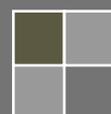


平成 26 年度「地域中小企業の人材確保・定着支援事業」  
（ものづくり中小企業におけるシニア人材等活用促進事業・  
素形材分野）

# 業界を熟知したシニア・OB 人材 の再教育プログラムの創出 報告書

2015年3月

三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング株式会社





## はじめに

---

素形材産業を始めとする我が国のものづくり産業を取り巻く環境は急速に変化している。国内市場が縮小しグローバル競争が激化している中、下請け体質で脆弱な中小企業が多い素形材企業が勝ち残っていくためには、世界で勝てる技術を持ったり、仕事の幅を広げて生み出す付加価値を高め、ユーザー企業に対する提案力や営業力などの向上を目指すことが求められている（新素形材産業ビジョン）。しかしながら、このような自立・発展に向けた自己革新を担っていくべき人材不足も、素形材産業においては深刻である。製造業の従業者数は大きく減少しているが、素形材産業においては、中核的な役割を果たす中堅層の割合が急減しており、現場の運営、若手層への技能継承の面などで人手不足に陥っているという問題が生じている。そのため、素形材産業においては、若手人材の獲得に努める一方、不足する中堅層を補うため、素形材産業での経験・実績を持つシニア・OB人材に活躍してもらうことが必要となっている。

しかし、いくら経験・実績豊富なシニア・OB人材であっても、そのまま新たな役割を果たせるとは限らない。素形材中小企業の戦力となるためには、身につけた知識やスキルをこれからの時代に合わせてブラッシュアップしたり、知識やスキルをうまく人に伝えるための技術を高めるなど、シニア・OB人材により一層活躍してもらうための再教育が必要な場合もあるだろう。

そこで、本事業では、素形材産業をはじめとするものづくり中小企業において、どのような場でシニア・OB人材の活躍が求められているか、そのような場でシニア・OB人材が活躍するためには、どのような追加的な知識やスキルが必要か（どのような再教育が必要か）、シニア・OB人材の活用促進に向けた取組みの実態を明らかにした上で、業界特性や最新の技術動向を踏まえ、素形材中小企業とシニア・OB人材のマッチング、及びシニア・OB人材の再教育の在り方についての支援方策を検討した。また、パイロットプロジェクトとして、素形材産業の中でも金型分野において、業界団体等と連携した再教育プログラムの構築を試みるものとする。

## 本調査の全体像

シニア・OB人材に対するニーズ

シニア・OB人材が果たす指導的  
役割(知識やスキル)

シニア・OB人材の活用促進に向  
けた実態(マッチングの現状、不  
足するスキル)

シニア・OBが素形材中小企業の戦力となるには・・・

シニア・OB人材と素  
形材中小企業との  
マッチング機能強化

シニア・OB人材向け  
の再教育プログラ  
ムの構築

## 目 次

第1章 シニア・OB人材に対するニーズ	1
1. シニア・OB人材活用の必要性	1
2. ものづくり企業からみたシニア・OB人材へのニーズ	4
3. 素形材企業にみるシニア・OB人材へのニーズ	7
(1) 職種別にみた充足状況と人材確保の手段	7
(2) シニア・OBへのニーズと期待役割	11
4. ユーザー企業からみたシニア・OB人材の活用意向	18
(1) 素形材分野で活用できるスキル・経験を有するシニア・OB人材	18
(2) 素形材企業への支援	20
第2章 シニア・OB人材が果たす指導的役割	22
1. 指導者として必要な教育	22
2. 職種ごとに求められるシニア・OB人物像	26
(1) 経営企画・マネジメント職種	27
(2) マーケティング・デザイン職種	27
(3) 営業・販売職種	27
(4) 研究開発・技術開発	28
(5) 生産技術・品質管理	28
(6) 製造部門	29
(7) 海外営業	31
(8) 海外生産	31
第3章 シニア・OB人材の活用促進に向けた実態	33
1. シニア・OB人材の就労ニーズ	33
(1) 高齢者の就労状況	33
(2) 定年・退職後の就業希望	33
(3) 高齢者が就業し続ける際の課題	36
(4) 若手・ミドル層からみた受	37

2 . シニア・OB 人材活用に向けたマッチング・再教育の取組み .....	38
第 4 章 シニア・OB 人材の再教育プログラム .....	54
1 . 金型業界が目指す将来目標 .....	54
2 . 業界のニーズ調査 .....	55
( 1 ) 金型マスター（金型メーカーの次世代リーダー）認定制度 .....	55
( 2 ) 教育プログラム .....	56
( 3 ) 見積書記載項目 .....	57
3 . 金型マスター認定制度 .....	58
( 1 ) 金型マスター認定に係る再教育プログラムの方針 .....	58
( 2 ) 金型マスター認定に係る制度設計 .....	59
4 . シニア・OB 人材の再教育プログラム .....	60
5 . 見積書記載項目の統一 .....	61
6 . 金型産業の国際競争力強化に向けたロードマップ .....	62
第 5 章 シニア・OB 人材の活用促進に向けて .....	63
1 . シニア・OB 人材活用の現状と課題 .....	63
( 1 ) 若手や中堅社員の指導役としてのシニア・OB 活用 .....	63
( 2 ) 今後の事業展開を担う人材としてのシニア・OB 活用 .....	64
( 3 ) 指導役として活躍するための教育ニーズ .....	64
( 4 ) マッチングの現状と課題 .....	64
( 5 ) ユーザー企業の動向 .....	65
2 . 素形材産業におけるシニア・OB 人材活用の方策 .....	67
( 1 ) 素形材産業で活躍したシニア・OB 人材の指導的役割の変化 .....	68
( 2 ) 大企業 OB と素形材中小企業とマッチング機能の強化 .....	71
( 3 ) シニア・OB 人材を活用する素形材中小企業の意識改革 .....	75

# 第1章 シニア・OB人材に対するニーズ

本章では、既存文献より、素形材産業をはじめとするものづくり中小企業において、どのような場でシニア・OB人材の活躍が求められているかを概観・整理する。

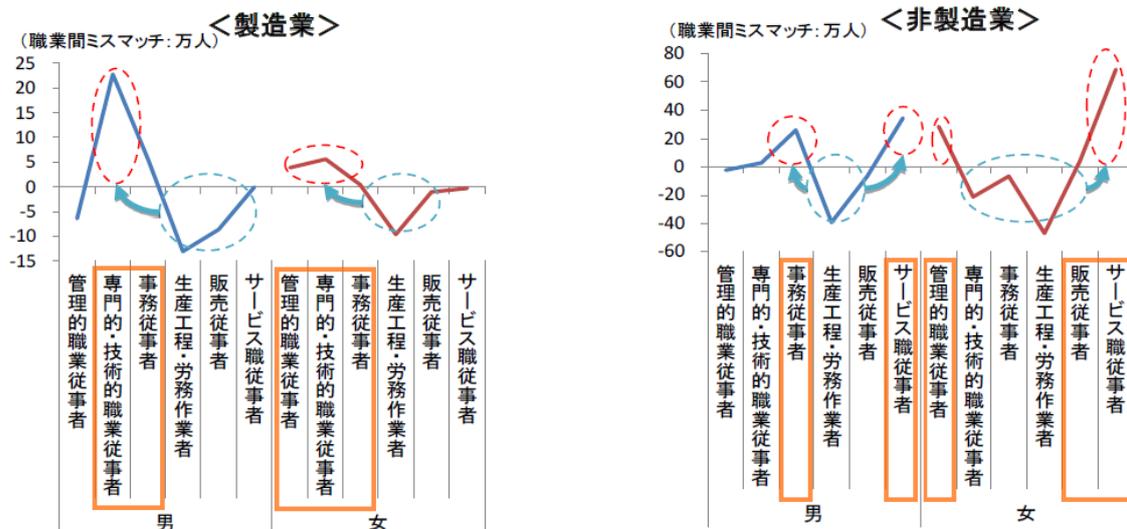
(注：素形材産業に限った調査が少ないことから、高齢者雇用全般に範囲を広げて文献調査を行っている。)

## 1. シニア・OB人材活用の必要性

- 2025年にかけて専門・技術職で人材ニーズが増加の見込み

経済産業省産業構造審議会の試算によれば、2010年から2025年にかけて、製造業の従業員数は全体としては減少するが、専門技術職は増加するため、男性で30万人、女性で10万人程度の生産工程等から専門技術職等への職種転換が必要だとしている(成長ケースの場合)。

図表1-1 2010年から2020年にかけての職種別の就業者数の変化



(注)成長ケースの2020年の性別・職業別就業者数と、性別の職業構成比が2010年時点と変わらないと仮定した場合の就業者数の差分を計算したもの。  
(出所)経済産業省 産業構造審議会 新産業構造部会報告書 経済社会ビジョン「成熟」と「多様性」を力に～価格競争から価値創造経済へ～ (2012年6月)

出所：METI「産業構造の転換に伴う労働移動」(平成25年10月)産業政策局参事官(産業人材政策担当) 奈須野太氏資料

- 中核的技能者の不足

製造業全体では、従業者数(男性)は大きく減少し、年齢構成では若年層の割合が緩やかに減少する一方で55歳以上の壮年層の割合が増加しているが、素形材産業においては、中核的な役割を果たす中堅層の割合が急減し、現場の運営、若手層への技能継承などで人手不足に陥っている(『新素形材ビジョン』)。そのため、素形材産業では、若手人材の獲得

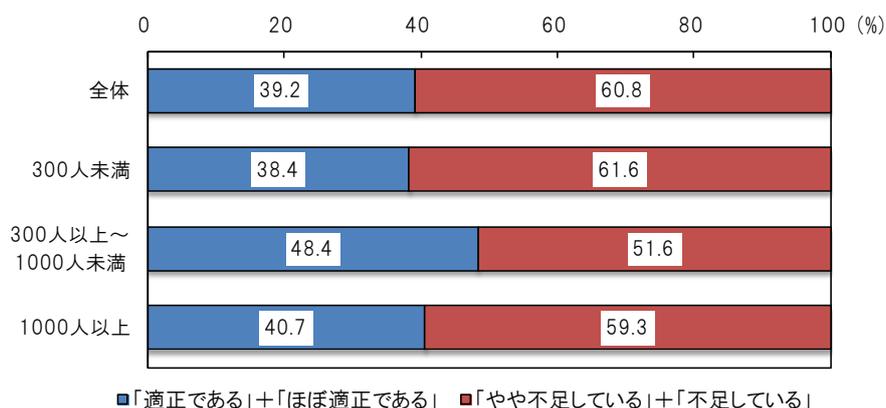
に努める一方、不足する中堅層を補うため、素形材産業での経験・実績を持つシニア・OB人材に活躍してもらうことが必要となっている。

独立行政法人労働政策研究・研修機構（以下、JILPT）が行った、「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」で見ても、中核的な役割を果たす中堅層の不足感が見られ、不足感は特に300人未満の中小企業で強くなっている。同調査によれば、ものづくり企業の現場で中心的な役割を果たし、企業の競争力を担う中核的スキル者について、6割の企業で不足感があり、不足感は300人未満の企業で特に高くなっている。

また、不足感への対応策として、シニア・OB人材の活用意向も見て取れる。対応策としては、「中核的スキル者の候補を早期に選抜して育成する（46.7%）」が最も多いが、「中途採用の数を増やす（27.8%）」「退職者の中から中核的スキルを持った者を選択して、雇用延長または再雇用を行う（24.7%）」を挙げる企業も3割程度と比較的多くなっている。

図表 1-2 「中核的スキル者」について

< 充足状況 > (単数回答：全体 n=2,608)



< 不足への対応策 >

	全体 (n=1531)	300人未満 (n=1385)	300人以上～ 1000人未満 (n=66)	1000人以上 (n=16)
中途採用の数を増やす	27.8	28.4	16.7	31.3
退職者の中から中核的 スキルを持った者を選択して、 雇用延長または再雇用を行う	24.7	25.0	19.7	37.5
定年制の廃止	1.4	1.5	1.5	-
継承すべきスキルの文書化・ マニュアル化を行う	27.7	27.9	28.8	37.5
中核的スキル者の候補を 早期に選抜して育成する	46.7	46.6	59.1	37.5
その他	2.1	1.9	1.5	6.3
具体的な対応策はとっていない	16.3	15.7	21.2	6.3
無回答	1.2	1.3	-	-

単位：%

(注) ・アンケート対象は全国の従業員数30人以上の企業(製造業のみ)

・中核的スキル者：ものづくり企業で、中心的な役割を果たし、その企業の強みや競争力を支える者

出所：(独)労働政策研究・研修機構「ものづくり現場の中核を担う技能者の育成の現状と課題に関する調査」結果(平成24年3月28日プレスリリース)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

規模別では、「中核的技能者の候補を早期に選抜して育成する」は「300人以上1000人未満」の企業で高く、これに比べ「300人未満」や「1000人以上」の企業では「退職者の中から中核的技能を持った者を選択して、雇用延長または再雇用を行う」「中途採用の数を増やす」を挙げる割合が高い。(図表 1-2)

ものづくり企業では、中堅層の不足に対し、シニア・OB人材の活躍で補おうとする動きがある。たとえば、平成17年度より経済産業省の産学連携製造中核人材育成事業として始まった「東京大学ものづくりインストラクター養成スクール」(平成19年度以降は、東京大学経営教育研究センターのプロジェクトとして継続)は、退職が近い団塊世代を再教育し、若手を教育訓練する講師にする教育プログラムであるが、2015年度までの9年間に100名の修了生を輩出し、修了生は「ものづくりインストラクター®」として、自社でものづくり革新や後進の指導育成に当たったり、あるいは地域でインストラクター養成スクールを開校し、地域の中小・零細企業のものづくり能力向上に貢献するなどしている。

図表 1-3 「東京大学ものづくりインストラクター養成スクール」修了生数<sup>1</sup>

	修了生数	派遣元企業数		修了生数	派遣元企業数
平成17年度	12名	7社	平成22年度	9名	8社
平成18年度	18名	16社	平成23年度	7名	6社**
平成19年度	12名	9社	平成24年度	11名	8社*
平成20年度	7名	7社	平成25年度	12名	9社
平成21年度	12名	11社*			

\* 自治体派遣を含む。 \*\* 海外からの派遣を含む。

出所：東京大学ものづくり経営研究センター(MMRC)による、東京大学ものづくりインストラクター®養成スクールの案内より(<http://mkn.or.jp/mmrcschool.pdf>)

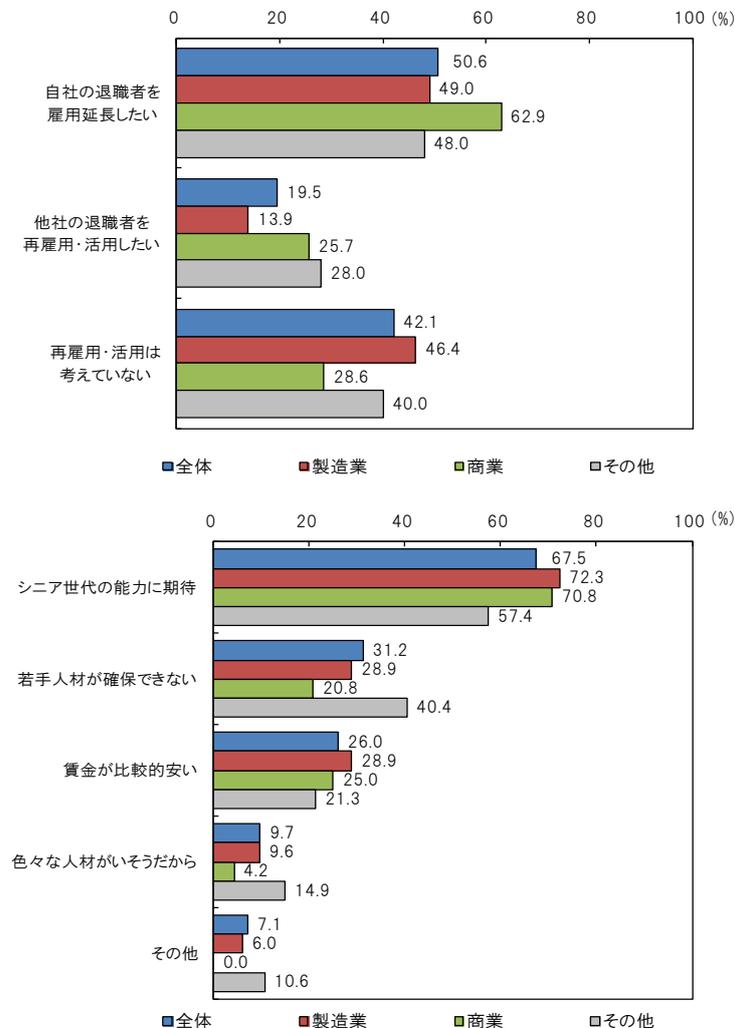
<sup>1</sup> 2005年度は日産自動車、オムロン、シャープ、キヤノン、ホンダエンジニアリング、豊田自動織機、アサヒビール、アサヒパルの7社から派遣された12名がプログラムを修了とのこと。  
<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/>

## 2. ものづくり企業からみたシニア・OB人材へのニーズ

素形材産業のみを対象にした調査ではないが、既存調査でも、ものづくりの中小企業の多くは、人材育成に取り組む余力が乏しく、即戦力となるシニア・OB人材についての活用ニーズがあるとの調査結果が出ている。

たとえば、墨田区「平成18年度シニア人材活用実態調査報告書」によると、シニア世代（概ね55才以上の従業員）の活用について、「自社の退職者を雇用延長したい」というシニア人材の活用意向を持つ企業が製造業では49.0%、「他社の退職者を再雇用・活用したい」というOB人材について活用意向を持つ企業が製造業では13.9%となっている。再雇用する理由としては、「シニアの能力に期待」を挙げる割合が高い。

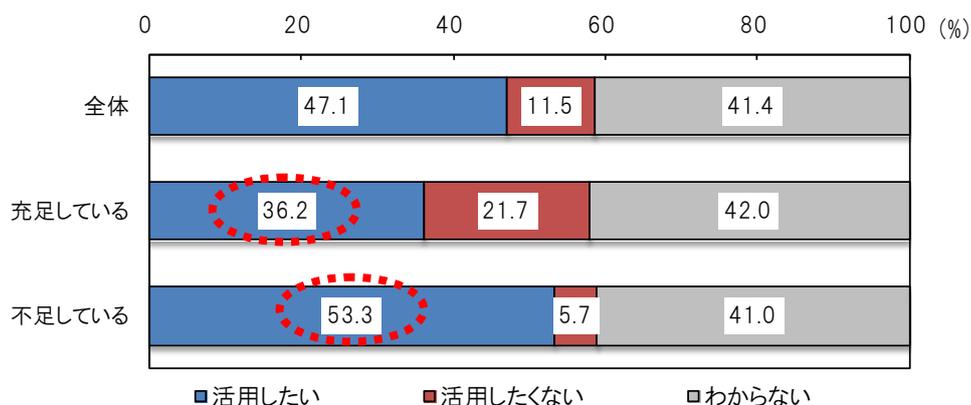
図表 1-4 シニア世代の活用について（業種別）  
上段：再雇用の意向、下段：再雇用する理由（複数回答：全体 n=301）



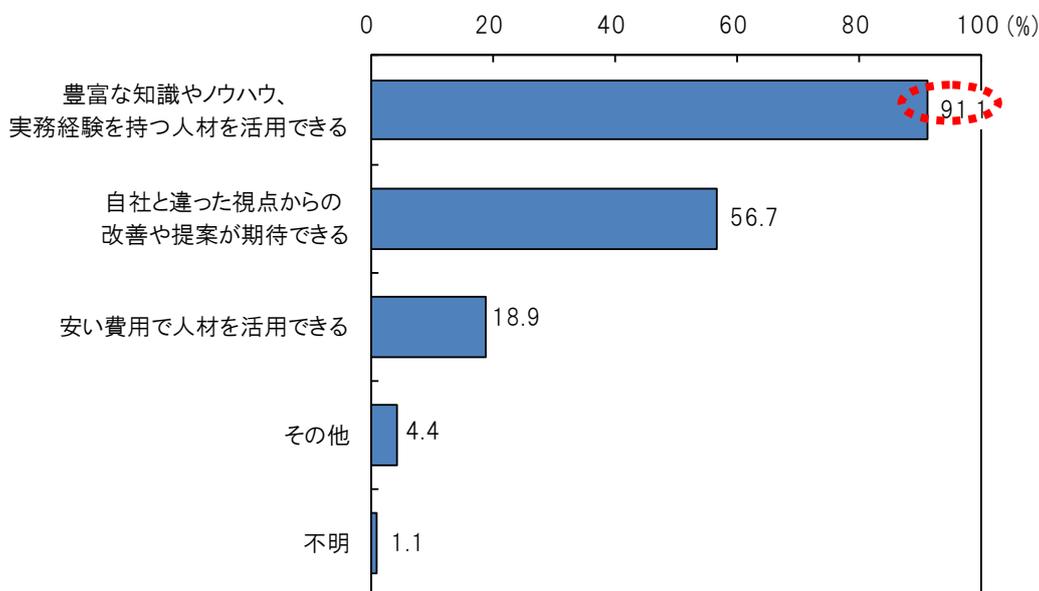
(注) アンケート対象は墨田区内の企業（製造業、非製造業）  
(出所) 墨田区・(株)都市計画同人「平成18年度シニア人材活用実態調査報告書【概要版】」（平成19年2月）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

OB 人材については、たとえば、岐阜県経済産業振興センター「県内ものづくり企業における OB 人材活用ニーズ調査」によると、人材が充足している企業でも OB 人材を活用したいというニーズがあり、OB 人材が有する豊富な知識やノウハウ、実務経験の活用への期待がある。また、OB 人材の活用が期待されている業務としては、本事業で行った調査と同様、「生産管理」「技術・製品開発」「営業」などを挙げる企業の割合が高くなっている。

図表 1-5 OB 人材活用ニーズ（単数回答：n=191）

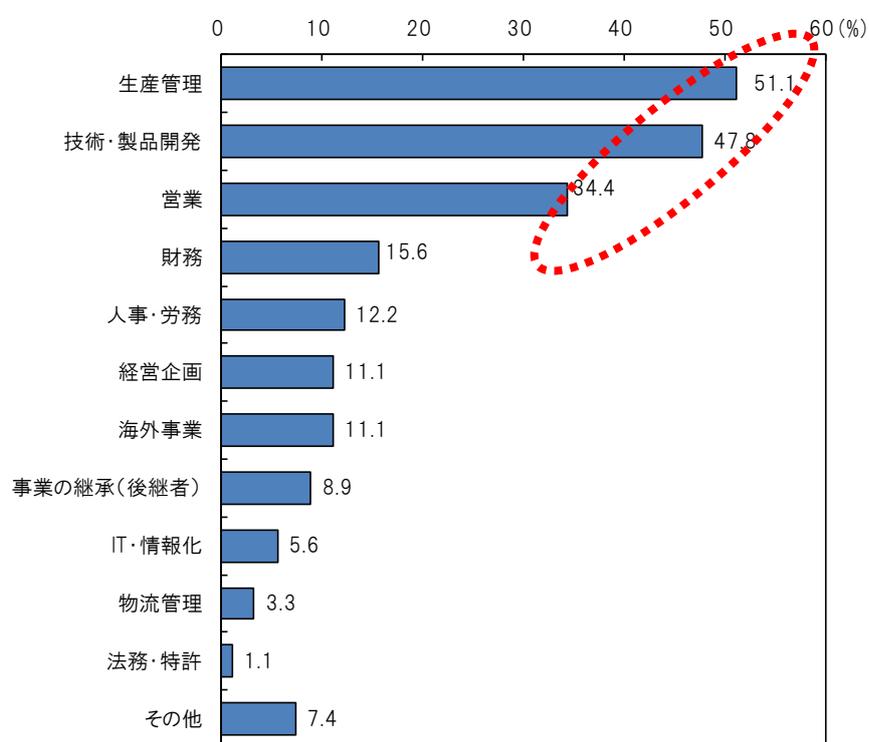


図表 1-6 OB 人材を活用するメリット（複数回答：n=90）



出所：財団法人岐阜県産業経済振興センター「県内ものづくり企業における OB 人材活用ニーズ調査」（2008 年）より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

図表 1-7 OB 人材を活用したい業務分野（複数回答：n=90）



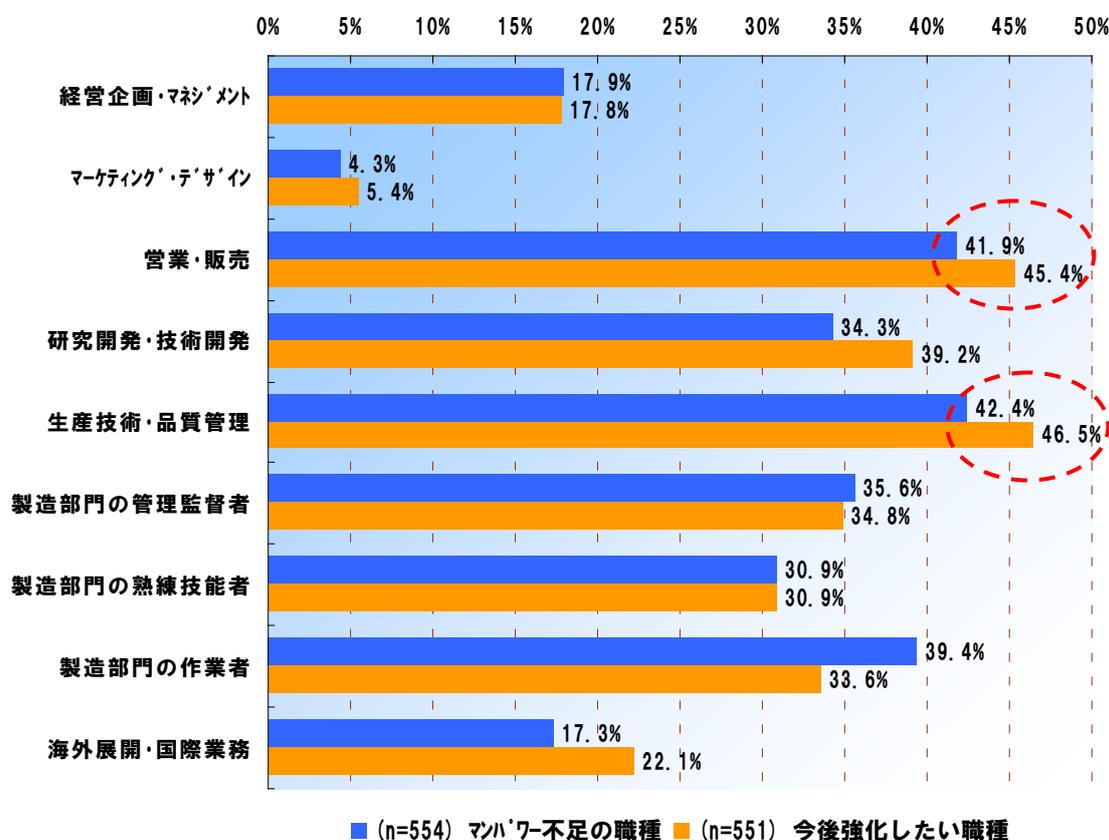
出所：財団法人岐阜県産業経済振興センター「県内ものづくり企業におけるOB人材活用ニーズ調査」（2008年）より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

### 3. 素形材企業にみるシニア・OB 人材へのニーズ

#### (1) 職種別に見た充足状況と人材確保の手段

本事業で行った素形材企業に対するアンケート調査<sup>2)</sup>(以下、素形材企業調査)によれば、素形材企業では「営業・販売」や「生産技術・品質管理」といった職種において現在マンパワーが不足しており、かつ、今後も強化したいとの意向が強くなっている。「製造部門の作業員」に関しては、現時点でのマンパワーは不足気味であるが、今後も強化したいという点では「研究開発・技術開発」のニーズの方が高くなっている。

図表 1-8 マンパワー不足の職種 / 今後強化したい職種



(資料) 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング(全国中小企業団体中央会委託)「素形材産業の人材戦略にかかるアンケート調査」2014年

マンパワー不足の職種についての人材確保の手段としては中途採用と新卒採用が圧倒的に多いものの、製造部門の熟練技能者は「定年延長・再雇用」が23.5%と高く、自社のシニア人材を引き続き雇用することで補おうとする意向が読み取れる。また、シニア人材をターゲットにしているとは限らないが、「再教育による職場転換」も製造部門の管理監督者

