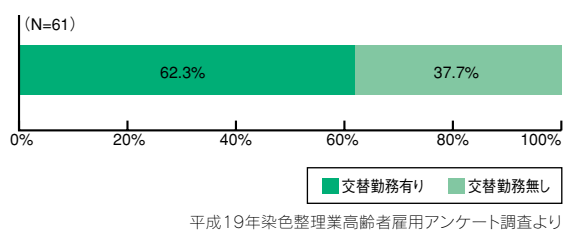
図表 2-4-3-2：60歳以上従業員の1日の勤務時間



③60歳以上従業員の交替勤務の有無

・60歳以上従業員の交替勤務の有無を見ますと、「有り」が62.3%と全体の約2/3が交替勤務に従事しています。

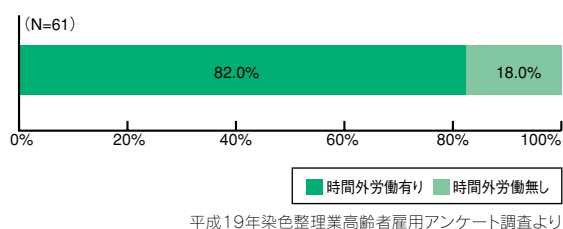
図表 2-4-3-3：60歳以上従業員の交替勤務の有無



④60歳以上従業員の時間外労働の有無

・60歳以上従業員の時間外労働の有無を見ますと、時間外労働「有り」が82.0%と全体の8割強が時間外労働に従事しています。

図表 2-4-3-4：60歳以上従業員の時間外労働の有無



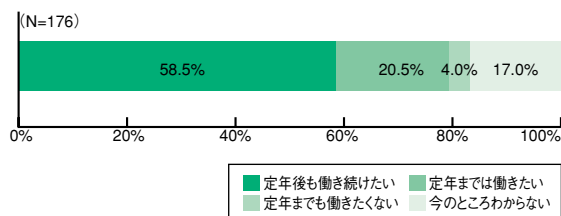
5. 従業員の定年後の就業意欲

(1) 現役従業員の定年後についての認識

① 定年後の就業希望

- ・「定年後も働きたい」という回答は58.5%に過ぎません。
- ・「定年までは働きたい」という回答は20.5%、「定年までも働きたくない」という回答も4.0%あります。

図表 2-5-1-1：定年後の就業希望

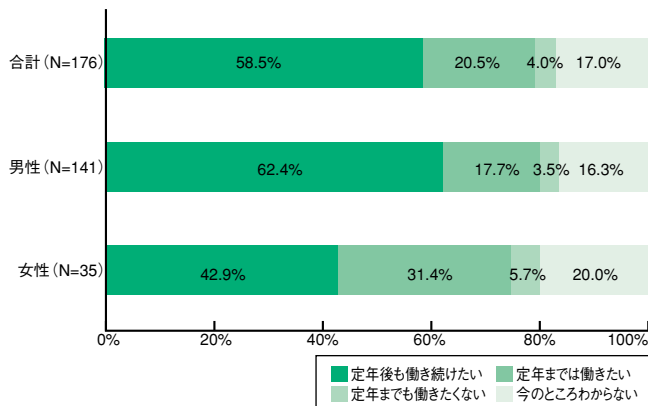


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

② 男女別、定年後の就業希望

- ・定年後の就業希望を見ますと、男性の就業希望は62.4%、これに対し、女性の就業希望は42.9%とやや弱い傾向がみられます。
- ・就業希望では男女で明確な差異がみられ、対照的な結果となっております。

図表 2-5-1-2：男女別、定年後の就業希望

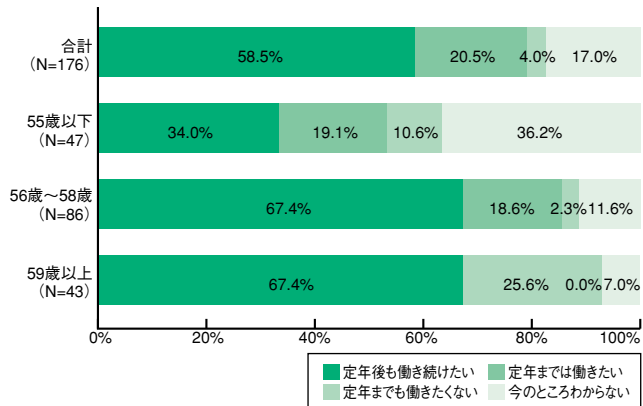


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

③ 年齢別、定年後の就業希望

- ・定年後の就業希望を年齢別に見ますと、50代後半層の就業希望は強く、50代前半層の就業希望は弱いという傾向がみられます。

図表 2-5-1-3：年齢別、定年後の就業希望

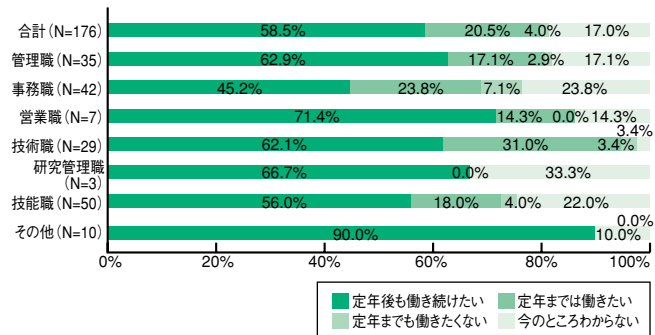


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

④仕事内容別、定年後の就業希望

・定年後の就業希望を職種別に見ますと、技術職、営業職、管理職の定年後の就業希望は比較的強く、事務職、技能職の同就業希望は比較的弱いという傾向がみられます。

図表 2-5-1-4：仕事内容別、定年後の就業希望

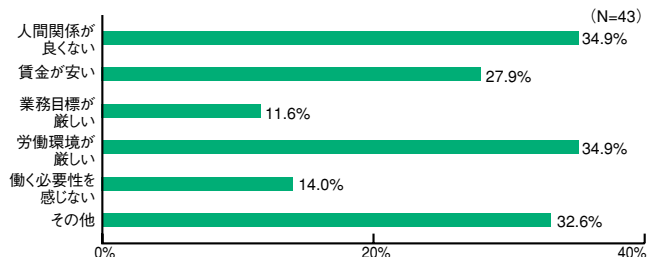


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑤定年後就業を希望しない理由

・定年後就業を希望しない理由を見ますと、「人間関係が良くない」「労働環境が厳しい」が挙げられています。次いで「賃金が安い」となっております。今後、職場改善を進める上での参考になる調査結果ではないでしょうか。

図表 2-5-1-5：定年後就業を希望しない理由（複数回答）



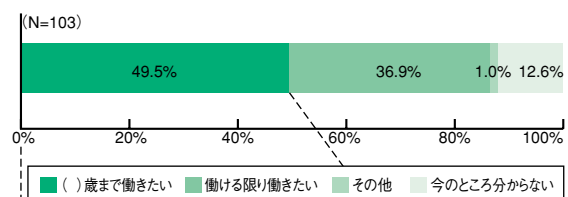
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(2) 定年後就業希望者の意識

①定年後就業における希望上限年齢

・定年後就業における上限年齢（何歳まで働きたいか）を見ますと、「働ける限り働きたい」という回答が36.9%、「ある特定年齢を上限（区切り）として、その年齢までは働きたい」人が49.5%、両者合わせて86.4%に達します。

図表 2-5-2-1：定年後就業における希望上限年齢



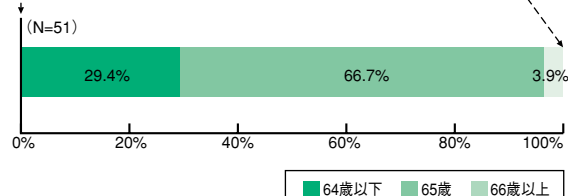
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

②区切りとなる上限年齢

・定年後就業において具体的に何歳まで働きたいと思っているのか、すなわち、区切りとなる上限年齢を見ますと、65歳という年齢が66.7%と最も多くなっています。

・64歳以下という回答も全体の29.4%を占めています。

図表 2-5-2-2：区切りとなる上限年齢



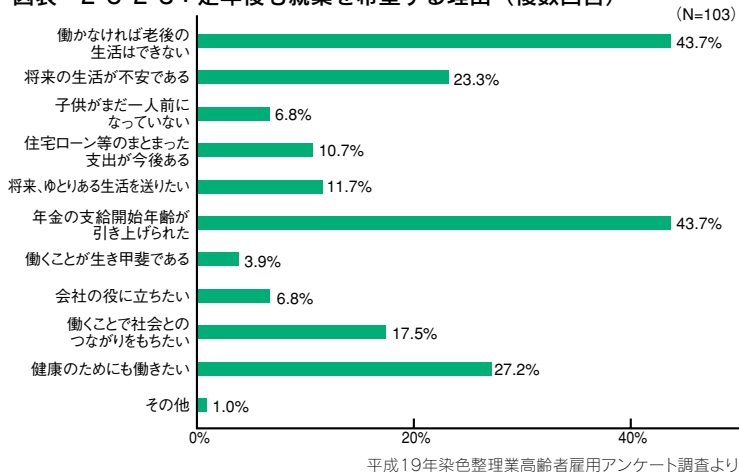
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

③定年後も就業を希望する理由

・定年後も就業を希望する理由には大きく分けて二つあります。一つは、「働かなければ老後の生活はできない」という理由です。もう一つは「年金の支給開始年齢が引き上げられた」です。いずれも老後の生活資金に関連する回答です。

・この二つ以外では「健康のためにも働きたい」と「将来の生活が不安である」が理由として挙げられています。

図表 2-5-2-3：定年後も就業を希望する理由（複数回答）

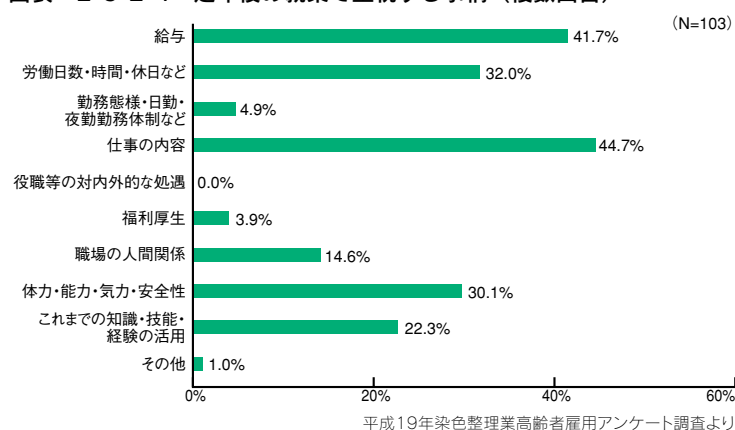


④定年後の就業で重視する事柄

・定年後の就業で重視する事柄は次の4つです。

- 1.「仕事の内容」
- 2.「給与」
- 3.「労働日数、時間、休日など」
- 4.「体力・能力・気力・安全性」

図表 2-5-2-4：定年後の就業で重視する事柄（複数回答）

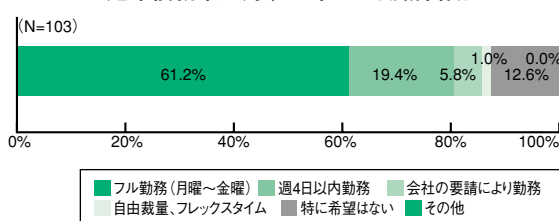


(3) 勤務形態等についての認識

①定年後就業に対する希望：勤務日数

・定年後就業における勤務形態についての希望を聞きますと、「フルタイム勤務」希望は全体の61.2%、残りはフルタイム勤務以外のどちらかという勤務形態の多様化を希望している姿勢が読み取れます。

