

産業支援型シニア集団に関する調査
—産業再生への貢献とシニアの社会参加に向けて—
報告書

まえがき

日本経済が高度成長後の安定期を迎えた頃から今日に至るまで、新しい価値観の先駆者であり、消費をリードしてきた「団塊の世代」が、あと数年で定年を迎えます。

一方、第一線を退いた高齢者が趣味や教養、スポーツなどを積極的に楽しむ姿が目立つようになりました。また、そうした動きに加え、これまで培ってきた豊かな経験・ノウハウを、中小企業や起業家たちのために役立てようと、高齢者が組織を立ち上げ、活動する事例が増えてきました。近年、こうした産業支援を目的としたシニア集団に的を絞った実態調査は、ようやく緒についた感がありますが、企業側はこうしたシニア集団に対してどのように受け止めているか、また、その予備軍である団塊の世代にあたる勤労者の意識の把握は、まだ手付かずの状態といってもいいでしょう。

営利事業と(無償の)ボランティアの狭間にある分野がもつ社会的意義・役割は、今後ますます高まると思われます。とりわけ、当該分野にある産業支援型シニア集団の活動については、大阪の産業再生と、高齢者の社会参加による豊かなライフスタイルの実現につながることを期待されます。

本報告書は、産業支援型シニア集団・企業のアンケート・ヒアリング調査および大企業に勤務する団塊の世代のアンケート調査結果をもとに、とりまとめたものです。本調査が、当該分野の活動の発展にとって一助となれば幸いです。

実態調査にあたり、ご協力いただいた産業支援型シニア集団、企業および勤労者の皆様に対しまして、厚くお礼申し上げます。

報告書の執筆は、当所調査研究部 北出芳久(第1・3章)・肥山正秀(第2・4・5章)が担当しました。

平成17年3月

大阪府立産業開発研究所
所長 橋本 介三

目 次

要 約	1
政策に向けて	4
第1章 定年を迎える団塊の世代と少子高齢化	
1. 定年後も社会参画を志向する傾向の強まり	6
2. 急速に進む大阪府人口の高齢化	6
3. 熟練技能の継承への危機感	8
4. NPO法人等、社会活動の枠組み整備の進展	9
5. 産業支援型シニア集団の特徴	10
第2章 産業支援型シニア集団の現状	
1. 産業支援型シニア集団とは	12
2. シニアによる産業支援型集団の組織形態	12
3. NPOの設立状況と産業支援型NPO	13
4. 調査にみる産業支援型NPOの実態	14
5. 産業支援型シニア集団の活動についてのまとめ	21
6. 産業支援型シニア集団と産業振興行政政策の連携	23
第3章 府内の大企業に勤務する従業員の意識	
1. 調査の概要	27
2. 団塊世代のプロフィール	27
3. 生活信条・将来構想	31
4. 退職後の自画像と過ごし方	33
5. 社会活動への参加意識	39
6. 産業支援型シニア集団への参加意識	42
第4章 府内の大企業における産業支援型シニア集団に対する意識	
1. 調査の概要	48
2. 産業支援型シニア集団の認知	48
3. OB会等の企業関連組織の産業支援活動	49
4. 従業員の産業支援型シニア集団への参加に対する企業の見解	50
5. 企業の産業支援型シニア集団活用	51
6. 産業支援型シニア集団への評価と企業の連携等	53

第5章 企業の社会的責任に関する意識とNPOとの連携

1. 企業のCSRに関する意識について	55
2. CSRとしての重視事項	56
3. CSRに関する認識	57
4. NPOとの連携・協働について	60

事例編

1. (特活) IT百撰アドバイザー・クラブ	66
2. (特活) ニッポン・アクティブライフ・クラブ (NALC)	68
3. (特活) ノウハウ会	70
4. (特活) 北大阪経営支援マスターズ	72
5. ビジネスライブの会	74
6. ATAC (Advanced Technologist Activation Center)	76
6-1 A社 (ATAC支援企業)	80
6-2 B社 (同上)	82
6-3 C社 (同上)	84
7. (特活) テクノメイトコープ	86
7-1 D社 (テクノメイトコープ支援企業)	88
7-2 E社 (同上)	90
8. (特活) XOクラスター	92
9. STEP-21 (滋賀県シニアテクニカルエンジニアリングパートナーズ企業組合)	95
9-1 F社 (STEP-21支援企業)	98
9-2 G社 (同上)	100
10. (特活) パートナリシップ・サポートセンター	102
11. (株)プロテック	104

資料編

1. 調査票フォーム	108
2. 集計結果	117
3. 参考文献	120

要 約

第1章 定年を迎える団塊の世代と少子高齢化

日本国民の平均寿命は、男性(78.36歳)はアイスランドに次いで世界第2位、女性(85.33歳)は第1位である。大阪府の人口は、2015年まで全国よりも速いペースで高齢化が進み、2030年には65歳以上の老年人口は全体の28.2%に達すると推計されている。

2007年以降は団塊の世代が一度に定年を迎えることから、特に熟練労働力で支えられている労働現場では、生産拠点の海外移転等とあわせて、人材の枯渇・技能伝承の途絶による「技能の空洞化」が深刻な問題として受け止められている。

こうした現状に鑑み、厚生労働省が「高度熟練技能者認定制度」を創設したり、企業でも独自の技能者認定・優遇制度を設ける動きがみられるようになった。

一方、定年を迎えた世代の勤労意欲・社会参加意欲は強く、こうした退職者が、自らが現役時代に培った高い経験・ノウハウや豊富な人脈を活かして、中小企業やベンチャー企業の経営を支援する団体を結成して活動する動きがみられるようになった。

第2章 産業支援型シニア集団(定義はp12参照)の現状

特定非営利活動促進法が平成15年5月に改正されて以降、産業支援型NPOの設立は増加している。大阪府の産業支援型NPOの団体数は、活動分野からは正確には把握できない。ただ、NPOが掲げる定款の文言の中から「中小企業支援」「開発支援」「ベンチャー支援」「起業家育成」「産学連携」「雇用」「人材育成」などの経営支援に関する文言を記載しているNPOを数えると、平成16年9月30日現在の認証済・縦覧中を併せて137団体余り存在する。

平成15年度のNPOに対する調査結果から産業支援型NPOについて分析すると、その正会員規模は36.8人と比較的小規模である。また、集団を構成する会員の年齢層は高く、特に60歳以上が多い。会員の中で、現在年齢が60歳以上の会員の会への参加時期は、定年後が多い。また、会員の性別では74.8%が男性であり、男性主体の組織である。地理的活動範囲は所在する府県全域や近畿圏と比較的広い。企業支援事業の内容は業務請負、コンサルティング、人材育成などが中心となっている。その業務の報酬は産業界の相場よりも低めの設定が多い。

産業支援型シニア集団の課題は、知名度をいかに上げて、中小企業からの依頼につなげることができるかである。ある程度の実績を上げている集団では銀行からの紹介や、経済産業局などとの連携を実現しているところもある。

第3章 府内の大企業に勤務する従業員の意識

大企業に勤務する50歳代の従業員に対するアンケートを行った。

回答者の趣味は非常に多様で、定年後の生活構想も、たとえば現在より都心部に住みた

い人と郊外に住みたい人があい半ばするなど、特に大きな傾向としてのくくり方ができず、捉え方が難しい。これは、既存の調査資料と概ね同様の分析結果といえる。

回答者の 40.6%は退職後も仕事を続けたいとの意向を持ち、この割合は年齢が高くなるほど高まる。しかし、今と同じ仕事をしたいという人は 34.3%しかなく、現在の仕事内容にはそれほど執着があるとは思われない。それでも、勤務形態や期間等の希望条件の実現可能性については、ほぼ希望どおりになると回答した人は 19.7%にとどまり、かなり厳しい認識がなされているようである。

仕事以外の社会的活動を行うと回答した人は、全体の 9.1%と少ないが、産業支援型シニア集団活動には 68.7%が関心を持っている。参加を希望する内容としては、「人材教育支援」(41.1%)、「現場の技術指導」(18.8%)、「異業種間の橋渡し」(同)などがあげられる。しかし、参加にあたっては「自身の能力が通用するか」(56.6%)が最も大きな問題点・不安点としてあげられている。

第 4 章 府内の大企業における産業支援型シニア集団に対する意識

府内の上場と未上場企業の大規模企業について産業支援型シニア集団をどのようにとらえているかの調査を行った。

退職者が産業支援型シニア集団へ参加することには、好意的である。現役での参加には否定的な意見が多いものの、大企業の中には定年前での参加を認めている企業も実際に存在することがわかった。

中大規模企業ではシニア集団を自らの経営や工場現場に活用しようとするところは少なく、今のところ退職者から教えられることは少ないと見ているようである。しかし、団塊の世代の大量退職を控え、シニア集団を活用する機会は増加するのではないかと思われる。

シニア集団が会員の出身企業と連携して中小企業支援を行うところは、ほとんどない。数少ない実現例は、県が取り組む地域産業振興のスキームに出身企業とともに組み込まれたケース程度である。

集団の認知は大企業に高く、中小企業に低いことが判明した。このことは、シニア集団が事業の対象である中小企業への知名度をいかに上げるかが一番の課題であることを示している。

第 5 章 企業の社会的責任に関する意識と N P O との連携

企業の社会的責任(以下、CSR)への取り組みは、上場大企業で盛んに行われ、「CSR推進室」を設置したとの報道に接することが増加している。欧米では、CSRの内容としての法の遵守や事業や製品を通じた取り組みは当然のこととし、社会貢献に積極的に取り組むことのウエイトも高い。しかし、日本では社会貢献への意識は低いといわれており、調査結果においても自社の製品・事業や法の遵守を通じた責任意識が強い一方、環境や社会貢献への意識は低く、課題がある状況となっている。

CSRへの理解は進んできている。CSRのコストや投資は、未来の利益へ繋がるとの認識が広がっており、欧米の受け止め方と同じである。CSRの企業経営への影響についての意識は、未上場企業では影響は少ないとみているが、上場企業では、影響があると厳しくみている。また、CSRへの認識は高まってきているが、その領域が広いこともあって、推進体制はまだ十分でないとするところが多い。

産業界の一部ではCSRの推進に行政の主導は反対としているが、調査結果をみる限り支援は必要とされている（考えられる支援の内容については、後述の「政策に向けて」参照）。

CSRの重要な取り組みである社会貢献活動では、NPOなどとの連携も必要と思われるが、実際に連携したことがある企業 26.5%と少ない。NPOとの連携が多い分野は「地域・まちづくりの推進」、「自然・環境保全」がとくに多い。連携の形態は、それぞれの事業を通じて相互補完関係での実施が多い。

今後は、NPO等との連携は増加するとみられ、企業とNPOとの連携促進などについてのサポートが課題となろう。

政策に向けて

- ・ 企業勤務者に対し定年以降の人生設計について早い時期から啓発を行う。

企業勤務者アンケート結果からは、50歳代後半でも21.6%が退職後のことを「まだ決めていない」と回答しており、退職後のことにまで意識が及んでいない。しかし、改正高年齢者雇用安定法によっても、希望者全員の定年延長や再雇用が保証されるわけではない。同一の企業に勤務し続けるか、退職して第2の職場を求めるか、あるいは若干の収入を得ながら他の社会活動を選ぶか、能力・意欲・信条に応じて多様かつ納得の行く選択ができるよう、早い時期から啓発活動に取り組む必要がある。

- ・ 自身の能力の見極めと、それに適合したシニア集団との出会いの場の提供を行う。

アンケート結果では、シニア集団参加に対する最大の不安点として「自身の能力が通用するか」があげられている。自身の能力・資質の客観的評価とあわせて、その能力・資質が求められるシニア集団との最適な出会いの場が、現状では少ない。いまシニア集団にはどんな人材が求められているかや、シニア集団の存在そのものを広く知らしめること等によって、活動参加へのはずみがつくものと考えられる。

定年直前の現役での参加は、シニア集団への参加準備として有効と考えられ、このような取り組みを企業へ提唱することも課題となる。

- ・ 企業との連携を促進するため、産業支援型シニア集団の存在を周知させる。

産業支援型シニア集団の知名度は概して低く、ヒアリングを行ったシニア集団のほとんどが、活動上の最も大きな問題点として「いかに存在を知ってもらうか」をあげていた。産業支援型シニア集団活動にとって、一般企業との接点を増やすこと（出会いの場づくり）が活動推進の第一歩である。

また、産業支援型シニア集団の知名度を上げるには集団自身の情報公開が不可欠であり、その在り方を示すことも課題となる。

産業支援型シニア集団を活用した中小企業の振興を行うためには、中小企業が望む一定の要件を満たすシニア集団のリスト化を行い、情報提供する必要がある。

- ・ 熟練技能者の教える能力を伸ばすことで、産業支援型シニア集団への参加を促進する。

熟練技能者のすべてが必ずしも良き指導者ではなく、教える技術に熟達しているわけではない。したがって、産業支援型シニア集団に参加する人を対象とした研修が必要となる。産業支援型シニア集団には、技術支援を主な活動内容とするものが多いが、より優れた技能を有する人よりもむしろ、相手先の話をよく聞き、相手の目線に合わせた指導が行える人の方が求められている。

また、企業によって独自の熟練技能者の資格認定制度を設けている例があるが、認定の

要件として、I E等の基礎的な用語を用いて論理的かつ適切な指導が行えることが求められているケースがみられるなど、指導面が重視されている。教え方のノウハウ習得は、「職人」の世界ではほとんど無視され続けてきた問題であるが、今後の技能伝承にとって重要なポイントである。

- ・ CSRの推進のため、企業だけでなく全てのステークホルダー（利害関係者）の関心を高める。

CSRの推進のためには、全てのステークホルダーがCSRの理解を深めることが必要であり、そのためにCSRの基本的な考え方、企業の取り組みが社会にもたらす利益、ステークホルダーがとるべき行動などについて府民に対して啓発を行うことが求められる。消費者も、より環境負荷の少ない商品・サービスを購入するようになる等により、企業だけでなく、社会が変わらなければならない。

- ・ 中堅・中小企業のCSRに対する主体的取り組みを誘発する。

中堅・中小企業の間では、CSRについて「やらされる」というマイナスイメージが根強く、あるいは無関心である場合が多い。CSRに取り組み社会から高い評価を受けている企業からの優先的な調達を行政が促進することや、CSRに関して優れた取り組みを行っている企業を、広く社会に広報することなども、CSRに主体的に取り組むためのインセンティブとして有効であろう。

- ・ CSR推進に関する行政支援は、自主性を育てる視点を保つことが必要となる。

CSR推進に当っては、NPOと企業との自主的な協働が活発化することを期待したいが、自然とお互いの立場を理解しあい、協働が進むほどにはまだ両者の関係は熟していない。一方、CSRの推進にあたって、産業界は規格化につながる行政の関与を嫌う側面もある。行政が間に立つことによって、相互の理解が促進され、企業とNPOの自主的な協働がより進むようなコーディネーター的支援が必要である。

第1章 定年を迎える団塊の世代と少子高齢化

ポイント

平成 27 (2015) 年までは、大阪は全国平均に迫る勢いで高齢化が進む。

団塊の世代の定年 (60 歳) 到達を平成 19 (2007) 年に控え、ものづくりの現場では「技能の空洞化」が危惧されている。

NPO 活動の枠組み整備等、企業退職者の活躍の場づくりは、着々と進められつつある。

1. 定年後も社会参画を指向する傾向の強まり

国民の平均寿命は一貫して伸び続け、厚生労働省の平成 15 年簡易生命表によると、日本人男性の平均寿命は 78.36 年、女性は 85.33 年となっている。諸外国と比較すると、男性はアイスランド (78.7 年) に次いで世界第 2 位、女性は世界一の長寿である (資料: 厚生労働省 HP、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life03/life-3.html>)。

平均寿命の伸びに伴い、高齢者のライフスタイルも大きく変化し、これまでの「定年退職後は悠々自適・楽隠居」といった人生設計はもはやあてはまらず、退職以降も社会と何らかの接点を持ち続けたいという欲求は強く、積極的に仕事やボランティア、そして趣味に打ち込む元気な高齢者が増えている。

ただし、特にこれから高齢者の域に達する世代における、仕事を通じた社会参画意識の高まりは、国の年金制度の改正により、年金支給年齢が段階的に 65 歳まで引き上げられつつあることと無関係ではないだろう。これによって、大半の勤労者が年金支給年齢に達するまでは否応無しに何らかの収入の道を確保する必要性が生まれたことや、将来に対する不安が、退職後も労働意欲を保ち続ける方向に向かわせていることは間違いなく、ただ元気だからということだけでは説明できない。

2. 急速に進む大阪府人口の高齢化

国立社会保障・人口問題研究所の「都道府県の将来推計人口」(平成 14 年 3 月推計)によると、平成 12 (2000) 年の大阪府の老年人口割合は 15.0% で、全国 (17.4%) に比べると低い。しかし、高度経済成長期に大量に大阪府に転入した人など、団塊の世代を中心に一斉に高齢者の域を迎えるなど急速に高齢化が進み、平成 17 (2005) 年には 18.3% (全国は 19.9%)、平成 22 (2010) 年には 21.9% (同 22.5%)、平成 27 (2015) 年には 25.7% (同 26.0%) と予測され、全国との差は縮まる傾向にある (資料: 国立社会保障・人口問題研究所 hp、<http://www.ipss.go.jp/Japanese/fuken2002/fuken2002.pdf>)。

特に開発から 40 年以上を経た千里ニュータウンなど、大規模なニュータウンでは、当初に入居した世帯の中心世代であった 30~40 歳代の住民の高齢化が顕著に進んでいる。

次に、大阪府の生産年齢人口 (15~64 歳) は、平成 12 (2000) 年で 70.8% (全国は 68.1%) である。しかし、少子化の影響により、平成 17 (2005) 年には 67.9% (同 66.2%)、平成

22(2010)年には64.7%(同64.1%)、平成27(2015)年には61.7%(同61.2%)と予測され、こちらも全国より速いペースで生産年齢人口の減少が進むとみられる。一般に、中小企業においては若年労働力の確保が困難であることから、今後さらに求人難の状態が進むものと思われる。

図表 1-1 平均寿命の国際比較

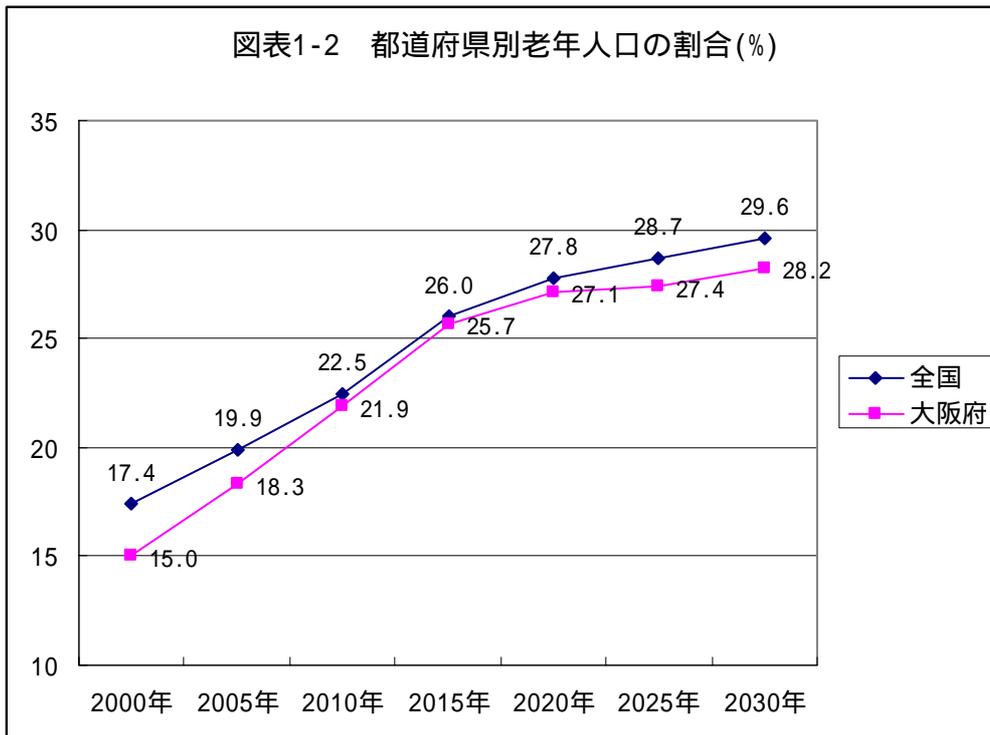
(単位:年)

国又は地域		作成基礎期間	男	女	(参考) 人口 (万人)
	日本(Japan)	2003*	78.36	85.33	12 614
アフリカ (AFRICA)	エジプト(Egypt)	2003*	67.90	72.30	6 398
	ナイジェリア(Nigeria)	1995-2000	48.7	51.5	11 522
	南アフリカ(South Africa)	1996*	52.11	61.60	4 369
北アメリカ (NORTH AMERICA)	カナダ(Canada)	2001*	77.0	82.1	3 075
	メキシコ(Mexico)	2003*	72.43	77.36	9 702
	アメリカ合衆国(United States)	2001*	74.4	79.8	28 323
南アメリカ (SOUTH AMERICA)	アルゼンチン(Argentina)	1990-1992*	68.44	75.59	3 703
	ブラジル(Brazil)	2002*	67.3	74.9	16 772
アジア (ASIA)	中国(China)	2000*	69.63	73.33	127 513
	インド(India)	1993-1997*	60.4	61.8	100 214
	インドネシア(Indonesia)	1995-2000	63.3	67.0	21 049
	イスラエル(Israel)	2001*	77.3	81.2	604
	韓国(Korea, Republic of)	2001*	72.84	80.01	4 728
	シンガポール(Singapore)	2003*	76.9	80.9	413
	タイ(Thailand)	1995-1996*	69.9	74.9	6 232
	香港(Hong Kong)	2002*	78.6	84.5	680
ヨーロッパ (EUROPE)	オーストリア(Austria)	2001*	75.59	81.58	811
	チェコ(Czech Republic)	2003*	72.03	78.51	1 027
	デンマーク(Denmark)	2002-2003*	74.89	79.48	534
	フィンランド(Finland)	2002*	74.9	81.5	518
	フランス(France)	2000*	75.2	82.8	5 889
	ドイツ(Germany)	2000-2002*	75.38	81.22	8 202
	アイスランド(Iceland)	2001-2003*	78.7	82.5	28
	イタリア(Italy)	2000*	76.54	82.51	5 776
	オランダ(Netherlands)	2002*	76.0	80.7	1 586
	ノルウェー(Norway)	2003*	77.04	81.93	449
	ロシア(Russian Federation)	2001	59.0	72.3	14 549
	スウェーデン(Sweden)	1998-2002*	77.30	82.00	887
	スイス(Switzerland)	2001	77.4	83.0	717
	イギリス(United Kingdom)	2000-2002*	75.68	80.39	5 950
オセアニア (OCEANIA)	オーストラリア(Australia)	2001*	77.5	82.6	1 916
	ニュージーランド(New Zealand)	2000-2002*	76.3	81.1	383

資料: Demographic Yearbook 2000, U.N., Recent demographic developments in Europe等

*印は平均寿命が当該政府の資料によるもの

注: 人口は2000年の年央推計人口である。ただし、日本については平成15年10月1日現在推計人口である。



資料：国立社会保障・人口問題研究所『都道府県の将来推計人口』(平成14年3月推計)

3. 熟練技能の伝承への危機感

労働の現場に目を向けると、特に団塊の世代が大量に60歳の退職時期を迎える3~5年後に、熟練技能の継承などに問題を生じることが懸念される。これは「2007年問題」と呼ばれる。元々IT関連職種で使われ始めた言葉だが、現在では全業種に共通する問題として用いられている。

長期化した不況や国際的な価格競争にさらされたことにより、これまで採用抑制を行ってきた企業は、従業員の年齢構成が高年齢層に偏るいびつな状態にある。そこに確実に訪れるかつてないほどの熟練技能者の大量退職という事態は、人材を払底させ、企業内に蓄積された競争力を崩壊させることにつながるため、予断を許さない状況である。こうした傾向は製造業に限らず、高度なノウハウや経験を要する職種には共通の問題であるはずだ。

この問題に関しては、特に豊富な経験の中から培われた、生産現場での問題発見・解決能力の喪失が心配されるという調査結果がある。また、多くの企業では定年後の再雇用という形でこうした熟練技能を温存し、次の世代への伝承が図られるケースがみられる(大阪府立産業開発研究所『在阪機械金属メーカーにおける人材活用戦略』[平成14年])。高齢者雇用の受け皿として、子会社を設立する企業もみられる。

厚生労働省では、従来の卓越技能者表彰制度(現代の名工)とは別に、平成10(1998)年度から「高度熟練技能者認定制度」が設けられた。これは、熟練技能者の高齢化と若年者のものづくり離れ等により、技能継承が困難になりつつあることに対する懸念から、優

れた熟練技能を有する技能者を「高度熟練技能者」として認定することで、社会的認知を高め、熟練技能の維持継承と活用を円滑化しようというものである。国は各都道府県の職業能力開発協会にこの事業を委託している。

国の制度をきっかけに、企業が独自の制度化に取り組む動きもみられる。空調・冷凍機等製造業のダイキン工業(株)(大阪市)では、優秀な技能をもつ社員を「マイスター」として認定し、加工技能を次世代に伝承し、製造技能者の意欲喚起とレベルアップを図る卓越技能伝承制度(マイスター制度)を設けている。

マイスターの要件としては、国家技能検定特級・1級または相当以上の技能を持ち、継承者に適切な指導が行えること、そして経験10年以上で55歳以下、社内のマイスター教育を修了していること等である。認定者に対しては、60歳定年後、希望者全員に65歳までの再雇用を制度化している。

因みに、平成16(2004)年6月には、「改正高年齢者雇用安定法」が成立した。これにより、定年から年金支給までの空白期間が生じないように、企業には定年の段階的延長や廃止、再雇用制度のいずれかを平成18(2006)年度から義務付けられることになった。ただし、これは希望者全員の再雇用まで保証されるものではない。今回行った企業アンケートでは、96.8%が定年制を有しており、そのほとんどが60歳定年であったが、定年後の雇用形態は「指名による再雇用」が43.1%で、「特になし」も22.0%あり、再雇用については楽観視できる状況ではない(巻末資料編、資-11~13参照)。また、定年前に退職・独立するケースも含め、あえて古巣の出身企業を離れて、新たな活躍の場を求める中高年は、今後も相当数現れるであろう。

4. NPO法人など、社会活動の枠組み整備の進展

平成15(2003)年5月の特定非営利活動促進法改正により、NPO法人の対象領域が12分野から17分野に拡大されたことにより、起業支援や職業能力の開発といった産業支援活動もNPO法人としての展開の道が開けた。その後、全国的に産業支援型NPO法人を設立する動きが活発化した(詳細は第2章参照)。

産業支援活動は、NPO法人という組織形態ばかりではなく、会社形態や任意団体など、様々な形で展開されている。活動内容は、中小企業や起業家を対象に、技術指導や経営に関わる様々な課題解決に向けてサポートするというもので、ほとんどの場合は低料金でボランティア的に運営されている。こうした活動の中心メンバーは、大企業を定年退職した技術職OBである。彼らの多くは収入面の心配がなく、幅広い人脈を持ち、現役時代に様々な資格を取得した人材が多いことや、同一企業出身者間の仲間意識の強さによるところが大きい。特に中小企業の現場では引く手あまたの状況である。

また、技術面ばかりではなく、販路開拓や海外進出、そして経理などの事務部門についても、中小・ベンチャー企業にはニーズがあることがわかってきた。このことは、事務系の定年退職者が活躍する場も決して少なくないことを示している。

今後は、こうしたシニア集団(組織形態の如何に関わらず)が、高齢化の進む日本の産業・経済を支えていく大きな力になっていくものと期待される。

高齢者にとって、社会との接点を持ち続けるということは、生きがいや自立心につながる重要な要素である。そのエネルギーは仕事・ボランティア・趣味など様々な分野に向けられることになる。

WHOの調査によると、日本人の自殺率は先進国中で最も高く、特に45～64歳の中老年男性の自殺者が急増しているという(『毎日新聞』2004.9.9 夕刊)。景気の低迷が続き、仕事でのストレスが大きな原因とされているが、これをみても、中高年が生きがいを持って人生を全うできる社会環境にしていくことの重要性が理解できよう。しかも、産業支援は中高年の自殺の大きな原因にもあげられている、景気低迷からの脱却につながる活動であることから、大変意義深いことである。

図表 1-3 特定非営利活動の種類 別表(特定非営利活動促進法第2条関係)

改正前	改正後
一 保健、医療又は福祉の増進を図る活動	一 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
二 社会教育の推進を図る活動	二 社会教育の推進を図る活動
三 まちづくりの推進を図る活動	三 まちづくりの推進を図る活動
四 文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	四 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
五 環境の保全を図る活動	五 環境の保全を図る活動
六 災害救助活動	六 災害救助活動
七 地域安全活動	七 地域安全活動
八 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	八 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
九 国際協力の活動	九 国際協力の活動
十 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	十 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
十一 子どもの健全育成を図る活動	十一 子どもの健全育成を図る活動
	十二 情報化社会の発展を図る活動
	十三 科学技術の振興を図る活動
	十四 経済活動の活性化を図る活動
	十五 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
	十六 消費者の保護を図る活動
十二 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	十七 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