<sup>2)</sup> 素形材業界に所属する企業に対して実施(2014年12月)有効回答数は628社。

(14.9%)、営業・販売(13.2%)など1割前後であるが比較的多くの職種でニーズがある。一方、他社含めた「OB人材の活用」はそれほど高いとはいえず、製造部門の熟練技能者(8.0%)、海外展開・国際業務(8.0%)にとどまっている。今後強化したい職種についての人材確保手段もほぼ同様の傾向が認められる。割合としては少ないものの、ほぼ全ての職種で「取引先等からの人材受け入れ」が若干高くなっている。

図表1-9 マンパワー不足の職種における人材確保手段

	新卒:普通 科高校卒	新卒:工業 高校卒	新卒:高専 卒	新卒:専門 学校・短大 卒	新卒:大卒・ 大学院卒	中途採用	パート、アルバイト の採用	女性の活用
(n=90) 経営企画・マネジメント	4.4%	8.9%	6.7%	5.6%	46.7%	62.2%	1.1%	2.2%
(n=19) マーケティング・デザイン	5.3%	26.3%	10.5%	10.5%	57.9%	47.4%	0.0%	10.5%
(n=212) 営業・販売	6.6%	9.0%	4.7%	7.1%	45.8%	59.4%	1.9%	6.1%
(n=181) 研究開発・技術開発	4.4%	18.2%	16.0%	8.8%	63.5%	52.5%	0.6%	4.4%
(n=222) 生産技術・品質管理	14.4%	27.5%	18.0%	9.0%	44.1%	55.0%	2.3%	3.2%
(n=188) 製造部門の管理監督者	10.6%	21.8%	16.5%	9.0%	37.2%	51.1%	1.1%	0.5%
(n=162) 製造部門の熟練技能者	13.0%	29.6%	15.4%	10.5%	12.3%	56.2%	3.7%	3.1%
(n=203) 製造部門の作業員	29.6%	49.3%	8.9%	11.3%	12.3%	58.6%	10.8%	3.0%
(n=87) 海外展開・国際業務	2.3%	11.5%	8.0%	4.6%	55.2%	58.6%	3.4%	6.9%
	人材派遣サ ビスの活用	外注・請負 の活用	再教育に よる職場 転換	定年延長・ 再雇用	OB人材の 活用	取引先等か らの人材受 け入れ	外国人の活 用	その他
(n=90) 経営企画・マネジメント	4.4%	2.2%	8.9%	2.2%	5.6%	5.6%	1.1%	5.6%
(n=19) マーケティング・デザイン	0.0%	0.0%	10.5%	5.3%	5.3%	0.0%	0.0%	5.3%
(n=212) 営業・販売	3.3%	2.4%	13.2%	3.8%	2.8%	5.2%	1.9%	3.3%
(n=181) 研究開発・技術開発	5.0%	2.2%	5.0%	4.4%	3.9%	3.3%	2.2%	2.8%
(n=222) 生産技術・品質管理	6.3%	1.4%	8.1%	7.7%	5.4%	4.5%	2.3%	4.5%
(n=188) 製造部門の管理監督者	3.7%	2.1%	14.9%	9.6%	4.3%	6.9%	2.1%	4.3%
(n=162) 製造部門の熟練技能者	6.8%	6.2%	7.4%	23.5%	8.0%	1.9%	2.5%	4.3%
(n=203) 製造部門の作業員	12.3%	8.9%	2.0%	10.3%	2.5%	0.5%	9.4%	3.4%
(n=87) 海外展開・国際業務	6.9%	3.4%	9.2%	5.7%	8.0%	5.7%	27.6%	1.1%

図表1-10 今後強化したい職種における人材確保手段

	新卒:普通 科高校卒	新卒:工業 高校卒	新卒:高専 卒	新卒:専門 学校・短大 卒	新卒:大卒・ 大学院卒	中途採用	パート、アルバイト の採用	女性の活用
(n=96) 経営企画・マネジメント	4.2%	7.3%	6.3%	5.2%	49.0%	60.4%	1.0%	4.2%
(n=29) マーケティング・デザイン	10.3%	24.1%	13.8%	20.7%	62.1%	44.8%	3.4%	20.7%
(n=240) 営業・販売	8.7%	10.4%	5.0%	7.5%	47.1%	57.1%	2.5%	10.0%
(n=209) 研究開発・技術開発	6.2%	17.2%	19.1%	8.1%	64.1%	49.3%	1.4%	4.3%
(n=244) 生産技術・品質管理	11.1%	26.2%	17.2%	11.9%	44.3%	55.3%	2.9%	4.5%
(n=182) 製造部門の管理監督者	9.9%	22.5%	17.0%	11.0%	35.7%	56.6%	1.1%	1.6%
(n=166) 製造部門の熟練技能者	14.5%	27.7%	16.3%	10.8%	14.5%	58.4%	3.6%	3.6%
(n=176) 製造部門の作業員	33.0%	52.3%	14.2%	15.9%	14.8%	54.5%	10.8%	6.8%
(n=117) 海外展開・国際業務	2.6%	11.1%	6.0%	5.1%	55.6%	58.1%	3.4%	6.8%
	人材派遣サ ビスの活用	外注・請負 の活用	再教育に よる職場 転換	定年延長・ 再雇用	OB人材の 活用	取引先等か らの人材受 け入れ	外国人の活 用	その他
(n=96) 経営企画・マネジメント	4.2%	2.1%	10.4%	6.3%	4.2%	6.3%	1.0%	4.2%
(n=29) マーケティング・デザイン	3.4%	0.0%	10.3%	6.9%	3.4%	0.0%	3.4%	3.4%
(n=240) 営業・販売	2.9%	3.8%	13.8%	5.4%	2.9%	6.7%	3.8%	3.3%
(n=209) 研究開発・技術開発	6.2%	1.4%	7.7%	5.3%	6.2%	4.8%	1.9%	3.8%
(n=244) 生産技術・品質管理	4.5%	1.6%	11.1%	7.4%	4.9%	6.6%	2.0%	3.3%
(n=182) 製造部門の管理監督者	3.8%	2.2%	19.2%	9.3%	3.8%	8.2%	2.2%	2.2%
(n=166) 製造部門の熟練技能者	4.8%	6.6%	6.6%	26.5%	6.6%	2.4%	2.4%	4.8%
(n=176) 製造部門の作業員	11.9%	10.8%	2.3%	11.9%	4.5%	1.7%	10.8%	2.8%
(n=117) 海外展開・国際業務	7.7%	3.4%	6.8%	4.3%	9.4%	6.0%	33.3%	2.6%

前述のアンケート結果では、「定年延長・再雇用」に比べて「OB 人材」はマンパワー不足の職種の人材確保手段としても、今後強化したい職種における人材確保手段としても、あまり高いニーズは認められない。

企業の中高年の採用に関する先行研究は、我が国の現状について「潜在的な求職者や求人数に比べ中高年の労働移動は浸透していない」(中村(2014)<sup>3</sup>)としている。外部労働市場が未成熟な我が国では、年齢を重ねてからの転職は難しく(青木・奥野(1996)<sup>4</sup>、井出(1999)<sup>5</sup>、中馬(2002)<sup>6</sup>)、厚生労働省『雇用動向調査』からも、転職入職者は25～29歳をピークに年齢が上がるほど概して減少していく傾向<sup>7</sup>が見られる。(図表1-11)

中馬・キャプラン研究会(2003)は、複数の再就職支援機関への聞き取り調査を通じて中高年の労働移動について分析しているが、潜在的に多くの有望な求人・求職案件があってもそれらがなかなか充足されない理由として、中高年の場合、求人企業内で求職者が担う予定の職務が多様、複雑であり、若年よりも能力の個人差が大きいため、ジョブ・マッチングに必要な情報が不足するためだと指摘する。中村(2014)<sup>8</sup>は、中高年の労働移動が広く浸透しているとは言いがたい状態にあるのは「求人・求職情報に関する深刻なアドバース・セレクション問題<sup>9</sup>が発生」しているためだとしている。

こうしたことから、企業は、事前情報の少ない他社OB人材などの離職入職者を中途採用するよりも、できるだけ事前情報の多い自社シニア人材を活用しようとし、離職入職者を採用するのは、自社にない技術や知識、ノウハウを持った人材を求める場合等となり、また、採用経路としては、相対的に事前情報が得やすく、ある程度の人物保証がなされる知人からの紹介等の方法が選ばれることになると思われる。本事業で行った企業ヒアリング調査でも、製造部門においては技術流出のおそれがあるため、他社OB人材よりも、自社シニアの活用のほうが安心だとの意見も聞かれた。

---

<sup>3</sup> 中村天江(2014)「企業の中高年採用に関する実証分析」、独立行政法人労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌 2014年12月号(No.653)』(特集：中間年齢層の労働問題)

<sup>4</sup> 青木昌彦・奥野正寛(1996)『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会

<sup>5</sup> 井出久章(1999)「企業が求める中高年人材 45歳以上ホワイトカラー受入れ企業からみた企業間移動」『高年齢者の再就職に係る職域拡大に関する調査研究報告書』.

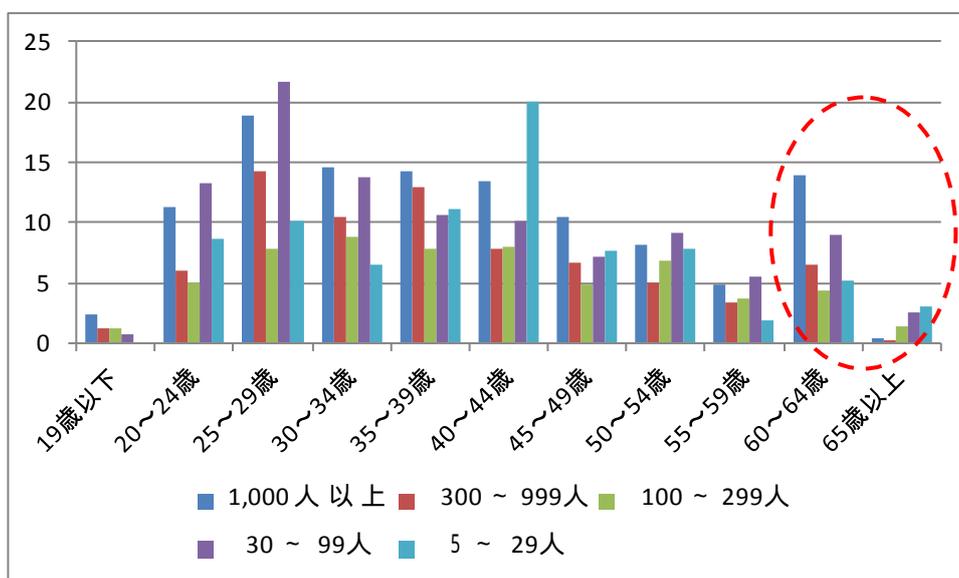
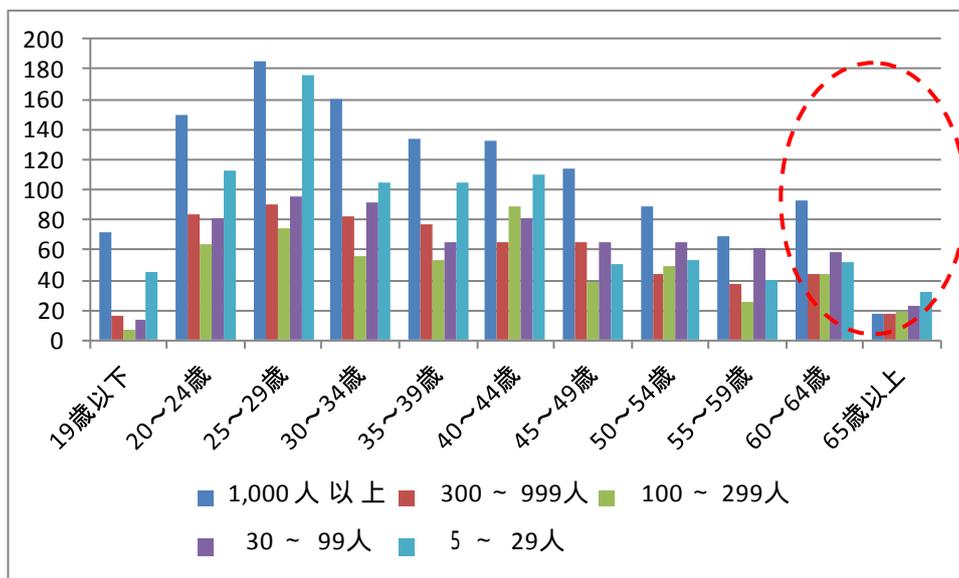
<sup>6</sup> 中馬宏之(2002)「中高年の転籍出向における成功要因」玄田有史・中田喜文編『リストラと転職のメカニズム 労働移動の経済学』東洋経済新報社

<sup>7</sup> ただし、従業員1,000以上の規模の企業を除く。「60～64歳」層の転職入職者数がやや高く、産業計では「50～54歳」層よりも、製造業では「40～45歳」層よりも高くなっている。

<sup>8</sup> 脚注3に同じ。

<sup>9</sup> 逆選択ないし逆淘汰ともいう。情報の非対称性の問題の一種で、取引の一方が自分に持つ情報を持っていて他方が知らない場合、たとえば保険であれば、良い借り手が市場から退出し、悪い借り手が生き残るという自然淘汰とは逆の現象が生じること。

図表 1-1 1 年齢階級別転職入職者数(上：産業計、下：製造業)(2013年、単位 1000人)



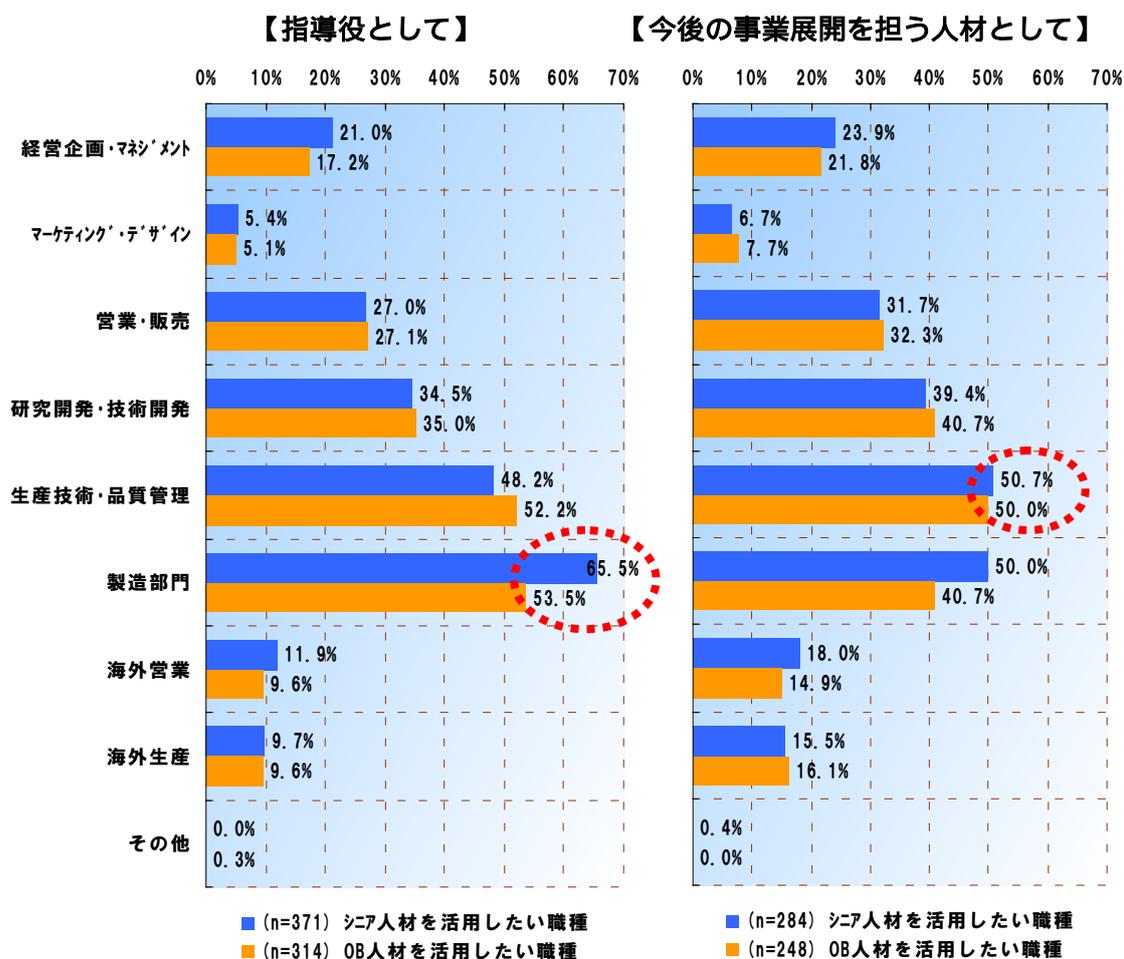
(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」2013年

## (2) シニア・OB へのニーズと期待役割

本事業で行ったアンケート調査（素形材企業調査）では、素形材企業に対し、自社のシニア社員（以下、シニア人材）を活用したり、大企業や他社から採用した即戦力となる OB（以下、OB 人材）を活用したい職種を尋ねている。<sup>10</sup>

調査結果によれば、シニア人材、OB 人材のいずれについても、「製造部門」や「生産技術・品質管理」の職種で、「若手や中堅社員の指導役として活用」および「今後の事業展開を担う人材としての活用」ニーズが特に高く、「研究開発・技術開発」や「営業・販売」の職種でも、指導役および今後の事業展開を担う人材としてのニーズが比較的高くなっている。なお、シニア人材については、特に製造部門での指導役としてのニーズが高くなっている点が特筆される。

図表 1-1 2 シニア・OB 人材を活用したい職種



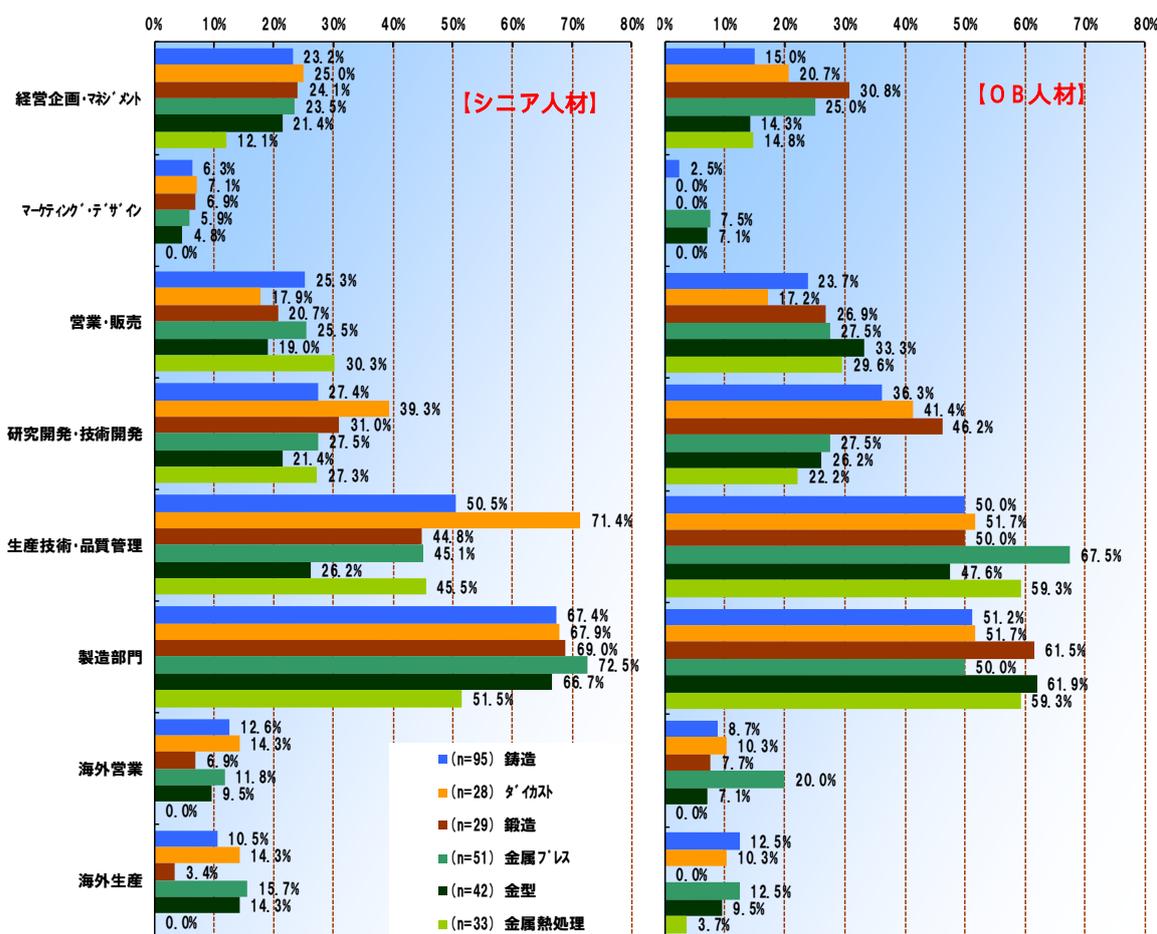
<sup>10</sup> 素形材企業へのアンケート調査では、「シニア人材」は自社社員を、「OB 人材」は大企業や他社から採用する社員と定義している。

### ①若手や中堅社員の指導役としてのシニア・OB人材ニーズ

素形材企業における若手や中堅社員の指導役としてのシニア・OB人材ニーズについて業種別に詳しくみると、シニア人材についてはどの業種においても「製造部門」における活用ニーズが高いが、ダイカストは「生産技術・品質管理」が71.4%と極めて高く、「製造部門」の67.9%を上回っている点が特徴といえる。

OB人材については金属プレスが「生産技術・品質管理」で67.5%と高い活用意向が見取れる。このほか、業種別の傾向の違いとしては、鋳造、ダイカスト、鍛造は「研究開発・技術開発」においてOB人材活用意向が比較的高いのに対し、金属プレス、金型、金属熱処理ではOB人材の活用意向が低くなっている。また、鍛造は「経営企画・マネジメント」において、金属プレスは「海外生産」において他業種に比べてOB人材の活用意向が高い。

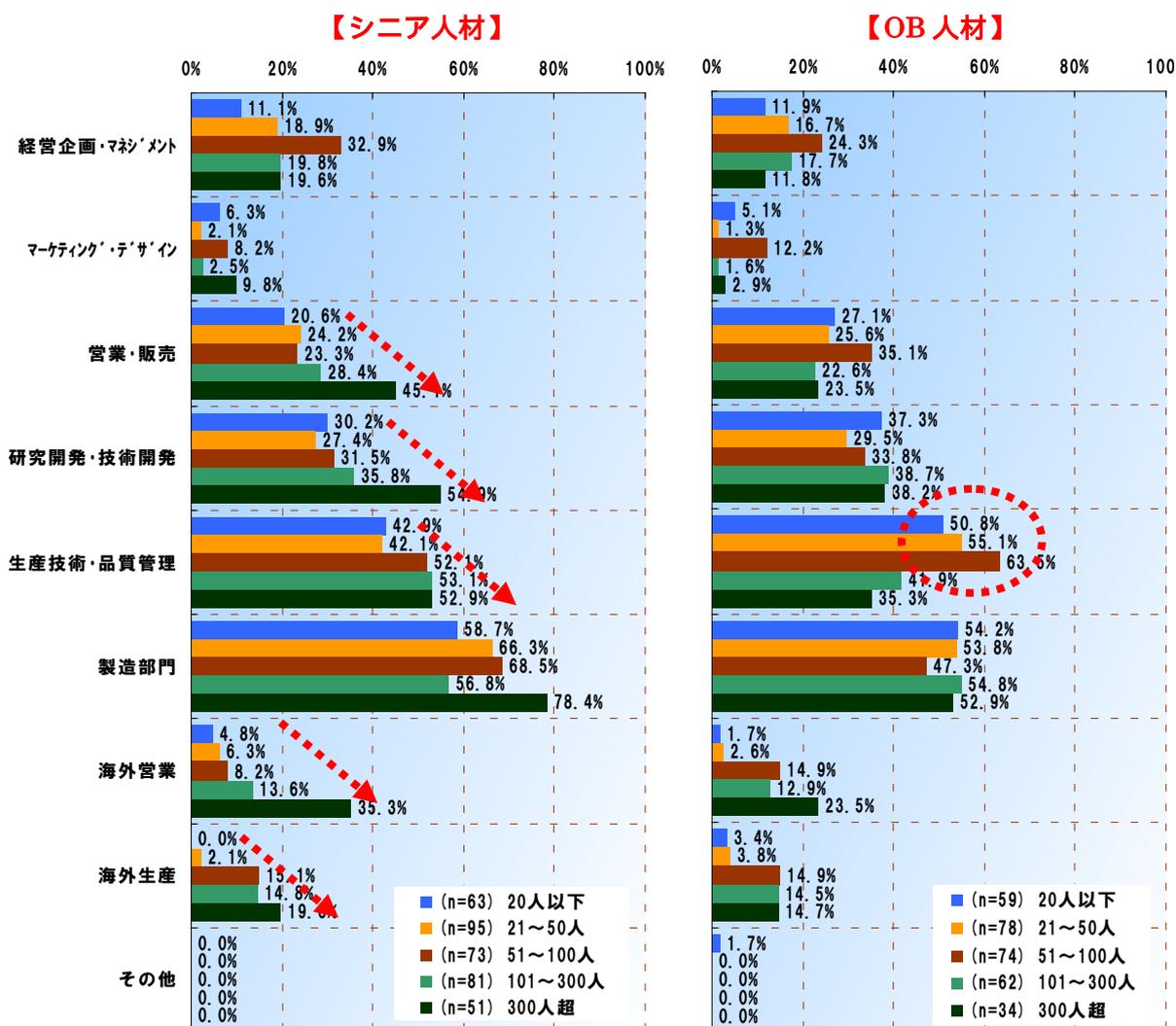
図表1-13 業種別にみた「指導役」としてシニア人材・OB人材を活用したい職種



指導役としての活用ニーズを従業員規模別に詳しくみると、シニア人材については規模が大きい企業ほど多くの職種において活用意向が高まる傾向が認められる。つまり、大手企業ほど職種や部門にかかわらず、自社のシニア人材を若手の指導役として活用する意向が高いといえる。

一方、OB人材については、むしろ大手企業よりも中堅・中小企業においてニーズが高く、とりわけ従業員100人以下の中小企業において、「生産技術・品質管理」での活用意向が高いことが特徴的である。

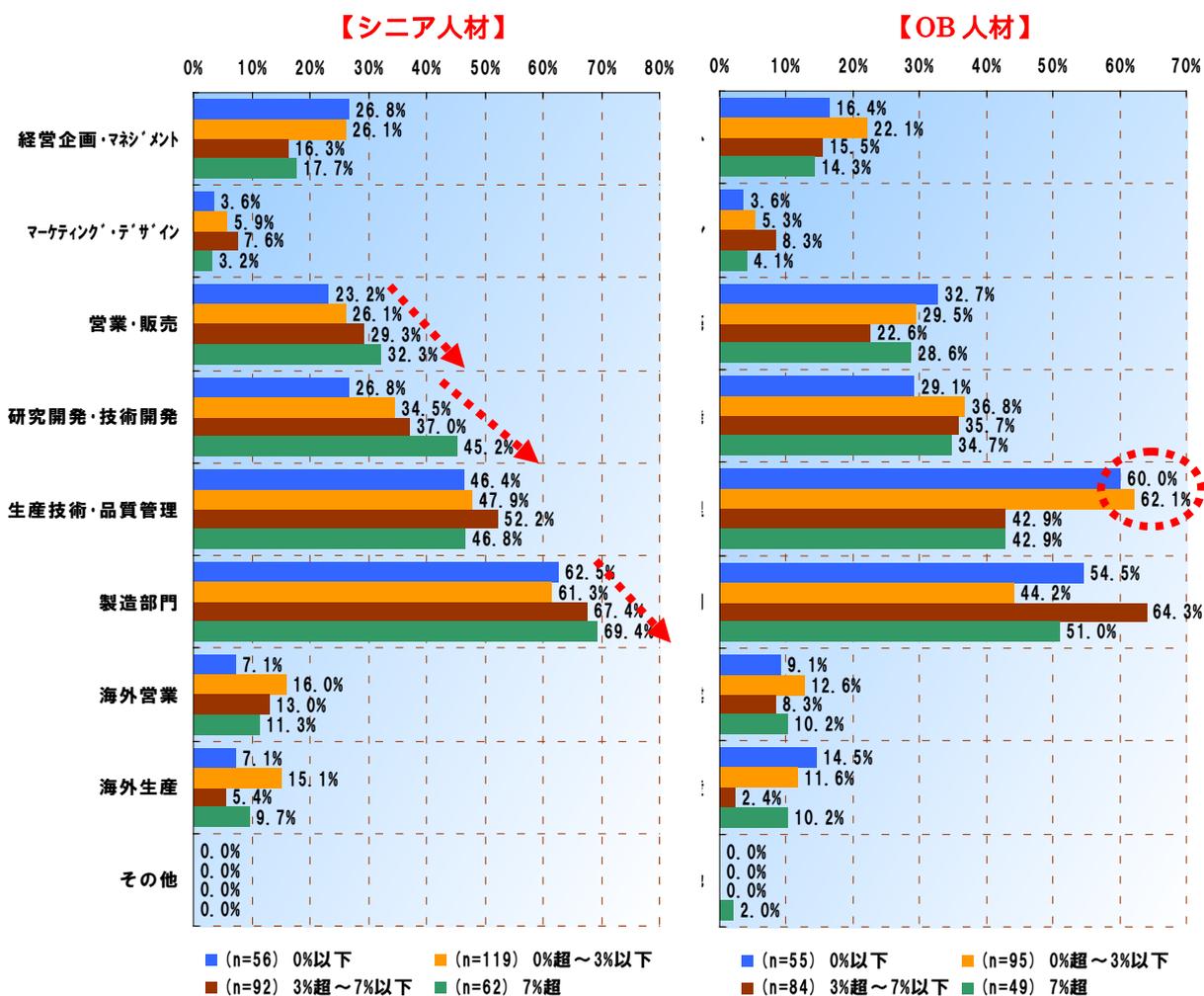
図表1-14 従業員規模別にみた「指導役」としてシニア人材・OB人材を活用したい職種



