

2024年版 鞆産業における 高齢者雇用推進 ガイドブック

令和6年12月

一般社団法人 日本鞆協会

はじめに

令和6年9月16日の敬老の日にちなみ発表された人口推計によると、我が国の65歳以上の高齢者は3,625万人と過去最多を更新しました。総人口1億2,376万人に占める割合は、29.3%に達しています。また、65歳以上の就業状況をみると、およそ4人に1人が就業しており、65～69歳に限ればおよそ2人に1人が就業しています。

対して、令和5年の出生数は72.7万人と過去最少の数値となりました。少子高齢化が加速し、生産年齢人口は減り続けるなかで、労働力不足が急速に進むことが予想されています。こうした現状を踏まえ、令和3年には70歳までの就業機会確保が努力義務となりました。高い能力や豊富な経験を持つ高齢者の活用が、今後の企業経営や業界発展にとって大きな課題となっております。

一般社団法人日本靴協会では、高齢者が長年かけて培ったかばんづくりに関する豊富なノウハウや熟練した技術を未来の技術者たちに受け継いでいく目的で、技術認定試験や創作技術コンクールの事業を継続実施してまいりました。

今回、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構様より受託した「産業別高齢者雇用推進事業」では、令和5年より2年間かけて多数の企業の皆さんにアンケートのご協力をいただき、企業経営者と従業員の皆さんにヒアリングをさせていただきました。この結果を踏まえ、高齢者の雇用状況と業界全体の実態調査をまとめさせていただいたものが「2024年版 靴産業における高齢者雇用推進ガイドブック」でございます。

最後にこのガイドブックの策定にあたりまして、お忙しい中アンケート調査と企業訪問調査にご協力いただきました会員企業各位に深く感謝するとともに、大木栄一座長をはじめとする「靴産業高齢者雇用推進委員会」の皆様並びに関係各位のご尽力に感謝申し上げます。

一般社団法人 日本靴協会
理事長 水野一樹

目次

はじめに	1
目次	2
お読みいただくにあたって	4
1. 靴産業における高齢者雇用推進ガイドブックについて	4
2. 検索ガイド	5
3. 靴産業に関する基本情報	6
4. 本事業で行った実態調査について	9

第Ⅰ章

【概要】靴産業における高齢従業員の活躍に向けて	13
1. 高齢従業員の活躍状況	14
2. 高齢従業員の活躍に向けた課題と取組	16

第Ⅱ章

靴産業における高齢者雇用・活躍の背景と実態	17
1. 高齢者活躍が求められる社会的背景	18
2. 靴産業における高齢従業員の活躍状況	20
3. 高齢者雇用・活躍における靴産業の特徴	25

第Ⅲ章

企業が抱える経営課題と高齢従業員の活躍パターン 27

1. アンケート結果から見る経営課題 28
2. 高齢従業員の活躍パターン 33

第Ⅳ章

高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策 37

1. アンケート結果から見る高齢従業員の活躍に向けた課題 38
2. 高齢従業員の活躍に向けた課題と、その解決策 39

資料編 49

1. 鞆産業高齢者雇用推進委員会 50
2. 本事業の実態調査結果 51
3. 高齢者雇用推進に係る公的支援策等 60

お読みいただくにあたって

1 靴産業における高齢者雇用推進ガイドブックについて

① 本書の位置づけ

本書の狙い

本書では、靴産業における高齢者の活躍事例や、高齢者の活躍に向けた課題の解決策を数多く掲載しています。これらの事例から、靴産業に関わる企業が今後の高齢者雇用・活躍を推進するためのアイデアを提供したいと考えています。また、本書は高齢者雇用・活躍の推進に加えて、靴産業全体の活性化に繋がるような人材の活躍・活用事例を共有することも目的としています。

本書の内容

靴産業に関連する企業を対象とした実態調査の結果を用いながら、高齢者雇用・活躍の実態を明らかにするとともに、高齢者の活躍に向けて企業が抱える課題や取組事例を紹介しています。

作成の背景

本書は、靴の材料業、製造業、卸売業、小売業を営む事業者を会員とする「一般社団法人日本靴協会」が、厚生労働省の外郭団体である、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の委託を受けて作成しています。

② 本書における「高齢者」、「高齢従業員」について

本書でいう「高齢者」および「高齢従業員」は、60歳以上を指しています。これは、年金の支給開始年齢の引き上げ等に伴い、60歳以上の雇用機会の確保が大きな問題となっているという認識によるものです。

なお、2021年に改正された高年齢者雇用安定法では、55歳以上を「高年齢者」とし、65歳までの雇用確保の義務に加え、70歳までの就業機会の確保の努力義務が新設されました。そのため、本文中で高年齢者雇用安定法に関わる説明がなされている箇所では、「高年齢者」という表記を用いています。

2 検索ガイド

本 編

このガイドブックにはどんなことが書いてあるの？

P.14

●ガイドブックの要点を合計3ページにまとめています

なぜ社会で高齢者活躍が求められているの？

P.18

●人口動態や法律をもとに解説しています

靴産業の高齢者雇用の現状は？

P.20

●実態調査から分かった高齢者雇用に関するデータを掲載しています

靴産業の企業は、どんな経営課題を抱えているの？

P.28

●代表的な経営課題を整理しています

靴産業の高齢従業員は、どのように活躍しているの？

P.33

●高齢従業員の活躍パターンをまとめています

靴産業での高齢従業員の活躍に向けた課題は？

P.38

●高齢従業員の活躍に向けた課題に関するアンケート結果を掲載しています

靴産業での高齢従業員の活躍に向けた課題を
解決するため、企業はどんな取組をしているの？

P.39

●高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策を整理しています

資 料 編

この事業で実施したアンケート調査の結果一覧は？

P.51

●アンケート調査の単純集計表を全問掲載しています

高齢者雇用に関わる法制度・支援には、
どんなものがあるの？

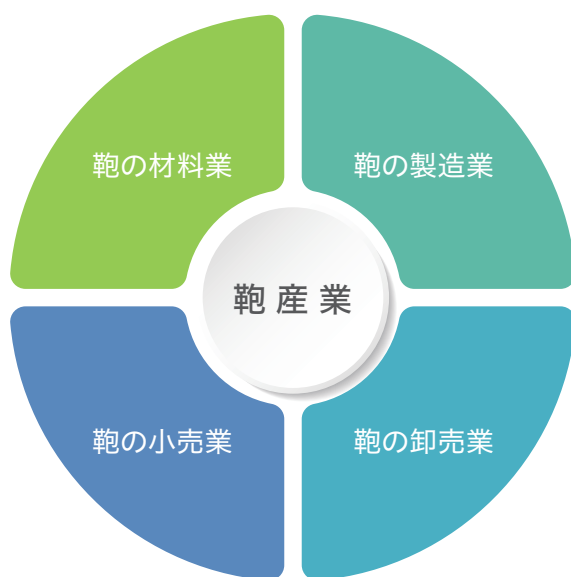
P.60

●高齢者雇用を推進するための公的支援に関する情報などを掲載しています

3 鞆産業に関する基本情報

① 鞆産業とは

鞆産業は、鞆の材料業、製造業、卸売業[※]、小売業などからなる、裾野の広い産業です。



※近年は「卸売業」に代えて、「流通業」と呼ぶ場合もあります。

② 「日本かばん協会」について

正式名称は、一般社団法人日本鞆協会です。

鞆の材料業、製造業、卸売業、小売業を営んでいる事業者を会員とし、鞆産業の振興、発展を目的に活動しています。

東京都台東区に本部が、また、支部が東京都台東区、大阪府大阪市、愛知県名古屋市、兵庫県豊岡市にあります。

会員数は、2024年3月31日現在で132社です。

③ 鞆産業で働く人々について（主な職種）

鞆産業には、いろいろな仕事（職種）があります。

ここでは、高齢者が活躍している主な仕事を簡単に紹介します。

製作の仕事

鞆の製造に携わる仕事です。ひとりで鞆全体を作りあげる職人もいますが、分業体制で一部の工程やパーツの製作をおこなう人も多いです。

また、修繕に携わっている人もいます。高齢のベテランの職人も活躍しています。

商品管理の仕事

鞆の工場には、できあがった鞆への検品やラベル付け、梱包・包装、納品先別の仕分けなどの仕事もあります。比較的作業負荷が小さく、また、働く日数や時間数に融通がきく場合もあるため、高齢で活躍している人もいます。

企画、デザインの仕事

鞆の企画をしたり、デザインをする仕事です。ひとつの会社に専属で雇われている人のほか、実績を積んで独立し、複数の会社と契約するデザイナーもいます。

営業や販売の仕事

鞆の専門店や百貨店、量販店などのお客様に対して、鞆を売る仕事です。担当するお客様を持ち、長くおつきあいすることが多いです。

全国展開しているお客様相手では出張も多くなります。お客様の売り場に
応援で立って販売することもあります。鞆産業のなかでもランドセル製造の
会社などは、自社でショップを持ち、販売員を置くところもあります。

鞆産業で長く経験を積んだたたき上げの人もいますが、他分野の営業から
転職してきて活躍する人もいます。

総務・経理・人事の仕事

鞆産業の会社にも、総務、経理、人事といった仕事もあります。年齢に関係
なく、長く活躍している人も多くいます。



4 本事業で行った実態調査について

本ガイドブックの記載内容は、2023年度に実施した下記のアンケート調査、およびヒアリング調査に基づいています。

アンケート調査の概要

アンケート調査名「靴産業における高齢者雇用の実態に係るアンケート調査」

1. 調査目的

下記の点を明らかにするため、アンケート調査を実施しました。

- ✓ 企業が抱える経営課題
- ✓ 高齢者雇用状況を含む企業の雇用構造
- ✓ 高齢者雇用に関する企業の取組状況や工夫 等

2. 実施概要

調査対象

- ✓ 全国靴工業連合会および全国靴卸商業連合会の会員企業(計205社)の経営者・人事担当責任者[※]

調査実施期間・回収状況

- ✓ 2023年9月14日～同年11月13日に実施しました。
- ✓ 205件発送し、80件の回答が得られました(回収率は39.0%)。

会員企業を対象とした大規模なアンケート調査は業界初となるため、貴重なデータとなっています。詳細な結果は日本靴協会のホームページをご覧ください。

<http://www.kaban.or.jp/documents/>

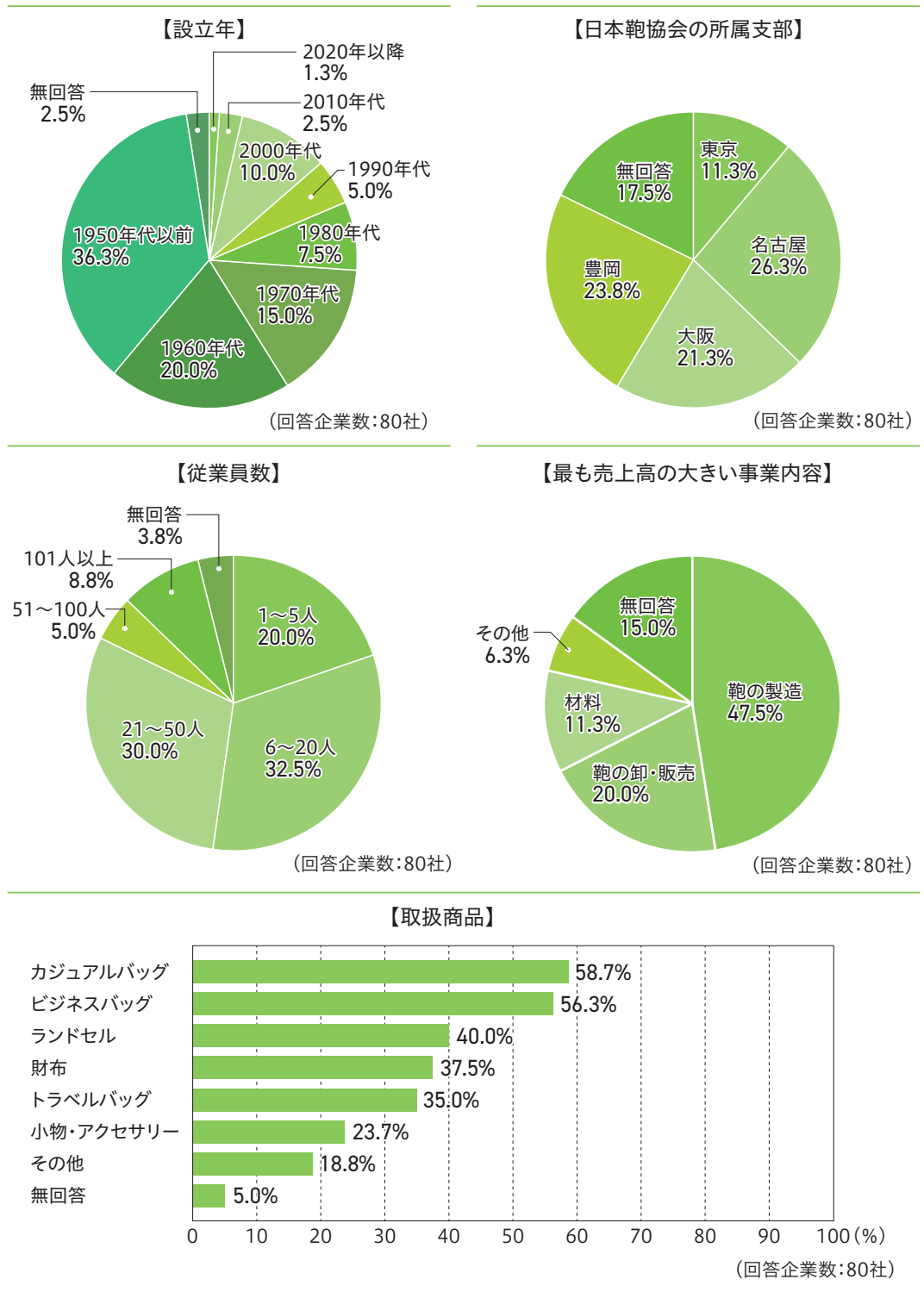


※日本靴協会の会員を含む

参考 回答企業のプロフィール

本事業で実施したアンケート調査の回答企業のプロフィールは下記のとおりです。

図表1 アンケート回答企業のプロフィール



ヒアリング調査の概要

1. 調査目的

下記の点について、アンケート調査だけではとらえきれない詳細を把握するため、ヒアリング調査を実施しました。

- 企業の雇用実態および経営状況
- 高齢者の雇用・就業に係る制度等の導入状況
- 高齢従業員の活躍状況と企業の取組・工夫
- 高齢従業員本人の仕事に対する意識や課題・工夫 等

2. 実施概要

調査対象

- アンケート回答企業のうち、下記の企業を対象に実施しました。

企業名	主な事業内容	従業員数	高齢従業員へのインタビュー	実施日
A社(東京)	鞆の製造	6~20名	無	2023年 7月28日(金)
B社(東京)	ランドセルの製造 (企画開発・生産管理)	51~100名	無	2023年 7月28日(金)
C社(名古屋)	ランドセルの製造	21~50名	無	2023年 10月20日(金)
D社(名古屋)	鞆の卸・販売	51~100名	無	2023年 10月20日(金)
E社(豊岡)	鞆の卸・販売	21~50名	無	2023年 11月20日(月)
F社(豊岡)	鞆の材料卸・製造	21~50名	有	2023年 11月20日(月)
G社(大阪)	鞆の製造	21~50名	有	2023年 12月19日(火)
H社(大阪)	鞆の卸・販売	101名以上	有	2023年 12月19日(火)
I社(大阪)	鞆の卸・販売	6~20名	有	2023年 12月19日(火)
J社(名古屋)	ランドセルの卸・販売	21~50名	無	2024年 2月9日(金)



第Ⅰ章

【概要】

靴産業における高齢従業員の活躍に向けて

第 I 章

【概要】靴産業における高齢従業員の活躍に向けて

1 高齢従業員の活躍状況

- 本事業で実施したアンケート調査からは、靴産業では既に多くの高齢従業員が活躍しており、また多くの企業が今後の発展のために高齢従業員の活用が不可欠であると考えていることが分かりました。

図表2 高齢従業員の活躍状況(まとめ)





- 鞆産業における主な経営課題として、高齢化に伴う人手不足と人材育成が挙げられました。これらの課題に対して、高齢従業員は人手不足をカバーする貴重な「戦力」としても、後輩にとっての指導・サポート役としても、活躍していることが分かりました。

鞆産業における経営課題

高齢化に伴う人手不足

自社や外注先の高齢化が経営課題に
「人材の高齢化」を経営課題とする企業は

37.5%

対して若年者の採用は困難な状況
採用活動に苦勞する企業は多く、
人手不足が深刻化

人材育成

経営課題に人材育成を挙げる企業も多い
「人材育成」を経営課題とする企業は

37.5%

鞆産業における人材育成は
長い時間がかかる
職人として一人前になるには
10年を要するとも

高齢従業員の活躍パターン

パターン1

従前の専門性や経験を活かした活躍

高齢従業員の活躍が
人手不足の緩和につながる

- 長い年月をかけてスキルやノウハウを蓄積してきた高齢従業員は、企業にとっての貴重な「戦力」
- 人手不足の環境下では、高齢従業員に長く活躍してもらうことが、企業にとって不可欠

パターン2

後輩の指導・サポート役としての活躍

高齢従業員の活躍が
企業の人材育成に貢献する

- 長年第一線で活躍してきた高齢従業員は、後輩にとって最も身近な「お手本」
- 業務における技術的な指導にとどまらず、若手のキャリアの相談役として活躍するケースも

2

高齢従業員の活躍に向けた課題と取組

本事業で実施した実態調査の結果をもとに、靴産業における高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策を一覧表に整理しています。それぞれの課題と解決策の詳細は、39ページ以降をご覧ください。