5. 産業支援型シニア集団の特徴

有償の度合いによって、産業支援に携わる団体を分類すると、およそ次の4類型になる。

営利組織(例:通常のコンサルティング会社)

営利ではあるが組織の存続に必要な範囲内(例:コミュニティ・ビジネス)

非営利で実費程度の有償ボランティア(例:NPO法人)

無償ボランティア

産業支援型シニア集団の領域は、完全にプロに徹するという意味で限りなく に近いものから、寄付金やメンバーからの入会金・会費収入で成り立っている に近いものまで広くまたがっている。産業支援型シニア集団の指導を受けている企業の中には、一般的なコンサルタントと比べて割安とはいえ、相当額の報酬を負担していることから、「支援」という言葉に抵抗を覚えるという意見もある。

いずれにせよ、同じ産業支援を組織の目的にあげてはいても、その運営方法や従事するメンバーへの報酬の考え方は実に様々で、一概にどうあるべきかを規定することはできない。しかし、シニア世代の退職後における社会貢献意欲・やりがいを重視する観点から、本調査では はヒアリング対象から除外している。なお、団体そのものは非営利だが、支援を行うメンバーは営利事業者である場合も、 の範疇に含めた。

組織形態は、任意団体が多い。法人の場合は特定非営利活動法人（NPO法人）が多いが、企業組合や、中間法人もある。中間法人は、町内会、同窓会、サークル等、非公益かつ非営利目的の団体にも法人格を取得する道を開くために、平成 14（2002）年に制度化されたものである。

また、地域の商工会議所が事務局になり、地元の中小企業を対象に支援を行うケースも多い。各地商工会議所および中小企業基盤整備機構は、国の委託を受けて「企業等OB人材マッチング協議会」という全国組織を設けている。政府は、平成 14（2002）年に発表した「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」の重点事業の一つとして、大手・中堅企業等のOBが有する知識・技能・ノウハウ・経験等を中小・ベンチャー企業の支援に活用するための新たな経営・雇用環境整備事業を策定した。それは、中小・ベンチャー企業等の人材不足を解消するため、大企業等を退職した働く意欲のある有能なOB人材を発掘し、その人材をデータベースに登録して、受入れ側中小企業との橋渡しをしようというものである。これをきっかけに、平成 14 年以降、全国に産業支援型シニア集団が設立された。

また、企業OBの産業支援活動の母体と目されるものに、各企業の退職者会がある。大企業・中堅企業を対象とした実態調査が、日本商工会議所企業等OB人材マッチング全国協議会ホームページ(<http://www.objinzai.jp/report/report.html>)で公開されているが、これによると、調査回答企業のうち 47.0%がOB会組織を持つが、そのうち中小企業支援実績のある団体は、わずか 3.0%との結果が出ている。しかし、今後中小企業を支援していく意欲があると回答した企業が 14.9%あることから、徐々にではあるが企業OB会組織が産業支援に乗り出す機運も、今後高まりを見せられると思われる。

第2章 産業支援型シニア集団の現状

ポイント

- 産業支援型NPOは増加している
- 規模の平均は36.8人と比較的小規模
- 集団を構成する年齢層は高く、特に60歳以上が多い
- 現在60歳以上の会員には、定年後の参加が多い
- 会員の74.8%が男性である
- 地理的活動範囲は所在する府県全域や近畿圏と広い
- 業務請負、コンサルテーション、人材育成などが産業支援の中心
- 業務の報酬は産業界の相場よりも低めが多い

1. 産業支援型シニア集団とは

産業支援型シニア集団とは、企業などを定年退職した人達や元経営者などが中小企業やベンチャー企業及び起業家などへの経営・技術支援をボランティア的理念の基で行う集団と定義する。

なお、個々の企業を支援することから、「企業支援型シニア集団」と称すべきともいえるが、集団の活動は個々の企業への支援にとどまらず、行政機関との連携による特定産業分野の振興や学校教育や新技術の一般への啓発活動などを行っており、行政としても幅広い活動を期待することから「産業支援型シニア集団」の名称を採用した。

2. シニアによる産業支援型集団の組織形態

産業支援型シニア集団の組織形態は、集団の活動理念により任意団体・企業組合・株式会社・特定非営利活動法人など様々である。

この中で、株式会社や企業組合の形態をとるものは、一見すると営利を目的とした集団に見えボランティア的活動とはいえないのではないかとの疑念を持たれよう。しかし、実際には社会貢献を旗印に協働を理念として活動しており、株主・役員・従業員の間には雇用や上下関係の意識はなく、参加者は対等であるとの意識のもとで運営されている。株式会社形態をとるプロテックは(株)日立製作所中央研究所のOBが設立した技術開発支援を主業務とし、4名の運営メンバーと約80名の登録メンバーで構成されている。企業OBの働きがい生き甲斐の提供を主目的とし、利益追求は二の次で運営されている。

企業組合形態も営利を追求できる法人ではある。しかし、企業組合は事業者、勤労者、主婦、学生など個人(4人以上)が組合員となって資本と労働を持ち寄り、自らの働く場を創造するための組織であって、営利も目的にしているが、それ以上に、相互扶助による人と人との協働を大事にする組織である。つまり、今日的な言い回しで述べるならばワーカーズ・コレクティブである。

企業組合の組織形態は以上のような設立要件から産業支援型シニア集団の組織形態としても馴染むものである

産業支援型の特定非営利活動法人（以下、産業支援型NPO）設立が平成15(2003)年5月の特定非営利活動促進法の改正以降増加している。この産業支援型NPOの中に企業OBによって設立された集団も増加してきている。

NPOは社会貢献を根本理念とすることから、企業OBの社会貢献意識と重複することから、この組織形態を選択する集団が増えているものと思われる

3. NPOの設立状況と産業支援型NPO

NPOの認可数は平成16(2004)年9月30日現在で全国18,757団体、大阪府は1,473団体を数える(図表2-1参照)

図表2-1 特定非営利活動法人の設立状況と活動分野

各年度の9月30日現在(累計)		平成16年	平成15年	平成14年	平成13年	平成12年	平成11年	全国 平成16 年	大阪府 構成比 率
全国の法人数推移		18,757	13,250	8,315	4,966	2,666	741	18,757	
大阪府の法人数推移		1,473	1,063	647	374	173	68	-	7.9
大阪府の法人の定款記載活動分野数	第1号 保健、医療又は福祉の増進を図る活動	854	618	370	217	108	46	10,667	8.0
	第2号 社会教育の推進を図る活動	576	394	213	105	50	26	8,827	6.5
	第3号 まちづくりの推進を図る活動	499	358	203	107	44	15	7,423	6.7
	第4号 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	370	259	152	81	31	12	5,865	6.3
	第5号 環境の保全を図る活動	332	221	132	80	30	10	5,453	6.1
	第6号 災害救援活動	60	47	24	17	7	2	1,247	4.8
	第7号 地域安全活動	97	48	23	14	4	3	1,663	5.8
	第8号 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	261	199	110	63	29	10	2,910	9.0
	第9号 国際協力の活動	264	191	111	65	33	18	4,203	6.3
	第10号 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	105	83	48	28	12	7	1,723	6.1
	第11号 子どもの健全育成を図る活動	411	285	158	82	34	15	7,264	5.7
	第12号 情報化社会の発展を図る活動	49	6					958	5.1
	第13号 科学技術の振興を図る活動	37	3					465	8.0
	第14号 経済活動の活性化を図る活動	79	2					1,233	6.4
	第15号 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	97	5					1,432	6.8
	第16号 消費者の保護を図る活動	38	1					533	7.1
	第17号 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	414	252	135	64	31	9	8,021	5.2

(活動分野の集計は定款記載にしたがっており、分野計と法人数は一致しない)

資料：内閣府国民生活局市民活動促進課平成16(2004)年9月30日現在から作成 (第12-16は平成15年5月1日から認可)

NPOの活動分野の中で、産業支援に関連する項目は第5号の「環境の保全を図る活動」や第12号の「情報化社会の発展を図る活動」、第13号の「科学技術の振興を図る活動」、第14号の「経済活動の活性化を図る活動」、第15号の「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動」などが該当する。これらの項目に合致しない活動を実施しているとこ

るでも産業支援は行われている。

第 12 号から第 16 号までの活動は平成 16 年 5 月 1 日から新たに活動分野として認可されるようになった。これらの活動分野の中で、産業支援型 N P O では第 14 号の「経済活動の活性化を図る活動」を活動分野の中心としている。平成 16 年 5 月 1 日以前に設立認可された産業支援型 N P O は第 5 号の「環境の保全を図る活動」として、ISO14000 の取得支援を事業として行っているところなどがある。

大阪府の産業支援型 N P O の団体数は活動分野別には正確には把握できない。ただ、N P O が掲げる定款の文言の中から「中小企業支援」「開発支援」「ベンチャー支援」「起業家育成」「産学連携」「雇用」「人材育成」などの経営支援に関する文言を記載している N P O を数えると平成 16 年 9 月 30 日現在の認証済・縦覧中を併せて 137 団体余り存在する。

この産業支援型 N P O と想定される 137 団体の中に、企業 O B が中心となって設立した団体がどれほど存在しているかは、申請要件として記載を求めておらず不明である。

設立された産業支援型 N P O の中には、運営実態からみて N P O として適切であるか疑問を持たざるを得ないものも存在することを指摘しておきたい。それは、N P O を集客の手段としているような集団も存在することである。元々、経営コンサルタントとして活動していた人が、N P O を設立し、国の商工施策などの解説セミナーを無料で行い、受講者の申請手続きを N P O メンバーの一員ではあるが個人として受注することで多額の報酬を得ている人もいる。

また、企業を退職後に収入を得ることを目的として、保有資格等を活かしコンサルタント業などを開業したものの顧客を獲得できず、同じ思いの人達が集まって共同受注を行っている N P O も存在する。

このような N P O としてあるべき姿とは思われない集団は、協同組合・企業組合・株式会社などの営利性を追求できる組織形態をとるべきといえる。

4 . 調査にみる産業支援型 N P O の実態

(1) 調査の概要と産業支援型 N P O の選択

産業支援型 N P O の現状について当研究所が平成 16 (2004) 年 1 月に大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県に所在する N P O に対して実施した「N P O の人材活用と産業連携に関する調査」からまとめる。本調査は府県庁の H P 上に公開された承認済み N P O 法人合計 2,180 件 (有効配布数は 1,919 件) 対象とした郵送自記式アンケートである。

回答は 449 件で、その所在地別の回答件数は次図表のとおりであった (図表 2-2 参照) 。

図表2-2 回答NPOの所在地 (%)

	回答数	構成比
大阪府	235	52.3
京都府	54	12.0
兵庫県	90	20.1
奈良県	18	4.0
滋賀県	34	7.6
和歌山県	18	4.0
回答者数	449	100.0

回答があったNPOを活動分野と事業の説明及び企業支援実績の存在などからなんらかの産業支援を行っている集団を産業支援型NPOと規定し、それ以外をその他型NPOとした。

分類によって選択された産業支援型NPOは56件であった。そして、その他型NPO391件、不明2件であった。なお、この産業支援型NPOに産業支援型シニアのNPOは含まれている。

(2) 男性が主体で高年齢層が多い

産業支援型NPOを構成する男女比率についてみると、全員が男性であるとするのは10団体、全員が女性とするのは1団体である。その他型NPOに比較すると構成員全員が男性とする団体の割合が高いようである。男女混成型の集団では男性70.2%、女性29.8%の構成比であり、圧倒的に男性が多い。これは、これまで発展してきた産業社会を支えてきた男性中心の社会システムによるものといえる。それでも、女性が3人に一人程度は存在することは注目される(図表2-3参照)。

全員が女性とするNPOの事業内容は着物の着付けなどを企業の福利厚生活動や社会貢献としての文化活動への連携などである。

	回答数	男性	女性
全体	413	55.9%	44.1%
産業支援型全体	52	74.6%	25.4%
男女混成型	41	70.2%	29.8%
全員が男性か女性	11	10	1
その他型全体	361	53.1%	46.9%
男女混成型	324	50.3%	49.7%
全員が男性か女性	37	29	8

運営の主体となっている年齢層について見ると、産業支援型NPOでは男性の60歳以上

の層が 44.5%と多いことが特徴となっている（図表 2-4 参照）。

図表2-4 NPOタイプ別の性別年齢層割合

産業支援型NPO	男性%	女性%
29歳以下の割合	6.8	12.7
30-44歳の割合	18.4	20.7
45-59歳の割合	30.3	38.7
60以上の割合	44.5	27.8
合計	100.0	100.0
回答数	47	39

その他型NPO	男性%	女性%
29歳以下の割合	10.4	11.1
30-44歳の割合	21.3	29.0
45-59歳の割合	35.2	38.8
60以上の割合	33.1	21.1
合計	100.0	100.0
回答数	321	306

（ 3 ） 規模は小規模、活動地域は広範囲

産業支援型NPOを構成する会員は活動の主体となる個人会員・法人会員と活動を側面から支援する個人賛助会員と法人賛助会員などである。次の図表は会員のタイプ別の平均を求めたものであるが、産業支援型NPOの正会員中の個人会員数は平均 36.8 人とその他型NPOの平均 63.6 人よりも小規模である。また、産業支援型NPOには個人会員のみで構成されたものも少なからず存在した（図表 2-5 参照）。

図表 2 - 5 タイプ別の会員数

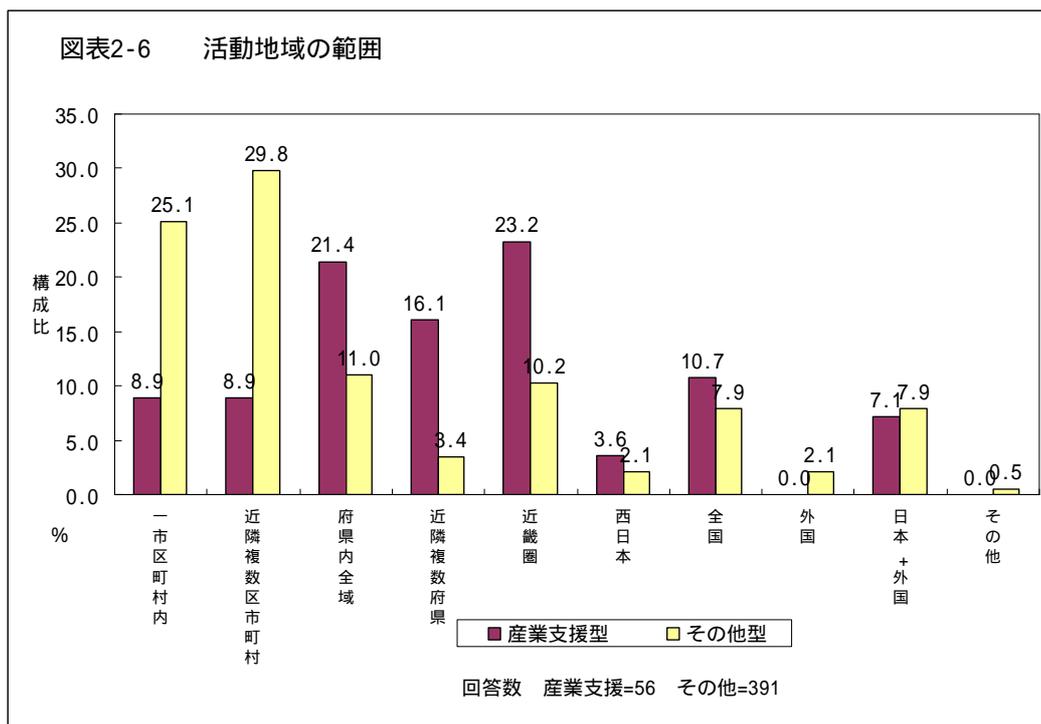
産業支援型NPO		回答数	平均(人・社)
会員区分	個人会員数	56	36.8
	法人会員数	34	19.6
	個人賛助会員数	40	23.6
	法人賛助会員数	38	5.3

その他型NPO		回答数	平均(人・社)
会員区分	個人会員数	361	63.6
	法人会員数	184	7.5
	個人賛助会員数	255	51.9
	法人賛助会員数	174	6.1

会員数が多いNPOの代表例として、会員数 20,000 人を擁し企業向けのマーケティングリサーチ・サービス事業を行っている全国組織の特定非営利活動法人(以下、団体名に(特活)と付記)ニッポン・アクティブライフ・クラブ(略称NALC、大阪市、資料編参照、<http://www.nalc.jp/>)がある。また、産業支援型シニアNPOの大規模な例として会員数

142人を擁する（特活）テクノメイトコープ（略称TMC、大阪市、資料編参照、<http://www6.ocn.ne.jp/~tmc-osk/>）がある。

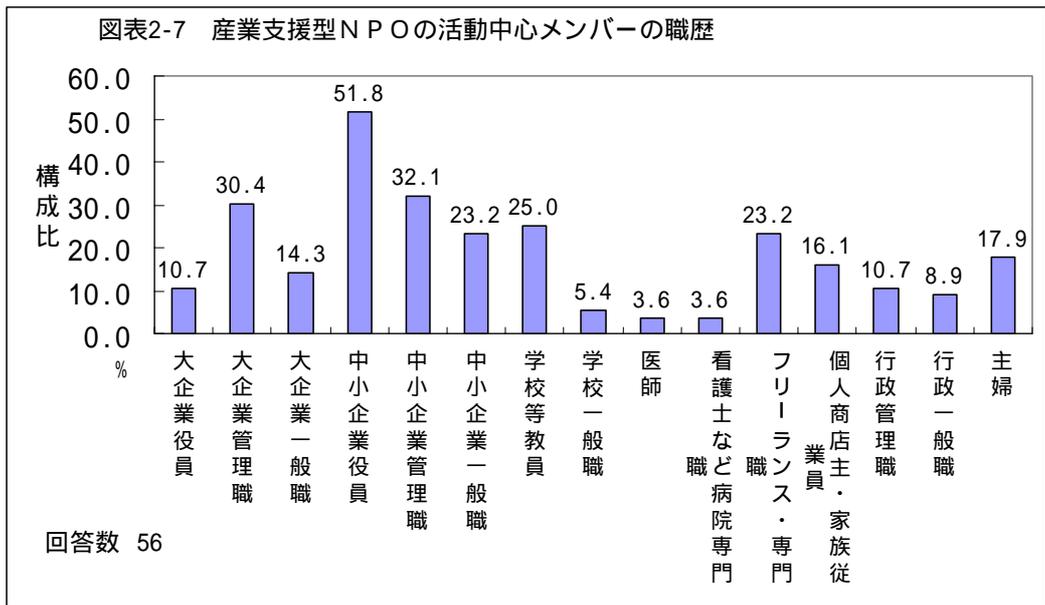
産業支援型NPOの地理的活動範囲は広範囲である。これは、その他型が地域コミュニティの市民を事業対象とすることが多いのに対して、産業支援型は企業を事業対象とすることによる差と理解できる。最も多いのは「近畿圏」、次いで所在する「府県内全域」となっている（図表2-6参照）。



ただ、中には（特活）北大阪経営支援マスターズ（寝屋川市：事例編参照）のように寝屋川市・吹田市・門真市など会員居住地の数市に活動領域を設定している集団もある。活動範囲を狭い地域に限定することは、産業集積地域の街の技術相談所として地域産業の活性化に役割を果たせるものと思われる。

（４） 中心メンバーは会社管理職や中小企業役員の現職や経験者

産業支援型NPOの活動を支える中心メンバーの数は平均11.3人ほどだが、これらの人の職歴（現役と元が混在）をまとめたのが次表である。「中小企業役員」が51.8%と半数を占め、次いで「中小企業管理職」32.1%、そして「大企業管理職」30.4%の順であった。集団の活動を円滑にするためには経営感覚と運営能力を必要とすることから、これらの職歴の人達が中心となるといえるようである（図表2-7参照）。



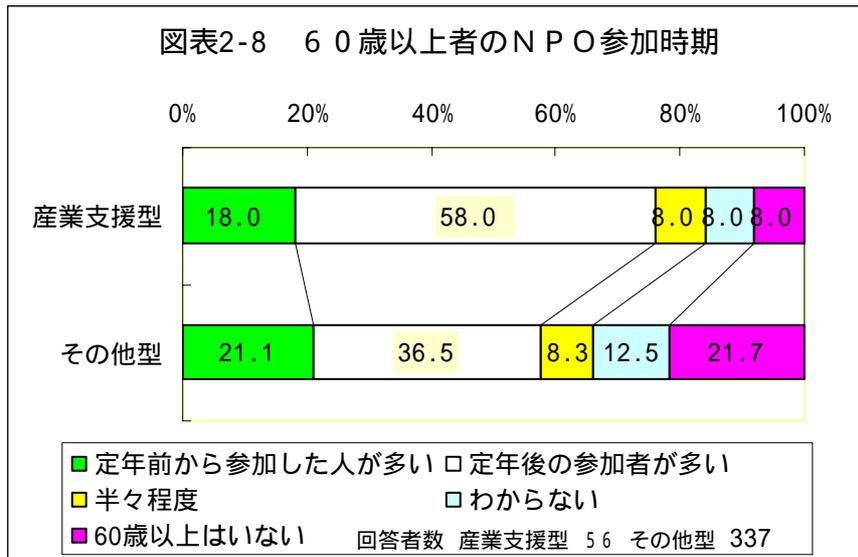
産業支援型シニアNPOを聞き取り調査した限りでは、大企業・中堅業の管理職経験者が活動の中心メンバーとなっていることが多いようであった。これらの中には子会社の社長や海外工場の立ち上げ役を務めた人達なども存在した。

(5) 現在60歳以上の会員は定年後からNPOに参加

産業支援型NPOに現在参加している60歳以上の人達が、NPOに初めて参画した時期が定年前であったか定年後であったかについてまとめた。(図表2-8参照)

産業支援型NPOとその他型NPOの両者にも「定年後に参加した人が多い」との回答が最も多いが、産業支援型NPOでは58.0%と半数を超えている。

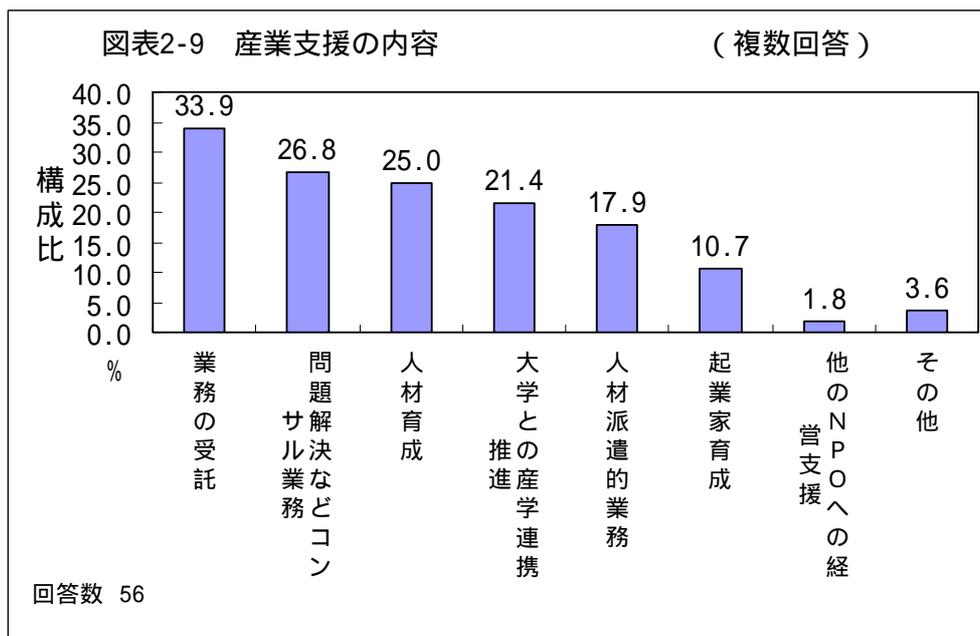
産業支援型シニアNPOの中には、定年前から参加することで定年後に楽しく本格的に取り組むことができると推奨しているが、実態としては定年後の参加者が多い。シニアの持つ技術・ノウハウなどの資源を、定年後に社会還元を促進しようとするためには、定年前からの準備について支援的施策の検討も課題となるようである。



(6) 事業は業務受託やコンサルティングと人材育成など

産業支援型NPOが実施している支援事業の内容は、「業務の受託」33.9%が最も多く、次いで「問題解決などのコンサル業務」26.8%、「人材育成」25.0%、「大学との産学連携推進」21.4%などである(図表2-9参照)。業務の受託は、研究開発の受託や総務経理やISOの取得支援などを行っている。とくにISO関連の仕事はISO認定機関などの指導料よりも安価であることから需要がある。

問題解決では、品質管理や設備改善などの現場の問題解決などが主である。



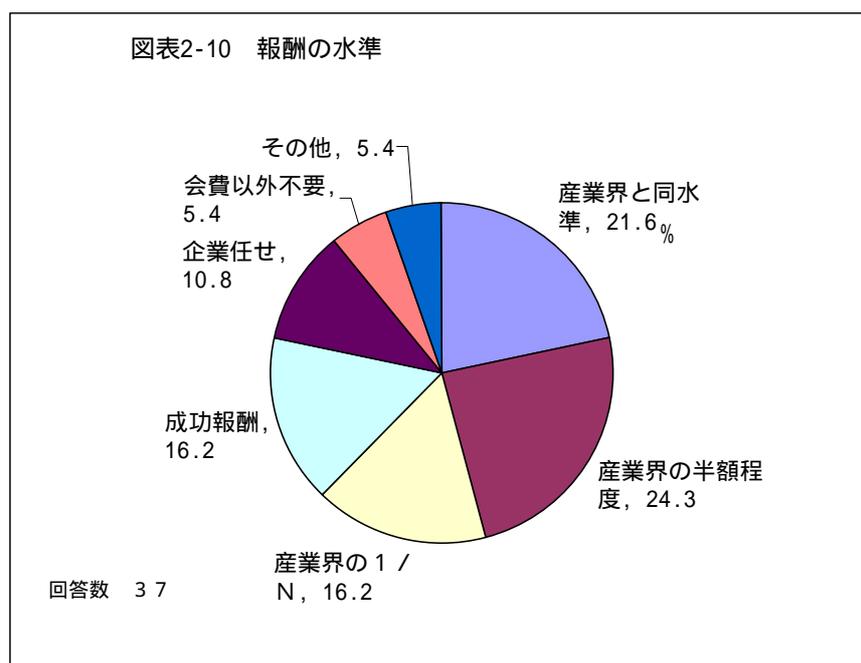
産学連携推進は、出身大学や出身企業で得た大学とのパイプを活かして、企業の研究開発を支援するところもあり、テクノメイトコープなどは好例である。

また、人材育成では技能伝承やレベル向上などを支援するNPO地域基盤技術継承プラザなどもある。

(7) 報酬相場は比較的安価

産業支援型NPOが企業を支援し、その対価として得る報酬の水準は同じ民間企業の相場に対して低めとしているところが多いようで、「産業界の半額程度」が24.3%、「産業界の1/N程度（結果は3割から1割で、平均は約2割）」16.2%である。ただ、「産業界と同水準」とするところも21.6%ある（図表2-10参照）。

顧客である企業からは、産業界と同水準か近い水準の場合に、NPOの活動表現として「支援」とするのはいかなものかとの指摘がある。このような報酬水準ではボランティアとはいえないのではないか、むしろ産業界のコンサルタント・ビジネスとなんら変わりはないとの指摘である。



(注：図表中の1/NのNは報酬水準が相場の半額以外の場合に自由記述を求めたもの。

結果は3割から1割)

5. 産業支援型シニア集団の活動についてのまとめ

産業支援型集団の活動の初動は、親睦・交流の中から意識が芽生え活動に取り組み始めた集団と最初から産業支援を目的としたものに分かれる。また、産業支援のタイプもシニア集団をマーケティング調査等の場として提供するものと、企業の経営改善や技術開発への直接的な指導等に取り組むものがある。

(1) 親睦・交流から産業支援を事業化

シニアの親睦・交流の中から自発的に産業支援に取り組むことを提案し、これに賛同する人達が支援部門としてのグループを形成して活動を開始した例にNPO新現役ネット(東京都 <http://www.shingeneki.com/index.shtml>)がある。この集団は、平成13(2001)年に、シニアの親睦・交流を主目的として設立され会員数10,000人を超える全国組織である。

活動を続ける中で、会員の中から、保有する技術を活かして中小企業やベンチャー企業への支援を行いたいとの声が上がって平成15(2003)年5月に傘下組織として「新現役ネット技術総合支援グループ」(約100名)を立ち上げ、その後「お店を元気にする応援団」(約100名)も活動を開始している。経済産業局都道府県の産業支援事業販路開拓支援の支援団体として選定されている。

一方、シニア集団の特性を企業の商品開発やマーケティング調査の場として提供する事業を行っている集団がある。前述の(特活)ニッポン・アクティブライブ・クラブ(NALC)は、平成6(1994)年に設立され、豊かな高齢社会の実現をシニアの相互扶助の視点から進めることを主目的として活動してきた。設立後に、企業からシニア向けの商品のモニタリングや調査を依頼されることがあり、これを事業に発展させたものが「生活研究アドバイザー制度」である。シニアのニーズ、ライフスタイルなどの情報を、北は北海道から南は九州鹿児島まで、2万人の会員が、実態調査に応じている。

設立当初は産業支援を事業としない集団も、発展し巨大な規模となると、その規模がマーケットリサーチなどの企業支援の受け皿となる。特にNALCのような取り組みは、巨大会員組織が存在するからこそ可能な産業支援といえる。

