

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報告書

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

平成 20 年 2 月

染色整理業 高齢者雇用推進委員会 委員名簿

(敬称略)

【座長】

石田 光男 同志社大学社会学部 教授

【委員 (社名による 50 音順)】

石川 宏 カンボウプラス株式会社 管理部部長兼人事課課長
平野 勝彦 CAREER BRAINS OFFICE 代表
清水 義信 小松精練株式会社 総務課長
塚本 博巳 サカイオーベックス株式会社 総務部副部長
中山 郁夫 山陽染工株式会社 取締役総務部長
三田 智史 セーレン株式会社 労務部
五十嵐勇人 東海染工株式会社 総務部人事課長
川合 直行 日本形染株式会社 総務課課長
松本 卓也 和歌山染工株式会社 経営企画室室長

【シンクタンク】

山藤 康夫 財団法人政策科学研究所 主席研究員
染矢 隆彦 財団法人政策科学研究所 客員研究員
佐藤 大介 財団法人政策科学研究所 客員研究員

【オブザーバー】

伊澤 章 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 理事
一之瀬裕子 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 情報研究部
情報研究部 次長 兼 産業別雇用推進課 課長
大室 英樹 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構 情報研究部
産業別雇用推進課 雇用推進係 係長

【事務局】

森田 隆史 社団法人日本染色協会 大阪事務所 庶務課長

目次

序. 本事業の概要.....	1
1. 本年度事業の方向とその目的.....	1
2. 委員会等の実施概要.....	2
3. 本年度の事業（調査）内容.....	3
1. 染色整理業における高齢者雇用実態調査の概要.....	4
< 1-1 > 目的.....	4
< 1-2 > 実施調査の概要.....	4
2. 染色整理業における企業から見た高齢者雇用の実態.....	5
< 2-1 > 回答企業 62 社の概要.....	5
< 2-2 > 「高齢者継続雇用制度」とその実施状況について.....	10
< 2-3 > 継続雇用に対する企業の認識.....	19
< 2-4 > 高齢者雇用に備えた制度整備の現況.....	24
< 2-5 > 60 歳以上従業員の参考事例.....	31
3. 染色整理業における従業員から見た高齢者雇用に対する認識.....	34
< 3-1 > 回答者 176 名の属性.....	34
< 3-2 > 定年後の就業についての認識.....	39
< 3-3 > 定年後就業希望者の認識.....	43
< 3-4 > 高齢者雇用制度への期待, 必要な施策.....	51
4. 実態調査結果から見た論点.....	63
5. ガイドライン策定の方向性.....	66
6. 来年度推進事業の活動骨子.....	68
○ 資料編.....	70

序. 本事業の概要

1. 本年度事業の方向とその目的

高齢化社会の急速な進展の中で、高年齢者層の持つ豊かな知識・経験の活用を図りつつ、わが国経済社会の活力を維持していくことが重要である。しかし、近年は企業の人員削減等の進行などがあり、定年年齢の引き上げはあるものの、実際には高年齢者雇用は思うように進展しておらず、産業別にもばらつきが見られる。

このような産業別の差異は、求められる労働の性質・形態、労働者の年齢・環境等の差異に起因するものと考えられる。

今後、高齢者の雇用を一層効果的に推進するためには、産業別の諸条件の差異を考慮し、産業団体が主体性をもって、自主的な取り組みを展開することが重要となる。

本年度事業の目的は、前年度(平成18年度)の懇談会における検討結果を踏まえつつも、実態調査を業界全体に押し広げることにより、当業界における高齢者雇用の実態をより詳しく正確に把握することに努めることによって、平成20年度に作成し、関係者に配布する予定のガイドラインを、より内容のある効果的なものにすることができるよう、ガイドライン策定に資する論点や課題を抽出することにある。

なお、このガイドラインは、それによって当業界各社が高齢者雇用推進の事業に取り組みやすくすることが狙いである。

次年度のガイドラインがこのような仕組みを構築していく上での参考になれば、この事業は成功したといえる。そのための基礎となる調査や情報収集とそこからどのような論点と課題を抽出するかが本年度事業における目的である。

2. 委員会等の実施概要

【染色整理業高齢者雇用推進委員会】

- 第1回 日時：平成19年7月31日(月) 午後1時30分～午後5時
場所：大阪 カンボウプラス株式会社
議題：①今年度事業計画の検討
②アンケート調査の実施内容の検討
- 第2回 日時：平成19年10月31日(水) 午後2時～午後5時
場所：同志社大学
議題：①アンケート調査結果の報告
②当業界の課題等の検討
- 第3回 日時：平成20年1月15日(火) 午後2時～午後5時
場所：同志社大学
議題：①当業界の課題とガイドライン策定の方向性の検討
②報告書骨子案の検討
- 第4回 日時：平成20年2月8日(金) 午後1時30分～午後4時30分
場所：フジボウ労働会館
議題：①来年度事業の方向について
②報告書原案の検討

【地区別集団ヒアリング】

○福井地区集団ヒアリング

福井県繊維協会ビル 平成19年5月17日(木) 午後1時30分～午後4時

○和歌山地区集団ヒアリング

和歌山染色協会 平成19年9月28日(木) 午後2時～午後5時

○石川地区集団ヒアリング

石川県地場産業振興センター 平成19年12月5日(水) 午後1時～午後5時

3. 本年度の事業（調査）内容

平成19年度の事業は、昨年度懇談会にて検討した論点や課題について、業界全体で検証するとともに、各社の高齢者雇用の実態を業界全体として把握し、来年度作成予定であるガイドラインの参考となるような考え方、取り組み例などを収集することを目的として、アンケート調査、インタビュー調査を実施した。

これらの調査結果を総合的に分析・検討し、委員相互の議論を踏まえた上でガイドラインを作成するための論点と課題を明らかにしている。

○ 実施した調査項目

1) アンケート調査

・ 企業調査

日本染色協会に加盟する企業を対象として、企業各社における高齢者雇用の実態とその取り組み状況を調べるためのアンケート調査を実施した。（詳細は第2章参照のこと）

・ 従業員調査

日本染色協会に加盟する企業を対象に、各社の従業員3名に高齢者雇用（定年以降の就業等）に関する認識等についてアンケート調査を実施した。（詳細は第3章参照のこと）

2) インタビュー調査

・ 企業調査

全国3地域（福井、和歌山、石川）において、企業の経営者及び管理者を対象として、企業の経営実態や高齢者の雇用実態についてグループインタビュー調査を実施した。（詳細は参考資料（議事要旨）参照のこと）

1. 染色整理業における高齢者雇用実態調査の概要

< 1-1 > 目的

平成 18 年 4 月の改正高齢者雇用法の施行に伴い、染色整理業界においても高齢者雇用推進のための対策を明らかにしていくことが強く求められている。

そこで社団法人日本染色協会では、昨年度の懇談会報告を受けて、今年度は業界全体としての問題点や課題を明らかにするとともに、改正法の趣旨に沿った対応や対策の立案を行い、さらに来年度はガイドラインとして取りまとめた上で、普及啓発に努めるという独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構の高齢者雇用推進事業を推進することとした。

本調査はそのための実態把握を行うことを目的としている。

< 1-2 > 実施調査の概要

実施調査の概要は以下の通りである。

■染色整理業における高齢者雇用の実態に関するアンケート調査

- ①実施時期 : 2007年8月
- ②実施方法 : 企業 —— 郵送配布, 郵送回収
: 従業員 —— アンケート実施企業経由で配布, 個別郵送回収
- ③サンプル : 企業 —— 社団法人日本染色協会¹の企業会員51企業に, 団体会員19団体に所属する企業405企業, 合わせて全456社のうち,
抽出方法 日本染色協会事務局にて, 染色専門の企業を中心に105社を抽出し, 調査対象企業とした。
および抽出数 : 従業員 —— 企業向けアンケート実施企業の協力を得, 従業員を各社にて3名ずつ抽出(105社×3名=315名)。直接回収した。
: 従業員対象年齢 —— 染色整理業50代後半従業員
(協力企業に該当者がいない場合は50歳代従業員)
- ④配布・回収数(回収率): 企業 —— 配布105件, 回収62件(回収率59.0%)
従業員 —— 配布315件, 回収176件(回収率55.9%)

¹ 社団法人日本染色協会ウェブサイト (<http://www.nissenkyo.or.jp/page01.html>) より

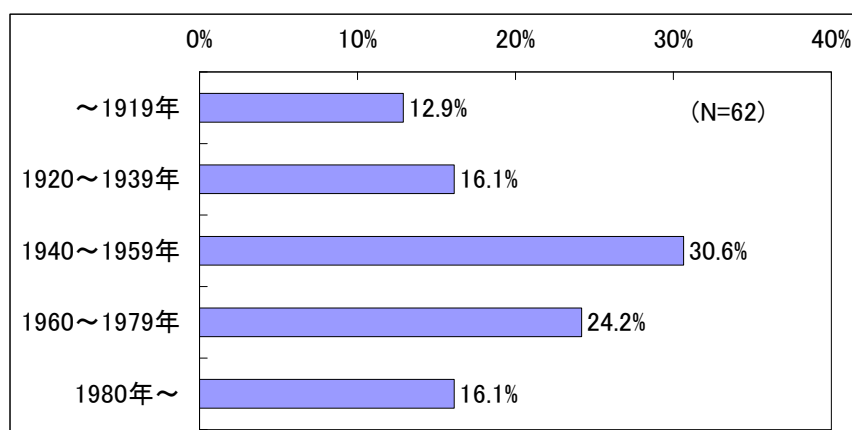
2. 染色整理業における企業から見た高齢者雇用の実態

< 2-1 > 回答企業 62 社の概要

2-1-1 : 業歴

- 回答企業の業歴については、業歴が 88 年以上（設立が 1919 年以前）に及ぶ企業が約 13%，業歴平均 57 年（平均設立年が 1950.7 年）と歴史のある企業が多い業界である。一方、業歴 27 年以下（設立が 1980 年以降）の比較的新しい企業は 16.1%に留まっている。

図表 2-1-1 : 設立年

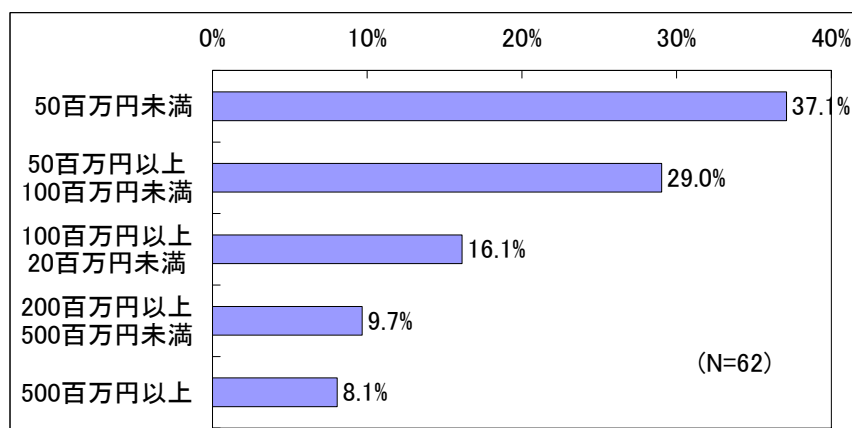


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-2 : 資本金

- 回答企業の資本金は平均 591 百万円であるが、「50 百万円未満」の企業が最も多く、全体の 37.1%を占めている。また 100 百万円未満の企業は合わせて 66.1%と全体の 2 / 3 を占める。

図表 2-1-2 : 資本金

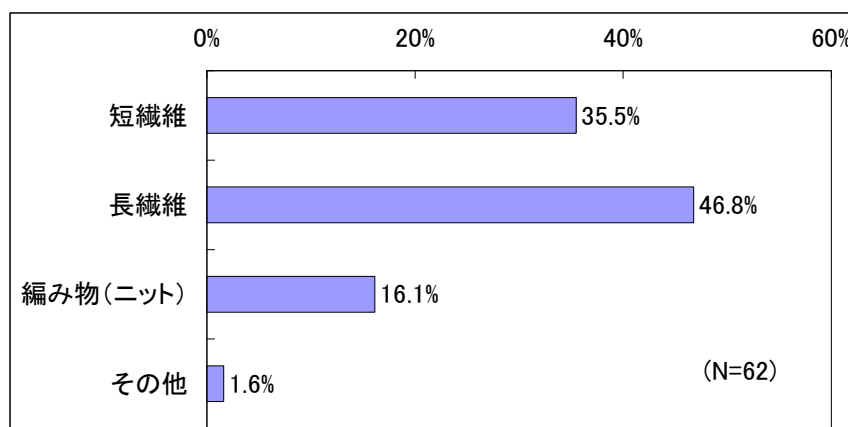


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-3：取扱い主力素材・加工の業態

- 回答企業の取扱い主力素材を見ると、回答の多い順に「長繊維」(46.3%)、「短繊維」(35.5%)、「編み物」(ニット) (16.1%) と、およそ 8 : 6 : 3 の割合になっている。

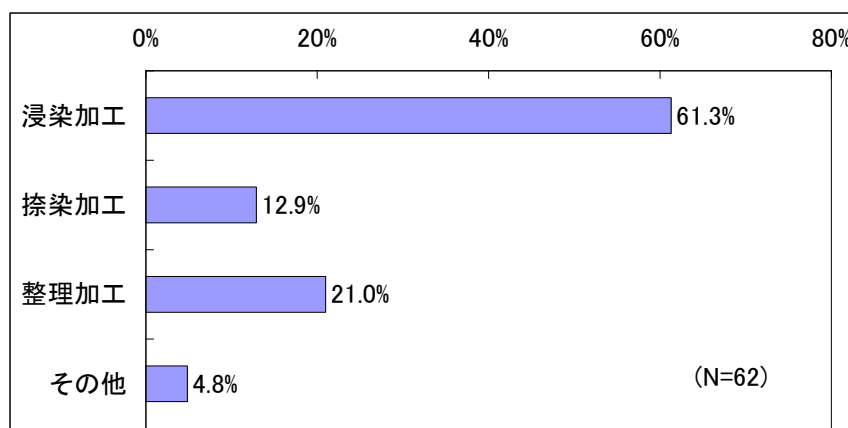
図表 2-1-3-1：取扱い主力素材



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- また、主力加工形態としては「浸染加工」が全体の 61.3% を占め、残りは「整理加工」(21.0%) と「捺染加工」(12.9%) 等である。

図表 2-1-3-2：主力加工形態

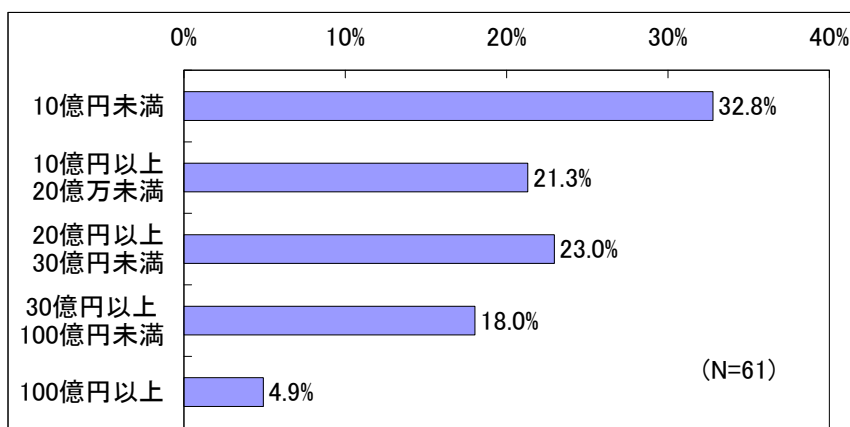


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-4：染色整理部門の売上高

- 染色整理部門の売上高は、「10 億円未満」が 32.8% と最も多い。一方、「100 億円以上」となると 5% 弱に過ぎない。企業の 6 割強は 10 億円以上 100 億円未満の層に属する。
- 回答企業の売上高の平均は約 30 億円である
- 回答企業の売上高を正規従業員で除した正規従業員 1 人当たりの売上高は 19.7 百万円である。

図表 2-1-4 : 染色整理部門の売上高

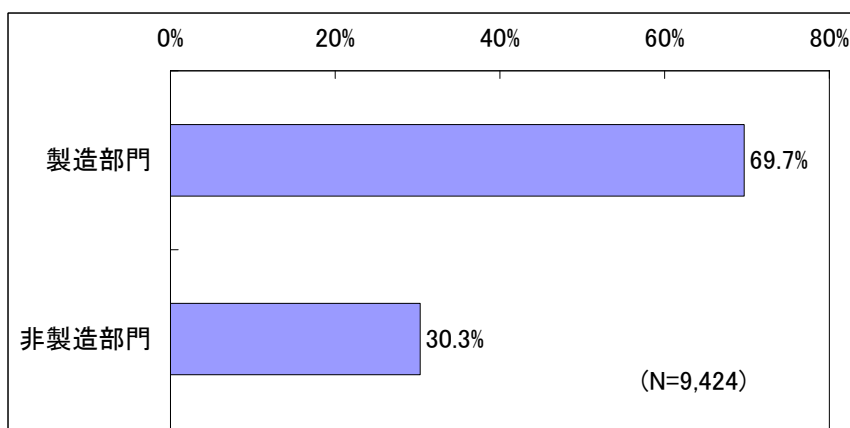


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-5 : 従業員数と直間比率

- 回答企業の正規従業員数の合計は 9,424 人（総従業員数 10,873 人）である。総従業員に占める正規従業員の割合を見ると、約 9 割であり、正規従業員の割合が高い業種であることが伺われる。また、正規従業員に占める「製造部門」の割合は 69.7%、「非製造部門」は 30.3%であることから、直間比率は約 3 : 7 になる。

図表 2-1-5 : 従業員の直間比率



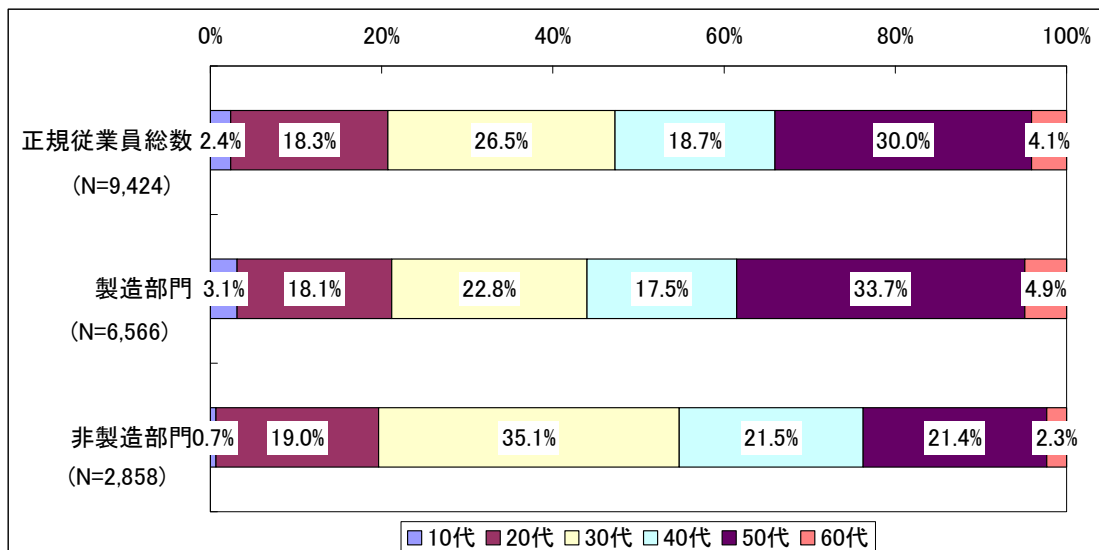
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-6 : 年齢構成

- 正規従業員の年齢構成を 10 歳刻みの年齢別分布で見ると、製造部門では「50 代」の比率が 33.7%と最も高く、次いで 30 代が 22.8%と続く。一方、非製造部門では、「30 代」が 35.1%と最多であり、次には「40 代」、「50 代」であるが、比率はそれぞれ 20%強となっている。
- 製造部門は、50 代比率が高いことから、これから年を経るごとに、退職者の増加がより多く見込まれる。また、製造部門は継続雇用の対象部門として量的に

大きなインパクトが予想される。

図表 2-1-6 : 部門別, 正規従業員の年齢構成

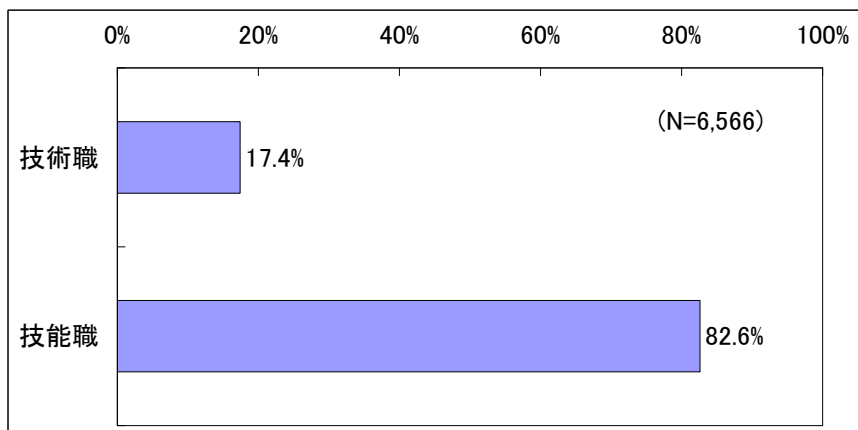


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-7 : 製造部門の職種別, 雇用形態別従業員

- 製造部門の正規従業員に占める職種別の比率を見ると、「技能職」82.6%、「技術職」17.4%となっており、技術職が8割強を占めている。

図表 2-1-7 : 職種別, 製造部門の正規従業員構成



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

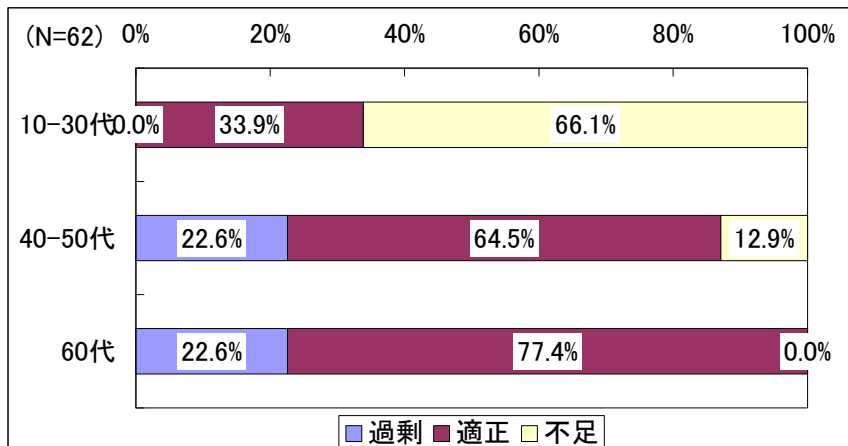
2-1-8 : 正規従業員の過不足感

- 正規従業員の過不足感を見ると、製造部門の 10-30 代の若年層が「不足」(66.1%)しているという回答が目立つ。非製造部門でも 10-30 代の若年層は「不足」しているが、その比率は 38.7%であり、製造部門に比べると少ない。
- 一方、「過剰」という回答は 40 代以上の中高年層に若干見られる。製造部門で

は2割強の企業が40-50代と60代を「過剰」と回答している。非製造部門でも40-50代が「過剰」という回答が2割弱あった。

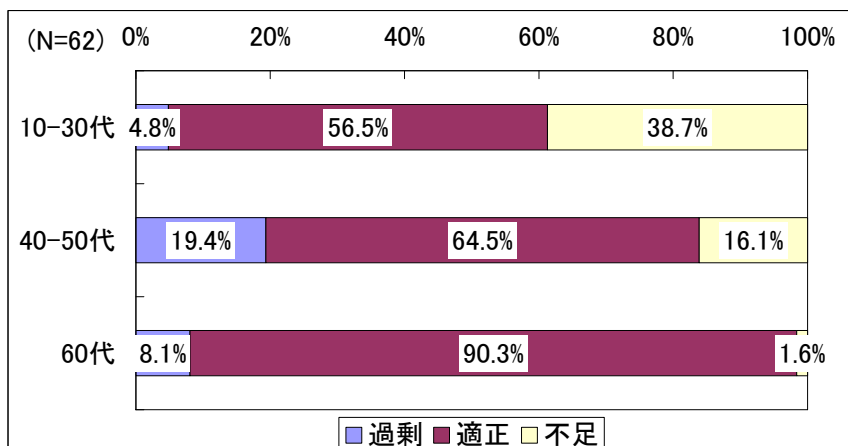
- 「適当」という回答は製造部門の若年層を除き、どの世代でも多数を占めている。60代についても今回の調査結果では、「適当」とであるという回答が製造部門でも8割弱、非製造部門では9割を占めている。

図表 2-1-8-1 : 正規従業員の過不足感 : 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

図表 2-1-8-2 : 正規従業員の過不足感 : 非製造部門

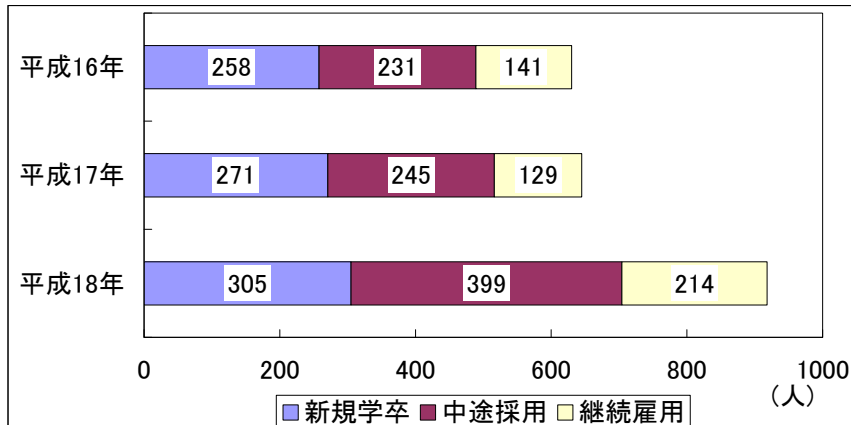


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-1-9 : 過去3年間の採用実績

- 過去3年間の採用実績を見ると、調査対象期間である平成16年から18年にかけて採用者は増加している。特に平成18年は前年比42.3%増と大幅に増加している。
- また、平成18年は「中途採用」者(399人)が「新規学卒」(305人)を上回っているが、これは労働需給の逼迫を反映している可能性が高いと考えられる。

図表 2-1-9 : 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

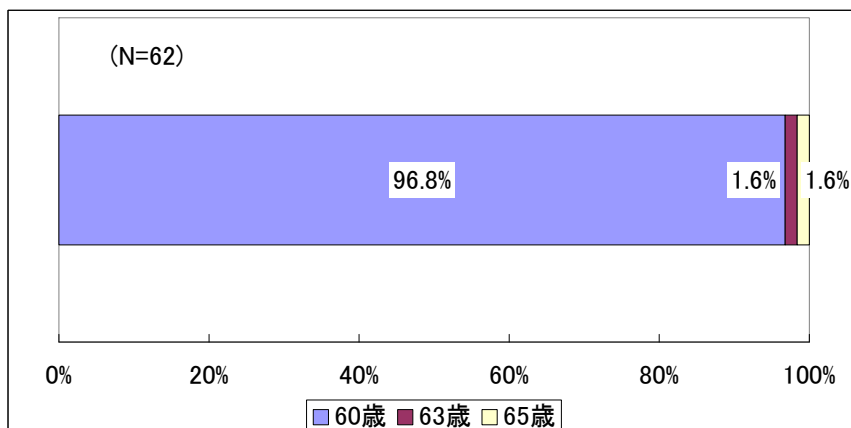
注：「●」で始まる文章はアンケート結果，ヒアリング等を受けての考察を表している（以下同様）。

< 2-2 > 「高齢者継続雇用制度」とその実施状況について

2-2-1 : 定年制度の有無と定年年齢

- 定年制度については，全ての回答企業が定年制度は「有」（100%）としている（回答 62 社）。
- 定年年齢については，大多数の企業が「60 歳」（96.8%）と回答している。

図表 2-2-1 : 定年年齢



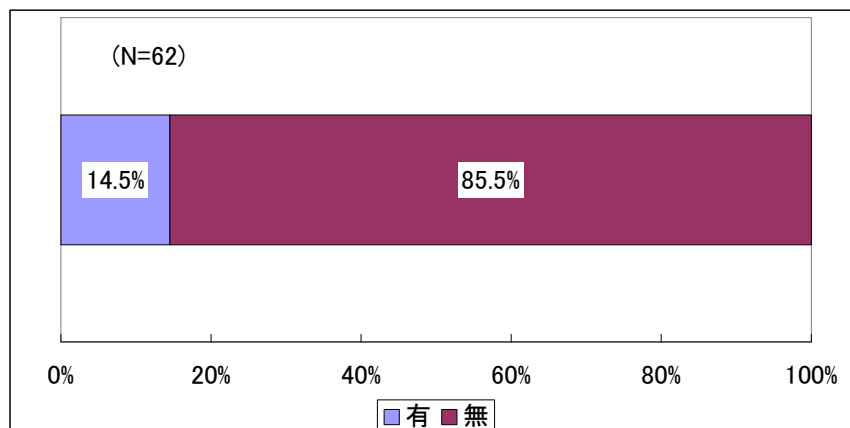
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-2-2 : 定年前支援制度等とその制度内容

- 定年前支援制度等がある企業は全体の 14.5%（9 社）に留まっている。
- 支援制度等がある企業（9 社）について，支援制度の開催方法を見ると「集団研修」が 7 社，「個別研修」が 2 社となっている。

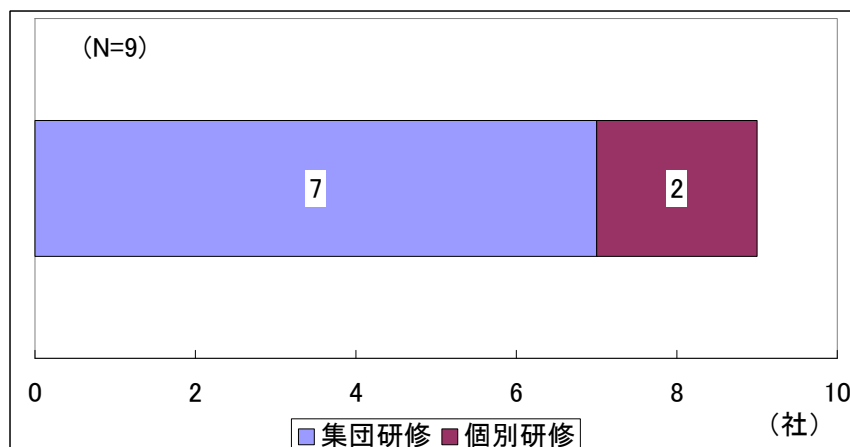
- 支援制度等の開催時期は、「定年の6カ月前」（5社）と「定年の1年前」（4社）とに2分されている。
- 支援制度等の開催回数は「1回」（5社）、「2回」（2社）、「3回」（1社）と複数回実施している企業が3社あった。
- 支援制度等の開催期間は「1日」（4社）、「0.5日」（1社）、「その他」（2社）であった。
- 支援制度等の内容としては、「社会保障」（8社）、「税制面」（7社）の回答が多く、次いで「賃金」（6社）、「勤務形態」（6社）等が続いている。

図表 2-2-2-1：定年前支援制度等の有無



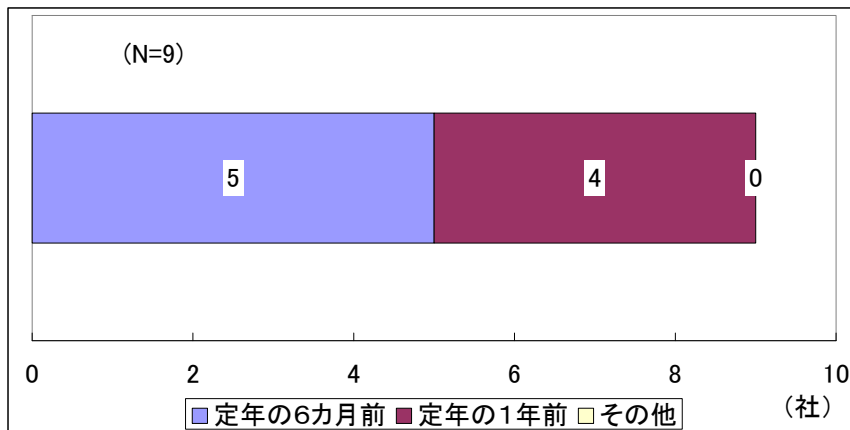
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-2-2-2：定年前支援制度等の開催方法



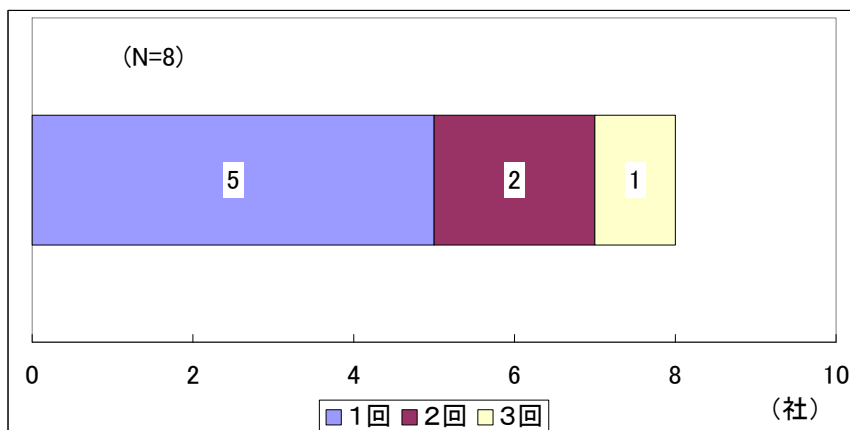
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-2-2-3 : 定年前支援制度等の開催時期



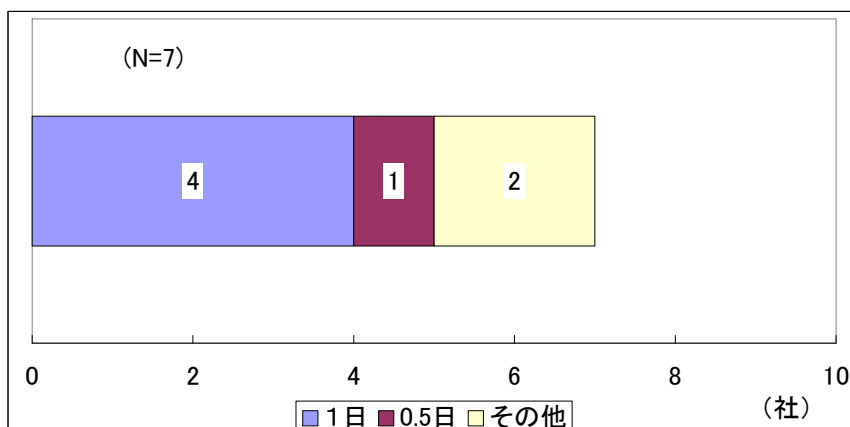
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-2-2-4 : 定年前支援制度等の開催回数



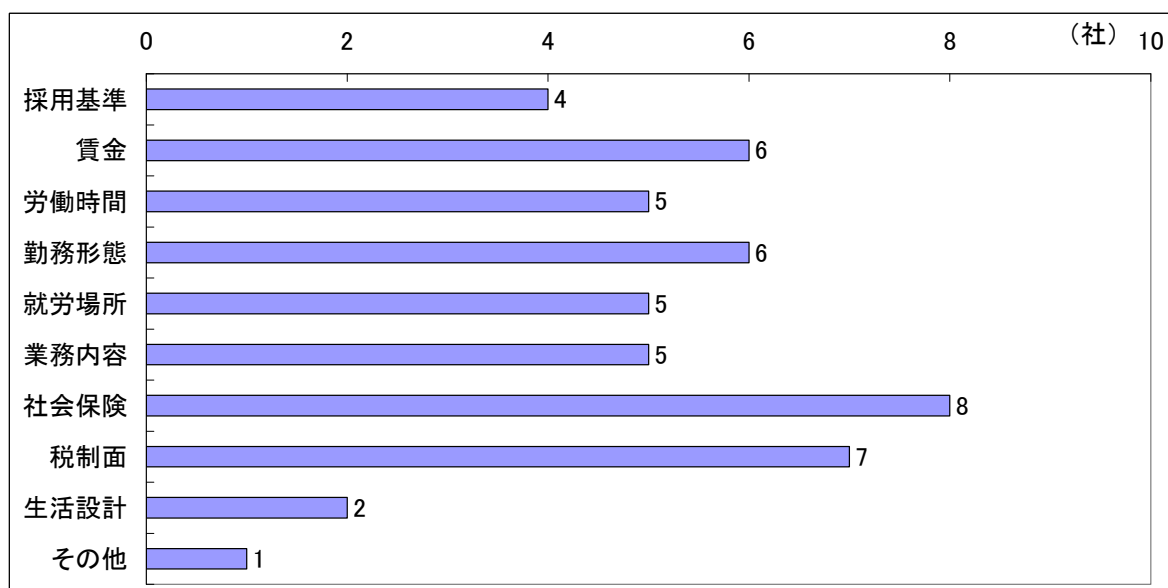
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

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

図表 2-2-2-6 : 定年前支援制度等の内容 (複数回答)

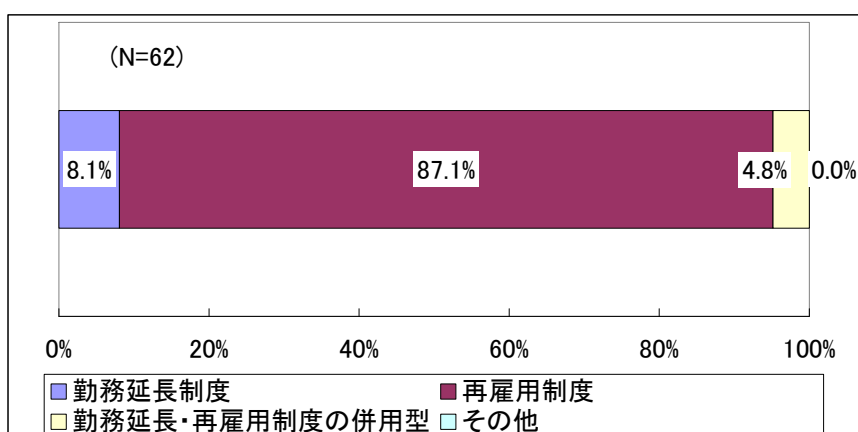


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-2-3 : 継続雇用制度の内容

- 継続雇用制度の有無については、全ての回答企業が「有」としている (回答 62 社)。
- 継続雇用制度の種別としては、大部分の企業が「再雇用制度」(87.1%) を選択している。

図表 2-2-3 : 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

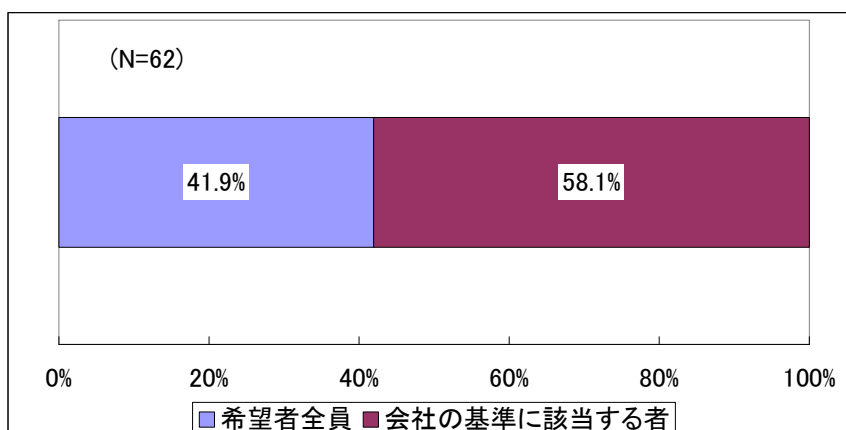
2-2-5 : 継続雇用制度の運用

- 継続雇用の採用実態を見ると、「希望者全員」とする企業が 4 割、「会社の基準に該当する者」に限定するという回答が 6 割弱である。
- しかし、採用基準を具体的に尋ねた設問 (次項目) については全社が回答を寄

せていることから、「希望者全員」という回答については継続雇用の希望者が結果的に会社の採用基準に合致して採用されたケースである可能性が高い。

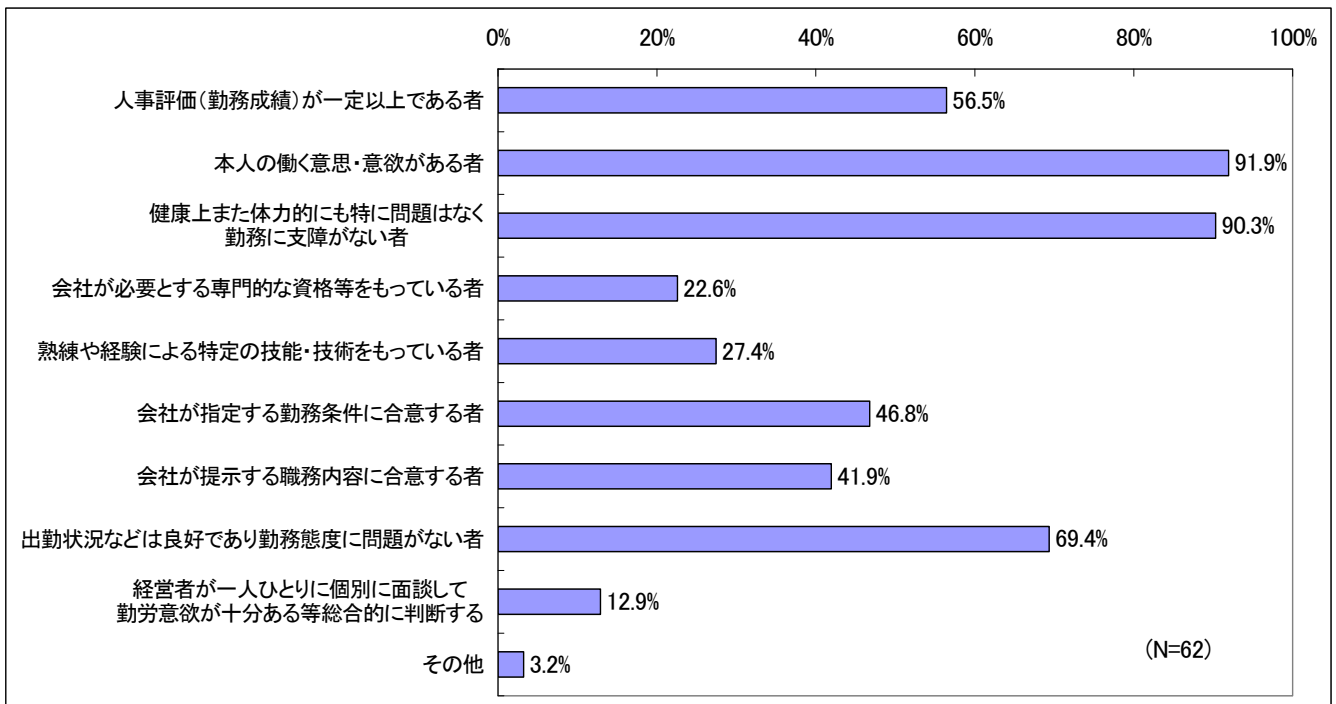
- 継続雇用者の「採用基準」を見ると、「本人の働く意志・意欲がある者」、「健康上また体力的にも特に問題はなく勤務に支障がない者」の2つは9割以上の企業が採用している。次いで「出勤状況などは良好であり、勤務態度に問題がない者」が7割弱となっている。
- 継続雇用した場合の契約（雇用）期間については、「1年契約」が多数派であり、75.8%を占める。この他の回答としては「半年」（9.7%）と「期間を定めない」（9.7%）が挙げられている。
- 「期間を定めない」という回答が、働ける限り働くことを許容するというのであれば、高齢者雇用推進の立場的には好ましい方向である。
- 継続雇用の最高年齢については、「65歳」が最多で8割弱を占めている。