図表3 高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策の一覧表

高齢従業員の活躍に向けた課題	高齢従業員の活躍に向けた解決策
A 肉体的・体力的な衰え	
A-1 手元での作業に困難を抱える 高齢従業員がいる	解決策 ▶ 作業環境の工夫 : 照明を工夫し、手元を明るく照らす ▶ 業務内容の変更・調整 : 手元の細かい作業を要さない業務を付与
A-2 出張を伴う営業が 高齢従業員の負担になっている	▶ 業務内容の変更・調整 : 出張の負担を考慮し、営業から出荷に異動
A-3 体力が落ち、フルタイムでの勤務に困難を抱える 高齢従業員がいる	▶ 働き方の柔軟化 : 短日数・短時間勤務を取り入れる
A-4 本人の健康面や 家族の介護等の事情で、 出勤が困難な従業員がいる	▶ 働き方の柔軟化 : 自宅で作業できるよう、退職後に内職として仕事を依頼
A-5 高齢従業員の健康状態が よく把握できていない	▶ 定期的な健診・健康チェック : 年複数回の健診・健康チェックの実施
B IT化への対応	
B-1 高齢従業員が ITに不慣れである	解決策 ▶ 外部研修・セミナーの活用 : 商工会議所のセミナーを通じて、ITスキルを教育 ▶ 社内で得意なことを教え合う環境づくり : 従業員同士で学び合う環境を作り、ITへの抵抗感を軽減
C 意欲の減退	
C-1 定年後に賃金が下がり、 高齢従業員の意欲が 低下してしまう	解決策 ▶ 技能手当の支給 : 高齢期にも技能給を設け、身に付けた技能に応じて手当を支給 ▶ 再雇用後の賃金水準の維持 : 勤続年数を評価基準として重視し、再雇用後も賃金水準を維持 ▶ 貢献度に応じたメリハリのある処遇 : 再雇用後も賃金を一律とせず、貢献度によって差を設ける
C-2 定年後に役職や仕事内容が 変化し、高齢従業員の意欲が 低下してしまう	▶ 労働条件・期待役割の事前説明 : 個別面談やキャリアセミナー等を通し労働条件・期待役割を事前に説明 ▶ 役職定年後の呼称付与 : 役職経験者には特別な肩書を付与

第Ⅱ章

靴産業における高齢者雇用・活躍の背景と実態

第Ⅱ章

靴産業における高齢者雇用・活躍の背景と実態

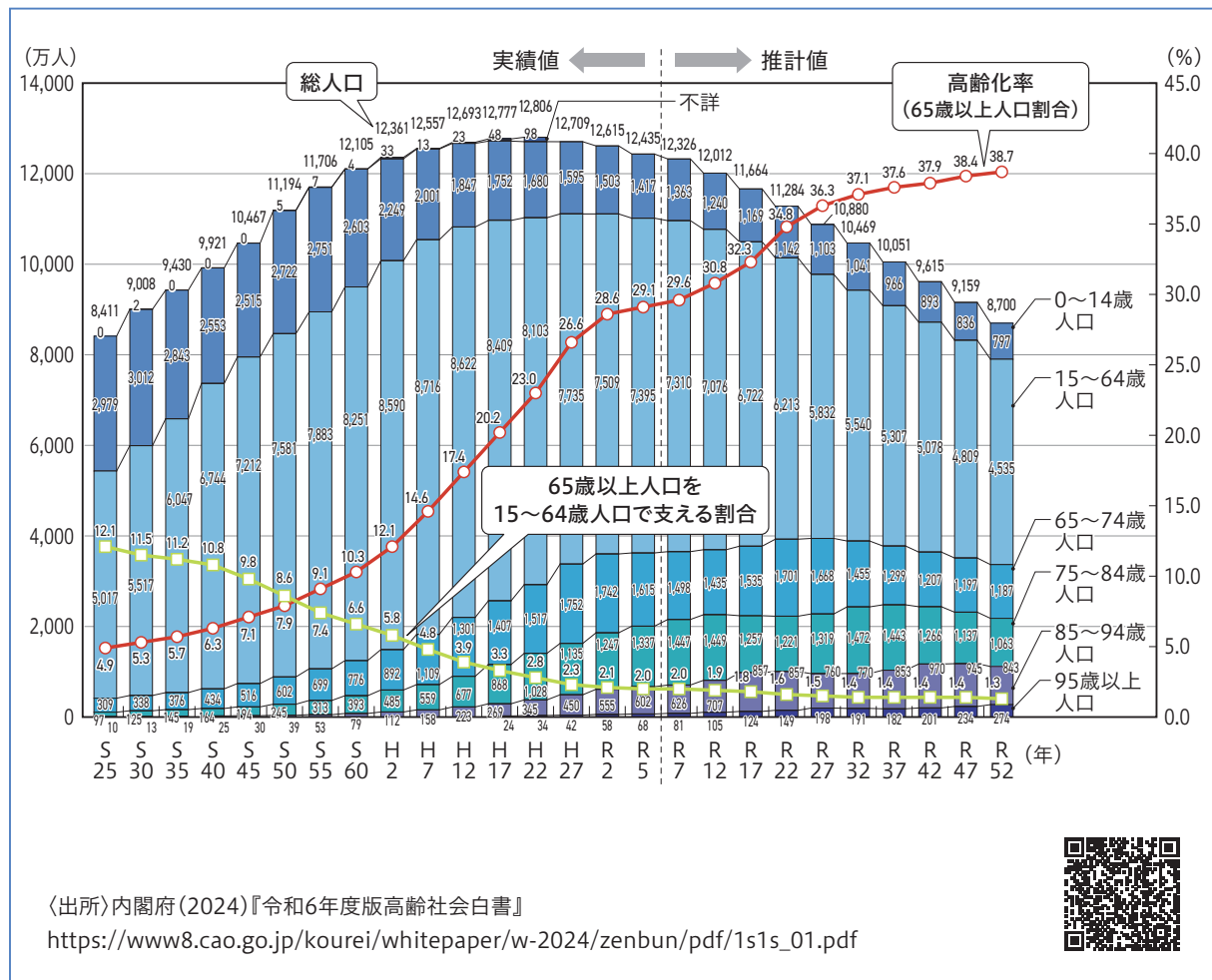
1 高齢者活躍が求められる社会的背景

① 労働力人口の減少

我が国では、急速に高齢化が進行しています。令和6年版(2024年版)高齢社会白書によると、令和5年の我が国の高齢化率(全人口に占める65歳以上の人口の割合)は29.1%に達しています。今後も高齢化率は上昇を続け、令和7年には29.6%、さらに令和22年には34.8%と、3人に1人が65歳以上の高齢者となる見込みです。

こうした中で、中長期的には、労働力人口の減少が見込まれることから、高齢者が長年培った知識・経験を十分に活かし、社会の支え手として意欲と能力のある限り活躍し続ける社会が求められています。

図表4 高齢化の推移と将来推計



② 高年齢者雇用安定法の改正

高齢化率の上昇を受け、2021年に高年齢者雇用安定法が改正され、65歳までの雇用確保義務に加え、70歳までの就業機会確保の努力義務が設定されました。今後は65歳以上の就業機会をどのように設けていくか、各企業での検討が必要になってきています。

【高年齢者雇用確保措置】

定年年齢を65歳未満に定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の1～3のいずれかの措置(高年齢者雇用確保措置)を実施する必要があります。

1	65歳までの定年の引上げ
2	65歳までの継続雇用制度の導入 ※「継続雇用制度」とは、雇用している高年齢者を、本人が希望すれば定年後も引き続いて雇用する、「再雇用制度」などの制度をいいます。なお、継続雇用先は自社のみならずグループ会社とすることも認められています。
3	定年制の廃止

【高年齢者就業確保措置】

定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主、および65歳までの継続雇用制度(70歳以上まで雇用する制度を除く)を導入している事業主は、次の1～5のいずれかの措置(高年齢者就業確保措置)を講じるよう努める必要があります。

1	70歳までの定年引き上げ
2	定年制の廃止
3	70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)の導入 ※特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む
4	70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入
5	70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業 b. 事業主が委託、出資(資金提供)等する団体が行う社会貢献事業

※4、5については過半数労働組合等の同意を得た上で、措置を導入する必要があります(労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です)。

2

靴産業における高齢従業員の活躍状況

靴産業において高齢者の活躍が求められる背景として、靴産業では既に多くの高齢者が活躍しており、高齢者の存在が不可欠だということがあります。

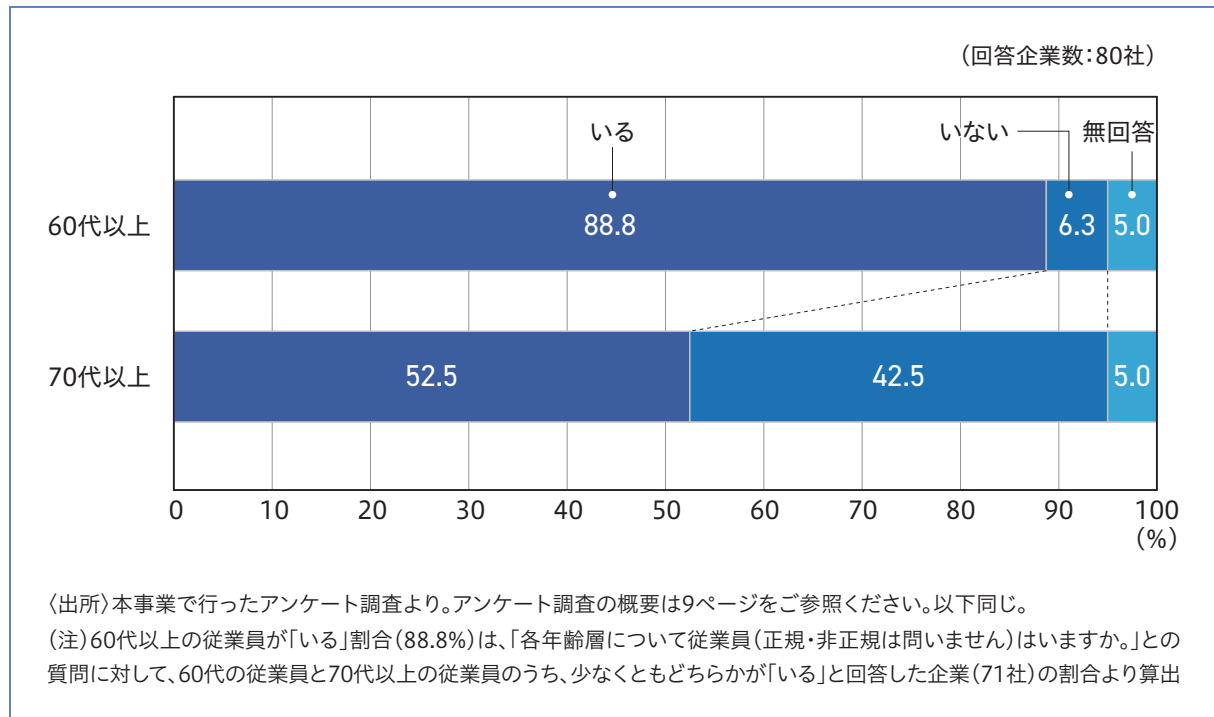
ここでは、本事業で実施した実態調査(アンケート調査、ヒアリング調査)の結果をもとに、靴産業における高齢従業員の活躍状況を整理しご紹介します。

① 約9割の企業に高齢従業員が在籍している

アンケート調査に回答した企業のうち、60代以上の従業員がいると答えた企業の割合は、88.8%に上りました。

また、70代以上の従業員がいるとした企業も、52.5%と半数を超えました。

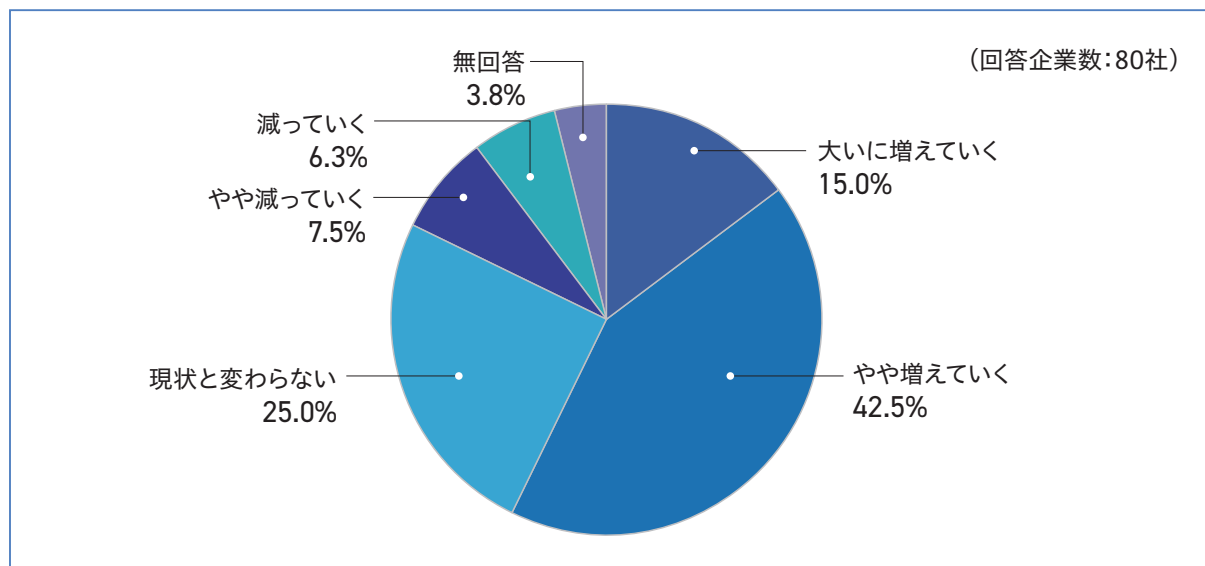
図表5 高齢従業員の有無



② 従業員の高齢化が進む中、高齢従業員の積極的な活用は不可欠に

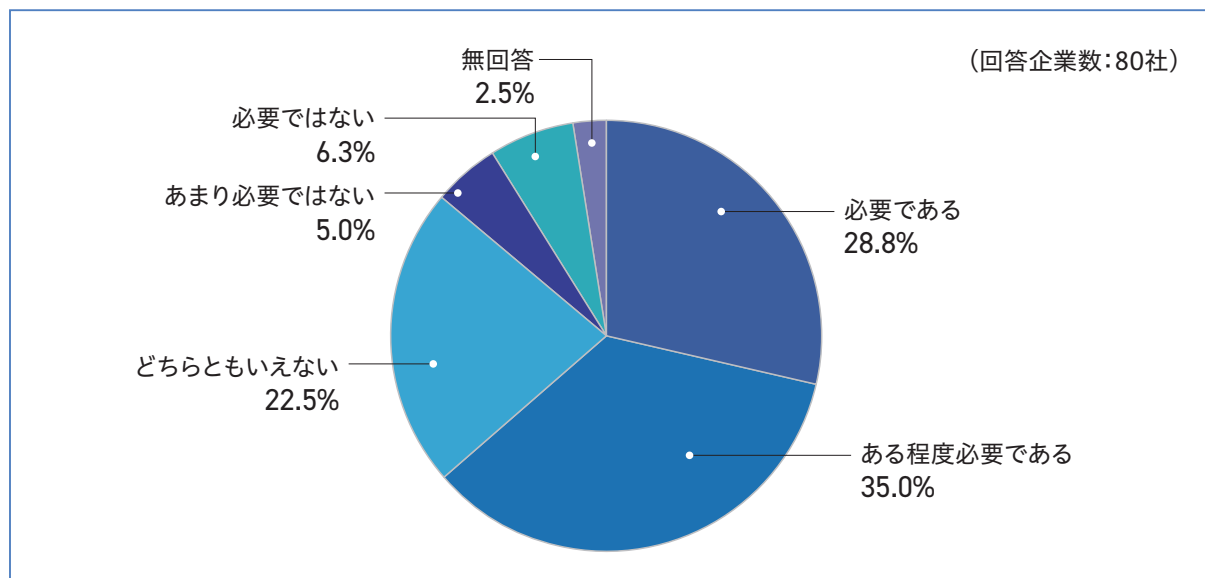
人手不足が深刻化する中で、多くの企業は、高齢従業員の割合が今後増えていくと考えていることが分かりました。アンケート調査では、57.5%の企業が「大いに増えていく」、もしくは「やや増えていく」と回答しました。

図表6 今後の高齢従業員の割合



従業員の高齢化が進行する中で、多くの企業は高齢従業員の積極的な活用の必要性を感じています。今後の持続的な発展のために、60歳以上の従業員の積極的な活用が「必要である」、もしくは「ある程度必要である」と回答した企業の割合は、63.8%に上りました。