ここには、シニア向けの商品開発に悩みを抱える企業をサポートするものであり、行政の産業支援施策との連携も検討する余地があるといえる

(2) 産業支援を目的に設立

産業支援を目的に設立した集団には、支援のターゲットを絞り込んだものと、広範囲に設定したものがある。また、組織形態も任意団体・企業組合・株式会社・NPOと様々である。また、特定の属性によって構成されたメンバーによる組織もある。

特定の領域に限って技術支援を行う集団として(特活)アナログ技術ネットワーク(群馬県、<http://www.analog-technology.com/>)がある。日本のアナログ電子技術者不足の現状に人

材育成を中心に貢献しようとする企業OBの17名による団体で、群馬県の産業クラスター育成政策展開の一つ、アナログ電子産業分野の育成施策との連携や群馬大学との連携で人材育成を行っている。また、IT活用に特化したものとしては、関西の経済団体のバックアップで設立された(特活)IT百撰アドバイザー・クラブ(大阪市、<http://www.it100sen.com/>)がある。大手企業IT部門管理職OBを中心とした62名の会員が、中小企業のIT活用・普及を目的として無償で相談に応じるもので、支援先企業との円滑なコンタクトのために、金融機関を介した制度も展開している。

特定企業のOBだけで組織し、地域密着で活動を行っている集団として、(特活)XOクラスター(京都府、<http://ksvu.kyoto-sb.ne.jp/xoc/>)がある。このNPOは会員を(株)オムロン出身者で事務所までの時間距離約1時間圏の居住会員によって構成し、京都府下の中小企業を中心に支援している。

自由さを追求するために法人格を取得しない団体と、選ばれた人の参画のみの組織を維持するために法人格を取得せずに活動する団体がある。

自由さを追求するために任意団体を選んだ団体として、昭和62(1987)年の設立の会員数250名を擁するビジネスライブの会(大阪市、<http://www3.ocn.ne.jp/~bsnslive/>)がある。毎年の会費徴収には督促はなく、払った人が会員で払わない人は自動的に脱退となる。会費を払わなかった人は翌年払えば自動的に復帰となるなど緩い組織である。

後者の選ばれた人だけによる活動の団体として、(財)大阪科学技術センターの創立30周年を記念した中堅・中小企業振興事業の一環として平成4(1991)年に設立された会員30名のATAC(大阪市、<http://www.ostec.or.jp/tec/atac/index2.html>)がある。参加するには審査を経た上で、決意と責任の表明として、やや高額の参加費(退会時返却)を求めている。

同じような考え方ではあるが、組織としての責任を明確にすると共に参加者が対等であることを意識するために、企業組合の形態で設立された組合員15名の滋賀県シニア・テクニカル・エンジニアリング・パートナーズ企業組合(STEP-21、<http://www.chuokai-shiga.or.jp/674/>)がある。

株式会社形態をとり、人材の登録制による業務請負で企業支援を行っている団体には、前述の日立製作所中央研究所OBによって平成9(1996)年に設立された(株)プロテックがあり、研究開発を中心に支援している。株式会社形態ではあるが、OB達の社会貢献の場と位置づけられている。

特定非営利活動法人の形態では、テクノメイトコープやKHK-ノウハウ会(大阪市、<http://www.khk.gr.jp/>)などがある。この形態では、産業支援を目的としているが一方に親睦・交流など楽しく過ごす事業や子供達の教育面でのサポートなども掲げており、他の組織形態が産業支援中心であるのに対して異なるところである。産業と社会への貢献と、新たな人的交流形成を目的としているといえる。NPOは原則として加入脱退が自由であり、団塊の世代のシニアデビューへのガイドとなると期待される。

6．産業支援型シニア集団と産業振興行政政策の連携

産業振興としての経営改善や技術開発の現場では、これまで経営や技術の専門家を個人として活用することがなされてきた。だが、一部の領域では組織を活用する動きができていない。

(1) 国の産業振興での活用

近畿経済産業局では、中小企業の新たな商品の新たな販路開拓を支援する施策として「販路マッチング・ナビゲーター事業」を平成16年10月から開始し、販路開拓を支援する者としてNPOなどの団体をナビゲーターとして活用している

ナビゲーターとして選ばれた団体は、メーカー、商社、銀行等の企業OBで組織された団体で、自らのネットワークを活用して、商品の販売先を探す業務を企業から請け負うものである。選ばれた団体は12グループで、グループから約80名の人がナビゲーターとして登録している。団体は、(特活)チャレンジ企業支援隊(奈良県)、(特活)テクノメイトコープ(大阪府)、(特活)新現役ネット(東京都)、(特活)XOクラスター(京都府)、(仮称)近畿テラ・クラスター事業協同組合、すぶらうと企業組合(兵庫県)、プロエンジェル会(大阪府)、プラチナネットワーク、GS・OBベンチャークラブ(京都府)などである。

このナビゲーターは販売代理を行うセールスレップとは異なり、販売契約の手前までをガイドする役割である。その報酬は紹介、斡旋(紹介状、電話、メール等によるもの)、同行販売等の業務範囲により、3~10%程度を得る。

また、中小企業庁では平成17年度実施として、法定TMOへNPO法人等の新たな主体を追加することにより、商工業者に限らない地域住民や福祉、農業といった様々な分野の人材による積極的なまちづくり活動を推進し、新たな法定TMOの設立による、アーケードやカラー舗装、ショッピングセンタータイプの店舗の整備といった中小小売商業高度化事業の一層の進展を図るとしている。

(2) 県の産業振興での活用

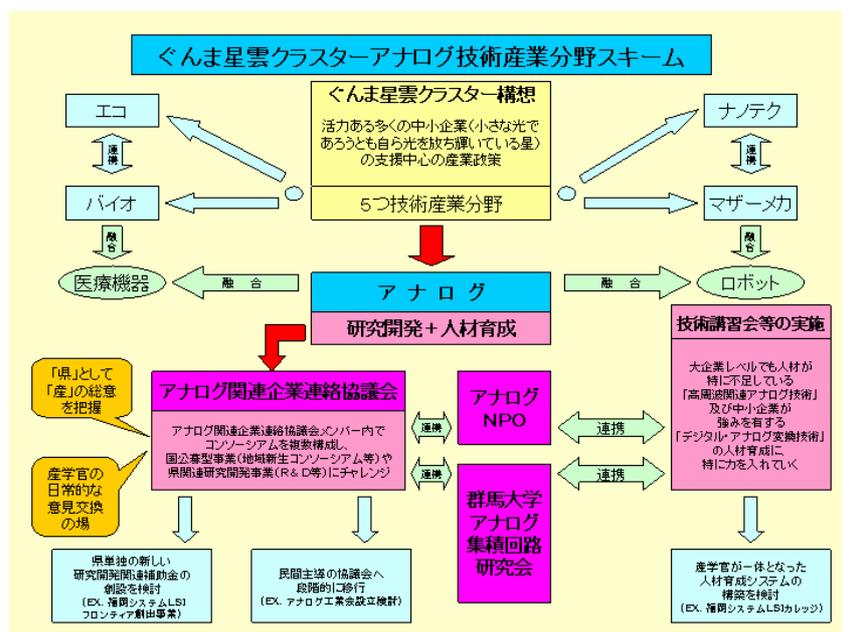
A. 群馬県の取り組み

産業クラスター振興でのNPOとの連携

県レベルで、NPOとの連携での産業振興は群馬県が代表事例である。群馬県では、平成15年に産業振興ビジョンを策定し、その重要施策として中小企業の「技術力に着目」し、「技術の集積」の創出を通じて、「ナノテクノロジー」・「エコロジー」・「バイオテクノロジー」・「アナログ技術」・「マザーメカ」の5つの「産業集積」などの創出を目指すクラスター構想を掲げた。

この5つのクラスター中で、アナログ技術に地元大企業OBが設立した(特活)アナログ技術ネットワーク(図表2-11のアナログNPO、<http://www.analog-technology.com/>)をアナログ技術分野のクラスター育成構想に組み込み、連携して人材育成を図っている。

図表 2-11 群馬県の産業クラスター育成スキーム中のNPO位置づけ



資料出所：群馬県庁ホームページ

中小企業の海外販路開拓支援でのNPOとの連携

同じく群馬県産業経済局工業振興課は、平成16年度に海外販路開拓支援事業を（財）群馬県産業支援機構へ委託し、「海外販路開拓アドバイザー派遣事業」として大手商社OBが設立した(特活)経営支援NPOクラブ（東京都 <http://www5.ocn.ne.jp/~keiei110/>）と連携して中小企業へのサービス提供を開始している。

事業は、商品・製品に関する具体的な取引マッチング、販売戦略、販路開拓、契約実務、出荷等、各企業の活動段階に合わせた実践的支援を行うことで企業の海外販路開拓の実現を図るものである。

平成16年度は、支援対象企業を12企業選定し、1企業あたりの支援回数は6回程度、1回あたり4時間以上の助言・指導を企業及びNPOの東京事務所それぞれ3回ずつを目安として実施する計画となっている。

助言・指導は有料で自己負担としてNPOの事務所での助言・指導の場合は1回7,000円を、自社の事務所、生産現場での助言・指導の場合は1回（1名）につき、13,000円の負担となっている。

中小企業の広報支援でのNPOとの連携

群馬県産業経済局県では、中小企業が支援施策を積極的に活用することで、さらなる発展を促進するためのPR冊子を平成16年度に発行した。この冊子は「挑む精神～ぐんまの挑戦する企業～」と銘打ち、支援施策活用実績がある企業の中から21社を選定して、事例企業の成功要因や施策の利用状況についてまとめたものである。この冊子の発行は、企画・

取材・編集・製作までを産業支援型NPOの(特活)ぐんま未来の会に委託し、民間と行政との協働作業によって行っている。

イ．栃木県の取り組み

栃木県では、平成15年度に特許を有するなど卓越した技術やシェアの高い製品などを有している企業で本社が県内にある製造業、ソフトウェア業又は県内に事業所を有する中小製造業及びそれらの組合等についてフロンティア企業として認証する「フロンティア企業認証制度」を創設した。運用は公募制で行われ、応募者の中から産官学によって構成された審査会によってフロンティア企業を選定表彰すると共に、とくに優れた企業にはエクセレント企業としても表彰するものである。フロンティア企業として認証した企業に対しては、必要とされる各種支援を行うほか、優れた意欲ある取組に対しては、企業が設定した目標実現のための支援計画を作成し、重点的に支援を行うこととしている。

平成15年度の事業の運用において、フロンティア企業の選定審査に先述のNPO「経営支援NPOクラブ」を活用している。

ウ．千葉県の取り組み

千葉県では、「中小企業国際ビジネス実務支援事業」がNPOとの連携で行われ、また、産業支援型シニアNPOとの連携によってベンチャー企業を支援する「産学官共同研究成果等のブラッシュアップアドバイス事業」を(財)千葉県産業振興センターへの委託によって行っている。

「中小企業国際ビジネス実務支援事業」は平成14年度から開始し、国際取引、海外展開を希望する中小企業に対して国際ビジネスのエキスパートを有料で派遣するものである。エキスパートに要する費用の2分の1(15,000円)を、当センターが負担し、1件につき15万円を限度としている。エキスパートは(特活)国際社会貢献センター(ABIC、社団法人日本貿易会が平成12(2000)年4月に設立)と連携で運営している。

「産学官共同研究成果等のブラッシュアップアドバイス事業」は平成16年度に開始、研究成果を早期に商品化を図るためにマーケティングやデザイン等への助言等を専門家及び産業支援型NPOと連携して行う事業である。現在、産業支援型NPOは(特活)NPOテクノサポート(千葉縣市原市)と連携している。平成16年度予定は5企業で、企業への費用負担は無く、千葉県が一日12,000円を負担し12回を限度として実施している。

エ．大阪府の取り組み

大阪府が東大阪に設置した中小企業支援施設クリエイションコアを拠点に、技能や技術者にかかわるコーディネーター、熟練工を必要とする企業への人材派遣、技能伝承のためのセミナー開催などを行う(特活)地域基盤技術継承プラザがある。

エ．その他の取り組み

その他では、独立行政法人科学技術振興機構が科学技術文献の抄録集の作成を株式会社プロテックへ委託している。

(3) 産業支援型シニア集団育成への取り組み

行政が産業支援型シニア集団の育成を行うべきか、検討の余地があるところであるが県レベルで既に取り組み始めているところがある。

ア．群馬県の取り組み

群馬県では平成 16 年度から中小企業への産業支援策として産業支援型 N P O 育成事業（予算 1000 万円）を立ち上げ、4 グループに対して活動支援を行っている。

そのねらいは、新しい企業が生まれ、事業の革新が次々に興る、元気な地域経済を実現するには、創業や革新を呼び起こす環境づくりが必要で、一環として、創業や革新を目指す人と企業にノウハウを提供し、また、支援の人の輪を広げるなどの役割を担う「産業支援型 N P O」の育成が求められているとしている。

そのために、県内 N P O 等から「産業支援活動のアイデア」を募集し、優れたものについては、県の事業として採択し委託することで産業支援型 N P O を育成するとしている。コンペには 10 件の応募があり、そのうち 5 件、「エコアクション 2 1 導入支援事業（(特活) N P O ぐんま）」、「中小企業経営者のためのメンタルヘルスケア支援事業（(特活) 夢未来 2 1）」、「産学連携マッチング交流会支援事業（(特活) 北関東バイオフォーラム）」、「環境関連商品開発による企業社会貢献支援事業（(特活) 市民立 N P O カレッジ）」、「県産食材利用商品のブランド化・販売戦略事業」（(特活) 群馬県スローフード協会）が採択され事業委託が行われた。

イ．千葉県の取り組み

千葉県では、ベンチャー企業が成長していく上での課題解決を支援するため、豊富な経験やノウハウを有する企業 O B 等で組織された N P O の育成を図ると共に、N P O との協働によるベンチャー企業支援を推進する体制をより推進することを目的として「N P O と協働したベンチャー企業支援事業」を平成 16 年度に開始した。現在の状況は、平成 17 年度からのベンチャー企業への支援事業実施に向けて、5 団体の産業支援型 N P O と、その運営等について検討を行っているところである。

第3章 府内の大企業に勤務する従業者の意識

ポイント

団塊の世代のライフスタイルは多様である。

4割は退職後も仕事を続ける意向、ただし今の仕事への執着は強くない。

7割は産業支援型シニア集団活動に関心を持っている。

「自身の能力が通用するか」の不安を取り除くことが、集団参加へのはずみをつける。
資格・特技保有者であっても、仕事を続ける希望条件の実現性は楽観視していない。

1. 調査の概要

(1) 対象

大阪府内のエネルギー、製造、総合商社、小売、サービス、金融の各大企業のうち10社を選定し、各企業に勤務する団塊の世代を中心とした50歳代の従業員の中から、各25名前後に対する調査票配布を依頼した。回答は郵送またはFAXによった。

(2) 期間 平成16(2004)年8月

(3) 配布・回収数

企業ごとの配布数・回収数は図表3-1のとおりである。

図表3-1 企業別配布・回収数

	配布数	回収数	有効回答率
家電製造A社	25	21	84.0%
調理保存器具製造B社	25	16	64.0%
自動車製造C社	25	4	16.0%
機械製造D社	35	27	77.1%
総合商社E社	25	20	80.0%
百貨店F社	25	20	80.0%
物品賃貸G社	15	0	0.0%
エネルギーH社	25	19	76.0%
エネルギーI社	25	17	68.0%
非営利金融機関J社	25	20	80.0%
不明	-	2	-
計	250	166	66.4%

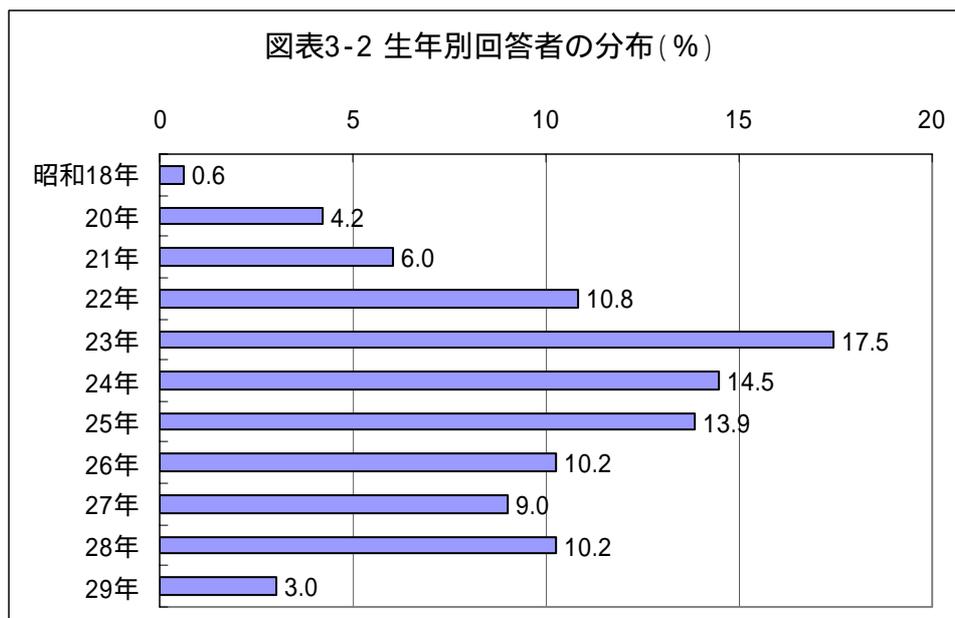
2. 団塊世代のプロフィール

以下では、単純集計結果を中心に、必要に応じてクロス集計結果等を使って分析する。

配布数・回収数ともに限りがあるので、集計結果から50歳代従業員の生活様式・退職後の生活設計・シニア集団活動について全体の傾向をつかむことに焦点をあてて、コメントしていくこととする。

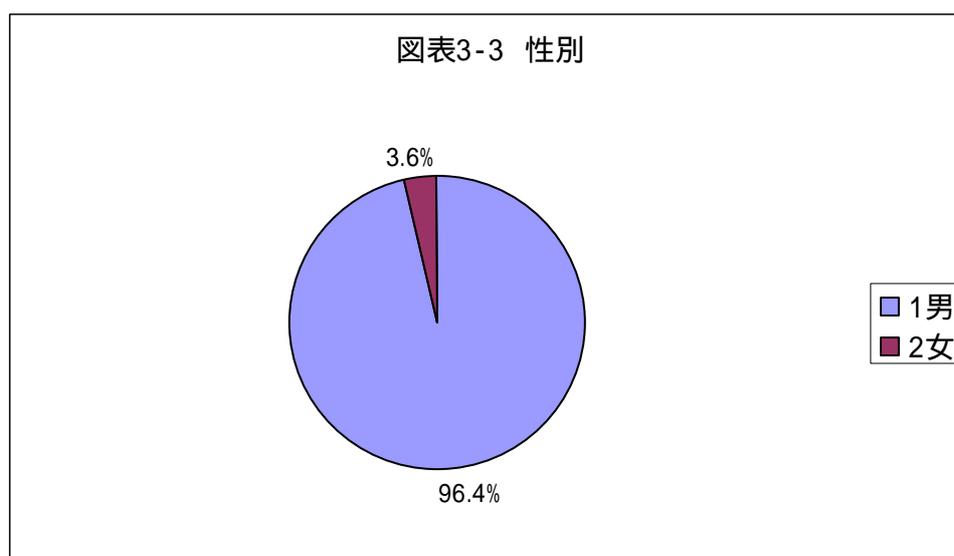
(1) 生年(n=166)

狭義の団塊の世代といわれる昭和22年～24年生れの回答者は、全体の42.8%を占めている(図表3-2参照)。



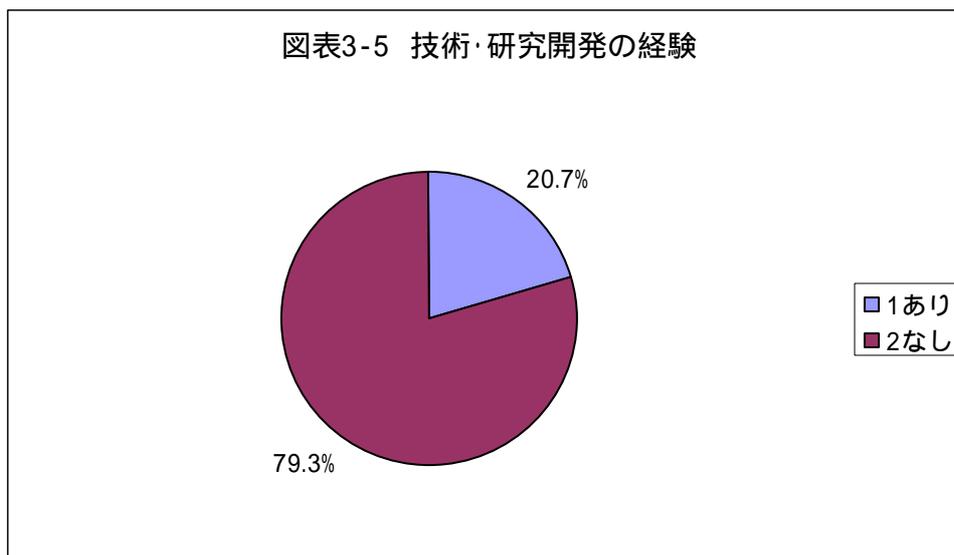
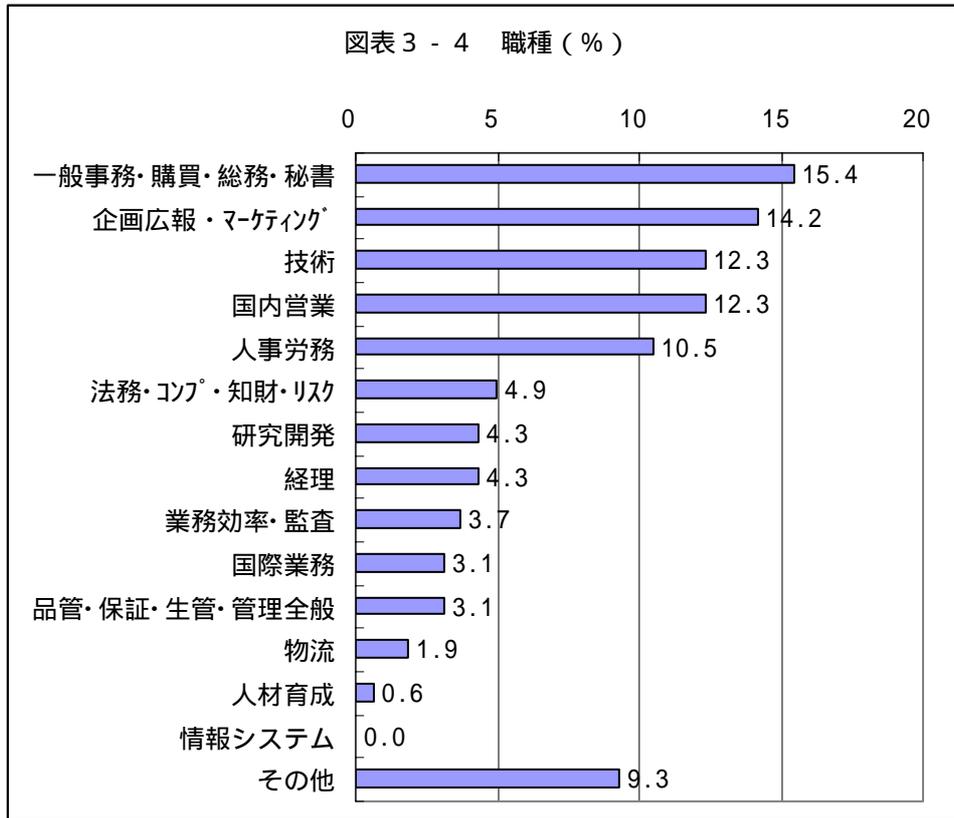
(2) 性別(n=165)

男性が96.4%を占める(図表3-3参照)。



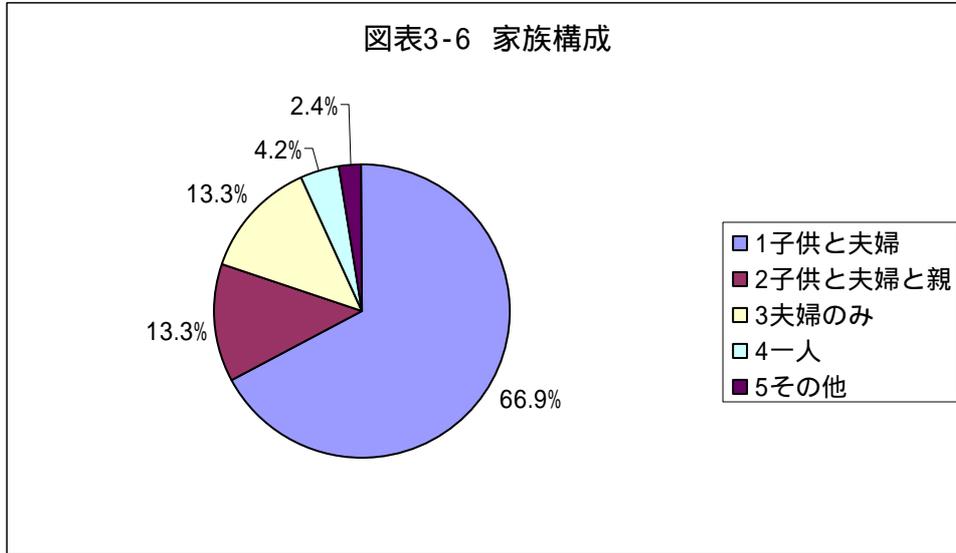
(3) 現在の職種(n=162)

産業支援型シニア集団は技術・研究開発系を専門とするケースが多いが、その予備軍と目されるこれらの職種に所属する回答者は、今回の調査では 16.7%でやや少ない。ただ、現在は技術・研究開発系以外の職種であるが、過去に技術・研究開発の経験を有するという回答者は 20.7%ある(図表 3-4・5 参照)。



(4) 家族構成 (n=166)

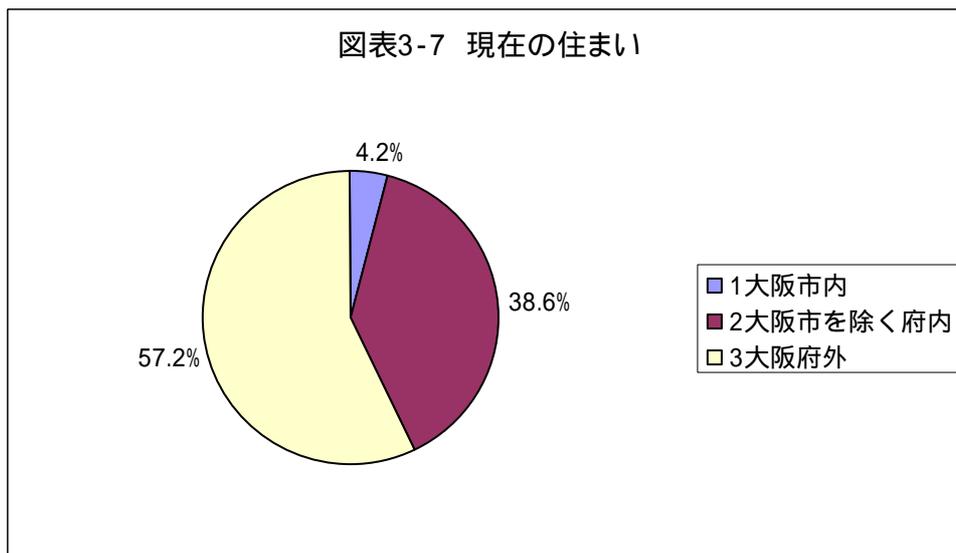
「子供と夫婦」の、いわゆる核家族が 66.9%を占める (図表 3-6 参照)。



(5) 住まい (n=166)

現在の住まいは、「大阪府外」が 57.2%である。これは、府外の事業所に勤務する回答者が相当数あることによる (図表 3-7)。

大阪府外の内訳は、兵庫県 42 件 (神戸市 11、西宮市 11、川西市 6、宝塚市 4、その他 10)、京都府 19 件 (福知山市 4、京都市 3、その他 12)、奈良県 18 (奈良市 11、その他 7)、滋賀県 2 件、和歌山県 1 件、他府県 4 件、不明 9 件であった。大阪府外でも比較的大都市圏の居住者が多い。



3. 生活信条・将来構想

35項目の生活信条・将来構想について、「あてはまる(5点)」～「あてはまらない(1点)」の5段階評価で回答(n=162～166)を求めたところ、最も平均点の高かった(自身の生活信条・将来構想に比較的好くあてはまっている)項目は「テレビ・ラジオは情報源として活用している」の4.13で、この他4点以上の項目は「自分の時間を大切にしたい」の4.08、「退職後の生活を精神的に支えるものの一つは趣味だ」の4.07、「教養を高めることをできれば生涯続けたい」の4.06がある。

逆に低かった(自身の生活信条・将来構想にはあてはまらない)項目は、「町内会など地域活動に参加している」の2.39、「ペットとの生活を楽しまたい」および「住まいは一戸建てよりもマンションがよい」の2.61、「経済面において老後の心配はない」の2.78、「寝具はふとんよりベッドがよい」の2.82、「自分自身のことより子供等他の誰かのためにお金を使いたい」の2.92、「テレビ等で取り上げられたことを試してみる方だ」の2.94があげられる(図表3-8参照)。