指導役としての活用ニーズを営業利益率別にみると、利益率が高い企業ほど、製造部門、研究開発・技術開発、営業・販売といった職種においてシニア人材の活用ニーズが高まる傾向が認められる。

一方、黒字化していない企業や利益率が3%以下の低利益率企業では、「生産管理・品質管理」においてOB人材を指導役に活用したいとする割合が高くなっている。こうしたことから、経営改善に向けては生産管理・品質管理面の強化が必要であり、そのために社外のOB人材が求められている、との見方もできよう。

図表 1-15 営業利益別にみた「指導役」としてシニア人材・OB人材を活用したい職種

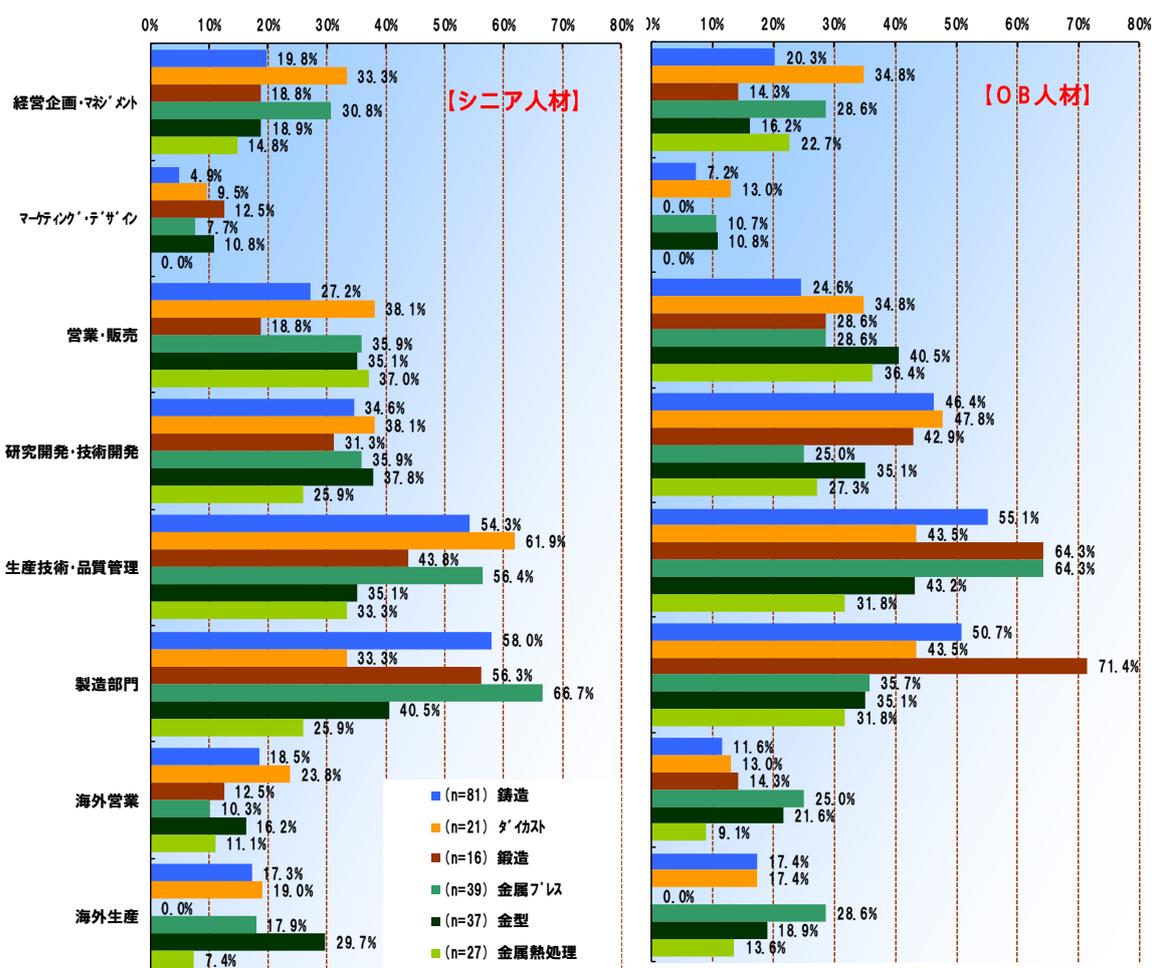


## ②今後の事業展開を担う人材としてのシニア・OB人材ニーズ

今後の事業展開を担う人材としての活用ニーズを業種別にみると、指導的役割に比べると業種でのばらつきが大きいことがわかる。「製造部門」は指導的役割としてはどの業種からも活用意向が高かったが、今後の事業展開については鋳造、鍛造、金属プレスでは活用意向が高いが、ダイカスト、金型、金属熱処理では低い。また、営業や海外生産において金型のシニア人材活用意向が比較的高い。

OB人材へのニーズをみると、鍛造において「製造部門」「生産技術・品質管理」でOB人材への高いニーズが認められる。一方、金属プレスは「生産技術・品質管理」では64.3%と高いものの、「製造部門」は35.7%と極端に低くなっている。このほか、鋳造、ダイカスト、鍛造では「研究開発・技術開発」へのOB人材活用ニーズが比較的高い。

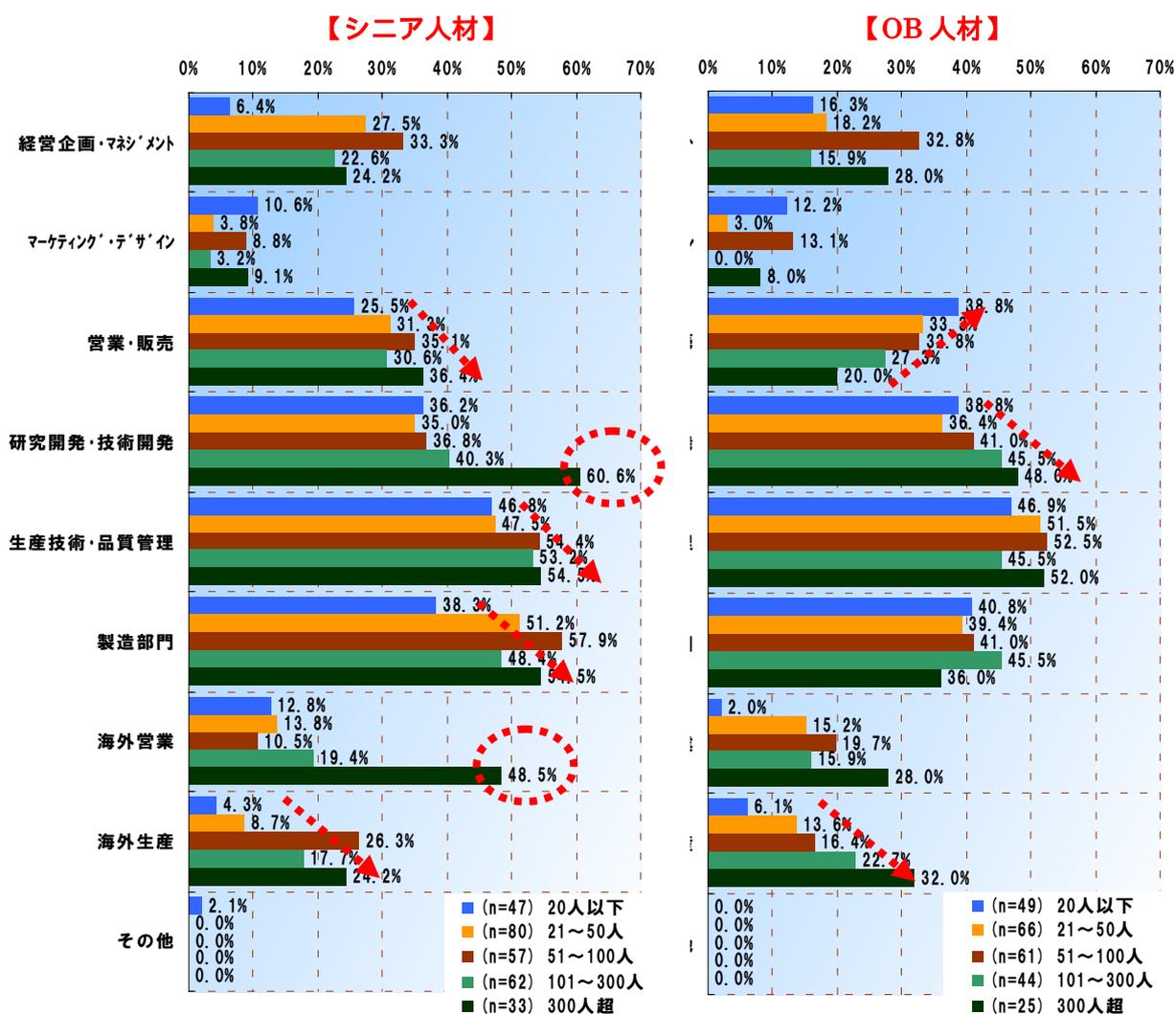
図表1-16 業種別にみた「今後の事業展開を担う人材」としてシニア人材・OB人材を活用したい職種



今後の事業展開を担う人材としての活用ニーズを従業員規模別にみると、従業員規模が大きい企業ではシニア人材への期待が全般的に高い。具体的には、営業・販売、生産技術・品質管理、製造部門、海外生産といった職種においては、従業員規模の拡大とともにシニア人材を活用したいとする企業も増加する傾向がみられる。

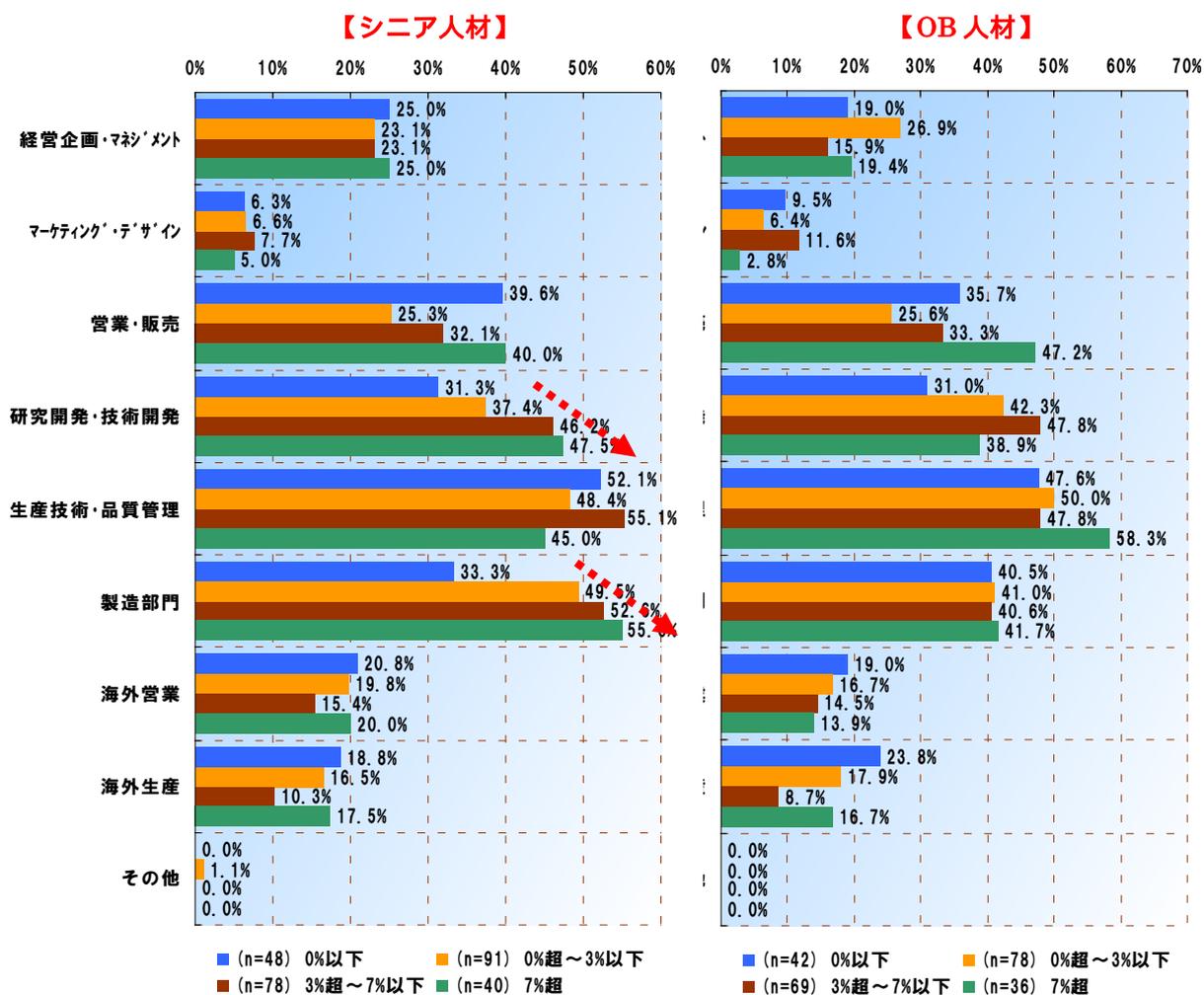
OB 人材へのニーズをみると、研究開発・技術開発、海外生産といった職種においては、シニア人材と同様、従業員規模の拡大とともに活用ニーズが高まっている。一方で、営業・販売に関しては、上記のシニア人材でみられた傾向とは逆に、小規模企業ほど OB 人材の活用ニーズが高くなっている点が特徴である。

図表 1-17 従業員規模別にみた「今後の事業展開を担う人材」としてシニア人材・OB 人材を活用したい職種



今後の事業展開を担う人材としての活用ニーズを営業利益率別に比較すると、指導役に対するニーズほど顕著な傾向はみられないが、利益率の高い企業ほど製造部門や研究開発・技術開発などにおいてシニア人材の活用ニーズが高まっている。

図表 1-18 営業利益別にみた「今後の事業展開を担う人材」としてシニア人材・OB人材を活用したい職種



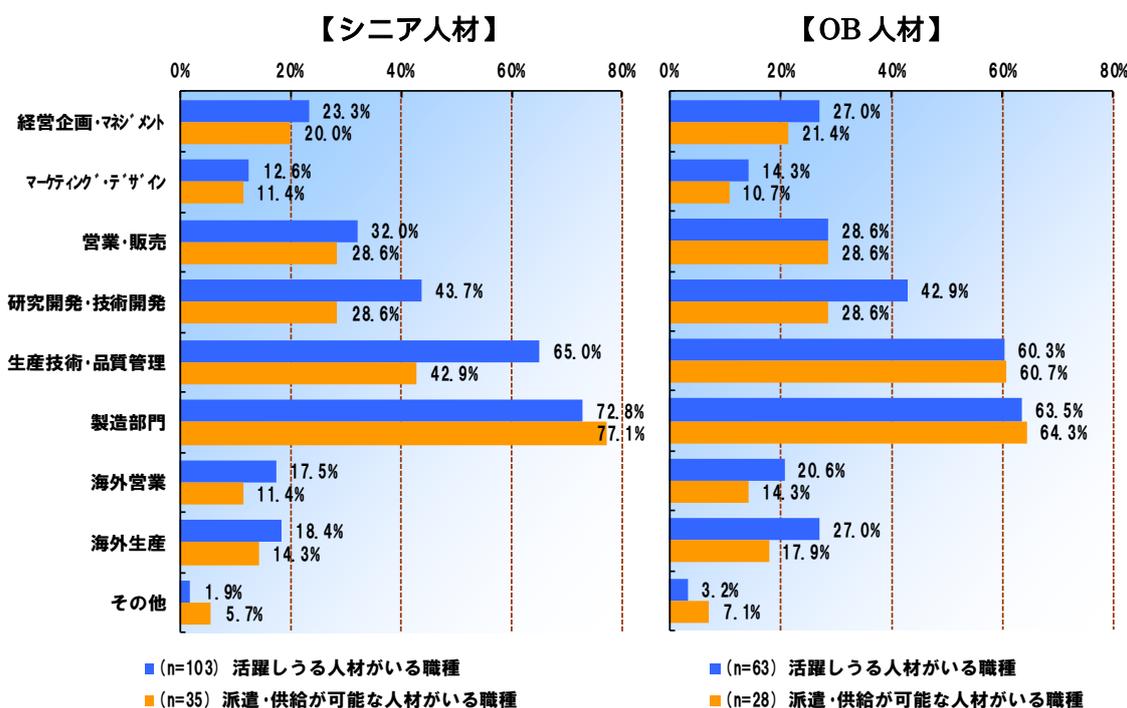
#### 4. ユーザー企業からみたシニア・OB人材の活用意向

素形材企業へのアンケート調査からは、若手や中堅社員への指導役として、また、今後の事業展開に向けて、製造部門、生産技術・品質管理、研究開発・技術開発といった主に現業部門を中心に他社 OB 人材へのニーズがあることが明らかになった。そこで、ここでは素形材産業からみたユーザー企業へのアンケート調査<sup>11</sup>結果から、ユーザー企業側の人材派遣意向について分析を行った。

##### (1) 素形材分野で活用できるスキル・経験を有するシニア・OB人材

素形材分野で活用できるスキル・経験を有するシニア・OB人材<sup>12</sup>の有無について、「活躍しうる人材がいる職種」と「(素形材企業へ)派遣・供給が可能な人材がいる職種」をそれぞれ尋ねたところ、シニア人材についても、OB人材についても、活躍しうる職種としては両者とも「製造部門」が最も多く、「生産技術・品質管理」、「研究開発・技術開発」がこれに次ぐ。また、素形材企業への派遣・供給が可能な職種についても、上記と同様の傾向がみられる。

図表 1-19 素形材産業で活躍しうるシニア・OB人材の有無と派遣・供給可能性

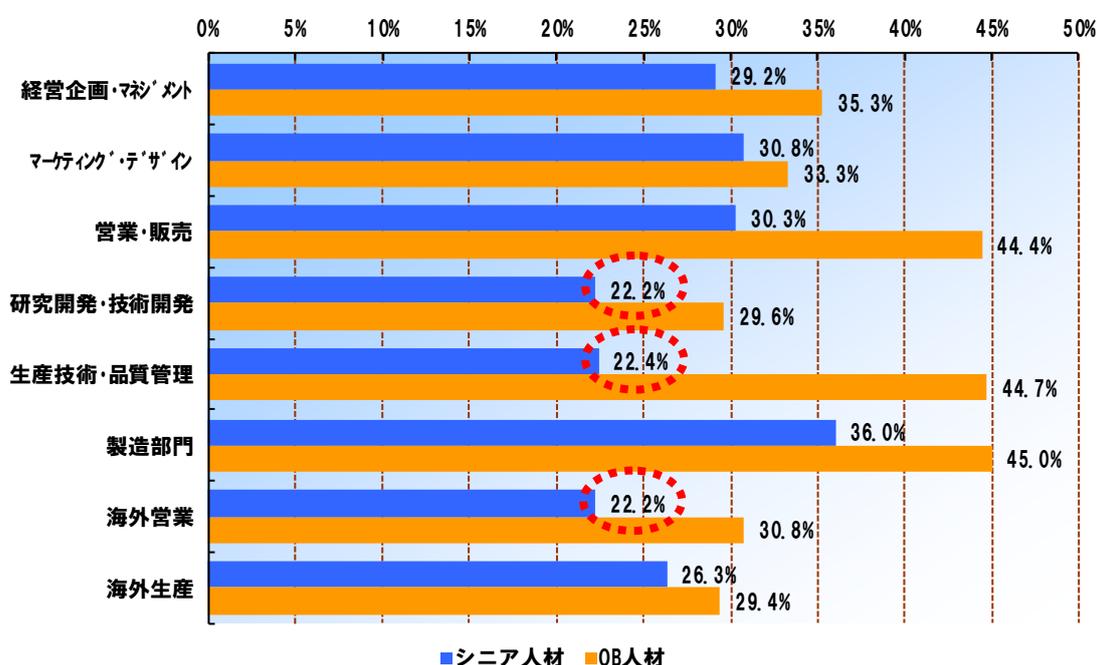


<sup>11</sup> 自動車、自動車部品、産業機械、電機産業など、素形材からみた主なユーザーとなる業界団体に加盟している企業にアンケート調査を実施した。有効回答数は 258 件。

<sup>12</sup> ユーザー企業へのアンケート調査では、シニア人材は現役の自社の社員を指し、OB 人材は自社の OB 人材を指している。

さらに、「活躍しうる」人材に対する「派遣・供給が可能」な人材の比率をみると、いずれの職種においても、シニア人材がOB人材を下回っている。特に、「研究開発・技術開発」「生産技術・品質管理」「海外営業」といった職種では比率が低くなっていることから、これら職種に関しては、社外に派遣・供給するよりもユーザー企業内で活用したいとするニーズがうかがえる。逆からみれば、素形材企業がユーザー企業のOB人材を当てにすることがやや難しい職種と見なすことができる。

図表 1-20 「活躍しうる」人材に対する「派遣・供給が可能」な人材の比率



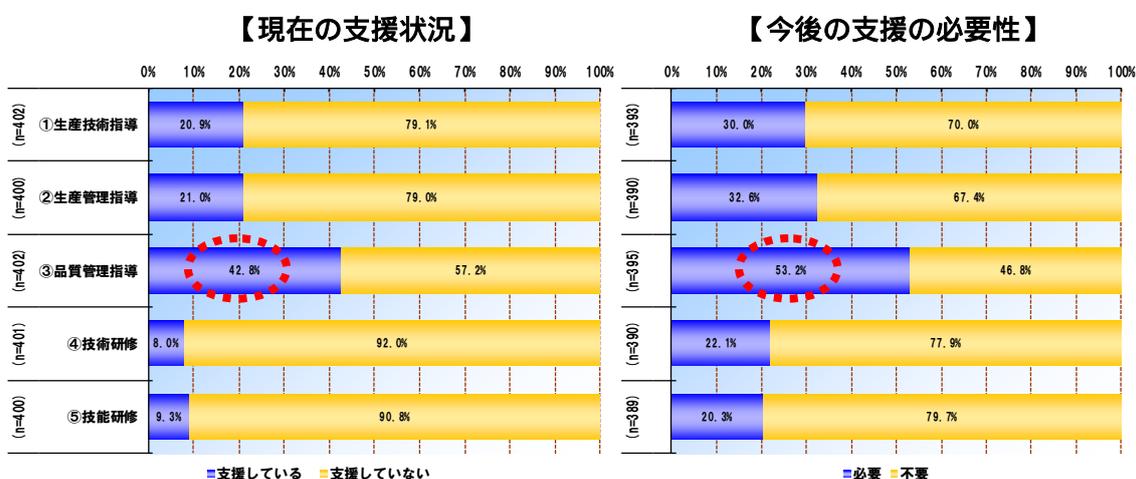
		経営企画・マネジメント	マーケティング・デザイン	営業・販売	研究開発・技術開発	生産技術・品質管理	製造部門	海外営業	海外生産	その他
シニア人材	【A】活躍しうる人材がいる職種（件）	24	13	33	45	67	75	18	19	2
	【B】派遣・供給が可能な人材がいる職種（件）	7	4	10	10	15	27	4	5	2
	B ÷ A	29.2%	30.8%	30.3%	22.2%	22.4%	36.0%	22.2%	26.3%	100.0%
OB人材	【A】活躍しうる人材がいる職種（件）	17	9	18	27	38	40	13	17	2
	【B】派遣・供給が可能な人材がいる職種（件）	6	3	8	8	17	18	4	5	2
	B ÷ A	35.3%	33.3%	44.4%	29.6%	44.7%	45.0%	30.8%	29.4%	100.0%

## (2) 素形材企業への支援

アンケート調査では、協力企業に対する現在の支援状況と今後の支援必要性についても尋ねている。ユーザー企業が最も「支援している」のが「品質管理指導」であり、全体の4割強が支援を行っている。

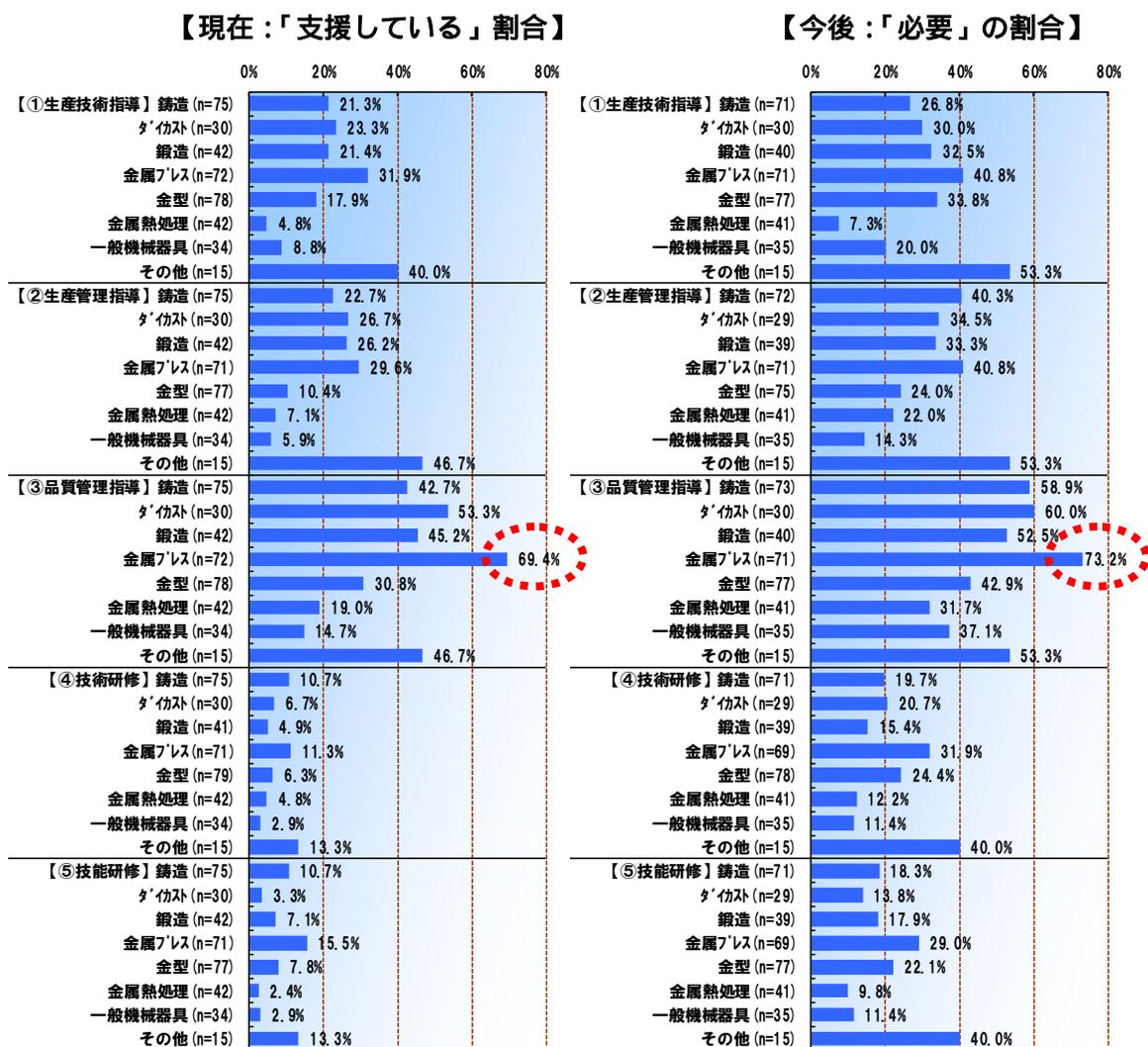
また、各支援内容について、現在「支援している」割合と今後支援を「必要」とする割合を比較すると、いずれにおいても後者が前者を上回っており、ユーザー企業においては、協力企業に対する支援の必要が今後高まっていくとの見方が強まっている。