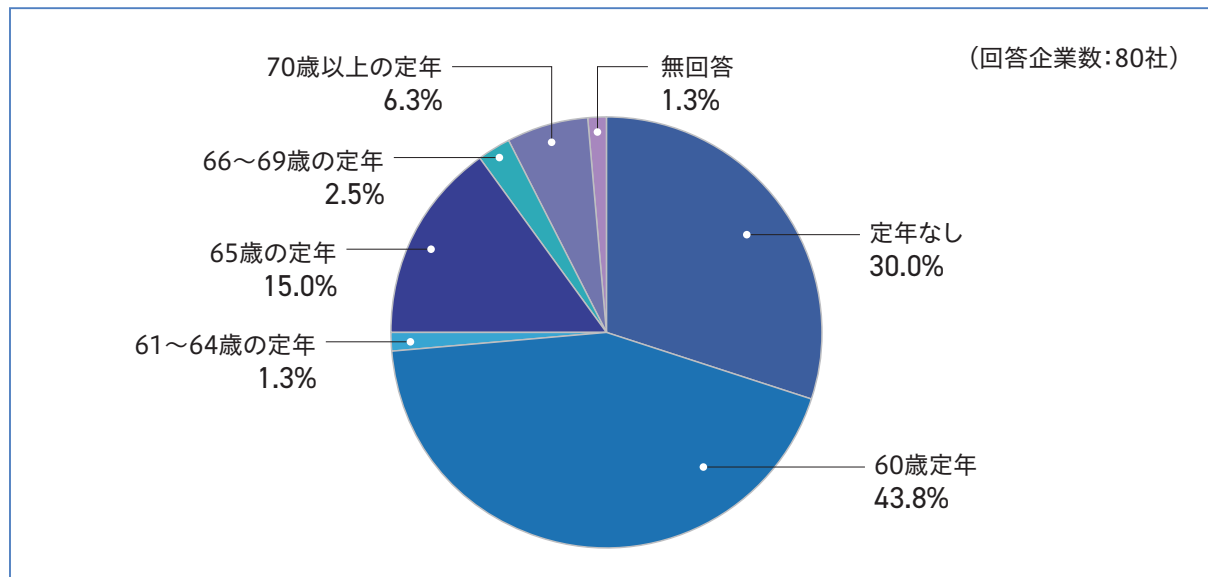
図表7 今後の持続的な発展のために、60歳以上の従業員を活用していくことの必要性



③ 定年は60歳が最多、継続雇用は70歳が最多

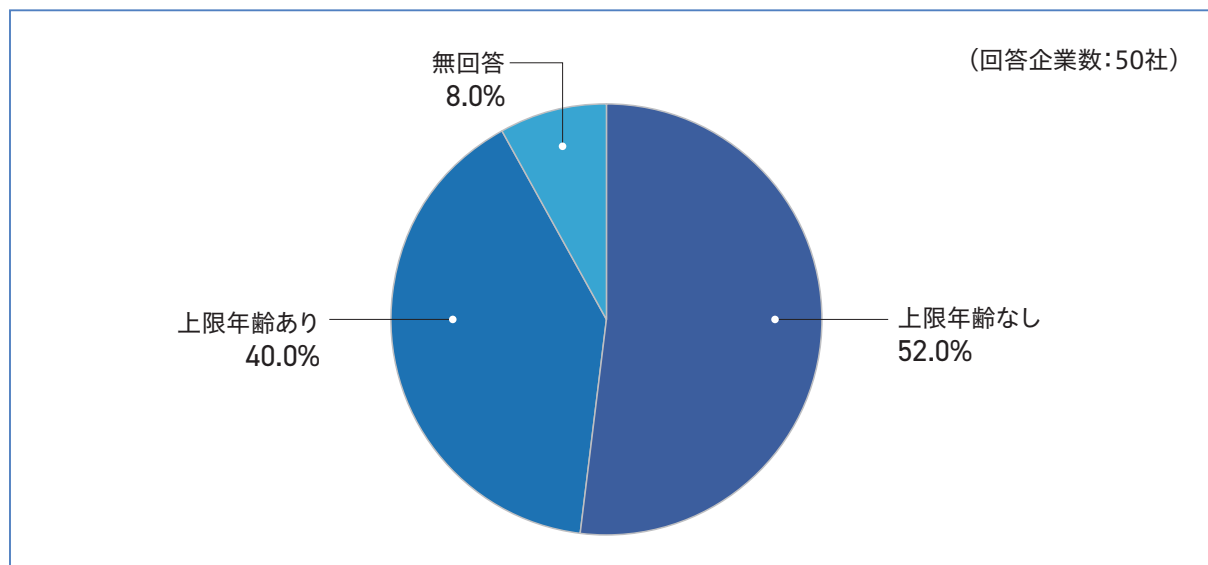
アンケート調査では、定年を60歳とする企業が43.8%と、最も多い結果となりました。一方で、定年を定めていない企業も30.0%見られました。また、定年を65歳とする企業は15.0%、70歳以上とする企業は6.3%でした。

図表8 定年制について



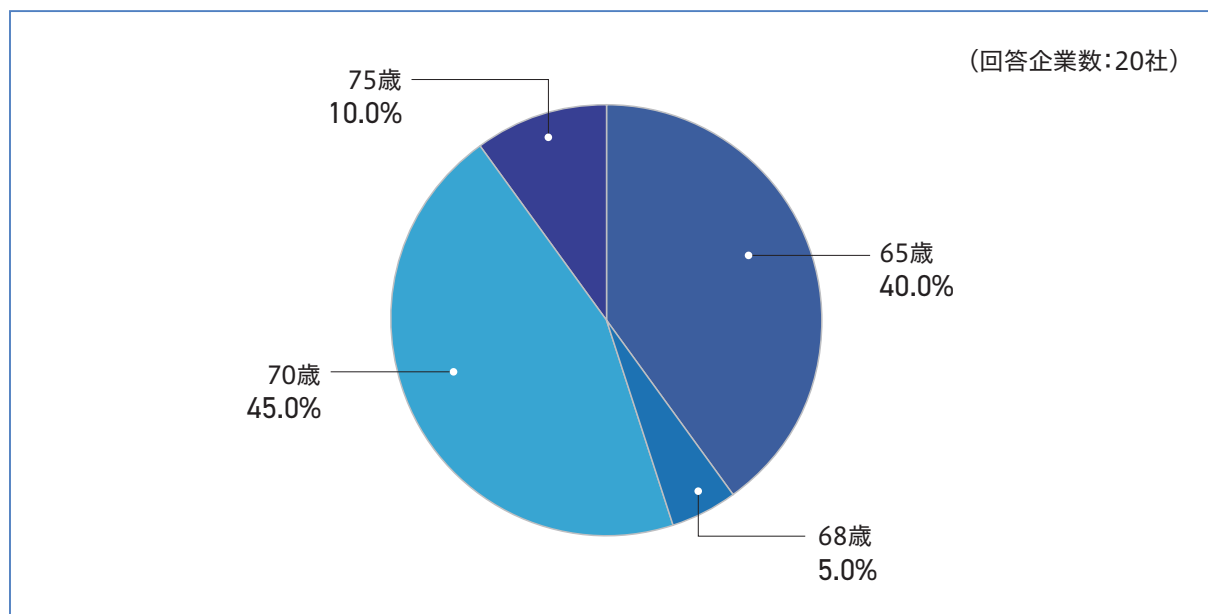
定年制をとる企業のうち、65歳以上の従業員を継続して雇用する際の上限年齢を設定していない企業の割合は52.0%であり、上限年齢を設定している企業の割合(40.0%)を上回りました。

図表9 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢設定の有無



65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢を設定している企業について、その年齢の内訳をみると、70歳が45.0%と最も多く、次いで65歳(40.0%)という結果になりました。

図表10 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢

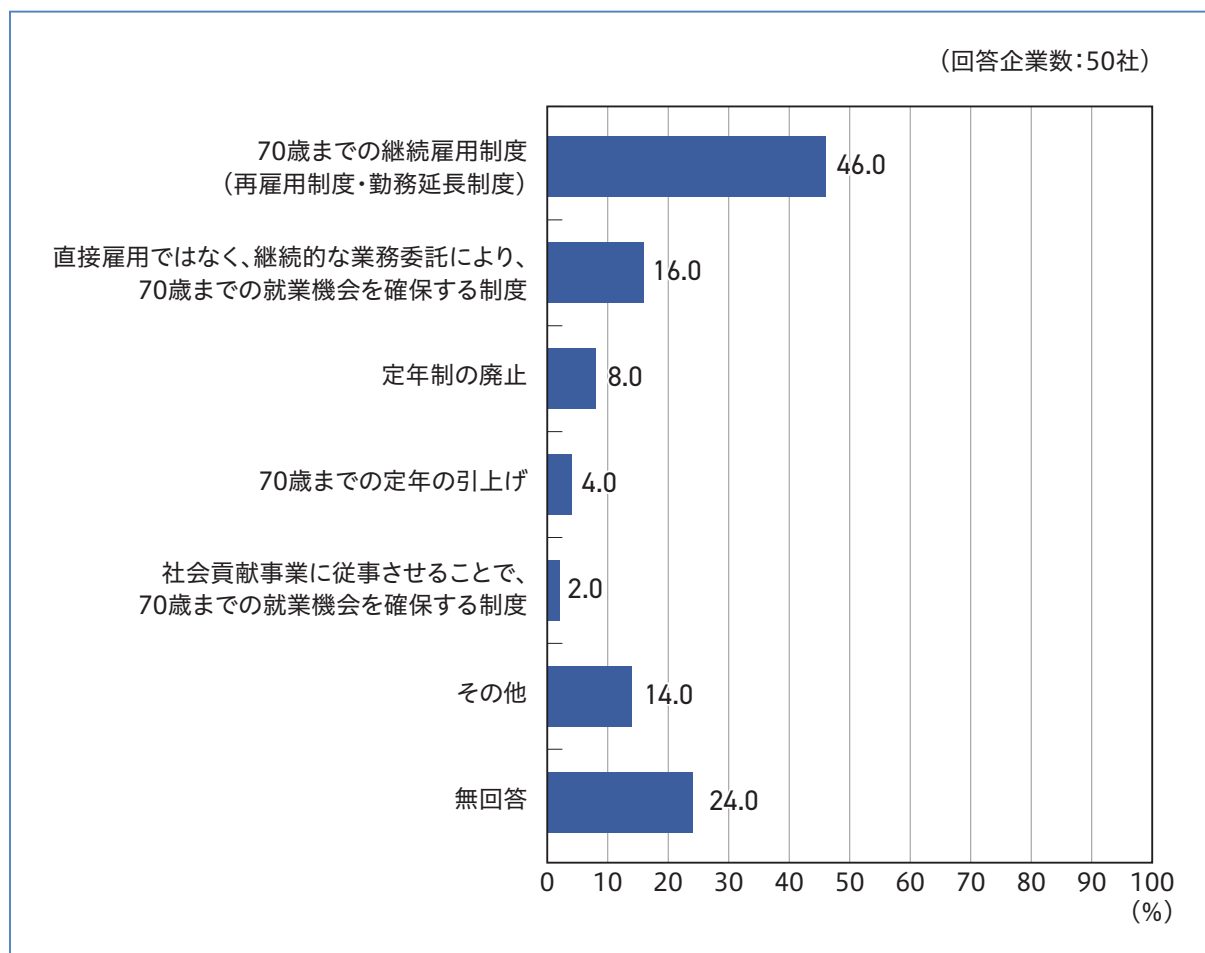


④ 就業確保措置は70歳までの継続雇用制度の導入が最多

改正高年齢者雇用安定法への対応として、70歳までの就業確保措置を実施している企業の間では、70歳までの継続雇用制度を取り入れているところが46.0%と最多となっています。

また、継続的な業務委託により70歳までの就業機会を確保する制度を導入している企業も、16.0%見られます。

図表11 65歳以上における就業機会を確保するために導入している制度



3



高齢者雇用・活躍における靴産業の特徴

① 靴産業では高齢者が長く活躍しやすい

● 高齢期でも活躍しやすい

ヒアリング調査では、靴産業は力仕事に限られていることや、知識や経験がものをいう業界であることなどから、高齢者が活躍しやすい産業であるという声が聞かれました。

図表12 「高齢期に活躍しやすい」との声

	靴製造はそれほど力仕事ではないので、高齢者でも従事しやすい仕事だと思います。うまく活用できれば、高齢者は企業にとって「戦力」になると思っています。(A社/靴製造)
	靴産業では、機械化が進んでも昔からの知識や経験は活用できるので、他業種と比べても、高齢従業員が活躍の道は多いと考えています。(F社/靴材料卸・製造)




〈出所〉本事業で行ったヒアリング調査より。ヒアリング調査の概要は11ページをご参照ください。以下同じ。

● 高齢の転職者も活躍しやすい

靴産業では、異業種からの転職を含め、60歳を超えた高齢従業員の中途採用に取り組む企業も見られます。

アンケート調査によれば、実際に60歳以上の従業員の中途採用を行っている企業は5.3%にとどまりますが、今後高齢従業員の中途採用に取り組む必要があると考えている企業は、24.0%に上ることが分かりました。

図表13 「高齢の転職者も活躍しやすい」との声

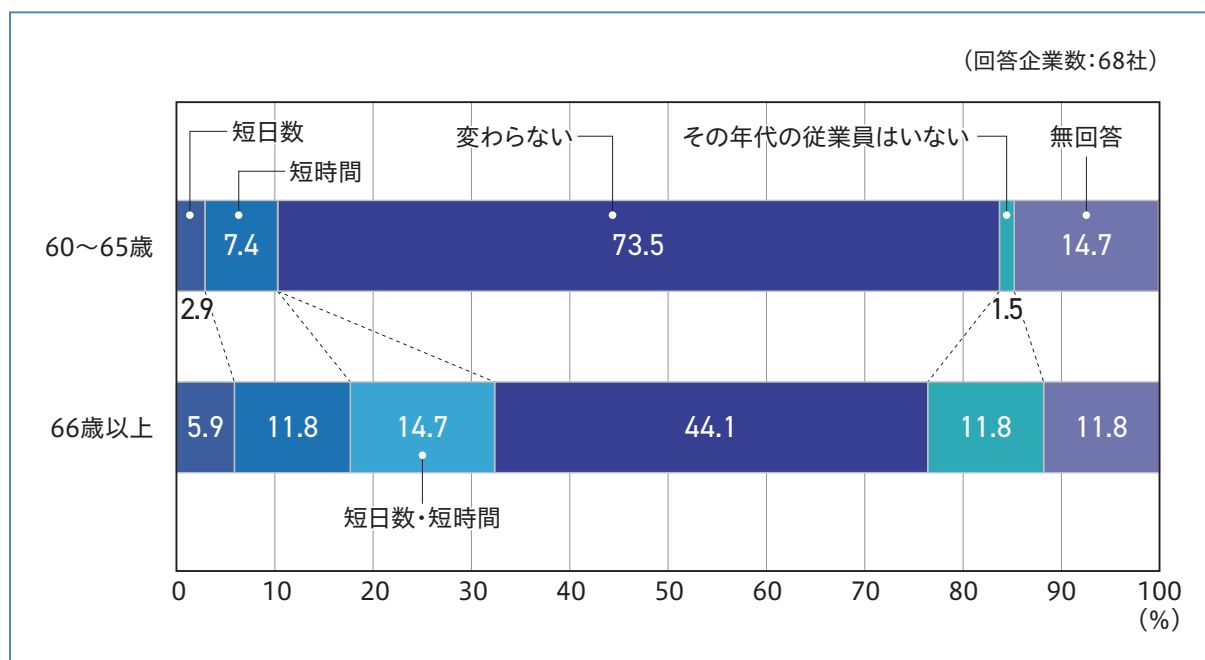
	DX人材の採用に力を入れていますが、若い方にはなかなか応募してもらえません。そこで最近では、これまで最前線で働いていた退職直後の方を主なターゲットとして、DX人材の中途採用を狙っています。(D社/靴卸・販売)
	15年ほど前に、60歳を超えた高齢者を、修理部門のパート社員として中途で採用しました。高い技術を持っており、課題がある限りは取り組もうという気持ちを持って、現在も懸命に仕事に取り組んでいます。(H社/靴卸・販売)
	5年ほど前に、70歳手前の高齢者を、シルバー人材センターを通じて採用しました。もともと壁塗り職人をしていた方なので、異業種からの転職でしたが、手縫いを教えると、とても楽しんで仕事をしてくれました。(J社/ランドセル卸・販売)

② 靴産業では高齢期に柔軟な働き方ができる

●短時間・短日数勤務でも働き続けることができる

高齢期に従業員の勤務時間や日数がどのように変化するかアンケート調査で尋ねたところ、59歳時点と比べて勤務時間と勤務日数の少なくともいずれかが短くなるという企業は、60～65歳の場合で10.3%、66歳以上の場合は32.4%に上りました。

図表14 高齢期における労働時間・日数の変化(59歳時点と比較)



この中には、高齢従業員が自らの意思で短時間勤務や短日数勤務を選択できる企業や、正社員のまま勤務時間・日数を短縮することが可能な企業も含まれます。

●業務委託など、直接雇用以外の形態でも働き続けることができる

靴産業では、継続的な業務委託により70歳までの就業機会を確保する制度を導入している企業もあります(24ページ参照)。

また、ヒアリング調査では、高齢期に会社への通勤が困難になった従業員に対して、内職者として在宅で働き続けてもらうことを考えているという企業も見られました(42ページ参照)。

第Ⅲ章

企業が抱える経営課題と 高齢従業員の活躍パターン

第Ⅲ章

企業が抱える経営課題と 高齢従業員の活躍パターン

本事業で行ったアンケート調査では、「高齢化に伴う人手不足」や「人材育成」が経営課題として多く挙げられました。高齢者の活躍推進は、こうした経営課題の緩和・解消につなげることができます。

1 アンケート結果から見る経営課題

コスト上昇に関する課題

アンケート調査において、経営課題として最も多く挙げられたのは、「材料価格の高騰(80.0%)」でした。2番目に多かったのは「人件費の増大(53.8%)」であり、いずれもコスト上昇に関する課題となっています。

高齢化に関する課題

続いて多く挙げたのは、高齢化に関する課題でした。アンケート回答企業のうち、4割程度が「外注先の高齢化(41.2%)」や「人材の高齢化(37.5%)」を経営課題と考えています。