図表 2-2-5-1：継続雇用者の採用



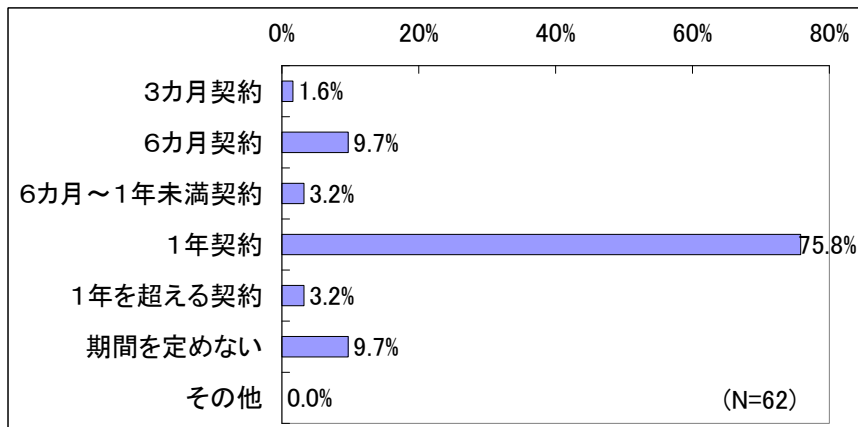
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2 - 2 - 5 - 2 : 継続雇用者の「採用基準」(複数回答)



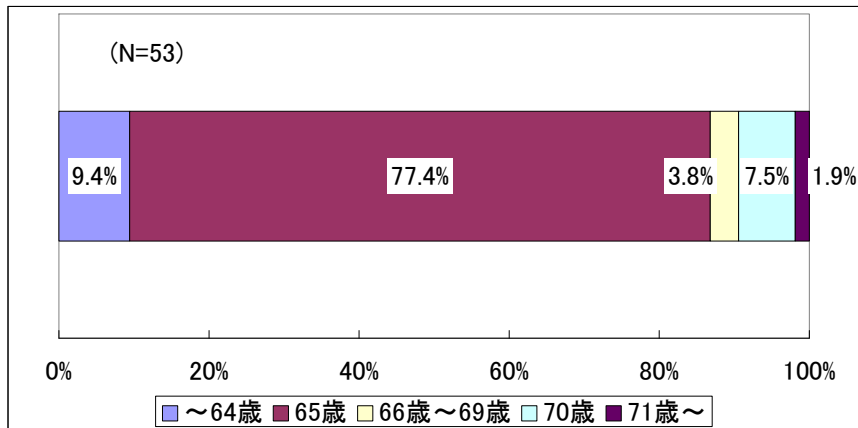
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2 - 2 - 5 - 3 : 継続雇用した場合の契約(雇用)期間(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

図表 2-2-5-4 : 継続雇用の最高年齢

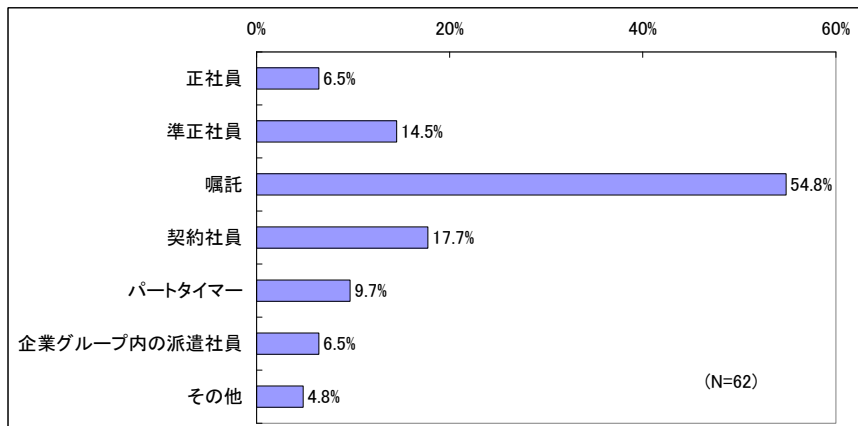


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-2-5 : 継続雇用時の肩書き

- 継続雇用契約時の肩書きを見ると、「嘱託」(54.8%) が最も多く、次いで「契約社員」(17.7%)、「準正社員」(14.5%) 等が続いている。

図表 2-2-5 : 契約雇用時の肩書き (複数回答)

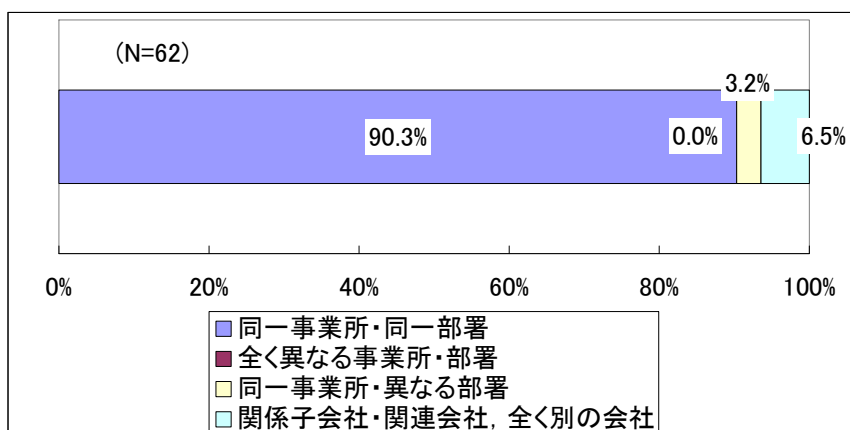


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-2-6 : 継続雇用者の勤務場所および業務内容

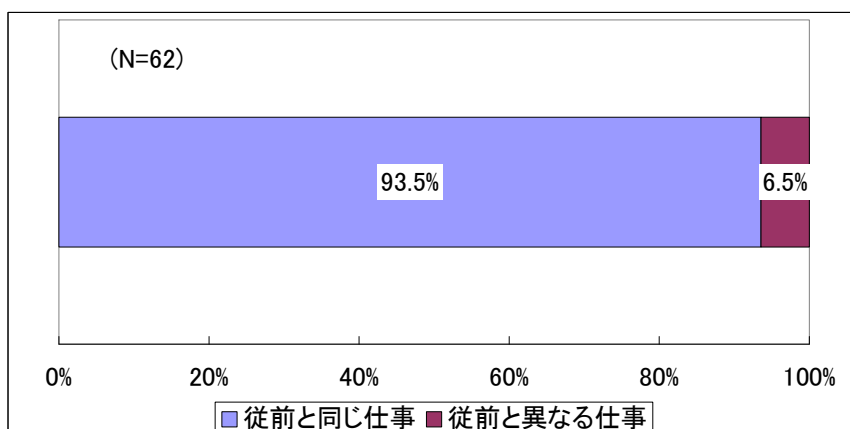
- 継続雇用者の勤務場所および業務内容を見ると、勤務場所は「同一事務所・同一部署」(90.3%)、業務内容は「従前と同じ仕事」(93.5%) という回答がそれぞれ 9 割を超えている。
- これは比較的小規模の企業の場合、本社が唯一の事業所という企業が多いためと推察される。

図表 2-2-6-1 : 継続雇用者の勤務場所



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-2-6-2 : 継続雇用者の業務内容



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

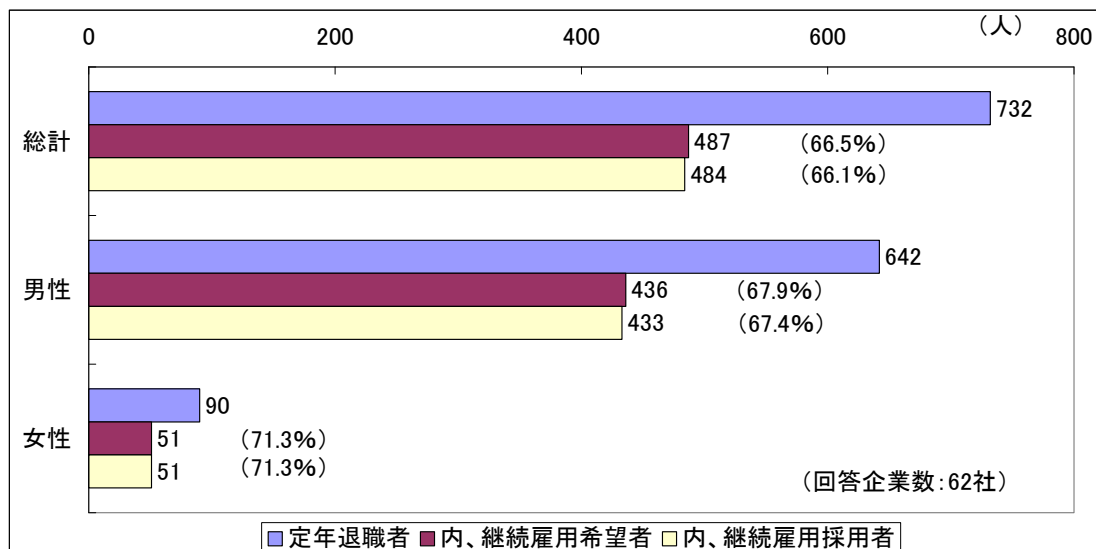
2-2-7 : 継続雇用者の採用実績

- 継続雇用者の採用実績（過去 3 カ年）を見ると、定年退職者に占める継続雇用希望者の割合は 2 / 3 と、かなり低い²。一方、継続雇用希望者はほとんど全員が採用されている。
- この背景には、定年退職者における継続雇用希望者の統計を把握していない企業があり、このため、継続雇用者を便宜的に継続雇用希望者として回答している可能性があると考えられる。

² 厚生労働省「高齢者雇用状況報告」（平成 18 年 6 月 1 日現在）によれば、定年到達予定者等のうち、継続雇用を希望しない人と、基準非該当の人を合わせた離職予定者の割合は 27.6%と報告されている。当業界は 1/3 が離職予定者に該当することになるので、この割合は高い（継続雇用希望者の割合が低い）と言える。なお、ここで定年等離職希望者等とは、平成 18 年 6 月 1 日時点以後 1 年間に当該企業の定年年齢に達する、もしくは継続雇用期間を満了する見込み者であり、約 34 万人となっている。（「70 歳まで働ける企業」の現実に向けた提言、P24 より）

- なお、継続雇用者の内、元管理職であった者は過去3カ年で119名となっており、総継続雇用者484名に占める元管理職者の割合は24.6%である。

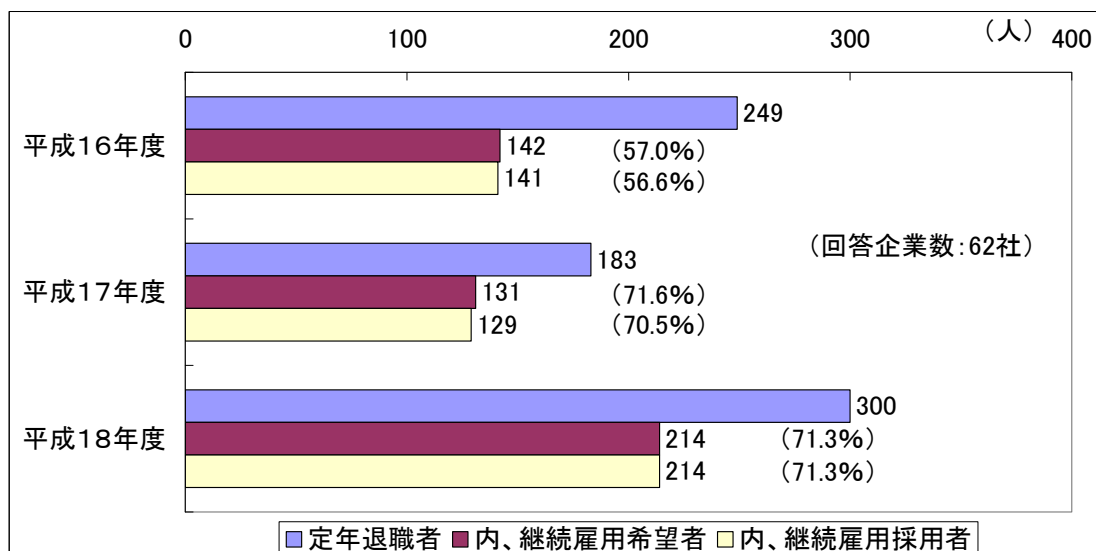
図表 2-2-7-1 : 男女別、過去3カ年の継続雇用採用者実績



注：グラフ内の括弧内%は定年退職者に占める継続雇用希望者，継続雇用採用者の割合

平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-2-7-2 : 年度別、過去3カ年の継続雇用採用者実績



注：グラフ内の括弧内%は定年退職者に占める継続雇用希望者，継続雇用採用者の割合

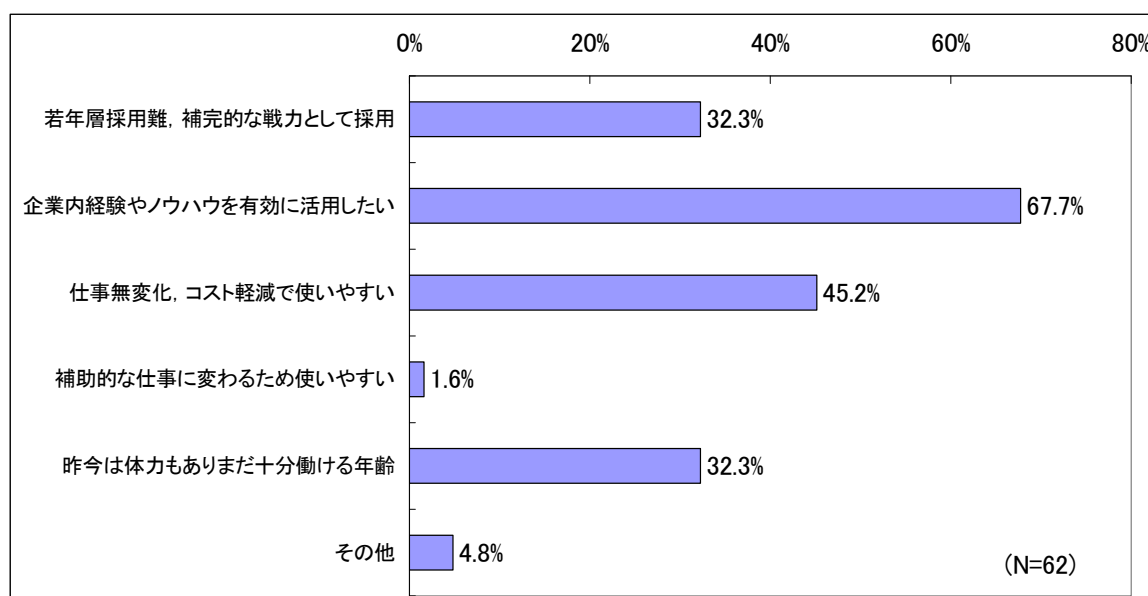
平成19年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

< 2 - 3 > 継続雇用に対する企業の認識

2 - 3 - 1 : 60 歳以上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として最も多い理由は「長年企業内で培ってきた貴重な経験やノウハウを有効活用できる」(67.7%) ことであり、全体の 2 / 3 を占める。次いで「仕事内容は従前と変わらず戦力となるが、60 歳以降は賃金が下がり、安いコストで使える」(45.2%) 等が続いている。

図表 2 - 3 - 1 : 60 歳以上の従業員を採用する理由 (複数回答)

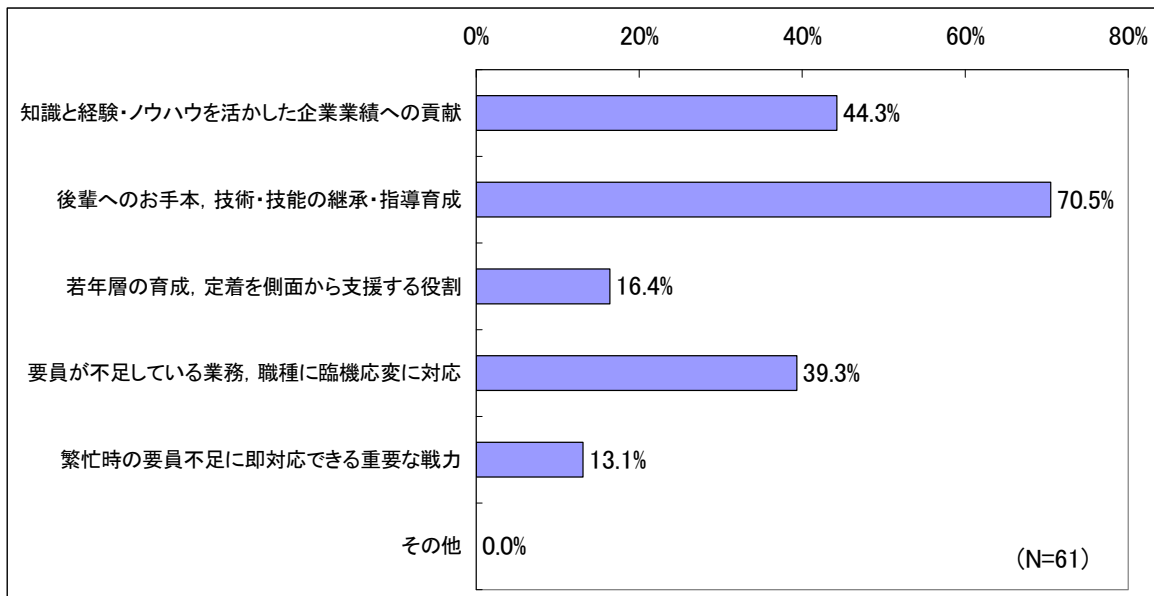


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2 - 3 - 2 : 60 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として最も多い回答は「多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かし、後輩へのお手本となり、かつ技術・技能の継承・指導育成を期待する」(70.5%)、次いで「多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献を期待する」(44.3%)、「要員が不足している業務、職種に過去の経験を活かし臨機応変の対応能力に期待」(39.3%) となっている。

図表 2-3-2 : 60 歳以上従業員に期待する役割 (複数回答)

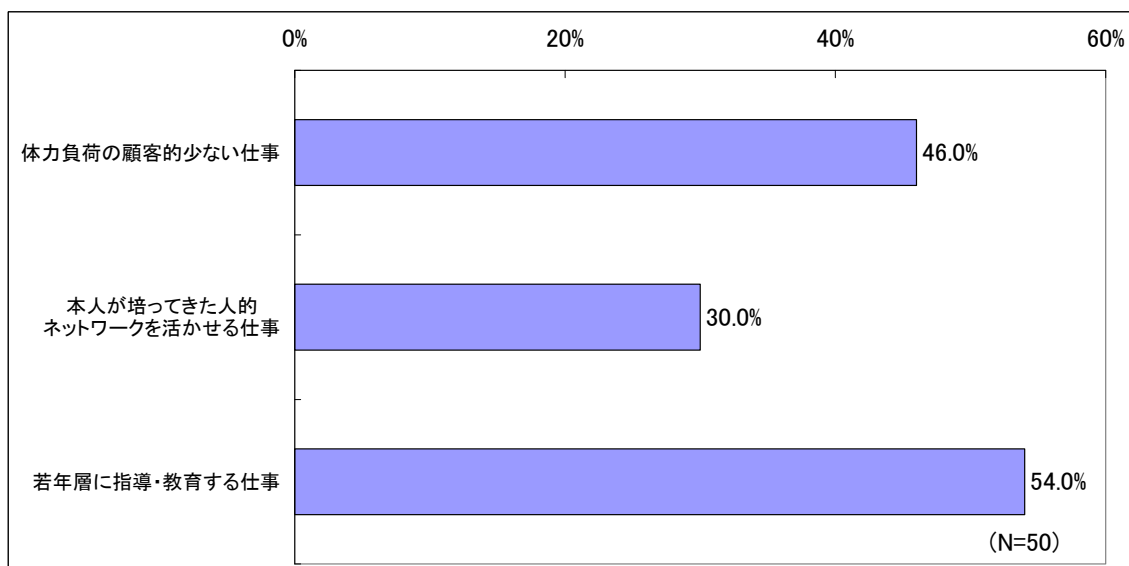


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-3-3 : 60 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で最も多いのは、「若年層に指導・教育する仕事」(54.0%) である。次いで「体力負荷のかからない仕事」が (46.0%) と続いている。

図表 2-3-3 : 60 歳以上従業員に依頼している仕事 (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

➤ 60歳以上従業員に依頼している仕事内容（具体的な仕事内容）

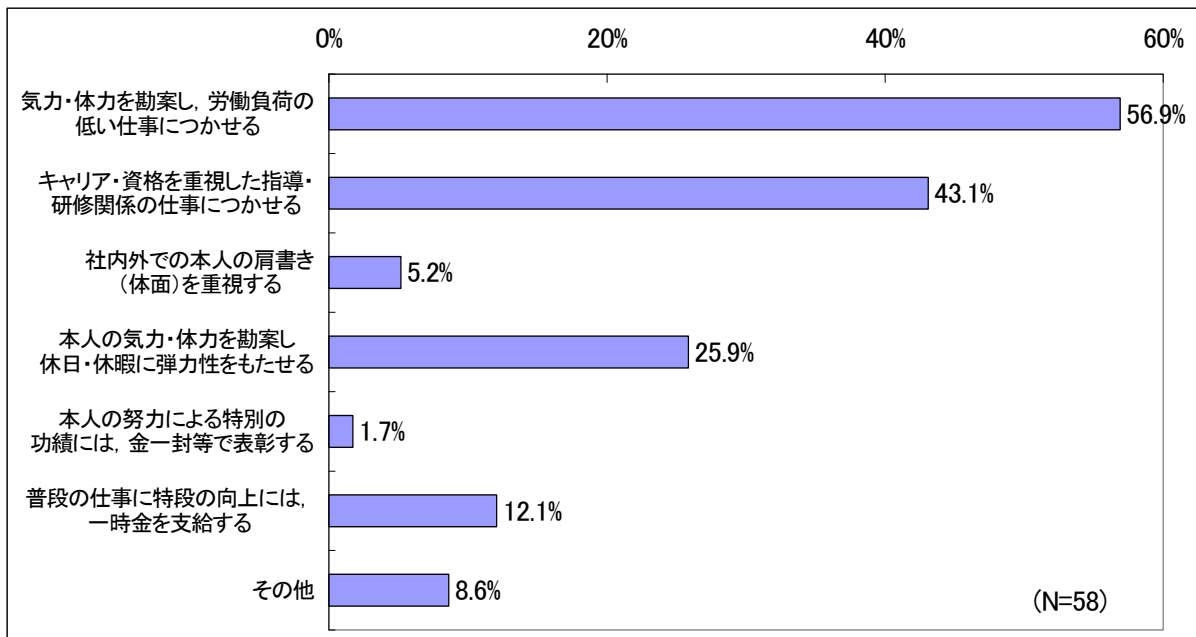
体力負荷の比較的少ない仕事	補助的な作業へのシフト	オペレーターの補佐役。
	〃	ボイラー管理，梱包関係，その他補助作業。
	〃	オペレーターの補佐（実態は従前と変わらない）。
	〃	元管理職は後任の指導とサポートに徹する。
	〃	工場現場の各機械の補助作業。
	〃	機械加工前の段取り・準備作業。2人一組仕事上から終始立ち作業ではなく，椅子にすわれる等小休憩可能な大型機械操作。
	〃	体力負荷の多い仕事は他の従業員が受け持つ。
	〃	補助的業務（オペレーター補佐準備等），社員教育訓練の計画・指導，ISO事務局。
	軽作業，管理職・顧問	軽作業，管理職・顧問。
	〃	軽作業，管理職・顧問。
	〃	軽作業，管理職・顧問。
	勤務日数・時間で調整	体力負荷の軽減は勤務日数の短縮，時間外勤務の制限によって側面からフォロー。
	〃	交替勤務から普通勤務への勤務シフト転換（元管理者の場合）現業職へ戻す場合，退職勧奨と理解されることが多い。
	〃	夜勤をしない日勤の仕事をさせる配慮。
	〃	総務，現場監督職等。現業における体力負荷軽減は時間短縮し勤務する。
	〃	実務より指導時間を多くする。その他：法令により。
	〃	交替勤務をなくす，週3日程度の勤務。その他：短日勤務の場合，出勤日が正社員と異なった場合は要員配置が組みにくい。
	従前同様	染色・起毛（従前と変わらず）。
仕事 本人が培ってきた人的ネットワークを活かせる仕事	経験をそのまま活かす	経験を役に立てる仕事。
	〃	商品開発，外注担当。
	〃	営業ノウハウ，技術・開発。
	〃	従前とほぼ同じ内容の仕事。
	〃	従前通りの生産現場の業務。
	〃	従前通りの生産現場の業務。

若年層に指導・教育する仕事	技能伝承等	加工技術の継承・指導。
	〃	技術・技能の継承。
	〃	技術・技能の継承。
	〃	技術・技能の継承。
	〃	技術伝承，OJT の推進。
	指導教育	生産機械の運転等の教育。
	〃	技術指導をして若年層を育成する。
	〃	職人技が必要な機械の操作（コーティング機）。
	〃	OJT で実際作業をしながら教育する。
	〃	OJT の指導役。
	〃	OJT 中心に自分の仕事をしながら実施。
	〃	仕事内容は大きな変化はなく，今までの経験を活かし若年層の指導を行う。その他：本人と面談の上，仕事内容を考慮する。
	〃	営業，総務，経理。研究開発，工務，技術，生産管理。
	〃	商品開発，特殊加工機。
	助言	元管理職の現場指導者としての意見を言ってもらおう。
	その他	定年までの仕事は若手に譲り，他の仕事をする。
〃	技術職，管理職。	

2-3-4：60歳以上従業員に依頼する場合の配慮

- 60歳以上従業員に依頼する場合の配慮について，最も多い回答は「本人の気力・体力を勘案し，労働負荷の低い仕事につかせる配慮」（56.9%）であり，次いで「本人の保有しているキャリア・資格を重視した指導・研修関係の仕事につかせる配慮」（43.1%）である。

図表 2-3-4 : 60 歳以上従業員に依頼する場合の配慮 (複数回答)

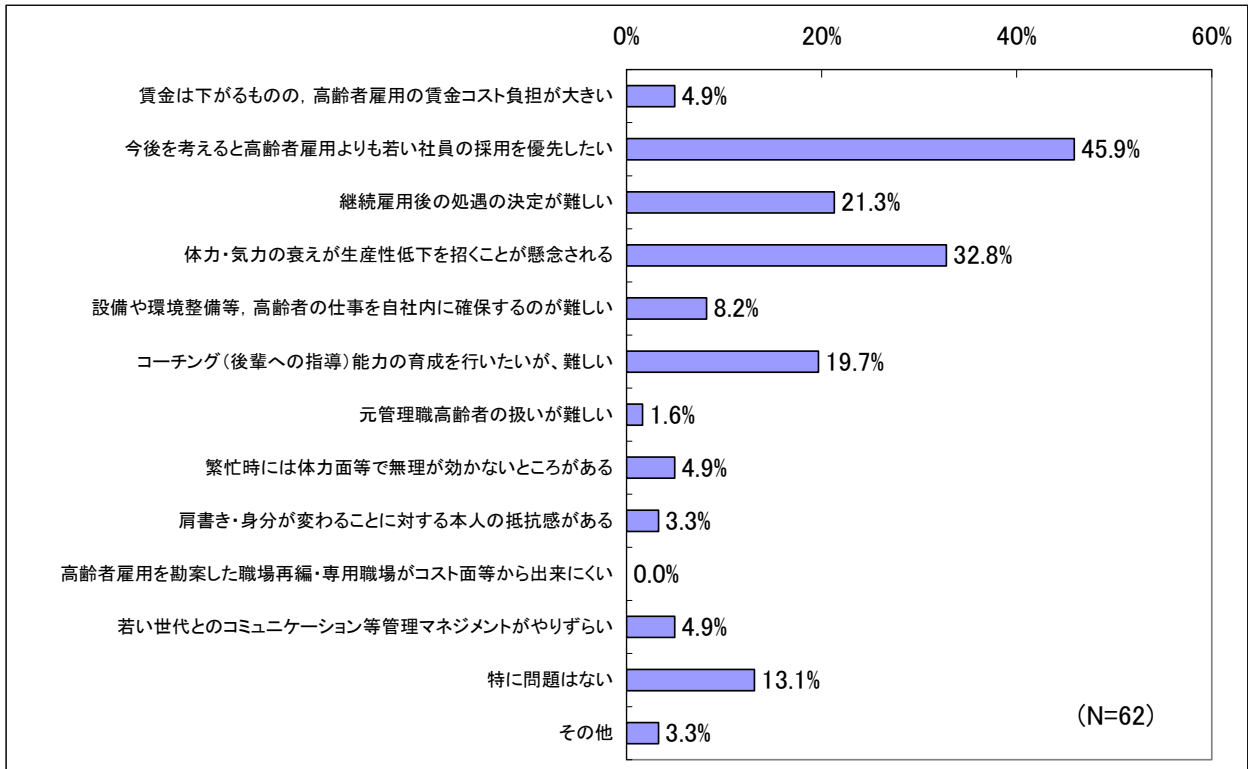


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-3-5 : 60 歳以上従業員を積極的に活用する上での課題

- 60 歳以上従業員を積極的に活用する上での課題として、最も多い回答は「賃金コストが低い要素もあるが、今後の人材育成等を考えると高齢者雇用よりも若い社員の採用を優先したい」(45.9%)であった。次いで「体力・気力の衰えが生産性低下を招くことが懸念される」(32.8%)と続いている。
- 上記のいずれの回答も継続雇用者に対して後ろ向きの認識とすることができる。継続雇用を進めていく上では、改善を要する認識ではないかと考えられる。
- 高齢者の戦力化のためのヒントが必要である。
- 「継続雇用後の処遇決定が難しい」が 21.3% (13 社) ある。本事業の目標と処遇決定のための参考モデル提示に絞るのも一案ではないだろうか。

図表 2-3-5 : 60 歳以上従業員を積極的に活用する上での課題（複数回答）



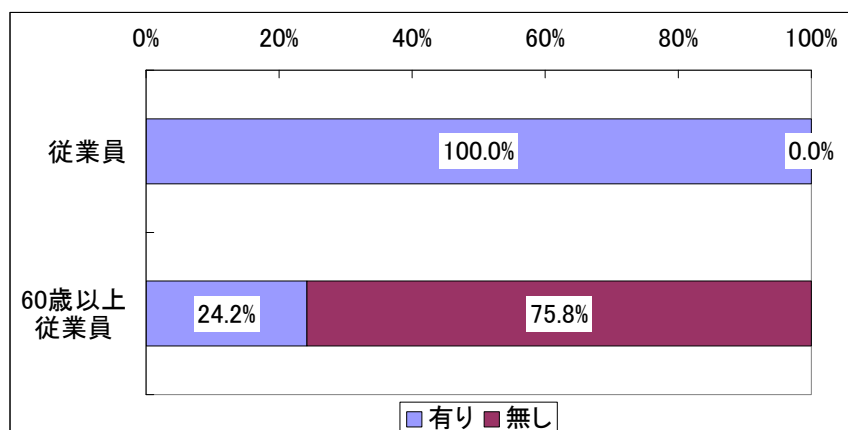
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

< 2-4 > 高齢者雇用に備えた制度整備の現況

2-4-1 : 従業員の就業規則

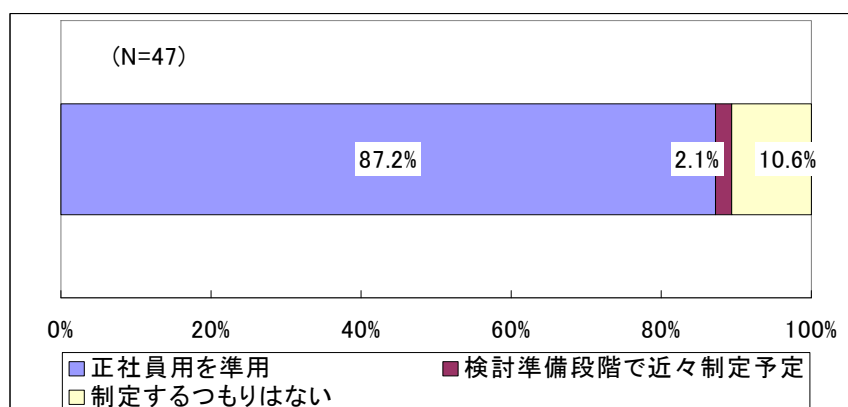
- (現役) 従業員および 60 歳以上従業員向けの就業規則の有無について、従業員の就業規則については全回答企業に備わっているものの、60 歳以上従業員に対する就業規則については、75.8%の企業が「無し」と回答している。
- 60 歳以上従業員向けの就業規則について、「無し」と回答した企業 (47 社) のうち、「正社員用を準用」している回答が 9 割弱と大部分を占めている。

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



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

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



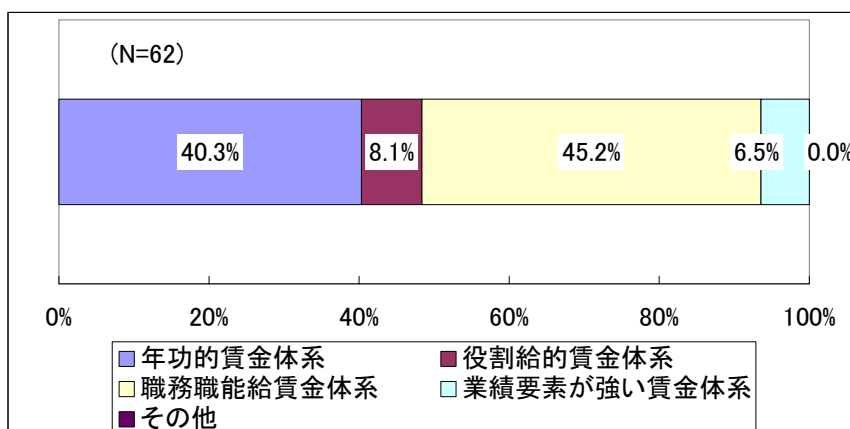
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-4-2 : 60 歳以上従業員の賃金制度

- 定年前の賃金制度を見ると、「職務職能給賃金体系」が 45.2%で最も多く、次いで「年功的賃金体系」(40.3%)、「役割給的賃金体系」(8.1%)と続いている。
- 定年後の賃金制度になると、9割弱の企業が「現行賃金体系を適用せず別体系」に移行すると回答している。その場合(回答 55 社)、半数(50.9%)の企業は「固定給」、2割弱(18.2%)の企業は「仕事別固定給」と回答しており、併せて7割の企業が固定給か或いはそれに近い賃金体系であることがわかる。一方、「変動的賃金」は1/4(25.5%)に過ぎない。
- さらに定年後は「現行賃金体系を適用せず別体系」と回答した企業の場合、能力評価については、6割強(61.8%)の企業は「能力評価はせず、賃金にも反映しない」と回答しており、「能力評価を賃金に反映している」企業は4割弱(38.2%)に留まっている。

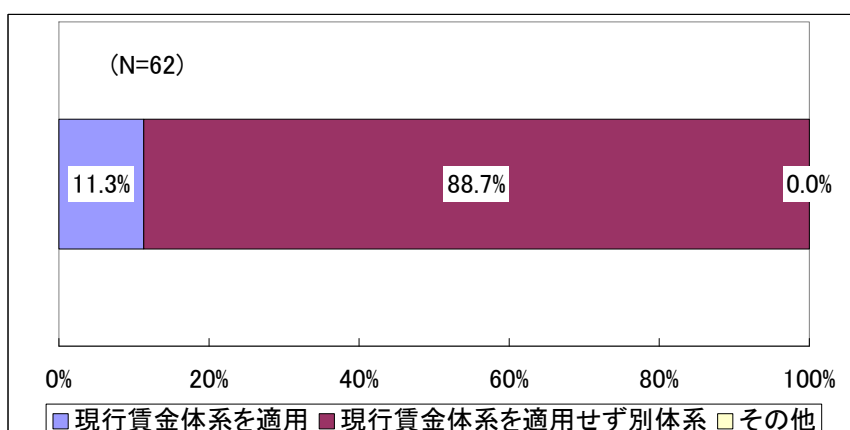
- 継続雇用者から「やる気を引き出し、有力な戦力として活用し、業績貢献に役立てる」という考え方に基づくと、「定年後は能力評価をせず、固定給」という上記の結果はインセンティブに欠ける制度と言えるのではないだろうか。
- この点については、実際に能力評価している企業にその具体的な評価方法等を聴取できれば、来年度の普及啓発材料となりうるであろう。評価の方法と共に評価した結果をどのように顕彰・褒賞・表彰しているか、あるいは今後すべきか、どのような形で評価結果に対する管理側の意図を伝えていくか、さらなる検討が必要である。
- また、国家資格、技能検定等の取得推奨、取得者に対する処遇等も併せて検討していく必要がある。

図表 2-4-2-1 : 定年前の賃金体系



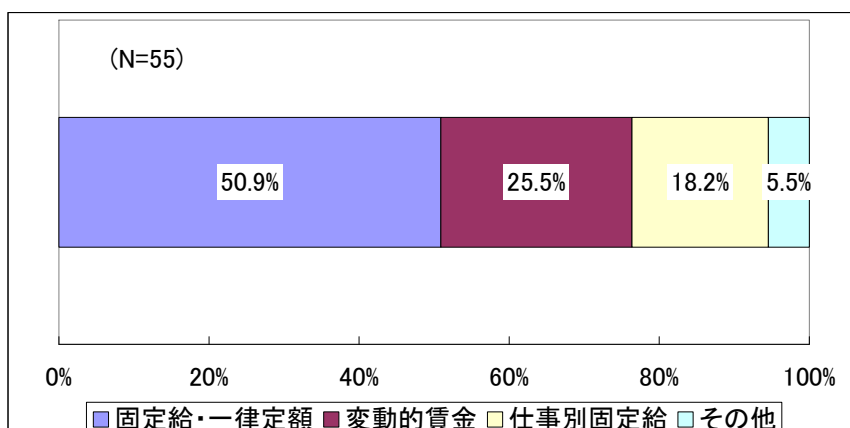
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-4-2-2 : 定年後の賃金体系



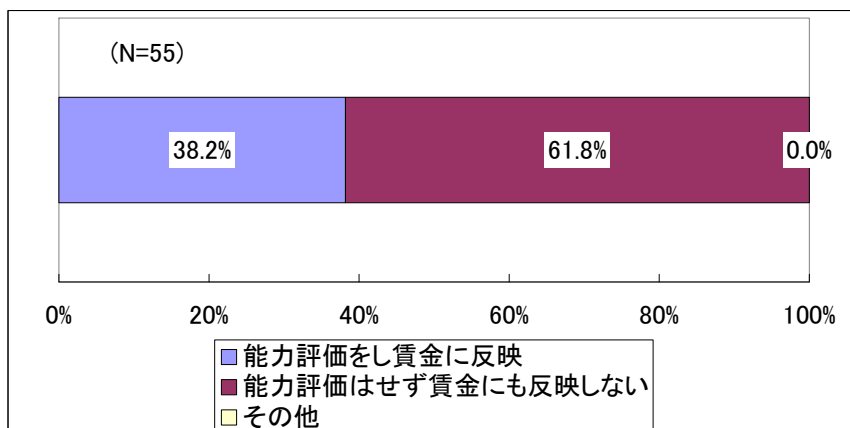
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

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

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



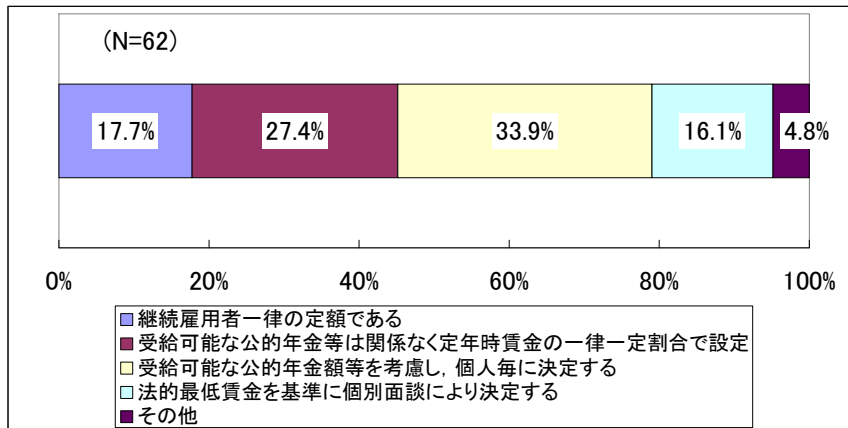
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-4-3 : 60 歳以上従業員の賃金水準