図表 1-2 1 素形材企業への現在・今後の支援状況



現在における「支援している」割合及び今後における支援を「必要」とする割合を素形材業種別に見ると、金属プレス業界における品質管理にかかる指導が現在積極的に行われており、今後も多くのユーザー企業が支援の必要性を認識している。

図表 1-22 現在・今後の支援状況<主要業種別>



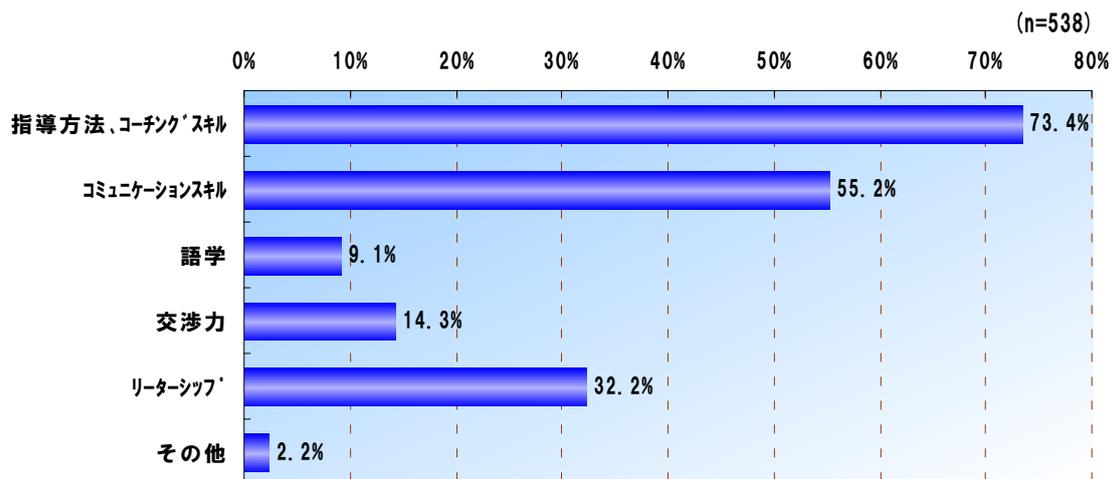
## 第2章 シニア・OB人材が果たす指導的役割

ここでは、シニア・OB人材がどのような指導的な役割を期待されているかについての分析を、アンケート調査やヒアリング調査を踏まえて行った。

### 1. 指導者として必要な教育

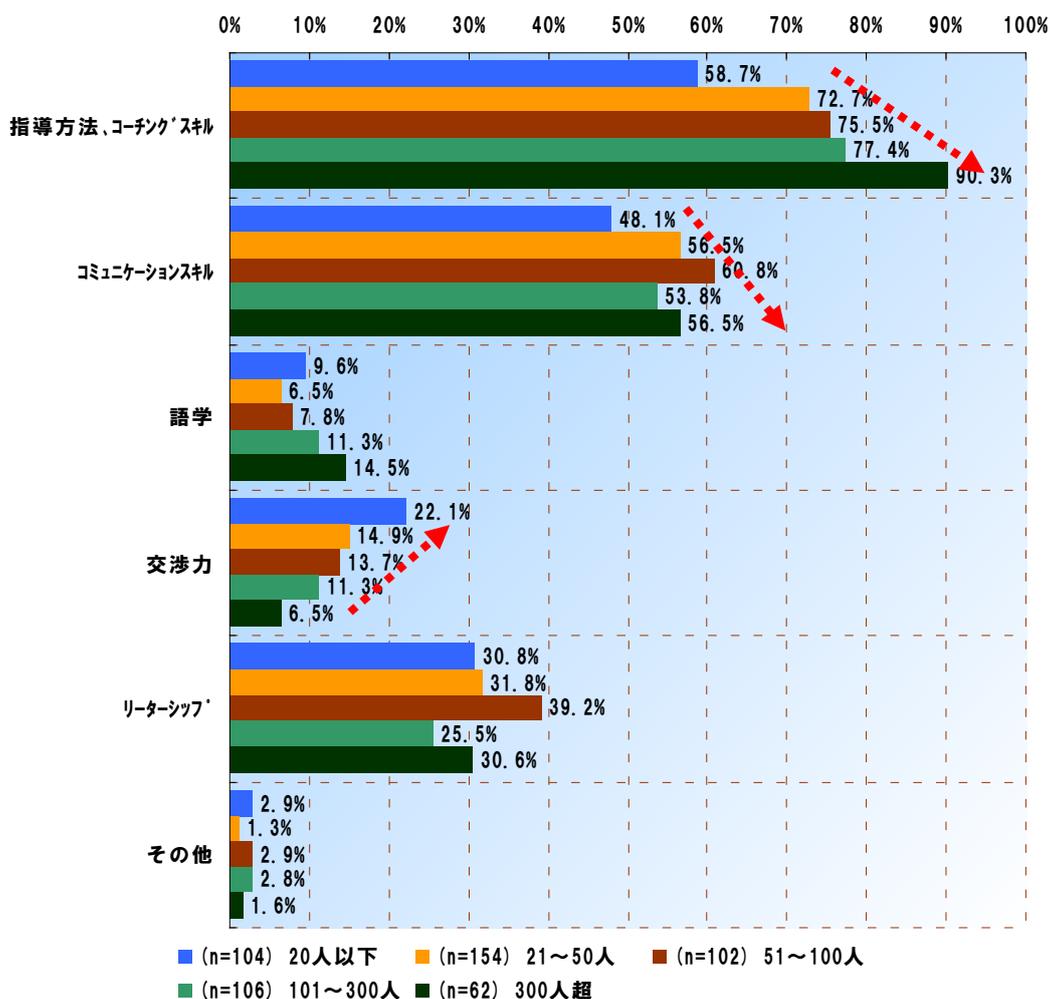
素形材企業へのアンケート調査では、シニア・OB人材が指導者として活躍するためにどのような教育が必要であるかと尋ねている。その結果、指導者として必要な教育については、「指導方法、コーチングスキル（73.4%）」が最も重視されており、「コミュニケーションスキル（55.2%）」がこれに次ぐ。

図表 2-1 シニア・OB人材が指導者として必要な教育



従業員規模別にみると、全体の中で回答の多かった「指導方法、コーチングスキル」や2番目に多い「コミュニケーションスキル」については、従業員規模の拡大とともにこれらスキルに対するニーズも高まっており、特に「指導方法、コーチングスキル」においてはその傾向が強い。一方で、交渉力に対しては、逆に従業員規模が小さい企業ほど教育ニーズが高まっている。

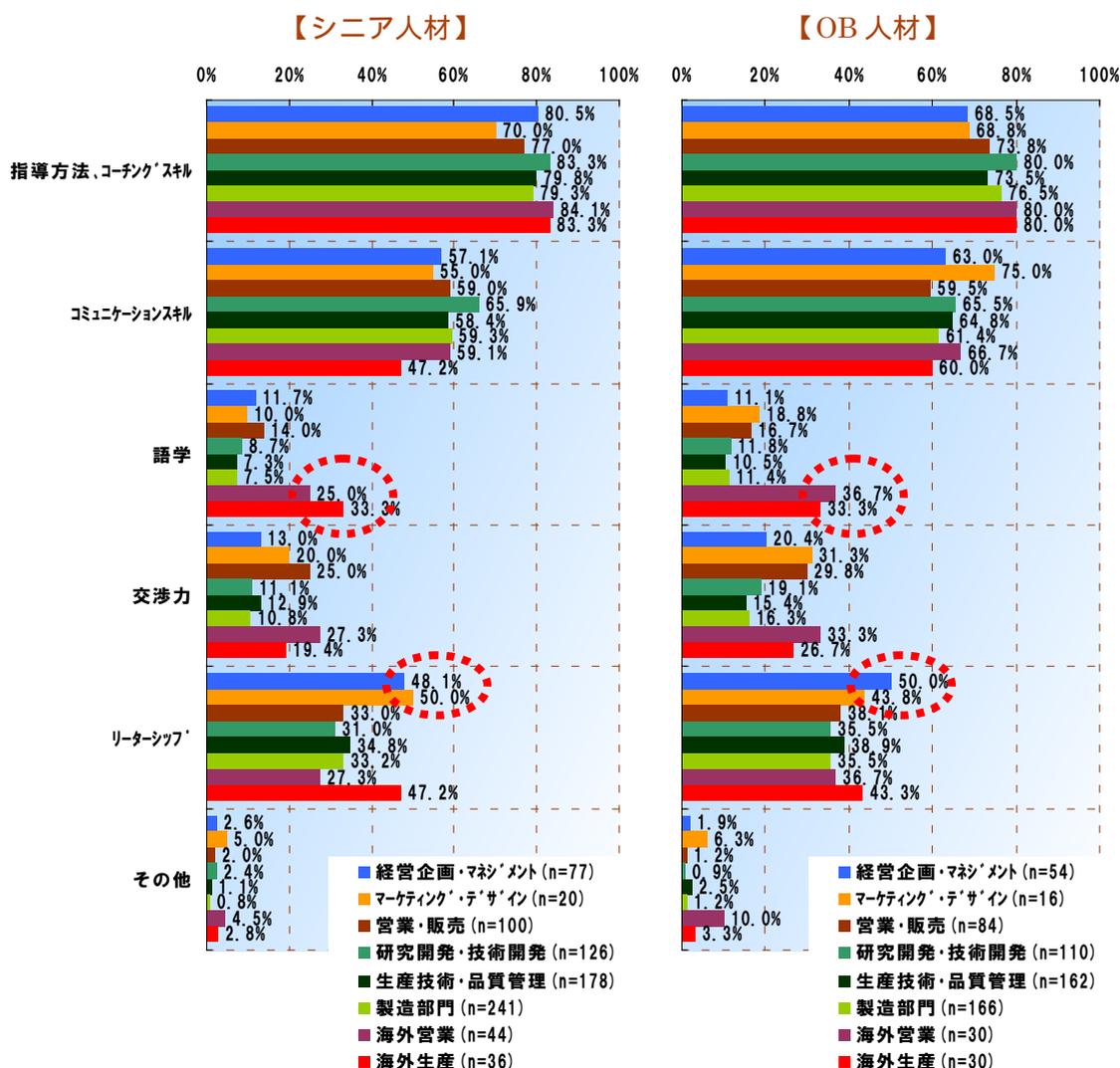
図表 2-2 従業員規模別にみたシニア・OB人材が指導者として必要な教育



また、シニア・OB人材が「指導者」あるいは「今後の事業展開を担う人材」としてどのような教育が必要となるのかを、活用したい職種別にみてもと、以下のような傾向を読み取ることができる。<sup>13</sup>

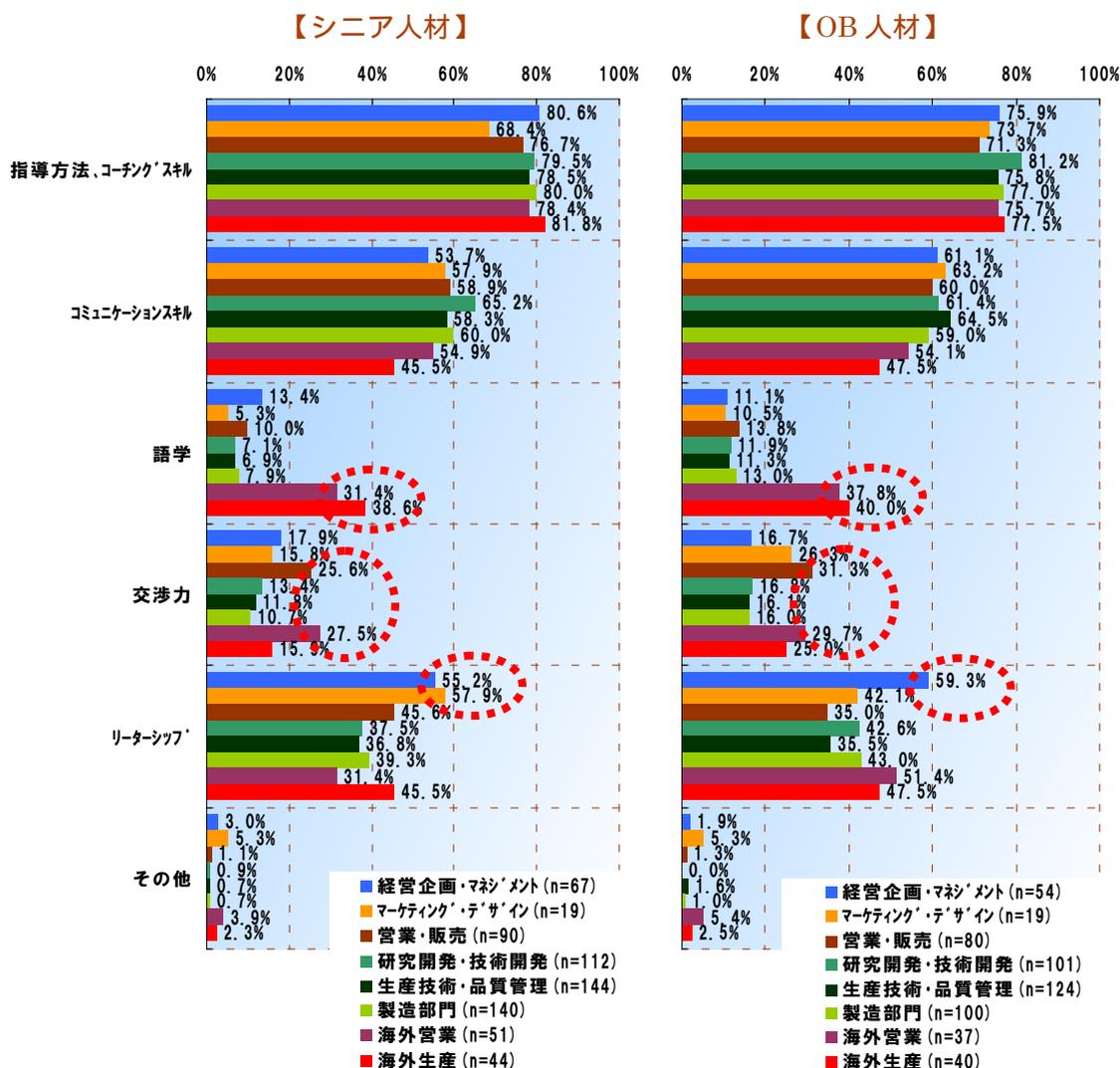
- ④ 「指導方法、コーチングスキル」や「コミュニケーションスキル」といった全体的に重視されているスキルについては、活用したい職種間で大きな差はなく、シニア人材・OB人材に求められる必要最低限のスキルと言える。
- ④ 加えて、経営企画・マネジメント系の業務では、リーダーシップが求められている（回答件数が少ないが、マーケティング・デザイン業務も同様の傾向）
- ④ 海外業務（海外生産、海外営業）においては、語学力が求められる。
- ④ 国内外における営業販売系の業務においては、交渉力が重視される傾向がうかがえる。

図表 2-3 活用したい職種別にみたシニア・OB人材が「指導者」として必要な教育



<sup>13</sup> クロス軸として使用した「活用したい職種」及び集計対象の「必要な教育」については、いずれも複数回答形式であるため、両者は一対一に対応しない点に留意が必要である。

図表 2-4 活用したい職種別に見たシニア・OB人材が「今後の事業展開を担う人材」として必要な教育



## 2. 職種ごとに求められるシニア・OB 人物像

アンケート調査でシニア・OB人材を活用していると回答した素形材企業にヒアリングを行い、それぞれの職種でどのようなシニア・OB人材への期待役割があるのか、求める能力や人材獲得手段、シニア・OB人材の活用をめぐる課題などについて調査を行った。その結果を踏まえ、職種ごとに求められるシニア・OB人物像をまとめたのが下図である。

なお、職種ごとに期待役割が異なるところもあるが、働き方や処遇については「シニア・OB人材を受け入れる中小企業は高齢者の体力低下を懸念しており、また、年齢の高いシニア・OB自らもハードな働き方を希望しないので、厳しく結果を求めない代わりに処遇は一般社員並み」というのが平均像といえる。また、製造部門は技能伝承に重点が置かれ、技術流出も懸念されることから自社シニアの活用を重視している企業が多い。

図表 2-5 職種ごとに求められるシニア・OB 人物像

経営企画・マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務戦略や投資計画の策定や人事、職務規程の策定など経営管理の高度化を担える人材(経理、財務分析経験者など)</li> </ul>
マーケティング・デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規製品開発にあたり、自社スタッフにない技術・アイデアを有する人材</li> </ul>
営業・販売	<ul style="list-style-type: none"> <li>若手人材のメンターとしてOJTを通じて人材育成のできる即戦力となる人材</li> <li>単なる指導役ではなく、一緒に営業活動ができる人材</li> </ul>
研究開発・技術開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術開発等の経験のある同業出身の人材で、OJTを通じた中堅・若手の人材育成を担える人材</li> </ul>
生産技術・品質管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業の人材にはない技術・技能を有した指導力のあるシニア・OB人材</li> <li>現場改善の成果を着実にあげることのできる人材</li> </ul>
製造部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊な専門技術・技能ではなく、汎用性のある技能・技術を有した、中小の製造現場にフィットできる人材(ただし、情報漏洩の観点から他業種出身者を希望)</li> </ul>
海外営業	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外営業経験があり、海外代理店とのルートセールスなど現場担当できる人材であれば、出身企業の規模は問わない(65歳以上のOBは体力面から想定していない)</li> </ul>
海外生産	<ul style="list-style-type: none"> <li>同業種の大企業出身者で素形材に関する技術的理解があり、海外生産拠点の立ち上げを経験した人材</li> </ul>

以下に、具体的な企業の声を通して、シニア・OB人材に求める期待役割や採用において重視するポイント（**茶色文字**）と、当該人材を獲得する手段（**青色文字**）を紹介する。

### （１）経営企画・マネジメント職種

経営計画・マネジメントについては、中小企業では体制が十分整っていないところを大手企業からのシニア・OB人材を活用し、経営の高度化を図りたいとのニーズがある。社内のシニアの活用だけでなく、社外のシニア・OB人材へのニーズのある職種と考えられる。

#### 【主な企業の声】

- ・ 中小企業は、管理部門の規則がなく、トップが決めたことがルールになる。人事規程もなく、労働条件もその都度決めている。経理も毎月決算して、財務戦略や投資計画もない。大企業では当たり前の管理が中小企業ではなされておらず、経営管理を高度化する必要がある。しかし、**社内にはそのようなことができる人材がいないため、経理、財務分析の経験をもつシニア人材を採用して経営管理を高度化したい。**

### （２）マーケティング・デザイン職種

マーケティングやデザインも中小企業のノウハウに足りないところを大手企業出身者が補ってくれるという理由で、社外のシニア・OB人材へのニーズのある職種と考えられる。

#### 【主な企業の声】

- ・ **大企業子会社の人材紹介会社を通じて、早期退職されたシニアを囑託として採用。当社の製品開発を担当**してもらっている。大企業での仕事のやり方は役にたっており、よい方向に向かっている。面接時に雇用条件を提示し、給料が安くなることなどに納得してもらった上で採用している。全てのシニアがマッチするわけではなく、社風に合わない方は辞めていく。**経験・技術ではなく、人として合うかが重要である。**

### （３）営業・販売職種

営業・販売は単なる指導役ではなく、一緒に働きながら若手を導いていけるような人材が求められているが、営業職も社外のシニア・OB人材へのニーズが高い職種と考えられる。

#### 【主な企業の声】

- ・ 営業を強化することが課題であるが、若い人材の育成が不十分。そこで、**派遣会社を通じて営業ができるシニアを探している**。派遣契約で嘱託としての勤務を想定している。当社の若い人材と一緒に営業活動をして、**OJTの中で営業のスキルを教えてもらい、**若手の営業トークが上手くなるように教育してもらいたい。
- ・ シニアは必ずしも大企業の人でなくても、**必要な製品知識を持ち、営業ができる即戦力**であれば、中小企業の人材でも構わない。単に若手に教えるだけではなくて、一緒に営業活動をしてもらう中で若手に学んでもらいたい。

#### （４）研究開発・技術開発

マーケティングや営業については自社にない人材を求める意向が強いが、研究開発・技術開発は自社技術をより強化するための人材を求めており、社外から求める場合でも、比較的業種や技術が近いこと、業界団体経由で探すなどある程度顔の見えるネットワークで探そうとする傾向が読み取れる。

#### 【主な企業の声】

- ・ 技術課のスタッフは中堅、若手で構成されているが、複雑化する顧客からの要求に対応するための体制として十分とはいえず、素材の知識を持ち、かつ機械を理解している**技術者を採用してレベルアップを図りたい**と考えている。**同じ業界で技術開発を経験したOB人材**であれば、大企業、中小企業問わず、能力的に要求を満たすと考えている。中小企業では、現役で活躍している技術者を採用することは難しい。
- ・ **採用方法は、人材市場から探すのではなく、業界団体のつながりで見つけることを想定している**。この業界は狭いので、他社に技術を売るようなことはしないと思うので、技術・ノウハウ流出は心配していない。採用するOB人材は、顧問、社員などその人材の能力に応じた待遇を想定している。

#### （５）生産技術・品質管理

生産技術・品質管理については、確実なレベルアップや目に見える成果を求めている。大手企業で生産管理部門の責任者を務めた経歴などが評価されがちであるが、現場の指導力がなければカイゼン効果は出てこないのも、指導者としての力量も問われる。生産技術・

品質管理については社外人材でも構わないというケースもあれば、固有技術が強みとする会社では自社シニア・OB でなければ通用しないというケースもある。

#### 【主な企業の声】

- ・ **大企業 OB は在職時に様々な経験をしており、中小企業では学べない多くのことを身につけている。** 素形材企業が向上するために必要となる能力をもっているが、中小企業とマッチングが上手くいく場合とそうでない場合が生じる。**人間性が受け入れられないと、うまくいかない。**
- ・ **大手企業の品質管理部長を採用し、** 中小企業の社員を指導して**不良率を劇的に改善**することに成功した企業もいる。週1回の顧問契約であるが、毎回宿題を出して翌週に回答させるなど、指導方法が優れている。
- ・ 当社は**職人的な技術が会社の強みであり、その伝承が重要な課題**である。退職者の技術の伝承のため、**自社の OB 人材を再雇用して、65 歳以降も延長して雇用**している。**当社の技能であり、他社の OB では意味がない。** 現在、新入社員から5年目までの若手社員を対象として OB が指導しているが、OB は体力的にフルに勤務することは難しいので嘱託として勤務している。

#### (6) 製造部門

製造部門は若手への技能伝承を目的に、自社のシニア人材の再雇用・定年延長という形態をとる企業が多い。自社の人材にこだわる背景には、技術漏洩などへのリスク対策もある。

他社 OB 人材を採用する場合は、あまり特定の技能や技術に特化せず、汎用性のある技術や技能を有することが望まれている。

#### 【主な企業の声】

- ・ 高度な技能を伝承するため、**退職した OB 人材を嘱託として再雇用**している。**自社の技能伝承が目的のため、他社 OB では意味がない。**
- ・ **取引先を定年で退職した OB 人材を一般職として採用**している。大企業出身の OB は生産管理や原価管理に長けた人が多く、また、他社 OB は自社だけでは気づかない気づきを与えてくれるため大変役に立っており、継続的に他社 OB を採用している。また、それとは別に、**自治体の行う OB 派遣制度を活用**しているが、派遣期間が短く、

期待するほどの成果は得られていない。技術・技能は優れていても教え方が悪い派遣 OB がいて、自治体も派遣前に教え方を指導しているがうまくいっていないようである。

- ・ **技術・技能の専門が特化しすぎると、幅広い対応が求められる中小の現場にフィットしない。また、同業出身では営業機密漏洩の恐れがあるため、別業種が望ましい。**
- ・ 他社 OB を採用する際には、退職前の役職に関わらず一般職として採用している。工場長経験クラスの OB も同様である。OB を採用しても数年経つと体力に見合った勤務を希望してくることから、**結果に対する責任が求められる役職は、採用する側もされる側も、共に望んでいない。**仮に工場長として採用するならば、現役で 5 年～10 年と活躍できる人材を採用する。
- ・ 履歴書に設計ができたり、いろいろな測定機器を操作できると書かれていても、実際に採用してみると実務対応できない OB がいる。過去に経験していても退職前は管理職となっているため、自ら対応することがなく、最新の技術・技能が習得できていない（技術・技能が陳腐化している）。そのため、**OB には特殊な専門能力ではなく、ゼネラリスト的な能力に期待**をしている。
- ・ ものづくりの企業として、高齢者が長くものづくりをしてきた中で作りあげた**技能は重要な資産であり、若手への伝承が課題**である。そのため、**自社 OB を囑託として雇用し**、30 代～40 代の社員を育成している。
- ・ シニア人材は、これまで 50 歳を超えると給与が急に下がる仕組みだったので、やる気を無くさないように給与体系を改善している。**シニアには部下を教育していく役割を期待しているが、見ていると教え方がなっていないと感じる。**決して誉めることはなく、怒鳴ったり、けなしたり、背中を見て学べという姿勢の方も多い。
- ・ 元設計課長の 60 歳代後半のシニア社員に、現在囑託で働いてもらっている。そのほかにも、他社を定年退職した OB で、当社の検査部門、装置組み立て部門で働いてもらっている人もいる。大手メーカーで設計をやっていたような方で、無理はしなくてよいがまだ仕事をしたい、という方に働いてもらっている。
- ・ 金型開発では**大手企業で技術系のトップに近いレベルにまで上り詰めた方に技術顧問**という形で来てもらっている。**社長のネットワークで来てもらった。技術のレベルアップを図ることが目的**で、分からないことは、この技術顧問に聞いてもらっている。この顧問には**客先との勉強会にも出向いてもらい、お客様の教育もしてもらっている。**お客様のスキルを上げることにより、当社への発注もより明確化してもらおう。大手メーカーの技術者は、CAD/CAM は操作できても、ものづくりを知らないなので、実際に製造できないような設計を平気で出してくる。お客様のスキルが向上すれば、当社の付加価値にもつながるし、お客様とのスムーズな取引にもつながる。こういう場面では、シニアの技術が活用できる。

- ・ 60 歳代になったシニア社員は、3 ヶ月に 1 回ほど面談して、先の方向性を見極めながら働いてもらっている。**若いメンバーが困った時にさっと質問できるので**、人材育成面では助かっている。
- ✓ シニア人材は、若手に比べると当然、目の良さや手の動きなど磨きの力も劣ってくるので、同じパフォーマンスを期待するのは難しくなる。現在、3 名のシニアがいて、成形機で出来る簡単な作業をしているが、基本的には、**社風の教育をはじめ人材育成に貢献をしてもらっている**。また、金型の磨き工程では、シニアの方に囑託の社員としてお願いしている。**仕上げには、15 時間、金型を磨き続ける忍耐力が必要となる**。

### (7) 海外営業

海外営業は対象国を相手に商売をした実績を見込まれており、社外のシニア・OB 人材へのニーズのある職種と考えられる。実務を任せる場合は、海外出張を伴うなどハードな仕事になるため、大手企業から探す場合でも、比較的若手のシニア人材への要望が高い可能性がある。