人材育成に関する課題

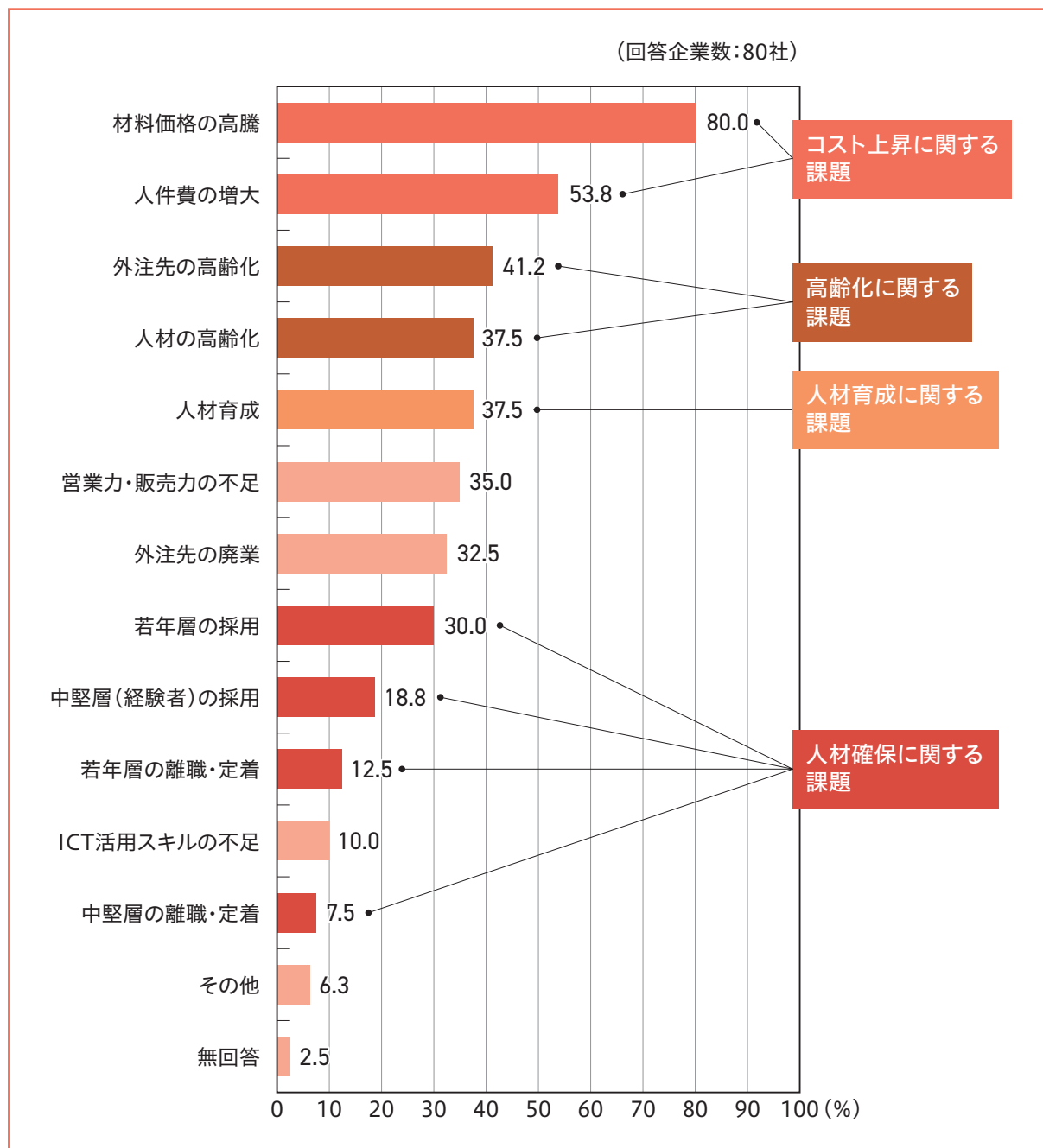
「人材育成(37.5%)」を経営課題と回答した企業も多く見られました。

人材確保に関する課題

人材の採用に関して、30.0%の企業が「若年層の採用」を経営課題に挙げたほか、「中堅層(経験者)の採用」を挙げた企業も18.8%ありました。

また、人材の離職・定着について、12.5%の企業が「若年層の離職・定着」を、7.5%の企業が「中堅層(経験者)の離職・定着」を経営課題としています。

図表15 企業が抱える経営上の課題



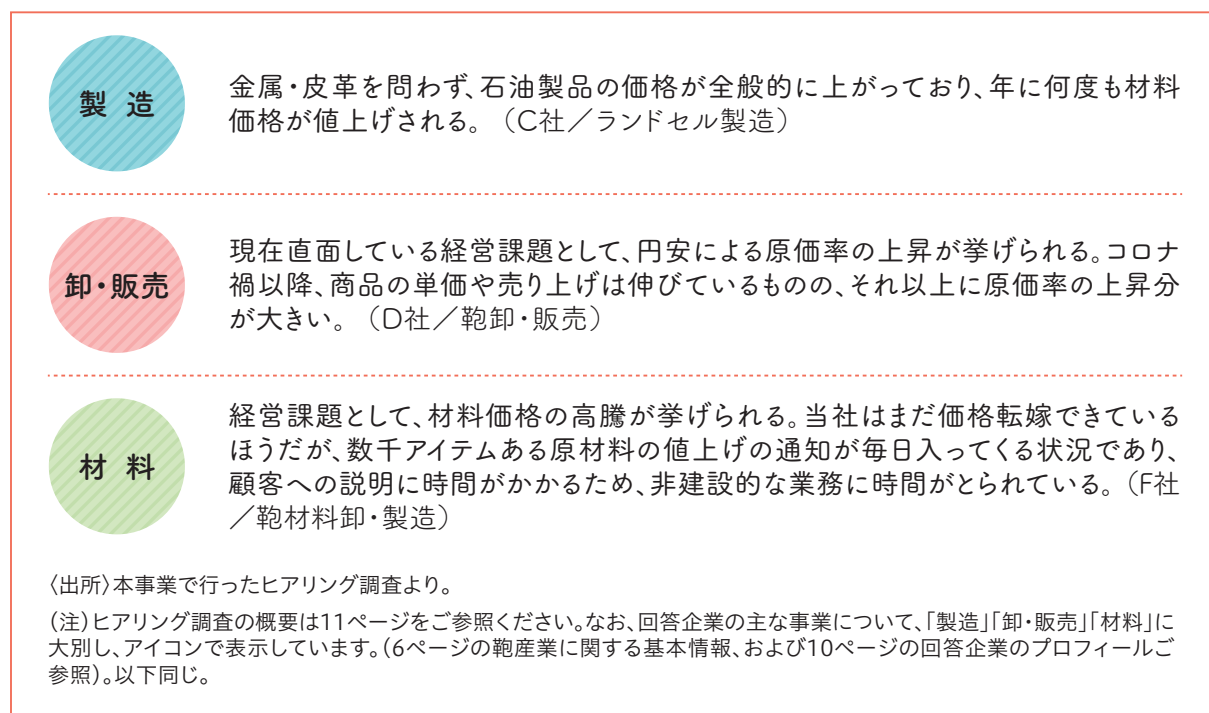
ここからは、それぞれの経営課題について、より詳しく見ていきます。

① コスト上昇

材料価格の高騰

円安・原油高の影響で、近年、材料価格が高騰していることが指摘されています。また、卸売業者からは、原価率の上昇だけでなく、頻繁な値上げのたびに顧客への説明の手間が生じることも負担になっているという声が上がっています。

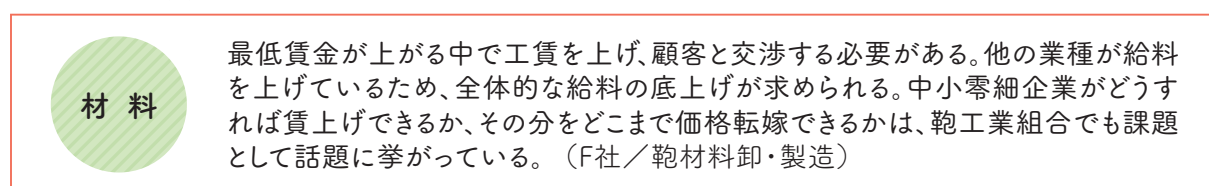
図表16 材料価格の高騰について



人件費の増大

最低賃金の上昇に合わせて、人件費が増加しているとの声が上がっています。また、他業種の賃金が上昇する中で、人材を確保するためには、鞆産業としても全体的な給料の底上げが求められているとの指摘もあり、賃上げと価格転嫁が業界における課題として挙がっています。

図表17 人件費の増大について

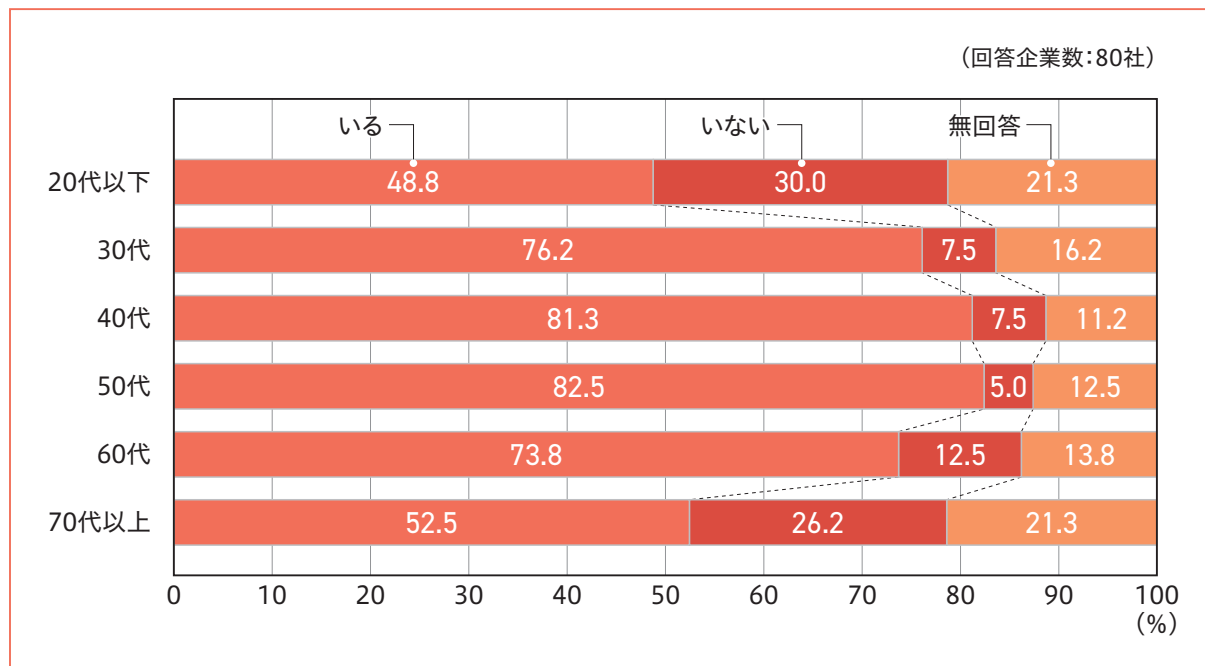


② 人材の高齢化・人材確保

— 自社や外注先の高齢化が経営課題に

アンケート調査によれば、7割以上の企業で60代の従業員が在籍し、半数以上の企業で70代以上の従業員が在籍しています。一方で、20代の従業員が在籍していると回答した企業は48.8%と半数を下回りました。

図表18 年齢層別 従業員の有無

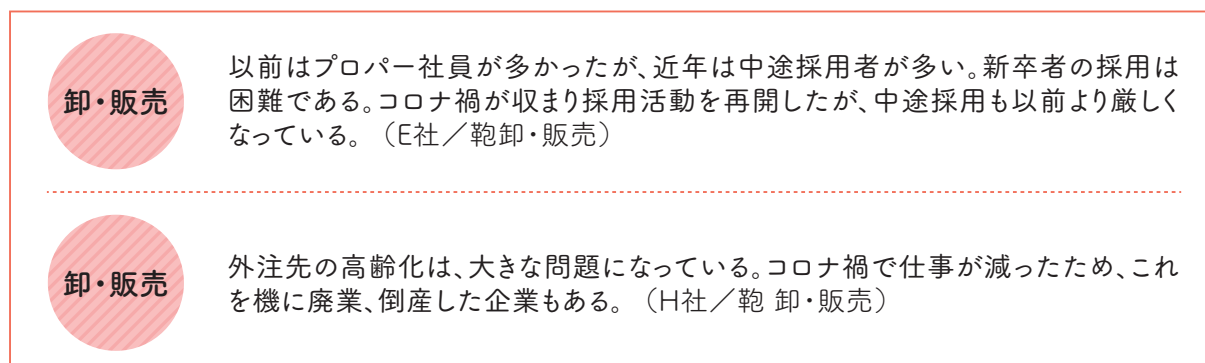


また、自社内の従業員だけでなく、外注先の職人の高齢化によって、大きな影響を受けているという声も上がっています。

— 対して若年者の採用は困難な状況

ヒアリング調査では、従来から新卒者の採用は困難だったものの、近年は中途採用もより厳しくなっているという声が聞かれました。

図表19 人材確保および高齢化の状況について





③ 人材育成

「一人前の靴職人になるには10年かかる」と言われるように、人材育成に非常に長い時間がかかるのが、靴製造業の特徴となっています。

また、靴の卸・販売業においても、営業職や企画職は取引先との交渉を重ねることで知識や経験を身に付けていく面が大きいことが、ヒアリング調査で指摘されています。

図表20 靴製造業および卸・販売業における人材育成の特徴

 <p>製造</p>	<p>靴製造は経験がものをいう世界である。例えば、繊維の向きの取り方で製品の強度や質が全く変わってしまうため、裁断はマスターするのに10年程度を要する業務である。（A社／靴製造）</p>
 <p>卸・販売</p>	<p>経営課題として、企画職の人材育成が挙げられる。協力工場との交渉の中で知識や経験を身に付けていくことも多い。（E社／靴卸・販売）</p>



2

高齢従業員の活躍パターン

企業の経営課題を解決・緩和するためには、高齢従業員の活躍促進が効果的な場合があります。





ここでは、高齢従業員の活躍パターンを2種類に分けて整理し、各パターンでの高齢従業員の活躍が企業にもたらす効果をご紹介します。

① パターン1: 従前の専門性や経験を活かした活躍

若年層の人材確保が困難になり、人手不足が厳しさを増す環境の下では、高齢従業員により長く意欲的に活躍してもらうことが重要となります。

長い年月をかけてスキルやノウハウを蓄積してきた高齢従業員は、企業にとっての貴重な「戦力」です。このような高齢従業員に現場の第一線で長く活躍してもらうことは、人手不足の緩和につながるといえます。

図表21 従前の専門性や経験を活かした活躍事例






	製造現場を取り仕切っている。全体の生産を管理しながら、現場や外注先への指示を行い、第一線で働いている。(F社/鞣材料卸・製造)
	嘱託社員だが、フルタイム勤務でマネージャーをしている。製造部の主軸を担っており、技術的にはトップクラスである。縫製と一口に言っても様々な作業があるため、状況に応じ作業をカバーしている。(G社/鞣製造)
	鞣や財布のデザイナーとして最前線で働く74歳の男性社員は、デザインだけでなくメーカーやブランドを持つ商社との折衝にも長けている。未だに新しいものに対する研究心・バイタリティが旺盛であり、若手にも見習ってほしいと考えている。(H社/鞣卸・販売)
	68歳の営業担当の男性社員は、中途入社後、前職から継続して営業に従事している。60歳まで持っていた得意先を、責任を持って定年後も継続している。(I社/鞣卸・販売)

② パターン2:後輩の指導・サポート役としての活躍

多くの企業が人材育成に課題を抱える中で、後輩の指導・サポート役として活躍する高齢従業員は、企業にとって貴重な存在です。

長年第一線で活躍してきた高齢従業員は、後輩にとって最も身近な「お手本」といえます。後輩への技術的な指導を行うだけでなく、若手のキャリアの相談役を担うケースも見られます。

図表22 後輩の指導・サポート役としての活躍事例

	長年製造現場で働く80代従業員はどんな製造工程でもこなせるため、製造現場のリーダーとして主に修理作業を行ったり、従業員の技術面の相談役をしたりしている。ムードメーカーの役割も担い、社内の活性化に寄与している。(C社/ランドセル製造)
	長らく営業のトップを務めてきた勤続50年を超える70代のベテラン社員は、去年まで部長付としてランドセル営業の最前線で働いていた。しかし、体力的な問題から、現在では出荷作業に回って後方支援をしている。長く働いている分、周りが気づかないことにもいち早く気づき、先回りして仕事の段取りを組むことができる。(D社/鞆卸・販売)
	高齢従業員は経験があり、全体を俯瞰できる。若手社員がさほど重要視していなかったクレームの重大さに気づき、フォローしたこともあった。(E社/鞆卸・販売)
	営業職のベテラン高齢従業員は、豊岡でもトップクラスの金具の知識を持っている。営業の見本になるような方であり、これまでの営業経験に基づいて、日々の仕事の中で若手が顧客対応に迷った際などにアドバイスをしている。(F社/鞆材料卸・製造)
	65歳の女性社員は、当社で育休を初めて取得した。女性が多い総務部で、周りの話を親身に聞いたり、苦労して育休を取得した経験を活かしてキャリア等に関するアドバイスをしたりしている。(H社/鞆卸・販売)



後輩を指導・サポートする高齢従業員の声

後輩を指導・サポートする際に、高齢従業員はどのような点を意識しているのでしょうか。ここでは、従業員本人の声ををご紹介します。



社員から相談を受けた際に、ある程度はアドバイスをしますが、スキルの継承を考えて、最終的な判断は担当者にさせるようにしています。(A氏/営業・企画)



今の若手は自分で率先して動こうという姿勢に欠ける面があるので、自分で考えて作業をするように伝えています。(B氏/製造)



他部門の従業員に対して挨拶をしたり、冗談を言ったりはしますが、注意することはしないように心がけています。若手が自ら分からないことを聞いてきた際には、アドバイスをしています。(C氏/製造)