これらの傾向を、いくつかの切り口でグルーピングし、産業支援を目的としたシニア集団活動への関心があるグループと、ないグループでその平均点の差を分析したところ、

「社会貢献を何らかの形で行っていきたい」(活動に関心ありと回答したグループの平均値4.03、関心なしと回答したグループ3.35)

「何人かで行動するときには自分から提案する方だ」(関心あり3.46、関心なし3.08)

「夫婦の時間を大切にしたい」(関心あり3.88、関心なし3.40)

「体力の続く限り仕事はしていきたいと思う」(関心あり3.67、関心なし3.22)

「町内会など地域の活動に参加している」(関心あり2.55、関心なし2.02)

「仕事・趣味・地域の人々など様々な種類の友人を持っている」(関心あり3.36、関心なし2.96)

「教養を高めることをできれば生涯続けたい」(関心あり4.14、関心なし3.88)

「自分自身のことより子供等他の誰かのためにお金を使いたい」(関心あり3.02、関心なし2.71)

「衣服には自分なりのこだわりがある」(関心あり3.50、関心なし3.14)

「テレビ・ラジオは情報源として活用している」(関心あり4.21、関心なし3.94)の10項目で、有意確率(両側)5%水準で有意な差が確認された。

シニア活動への参加意欲の高い人は、社会貢献に対してはもちろん、勤労や教養に対しても意欲が高く、リーダーシップがあり、広い交友関係を持つ人であることがわかる(資料-1参照)

食事・住居・寝具などの生活様式に関する項目については、回答者の年代に共通してそれほど洋式化しているとは言えない。買物等の出費には積極的で、「人生は一度きりだからしたいことをできるだけしたい」(3.94)、「行きたい場所があれば一人でも行く」(3.84)という活動的な姿が映し出されている。情報源としてテレビ・ラジオの活用度は高い(4.13)

が、「テレビ等で取り上げられたことを試してみる方だ」は 2.94 にとどまり、情報源として活用することと実際に行動することは直結していないことが示された。なお、「インターネットなどを使いこなせる」は 3.93 で、活用度は高い。

さらに、社会貢献についても、「何らかの形で行っていきたい」(3.83)と、高い関心が示されている。なお、「退職後の生活を精神的に支えるものの一つは趣味だ」(4.07)とする割には、「自分はいろいろな趣味を持っている方だと思う」が 3.04 にとどまっており、理想と現実の間には、少なからぬギャップがあるようである。

図表3-8 生活信条・将来構想

	度数	最小値	最大値	平均値
TV・ラジオは情報源として活用	165	1	5	4.13
自分の時間を大切にしたい	165	2	5	4.08
退職後の精神的支えの一つは趣味だ	166	2	5	4.07
教養を高める	165	2	5	4.06
人生は一度、したいことをする	166	1	5	3.94
インターネットなどを使いこなせる	166	1	5	3.93
健康に良い食事・安全な食材	166	1	5	3.90
行きたいところは1人でも行く	166	1	5	3.84
社会貢献を何らかの形で	166	2	5	3.83
自然の中で過ごすのが好き	165	1	5	3.81
老後は子供の世話になりたくない	163	1	5	3.80
クレジットカードの買物に抵抗なし	165	1	5	3.75
少々高くても気に入ったものを購入	165	2	5	3.74
夫婦の時間を大切にしたい	162	1	5	3.73
洋食より和食	166	1	5	3.72
今の住まいで生涯を	166	1	5	3.54
精神的な満足を求める	166	2	5	3.54
体力の続く限り仕事したい	165	1	5	3.53
したいことのための出費は惜しまない	166	1	5	3.48
家事は男女で分担すべき	166	1	5	3.40
衣服には自分なりのこだわり	166	1	5	3.39
何人かで行動するときは自分から提案	164	1	5	3.34
健康が維持できるか不安	165	1	5	3.33
退職後理想のライフスタイル実現に不安	166	1	5	3.30
様々な種類の友人あり	166	1	5	3.23
子供に財産を残したい	165	1	5	3.21
マイカーで旅行することが多い(好き)	164	1	5	3.12
自分は色々な趣味を持っている方だ	166	1	5	3.04
TV等で取り上げられた事を試してみる	166	1	5	2.94
自分より誰かのためにお金を使いたい	166	1	5	2.92
寝具はふとんよりベッド	165	1	5	2.82
経済面において老後の心配はない	166	1	5	2.78
一戸建てよりマンション	166	1	5	2.61
ペットとの生活を楽しまたい	165	1	5	2.61
町内会など地域活動に参加	165	1	5	2.39

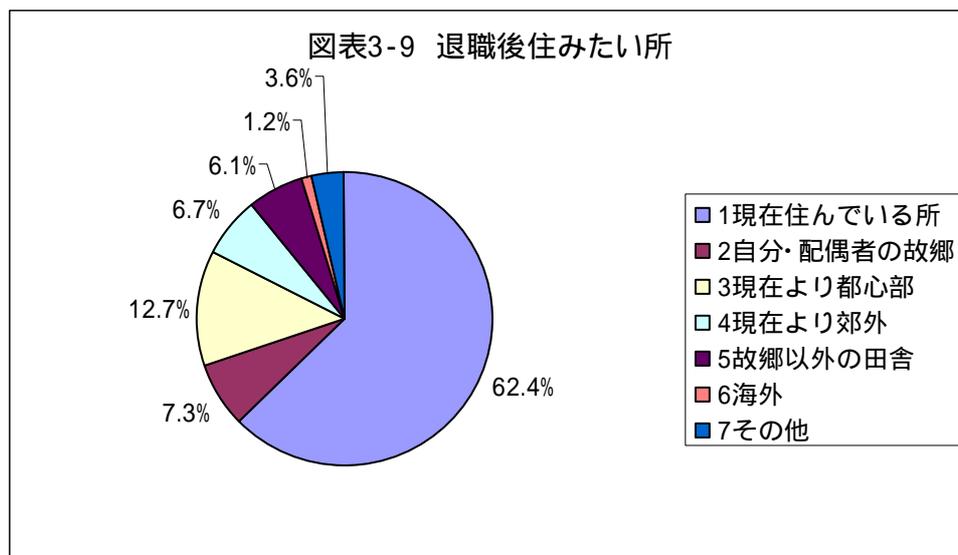
4. 退職後の自画像と過ごし方

(1) 退職後住みたい場所(n=165)

退職後住みたい場所としては、「現在住んでいる所」が62.4%で最も多い。それ以外の場所では、「現在よりも都心部の近くに」が12.7%で唯一10%台ではあるが、「現在よりも郊外に」と「故郷以外の田舎暮らし」を合わせると12.8%となることから、都心回帰志向と郊外・田舎暮らし志向が拮抗している(図表3-9参照)。

現在の住まいごとにみると、現在住んでいる所に住み続けたいという人の割合は、「大阪市内」で57.1%、「大阪市を除く府内」で51.6%、「大阪府外」の居住者は最も多く70.2%に達している(資-2参照)。

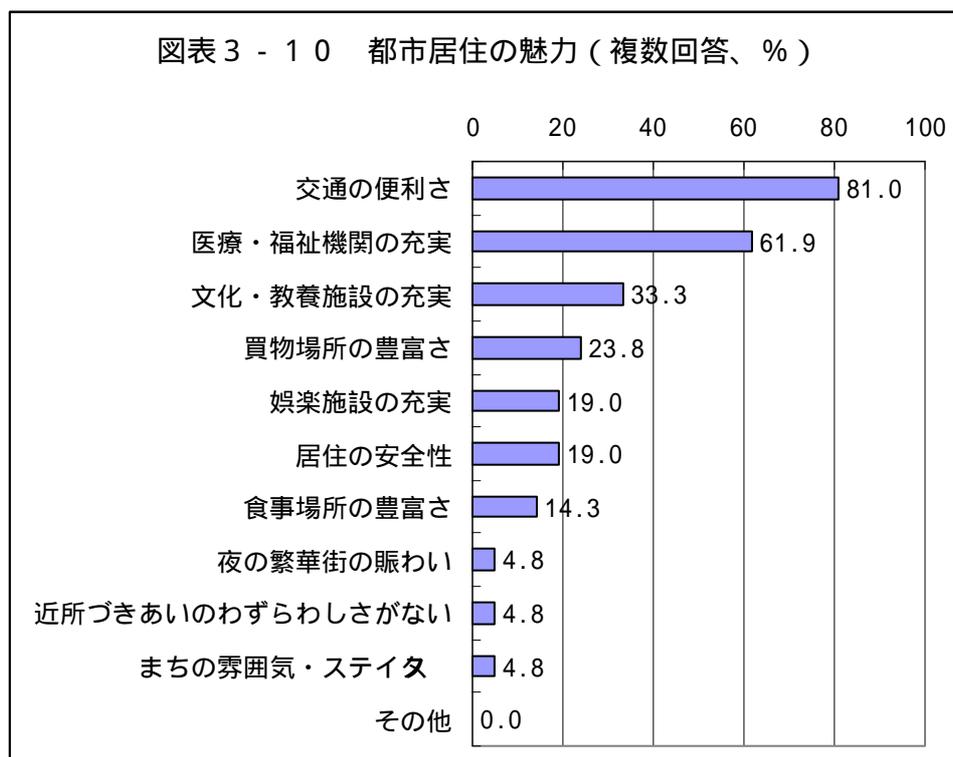
なお、家族構成ごとの特徴は、サンプル数が少ないことからはっきりとは言えないが、「夫婦のみ」または「一人」の方が身軽ということもあってか、現住所以外への転居志向が若干みられる(資-3参照)。



(2) 都心居住の魅力(複数回答、n=21)

「現在よりも都心部の近くに」と回答した人を対象に、その魅力は何かをたずねたところ、「交通の便利さ」が81.0%、「医療・福祉機関の充実」が61.9%で、この2つが目立って多い(図表3-10参照)。公共交通機関が発達していることが、都市居住の魅力を楽しむための根本であることは、間違いないだろう。

図表3 - 10 都市居住の魅力（複数回答、％）



(3) 時間の使い方 (n=138 ~ 156)

家族で過ごす時間は、平日の平均は2.6時間、休日では7.6時間であった。

友人や仲間と過ごす時間（勤務時間以外）では、平日の平均が1.0時間、休日では1.6時間であった（図表3-11参照）。

自身の趣味の時間は、平日の平均は0.8時間、休日では3.4時間であった。

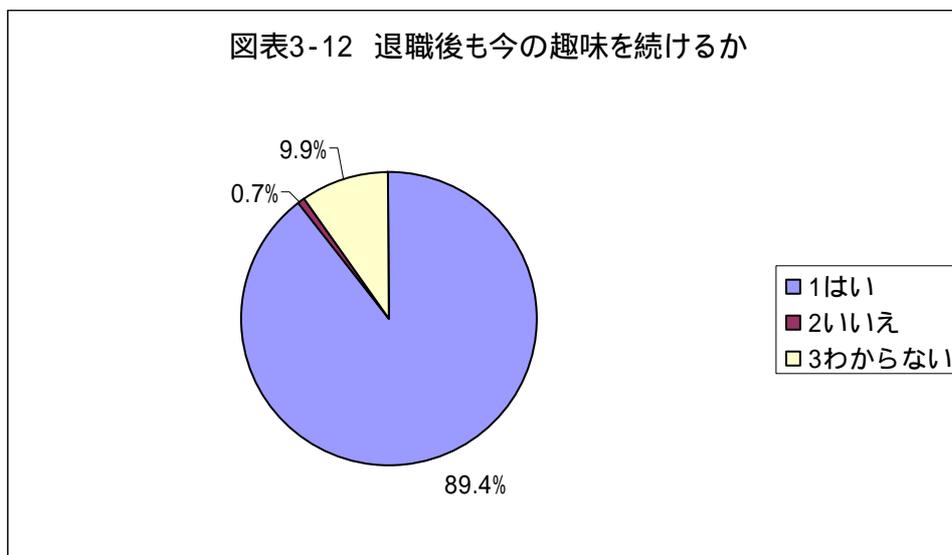
図表3-11 時間の使い方

	度数	最小値	最大値	平均値
1家族で過ごす時間(平日)	156	0	12	2.62
2家族で過ごす時間(休日)	154	0	24	7.64
3友人や仲間と過ごす時間(平日)	155	0	10	0.96
4友人や仲間と過ごす時間(休日)	154	0	10	1.59
5自身の趣味の時間(平日)	138	0	10	0.76
6自身の趣味の時間(休日)	144	0	12	3.35

趣味の内容について自由に記述してもらったところ、最も多かったのはゴルフ（38件）で、読書（29件）、音楽鑑賞（15件）、散歩・ウォーキング（13件）、園芸・農作業（11件）、釣り（10件）などが続いている。1位のゴルフは、仕事との関連性が強いことが考えられる。他の同種調査結果では、旅行が最上位にランクされることが多い。その点、今回の調査結果は、若干特異であるといえるかもしれない。しかし、回答内容が多岐にわたってお

り、趣味が非常に多種多様である点は、他の調査と共通する特徴である。

また、これら現在の趣味を退職後も続けるかという問いには、89.4%が「はい」と答えている（図表 3-12 参照）。

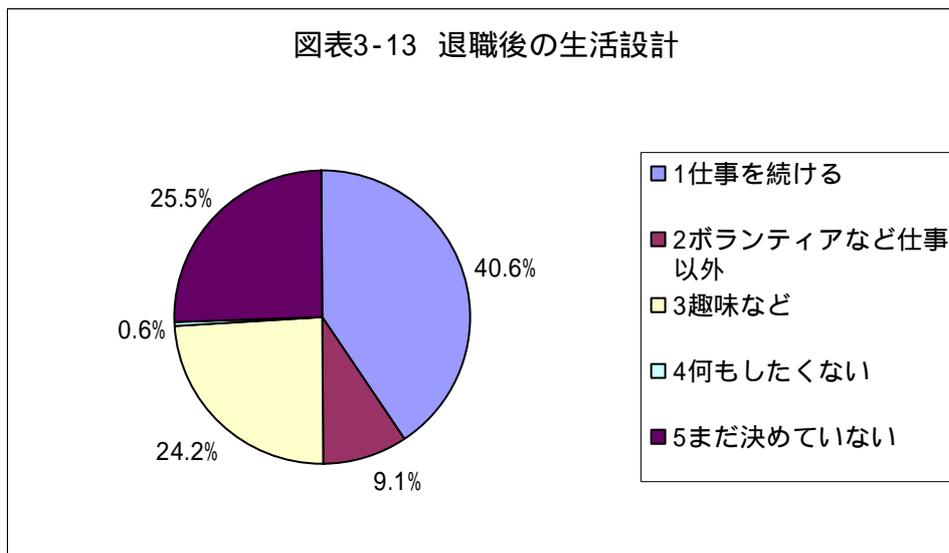


（４）退職後の生活設計 (n=165)

退職後も「仕事を続ける」人の割合は、40.6%で、「まだ決めていない」人も25.5%あった（図表 3-13 参照）。年代を50歳代前半（昭和24年生れ以前）と後半（25年以降）に分けてみると、後半の方が「仕事を続ける」の割合が高くなる（50歳代前半34.2%、後半46.6%）。また、後半でも「まだ決めていない」人は21.6%ある。現役の時期から、適切な意識づけや情報に接する機会がなければ、いざ定年になったとき途方にくれ、いわゆる「濡れ落ち葉」になってしまう人も、この中に少なからず存在するのではないだろうか。

「仕事を続ける」の回答に着目して職種別の違いをみると、「技術」と「研究開発」を合わせた「仕事を続ける」の回答割合は48.1%で、それ以外（40.3%）より高く、「技術・研究開発の経験あり」では52.0%で、「経験なし」（35.4%）よりやはり高い。（資-4~6参照）

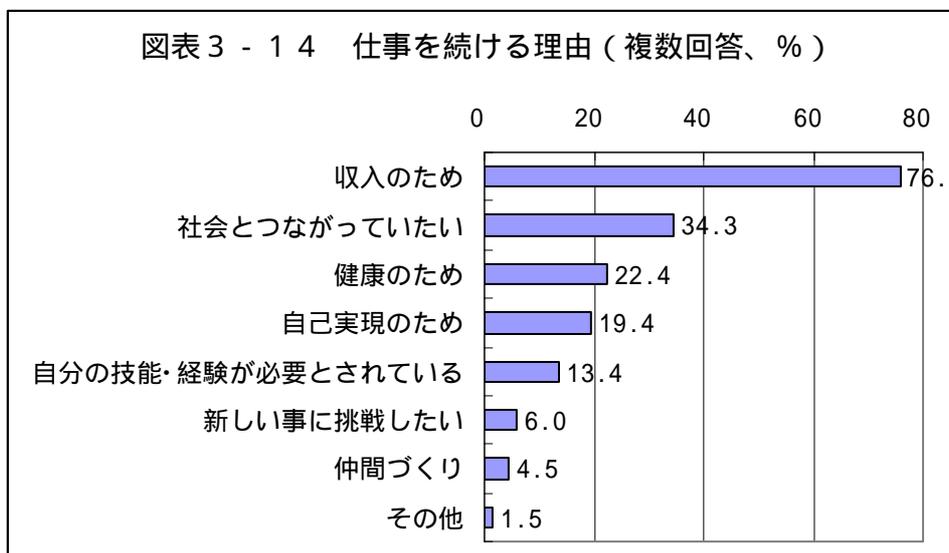
図表3-13 退職後の生活設計



(5) 仕事を続ける理由(複数回答、n=67)

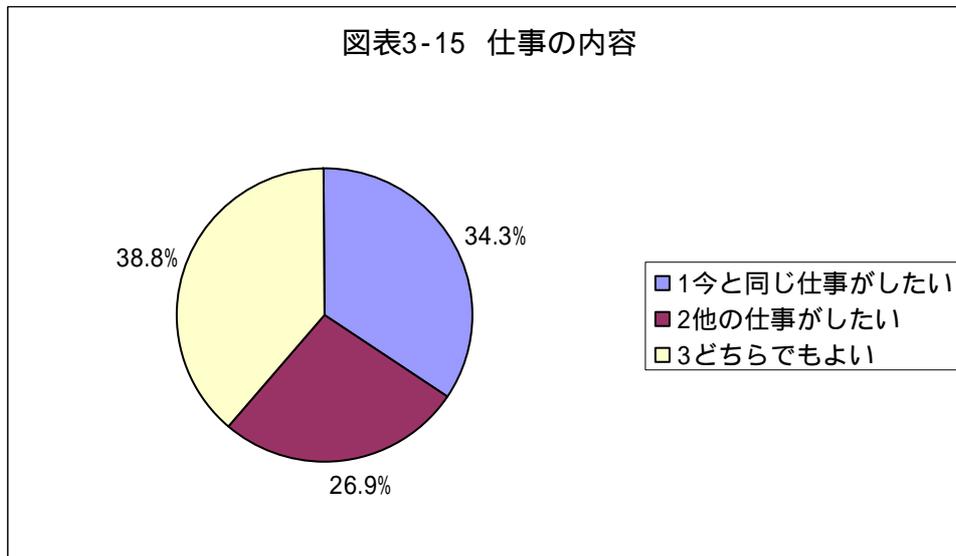
「収入のため」の76.1%の他、「社会とつながりたい」が34.3%、「健康のため」が22.4%あるなど、単に収入だけのために仕事を続けるわけではないことがわかる。また、産業支援型シニア集団活動の動機にもなり得る「自分の技能・経験が必要とされている」も13.4%あった(図表3-14参照)。

図表3-14 仕事を続ける理由(複数回答、%)



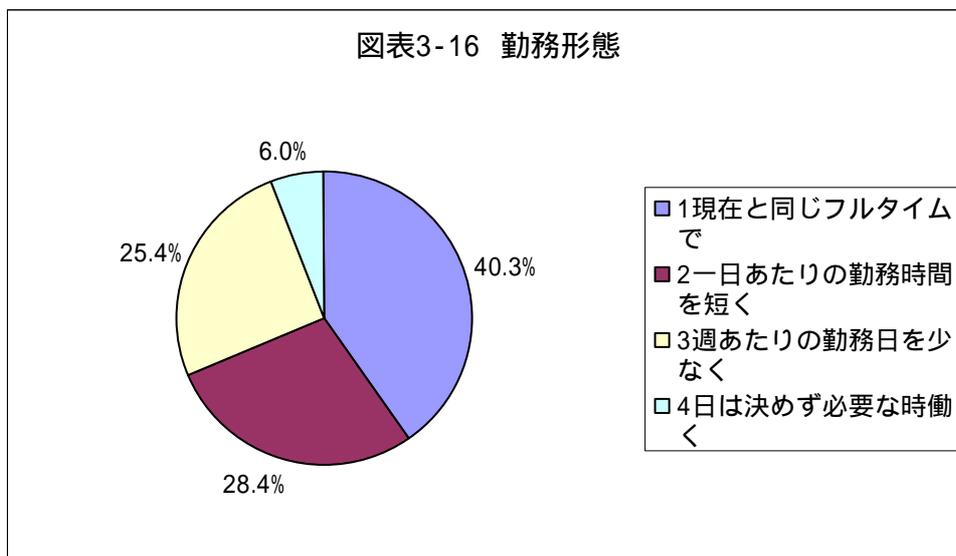
(6) 仕事内容(n=67)

希望する仕事の内容は、「どちらでもよい」が38.8%で、「他の仕事がしたい」の26.9%を合わせると、約3分の2は現在の仕事内容にこだわっていないことになる(図表3-15参照)。



(7) 勤務形態 (n=67)

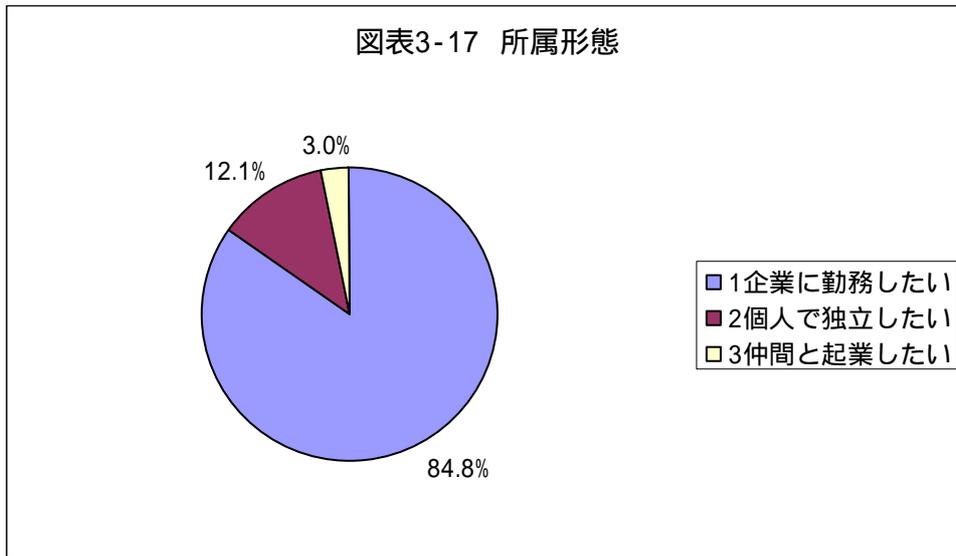
「現在と同じフルタイムで」が 40.3%で、定年後も現役時代と変わりなく働く意向を有する人も一定数存在することがわかる (図表 3-16 参照)。



(8) 所属形態 (n=66)

「企業に勤務したい」が 84.8%で圧倒的に帰属志向が強いが、独立・起業志向の人が 15.1% 存在することも、決して少ない割合ではない (図表 3-17 参照)。

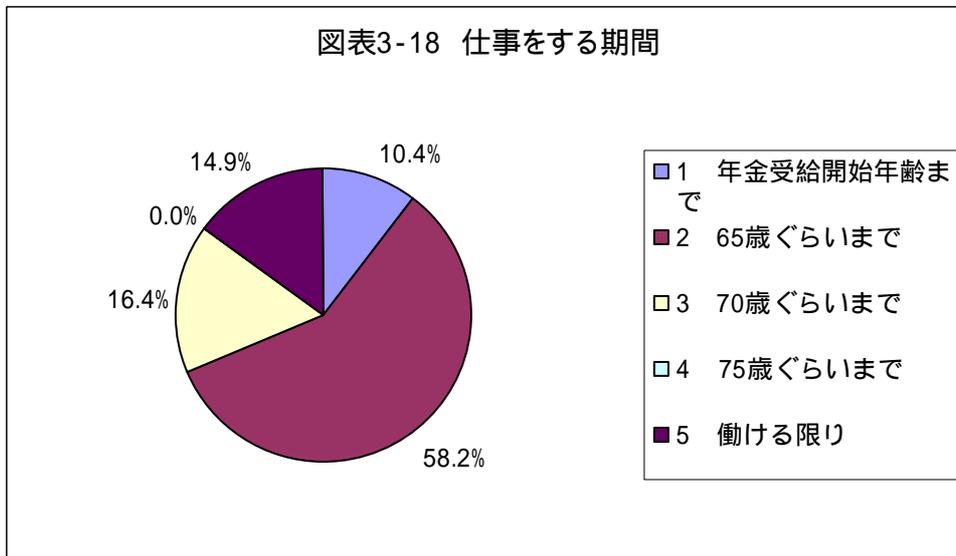
図表3-17 所属形態



(9) 仕事をする期間(n=67)

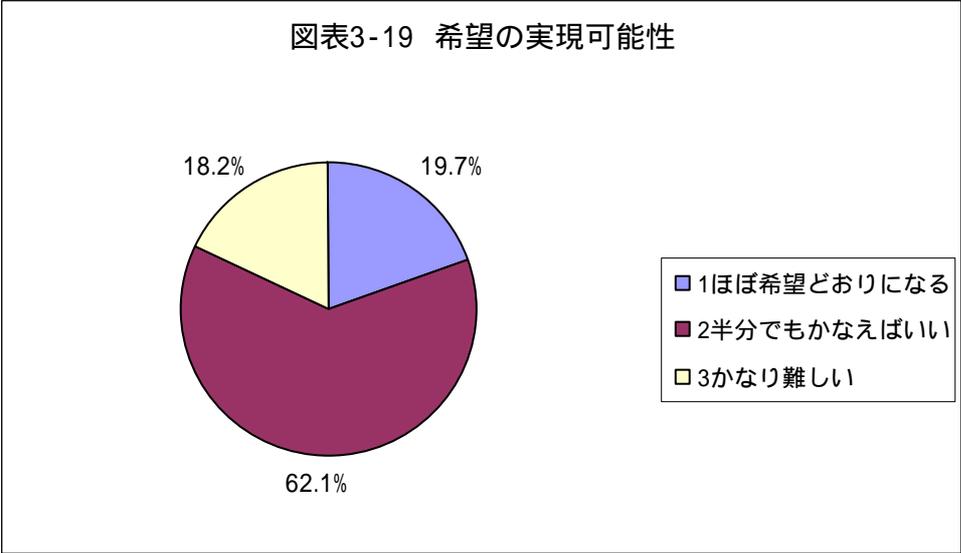
「65歳ぐらいまで」が58.2%で、年金受給開始年齢に関わらず、65歳を一応の目安としている人が多い(図表3-18参照)。

図表3-18 仕事をする期間



(10) 希望条件の実現性(n=66)

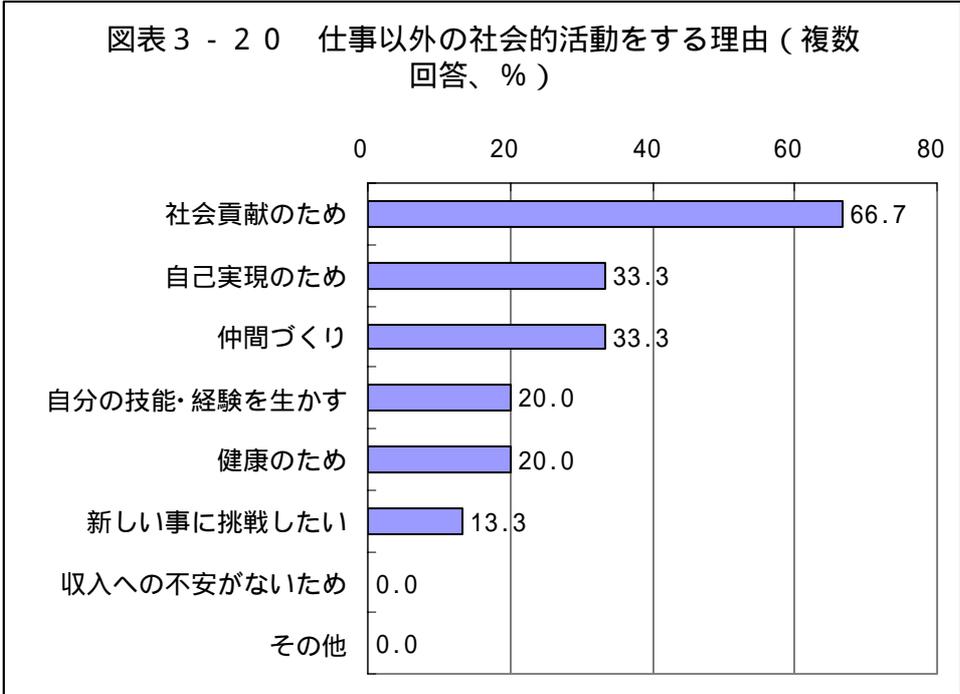
仕事を続けたいという希望条件は、どの程度の実現性があると思うかについては、「半分でもかなえばいい」が62.1%で最も多く、「ほぼ希望どおりになる」は19.7%にとどまっております。将来については楽観視できないという意識が読み取れる(図表3-19参照)。