- 60 歳以上従業員の賃金決定方法については各社により回答が分かれたが、中でも最も多かったのは、「受給可能な公的年金等を考慮し、個人毎に決定する。」(33.9%) である。次いで「受給可能な公的年金等と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である」(17.7%)、「法的最低賃金を基準に個別面談により決定する」(16.1%) となっている。
- 「受給可能な公的年金等とは関係なく定年時賃金の一律一定割合で設定」、「継続雇用者一律の定額である」等の回答については、一考を要するのではないであろうか。但し、年金額を考慮しても、一時金を支給することで境界線を超えて条件が変化することも考慮する必要がある。
- なお、「受給可能な公的年金等を考慮し、個人毎に決定する」場合 (21 社)

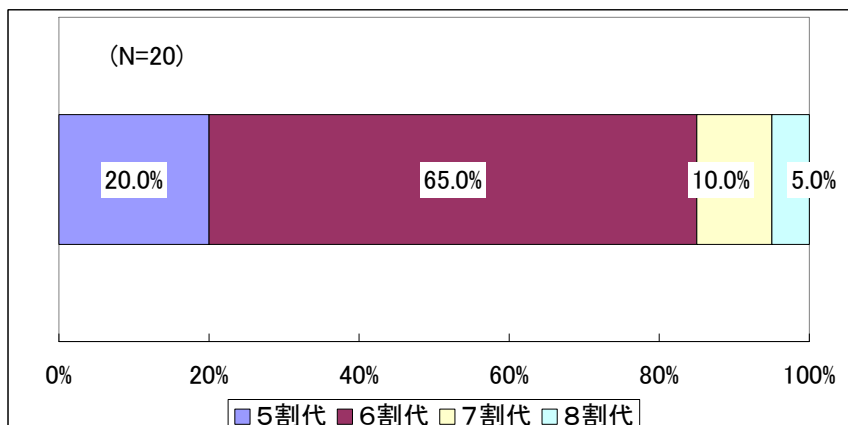
において、定年時賃金と比べた時の平均賃金減少割合を見ると、「6割台」が最も多く、回答の2/3を占めている。また、「5割台」という回答も2割(20.0%)存在する。なお、回答の平均は6.1割となっている（未回答1社）。

図表 2-4-3-1 : 60歳以上従業員の賃金決定方法



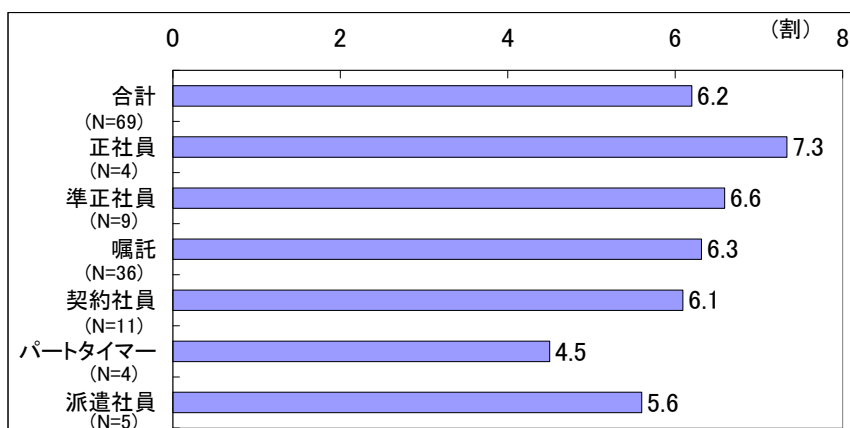
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-4-3-2 : 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

図表 2-4-3-3 : 継続雇用の肩書き別, 年収水準
(定年到達時比, 複数回答)

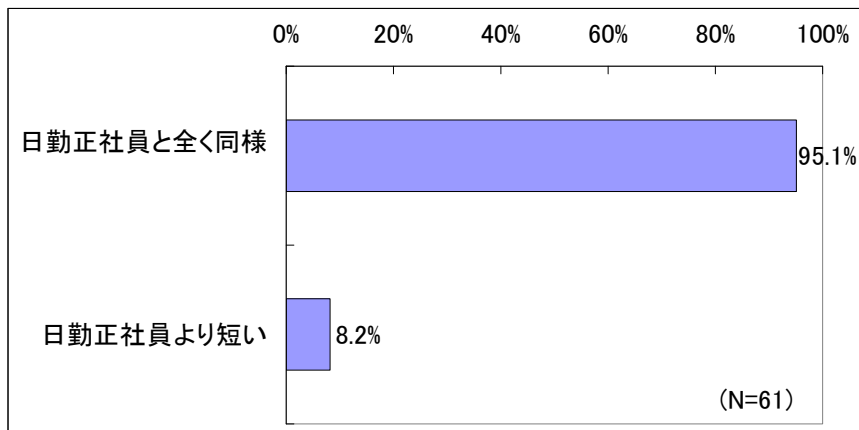


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

2-4-4 : 60 歳以上従業員の勤務体系

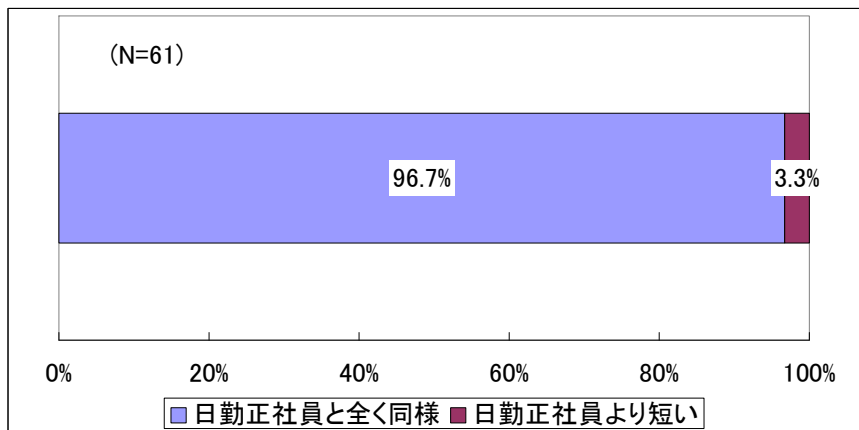
- 60 歳以上従業員の 1 週間の勤務日数については, 回答企業の大多数が「日勤正社員と全く同様」(95.1%) と回答している。「日勤正社員より短い」企業は 5 社 (8.2%) に過ぎない。
- 1 週間の勤務日数と同様に 1 日の勤務時間についても, 回答企業の大多数が「正社員と全く同様」(96.7%) と回答している。
- 交替勤務の有無については, 回答企業の 6 割超で「有り」(62.3%) となっている。
- 時間外勤務については, 回答企業の 8 割超で「時間外労働有り」(82.0%) となっている。
- 従業員側としては, 60 代以上になると必ずしも全員がフルタイム勤務を希望するとは限らず(従業員調査: 3-3-6 (P.47) によればフルタイム勤務希望は高々 6 割), 勤務形態の多様化が必要になるケースが出てくる。勤務体系の多様化はこれからの課題の 1 つになるべきであると思われる。

図表 2-4-4-1 : 60 歳以上従業員の 1 週の勤務日数 (複数回答)



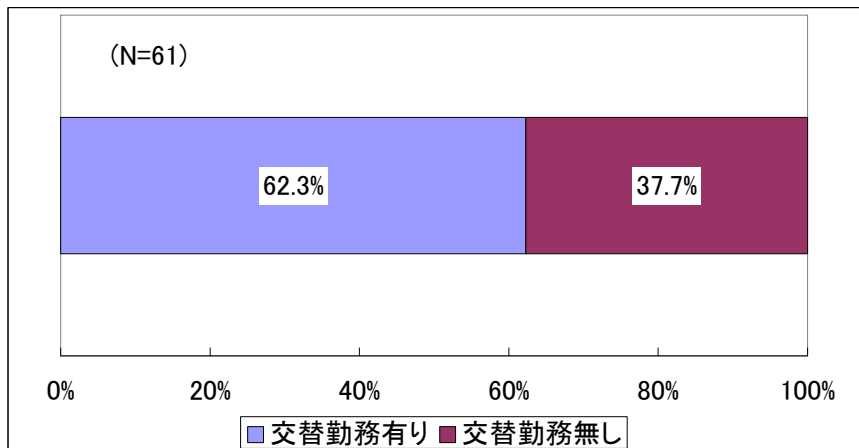
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-4-4-2 : 60 歳以上従業員の 1 日の勤務時間



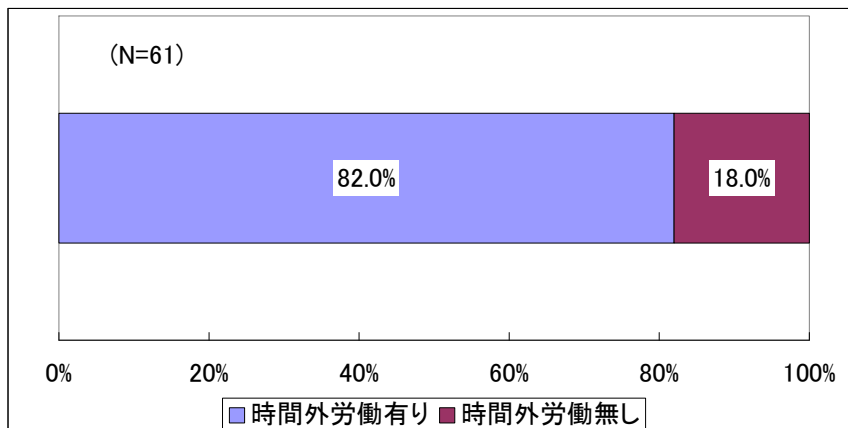
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-4-4-3 : 60 歳以上従業員の交替勤務の有無



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-4-4-4 : 60 歳以上従業員の時間外労働の有無



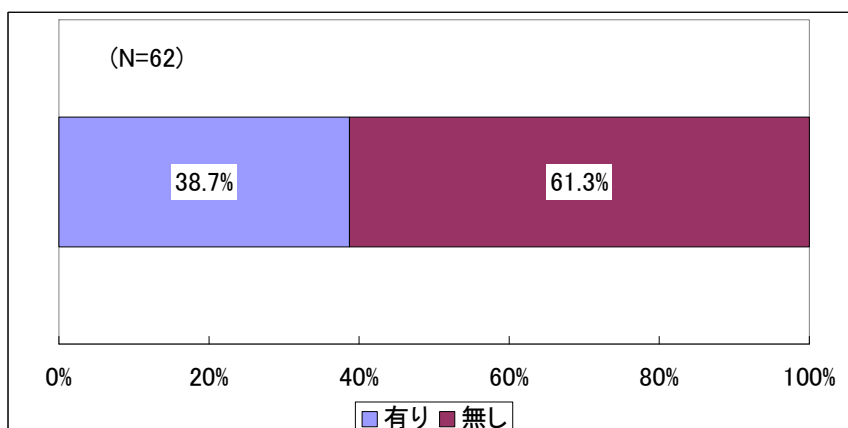
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

< 2-5 > 60 歳以上従業員の参考事例

2-5-1 : 継続雇用時好事例の有無

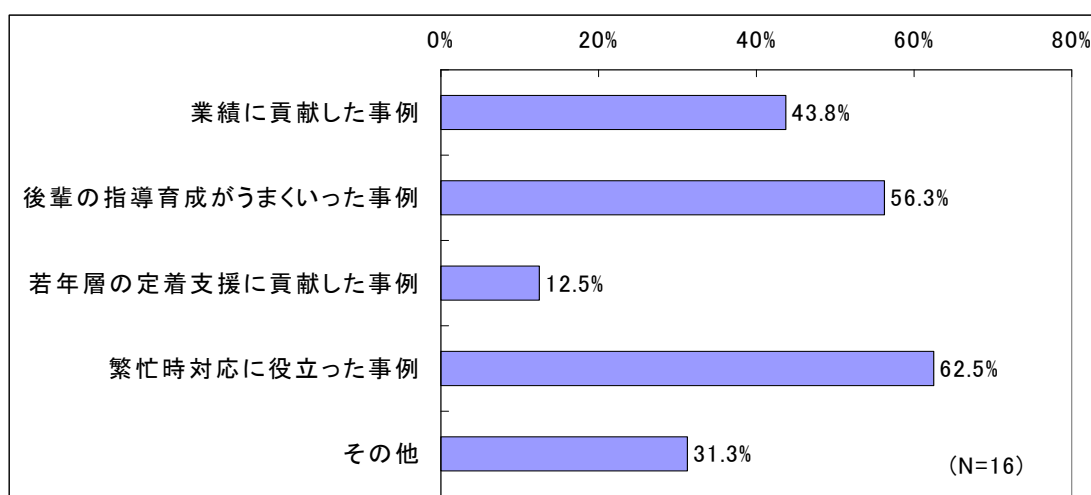
- 企業側が継続雇用を期待通りか、期待以上に「うまくいっている」と捉えている好事例については、回答企業の 38.7% が「有り」と回答している。
- 好事例の種類としては、「繁忙時対応に役立った」(62.5%) が最も多い。次いで「後輩の指導育成がうまくいった」(56.3%)、「業績に貢献した」(43.8%)等の事例が挙げられており、これらが好事例として回答企業に認識されている。

図表 2-5-1-1 : 継続雇用の好事例の有無



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 2-5-1-2 : 好事例の種類 (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

➤ 継続雇用時好事例の具体例 (21 件)

業績貢献事例～マネジメントというより、本人の資質の良さ (意欲, 人脈, 従順, 創意工夫, 熟練) が目立つ事例が多い。 8 件	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大きい。60 歳を超えると特に家庭の事情が色々出てくるため柔軟に継続雇用を考えている。
	正社員時の人的交流が定年後も延長して営業、技術開発作業がより順調に進んでいる。
	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。
	現業部門のオペレーター。熟練による生産効率向上による業績貢献。
	管理監督部門の継続で人件費減を伴いながら業績は達成している。
	本人が短時間勤務を希望する社員を集め交替のチーム編成を行い、仕事量の繁忙調整や欠勤者への対応を担っている。
	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。
技能継承・指導育成事例 6 件	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。
	後輩の指導育成が円滑に行えるのはメリットが大きい。
	製造機械設備・検査関係設備のノウハウをうまく後輩に技能伝承をした。

	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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配置し、その結果、無事、戦力として機能している。</p>
<p>繁閑対応, 人員不足への対応事例</p> <p>7件</p>	<p>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くかつ快く引き受けてくれる。</p> <p>繁忙期に併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> <p>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。</p> <p>定年退職による熟練労働者の不足を補い、会社としての技術レベルの低下を防ぐことが可能となった。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p>

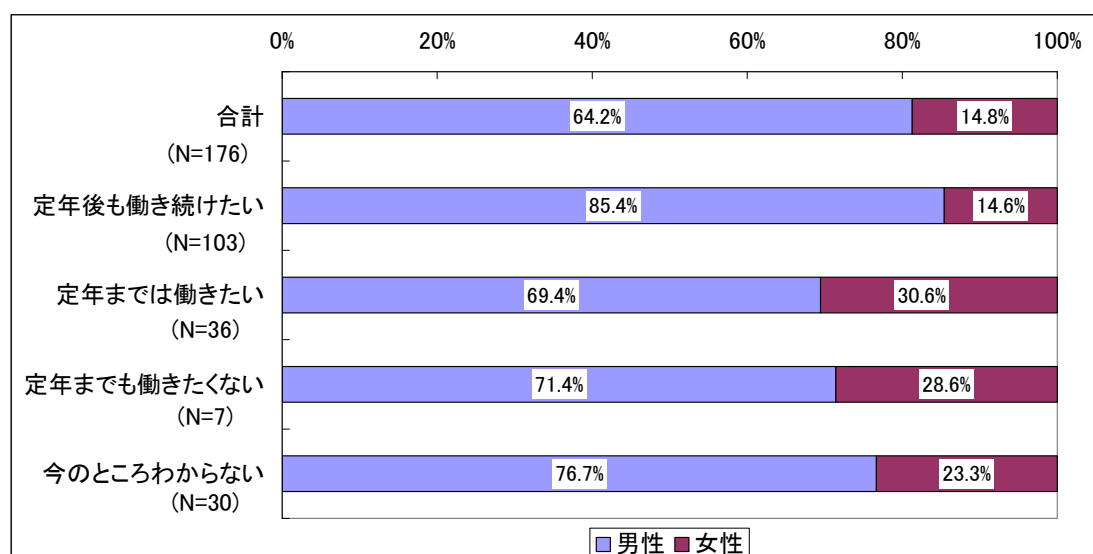
3. 染色整理業における従業員から見た高齢者雇用に対する認識

< 3-1 > 回答者 176 名の属性

3-1-1 : 定年前後の就業希望と性別および年齢

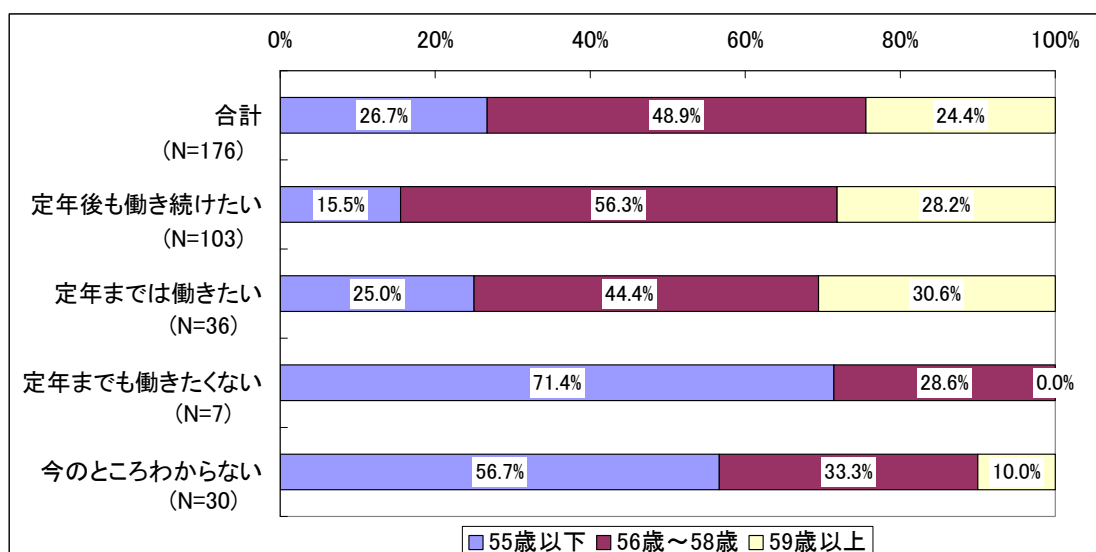
- 回答者の性別については、「男性」が8割を超えている。
- 定年前後の就業希望別では、「定年後も働き続けたい」人のうち男性は85.4%、女性は14.6%である。また、「定年までは働きたい」、「定年までも働きたくない」と定年後の就業を否定的に考える人の場合、女性の割合がそれぞれ3割前後と比較的高くなっている。
- 回答者の年齢については、「55歳以下」が26.7%、「56～58歳」が48.9%、「59歳以上」が24.4%となっている。
- 年齢が「55歳以下」の回答者について、「定年までも働きたくない」(71.4%)割合が比較的高い。このような回答が得られる背景については検討の必要があろう。
- 「今のところわからない」という回答も特に「55歳以下」の回答者に多く(56.7%)見られる。事前研修制度等早くから自分の定年後について考えさせる仕組みを入れるべきという考え方もあるが、当業界ではどう考えるのであろうか。

図表 3-1-1-1 : 回答者の性別



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-1-1-2 : 回答者の年齢

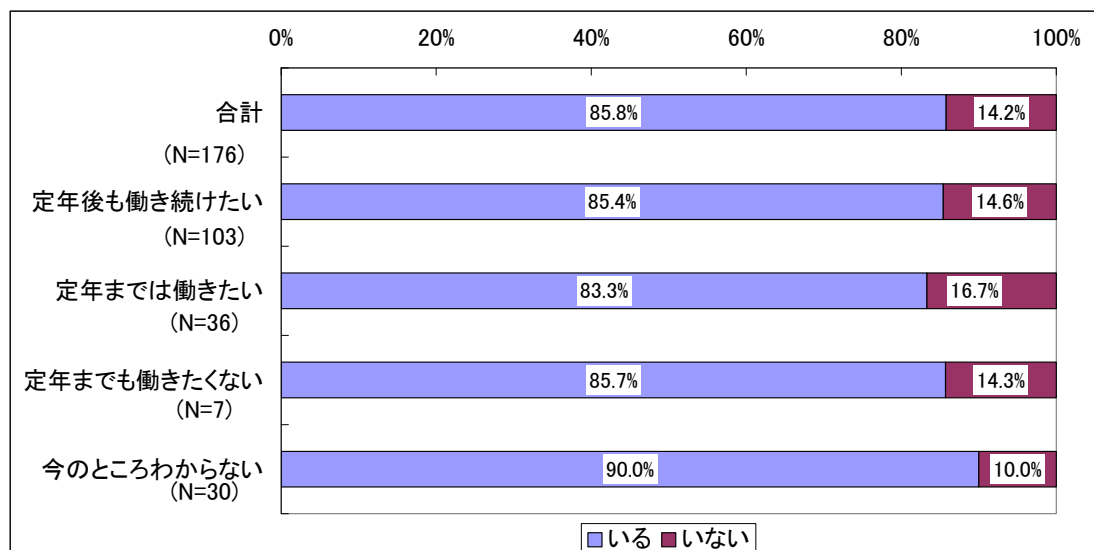


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-1-2 : 定年前後の就業希望と家族構成

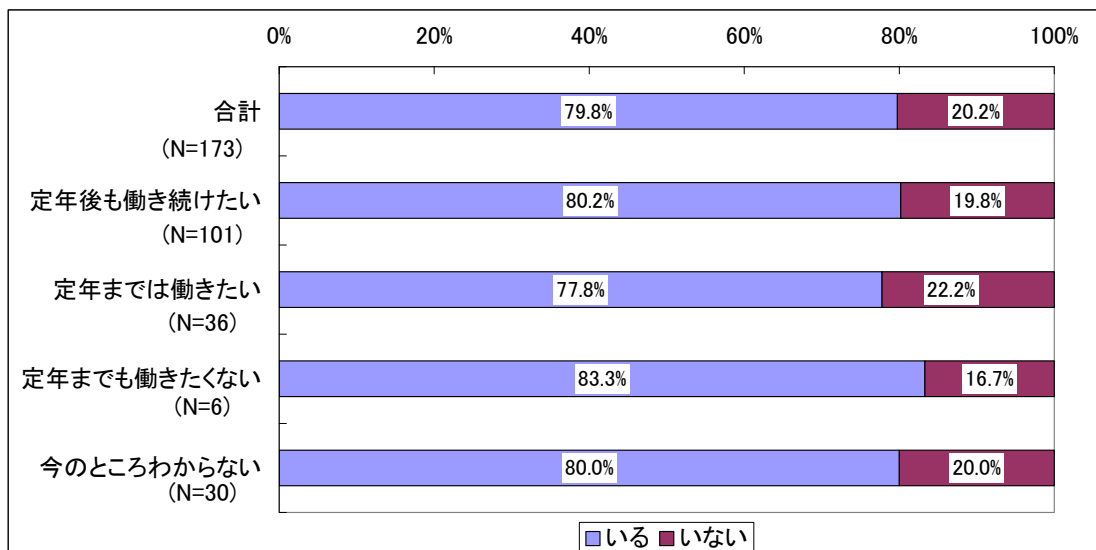
- 回答者の家族構成を見ると、配偶者「有」は 85.8%，子ども「有」は 79.8%である。
- 家族構成と定年前後の就業希望の間には、明確な関連性は見られない。

図表 3-1-2-1 : 配偶者の有無



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-1-2-2 : こどもの有無

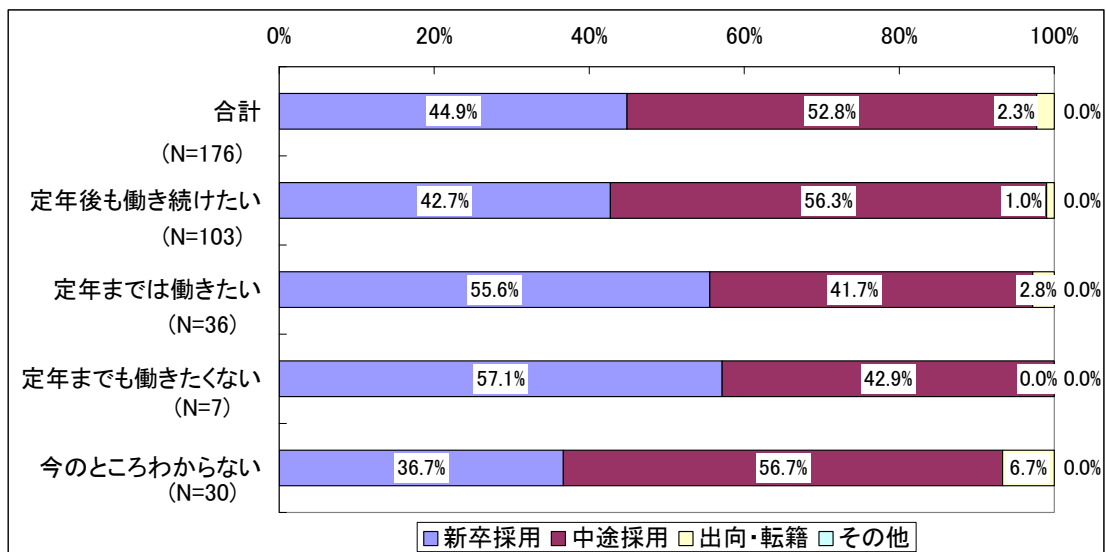


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-1-3 : 定年前後の就業希望と入社経歴, 勤続年数

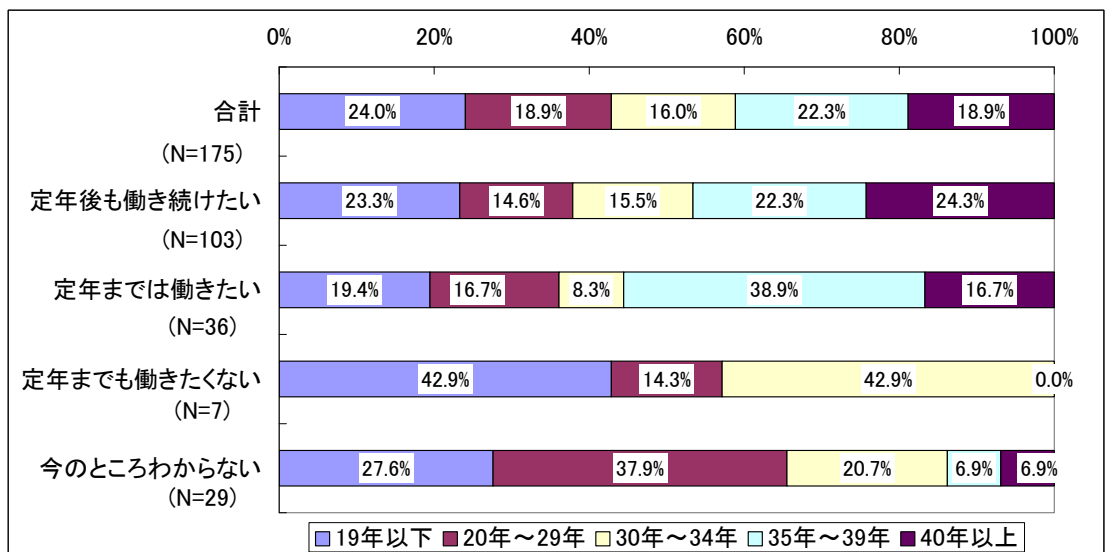
- 入社経歴については、「中途採用」が 52.8%、「新卒採用」が 44.9%となっている。
- 定年前後の就業希望別では、「中途採用」より「新卒採用」のほうが定年後の就業に否定的な傾向が見られる。
- 勤続年数については、30 年以上（「30 年～34 年」、「35 年～39 年」、「40 年以上」）という長期勤続者が 6 割近くを占めている。
- 定年前後の就業希望別では、勤続年数が比較的短い人に定年後の就業を否定する傾向が見られる。特に「定年までも働きたくない」との回答では「19 年以下」が 4 割を超える一方、35 年以上（「35 年～39 年」、「40 年以上」）は皆無である。

図表 3-1-3-1 : 入社経歴



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-1-3-2 : 勤続年数

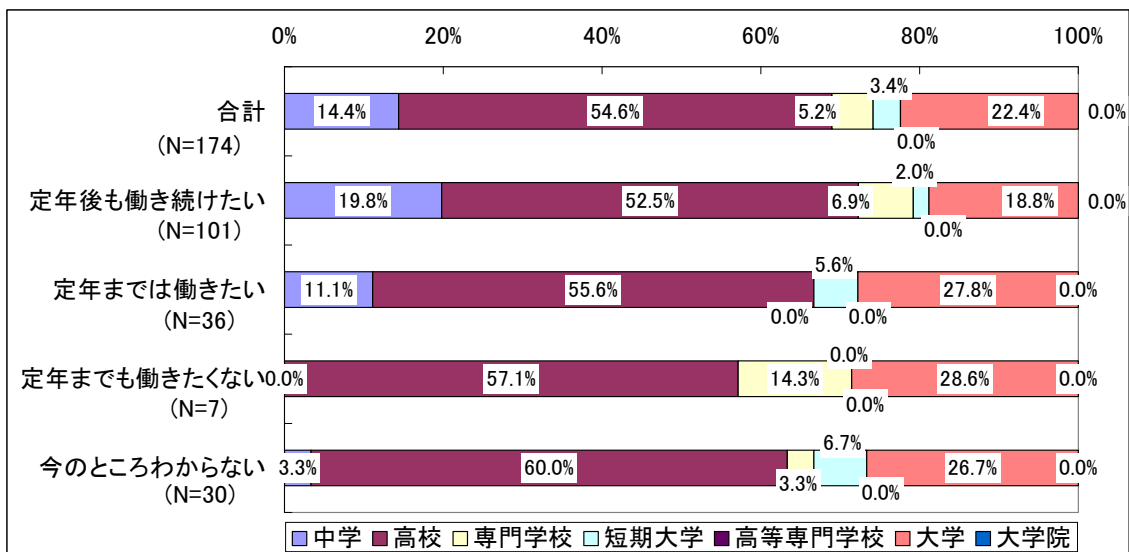


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-1-4 : 定年前後の就業希望と最終学歴

- 最終学歴については、「高校」が 54.6%と最多であり、次いで「大学」(22.4%)、「中学」(14.4%)となっている。
- 高校卒・大学卒のいずれの場合も定年後の就業にはやや否定的な傾向がある。一方、中学卒の回答者は、定年後の就業を希望する割合が高くなり、高校卒、大学卒と異なる傾向が見られる。

図表 3-1-4 : 最終学歴

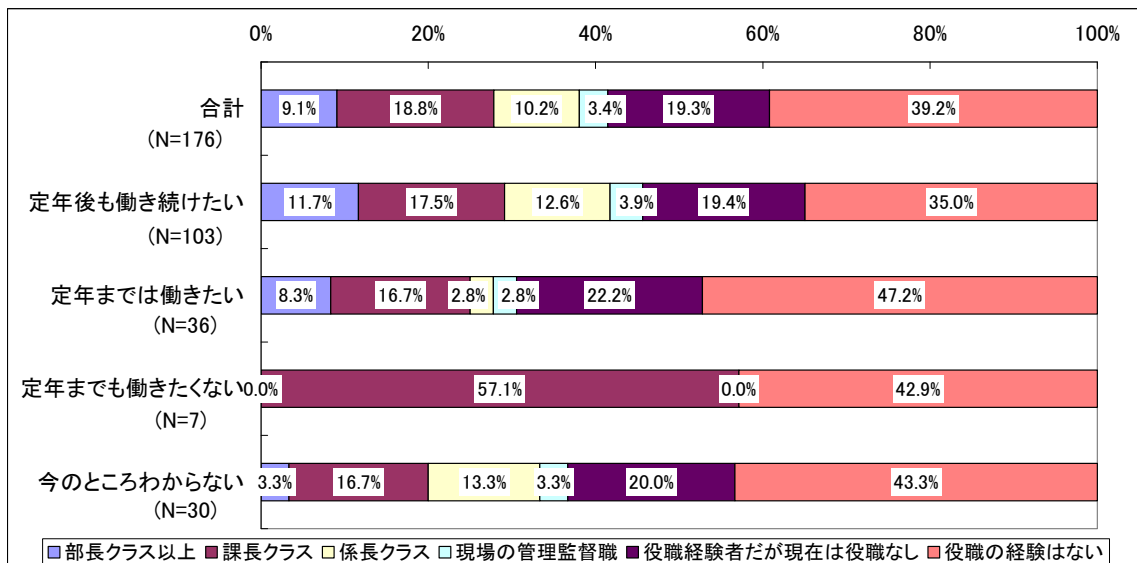


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-1-5 : 定年前後の就業希望と役職経験

- 役職については、何らかの役職に就いている（「部長クラス以上」、「課長クラス」、「係長クラス」、「現場の管理監督職」）回答者が合わせて 4 割強、「役職経験者だが現在は役職なし」が 2 割弱、「役職の経験はない」が 4 割弱となっている。
- 定年前後の就業希望別では、役職経験が「ある」回答者が「ない」回答者と比べ、定年後の就業に対してより肯定的である。

図表 3-1-5 : 役職

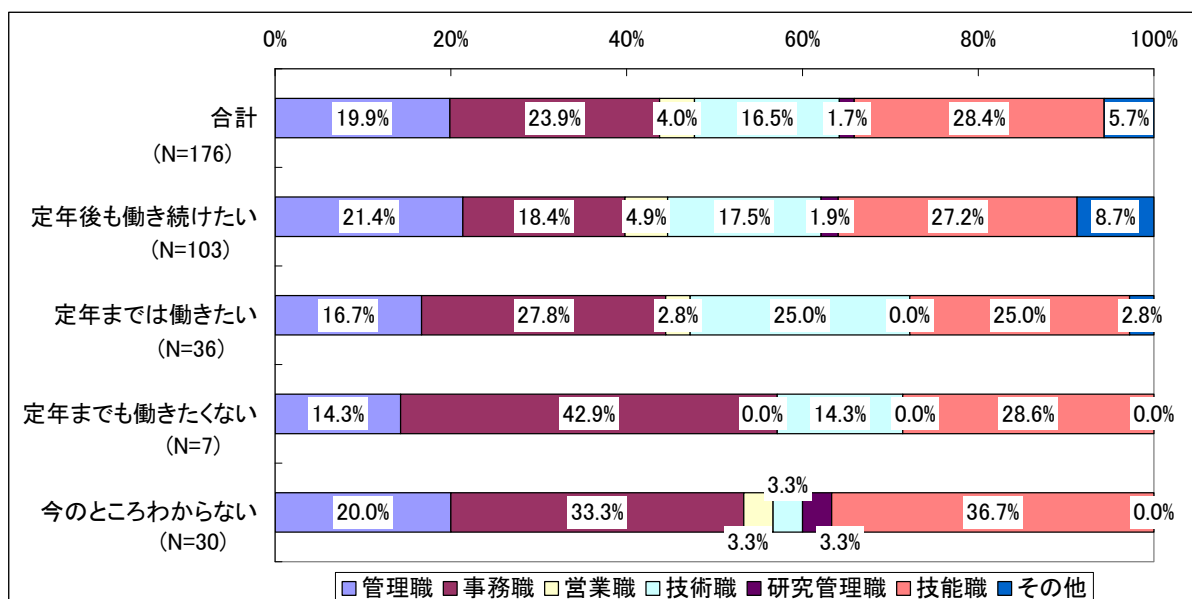


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-1-6 : 定年前後の就業希望と職種分野

- 仕事内容については、回答者の多い順から「技能職」(28.4%),「事務職」(23.9%),「管理職」(19.9%),「技術職」(16.5%)となっており、回答者はかなり多様な職種に分かれている。
- 定年前後の就業希望別では、「技能職」と「事務職」の回答者について、定年後就業に対してやや否定的な傾向が見られる。一方、管理職と技術職は定年後就業に対し、技術的にやや前向きな傾向が見られる。

図表 3-1-6 : 職種分野



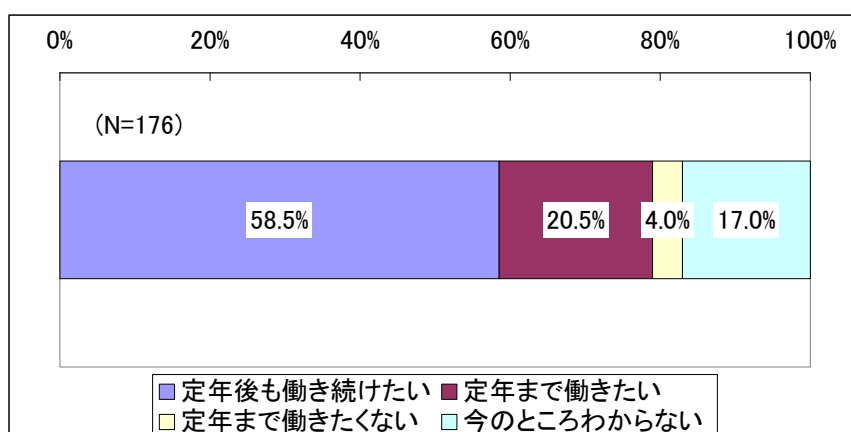
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

< 3-2 > 定年後の就業についての認識

3-2-1 : 定年後の就業希望

- 定年後の就業希望について、50 歳代従業員の就業希望を調査したところ、「定年後も働き続けたい」と考える人は 58.5%となっている。

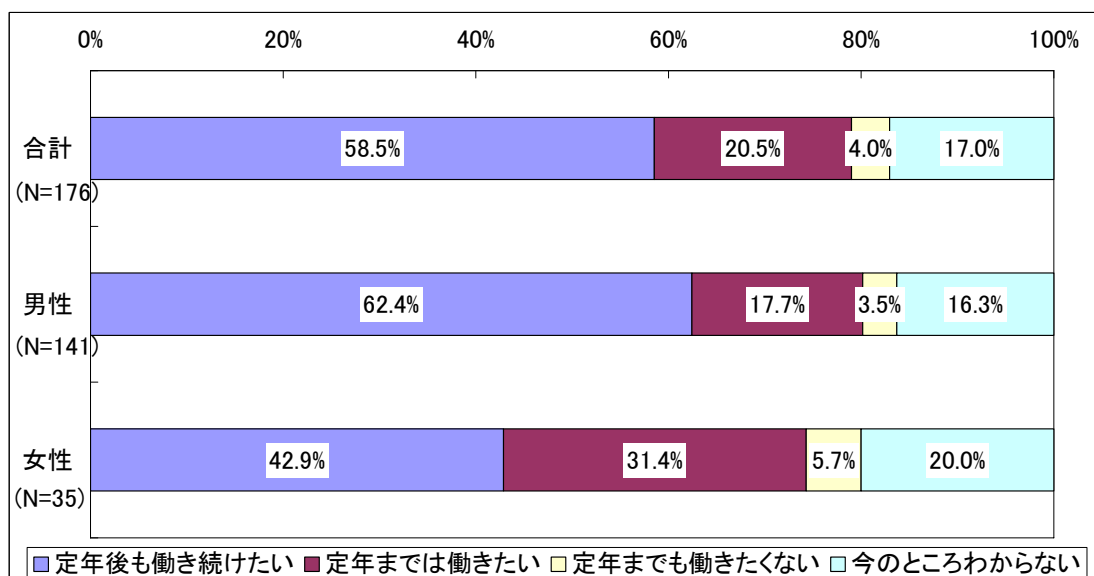
図表 3-2-1-1 : 定年後の就業希望



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 男女別に見ると、「定年後も働き続けたい」は男性 (62.4%)、女性 42.9%と男性が多い。反面、「定年までは働きたい」は女性 31.4%に対し、男性 17.7%と定年後に対する就業希望は男性のほうが強いという結果になった。

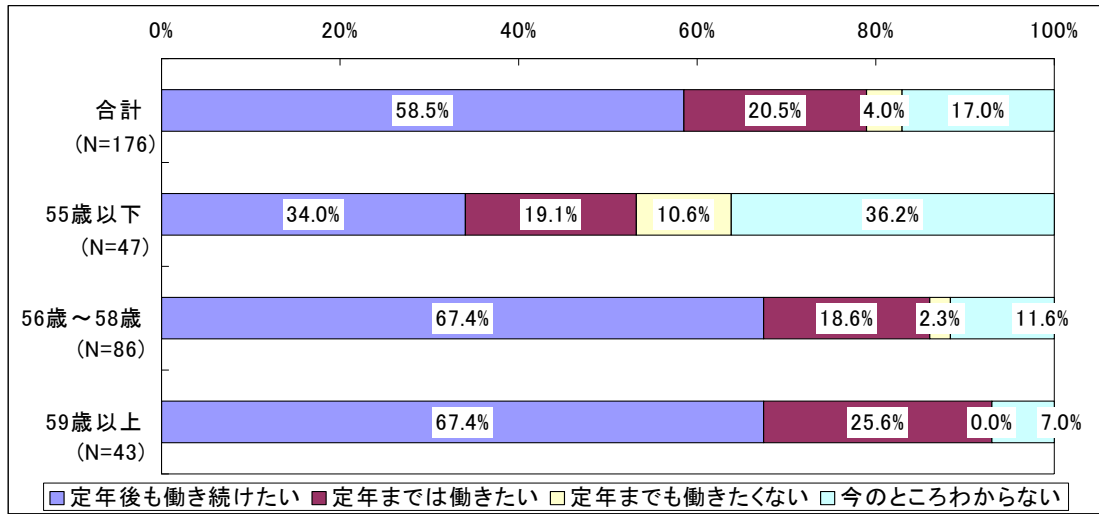
図表 3-2-1-2 : 男女別、定年後の就業希望



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 年齢別では、55 歳以下では定年後も働き続けたい人は 34.0%と少ない一方で、今のところわからない人が 36.2%いる。年齢が高くなるにつれ、定年後も、或いは定年までは働きたいという希望者が増加する。定年直前年齢である 59 歳の場合、定年後も働き続けたい人は 7 割弱を占める。