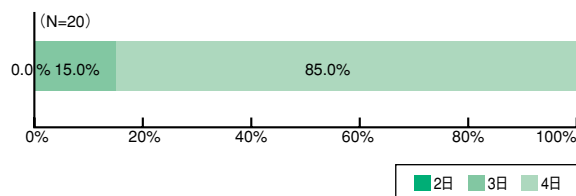
図表 2-5-3-1：定年後就業に対する希望：勤務日数



②週4日以内勤務希望者の希望日数

・勤務形態の多様化を希望する人のうち、全体の85.0%は週4日程度働くのが妥当と見ています。

図表 2-5-3-2：週4日以内勤務希望者の希望日数



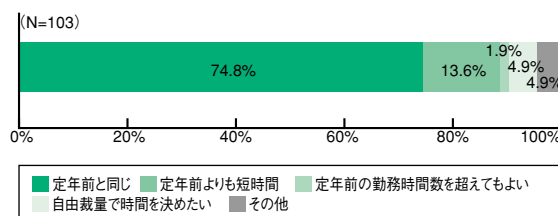
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

③定年後就業に対する希望：一日当たりの勤務時間数

・一日当たりの勤務時間数についての希望を見ますと、定年前と同じ時間数で勤務という回答が74.8%を占めています。

・一日当たりの勤務時間数については勤務日数に見られるような多様化の希望者はまだ少数派と見受けられます。

図表 2-5-3-3：定年後就業に対する希望
〈1日当たりの勤務時間数〉

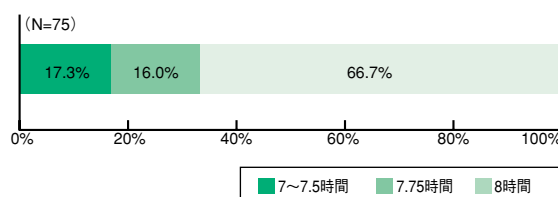


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

④希望勤務時間数：定年前と同じを希望する場合

・希望勤務時間数は7～8時間の間となっております。このうち8時間派が66.7%と多数派を占めております。

図表 2-5-3-4：希望勤務時間数
定年前と同じを希望する場合

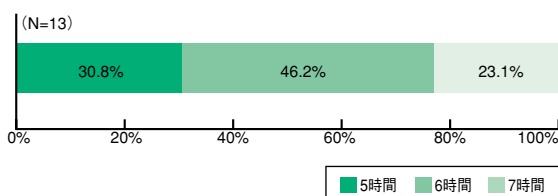


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑤希望勤務時間数：短時間勤務を希望する場合

・定年前よりも短時間勤務を希望する人が望む勤務時間数は5～7時間で、どちらかといえば6時間派が多くなっています。

図表 2-5-3-5：希望勤務時間数
定年時よりも短時間を希望する場合

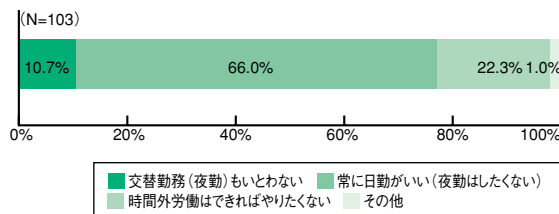


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

⑥定年後就業に対する希望：勤務形態

- ・定年後の勤務形態を見ますと、「常に日勤がいい」と昼間勤務が好まれており、「夜勤はしたくない」人は66.0%と多数を占めています。
- ・時間外労働を厭うという回答も22.3%と2割強あります。
- ・定年後就業を考える上で注目すべき回答結果となっています。

図表 2-5-3-6：定年後就業に対する希望：勤務形態



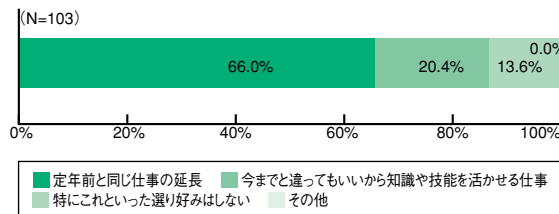
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

（４）仕事内容等についての認識

①定年後就業に対する希望：仕事内容

- ・定年後に従事する仕事の内容については、定年前と同様の仕事を希望する人が多くなっています。
- ・今までと違ってもいいから知識・技能を活かせる仕事という前向きな回答も20.4%見られます。

図表 2-5-4-1：定年後就業に対する希望：仕事内容

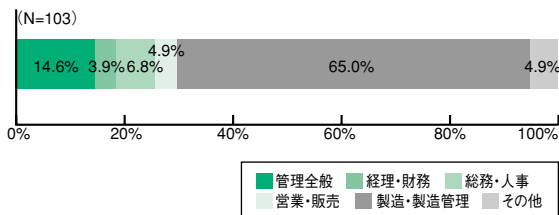


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

②定年後就業に対する希望：職種分野

- ・定年後就業の希望職種を見ますと、製造・製造管理を挙げる人が全体の2/3弱を占めています。
- ・管理全般を挙げる人も15%ほどおり、多様な職種が挙げられています。

図表 2-5-4-2：定年後就業に対する希望：職種分野

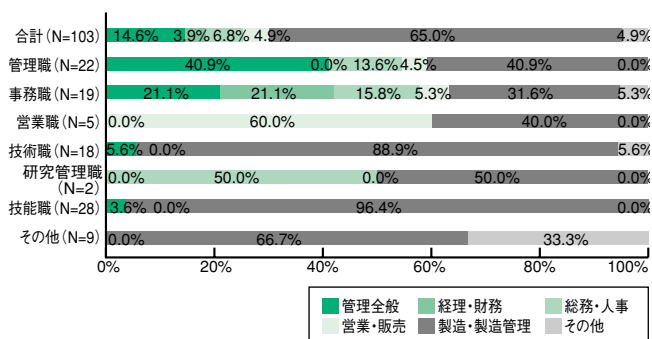


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

③現在の仕事内容別、定年後就業に対する希望：仕事の種別

- ・定年後に希望する職種については、技術職・技能職が同じ職種を希望するのに対し、他の職種の人は比較的弾力的な選択を希望しています。
- ・どの職種も製造部門を希望する人が3～4割みられます。製造部門を希望する人が最も多くなっています。

図表 2-5-4-3：現在の仕事内容別、定年後就業に対する希望仕事の種別



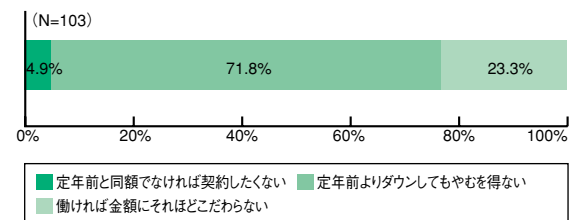
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(5) 賃金・処遇制度についての認識

①定年後就業に対する希望年収

・定年後就業希望者の71.8%は定年前より年収がダウンすることをやむを得ないと考えています。

図表 2-5-5-1：定年後就業に対する希望年収

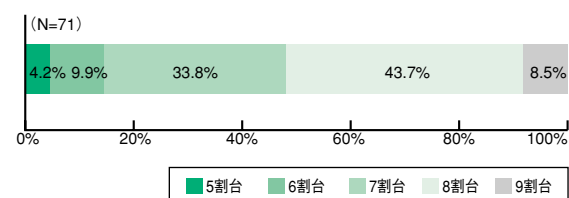


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

②年収がダウンする場合の許容範囲

・定年後に年収がダウンするとした場合、その許容範囲を見ますと、7～8割台であれば許容すると考える人が全体の77.5%を占めています。

図表 2-5-5-2：年収がダウンする場合の許容範囲



平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

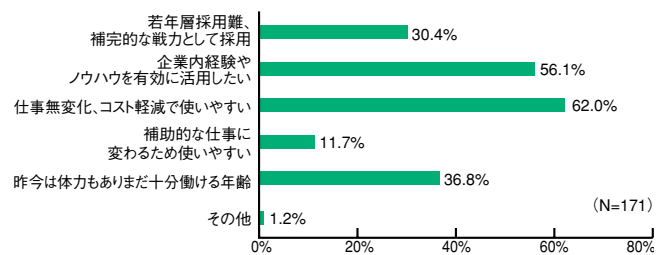
6. 「継続雇用者を採用する理由」：企業と従業員の比較

(1) 従業員から見た「企業が継続雇用者を採用する理由」

・継続雇用者として企業側が採用する理由についての従業員の見方を見ますと、最多の回答は「コストが下げられるから」となっています。

・次いで、「企業内経験やノウハウを有効に活用したいから」と考えています。

図表 2-6-1：継続雇用者として企業側が採用する理由
従業員の見方（合計）

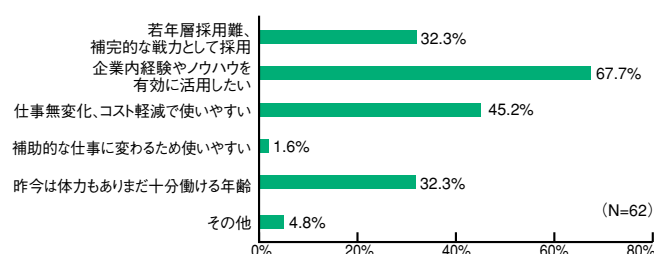


平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(2) 企業が継続雇用者を採用する理由

・一方、企業のほうでは60歳以上の従業員を採用する理由として挙げていたのは、「企業内経験やノウハウを有効に活用したいから」であり、従業員が見る「コストが下げられるから」は二番目となっていて、両者の見方に違いが見られます。