#### 【主な企業の声】

- ・ EU 向けの輸出を強化しているが、人員が不足しており、**即戦力となる海外営業経験者が欲しい (EU 向けの輸出の経験者で、英語力があれば望ましい)**。弊社は中小企業であり、現役の優秀な海外営業経験者を獲得することが難しい。そこで、OB 人材であれば採用しやすいのではないかと考えている。大企業の OB でなくても良いが、65 歳を超える OB は体力的に難しいため考えていない。社員として受け入れるが、待遇は管理職ではなく営業担当者を想定しており、給与等条件も社員と同じ待遇を考えている。**当社の社風に合うか、スタッフと上手く折り合えるか等を懸念している**。
- ・ 海外へ進出しないかわりに、徹底したグローバル化を図り、海外から仕事をとってくる決意をしたので、**大手企業から海外営業を担当できる比較的若手のシニア人材を採用した**。**取引先のネットワークで紹介してもらった**。

### (8) 海外生産

海外生産工場を立ち上げる場合は、実際に海外で現地法人を立ち上げた経験のある大手企業のシニア・OB へのニーズが高く、工場長として赴任させる場合は製造技術だけではなく

く、現地技術者等の労務管理もできるようなマネジメント能力が求められている。海外生産についても、社外のシニア・OB人材へのニーズのある職種と考えられる。

#### 【主な企業の声】

- ・ 海外に生産拠点をもっているが、急速に需要が拡大しており、生産ラインを拡大する必要がある。そのスタッフは自社社員の育成が追いついておらず、任せられる人材がない。そのため、**同じ業界出身で素形材についての技術的な理解があり、海外での製造拠点を立ち上げた経験をもつ OB 人材を獲得したい**。現在、**同業者の紹介で探している**。受入は顧問、アドバイザーの職務で考えている。受入にあたり、**人として当社と折り合えるかどうか**が**問題**と**考えている**。
- ・ シニアの OB 人材としては、タイ拠点の工場長として、**ヘッドハントで大手企業出身の方を採用**している。しかし、大手からのヘッドハントは、社内の反発もある。当社の哲学も理解していないので、**禁じ手ともいえるが、当社にはないものを持っている人材のみを採用**している。なお、**海外拠点の工場長は、語学の能力ではなく、技術者等の労務管理の能力が求められる**。

### 第3章 シニア・OB人材の活用促進に向けた実態

ここでは、シニア・OB人材の活用に向けて取り組まれている企業とのマッチングの実態や課題、シニア・OB人材の再教育への取組みについて分析する。

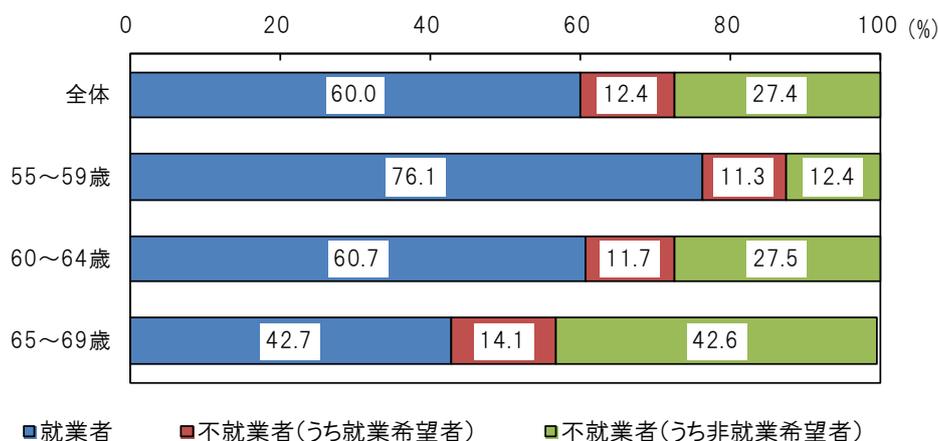
まず、既存文献を参考に高齢者の就労ニーズについて概観した後、公的機関や民間が手がけるシニア・OB人材のマッチング事業や再教育への取組みについて取り上げ、シニア・OB人材活用に向けた課題や再教育が必要とされるポイント、活用促進に向けたヒントについて整理を行う。

#### 1. シニア・OB人材の就労ニーズ

##### (1) 高齢者の就労状況

55歳以上の高齢者の就労状況を見ると、不就業者のなかで就労を希望している者が全体の約1割程度を占めており、中小企業等にて活用しうる人材が埋もれているとみられる。

図表3-1 高年齢者の就労状況



(単数回答：全体 n=3,602)

(注) 1. 就業希望者：仕事をしたいと思いながら仕事に就けなかった者

2. 非就業希望者：仕事をしたいと思わなかった者

アンケート対象は全国の55～69歳の男女個人

出所：(独)労働政策研究・研修機構「高年齢者の雇用・就業の実態に関する調査」結果(平成22年7月5日)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

##### (2) 定年・退職後の就業希望

###### ① 就労先

高齢者のニーズは、定年・退職後も同じ企業等で働きたいという希望が多い一方で、定年・退職時と違う企業等で働くというニーズも比較的多くみられる。

図表 3-2 定年・退職後の勤務先の希望と状況

単位: %

		定年・退職時 と同じ企業等 で働く	定年・退職時 とは違う企業 等で働く	自営業者と して働く	その他	仕事から 引退	無回答
全体	希望	47.9	16.7	5.3	1.3	15.8	12.9
	状況	28.1	15.9	4.2	2.3	21.0	28.5
55～59歳	希望	54.6	14.7	5.5	1.3	15.6	8.4
	状況	33.7	11.3	3.6	1.9	15.3	34.2
60～64歳	希望	48.7	17.4	4.7	0.6	13.7	14.9
	状況	31.6	16.0	4.3	2.2	20.3	25.6
65～69歳	希望	39.7	18.3	5.7	2.1	18.5	15.8
	状況	18.1	20.8	4.8	2.9	28.0	25.4

(注) 1. 希望：最も希望していた(いる)勤務先 状況：定年・退職後の(最も可能性が高い)勤務先  
2. 55歳当時雇用者の者を対象としている

アンケート対象は全国の55～69歳の男女個人

出所：(独)労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」結果(平成22年7月5日)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

## ②収入

高齢者が定年・退職後に希望する収入は、定年・退職時と同程度が多いものの、定年・退職時よりも少ない金額を希望する高齢者も多くみられる。

図表 3-3 定年・退職後の仕事からの収入の希望と状況

単位: %

		定年・退職時より 多い	定年・退職時と同 程度	定年・退職時の 8～9割 程度	定年・退職時の 6～7割 程度	定年・退職時の 4～5割 程度	定年・退職時の 3割以下	仕事から 引退	無回答
全体	希望	2.8	22.7	8.8	11.3	6.2	2.2	14.7	31.4
	状況	1.8	13.7	6.1	10.2	9.3	5.7	20.6	32.6
55～59歳	希望	4.4	26.7	9.7	9.1	4.4	1.2	14.6	29.9
	状況	2.3	18.2	6.5	10.4	6.4	2.6	14.6	39.3
60～64歳	希望	2.4	23.2	9.4	12.9	5.9	2.5	12.2	31.6
	状況	1.5	12.9	6.0	11.9	10.9	7.3	19.8	29.6
65～69歳	希望	1.4	17.7	7.0	12.0	8.6	3.1	17.4	32.7
	状況	1.5	9.4	5.9	8.1	11.2	7.4	28.2	28.4

(注) 1. 希望：最も希望していた(いる)勤務先 状況：定年・退職後の(最も可能性が高い)勤務先  
2. 55歳当時雇用者の者を対象としている

アンケート対象は全国の55～69歳の男女個人

出所：(独)労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」結果(平成22年7月5日)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

### ③就労形態

高齢者が定年・退職後に希望する就労形態は、正社員が多いものの、嘱託・契約社員、パート・アルバイトを希望する者など、多様な就業形態がみられる。

図表 3-4 定年・退職後の就業形態の希望と状況

単位：%

		正社員	嘱託・ 契約社員	パート・ アルバイト	派遣労働	その他	雇用以外 の働き方	仕事から 引退	無回答
全体	希望	44.2	22.7	29.3	0.8	1.1	-	-	1.9
	状況	18.6	22.6	23.1	1.3	1.2	1.0	10.8	21.4
55～59歳	希望	48.2	22.4	26.5	0.4	1.0	-	-	1.4
	状況	21.2	21.6	19.7	0.2	1.2	0.8	5.3	30.1
60～64歳	希望	45.8	20.9	28.9	1.2	1.1	-	-	2.0
	状況	18.0	25.5	23.7	2.3	1.3	1.1	12.2	15.9
65～69歳	希望	36.7	25.2	33.7	0.8	1.2	-	-	2.4
	状況	16.0	20.4	26.9	1.4	1.1	1.1	16.5	16.6

(注) 1.希望：最も希望していた(いる)勤務先 状況：定年・退職後の(最も可能性が高い)勤務先  
2.55歳当時雇用者の者を対象としている

アンケート対象は全国の55～69歳の男女個人

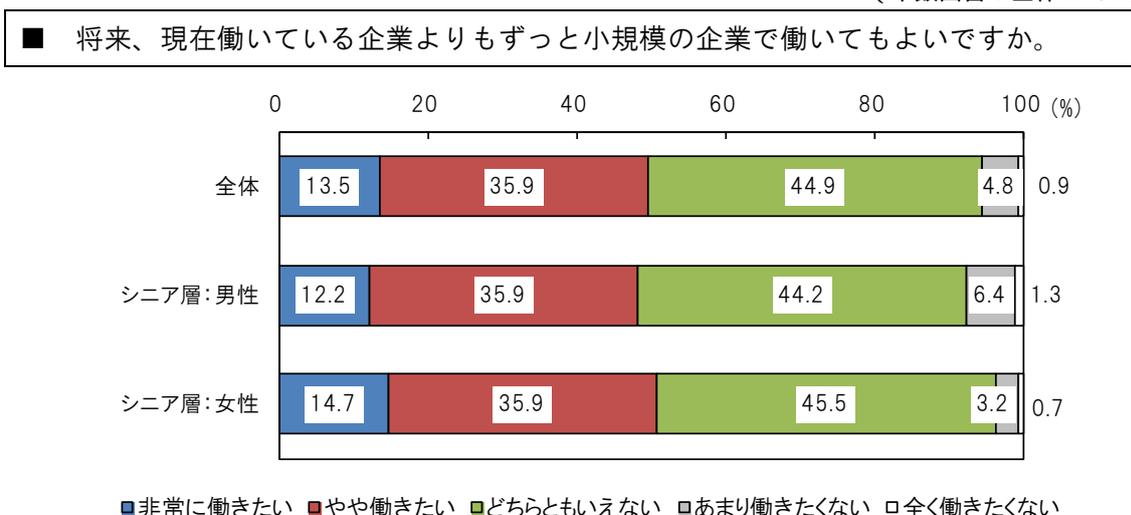
出所：(独)労働政策研究・研修機構「高齢者の雇用・就業の実態に関する調査」結果(平成22年7月5日)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

### ④就労先の企業規模

財団法人企業活力研究所の調査結果によると、現在よりも小規模な企業で働くことについて肯定的なシニア層が多く、積極的に働きたいというシニアもみられる。

図表 3-5 現在よりも小規模企業での勤務

(単数回答：全体 n=312)



アンケート対象は全国の企業で働く50歳以上の正規社員・契約社員

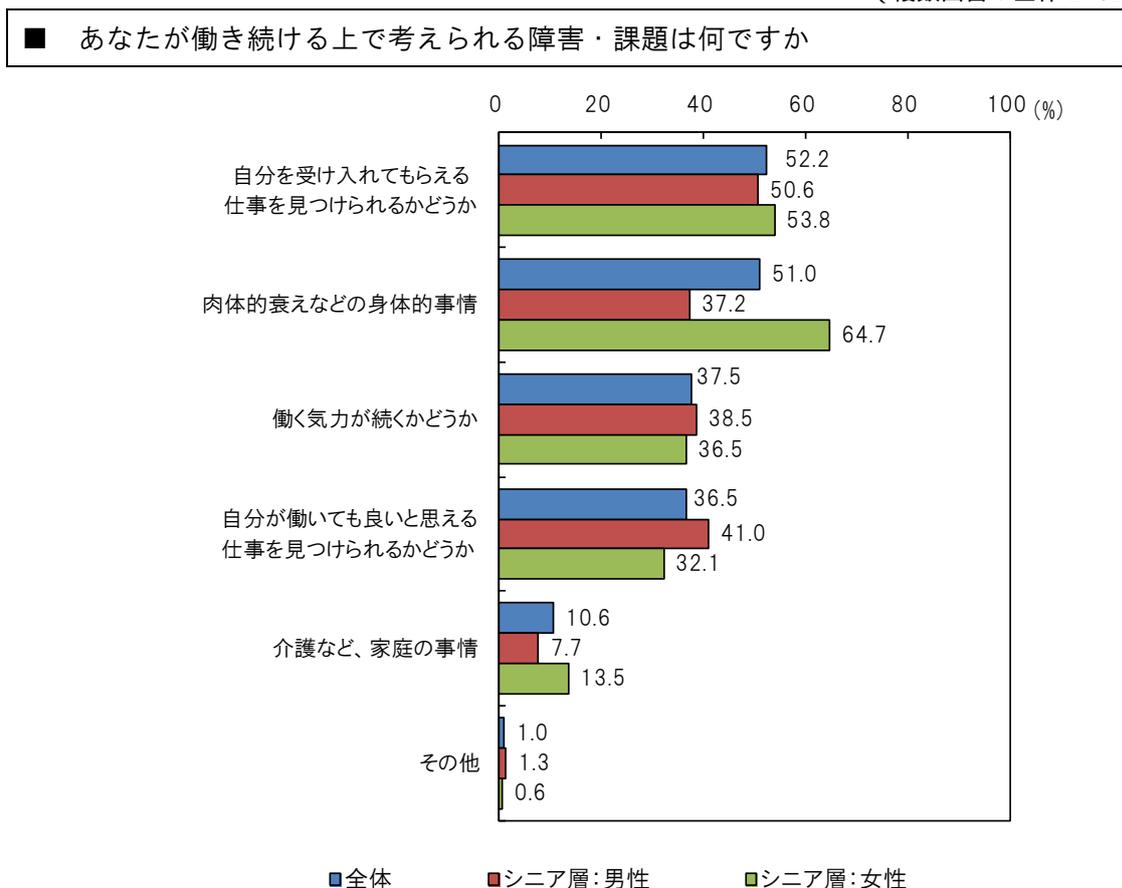
出所：財団法人企業活力研究所「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究報告書」(平成24年3月)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

### (3) 高齢者が就業し続ける際の課題

一方で、高齢者が働き続ける上での課題として、体力的、気力の問題の他、「自分を受け入れてもらえる仕事を見つけられるかどうか」、「自分が働いても良いと思える仕事が見つけれられるかどうか」等、仕事のマッチングの問題があげられている。

図表 3-6 働き続ける上で考えられる障害・課題

(複数回答：全体 n=312)



アンケート対象は全国の企業で働く50歳以上の正規社員・契約社員

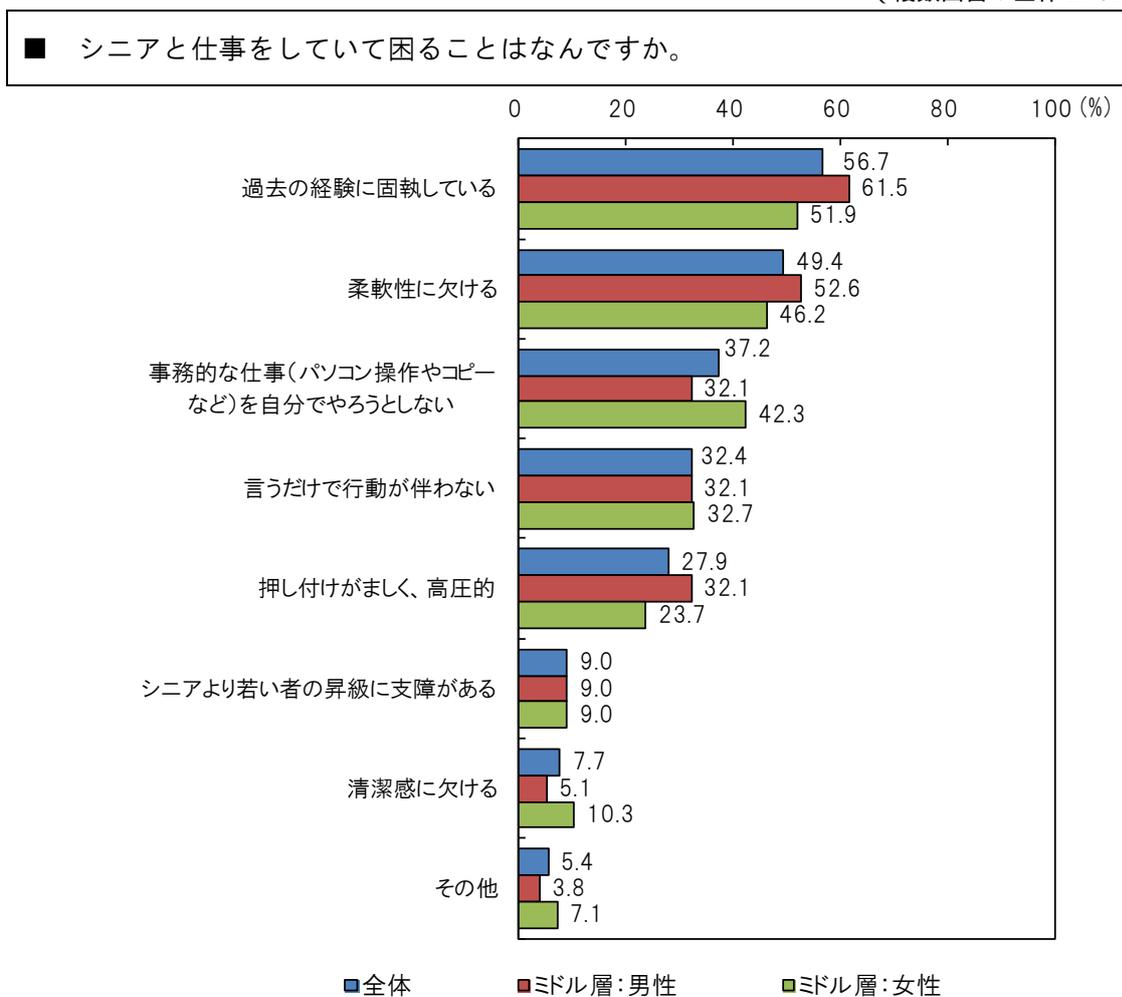
出所：財団法人企業活力研究所「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究報告書」（平成 24 年 3 月）より三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング作成

#### (4) 若手・ミドル層からみた受け入れの課題

若手・ミドル層からみると、シニアと一緒に仕事をするうえで「過去の経験に固執している」、「柔軟性に欠ける」、「事務的な仕事を自分でやろうとしない」等のデメリットが懸念されている。

図表 3-7 シニアと仕事するデメリット

(複数回答：全体 n=312)



アンケート対象は全国の企業で働く20代～40代の正規社員

出所：財団法人企業活力研究所「シニア人材の新たな活躍に関する調査研究報告書」(平成24年3月)より三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

## **2. シニア・OB 人材活用に向けたマッチング・再教育の取組み**

ここでは、公的機関や民間企業、学会などが手がける中小企業とシニア・OB 人材とのマッチング事業や、大学や企業が取り組んでいるシニア・OB 人材の育成への取組みについて紹介している。

◆日本雇用創出機構設立の背景

長年にわたり企業社会の中で培ってきた中高年の力を定年により失ってしまうことは、日本社会にとって大きな損失である。パソナグループでは、中高年の人的財産に活力を与えて、必要とする企業と人材を結び、活躍いただくための職場を創造することが、人材ビジネスに携わる企業の使命であると考えている。

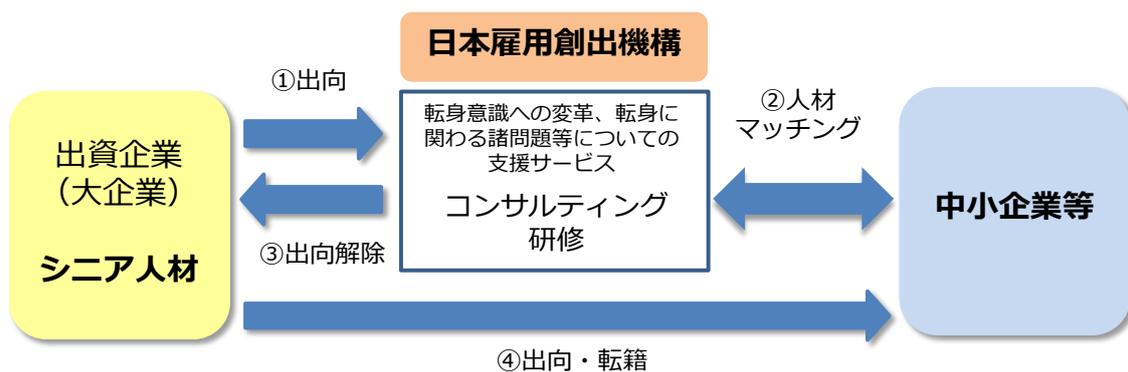
そのため、2002年に関東・関西雇用創出機構を設立して、業種業界を超えた大手企業53社の出資のもと、失業なき転職を可能とする「人材ブリッジバンク」事業をスタートした。

◆人材ブリッジバンク事業

人材ブリッジバンクは、出資企業の退職前シニア社員が再就職先を確定させることを支援するシステムで、定年までの出向、社外出向先の確保及び退職を前提とした転籍を提供するサービスである。

この事業では、出資企業からポストオフのシニア人材を日本雇用創出機構が一定期間(原則1年間)在籍出向等の形で受入れて、中小企業等への転身に向けての活動方針の策定・キャリア形成等、出向・転籍を支援する。これによってシニア人材が失業することなく転職できる仕組みを構築している。

人材ブリッジバンク制度の仕組み



シニア人材が転身を成功させるためには、まず自分の市場価値を知り、自分自身を分析して適性を理解するとともに、転身先である中小企業等の実態を理解することが不可欠である。人材ブリッジバンク制度は、単にマッチングするだけではなく、コンサルティングや研修を通じて、シニア人材が転身に成功する支援を行っている。

#### ◆参加企業とシニア人材

出資企業は2002年の設立当時は53社であったが、その後増加して、2015年1月現在で68社となった。企業は旭化成、サントリーホールディングス、キヤノン、積水ハウス、ソニー、田辺三菱製薬、富士通、三菱マテリアルなど製造業が多く、ほとんどが大企業である。その他、大阪ガス、ソフトバンク、大丸松坂屋百貨店、野村ホールディングス等サービス、流通業も出資している。

日本雇用創出機構が出資企業から受け入れる人材は、課長、主幹以上の管理職であり、幹部ポストへの昇進から外れたポストオフの人材である。大企業の管理職はポストオフになると外に出ざるを得ない。それらの人材は管理職まで昇進した人材で優秀な人材が多く、大企業のキャリアの中で主任、係長、課長等の管理職研修も受けており、管理能力も高い。

シニア人材の受入は、自ら手をあげたホワイトカラーを受け入れている。ものづくりの現場で活躍している技能者はポストオフの対象とならないため、受け入れていない。年齢層は概ね40代以上のミドル・シニアを対象としているが、実際には55歳から60歳のシニア人材が多い。職種は技術、設計、研究、営業、総務、人事、経理などバラエティに富んでおり、管理職がほとんどを占めている。

#### ◆シニア人材の就労ニーズ

大企業のポストオフ人材は、できれば大企業に転職したいと希望している人材が多い。地域は生活基盤がある大都市の希望が多い。給与は60歳までは前職に近いレベルを希望するケースが多いが、60歳を超えると年収240～360万円でも受け入れることが多く、中小企業は活用しやすくなる。

#### ◆中小企業のシニア人材の受入

受け入れ側の中小企業は製造業のニーズが多い。素形材産業からの依頼は技能職が多く、技術管理職の依頼は少ない。総務、人事、経理、財務などの管理系職種は比較的マッチングがうまくいきやすい。一方、技術系人材は中小企業のニーズが多いものの、大卒の技術全体というニーズではなく、ニッチな専門領域が合致しないと受け入れにつながらない場合が多い。中小企業に転職した後の役職は、当初は担当部長や専門職として入社するケースが多い。双方の希望が合致すれば、出向契約の場合は正式採用となり、指導者として力を発揮している。

#### ◆事業の成果

人材ブリッジバンクは、これまで200人以上の出向、転職を実施した実績がある。利用者は、仲間づくりをすることによりモチベーションを維持向上することが可能で、転職先が決定してからの転籍となるため、退職後の再就職活動に比べて、ストレスは大幅に少なくできる。

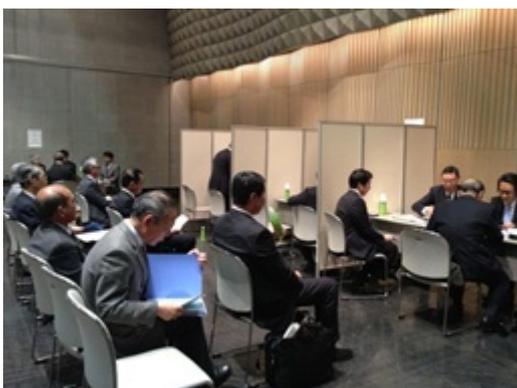
◆企業OBによる中小企業支援の背景

中小企業庁では平成 15 年度より企業等OB人材活用推進事業、平成 20 年度からは新現役チャレンジ支援事業を実施し、企業OBによる中小企業支援を推進してきたが平成 21 年度をもって事業が終了した。関東経済産業局管内では中小企業から企業OBのアドバイスを求める声があったことから、関東経済産業局が事業で作成した関東地域の新現役人材データベースをマネジメントメンターデータベースとし、引き継ぐこととなった。

◆新現役交流会の実施概要

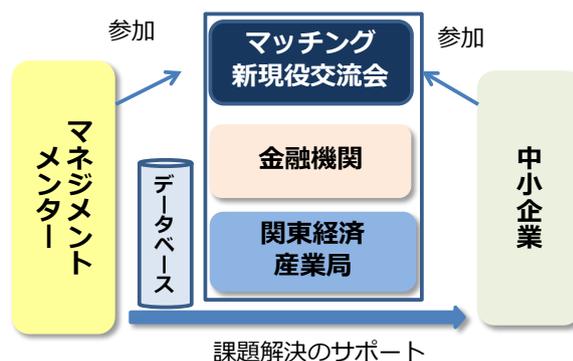
新現役交流会は、売上向上等の経営課題を抱える中小企業と、企業OB等、実務経験が豊富なマネジメントメンターとのマッチングを行う交流会であり、関東経済産業局と地域金融機関が共同で開催している。マネジメントメンターは中小企業の経営者に寄り添って経営課題の解決を支援する人材で、金融機関と一緒に中小企業の支援を行っている。中小企業の課題は曖昧であり、課題に対応する適切な人材を見つけ出すことが難しいが、中小企業とマネジメントメンターが集まり、フェイス・トゥ・フェイスで話し合っってマッチングするという方法を採用したことで、相互理解が向上し、適切なマッチングが可能となった。

新現役交流会の様子



出所：関東経済産業局ウェブサイト

新現役交流会のイメージ図



出所：MURC 作成

◆マネジメントメンター

マネジメントメンターは、企業等OBまたは近く退職を予定しているシニア人材で、豊富な実務経験や専門知識、これまで築いてきた人的ネットワークなどを活かして、地域・中小企業等の支援を通じてその活性化に貢献しようという意識をもつ人材である。マネジメントメンターでは以下の要件を満たす人材を登録している。

## マネジメントメンターの登録要件

企業などを退職された方や近く退職を予定している方で、

1. 中小企業の特徴を十分に理解し、ボランティア精神と協調性のある方
2. 1つの専門分野で通算してほぼ10年程度の経験があり、実務支援能力が十分に発揮できる方
3. 登録時点の年齢が概ね60歳以上の方
4. 支援実施に際し、健康上の支障がない方

出所：関東経済産業局ウェブサイト

マネジメントメンターは様々な人が登録しているが、大企業のOBが多い。役員経験者もいれば生産現場で従事していた方もいる。専門領域は、経営企画・戦略立案が15.4%、販売・マーケティングが11.6%、人事・労務が10.7%、生産管理が10.6%等、幅広い。

一方、中小企業のアドバイスニーズは販売・マーケティングが約4割を占めており、人事・労務管理が14%、経営企画・戦略立案が12%、生産管理は1割となっている。

### ◆交流会から支援開始の流れ

交流会での面談後、金融機関が調整して、2次面談を実施する。2次面談では、マネジメントメンターが中小企業について支援手法等をプレゼンしてマッチングする。マッチングが成立した場合マネジメントメンターを中小企業に派遣する。マネジメントメンターへの謝金は、平成26年度はシニア人材定着支援事業を活用している。1企業あたり最大5回まで試行できる。双方の支援ニーズが合致した場合は、個別に顧問契約等を締結し、継続的に支援するケースもある。