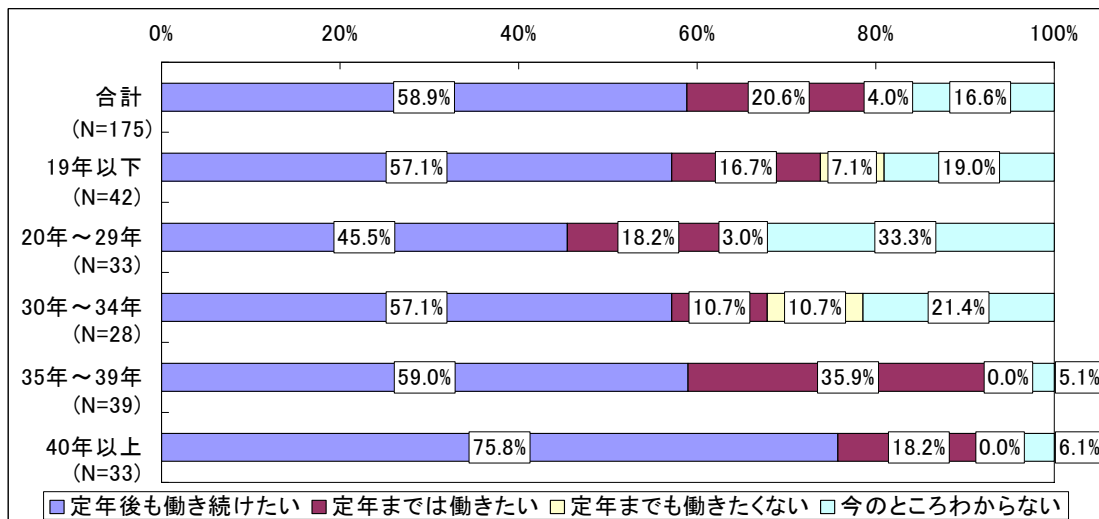
図表 3-2-1-3 : 年齢別, 定年後の就業希望



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 勤続年数別では, 勤続年数が長いほど定年後も働きたいという希望者が増える。「40 年以上」勤続者は 75.8% が定年後も働き続けたいと回答している。「今のところわからない」という回答は勤続「20 年～29 年」の層で 33.3% と最も多くなる。勤続 35 年～39 年の回答者は定年後もという考えの人は 6 割弱であるが, 「定年までは働きたい」の 35.9% と合わせ, 大半の人が働くとしている。

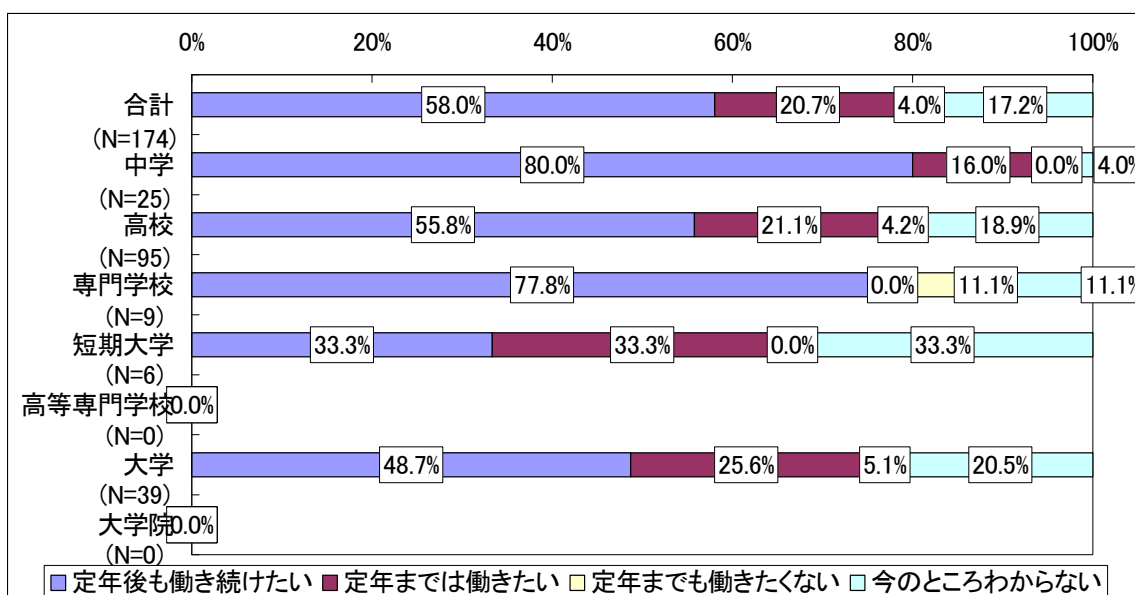
図表 3-2-1-4 : 勤続年数別, 定年後の就業希望



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 最終学歴別に見ると, 定年後も働き続けたい人は, 中卒者が 80.0% と特に高く, 高卒, 大卒の順に低くなる。

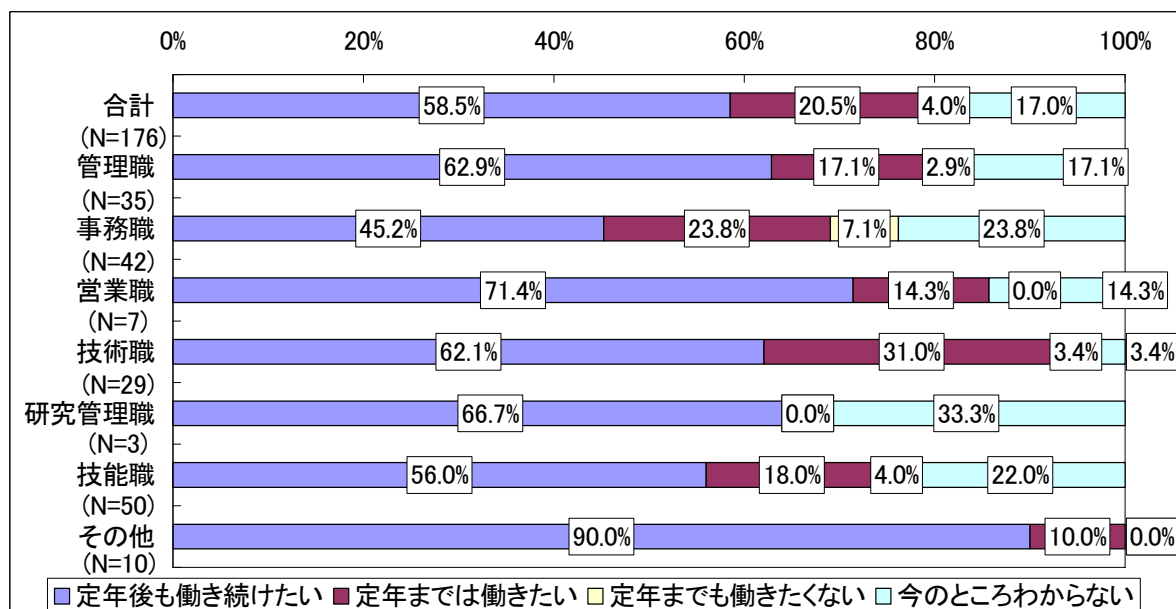
図表 3-2-1-5 : 最終学歴別, 定年後の就業希望



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 仕事の内容別に見ると、定年後も働き続けたい人は、管理職 62.9%と技術職 62.1%が高く、技能職 56.0%、事務職 45.2%と続く。営業職は標本数が少ないものの、71.4%と多数が定年後も働きたいと回答している。

図表 3-2-1-6 : 仕事内容別, 定年後の就業希望



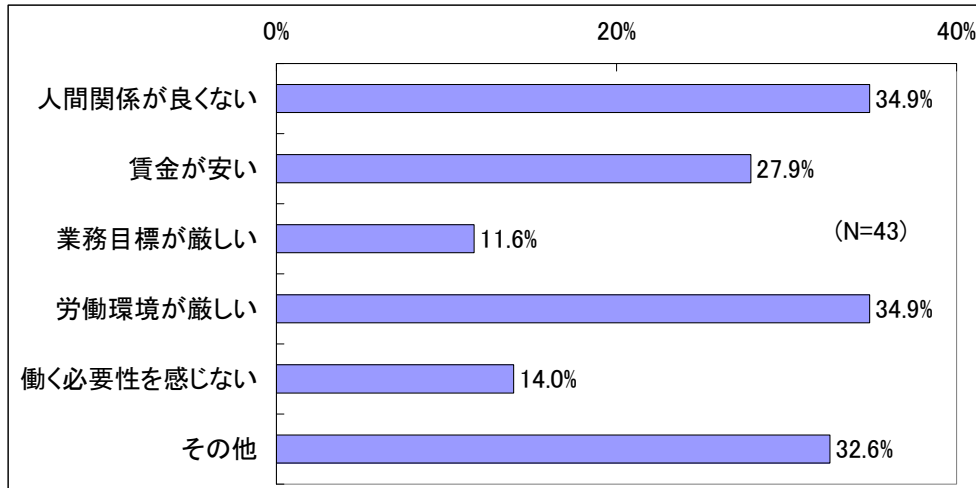
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-2-2 : 定年後の就業を希望しない理由

- 定年後の就業希望について、定年後の就業を希望しない従業員（「定年まで働きたい」、及び、「定年まで働きたくない」の合計 43 名）と回答した人にその理由

を尋ねると、「人間関係が良くない」(34.9%)，並びに「労働環境が厳しい」(34.9%)の二つがともに最も多く，次いで「賃金が安い」(27.9%)等が続いている。

図表 3-2-2：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

- 定年後の就業を希望しない理由についての回答結果は，60 代の継続雇用者に対する配慮をどのように行うかに関する材料となりうるのではないかと。

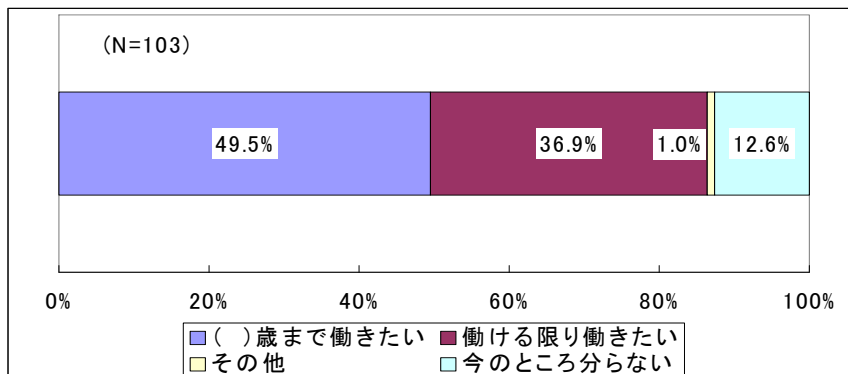
< 3-3 > 定年後就業希望者の認識

< 3-3 >の諸設問については，「定年後も働きたい」と考える回答者 103 名に対してのみ，定年後の就業に対する認識を尋ねている。

3-3-1：希望就業上限年齢（=いつまで働きたいか）

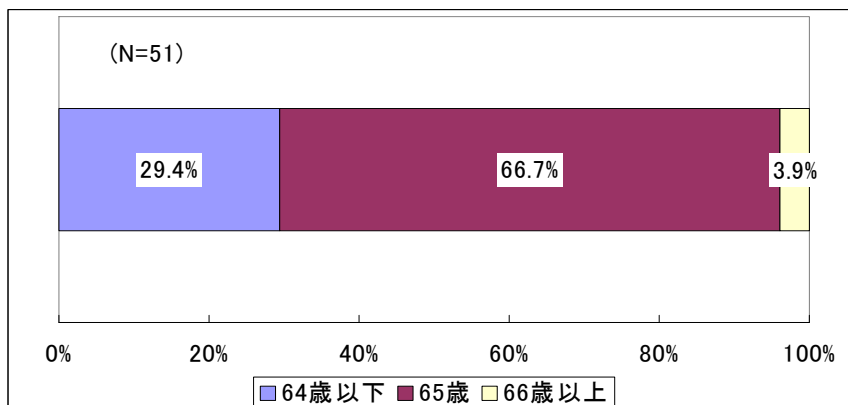
- 定年後の就業における希望上限年齢については，「ある年令までは働きたい」が 49.5%，「働ける限り働きたい」が 36.9%である。
- 「ある年令までは働きたい」と回答した 51 名に具体的な上限年齢を尋ねたところ，「65 歳」が 2/3 と多数を占めている。なお，上限年齢の平均は 64.6 歳であった。

図表 3-3-1-1 : 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

図表 3-3-1-2 : 具体的な上限年齢

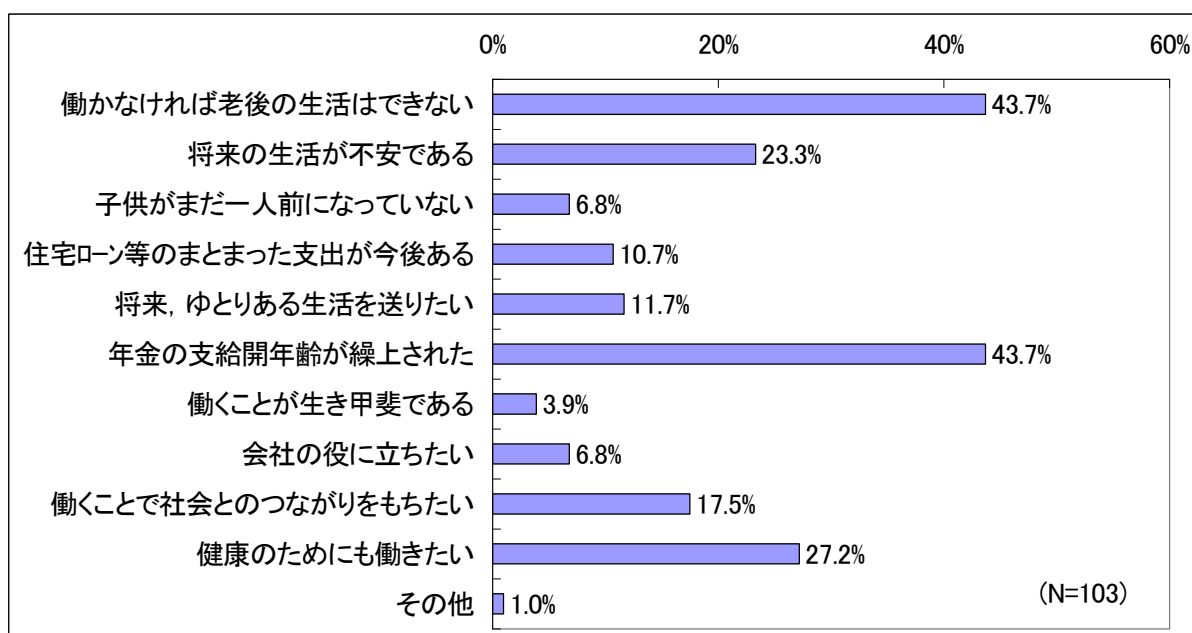


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-2 : 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ついては、「働かなければ老後の生活はできない」と「年金の支給開始年齢が繰上された」がともに 43.7%と最も多い。次いで「健康のためにも働きたい」(27.2%), 「将来の生活が不安である」(23.3%), 「働くことで社会とのつながりを持ちたい」(17.5%) 等である。以上が五大要因と言える。

図表 3-3-2 : 定年後も就業を希望する理由 (複数回答)

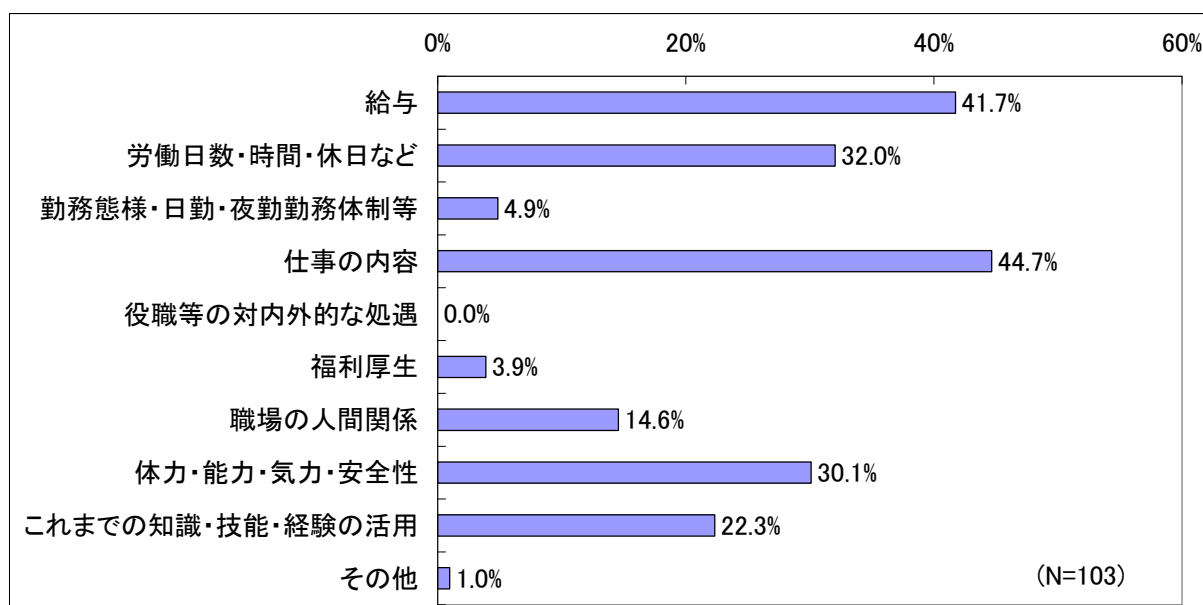


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-3 : 定年後の就業で重視する事柄

- 定年後の就業に際して重視する事柄は、第一は給与ではなく「仕事の内容」(44.7%)である。「給与」(41.7%)は二番目である。以下、「労働日数・時間・休日など」(32.0%)、「体力・能力・気力・安全性」(30.1%)、「これまでの知識・技能・経験の活用」(22.3%)となっている。

図表 3-3-3 : 定年後の就業で重視する事柄 (複数回答)

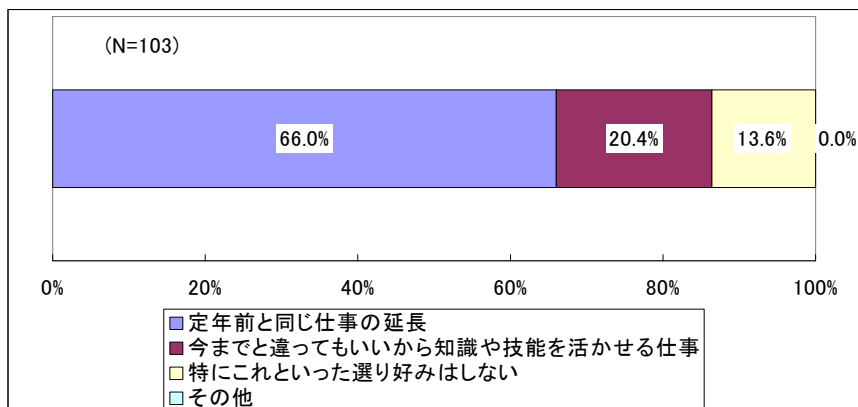


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-4 : 定年後就業で希望する仕事内容

- 定年後就業で希望する仕事の内容を見ると，多くの回答者が「定年前と同じ仕事の延長」(66.0%)を望んでいる。

図表 3-3-4 : 定年後就業に対する希望 : 仕事内容

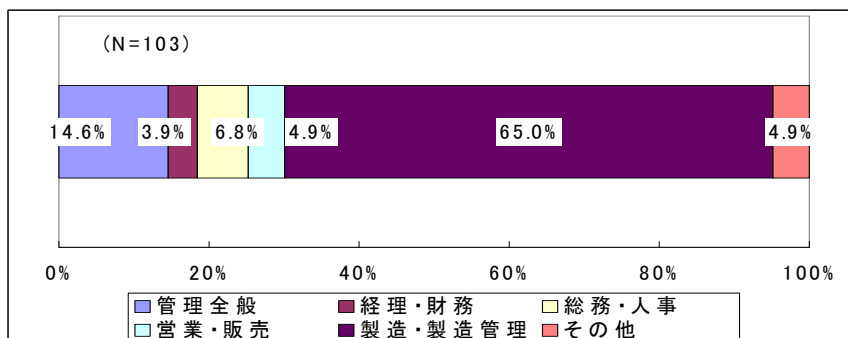


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-5 : 定年後就業で希望する職種分野

- 定年後就業で希望する職種分野を見ると，「製造，製造管理」(65.0%)が最も多くなっている。

図表 3-3-5-1 : 定年後就業に対する希望 : 職種分野

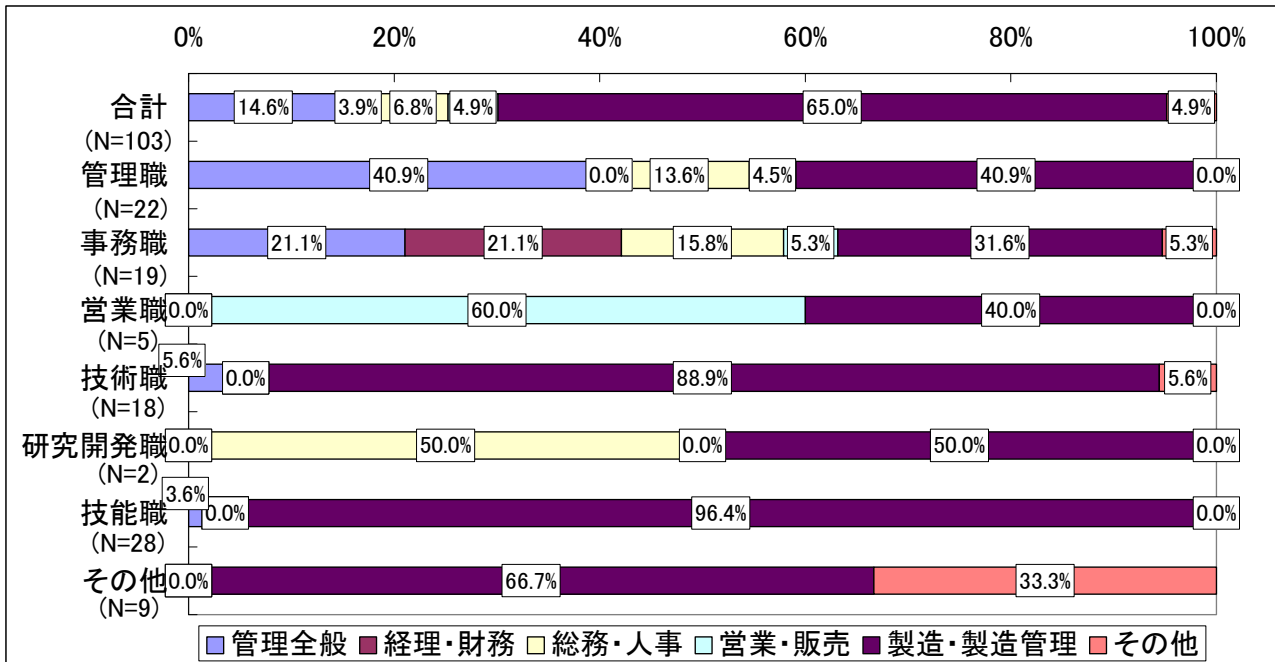


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 回答者の現在の職種分野 (3-1-6 (P. 39)) 別に定年後就業の希望職種と比較して見ると，営業職・技術職・技能職においては，定年後就業においても現在の職種分野と同じ分野を希望している傾向が比較的強く見られる。これは定年後就業について多くの回答者が「定年前と同じ仕事の延長」を希望している (3-3-4) ことと対応している。
- しかし，管理職・事務職では，やはり，同じ仕事を希望する割合は高いものの，

営業職・技術職・技能職ほど高くはなく，異なる職種へのシフトを容認する回答者も少なからず見られる。

図表 3-3-5-2：現在の仕事内容別，定年後就業に対する希望：仕事の種別

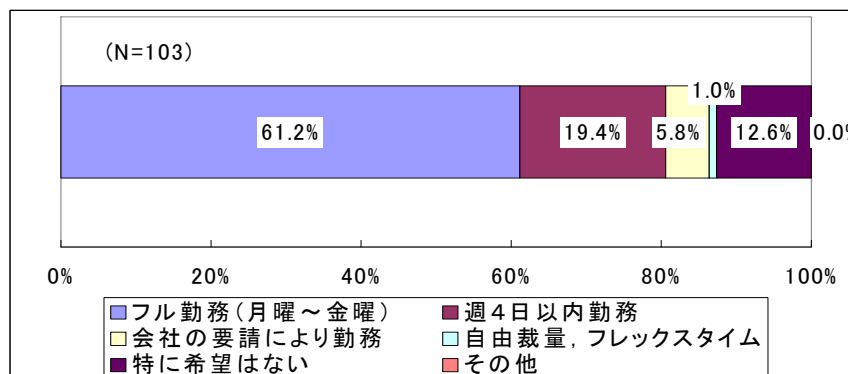


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-6：定年後就業で希望する勤務日数

- 定年後就業における勤務日数については，フルタイム勤務を希望する人が全体の 61.2% を占める。一方で「週四日以内勤務」，「月全体で〇〇日と決め会社の要請により勤務」，「自由裁量・フレックスタイム」等の就業形態の多様化を希望する層が合計で 26.2% となっている。
- 回答者の 4 人に 1 人が就業形態の多様化を希望している。

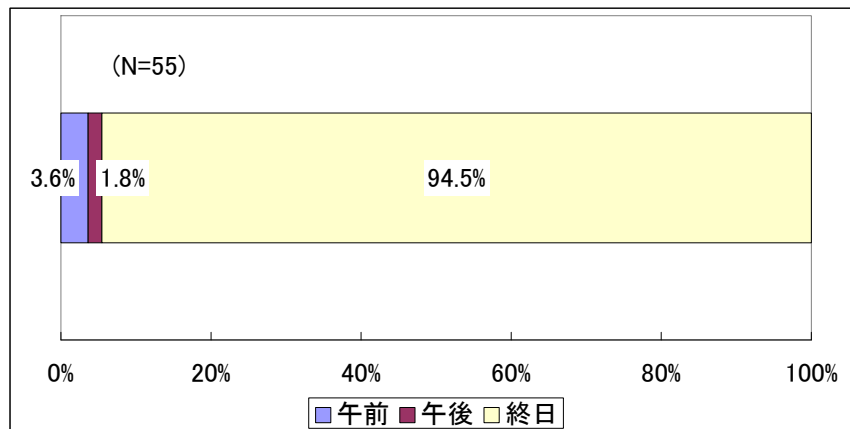
図表 3-3-6-1：定年後就業に対する希望：勤務日数



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- フルタイム勤務の希望者（63名）について、勤務時間帯を午前か午後か終日という三つの選択肢で尋ねたところ、大多数が「終日」（94.5%）と回答している。

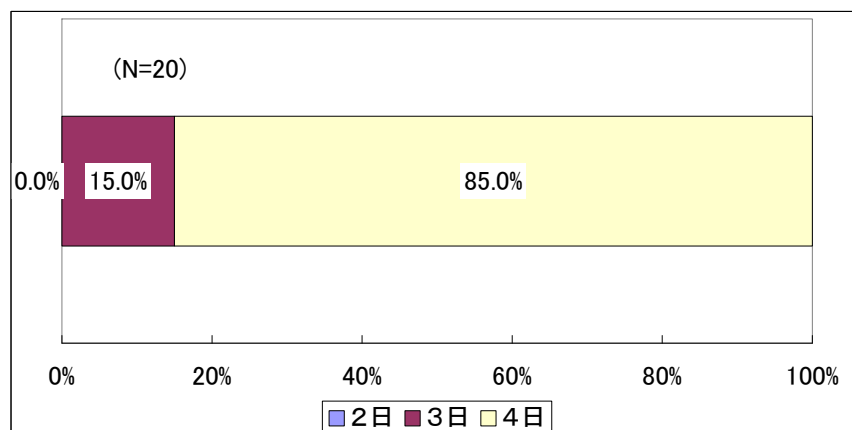
図表 3-3-6-2：フルタイムの場合の希望する勤務時間帯



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 週四日以内勤務の希望者（20名）について、具体的な日数を尋ねたところ、最多回答は「4日」で全体の85.0%を占めている。

図表 3-3-6-3：週4日以内勤務希望者の希望日数

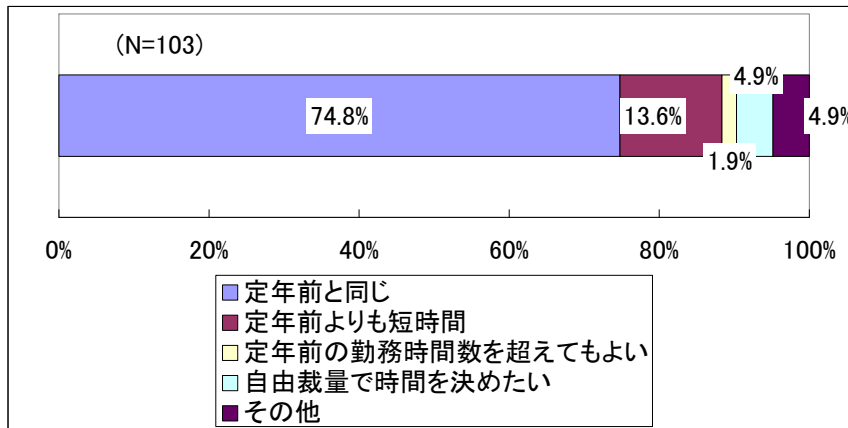


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-7：定年後就業で希望する1日当たりの勤務時間数

- 1日当たりの勤務時間についての希望を見ると、「定年前と同じ」が74.8%と最多である。「定年前より短時間」（13.6%）、「自由裁量で時間を決めたい（4.9%）」という定年前とは異なる勤務形態を希望する人の割合は合計で18.5%であった。

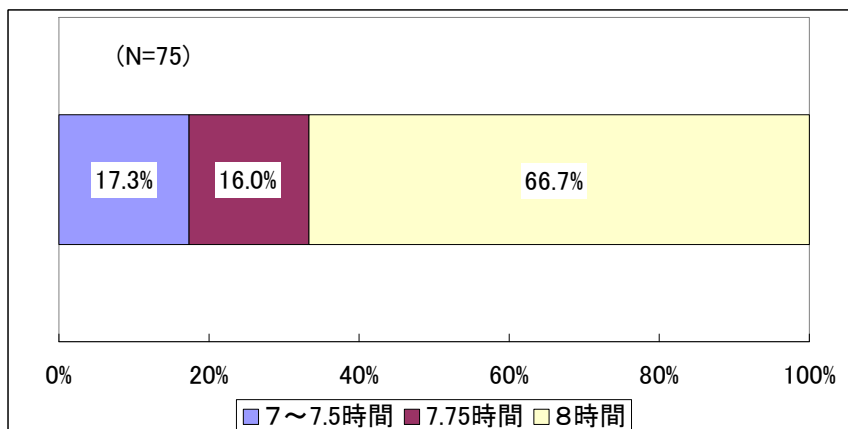
図表 3-3-7-1 : 定年後就業に対する希望 : 1日当たりの勤務時間数



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

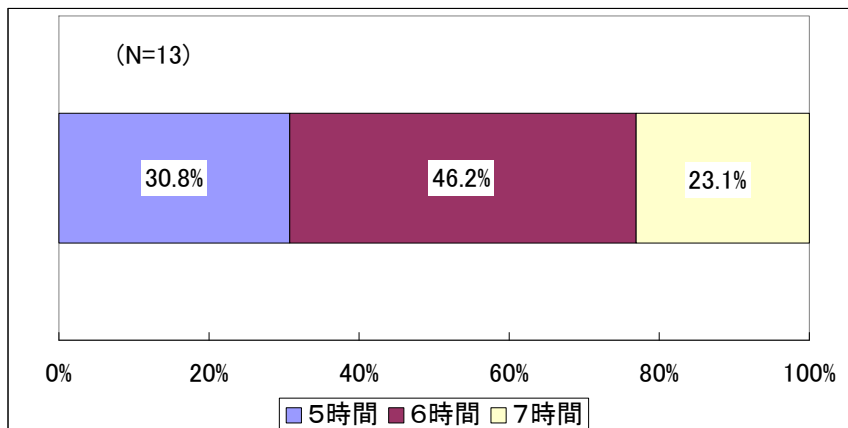
- 「定年前と同じ」でよいと回答した 78 名について、具体的な就業時間を尋ねたところ、「8 時間」(66.7%) が最も多く、平均は 7.8 時間である。
- 一方「定年前より短時間」がよいと回答した 13 名の場合は、「6 時間」(46.2%) が最も多く、次いで「5 時間」(30.8%)、平均は 5.9 時間である。

図表 3-3-7-2 : 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

図表 3-3-7-3 : 希望勤務時間数 : 定年時よりも短時間を希望する場合

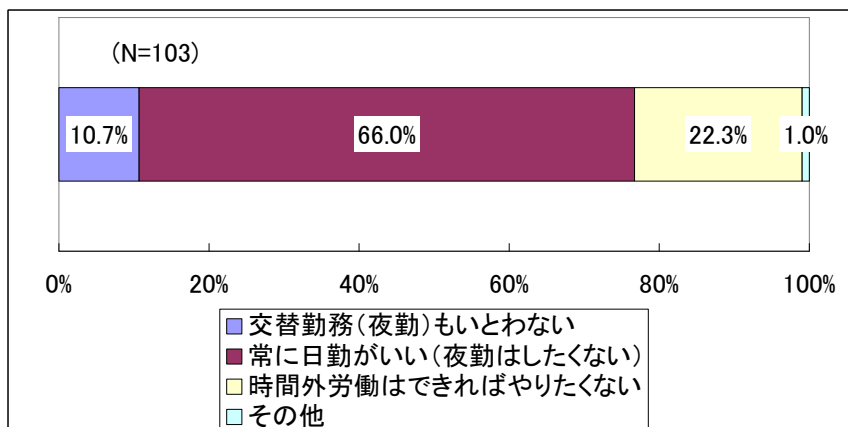


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-8 : 勤務形態

- 勤務形態に対する希望を尋ねたところ、「常に日勤がいい(夜勤はしたくない)」が全体の 2 / 3 を占める。この他「時間外作業はできればやりたくない」も 22.3% の回答がある。
- 定年後は定年前よりも労働時間を減らしたいという意向が強く伺える。

図表 3-3-8 : 定年後就業に対する希望 : 勤務形態

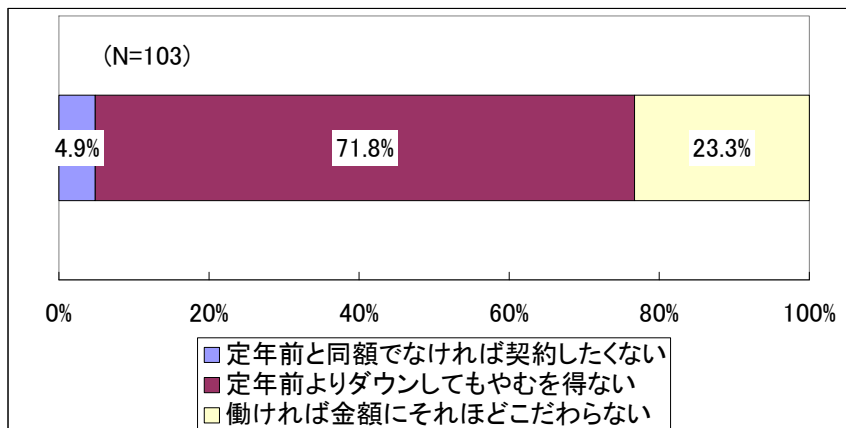


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-3-9 : 年収水準

- 年収水準については、「定年前よりダウンするのは一般的であるから()割位までであればやむを得ない」という認識を持っている人は、全体の 7 割強存在する。また、「働ければ金額にそれほどこだわらない」との回答も 23.3% あり、両者合わせると 95% を超えている。

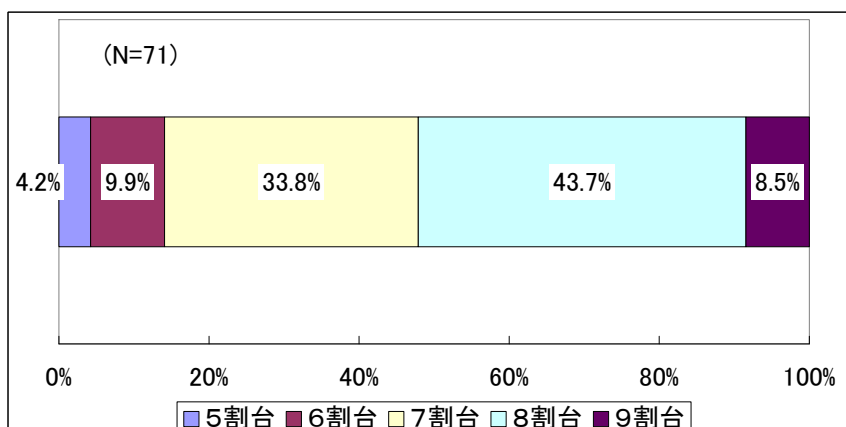
図表 3-3-9-1 : 定年後就業に対する希望 : 年収



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- 年収がダウンする場合の許容水準をどう考えるかという設問については、「8割台」(43.7%)と「7割台」(33.8%)が最も多く、この2つで8割弱を占める(回答者 71 名, 未記入者 3 名)。なお、回答の平均値は 7.4 割でとなっている。
- この従業員の認識に対し、企業側の回答(2-4-3(p. 27))は前述のとおり、定年時と比較した場合の 60 歳以降従業員の平均賃金は 6.1 割(回答 20 社)である。
- 従業員の認識と比べ、企業側の削減幅はより厳しいというのが実態である。

図表 3-3-9-2 : 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

< 3-4 > 高齢者雇用制度への期待, 必要な施策

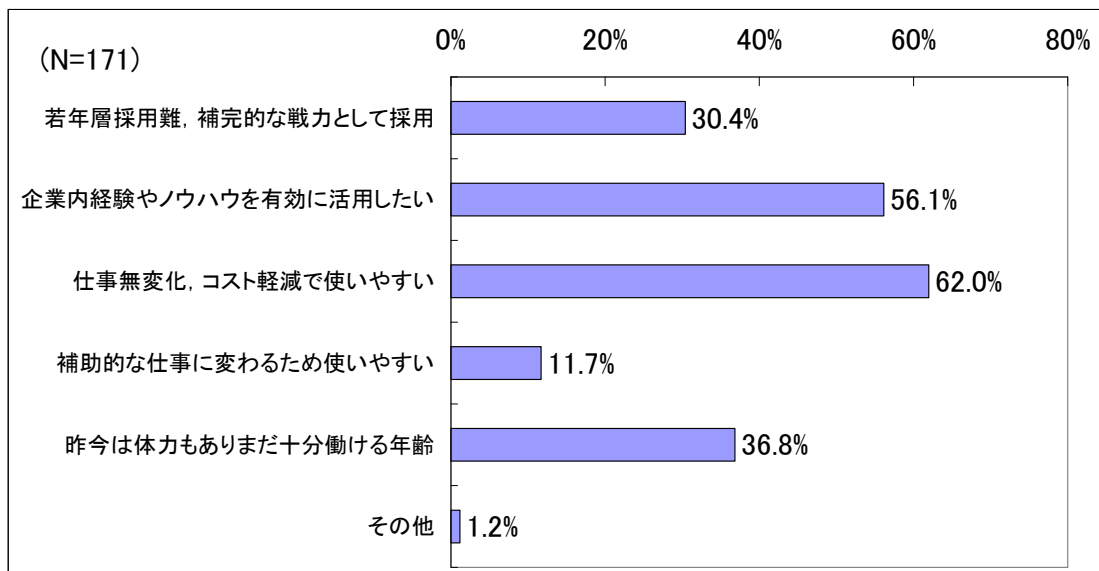
3-4-1 : 継続雇用に関する企業側の採用理由

- 定年後, 継続雇用者として採用される場合, 「企業にはどのような理由があると

思うか」という従業員側の見方を尋ねたところ、最も多かった回答は「60歳以降になっても仕事内容は変わらず、しかも賃金が下がり、安いコストで有効活用ができるから採用したいのではないか」（62.0%）であった。

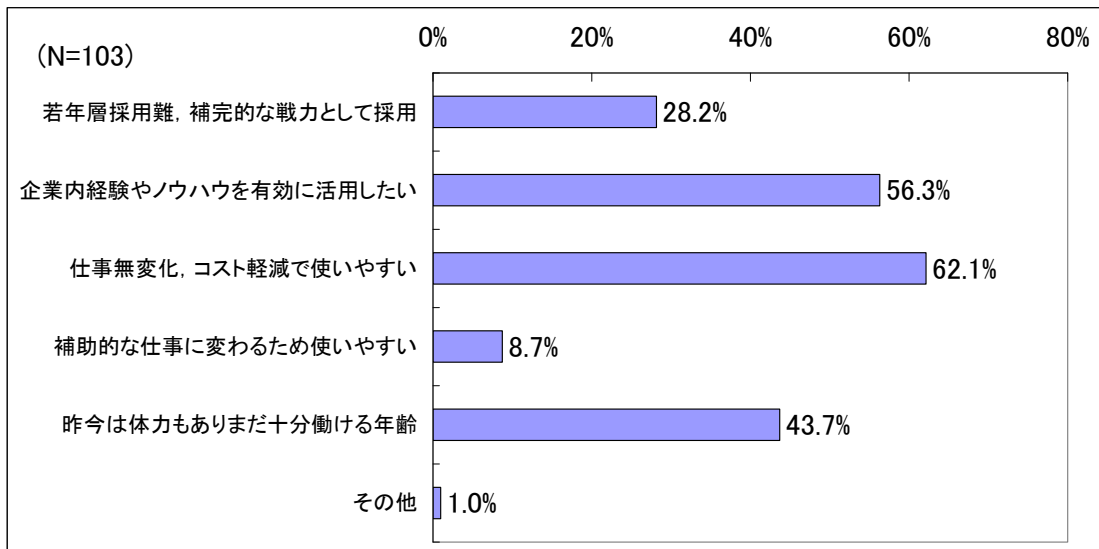
- 次いで「長年企業内で培ってきた貴重な経験やノウハウを有効に活用したいから採用したいのではないか」（56.1%）、「60歳代といっても昨今は体力もあり、まだ十分働ける年齢であるから採用したいのではないか」（36.8%）となっている。
- 一方、前述の通り、企業調査の同様の設問（2-3-1）では、回答が最も多かったのは「長年企業内で培ってきた貴重な経験やノウハウを有効活用できる」（67.7%）で二番目が、「仕事内容は従前と変わらず戦力となるが、60歳以降は賃金が下がり、安いコストで使える」（45.2%）となっている。
- 企業と従業員の認識を比較すると、採用理由の一位は従業員がコストの安さであろうと推測したのに対し、企業では貴重な経験・ノウハウを第一位に挙げている。反対に採用理由の二位を見ると、従業員が貴重な経験・ノウハウを挙げているのに対し、企業側はコストの安さを挙げており、一位と二位が入れ替わっている。両者の認識には注目すべき微妙なズレが見られる。