5 . 社会貢献活動への参加意識

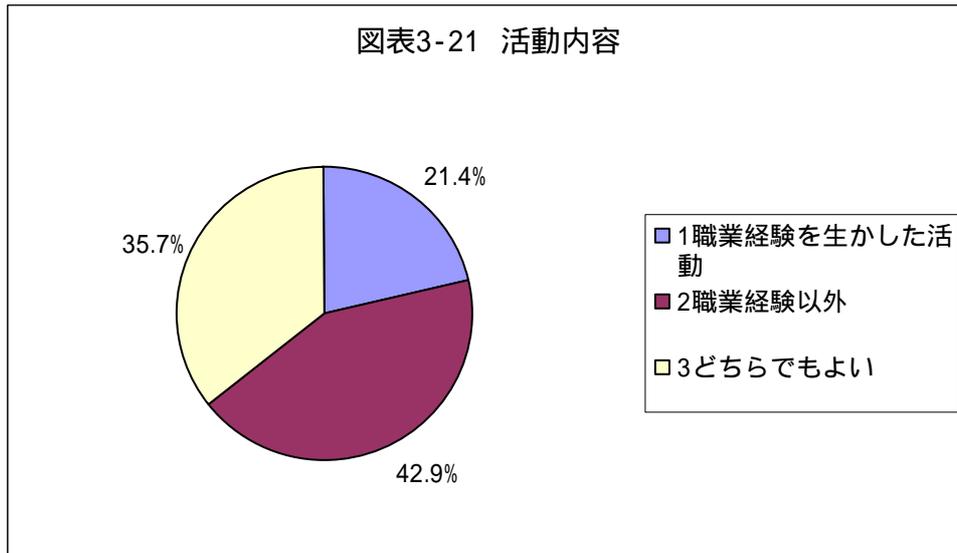
(1) 仕事以外の社会的活動をする理由(複数回答、n=15)

図表 3-13 の退職後の生活設計の問いにおいて、「ボランティアなど仕事以外の社会的活動をする」と回答した人を対象に、その理由をたずねたところ、「社会貢献のため」が66.7%で、まず利他の精神ありきで、収入への不安の有無は関係がないという読み取り方ができよう(図表 3-20 参照)。



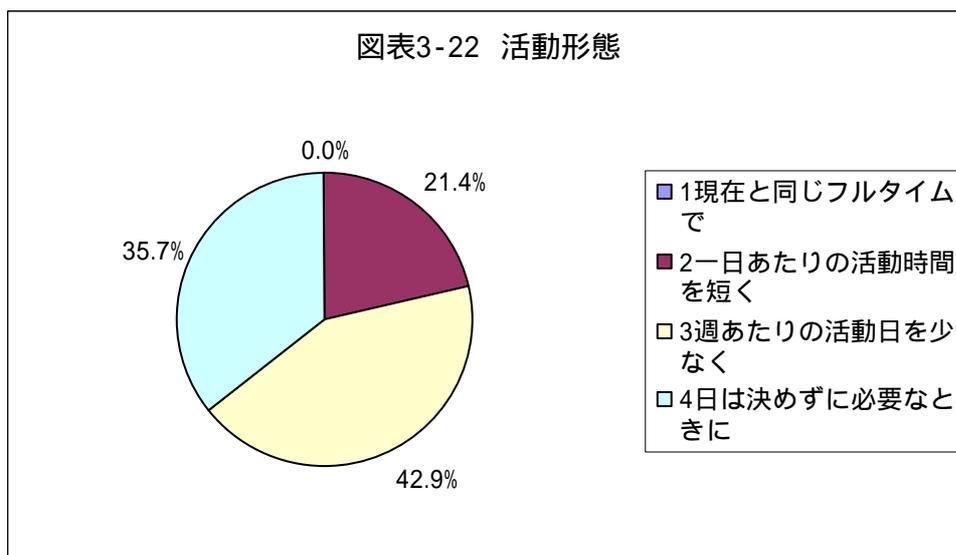
(2) 活動内容 (n=15)

「職業経験を活かした活動」は 21.4%と低く、これまでの経験やノウハウの分野にはこだわらない姿勢が現れている (図表 3-21 参照)。



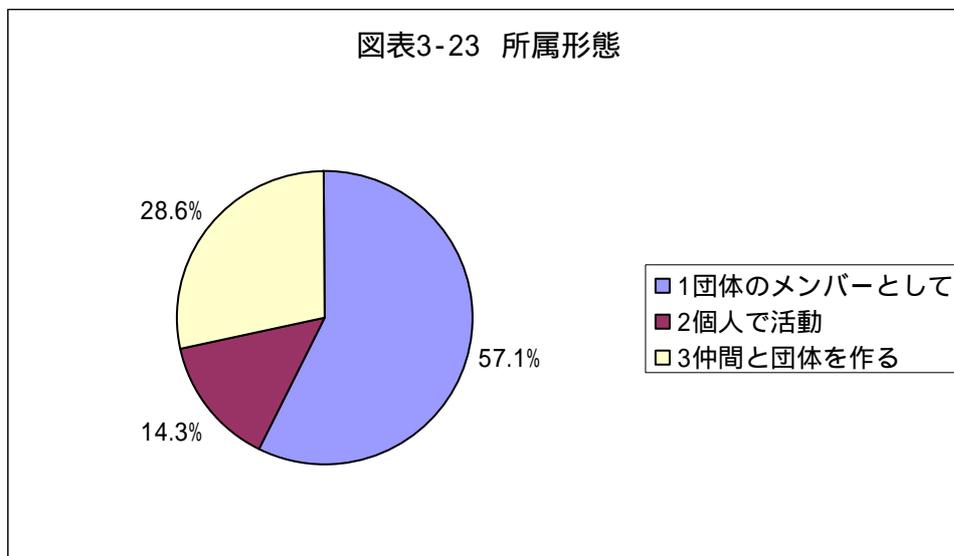
(3) 活動形態 (n=14)

「週あたりの活動日を少なく」が 42.9%で最も多く、フルタイムを希望する人はいなかった (図表 3-22 参照)。マイペースを優先する傾向が強いといえよう。



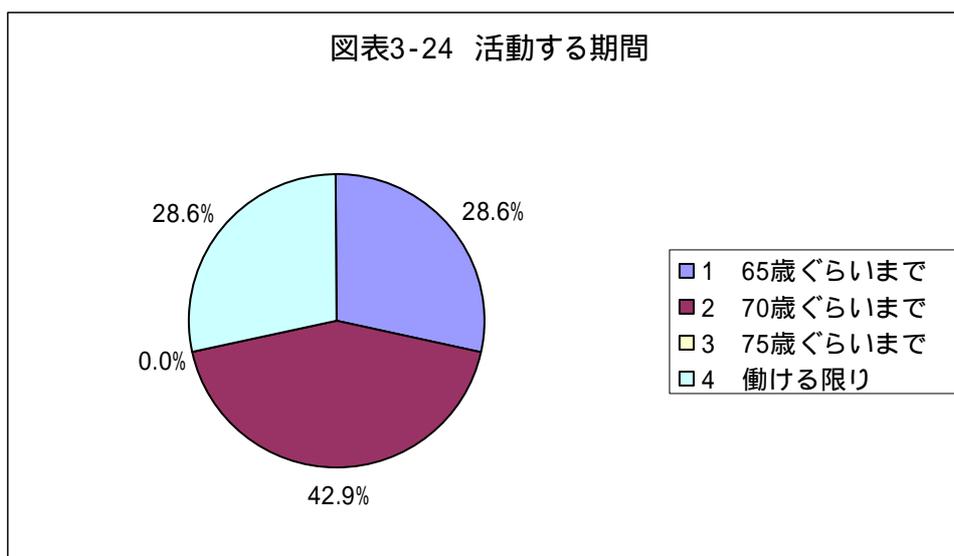
(4) 所属形態 (n=14)

「団体のメンバーとして」が 57.1%で、帰属志向の強さは先の「仕事を続ける」グループより弱い (図表 3-23 参照)。



(5) 活動する期間 (n=14)

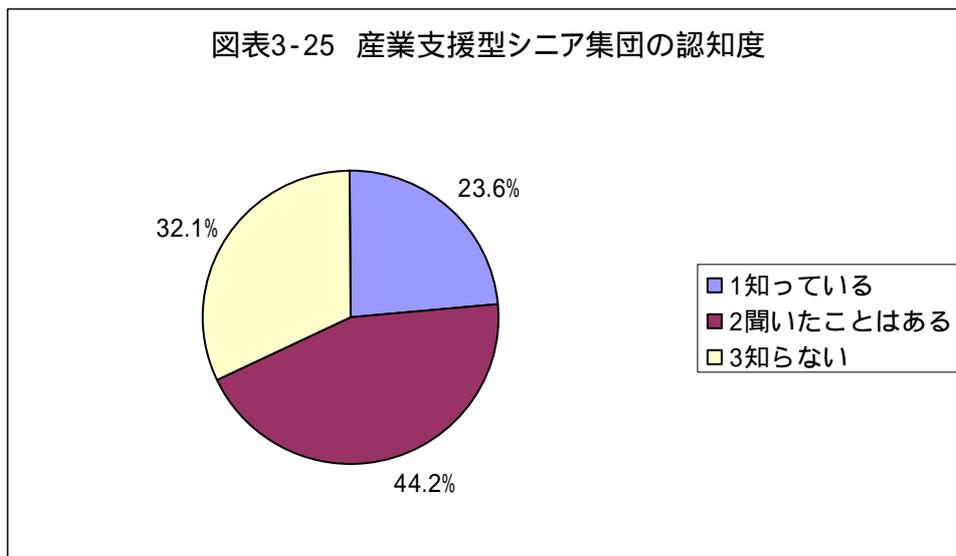
「70歳ぐらいまで」が 42.9%で、「仕事を続ける」グループよりも期間が長いことが特徴である (図表 3-24 参照)。



6. 産業支援型シニア集団への参加意識

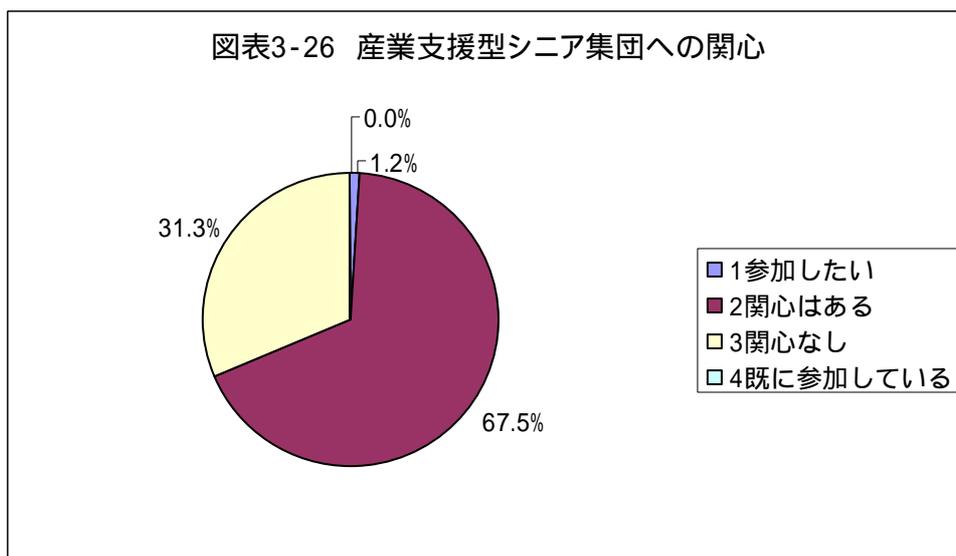
(1) 産業支援型シニア集団の認知度(n=165)

産業支援を目的としたシニア集団活動の動きについて、「知っている」と「聞いたことはある」を合わせると3分の2を占めることから、ある程度の認知度はあるといえる(図表3-25参照)。



(2) 産業支援型シニア集団活動への関心(n=163)

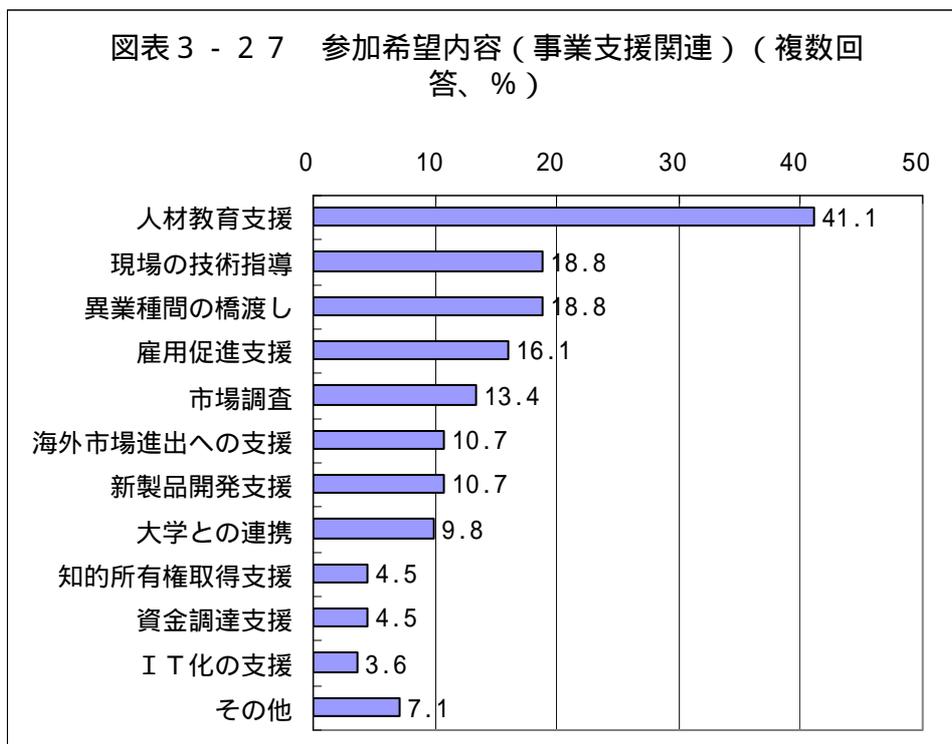
上記活動への関心の度合いについては、「関心はある」が67.5%で最も多いが、「参加したい」はわずか1.2%である(図表3-26参照)。



(3) 参加希望内容(事業支援関連)(複数回答、n=112)

前問で「参加したい」もしくは「関心はある」と答えた人を対象に、参加を希望する内容を、事業支援関連と企業の社会貢献活動に分けて聞いたところ、事業支援関連で最も多かったのは、「人材教育支援」で41.1%、次いで「現場の技術指導」と「異業種間の橋渡し」がいずれも18.8%であった(図表3-27参照)。

近年、製造業の現場から熟練技能の伝承に関して、団塊の世代の大量退職が人材の枯渇に拍車をかけるとの危機感が叫ばれている。こうしたことから、人材教育や現場の技術指導は、ニーズの高い分野であることは間違いない。

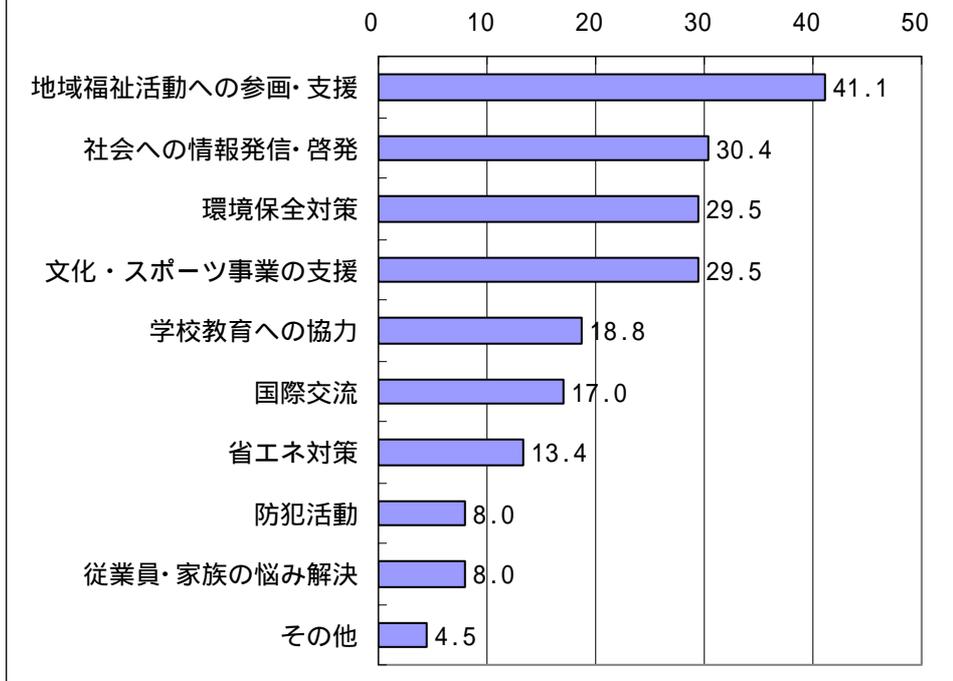


参加希望内容(企業の社会貢献活動支援関連)(複数回答、n=112)

企業の社会貢献活動支援関連では、「地域福祉活動への参画・支援」が41.1%、「社会への情報発信・啓発」が30.4%、「環境保全対策」と「文化・スポーツ事業の支援」がともに29.5%である(図表3-28参照)。

企業が取り組む地域福祉活動には、高齢者・障害者の支援、各種イベント開催、地域の美化活動、ボランティア派遣など、幅広い内容が含まれるが、内容的には地域の生活に密着した身近な活動といえることができる。

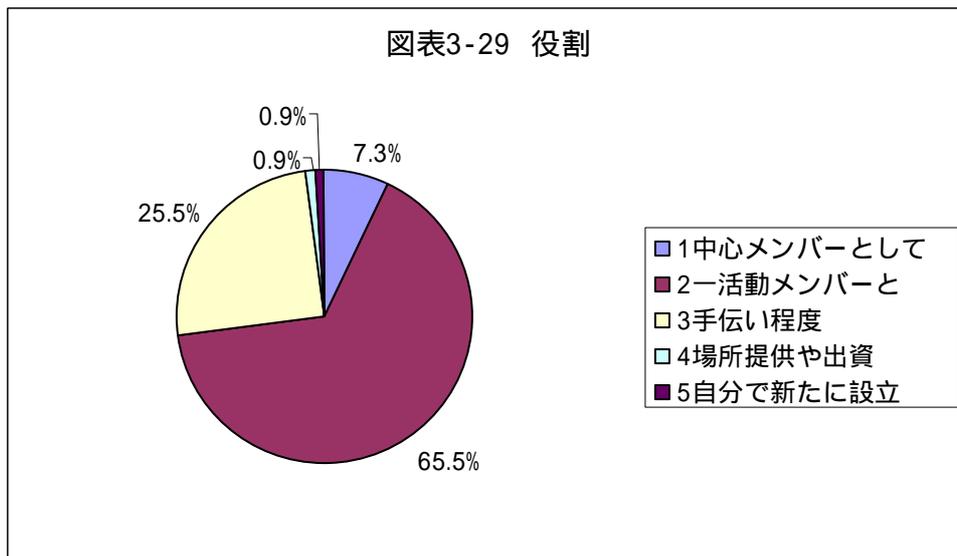
図表3 - 28 参加希望内容（社会貢献活動支援関連）
（複数回答、%）



（4）役割(n=110)

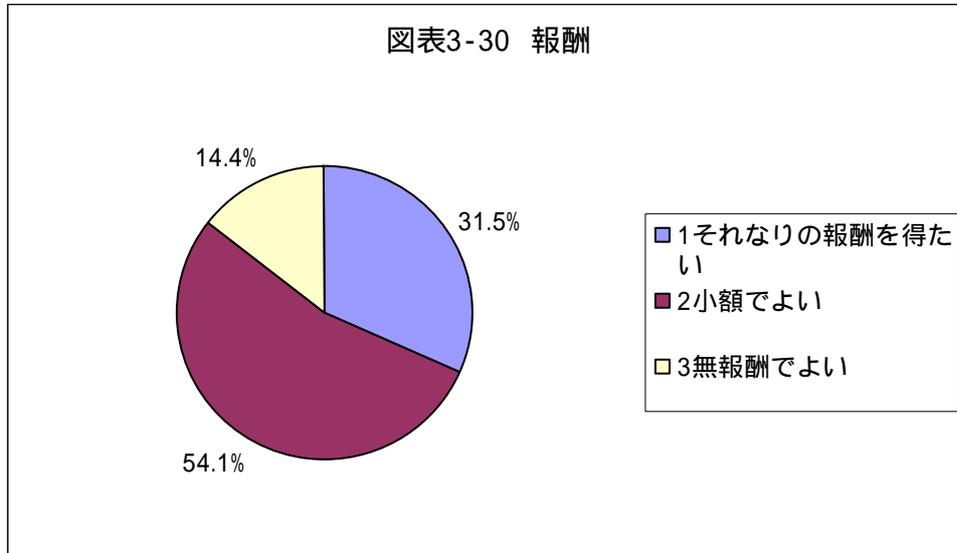
参加する際の役割としては、「一活動メンバーとして」が65.5%、「手伝い程度」が25.5%で、「中心メンバーとして」主体的な役割を求める人は7.3%であった（図表3-29参照）。

図表3-29 役割



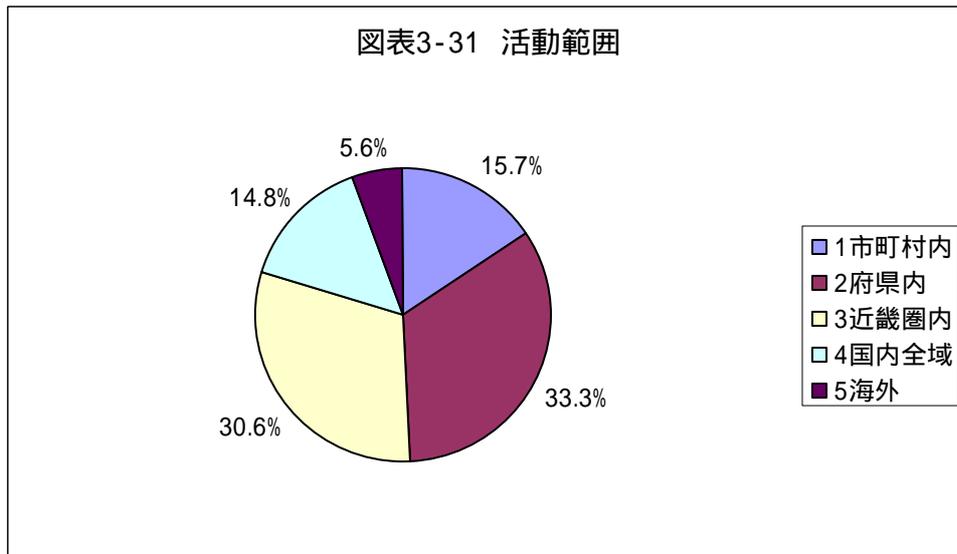
(5) 報酬(n=111)

「小額でよい」が 54.1%、「それなりの報酬を得たい」の 31.5%を合わせると、大多数が有償を前提としていることがわかる(図表 3-30 参照)。



(6) 活動範囲(n=108)

「府県内」エリアが 33.3%、「近畿圏内」エリアが 30.6%で、かなり広い活動範囲を想定していることがわかる(図表 3-31 参照)。

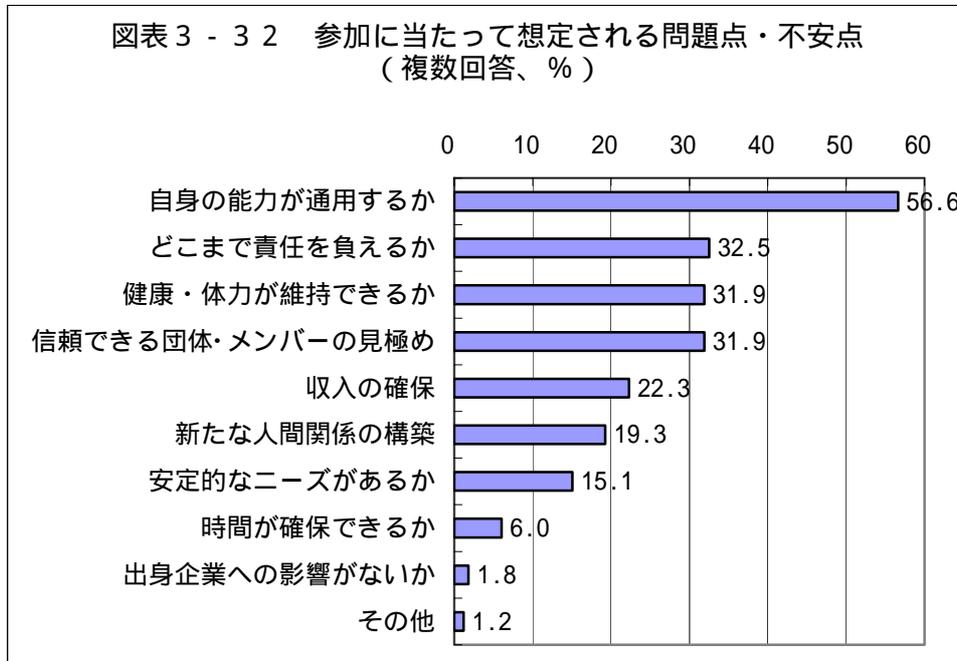


(7) 参加に当たって想定される問題点・不安点(複数回答、n=166)

「自身の能力が通用するか」が 56.6%、「どこまで責任を負えるか」が 32.5%、「健康・体力が維持できるか」と「信頼できる団体・メンバーの見極めができるか」がともに 31.9%

となっている（図表 3-32 参照）。

こうした問題は、適切な情報提供がなされれば、団体に対する理解・信頼感が醸成されかなり解決される余地が大きいものと思われる。



(8) 産業支援型シニア集団に求められる条件(n=152~153)

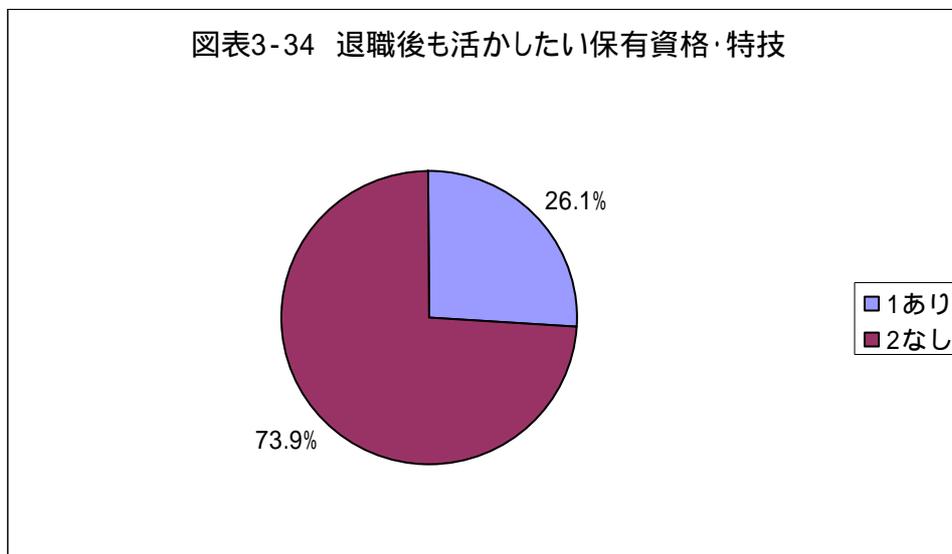
最も重視される条件は「共感できる理念・目標があること」で、非常に重要(5点)~重要でない(1点)の5段階評価の平均点が4.38点、その他4点以上の項目は、「技術・営業・事務など幅広い人材がいること」が4.32点、「強いリーダーシップを持った代表者がいること」が4.15点であった(図表 3-33 参照)。

図表3-33 産業支援型シニア集団に求められる条件

	度数	最小値	最大値	平均値
共感できる理念・目標	152	1	5	4.38
幅広い人材	152	2	5	4.32
強いリーダーシップ	153	2	5	4.15
社会的認知・評価	153	2	5	3.97
拠点施設	153	2	5	3.97
行政のバックアップ	153	1	5	3.92
地域への密着度	152	1	5	3.84
相互研鑽の場	153	1	5	3.74
他集団との交流・連携	153	1	5	3.73
特定分野に専門特化	152	2	5	3.66
出身企業とのパイプ	152	1	5	3.26

(9) 退職後も活かしたい保有資格・特技(n=153)

資格・特技が「あり」と回答したのは 26.1%であった(図表 3-34 参照)。



なお、保有する資格・特技の内容は、回答総数延べ 38 件中、技術士や電気工事士などの技術系が 16 件、宅地建物取引主任者・経理などの事務系が 14 件、英語・中国語などの語学系が 6 件、その他が 2 件であった。