図表 2-6-2：60歳以上の従業員を採用する企業側の理由



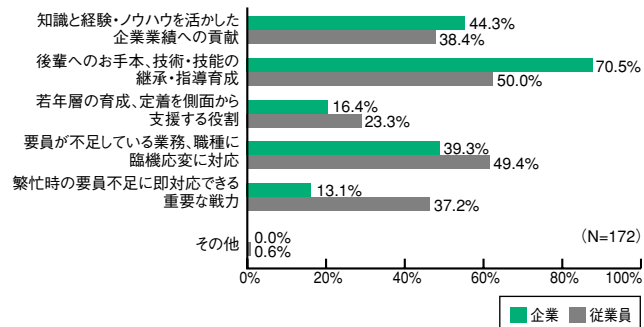
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

(3) 定年後の採用者に対する企業側の期待と従業員の見方

① 高齢期就業に対する期待：企業側・従業員側の見方の対比

・高齢期就業に対する「企業側の期待」と「企業の期待を従業員はどう見ているか」を比較して見ますと、両者ともにそれは大きな違いはみられず、全体として概ね似た傾向を示しています。ただ、技術技能の継承や指導育成については、従業員が見ている以上に企業側の期待は大きく、要員不足時の対応など企業の都合を優先する項目については従業員側の見方が大きいといえます。

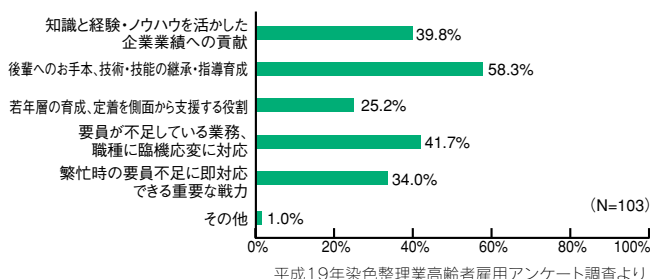
図表 2-6-3-1：高齢期就業に期待する企業・従業員の見方の対比



② 高齢期就業に対する企業側の期待：「定年後も働きたい」従業員の見方

・「定年後も働きたい」と回答した従業員の見方を見ますと、「後輩へのお手本、技術・技能の継承・定着を側面から支援する」役割と「要員が不足している業務・職種に臨機応変に対応」の役割を第一に挙げており、企業側とほぼ同様の見方をしています。

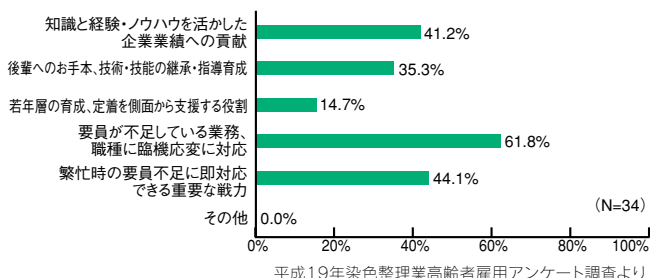
図表 2-6-3-2：高齢期就業に対する企業側の期待「定年後も働きたい」従業員の見方



③ 高齢期就業に対する企業側の期待：「定年まで働きたい」従業員の見方

・「定年まで働きたい」と回答した従業員の見方を見ますと、「要員が不足している業務・職種に臨機応変に対応」の役割を第一に挙げており、企業側の見方とやや異なった見方をしています。

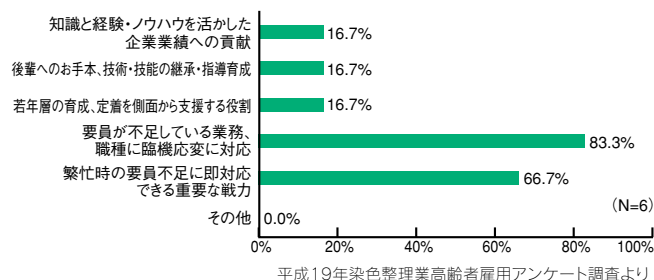
図表 2-6-3-3：高齢期就業に対する企業側の期待「定年まで働きたい」従業員の見方



④高齢期就業に対する企業側の期待： 「定年までも働きたくない」従業員の見方

・「定年までも働きたくない」と回答した従業員の見方を見ますと、「要員が不足している業務・職種に臨機応変に対応」と「繁忙時の要員不足に即対応できる重要な戦力」を挙げており、企業側と対照的な見方が多くなっています。

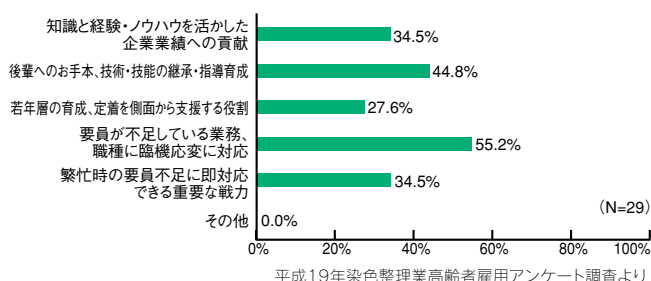
図表 2-6-3-4：高齢期就業に対する企業側の期待
「定年までも働きたくない」従業員の見方



⑤高齢期就業に対する企業側の期待： 「今のところわからない」従業員の見方

・「今のところわからない」と回答した従業員の「企業側が考えている期待」についての見方を見ますと、回答が分散しており、上記二者の考える回答とも異なっております。

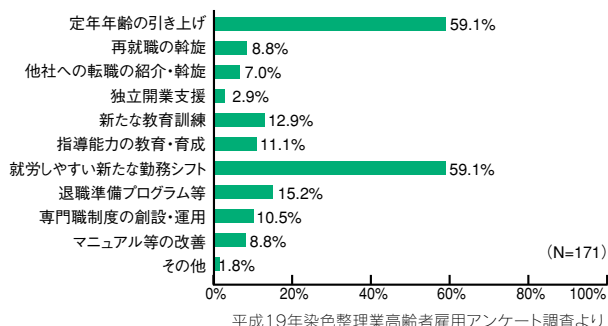
図表 2-6-3-5：高齢期就業に対する企業側の期待
「今のところわからない」従業員の見方



7. 従業員の定年後就業制度に関する要望

・従業員が企業側に望む「従業員に対する施策」を見ますと、大きく次の二つをあげることができます。
・一つは「定年年齢の引き上げ」です。
・もう一つは「就労しやすい新たな勤務シフト」の導入です。

図表 2-7：従業員に対する施策について
企業側への要望（複数回答）



8. 業界動向の概要（まとめ）

1. 各社従業員の現況

- 製造部門における正規従業員の過不足感では、若年の不足感が高い。
- 従業員採用数は、新規・中途・継続雇用ともに増加傾向を示す。

2. 当業界における定年制度と定年前支援制度の概要

- 定年年齢は大多数の企業で60歳となっている。
- 定年前支援制度のある企業は少数派である。

3. 企業側の継続雇用者に対する考え方

- 継続雇用者の採用基準は、6割が「会社の基準に該当する者」、4割が「希望者全員」としている。
- 継続雇用者採用の「会社の基準」は、「本人の働く意志・意欲」、「健康・体力に問題がない」、「出勤状況・勤務態度に問題がない」、「人事評価が一定以上」を重視している。

4. 企業側の継続雇用者に対する処遇

- 継続雇用者の賃金は「正社員とは別体系」で、「固定給・一律賃金」が多い。
- 継続雇用者の賃金水準は定年前と比べ「5～6割」が多い。

5. 定年後就業に対する企業側・従業員側双方の認識ギャップ

- 定年後雇用に対する会社側の受け入れ意識は高いものの、「定年後も働き続けたい」従業員は全体の6割弱に留まる。
- 定年後の賃金水準は、会社側が定年前の「5～6割」程度と考えているのに対し、従業員側は定年前の「7～8割」を希望する者が多く、双方に認識ギャップがある。

6. 「継続雇用者を採用する理由」：企業と従業員の比較（認識ギャップ）

- 高齢期就業に対する「企業側の期待と従業員側の見方」

	企業側の期待	従業員側の見方
企業が継続雇用を採用する理由	第1に「経験・ノウハウの活用」、第2に「コスト軽減」と認識。	企業側は第1に「コスト軽減」、第2に「経験・ノウハウの活用」と推測。
高齢期就業に対する考え方	企業・従業員の双方とも「後輩への手本、技術・技能継承」、「経験・ノウハウを活かした業績への貢献」、「要員不足に臨機応変に対応」と認識。	

- 高齢期就業に対する「定年後の就業希望ごとの見方」

	定年後も働き続けたいという回答者	定年まで働きたいという回答者	定年までも働きたくないという回答者
従業員の定年後就業に関する希望ごとの見方	「後輩への手本、技術・技能の継承」、「要員が不足している業務・職種に臨機応変に対応」	「要員不足臨機応変に対応」	「要員に臨機応変に対応」、「繁忙時の要員不足への即戦力」
企業側の期待とのギャップ	企業側の期待とほぼ同様の考え方。	企業側の期待とずれのある考え方。	

7. 従業員の定年後就業制度に関する要望

- 従業員は定年後就業制度に対して、「定年年齢の引き上げ」、「就労しやすい新たな勤務シフト」を希望している。

第三章 継続雇用者を戦力化していくヒント

本章は、60代を戦力化するためには、どのような工夫が必要かという観点から、参考事例とノウハウのポイントを「見える化」したものです。平成19年度に実施したアンケート調査で収集した各社の高齢者雇用に関する好事例と他業種で行われている好事例、さらに平成19年度から20年度にかけて実施された、高齢者雇用推進委員会のメンバー各社に対する事例追加調査によって得られた参考事例を基に、会員各社の参考に供しうるような戦力化のポイントをヒント（示唆）としてまとめました。

1. 継続雇用者の戦力化事例

ここでは、会員各社の中で実際に戦力化している事例を中心に、ヒントを抽出しております。

（1）業績貢献事例⇒雇用環境整備の重要性

① 多様化する家庭の事情への配慮が働く意欲を引き出す

事例 A

働く意欲を特に重視し1年契約でもって本人の希望で継続雇用しているが故に、業績に貢献しようという意欲が高い。60歳を超えると特に家庭の事情が色々と発生する可能性があるため柔軟に継続雇用を考えている(A社)

ヒント(示唆)

60代雇用者の場合、一人ひとりの家庭事情を斟酌しなければならないケースがあるが、こうしたケースへの配慮を示すことで、業績貢献意欲は必ずしも低下するとは限らず、むしろ貢献意欲を持続できるケースがあることを示している

② 本人の強みを引き出すことで戦力化に貢献

事例 B

正社員時の人的交流・ネットワークが定年後も継続して営業や、技術開発作業がより順調な広がりを見せている(B社)

ヒント(示唆)

- 現役時代から長年にわたり、培ってきた人的交流・ネットワークは企業にとっても大事な資産
- 非定常業務に即応可能、或いは不具合を見通せる熟練技能は企業にとってもう一つの大事な資産