図表 3-4-1-1：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）（複数回答）



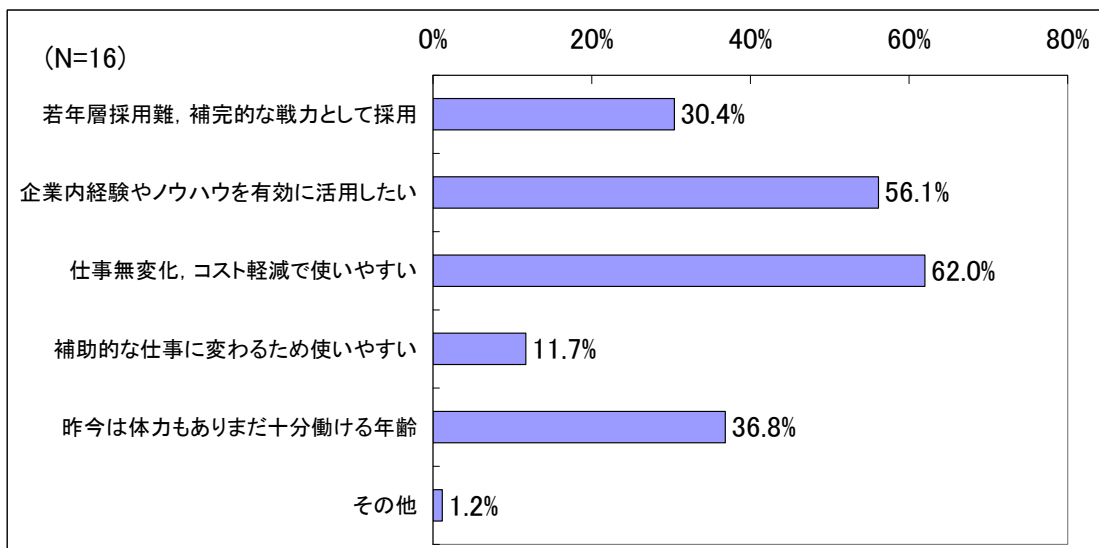
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-1-2：継続雇用者として企業側が採用する理由：
「定年後も働きたい」従業員の見方（複数回答）



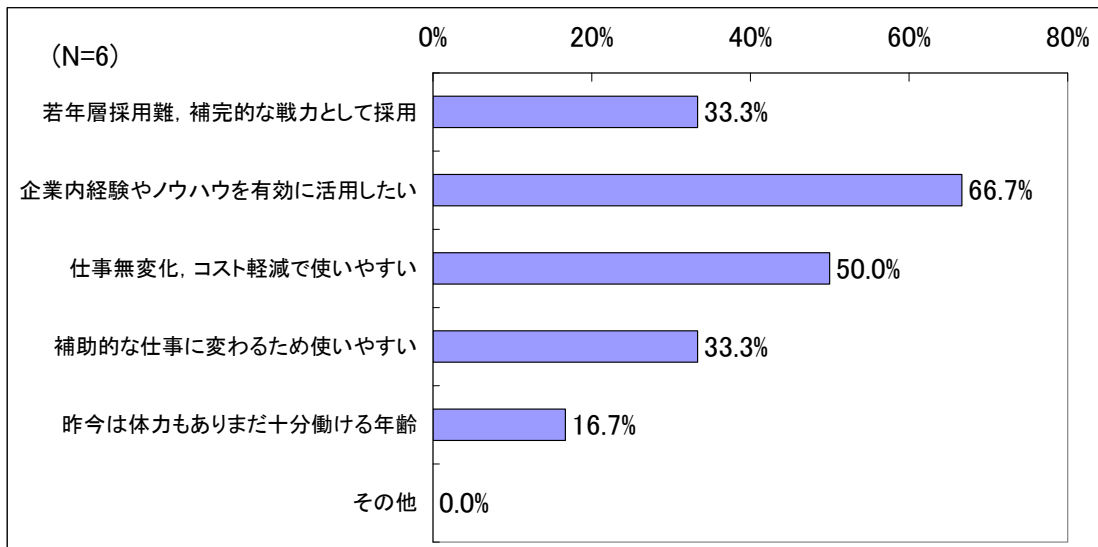
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-1-3：継続雇用者として企業側が採用する理由：
「定年までは働きたい」従業員の見方（複数回答）



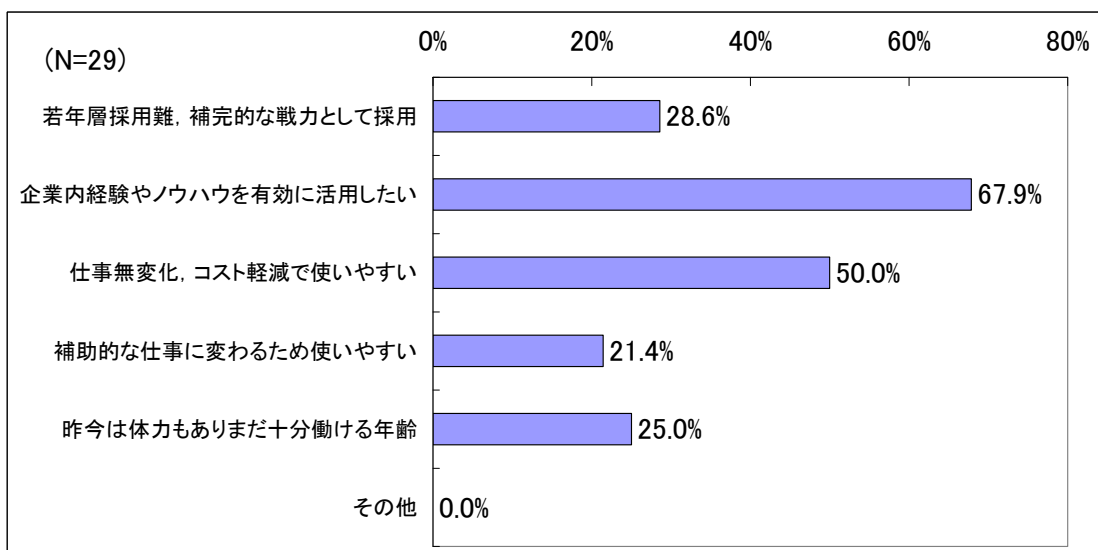
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-1-4：継続雇用者として企業側が採用する理由：
「定年までも働きたくない」従業員の見方（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

図表 3-4-1-5：継続雇用者として企業側が採用する理由：
「今のところわからない」従業員の見方（複数回答）

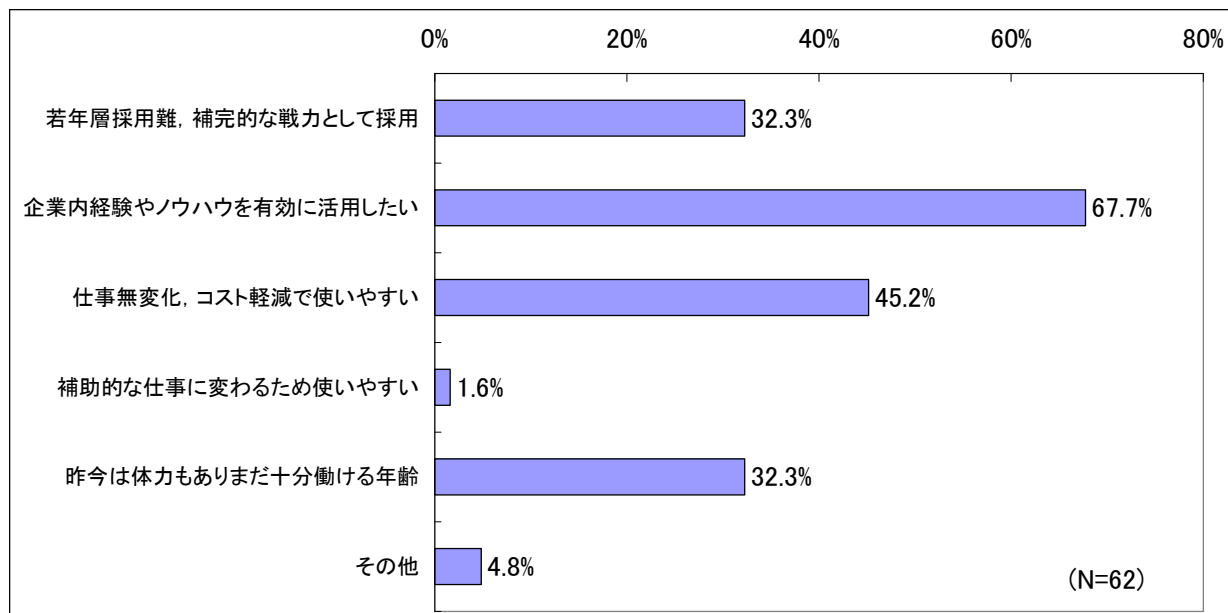


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

- さらに、この回答について、定年後の就労希望の有無別に見ると、「定年後も働きたい」、或いは、「定年までは働きたい」と就労を前向きに希望する従業員ほど、コスト面の安さを第一に挙げている。これに対し、「定年までも働きたくない」、或いは、「今のところわからない」と回答した従業員の場合には、企業内経験・ノウハウを挙げる人が最も多い結果となっている。

- 定年後も就労を希望する人にとって、企業側がコストの安さを考えていることは障害にはなっていないように見える。

図表 3-4-1-6 : 60 歳以上の従業員を採用する理由 (複数回答)
【再掲, 企業調査】

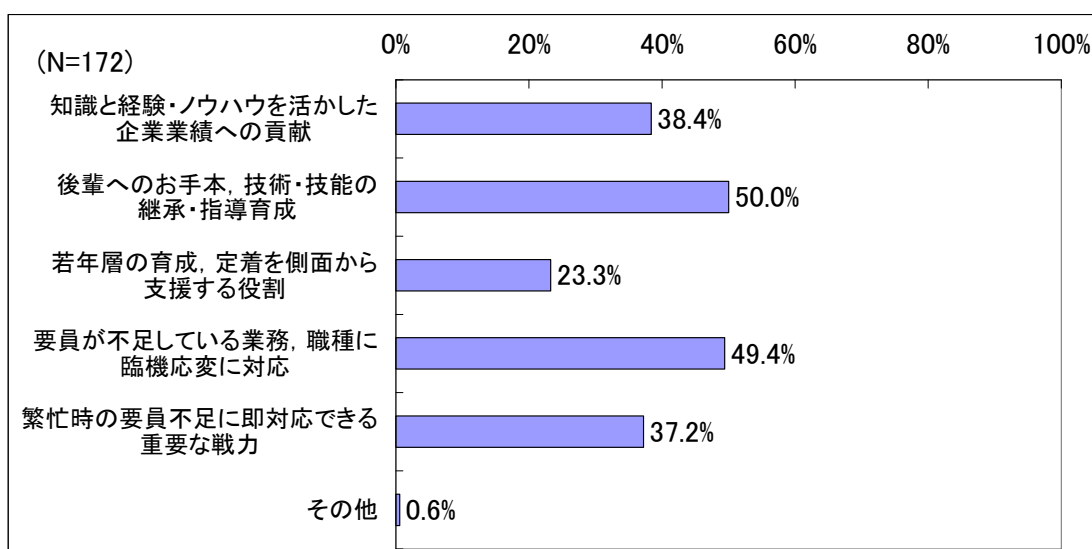


平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

3-4-2 : 定年後就業に対する企業側の期待

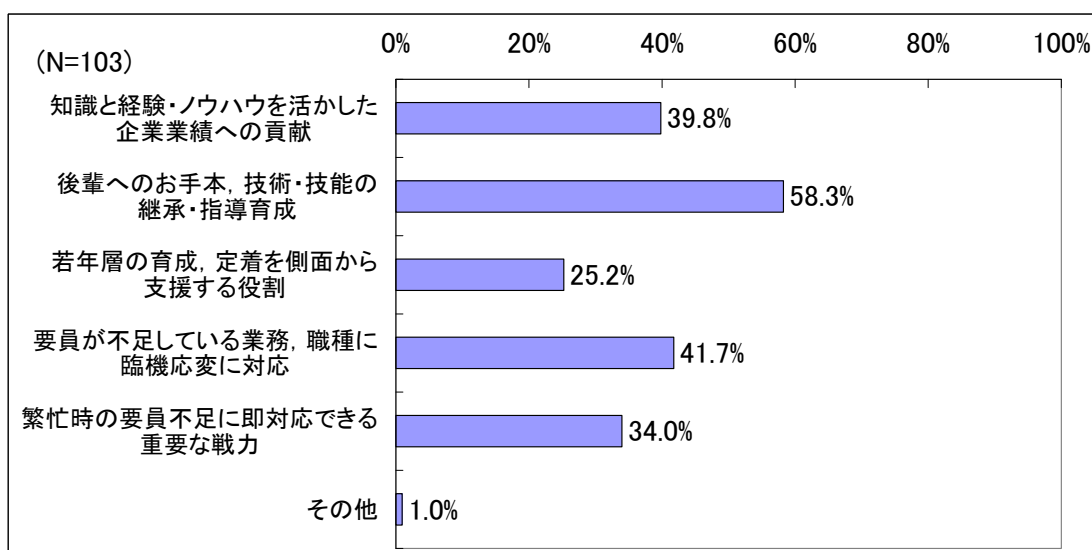
- 定年後になっても働き続けることに対し、「企業が従業員に何を期待していると思うか」という従業員側の見方を尋ねたところ、最も多かった回答は「多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かし、後輩へのお手本となり、かつ技術・技能の継承・指導育成」(50.0%)であった。
- 次いで「要員が不足している業務、職種に臨機応変に対応することが可能となる役割」(49.4%), 「多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献」(38.4%)等となっている。
- 一方、前述した企業調査の同様の設問(2-3-2(P.19))では、最も多かった理由は「多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かし、後輩へのお手本となり、かつ技術・技能の継承・指導育成を期待する」(70.5%)であり、第二位は「多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献を期待する」(44.3%), 次いで「要員が不足している業務、職種に過去の経験を活かし臨機応変の対応能力に期待」(39.3%)等となっている。

図表 3-4-2-1 : 高齢期就業に対する企業側の期待 (合計) (複数回答)



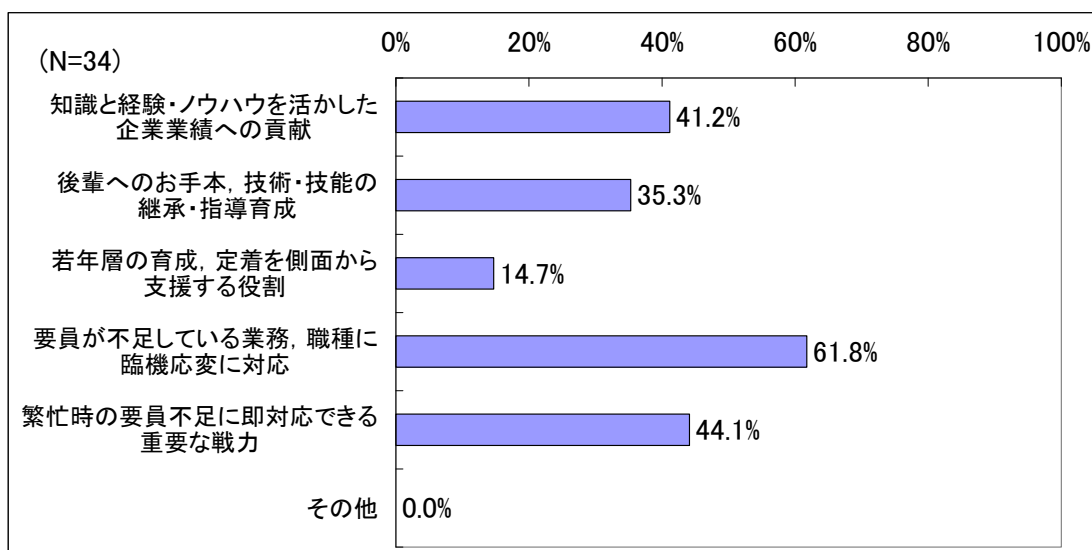
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-2-2 : 高齢期就業に対する企業側の期待 : 「定年後も働き続けたい」従業員の見方 (複数回答)



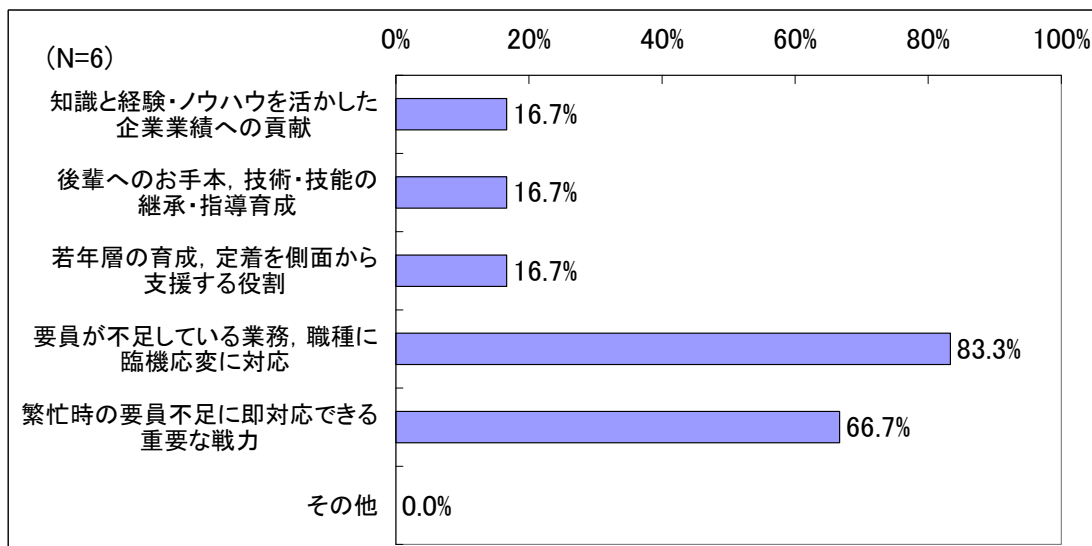
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-2-3 : 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 (複数回答)



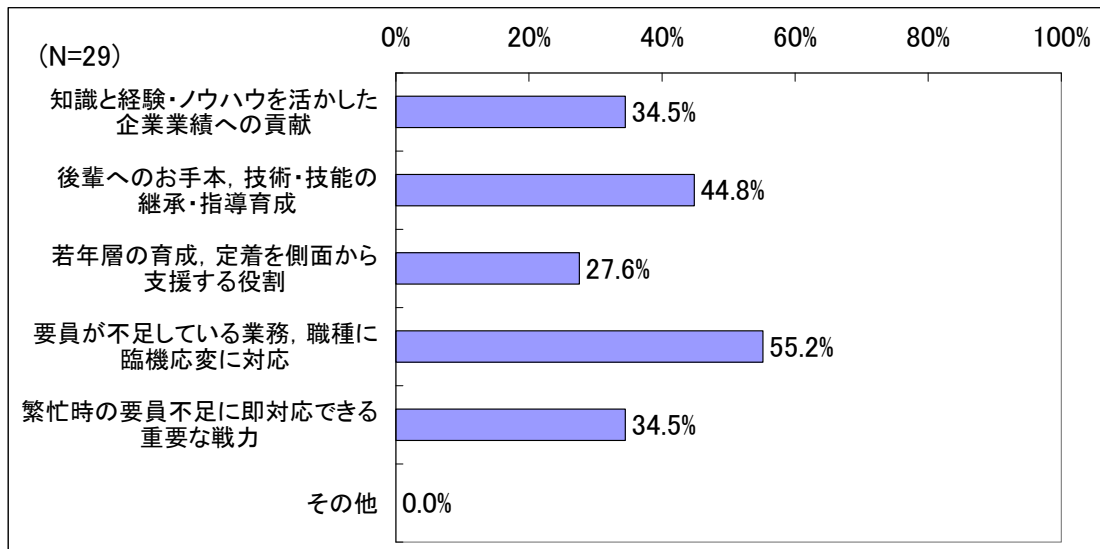
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-2-4 : 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 (複数回答)



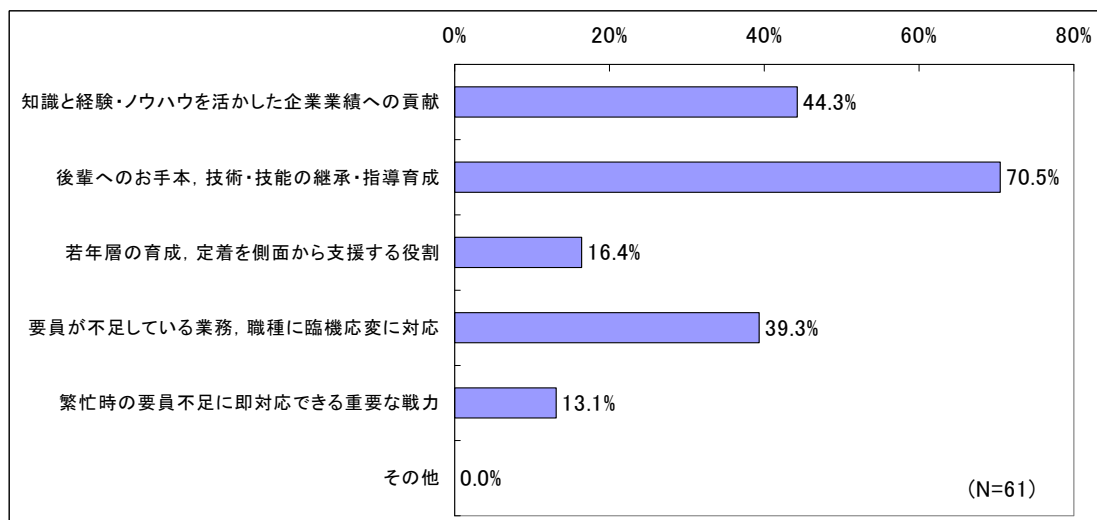
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-2-5 : 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 (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

図表 3-4-2-6 : 60 歳以上従業員に期待する役割 (複数回答) 【再掲, 企業調査】



平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

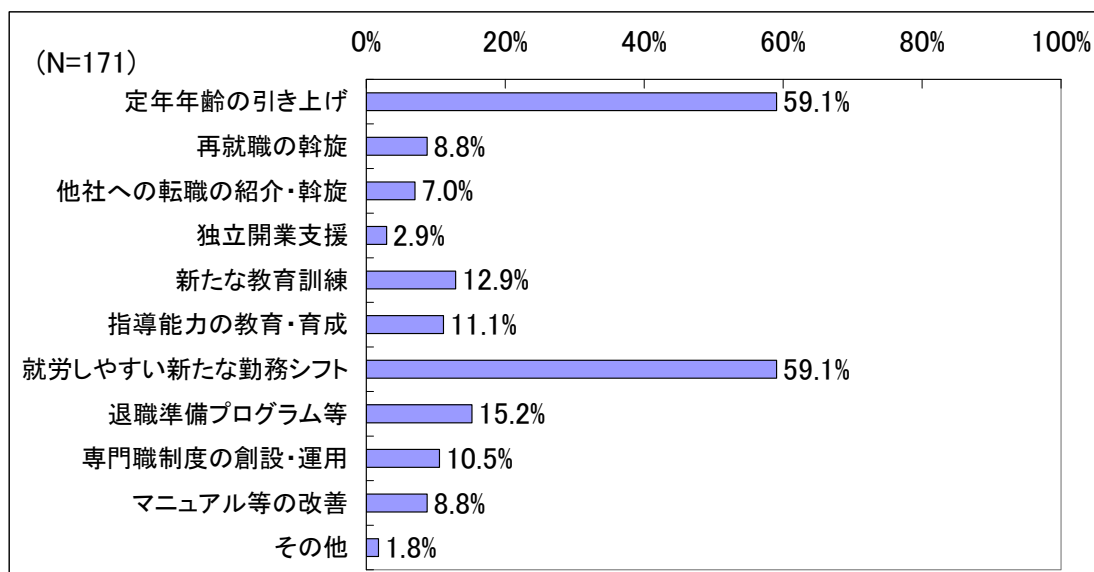
- 企業と従業員の認識を比較すると、上位にある理由はそれぞれ共通してはいるものの、位置づけ度合いはかなり異なるように見える。従業員が推測する第一位は、経験・ノウハウを活かした継承・指導であるが、第二位の要員不足要因についての回答も第一とほぼ同じくらいの回答率となっている。これに対し、企業側の第一位は、従業員と同じく経験・ノウハウを活かした継承・指導であるが、第二位の企業業績への貢献を大きく上回っている。従業員が挙げた要員不足要因は第三位につけているに過ぎない。期待に関する両者の認識ギャップには大きな差異が見られる。

- 企業側の期待に対する見方について、定年後の就業希望別では、要員不足要因をトップに挙げる人は、定年までは働きたくない、或いは、定年までは働きたい、今のところわからないの順に多く見られる。特に定年までも働きたくない人は8割を超える人が要員不足のためと見ていることがわかる。
- 反対に、定年後も働き続けたい人から見ると、企業の期待の第一位は「後輩への手本・技能継承・指導育成にある」と前向きな回答を支持する人の割合が高くなる。
- 「定年後も働きたい」という積極派は、企業の期待についても「後輩のお手本」などと前向きな回答をする人が多いのに対し、「定年までも働きたくない」という非積極派は、企業の期待についても「要員不足要因」のように後ろ向きな回答をする人が多くなる。定年後就労に対する前向きさ加減で企業の期待に対する肯定度合いが大きな影響を受けているように見える。また、反対に企業の期待に対する肯定度合いによって、定年後就労に対する前向き加減に影響を受けている可能性も考えられる。

3-4-3：従業員に対する施策について企業側への要望

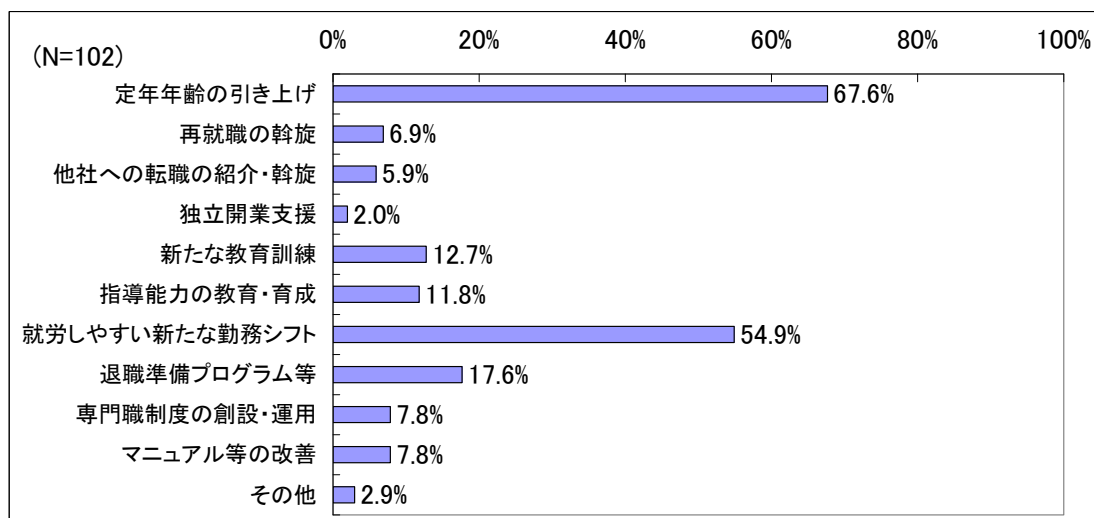
- これから60歳以上の高齢者を積極的に就労または活用していく上で、「従業員に対する施策として企業側に求められる施策にはどのようなものが考えられるか」と従業員側の見方を尋ねたところ、最も多かった回答は、「定年年齢の引き上げ」(59.1%)と「就労しやすい新たな勤務シフト(短時間勤務制度等)の導入」(59.1%)の二つが他の回答を引き離してトップを占めた。
- 3番目以降の回答としては「退職準備プログラム、生涯生活設計セミナー等の実施」(15.2%)等が挙げられている。
- 従業員が企業側に期待する要望は唯2つ、定年年齢の引き上げと短時間勤務制度等の導入である。
- この結果を定年後の就労希望別に見ると、「定年まで働きたくない」人と「定年までは働きたい」人の場合、「新たな教育訓練」を要望する人の割合(83.3%, 73.5%)が圧倒的に高い。これに対し、定年後働きたい人の場合、「定年年齢の引き上げ」を要望する人の割合(64.6%)が高い。
- 企業への要望の内容は、定年後就労希望ごとに大きく異なる結果となっている。
- この結果から、企業は、従業員の定年後就労希望のタイプ別に対策をとることによって、従業員の定年後就労希望度合いに影響を与えることができるという可能性、あるいは、示唆が得られる。

図表 3-4-3-1 : 従業員に対する施策について企業側への要望 (合計) (複数回答)



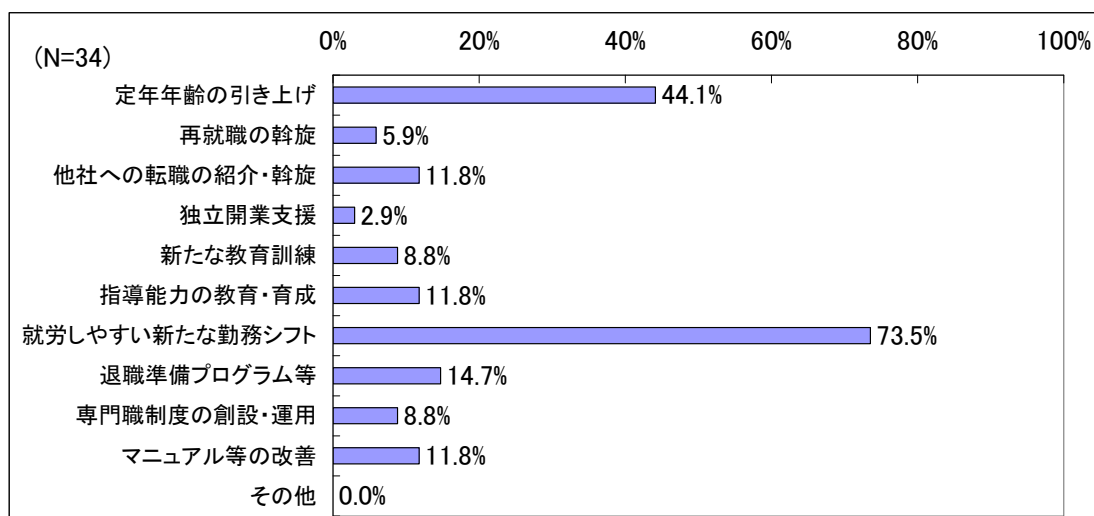
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-3-2 : 従業員に対する施策について企業側への要望 : 「定年後も働きたい」従業員の見方 (複数回答)



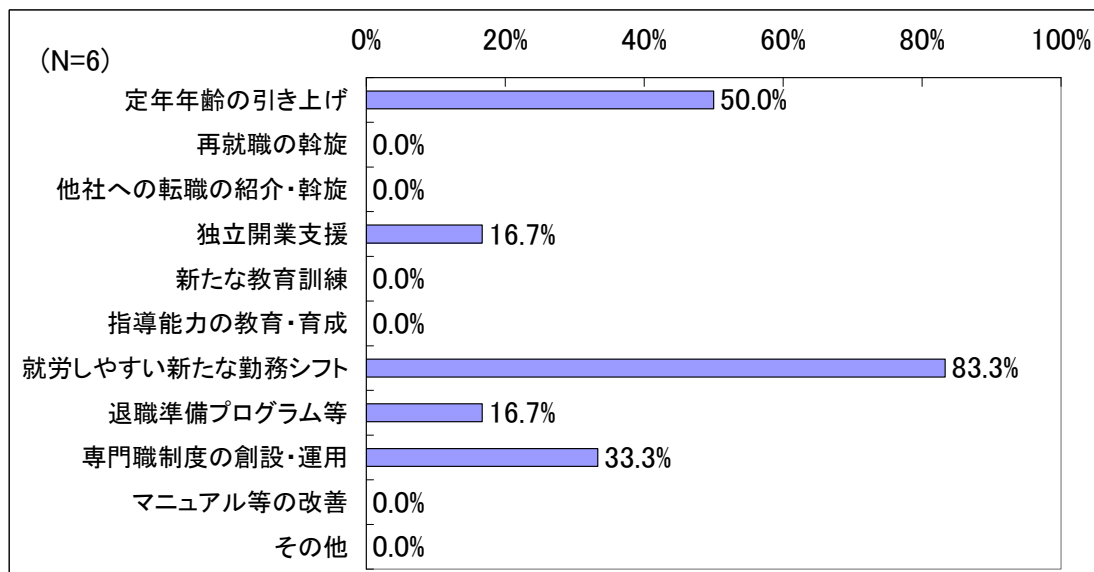
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-3-3 : 従業員に対する施策について企業側への要望 :
「定年までは働きたい」従業員の見方 (複数回答)



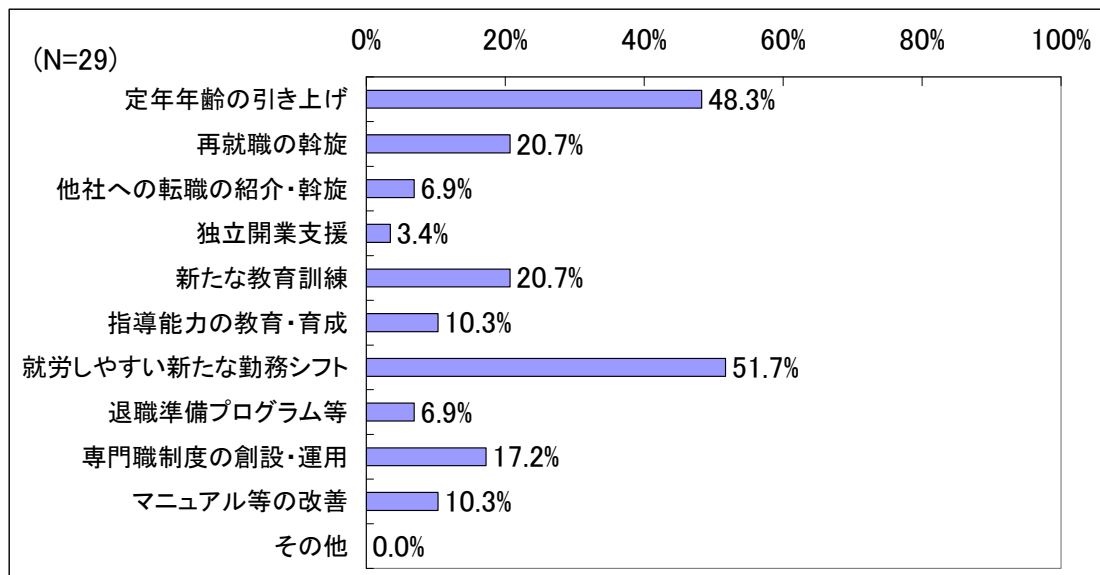
平成 19 年染色整理業高齢者雇用アンケート調査より

図表 3-4-3-4 : 従業員に対する施策について企業側への要望 :
「定年までも働きたくない」従業員の見方 (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

図表 3-4-3-5 : 従業員に対する施策について企業側への要望 :
「今のところわからない」従業員の見方 (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

4. 実態調査結果から見た論点

- 1) 量的なインパクト：製造部門は、50代比率が高いことから、これから年を経るごとに、退職者の増加がより多く見込まれる。また、製造部門は継続雇用の対象部門として量的に大きなインパクトが予想される（2-1-6参照(P.7)）。
- 2) 労働需給の逼迫：平成18年は「中途採用」者（399人）が「新規学卒」（305人）を上回っているが、これは労働需給の逼迫を反映している可能性が高いと考えられる（2-1-8参照(P.8)）。
- 3) 定年退職者の把握度合い：定年後の継続雇用希望者と採用者がほぼ一致する。この背景には、定年退職者における継続雇用希望者の統計を把握していない企業があり、このため、継続雇用者を便宜的に継続雇用希望者として回答している可能性があると考えられる（2-2-7参照(P.17)）。事前の継続雇用希望者に対する把握が不十分である可能性があるのではないかと。
- 4) 高齢者に対する賃金設定と能力評価：「高齢者よりも若い人を優先したい」「生産性が低下する」のいずれの回答も継続雇用者に対して後ろ向きの認識とすることができる。継続雇用を進めていく上では、改善を要する認識ではないかと考えられる（2-3-5参照(P.23)）。継続雇用者から「やる気を引き出し、有力な戦力として活用し、業績貢献に役立てる」という考え方に基づくと、「定年後は能力評価をせず、固定給」、「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」、「継続雇用者一律の定額である」という現行制度はインセンティブ面からの検討が必要になるのではないかと（2-4-2参照(P.25)）。
- 5) 評価結果の顕彰方法：評価の方法と共に評価した結果をどのように顕彰・褒賞・表彰しているか、あるいは今後すべきか、どのような形で評価結果に対する管理側の意図を伝えていくか、さらなる検討が必要である（2-4-2(P.25)参照）。
- 6) 賃金削減幅：従業員の認識と比べ、企業側の賃金削減幅はより厳しいのが実態である（3-3-9参照(P.50)）。
- 7) 資格保有者への対応：国家資格、技能検定等の取得推奨、取得者に対する処遇等も併せて検討していく必要がある（2-4-2参照(P.25)）。国家資格、技能検定などの推奨と定年後就業促進をうまく融合していく方途がないか。また、採用基準との関係、処遇との関係、後輩指導資格としての活用等を検討できないか。
- 8) 勤務体系の多様化：4人に1人が就業形態の多様化を希望している（3-3-6参照(P.47)）。定年後は定年前よりも労働時間を減らしたいという意向が強く

伺える（3-3-7参照(P.48)）。従業員側としては、60代以上になると必ずしも全員がフルタイム勤務を希望するとは限らず（従業員調査：3-3-6(P.47)によればフルタイム勤務希望は高々6割）、勤務形態の多様化が必要になるケースが出てくる。しかし、企業調査を見る限り、勤務時間の多様化がほとんど見られない。真剣に取り組む必要のある課題と見るべきではないか（2-4-4参照(P.29)）。

- 9) **定年後就業・不就業の背景**：年齢が「55歳以下」の定年まで比較的時間があ
る回答者について、「定年までも働きたくない」（71.4%）割合が比較的高い。この
ような回答が得られる背景については検討の必要があるのではないか（3-1-
1参照(P.43)）。
- 10) **定年後就業希望への対応**：定年後の就労希望について「今のところわから
ない」という回答も特に「55歳以下」の回答者に多く（56.7%）見られる。事
前研修制度等早くから自分の定年後について考えさせる仕組みを入れるべきと
いう考え方もあるが、当業界ではどう考えるか（3-1-1参照(P.43)）。
- 11) **定年後就業不希望の理由**：定年後の就業を希望しない理由についての回答
結果は、60代の継続雇用者に対する配慮をどのように行うかに関する材料とな
りうる（3-2-2参照(P.42)）。
- 12) **定年後就業不希望層への啓発**：定年後の就業を希望しない人が多いという
ことは、定年後の生活に対する危機感が乏しいと考えることもできる。そのよう
に仮定すると、事前研修制度を充実させて、丁寧な啓発が必要なのではないか。
- 13) **採用理由の認識ギャップ**：継続雇用に関する企業側の採用理由について、企
業と従業員の認識を比較すると、従業員側が採用理由の一位は従業員がコストの
安さであろうと推測したのに対し、企業側では貴重な経験、ノウハウを第一位に
挙げている。反対に採用理由の二位を見ると、従業員側が貴重な経験・ノウハウ
を挙げているのに対し、企業側はコストの安さを挙げており、一位と二位が入れ
替わっている。両者の認識には注目すべき微妙なズレが見られる（3-4-1参
照(P.51)）。
- 14) **企業側期待と従業員側期待との認識ギャップ**：定年後就業に対する企業側
の期待について、企業と従業員の認識を比較すると、上位にある理由はそれぞれ
共通してはいるものの、位置づけ度合いはかなり異なるように見える。従業員が
推測する第一位は、経験・ノウハウを活かした継承・指導であるが、第二位の要
因についての回答も第一のそれとほぼ同様の回答率となっている。これに対し、
企業側の第一位は、従業員と同じく経験・ノウハウを活かした継承・指導である
が、第二位を大きく引き離している。従業員が挙げた要因は第三位につけている
に過ぎない。期待に関する両者の認識ギャップには大きな差異が見られる（3-

4－2 参照(P. 55))。

- 1 5) **認識ギャップの解消への取り組み・配慮**：これらの認識のギャップについては、解消できるものについては、企業側において解消するような取り組みや配慮が望まれるのではないか。
- 1 6) **従業員間の認識ギャップ**：「定年後も働きたい」という積極派は、企業の期待についても「後輩のお手本」などと前向きな回答をする人が多いのに対し、「定年までも働きたくない」という非積極派は、企業の期待についても「要員不足要因」のように後ろ向きな回答をする人が多くなる。定年後就労に対する前向きさ加減で企業の期待に対する肯定度合いが大きな影響を受けているように見える（3－4－2 参照(P. 55))。

5. ガイドライン策定の方向性

来年度のガイドラインの基本的な方向感は以下の通りである。

■ ガイドラインの対象者（読み手）

- 大手中堅企業の人事・労務管理者
- 中小企業の経営者

■ 継続雇用の主な対象（職種）

- ブルーカラー（活用事例等）
- 他職種（ホワイトカラー，管理・事務職等々）
 - ◇ 他職種についても，共通部分が多いのでブルーカラーを主な対象と想定しても問題はないと考えられる

■ 内容

- 経営的側面
 - ◇ 高齢者雇用の意義等
 - ◇ 技能伝承への貢献
 - 技能や技術についてはマニュアル化を進めることが肝要
 - しかしマニュアル化が難しい技能も多少はあるので，それは時間をかけた伝承に注力する必要がある
 - ◇ 企業側には高齢者を単なるマンパワーとして考えている部分は確かにあるので，高齢者を貴重な戦力として捉えるような発想の転換が必要である
 - ◇ 賃金の大幅なダウンが急激なモチベーション低下などを引き起こすと考えられるため，定年前からの賃金体系や退職金の支払い時期を含め検討する必要がある
 - 今後高齢者雇用だけでなく，人事・給与制度全体の見直しが必要
 - 60歳まで給料が下がらないような給与体系を目指したい
 - 給与が下がらなければモチベーションダウンは避けられるので，生産性も維持できるのではないか