退職後活かしたい資格・特技を保有している人のグループと、ない人のグループで、退職後の生活設計に関する回答を比較すると、退職後も「仕事を続ける」と回答した人は、資格・特技「あり」のグループでは 62.5%、「なし」のグループでは 36.3%で、資格・特技を持つ人の方が、仕事を続けたいという意欲が強くあらわれている。しかし、資格・特技の有無で、今の仕事へのこだわり方に差があるかについてみると、資格・特技「あり」のグループは「今と同じ仕事をしたい」が 40.0%、「なし」のグループは 31.7%で、それほど大きな差はない。現在の職場が保有資格と無関係である場合も考えられる。さらに、仕事を続けたいという希望の実現可能性については、資格・特技「あり」のグループの方が楽観的かといえ、決してそうではなく、資格・特技が切り札にはならないという見方がなされているようである。

また、同様に産業支援を目的としたシニア集団・NPO活動への関心度を比較すると、資格・特技「あり」のグループでは 85.0%の人が「関心はある」もしくは「参加したい」と回答しており、「なし」のグループ(61.1%)に比べて、関心度の高さがうかがえる(資 - 7 ~ 10 参照)。

第4章 府内の中大企業における産業支援型シニア集団に対する意識

ポイント

退職者の産業支援型シニア集団への参加には好意的だが、現役での参加には否定的である。

定年前での参加を認めている企業もある。

中大規模企業では集団を活用しようとするところは少ない。

出身企業と連携して中小企業支援を行うところは少ない。

集団の認知は中小企業に低く大企業に高く、知名度向上が課題である。

1. 調査の概要

平成15年度に実施した「企業の人材活用と企業・企業支援調査及び産業支援型シニア集団の活用」に関する調査を基に、今回企業OBが設立した産業支援型シニア集団に対するヒアリングを行ったところ、参加者の前職歴の多くが大・中規模企業出身者で構成されていることが多かった。また、同年に実施したアンケート調査の対象は中小企業を中心としたものであった。今年度は大・中規模を中心として実施することとした。

調査対象は、大阪に事業所を保有する上場企業(会社四季報記載)と、これとほぼ同数の未上場企業(東洋経済新報社発行の2003年版企業総覧未上場から資本金規模の大きい順)である。

調査票有効発送数1054件(発送数1074件、上場企業508件、未上場566件)、有効回収数125件(上場54件、未上場71件)、回収率11.9%であった。回答企業の業種別回答状況は図表4-1のとおりである。

図表4-1 回答企業の主な業種

	全体	業 種							
		産業材 製造	消費財 製造	卸	小売	飲食	サービス	建設土木	その他
合計 回答数	125	39	14	25	4	1	18	7	17
構成比 (%)	100.0	31.2	11.2	20.0	3.2	0.8	14.4	5.6	13.6
上場企業	54	14	10	9	4	1	6	1	9
	100.0	25.9	18.5	16.7	7.4	1.9	11.1	1.9	16.7
未上場企業	71	25	4	16	0	0	12	6	8
	100.0	35.2	5.6	22.5	0.0	0.0	16.9	8.5	11.3

2. 産業支援型シニア集団の認知

産業支援型シニア集団の存在に対する認識は、ほぼ75%の回答企業が知っていると答えている(図表4-2参照)。上場企業と未上場企業を比較すると、上場企業の方が認知度はかなり高い。この差は、推測の域を出ないが産業支援を組織の設立目的として設立されるシニアの集団には、大企業出身者が関わっているケースが多く、そのため、企業側も知る機会も多いのではないかとと思われる。大阪府には全国的にも代表的存在と見られる団体が幾つかあるが、それらの設立メンバーの経歴は名だたる大企業出身者が揃っていることから

認知の違いをうかがい知ることができる。

平成 15 年度に「企業における人材活用と企業・起業支援および産業支援型シニア集団の活用に関する調査報告」において実施した中小企業主体の調査(回答 490 社、従業員 100 人以下は 355 社)では、産業支援型シニア集団の認知は 53.4%であった。

産業支援型シニア集団にとっては、その人材供給元である中・大企業の認知度は十分だが、その設立目的である技術・経営支援の対象の中小企業での認知を、いかに上げるかが課題となっているといえる。

産業支援型シニア集団が中小企業等での認知度を上げる方法は、その活動実態についてヒアリングすると、概ね直接法と間接法の二つの展開が見られる。

図表4-2 産業支援型シニア集団の認知状況

	全体	認知の程度		
		知らない	聞いたことがある	よく理解している
合計 回答数	125	32	88	5
構成比 (%)	100.0	25.6	70.4	4.0
上場企業	54	7	46	1
	100.0	13.0	85.2	1.9
未上場企業	71	25	42	4
	100.0	35.2	59.2	5.6

直接法として、セミナー等を主催することで認知を上げる試みが行われている。しかし、知られていないために実効はなかなか上がらないのが実状である。また、資金も十分ではないことからセミナー等の主催は困難なようである。

会員の個人的なネットワークから銀行などが顧客サービスとして行う経営セミナーへの協力や共催なども行われている。

最も一般的なのは、会員のネットワークで得た顧客の口コミによる認知の拡大である。

間接的な方法は、経済産業局や府県市などが中小企業支援政策に活用する専門家として登録することで認知を上げることである。

産業支援型シニア集団では、中小企業に対する支援システムとして、集団による問題解決を図るシステムをとっていることが多く、このシステムに先の専門家として派遣された時に、このシステムでの問題解決を図ることで成果を上げる取り組みがなされている。

このような、シニア集団に属する専門家と、その組織の姿が活用する行政と中小企業に見えるように取り組むことで、中小企業にも行政にも認知の成果を上げているところが少なくない。

3. OB会等の企業関連組織の産業支援活動

企業には企業退職者の親睦組織があることは少なくない。最近の産業支援型シニア集団の組織化の動きから、その団体が産業支援的な活動を行うことは十分に考えられるところである。

しかしながら、OB会等の組織があるとするのは30%ほど存在するが、産業支援の組織を行っているところはほとんど存在しないに等しい。(図表4-4参照)

図表4-3 OB会等組織の有無と、その産業支援活動の状況

	全体	退職者組織の有無と活動				
		組織なし	組織あり、産業支援的活動なし	組織あり、産業支援的活動あり	組織あるも、産業支援は別組織	組織あるが、活動内容把握せず
合計 回答数 構成比 (%)	124 100.0	86 69.4	34 27.4	1 0.8	1 0.8	2 1.6
上場企業	54 100.0	39 72.2	13 24.1	0 0.0	1 1.9	1 1.9
未上場企業	70 100.0	47 67.1	21 30.0	1 1.4	0 0.0	1 1.4

産業支援型NPOの中には特定の企業OBに限定した会員制度をとり、まさに企業OB会とでも言えそうなところもある。NPOとして(株)オムロン出身者で組織されたXOクラスターが該当する。この組織は、中小企業から支援依頼があった時、会員に対して紹介するが支援報酬からのキックバックは求めず、ほぼ事務連絡費だけを会費として運営している。

4. 従業員の産業支援型シニア集団への参加に対する企業の見解

(1) 定年退職者の産業支援型シニア集団への参加は賛成

企業の従業員がOBであれ現役従業員であれ、他社への技術・経営支援を行うことは機密の漏洩やノウハウの流出の危険があると見ることができる。実際、退職後数年間の機密保持契約を結ぶとする企業も存在する。

従業員が定年退職後に産業支援型シニア集団に参加することに対して明確に「反対」とするところはほとんどないに等しい。「賛同も支援も行わない」と意見を保留するところが2割弱はあるが、賛成が7割を超える。しかも、この傾向は上場企業・未上場企業にさしたる差はなく、ほぼ同意見とみてよい。

図表4-4 退職社員の産業支援型シニア集団への参加に対する見解

	全体	集団参加への見解内容				
		むしろ反対	賛同も支援も行わない	賛成だが特に支援はしない	賛成、人事制度の延長的理解	その他
合計 回答数 構成比 (%)	123 100.0	1 0.8	28 22.8	85 69.1	5 4.1	4 3.3
上場企業	54 100.0	0 0.0	12 22.2	38 70.4	2 3.7	2 3.7
未上場企業	69 100.0	1 1.4	16 23.2	47 68.1	3 4.3	2 2.9

企業でのヒアリングでも、中堅社員からは、良い活動であり、自分自身も将来は参加したいとの声もあった。

(2) 現役従業員の産業支援型シニア集団での活動はやや否定的

次に、現役の従業員が産業支援型シニア集団に参加し活動することに対して、企業はどのようにみているのであろうか(図表4-5参照)。

図表4-5 産業支援型シニア集団への現役従業員の参加について

	全体	現役従業員の参加に対する見解内容			
		参加すべきでない	親睦的交流に限る	休日活動なら構わない	その他
合計 回答数	117	27	35	44	11
構成比 (%)	100.0	23.1	29.9	37.6	9.4
上場企業	51	5	20	18	8
	100.0	9.8	39.2	35.3	15.7
未上場企業	66	22	15	26	3
	100.0	33.3	22.7	39.4	4.5

産業支援型シニア集団では、現役での参加が定年後にスムーズに会の活動に移行できること、また、会側からは若い人との接触により刺激が受けられ、また、会の継続にもつながることから求めている。

現役の従業員がシニア集団に参加することを認め奨励する企業も現れている。しかし、回答結果は積極的には賛成ではなく「参加すべきではない」が23.1%、「親睦活動に限る」が29.9%と合計で半数を超える。ただ、「参加すべきではない」と強く否定するのは上場企業が9.8%、未上場企業が33.3%と未上場企業のほうが高いことが注目される。

シニア集団が設立した(株)プロテックの話では、定年を数年後に控えた人が週の一日程度を登録社員として参加することを認めている大企業があるとのことである。このような動きは注目すべきことである。

5. 企業の産業支援型シニア集団活用

(1) 産業支援型シニア集団の活用意向

産業支援型シニア集団を活用したことがあるか、また、今後活用する意向はあるかについて尋ねた。シニア集団を「活用した」のは2.5%に過ぎない。「今はないが今後活用」は15.0%あるものの、「活用したことはなく、今後も活用しない」とするが82.5%と圧倒的に多い(図表4-6参照)。

図表4-6 産業支援シニア集団の活用

	全体	意 向		
		活用した	今はない が今後活 用	ない、今 後もない
合計 回答数	120	3	18	99
構成比 (%)	100.0	2.5	15.0	82.5
上場企業	52	1	8	43
	100.0	1.9	15.4	82.7
未上場企業	68	2	10	56
	100.0	2.9	14.7	82.4

平成 15 年の調査では、活用実績こそ 3.7%とほぼ同様であったが、「活用しない」は 19.6%、今後活用したいが 80.6%と、今回の調査とは異なる結果がみられた。この違いは、今回調査対象企業が大規模企業であり、産業支援型シニア集団を構成する会員もこれらの企業規模からの出身者も多いことから、シニア集団が保有する技術やノウハウから得るものが多いのではないとの判断があるものと思われる。

しかし、団塊世代の大量定年退職時には、企業によってであるが、技術技能の伝承や人材不足となるところもあると予想されることから、シニア集団の活用も促進されるのではないかと思われる。

(2) 産業支援型シニア集団の活用内容

産業支援型シニア集団の活用意向は少ないが、その活用内容は次のとおりである(図表 4-7 参照)。

活用内容を多い順に並べると「技能伝承・技術移転など」「品質保証・同管理面の改善」「人材育成面での取り組み」「生産管理面の改善など」「営業面での取り組み」などである。

	全体	活 用 の 内 容								
		技能伝承・技術移転など	品質保証・同管理面の改善など	人材育成面での取り組み	生産管理面の改善など	営業面での取り組み	異業種企業などとの橋渡し	社員の起業を支援	TLO・MOTなど大学の発事業化の共同支援	設備などの保守・メンテナンス
合計 回答数	21	8	7	6	5	5	4	4	4	4
構成比 (%)	100.0	38.1	33.3	28.6	23.8	23.8	19.0	19.0	19.0	19.0
上場企業	9	4	2	2	2	1	2	1	3	2
	100.0	44.4	22.2	22.2	22.2	11.1	22.2	11.1	33.3	22.2
未上場企業	12	4	5	4	3	4	2	3	1	2
	100.0	33.3	41.7	33.3	25.0	33.3	16.7	25.0	8.3	16.7

	全体	活 用 の 内 容							
		製品開発面での取り組み	総務事務面での取り組み	特許など知財の作成管理	環境面での取り組み	海外進出などの国際展開	仕入購買面での取り組み	ベンチャー企業への共同支援	その他
合計 回答数	21	3	3	3	3	3	2	1	2
構成比 (%)	100.0	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	9.5	4.8	9.5
上場企業	9	1	0	2	1	0	0	1	2
	100.0	11.1	0.0	22.2	11.1	0.0	0.0	11.1	22.2
未上場企業	12	2	3	1	2	3	2	0	0
	100.0	16.7	25.0	8.3	16.7	25.0	16.7	0.0	0.0

平成 15 年の調査では、「販路開拓」21.3%、「自社にない技術の移転」19.8%、「従業員教育」19.3%、「現場の問題解決」15.3%などであり、今回の調査と類似する内容であった。

この調査からは新商品開発面での活用は少数であったが、巨大なシニア集団であるNALCでは、会員を利用してシニア向けのマーケットリサーチを企業から受託している。このような、シニアの属性を活用した企業活動への支援も広がるのではないかとと思われる。中小企業こそが、シニア向けの商品開発などで、このような集団をうまく活用すべきと言える。

6. 産業支援型シニア集団への評価と企業の連携など

(1) 産業支援型シニア集団への評価

産業支援型シニア集団を活用した企業の評価についてヒアリングを実施した。ある企業では、シニア集団から電子技術の指導を技術移転的に受けており、レベルを超えた水準への取り組みであり満足している。

また、ISO取得のための支援を受けているある企業では、指導内容には満足しているものの、集団が事業の説明に「支援」の文言を使用するには報酬単価が高いのではと受け止めていた。また、この企業では設備の改良開発を行う企業を探していたが、紹介先として名が上がった企業は既知の企業ばかりで、この集団の保有するネットワークの狭さに少々失望したとのことであった。当社を指導していた集団は会員数が少ないことから、ネットワークの広さの限界が現れてしまったようである。

別の例では、菓子の生産工程での包装の不具合対策についてシニア集団から指導を受けたが、理論的に様々な取り組みをされ、視点を多く学ぶことができた。しかし、解決策は工程に扇風機を設置して吹き飛ばすことで解決されたとのことであった。

ヒアリングを行った企業では概ね高評価であった。しかし、高評価の一方で評価を下げると懸念される声もあった。それは、出身企業での経験を中小企業にブレイクダウンできずにいる人や、指導・教育訓練の方法を習得していない人が一部にあり、集団内で指導についての研修が必要なのではないかとの評価も少なからず聞かれたことである。

(2) 産業支援型シニア集団と企業の連携

創業者がベンチャー企業や起業家を支援することを目的として設立された産業支援型NPOなどでは、会員の企業と連携した支援の取り組みもみられるところである。産業支援型シニア集団の場合は、出身企業との連携は必然のように受け止められるが、実際には少ないようである。出身企業にとってメリットがある場合の時に限って、連携を試みることが多いようである。これには出身企業に迷惑をかけたくないとの愛社精神がいまだ存在しているからだということである。

群馬県のNPOアナログ技術ネットワークの場合は、出身企業が検査機器等の使用に協力している。これは、群馬県に所在する半導体産業が県に対してアナログ技術の振興を産

業振興策として提言した背景もある。群馬県は産業クラスターの振興を「ぐんま星雲クラスター」と名づけて、アナログ技術をターゲットの一つとして産学連携で取り組んでいる。

企業との連携についてヒアリングしていくと、連携よりもマッチングが多いようである。マッチングの内容は、協力企業の紹介や販路としての得意先紹介などを、現役時代に培ったネットワークによって行っている。これも、既知の企業への紹介が中心であることから、ネットワーク連携とみなすこともできる。

例えば、NPOのXOクラスターは、出身企業のオムロンが京都市を中心として所在していた関係から、地元の協力企業とのネットワークが広く、これを活用して中小企業の支援を行っている。

産業支援型シニア集団の中には、意図的に出身企業との関係を断つかのようにパンフレットの会員紹介項目から出身企業名を削除しているところもある。これは、会社員から脱却した次のライフ・ステージなのだから必要ないとのことであった。しかし、シニア集団を活用する側からは、何ができるのか、そしてそのレベルを知る手がかりが出身企業名にあるのだかと、コメントする。

また、大企業の企業城下町のような地域に、その企業OBを中心として設立された産業支援型シニア集団に対して、地元の中小企業の中には活用すると情報が親企業の大企業に筒抜けとなり不利益をこうむるのではないかとの警戒感を持っているところもある。このような、警戒心はもっともなところもあり出身企業と連携しないとする姿勢も理解されるところである。

第5章 企業の社会的責任に関する意識とNPOとの連携

ポイント

調査結果から見たCSRに対する企業の捉え方は、自社の製品・事業や法の遵守を通じた責任意識が強く、環境や社会貢献への意識は低い。

CSRのコストや投資は、未来の利益へ繋がると認識している。

CSRに対する意識は、未上場企業は上場企業よりも低い。

CSRへの取り組み体制整備が追いつかない等、課題を抱えている。

CSRに行政主導は不要と、産業団体の中には表明しているところがあるが、個別企業レベルでは支援が必要との認識を持っている。

社会貢献活動でのNPOとの連携は少ない。また、連携の形態は、相互の補完関係が多い。

1. 企業の社会的責任に関する意識とNPOとの連携について

最近、大企業を中心にCSR(Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任)活動への取り組みが盛んとなっている。この取り組みには、企業内での取り組みと対外的取り組みがあり、企業内では環境対策として技術的・事業のシステムの課題解決、その一つとしてのISO14000取得や人事労務・法務などの広範囲な取り組みがなされるが、そこには、知識・経験を必要とすることから経験豊富な企業OBで組織された産業支援型NPOの活用や連携が、また、対外的な社会貢献活動では自然・環境保護、子供の人権保護、災害支援や文化の振興などを行う時、これらの活動を実施しているNGO・NPOとの連携(パートナーシップ)による展開が想定される。そこで、企業のCSRに関する認識とNPO等との連携に対する認識について検討する。

(社)日本経済団体連合会は平成3(1991)年9月14日に「経団連企業行動憲章」を制定し、その後数回の改訂を経て平成16(2004)年5月18日には、より社会的責任を強めた企業行動憲章に改定した。その内容は、社会の信頼と共感を得るために次のような10項目の行動をすべきとのガイドラインである。

社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。

公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。

株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。

環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。

「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。

国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。

経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

他方、ISO (International Organization for Standardization = 国際標準化機構) は平成 16 年 6 月、CSR に関するガイドラインのガイダンス文書作成に着手する旨議決した。 ガイドラインは、第三者認証を目的としない国際規格となり、平成 19 年頃には発行するのではとみられている。日本の産業界もガイダンス文書作成に関わっていくこととなっている。

このような CSR に関わる動きは、グローバル展開を進める大企業から始まっているが、今後急速に中堅企業、そして中小企業へと拡大していくものと思われる。CSR は、企業が社会の一員として経営の根幹に据えなければならない理念と行動の規範で有り、これを企業は自ら作成し社会に公開する義務を負う時代となりつつある。

2. CSR の重要事項に対する意識

日本での企業の社会的責任は、第一には利益を出して納税すること、第二は法を遵守することなどとする考え方が根強く残っているとされる。 今言われている企業の社会的責任は、企業も社会の一市民であり、経済的な側面だけでなく社会的な側面も果たすべきであり、すべての企業活動は社会のためにあるとする立場である。

では、企業は CSR 活動として、どのような事項を重視しているかについてまとめたものが以下の図表である（図表 5-1 参照）。

CSR としての重視事項は、事業を通じた貢献、法の遵守、雇用の確保、消費者への説明責任、株主などに関連する項目が上位にランクしている。環境や NPO などのステークホルダーへの、いわゆる社会貢献領域については、少ない傾向にあることが理解される。上場・未上場企業による差は、あまり見受けられない。

図表5-1 CSRとしての重視事項

	全体	重視事項の内容									
		品質保証 (製造物 責任)	製品・ サービス 価値の向 上	法規・国 際ルール の遵守	従業員の 安定雇用	安定利潤 の獲得と 納税	誠実なク レーム対 応	情報公 開・説明 責任	従業員の 資質向上	株主への 利益還元	CO2・ 廃棄物削 減
合計 回答数	123	58	57	39	29	27	26	24	22	19	15
構成比 (%)	100.0	47.2	46.3	31.7	23.6	22.0	21.1	19.5	17.9	15.4	12.2
上場企業	54	21	28	17	10	12	11	15	8	15	6
	100.0	38.9	51.9	31.5	18.5	22.2	20.4	27.8	14.8	27.8	11.1
未上場企業	69	37	29	22	19	15	15	9	14	4	9
	100.0	53.6	42.0	31.9	27.5	21.7	21.7	13.0	20.3	5.8	13.0

	全体	重視事項の内容									
		地域社会 とのコ ミュニ ケーション	個人情 報の保 護	製品・ サービス 価格の 安定化	騒音・車 両交通 安全対 策	緑化・環 境美化	反社会的 団体と の不関 与	ボラン ティア 支援	文化支 援活 動	寄付活 動	その他
合計 回答数	123	14	13	8	4	4	2	1	1	1	2
構成比 (%)	100.0	11.4	10.6	6.5	3.3	3.3	1.6	0.8	0.8	0.8	1.6
上場企業	54	4	6	2	1	1	0	1	0	0	2
	100.0	7.4	11.1	3.7	1.9	1.9	0.0	1.9	0.0	0.0	3.7
未上場企業	69	10	7	6	3	3	2	0	1	1	0
	100.0	14.5	10.1	8.7	4.3	4.3	2.9	0.0	1.4	1.4	0.0

このように、企業の社会的責任の主要な概念である社会貢献領域に対する意識は今だしの感があるのは否めない。

最近の企業の相次ぐ不祥事もあって、日本では法の遵守がCSRの根本として第一義に言われることが多いが、これは基礎事項である。今問われているCSRは、企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)全てとの関係性を最適化することである。

3. CSRに関する認識

上場企業にはSRI (Socially Responsible Investment = 社会的責任投資) による評価を受けて株価が変動するようリスクがあり、未上場企業には、そのようなリスクがないことから、CSRへの取り組み意識に差異があると予想される。この意識の違いを明らかにするとともに、取り組みへの課題を述べたい。

(1) CSRのメリットと投資等について

CSRへの取り組みは、例えば事業を通じた環境負荷の低減や社会貢献としての費用負担や人的支援、そして情報公開など企業の費用負担を増加させる側面を持っている。したがって、費用対効果としてのメリットに疑問を持っているのではないかとと思われるが、実際には上場企業ではそのような認識は少ないようである(図表5-2参照)。しかし、上場企業と未上場企業では認識が異なり、上場企業が「メリットは少ないとは思わない」傾向の回答が合計で71.7%あるのに対して、未上場企業では36.4%であり、しかも「どちらでもない」が43.9%と最も多い。この差は、経営戦略としてCSRをどのように位置づけるかにあると思われる。

図表5-2 CSRのメリット

	全体	企業負担を増加させるだけでメリットは小さい				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	119	32	30	40	14	3
構成比 (%)	100.0	26.9	25.2	33.6	11.8	2.5
上場企業	53	20	18	11	3	1
	100.0	37.7	34.0	20.8	5.7	1.9
未上場企業	66	12	12	29	11	2
	100.0	18.2	18.2	43.9	16.7	3.0

次に、経営戦略の上でCSRを将来投資として位置づけているかを、将来の利益との関係で見ると、やはり上場企業と未上場企業では差があることがわかる（図表5-3参照）。全体としてはCSRのコストは将来の利益につながると見ている。しかし、上場企業が「将来の利益につながる」思う傾向の回答が合計で75.5%あるのに対して、未上場企業では40.3%と差があり、しかも「どちらでもない」が50.7%と半数に及ぶ。

図表5-3 CSRは将来投資

	全体	CSRのコストは将来の利益につながる				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	120	2	7	49	42	20
構成比 (%)	100.0	1.7	5.8	40.8	35.0	16.7
上場企業	53	0	3	15	25	10
	100.0	0.0	5.7	28.3	47.2	18.9
未上場企業	67	2	4	34	17	10
	100.0	3.0	6.0	50.7	25.4	14.9

CSRの広がりによる企業経営への影響について、未上場企業には影響はあるかどうかについてみると、影響はないとは思わないとする回答が多い（図表5-4参照）。しかし、ここでも上場企業と未上場企業では見方に差がある。上場企業からみると、未上場企業へのCSRの影響はないとは思わない、すなわち「影響あり」とするのが合計で73.6%ある。一方、未上場企業自身は「影響あり」とするのは51.5%であった。

このように、上場企業と未上場企業ではCSRの経営における認識に差があることがわかった。この差は、一つには上場企業はCSRへの取り組み評価が株価に影響すること、また、グローバル化していることも多く、ステークホルダーとの関係性をより強く意識していることがあるものと思われる。

図表5-4 株式未上場企業への影響

	全体	株式未上場企業への影響はない				
		思わない	あまり思 わない	どちらで もない	ややそう 思う	そう思う
合計 回答数 構成比 (%)	119 100.0	41 34.5	32 26.9	34 28.6	11 9.2	1 0.8
上場企業	53 100.0	23 43.4	16 30.2	11 20.8	3 5.7	0 0.0
未上場企業	66 100.0	18 27.3	16 24.2	23 34.8	8 12.1	1 1.5

このように、上場企業ではCSRに対する意識の浸透はかなり進んでおり、今後、イオングループがベストバリューで取引企業と結んでいる「イオンサプライヤーCoC(コードオブコンダクト)」のような行動が急速に増加してくるのではないかとと思われる。これに対して、上場企業などとの取引関係を持っている企業も存在すると思われる未上場企業には意識に格差があり、CSRへの理解度を増す必要があることが指摘できる。このことは、そのまま中小企業にも当てはまる課題といえる。

(2) CSRへの取り組み体制

上場企業ではCSR推進室を設置する動きが相次ぎ、多くの企業が社長直轄のもとで体制整備を図ってきている。では、その体制整備の状況についてどのように捉えているかをみると、多くの企業で体制整備が追いつかないとの認識を持っていることが理解できる(図表)。上場企業と未上場企業との間には顕著な差異はない。

図表5-5社内体制の状況

	全体	範囲が広く、社内体制の整備が追いつかない				
		思わない	あまり思 わない	どちらで もない	ややそう 思う	そう思う
合計 回答数 構成比 (%)	119 100.0	3 2.5	13 10.9	33 27.7	57 47.9	13 10.9
上場企業	53 100.0	3 5.7	7 13.2	11 20.8	29 54.7	3 5.7
未上場企業	66 100.0	0 0.0	6 9.1	22 33.3	28 42.4	10 15.2

CSRの推進に際してのガイドラインの規格化などに行政が関与することに対して、産業界は反対の意見が報道等でなされ、経団連では反対の立場を明確にしている。したがって、CSRの推進に対して行政からの支援を求めることは少ないものと予想された。しかし、結果は逆であり行政支援が必要と思うとの回答の合計は、全体で70.0%を占めていた(図表5-6参照)。上場企業は64.2%、そして未上場企業では74.6%と未上場企業の方が高い結果であった。

図表5-6 行政支援の必要性

	全体	企業のCSR取り組みに対して行政支援必要				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	120	3	6	27	47	37
構成比 (%)	100.0	2.5	5.0	22.5	39.2	30.8
上場企業	53	2	4	13	18	16
	100.0	3.8	7.5	24.5	34.0	30.2
未上場企業	67	1	2	14	29	21
	100.0	1.5	3.0	20.9	43.3	31.3

では、どのような支援が必要であるかについては設問がなかったため推測とならざるを得ないが、次のようなことが考えられる。

一つには、CSRの推進のためには全てのステークホルダーがCSRの理解を深めることが必要であり、そのために行政はCSRの基本概念、企業の取り組みが社会にもたらす利益、ステークホルダーがとるべき行動などについて啓発を行うこと。

二つには、CSRに取り組み一定の基準を満たす企業の製品・サービスの優先的な調達を促進すること。

三つには、CSRに取り組み高い評価を受けるべき企業を、広く社会に知らしめること。

4. NPOとの連携・協働について

(1) CSR推進とNPOとの連携

最近、企業がNPOと連携するケースが増加しているが、CSRの推進にNPO等との連携を必要とするケースもあると思われる。このNPOとの連携の必要性についての意識は、「連携が必要と思う」は全体合計で31.9%であった(図表5-7参照)。上場企業と未上場企業でも大差はないものの、未上場企業に必要性を感じる傾向がやや強いように受け止められる。

図表5-7 NPOなどとの連携

	全体	CSR活動には外部(NPOなど)連携が必要				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	119	3	22	56	27	11
構成比 (%)	100.0	2.5	18.5	47.1	22.7	9.2
上場企業	53	0	14	25	12	2
	100.0	0.0	26.4	47.2	22.6	3.8
未上場企業	66	3	8	31	15	9
	100.0	4.5	12.1	47.0	22.7	13.6

NPO側から見た企業との連携の必要性に対する認識は、先述のNPOに対する調査では連携を「全く必要としない」は0.4%に過ぎない。ただ、この質問は企業のCSR活動にNPOとの連携が必要かという設定ではない。しかし、NPOが実施する事業の多くは、

企業の社会貢献活動領域と重なることから、企業とNPOの連携に対する企業側とNPO側との認識には、大きな差があるといえる。

図表5-8 NPO側からみた企業との連携必要性

	全体	連携必要性に対する認識				
		全く必要としない	必要な資源の提供元として必要	事業システムの担い手として必要	資金源として必要	その他
回答数	449	2	142	51	19	1
構成比(%)	100.0	0.4	31.6	11.4	4.2	0.2