第Ⅳ章

高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策

第Ⅳ章

高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策

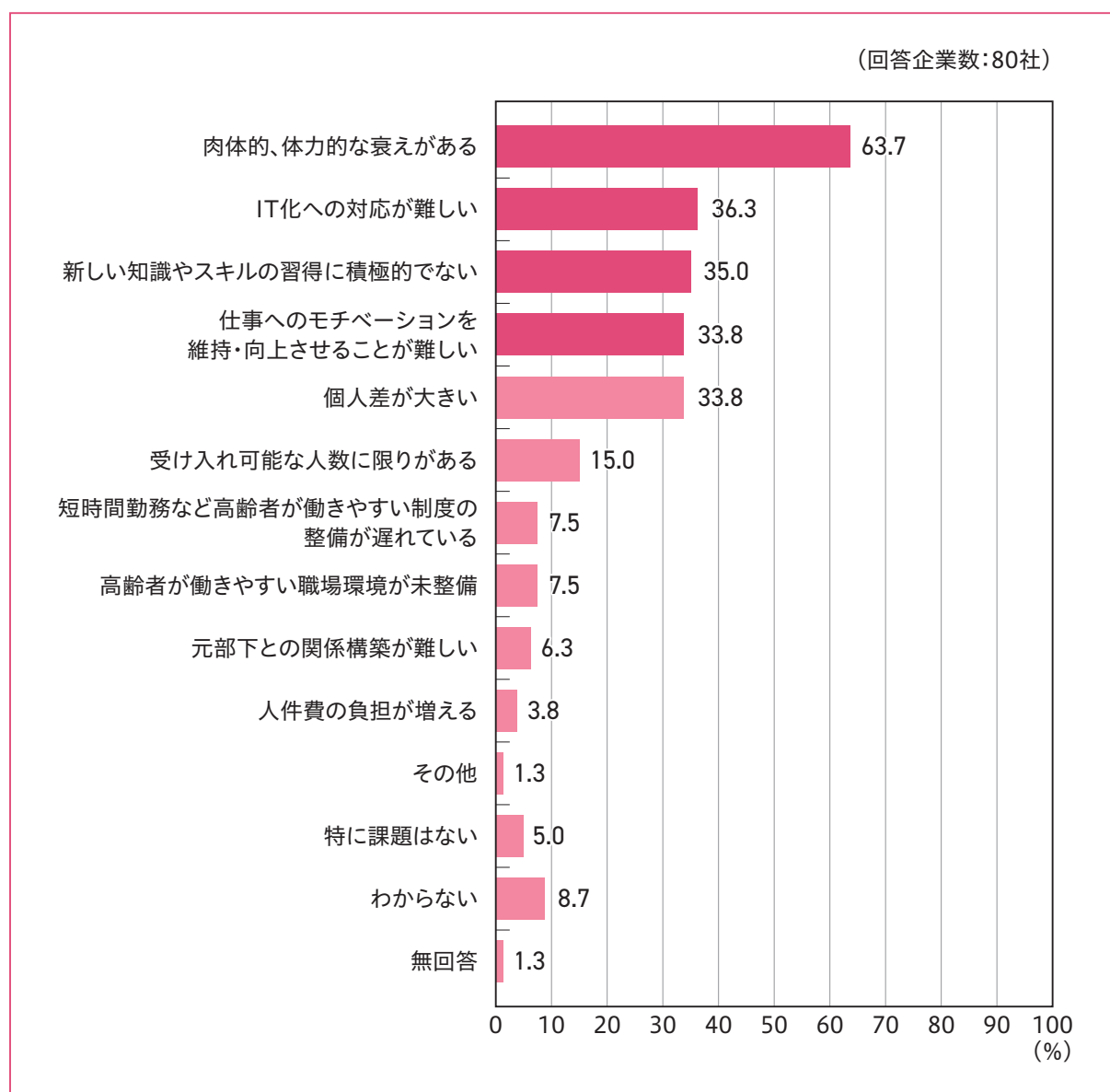
1

アンケート結果から見る高齢従業員の活躍に向けた課題

アンケート調査において、高齢従業員の積極的な雇用に向けた課題として最も多く挙げられたのは、「肉体的、体力的な衰えがある(63.7%)」でした。次いで、「IT化への対応が難しい(36.3%)」という課題が挙げられています。

そのほかに多かったのが、意欲面での課題です。「新しい知識やスキルの習得に積極的でない(35.0%)」や、「仕事へのモチベーションを維持・向上させることが難しい(33.8%)」といった課題が挙がりました。

図表23 今後、高齢の従業員を積極的に雇用していく際の課題



ここからは、アンケート調査で挙げられた高齢従業員に活躍してもらうための課題を掘り下げ、企業が抱える具体的な課題と、その解決策を整理していきます。

以下は、高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策の一覧表です。それぞれの課題に対する解決策の詳細は、次ページ以降をご覧ください。

図表24 高齢従業員の活躍に向けた課題と解決策の一覧表(再掲)

高齢従業員の活躍に向けた課題	高齢従業員の活躍に向けた解決策
A 肉体的・体力的な衰え	
A-1 手元での作業に困難を抱える 高齢従業員がいる P.40	解決策
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 作業環境の工夫: 照明を工夫し、手元を明るく照らす ▶ 業務内容の変更・調整: 手元の細かい作業を要さない業務を付与
A-2 出張を伴う営業が 高齢従業員の負担になっている P.40	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 業務内容の変更・調整: 出張の負担を考慮し、営業から出荷に異動
A-3 体力が落ち、フルタイムでの 勤務に困難を抱える 高齢従業員がいる P.41	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 働き方の柔軟化: 短日数・短時間勤務を取り入れる
A-4 本人の健康面や 家族の介護等の事情で、 出勤が困難な従業員がいる P.42	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 働き方の柔軟化: 自宅で作業できるよう、退職後に内職として仕事を依頼
A-5 高齢従業員の健康状態が よく把握できていない P.42	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 定期的な健診・健康チェック: 年複数回の健診・健康チェックの実施
B IT化への対応	
B-1 高齢従業員が ITに不慣れである P.43	解決策
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 外部研修・セミナーの活用: 商工会議所のセミナーを通じて、ITスキルを教育 ▶ 社内得意なことを教え合う環境づくり: 従業員同士で学び合う環境を作り、ITへの抵抗感を軽減
C 意欲の減退	
C-1 定年後に賃金が下がり、 高齢従業員の意欲が 低下してしまう P.45	解決策
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 技能手当の支給: 高齢期にも技能給を設け、身に付けた技能に応じて手当を支給 ▶ 再雇用後の賃金水準の維持: 勤続年数を評価基準として重視し、再雇用後も賃金水準を維持 ▶ 貢献度に応じたメリハリのある処遇: 再雇用後も賃金を一律とせず、貢献度によって差を設ける
C-2 定年後に役職や仕事内容が 変化し、高齢従業員の意欲が 低下してしまう P.47	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 労働条件・期待役割の事前説明: 個別面談やキャリアセミナー等を通し労働条件・期待役割を事前に説明 ▶ 役職定年後の呼称付与: 役職経験者には特別な肩書を付与

A 肉体的・体力的な衰え

高齢期には、加齢に伴う身体機能の低下等により、業務に支障が出るケースがあります。また、仕事や通勤中にケガをしたり、病気にかかったりするリスクも高まります。

高齢従業員が安心して安全に働ける環境を整えるために、各企業はどのような取組を行っているのでしょうか。

A-1 手元での作業に困難を抱える高齢従業員がいる

【解決策1:作業環境の工夫】

- 手元を明るく照らすなど、作業環境を工夫してみましょう。

【解決策2:業務内容の調整・変更】

- 従業員と相談のうえ、手元の細かい作業を要さない業務の付与を検討してみましょう。

取組事例

製造

ランドセルは合計200ものパーツで成り立っており、手元での作業が多いが、年を取るにつれ困難になってくる。そのため、手元を明るくするなどのできる限りの工夫を行っている。(B社/ランドセル製造)

製造

従業員が60歳になってもこれまでと同様の仕事を引き継ぐことが多いが、体力的に難しい工程が出てきたら相談のうえでそれ以外の工程に従事してもらう(例:ミシン作業から糊付け作業、カシメ・鉚打ちへ)。(B社/ランドセル製造)

A-2 出張を伴う営業が高齢従業員の大きな負担になっている

【解決策:業務内容の調整・変更】

- 従業員と相談のうえ、出張を伴わない業務の付与を検討してみましょう。

取組事例

卸・販売

出張の負担を考慮し、営業から出荷に異動した高齢従業員がいる。出荷作業の中にも値付けなどの軽作業がある。体力に合わせて業務を付与している。(D社/靴卸・販売)

A-3 体力が落ち、フルタイムでの勤務に困難を抱える高齢従業員がいる

【解決策：働き方の柔軟化】

- 短時間・短日数勤務を取り入れることで、フルタイムでの勤務が困難な従業員にも長く働き続けてもらうことができます。

取組事例

卸・販売

週4日勤務程度であれば、正規雇用のまま短日数で働いてもらうことが可能である。
(E社／靴卸・販売)

製造

より長く働いてもらうために、時短勤務やパートへの切り替えを行うなど、柔軟に労働条件を変更している。一例として、元々嘱託雇用で働いていたが、体力的に厳しいということでパートに切り替えて、週3日勤務、17時終業に変更した従業員がいる。
(G社／靴製造)

コラム

短時間正社員

近年、短時間・短日数で働きながら、期間の定めのない労働契約を結び、賃金などの待遇もフルタイム正社員と同種である「短時間正社員」への関心が、労使双方から高まっています。

短時間正社員制度を取り入れることで、定年後も働き続けたい高齢者に加えて、育児・介護と仕事を両立したい従業員など、様々な事情があつて長い時間は働けない働き手に活躍してもらうことができます。

短時間正社員制度の導入手順などの詳細については、厚生労働省「多様な働き方の実現応援サイト」をご確認ください。

<https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/tayou/tanjikan/procedure/>



A-4 本人の健康面や家族の介護等の事情で、出勤が困難な従業員がいる

【解決策：働き方の柔軟化】

- 従業員の退職後も、家内労働(内職)や業務委託といった雇用以外の働き方を通じて、元従業員が仕事を続けられるようにしているケースもあります。

取組事例

製造

業務の性質上、在宅勤務は難しい。ただし、高齢の嘱託社員は今後も働きたいということで、いざとなれば内職で業務を委託したいと話している。(G社/靴製造)

A-5 高齢従業員の健康状態がよく把握できていない

【解決策：定期的な健康診断・健康チェック】

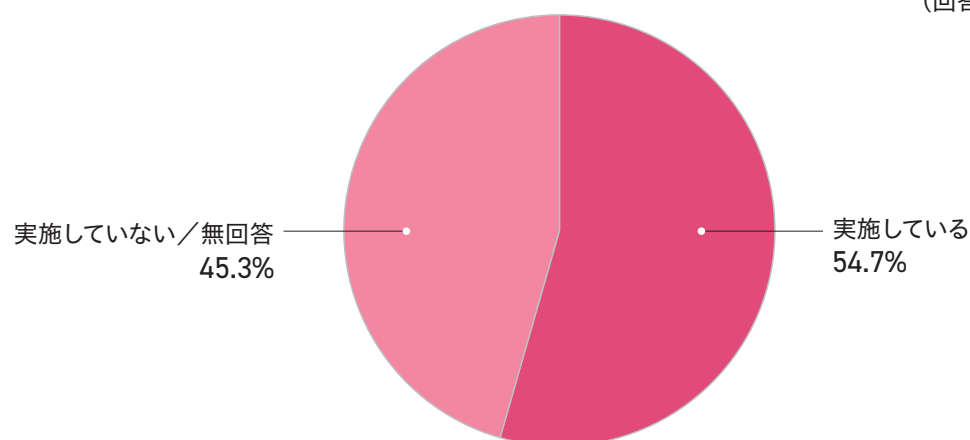
- 健康診断・健康チェックを、年複数回実施してみましょう。

【参考：年複数回の定期的な健康診断・健康チェックの実施状況】

アンケート調査によれば、既に54.7%の企業が、60歳以上の従業員を対象に年複数回の定期的な健康診断・健康チェックを実施しています。

図表25 60歳以上の従業員を対象とした年複数回の定期的な健康診断・健康チェックの実施状況

(回答企業数:75社)



B IT化への対応

個人差は大きいものの、高齢従業員はPC等のIT機器の操作に不慣れな傾向にあるといわれています。

また、近年のEC市場の拡大や、SNSマーケティングの重要性の高まりなどを背景に、従業員により高度なITスキル・ITリテラシーが求められるようになっていきます。

高齢従業員がIT化にうまく対応できるよう、企業はどのような取組ができるのでしょうか。

B-1 高齢従業員がITに不慣れである

【解決策1：外部研修・セミナーの活用】

- OJTに加えて、外部の研修やセミナーを活用してみましょう。

【解決策2：社内で得意なことを教え合う環境づくり（他業界の事例から）】

- 従業員同士で仕事を教え合う風土が根付けば、ITに抵抗を感じる高齢従業員も、自然とスキルを身に付けることができます。

取組事例

卸・販売

現在の60～70歳はIT化の節目の世代であるため、新しいツールに対応することが最初は難しく、業務システムの扱いやWordの入力、Excelの関数の処理やグラフ化、メールのやり取り等に苦勞する従業員が多かった。そのため、OJTや商工会議所が行う外部のセミナー等を通じて、最低限のITスキルを教育してきた。（E社／靴卸・販売）

他業種

60代のコンサルタントは、Zoomなどの新しいツールに抵抗を感じていたが、同じく60代のコーディネーターがITに強いため、リードしてくれている。日々ディスカッションしながら、一緒に学んでいる。（職業紹介業）

〈出所〉独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「産業別高齢者雇用推進ガイドライン」（職業紹介業）
<https://www.jeed.go.jp/elderly/enterprise/guideline/minsyokugyou.html>



なお、ヒアリング調査では、コンピューターマシンを用いた縫製や、基本的なパソコン操作は高齢従業員でも十分対応できるという声が聞かれました。一方で、CAD/CAMを用いたプログラム作成や、SNSの活用といった業務は、若手社員に任せているという企業も多いようです。



若手社員の定着・育成のための取組事例

若手社員の定着・育成のための取組についても、企業にヒアリングを行いました。

事例1 補助金を活用した技能形成支援

製造

ものづくり補助金を利用して自動裁断機を導入し、「Alpha myu」という型紙製作ソフトを4ライセンス取得して、若手の職人に貸し出している。当社では職人の若返りを図っているが、鞆製造は経験がものをいう世界であるため、ベテラン職人に効率性で勝ることができるよう、若手はCAD(コンピュータ設計支援)を用いている。(A社/鞆製造)

事例2 社内研修会の実施

製造

若手を育成するため、主に現場を引っ張っている40代が講師となり、研修会を実施している。(G社/鞆製造)

事例3 多様な働き方ができる環境の整備

卸・販売

様々な働き方ができる環境を整えている。育休を取ったり、子供の送り迎えで勤務時間をずらしたりする若い男性が増えている。(D社/鞆卸・販売)

事例4 高齢従業員の知識継承

材料

若手への知識の継承を期待している高齢従業員には、特定の営業担当先を持たずに、各従業員をフォローしてもらっている。(F社/鞆材料卸・製造)

C 意欲の減退

高齢従業員の中には、報酬や仕事内容、役職の変化等により、仕事への意欲を減退させてしまう人もいます。

高齢期にもモチベーションを失わずに活躍してもらうために、各企業はどのような取組を行っているのでしょうか。

C-1 定年後に賃金が下がり、高齢従業員の意欲が低下してしまう

【解決策1：技能手当の支給】

- 高齢従業員に対しても技能手当を支給することで、高齢期でも新たな技能を取得する意欲を引き出そうとする企業もあります。

【解決策2：再雇用後の賃金水準の維持】

- 再雇用後も賃金水準を維持することで、定年前後の賃金面でのギャップによる労働意欲の減退を防ぐことができます。

【解決策3：貢献度に応じたメリハリのある処遇】

- 再雇用後も賃金を一律とせず、会社に対する貢献度によって差を設けることで、労働意欲の減退を防ごうとする企業もあります。

取組事例

製造

技能給を設けており、高齢期においても、身に付けた技能の難易度に応じて手当が発生する。（C社／ランドセル製造）

製造

従業員が長く働いてくれることは会社にとって財産であり、勤続年数を評価基準として重視している。年齢によるパフォーマンスの低下によって、待遇を落とさないようにしている。（A社／鞆製造）

製造

評価基準は59歳以前から変わらず、主に仕事内容に基づいて、評価が行われる。会社に対する貢献度によって、給与に差を設けている。定年後、給与はいったん下がるが、継続的に働いていると昇給もある。（G社／鞆製造）

【参考：靴産業における高齢従業員の賃金に関するアンケート結果】

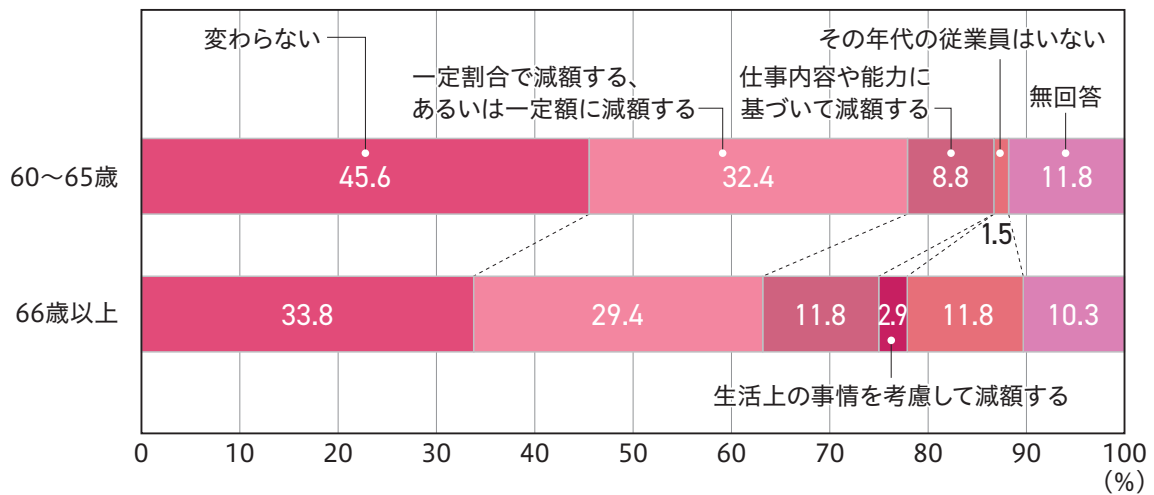
■ 高齢期における賃金水準の変化

高齢期に従業員の賃金水準がどのように変化するかアンケート調査で尋ねたところ、60～65歳時点と66歳以上の両方で、59歳時点と比べて「変わらない」の割合が最も高い結果となりました。