事例 C

- 指示命令に従順であり、仕事の速度、完成度等すべてに安心感がある
- 創意工夫があり、機械故障の場合の修理ポイントを心得ていて復旧も早く生産効率に貢献する(C社)
- 現業部門のオペレーターであるが、作業に熟知・熟練しており、生産効率向上による業績貢献大(D社)
- シルバーパワーで現業の模範となり活躍しているメンバーが多い(E社)

ヒント(示唆)

人材マネジメントによってこうした高齢者特有の長所をうまく引き出し、生産効率に結びつけることで業績に貢献する工夫が必要

③ 管理監督業務を継続させることで業績達成に貢献(リーダーシップ特性の活用)

事例 D

管理監督部門の業務継続で継続雇用での人件費減を伴いながら業績は達成している(F社)



ヒント(示唆)

長年の経験に加えてリーダーシップに本人の長所を見出し、定年後も上手に活用した事例

④ 短時間勤務者の作業チームを編成、統括に貢献(リーダーシップ特性の活用)

事例 E

本人が短時間勤務を希望する継続雇用者を集め、交替のチーム編成を行い、仕事量の繁閑調整や欠勤者への対応を担っている(G社)



事例の意義

- ・短時間勤務者を活用する場合、短時間勤務希望者の勤務時間帯と企業の業務ニーズを調整するために、チームを編成する機能やチームを統括して勤務スケジュールを調整する機能を誰かが担う必要があることを示している。
- ・チームをまとめ、率いる力量、関係部署等との利害調整等リーダーとして求められる能力(リーダーシップ)に本人の長所を見出し、上手に活用した事例



ヒント(示唆)

短時間勤務制度導入時に留意すべきこと:

- ・ローテーションを組むためのチーム編成機能
- ・勤務スケジュールの立案機能
- ・スケジュール調整機能
- ・編成・調整のための基本ルールの作成
- ・こうした諸機能を担う役割職務者の設置

(2) 技能継承・指導育成事例（若年層・未熟練労働者対策）

① 後輩・若手への指導育成・技能継承に取り組む

事例 F

- ・人材補充が円滑に出来なかった時に指導機関の役割を担った(H社)
- ・後輩の指導育成が円滑に行えるのはメリットが大きい(I社)
- ・染色機械設備/検査関係設備のノウハウをうまく後輩に技能継承をした(J社)
- ・熟練や経験による特定の技能/技術が若年者にうまく継承されている(K社)

ヒント(示唆)

ベテランを活用すれば、技術技能の継承が可能となる

② 若年層定着に間接的に貢献

事例 G

いわゆるベテランとして知識が豊富であり、後輩・若手への指導育成にも貢献するとともに、間接的には若年層の定着に貢献している(L社)

ヒント(示唆)

若年層に対する指導育成に注力することで定着率向上に貢献できる
特に鬱病対策、キャリア形成・私生活に対する相談など、いわゆる「メンタリング」において人生のベテランである高年齢者が活躍する余地は大きい

③ 外国人研修生・実習生に対する指導

事例 H

- ・労働力要員として外国人研修生・実習生を制度として組み込んでいるが、その場合の受入から教育全般にわたる指導等を高齢者の継続雇用者に担当として委嘱し、その結果、無事、戦力として機能している(M社)
- ・ISO取得後のフロー体制の責任者として保有知識等幅広い経験を活かし、社内の講師役等として職務を遂行している(T社)
- ・個人請負的技術コンサルタント契約を締結し、会社が必要な都度、会社の要請により、現業生産部門全体の技術/技能指導にあたってもらっている(T社)

ヒント(示唆)

- ・外国人など未熟練労働者の指導にも高齢者が活用できる
- ・社内勉強会講師として活用する
- ・個人請負として技術コンサルタント契約し、指導を受ける

(3) 繁忙対応・人員不足への対応事例

① 繁忙期技能発揮、 閑散期補佐的業務に従事 (快く引き受けてくれる人を予め確保)

- ・繁忙期は長年の経験で培った技能を発揮してもらえ、他方、閑散期は補佐的業務を依頼しやすかつ快く引き受けてくれる(N社)
- ・繁忙期に対応するための熟練技能を持った高齢者の即戦力(O社)

② 繁忙期に出勤、出勤日は会社指定 (無駄なく、生産効率アップ)

- ・繁忙期に合わせて出勤するようにするとともに、併せて出勤日は会社が指定することにより無駄を省き生産効率を上げるべく配慮出来た(P社)

③ 熟練労働者の不足対策 (技術・技能レベル低下防止)

- ・定年退職による熟練労働者の不足を補い、会社としての技術・技能レベルの低下を防ぐことが可能となった(Q社)

④ 病欠等欠勤者の穴埋め要員

- ・同職場従業員が病欠等により休暇をとった場合の穴埋め要員となり、そのことが生産性の効率につながっている(R社)

⑤ 若年層確保難対策 (若年代替としての要員確保)

- ・正に若年者・新卒者採用が困難の中、各部署の要員確保になった(S社)
- ・人員確保が出来にくい業種の為、生産人員の確保という面ではメリットがある(T社)

ヒント(示唆)

●企業にとって

- ・雇用形態多様化による繁忙変動対策
- ・多様な働き方を制度化する工夫
- ＜例＞
緊急時対策、穴埋め対策に応ずる用意のある人の登録制度等(企業の必要時に連絡)

●60代高齢者にとって

- ・必ずしもフルタイムを希望しているわけではない
- ・多様な働き口存在は好ましい、ワークライフバランス(仕事と生活の調和)
- ・希望する限り働ける仕組み(会社が必要とするときに働ければよい応募可能な体制)

●正社員にとって

- 有給取得促進にも資する仕組み
(企業・社員・60代ともにメリット:3者3得)

2. 個別企業好事例の具体的施策に見る戦力化のヒント

ここでは、会員企業や他業種に見られる具体的施策を整理し、好事例たる所以を解説しております。いずれも実例を基にしており、戦力化のための具体的施策とその効果や狙い・利点・メリット等をヒントとして抽出しました。

(1) 事前面接の実施（U社事例）

本事例は、定年を控えた従業員との具体的な面接のやり方を示した事例です。

面接時期・方法： 本人退職予定日の4ヶ月前に人事担当責任者が直接面接（除く職場長）

面接時確認内容： 継続勤務希望の有無、希望勤務地、交替勤務条件の諾否、賃金面等

利点： 本人の希望（含家庭の事情）を聞きだし、希望を勘案した対応・処遇ができます。

面接時期・方法：

- ・本人退職予定日の4ヶ月前
- ・人事担当責任者が直接面接（除く職場長）

面接時確認内容：

- ・継続勤務希望の有無
- ・希望勤務地
- ・交替勤務条件の諾否
- ・賃金面等

利点：

- ・本人の希望（含家庭の事情）を聞くことができる
- ・希望を勘案した対応処遇が行える

(2) 短時間勤務制度の施行（V社事例）

本事例は、非定常業務の発生時期を見極めて、60代のうち、短時間勤務希望者をうまく組み合わせた事例です。

< 事例の概要 >

勤務時間： 18:00～22:00（4時間）

勤務内容： 正社員残業部分の肩代わり、一定量確保後処理するタイプの非定常業務

利点： 社会保険料負担不要、深夜割増不要、3名の雇用確保・正社員負担軽減
勤務しても本人年金受取額には減額なし、本人は日中を有効活用可能

ある一定量、業務が貯まるとまとめて処理する類の業務

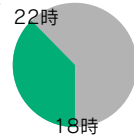
従前：

正社員が18時から残業で処理

短時間勤務制の導入

現在：

正社員：所定内勤務のみ、残業なし
60代の短時間勤務者：18時～22時集中処理



正社員のメリット：

夜の残業がなくなり、家族団らん等のアフター5を楽しむ余裕を享受

会社のメリット：

残業代を短時間勤務者の賃金に充当できるので、小さなコスト負担で増員と職場の活性化を実現

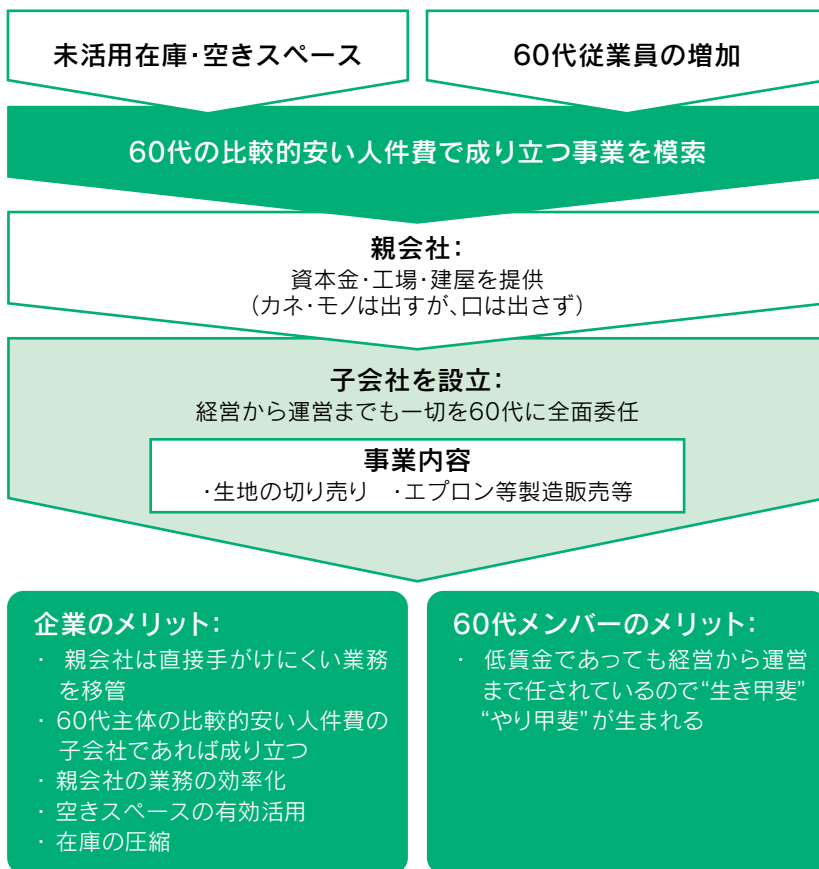
60代従業員のメリット：

本人の希望（含家庭の事情）を聞きだし、希望を勘案した対応処遇ができる

(3) 60代が経営・運営する子会社の設立 (W社事例)