(2) NPOとの連携の状況

NPO・NGOとの連携の状況について、現在と今後を併せて意向を質問した。上場企業と未上場企業ともに、ほぼ同じ回答状況で全体では「現在も今後も連携する団体はない」が66.1%であった。一方、「連携を実施中」あるいは「今後に実施」は、合計で33.9%と3社に1社の割合であった。

図表5-9 NPOとの関係

	全体	関係の有無		
		現在も今後連携する団体はない	現在はないが今後には連携予定	現在も今後連携有り
合計 回答数	121	80	9	32
構成比 (%)	100.0	66.1	7.4	26.5
上場企業	54	34	4	16
	100.0	63.0	7.4	29.6
未上場企業	67	46	5	16
	100.0	68.6	7.5	23.9

(3) NPOとの役割分担

企業がNPOとの関わりで実施する社会的貢献における役割分担は、寄付の段階 相互補完の連携段階 一体となった協働の段階へと、変化してきていると言われる。欧米では一体となった協働の段階へ移行してきており、日本では相互補完の連携段階にあると言われる。

調査の結果にも同様の状況が現れ「互いに異なる事業を相互連携で実施」が全体で50.0%と半数を占める。次いで「自社に出来ないことの代行」が25.0%であった。

図表5-10 NPOとの位置関係

	全体	役 割			
		自社に出来ないこととの代行	自社が主体で取り組み不足を補完	互いに異なる貢献事業を相互連携で	同一事業を共同体として取り組む
合計 回答数	32	8	4	16	4
構成比 (%)	100.0	25.0	12.5	50.0	12.5
上場企業	16	5	2	8	1
	100.0	31.3	12.5	50.0	6.3
未上場企業	16	3	2	8	3
	100.0	18.8	12.5	50.0	18.8

(4) NPOと連携する事業の内容と関わり方

現在NPO等と連携中の企業と今後実施したいと考えている企業が、NPOと連携する事業分野を回答が10%以上の事業について多い順に列挙すると「地域・まちづくりの推進」、「自然・環境保全」、「人権の擁護または平和の推進」、「科学技術の振興」、「学術の振興」、「文化・芸術の振興」、「社会教育の推進」、「保険・医療または福祉の推進」、「子供の健全育成」、「スポーツ振興」、「男女共同参画社会の形成促進」、「地域安全活動」であった(図表5-10参照)。

中でも、「地域・まちづくりの推進」が41.5%、「自然・環境保全」が39.0%と、他の事業よりもより多い回答であった。

これらの事業で連携している団体の名称について回答があったのは「大阪屋夢八倶楽部」、「社団法人ナショナルトラスト協会」、「2011年・地球ウォッチングクラブ・にのみや(Earth Watching Club EWC)」、「NPO地球と未来の環境基金」、「NPOグリーンピースジャパン」、「NPO法人資源リサイクルシステムセンター」、「NPO法人循環型経済社会推進機構」、「江坂企業協議会」、「吹田ボウイスカウト」、「吹田体育協会」、「赤十字社」、「NPOさかい企業家応援団」、「NPOバードハウスプロジェクト」、「国立現代美術館」、「太平洋人材交流センター(PREX)」、「NPO青少年育成支援フォーラム」、「財団法人共用品推進機構」、「NPO Be Good Caffé」、「OBPアーツプロジェクト」、「日本国際ボランティアセンター」、「NGO Save the children」、「財団法人広げよう愛の輪運動基金」、「近畿バイオインダストリー振興会議」などであった(団体の詳細は省略、詳しくはインターネット検索で参照)。

図表5-11現在及び今後に連携して行う事業の内容

	全体	連携事業内容 (複数回答)										
		地域・まちづくりの推進	自然・環境保全	人権の擁護または平和の推進	科学技術の振興	学術の振興	文化・芸術の振興	社会教育の推進	保険・医療または福祉の推進	子供の健全育成	スポーツ振興	男女共同参画社会の形成促進
合計 回答数	41	17	16	8	8	7	6	6	6	6	5	5
構成比 (%)	100.0	41.5	39.0	19.5	19.5	17.1	14.6	14.6	14.6	14.6	12.2	12.2
上場企業	19	7	9	4	4	4	5	4	3	4	4	3
構成比 (%)	100.0	36.8	47.4	21.1	21.1	21.1	26.3	21.1	15.8	21.1	21.1	15.8
未上場企業	22	10	7	4	4	3	1	2	3	2	1	2
構成比 (%)	100.0	45.5	31.8	18.2	18.2	13.6	4.5	9.1	13.6	9.1	4.5	9.1

	全体	連携事業内容 (複数回答)										
		地域安全活動	企業とNPOの協働支援	災害援助活動	国際協力の活動	職業能力開発・雇用機会拡充支援	企業の情報公開支援	情報化社会の発展	企業経営の支援	起業家支援	消費者保護	その他
合計 回答数	41	5	4	4	4	3	2	1	1	1	1	1
構成比 (%)	100.0	12.2	9.8	9.8	9.8	7.3	4.9	2.4	2.4	2.4	2.4	2.4
上場企業	19	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1	1
構成比 (%)	100.0	15.8	10.5	15.8	15.8	10.5	10.5	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3
未上場企業	22	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0
構成比 (%)	100.0	9.1	9.1	4.5	4.5	4.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

次に、企業がNPO等と連携して事業を行う際の関わり方は「法人会員に加入」が最も多く全体で59.4%、次いで「寄付金などの資金の提供」が46.9%と群を抜き、以下、「理事・役員への就任」、「会議室等の場の提供」、「社員ボランティアの派遣」、「技術・ノウハウの提供」、「製品等の提供」、「事務機器・車両等の貸し出し」と続いている。

やはり、資金的な支援が多いようで、社員や技術・ノウハウの提供・専門家派遣などは、これからの取り組みといえそうである。

図表5-12 NPO等との関係内容(支援)

	全体	関わり方の内容 (複数回答)									
		法人会員に加入	寄付金などの資金の提供	理事・役員への就任	会議室等の場の提供	社員ボランティアの派遣	技術・ノウハウの提供	製品等の提供	事務機器・車両等の貸し出し	講師・専門家の派遣	その他
合計 回答数	32	19	15	8	8	5	5	4	4	3	5
構成比 (%)	100.0	59.4	46.9	25.0	25.0	15.6	15.6	12.5	12.5	9.4	15.6
上場企業	16	8	6	4	3	4	2	4	3	3	2
構成比 (%)	100.0	50.0	37.5	25.0	18.8	25.0	12.5	25.0	18.8	18.8	12.5
未上場企業	16	11	9	4	5	1	3	0	1	0	3
構成比 (%)	100.0	68.8	56.3	25.0	31.3	6.3	18.8	0.0	6.3	0.0	18.8

企業のCSRへの取り組み状況、支援のあり方等に関しては、(株)野村総合研究所主任コンサルタントで大阪大学国際公共政策博士の伊吹英子氏から多くの示唆をいただいた。

1 .(特活) I T百撰アドバイザー・クラブ

概要

代表者：理事長 山岡 喜紹

設立年：平成 15(2003) 年

構成メンバー：62 名

事業分野：I T活用

所在地：大阪市中央区南船場 3 - 2 - 2 9 心齋橋M I Dビル 8 階

I T特化、経済団体のバックアップ

もとは平成 13(2001)年 6月に発足した「関西 I T戦略会議」が母体である。これは「関西にも I T戦略ボードを」という趣旨で、関西の経済 5 団体共同で大企業 100 社の賛助により発足し、平成 15(2003)年 3月に解散した。そこには、I T活用・普及部会と I Tビジネス推進部会の 2 つの部会があった。I T活用・普及部会では、「関西 I T活用企業百撰」事業を実施し、中小企業の I T化の手本となる企業を公募・審査・表彰することで普及促進しようとした。そこで企業審査を行う人材として「I T百撰アドバイザー」(大手企業 I T部門管理職 O B 中心のボランティア)を組織した。あわせて「I Tちょっとアドバイス」(I T活用を模索する企業への訪問アドバイス)事業を実施してきた。

関西 I T戦略会議の解散に伴い、これらの事業を止めてしまうのはもったいないということになり、(社)関西経済連合会に「関西 I T推進本部」が設置された。I T百撰・ちょっとアドバイスとも、同本部が主催して継続することとなった。その後、ちょっとアドバイスは自立すべきとの方向性が示され、同年 10月に N P O 法人「I T百撰アドバイザー・クラブ」が発足した。法人は本部の百撰事業を委託され、実施している。

メンバーには、技術だけでなく中小企業と会話できるゼネラリストで、時間のある人を求めている。交通費などの実費部分以外は全く無報酬なのに、どうして 62 名ものメンバーがいるのかについては、彼ら個人の力ではクライアントにアクセスすることが難しいことから、財界活動から生まれた本 N P O のネームバリューの高さが効いているのではないかと。また、メンバーにとって気づき・刺激の場になっているということもあろう。中小企業から学ぶことも多い。企業を途中で退職した人もいるため、平均年齢は 55 歳ぐらいである。

メンバーはこれからも増やしていく。メンバーの中から口コミで増えていくことはあるが、特定企業の O B が多いということはない。

中小企業の声なき声にアクセスしたい

ちょっとアドバイス事業は、3 回まで無料で始めたが、なかなか中小企業の側からアプローチしてこない。困っているエンドユーザーにアクセスできないことが悩みである。声なき声にアクセスすることが大切である。

百撰企業の評価点は、トップ自らが熱く語れることと、現実に業績が良いことを重視している。IT ちょっとアドバイスでは、具体的な課題解決というよりも、その前段階の「気づきの機会」としての意味合いが強い。3回までは無料で、それ以降はメンバーとの個別対応ということになるが、これまでにそこまで進んだ例はまだない。その意味では、アドバイザーは「伝道師」だと思っている。

国も見習ったIT百撰事業

平成16年度に経済産業省からヒアリングを受けたが、その結果によるものか、国で「IT経営応援隊」(経済産業省版全国IT百撰)を始めた。その近畿版として、今年は「IT百撰」を近畿経済産業局との共催で行うことになった。

今後の展開について

支援先の企業とアクセスするために、中小企業を顧客とする金融機関を「クラスタ企業」として、クラスタ企業が顧客である中小企業のIT相談サービスとして、ちょっとアドバイス事業を利用してもらおうというもの。クラスタ企業は事前に「ITちょっとアドバイス」を利用する権利を「サービスアカウント」としてユニット化し、3回(1社分)を10単位(10万円)ずつ購入してもらおう仕組みである。なお、アカウントの料金は事務経費的なものである。現在のクラスタ企業は、都市銀行と信用金庫の2社である。

現在、50件ほどの実績であるが、クラスタ企業制度だけでは不十分と感じており、クラスタ企業とは別に賛助会員(現在大手企業16社+あと5社ぐらい)を募り、関連会社や得意先企業を紹介・PRしてもらおう仕組みを考えた。この場合はエンドユーザーが料金を負担し、3回で12,000円である。

ITが経営を変えろというよりも、トップの意識改革が重要である。弱いものにつけこもうとする専門家も存在する。その現状を見るに、ITはまだまだ幼年期だと感じる。

中小企業のIT支援でも、関経連やK I I S(財・関西情報・産業活性化センター)や大商や官庁などでも、それぞればらばらに行っている。中小企業から見れば、ワンストップになっていた方がよい。コーディネートする場所がないといけない。

アドバイザー・クラブとしては、百撰候補選びをスムーズにできるよう、活動の知名度を上げることが課題である。

2 .(特活)ニッポン・アクティブライフ・クラブ(NALC)

概要

代表者：会長 高畑 敬一

設立年：平成 6 (1994) 年、平成 11 (1999) 年 N P O 法人認証

構成メンバー：約 2 万人

事業分野：会員相互の助け合いである時間預託制度や、ボランティア事業が主体で、産業支援型の事業は生活研究アドバイザー制度、シニア研究所事業として行われている。

所在地：中央区常盤町 2 - 1 - 8 親和ビル 4 階

会員 2 万人の全国組織

会員が余暇をボランティアに活かしながら地域社会で新たなヒューマンリレーションを作り、健康で誇り高く天寿を全うすることを目的としている。

NALC が伸びた理由は、NALC のボランティアには「自立・奉仕・助け合い」という理念があり、時間預託制度というツールを持ち、さらに男女の比率がほぼ半々 (46 : 54) であったことから、活動面でお互いの強みを発揮できている。

様々な企業からマーケティング調査を受託

収益事業として、平成 8 (1996) 年から生活研究アドバイザー制度を設け、最高年間一万人の会員を動員して、企業からマーケティング調査を受注している。これまで医薬・家電・電力・建築・繊維・新聞社・大学・労働組合などあらゆる業種から調査を受託した。企業に求める負担は、交通費等の実費と事務経費相当分の寄付である。

多くのメーカーは、高齢者の使いやすい製品を作っていない。多機能では使い方が難しいし、説明書もプロが作ったようなものは理解できない。高齢者のことを知らない 20 ~ 40 歳代の人が商品を開発しているところに問題がある。たとえば 3000 ヘルツ以上の音は高齢者には聞こえにくいといったことや、紺地に黒字で書かれた文字は読めないこと等、知られていない。

生活研究アドバイザー制度については、クチコミで広がり、ある広告代理店と契約したことで、多くの企業から受注することができた。年間 1000 万円の収入をあげた年もあった。現在はその広告代理店は倒産してしまい、(株)プラン・ドゥという調査会社と提携している。

(依頼を受けてではなく)NALC からの商品化提言を受けて開発された事例も多い。たとえば特定の人だけに聞こえる指向性スピーカーや、保湿ウォーター、血圧計、体温計、めがね、入れ歯などがある。特に保湿ウォーターは、メーカーが会員に無償で提供してくれたものを、会員が老人ホームに持ち込んだことがきっかけで、大売れしている。

また、最近シニア研究所を設立した。これは調査会社と提携し、高齢者や団塊の世代の生活・意識のアンケートを実施し、情報誌「シニアライフレポート」を発刊し、続いて平

成 16 (2004) 年 5 月、団塊世代 3000 名の意識調査結果『団塊の世代のシニアデビューが社会を変える 市場を変える』を発売している。

さらに、平成 15 (2003) 年に発売した『ナルクエンディングノート』は、もしもの時に家族に伝えておきたいメッセージ (尊厳死、延命治療、財産や葬儀、墓をどうするか等) を書き込めるようになっており、5 万部を超える売上を記録している。

アンケートの調査協力にあたって、交通費などの実費以外は会員本人に報酬が渡る仕組みにはなっていない。現在、2 万人の会員のうち、給料を支払っているのは、経理を担当してもらっている 1 名だけで、あとは全てボランティアである。ただし、調査協力の応募者 (の拠点) には時間点数がつく。それに見合った額を地域拠点に対して活動経費として交付している。

行政との深い関わりをもつ事業が増加

行政からは、生涯学習センターの運営受託、市民アンケートの実施、パソコン教室の運営、デイサービスの実施等、NALC が中に入ることを前提に計画された事業が増えている。

また、厚生労働省の委託事業で、リストラ等で退職した人たちを対象に介護保険マネジメントセミナーを実施し、卒業生の 70% 以上は就職あるいはベンチャー企業を立ち上げている。大阪では 4 回目 (1 回あたり 30 名) になる。

今後の展開について

会員には様々な経歴の人がいるため、何でもできるが、基本的には定款で定めた事項の範囲内で活動を行っていく。

今後の展望は、NALC シニア研究所を日本最大のシニア NPO 法人のマーケティング研究機関として育成するため、まず、シニアを対象とした「調査研究」(シニアの意識・ライフスタイルや特定の事業分野のマーケティング調査研究企画を企業・行政に提案実施する) 「生活研究アドバイザー制度」(企業・行政・研究機関・各種団体からの要請に対して全国規模のシニアのモニターを実施する) 「商品企画」(シニアが必要とする人に優しい商品を企業と協働して企画開発する) 等を中心に活動を展開するなか、コミュニティ・ビジネス等の収益事業を行っていききたい。

3 .(特活)ノウハウ会

概要

代表者：理事長 石毛 浩

設立年：平成 12 (2000) 年、法人認証:平成 14 (2002) 年

構成メンバー：46 名 (正会員 25 名、賛助会員 8 名、準会員 18 名) リタイアシニア主体

事業分野：相談支援 (経営、技術、環境、IT、海外業務)、各種認証指導 (ISO, NPPO 等)

所在地：大阪市福島区吉野 4 29 20 大阪NPPOプラザ内

(平成 17 年 2 月より大阪市中央区谷町 1-3-19 マルマビル 3 階 302 号)

幅広い事業内容

自立を目指す高齢者が、現役時に培ってきた様々な経験 (ノウハウ、スキル) を持ち寄って、それを活かしていくことにより、さらなる「生きがいづくり」に挑戦し、活性化された高齢社会の発現、ならびに健全な社会の発展に寄与する活動を行う。

組織は研鑽グループ (教育・講演)、事業展開グループ (企業・団体からの相談・支援)、事業育成プロジェクトチーム (新事業の企画・創出時、横断的人材編成による事業支援) と全員による事務局で運営されている。

メンバーの経歴・専門分野は様々で、特定分野に特化した人員構成ではない。

他のNPPOとの連携も活発

NPPO法人テクノメイトコープや、C・キッズ・ネットワークなど、他のNPPOとの連携・交流による事業展開を行っている。

これまで、事業範囲を特定せず、ノウハウを提供する支援の場を企業の側に求めていたが、それではどうしても待ちの姿勢になる。他のNPPOの多くが「事業型」であることから、当会としても核になる事業を育てることの必要性 (自立のためにも) を感じ、平成 15 年あたりから検討してきた。ニーズも、環境と健康管理 (食材を含めた) に絞込んだ。

環境については、新たな環境マネジメントシステムである「エコステージ規格」の評価機関として、有限責任中間法人エコステージ協会から資格認定を受け、中小企業を中心にエコステージ規格の普及を図る。なおエコステージは 5 つの段階があり、ステージ 1 は ISO14000 の簡易版といえ、ISO14000 取得にもつなぐことができ、認証取得の際にコンサルティングを受けられる点でも中小企業にはメリットが多い。現在 3 件受注。コストダウンと体質改善に主眼を置く。

また、環境家計簿 (大阪府地球温暖化防止活動推進員にメンバーからも参加) や、FRP 廃棄物処理問題についても取り組んでおり、FRP 廃棄物については、集荷システムについて特許を取った。

健康関連では、伝統食品（特に発酵食品）たとえばビール、漬物、味噌、醤油といった、家庭内のできる食品のノウハウ伝承と普及について、講演活動を行っている。

消費生活については、神戸のC・キッズ・ネットワークと提携して、子供を対象に消費教育を行っている。

今後の展開について

これまでの活動を総括すると、受注活動面に課題を抱えていることが認識されている。設立から年数も浅いことから、産業界からの存在認知が低いことが悩みの種で、これまで依頼のあった業務は会員からの紹介によるものである。会員の出身企業との連携は難しいとの意識があるようだ。

そこで、会の認知度を上げるためのマーケティングが必要な時期にあるとの認識を持っている。また、認知度を上げるために会のブランド、つまり会の特色をより明確にする必要があると考え、これまでの取り組みの中から環境面への取り組みを強化しようとしている。

4 .(特活) 北大阪経営支援マスターズ

概要

代表者：三和 清明

設立年：平成 16 (2004) 年

構成メンバー：会員 18 名、会員外 3 名

事業分野：経営支援、IT化支援、ISOセミナー等

所在地：寝屋川市秦町 4 1 - 1 寝屋川市立市民活動センター（インキュベーター室）

地域密着をモットーに

平成 15(2003)年 10 月に活動を開始し、平成 16(2004)年 2 月に法人認証された。

平成 15(2003)年 10 月、市立市民活動センターインキュベーター室に企業OBが 10 名弱集まり、商工会議所から商工業の実態について話を聞いた。その後、市の商工課から、同様に話を聞いた。次に地元の中小企業経営者に、実際に困っていることは何かを聞いた。特に経営者の生の声は参考になった。経営者は孤独である。活動のあり方については、例会だけではだめで、月 1 回サロンを設けて本音の話ができるようにしている。

メンバーには松下電器・松下電工、三洋のOBに、地元の工業会副会長と商工会議所の専務が加わった。平均年齢は 63 歳、最年長は 66 歳。退職後 2 年ぐらいいは、子会社など第二の職場に勤務した後、我々の活動に参加するパターンが多い。1 年以上切れてしまうとよくない。

現在、新製品立上げ、工程改善、IT化支援、ISOセミナー等を行っている。顧客の目線に立ち、有効な支援を地域密着で行うことをモットーとしている。

専門コンサルタントとは一線を画した活動を目指す

大企業OBの問題としては、プライドが高い人が多いことである。押し付けるのではなく、相手の話を聞くことが大切で、能力の高さよりも、誠実に話を聞く人を求めている。

実務的なことをしてきた人は、たくさん声がかかる。特に外の空気を吸ってきた人（出向・転勤の経験がある人）の方が、順応性が高い。現役のうちに、外部のセミナーに参加したり、他部署の人との交流に心がけることも有効である。定年前からNPOとのつながりのある人は、なお良い。メンバーには、中堅企業のOBにも参加してもらい、大企業のOBばかりで固まらないように心がけている。大企業と中小では、同じように中国進出するにしても、ノウハウが違うからという意味もある。

親会社からISOを取れと言われても、その効果や維持費がいくらかかるかなど、トータル的に相談に対応し、ただ資格を取るためだけのコンサルティングに終わらない。

また、コンサルティングを業として行っている事業者との競合はしないことを前提にしており、ある程度力のある企業にはそうした専門コンサルタントを活用してもらい、資金

的にもノウハウ的にも脆弱な企業だけを支援対象とする方針であるが、その際には企業規模など、何らかの基準を設ける必要がある。

今後の展開について

フリーターの増加に加えて、団塊の世代の大量退職が重なって、先行きに危機感を持って事業にあたっている。会員数の上限は特に設けていないが、30名ぐらいか。ITサポート、特許、行政書士などを揃えたい。無理して増やそうとは考えていないが、増えたら3市（枚方・寝屋川・交野）ごとに分けることもあり得る。

5. ビジネスライブの会

概要

代表者：日比野 勤

設立年：昭和 62 (1987) 年

構成メンバー：正会員 220 名程度。

事業分野：事務、テクノサービス、国際開発、(特活)アクティブエイジング、ITの各グループによる業務支援及びNPO活動

所在地：大阪市北区大淀南 1 - 3 - 14 中島ビル6階

長い活動歴

自分たちの経験・知識を埋もれさせないで、活用して社会貢献したい。自分たちがそうして働くことで、(暗いイメージでなく)活き活きとした高齢社会を作り出せる。また現役でいることで、年金問題を先送りできる。こうした思いを持って設立した。

また、「みんなが社長になろう」という思いがあり、その原点を維持しているので、会を任意団体のままにしている(自営業者の集まりというイメージ)。会は、みんなが理念を共有し、情報交換する場であり、その下に会社があればよいと考えている。

緩やかな組織運営体制

組織としては、事務、テクノサービス、国際開発、ITの各事業別のグループがあり、会員はそれぞれの経歴に応じてどこかのグループに所属してもらっている。事務では小企業の経理面の総合受託、テクノサービスではISO関係が主である。なお、事務グループにはライブキャリアサービス、テクノサービスグループにはライブプロダクションシステムズという有限会社があり、契約の窓口機能を担っている。その場にはないといけないこと(例:現金出納)や請求書発送、売ること、作ること以外は行っている。

他にも多くの会社を作る構想であったが、会社設立に対しては「怖さ」が先立つこともあり、構想どおりにはいかない。会として責任を持てるのは3つくらいで、あとは会員が独自に会社を作っている(会とは無関係)ものはある。

福祉関係の事業は、NPO(アクティブ・エイジング)を設立した。これは、将来的に行政からの仕事を受託する際に、受けやすい形態を意識したものである。

当初は年会費の徴収はしていなかったが、一部のメンバーだけが負担する形となり、人間関係も悪くなったので、事務経費相当分として発足後6~7年後から徴収し始めた。年会費3000円を払わなければ、名簿から削除される。

業務を受ける場合の料金は、内規で定めているだけで、会員と有限会社の間で契約行為は行わない。収入は5%を会に、15%をグループの活動資金、80%が担当者へという分配をしている。料金体系は、相手先の規模(従業員数、年商)や内容による。それは、相手方

社員の給料との兼ね合いで、料金が高いか否かを判断されるため、実際の業務内容は、規模による差異はあまりない。価格交渉は担当者自身が納得いくように行う。

対象は広範囲で、社会福祉法人、行政、企業等さまざまである。地域的には仕事の 8 割は大阪である。

つまらないことで晩節を汚したくないという意識が会員には強いので、守秘義務は厳守する。

中小企業出身のOBは出てこない。有能な人は70歳くらいまで働いている。

現場に入り込む形で行政との連携を目指す

施策としても「指導助言」ではなく、現場に入り込む（実際に行う）ものでないと、中小企業にはメリットが少ないように思うので、そうした方向に施策を行って欲しいし、その際に手伝っていきたいと考えている。助言や指導で社内に行き届くのは中堅企業以上であり、それ以下の企業はいっしょに汗をかく「実務の肩代わり」の方がよい。

今後の展開について

行政との協働をしたい。同じことをするにしても、行政が後ろにいと、活動する人も生きがいを感じやすいし、社会貢献という側面でプライドを保てる。社会福祉法人の経理対応のように、社会的に必要であるが、民間のコンサルタントができないような部分での協力をしたい。

6 . A T A C (Advanced Technologist Activation Center)

概 要

代表者：会長は（財）大阪科学技術センター副会長が兼任

設立年：平成 3（1991）年

構成メンバー：21 名

事業分野：技術コンサルティング、講師派遣、書籍・ニュース発行、ベンチャービジネス
創生支援、産学連携支援、公的支援情報システム、社長懇話会

所在地：大阪市西区靱本町 1 - 8 - 4（財）大阪科学技術センター

母体は（財）大阪科学技術センター

A T A C（Advanced Technologist Activation Center）は、（財）大阪科学技術センター（O S T E C）の創立 30 周年記念事業の一環として、平成 3（1991）年 4 月に発足した。

O S T E C 副会長（大企業の副社長クラスが務める）が A T A C の会長となる。運営委員長の梶原氏は松下電器 O B である。現在の A T A C 会長は松下電器の専務が務めている。

創設メンバーは 10 数名であったが、現在は 22 名である。ほとんどが大企業出身者だが、中にはスピノフした比較的若い人もいる。入会希望者には、ゲインを期待することなく、中小企業のために働きたいという人だけに入って欲しいと言っている。面接や定例の研究會および会食にも参加してもらって、人物を見定めている。出身企業は問わず、能力が高いだけでなくチームで活動できる人を求める。特にエレクトロニクス等の技術は進歩が早く、新しい人材は必要と考えている。しかし、会議で議論のできる人数には限界があり、あまり人数をふやす考えはない。平均年齢は 70 歳で、最高齢は 81 歳である。定年は設けていない。実年齢ではなく、精神年齢に意味がある。

入会金として 50 万円を徴収しているが、これは、それだけ払ってもやるという「決意料」としての意味を持たせている。やめるときには 40 万円だけ返金する決まりになっている。また、年会費は 12 万円である。専門によっては、支援の仕事が少ない場合があるが、あてがわれるのを待っているのではなく、自分で探すようにしてもらっている。

メンバーの豊富な人脈が A T A C の強みである。たとえば、様々な学会でチェアマンをやったという人が多い。また（独法）科学技術振興機構（J S T）の実用化促進委員には、メンバーのうち 17～18 人が就任しており、J S T が保有する数千件の特許の中から日常コンタクトしている中小企業に活用できそうな特許を紹介し、大学発明の実用化を推進する努力もしている。そのため、大学の先生方とのコンタクトも緊密になっている。

また、A T A C には海外工場建設に携わってきたメンバーも 3～4 名おり、中国など海外進出を計画している企業には非常に役立つ人材である。

A T A C ・ M A T E 奈良、和歌山、岡山の 3 つのファミリー団体がある。さらに広島も準備中で、A T A C の輪が各地に展開している。各団体とも、A T A C 的な組織を作りたい

いと言って来た団体が母体になっている。A T A C ・ M A T E 奈良はN P O 法人化している。N P O 法人のほうがやりやすいといった意見もあるが、大阪がN P O 法人でないのは、O S T E C の事業の一環として始まったという経緯による。

豊富な事業実績の裏には徹底した現場主義

定例的な活動として、月 2 回全員が集まる研究会を開催している。研究会では各メンバーからの話題提供と、現在進行中のコンサルティングの現況報告およびディスカッションを行っている。

また、4 ヶ月に 1 回ほど「社長懇話会」を行っている。これは企業見学とセットになっており、参加者の評価は高い。毎回 20 社程度が参加するが、全部で 40 社程度あり、そのうち 3 分の 1 は支援実績のある企業である。

企業と大学・国公立研究所との産学連携にあたっては、産学連携支援制度（N A S C A）で、無料で契約までの支援を行っている。大学は企業の欲しがる研究を必ずしもしているわけではなく、企業のニーズを必ずしも的確に押さえている訳ではない。大学のシーズを如何に活かすかといった視点では、逆に企業の欲しがっている要求を企業から聞き出し、これを大学側に伝えて研究と結び付けてゆくほうが的確に大学の特許の実用化を推進することが多い。梶原委員長が、大阪大学先端科学イノベーションセンター・ベンチャービジネスラボラトリー部門の客員研究員を務めている関係も、活かされている。