### ◆新現役交流会の成果

平成25年度は22の信用金庫が22回交流会を開催した。参加した企業数は439社、マネジメントメンターは1472人、支援成立企業数は180社の実績を上げている。平成26年度は1月までの段階で22の信用金庫、銀行が開催する予定となっており、主催者は地方銀行にも広がっている。参加企業の業種は製造業が多く、新製品開発や職人技の伝承などで役立つ事例が生まれている。また、中小企業とマネジメントメンターが顧問等契約を締結した件数は、平成25年度は90社に上っており、マネジメントメンターが非常勤顧問等の立場で週1回～月1回程度出社して、中小企業の経営者に対してアドバイスを行い、中小企業の経営課題の解決に貢献している。

## 株式会社パソナ マスターズ人材サービス、パソナ顧問ネットワーク

大手人材派遣会社の(株)パソナでは、中高年・シニア人材が培ってきた高度な専門知識や豊富な経験を生かすため、「マスターズ人材サービス」「パソナ顧問ネットワーク」というシニア人材活用のためのサービスを提供している。

### ◆マスターズ人材サービスの概要

「マスターズ人材サービス」の派遣対象はオフィスワークであり、管理職経験のある人の経験を活かそうというもの。したがって、派遣するシニアもホワイトカラーが対象となる。登録は50歳から可能になるが、実際に活躍している主な年齢層は60歳前後で、特に60代前半層が多く活躍している。

派遣の登録者の9割が男性で、女性が少ないのが現状であるが、最近では女性のシニアも活躍するようになっており、特に50代前半には優秀な女性が多い。

### マスターズ人材サービスの仕事例

経営企画	営業	事務
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧問・アドバイザーとして経営者サポート</li> <li>● 事業計画作成・内部統制業務</li> <li>● ミドルマネージメントとしての組織管理業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人脈を活かした新規開拓・市場調査</li> <li>● 販売戦略、企画のアドバイス・営業強化</li> <li>● 調査・分析、督促・回収・苦情処理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務経理（決算、財務報告書作成、予算管理、資産管理、財務分析）</li> <li>● 人事（採用・教育・労務・企画サポート）</li> <li>● 契約法務、知的財産管理活用、規定作成、文書管理等</li> <li>● 購買調達、広報、IT管理</li> </ul>
専門技術	その他	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各種設計、施工管理、品質管理、ISO</li> <li>● カウンセラー、翻訳・通訳、編集</li> <li>● 設計開発、プロジェクトマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資材・器具製品などの検収、保管管理</li> <li>● 運輸・通信機関での受渡</li> <li>● 建物・施設・駐車場の管理</li> </ul>	

出所：パソナウェブサイト

### ◆パソナ顧問ネットワークの概要

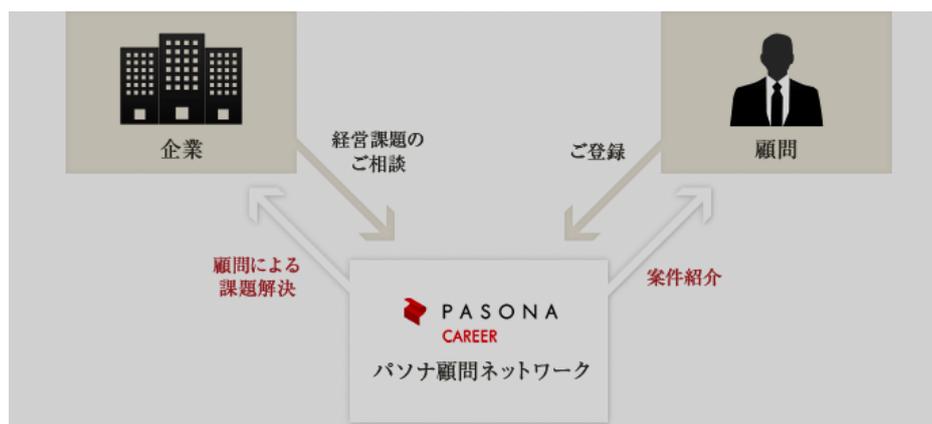
顧問ネットワークは2013年10月にサービスを開始した比較的新しい事業で、上場企業、大手企業、グローバル企業の部長クラス以上を経験した人材を中小企業に繋ぐサービス。顧問登録者は現在1,500名で、これまでに中小・ベンチャーを中心に約150件の成約件数がある。

顧問ネットワークは、まず、パソナ顧問ネットワークと顧客企業がコンサル契約を結ぶ。次に、パソナの顧問登録者とパソナとの間で顧問契約を結び、パソナ顧問ネットワークの顧問として顧客企業の課題解決にあたってもらうというスキームになっている。人材派遣サービスではなく、業務委託契約となっている点がこのビジネスモデルの特徴となっている。活用方法としては、たとえば、いままで電機メーカーに部品を納めていたが、今後は自動車や医療業界向けに納めたいという場合、自動車業界のOBで品質管理の責任者のポジションにいた人に顧問に入ってもらう。

中小企業にとって、年齢が高い人の雇用にはリスクがあり、ハードルも高い。大手派遣会社として様々な職業紹介の経験を持つ同社からみても、中小企業とシニア人材のマッチングは難しいと感じており、業務委託ならば中小企業にも心地よく使ってもらえるのではないかと考え、この顧問ネットワークサービスが誕生した。

企業との委託契約期間は6ヶ月が多い。6ヶ月が経過して満足していただければ、契約は自動更新される。この顧問サービスが出会いとなって、その後、正式な雇用関係に発展するケースもある。

#### パソナ顧問ネットワークサービスの概要



#### 登録顧問の一例

出身業種	在任中役職	支援分野
銀行	営業部長	人脈を活かした営業活動、経営支援
総合商社	海外現地法人社長	海外進出支援、海外販路拡大
電気機器	取締役社長	経営改革、構造改革
電気機器	開発部長	設計開発効率化、生産技術改善
精密機器	開発本部長	製造原価低減、研究開発支援
石油・石炭	営業部長	海外進出支援、海外販路拡大
繊維製品	取締役副社長	営業支援、経営支援
情報・通信	取締役	人脈を活かした営業活動
医薬品	営業統轄部長	人脈を活かした営業活動、営業体制構築
化粧品	マーケティング部長	マーケティング支援
食品	取締役	人脈を活かした営業活動、マーケティング支援
化学	海外現地法人社長	経営戦略策定、現地マネジメント体制構築

出所：パソナ顧問ネットワーク ウェブサイト

## パソナ顧問ネットワークの活用事例

### 海外進出

企業データ [設立]1990年 [売上高]90億円 [従業員数]30名 [事業内容]製造業  
顧問経歴 60歳代前半、大手製造業にて海外事業統括部長を経験

#### 企業課題

中国・台湾・タイの現地法人とアライアンスを組み、製品を販売している。  
近年、売上が伸び悩んでいる状況。海外での売上を向上させるために、解決策が必要。

#### 顧問ミッション

海外戦略の課題点の洗い出し、解決策の提案、及び実行までを全般的にサポート。

#### 顧問実績

週2回の活動で、海外戦略の見直し案を提示し、中国からの撤退、台湾・タイでのアライアンス契約の見直し、交渉のサポートを行う。

### 経営支援

企業データ [設立]1980年 [売上高]20億円 [従業員数]15名 [事業内容]専門商社  
顧問経歴 50歳代後半、製造業の2社で、マーケティング・事業企画部門の部長を経験。

#### 企業課題

光学機器の専門商社として海外製品を輸入し、国内外へ販売。  
これまでは、中長期の経営方針を立てていなかったが、経営方針を明確にし、新規事業の立上げの可能性も探っていきたい。  
しかし、社内に社長の相談役、ブレーンとなる存在がいらない。

#### 顧問ミッション

中長期の経営方針の策定、自社のリソースを活用した新規事業案に対するアドバイス。

#### 顧問実績

週1回の活動で、新規事業案の精査、新規事業案を盛り込んだ経営方針の策定。

### 経営支援

企業データ [設立]2000年 [売上高]12億円 [従業員数]80名 [事業内容]システム開発  
顧問経歴 60歳代後半、大手製造業にて、経理・人事を経験し、直近は管理部門の統括責任者を務める。

#### 企業課題

製造向けのシステム開発を行っており、創業以来、売上は堅実に推移。  
しかし、管理部門は社員が少数だった頃から体制が変わっていない。  
今後、社員数を200名規模にする計画があり、企業規模に合わせた管理体制を構築する必要がある。

#### 顧問ミッション

経理・人事・総務の体制強化に向けて、あるべき体制像を経営者へ助言、課題点の洗い出し、各部門の責任者への指導。

#### 顧問実績

週2回の活動で、現状の確認、経理・人事・総務部門のあるべき体制について助言、改善案をレポート。

出所：パソナ顧問ネットワーク ウェブサイト

## 株式会社マイスター60

### ◆株式会社マイスター60設立の経緯

「人生に定年なし」のキャッチフレーズの下、高齢者の雇用創出を使命に1990年に設立され、大阪中小企業投資育成株式会社の投資第一号会社でもある。経験豊かな高齢者の参加は技術、知識の伝承、また個人の生きがいや健康増進にもつながるとして、生涯現役で働くシニアを応援し、これまでに5,500名あまりの雇用創出を実現させている。

人材サービスメニューとして、「人材派遣」「人材紹介」「紹介予定派遣」を手がけている。

### ◆人材サービスメニュー

マイスター60には、施工管理士、電気主任技術者・ビル管理技術者などの有資格者や、開発エンジニア、セールスエンジニア、金型設計者、品質管理指導者等々の多彩な『技の持ち主(マイスター)』が登録されており、登録者の要望に応じて短期/長期、フルタイム/短時日などの多様な働き方が可能となっている。

派遣スタッフは派遣される前に個人情報保護、安全及びシニア就業に必要な心構え等の教育を受ける。さらに、千葉県佐倉市には宿泊完備の研修施設をもち、更なるスキルアップや新たなスキル取得を奨励する「資格取得奨励制度」がある。

### 紹介可能な職種例 その1

研究・専門職など	設計・開発・技術	設計・施工
● 工場長	● ・ポンプ部品設計	● ・プラント配管設計
● IT関連システム構築	● ・機械加工治具設計	● ・設備仕様書作成・検収
● 資産運用顧客開拓	● ・ミッションケース粗材	● ・建築設計及び施工管理
● 製品コスト技術指導者	● ・図面作成	● ・マンション長期修繕計画
● 購買リーダー	● ・実験設備設計・評価	● ・設備工事受注営業
● 海外上水道プラントのプロ プロジェクト評価	● ・新幹線車体設計	● ・オフィス・商業ビル
	● ・換気コンサルタント	● ・施工管理
	● ・土壌サンプル調査技術者	● ・マンション室内リフォーム
	● ・家電製品技術指導内リフォ ーム	● ・土木施工管理
	● ・土木施工管理	

出所：株式会社マイスター60ウェブサイト

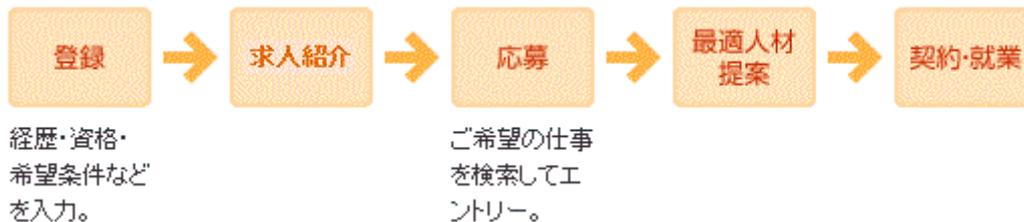
## 紹介可能な職種例 その2

施設・設備管理	総務・財務・営業	事務・その他
● ビル設備管理	● 事業管理補佐	● 総務・人事・労務管理
● 施設運営統括責任者	● 財務部長	● 経理・財務管理
● 水処理施設管理	● IR戦略立案	● 営業・販売企画
● 空調機整備	● 地方自治体	● 経営
● 昇降機点検整備	● アンテナショップ店長	
● 工場設備の保全	● 内部統制支援	
● マンションフロント業務	● 特殊計測機器営業	
● 省エネ診断・改善指導	● 精密金型営業	
	● 営業部長	

出所：株式会社マイスター60ウェブサイト

### 一人材派遣ー

登録しているシニアに求人紹介を行い、希望の仕事を検索してエントリーしてきた応募者の中から最適な人材を提案し、マイスター60のスタッフとして派遣する。



出所：株式会社マイスター60ウェブサイト

### 一人材紹介ー

派遣事業と同様のプロセスを経て、さらに顧客企業による面接を行い、マッチングすれば顧客企業の社員として雇用される。

### 一紹介予定派遣ー

派遣先企業の社員になることを前提として、最長で6ヶ月間、通常は3～4ヶ月派遣スタッフとして働いてもらい、能力を発揮してもらう。派遣期間終了時にスキル・経験などが評価されると、派遣先企業様での雇用が決定する。

### ◆シニア人材へのニーズ

中小製造業からの主な派遣ニーズとしては、「後継者育成」「営業促進」「海外展開」などがある。後継者がいないことから工場を閉鎖する中小製造業が少ないが、後継者がいても、まだ成人していない場合や、後継者として働いていてもまだ頼りなかったりする場合の“つなぎ役”、“後継者の教育係”としてシニアを求めてくるケースがあり、これが「後

継者育成」に該当する。また、新規事業開拓や新製品開発に取り組む中小企業で、これまでの本業とは異なる領域に販路を求める場合、ターゲットとする事業領域に詳しいシニアを求めてくるケースは「営業促進」に該当する。これまでとは少し違う領域で営業開拓する場合、ベテランのシニアには“水先案内人”としての活躍が期待されている。さらに、中小製造業が海外へ進出しようとする際には、現地に駐在経験のあるシニアや商社出身のシニアを求めてくるケースがあり、これが「海外展開」に該当する。海外展開で、特に現地の工場・事業所の立ち上げ支援においては、期間限定でシニア経験者の派遣を希望して来るケースもある。

#### ◆マッチング支援のポイント

製造部門より、ホワイトカラーの部門、特にマネジメントのポジションになるほどマッチングは難しくなる。派遣されるシニアの大半は大企業出身者で、中小企業へ派遣されると“上から目線”になりやすい。「大企業気分が抜けない」と言われるゆえんである。そのため、同社はシニアを派遣する際、ミスマッチを無くすための事前の教育研修に力を入れている。

一方、受け入れる側の中小企業にも問題が多々ある。中小企業は「大手のシニアなら何でもやってくれるはず」と過剰な期待を抱きやすく、「まずはお手並み拝見」という丸投げのスタンスをとりがちである。また、大企業と中小企業では働く“ソフトインフラ”が大きく異なる。大企業出身のシニアは内部統制がとれた環境で人事や経理を担当してきたので、それが当たり前とってしまうが、中小企業は内部統制が十分ではなく、書類管理も満足にできていない企業に派遣されると、シニアは十分能力を発揮することができない。

シニア人材のマッチングを図るには、働く側（シニア）にも、受け入れる側（中小製造業）にも教育や意識改革が必要で、また、マッチングを成功させるには「どういう仕事をしてもらいたいのか」という条件を事前にきっちり詰める必要がある。漠然と「人が欲しい」ではマッチングは成功しないので、同社では人を欲している中小製造業のニーズをきめ細かくヒアリングするよう努めている。

#### ◆シニア・インターンシッププログラム

定年後、65歳までの継続雇用を義務化する改正高齢者雇用安定法が施行されたことを踏まえ、継続雇用予定のシニア社員が自身の働き方を見つめ直し、就労マインドを高めてもらうための「シニア・インターンシッププログラム」を2013年秋に施行している。就職活動中の学生が企業の事務所やオフィスで仕事を体験するように、企業に在籍しているシニア社員がマイスター60の人材開発や求人開拓の業務に研修生として参加してもらう。求職者に寄り添い、仕事探しを支援する一方、企業訪問などを通して、中高年齢者が働き手としてどのように期待され、必要とされるのか、シニア労働市場の現状を垣間見てもらい、シニア世代の就労についての示唆を得てもらうことを目的としている。

◆日本機械学会の概要

日本機械学会は 1897 年に設立された歴史ある学会組織で、総会員数 36,059 人の日本で最大級の学術専門家集団である。本部の他、関東、東北、北海道、東海、関西、中国四国、北陸信越、九州という 8 つの支部を持ち、22 にわたる部門を有している。

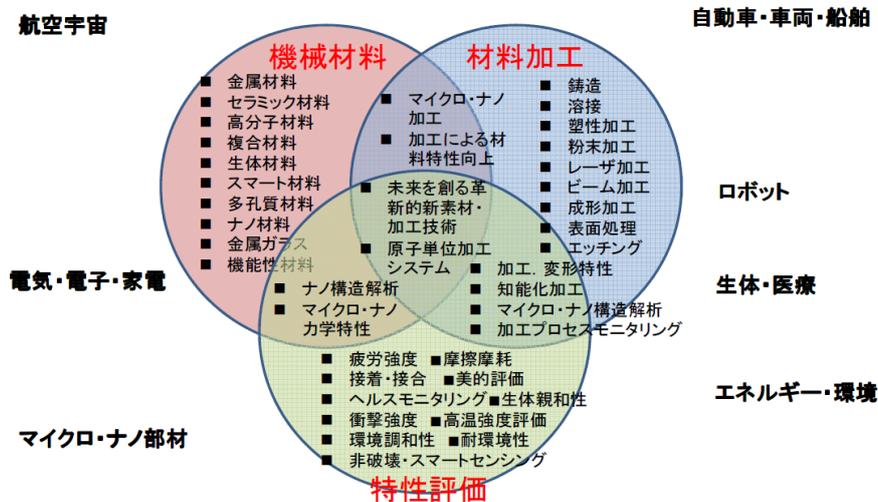
日本機械学会の部門一覧

- ・ 計算力学部門
  - ・ バイオエンジニアリング部門
  - ・ 材料力学部門
  - ・ 機械材料・材料加工部門
  - ・ 流体工学部門
  - ・ 熱工学部門
  - ・ エンジンシステム部門
  - ・ 動力エネルギーシステム部門
  - ・ 環境工学部門
  - ・ 機械力学・計測制御部門
  - ・ 機素潤滑設計部門
  - ・ 設計工学・システム部門
  - ・ 生産加工・工作機械部門
  - ・ 生産システム部門
  - ・ ロボティクス・メカトロニクス部門
  - ・ 情報・知能・精密機器部門
  - ・ 産業・化学機械と安全部門
  - ・ 交通・物流部門
  - ・ 宇宙工学部門
  - ・ 技術と社会部門
  - ・ マイクロ・ナノ工学部門
  - ・ スポーツ工学・ヒューマンダイナミクス部門
- (2015 年 4 月より)

出所：日本機械学会ウェブサイト

部門活動の一例として、機械材料・材料加工部門は“ものづくり”を念頭において多岐にわたる材料と加工の分野に携わる研究者・技術者の横断的情報交換の場として位置づけられている。

機械材料・材料加工部門の扱う工学領域



出所：日本機械学会ウェブサイト

◆日本機械学会の人材活躍・中小企業支援

日本機械学会では、中小企業基盤整備機構からの受託事業を契機としてシニア年代の会員の登録を行い、人材データベース（個人情報是不含）の検索画面の公開や、シニア年代の会員の活躍の場として、中小企業支援、教育現場支援などのマッチング等を行っている。「シニア技術者の検索」という画面では、希望する活動地域、自宅所在地、年齢範囲（以上選択）、職歴、業務内容（フリーキーワード）といった項目が用意されており、たとえば活動地域は「愛知県」にチェックを入れ、業務内容に「品質管理」を入力して検索すると、愛知県で品質管理の業務で活躍可能なシニア技術者のプロフィールが抽出・表示される仕組みとなっている。個人情報は非公表となっているが、シニア技術者一人ひとりの詳しい職歴、業務内容が閲覧でき、「ID」をチェックすると「自己PR」も表示される仕組みとなっている。このID番号を参考に学会事務局がマッチングをおこなっている。

シニア年代の会員に対するアンケート結果によれば、支援希望は「中小企業支援」「教育機関への支援」が多く、支援可能業務は「経営企画・戦略立案」「海外展開・国際化」「情報化・IT活用」「販売・マーケティング」「技術・製品開発」「生産管理」「物流管理」「経理・財務管理」「人事・労務管理」「法務・特許」と多岐にわたっているが、とりわけ「技術・製品開発」が圧倒的に多くなっている。（日本機械学会誌 Vol.112 No.1085（2009.4））

シニア技術者の検索画面

活動地域	<input type="checkbox"/> [全国]							
	<input type="checkbox"/> 北海道							
	<input type="checkbox"/> [東北]	<input type="checkbox"/> 青森	<input type="checkbox"/> 岩手	<input type="checkbox"/> 宮城	<input type="checkbox"/> 秋田	<input type="checkbox"/> 山形	<input type="checkbox"/> 福島	
	<input type="checkbox"/> [関東]	<input type="checkbox"/> 茨城	<input type="checkbox"/> 栃木	<input type="checkbox"/> 群馬	<input type="checkbox"/> 埼玉	<input type="checkbox"/> 千葉	<input type="checkbox"/> 東京	
		<input type="checkbox"/> 神奈川						
	<input type="checkbox"/> [中部]	<input type="checkbox"/> 新潟	<input type="checkbox"/> 富山	<input checked="" type="checkbox"/> 石川	<input type="checkbox"/> 福井	<input type="checkbox"/> 山梨	<input type="checkbox"/> 長野	
	<input type="checkbox"/> [近畿]	<input type="checkbox"/> 岐阜	<input type="checkbox"/> 静岡	<input type="checkbox"/> 愛知				
		<input type="checkbox"/> 三重	<input type="checkbox"/> 滋賀	<input type="checkbox"/> 京都	<input type="checkbox"/> 大阪	<input type="checkbox"/> 兵庫	<input type="checkbox"/> 奈良	
		<input type="checkbox"/> 和歌山						
	<input type="checkbox"/> [中国]	<input type="checkbox"/> 鳥取	<input type="checkbox"/> 島根	<input type="checkbox"/> 岡山	<input type="checkbox"/> 広島	<input type="checkbox"/> 山口		
<input type="checkbox"/> [四国]	<input type="checkbox"/> 徳島	<input type="checkbox"/> 香川	<input type="checkbox"/> 愛媛	<input type="checkbox"/> 高知				
<input type="checkbox"/> [九州]	<input type="checkbox"/> 福岡	<input type="checkbox"/> 佐賀	<input type="checkbox"/> 長崎	<input type="checkbox"/> 熊本	<input type="checkbox"/> 大分	<input type="checkbox"/> 宮崎		
	<input type="checkbox"/> 鹿児島							
	<input type="checkbox"/> 沖縄							
自宅住所	<input type="text"/>							
年齢	<input type="text"/>							
職歴	<input type="text"/>							
業務内容	<input type="text"/>							
自己PR	<input type="text"/>							

シニア技術者のIDをクリックすると、自己PRが表示されます

出所：日本機械学会ウェブサイト

## 日本工業大学 金型スクール（高度金型人材育成講座）

### ◆高度金型人材育成事業の概要

日本工業大学は、平成 20 年~22 年度の 3 年間にわたり経済産業省の産学連携パートナーシップ事業の支援を受けて高度金型人材育成のための教育プログラムを開発した。日本工業大学はこの成果を活用して、平成 23 年度に金型教育事業部を設置して、金型スクール(正式名称：高度金型人材育成講座)を提供している。

カリキュラムは若手社員が金型の基盤的技術を身につける金型入門・基礎ユニット(U1)と金型実践ユニット(U2)、幹部社員候補がマネジメント能力を身につける金型マネジメント(U3)の 3 つのユニットがある。中小企業の人材育成は OJT が中心であるが、指導する側の時間が制約されてしまう。また、指導方法が体系化されていないため場当たりの指導となりやすく、知識に偏りがあるなどの課題がある。このカリキュラムはそうした OJT の弱点を補完する役割を有している。

講座は 1 コマが 90 分、U1、U2 は合計 60 コマ、U3 は合計 65 コマを設定している。受講費用は U1、U2 は全ての科目を受講すれば 18 万円、1 コマあたりは 3 千円。U3 は全コマ受講の場合は 32.5 万円、1 コマは 5 千円となる。受講の際、厚生労働省のキャリア形成助成金等の活用による、補助を受ける事も可能である。

### ◆実践的な講座

本講座の講師は現場経験の豊富なベテラン講師であり、ものづくりの現場で活躍した技術士や大手企業の技術部門や生産管理部門の OB を招聘して、実践的な教育を行っている。講義は双方向性を重視しており、セミナー方式の聞くだけの授業ではなく、テストや演習で、理解度や知識の習得を確認している。テキストは講師がオリジナルに作成したもので、講師が長年培った生きたノウハウが詰まっている。また、授業で利用するスライドは、受講後の実務でも活用できるように印刷、配布している。

高度金型人材育成講座の様子



出所：日本工業大学 金型スクール ウェブサイト <http://nit-kanagata.com>

#### ◆管理者向けコース

金型マネジメントユニットは金型企業の幹部候補にマネジメント教育を提供するもので、部長・課長就任予定者や後継者候補等、金型企業の経営や戦略について学習する必要がある方を対象としている。科目構成は、金型業界のグローバル化と対応、経営管理の基礎、会計の基礎、リーダーシップと組織活性化、金型中小企業の経営戦略で、合計65コマを設定している。多忙な受講者像を考慮し、7月から12月の隔週金曜日に朝9時20分から午後18時10分まで1日5時限、計13週間で修了できるように設定している。実践的な力を養成するため、講義に加えて、演習やロールプレイングを取り入れて、修得効果を高める工夫をしている。

金型マネジメントユニット（平成27年度）

科目	スケジュール、時間割
①金型業界のグローバル化と戦略	7/17 全5コマ
②経営管理の基礎	7/24 8/7 8/21 全15コマ
③会計の基礎	9/4～11/13 全15コマ
④組織とリーダーシップ	9/4～11/13 全15コマ
⑤金型関連企業の経営戦略	11/13 12/12 12/18 全15コマ

出所：日本工業大学「平成27年度金型スクール募集要領」より作成

#### ◆多様な受講者

受講者は関東圏を中心として中部、関西、山陰からも来ている。U1、U2の受講者は、日帰り圏からの通学が6割、遠方からの宿泊通学が4割を占めており、広域から受講者が集まっている。金型専門の小規模企業では経営者の世代交代が切実な問題となっており、設計者の育成や新規人材確保に伴う人材育成を目的として受講する企業がある。一方、量産型の企業では生き残りのために部品提案能力の強化等を図っており、設計人材の育成ニーズがあり、企業のタイプにより受講の目的が異なっている。

#### ◆管理者向け教育の効果

金型マネジメントユニットの受講者は30代、40代が多い。小規模企業の後継者が大企業などで働いていたが、社長の後を継ぐにあたり金型マネジメントを受講して、受講後の企業経営に活用している。社長が高齢化して60代、70代になっており、後継者の右腕となる人材を育てるために受講させる企業もある。また、中国等の現地工場に管理者として派遣する前にこのコースを受講させ、マネジメントスキルの習得後、現地工場へ赴任させ、学んだことを活かしている企業もある。いずれも切実なニーズをもった中小企業が受講しており、実践的な教育が管理者育成において役立っている。

## MOT 的教育を取り入れたビジネスリーダーの育成

### ◆急速に変化する事業環境へ対応する技術者教育体系を構築

グローバル化や技術の高度化、専門化など急速に変化する事業環境に対応するため、技術力、人間力、マネジメント力の3つの力を技術者に徹底するべく、研修を実施している。

研修は、技術者のレベルアップを目的とした一般研修と、ビジネスリーダーの育成を目的とした選抜研修に大きく分かれる。

### ◆技術継承の一端を担う一般研修

一般研修は、希望者は誰でも受講でき、技術者教養や品質、材料など、多彩な科目で構成される。講師の多くはベテランをはじめとした従業員が務めている。先輩社員が後輩社員へ指導を行うことにより、技術継承の場としての役割も果たしている。