一方で、両年齢層ともに「一定割合で減額する、あるいは一定額に減額する」という回答の割合も高く、それぞれ約3割を占めました。

図表26 高齢期の賃金水準の変化(59歳時点と比較)

(回答企業数:68社)



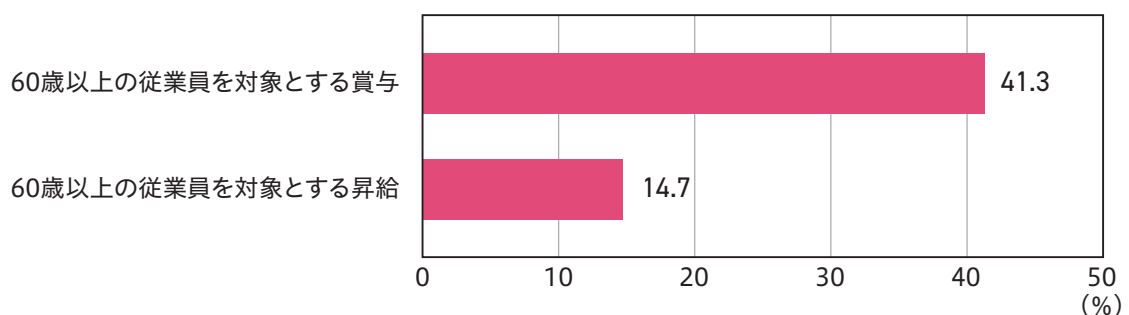
(注)60歳以上の従業員が最も多い、あるいは過去3年以内に多かった部門の従業員の賃金について尋ねている。

■ 高齢従業員を対象とした賞与支給、昇給の有無

アンケート調査によれば、60歳以上の従業員を対象に賞与を支給している企業は41.3%でした。また、60歳以上の従業員を対象とする昇給を行っている企業は、14.7%にとどまっています。

図表27 60歳以上の従業員を対象とした賞与支給、昇給の有無

(回答企業数:75社)



C-2 定年後に役職や仕事内容が変化し、高齢従業員の意欲が低下してしまう

【解決策1：労働条件・期待役割の事前説明】

- 個別面談やキャリアセミナー等を通して、継続雇用時の労働条件や期待役割の説明を、事前に丁寧に行いましょう。

【解決策2：役職定年後の呼称付与】

- 「シニアマネージャー」といった独自の呼称を付与することで、役職定年後の社員の労働意欲の減退を防ごうとする企業もあります。

取組事例

卸・販売

1年前に継続雇用の意思確認をしたうえで、半年前頃に条件面の話をする際に高齢者雇用継続給付金を紹介し、処遇面の相談を持ち掛ける。（E社／靴卸・販売）

卸・販売

定年前後の社員向けにセミナーを実施した。55歳の役職定年と60歳の定年後の継続雇用について、期待する役割が伝わるように代表者から説明を行った。（H社／靴卸・販売）

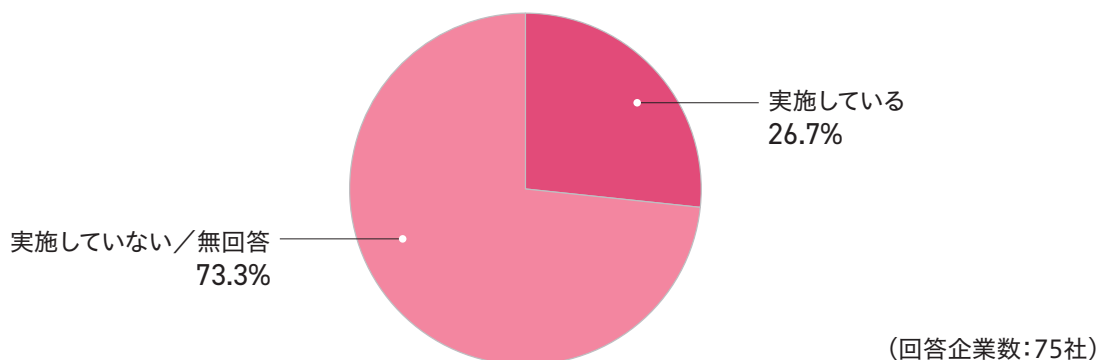
卸・販売

取引先との関係や本人の気持ちに配慮する形で、かつて役職に就いていた継続雇用者には「シニアマネージャー」という肩書を与えている。役職定年後の従業員から要望を受け、この取組を始めた。（E社／靴卸・販売）

【参考：業務内容や期待役割に関する事前説明の実施状況】

アンケート調査によれば、60歳以上の従業員に対して、「業務内容や期待役割に関する事前の入念な説明」を実施しているとする企業は、26.7%にとどまっています。

図表28 60歳以上の従業員を対象とした業務内容や期待役割に関する事前説明の実施状況



高齢従業員は、どのようなモチベーションで日々の仕事に取り組んでいるのでしょうか。ここでは、従業員本人の声をご紹介します。



健康や認知症予防のために働いているという側面もあります。(C氏/製造)



仕事が好きということがベースにあります。総務は社員とコミュニケーションを取ることが多い仕事であり、その点が魅力だと思っています。(D氏/総務)



企画・デザインの仕事を始めてからは、有名デザイナーに直接会えることが楽しみのなっています。また、社長や会長に認めてもらうことがモチベーションになっています。(E氏/企画・デザイン)



長く働いているとバイヤーの方が入れ替わるようになるので、今では「〇〇(社名)さん、育ててやってね」と言われるようになっています。(F氏/営業)

高齢者活躍のための環境を整備し、より長く意欲的に働いてもらうことは、本人と企業の双方にメリットをもたらします。本書で紹介した取組事例を参考にしながら、積極的な高齢者活用・活躍について、ぜひ一度考えてみてください。

資料編

委員名簿

(敬称略、所属・役職は2024年9月1日時点)

●座長

大 木 栄 一 玉川大学 経営学部 教授

●委員

水 野 一 樹 株式会社水野靴店 取締役会長

金 澤 守 利 金澤靴製 代表

林 州 代 株式会社村瀬靴行 代表取締役会長

十 川 和 夫 十川靴株式会社 代表取締役

衣 川 英 生 衣川産業株式会社 代表取締役

●事務局

一般社団法人 日本靴協会 事務局

(担当:内田 進、森 美奈子)

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 政策研究事業本部 社会政策部

(担当:社会政策部:平田 薫、持田 勘多、地域政策部:藤山 美律)

2

本事業の実態調査結果

■単純集計結果

所属支部

合計	東京	名古屋	大阪	豊岡	無回答
80	9	21	17	19	14
100.0%	11.2%	26.2%	21.3%	23.7%	17.5%

Q1 都道府県

合計	北海道	青森県	岩手県	宮城県	秋田県	山形県	福島県
80	0	0	0	0	0	0	0
100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
茨城県	栃木県	群馬県	埼玉県	千葉県	東京都	神奈川県	新潟県
0	0	0	1	1	9	0	0
0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%	11.2%	0.0%	0.0%
富山県	石川県	福井県	山梨県	長野県	岐阜県	静岡県	愛知県
1	0	0	0	1	0	0	20
1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	25.0%
三重県	滋賀県	京都府	大阪府	兵庫県	奈良県	和歌山県	鳥取県
0	0	0	20	23	2	0	0
0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	28.7%	2.5%	0.0%	0.0%
島根県	岡山県	広島県	山口県	徳島県	香川県	愛媛県	高知県
0	0	0	0	0	0	0	0
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
0	0	0	0	0	0	0	0
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
無回答							
2							
2.5%							

Q2 設立年

合計	2020年以降	2010年代	2000年代	1990年代	1980年代	1970年代	1960年代
80	1	2	8	4	6	12	16
100.0%	1.3%	2.5%	10.0%	5.0%	7.5%	15.0%	20.0%
1950年代以前	無回答						
29	2						
36.3%	2.5%						

Q3 所属団体

合計	全国鞆工業連合会	全国鞆卸商業連合会	無回答
80	52	15	14
100.0%	65.0%	18.8%	17.5%

Q4-1 すべての事業内容

合計	鞆の製造	鞆の卸・販売	材料	その他	無回答
80	52	33	11	7	2
100.0%	65.0%	41.2%	13.8%	8.7%	2.5%

Q4-2 最も売上高の大きい事業内容

合計	鞆の製造	鞆の卸・販売	材料	その他	無回答
80	38	16	9	5	12
100.0%	47.5%	20.0%	11.2%	6.3%	15.0%

Q5 継続的な外注先

合計	製造工程の一部ないし全部を協力会社に外注している	製造工程の一部ないし全部を元従業員に外注している	継続的な外注先はない	無回答
80	60	4	13	6
100.0%	75.0%	5.0%	16.2%	7.5%

Q6 取扱い商品

合計	ビジネスバッグ	カジュアルバッグ	トラベルバッグ	ランドセル	財布	小物・アクセサリ	その他
80	45	47	28	32	30	19	15
100.0%	56.3%	58.7%	35.0%	40.0%	37.5%	23.7%	18.8%
無回答							
4							
5.0%							

Q7(1) 従業員について

合計	正規従業員	非正規従業員	無回答
80	74	68	3
100.0%	92.5%	85.0%	3.8%

Q7(1)sq1 正規従業員数

合計	0~50未満	50~100未満	100~150未満	150~200未満	200~250未満	250~300未満	300~350未満
74	64	4	3	1	1	0	0
100.0%	86.5%	5.4%	4.1%	1.4%	1.4%	0.0%	0.0%
350~400以下	無回答						
1	0						
1.4%	0.0%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
2129.00	1.00	360.00	28.77	3011.88	54.88	11.50	3.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
3.25	24.75	4.04	19.49	24.56	20.24	15.63	

Q7(1)sq2 非正規従業員数

合計	0~50未満	50~100未満	100~150未満	150~200未満	200~250未満	250~300未満	300~350未満
68	65	2	0	0	0	0	0
100.0%	95.6%	2.9%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
350~400未満	400~450以下	無回答					
0	1	0					
0.0%	1.5%	0.0%					

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
1105.00	1.00	411.00	16.25	2570.52	50.70	5.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
2.00	11.00	7.30	56.92	10.50	8.95	7.41	

Q7(2) 従業員の有無(年齢層別)

	合計	いる	いない	無回答
20代以下	80	39	24	17
	100.0%	48.8%	30.0%	21.3%
30代	80	61	6	13
	100.0%	76.2%	7.5%	16.2%
40代	80	65	6	9
	100.0%	81.3%	7.5%	11.2%
50代	80	66	4	10
	100.0%	82.5%	5.0%	12.5%
60代	80	59	10	11
	100.0%	73.8%	12.5%	13.8%
70代以上	80	42	21	17
	100.0%	52.5%	26.2%	21.3%

Q7(2)-①sq 従業員数_20代以下

合計	0~20未満	20~40未満	40~60未満	60~80未満	80~100未満	100~120未満	120~140以下
39	34	2	1	1	0	0	1
100.0%	87.2%	5.1%	2.6%	2.6%	0.0%	0.0%	2.6%
無回答							
0							
0.0%							

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
418.00	1.00	122.00	10.72	550.26	23.46	3.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	6.00	3.69	14.61	10.72	7.97	5.24	

Q7(2)-②sq 従業員数_30代

合計	0~20未満	20~40未満	40~60未満	60~80未満	80~100未満	100~120未満	120~140未満
61	53	5	1	1	0	0	0
100.0%	86.9%	8.2%	1.6%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
140~160以下	無回答						
1	0						
1.6%	0.0%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
701.00	1.00	156.00	11.49	498.49	22.33	5.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
2.00	10.00	4.99	29.92	9.22	7.91	6.59	

Q7(2)-③sq 従業員数_40代

合計	0~20未満	20~40未満	40~60未満	60~80未満	80~100未満	100~120未満	120~140未満
65	54	7	1	2	0	0	0
100.0%	83.1%	10.8%	1.5%	3.1%	0.0%	0.0%	0.0%
140~160未満	160~180未満	180~200以下	無回答				
0	0	1	0				
0.0%	0.0%	1.5%	0.0%				

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
897.00	1.00	185.00	13.80	674.69	25.97	6.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
3.00	12.00	4.96	30.09	11.29	9.68	8.43	

Q7(2)-④sq 従業員数_50代

合計	0~50未満	50~100未満	100~150未満	150~200未満	200~250未満	250~300以下	無回答
66	65	0	0	0	0	1	0
100.0%	98.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.5%	0.0%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
805.00	1.00	271.00	12.20	1133.85	33.67	6.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
3.00	10.00	7.23	55.78	8.33	7.32	6.46	

Q7(2)-⑤sq 従業員数_60代

合計	0~10未満	10~20未満	20~30未満	30~40未満	40~50未満	50~60未満	60~70未満
59	50	8	0	0	0	0	0
100.0%	84.7%	13.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
70~80以下	無回答						
1	0						
1.7%	0.0%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
330.00	1.00	76.00	5.59	104.07	10.20	3.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	6.50	5.90	40.30	4.44	4.29	3.84	

Q7(2)-⑥sq 従業員数_70代

合計	1~2未満	2~3未満	3~4未満	4~5未満	5~6未満	6~7以下	無回答
42	19	10	7	2	3	1	0
100.0%	45.2%	23.8%	16.7%	4.8%	7.1%	2.4%	0.0%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
89.00	1.00	6.00	2.12	1.86	1.37	2.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	3.00	1.22	0.77	2.05	2.00	1.88	

Q7(2)-⑦sq 従業員数_合計

合計	0~100未満	100~200未満	200~300未満	300~400未満	400~500未満	500~600未満	600~700未満
78	71	5	1	0	0	0	0
100.0%	91.0%	6.4%	1.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
700~800以下	無回答						
1	0						
1.3%	0.0%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
3240.00	1.00	771.00	41.54	9250.59	96.18	17.50	2.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
6.00	35.75	6.13	44.12	32.47	27.56	22.16	

Q8(1) ある部門

合計	技術部門	生産・製造部門	営業・販売部門	管理部門	その他	無回答
80	42	61	53	56	20	4
100.0%	52.5%	76.2%	66.3%	70.0%	25.0%	5.0%

Q8(2)-① 部門別従業員の有無_技術部門

合計	いる	いない	無回答
42	41	0	1
100.0%	97.6%	0.0%	2.4%

Q8(2)-② 部門別従業員の有無_生産・製造部門

合計	いる	いない	無回答
61	60	0	1
100.0%	98.4%	0.0%	1.6%

Q8(2)-③ 部門別従業員の有無_営業・販売部門

合計	いる	いない	無回答
53	53	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%

Q8(2)-④ 部門別従業員の有無_管理部門

合計	いる	いない	無回答
56	55	1	0
100.0%	98.2%	1.8%	0.0%

Q8(2)-⑤ 部門別従業員の有無_その他

合計	いる	いない	無回答
20	20	0	0
100.0%	100.0%	0.0%	0.0%

Q8(2)-①sq 部門別従業員数_技術部門

合計	0~10未満	10~20未満	20~30未満	30~40未満	40~50未満	50~60以下	無回答
41	32	4	1	1	0	1	2
100.0%	78.0%	9.8%	2.4%	2.4%	0.0%	2.4%	4.9%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
244.00	1.00	58.00	6.26	110.51	10.51	3.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	6.00	3.74	15.99	6.26	5.00	3.88	

Q8(2)-②sq 部門別従業員数_生産・製造部門

合計	0~20未満	20~40未満	40~60未満	60~80未満	80~100未満	100~120以下	無回答
60	44	8	3	1	2	1	1
100.0%	73.3%	13.3%	5.0%	1.7%	3.3%	1.7%	1.7%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
1064.00	1.00	110.00	18.03	519.65	22.80	11.00	9.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
4.00	20.50	2.42	6.10	16.72	15.67	13.33	

Q8(2)-③sq 部門別従業員数_営業・販売部門

合計	0~100未満	100~200未満	200~300未満	300~400未満	400~500未満	500~600未満	600~700以下
53	49	0	1	0	0	0	1
100.0%	92.5%	0.0%	1.9%	0.0%	0.0%	0.0%	1.9%
無回答							
2							
3.8%							

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
1362.00	1.00	627.00	26.71	8633.53	92.92	6.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
3.00	14.50	5.89	36.83	14.98	10.32	8.24	

Q8(2)-④sq 部門別従業員数_管理部門

合計	0~10未満	10~20未満	20~30未満	30~40未満	40~50未満	50~60未満	60~70未満
55	46	5	1	0	0	0	0
100.0%	83.6%	9.1%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
70~80未満	80~90以下	無回答					
0	1	2					
0.0%	1.8%	3.6%					

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
289.00	1.00	86.00	5.45	147.21	12.13	2.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	4.00	5.91	38.86	3.96	3.65	3.07	

Q8(2)-⑤sq 部門別従業員数_その他

合計	0~10未満	10~20未満	20~30未満	30~40未満	40~50未満	50~60未満	60~70以下
20	13	3	0	2	0	0	1
100.0%	65.0%	15.0%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	5.0%
無回答							
1							
5.0%							