➤ 制度的側面

- ◇ 賃金制度は様々であるが、各企業において、どのようなパターンが適当であるかを検討・再考することが有効であると考えられる（各種パターンの提示）
 - 各制度のパターンは色々（賞与等）
 - 完全一律額
 - ◇ （管理職等は別に規定あり）
 - 定年時給与の一定割合
 - ◇ 例：定年時給与の50～70%，一律60%
 - 仕事別（6000円，7000円，7500円，8000円，9000円等）
- ◇ 短時間勤務のパターンも用意することも検討する必要がある
 - 企業規模等を考慮すると（3交替制ではなく）2交替制で操業しなければならない企業も多い
 - 短時間勤務を上手く工夫しているような好事例を提示するのが有効であろう
- ◇ 退職金システムや賃金体系の見直し（退職金の分割払い制度等は考えられるか）
- ◇ 年金受給に対応した給与額設定
 - 個人情報保護法等の影響も予想されるが、企業と従業員の双方にメリットがある場合もあるため検討してもよいのではないか
- ◇ 事前ガイダンス等
 - 事前のガイダンス等，2013年以降の65歳年金になることも考慮に入れる（空白の5年への備え）
 - ガイダンスでは自助努力という意識づけの側面も重要（ライフプランセミナー等）
 - ガイダンスは定年より少し早めの時期（例：50歳～55歳）に実施することも検討すべきである

➤ モチベーション面

- ◇ いずれにしても給料が下がれば、モチベーションも下がるのは避けられないという現実を前提として制度設計や運営に取り組むことが必要である
- ◇ 年金受給者には、給料がある程度低下しても年金等を含めたトータルの手取ベースで考えれば（給料の低下は）受け入れられる、と考えることができる層があることも含めて制度設計を検討する必要がある
- ◇ 定年後就労に積極的な従業員の中には表彰や肩書きでフォローできる層があるので、工夫する余地がある
- ◇ OB会や、飲み会等の企画でコミュニケーションを取るによりフォローできる可能性があることも考慮に入れる必要がある

6. 来年度推進事業の活動骨子

来年度の推進事業について、以下のような活動を想定する。

- (1) 事業実施概要
 - 委員会の開催
 - ガイドラインの作成
 - セミナーの開催

- (2) 委員会開催
 - 第1回（今年度計画案を諮問）
 - ガイドライン構成案（目次）
 - セミナー実施要領方向感（開催回数、開催場所等）
 - 勤務形態・その他に関する委員各社の「これぞ我が社の好事例」
 - 事前に各社に提出頂き、事務局で整理
 - 第2回（ガイドラインの骨子案の検討）
 - ガイドラインに掲載する材料、好事例の内容等を細かく検討
 - セミナー事前手配、開催場所調整、講演者等の依頼日程調整
 - 第3回（ガイドライン第一次草稿案検討）
 - ガイドラインの材料を盛り込んだ形で全体像を提示
 - セミナー式次第、参加者、招集方法等検討
 - 第4回（ガイドライン原稿検討（細部検討、配色、デザイン等））
 - ガイドラインを微修正し、印刷可能な状態に完成させる
 - セミナーの最終実施要領案を諮問（担当分担、その他）

(3) ガイドラインに盛り込む材料候補

○ なぜ高齢者雇用か？

- マクロ環境の変化
 - 人口構成変化、生産年齢人口減少に伴う労働力確保の必要性(20代、30代の全体的な減少と60代団塊の世代活用不可欠ということなど)
 - 中国等低賃金生産国のシェア拡大による国内生産動向の不透明感増大
- 制度面で予想される変化
 - 年金支給年齢の65歳繰り上げに伴う無年金期間の発生
 - 雇用給付金等の支給停止の想定
- 環境変化に伴い予想される対応
 - 実質的な定年延長、年金・給付金部分を給料で補填という圧力
 - 若年層確保難に伴う代替労働力確保策の検討必要性

○ 同業他社の動向は？（当業界の高齢者雇用に関する実態等の紹介）

- 従業員年齢構成、継続雇用制度現況、高齢者活用姿勢、処遇実態等

○ 継続雇用を活かすには？

- 勤務形態の多様化、定年前の賃金制度見直しの方向感、定年後の事前研修制度の充実
- 従業員の就業意欲・就業ニーズ・就業意識の実態を知る（継続雇用者のモチベーションアップのために）

○ 継続雇用を戦力化するには？（戦略的人事の施策）

- 一人一人の意欲・ニーズ・意識にあわせた雇用環境の整備
- 各社好事例の紹介（勤務形態多様化の事例、高齢者によるフルタイム勤務者のサポート例（シフト交代・休憩時のつなぎや、有給休暇・病欠時のサポート要員）、その他の事例等々）

○ 来るべき将来に備えるには？

- 人口動態の変化、制度変更を覚悟した制度設計や経営戦略へ反映させるような意識転換の必要性

資料編

1. アンケート調査関係

・調査原票	：企業アンケート票	71
	：従業員アンケート票	79
・単純集計結果	：企業アンケート	84
	：従業員アンケート	90

2. 集团的ヒアリング調査関係

・福井地区	：議事概要	94
・和歌山地区	：議事概要	104
・石川地区	：議事概要	112

3. 平成18年度雇用推進懇談会報告書まとめ（抜粋）..... 120

1. アンケート調査関係

【企業アンケート票】

染色整理業における高齢者雇用に関する調査票

平成19年8月
社団法人 日本染色協会

< ご 協 力 の お 願 い >

■ 本 調 査 の 趣 旨 に つ い て

現在、社団法人日本染色協会は、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構より染色整理業高齢者雇用推進ガイドライン策定事業の委託を受け、本業界における高齢者雇用の実態、今後の動向などについて研究し少子高齢化社会のなかでの高齢者雇用の在り方を探るべく作業を鋭意進めています。

今回、この事業の一環として、高齢者雇用の実態について染色整理企業全国的アンケート調査を行うこととなりました。

本調査の目的は、染色整理業における高齢者雇用の今後の在り方について、会員からの幅広いご意見を収集することにより、今後ますます進んでいくであろう少子高齢化のなかにあつて、業界の一層の発展を図るとともに、高齢者が定年を迎えた後も現役社会の一員として生き活きと働けるためのより良い制度、仕組みを構築していくためのヒントや手がかりを得ることにあります。

ご回答頂きました内容は、高齢者雇用にかかる調査資料としてのみ使用し、公表する場合も全て統計的に処理するものとなっておりますので、会社名、個人名や回答内容など個人情報に係わる情報を公表すること、及び本調査の目的以外に使用することは決してありません。その点をお含み頂きご協力賜れば幸いです。

本調査に関しご回答頂きました内容は集約整理し、その他関係作業もあわせて完了予定の平成20年度作成の「染色整理業における高齢者雇用推進ガイドライン」に盛り込み・反映させ、これをもって本事業の本来の目的である『産業毎に高齢者雇用に関する諸条件が異なる状況に鑑み、当該産業に属する企業で構成される団体が自主的に高齢者雇用を推進することを目的』とした普及啓発を図る予定となっております。

業務多端な折り、お忙しいとは存じますが、上記調査の趣旨をご理解のうえ、何卒ご協力下さいますようお願い申し上げます。

尚、本調査につきまして、ご不明な点等ございましたら、下記の連絡先まで何なりとお問い合わせ下さいませよう申し添えます。

■ 本 調 査 の ご 回 答 に つ い て

誠に恐縮ですが、本調査は来る平成19年8月24日（金）までにご返送賜りますようよろしくお願い致します。ご返送方法につきましては、ご郵送、ファックスいずれでも貴社のご都合のよろしい方法でお願いできれば幸いです。

◎尚、返信用封筒（切手不要）を入れておりますので、是非、ご利用いただき上記日（8月24日（金））までにご投函下されば幸いです。

■ ご記入にあたって

1. ご回答は各設問の選択肢のアルファベット、番号等に○印をおつけ下さい。
2. 人数、金額などを記入する設問において、正確な数値の把握が困難である場合は、おおよその数値をご記入下さい。該当なし等の場合はゼロを表示するなど空白はないようご記入下さい。
3. 「() 付き選択肢」や空欄については、出来る限り具体的な内容を記入して下さいますようお願い致します。

(本件ご連絡・ご照会先)

住 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

名 称 : 社団法人 日本染色協会 大阪事務所
担当 庶務課 森田隆史

電話番号 (06) 6263-5585
FAX番号 (06) 6263-5520
E-mail roumu.osk@nissenkyo.or.jp

キリトリ線

■ ご回答者について

下記に本アンケート調査にご回答頂ける方のお名前等をご記入下さい。
本アンケート調査結果は下記にご記入頂いた方に後日、ご送付させていただきます。
※ご記入後、本部分をキリトリ線から切り離しアンケート調査票とあわせてご送付下さい。

郵便番号 〒	ご住所
会 社 名	
所 属 部 署	
記 入 者 名	
ご 連 絡 先	電話番号 : () — FAX番号 : () —
お差し支えなければご連絡先のメールアドレスをご記入下さい。 ()	

高齢者雇用実態等に関するアンケート調査票

(平成19年8月度実施)

1. 御社についてお伺いします。

問1. 御社の企業属性についてお伺いします。

(1) 設 立 年 月 西暦 () 年 () 月

(2) 資 本 金 () 百万円 (平成19年8月度現在)

(3) 取扱い主力素材・加工の業態について ※それぞれ該当する項目1つに○をご記入ください

①取扱い主力素材	(a)短繊維	(b)長繊維	(c)編物(ニット)	(d)その他
②主力加工形態	(a)浸染加工	(b)捺染加工	(c)整理加工	(d)その他

(4) 染色整理部門の売上高 () 百万円 (平成18年度決算)

※連結決算の場合は単体の決算内容を上記にご記入下さい。

問2. 御社の概要についてお伺いします。

(1) 従業員数とその年齢構成 (数値を記入して下さい)

※非製造部門には管理、営業など製造部門以外全てを含みます

非正規従業員など、正確な人数が定まらない場合はおおよその数値をご記入ください

区 分 年齢層	企業全体 従業員数 (①+④+⑤)	正 規 従 業 員 (除く非常勤・役員)			非正規従業員 (派遣・パートなど)	
		① (②+③)	部 門 別 従 業 員 数		部 門 別 従 業 員 数	
			製造部門②	非製造部門③	管理部門④	非製造部門⑤
10代	人	人	人	人	人	人
20代	人	人	人	人	人	人
30代	人	人	人	人	人	人
40代	人	人	人	人	人	人
50代	人	人	人	人	人	人
60代	人	人	人	人	人	人
合 計	人	人	人	人	人	人

(2) 製造部門の従業員のうち、技術職(設計・開発・生産管理等の間接部門)と技能職(現業等の直接部門)の人数をお答え下さい。

①技術職(設計・開発・生産管理等の間接部門)	正規従業員	人
	非正規従業員(派遣等)	人
②技能職(現業等の直接部門)	正規従業員	人
	非正規従業員(派遣等)	人

(3) 正規従業員の過不足感 ※それぞれの年代、部門について該当する選択肢に○印を記入して下さい

	製造部門	非製造部門
10代～30代	・過剰 ・適正 ・不足	・過剰 ・適正 ・不足
40代～50代	・過剰 ・適正 ・不足	・過剰 ・適正 ・不足
60代	・過剰 ・適正 ・不足	・過剰 ・適正 ・不足

(4) 過去3カ年の採用実績 → 平成16年4月～平成19年3月

年度・種別	新規学卒採用者数	中途採用者数	継続雇用採用者数
H18年	人	人	人
H17年	人	人	人
H16年	人	人	人
3カ年合計	人	人	人

※各欄に数値をご記入下さい。該当者がいない場合は「-」をご記入下さい。

2. 御社での「高齢者継続雇用制度」についてお伺い致します。

問3. 御社の「高齢者継続雇用制度」とその実施状況についてお伺いします。

(1) 定年制について

① 定年制を定めている → 定年年齢 () 歳
② 定年制を定めていない

(2) 定年前支援制度等の有無並びにその制度内容について

① 定年前支援制度等の有無

(a) 有	(b) 無
-------	-------

② 定年前支援制度等が有る場合(上記①(a)の場合)は下記の問いにもお答え下さい。

※○印, ()内へは適宜その内容をご記入下さい。該当なしの場合「-」を記入

○支援制度等の開催方法	(a) 集団研修 (b) 個別面談 ※(a)集団研修の「呼称」があれば下記へご記入下さい ()
○支援制度等の開催時期	(a) 定年の6カ月前 (b) 定年の1年前 (c) その他 ()
○支援制度等の開催回数	() 回
○支援制度等の開催期間	() 日, () 週間, その他 ()

○支援制度等の内容 ※該当する項目全てに○印をご記入下さい

(a) 採用基準,	(b) 賃金,	(c) 労働時間,	(d) 勤務形態,
(e) 就労場所,	(f) 業務内容,	(g) 社会保険関係,	(h) 所得税等税制面
(i) 生涯生活設計	(j) その他 ()		

(3) 継続雇用制度の内容について ※それぞれ該当する項目1つに○をご記入ください

① 継続雇用制度の有無

(a) 有	(b) 無
-------	-------

② 継続雇用制度の種別

(a) 勤務延長制度	(b) 再雇用制度
(c) 上記(a), (b)の併用型	(d) その他 ()

(4) 継続雇用制度の運用について

① 継続雇用者の採用

(a) 希望者全員を採用する	(b) 会社の基準に該当する者を採用
----------------	--------------------

② 継続雇用者の「採用基準」 ※該当項目すべてに○印をご記入下さい

(a) 人事評価（勤務成績）が一定以上である者
(b) 本人の働く意思・意欲がある者
(c) 健康上また体力的にも特に問題はなく勤務に支障がない者
(d) 会社が必要とする専門的な資格等をもっている者
(e) 熟練や経験による特定の技能・技術をもっている者
(f) 会社が指定する勤務条件に合意する者
(g) 会社が提示する職務内容に合意する者
(h) 出勤状況などは良好であり勤務態度に問題がない者
(i) 経営者が一人ひとりに個別に面談して勤労意欲が十分ある等総合的に判断する。
(j) その他（ _____ ）

③ 継続雇用した場合の契約（雇用）期間並びに契約更新による最高雇用年齢

○ 契約（雇用）期間（該当に○印、（ ）内はその内容）	
(a) 3 カ月 契約	(e) 1 年 を 超 え る 契 約
(b) 6 カ月 契約	(f) 期 間 を 定 め な い
(c) 6 カ月～1 年 未 満 契 約	(g) そ の 他
(d) 1 年 契 約	(_____)

○ 最高雇用年齢 : (_____) 歳 ← 契約更新を繰り返した場合での就労可能な最高年齢をご記入ください。

④ 継続雇用した場合の身分・肩書き

※○印を一つ（身分・肩書きが複数ある場合は主たる身分）ご記入下さい

(a) 正社員	(b) 準正社員	(c) 嘱託	(d) 契約社員	(e) パートタイマー
(f) 企業グループ内の派遣社員	(g) その他 (_____)			

⑤ 継続雇用した場合の勤務場所並びに業務内容

※主たるもの1つ選び○印をご記入下さい

勤務場所	(a) 同一事業所・同一部署	(c) 同一事業所・異なる部署,
	(b) 全く異なる事業所・部署	(d) 関係子会社・関連会社, 全く別の会社
業務内容	(a) 従前と同じ仕事	(b) 従前と異なる仕事

(5) 過去3カ年間の継続雇用採用者実績

対象期間：平成16年4月～平成19年3月

※数値をご記入下さい

区 分 年 度	定 年 退 職 者 数 ①		定年退職者数①の内, 継続雇用望者数②		継続雇用希望者数② の内, 採用者数③	
	男 性	女 性	男 性	女 性	男 性	女 性
平成18年度	人	人	人	人	人	人
平成17年度	人	人	人	人	人	人
平成16年度	人	人	人	人	人	人

○上記3カ年間の継続雇用者③の内、元管理職だった人は男女合わせて計何人ですか。

3カ年間計 (_____) 人。

3. 御社の高齢者雇用に対する姿勢についてお伺い致します。

問4. 60歳以上の従業員に対する御社の認識についてお伺いします。

(1) 60歳以上従業員を採用する理由は何ですか。 ○印をつけて下さい。

(○は2つまで)

① 若年層の採用が厳しく難しいから、雇用員（労働力戦力）として補完的に採用する
② 長年企業内で培ってきた貴重な経験やノウハウを有効活用できる
③ 仕事内容は従前と変わらず戦力となるが、60歳以降は賃金が下がり安いコストで使える
④ 仕事内容も補助的なものになるため使いやすい側面がある
⑤ 60歳代といっても昨今は体力もあり、まだまだ十分に働ける（年齢は無関係）
⑥ その他（ _____ ）

(2) 60歳以上従業員に期待する役割は何ですか。 ○印をつけて下さい。

(○は2つまで)

① 多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献を期待する
② 多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かし後輩へのお手本となり、かつ技術・技能の継承・指導育成を期待する
③ 仕事上での若年層のよき相談相手となり、若年層の育成、定着を側面から支援する役割を期待
④ 要員が不足している業務、職種に過去の経験を活かし臨機応変の対応能力に期待
⑤ 繁閑の差が大きい業態であり、要員が不足する（した）場合、重要な即応戦力として期待
⑥ その他（ _____ ）

(3) 60歳以上従業員に依頼している仕事内容と、依頼する場合に配慮している事は何ですか。

①職場をみた場合、下記(a)～(c)の各項目に該当する仕事としてどのような仕事がありますか。

※複数回答可。○印をご記入下さい

(a) 体力負荷の顧客的少ない仕事
(b) 本人が培ってきた人的ネットワークを活かせる仕事
(c) 若年層に指導・教育する仕事

○選択した上記((a)～(c))の具体的な仕事内容をご記入下さい。

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

②60歳代従業員に仕事を依頼する場合、どのような配慮をしていますか。○印をつけて下さい。

(○は2つまで)

(a) 本人の気力・体力を勘案し、労働負荷の低い仕事につかせる配慮
(b) 本人の保有しているキャリア・資格を重視した指導・研修関係の仕事につかせる配慮
(c) 仕事の実状にかかわらず、社内外での本人の肩書き（体面）を重視するという配慮
(d) 本人の気力・体力を勘案し休日・休暇に弾力性をもたせる配慮
(e) 本人の努力による特別の功績がある場合には、金一封等で表彰するという配慮
(f) 普段の仕事に特段の向上がみられる場合には、一時金を支給するという評価上の配慮
(g) その他（ _____ ）

(4) 60歳以上従業員を積極的に活用する上で、どのような事が課題となっていますか。○印を記入して下さい。(○は2つまで)

① 賃金は下がるものの、高齢者雇用の賃金コスト負担が大きい
② 賃金(雇用)コストが低いという要素もあるが、今後の人材育成等を考えると高齢者雇用よりも若い社員の採用を優先したい
③ 継続雇用後の処遇の決定が難しい
④ 体力・気力の衰えが生産性低下を招くことが懸念される
⑤ 高齢者の活用に向けた設備や作業環境の整備が進まない等、高齢者の担当する仕事を自社内に確保するのが難しい
⑥ 高齢者に対してコーチング(後輩への指導)能力の育成を行いたい、難しい
⑦ 元管理職高齢者の扱いが難しい ※教えて下さい。実際、どのような取扱いをしていますか ()
⑧ 業態として季節的変動が大きく、繁忙時には体力面等で無理が効かないところがある
⑨ 肩書きが外れる、身分が変わることに対する本人の抵抗感があり、コントロールしづらい
⑩ 高齢者雇用に勘案した職場再編がコスト面等から出来にくく、専用職場という創設も同様
⑪ 若い世代との混在職場となり、コミュニケーション等管理マネジメントがやりづらい
⑫ 特に問題はない
⑬ その他 ()

問5. 60歳以上従業員の就業規則・賃金制度の整備状況についてお伺いします。

(1) 就業規則について

① 従業員の就業規則の有無	(a) 有り (b) 無し
② 60歳代以上の従業員向けの就業規則の有無	(a) 有り (b) 無し
③ 60歳代以上の従業員向けの就業規則が「無い」(上記②(b)の場合)場合	(a) 正社員用を準用 (b) 検討準備段階で近々制定予定 (c) 制定するつもりはない

(2) 賃金制度について

① 定年前の賃金体系	(a) 年功的賃金体系	(b) 役割給的賃金体系
	(c) 職務職能給賃金体系	(d) 業績要素が強い賃金体系
	(e) その他 ()	
② 定年後の賃金体系	(a) 現行賃金体系を適用	(b) 現行賃金体系を適用せず別体系
	(c) その他 ()	
③ 「現行賃金体系を適用せず別体系」の場合の内容について (上記(2)②(b)の場合)		
賃金	(a) 固定給・一律定額	(c) 仕事別固定給
	(b) 変動的賃金	(d) その他 ()
能力評価	(a) 能力評価をし賃金に反映	(b) 能力評価はせず賃金にも反映しない
	(c) その他 ()	

(3) 賃金水準について

① 賃金決定方法

(a) 継続雇用者一律の定額である。
(b) 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。
(c) 受給可能な公的年金額等を考慮し、個人毎に決定する。その結果を継続雇用者全員で平均すれば定年時賃金の概ね () 割程度と考えられる。
(d) 法的最低賃金を基準に個別面談により決定する。
(e) その他 ()

② 定年到達時と比較した継続雇用の年収水準（年金・補助金等を含まない会社負担分）

※該当する項目全てをお答えください

(a) 正社員 () 割程度	(d) 契約社員 () 割程度
(b) 準正社員 () 割程度	(e) パートタイマー () 割程度
(c) 嘱託 () 割程度	(f) 派遣社員 () 割程度

(4) 勤務形態について

① 1週の勤務日数	(a) 日勤正社員と全く同様 () 日/週
	(b) 日勤正社員より短い () 日/週
② 1日の勤務時間	(a) 日勤正社員と全く同様 () 時間/日 休憩時間 () 分
	(b) 日勤正社員より短い () 時間/日 休憩時間 () 分
③ 交替勤務の有無	(a) 交替勤務有り (b) 交替勤務無し
④ 時間外労働の有無	(a) 時間外労働有り (b) 時間外労働無し

問6. 60歳以上従業員の参考事例についてお伺いします。

(1) 御社の継続雇用のなかで、期待どおりか、期待以上に「うまくいっている」と思われる好事例についてお教え下さい。

「うまくいっている」事例	(a) 有り	(b) 無し
--------------	--------	--------

(2) 「うまくいっている」と思われる好事例には、どのような種類の好事例がありますか。

※該当する項目全てに○印をご記入下さい

(a) 業績に貢献した事例	(d) 繁忙時対応に役立った事例
(b) 後輩の指導育成がうまくいった事例	(e) その他
(c) 若年層の定着支援に貢献した事例	()

※ 「うまくいっている」その好事例を是非、今後の参考にさせて頂きたく思いますので、その好事例のポイントを簡略で結構ですので、下記にご自由にご記入頂ければ幸いです。

ご回答頂く内容は以上で終わりです。本当に有り難うございました。

ご回答頂きました内容をもとに、今後鋭意、高齢者雇用推進委員会での議論を重ね、「染色整理業における高齢者雇用促進ガイドライン策定」最終年度に着実につなげて参りたく存じます。

お忙しいなか、本アンケート調査にご協力賜り誠に有り難うございました。心より深謝申し上げます。

【従業員アンケート票】

高齢期の就業についての意識調査

平成19年8月
社団法人日本染色協会

平素は社団法人日本染色協会の諸活動にご協力を賜り厚くお礼申し上げます。

本調査は、本会が厚生労働省所管の独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構からの委託事業として取り組んでいる「染色整理業高齢者雇用推進事業」の一環として、定年後の継続雇用制度の効果的な運用を始めとして、第二の人生を今後有意義に過ごすための諸方策を考えていくために、業界で働く皆様方の高齢期の働き方に関するニーズを把握し、今後の高齢者雇用促進に関する検討に鋭意活かすことを目的としています。

業務多端の折り、誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご理解頂き、是非とも本調査にご協力下さいますようお願い申し上げます。

ご報告頂きました報告内容並びに結果はすべて統計的に処理し、個人の情報についての秘密は堅く守られますので、皆様にご迷惑をおかけすることは一切ございません。何卒、安心してご回答頂きたく存じ上げます。（そのためご回答は会社を経由せず直に本会宛としています。）

調査に関して不明な箇所などがあれば、ご遠慮なく下記までお問い合わせ下さいますようお願い致します。

ご記入頂きました調査票は、添付の返信用封筒（切手不要）により、来る8月24日（金曜日）までに貴殿より直接ご投函下さいますようお願い申し上げます。

【ご記入にあたってのお願い】

1. ご回答は質問に応じ、選択肢の番号に○印をつけるか、該当欄に数字をご記入下さい。
2. 設問によって○印1つ付けるものと、2つ以上付けるもの等があります。各設問の指示に従ってご回答下さいますようお願い致します。
3. 選択肢で「その他」に○印を付けた場合は、（ ）内になるべくその事柄をご記入下さい。
4. この調査についてご質問等がございましたら、下記までご連絡下さいますようお願い致します。

<お問い合わせ>

社団法人 日本染色協会 大阪事務所

担当：庶務課 森田隆史

〒541-0052 大阪府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 FAX：(06)6263-5520

E-mail：roumu.osk@nissenkryo.or.jp

高齢期の就業についての意識調査票
(平成19年8月度実施)

■□ はじめに、定年後の就業についてどうお考えかをお伺いします。

1. あなたは、今の会社または関連会社でいつまで働きたいとお考えですか。(1つ選択)

1. 定年後も働き続けたい	3. 定年まで働きたくない
2. 定年まで働きたい	4. 今のところわからない

2. 上記設問1. で「2. 定年まで働きたい」または「3. 定年まで働きたくない」と回答された方にのみお伺いします。

定年後は働きたくない、あるいは定年までは働きたくないのは、どのような理由からでしょうか。あなたのお考えに最も近いものを2つ選択して下さい。

1. 人間関係が良くない	4. 労働環境が厳しい
2. 賃金が安い	5. 働く必要性を感じない
3. 業務目標が厳しい	6. その他 ()

以下の設問3～11は、設問1で「1. 定年後も働き続けたい」と回答された方にのみお伺いします。

(設問1で「1. 定年後も働き続けたい」以外を回答された方は、設問12へお進みください。)

3. 定年後、今の会社で何歳まで働きたいですか。(1つ選択)

1. ()歳まで働きたい	3. その他 ()
2. 働ける限り働きたい	4. 今のところわからない

4. 定年後も働き続けたいのは、どのような理由からでしょうか。あなたのお考えに最も近いものを2つ選択して下さい。

1. 働かなければ老後の生活はできない	7. 働くことが生き甲斐である
2. 将来の生活が不安である	8. 会社の役に立ちたい
3. 子供がまだ一人前になっていない	9. 働くことで社会とのつながりをもちたい
4. 住宅等々のまとまった支出が今後ある	10. 健康のためにも働きたい
5. 将来、ゆとりある生活を送りたい	11. その他 ()
6. 年金の支給開年齢が繰上された	

5. 定年後に働く場合、どのような事柄を重視しますか。重視するものを2つ選択して下さい。

1. 給与	6. 福利厚生
2. 労働日数・時間・休日など	7. 職場の人間関係
3. 勤務態様・日勤・夜勤勤務体制等	8. 体力・能力・気力・安全性
4. 仕事の内容	9. これまでの知識・技能・経験の活用の可能性
5. 役職等の対内外的な処遇	10. その他 (_____)

6. 定年後も働き続ける場合の仕事の内容としてどのような仕事を望みますか。
(1つ選択)

1. 定年前と同じ今までの仕事の延長	3. 特にこれといった選り好みはしない
2. 今までと違っていいから、知識や技能を活かせる仕事	4. その他 (_____)

7. 定年後も現在の会社で働き続ける場合、仕事の種別としてどれを希望しますか。
(1つ選択)

1. 管理全般	3. 総務・秘書	5. 製造・製造管理
2. 経理・財務	4. 営業・販売	6. その他 (_____)

8. 定年後働き続ける場合の【勤務日数】はどれくらいにして欲しいとお考えですか。
(1つ選択)

1. フル勤務 (月曜～金曜) 但し、・午前中、・午後、・終日 ←○印	3. 月全体で〇〇日と決め会社の要請により勤務
2. 週4日以内勤務 (月曜、水曜、金曜等) 週：・2日、・3日、・4日 ←○印	4. 自由裁量、フレックスタイム
	5. 特に希望はない
	6. その他 (_____)

9. 「勤務日数」に引き続き、【1日当たりの勤務時間数】はどれくらいが適当だと考えますか。(1つ選択)

1. 定年前と同じ、一日当たり (_____) 時間	3. 定年前の勤務時間数を超える時間数でもよい
2. 定年前よりも短時間勤務 一日当たり (_____) 時間程度	4. 自由裁量で時間を決めたい
	5. その他、特に希望はない

10. 「勤務時間」に引き続き，【勤務態様】にはどのような希望がありますか。
(1つ選択)

1. 交替勤務（夜勤）もいとわない	3. 時間外労働はできればやりたくない
2. 常に日勤がいい（夜勤はしたくない）	4. その他（_____）

11. 定年後の年収はできればどの水準を希望しますか。（1つ選択）

1. 定年前と同額でなければ契約したくない
2. 定年前よりダウンするのが一般的であるから（_____）割位までであればやむを得ない
3. 働ければ金額にそれほどこだわらない

■□ つぎに、あなたが高齢期になっても採用され、働き続けることの意味合い、高齢者雇用に期待するもの、さらには企業が高齢者雇いを推進するうえでどのような施策が必要かについて、お聞かせください。

12. 定年後，継続雇用採用される場合の理由として，企業にはどのような理由があるとお考えですか。2つ選択して下さい。

1. 若年層の採用が厳しいから，補完的な戦力として採用したいのではないか
2. 長年企業内で培ってきた貴重な経験やノウハウを有効に活用したいから採用したいのではないか
3. 60歳以降になっても仕事内容は変わらず，しかも賃金が下がり，安いコストで有効活用ができるから採用したいのではないか
4. 仕事内容がどちらかといえば補助的な仕事に変わるため，使いやすい側面があるから採用したいのではないか
5. 60歳代といっても昨今は体力もあり，まだ十分働ける年齢であるから採用したいのではないか
6. その他（_____）

13. 高齢期になっても働き続けることに対し企業は従業員に何を期待しているとお考えですか。2つ選択して下さい。

1. 多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献
2. 多くの専門的知識と経験・ノウハウを活かし，後輩へのお手本となり，かつ技術・技能の継承・指導育成
3. 仕事上での若年層のよき相談相手となり，若年層の育成，定着を側面から支援する役割
4. 要員が不足している業務，職種に臨機応変に対応することが可能となる役割
5. 業態からして繁閑の差が大きく，要員が不足する（した）場合，即対応できる重要な戦力
6. その他（_____）

1 4. 60歳以上の高齢者をこれから積極的に就労または活用するうえで、企業としては従業員に対してどのような施策が必要だと考えますか。 2つ選択して下さい。

1. 定年年齢の引き上げ
2. グループ内外企業など再就職先の斡旋
3. 他社への転職の紹介・斡旋
4. 独立開業支援
5. 新たに必要な知識、技術・技能を習得するための教育訓練制度
6. 指導（コーチング）能力の教育・育成
7. 就労しやすい新たな勤務シフト（短時間勤務制度等）の導入
8. 退職準備プログラム、生涯生活設計セミナー等の実施
9. 専門職制度の創設・運用
10. マニュアル・作業指示書の改善
11. その他（ _____ ）

■ □ 以上、調査にご協力を頂き有り難うございました。厚くお礼申し上げます。

つきましては、最後にご回答頂きましたあなた自身のことについてお教え下さい。

設問事項	その内容
◇ 性別	・男性 ・女性
◇ 年齢	満（ _____ ）歳
◇ ご家族	・配偶者は（ いる, いない ） ・こどもは（ いる, いない ）
◇ 入社経歴	・新卒採用 ・中途採用 ・出向・転籍 ・その他（ _____ ）
◇ 勤続年数	今の会社で働き始めて勤続（ _____ ）年（少数以下四捨五入）
◇ 最終学歴	中学, 高校, 専門学校, 短期大学, 高等専門学校, 大学, 大学院卒
◇ 役職	・部長クラス以上 ・課長クラス ・係長クラス ・現場の管理監督職 ・役職経験者だが現在は役職なし, ・役職の経験はない
◇ 仕事内容	・管理職 ・事務職 ・営業職 ・技術職 ・研究開発職 ・技能職 ・その他（ _____ ）

お忙しいところ重ねてご協力深謝申し上げます。

本調査票のご記入後、ご投函にて直接ご送付下さいますようお願い致します。

【企業アンケート】「高齢者雇用実態等に関するアンケート」

単純集計結果

問1-1 設立年月 (Num -> SA)	回答数	割合
～1919年	8	12.9%
1920～1939年	10	16.1%
1940～1959年	19	30.6%
1960～1979年	15	24.2%
1980年～	10	16.1%
未回答	0	
合計	62	100.0%

平均 (西暦)
1950.7

問1-2 資本金 (Num -> SA)	回答数	割合
50百万円未満	23	37.1%
50百万円以上 100百万円未満	18	29.0%
100百万円以上 200百万円未満	10	16.1%
200百万円以上 500百万円未満	6	9.7%
500百万円以上	5	8.1%
未回答	0	
合計	62	100.0%

平均 (百万円)
590.7

問1-3-1 取扱い主力素材 (SA)	回答数	割合
短繊維	22	35.5%
長繊維	29	46.8%
編み物 (ニット)	10	16.1%
その他	1	1.6%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問1-3-2 主力加工形態 (SA)	回答数	割合
浸染加工	38	61.3%
擦染加工	8	12.9%
整理加工	13	21.0%
その他	3	4.8%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問1-4 染色整理部門の売上高 (SA)	回答数	割合
10億円未満	20	32.8%
10億円以上 20億万未満	13	21.3%
20億円以上 30億万未満	14	23.0%
30億円以上 100億万未満	11	18.0%
100億円以上	3	4.9%
未回答	1	
合計	61	100.0%

平均 (百万円)
3002.5

一人当たりの売上高 (百万円)
19.7

問2-1 従業員数とその年齢構成

企業全体従業員 (Num)	合計 (人)	割合
正規従業員	9,424	86.7%
正規・製造部門	6,566	60.4%
正規・非製造部門	2,858	26.3%
非正規従業員	1,449	13.3%
非正規・製造部門	1,231	11.3%
非正規・非製造部門	218	2.0%
合計	10,873	100.0%

正規従業員数 (Num)	合計 (人)	割合
正規従業員総数	9,424	100.0%
製造部門	6,566	69.7%
非製造部門	2,858	30.3%

正規従業員 (部門・年齢別) (Num)	10代	20代	30代	40代	50代	60代	合計
正規従業員総数	2.4%	18.3%	26.5%	18.7%	30.0%	4.1%	9,424
製造部門	3.1%	18.1%	22.8%	17.5%	33.7%	4.9%	6,566
非製造部門	0.7%	19.0%	35.1%	21.5%	21.4%	2.3%	2,858

問2-2 製造部門の正規従業員 (職種別) (Num)	合計 (人)	割合
技術職	1,143	17.4%
技能職	5,423	82.6%
合計	6,566	100.0%

問2-3 正規従業員の過不足感 (SA)	製造部門			非製造部門		
	10-30代	40-50代	60代	10-30代	40-50代	60代
過剰	0.0%	22.6%	22.6%	4.8%	19.4%	8.1%
適正	33.9%	64.5%	77.4%	56.5%	64.5%	90.3%
不足	66.1%	12.9%	0.0%	38.7%	16.1%	1.6%

問2-4 過去3カ年の採用実績 (Num)	平成18年	平成17年	平成16年	合計
新規学卒	305	271	258	834
中途採用	399	245	231	875
継続雇用	214	129	141	484
合計	918	645	630	2,193

問3-1-1 定年制の有無 (SA)	回答数	割合
定年制を定めている	62	100.0%
定年制を定めていない	0	0.0%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-1-2 定年年齢 (Num -> SA)	回答数	割合
60歳	60	96.8%
63歳	1	1.6%
65歳	1	1.6%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-2-1 定年前支援制度の有無 (SA)	回答数	割合
有	9	14.5%
無	53	85.5%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-2-2-1 開催方法 (SA)	回答数	割合
集団研修	7	77.8%
個別研修	2	22.2%
未回答	0	
合計	9	100.0%

問3-2-2-2 開催時期 (SA)	回答数	割合
定年の6カ月前	5	55.6%
定年の1年前	4	44.4%
その他	0	0.0%
未回答	0	
合計	9	100.0%

問3-2-2-3 開催回数 (Num -> SA)	回答数	割合
1回	5	62.5%
2回	2	25.0%
3回	1	12.5%
未回答	1	
合計	8	100.0%

問3-2-2-4 開催期間 (Num -> SA)	回答数	割合
1日	4	57.1%
0.5日	1	14.3%
その他	2	28.6%
未回答	4	
合計	7	100.0%

問3-2-2-5 内容 (MA)	回答数	割合
採用基準	4	44.4%
賃金	6	66.7%
労働時間	5	55.6%
勤務形態	6	66.7%
就業場所	5	55.6%
業務内容	5	55.6%
社会保険	8	88.9%
税制面	7	77.8%
生活設計	2	22.2%
その他	1	11.1%
未回答	0	
合計	9	544.4%

問3-3-1 継続雇用制の有無 (SA)	回答数	割合
有	62	100.0%
無	0	0.0%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-3-2 継続雇用制の種別 (SA)	回答数	割合
勤務延長制度	5	8.1%
再雇用制度	54	87.1%
勤務延長・再雇用制度の併用型	3	4.8%
その他	0	0.0%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-4-1 採用基準の有無 (SA)	回答数	割合
希望者全員	26	41.9%
会社の基準に該当する者	36	58.1%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-4-2 採用基準 (MA)	回答数	割合
人事評価（勤務成績）が一定以上である者	35	56.5%
本人の働く意思・意欲がある者	57	91.9%
健康上また体力的にも特に問題はなく勤務に 従事できる者	56	90.3%
会社が必要とする専門的な資格等をもってい る者	14	22.6%
熟練や経験による特定の技能・技術をもつて いる者	17	27.4%
会社が指定する勤務条件に合意する者	29	46.8%
会社が提示する職務内容に合意する者	26	41.9%
出勤状況などは良好であり勤務態度に問題が ない者	43	69.4%
経営者が一人ひとりに個別に面談して 勤労意 欲を確認した者	8	12.9%
その他	2	3.2%
未回答	0	
合計	62	462.9%

問3-4-3-1 継続契約期間 (MA)	回答数	割合
3カ月契約	1	1.6%
6カ月契約	6	9.7%
6カ月～1年未満契約	2	3.2%
1年契約	47	75.8%
1年を超える契約	2	3.2%
期間を定めない	6	9.7%
その他	0	0.0%
未回答	0	
合計	62	103.2%

問3-4-3-2 最高雇用年齢 (Num -> SA)	回答数	割合
～64歳	5	9.4%
65歳	41	77.4%
66歳～69歳	2	3.8%
70歳	4	7.5%
71歳～	1	1.9%
未回答	9	
合計	53	100.0%

問3-4-4 身分・肩書き (MA)	回答数	割合
正社員	4	6.5%
準正社員	9	14.5%
嘱託	34	54.8%
契約社員	11	17.7%
パートタイマー	6	9.7%
企業グループ内の派遣社員	4	6.5%
その他	3	4.8%
未回答	0	
合計	62	114.5%

問3-4-5-1 勤務場所 (SA)	回答数	割合
同一事業所・同一部署	56	90.3%
全く異なる事業所・部署	0	0.0%
同一事業所・異なる部署	2	3.2%
関係子会社・関連会社、全く別の会社	4	6.5%
未回答	0	
合計	62	100.0%

問3-4-5-2 業務内容 (SA)	回答数	割合
従前と同じ仕事	58	93.5%
従前と異なる仕事	4	6.5%
未回答	0	

問3-5-1-1 継続雇用実績 3カ年合計 (Num)	定年退職者内、継続雇内、継続雇用採用者	継続雇用希	継続雇用採用率		
総計	732	487	484	66.5%	66.1%
男性	642	436	433	67.9%	67.4%
女性	90	51	51	56.7%	56.7%

問3-5-1-2 継続雇用実績 年度別 (Num)	定年退職者内、継続雇内、継続雇用採用者	継続雇用希	継続雇用採用率		
平成16年度	249	142	141	57.0%	56.6%
平成17年度	183	131	129	71.6%	70.5%
平成18年度	300	214	214	71.3%	71.3%

問3-5-2 継続雇用採用者中、元管理者数 (Num)	合計 (人)	割合
	119	24.6%

問4-1 60歳以上従業員を採用する理由 (MA:2)	回答数N=62	割合
若年層採用難、補完的な戦力として採用	20	32.3%
企業内経験やノウハウを有効に活用したい	42	67.7%
仕事無変化、コスト軽減で使いやすい	28	45.2%
補助的な仕事に変わるため使いやすい	1	1.6%
昨今は体力もありまだ十分働ける年齢	20	32.3%
その他	3	4.8%
未回答	0	
合計	114	183.9%

問4-2 60歳以上従業員に期待する役割 (MA:2)	回答数N=61	割合
知識と経験・ノウハウを活かした企業業績への貢献	27	44.3%
後輩へのお手本、技術・技能の継承・指導育成	43	70.5%
若年層の育成、定着を側面から支援する役割	10	16.4%
要員が不足している業務、職種に臨機応変に対応	24	39.3%
繁忙時の要員不足に即対応できる重要な戦力	8	13.1%
その他	0	0.0%
未回答	1	
合計	112	183.6%

問4-3-1 60歳以上従業員に依頼している仕事	回答数N=50	割合
体力負荷の顧客的少ない仕事	23	46.0%
本人が培ってきた人的ネットワークを活かした仕事	15	30.0%
若年層に指導・教育する仕事	27	54.0%
未回答	12	
合計	65	130.0%

問4-3-2 60歳代従業員に仕事を依頼する場合	回答数N=58	割合
気力・体力を勘案し、労働負荷の低い仕事に依頼	33	56.9%
キャリア・資格を重視した指導・研修関係の仕事	25	43.1%
社内外での本人の肩書き（体面）を重視する仕事	3	5.2%
本人の気力・体力を勘案し 休日・休暇に弾力性のある仕事	15	25.9%
本人の努力による特別の功績には、金一封等	1	1.7%
普段の仕事に特段の向上には、一時金を支給	7	12.1%
その他	5	8.6%
未回答	4	
合計	89	153.4%