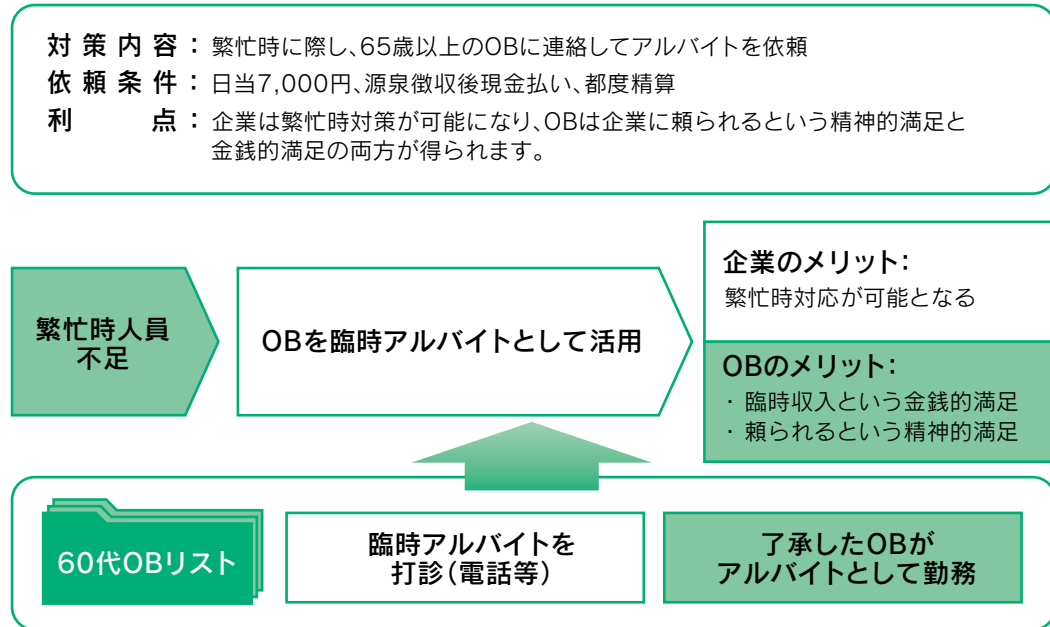
本事例は、親会社が子会社を設立し、運営の一切を60代に任せるという事例です。親会社の遊休資産と60代という相対的に低賃金で高熟練・高ノウハウ労働力に着目し、その活力をうまく引き出そうという施策です。

業 種: 染色整理加工に関連した事業(切り売り、エプロン等製品販売)
親会社出資形態: 資本金、工場・建物(モノとカネを出すだけで口は出さず)
子会社の就業者: 定年後メンバーが経営から運営まで一切を担当(ヒトは60代メンバーのみ)
利 点: 経営・運営等を任せることで低賃金でも第二の人生としての生きがいややりがいを引き出すことができます。親会社であれば直接手がけにくい、60代主体の人件費コストが低い子会社であれば成り立つような事業領域なので、親会社の業務効率化にも資し、空きスペースや在庫(になりがちな製商品)の有効活用が可能となります。



(4) 自社OBを活用した繁忙時対策（X社事例）

本事例は、自社OBをアルバイトとしてプールし、繁忙時対策に活用している事例です。



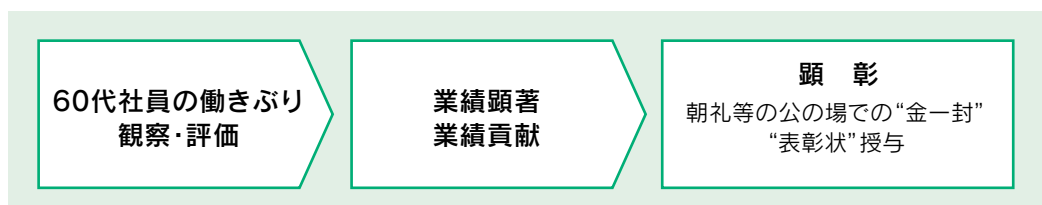
(5) 継続雇用後のモチベーション低下緩和策（Y、Z、AA、AB社事例）

定年を境に継続雇用者の勤務環境が大きく変化することについてはたびたび触れてまいりました。その際、一般的に継続雇用者のモチベーションが低下することは処遇上からも避けられないことといえましょう。それゆえにこそ継続雇用者に対するモチベーション低下をいかに緩和するかは継続雇用における重要な課題の一つとなるのです。ここでは、**他業種の事例**を参考にしながら、モチベーション対策を考えてまいります。対策には金銭的対策と非金銭的対策、及び双方の折衷対策が考えられます。

① 金銭的対策例

・業績顕著・業績貢献顕著な人に対し、朝礼等の公の場で責任者から「金一封」と表彰状を授与（Y社）

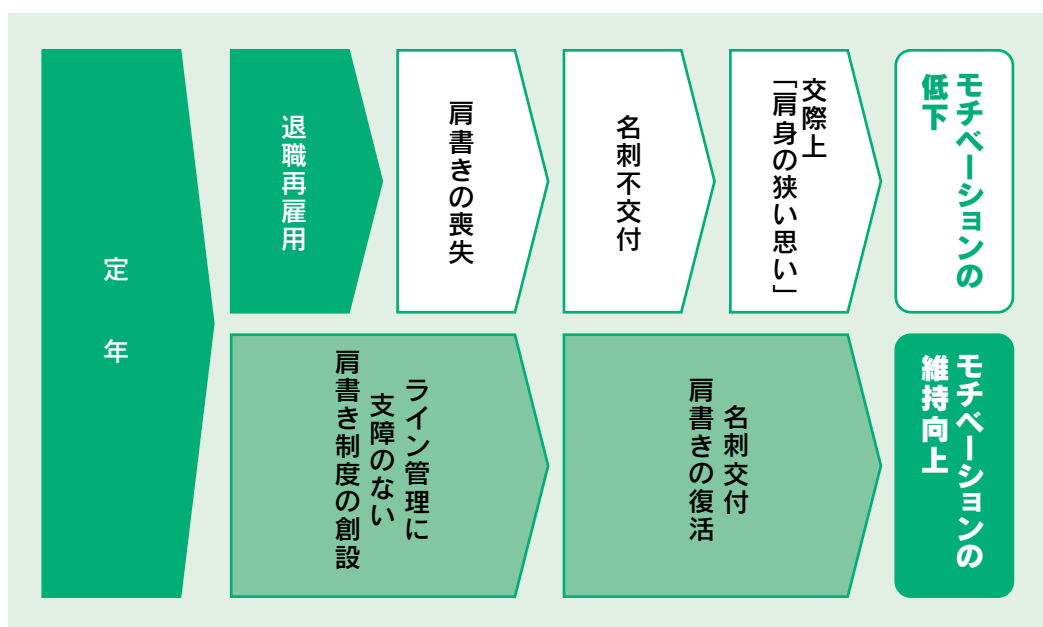
実際に授与された高齢者は、授与によっていかに気持ちが前向きになったかについて滔々と語ってくれました。



②非金銭的対策事例

- ・ 継続雇用時に再雇用嘱託扱いとなり、肩書きが消滅することで名刺がなくなる。
- ・ 交際上肩身の狭い思いをすることとなり、本人のプライドが大いに傷つき、モチベーションの低下を招来する。
- ・ そこで「ライン管理に支障のない肩書き制度」をつくり、「名刺」を交付
- ・ 本人もこれにより面目を施すことができ、業務に力が入る（Z社）

この事例では、定年後に「渡すべき名刺」がなくなったことのショックについて、「実際に体験しないことには思いつかない」話を交えて語ってくれました。その鮮明な衝撃はいつまでも心に残るものでした。



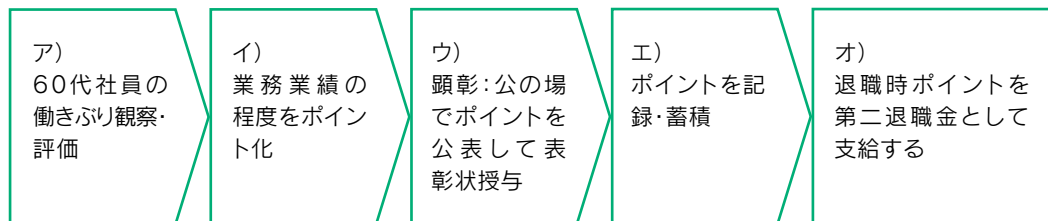
③両者折衷的対策～ポイント顕彰制

「金一封」のような金銭的対策については、在職老齢年金の支給額が却って減額される可能性があり、せっかくの好意があだになる可能性も「無きにしもあらず」です。そこでこの弊を除くためのヒントが以下の折衷案です。金一封の代わりにポイントを付与し、最終的に退職するときにポイントを金額換算して支給するという方法です。

- ・ 業務・業績貢献顕著の程度をポイント化して最終退職時に累積ポイント相当の一時金（第二退職金）を支給する
- ・ ポイント付与時には公の場で責任者が表彰を行い、ポイント贈与状を手交する
- ・ 一時金の場合、在職老齢年金の支給額調整を要する場合がありますが、ポイント制の場合はその弊を回避できるというメリットがある

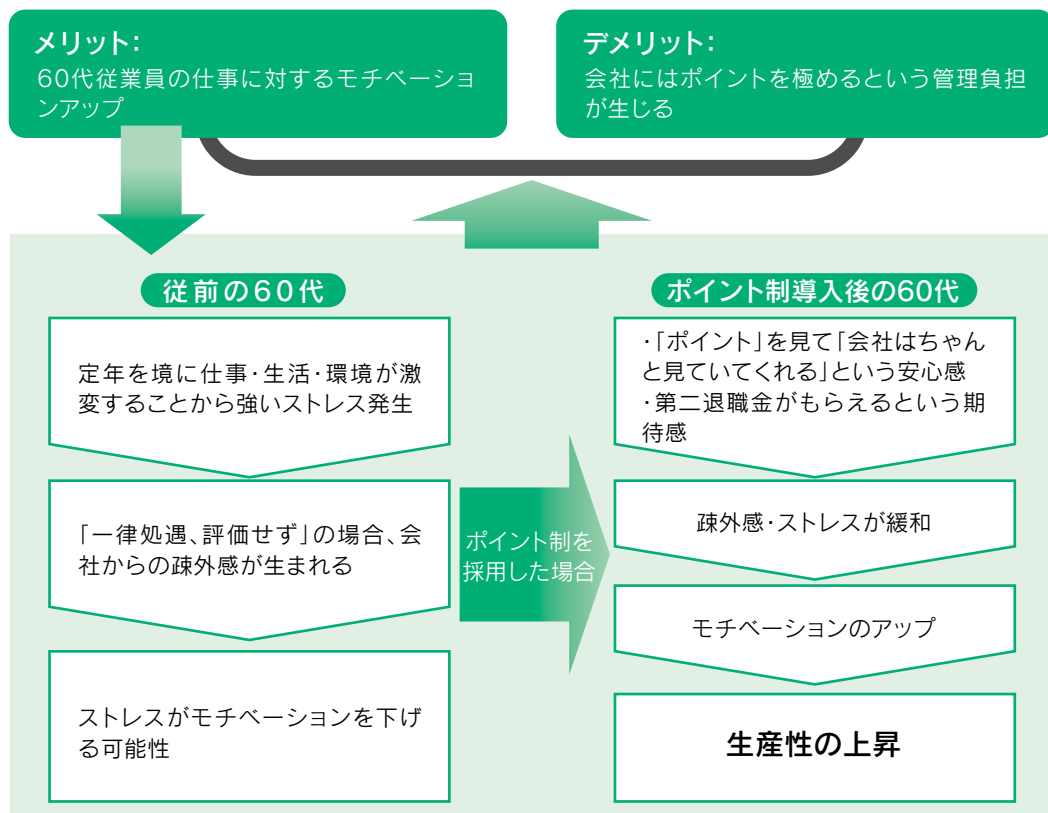
利点：こうした顕彰を行うには一人ひとりの業績貢献度合いを正確に把握する必要があります。このことは管理負担となる一方で従業員サイドから見ると継続雇用後も会社は自分の仕事振りを見ていてくれるという安心感を生じ、**定年を境に激変する仕事環境から受けるストレスや現役時代と比較して強まる疎外感を緩和する方向に作用**することが期待できることからモチベーションが高まり、少なくとも顕彰制度がない場合よりは好転すると考えられます。