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
220.00	1.00	66.00	11.58	269.92	16.43	7.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.50	10.00	2.42	6.34	11.58	11.58	9.00	

Q8(3) 部門別60歳以上従業員の有無

	合計	いる	いない	無回答
技術部門	41	11	16	14
	100.0%	26.8%	39.0%	34.1%
生産・製造部門	60	40	6	14
	100.0%	66.7%	10.0%	23.3%
営業・販売部門	53	24	17	12
	100.0%	45.3%	32.1%	22.6%
管理部門	55	22	16	17
	100.0%	40.0%	29.1%	30.9%
その他	20	14	2	4
	100.0%	70.0%	10.0%	20.0%

Q8(3)-①sq 部門別従業員数/60歳以上_技術部門

合計	1~1.5未満	1.5~2未満	2~2.5未満	2.5~3未満	3~3.5未満	3.5~4未満	4~4.5未満
11	5	0	2	0	2	0	0
100.0%	45.5%	0.0%	18.2%	0.0%	18.2%	0.0%	0.0%
4.5~5未満	5~5.5以下	無回答					
0	2	0					
0.0%	18.2%	0.0%					

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
25.00	1.00	5.00	2.27	2.42	1.56	2.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	3.00	1.01	-0.27	2.27	2.27	2.11	

Q8(3)-②sq 部門別従業員数/60歳以上_生産・製造部門

合計	0~2未満	2~4未満	4~6未満	6~8未満	8~10未満	10~12未満	12~14未満
40	13	11	4	6	3	1	1
100.0%	32.5%	27.5%	10.0%	15.0%	7.5%	2.5%	2.5%
14~16以下	無回答						
1	0						
2.5%	0.0%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
159.00	1.00	16.00	3.98	12.28	3.50	3.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	6.00	1.56	2.54	3.74	3.58	3.38	

Q8(3)-③sq 部門別従業員数/60歳以上_営業・販売部門

合計	0~10未満	10~20未満	20~30未満	30~40未満	40~50未満	50~60未満	60~70以下
24	22	1	0	0	0	0	1
100.0%	91.7%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%
無回答							
0							
0.0%							

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
119.00	1.00	63.00	4.96	161.69	12.72	1.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	2.00	4.51	21.10	4.96	2.50	2.00	

Q8(3)-④sq 部門別従業員数/60歳以上_管理部門

合計	0~2未満	2~4未満	4~6未満	6~8未満	8~10未満	10~12以下	無回答
22	13	8	0	0	0	1	0
100.0%	59.1%	36.4%	0.0%	0.0%	0.0%	4.5%	0.0%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
42.00	1.00	12.00	1.91	5.42	2.33	1.00	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	2.00	4.23	18.92	1.91	1.45	1.39	

Q8(3)-⑤sq 部門別従業員数/60歳以上_その他

合計	1~2未満	2~3未満	3~4未満	4~5未満	5~6未満	6~7未満	7~8未満
14	7	1	3	1	0	1	0
100.0%	50.0%	7.1%	21.4%	7.1%	0.0%	7.1%	0.0%
8~9未満	9~10未満	10~11以下	無回答				
0	0	1	0				
0.0%	0.0%	7.1%	0.0%				

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
38.00	1.00	10.00	2.71	6.68	2.58	1.50	1.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
1.00	3.00	2.02	4.38	2.71	2.71	2.25	

Q9 部門別従業員の過不足感

	合計	過剰	やや過剰	過不足なし	やや不足	不足	当該部門はない	無回答
技術部門	80	0	0	12	19	7	10	32
	100.0%	0.0%	0.0%	15.0%	23.7%	8.7%	12.5%	40.0%
生産・製造部門	80	0	2	21	19	16	6	16
	100.0%	0.0%	2.5%	26.2%	23.7%	20.0%	7.5%	20.0%
営業・販売部門	80	1	1	23	23	5	7	20
	100.0%	1.3%	1.3%	28.7%	28.7%	6.3%	8.7%	25.0%
管理部門	80	0	4	34	11	2	4	25
	100.0%	0.0%	5.0%	42.5%	13.8%	2.5%	5.0%	31.3%

Q10(1) 現在の経営状態

合計	好調である	どちらかといえば好調である	どちらともいえない	どちらかといえば不調である	不調である	無回答
80	5	19	22	23	8	3
100.0%	6.3%	23.7%	27.5%	28.7%	10.0%	3.8%

Q10(2) 今後3年間の経営状態

合計	好調である	どちらかといえば好調である	どちらともいえない	どちらかといえば不調である	不調である	無回答
80	3	16	40	10	6	5
100.0%	3.8%	20.0%	50.0%	12.5%	7.5%	6.3%

Q11(1) 今後の事業展開

合計	成長・拡大	安定・維持	縮小	廃業	無回答
80	18	44	12	4	2
100.0%	22.5%	55.0%	15.0%	5.0%	2.5%

Q11(2) 縮小・廃業理由

合計	他の事業分野への転換	経営者の引退	営業譲渡・事業譲渡	利益を確保できないため	求職者が集まらないため	求人が集まらないため	その他
16	1	8	1	7	1	3	1
100.0%	6.3%	50.0%	6.3%	43.8%	6.3%	18.8%	6.3%
無回答							
1							
6.3%							

Q12 経営上の課題

合計	若年層の採用	中堅層(経験者)の採用	若年層の離職・定着	中堅層の離職・定着	人材の高齢化	人材育成	人件費の増大
80	24	15	10	6	30	30	43
100.0%	30.0%	18.8%	12.5%	7.5%	37.5%	37.5%	53.8%
材料価格の高騰	営業力・販売力の不足	ICT活用スキルの不足	外注先の廃業	外注先の高齢化	その他	無回答	
64	28	8	26	33	5	2	
80.0%	35.0%	10.0%	32.5%	41.2%	6.3%	2.5%	

Q13 定年年齢

合計	定年なし	60歳定年	61~64歳の定年	65歳の定年	66~69歳の定年	70歳以上の定年	無回答
80	24	35	1	12	2	5	1
100.0%	30.0%	43.8%	1.3%	15.0%	2.5%	6.3%	1.3%

Q14 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢設定の有無

合計	上限年齢なし	上限年齢あり	無回答
50	26	20	4
100.0%	52.0%	40.0%	8.0%

Q14sq 65歳以上の従業員を継続して雇用する場合の上限年齢

合計	64～66未満	66～68未満	68～70未満	70～72未満	72～74未満	74～76以下	無回答
20	8	0	1	9	0	2	0
100.0%	40.0%	0.0%	5.0%	45.0%	0.0%	10.0%	0.0%

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
1368.00	65.00	75.00	68.40	10.67	3.27	70.00	70.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
65.00	70.00	0.50	-0.42	68.40	68.22	68.00	

Q15 65歳以上の就業機会確保のために導入している制度

合計	70歳までの定年の引上げ	定年制の廃止	70歳までの継続雇用制度(再雇用制度・勤務延長制度)	直接雇用ではなく、継続的な業務委託により、70歳までの就業機会を確保する制度	社会貢献事業に従事させることで、70歳までの就業機会を確保する制度	その他	無回答
50	2	4	23	8	1	7	12
100.0%	4.0%	8.0%	46.0%	16.0%	2.0%	14.0%	24.0%

Q16(1) 60歳以上の従業員の有無

合計	60歳以上の正規社員がいる/いた	60歳以上の非正規社員がいる/いた	60歳以上の従業員はいない	無回答
80	44	38	5	2
100.0%	55.0%	47.5%	6.3%	2.5%

Q16(2) 最年長の従業員が60歳に達する年

合計	1～2年以内	3～5年後	6～9年後	10年以上先	わからない	無回答
5	0	0	1	3	1	0
100.0%	0.0%	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%

Q17 60歳以上の従業員の割合

合計	大いに増えていく	やや増えていく	現状と変わらない	やや減っていく	減っていく	無回答
80	12	34	20	6	5	3
100.0%	15.0%	42.5%	25.0%	7.5%	6.3%	3.8%

Q18 今後の持続的発展に向けた60歳以上の従業員の積極的な活用の必要性

合計	必要である	ある程度必要である	どちらともいえない	あまり必要ではない	必要ではない	無回答
80	23	28	18	4	5	2
100.0%	28.7%	35.0%	22.5%	5.0%	6.3%	2.5%

Q19 60歳以上の従業員の雇用のメリット

合計	豊富なノウハウや高いスキルが期待できる	景気変動に雇用面で弾力的に対応できる	人件費が抑えられる	仕事に対するモチベーションが高い	若年層・中間層のキャリアモデルとなる	若手社員への教育担当として活用できる	若年層・中間層・管理職との潤滑油になる
80	50	11	20	14	13	19	12
100.0%	62.5%	13.8%	25.0%	17.5%	16.2%	23.7%	15.0%
取引先からの信頼感が増す	その他	特にメリットはない	わからない	無回答			
13	1	8	6	2			
16.2%	1.3%	10.0%	7.5%	2.5%			

Q20 60歳以上の従業員の雇用の課題

合計	肉体的、体力的な衰えがある	仕事へのモチベーションを維持・向上させることが難しい	新しい知識やスキルの習得に積極的でない	IT化への対応が難しい	人件費の負担が増える	受け入れ可能な人数に限りがある	短時間勤務など高齢者が働きやすい制度の整備が遅れている
80	51	27	28	29	3	12	6
100.0%	63.7%	33.8%	35.0%	36.3%	3.8%	15.0%	7.5%
高齢者が働きやすい職場環境が未整備	元部下との関係構築が難しい	個人差が大きい	その他	特に課題はない	わからない	無回答	
6	5	27	1	4	7	1	
7.5%	6.3%	33.8%	1.3%	5.0%	8.7%	1.3%	

Q21(1) 靴製造業務に従事する60歳以上の従業員に求めるスキル

合計	技術・技能などの専門的なスキル	人脈	交渉力やコミュニケーション能力	人を育てる力、教育する能力	職場を改善し、生産性を向上させる力	新しい仕事の仕方を考える力	新しいビジネスや商品を考える力
80	43	14	15	26	17	7	1
100.0%	53.8%	17.5%	18.8%	32.5%	21.3%	8.7%	1.3%
職場の人間関係を円滑にする力	その他	求めるスキルは特でない	製造部門を持っていない	わからない	無回答		
23	1	4	6	3	7		
28.7%	1.3%	5.0%	7.5%	3.8%	8.7%		

Q21(2) 靴製造以外の業務に従事する60歳以上の従業員に求めるスキル

合計	技術・技能などの専門的なスキル	人脈	交渉力やコミュニケーション能力	人を育てる力、教育する能力	職場を改善し、生産性を向上させる力	新しい仕事の仕方を考える力	新しいビジネスや商品を考える力
80	23	18	24	32	11	8	7
100.0%	28.7%	22.5%	30.0%	40.0%	13.8%	10.0%	8.7%
職場の人間関係を円滑にする力	その他	求めるスキルは特はない	製造部門を持っていない	わからない	無回答		
13	0	8	8	8	3		
16.2%	0.0%	10.0%	10.0%	10.0%	3.8%		

Q22(1) 60歳以上の従業員が最も多い部門

合計	技術部門	生産・製造部門	営業・販売部門	管理部門	その他	無回答
75	4	42	11	6	5	7
100.0%	5.3%	56.0%	14.7%	8.0%	6.7%	9.3%

Q22(2) 労働時間の変化(59歳時点と比較)

	合計	短日数	短時間	短日数・短時間	変わらない	その年代の従業員はいない	無回答
60～65歳	68	2	5	0	50	1	10
	100.0%	2.9%	7.4%	0.0%	73.5%	1.5%	14.7%
66歳以上	68	4	8	10	30	8	8
	100.0%	5.9%	11.8%	14.7%	44.1%	11.8%	11.8%

Q22(3)-1 仕事内容の変化(59歳時点と比較)

	合計	同じ	やや異なる	異なる	その年代の従業員はいない	無回答
60～65歳	68	44	12	3	1	8
	100.0%	64.7%	17.6%	4.4%	1.5%	11.8%
66歳以上	68	29	17	5	8	9
	100.0%	42.6%	25.0%	7.4%	11.8%	13.2%

Q22(3)-2 責任の程度の変化(59歳時点と比較)

	合計	同じ	やや異なる	異なる	その年代の従業員はいない	無回答
60～65歳	68	32	15	11	1	9
	100.0%	47.1%	22.1%	16.2%	1.5%	13.2%
66歳以上	68	28	15	10	8	7
	100.0%	41.2%	22.1%	14.7%	11.8%	10.3%

Q22(4) 賃金水準の変化(59歳時点と比較)

	合計	変わらない	一定割合で減額する、あるいは一定額に減額する	仕事内容や能力に基づいて減額する	生活上の事情を考慮して減額する	その他の方法で減額する	その年代の従業員はいない	無回答
60～65歳	68	31	22	6	0	0	1	8
	100.0%	45.6%	32.4%	8.8%	0.0%	0.0%	1.5%	11.8%
66歳以上	68	23	20	8	2	0	8	7
	100.0%	33.8%	29.4%	11.8%	2.9%	0.0%	11.8%	10.3%

Q22(5)-①sq1 賃金水準割合の変化(59歳時点10割)/下限_60～65歳

合計	3～4未満	4～5未満	5～6未満	6～7未満	7～8未満	8～9未満	9～10未満
63	1	1	6	7	4	8	3
100.0%	1.6%	1.6%	9.5%	11.1%	6.3%	12.7%	4.8%
10～11以下	無回答						
23	10						
36.5%	15.9%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
428.80	3.00	10.00	8.09	4.27	2.07	8.80	10.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
6.00	10.00	-0.64	-0.88	8.15	8.20	8.30	

Q22(5)-①sq2 賃金水準割合の変化(59歳時点10割)/上限_60～65歳

合計	4～5未満	5～6未満	6～7未満	7～8未満	8～9未満	9～10未満	10～11以下
63	1	1	4	6	9	8	24
100.0%	1.6%	1.6%	6.3%	9.5%	14.3%	12.7%	38.1%
無回答							
10							
15.9%							

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
460.30	4.00	10.00	8.68	2.46	1.57	9.00	10.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
8.00	10.00	-1.07	0.37	8.75	8.80	8.91	

Q22(5)-②sq1 賃金水準割合の変化(59歳時点10割)/下限_66歳以上

合計	3~4未満	4~5未満	5~6未満	6~7未満	7~8未満	8~9未満	9~10未満
53	2	1	6	8	4	3	0
100.0%	3.8%	1.9%	11.3%	15.1%	7.5%	5.7%	0.0%
10~11以下	無回答						
17	12						
32.1%	22.6%						

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
310.00	3.00	10.00	7.56	5.40	2.32	7.00	10.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
6.00	10.00	-0.25	-1.31	7.62	7.68	7.73	

Q22(5)-②sq2 賃金水準割合の変化(59歳時点10割)/上限_66歳以上

合計	4~5未満	5~6未満	6~7未満	7~8未満	8~9未満	9~10未満	10~11以下
53	2	2	2	9	7	2	17
100.0%	3.8%	3.8%	3.8%	17.0%	13.2%	3.8%	32.1%
無回答							
12							
22.6%							

【基本統計量】

合計値	最小値	最大値	平均値	分散	標準偏差	中央値	最頻値
338.00	4.00	10.00	8.24	3.25	1.80	8.00	10.00
25%値	75%値	歪度	尖度	95%刈込平均	90%刈込平均	80%刈込平均	
7.00	10.00	-0.67	-0.40	8.31	8.38	8.47	

Q23(1) すでに実施している60歳以上の従業員の活躍に向けた取組

合計	年複数回の定期的な健康診断・健康チェック	業務内容や期待役割に関する事前の入念な説明	スキル・知識等の高度化・能力開発	やり甲斐を持って取り組める職域開発	高齢者の受入れ体制整備等の職場改革の実施・支援	60歳以上の従業員を対象とする昇給	60歳以上の従業員を対象とする賞与
75	41	20	7	13	10	11	31
100.0%	54.7%	26.7%	9.3%	17.3%	13.3%	14.7%	41.3%
60歳以上の従業員 の中途採用	実施しているものはない	無回答					
4	7	14					
5.3%	9.3%	18.7%					

Q23(2) 実施の必要性を感じている60歳以上の従業員の活躍に向けた取組

合計	年複数回の定期的な健康診断・健康チェック	業務内容や期待役割に関する事前の入念な説明	スキル・知識等の高度化・能力開発	やり甲斐を持って取り組める職域開発	高齢者の受入れ体制整備等の職場改革の実施・支援	60歳以上の従業員を対象とする昇給	60歳以上の従業員を対象とする賞与
75	10	11	17	19	17	17	7
100.0%	13.3%	14.7%	22.7%	25.3%	22.7%	22.7%	9.3%
60歳以上の従業員 の中途採用	実施しているものはない	無回答					
18	5	27					
24.0%	6.7%	36.0%					

Q24(1) 靴製造業務に60歳以上の従業員で活躍の有無

合計	60歳以上の従業員がいる	60歳以上の従業員はいない	無回答
75	21	21	33
100.0%	28.0%	28.0%	44.0%

Q24(2) 靴製造以外業務に60歳以上の従業員で活躍の有無

合計	60歳以上の従業員がいる	60歳以上の従業員はいない	無回答
75	26	24	25
100.0%	34.7%	32.0%	33.3%

ここでは、高齢者雇用に関わる法制度・支援に関する情報を収録しています。

① 令和3年改正高年齢者雇用安定法の概要

少子高齢化が急速に進展し人口が減少する中で、経済社会の活力を維持するため、働く意欲がある高齢者がその能力を十分に発揮できるよう、高齢者が活躍できる環境の整備を目的として、「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」(高年齢者雇用安定法)の一部が改正され、2021年4月1日から施行されました。