講師役を担う従業員に対しては、講義スキルを育成するための講座を別途開催し、自分では気づかない話し方のクセなどの気づきを与えている。

### ◆ビジネスリーダーの育成を目指す選抜研修

選抜研修は、将来のビジネスリーダーとなる中核技術者を対象に実施しており、所属部署の部長推薦を受けた者が受講する。

一般研修が専門技術の習得によるI型人材の育成を目指すのに対し、選抜研修では、専門技術・知識だけでなく、上流から下流まで業務全体を見渡すことができるT型もしくは型人材の育成を目指している。

研修は教養分野と専門技術に分かれており、概ね1年間のプログラムを受講する。

教養分野は、グローバル対応力と技術マネジメント力を習得するカリキュラムとなっている。グローバル対応力では、外国語によるプレゼンテーションなど、外国人講師によるプログラムを実施している。技術マネジメント力では、市場調査から出荷までを一気通貫化したプログラムを実施し、技術経営(MOT)の視点をもって課題に取り組む内容となっている。

専門技術では、自社の技術開発ロードマップとリンクした専門技術の習得を目的に、受講者の専門分野に応じたコースに分かれて研修を行っている。各コースとも外部講師を招いた講義を行った後に、実習と成果のプレゼンテーションを行い、受講者同士のディスカッションを行うことで専門分野の理解を深めるなど、実践的な内容となっている。

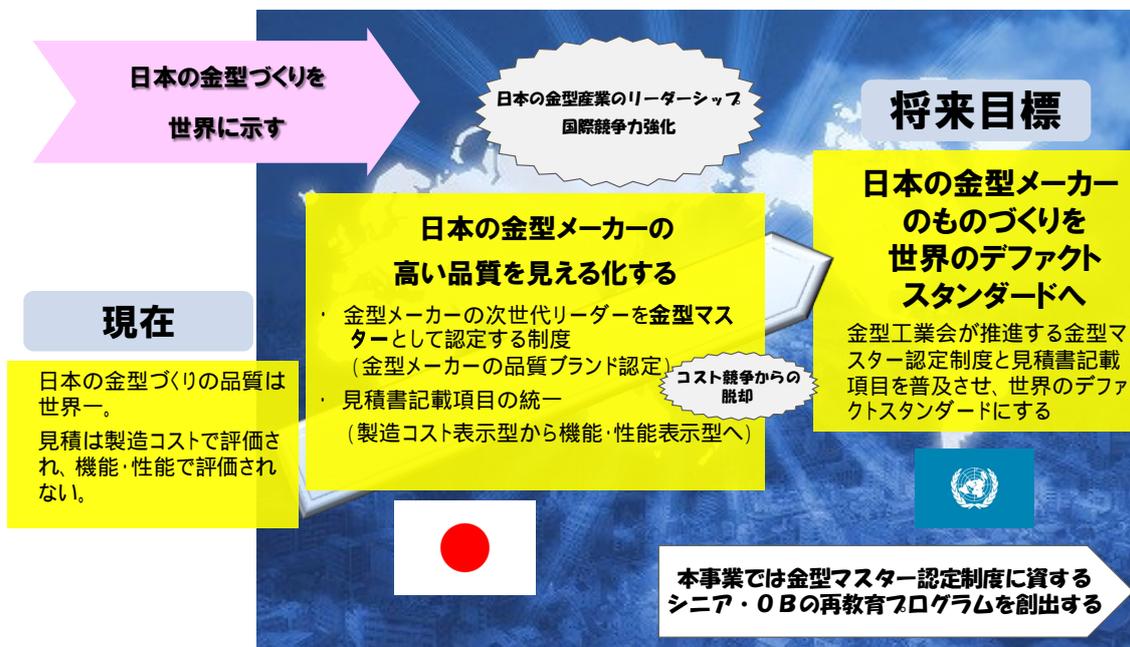
## 第4章 シニア・OB人材の再教育プログラム

日本金型工業会では、金型産業の国際競争力強化に資する「金型マスター認定制度」の導入に向けた検討を進めている。金型マスターとは金型メーカーの次世代リーダーを指す。日本の金型メーカーはそれぞれが優れた固有技術を有し、それが競争力の源泉になっているため、固有技術を標準化することは難しい。しかしながら、次世代リーダーとして期待される工場長クラスの人材に求められるマネジメント能力などを標準化して再教育し、工業会が金型マスターとして認定することで、日本の金型メーカーの高品質なものづくりを見える化し、この資格をもって中国メーカー等との差別化を図り、かつ、若手技能者・技術者のロールモデルとして人材のレベルアップを図ることを狙いとしている。

### 1. 金型業界が目指す将来目標

日本金型工業会では国際競争力強化に向けたロードマップを描いている。その中で、日本の金型メーカーの高い品質を見える化するには次世代リーダーを「金型マスターとして認定」する制度に加えて、中国などの海外メーカーと不利な競争を強いられることがないよう「見積書記載項目の統一」が必要と位置づけられている。

図表 4-1 金型産業の国際競争力強化のロードマップ



出所：日本金型工業会

## 2. 業界のニーズ調査

金型マスター認定制度を導入するにあたり、企業ヒアリングを実施し、業界の意見をとりまとめた。

### (1) 金型マスター（金型メーカーの次世代リーダー）認定制度

**金型マスターは、従来のものでづくりに加えて、ものづくり現場の長として運営力、リーダーシップ、コミュニケーションの能力が必要**

#### (A社)

- ✓ 実務に精通している技術者を認証する制度が必要であり、そのための認定制度である。
- ✓ 新工場長認定制度は、我が国の金型産業の高い現場力を証明する制度であり、一般的な金型企業の工場長であれば備わっているスキルを要求するもの。
- ✓ これまでは、先輩の技能を見て覚えるというような暗黙知で継承されてきたが、これからの時代は新工場長はきちんとコミュニケーションを取り、指導していくことが求められる。
- ✓ 顧客の要求を理解し、最適な金型を提案するような能力も求められる。

#### (B社)

- ✓ 工場長は金型の製造トップであり、事業マネジメントを行う立場となる。
- ✓ これからの新工場長には、生産管理とともに、労務管理、経理などを統括するマネジメントの役割が求められる。
- ✓ マネジメントを円滑に進めるには、各部門との意思疎通を図っていくことが必要であり、コミュニケーション能力が問われる。

#### (C社)

- ✓ 金型業界として新工場長認定制度を設けることは意味がある。備えるべき技能、マネジメント能力の水準が明確化され、金型業界における人づくりの指針となる。
- ✓ これからの新工場長はものづくりだけでは不十分。工場長は技能、技術だけでは勤まらない。組織運営、リーダーシップ、お金の管理を勉強させている。
- ✓ コミュニケーションが重要。職人気質が強くて、相手の目を見て話すといった基本的なことさえできていない。上司に対する不満が結構ある。話かけても振り返ってもらえない。技術ではなくて人間性を高めないと工場は運営できない。
- ✓ 技術は今までやってきて十分ある。次に人間性が重要。その次は利益。儲けを自分たちで考えることが必要である。

## (2) 教育プログラム

**日本の工場長は技能、技術は既に高いレベルにある。ものづくり現場の組織運営に必要な管理能力を養成する実践的な教育が必要**

### (A社)

- ✓ 新工場長認定にあたっては、若手や後進の指導方法、顧客満足度を高めるための注意点等をセミナー形式で学ぶものとし、それを教育プログラムとして考えてもらいたい。
- ✓ プログラムのボリュームは、半日や1日など、現場の負担感ができるだけ少ないものとしたい。

### (B社)

- ✓ マネジメント能力等を半日～1日の研修で身につけるのは無理であろう。知識や気づきだけを得ても実践しなければ役に立たない。例えば、PL、BSなど財務に関する基礎的な講習を行うだけでなく、自社製品の損益分岐を分析し、どのように改善を図るべきかを検討する宿題を与えるなど、実践的な内容とすべきだろう。
- ✓ 1日程度の座学研修では、あまり意味がない。

### (C社)

- ✓ 原価管理など理屈は覚えているが、結果をどうやって出すかを繰り返してやっている。バーコード等を使って生産データを記録しているが、それらのデータを分析して、具体的なアクションに結びつけないと意味がない。
- ✓ 能力開発体系はやらなければいけないことであって覚えるものではない。
- ✓ 知識は基礎的な知識として覚えておかないといけないものと、外に置いておいて必要な時に参照すれば良い知識に分けて、必要なものだけ理解するようにできると良い。
- ✓ 技能士検定は、試験における実務の課題が当社の実務とあわないため、利用していない。また、ペーパーテストで人の管理、原価の管理などを測っているが、実際のものづくりにいらぬものが多いと考えている。

### (3) 見積書記載項目

**金型業界の見積書は、見積の前提条件が不明確なまま積算。  
見積書に工程毎の製造コストと経費を明示しているため、価格競争を増長しており、  
明細項目の表示について改善が必要。**

#### (A社)

- ✓ 現状では金型の見積は顧客から製品図面とロット数を聞いてから検討する。
- ✓ 射出成形金型、ダイカスト金型、プレス金型それぞれに求められる工程や加工条件は異なる。項目を一律に揃えることは難しい。
- ✓ 共通化するの「ショット数」。ショット数が明記されれば、使用する鋼材、焼き入れなどの処理方法の判断ができる。
- ✓ メーカーの調達部門に金型の知識を有しない担当者が多く、金型調達にあたって価格だけの判断に陥っていることが問題。
- ✓ 実際にあった事例として、日本の金型メーカーと中国の金型メーカーに見積を取ったら、2倍の差があったため、中国メーカーの金型を採用したところ、ワンロットで故障してしまった。発注者は10年間は保つ金型を希望していたが、調べたところ、納品された金型は生材を利用して、熱処理などは行っていなかった。結局、修理費等が嵩み、トータルでは日本製金型の見積額よりも高額となってしまった。
- ✓ 耐久性や精度が高い一級品の金型を製造できる企業なのか、二級品、三級品の金型を製造する企業なのか、判断できるようになれば、見積価格差が何故生じるかを理解することができる。日本の金型技術は世界トップクラスであり、それを世界標準化し、ランク分けできれば、中国製金型などとの差別化を図ることができる。

#### (B社)

- ✓ 我が国の金型業界の慣習として、見積内訳に工程と経費を明示してきたが、それが安易な価格競争に陥ることになってしまった要因ともいえる。
- ✓ 例えば、〇〇加工でいくらと記載すると、その金額から当該の工程に係る人件費が推察することができ、調達側からみれば、同じ工程であれば人件費の安価な海外へ注文した方がコスト削減できるということになる。
- ✓ 見積書の項目は、工数を明記するのではなく、製品の要求性能であるショット数（耐久性）、精度などに関する項目とする方がよい。

### 3. 金型マスター認定制度

業界のニーズを踏まえ、以下のような金型マスター認定制度を導入する。

#### (1) 金型マスター認定に係る再教育プログラムの方針

##### ①金型マスターを設定する目的

**金型マスター（金型メーカーの次世代リーダー）の認定制度は、日本の金型メーカーの高品質なものづくりを見える化して、世界のデファクトスタンダードにするうえで必須のもの。**

日本の金型産業の生産額（2011年）は1兆1,629億円で、先進国では最大規模を誇る。輸出額は2,757億円、輸入は729億円で大幅な出超となっており、貿易特化係数はDieタイプで0.82と国際競争力は強い。これらの実績は、日本の品質優先のものづくりへの姿勢が世界から支持されていることに因るものである。

この日本の優れた金型づくりを世界に示すため、高い品質の金型づくりを統括する次世代のリーダーを認定する金型マスター認定制度をつくる。金型マスターは、個人が優れた技能・技術をもつだけでなく、リーダーシップを発揮して生産現場を統率し、成果を生み出す力をもつ。金型マスター認定制度の有効性を顧客に認めさせて、顧客を通じて世界のデファクトスタンダードにする。

##### ②金型マスターを設定することで期待される効果

**金型業界の次世代のリーダー像が明確となり、人材のレベルアップが図られる。**

金型マスター認定制度は、高品質な金型をつくる金型メーカーを見える化するシステムで、認定を受けることにより中国企業等との差別化が可能となる。

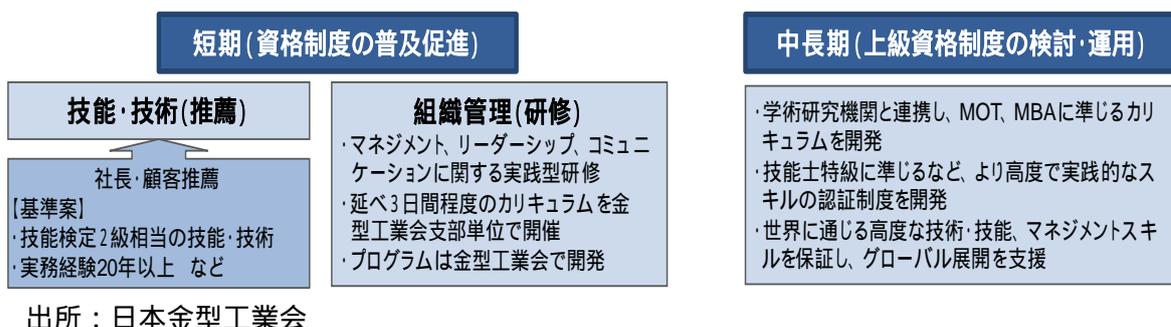
また、金型業界の次世代のリーダーが備えるべき技能、マネジメント能力の水準が明確化されて、金型業界における人づくりの指針となる。認定された金型マスターは、社内の職能評価に反映され、現場の若手技能者・技術者の目標となる。

## (2) 金型マスター認定に係る制度設計

**金型マスターの組織管理能力を養成する教育プログラムを開発して、金型工業会が主導で実施する**

- ✓ 金型マスターは、現場の実践力を評価するが、技能・技術は型種・型のサイズ等により多様であり、共通尺度では評価できないことから、金型マスターの実践力を評価できる所属企業が推薦し、それを認定基準とする。そのため金型工業会が業界として認定する。
- ✓ 認定方法は、技術・技能と組織管理の両面を評価する。
- ✓ 技術・技能は、実際の現場での実技の力を評価する。最低限必要な知識の保有と現場での実績を評価することを想定して、技能検定2級程度の実技能力の保有と業界での経験年数（例えば20年以上等）を満たすことを推薦の条件とする。
- ✓ 組織管理は、リーダーシップ、コミュニケーション、マネジメント（生産管理、原価管理）を想定する。
- ✓ 技能・技術は優れたレベルにあり再教育は不要であるが、組織管理の能力は不十分であり、プログラムを作成して、教育を行う。
- ✓ 教育方法は、座学での知識習得よりも、実践力の養成を重点とする。
- ✓ 認定制度における金型マスター向け教育の実施は、金型工業会が主体となり、支部単位で研修方式で実施する。
- ✓ 教育プログラムは実績のある日本工業大学等に委託開発して、全国にて同一のプログラムを利用する。
- ✓ 講師は教育プログラム開発者またはその協力により養成する。
- ✓ 教育プログラムの受講料は受講者が支払う。運営コストは基本的に受講料で賄う。
- ✓ 制度の立ち上げ当初は、国の補助金などにより無料化して、普及支援する。
- ✓ 短期的に普及を目指す金型マスターとは別に、中長期的には大学などの学術研究機関と連携したMOTに準じるカリキュラム開発も検討する。

図表 4-2 金型マスター認定制度の運用イメージ



#### 4. シニア・OB 人材の再教育プログラム

日本工業大学は金型企業向けに高度金型人材育成講座を提供しており、経営管理能力を育成するプログラムとして、金型マネジメントユニットを提供している。このプログラムは経済産業省の事業にて開発したもので、実践的なマネジメントの知識等をマスターするものであり、この教育プログラムをベースとして、2015年度に金型マスター向け教育プログラムを作成する。

また、今後、中長期の人材育成プログラムについても日本工業大学等と連携しつつ、検討を進めていくものとする。

図表 4-3 金型マスター向け教育プログラムのイメージ

分野	項目	狙い	時間
リーダーシップと組織活性化	1.リーダーシップの本質と既往の研究成果 2.リーダーシップの構成要素と実践 3.リーダーシップ診断とコーチングの技法 4.マネジメントのリーダーシップ・チャレンジと企業変革 5.組織における個人、集団とそのマネジメント 6.組織活性化に向けた企業の取組みと変革 7.問題解決力、イノベーションと学習する組織 8.リーダーシップと組織活性化に関するグループ討議	企業におけるリーダーシップを通じた組織のマネジメント、活性化のための取り組みを理論と演習を通じて学ぶ。	7時間
経営管理の基礎	1.経営管理の対象と目的 2.オペレーションとマネジメント 3.マーケティング 4.アカウンティングとマネジメント 5.原価計算と管理会計 6.生産管理 7.中小企業の組織と人事マネジメント 8.変革のマネジメント	企業経営における経営管理のあり方の枠組みを学ぶとともに、各種の経営管理手法を体系的に修得する。	7時間

出所：日本工業大学金型教育事業部「高度金型人材育成講座 金型マネジメントユニット(U3)」より三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング作成

## 5. 見積書記載項目の統一

なお、金型マスターの認定制度及び再教育プログラムの策定と平行して、日本の金型産業の国際競争力強化に必要な「見積書記載項目の統一」についても取組み、金型マスターが中心となって業界標準の見積普及を図る。

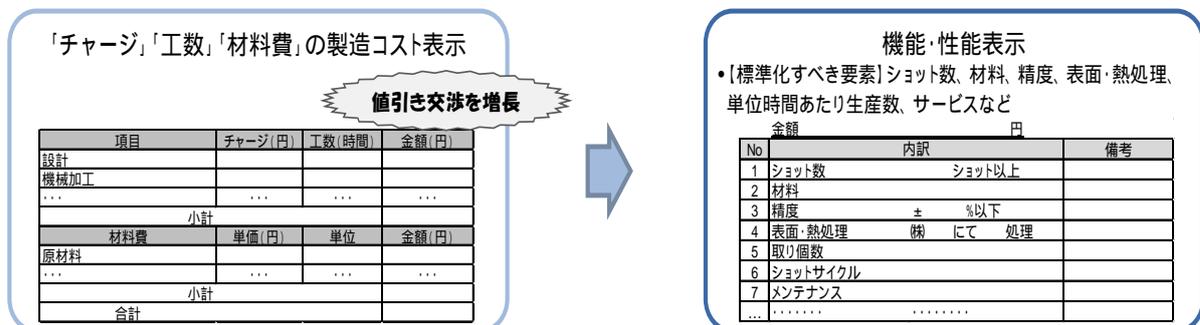
現在の見積書は、値引き交渉の原因となる工程別の時間単価(チャージ)の明記を求められており、中国と比べて高い人件費が目立つ様式となっている。また、現実的な金型製品の性能要求が明記されていないため、正しい見積もりの積算が困難であり、高品質を想定した日本の見積の習慣は、国際競争では不利な状況を招いている。さらに、見積書に明記する項目は、各社のものづくりのノウハウが漏洩しないよう配慮が必要である。

### 見積の前提となる要求性能として、ショット数、精度を見積書に明記する

全ての金型製品に共通する要求性能の項目としては、ショット数(耐久性)、精度がある。そのほか、日本では金型を無料で作り直しする等、海外と異なる商習慣があり、修理などのサービスの有無も明記する必要がある。

そこで、日本金型工業会で見積書の記載事項を決めて規格化し、全ての金型メーカーが規格に沿った見積書を顧客に提出する。顧客が中国から見積もりを徴収する際、素人の購買担当者でも中国企業に記載事項の条件を確認するようになり、異なる前提条件での不当な価格競争がなくなる。顧客も低品質な製品を購入してしまい、修理費の支払いによってかえって高くなってしまふという事態を防ぐことができる。

図表 4-4 見積書記載項目の統一



出所：日本金型工業会

## 6. 金型産業の国際競争力強化に向けたロードマップ

金型産業の「金型マスター認定制度」「金型マスター向け教育プログラムの策定」に向けた工程表を、「見積書の記載項目統一」も併せて記載すると、以下のようになる。

図表 4-5 金型マスター認定制度の導入に向けた工程表（案）



出所：日本金型工業会

## 第5章 シニア・OB人材の活用促進に向けて

---

今回の調査結果を総括し、その結果を踏まえて素形材業界の競争力強化に結びつくシニア・OB人材の活用方策に向けた取組みを提案したい。

### 1. シニア・OB人材活用の現状と課題

ここでは、本調査から明らかとなった素形材業界におけるシニア・OB活用の実態と課題について整理する。

#### (1) 若手や中堅社員の指導役としてのシニア・OB活用

アンケート調査より、素形材業界においては若手や中堅社員の指導役として自社シニアや大企業OBへのニーズが高いことがわかった。特に、「製造部門」「生産技術・品質管理」において高いニーズがある。協力企業としてサプライチェーンに組み込まれている中小企業が多いため、高い品質でしっかりとした作り込みを行うところに、熟練技能や知見・ノウハウのある経験豊かなシニア・OBの期待役割が高いといえる。

また、「製造部門」と「生産技術・品質管理」を比較した場合、「製造部門」は自社シニア、大企業OBともに需要が高いが、どちらかといえば自社シニアへのニーズがより高い。企業ヒアリングからは「固有技術なので他社OBによる指導は難しい」「技術流出の懸念がある」といった理由で、定年延長や再雇用などで自社シニアを引き続き活用して後進の若手指導に当たらせたいと考えている企業が多いことがうかがえた。

一方、「生産技術・品質管理」は自社シニア以上に大企業OBへのニーズが高くなる。業種別にみるとダイカスト業界だけは「生産技術・品質管理」においても自社シニアの活用意向が大企業OBよりも大きく上回っているが、それ以外の業界は自社シニアよりも大企業OBへのニーズが高くなっている。また、赤字経営を含む営業利益率が低い中小企業は、「生産技術・品質管理」における大企業OBへのニーズが高くなっている。サプライヤーとしての素形材中小企業にとって、コストや品質に直結する「生産技術・品質管理」は非常に重要な部門である。業績が厳しい企業ほど大企業OBの力を借りて「生産技術・品質管理」の強化を図りたいと考えているのではないか。たとえば、取引先企業からOBを派遣してもらうことにより、取引先の目線で生産技術や品質管理を指導してもらいたいとの要望も強いのではないかと推察される。

このほか、「研究開発・技術開発」にもシニア・OB人材への一定の活用意向が認められ、鋳造、鍛造、ダイカスト、金型では「研究開発・技術開発」において自社シニアよりも大企業OBへのニーズが高くなっている。

以上から、製造、生産技術、品質管理、研究開発、技術開発といったいわゆる現業部門を中心に、若手や中堅社員の指導役としてのシニア・OB人材へのニーズは高く、特に「生産技術・品質管理」や「研究開発・技術開発」では自社シニア以上に大企業OBの活用意向も高いことが分かった。

## **(2) 今後の事業展開を担う人材としてのシニア・OB活用**

今後の事業展開におけるシニア・OBへの期待役割は、指導役に比べて、より幅広い部門でニーズがあることが分かった。依然として「生産技術・品質管理」「製造部門」でのニーズが最も高くなっているが、「研究開発・技術開発」に加えて「営業・販売」「経営企画・マネジメント」「海外営業」「海外生産」といったマネジメントを中心とする間接部門へのニーズも認められる。「製造部門」を除くすべての部門で指導役よりは高いニーズとなっており、経営資源の限られる中小素形材企業は大企業OBの持つノウハウ・知見・ネットワークなどへの期待があるのではないかと考えられる。

なお、大企業OBは「経営企画・マネジメント」、「営業・販売」、「海外営業」といった中小企業が苦手とする領域での活躍が期待されていると想定していたが、今回のアンケート調査からは、大企業OBについても製造、生産技術、品質管理、研究開発、技術開発といったいわゆる現業部門でのニーズが圧倒的に高く、素形材企業の今後の事業展開においても、まずは現業部門でのシニア・OBの期待役割が高いことが明白となった。さらに、「営業・販売」こそ大企業OBへのニーズが自社シニアを上回っているが、「経営企画・マネジメント」、「海外営業」においても自社シニアへのニーズは大企業OBにほぼ匹敵する割合で存在することがうかがえた。

## **(3) 指導役として活躍するための教育ニーズ**

シニア・OB人材が指導者として活躍するためには「指導方法・コーチングスキル」や「コミュニケーションスキル」における教育が必要との意見が圧倒的多数であり、「海外営業」は語学、「営業・販売」は交渉力、「経営企画・マネジメント」ではリーダーシップも重視されている。

また、今回の調査で中小企業性が高い素形材企業において、大企業OBとほぼ同等以上に自社シニアの活用意向が高いことがうかがえた。シニア人材が戦力となるには、「指導方法・コーチング」「コミュニケーションスキル」といった指導役としての再教育を施すなど、期待役割に応じた再教育プログラムも拡充していく必要がある。

## **(4) マッチングの現状と課題**

シニア・OB人材へのニーズが高いとはいえ、大企業のOBを素形材中小企業へ橋渡しするマッチング機能が十分とは言い難い。ただし、今回のアンケート調査結果やヒアリング結果を踏まえると、マッチング機能の問題だけではなく、そもそも素形材企業は現業部門

でシニア・OBへの需要が高いことが、オープンな市場でのマッチング機関利用の低迷につながっているのではないかと推察される。

アンケート調査からも明らかになったように、製造、生産技術、品質管理、研究開発、技術開発といったいわゆる現業部門でのニーズが中心なので、オープンな市場からではなく、取引先企業からの派遣や社長の人脈から探すといったパターンが多い。現業部門は各社固有のものづくりの流儀があって（それが個社の強みや個性にもなっている）自ずと手の内のネットワーク（自社シニアや取引先からの派遣等）から探すことが中心となる。ヒアリングでは「固有技術を扱っているので、現業部門に他社の人材は使えない」という意見や「他社の人材は技術流出が心配」といった意見も聞かれた。なお、現業部門はものづくり企業にとって競争力の源泉であるが故に勘所もある領域なので、外から人材を探す場合も自社ネットワークで見つけやすい領域と考えられる。逆に言えば、技術領域がポイントになればなるほど、オープンな市場から適任者を見つけることが難しいともいえる。

一方、手の内のネットワークで探しきれない場合も、公的機関や民間企業の派遣会社のマッチングには手を出しにくい部分もある。素形材とはかけ離れた製造業種やサービス業などの異業種も混じっており、業種・職種混在の中で素形材企業の現業部門でマッチする人材を見つけなければならず、また、シニア派遣会社も「ホワイトカラー偏重」で技能者や技術者は手薄なところもある。

いずれにせよ、今回の調査では製造、生産技術、品質管理、研究開発、技術開発といった現業部門でのシニア・OB人材へのニーズが圧倒的に高いことが明らかとなったため、素形材産業の競争力強化につなげるには、この現業部門の領域での橋渡し機能を強化することが必要となる。

さらに、素形材中小企業側の問題として、シニア・OBへの期待役割が漠然としており、欲しい人材・求める能力までブレイクダウンしきれていないとの指摘がある。つまり、求める人材像を絞り込めない中小企業が少なくないため、高度なマッチング機能（コーディネータ、コンシェルジェの介在）がないと中小企業への橋渡しを成功させることが困難と指摘されており、これは「営業」「マーケティング」「海外営業」「企画開発・マネジメント」といった間接部門に多く認められる傾向との指摘がある。こうした間接部門は、商社や銀行などの異業種のシニア・OBが活躍できる余地があり、ここはオープンな市場から人材を求めることが可能であるが、素形材企業の勘所とは遠い部門であるが故に丁寧な橋渡しとともに、受け入れ側である素形材企業の教育も必要となる。

## （５）ユーザー企業の動向

素形材企業のユーザー企業（大企業）は、素形材企業で活躍しうるスキルを持つシニア社員・OBがいて、素形材企業に派遣することも可能と回答している。しかも、ユーザー企業が供給できると回答しているシニア・OB人材は「製造部門」「生産技術・品質管理」部

門が圧倒的に多く、素形材企業のニーズと完全に合致している。「製造部門」ではOBだけではなく、現役シニアも派遣できると回答している企業が8割弱も存在する。「生産技術・品質管理」部門においても、4割強の企業が現役シニアを派遣できると回答している。

このように、今回のユーザー企業へのアンケート調査より、素形材企業が求める大企業OBの供給余力は十分あることが立証された。よって、シニアも含めて人材獲得競争が激しくなる中、取引先がかかえるシニア・OB人材をオープンな市場において他業種に拡散させないよう、いかに素形材企業の戦力として橋渡しをしていくかが重要となる。