問4-4 60歳以上従業員を積極的に活用する上での課題	回答数N=61	割合
賃金は下がるものの、高齢者雇用の賃金コスト削減	3	4.9%
今後を考えると高齢者雇用よりも若い社員の活用	28	45.9%
継続雇用後の処遇の決定が難しい	13	21.3%
体力・気力の衰えが生産性低下を招くことが懸念	20	32.8%
設備や環境整備等、高齢者の仕事を自社内に最適化	5	8.2%
コーチング（後輩への指導）能力の育成を行う	12	19.7%
元管理職高齢者の扱いが難しい	1	1.6%
繁忙時には体力面等で無理が効かないところ	3	4.9%
肩書き・身分が変わることに対する本人の抵抗	2	3.3%
高齢者雇用を勘案した職場再編・専用職場が難しい	0	0.0%
若い世代とのコミュニケーション等管理マネジメント	3	4.9%
特に問題はない	8	13.1%
その他	2	3.3%
未回答	1	
合計	100	163.9%

問5-1-1 就業規則の有無（従業員）（SA）	回答数	割合
有り	62	100.0%
無し	0	0.0%
未記入	0	
合計	62	100.0%

問5-1-2 就業規則の有無（60歳以上従業員）	回答数	割合
有り	15	24.2%
無し	47	75.8%
未記入	0	
合計	62	100.0%

問5-1-3 60歳以上従業員の就業規則が無い場	回答数	割合
正社員用を準用	41	87.2%
検討準備段階で近々制定予定	1	2.1%
制定するつもりはない	5	10.6%
非該当	15	
未記入	0	
合計	47	100.0%

問5-2-1 定年前の賃金体系（SA）	回答数	割合
年功的賃金体系	25	40.3%
役割給的賃金体系	5	8.1%
職務職能給賃金体系	28	45.2%
業績要素が強い賃金体系	4	6.5%
その他	0	0.0%
未記入	0	
合計	62	100.0%

問5-2-2 定年後の賃金体系（SA）	回答数	割合
現行賃金体系を適用	7	11.3%
現行賃金体系を適用せず別体系	55	88.7%
その他	0	0.0%
未記入	0	
合計	62	100.0%

問5-2-3-1 別体系：賃金（SA）	回答数	割合
固定給・一律定額	28	50.9%
変動的賃金	14	25.5%
仕事別固定給	10	18.2%
その他	3	5.5%
非該当	7	
未記入	0	
合計	55	100.0%

問5-2-3-2 別体系：能力評価（SA）	回答数	割合
能力評価をし賃金に反映	21	38.2%
能力評価はせず賃金にも反映しない	34	61.8%
その他	0	0.0%
非該当	7	
未記入	0	
合計	55	100.0%

問5-3-1 賃金決定方法（SA）	回答数	割合
継続雇用者一律の定額である	11	17.7%
受給可能な公的年金等は関係なく定年時賃金	17	27.4%
受給可能な公的年金額等を考慮し、個人毎に	21	33.9%
法的最低賃金を基準に個別面談により決定す	10	16.1%
その他	3	4.8%
未記入	0	
合計	62	100.0%

問5-3-1c 個人毎の場合の平均賃金（定年時と	回答数	割合
5割代	4	20.0%
6割代	13	65.0%
7割代	2	10.0%
8割代	1	5.0%
非該当	41	
未記入	1	
合計	20	100.0%

平均（割）
6.1

問5-3-2 平均年取（定年時と比較した割合）	回答数N=62	割合
合計	69	111.3%
正社員	4	6.5%
準正社員	9	14.5%
嘱託	36	58.1%
契約社員	11	17.7%
パートタイマー	4	6.5%
派遣社員	5	8.1%
未記入	0	

平均（割）
6.2
7.3
6.6
6.3
6.1
4.5
5.6

問5-4-1 1週の勤務日数（SA）	回答数N=61	割合
日勤正社員と全く同様	58	95.1%
日勤正社員より短い	5	8.2%
未記入	1	
合計	63	103.3%

平均（日／週）
5.1
3.2
4.9

問5-4-2-1 1日の勤務時間：実働時間（SA）	回答数	割合
日勤正社員と全く同様	59	96.7%
日勤正社員より短い	2	3.3%
未記入	1	
合計	61	100.0%

平均（時間／日）
7.8
5.3
7.7

問5-4-2-1 1日の勤務時間：休憩時間（SA）	回答数	割合
日勤正社員と全く同様	59	96.7%
日勤正社員より短い	2	3.3%
未記入	1	
合計	61	100.0%

平均（時間／日）
0.9
0.9
0.9

問5-4-3 交替勤務の有無	回答数	割合
交替勤務有り	38	62.3%
交替勤務無し	23	37.7%
未記入	1	
合計	61	100.0%

問5-4-4 時間外労働の有無	回答数	割合
時間外労働有り	50	82.0%
時間外労働無し	11	18.0%
未記入	7	
合計	61	100.0%

問6-1 好事例の有無（SA）	回答数	割合
有り	24	38.7%
無し	38	61.3%
未記入	0	
合計	62	100.0%

問6-2 好事例の種類（MA）	回答数N=16	割合
業績に貢献した事例	7	43.8%
後輩の指導育成がうまくいった事例	9	56.3%
若年層の定着支援に貢献した事例	2	12.5%
繁忙時対応に役立った事例	10	62.5%
その他	5	31.3%
非該当	46	
未記入	0	
合計	33	206.3%

【従業員アンケート】「高齢期の就業についての意識調査」

単純集計結果

問0-1 性別 (SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
男性	113	64.2%
女性	26	14.8%
未記入	0	

問0-2 年齢 (満) (Num -> SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
55歳以下	47	26.7%
56歳～58歳	86	48.9%
59歳以上	43	24.4%
未記入	0	

平均 (歳)
56.1

問0-3-1 配偶者 (SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
いる	151	85.8%
いない	25	14.2%
未記入	0	

問0-3-2 こども (SA)	回答数	割合
合計	173	100.0%
いる	138	79.8%
いない	35	20.2%
未記入	3	

問0-4 入社経歴 (SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
新卒採用	79	44.9%
中途採用	93	52.8%
出向・転籍	4	2.3%
その他	0	0.0%
未記入	0	

問0-5 勤続年数 (Num -> SA)	回答数	割合
合計	175	100.0%
19年以下	42	24.0%
20年～29年	33	18.9%
30年～34年	28	16.0%
35年～39年	39	22.3%
40年以上	33	18.9%
未記入	1	

問0-6 最終学歴 (SA)	回答数	割合
合計	174	100.0%
中学	25	14.4%
高校	95	54.6%
専門学校	9	5.2%
短期大学	6	3.4%
高等専門学校	0	0.0%
大学	39	22.4%
大学院	0	0.0%
未記入	2	

問0-7 役職 (SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
部長クラス以上	16	9.1%
課長クラス	33	18.8%
係長クラス	18	10.2%
現場の管理監督職	6	3.4%
役職経験者だが現在は役職なし	34	19.3%
役職の経験はない	69	39.2%
未記入	0	

問0-8 仕事内容 (SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
管理職	35	19.9%
事務職	42	23.9%
営業職	7	4.0%
技術職	29	16.5%
研究管理職	3	1.7%
技能職	50	28.4%
その他	10	5.7%
未記入	0	

問1 勤続就労意欲 (SA)	回答数	割合
合計	176	100.0%
定年後も働き続けたい	103	58.5%
定年まで働きたい	36	20.5%
定年まで働きたくない	7	4.0%
今のところわからない	30	17.0%
未記入	0	

問2 働きたくない理由 (MA:2)	回答数N=43	割合
合計	67	155.8%
人間関係が良くない	15	34.9%
賃金が安い	12	27.9%
業務目標が厳しい	5	11.6%
労働環境が厳しい	15	34.9%
働く必要性を感じない	6	14.0%
その他	14	32.6%
非該当	30	
未記入	0	

問3 希望就労上限 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
() 歳まで働きたい	51	49.5%
働ける限り働きたい	38	36.9%
その他	1	1.0%
今のところ分らない	13	12.6%
未記入	0	

問3a1 希望就労上限年齢 (Num -> SA)	回答数	割合
合計	51	100.0%
64歳以下	15	29.4%
65歳	34	66.7%
66歳以上	2	3.9%
非該当	52	
未記入	0	

平均年齢 (歳)
64.6

問4 定年後も働き続けたい理由 (MA:2)	回答数N=103	割合
合計	201	195.1%
働かなければ老後の生活はできない	45	43.7%
将来の生活が不安である	24	23.3%
子供がまだ一人前になっていない	7	6.8%
住宅ローン等のまとまった支出が今後ある	11	10.7%
将来、ゆとりある生活を送りたい	12	11.7%
年金の支給開始年齢が繰上された	45	43.7%
働くことが生き甲斐である	4	3.9%
会社の役に立ちたい	7	6.8%
働くことで社会とのつながりをもちたい	18	17.5%
健康のためにも働きたい	28	27.2%
その他	1	1.0%
未記入	0	

問5 就労で重視すること (MA:2)	回答数N=103	割合
合計	201	195.1%
給与	43	41.7%
労働日数・時間・休日など	33	32.0%
勤務態様・日勤・夜勤勤務体制等	5	4.9%
仕事の内容	46	44.7%
役職等の対内外的な処遇	0	0.0%
福利厚生	4	3.9%
職場の人間関係	15	14.6%
体力・能力・気力・安全性	31	30.1%
これまでの知識・技能・経験の活用	23	22.3%
その他	1	1.0%
未記入	0	

問6 就労希望：仕事の内容 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
定年前と同じ仕事の延長	68	66.0%
今までと違っていいから知識や技能を活か	21	20.4%
特にこれといった選り好みはしない	14	13.6%
その他	0	0.0%
未記入	0	

問7 就労希望：種別 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
管理全般	15	14.6%
経理・財務	4	3.9%
総務・人事	7	6.8%
営業・販売	5	4.9%
製造・製造管理	67	65.0%
その他	5	4.9%
未記入	0	

問8 就労希望：勤務日数 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
フル勤務 (月曜～金曜)	63	61.2%
週4日以内勤務 (月曜, 水曜, 金曜等)	20	19.4%
月全体で〇〇日と決め会社の要請により勤務	6	5.8%
自由裁量, フレックスタイム	1	1.0%
特に希望はない	13	12.6%
その他	0	0.0%
未記入	0	

問8a1 フル勤務の希望勤務時間 (SA)	回答数	割合
合計	55	100.0%
午前	2	3.6%
午後	1	1.8%
終日	52	94.5%
非該当	40	
未記入	8	

問8a2 週4日以内勤務の希望勤務日数 (SA)	回答数	割合
合計	20	100.0%
2日	0	0.0%
3日	3	15.0%
4日	17	85.0%
非該当	83	
未記入	0	

問9 1日あたりの希望勤務時間 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
定年前と同じ	78	75.7%
定年前よりも短時間	13	12.6%
定年前の勤務時間数を超える時間数でもよい	2	1.9%
自由裁量で時間を決めたい	5	4.9%
その他	5	4.9%
未記入	0	

問9a1 定年前と同じ (Num -> SA)	回答数	割合
合計	75	100.0%
7～7.5時間	13	17.3%
7.75時間	12	16.0%
8時間	50	66.7%
非該当	25	
未記入	3	

平均 (時間)
7.8

問9a2 定年前よりも短時間 (Num -> SA)	回答数	割合
合計	13	100.0%
5時間	4	30.8%
6時間	6	46.2%
7時間	3	23.1%
非該当	90	
未記入	0	

平均 (時間)
5.9

問10 就労希望：勤務様態 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
交替勤務(夜勤) もいとわない	11	10.7%
常に日勤がいい(夜勤はしたくない)	68	66.0%
時間外労働はできればやりたくない	23	22.3%
その他	1	1.0%
未記入	0	

問11 希望年収水準 (SA)	回答数	割合
合計	103	100.0%
定年前と同額でなければ契約したくない	5	4.9%
定年前よりダウンするのが一般的である	74	71.8%
働ければ金額にそれほどこだわらない	24	23.3%
未記入	0	

問11a2 許容する年収水準 (Num -> SA)	回答数	割合
合計	71	100.0%
5割台	3	4.2%
6割台	7	9.9%
7割台	24	33.8%
8割台	31	43.7%
9割台	6	8.5%
非該当	29	
未記入	3	

平均 (割代)
7.4

問12 企業：継続雇用採用 (MA:2)	回答数N=17	割合
合計	339	198.2%
若年層採用難、補完的な戦力として採用	52	30.4%
企業内経験やノウハウを有効に活用したい	96	56.1%
仕事無変化、コスト軽減で使いやすい側面が	106	62.0%
補助的な仕事に変わるため使いやすい面があ	20	11.7%
昨今は体力もありまだ十分働ける年齢	63	36.8%
その他	2	1.2%
未記入	5	

問13 企業：従業員に対する期待 (MA:2)	回答数N=17	割合
合計	342	198.8%
知識と経験・ノウハウを活かした企業業績へ	66	38.4%
後輩へのお手本、技術・技能の継承・指導育	86	50.0%
若年層の育成、定着を側面から支援する役割	40	23.3%
要員が不足している業務、職種に臨機応変に	85	49.4%
繁忙時の要員不足に即対応できる重要な戦力	64	37.2%
その他	1	0.6%
未記入	4	

問14 企業：従業員に対して必要な施策 (MA:2)	回答数N=17	割合
合計	337	197.1%
定年年齢の引き上げ	101	59.1%
再就職の斡旋	15	8.8%
他社への転職の紹介・斡旋	12	7.0%
独立開業支援	5	2.9%
新たな知識・技能・技術を習得するための教	22	12.9%
指導能力の教育・育成	19	11.1%
就労しやすい新たな勤務シフトの導入	101	59.1%
退職準備等プログラム・生涯生活設計セミナー等	26	15.2%
専門職制度の創設・運用	18	10.5%
マニュアル・作業指示書等の改善	15	8.8%
その他	3	1.8%
未記入	5	

2. 集团的ヒアリング調査関係

染色整理業高齢者雇用推進事業 福井地区集团的ヒアリング 議事概要

- 日時 : 平成19年5月17日(木) 午後1時30分～午後4時
■場所 : 社団法人福井県繊維協会ビル 8階803号室
■出席者 : 下記の通り

●社団法人福井県染色同業会 労務委員会

〈委員長〉

平野 恵次 セーレン株式会社 人事・労務部長

〈副委員長〉

室坂 浩一 サカイオーベックス株式会社 総務部長代理

〈委員〉

南 良男 株式会社ダナックス 常務取締役 生産統括
岡崎 重雄 ウラセ株式会社 管理本部 管理部 人事グループ長
宮田 孝行 株式会社フクセン 取締役管理部長
東林 利弘 東洋染工株式会社 取締役工場長
森下 義昭 揚原織物工業株式会社 取締役 技術・労務担当課長
櫻川 秀幸 ジェイ・エス株式会社 総務部長

〈事務局〉

石塚 利榮 社団法人福井県染色同業会 専務理事 以上 9名

●高齢者雇用推進委員会

〈推進委員〉

平野 勝彦 CAREER BRAINS OFFICE 代表
三田 智史 セーレン株式会社 労務部
塚本 博巳 サカイオーベックス株式会社 総務部課長
清水 義信 小松精練株式会社 総務課長
五十嵐 勇人 東海染工株式会社 総務部人事課長
石川 宏 カンボウプラス株式会社 管理部長兼人事課長
松本 卓也 和歌山染工株式会社 経営企画室長

〈産業団体代表〉

森田 隆史 社団法人日本染色協会 大阪事務所 庶務課長

〈シンクタンク〉

染矢 隆彦 財団法人政策科学研究所 客員研究員
佐藤 大介 財団法人政策科学研究所 客員研究員 以上 10名

計 19名

1. 開 会

◆社団法人福井県染色同業会 石塚専務理事による挨拶および労務委員紹介

- 平成19年度労務委員会事業の初回となる労務委員会並びに日本染色協会から依頼のあった高齢者雇用実態について推進委員会と本会との懇談会を併せて開催する。
- 福井地区労務委員を紹介。株式会社マルサンアイ 稲垣課長の欠席を報告。

◆社団法人日本染色協会 森田庶務課長より挨拶および推進委員、シンクタンク紹介

- 今回、協会が事業として推進している高齢者雇用に関し福井地区労務委員会の場をお借りし、高齢者雇用実態等について集团的ヒアリングの場を設定して頂いたことに対し厚くお礼申し上げる。
- ヒアリングと題しているが推進委員から一方的にご質問を浴びせるというのではなく、双方から現在のこれからの高齢者雇用の在り方について率直な意見交換ができ、人事担当者としての深い交流の場の一つとなれば幸いと思っている。
- 日本形染株式会社 川合総務課長並びに山陽染工株式会社 中山取締役総務部長の欠席を報告。

◆平野委員長（セーレン株式会社）より挨拶

- 今回、協会事務局より現在事業として取り組んでいる高齢者雇用問題について、福井地区の実態についてヒアリングをさせて頂きたい旨、打診があり、検討した結果、平成19年度第一回労務委員会の場とあわせて設定してはということとなり本日に至った次第である。私個人も委員長交代直後のことであり不案内な面多々あるが、高齢者問題については、今後、団塊世代の退職者が数を増してくるにつけ無視できない我々に課せられた切迫感ある問題だと認識している。従って、今回、このような形で高齢者問題について意見交換ができる場をもてたことは幸いである。題目は福井地区集团的ヒアリングとはなっているが、一方的なヒアリングとはせず双方向に同じ担当者としての率直な意見交換が出来ればと考えている。併せてこの機会を人事交流の場としても考えて頂き、有意義な時間が持て今後に使わせればと思っている。よろしく願いたい。

◆三田委員（セーレン株式会社）より

これまでの高齢者雇用事業の経過報告並びに当ヒアリングの趣旨説明

- 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構よりの高齢者雇用推進事業受託の是非打診から内部検討を経て受託決定、そして平成18年度（一年目）において展開してきた事業内容等について経過報告。
- 推進事業平成18年度（一年目）の事業内容とその検討結果のとりまとめポイント報告。
要点は以下の3点にとりまとめられた。
 1. 労働需要の中における高齢者雇用を如何に位置付けるのか
 2. 定年延長・再雇用、賃金・賞与、勤務形態・適職の開発等の制度面での問題
 3. 高齢者のモチベーション・モラル向上策
- 平成18年度、一年目はいわば基礎編にあたるもので高齢者雇用問題の基本的視座（上記3点）をまとめた年度で、平成19年度、二年目はその基礎編を実務編に落とし込む具体的施策等を研究する年度として位置付けるもの。当ヒアリングもその延長上に位置付けられ、本日、参加各社の高齢者雇用の実態・好事例をお教え頂き、さらなる高齢者雇用推進事業を行いたく考えている。今後の集团的ヒアリングとしては和歌山地区、石川地区と続いて行われ計3地区が予定されている。今回はその第一回目である。何卒、よろしく願いたい。

2. 議 題

◆塚本委員（サカイオーベックス株式会社）の議事進行によりヒアリング開始

■□ テーマ1. 各社の高齢者雇用実態報告 ～現状と問題点～ □■

A委員：A社	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	再雇用（65歳まで、1年更新）。希望者は全員再雇用する。
③高齢者雇用の現状	毎年1～2名定年に達しており、希望に応じて再雇用している。
④高齢者雇用基準	健康問題等特になければ希望者全員を再雇用する。
⑤就業内容	（定年前までの）現状作業。残業は多いが原則として査定内で、本人の了解を得ることで仕事量の軽減を図っている。
⑥賃金等労働条件	（固定給）+（職種別）に最大1万円まで差額あり。評価制度はなし。
⑦若年層採用との関連	当社は中途採用が多く、また今年が高卒も採用している。大卒も募集はしているが厳しい

B委員：B社	
当社はベルベット織物一貫生産の企業。社員150名（契約社員含む）、組合員105名。	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	平成11年に組合と協定を締結し、再雇用（65歳まで嘱託）。本人に対して半年前までに再雇用の打診を行い、希望すれば全員を再雇用する。
③高齢者雇用の現状	現在60歳以上は12名。今後、団塊の世代の定年となるため高齢者は貴重な人材であると認識している。
④高齢者雇用基準	健康状態等特に問題なければ希望者全員を再雇用。
⑤就業内容	基本的には本体作業からは離れて補助作業、あるいは若手の指導要員となる。技術面ではマンツーマン1対1（3対3）で技術指導を行う。技術上の問題から若手の指導育成ができない者については補助作業を専門に行う。補助作業者と若手指導員の間では賃金の差はなく、同一である。これらの仕事の希望については契約（1年契約）更改時に本人に問いただしている。
⑥賃金等労働条件	賃金は再雇用時に見直しを行い、年金・高齢者給付金等を考慮してトータルで月額20万円程度を目安としている。再雇用期間の評価制度はなし。勤務時間は正社員と同様。
⑦継続雇用の総合評価	高齢者の働きぶりについては特に良くもなく悪くもなく、本人も不満はないようである。かつての部下が上司になる等の人間関係も、継続雇用の仕事内容は補助作業中心であるため特に心的抵抗はないと考えている。

C委員：C社	
①高齢者雇用制度	就業規則を改定。再雇用（63歳まで。但し、業務上必要であればそれ以上の就労も可）。
②高齢者雇用の現状	（H18年度）定年退職者1名、同者再雇用。（H19年度）定年退職者3名、内2名再雇用。今後、毎年5名～6名の定年退職者が続出する見込み。
③高齢者雇用基準	組合との協定内容としては、健康上問題ない、過去の出勤率が一定基準以上、過去、就業規則による懲戒処分を受けていない、人事評価が一定以上であること、無断欠勤・休職がない等で一般的な内容を締結した。

C委員：C社	※前ページからの続き。
④就業内容	一般職は定年前と同様の業務。管理職は定年前と同部門或いは他部門で管理業務を引き続き行う。役職は定年前と同様である場合が多い。役職を外す場合は人間関係を配慮し、他部署に異動させる等を実施している。
⑤賃金等労働条件	賃金は定年前の70%～80%程度とし、年金・高齢者給付金を含めてトータル的には定年前と同程度となるように設定している。継続雇用後の昇給は現在なしであるが、モチベーション等の観点から今後は検討すべきであると考えている。賞与は正社員と同様に支給する。昇格は処遇・制度上あるわけではないが、必要に応じ行うものとしている。
⑥若年層採用との関連	高齢者雇用も雇用要員として大切ではあるが、今後の事を考慮すれば新卒・若年層の採用を重視せざるを得ない。また、今後は若年層の登用が難しくなると考えている。

D委員：D社	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	再雇用制度を導入。
③高齢者雇用の現状	現在のところは定年退職者で継続雇用希望者全員を再雇用している。管理部門1名、生産現場5名、計6名在籍している。今後は希望者全員というわけにはいかずお断りする者も出てくることも考えられる。
④高齢者雇用基準	能力重視とのことから過去の（勤務）成績等を評価したうえで再雇用する。
⑤就業内容	（原則）定年前と同様の業務を引き継ぐ。
⑥賃金等労働条件	年金・高齢者給付金との兼ね合いを考慮し新たに再設定する。元管理職にはそれなりの処遇を実施しているが、現場担当者には差をつけている。
⑦若年層採用との関連	従来は中途採用が中心であったが、今年から（是正の意味でも）新卒を若干名採用するようにしている。

E委員：E社	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	一昨年から雇用基準を満たした者は関連子会社へ転籍の上、関連子会社にて再雇用をしている。契約期間は6カ月契約更新とし反復更新すれば上限65歳まで就労可能である。
③高齢者雇用の現状	現在、本社約35名、関連子会社20名弱の継続雇用状況。関連子会社20名の内、約10名は本人の希望によりパート勤務（短時間労働）扱い。本社勤務約35名は、定年前と同様の業務に就いてもらっている。本社関連子会社への転籍者は毎年2～3名程度である。
④高齢者雇用基準	一応基準を作成、労働組合と基準協定締結も特段特異な内容のものはなく、一般的に考えられる内容である。基本的に継続雇用希望者全員を雇用している。
⑤就業内容	原則として定年前と同様の業務を引き継ぐ。
⑥賃金等労働条件	現役時の60%を目途としている。これに高齢給付金を加算する。
⑦若年層採用との関連	今年の若年層採用実績は本社9名、関連子会社9名。不足分は中途採用で増加補填したいと思っているが、中途退職者がそれなりに多いため実質増加していない

F 委員：F 社	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	平成18年4月に65歳まで就労可能な継続雇用制度を導入。個人面談を実施し本人の意向・希望を考慮の上、雇用を行う。
③高齢者雇用の現状	平成18年4月～平成19年4月間の1年の継続雇用の実績として、定年者男子1名、女子2名、計3名全員を継続雇用した。
④高齢者雇用基準	健康状態、過去の出勤状態、過去3カ年の人事考課が平均点以上であること。
⑤就業内容	定年前と同様の業務を引き継ぐ。元管理職でについては、現在、該当者はいないが今後は該当者が出てくるため、その場合、原則、継続雇用時に管理職から外し継続雇用する（例外はあり得る）。
⑥賃金等労働条件	基本賃金は定年時の45%～65%とし、年金、高齢者給付金を加算して月額20万円～23万円程度。賞与は正社員の6%～9%を支給するが、優秀な人には別途加算する。
⑦若年層採用との関連	高卒・大卒の新卒4名～5名、採用した。問題なのは中途採用者の退職率が高く、代替の中途採用者確保に現在、苦労している。

G 委員：G 社	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	平成15年に再雇用制度を制定。制度制定目的は若年者採用難のため、雇用確保の意味から高齢者に頼らざるを得ないということであった。再雇用者は全員、関連子会社に転籍した上で、関連子会社と出向契約を締結の上、本社で勤務してもらうという形をとっている。
③高齢者雇用の現状	現在、制度適用者は52名。制度制定当初は再雇用希望者は少数だったが、現在では定年退職者の70%～80%が再雇用の継続雇用を希望する。
④高齢者雇用基準	一応、健康、人事評価等の基準は設けているが、実質的に希望者全員を再雇用している。基準を満たさない場合でも再雇用するケースもある。
⑤就業内容	定年時の勤務地で定年時の業務を継続する。この場合、交替番の夜勤勤務であった場合でも変更はなく夜勤をする。ただ将来の問題として検反部門の女子検査員については、加齢に伴う視力低下問題があり、どう取り扱うかという議論がある。基本的には採用しない方向性だと感じているが。
⑥賃金等労働条件	基本給は全員一律で評価はなく、賃金に反映しない。役職者は役職定年制があり58歳で役職は外れ、その時点で部下の下に就くこととなる。例外はあり得ない。
⑦若年層採用との関連	本来なら若年層を採用したいが、最近非常に困難である。それがために高齢者を雇用する側面は事実、存在する。

H 委員：H 社	
①定年年齢	60歳。
②高齢者雇用制度	平成17年4月度から延長雇用社員制度と称した制度を導入。
③高齢者雇用の現状	これまでの定年者の50%、約40名がこの制度適用者である。他方、この制度適用者以外に、定年者の25%程度が管理職、短時間勤務者として勤務して

H委員：H社	※前ページの続き
③高齢者雇用の現状	<p>いる。短時間勤務者については、当社の人材派遣会社やシルバー人材センターに登録している場合もある。自分で登録する場合もある。シルバー人材センターに登録し、そこを通じて仕事に来た方が本人にとっては気持ちの上で楽に働ける側面があるようだ。シルバー人材登録をしたから思惑通りに来てくれるかどうかは、県内でも勤務地域により実情は異なるようでもある。</p> <p>管理職については56歳の役職定年制があり、役職を外れ嘱託・理事となるが後継者不在の場合は役職を継続する者もいる。</p>
④高齢者雇用基準	本人の希望、過去2年間の業績評価を採用基準とするが、制度導入から現在まで希望者全員を雇用している。
⑤就業内容	一般社員は定年前と同様の業務を行うが、加齢による体力面等で業務遂行が難しいと判断した場合は、他業務に就いてもらうべく考慮する。検反部門の女子検査員で視力が低下し業務支障が生じた場合は定年前から補助業務へと業務を変更することもありうる。
⑥賃金等労働条件	対定年前比でいえば、管理職：100%～40%、一般社員：60%～40%である。賞与支給にあたっては簡単な業績評価を行ったうえで支給する。
⑦若年層採用との関連	中途退職、定年退職の年度発生状況を勘案すればそれに見合う新卒を100名程採用する必要性に迫られるが、非常に厳しい状況下にある。

■□ テーマ1. を受けての自由討議 □■

(G委員)

- 当社では継続雇用者の基本給は一律である。しかし一律で処遇していない企業もあり、その場合は年金等を含みトータルで定年時の何割とかに設定されているが、年金との兼ね合いでいえば、他社では年金を満額受給できるようになれば基本給を減額するのであろうか。

(E委員)

- 当社では年金受給額を一応参考にはするものの、実際には基本給は定額である。

(I推進委員)

- 当社でも基本給は一律である。

(J推進委員)

- 当社の場合、当初は(年金・継続雇用制度給付金)+(給与)で定年時の手取り額と同額となるようにしていたが、現在では就いている仕事内容毎に一律に設定している(給付金制度の変更と個人情報保護法制定の影響あり)。仕事に対応した賃金額。

(K推進委員)

- 当社も一律(15万5千円/月、賞与0.5ヶ月×年間2回)設定。再雇用年齢の就労上限年齢について会社側として雇用に決定権があれば何歳でも良い、と考えている。

(L推進委員)

- 当社では定年時の給与の50%～70%程度で、定額ではない。現在までの再雇用者実績は8名であるが、実際には再雇用を希望しない者も相当数存在する。これは給与が低い再雇用を希望しないのではないかと考えている。現在設定している給与の50%～70%という基準も明確な根拠があるわけではないため、今後検討の余地はある。

■□ テーマ2. 高齢者雇用と生産計画との整合性 ～高齢者雇用の経営寄与度、生産性～

テーマ3. 高齢者の能力開発・キャリア支援と現役世代のこれからのキャリア開発 □■

(A委員：A社)

- 高齢者に望む能力として、技術等経験の伝承の役割がある。現在、各機械の作業マニュアル・ノウハウについて文書化、書類化を行わせている。
- 高齢者の人材・能力開発としての教育・研修は全体としては行っておらず、各課の判断に任せている。

(H委員：H社)

- 高齢者の人材・能力開発については特に現状では行っていない。
但し、賃金の賞与部分に簡単な評価（半期ごとの業績評価）を反映させているため、簡単な目標設定を行っている。しかし、その無目標設定方法に対しても、定年前と比較して賃金が減少する中で研修等を受けることに高齢者自身抵抗がある可能性があるため、受講はあまり強要はしていない。
- 全社的なQC活動等には高齢者も参加させている。
- 2年前からマイスター制度（職場の中での技術の継承）を検討していたが、評価部分などで上手くいかず現在は頓挫している。
- 定年前の55歳～56歳から65歳（約10年間）の期間におけるキャリアプラン制度を構想している。コース選択も可能となるようなセカンドライフ的なものも検討している。

(G委員：G社)

- 高齢者に望む能力は、とにかく元気で仕事をしてくれること。（継続雇用年齢の上限である）65歳までいかに健康を維持できるか。
- 高齢者の人材・能力開発については、正直なところ、検討もしておらずまともに考えていない。

(F委員：F社)

- 高齢者に望む能力としては、とにかく健康管理をしてもらうのみで、業務で現役社員の足を引っ張らないようにして欲しいことを願う。
- 高齢者の人材・能力開発に関して、制度的なものは何もない。
- 継続雇用制度は昨年導入し、開始したばかりであり、一年間の実績では現在のところ対象者はまだ少ない。しかし、今後団塊の世代が大量に定年を迎えることになる。これから高齢者従業員が増加するに応じて様々な対応を検討していかなければならない。
- 優秀な技術・特別な資格を持つ熟練工等に対しては、賞与等で対応、報いている。

(E委員：E社)

- 高齢者の人材・能力開発は特に何もしておらず、検討もしていない。
- その他、年金等の制度を検討してはいる。

(D委員：D社)

- 高齢者の人材・能力開発に関し必要に応じて技能の継承等を行ってはいるが、継承のための制度的なものは何もない。

(C委員：C社)

- 高齢者の人材・能力開発：熟練労働者に対する前提では、能力開発は基本的に行っていない。高齢者は体力低下が考えられるため、軽作業・補助労働は考えられるもの実際に仕事を与える段階になると難しい面が多々ある。

(B委員：B社)

- 高齢者に望む能力：高齢者は賃金が下がるためモチベーションの維持が難しくなり、仕事に対する姿勢にばらつきが見られる（きちんとやる人はやる、やらない人はやらない）。基本的に後進の指導ができる人には指導を依頼している。
- 高齢者の業務は若手の人材不足を補うというケースが多いため、能力開発・教育は特にしていない。（あ

る意味ではする必要性は感じられない。) 現役世代の足を引っ張らないで欲しい、程度に考えている。

■□ テーマ3. を受けての自由討議 □■

(H委員：H社)

- 若手（高卒社員）と高齢者との交流に関する新聞記事について。
- 本当ならばマイスター的な指導制度を確立したいと考えているが、どう制度的に組立をすればよいか、やり方がわからない。
- 派遣社員を現場ラインに組み入れた時期があったが、高齢者が派遣社員に仕事を教えないという弊害が出現した。この現象は、つまるところ高齢者が派遣社員に仕事を取られると警戒・危機意識を持ったためではないかと考えている。

(B委員：B社)

- 当社において高齢者の若手に対する指導は現在、上手く有効に機能している。マンツーマンによる指導については、染色業務では行っていないが、染色以外の織機の調整・扱い方では有効に機能している。

(M氏)

- 正直なところ高齢者に能力開発はいらんと思うが、高齢者の力を発揮できるような職場環境の整備は必要である。例えば、体力・視力の低下に対するサポートが考えられる。
職場環境整備の失敗例として、某県立病院の職場環境が悪化して看護師が大量に退職し、ベッドを閉鎖することになったことがある。

(J推進委員)

- 職場環境の整備について、助成金等の各種制度の利用が考えられるが、染色整理業においてはそれら制度の利用は難しい。

(H委員：H社)

- 高齢者には先ずもってとにかく健康で元気に働いてもらうことが重要であるため、能力開発よりも働き方の環境整備（週2－3日勤務等）の方が良いのではないかと。

(G委員：G社)

- 高齢者に対する作業環境整備は、若手の採用への影響も考えられる。例えば、真夏の過酷な暑さや高重量の荷物等に関する環境改善は高齢者だけではなく、若手にとっても多様な魅力になるのではないかと。

(N氏)

- 若手従業員もいつかは高齢者になるため、今の現役世代を将来どのような高齢者にしていきたいのか、という今後の視点が考えられる。
- 上記を検討する場合にも、労働組合との関係（積極的な労働組合の関与・参画）を探る必要はある。

(I推進委員)

- 高齢者に関する問題としてはやはり加齢と体力低下が大きなものであるが、急に対策を講ずることが可能な性質のものではない。

(O推進委員)

- 作業環境の改善（少量化、生産性向上）については、特に高齢者に対しての高齢化対策というわけではなく、会社全体的な問題として考えている。
- 人材交流についても同様で、再雇用者が（通常の人事異動のように）他職場へ異動することもある。

■□ テーマ4. 継続雇用時の就労業務変化

～継続性が非継続性が、高齢者就労・若年層就労との差異の有無～ □■

(個別報告を割愛し、自由討議を行う)

(P推進委員)

- 高齢者雇用に関しては、弱みを強みに変える、という発想・考え方が必要である。
- 再雇用については採用条件を明確化するべきである。また、採用条件の発想を変えて検討するべきではないか。
- 人材育成の制度化は必要ない。
- 就業環境改善については、高齢者に役立つことは勿論のこと現役社員にも役立つことが多い。
- 高齢者自身が会社に対して「役立っている」と自覚することは大切である。

(Q研究委員)

- ガイドラインに盛り込みたい点はどのようなものが考えられるか。
例) (高齢者専用)就業規則, 賃金(設計)例(年金・給付金等とのバランス), 事前ガイダンス。

(N氏)

- 継続雇用の問題点としてはどのようなものが考えられるか。

(F委員:F社)

- 当社において継続雇用制度はスタートしたばかりであり、制度の見直しは今後必要性に迫られる。現在のところは特に大きな問題はない。

(E委員:E社)

- 当社では高齢者を再雇用する際に子会社へ転籍させており、そのため高齢者と直接対話する機会がない。高齢者とのコミュニケーションが分断されている。高齢者意識の把握が困難となっている。従って、転籍制度を実施しているが、この転籍制度自体が良いかどうかはわからない。

(I推進委員)

- 当業界の人材問題には高齢者・派遣社員等様々なものがあり、現在の状況のままでは5年後には業界に人材がいなくなってしまうのではないかと。制度は作ったとしても実際には運用できていないことが多い。

(O推進委員)

- 業界としてのガイドラインについて：
例えば高齢者雇用の希望者に対しては、全員雇用したい企業、或いは一部の高齢者だけ雇用したい企業、それぞれ方針が異なる企業がある。各企業は企業規模や年齢構成、若年者の採用状況などそれぞれ異なるため、当然のことながら高齢者雇用に対する考え方・人員計画も様々である。
従って、これらの実態を反映すべく、想定されるいくつかの方向性ごとにそれぞれの方針(ガイドライン)を準備・作成するべきではないか。

(J推進委員)

- 他業界(銀行、鉄鋼、自動車)の高齢者雇用状況を例示。高齢者雇用についても業界ごとに特徴がある。このため染色整理業の特徴を絞らない限りは有効な高齢者雇用対策を講じられないのではないかと。

(N氏)

- 当業界では製造現場で様々な技術革新をしながら、ものづくりが結局収益に結びついていない。
- 製造現場で働いた分だけ報われるビジネスモデルにする必要がある。
- 経営者の方針も明確ではなく、どこに進んでいるのかがわからない。
- 制度を作るにしても、何のための制度なのか不明である。
- 上記のような悪循環があり、これらを何とか改善したいと考えている。

■□ 議論を受けてのまとめ □■

(I 推進委員)

- 高齢者雇用推進事業（に限った問題ではないが）の最終的な目的は「企業の業績を良くしたい」ということである。そのため今後2年間の当推進事業に対して協力を願いたい。

(P 推進委員)

- 雇用継続給付金について、制度がいつまでもあるわけではない。

(J 推進委員)

- 現在、政府では「70歳までの雇用延長」が検討されている。

(C 委員：C社)

- 高齢者雇用については、法律があるから対応する、ということではなく、我々の経営問題として認識すべき問題である。そのためにも高齢者のモチベーションを上げる方法を検討していきたい。

(K 推進委員)

- 各企業の状況は様々であろうが、高齢者だけではなく、現役世代を含めた制度設計を検討すべきである。そのためガイドライン作成等で少しずつ目に見える実績を作っていきたいと考えている。「業界や企業を（我々）人が変えていこう」という意識が重要である。

社団法人日本染色協会 森田課長 閉会挨拶

長時間にわたり熱心に各委員から自社の高齢者雇用の現状・実態並びに今後の在り方についてご説明、質疑応答をして頂き感謝申し上げます。我々推進委員と致しましても本日、ご教示頂きましたことを、これからの全国高齢者アンケート調査、他地区での同様のヒアリングのなかにおいて十二分に反映して参り、最終年度のガイドラインがよりすぐれた内容となるべく鋭意、作業を進めて参りたく存じます。ただ思いますのは、愚直に懸命にもの造りをしている我々業界が、今後、当たり前前に素直に報われる業界であらなければ嘘であろうと思います。そのためにも互いに協力し合い半歩でも前に歩む必要があります。本事業に関しましても皆様方のご協力をえながら今後、活動を展開して参ります。今後のご協力をお願いし、閉会とさせていただきます。誠に有り難うございました。

以上

染色整理業高齢者雇用推進事業 和歌山地区集团的ヒアリング 議事概要

■日 時：平成19年9月28日（木）午後2時～午後5時

■場 所：和歌山染色協会 会議室

■出席者：下記の通り。

●和歌山染色協会 労務部会

〈来賓〉

高 垣 博 明 和歌山染工株式会社 代表取締役社長

〈部会長〉

松 本 卓 也 和歌山染工株式会社 経営企画室長
(和歌山地区代表 高齢者雇用推進委員)

〈会員〉

坂 中 幸 日出染業株式会社 人事課
太 田 徹 夫 南光染布株式会社 専務取締役
奥 田 浩 司 岡部染工株式会社 代表取締役社長
川 内 浩 司 日吉染業株式会社 総務経理課
佐 竹 和 三 和歌山織物加工協同組合 専務理事

〈事務局〉

鴻 原 伸 男 和歌山染色協会 事務局長

●高齢者雇用推進委員会

〈推進委員〉

平 野 勝 彦 CAREER BRAINS OFFICE 代表
川 合 直 行 日本形染株式会社 総務課長
五十嵐 勇 人 東海染工株式会社 総務部人事課長
塚 本 博 巳 サカイオーベックス株式会社 総務部副部長
石 川 宏 カンボウプラス株式会社 管理部長兼人事課長
中 山 郁 夫 山陽染工株式会社 取締役総務部長

〈産業団体代表〉

森 田 隆 史 社団法人日本染色協会 大阪事務所 庶務課長

〈シンクタンク〉

染 矢 隆 彦 財団法人政策科学研究所 客員研究員
佐 藤 大 介 財団法人政策科学研究所 客員研究員

1. 開会の挨拶

◆和歌山染工株式会社 松本室長による開会の挨拶

- 今回、染色整理業高齢者雇用推進事業の一環である地区別集团的ヒアリングを去る5月福井地区の開催に引き続き、我が地区（和歌山地区）の集团的ヒアリングを開催する。集团的ヒアリングとしては第2回目の開催である。本ヒアリングは一方通行的な懇談会ではなく、現状並びにこれからの高齢者雇用に関する情報を忌憚なく互いに意見・情報交換を行い、染色整理業としての高齢者雇用の有効的活用を目指す場としたい。何卒、忌憚なく自由で活発な意見交換をお願いしたい。
- 和歌山地区の染色協会会員は現在10社であり、その内5社で労務部会を構成し日常情報交換を主体とした活動を展開している。本日はこの労務部会5社と協会高齢者雇用推進委員会とのヒアリング・懇談会である。
- また本日は、推進委員会のメンバーが和歌山地区に来られるとのことで弊社社長である高垣も許す時間内で同席させて頂くものとしているので、よろしくをお願いしたい。

◆和歌山労務部会会員並びに高齢者雇用推進委員の自己紹介

- 松本労務部会長による和歌山地区労務部会会員のご紹介、引き続き高齢者雇用推進委員より自己紹介を行い併せて本懇談会を開催させて頂くこと並びに高垣社長にも本会合にお越しいただいたことに対し謝辞を申し上げた。
- ◇ それぞれの紹介の後、集团的ヒアリング・懇談会へ入る前に和歌山染工株式会社 高垣社長より和歌山染色協会の構成、短繊維捺染の産地としての現状の景況、今後の見通し等に関する講話を頂戴した。