現行制度では、事業主に対して65歳までの雇用機会の確保のための措置が義務付けられていました。改正法は、これに加えて、個々の労働者の多様な特性やニーズを踏まえ、65歳から70歳までの就業機会の確保のための多様な選択肢を法制度上整え、事業主としていずれかの高年齢者就業確保措置を講じる努力義務を設けるものです。

具体的には、①70歳までの定年引上げ、②70歳までの継続雇用制度の導入、③定年廃止、労使で同意した上での雇用以外の措置(④継続的に業務委託契約する制度、⑤社会貢献活動に継続的に従事できる制度)の導入のいずれかが挙げられています。

次ページに、厚生労働省パンフレット『高年齢者雇用安定法改正の概要(簡易版)』を掲載します。詳細は、厚生労働省ホームページ「高年齢者雇用安定法の改正～70歳までの就業機会確保～」をご確認ください。

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/koureisha/topics/tp120903-1_00001.html



改正高齢者雇用安定法が令和3年4月から施行されました

65歳までの雇用確保
(義務)



70歳までの就業確保
(努力義務)

70歳までの就業確保措置を講じることが「努力義務」となったことに伴い、
再就職援助措置・多数離職届等の対象が追加されます。

高齢者就業確保措置について

<対象となる事業主>

- ・ 定年を65歳以上70歳未満に定めている事業主
- ・ 65歳までの継続雇用制度（70歳以上まで引き続き雇用する制度を除く。）を導入している事業主

<対象となる措置>

次の①～⑤の**いずれか**の措置（高齢者就業確保措置）を講じるよう努める必要があります。

- ① 70歳までの定年引き上げ
- ② 定年制の廃止

- ③ 70歳までの継続雇用制度（再雇用制度・勤務延長制度）の導入
※特殊関係事業主に加えて、他の事業主によるものを含む

- ④ 70歳まで継続的に業務委託契約を締結する制度の導入 ⇒P2、3

- ⑤ 70歳まで継続的に以下の事業に従事できる制度の導入 ⇒P2、3

a. 事業主が自ら実施する社会貢献事業

b. 事業主が委託、出資（資金提供）等する団体が行う社会貢献事業

※ ④、⑤については過半数労働組合等の同意を得た上で、措置を導入する必要があります（労働者の過半数を代表する労働組合がある場合にはその労働組合、そして労働者の過半数を代表する労働組合がない場合には労働者の過半数を代表する者の同意が必要です。）。

※ ③～⑤では、事業主が講じる措置について、対象者を限定する基準を設けることができますが、その場合は過半数労働組合等との同意を得ることが望ましいです。

※ 高齢者雇用安定法における「社会貢献事業」とは、不特定かつ多数の者の利益に資することを目的とした事業のことです。「社会貢献事業」に該当するかどうかは、事業の性質や内容等を勘案して個別に判断されることとなります。

※ bの「出資（資金提供）等」には、出資（資金提供）のほか、事務スペースの提供等も含まれます。

● 問い合わせ先

最寄りの公共職業安定所（ハローワーク）

② 雇用に関する各種助成金の概要

65歳超雇用推進助成金

生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等を実施した事業主に対して助成するもので、高年齢者の雇用推進を図ることを目的としています。

当助成金は、次の3コースで構成されています。

① 65歳超継続雇用促進コース

65歳以上への定年引上げ、定年の定め廃止、希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入、他社による継続雇用制度の導入のいずれかを実施した事業主に対して助成するコース

② 高年齢者評価制度等雇用管理改善コース

高年齢者向けの雇用管理制度の整備等に係る措置を実施した事業主に対して助成するコース

③ 高年齢者無期雇用転換コース

50歳以上かつ定年年齢未満の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換させた事業に対して助成するコース

詳しくは、厚生労働省ホームページ「65歳超雇用推進助成金」を参照してください。

<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000139692.html>



(事業主の皆さまへ)

令和6年度65歳超雇用推進助成金のご案内

本助成金制度は、生涯現役社会の実現に向けて、65歳以上への定年引上げ等や高齢者の雇用管理制度の整備等、高齢者の有期契約労働者を無期雇用労働者に転換した事業主に対して助成し、高齢者の雇用の推進を図ることを目的としています。本助成金はⅠ～Ⅲの3つのコースがあります。

Ⅰ 65歳超継続雇用促進コース

概要

以下のいずれかを実施した事業主に対して助成を行うコースです。

- A. 65歳以上への定年引上げ** **C. 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入**
B. 定年の定めの廃止 **D. 他社による継続雇用制度の導入**

支給額

措置の内容や年齢の引上げ幅等に応じて、下表の金額を支給します。

【A. 65歳以上への定年の引上げ、B. 定年の定めの廃止】

60歳以上 被保険者数 (注)	措置内容	65歳	66～69歳		70歳以上	定年の定めの 廃止
			<5歳未満の引上げ>	<5歳以上の引上げ>		
1～3人		15万円	20万円	30万円	30万円	40万円
4～6人		20万円	25万円	50万円	50万円	80万円
7～9人		25万円	30万円	85万円	85万円	120万円
10人以上		30万円	35万円	105万円	105万円	160万円

【C. 希望者全員を対象とする66歳以上の継続雇用制度の導入】 【D. 他社による継続雇用制度の導入】

60歳以上 被保険者数 (注)	措置内容	66～69歳		70歳以上	
1～3人		15万円	30万円		
4～6人		25万円	50万円		
7～9人		40万円	80万円		
10人以上		60万円	100万円		

措置内容	66～69歳	70歳以上
支給上限額	10万円	15万円

上記表の支給額を上限に、他社における制度の導入に要した経費の1/2の額を助成します。

(注) 60歳以上被保険者数とは、支給申請日の前日において1年以上継続して雇用されている60歳以上の雇用保険被保険者の数となります。また、A～Dのいずれの措置を実施する場合も、実施前の定年または継続雇用年齢(Dの場合、他の事業主における継続雇用年齢も同様)が70歳未満である場合に支給します。

主な支給要件


- (1) 制度を規定した際に経費を要した事業主であること。
- (2) 制度を規定した労働協約または就業規則を整備している事業主であること。

以上のほか、高齢者雇用等推進者の選任及び高齢者雇用管理に関する措置を1つ以上実施している事業主であること等が必要です。

申請受付期間

A～Dの措置の実施日が属する月の翌月から起算して4か月以内の各月月初から15日(15日が行政機関の休日(土曜日、日曜日、国民の祝日に関する法律に規定する休日に当たる場合は翌開庁日))まで

- ※ 「65歳超雇用推進助成金(65歳超継続雇用促進コース)支給申請書」に必要な書類を添えて、(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構の各都道府県支部 高齢・障害者業務課(東京および大阪は高齢・障害者窓口サービス課。以下「都道府県支部」という。)に支給申請してください。
- ※ 各月ごとの予算額上限もしくは四半期ごとの予算額上限の超過が予想される場合、または、各月の申請受付件数の動向から、各月の予算額上限を超える恐れが高いと認める場合、支給申請の受付を停止する場合があります。

 厚生労働省



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構 (JEED)

LL060401高01

● 問い合わせ先

(独)高齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部 高齢・障害者業務課

③ 高齢・障害・求職者雇用支援機構による各種支援

「70歳雇用推進プランナー」「高年齢者雇用アドバイザー」による相談・援助の実施

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者の雇用問題に関する専門家である70歳雇用推進プランナー、及び高年齢者雇用アドバイザーを全国に配置し、生涯現役社会の実現を目指し、高年齢者等が年齢にかかわらず働ける企業の普及・促進及び高年齢者等の雇用管理改善等のための諸条件の整備に伴う人事・労務管理上の課題等の解決を図るため、事業主に対する具体的かつ実践的な相談・援助を行っています。相談は無料ですので、ぜひご利用ください。

次ページに、厚生労働省パンフレット『70歳雇用推進プランナー 高年齢者雇用アドバイザーのご案内』を掲載します。詳しくは、高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページ「70歳雇用推進プランナー等による相談・援助」を参照してください。

https://www.jeed.go.jp/elderly/employer/advisary_services.html



70歳雇用推進プランナー[※] 高年齢者雇用アドバイザーのご案内

70歳までの就業機会の確保(令和3年4月より努力義務化)などに向けた
高齢者の戦力化のための条件整備について、ご相談ください!

なぜ高齢者の戦力化が必要なの?



- 急速な高齢化による生産年齢人口の減少
人口統計によれば、今後、生産年齢人口(15~64歳)は減少の一途をたどり、企業の人材確保はますます困難になっていきます。
- 高齢者の高い就業意欲
60歳以上への意識調査では過半数の人が「65歳を超えても働きたい」と回答しています。



70歳雇用推進プランナー・高年齢者雇用アドバイザーとは

高齢者の雇用に関する専門知識や経験などを持っている
専門家です。

社会保険労務士 中小企業診断士 経営コンサルタント 人事労務管理担当経験者 など



相談・助言

無料

高齢者の活用に必要な環境の整備に関する
専門的かつ技術的な相談・助言を行っています。

- ▶人事管理制度の整備に関すること
- ▶賞金、退職金制度の整備に関すること
- ▶職場改善、職域開発に関すること
- ▶能力開発に関すること
- ▶健康管理に関すること
- ▶その他高齢者などの雇用問題に関すること

提案

無料

70歳までの就業機会確保などに向けた高齢者
戦力化のための定年引上げや継続雇用延長などの
制度改定に関する具体的な提案を行っています。

- ▶課題の洗い出し
- ▶具体的な課題解決策の提案
- ▶制度見直しのメリットを見える化
- ▶制度整備に必要な規則例などの提供

その他のサービス

無料

◆雇用力評価ツールによる課題などの見える化
簡単なチェック内容に回答いただくだけで、高齢者を活用
するうえでの課題を見出し、解決策についてアドバイス
します。

◆他社の取組みにおける好事例の提供

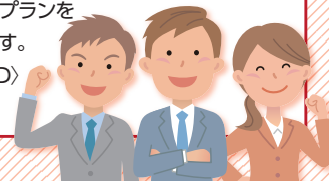
同業他社の取組みが気になりませんか?
他の会社がどういった取組みを行っているのか、貴社の
参考となる事例を提供します。

企画立案等サービス

有料

専門性を活かして人事・労務管理上の諸問題について
具体的な解決策を作成し、高齢者の雇用・活用などを図る
ための条件整備をお手伝いします。

中高齢従業員の就業意識の向上などを支援するために、
貴社の要望に合った研修プランを
ご提供し、研修を行います。
(経費の1/2を機構〈JEED〉
が負担します。)



※令和5年4月より「65歳超雇用推進プランナー」から名称変更しました。

●問い合わせ先

(独)高年齢・障害・求職者雇用支援機構 都道府県支部 高年齢・障害者業務課

高齢・障害・求職者雇用支援機構 支部高齢・障害者業務課 一覧

都道府県	郵便番号	住所	電話番号
北海道	〒063-0804	札幌市西区二十四軒4条1-4-1 北海道職業能力開発促進センター内	011-622-3351
青森	〒030-0822	青森市中央3-20-2 青森職業能力開発促進センター内	017-721-2125
岩手	〒020-0024	盛岡市菜園1-12-18 盛岡菜園センタービル3階	019-654-2081
宮城	〒985-8550	多賀城市明月2-2-1 宮城職業能力開発促進センター内	022-361-6288
秋田	〒010-0101	潟上市天王字上北野4-143 秋田職業能力開発促進センター内	018-872-1801
山形	〒990-2161	山形市漆山1954 山形職業能力開発促進センター内	023-674-9567
福島	〒960-8054	福島市三河北町7-14 福島職業能力開発促進センター内	024-526-1510
茨城	〒310-0803	水戸市城南1-4-7 第5プリンスビル5階	029-300-1215
栃木	〒320-0072	宇都宮市若草1-4-23 栃木職業能力開発促進センター内	028-650-6226
群馬	〒379-2154	前橋市天川大島町130-1 ハローワーク前橋3階	027-287-1511
埼玉	〒336-0931	さいたま市緑区原山2-18-8 埼玉職業能力開発促進センター内	048-813-1112
千葉	〒263-0004	千葉市稲毛区六方町274 千葉職業能力開発促進センター内	043-304-7730
東京	〒130-0022	墨田区江東橋2-19-12 ハローワーク墨田5階	03-5638-2794 03-5638-2284 (※)
神奈川	〒241-0824	横浜市旭区南希望が丘78 関東職業能力開発促進センター内	045-360-6010
新潟	〒951-8061	新潟市中央区西堀通6-866 NEXT21ビル12階	025-226-6011
富山	〒933-0982	高岡市ハケ55 富山職業能力開発促進センター内	0766-26-1881
石川	〒920-0352	金沢市観音堂町へ1 石川職業能力開発促進センター内	076-267-6001
福井	〒915-0853	越前市行松町25-10 福井職業能力開発促進センター内	0778-23-1021
山梨	〒400-0854	甲府市中小河原町403-1 山梨職業能力開発促進センター内	055-242-3723
長野	〒381-0043	長野市吉田4-25-12 長野職業能力開発促進センター内	026-258-6001
岐阜	〒500-8842	岐阜市金町5-25 G-front II 7階	058-265-5823
静岡	〒422-8033	静岡市駿河区登呂3-1-35 静岡職業能力開発促進センター内	054-280-3622
愛知	〒460-0003	名古屋市中区錦1-10-1 MI テラス名古屋伏見4階	052-218-3385
三重	〒514-0002	津市島崎町327-1 ハローワーク津2階	059-213-9255
滋賀	〒520-0856	大津市光が丘町3-13 滋賀職業能力開発促進センター内	077-537-1214
京都	〒617-0843	長岡京市友岡1-2-1 京都職業能力開発促進センター内	075-951-7481
大阪	〒566-0022	摂津市三島1-2-1 関西職業能力開発促進センター内	06-7664-0782 06-7664-0722 (※)
兵庫	〒661-0045	尼崎市武庫豊町3-1-50 兵庫職業能力開発促進センター内	06-6431-8201
奈良	〒634-0033	橿原市城殿町433 奈良職業能力開発促進センター内	0744-22-5232
和歌山	〒640-8483	和歌山市園部1276 和歌山職業能力開発促進センター内	073-462-6900
鳥取	〒689-1112	鳥取市若葉台南7-1-11 鳥取職業能力開発促進センター内	0857-52-8803
島根	〒690-0001	松江市東朝日町267 島根職業能力開発促進センター内	0852-60-1677
岡山	〒700-0951	岡山市北区田中580 岡山職業能力開発促進センター内	086-241-0166
広島	〒730-0825	広島市中区光南5-2-65 広島職業能力開発促進センター内	082-545-7150
山口	〒753-0861	山口市矢原1284-1 山口職業能力開発促進センター内	083-995-2050
徳島	〒770-0823	徳島市出来島本町1-5 ハローワーク徳島5階	088-611-2388
香川	〒761-8063	高松市花ノ宮町2-4-3 香川職業能力開発促進センター内	087-814-3791
愛媛	〒791-8044	松山市西垣生町2184 愛媛職業能力開発促進センター内	089-905-6780
高知	〒781-8010	高知市棧橋通4-15-68 高知職業能力開発促進センター内	088-837-1160
福岡	〒810-0042	福岡市中央区赤坂1-10-17 しんくみ赤坂ビル6階	092-718-1310
佐賀	〒849-0911	佐賀市兵庫町若宮1042-2 佐賀職業能力開発促進センター内	0952-37-9117
長崎	〒854-0062	諫早市小船越町1113 長崎職業能力開発促進センター内	0957-35-4721
熊本	〒861-1102	合志市大字須屋2505-3 熊本職業能力開発促進センター内	096-249-1888
大分	〒870-0131	大分市皆春1483-1 大分職業能力開発促進センター内	097-522-7255
宮崎	〒880-0916	宮崎市大字恒久4241 宮崎職業能力開発促進センター内	0985-51-1556
鹿児島	〒890-0068	鹿児島市東郡元町14-3 鹿児島職業能力開発促進センター内	099-813-0132
沖縄	〒900-0006	那覇市おもろまち1-3-25 沖縄職業総合庁舎4階	098-941-3301

2024(令和6)年11月現在

※高齢・障害者窓口サービス課(助成金、納付金業務を主に担当)の番号

※最新情報は、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構ホームページをご確認ください

<https://www.jeed.go.jp/location/shibu/>



④ セカンドキャリアに関する各種情報

セカンドキャリアに関する各種情報提供（リンク集）

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、高齢者のセカンドキャリアに関する情報をHP上にまとめ、リンク集を作成しています。

リンク集には、「健康管理」や「公的年金」、「暮らしとお金」など、高齢期の生活設計に関する情報も含まれています。

HP上に掲載されている情報の具体的な項目は、以下の通りです。

1	雇用・就業に関する情報(雇用失業情勢、再就職関連情報、短時間就業情報)
2	教育訓練・資格取得に関する情報
3	起業(独立開業)に関する情報
4	ボランティア活動に関する情報
5	NPO活動に関する情報
6	海外事業への貢献活動に関する情報
7	U・Iターンに関する情報
8	その他セカンドキャリア支援に関する情報(健康管理、公的年金等、税金、暮らしとお金、地域情報)

https://www.jeed.go.jp/elderly/person/person_link.html



独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構
産業別高齢者雇用推進事業

〔2024年版 鞆産業における高齢者雇用推進ガイドブック〕

令和6年12月

一般社団法人 日本鞆協会
鞆産業高齢者雇用推進委員会

〒111-0052 東京都台東区柳橋2-16-14 ハンドバッグ会館内

TEL:03(3862)3516

<http://www.kaban.or.jp/>

● 無断転載を禁ず

2024年版

鞆産業における
高齢者雇用推進
ガイドブック

令和6年12月

一般社団法人 日本鞆協会
鞆産業高齢者雇用推進委員会