ポイント顕彰制を導入した場合の効果：



「金一封」と「ポイント制」の比較

- ・ 金一封 ▶ 在職老齢年金への影響を考慮する必要がある
- ・ ポイント制 ▶ 上記影響を回避可能



(6) 継続雇用希望者の採用基準の設定方法（AA社での課題例）

ここでは、継続雇用希望者の採用基準の設定例を紹介します。

課題：継続雇用希望者の中から必要とされる能力等を有する者を再雇用

他業種参考事例：

- ・継続雇用者採用基準に必要な意欲・能力を有する人のみクリアできる条件を明示する
- ・ポイントは企業が再雇用を希望しない人とはどのような人か、明確にすること、その具体的・客観的な条件を公表できる形で文章化することである
- ・基準は状況により、適宜見直しを行う

例「人事評価でC評定以上であること」：

この場合、「企業が再雇用を希望しない人」は人事評価でD以下の評定になるはずという人事評価制度の存在が前提になっている---能力評価が前提

(7) 事務関係継続雇用者の業務開発（AB社での課題例）

継続雇用者が定年前に従事していた業務をそのままお願いできない場合があります。定年後の業務はどうしたらよいのでしょうか。

課題：事務関係の継続雇用者に依頼すべき業務が見つからない

他業種参考事例：

- ・現役時代の業務をそのまま継続する
- ・異なる職種に転換する
(管理職の場合、外れる場合も外れない場合も共に見られる)
- ・継続雇用者が短時間勤務希望の場合は、業務繁忙期に応援要員として活用する
- ・早い時期に配置転換を行い、その人の適性を見定め適職開発する

等々

(8) スキルマップを利用した継続雇用者による後輩・若手への技能継承手法（AC社での課題例）

継続雇用者には、長年にわたり培われた高度な技能を保有し、まさに熟練者と称するにふさわしい「匠」の世界を構築している人がいます。しかし、我が業界の労務構成の歪みに鑑みますと、この貴重な技能を後輩や若手に円滑に技能継承していくことは、差し迫った課題であり、今後の発展に関わるコア技術育成の観点からも欠かせない重要な課題であるといえましょう。

では、技能継承を円滑に進める参考となるような方法はあるのでしょうか。AC社の事例を見てみましょう。AC社では次のようなスキルマップを応用した技能継承法を工夫しています。この表は縦欄に対象者名を、横欄に作業名などを並べています。各欄には記号と数値で対象者毎にスキル到達度を判定、記入(注)します。

スキル到達度：◎指導できる、○マスターしている、△補助程度はできる、×できない

機 種 工 程	氏 名	染色1号機			染色2号機			◎の数 ×配点 1.2	○の数 ×配点 1.0	△の数 ×配点 0.5	スキル点 合計 (技能レベル)	ス キ ル 数	スキル数 ×1.2 (満点)	多能 工化率% (技能到達度)
		作 業 イ	作 業 ロ	作 業 ハ	作 業 ニ	作 業 ホ	作 業 ヘ							
1 班	Aさん	×	○	×	△	△	△	0.0	1.0	1.5	2.5	6	7.2	34.7
	Bさん	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7.2	0.0	0.0	7.2	6	7.2	100
	Cさん	○	△	△	◎	△	△	1.2	1.0	2.0	4.2	6	7.2	58.3
2 班	Dさん	×	×	×	○	△	×	0.0	1.0	0.5	1.5	6	7.2	20.8
	Eさん	◎	◎	◎	○	◎	◎	6.0	1.0	0.0	7.0	6	7.2	97.2
	Fさん	◎	○	△	△	△	○	1.2	2.0	1.5	4.7	6	7.2	65.3
3	Gさん	△	△	○	○	○	○	0.0	4.0	1.0	5.0	6	7.2	69.4

また、この表に年齢と経験年数を追加したものが下図(網掛け部分)です。
このような工夫を追加することでより円滑な技能継承が可能になります。

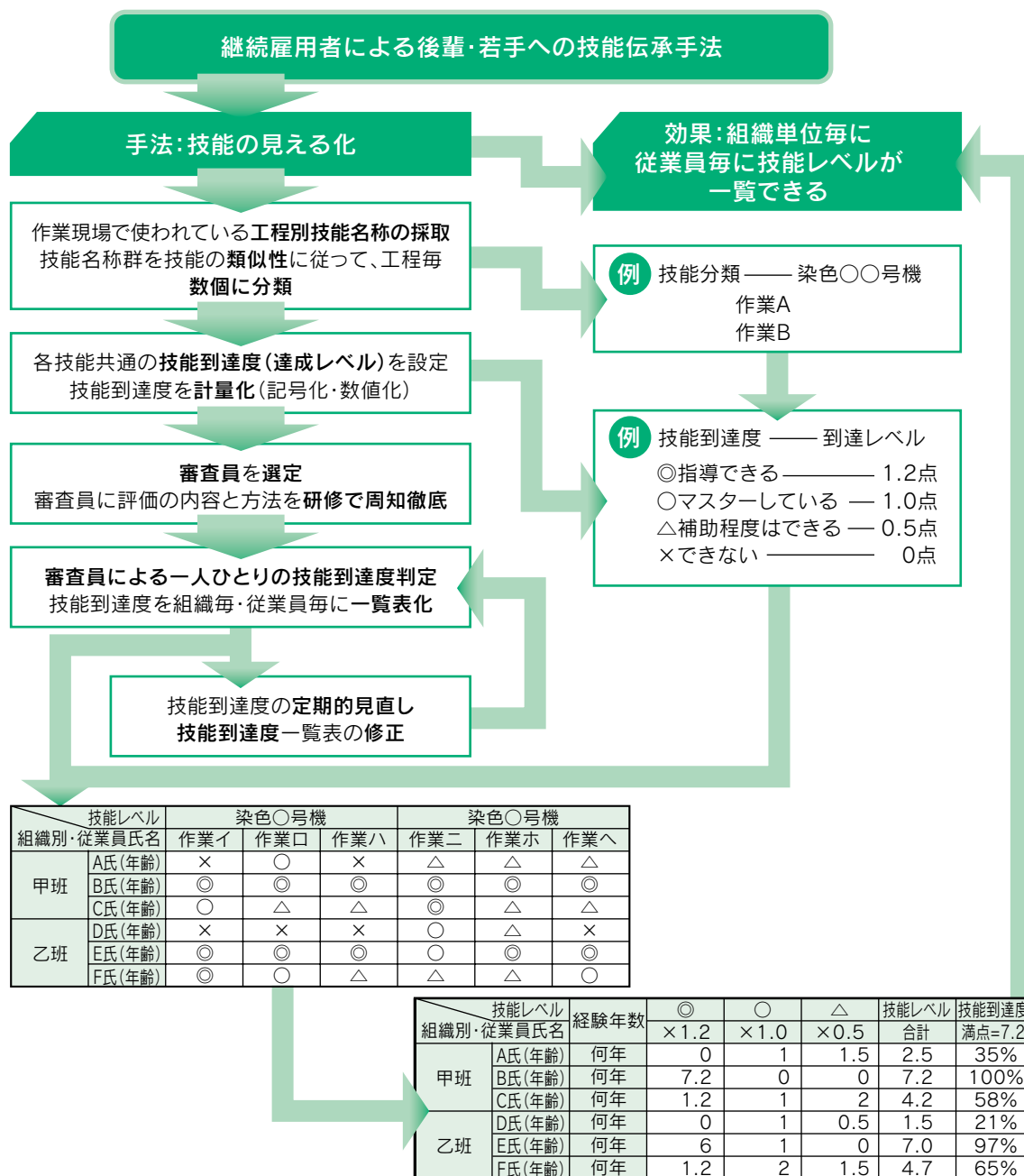
機種・工程				染色1号機				染色2号機		◎の数 ×配点 1.2	○の数 ×配点 1.0	△の数 ×配点 0.5	スキル点 合計 (技能レベル)	ス キ ル 数	スキル数 ×1.2 (満点)	多能 工化率% (技能到達度)
班	氏 名	年 齢	経 験	作 業 イ	作 業 ロ	作 業 ハ	作 業 ニ	作 業 ホ	作 業 ヘ							
1 班	Aさん	25	5	×	○	×	△	△	△	0.0	1.0	1.5	2.5	6	7.2	34.7
	Bさん	58	30	◎	◎	◎	◎	◎	◎	7.2	0.0	0.0	7.2	6	7.2	100
	Cさん	35	16	○	△	△	◎	△	△	1.2	1.0	2.0	4.2	6	7.2	58.3
2 班	Dさん	20	2	×	×	×	○	△	×	0.0	1.0	0.5	1.5	6	7.2	20.8
	Eさん	50	25	◎	◎	◎	○	◎	◎	6.0	1.0	0.0	7.0	6	7.2	97.2
	Fさん	40	10	◎	○	△	△	△	○	1.2	2.0	1.5	4.7	6	7.2	65.3
3	Gさん	30	7	△	△	○	○	○	○	0.0	4.0	1.0	5.0	6	7.2	69.4

このスキルマップを見れば、チーム全体や個人別の技能習熟度、並びに多能工化の進捗度合いも一目瞭然です。

例えば、1班ではBさんを、2班ではEさんを中心とした技能継承計画の立案が可能になります。すなわち、両者の退職に伴う技能消滅防止という観点から、後輩に対する仕事の配分の見直しや配置転換の検討など、各自のスキルレベルを確認しながら、技能養成に必要な施策を行うことができます。また、工場内に本図を貼り出すことで「技能の見える化」が図られ、高齢者の指導に対する意欲、従業員の士気向上効果も期待できます。