2. 高垣博明代表取締役社長(和歌山染工株式会社)との懇談

◆高垣社長による和歌山地区の染色整理業の現状等についての包括的説明

- 紀州ネルは徳川時代の防寒具である紋羽織が起源である。
- 和歌山県における繊維産業は明治22年～23年頃のネル（ニット）から始まり、過去においては地場産業のなかでもトップの位置を占めていた。最盛期である昭和35年には染色整理企業32工場（社）が操業していたが、業界の低迷に伴い後を追うように廃業等に追い込まれ、現在は10社にまで減少している。はかりしれない減少傾向を過去、経験をした。
- 取り扱う素材は綿を主体としてスフ・合繊などの短繊維であり、用途は高級寝装品、服地、カーテン、テーブルクロスなど多様な商品が生産されている。生産高は国内織物の約4割を占めている。
- 最近是中国からの輸入増加、原材料・燃料費の高騰、小ロット化、排水に関する条例（平成6年、和歌山県が全国に先駆けて制定）などの要因があり、経営環境は益々厳しくなっている。なお、環境（排水）対策・色抜き排水については企業の社会的責務であると考えているが、ランニングコストは馬鹿にならない金額となる。このため地元の工業技術センター、薬品メーカーと共同研究を行い、廃水浄化、産業汚泥にかかるコスト低減をはかっている。
- 当社はネルから始まり、現在は高級寝装製品を中心に生産を行って本年末で創業100周年を迎える。当社は寝装側地が中心で、ネルの生産は全盛期で月産100万～150万メートルあったものが、現在では年間生産約20万メートルと大幅かつ急激な減少を示している。また当社に限ってみても生産に占める寝装側地

の割合も過去の約7割から現在の5割弱に減少している。

- ネルについては需要が減少していて何ら採算のとれるものではないため生産を手がける業者も減少したが、先程申し上げたように和歌山県繊維産業の発祥は「ネル」であることを忘れないためにも数量的に少なく全く採算があわない状態であっても、根本的精神を忘れないようにするため、数量がなくなるまで生産は継続・持続していくつもりである。ネルの生産について、現在はネル専門技術者がいないため、現従業員では対応できず、従業員のOBを呼んで操業にあらせている。また、寝装側地については羽毛蒲団が日本に導入された際、柔らかで羽毛が外に出ない側地を当社が開発した。
- 昨今のご多分に漏れず和歌山地区も非常に厳しい経営を余儀なくされている。経営基盤の早急な確立が必要とされる。そのため経営環境の改善点として、燃料費の高騰に対しては燃料を重油からすべてガスボイラーに変更、また、取引条件改善では、悪い商習慣（最大6ヶ月の掛け売り）の改善、加工料金の値上げなどの日々努力を重ね改善・向上を目指している。また国内以外の市場開拓として、中国の富裕層・ヨーロッパなどへ向けた販売をも検討している。
- 寝装寝具製品の国内販売不振の理由としては、第一に寝装製品の普及率が飽和している現実がある。この現状打開のためには、まずもって「自分が買いたい」と思うような魅力ある商品・製品を開発することが必要である。商品・製品開発力の勝負である。魅力ある製品開発を行うためには企業としては常に従業員と情報を共有し、従業員とその家族、仕入れ業者などから広く情報・アイデアを募集・組み上げるべく企画提案制度を取り入れ、どんなに些細なことでも目新しく新商品開発につながるような情報を見逃さない体制を構築していきたい。
- このような工夫・試みは、製造業とは違うが流通業界を大いに参考にすべきではないか。物が売れない時代に売れるように売り場のレイアウト変更は勿論のこと様々な試みをしながら流通業界は成功している。百貨店の地下食料品売り場がその工夫の最たるものである。
- 前述のような問題意識もあり、危機意識をも含めた企業が抱えている諸問題について全従業員が共通の意識を保有することが大切である。これらのことから、当社は雇用についても、雇用保証からのその効用を期待するが故に、コスト面での負担は大きいものの全て正社員としている。時代錯誤になるかもしれないが家族主義的な経営を基本に考えている。もうすでに少子高齢化社会に突入しているが、本日のヒアリングのテーマである高齢者雇用についてもこれからは技術・技能、人脈等あらゆる面での高齢者の積極的活用を行っていきたくと考えている。さらには、現在まで当社が存続し得たのも過去の従業員のおかげであるとともに今後の企業を支えるのも従業員全員の肩にかかっているという認識を常に持ちたく思っている。過去の従業員のお陰ということで、毎年OB会を開催しており今年で16年目になる。毎回100名程度のOB参加者が集っている。

◆高垣社長の講演を受けての質疑応答

(委員)

- 物を作るにあたってのニーズは、お客(外)・従業員(内)のどちらから来ると考えているのであろうか。

(高垣社長)

- これまでは外からのニーズによる生産が多かったが、これからは我々の技術を駆使した製品を提案していきたい。これは「言うは易く行は難し」であるが、何としてもやりこなしていかなければならない。現在の「加工賃」から「技術加工料」への意識改革が必要である。最近「加工賃」という言葉は絶対使わず「加工料金」と呼び方を変えようという働きかけを業界あげて行っているのであるが、言葉の転換は容易だが下請け的な意識を払拭するのはなかなか難しい。しかし、これは大切なことで、これからは言葉の転換だけではなくより意識面の高揚をともないながら積極的に推進していくべきであろうと考えている。

(委員)

- 短納期・小ロット化に対応する方法はどうか。また、委託加工から自社販売への展開は考えているか。

(高垣社長)

- 短期期・小ロット化などの時代の流れは当然のものとして受け止め何とか対応しなければならないいうまでもない。寝装寝具でもこれまでは柄を一度起こせばそれが長期間にわたり通用・流用できていた部分が存在したが、現在では同じ柄が一度しか使えないこともある。対応策としては取引条件改善でカバーする部分とも関連する問題でもあり適正な取引条件改善に取り組みたい。
- 自社販売については当社の資金事情などもあり、受託加工を中心に考えている。現在は繊維産業構造の川中としての位置付けに悪く言えば甘んずるほかないと考えている。が、ただ甘んずるだけでは従前と何ら変わりなく、そのなかでの転換を図るべきである。考え方としては、受託加工形態の中でも全く繊維業界とは業態が異なる異業種との業務提携とか新しい方向を模索する方向である。

(委 員)

- 環境対策は具体的にどのような対策を行っているか。

(労務部会員)

- 排水（水の色条例）に関しては着色度、透視度というものがあり、この基準値が非常に高く厳しいものがあり対応が非常に難しい。コスト的には月2,000万円程度（人件費を含む）を計上している。

(高垣社長)

- 環境対策については和歌山市の下水道の普及率が低いこともあり、和歌山市長が熱心に推進している。趣旨にはもちろん賛同するが、環境対策は企業だけではなく市・県が対応すべき部分もあると考える。

(労務部会員)

- 和歌山の排水基準が厳しいため、工場を他県に移動している化学会社もある。

(委 員)

- 人材育成・若年者雇用についてはどうか。

(高垣社長)

- 染色・繊維産業はかつて人気の高い地場産業であったが、現在は敬遠されがちである。従業員に対しては当社で働いて良かったと思われるよう、企業イメージの向上・家庭的な社内雰囲気作りに努めている。

◆前半終了、休憩

3. 和歌山地区ヒアリング・懇談 和歌山労務部会・高齢者雇用推進委員会

◆森田課長による高齢者雇用アンケート回収報告

- 高齢者雇用実態アンケート調査は去る8月度に実施し、関係各位から回答を頂戴した。その回収結果は
 - ① 企業アンケート：発送数 105社、報告数 63社、回収率 60.0%
 - ② 従業員アンケート：発送数 315名、報告数 176名、回収率 55.9%であった。回収率としては非常に高率であり、本会合にお集まり頂いている皆様方全員からも貴重なご報告を頂戴した。

◆森田課長による従業員アンケート集計の経過報告

現在、回収したアンケート調査の集約結果を急いでいるところである。企業側アンケート内容の集約概要は大体各企業が現状実施している高齢者雇用実態とそう隔たりはないので、今回は割愛するものとし、興味ある従業員アンケート調査を男女別観点から整理した内容を簡潔にご報告するものとした。（下記ポイントは男女計からみた傾向を示し、詳細は別添資料参照のこと。）

◎継続雇用希望者の場合 → 回答者の58.5%を占める。

- 属性 55歳～59歳，中途採用者，高校卒，技能職，配偶者有り，子供いる，勤続35年～40年，役職の経験はなし，が各項目で回答率が高かった項目である。
- 定年後何歳まで働きたいか
→ 65歳迄と答えたウエイトが高い。
- 定年後も働きたい理由
→ 働かなければ老後の生活が出来ない等一般的回答のウエイトが高いが，やはりそれと併せて年金支給開始年齢の繰り上げを理由としてあげている回答が多い。
- 定年後に働く場合の重視項目
→ この設問回答も一般的傾向と変化はないが，給与・労働日数・時間等労働条件以外に「仕事の内容」を指摘したウエイトも目立った。その他体力面等である。
- 定年後の仕事として希望する仕事内容
→ 半数は定年前と同じ仕事の延長を望んでいるが，培った知識や技能を活かすような異なった仕事もしてみたいという回答もウエイトを占める。
- 定年後の仕事として希望する種別
→ やはり回答者属性，希望する仕事内容から製造・製造管理が半数以上を占めている。
- 定年後働き続ける場合の勤務日数はどの程度
→ フルタイム勤務（月曜～金曜）が5割を超えるが，2割弱は隔日等短日勤務を希望している。
- 定年後働き続ける場合の1日当たりの勤務時間数
→ 上記勤務日数を勤務時間数に置き換えただけで勤務日数と同様の傾向にある。
- 定年後働き続ける場合の望ましい勤務態様
→ 7割近くが体力，自分の時間を持ちたい等を考慮して，常に日勤がいい，夜勤はやりたくない，時間外労働はできればやりたくない，に回答が集中している。
- 希望する定年後の年収水準
→ 定年前よりダウンするのが一般的であると認識しつつも2割～3割のダウンを考えていることが分かる。企業実体は4割ダウンが一般的だが5割も結構あり，従業員との考え方と乖離がある。
- 継続雇用される側からみた企業側の雇用する理由をどう考えるか
→ 大きなウエイトを占めるのは次の二つ。企業内経験やノウハウを有効活用したいのではないのか，コスト的には軽減になり，かつ仕事内容は従前と変わらないため使いやす側面があるのではないかと認識している様子がうかがえる。
- 継続雇用される側からみた企業側が期待するものをどう考えるか
→ 半数を占めるのが，技術の継承・指導育成面で，次ぎに続くのはどれも3割弱傾向だが，企業業績への貢献，多能工的役割，要員不足の即戦力であると認識している。
- 高齢者を積極的に就労又は活用するうえでの必要な従業員施策
→ 予想されることであったが，ダントツに定年年齢の引き上げである。次ぎに考えているのは就労しやすい新たな勤務シフトの導入がこれに続く。注目される内容として専門職制度の創設・運用と答えた人がいることは人事制度面として無視できない回答である。

◎継続雇用希望無しの場合 → 回答者の41.5%を占める。

上記41.5%の内訳は，①定年までは働きたい(20.5%)，②定年までも働きたくない(4.0%)，③今のところ分からない(17%)の各ウエイトであって，この結果は意外な結果である。

また，働きたくない理由としては，各設問毎に大同小異ではあるが，人間関係がよくない，賃金が安い，労働環境が厳しい，働く必要性を感じないなどが該当すると答えている。

◆各社の高齢者雇用の現状報告

●A社	
1)従業員数	170～180人。
2)定年年齢	60歳（56歳で役職定年，退職金を支給しそれ以降は基本給を20%カット）。
3)高齢者雇用の現状	60代従業員については後述のリストラの影響で，今年から現れてきている。
4)高齢者雇用の基準	若年者雇用が難しいこともあり，本人の気力・体力に問題がなければ上限年齢

	を設けずに雇用する方針である。
5) 賃金等労働条件	<p>日給制，賃金額は定年到達時の給与とは無関係に60歳以降の仕事によって差をつける（6,000～9,000円/日）。ただし管理・技術職を継続する場合は給与を下げている。</p> <p>3年前にリストラを実施（従業員の25%、40名）した。そのうち20名は58歳以上を一律解雇し、残りの20名は希望退職であったがそのほとんどが20～30代の若手（補佐職）であった。ただし事業を縮小・閉鎖した近隣の同業者から30歳代を30名ほど雇用し、これが当社の現在の主力となっている。和歌山地区の繊維業の場合、昭和30～50年代の好況・大幅昇給期を経験している年代と、昇給のほとんどない現在の若年層の間で賃金の大きなギャップがある。本来であれば人事制度全般を調整したいが、既得権・組合との関係があり難しい。そのためせめて60歳以降は能力に見合った納得性のある賃金設定を設定している。</p>

● B 社	
1) 従業員数	従業員25名。
2) 定年年齢	60歳（56歳で退職金支払い、これ以降は基本給80%）。
3) 高齢者雇用の現状	60歳以降は本人の希望に応じて再雇用している。65歳以上はパートタイム勤務である。
4) 賃金等労働条件	基本給65%、手当はなし。契約更新は1年ごと。65歳までの賃金については年金の控除枠を考慮し、給与+年金で28万円/月程度に設定している。65歳以降（パートタイム勤務）は時間給としている。

● C 社	
1) 従業員数	従業員数170～180名。
2) 定年年齢	60歳。
3) 高齢者雇用の現状	今年初めて高齢者雇用対象者が出た。
4) 高齢者雇用の基準	継続雇用の上限年齢はなし。
5) 賃金等労働条件	<p>本給与は現役時と同額で当はなし。仕事も現役時と同じである。この制度を当面変えるつもりはない。</p> <p>現在は稼働時間（仕事量）が短く（少なく）なっているため、高齢者雇用という面ではかえって好都合ではないのか。</p>

● D 社	
1) 従業員数	15名。
2) 定年年齢	55歳。
3) 高齢者雇用の現状	60歳以上の従業員は現在2名在籍している。
4) 賃金等労働条件	60歳以上従業員については日給制で、勤務日数に応じて賃金を支払っている。賃金は現役時よりカットされている者もいる。

	以前と比較すると20代、30代の従業員もいるが、やはり若手の採用は難しいと感じている。なお、人員確保の方法としてはハローワーク、その他政府系機関を利用している。
--	--

●E社	
1)従業員数	80名。
2)定年年齢	60歳(55歳で退職金支給)。
3)高齢者雇用の現状	再雇用制で、一年ごとの契約更新である。現在、定年到達者は数名いるが、再雇用と退職の希望の割合は五分五分である。
4)高齢者雇用の基準	再雇用時の上限年齢はなし。
5)賃金等労働条件	賃金については年金・補助金との兼ね合いがあり、個人ごとに相談して決定している。再雇用者のグループ他社への異動は原則としてない。 若年者についてはひとまず採用できている。従業員の平均年齢は約35歳である。

(労務部会員)

- 従業員の所得に対する考え方については、和歌山人の気質として「年金を最大限にもらいたい」というものがあるようで、給与設定の際には年金が満額支給されるように希望を出し、また出勤を調節する傾向がある。また(56歳到達時などの)退職金の受取選択は、全て一時金として受け取り、年金を選択する者はいない。

●F社	
当組合は紀北地域の21の会社(親方)が組合を設立し、各会社が製品を持ち寄って運営している。各会社の親方が当組合の株主となっている。 作業時間については仕事が少ないこともあり、およそ8時~15時半となっている。夕方の操業は近所から騒音の苦情があるが、なぜか朝の苦情は少ない。	

◆各社の現状報告を受けての議論

- 継続雇用者を仕事別賃金にした理由は何があるのか。またその仕事別は役割主義的な賃金との関連をどのように考えているのか。
- 現在の所、継続雇用者はそう多くはない。この理由としては、①過去に人員整理を行った、②定年時に退職する者が少なくない、③定年後の年金受給までのつなぎと考えている者が多い、などが考えられる。
- 継続雇用者の管理職について、後継者がいないなどの理由で定年後も管理職を継続する場合がある。その場合には仕事が変わらない以上、給与をカットするわけにはいかない。このあたりは社長の意向もあり、柔軟に対応している。
- 元管理職で能力のあるものは一般の継続雇用者と区別して処遇する例もみられる。
- 継続雇用者を従業させる上での不満としては、夜間シフト(を組むこと)が難しいことがある。(アンケート集約結果でも「できれば夜勤はやりたくない」という結果が示されている。)
- 従業員からみれば夜勤労働をすることは賃金割増からみれば相当魅力あるものであることは間違いがなく、現状は継続雇用者も少ないことから夜勤労働に関し対処できているが、将来、継続雇用者が増えてきた場合、どう制度化していくべきか、問題となつてこよう。染色にとって今後の継続雇用制度を考えていく

えで夜勤労働をどう取り扱うか大切なポイントとなるのではないかと。

- 退職金について、（56歳時などの退職金支給の後、）60歳定年到達時に第2退職金を支給している企業はないのではないかと。
- 定年が元々56歳であったため、退職金を56歳で支給することに従業員間では違和感はない。
- 当社では現在の退職金支給年齢である56歳を60歳に変更するため組合と交渉を行っている。これは過去、労働組合から60歳定年制の要求が提出された際、その見返りとして退職金支給時（56歳）に基本給20%カットする措置を講じたのであるが、そのことによる定年（60歳）までの4年間の働く上でのモラルダウンを防ぐ方法と考えているからである。
- 退職金の支給時期の変更により、企業会計上の影響（退職給付債務PBO）が発生する可能性がある。
- 北陸・日本海地方は定年年齢が元々60歳であったのに対し、表日本地方は56歳であり、定年延長に伴う問題として表日本各社は現在まで引きずっている問題でもある。
- 日本海地方でも退職金支給時期は例えば57歳支給時、60歳支給時と2段階的に支給している企業もある。第二退職金という意味合いではないが。

4. 工場見学 岡部染工株式会社(代表取締役 奥田浩司氏)

ヒアリング終了後、岡部染工株式会社 奥田代表取締役社長様のご厚意により独特な皺加工で顕著な業績をあげておられる同社の工場見学をさせて戴き、同業者が同業者の工場見学をさせて戴くという貴重な体験をさせて戴き、今後の工場管理の在り方について勉強をした。

以上

染色整理業高齢者雇用推進事業 石川地区集团的ヒアリング議事概要

■日 時：平成19年12月5日（水） 午後1時～午後5時

■場 所：石川県地場産業振興センター 本館2階第7会議室

■出席者：以下の通り

●石川県染色工業組合：石川県染色労務研究会

清 水 義 信	小松精練株式会社 総務課長 (石川地区代表染色整理業高齢者雇用推進委員)
荒 納 茂	小松精練株式会社 人事労務課長
森 野 宏 司	倉庫精練株式会社 総務部長
大 屋 智 己	倉庫精練株式会社 総務課長
畠 中 政 彦	帝人ネステックス株式会社 企画管理部人財担当係長
陰 山 莊 治	株式会社アイテックス 総務グループ長
梅 川 三樹男	平松産業株式会社 取締役総務部長
竹 内 明	平松産業株式会社 総務副部長
高 木 寛	石川県染色工業協同組合 専務理事

●染色整理業高齢者雇用推進委員会

平 野 勝 彦	CAREER BRAINS OFFICE 代表
五十嵐 勇 人	東海染工株式会社 総務部人事課長
塚 本 博 巳	サカイオーベックス株式会社 総務部副部長
石 川 宏	カンボウプラス株式会社 管理部部長・人事課課長
山 藤 康 夫	財団法人政策科学研究所 主席研究員
染 矢 隆 彦	財団法人政策科学研究所 客員研究員
佐 藤 大 介	財団法人政策科学研究所 客員研究員
森 田 隆 史	社団法人日本染色協会 大阪事務所 庶務課長

●来賓

中 嶋 哲 夫	人事教育コンサルタント
井 川 静 恵	星稜女子短期大学 講師

〈 議 事 〉

1. 開 会

◆ 石川県染色工業協同組合 高木専務理事より挨拶

- 石川県染色労務研究会員の出席状況を確認。

◆ 社団法人日本染色協会 森田課長より染色整理業高齢者雇用推進委員の出席状況確認

2. 各者挨拶(自己紹介)

3. 議事:石川地区高齢者雇用集団ヒアリング

◆ 森田課長より本日の議題確認

- 石川地区各社の高齢者雇用に関して、その実態・制度内容・運用上の問題点について率直な意見交換を行いたい。
- 推進委員会において8月度に実施した高齢者雇用アンケート調査結果についての質問・意見交換についてもあわせて期待する。

◆ 小松精練株式会社総務課長(兼石川県代表推進委員)清水氏の進行により議事開始

●各社の高齢者雇用の現状報告とそれに対する質疑応答

(A 社)

- ◎ 平成18年3月の法改正以前から再雇用者は数名存在していた。
- ◎ 法改正された平成18年頃から定年退職者が増加し、継続雇用制度を制定した。
- ◎ 賃金等労働条件設定は、現役時の50%を基準とし、それに継続雇用者に対する『期待度』による幅(ランク分け)を持たせた設定方法である。
- ◎ 制度設計時点では定年退職者の7割程度を継続雇用する見込みで計画し、初年度実績は予想通りであったが、今年度は継続雇用希望者が減少してきている。
- ◎ 今後3年～4年について定年退職者が30～40人程度の発生が見込まれる。それにあわせて現在の継続雇用制度の運用等を軌道修正する必要がある。検討すべき主な課題としては、以下の諸点がある。
 - ① 就業形態では工場の3交替勤務・夜勤問題がある。年齢・体力的に夜勤就労できない者への配慮をどのように工夫するか。
 - ② 短時間勤務者の調整が難しいこと。
 - ③ 現役時との賃金格差(一般従業員・管理職など)是正(を検討している)をどうするか。

(以下報告に対する質疑応答)

(F氏)

- 再雇用者の賃金は一律で現役時の50%であるのか。

(A氏)

- 再雇用時の賃金は資格等級によって差はあるも一般の従業員では50%程度に該当する。さらにこれに対して『期待度』が加わることになる。

(B 社)

- ◎ 高齢者雇用の現状:継続雇用制度は7年前から実質的に開始。現時点で最高年齢67歳の継続雇用者がいる。ただし、法令に基づき組合と正式に協定を締結したのは今年4月である。
- ◎ 高齢者雇用の基準:再雇用制度を採用。再雇用時の採用基準としては以下のものがある。

- ① 継続雇用を希望する者。
- ② 直近の健康診断で業務遂行に支障がないと判断される者。
- ③ 過去1年間の出勤率が800%以上で良好である者。
- ④ 当社の定める懲戒処分者ではないこと。
- ⑤ 人事考課がB（ランクはS～D）以上の者であること。

以上の採用基準で継続希望者からの採用者をかなり絞り込んでいる。現在の実績としては定年退職者の8割程度、70名程を再雇用している。

- ◎ 賃金等労働条件：仕事内容は、基本的に現役時と同様の仕事をさせている。ただし、勤務日数（時間）は現役社員の2/3とし、社会保険等には加入させずパートタイム身分に近い形を取っている。仕事量については、勤務日数との関連からワークシェアリング的発想で、再雇用者の2人で現役社員の1人分に該当。賃金は時間給としている。
- ◎ 再雇用制度運用上の問題は、生産性のダウンが見られることである。現在、その弊害を防ぐための再雇用者のモチベーション向上方法を探っているところである。

（以下報告に対する質疑応答）

（G氏）

- 関係子会社における継続雇用状況はどうか。

（B氏）

- 関係子会社にも当社と同様の条件で再雇用制度を導入している。

（F氏）

- 「再雇用者の生産性ダウン」について指摘されたが、そう判断する具体的な根拠・基準物差しはあるのか。具体的な根拠が無く印象での判断であるならば無意味であり、即断出来ないのではないか。

（H氏）

- ホワイトカラーは定年後の継続雇用でどのような業務をしているのか。

（B氏）

- ホワイトカラーについても定年前と同様の業務で、短時間（勤務日数削減）労働としている。元管理職についても同様で役職もそのままである。しかし、元管理職の場合は短時間勤務ではあるが実際にはフルタイム勤務に近い労働状況になっている。

（G氏）

- 再雇用契約（1年契約）の更新方法はどうか。

（B氏）

- 従業員側から更新しない旨意思表示がない限りは自動更新している。再雇用の上限年齢は、規定では65歳であるが実際にはそれ以上の年齢の継続雇用者もいる。

（I氏）

- 染色整理業の仕事は、多様性に富み日ごとに変化していく。そのため、技術伝承のためにも高齢者の技術は必要であろう。

（A氏）

- 再雇用者がフルタイム勤務を希望した場合はどのように対応しているのか。

（B氏）

- 再雇用者のフルタイム勤務はできない。あくまでも短時間勤務。

(G氏)

- モチベーションの低下防止については、継続雇用をする際に、本人に対し仕事上で今後改善すべき事項を明示、改善されない場合は契約更新しない条件で継続雇用を実施している浜松地区の企業例もある。

(J氏)

- 定年退職・再雇用時に60歳以降の収入状況を説明しているか。

(B氏)

- 収入状況や仕事内容（が現役時と変わらないこと）は説明している。

(G氏)

- 再雇用者をパートタイム制としたのは制度開始時からであるのか。

(B氏)

- パートタイム制は再雇用制度開始時からではない。

(A氏)

- パートタイム制について、最低賃金の話題。

(G氏)

- (A氏に対して)『期待度』とはどのようなものか。

(A氏)

- 『期待度』には体系的な評価方法があるわけではなく、面談や上司の判断、それまでの成績評価などで決定する。また『期待度』は、継続雇用2年目以降に見直しを行うよう検討している。

(F氏)

- 60歳以降のキャリアデザインの話題。

(G氏)

- 賞与の付与状況はどうか。

(A氏)

- 賞与は現在、寸志程度のものである。今後、賞与をどのように取り扱うかは検討中である。

(B氏)

- 再雇用者の評価について、当社ではパートタイム制であるため評価はしていない。その点について管理職から不満の声は聞こえてくる。時給は1,000円で、職務手当的なものはある。

(G氏)

- 割増率はどうか。

(B氏、K氏、L氏)

- 割増率は法定通りである。

(C 社)

- ◎ 再雇用制度を採用している。
- ◎ 高齢者雇用の基準：本人の意思、健康、人事考課、賞罰の基準あり。追加事項として「会社が必要とした場合はその限りではない」という一項がある。
- ◎ 高齢者雇用の現状：当社の従業員構成は26名（60歳以上従業員）／116名（全従業員）である。60歳以上の従業員（26名）の内訳については、管理職6名、（管理職以外の）男性16名、女性4名である。

る。これには厚生年金適用外者も含む。

- ◎ 再雇用制度については昨年3月に組合と協定を締結したが、それ以前から60歳以上従業員を10名程度雇用している。
- ◎ 人材採用難であることもあり、中国人実習生を受け入れている。
- ◎ 当社の方針としては、採用難で労働力が不足しているため従業員には定年で退職せず再雇用制度を活用し就業を続けてほしいと考えている（働きかけている）。
- ◎ 高齢者の就業については、加齢に伴って労働時間を短縮して負担を軽減するよう配慮している。
- ◎ 賃金等労働条件：管理職については56歳（現役時）に給与を下げ、さらに60歳時点で5割～6割（年金を考慮して月額28万円を目安）としている。管理職以外の高齢者は時給制であり、時給額は業種・作業内容・習熟度・年齢（若いほど高い）によって定めている。時給額は900円程度が多く、これまでの最高額は1,140円である。時給額については求人を得るため高めに設定している。
- ◎ 当面の方針として、中途採用を含め求人（採用）に力を入れ続けると共に、高齢者にはなるべく退職せず仕事を続けて欲しいとお願いしている。

（以下報告に対する質疑応答）

（F氏）

- 60歳以上の再雇用従業員は組合員資格を有しているのか。

（G氏）

- 60歳以上従業員で組合員資格を有するものとしている企業は（私の知る限り）1社あるが、それは「準」組合員という位置づけで協約等適用範囲に制限事項がある。

（L氏）

- 当社では60歳以上従業員も「正」組合員としている。

（F氏）

- C社では高齢者が貴重な人材（「金の卵ならぬ金の鶏」）となっている。

（C氏）

- 「当社が好きだから働く」と言ってくれる従業員もいる。
- 6年前に正規従業員の非正規（パートタイム・時給制）化を進め、現在の従業員の正規／非正規比率は4：6となっている。

（G氏）

- 労働組合が高齢者雇用に積極的に関与することはあるか。

（A氏）

- 高齢者は非組合員なので基本的に組合が関与することはない。

（L氏）

- 当社の高齢者は「正」組合員ではあるが、会社とは有期雇用契約を結ぶ非正規従業員である。高齢者に組合員でいてほしいと考えているのは、「会社」側ではなく「組合」側であろう。
- 高齢者が組合員であることとモチベーションの関係は、実利としての問題ではなく、「仲間はずれはいや」という肌合いの問題があるのではないか。

（A氏）

- パート労働法改正（平成20年4月、短時間勤務者に対する労働条件の明示）が再雇用者の待遇と関連する可能性がある。各社は、再雇用者との契約に際して昇給の有無は明示しているのだろうか。

（F氏）

- 「昇給」とは言わず「給与を改定することがある」という可能性・含みを残している場合はあるのではな

いか。

(H氏)

- 当社では再雇用者の賃金は定額である。

(D 社)

- 定年年齢：定年は60歳で、その後、新たに雇用契約を結んでいる。
- 高齢者雇用の現状：継続雇用者は現在7名で、最高年齢は63歳である。今のところ継続雇用者は全員が現場の作業員で管理職はいない（管理職者が継続雇用年齢になるのはこのままいけば4年後から）。
- 当業界における高齢者雇用問題としては、求人難の中で技術・風土・管理ノウハウをどのように伝承するかという問題がある。
- 高齢者雇用問題からは離れるが、（私見を含むが）当社は極端に言えば将来的に脱衣料・脱繊維・脱製造業を考えなければ生き残れないのではないかと考えている。
- 従業員の平均年齢は35.4歳、勤務年数14年余り（組合員）で、技術・管理の若手へのシフトが課題となっている。
- 賃金等労働条件：賃金は年金受給も考慮し、本人との面談の上で決定している。個人間の差は勤務態度なども考慮して若干発生している。
- 継続雇用者に関しては、モチベーション（高齢者は給与分「だけ」働く・働けばいい、という意識が潜在的にあるのではないかと）とノルマの問題があげられる。
- 求人難をカバーするため、短期的には中国人労働者を雇用（現在14名、従業員の10%）して求人シフトに組み込んでいるが、今後は、もう少し増員しようかと検討している。

(以下報告に対する質疑応答)

(C氏)

- 給与に差はあるのか。

(M氏)

- 給与はおよそ月額17万円前後である。日勤者は副業可能な深夜勤務はないので、その点を考慮し交替勤務者よりも高めになっている。

(A氏)

- 業界全体から見た労働者の確保（再雇用者、中途採用、人材派遣、外国人）についての指摘。継続雇用に限らず人材確保の方法を広く探るべきではある。

(G氏)

- 染色業務と周辺業務の棲み分けをどう考え、行おうとしているのか。

(D氏)

- 染色業務はチームで担当すべきことと個人レベルで担当する両面がある。チームで動く（捺染、染色など）部門においては、生産管理部で本来すべき管理ができる技術にも通じた人材を育成しようと考えている。
- 染色業務は毎日変化するものであり、技術が機械に頼れない部分が多い。ある（個別）問題に対する検査・処置をどう円滑にこなしていくかが現場で問われる。
- 「賃加工」からの脱却を目指している。

(E 社)

- 継続雇用者の賃金は、定年時基本給の半分で、手当は通勤手当のみ支給する。法定のものは法定下限額で対応している。
- 雇用形態は、従業員本人がパートタイム勤務またはフルタイム勤務のどちらかを選択できる。
- 高齢者雇用の現状：基本的には継続雇用希望者全員を雇用するが、退職を希望する者もあり、実際には定

年到達者の6割程度を継続雇用している状況である。

- ◎ 今後、再雇用基準を見直す予定である。現在は、採用を判断する側に基準のばらつきがあるため、今後は評価を点数化するなど基準を明確化する。これは組合に対して採用基準の説明を行うためにも必要なことである。
- ◎ 現場が使いやすい従業員を再雇用したいと考えている。

●高齢者雇用に対する各社の印象、高齢者雇用アンケート集計結果の検討

(G氏)

- 高齢者雇用に対する各社の姿勢（前向き・後ろ向きなど）はどうか。

(A氏)

- 石川地区では求人状況がかなり難しく、中途採用を含めて人員の採用ができないことから高齢者雇用を視野に入れざるを得ない実情はある。

(G氏)

- アンケート結果からは、現役従業員（50歳代）は定年後のことを考えていないある種の傾向が読み取れるが、各社の継続雇用制度に対する現役従業員の反響はどうか。

(J氏)

- アンケートの自由回答では「若者の採用ができないので高齢者を雇用して我慢している」、「（高齢者の待遇を改善するよりも）できれば若年層の賃金を上げて仕事の魅力を高めたい」という意見があった。
- 上記の意見は高齢者雇用を通じてコストを削減しつつどのように戦力化していくのか、ということにまとめられる。最終的には「各社が賃金・評価・報奨等を含む就業制度全体をどう設計するのか」ということになる。

(A氏)

- 「制度化しても実態は……」、「採用募集しても応募がない」、「世代交代したくても高齢者の技術も期待せざるを得ない」という種々の問題はある。

(J氏)

- 高齢者雇用アンケート集計結果からの論点
 - ★ 勤務体系・勤務時間の多様化：アンケート結果からは勤務の多様化を実施している企業は少ない。
 - ★ 賃金の個別対応化の方向：一律処遇・定額が多いが、インセンティブ向上のためには個別対応化、1年ごとの契約条件の見直し等が考えられる。
 - ★ 資格保有者：定年後の就労に活用したい。そのため定年前にキャリアディベロップメントを周知していく必要があるのではないか。
 - ★ 高齢者雇用に関する企業・従業員の回答のギャップがあり、その認識の溝を埋めるために事前研修制度・人事面談等を行う必要性がある。
 - 企業側：高齢者の知識・経験を活用したい。
 - 従業員側：賃金が下がるので使いやすい（と企業が考えているのではないか）。
 - ★ 最終的には各企業が「法改正の影響で高齢者を雇用せざるを得ない」という後ろ向きの態度から「低コストの高齢者をいかに戦力化していくか」という前向きの認識に改める必要があるのではないか。

(A氏)

- 当初は高齢者雇用の法改正に対応させるため継続雇用制度を設定したという状況が一般的だとは思いますが、高齢化が進行していく中で、これからは当初の制度の見直しを行う部分が生じると考えている。その点について各社の対応はどうか。

(H氏)

- 当社では現在のところ、制度全体を見直すまでには至っていないが、実際の運用面で個別対応している部

分（例えばホワイトカラー，管理職の取扱い）はある。

- 会社側に雇用の決定権があれば（65歳どころか）70歳までも雇用することは可能である。本音を言えば会社に残ってほしい従業員とそうでない従業員とを棲み分けしたいが，それはできない。
- 就業制度の大きな変更を行うためには相当程度原資も必要であるが，現在の経営状況では中長期的な見通しを立てることも困難である。

（K氏）

- 当社は定年到達者を関連企業で再雇用しており，現在の再雇用者は70名ほどである。
- 当社の再雇用制度は，再雇用者の賃金が低く，また明文化していないものの3交替制・夜勤を本人が受け入れなければ再雇用はしていないため，再雇用者の就業に対するモチベーションが低くなっていると考えられている。
- 現在55歳以上の比率が35%程度，150名ほどで高齢者比率は大きな割合になっている。
- 再雇用者を現在，関連会社で再雇用しているが，敢えてその必要性はないのではないか（本社で直接雇用すべきではないか）と考え始めている。

以上

3. 平成18年度雇用推進懇談会報告書まとめ（抜粋）

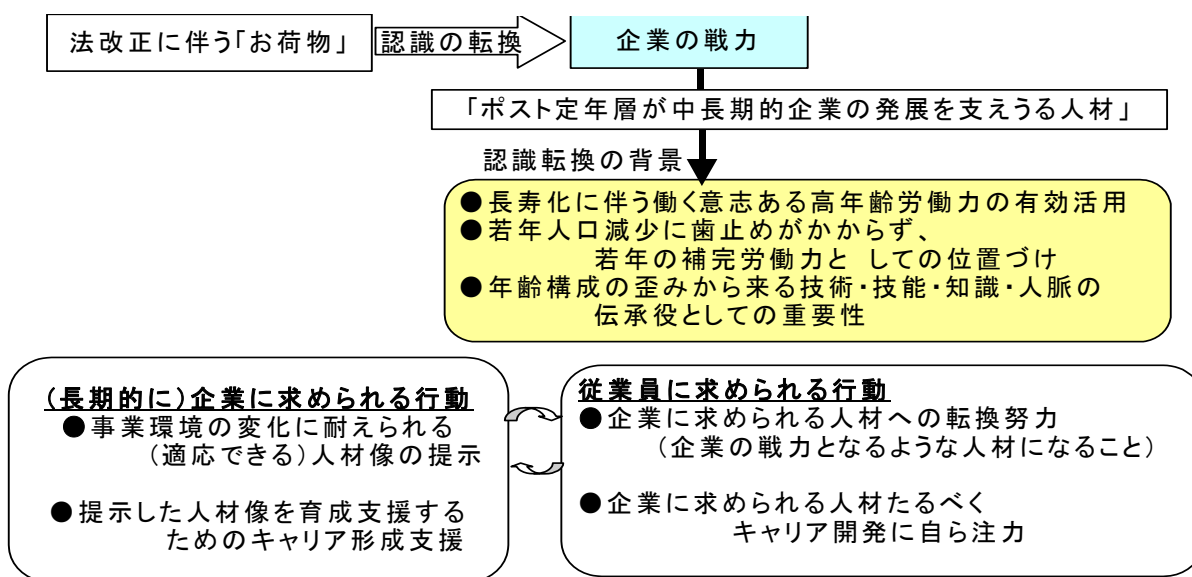
平成18年度報告書でまとめられた平成19年度事業についての考え方

1. 平成19年度事業の内容

- ① 高齢者雇用を促進する制度的受け皿の整備
 - 継続雇用制度・就業規則の整備
 - 高齢者（継続雇用希望者）の意識調査
 - 先進事例調査
- ② 働きがいのある職場の創造に資する好事例の収集
 - 高齢者に相応しい職務・役割の整理
 - 体力に配慮した職場環境整備

2. 平成18年度懇談会での視点

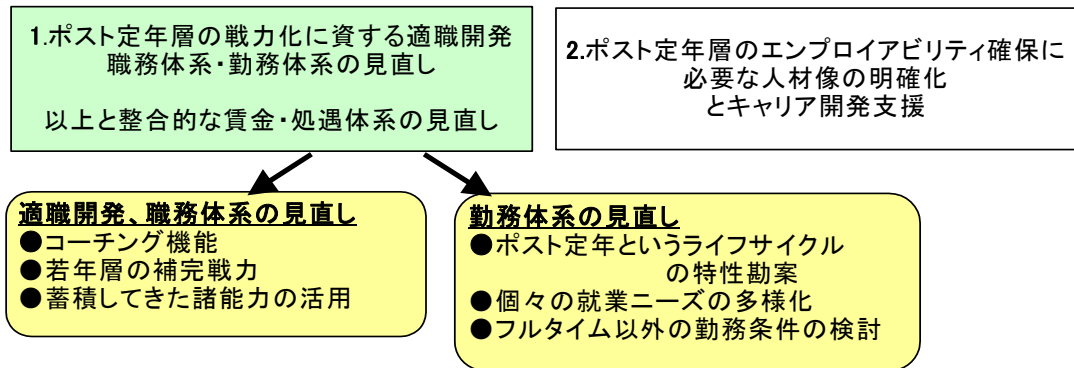
① 経営側に求められる認識の転換



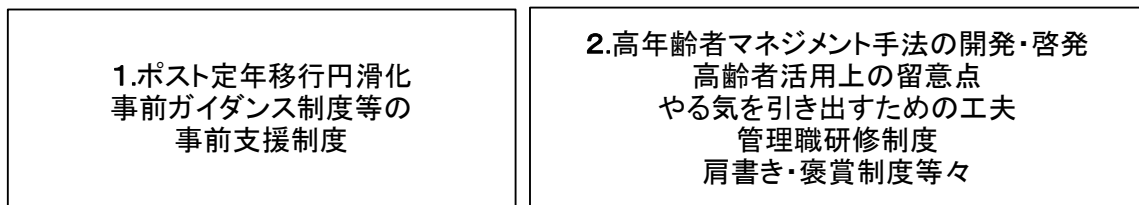
② 高齢者雇用と経営的側面

<p>1. 経営面の要請との整合性</p> <p>今後の事業戦略・事業展開から必要とされる労働需要としての高齢者雇用</p>	<p>2. 全体の労働需要の中での</p> <p>ポスト定年層の位置付けの明確化</p>	<p>3. 年齢構成の将来変化を踏まえた技術・技能・知識・人脈等の継承円滑化</p>
---	---	---

③ 高齢者雇用と制度的側面



④ 高齢者雇用とモラールアップの側面



3. 平成 19 年度事業の基本的方向観

① 事業の目的

昨年度懇談会で得られた視点を枠組みとして、中小企業を含む、染色整理業界全体の高齢者雇用が抱える問題点、意識、実態の差異等を把握し、来年度の高齢者雇用促進策を検討するために必要な情報を収集・分析することにより、「染色整理業高齢者雇用推進ガイドライン」のための基本的方向性をまとめる。

② 事業推進上の留意点

- 長期ビジョンに基づく経営計画・事業計画と人事理念等の啓発等の必要性
- 従業員側の事前予見性あるキャリアマネジメント手法のあり方やキャリア支援のあり方等の検討
- 従業員の従事経験職務の見える化、雇用継続者採用実績情報の共有化
- 求められる人材・能力の明確化
- 賃金処遇、就労形態等の多様化と勤務・生産・操業体制との整合化
- ポジションや肩書き等社会的な立場等への配慮
- 就労パターンの検討
- （上記全てにおいて、職種の違い（ホワイトとブルー等）を勘案）

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報告書

平成20年3月

社団法人日本染色協会

〒541-0052

大阪府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

Email : nisen.osk@moon.email.ne.jp