#### マッチング機関からの指摘事項

##### [素形材産業の中小企業の人材ニーズについて]

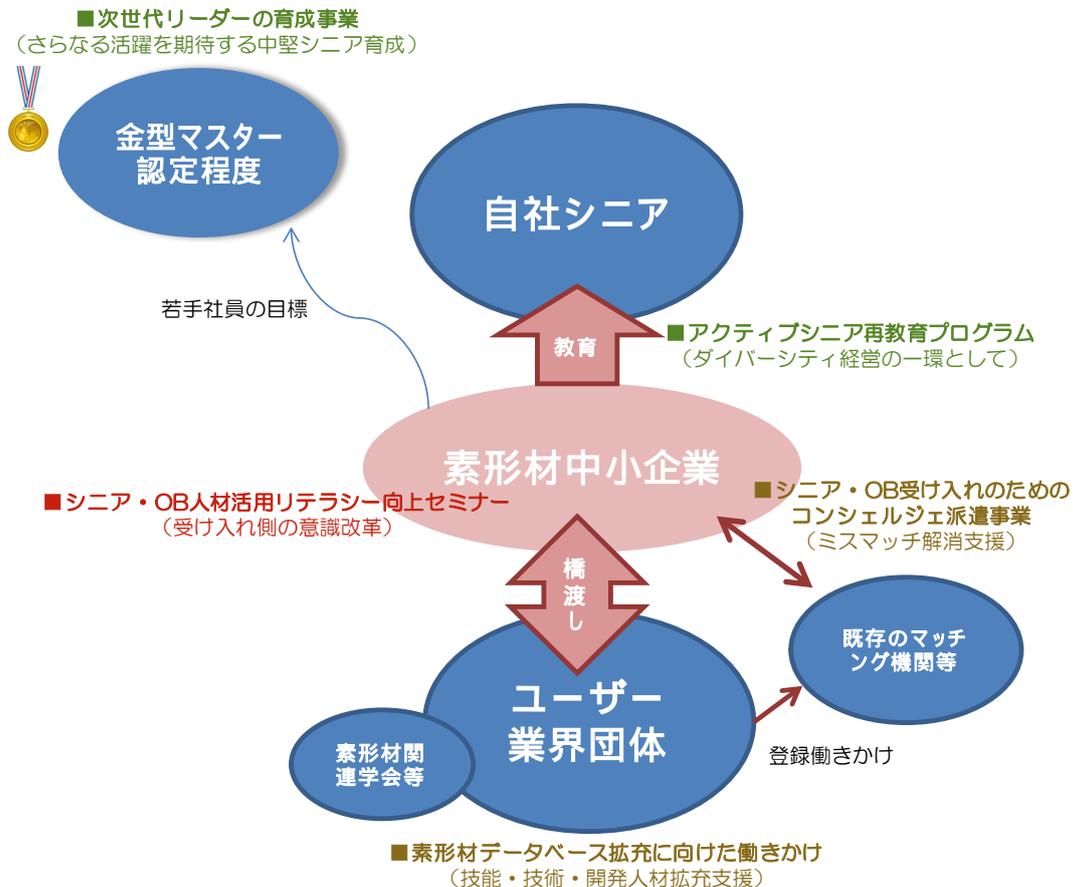
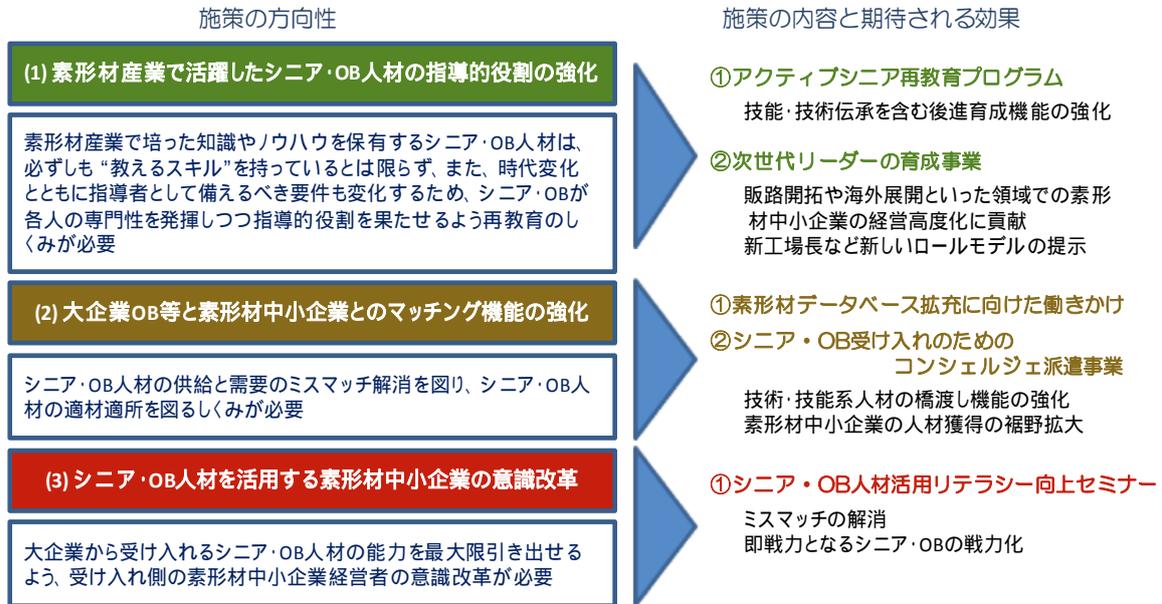
- ・ 素形材産業の中小企業からの照会はそれほど多くないが、製造部門におけるニーズが専門性に特化した特殊な傾向にあり、マッチングが難しい。金型の熱処理経験者や特殊な旋盤機械を扱える人材などニッチなニーズであるため、紹介できる人材が少ない。製造部門以外の生産管理や経理、人事、海外展開などの職種では、希望する職種に類似の技能・経験を有する人材や、希望と合致するが他業種出身の人材でも応用が効くため、マッチングしやすい。
- ・ 製造部門では金型熟練技術を持つ職人が欲しいといった要望が増えてきた。工場の海外展開で金型技術者も減っているの、仕事が増えても対応できないという事情があるらしいが、金型技術者のエントリーはほぼ皆無で、特殊な技能者・技術者のデータベースは人材派遣会社でも欲しいと思うほど。
- ・ 大企業からシニア人材を受け入れる場合、職務経歴は把握できても、マッチングに必要な技能・技術などのデータが記載されていないケースが大半で、橋渡しに時間がかかる。人材を提供する大企業からも、もっと情報を提供・開示してもらう必要がある。

##### [受け入れ側となる中小企業の問題について]

- ・ シニア人材の活用に向けて、行政や供給側の大企業に対して、様々な施策・事業が展開されてきたが、受け入れ側の中小企業の経営者の意識改革を促すような施策・事業が行われてきていないことが問題であると感じている。
- ・ 大企業OBは高額な報酬を要求されるが、現場にとって役に立たないといった風評が流動化を阻害している一面があり、成功事例を示し、大企業のシニア人材活用の実態や意義を正しく理解してもらう必要がある。
- ・ また、受け入れた人材を有効活用できない経営者が多い。どのような役割で活躍してもらうか、具体的なイメージがなく漠然としたまま採用してしまい、採用後、適切な配属ができず軋轢を生むケースがみられる。具体的な目的をもってシニア人材を採用することが重要であり、シニア・OBを有効活用するための方法を経営者に教える場が必要である。

## 2. 素形材産業におけるシニア・OB人材活用の方策

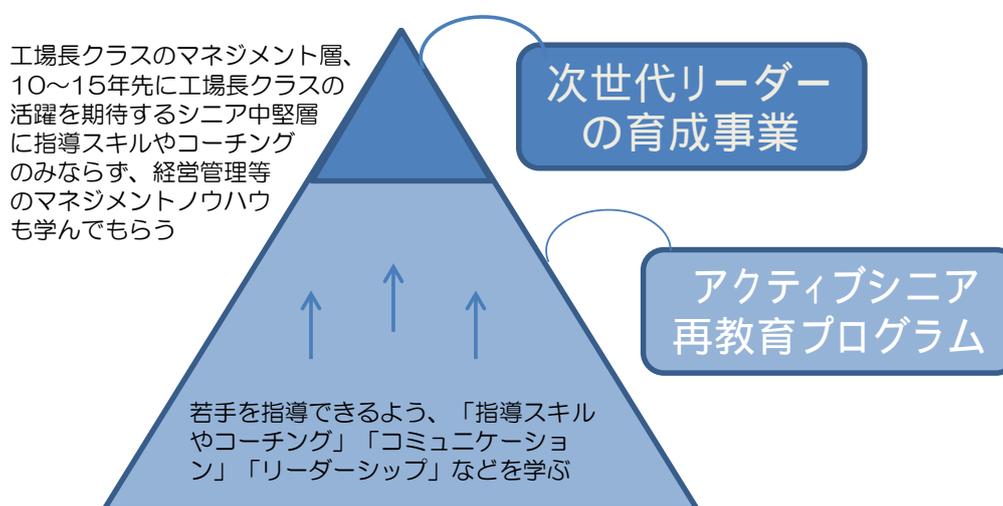
上記の指摘事項を踏まえて、素形材産業におけるシニア・OB人材活用に向けた方向として、5つの施策を提案する。



## (1) 素形材産業で活躍したシニア・OB人材の指導的役割の変化

自社シニアを活用したいという意向は高く、特に「製造部門」「生産技術・品質管理」といった現業部門で高くなっている。特に「製造部門」では若手への技能・技術継承においてシニアへの指導役としての期待がある。その一方でシニアが指導者として活躍するには指導スキルやコーチング、コミュニケーション力などが必要と考えている企業が多く、指導者としての再教育の必要性が明らかになった。ここは、素形材中小企業のシニア層の底上げを目的とする「アクティブシニア再教育プログラム」を展開する。

一方、技術だけではなくマネジメントにも精通し、今後の事業展開を担うことのできるシニア人材を育てる「次世代リーダーの育成事業」を展開する。



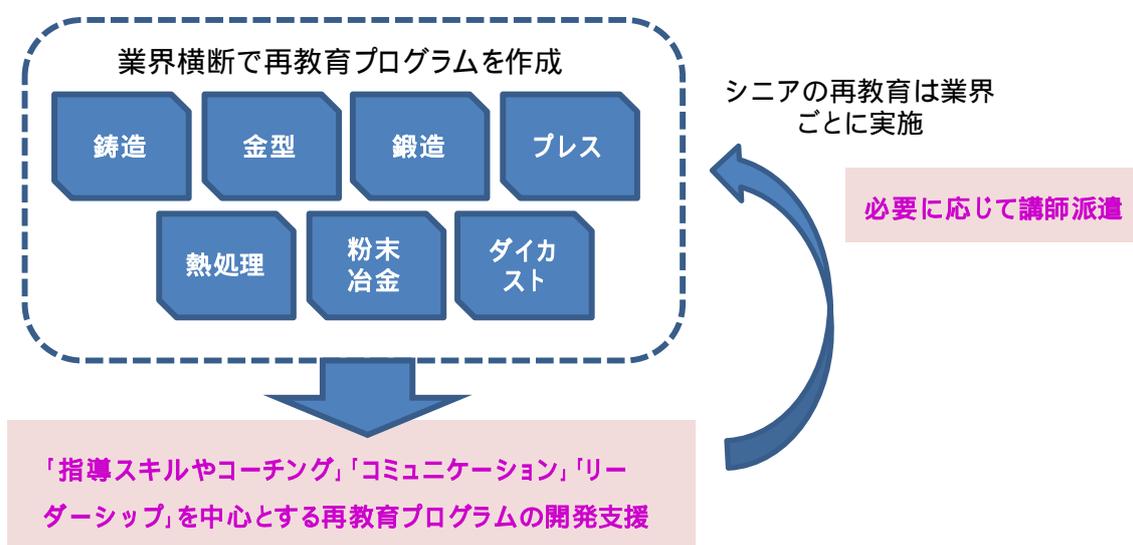
### ① アクティブシニア再教育プログラム

「製造部門」「生産技術・品質管理」「研究開発・技術開発部門」といった現業部門を中心に、自社シニアを有効活用するための再教育プログラムの開発を支援する。

具体的には、アンケート調査で指摘された「指導スキルやコーチング」「コミュニケーション」「リーダーシップ」といったシニア社員向けの研修に個社では取り組むことが難しい中小企業のために、業界横断的に「アクティブシニア再教育プログラム」の開発に取り組むことを奨励し、プログラム作成や講師派遣を支援し、運営は業界横断的に実施してもらう。

「指導スキルやコーチング」「コミュニケーション」「リーダーシップ」といった内容は業界横断的に共通化できるところが大きい。かといって、自動車を中心とするサプライチェーンに組み込まれている素形材企業が多いという基盤技術的な特徴を活かすためには、素形材業界という括りでシニア再教育プログラムの開発に取り組む意義がある。

## 【施策のイメージ】 業界団体と国が主導的に取り組む



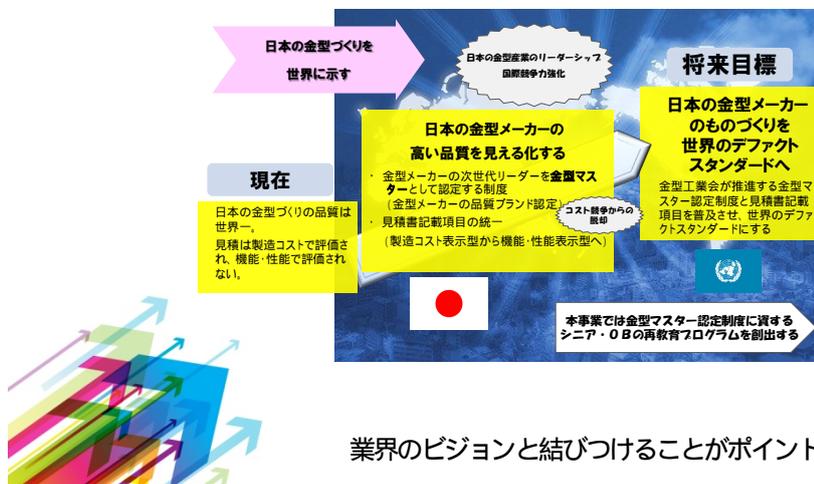
### ②次世代リーダーの育成事業

シニア層全体の底上げを目指す「アクティブシニア再教育プログラム」とは別に、日本金型工業会が「金型マスター認定制度」の中で次世代リーダーの育成に取り組んでいるような事業を素形材業界全体で横展開を図る。現在の工場長クラスの人材のマネジメント力強化を図るとともに、これからの10～15年先までの活躍を見越した中堅層（シニア層一歩手前）までをターゲットに、次世代リーダーとなる人材の育成を促す。次世代リーダー層には、「アクティブシニア再教育プログラム」で導入する「指導スキルやコーチング」「コミュニケーション」「リーダーシップ」といった指導に加えて、金型マスター認定制度のように「経営管理の基礎」も含めて学んでもらい、マネジメント能力の高い技術者の育成を図る。

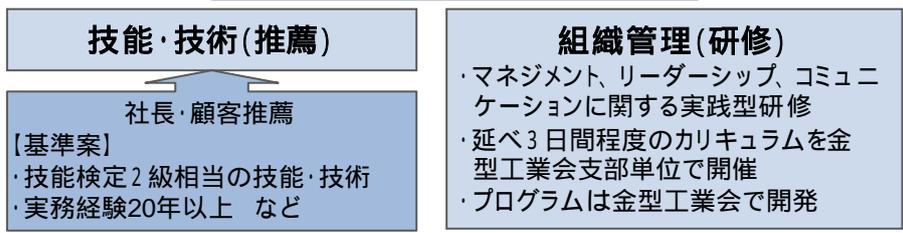
また、次世代リーダー育成事業は、シニア及びシニア予備軍のさらなる戦力化のみならず、各業界の競争力強化につなげる具体的な道筋を見出すよう、各業界が創意工夫をすることが望ましい。たとえば、金型業界は、技術の標準化が難しく、かつ、日本の金型の品質が世界トップレベルであるにもかかわらず不利な国際競争を強いられているという問題に直面しており、そのハンディを克服するために金型マスター認定事業は日本の金型品質の“見える化”を狙ったものであり、また、若手社員が目指すロールモデルとして後進の人材育成につながるよう考えた。

【施策のイメージ】 業界団体が主導的に取り組む

日本金型工業会が取り組む金型マスター認定制度（再掲）



短期（資格制度の普及促進）



国は同様の取組みを他業界に展開することを奨励する

## (2) 大企業OBと素形材中小企業とマッチング機能の強化

現状、大企業のシニア・OBと素形材中小企業のマッチングには以下のような問題がある。

- ニーズが「製造部門」「生産技術・品質管理」「研究開発・技術開発」といった現業部門に集中しており、この領域では固有技術や生産方式などがかかわってくるため求める人材が極めてニッチになりやすく、オープンな市場から適材を見つけることは難しい。かつ、素形材企業もこだわりがある技術領域に関係する人材なので、取引先からの紹介や社長人脈などから探すことが多い。このような理由から、オープンな市場でのマッチングが成立しにくい。
- 一方、営業や経営企画、海外展開支援といった間接部門の領域では、素形材中小企業も手の内のネットワークから人材を探す当てがなく、オープンな市場から探す傾向にある。また、シニアに特化した派遣事業や紹介事業を手がける会社も、商社や銀行を含む大手企業のマネジメント部門の人材を登録者として抱えていることが多く、こうしたホワイトカラーのマッチングには積極的である。しかしながら、素形材中小企業の方がシニア・OB人材に対する期待役割をきちんとブレイクダウンできていないことが多く、シニア・OBに過度な期待を抱き、結果として事業成果に結びつかず、失敗に終わるケースが少なくない。

そこで、こうした課題に対処するため、前者の課題については素形材企業と相性のよいユーザー企業に働きかけて、ユーザー企業のシニア・OB人材をもっとオープンな市場でマッチングできるような方向性を持っていく。後者については、シニア・OB人材と中小企業の橋渡し（マッチング）をする際に、中小企業の経営課題にまで踏み込んで、経営課題をシニア・OB人材への期待役割まで落とし込めるようなコンシェルジェ機能を強化する。

### ①素形材データベース拡充に向けた働きかけ【主に現業部門のマッチング機能強化】

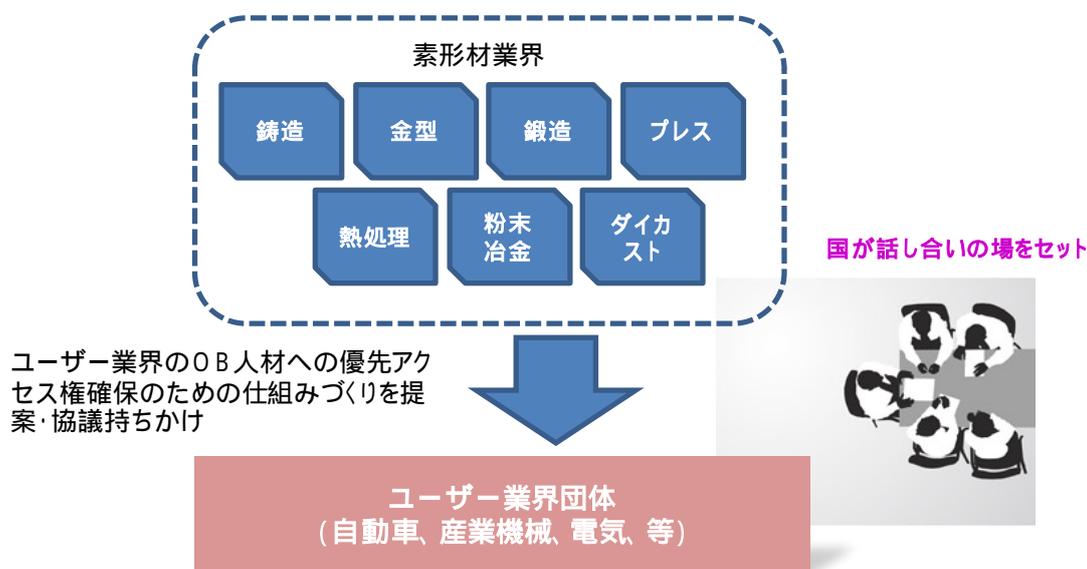
前述したように、素形材企業によるオープンな市場でのシニア・OB人材の活用があまり進んでない理由の一つが、ニーズが「製造部門」「生産技術・品質管理」「研究開発・技術開発」といった現業部門に集中しており、この領域では取引先の紹介や社長人脈といった手持ちのネットワークを活用した人材獲得が中心になっているためと考えられる。実際、オープンな市場は間接部門のマネジメント層のマッチングが中心で、技術・技能者の登録は多くない上に、ニッチな技術領域に陥りやすくマッチングが難しいとの指摘がある。

しかしながら、少子高齢化の進展により若手人材は既に人材獲得競争が激しさを増しており、今後はシニア人材においても同様、有能な人材の奪い合いになることも予想される。特に、今回のアンケート調査結果を踏まえれば、素形材業界とユーザー業界はシニア・OB人材の活用という点では相思相愛の相性にあり、素形材企業が望む現業部門の人材はまさにユーザー企業にプールされている。よって、素形材業界としては、ユーザー業界の、特

に技術や技能に秀でた現業部門のシニア・OB人材がオープン市場に流出する前に、優先的にアクセスできる環境整備が望まれる。

そこで、素形材データベース（仮称）拡充に向けて、以下の調査事業を行い、素形材業界とユーザー業界の間で Win-Win 関係のマッチング事業が構築できるかどうかの検証を行う。

【施策のイメージ】 国と業界団体が主導的に取り組む



【参考】

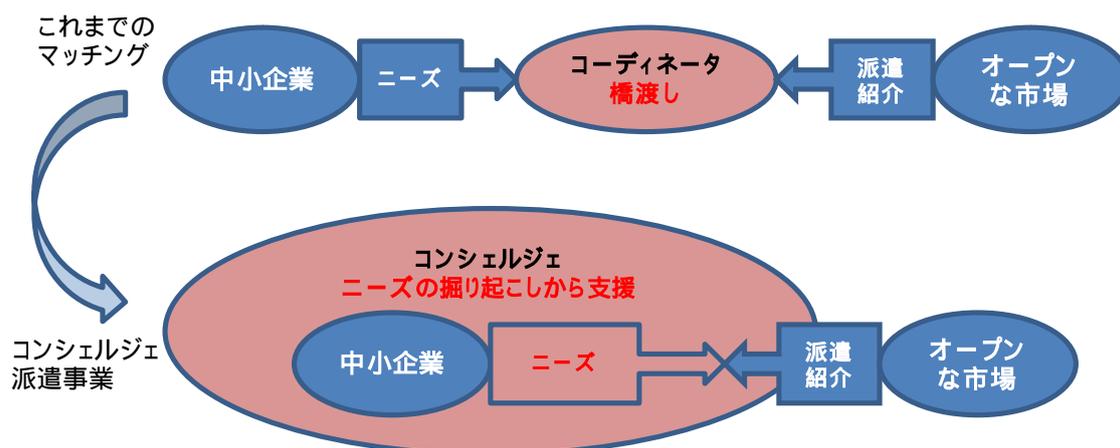
経済産業省では、平成 27 年度にものづくりカイゼン運動を展開する各地方の動きを本格化させていくため、「OB 人材等の再教育を行うものづくりスクールの運営」や「スクール卒業生等による地元の中小企業へのカイゼン活動」について支援を行うことを計画している。ものづくりの現場等を支える人材育成のため、生産性向上に資する指導者育成と製造現場への指導者派遣を支援するもので、素形材中小企業が求めている「製造部門」「生産技術・品質管理」「研究開発・技術開発」といった現業部門におけるシニア・OB への支援ニーズにまさに合致する事業である。

現業部門のエキスパートはオープンな市場では見つけることが難しいが、カイゼンインストラクターとしてのスキルを習得したシニア・OB によるものづくり現場の指導へのニーズは高いと考えられる。そのため、このようなインストラクターの養成・派遣事業に素形材業界の要望がより反映されたものとなるよう、業界団体が国に働きかけて行くことが望まれる。

## ②シニア・OB 受け入れのためのコンシェルジェ派遣事業【主に間接部門のマッチング機能強化】

中小企業へシニア・OB 人材を派遣・紹介する際にはマッチング機能の強化が重要だとして、国や公的機関が手がける事業でもコーディネータが両者の間を橋渡ししている。しかし、コーディネータは中小企業からのニーズを踏まえてシニア・OB 人材を発掘・紹介するにとどまり、中小企業のニーズそのものが漠然としていると、マッチングの成功率は低くなり、シニア・OB を派遣してもうまくマッチしないという問題があった。

そこで、こうした既存の事業から一歩踏み込み、中小企業の経営課題からシニア・OB 人材へのニーズを掘り起こす、高度なコンサルティング機能を強化する。具体的には、オープン市場からのシニア・OB 人材の受け入れを希望する素形材企業にはマッチングに向けたコンシェルジェを派遣し、シニア・OB 人材の橋渡しを強化する。なお、コンシェルジェの派遣は主に営業や経営企画、海外展開といった間接部門の業務に対するニーズの掘り起こし支援に重点を置いている。



### 【施策のイメージ】 国が主導的に取り組む



**【参考】**

中小企業庁では、平成 27 年度に「地域人材コーディネーター養成等事業」の実施を予定している。事業の概要は以下のとおり。

中小企業・小規模事業者が求める人材像を把握し、シニア等の人材確保を支援するコーディネーターの養成を行う。具体的には、基礎編及び実践編の 2 編により育成カリキュラムを構成する。基礎編においては、地域人材コーディネーターの必要性や役割、機能、シニアと中小企業・小規模事業者をコーディネートするために必要な知識及び手法を研修等により習得させる。実践編では、OJT により人材開拓や求人開拓を実施する他、シニアと中小企業・小規模事業者とのマッチングを実施する。地域人材コーディネーター研修の受講対象者は、地域人材コーディネート機関の職員、地域金融機関、経済団体等、日頃から地域中小企業の経営相談にに応じている者の中から各地域人材コーディネート機関が 3 人～6 人程度を選定する。本事業を通して、シニア等と中小企業・小規模事業者を引き合わせて採用や定着を支援する地域人材コーディネーターを全国で 140 人以上育成する。

従来のコーディネート事業との違いは、キャリアアドバイザーなど求職者寄りの相談業務の専門家ではなく、中小企業の経営課題を知っている求人企業寄りの人をコーディネーター（マッチング担当者）として養成しようとしている点にあり、本調査で提案しているコンシェルジェ機能と同じ方向性にある。そこで、「地域人材コーディネーター養成等事業」で育成しようとしているコーディネーターに素形材企業の実態をより理解してもらえるようなスキームへの調整を働きかけることが望まれる。

### (3) シニア・OB人材を活用する素形材中小企業の意識改革

かつて大企業のシニア・OBが中小企業へ派遣された際、「大企業気分が抜けない」「上から目線になりやすい」といった問題点が指摘されることが多かったため、今日ではシニア・OBを派遣する前にミスマッチを無くすための教育事業に力を入れている派遣会社が多い。大企業で働いていた時と同じ感覚では上手くいかないため、シニア・OBの意識改革を促す取組みである。このように、シニア・OBの意識改革が進む一方で、受け入れ側である中小企業の意識改革も必要だという指摘が増えている。そこで、中小企業がシニア・OB人材を効果的に活用できるための支援を行う。

#### ①シニア・OB人材活用リテラシー向上セミナー

「大企業のOBは中小企業では通用しない」と指摘されることが多いが、その原因は派遣されるOB側と、受け入れる中小企業側の双方にある。前述したように、派遣されるシニア・OB向けの意識改革は進みつつあるが、受け入れ側の中小企業の意識改革が遅れていてはマッチングが上手くいかない。

そこで、素形材中小企業向けに「シニア・OB人材活用セミナー」を開催し、そこでシニア・OBをうまく活用して事業を発展させている成功事例なども紹介し、素形材中小企業の意識改革を促す。前述のコンシェルジェ派遣事業においても、中小企業の経営課題からシニア・OBへの期待役割を明確化するとともに、大手企業からシニア・OBを受け入れる際の心構えを併せて伝授していくことが重要である。

【施策のイメージ】 国と業界団体が主導的に取り組む

#### シニア・OB人材活用リテラシー向上セミナー

素形材中小企業が大手企業シニア・OBを受け入れて十分に能力を発揮するために受入側が留意すべき事項を理解する。また、「自社が必要としている人材はどのような人材か」「シニア・OB人材の職務、職務責任、職責権限は」「組織目標、シニア・OB人材の評価・査定」「経営者とのコミュニケーション」「従業員とのコミュニケーション」等、シニア・OB人材を上手く活用するために必要となる事項を学ぶ。

成功事例  
A

成功事例  
B

成功事例  
C

成功事例  
D