(注)本スキルマップ作成のための作業フローは図表3-2-1をご参照ください。

図表 3-2-1：スキルマップ作成事例



技能の見える化によって可能になること

- 技能伝承計画立案に必要な基礎資料が入手可
技能を伝承できる人、技能を伝承すべき人が把握できる
- 技能レベルの現状把握
技能レベル表の中の◎や○などの記号をみれば一人ひとりの作業ができるか、できないか、どの程度できるかが一目瞭然
- 多能工化の進展度把握可
技能到達度は関連するすべての技能が指導できるレベルになれば満点（例では7.2点）になる。満点からの乖離によって多能工化の進展が把握できる

活用例

- 技能伝承・技能向上のための資料
- 技能消滅防止の資料
- 技能養成・育成のための指導計画立案資料
- 従業員のキャリア開発指標のための資料
- 従業員の適職開発のための資料
- 従業員の技能上の位置づけを明確にし、就業意欲向上の資とするための資料

第四章 染色整理業の持続的発展のために

本章では、高齢者雇用を推進するためには①経営的側面、②制度的側面、③モチベーション的側面に分けて考えていく必要があることから、各側面の要点と具体的施策を論じております。また、補論としてこれまで3ヶ年の間、高齢者雇用推進委員会にて議論してきた論点を踏まえ、我が業界の高齢者を含む全従業員が働く誇りと喜びを今以上に強くしていくためには何をすべきか、如何に考えるべきか、その要諦は何かについて試論を掲げております。

▶ 染色整理業の持続的発展を考えるに当たって

これから10年と少しで、老齢厚生年金は65歳にならないと完全支給されない時代が到来します。現在の大方の定年年齢である60歳から65歳までの間の生活の公的な保障がなくなるのです。現在、この間の継続雇用者は、雇用関係助成金や在職老齢年金という「補助金」付の賃金を受給することが可能です。しかしながら、10数年後には年金支給開始年齢の引き上げ（65歳完全支給）によってこの年金という「補助金」部分はなくなってしまいます。また、現行の助成金等の行く末も不透明です。このままでは60代前半従業員が現在年金込みで享受している「手取り収入額」の減少は避けられません。

これは、年金受給が先延ばしされる予定のこれから定年を迎える従業員ばかりでなく、各社経営トップにとっても抜き差しならぬ事態の訪れを意味します。つまり、60代前半の従業員には従来の「年金込み賃金」に相当する収入額について、これからは企業自らの力で全額を負担するようという圧力が生じると考えられます。経営者として相当の覚悟が求められると言えましょう。

この圧力を幾らかでも軽減するためには問題を先延ばしにするのではなく、残された10年と少しの猶予期間の早い時期に、これからの企業経営のあり方---ビジネスモデルそのものから人事制度・賃金制度・ヒトの使い方・働かせ方に至るまで抜本的な見直しが必要となります。現在はそのためのいわば助走期間なのです。むしろ経営戦略を練り直す好個の機会であるとも考えられます。

こうした見方に立つとき、「ではどのように対応したらよいのか」が問題となります。染色整理業高齢者雇用推進委員会では当業界がとるべき対応として、経営的側面、制度的側面、モチベーション的側面のそれぞれに分けて、経営環境をどのように認識し、どのような手を打つ必要があるのか等についてさまざまな角度から考察し、検討してきました。

以下に掲げるポイントや視点は、各社の実情に応じて必要な論点に焦点を当てることによって、経営戦略の見直しの際に参考になるよう列举したものです。各社それぞれの活用にあずることができれば幸いです。

1. 経営的側面からの考察

これからの経営を語るとき、事業環境の変化を見極めることは極めて重要です。環境に変化があれば、ビジネスモデルの再構築を含め、経営のあり方を見直すべきことは自明だと言えましょう。ここでは事業環境の変化を概観し、意識すべき経営課題がどの辺りにあるのかについて、①経営者の意識改革、②人事・給与制度等の見直し、③全従業員の中に占める継続雇用者の位置付けの各側面から考察した結果について簡潔に整理しました。

(1) 経営者の意識改革の必要性

- ▶ 新興国の台頭などグローバル化が進展し、競争環境がますます厳しくなる。
- ▶ 将来人口予測などの諸統計によれば、労働力供給面に重大な変化が生じつつある。若年層は減減し、60代以上人口は増増する。
- ▶ 公的年金の支給開始年齢が引き上げられつつあり、60代就業の場確保の必要性はますます増大しつつある。
- ▶ 若年層人口は年々減少しつつあり、若年層の確保はさらに厳しさを増す。しかしながら、若年層を採用する努力を怠るわけにはいかない。
- ▶ 就業意欲の旺盛な60代従業員は、採用難である若年層の補完戦力として貴重である。
- ▶ 60代従業員の積極的活用、戦力化は企業経営上不可欠である。
- ▶ 60代従業員の蓄積してきたノウハウ・経験・技術・技能に着目し、その能力を上手に引き出していく工夫と活用が求められる。
 - ◆ 技術・技能の継承役・指導役・育成役として
 - ◆ 人材確保難が続く中での希少労働力として
 - ◆ 繁忙期対応時の投入可能戦力として
 - ◆ 非定常・不定期などイレギュラー業務への投入可能戦力として
 - ◆ 低廉労働力であればこそ可能となる遊休資産活用事業への投入可能戦力として

(2) 経営全般の見直しの必要性と併行した人事労務管理制度の改革

- ▶ 60代従業員に対する一律処遇・定額処遇の見直しを検討する(第三章2. (5)参照)
 - ◆ 業績向上意欲旺盛者・業績貢献者などに対する顕彰制度の検討
 - ◆ 「金一封」、「表彰状」等の報奨制度の検討
 - ◆ 業績等に対する表彰手法としての「ポイント制」創設の検討
 - ◆ 蓄積したポイントをもとに「第二退職金」制度創設の検討

(3) 60代継続雇用者・ベテラン従業員の位置付け

- ▶ 60代従業員の雇用管理は、定年前後になってから着手するのではなく、入社時から将来の継続雇用を見据えた長期的視点の下で人材育成をも兼ね備えた雇用管理をするというスタンスが重要である。
 - ◆ 全従業員の中での60代の位置付け
 - ◆ 各ステージ並びに60代のキャリアパスでの位置付け
 - ◆ 若年層、中堅層、中高年層、60代継続雇用者という一貫した賃金カーブの中での60代処遇の位置付け

2.制度的側面からの考察

以下の考察は、第二章で見てきた業界全体の動向分析から導かれた視点です。賃金・退職金制度、勤務形態、事前ガイダンスなどをどのような視点から見直したらよいか、簡単にとりまとめました。

見直しのポイントは、継続雇用者を念頭において制度面の見直しを行うには現役従業員の段階から、すなわち全従業員を視野において制度設計を見直さざるを得ないということにあります。60代の賃金カーブを設計するには従業員全体の賃金カーブをも再検討せざるを得ません。これから年を追うごとに年金支給開始年齢が引き上げられることから、再検討は全従業員を見据えた形でバランスをとる必要があります。

一方、60代特有の要因として、多様性をあげることができます。60代は就業意識の点で現役従業員に比べ、多様性がより強まるといわれております。この点を考慮して多様な勤務形態を用意しておくことが望ましいでしょう。また、十分な時間をかけた説明を行う事前ガイダンスは、定年前後で見られる環境の激変緩和措置として特に重視されるべき制度です。話し合う機会を積極的に設けることで十分な時間をかけた説明が求められます。

(1) 賃金・退職金制度の再検討

▶ 60代賃金の制度設計を見直す。

- ◆ 在職老齢年金に配慮した賃金制度の検討
- ◆ 公的助成制度を有効に活用した賃金制度の検討
- ◆ 60代従業員の多様な生活環境を考慮した賃金制度の検討

(2) 勤務形態の抜本的見直し

▶ 60代従業員のさまざまな生活環境を考慮した多様な勤務形態を検討する。
(第三章2. (2) 参照)

- ◆ フルタイム勤務希望者
- ◆ 短時間勤務希望者
- ◆ アルバイト勤務希望者
- ◆ 個人請負的勤務希望者

▶ なお、短時間勤務希望者やアルバイト勤務希望者については、実際に有効活用している事例(第三章1. (1)④参照) から明らかなように、これら希望者を登録しておき、業務の都合に合わせて活用する管理制度を検討することなどがが必要です。

(3) 事前ガイダンス等

定年を迎える従業員は、定年を境に収入面はもちろんのこと、勤務内容・条件面、対外呼称面など環境面において周囲からは窺い知れないほどの疎外感やストレスを体験するといわれています。

こうした精神面での変化をフォローする施策(60代就業への軟着陸手法としての激変緩和措置)を検討する必要があります。(第三章2. (1) 参照)

▶ 事前ガイダンスの導入と従業員とのコミュニケーションの機会の場を設定する。

- ◆ ライフプランセミナー、キャリアカウンセリング等、自己のキャリアの棚卸・再認識など自ら振り返る機会を盛り込んだ事前ガイダンス等の導入
- ◆ 定年を控えた従業員との事前面談など一人ひとりとの密接なコミュニケーションの実施

さらにはもう少し幅を広げ、定年前後の従業員だけではなく、入社から定年までの節目となる各ステージにこれまで従事してきた仕事の内容、これからの方向性について全従業員を対象に個々に話し合う機会を設け、自ら気づかせる機会を積極的に導入することが望ましいといえるでしょう。このことにより企業経営のなかでの自分の位置付け（役割）が明確になされるのではないのでしょうか。

3.従業員のモチベーションの側面からの考察

以下の考察は、本ガイドラインの第三章に掲載されている好事例をもとに抽出されたものです。継続雇用者など従業員のモチベーションを高めるには制度設計の見直しやモチベーションの検討が不可欠です。検討の際の留意点としては、以下の諸項目を挙げることができます。第三章の具体的事例と合わせてご活用頂ければ幸いです。

（１）継続雇用制度・処遇の見直し

制度設計の見直しに当たっては、従業員のモチベーションを高めることで結果的に労働生産性がアップするように配慮するという視点が重要です。ポイントは以下のとおりです。（第三章1.事例A～E参照）

- ◆ 定年を境にした従業員の環境の激変をいかに和らげるか
- ◆ 一人ひとりの要望や個性に応じた配慮が行われているか
- ◆ 一人ひとりの強みを引き出せる業務（営業に強い、メンテに強い等々）は何かについて検討し、適した仕事を与えているか。
- ◆ 一人ひとりの人事評価が行える体制・制度になっているか
- ◆ 一人ひとりの働きぶりに応じて表彰・顕彰する仕組み（金一封、ポイント付与等）があるか
- ◆ 評価・表彰・顕彰に応じたポイントの積上げによる第二退職金制度の導入は可能か（金銭報酬による在職老齢年金への影響遮断の工夫）

（２）非金銭的モチベーションアップ施策

継続雇用者のモチベーションを高める施策は必ずしも金銭的要因だけとは限りません。特に日本の場合、ただ単に金銭を得ることが目的ではなく、従事する仕事内容に働く意味そのものを求め、見出し、自らモチベーションを高揚する気質があるように見受けられます。実際、本従業員意識アンケートでも「働き甲斐を求める」と回答した人が少なからずいました。そうした場合、その高揚をさらに盛り上げるための非金銭的施策を工夫することによって従業員のモチベーションをより高めることが可能になります。実施事例もあります。これは第三章の事例紹介で見てきたとおりです。要約すれば以下の3点となります。

- ◆ 一人ひとりの働きぶりに応じた表彰・顕彰制度の導入
- ◆ ライン管理に影響しない肩書き制度の導入
- ◆ 名刺の交付

ただ、従業員のモチベーションは、仕事をする上での個々の受け止め方や考え方、働きがいの大小などにより左右されると考えられます。企業は従業員の適性を見極め、その人にあった仕事を与えようと努めることで、自社が必要とする人材育成とその登用に真摯に取り組んでいる姿勢を示していくことが肝要だと言えます。

補論～ 染色整理業で働く誇りと喜びを！

・・・委員会活動を通じての新たな問題提起・・・

(当業界は生き残れるのか?)

染色整理業は生き残れるのでしょうか。当業界はその多くを中小企業で構成されています。一般に中小製造業はどの産業であっても海外に目を向ければ大方近隣の新興国から激しい追い上げを受けています。中には競争力強化を目指して、勇躍海外へ進出したものの撤退を余儀なくされた企業や、壊滅に近い打撃を受けて空洞化してしまった業種もあります。また、国内に目を転じれば、国内での供給先の縮小、ますます厳しく難くなる環境問題への対応、さらには生産労働力人口の減少を背景とした我が業界に携わる労働力確保の困難等、対処すべき様々な難問が山積する中で、我が業界は果たしてこれからも存続可能だといえるのでしょうか。

(当業界を分析すると)

そもそも我が国染色整理業の「強み」と「弱み」、「脅威」と「機会」とは何なのでしょうか。

「強み」は、依然として業界が存続しているという事実そのものの中にあるはずです。

国内では基本的には受託産業という業態からリスクを負うことはなくとも、川上～川下に挟まれた川中であって、経営上のしわ寄せを受け続けています。また、近隣の新興国からの急激な追い上げを受けながらも海外進出はせず、国内に踏みとどまって頑張っております。このように業界としての空洞化を回避できたのは、その背後に何らかの優れたコア技術や生産技術・熟練労働力などの要因があったからだと考えられます。

「弱み」は、現状の収益力や収益力を反映した賃金水準ではないのでしょうか。

当業界は、繊維産業の中で需給バランス機能を担うという産業構造上重要な位置付けにあります。色、柄、風合い等ハイレベルの付加価値を付与する数少ない業種です。にもかかわらずその機能が企業経営の収益に結びつかないという脆弱な経営構造を持っています。経営システムそのものが儲かる構造にはなっていないのです。収益力が低いという体質を反映して、賃金水準においても固定的賃金部分を高めにすることが叶わず、収益力に応じた非固定的賃金部分を緩衝材として全体のバランスをとらざるをえなくなります。取り扱う事業内容を棲み分けるなどの工夫により、収益力を上げられる経営体質へと脱皮していく必要があります。

「脅威」は、既に説明してきたとおり、これからの染色整理業を担う若年層の採用難と近隣新興国の低賃金・低価格を武器とした追い上げです。

これらの脅威に打ち勝つためには、基本的に「弱み」を克服しながら、業界内、業界外との業務提携を推進するなど、生産性向上のための取組を進めていく他ないように思われます。

「機会」は、グローバル市場の拡大とこれまで当業界を存続せしめてきたベテラン人材の存在です。

国内市場は、染色加工数量の推移が示すように、量的には確実に縮小傾向を示しています。しかし、他方ではBRICsに代表されるグローバル市場の拡大があります。これからは「国内市場」「グローバル市場」「質」「量」の多様な組み合わせを考えていく必要があります。その要は、コア染色技術そのものとそのコア技術を周辺関連分野へと着実に応用展開していくことにあります。幸いその役目を担う人材がいます。仕事を通じて業界の過去の浮き沈みを体験している豊富なベテラン人材こそがその担い手です。ベテラン人材の活用によって新しい時代の先取りさえも出来るのではないのでしょうか。

（対策はあるか？）

対策はあると信じます。「強み」をもって「機会」を活かすとすれば、当業界が生き残るために必要な対策は、少なくとも二つ考えられるのではないのでしょうか。

一つは、低賃金国に対抗できるビジネスモデルの模索、再構築です。繊維産業における事業環境が変化した以上、川上から川下に至る現在の産業構造の中で生き残りを図るためには、コア技術を活かし、周辺関連業種との新たな業務提携を試行する等ビジネスモデルの模索や見直しが不可欠です。ニッチ（すきま）志向、バリューチェーン（価値連鎖）が注目される所以です。これは「待ちの経営」からの脱却ともいえましょう。

もう一つは、業界全体が長年苦勞して育てあげてきたベテラン人材の再活用です。豊富な経験や熟練技術・ノウハウを抱えたベテランをさらに活用する仕組みを構築し、その強みを活かしていくことです。そしてベテラン人材を相応に処遇していく。こうした対策は、若年層の採用に当たっても自然と企業文化や風土の良き醸成に繋がり、これから業界に入職しようとする若年層に見えざるアピールともなると考えられます。高齢者を積極的に雇用していく姿勢が却って若年層の採用にプラスになると考えるべきではないのでしょうか。

（世代毎の位置付け明確化によって全世代の不安感払拭を）

60代の雇用を持続的に実現していくためには、定年前後の世代のみならず、長期的な視点に立って全世代を視野に入れて考えていく必要があります。世代毎の労働力の適切な位置付けと活用があって始めて我が業界の未来を語ることができるのです。

現役の40代50代従業員にとって、将来の展望が見えてくれば、定年後に対する不安感を払拭しやすくなり、定年後も働こうという意欲が強まると考えられます。

我が業界の将来の担い手となる若年層にしても、ベテランが安心して働いていればこそ、自らのキャリアパスをしっかりと描くことができるのです。就職後の不安も和らぎます。若年層を惹きつけることができるのです。

（60代は貴重な戦力）

そもそも現行の60代は熟練労働力として貴重な戦力なのです。その一方で彼らの賃金は相対的に割安のまま据え置かれています。企業にとって有利な労働力のはずなのです。これからの60代には以前にも増して働きに応じた適切な評価と活用が求められます。

（60代戦力化の要はモチベーション対策＝経営課題そのもの）

それゆえに本ガイドラインでは、ベテラン人材をどのように活用し、戦力化していくべきか、そのためのヒントを追求することに多くのページを割くことにしました。また、ガイドラインに掲げられたヒントの多くは必ずしも60代の継続雇用者に限定して適用されるものばかりではありません。40代50代の現役従業員はもちろんのこと、どの年代の従業員にも応用可能なヒントが含まれています。

このように継続雇用者を戦力化する方法を追及していくと、全労働力をどのように戦力化するかという問題に行き着きます。キーワードはモチベーションです。全従業員のやる気を如何に引き出して生産性を上げるかということです。企業は、従業員の能力発揮の場を適切に用意することで、潜在能力を雇用されうる能力（エンプロイアビリティ）にまで高め、持てる人材をフルに活用することができます。活用できれば経営戦略の遂行が可能になります。従業員の戦力化は経営課題そのものといえましょう。

具体的には、企業が必要と考える人材像を企業自ら明らかにし、その育成策を検討しておくことです。継続雇用者に限らず、全従業員を対象とした人材の育成と活用を経営課題として追求すべきではないのでしょうか。

（自社独自モデルを追及し、 経営のイノベーションによって輝く未来を掴もう）

繰り返しますが、我が業界は他の製造業と同様、かつてない事業環境の変化に見舞われています。その事業環境の検証なくして未来の経営は語れません。現下の事業環境の中で特に重大な課題をあげるとすれば二つあります。

一つは少子高齢化・人口減少という人口問題であり、もう一つはBRI Csなど新興国の台頭に代表されるグローバル化の急激な進展です。本ガイドラインが対象とする継続雇用者の問題はまさに人口問題と密接に関連した世代別人材活用の問題です。もう一つのグローバル化は本ガイドラインの直接のターゲットであるとはいえません。しかし、グローバル化を乗り越えずに業界の存続はありえないといえましょう。

そのためには先ずもってビジネスモデルの再構築が求められます。業界としてもまた個別企業としてもグローバル化への対応可能なビジネスモデルを構築するためには、バリューチェーン全体を視野に入れつつ、他とは異なる独自モデルを追求していく姿勢が求められます。そして、新しいビジネスモデルに基づく経営方針の下で、経営方針をサポートする人事労務政策を構築していく必要があります。何も全てを新しくするというものではありません。事業展開はコア技術をベースに周辺分野への展開を図る。コア技術を担う人材を持続的に育成するために長期雇用の政策方針を掲げる。勿論、グローバル化への対応もあり得ます。要するに本ガイドラインは、直接的には高齢者継続雇用問題を論じておりますが、間接的には経営方針を再検討し、人事政策をトータルな観点から見直し、経営のイノベーションを起こすためのよい機会ともなると考えられます。

そうした経営のイノベーションがあって始めて染色整理業は未来を獲得し、染色整理業に携わる全ての人々が、共に働く誇りと喜びに支えられる輝かしい産業に生まれ変わるといえるのではないのでしょうか。

以 上

独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構委託
産 業 別 高 齢 者 雇 用 推 進 事 業

染色整理業で働く誇りと喜びを！

染色整理業 高齢者雇用推進事業ガイドライン

平成21年1月

染色整理業高齢者雇用推進委員会

社団法人日本染色協会

東京事務所

〒102-0081 東京都千代田区四番町4番地

TEL：03-3262-7211（代） FAX：03-3262-7216

大阪事務所

〒541-0052 大阪市中央区安土町三丁目4番16号

船場オーセンビル2階

TEL：06-6263-5585（代） FAX：06-6263-5520

編集・制作

株式会社 日鉄技術情報センター

〒108-0074 東京都港区高輪3-25-23京急第二ビル5階

TEL：03-5488-8715 FAX：03-5488-9208