契約成立後は、A T A C とコンサルティング契約をしてもらう仕組みであるが、契約まで至った例はまだない。このほか、ベンチャービジネス起業支援事業「ドリカム・プラン」は、ボランティア（原則無料）で行っている。

現在の契約件数は 430 件、130 社となっており、リピートオーダーが多いのが特徴である。しかしここ数年件数は横ばいで、実績金額は減少傾向である。それだけ中小企業は苦しくなっているということだろうと推察している。1 回（1 日）一人 7 万円が企業側の負担金で、基本的には 2 人 1 チームである。これは、技術の領域であっても見方が偏ることがあるため、1 人ずつ訪問日をずらしていくなどして、企業側の負担にならないよう配慮している。なお、最長でも 6 ヶ月間ごとの契約しか行わないが、同一テーマで再契約、あるいは異なるテーマで再契約というどちらのパターンもある。報酬と成果の程度は無関係で、必ず何らかの成果は出す。契約期間が過ぎてもやり残したことは、企業側に遅れの原因があったとしても、無報酬で最後まで面倒をみる。

現場主義に徹するのが特徴で、従業員と同じ作業服を着て行動し、一段高いところからものを言うようなやり方は否定する。支援企業の社長からは、「A T A C は、コンサル顔をしていない」と言われる。過去には知識をひけらかすメンバーにやめてもらったこともある。当方のコンサルティングが社長の思いに応えているかどうかをチェックするために、運営委員長が社長のところへ行って、しっかり見ているか、不満はないかを聞くようにしている。

元々は、O S T E Cの異業種交流会である「M A T E研究会」に、30周年記念事業に何をしようかと相談したときに、メンバーの荒川氏が試案を出したことが本会発足のきっかけであることから、最初はM A T E研究会のメンバー企業が最初のクライアントになった。その後の支援企業との出会いには、次のパターンがある。

- (1) 金融機関からの紹介
- (2) A T A Cメンバーの人脈
- (3) 飛び込み(出版物・アタックニュース・ホームページ・講演会で知った)
- (4) O S T E Cとの関係から
- (5) A T A Cからの訪問による勧誘

特に(1)はうまく行くケースが多い。なお、支援企業の会員制等はとっていない。事前にメンバーの経歴書「A T A C経歴ファイル」を企業に渡して、担当者のプロフィールがわかるようにしている。

講師派遣については、先方の予算に応じて受けている。

支援企業は、4~5人規模から300人規模まで様々だが、70~80人、年商で14~15億円ぐらいの企業でないと、予算化等の体制がとりにくい。支援企業の中には、九州・米子・金沢・名古屋といった遠隔地の企業もある。

基本的には技術系コンサルタントだが、最後に行きつくのは経理・人事となり、経営全体に関わってくる場合も多い。

なお、国の補助を受けて行う事業が減少してきた。以前は国から調査事業を受託していたが、今はほとんどない。しかし、なるべく中小企業の負担を強くないようなやり方を指向している。

集団活動のあり方、今後の展開について

大企業OBで、数人でコンサルティングを始めたグループもいくつかあるが、考え方が安易で、技術コンサルティングがどうあるべきかや、新しい技術を勉強していく体制ができていないものは、成功していない。技術は進歩するが、基本は変わらない。

我々は大企業でしか仕事したことはない。しかし大企業の論理を中小企業に押しつけるなどメンバーには言っているが、どうしても出てしまうことがある。自分の経験談であっても、相手先の反発を招くこともある。

じっくり話して、相手が本当に求めていることは何かをつかむことが大切である。以前、工場の生産能力について診断してもらいたいという依頼を受け、調査を行ったが、かなり良い水準であることが判明した。その結果を報告したところ、社長が怒りだしたことがある。社長としては、どこが欠けていてどうしたらいいのかを教えて欲しかったのであり、その点をフォローしてはじめて納得してもらった経験がある。

また、社長は満足しても現場は無関心あるいは反発するという例もある。現場は忙しくて会議にも出て来れず、行動もしないというのは、結局は信頼を得られなかったというこ

とである。現場担当者にしてみれば、「これまで雑巾のように絞れるだけ絞ってきたのに、いきなり外部の人が来て何ができる」というのが本音であろうが、絞るだけではなく干すやりかたもあるというように、別の方法もあり得ることを理解してもらうことだ。これ以上はできるはずがないと思ってしまうと、そこで進歩が止まってしまう。まず企業の信用を得ることである。

最近では、環境関連の内容が増えている。しかし、中小企業（特に東大阪の独立系企業）では、「CSRは収入につながらない」という意識が強い。しかし実際には、CSRはロスを生まないことにつながり、一度失敗したら大変な結果を招くことを理解して貰わなければならない。

6-1 A社（ATAC支援企業）

業種：米菓・焼菓子等製造

所在地（本社工場）：兵庫県西宮市

ATACとの出会いのきっかけと、支援を受けるに至る経緯

A社は、全体売上の2割強程度をテーマパークに納品している。テーマパークの商品は非常に品質に厳しく、苦情があると点数制で管理される。苦情が出るごとに改善計画を提出し、同じことが繰り返されると5大紙での謝罪広告と製品の回収まで求められるほど徹底している。もしそうなれば1500万～2000万円の損失になる。当社で個別包装の不具合である「空ピロー（ピロー包装の中身が空の状態）」が生じたとき、テーマパーク側から生産部門だけでなく、工場全体の改善を求められた。中小企業金融公庫の支店長に、そうした話をしていて、ATACを紹介されたのがきっかけである。

自社のテーマ・解決すべき問題点

中小企業はまず意識改革から始めなければならない。改善にも時間がかかる。A社は製造に火を使うこともあって、食中毒などの心配をそれほどしなくてよいため、これまで品質管理意識はあまり高くなかったかもしれない。

まず最初の6ヶ月間の取り組みテーマは、不良品を出さないようにする品質管理と、外部から虫が入らないようにすることと、毛髪の混入防止であった。

不良品対策としては、機械自体が不良品を出さないようにと、機械メーカーとも折衝したが、食品の製造機械メーカーはそれほど厳密には受け止めず、「出るものは仕方がない」という感じで、両者の考えが合わないといったこともあった。テーマパーク側は全て検品せよという指導だったが、こちらとしては検品に丸1日をとられるのはつらいということから、まず検品担当を2名決めたことと、コンベアの側面から扇風機で空ピローをはじき飛ばすようにした。そのため、設備にはあまりお金をかけていない。

虫対策としては、これまで吹きさらしになっていた出入口にドアや遮蔽用のビニールカーテンを設けたり、人が通るときだけ照明が点灯するようにした。

また、毛髪対策としては、完全に頭部を覆う帽子の着用と、ローラーで衣服や床面の集塵を徹底するようにしてから、毛髪混入の苦情はほとんど発生していない。

次の6ヶ月間では、前半の成果を維持するための5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）が課題となった。5S委員会を月1回開催し、目標を決めて改善を行い、写真で定点観測をした。インターネットで自社に向く項目をピックアップして作ったチェックシートで工場から事務所まで全部回ると、チェック項目が多すぎるために時間がかかった。そこで、3S（整理・整頓・清掃）にポイントを絞り、単純化を図った。また、工場は3部門があるが、一番クレームが発生しており、しかも規模が小さく取り組みやすいチョコレート

ト部門から始めることにした。工具の置き方やごみの収集などに取り組み、床面はかなりきれいになった。

なお、A T A C以外の取り組みとして、公認会計士の指導で、ワークファクター法などを導入してきた。また、他社の工場を見学するなどして、自社工場のレベルを客観的にとらえる契機にしている。

自社の運営体制

前半期のA T A C側スタッフは2人体制、後半は1人体制であった。まず最初は、空ピロ発生頻度の頻度や原因などのデータ収集から始まった。当社側の体制は、工場長・企画担当・品質管理担当（ただし企画や品質管理は専任のスタッフがいたわけではないので、急遽担当を決めた）に、必要に応じて社長や現場の班長が入るようにした。

支援を受けての変化（数字の面、社員意識の面）、率直な感想

若い従業員への刺激になった。この道何十年というベテランの従業員にしてみれば、道具の置き場ひとつにもこだわりがあり、変えられたくないという抵抗感を持つのはある程度仕方ないことだ。しかし、A T A Cのメンバーは大企業出身といっても現場を経験し、実態はよくわかっているため、大きな反発は起きなかった。理想を言えば、月1回だけでなく、顧問になってもらっていっしょに取り組まないと、なかなか進まない。

今後の継続意向・新たなテーマ

9月でA T A Cとの契約は一応終わるが、今後はセル生産方式と、在庫減少について取り組みたい。粉の飛散しない製造機械の導入もアドバイスされてはいるが、資金面もあるので、今後の課題である。H A C C Pも、取れば取りたいが、まだ社内体制が追いついていない。実際に取らないと商売できないのかという疑問も残る。

少子高齢社会を見据えた企業戦略について

当社では、60歳定年で、希望により再雇用している。シニアの力は活用しないともったいないと思う。

6-2 B社（ATAC支援企業）

業種：歯ブラシ製造

所在地：大阪市

ATACとの出会いのきっかけと、支援を受けるに至る経緯

大正12（1923）年創業、歯ブラシ専門に事業を行ってきた。昭和46（1971）年兵庫県に播磨工場を建設、本社工場と2ヶ所の生産拠点を持つ。

ATACとのつながりは、ATAC発足当時のMATE研究会の代表幹事を務めていたことから、設立初年度の支援企業となった。その後、1～2年の中断を経て、継続的に支援を受けている。ATAC側の担当者の一人は当初から継続して指導を受けている。その過程で派生する問題については、並行してコンサルティングを受けるケースがある。

指導の頻度は週1回、自社側担当者と打ち合わせを行っている。同じ指導者と契約関係が続いているのは、技術・品質などに対する考え方・哲学が合うからだと思う。ATAC側担当者の出身は大手家電メーカーで、歯ブラシの製造機械は初めてだったと思うが、非常に強い興味をもって取り組んでもらっている。4年に1度ドイツで植毛機の展示会が行われるが、その担当者は、自費で2回も見に行ってくれた。

自社のテーマ・解決すべき問題点

市販品の価格競争は激しい。高付加価値を指向するとすれば、歯ブラシは歴史のある（完成された）製品だけに、新しさを出していくのは難しい。宣伝したら売れるものではなく、裏づけがないと納得されない。そのためには、歯科医の動向を見ることが大切だ。

また、中小のメーカーはほとんどOEM生産なので、生産技術は他社よりも先に進んでいなければいけない。

ATACに依頼したテーマに、「目視検査による見落としをなくす」というのがあったが、発生率が低いだけに見落としやすい。一度発生してしまうとそれは致命的欠点となる。今でも全数検査は欠かせない。

自社の運営体制

以前から異業種交流をして外部との接触に対しては慣れていた（だから現場からの反発などはなかった）。こちらの持っているものを全て表に出すことが重要で、また依頼する課題を絞り込むほど、うまくいく。

ATACのメンバーは、ひとつの物を作るにしても、全く選択の範囲が違う。

理想は、ATACに頼らず、自前で課題解決ができるようにしなければならない。支援を受けながら、従業員の教育をしてもらっていることがいいと思う。社内の担当者には「問題をつぶす順序や方法をATACから盗め」と言っている。社内体制は、常務（社長の弟）

を責任者に現場担当を加えた3人程度でチームを組んでいる。

支援を受けての変化（数字の面、社員意識の面）、率直な感想

不良率の低減はもちろん、歯間ブラシの商品化に自社で3年かかったものを1年半で実現するなど、多くの成果が上がっている。また、従業員の中でも、直接のメンバーでなくても相談に来るなど、意識面でも良い効果がみられる。

今後の継続意向・新たなテーマ

現在の担当者に匹敵する後継者の存在がポイントになるが、今後も継続していきたい。これから日本のメーカーとして生き残るには、要るものを要るときに要るだけしか作らない工場になっていかなければならない。そのためにも生産工程の改良は、続けていく。

企業の社会的責任（CSR）について

これまでも当たり前のこととして、常に考えてきた。生分解プラスチックの研究もしているが、毛を埋めるために真鍮の平板を使っている関係から、ある程度の強度が必要で、まだ研究途上の段階といえる。

歯ブラシの製造機械は、出来合いのものを買ってくるわけにはいかない。ドイツやベルギー製の機械は性能はいいのだが、大きいのが難点である。その分、機械を動かすために大きなエネルギーを消費することにつながる。その点、日本製はコンパクトなのが特徴である。

今後は法律の求めなどに応じてやらねばならないことが出てくるだろう。そのためにも（ATACの）援助は必要だ。

少子高齢社会を見据えた企業戦略について

当社では、60歳定年ではあるが、働ける間は働いてもらうようにしている。高齢者でも仕事が続けられるように、現場を変えていけばいい。出勤を週3日にしたり、補助具を工夫するなど、これからの社会に対応できる。

人口が減れば、歯ブラシの使用も減るだろうが、あまり人口予測はあてにしていない。日本人が減っても、日本に住む人が劇的に減るとは考えにくい。だから、それほど深刻には受け止めていない。

6-3 C社（ATAC支援企業）

業種：プラスチック光学部品製造

所在地：大阪府三島郡島本町

現在の事業内容と特徴

設立は昭和23（1948）年で、同38（1963）年からプラスチック光学部品の研究開発を開始し現在では主力製品となっている。また、電子光学分野も拡大し、非球面レンズの製造は当然のこととして、現在では自由曲面や回折格子、サブ波長格子の光学素子などが開発の中心である。レーザー光の波長より短い溝を彫る技術が必要とされつつある。年々、ユーザーから求められる光学素子の形状・精度が複雑化・微細化・複合化してきており高度な研究開発力が重要となってきた。

研究開発は、ユーザーからの要求に応じた製品を開発するやり方と、自社で開発したものをユーザーに提案するやり方があるが、ビジネスになりやすいのはユーザーからのニーズによる開発である。

ATACとの出会い、実施体制

ATACとの出会いは、大阪科学技術情報センターでの光学素子の2次元超微細加工技術開発研究会を通じての人的交流にはじまり、平成9（1997）年頃に生産自動化をテーマにATACに依頼したのが最初である。自動化については、一応の区切りがつき満足している。ATACの活用は、現在まで延べ2年間ほどの活用実績がある。現在も取り組み中のテーマは、難しい開発内容のため、9月末に終了予定であったが、もうしばらくかかりそうだ。

ATACを活用する時はチームを組み従業員教育的側面を併せながら実施する。現在のテーマでの社内体制は、ATAC側メンバー2名と、はじめは光学専門のメンバーだけでやっていたが、自動化のメンバーを加え社内3名（うち1名は専任）で取り組んでいる。指導してくれるATACは大企業出身者であるが、規模の格差などによる支障やコンフリクトはなく従業員はATACの指導を積極的に受け止めている。指導は月2～4回（1回あたりの時間はほぼ終日）のペースで、これまでやったことの見直しをして、次のステップを決めるといったやり方をとっている。社長も節目にはATACとの議論に加わるようにしているが、なかなか時間が取れない。費用はもう少し安くなればとは思いますが、成果が上がりさえすれば回収できる。ATACへ依頼する目的は大学と連携するときの目的とは異なり、具体的なテーマを設定するのが特徴といえる。

ATACの活用は、当社に不足する経験知識を、指導を通じて社内に移転することで獲得するためと、当社の技術者よりも高度なレベルの指導を得ることで当社の技術者が保有する技術水準のレベルアップと幅の拡大を促しながら課題解決を図る両面での活用と見る

ことができる。

産業支援型シニア集団の充実への課題

A T A C 以外にコンサルタントや産業支援型シニア集団をこれまで活用したことはないが、A T A C は有り難い存在だと考えており今後も活用の意向である。産業支援型シニア集団についての懸念としては、企業機密の問題で退職後一定期間は機密保持契約を従業員との間に結ぶと思われるが、活動中のシニア集団に問題の発生はないのかという点である。要望としてはシニア集団のメンバーに金型設計・機械設計や、CAD / CAM の専門家が少ないように見受けられ、その分野の技術者が欲しい。

企業が支援団体の存在を知り、連携関係に至るきっかけづくりとして有効な方法

活用する側としては、産業支援団体メンバーの経験・技術内容の詳細まで知りたい。

その他

「2007 年問題」については、定年延長までは考えられないが、嘱託という形ならば、60 歳の定年を過ぎても残ってもらっていいと考えている。

C S R については、まず環境問題が第一で、これは、製品開発にも直接関わる。省エネ・省電力・高効率が求められる。本社工場の立地する山崎は水にうるさい。滋賀県の工場も同じ。土壌を汚さず、地下水に浸透させないことが求められる。また、工場は 24 時間体制で稼働しているが、建物の防音対策もしっかりやっている。

平成 17 (2005) 年 2 月には、I S O 14000 を取得見込みである。取得しないと取引しない企業が増えてきている。

7 .(特活)テクノメイトコープ

概要

代表者：理事長 石川 治男

設立年：平成 12 (2000) 年、法人認証平成 13 (2001) 年

構成メンバー：142 名 (大手企業出身の技術者) 技術顧問 21 名 (大学名誉教授等)

事業分野：企業の環境対策コンサルティング、I S O 認証取得支援、産学連携サポート、
青少年への科学技術への啓発、人材育成等

所在地：大阪市中央区西心斎橋 1 - 8 - 1 8

環境分野に特化

環境基本法の理念に則り、地球と社会の環境を快適良好な状態にするため、循環型社会システムを視野に入れた適切なボランティア活動を行う。

大学教員との深いつながり

総合商社出身の井村専務理事が、定年目前の時期に東海村原子炉の事故やリストラの進展による社内の技術者の喪失等を仲間と話すうちに、技術の散逸防止や大企業人材の持つ技術を中小企業に移転できないかと思いつく。指導を受けていた大阪府立大学の宮南 啓教授 (当時) にも会の設立に同意を得て、発起人大会時には大学教員を含めて 30 名程度が集まり、設立に至った。

N P O 法人の形態を選択するまでには会社形式も議論の対象となったが、いずれは人が入れ替わり、組織が存続していくためには入退会が自由でしかもリーダーが交代しやすいことが必要との判断と、定年後の社会貢献として自らの資源を提供するのだとの理念から N P O 法人の組織形態とした。

会員は増加、広域化が進んでいる

事業は次のような内容となっている。

- (1) 環境保全に関する技術情報の調査研究
- (2) 環境保全に関する科学技術の普及啓発
- (3) 講演会、交流会、見学会等の開催
- (4) 技術相談員の派遣の斡旋
- (5) 新技術商品の開発指導、既存商品の改良指導
- (6) I S O 認証取得支援
- (7) 環境関連資格試験の受験支援
- (8) 大学または各種研究機関との共同研究の相談と斡旋
- (9) 青少年を対象とした科学技術の啓発と人材育成
- (10) 機関誌の発行

産学連携の例として、オカラの有効成分抽出技術の開発を企業から委託され大阪府立大学と共同で開発を行った。開発されたものは機能性食品や化粧品への生理活性剤として実用化されている。また、企業への I S O 取得支援や技術指導も行っている。中小企業への

支援は、経営管理面までも求められることがあるが、会としては技術指導に特化している。

現在のメンバーは、北は福島県から南は熊本県までいる。これは全国に支部を設置するための布石でもあるが、会員数に上限を設けていないことと、入会は原則として会員の紹介に基づいていることもあって、会員数は増加し、広域化が進んでいる。したがって、実際の活動に直接参加できない人も半数ほどある。これらの人も含めての活動として、技術勉強会を毎月実施している。また、会員の失敗体験を経験データブックとして活用できるようまとめて出版する予定である。

行政との関連では、農林水産省からの受託研究も行ってきた。また、近畿経済産業局の「販路マッチング・ナビゲーター事業」のナビゲーターとしても活動している。

今後の展開について

環境技術面の特許調査関連サービス等を行っていきたい。

7-1 D社（テクノメイトコープ支援企業）

業種：産業排水処理関連のコンサルティング、受託研究・開発、プラント基礎設計等

所在地：（大阪事務所）大阪市

現在の事業内容と特徴

平成 8（1996）年に有限会社として設立。2001（平成 13）年には個人出資者を得て株式会社化し、実験装置を設置する必要性から増資し、現在の資本金は 7100 万円になっている。2 名の技術者を除いて 60 歳代の企業退職者ばかりの会社であることが特徴である。大阪府立大学卒業生の年 1 回の集まりをきっかけに、現メンバーが集まった。社長は技術者間の人脈が豊富、ある副社長は出身の大手家電メーカーとのつながりで受注確保できているなど、経験と人脈が武器になっている。

主要な事業は、排水の中から有価資源を取り出すための受託研究開発・プラント基礎設計・メンテナンスである。単なる廃棄物処理から 1 歩進んで、リサイクルできるところに自社の強みがある。

現在、廃棄物処理の企業に排水からニッケルを取り出すプラントを納入（長野県）し、そこでリサイクルされたものをアメリカの企業に販売することが決まっている。廃棄物ではなく、資源を輸出するのは日本にとって画期的なことだ。ユーザー企業とは、運転実績データの提供と、新しい顧客のために見学をさせてもらえることを条件に、納品価格は安く抑えている。また、ユーザー企業側と共同で論文を発表する予定である。また、近々プレス発表も行う予定である。

このほか、フッ素の回収プラントがある。これまでフッ素は半導体製造の洗浄剤等に使われ、その後はカルシウムを入れて廃棄あるいはお金を出してコンクリート混和材として使ってもらっている状態であった。カルシウムを混ぜることで、元の原料である「ほたる石」に戻すのだが、純度が低いために使えなかった。それを高純度にしてリサイクルできる形にする技術が開発でき、有価物として買ってもらえる企業との契約も推進中だ。PFC 排水処理（フッ素関連）は、温暖化係数の CO₂ 換算では大きな効果があがるので、プラント導入のコストは、環境保全へのインパクトの側面から（費用対）効果を認めてもらっている。運賃も処理費用もペイできるぐらいの価値がないと、本当のリサイクルとは言えない。

この分野は「静脈産業」といわれ、製造業はこれまで作ることに一生懸命で、廃棄物については積極的でない企業が多かったが、これからはそういうわけにはいかない。全般に環境投資への前向きな姿勢が強くなってきているようだ。ただし、大手企業に採用してもらうためには「実績」は不可欠である。

この他、銅・窒素等の廃水処理についても取り組んでいる。

実施体制・指導のメリット

2名で1テーマをお願いし、隔週で相互に申し送りしながら1名ずつ来てもらう形で、延べ6名(3テーマ)のお世話になっている。技術中枢にいた方なので、大変助かっている。化学は理論だけではわからない部分が多い。化学の技術のみならず、子会社社長経験のある人もおり、経営面でのアドバイスももらえている。担当の方からは「こんな面白い課題を持っている会社は数少ない」と言われている。

報酬は1日1万円だが、それを時間単価に割って支払っている。ベンチャー企業にとっては、この低コストは助かる。しかし、「儲かる技術」が実現できたら、たとえば特許の出願時に報償を支払うなど、貢献度に応じて報酬を払う仕組みを考えている。

テクノメイトコープとは、今後も関係を保っていきたい。大学にも経営と技術と両方わかる人がいないかと頼んでいるが、現実にはなかなかそんな人はいない。

その他

社内で毎朝30分程度会議を行い、メンバー間の共通認識を図っているが、どんどん新しいことがわかってくる。

後継者は育てたいが、自分たちの開発した技術がどんな形でも生き続けて行けばそれでいいと思っている。技術を買おうという人には喜んで売りたい。新しい技術を次々に開発することに、喜びを感じている。

他のNPOともチャンスがあればつながりを持つこともある。

自社のような研究開発を行う企業は、研究・実験室と事務所が隣接している必要がある。東大阪のクリエイション・コアにも移転の可能性を探ったが、どちらか一方しか借りられないことから、断念した。

7-2 E社(テクノメイトコープ支援企業)

業種：廃棄物処理

所在地：大阪市

現在の事業内容と特徴

昭和 38 (1963) 年設立。現在は、海運業と医療機関から出される感染性廃棄物の収集・運搬・焼却処理を行っている。医療廃棄物には塩化ビニールが多く含まれているので、ダイオキシンを発生させやすく、規定値以下にするために、焼却温度を高くすることと、急速に冷却することが肝要である。

A T C のグリーンエコプラザにも出展している。I S O 14000 も取得済みである。

テクノメイトコープとの出会い、実施体制

きっかけは、大阪府の委員を務めていたことから、テクノメイトコープ理事長の大阪府立大学の宮南先生を N P O 設立以前からよく知っていた。「駆け込み寺」的に、足りないとこ、困ったところの相談に乗ってもらっているが、単純に技術面だけでなく、それを越えた関係を求めている。テクノメイトコープのすばらしいところは、その道の第一人者を複数集めてディスカッションし、その上でニーズにあった人を紹介してくれるところである。また、考え方が偏っていない。行政のことも企業のこともよくわかっている。

環境負荷を軽減するための自社の存在意義と、テクノメイトコープ側の理念がぴたりと合った。社長自身、環境省認定の環境カウンセラーをしているが、国の組織は問題提起まで、どうしたらいいかまでは言わないところがテクノメイトコープとの大きな違いである。

平成 15 (2003) 年の夏からテクノメイトコープ側からは 3 名の支援を受け、継続中である。テーマは、鉱物油が混じった有機汚泥 (10% の塩分を含む) の塩分を抜くことで、商品価値を高めることで、これから詳細設計に入るところである。テクノメイトコープには機械設計できる人 (装置メーカー出身者) もメンバーにいたので、設計段階で頼りになる。

今までのところは相談段階 (無償) で、延べ 20 回ぐらいは相談を受けており、これから契約に入る予定である。

また、作業の管理・工程管理の相談もしており、契約直前段階まで進んでいる。

支援団体のメリット

様々な問題解決には、大学の先生の力を借りることが多い。通常、出身大学の先生と相談はある程度できて、あくまで個人対個人の関係にすぎない。今回 N P O を立ち上げてもらったことで、堂々と相談できる場が得られた。これは、大学の先生 (現役・O B の先生とも) にとってもいいことではないか。また、民間企業を含めて研究に携わる人々の退

職後における社会還元の間としても、これからの発展が楽しみである。

ライバル企業への情報漏洩などについては、十分にわかっている人ばかりなので、安心である。なお、先生方を顧問に迎え入れたい気持ちはあるが、自社で独占するほどの仕事はないし、他の人に相談できなくなるのが難点になるので行えない。その意味でもテクノメイトコープとの関係は有意義である。

その他

伸びている会社は自分の責任だけでなく、社会的責任も見えている。第三者に情報を開示して意見を取り入れることは、生き残りの厳しい産業廃棄物処理業界にとって大変重要なことだと考えている。

大学の先生方は、宣伝が下手である。大学の名誉教授などの肩書きを見ると、知らない人は敷居が高く感じてしまう。PRが専門の人も入った方がいい。また、技術系の専門家ばかりではなく、環境と人間の関わりを考える際には、法律や人文科学の分野からの参加もあった方がいい。

環境問題は、一般の意識を変えないとニーズは生まれない。そのためにも教育は大切だ。小学生に一日だけリサイクル施設等の社会見学させて終わりでは、環境教育はできない。学校の先生に対する教材の提供と、教える技術を専門家がしっかりと伝えることも必要である。

8 .(特活) X O クラスタ

概要

代表者：理事長 吉田 丹治

設立年：平成 12 (2000) 年

構成メンバー：114 名

事業分野：地域の産業振興、福祉、社会教育の推進、地域の環境保全、学術文化芸術の振興、国際化の推進等

所在地：京都市下京区中堂寺南町 1 3 4 (財)京都高度技術研究所

オムロンの退職者で組織

平成 16 (2004) 年 5 月時点で会員数 114 名。すべてオムロン(株) (下京区) の退職者で構成される。メンバーの 3 分の 1 ~ 半数近くは製造技術系、その他は品質管理や研究管理、営業だが、メンバーの現役時代はゼネラリスト養成を前提とした「ヨコ方向」への異動が行われていた (現在はスペシャリスト要請型にシフト) 。また、営業であっても技術系 (電気・機械) 出身者が普通であった。概ね部長クラス以上や子会社経営の経験者で、平均年齢は 63 ~ 64 歳ぐらい、ここ 2 年ほどで早期退職者がメンバーに入ったので、若い人が増えた。最年長は 78 歳。京都周辺で自宅からほぼ 1 時間以内でかけつけられる範囲に居住している。

X O クラスタ専属で活動しているメンバーはいない。それぞれ個別に活動のフィールドを持っている。X O クラスタはゆるやかな集まりで、構想としては捕鯨母船のような存在をめざし、それに子である N P O (キャッチャーボート) がいくつか集まっているイメージをもっている。子としての N P O に、日本モリンガ協会 (経済的有用木の普及をミッションとする) がある。定款では、N P O 法人の 17 分類のほぼ 7 割ぐらいを事業内容と規定しており、幅が広い。

参加者をオムロン出身者に限定しているのは、新たな人間関係形成やコンフリクトの解消にエネルギーを使いたくなく、同じ文化・言語などの環境で働いたものを仲間、つまり任意の同窓会組織として運営する方が気持ち良いということによる。混成のシニアボランティアは他に沢山あるが、メンバーがお互いの性格などを深く理解するまで 5 年はかかる。高齢者にとってこの 5 年間は貴重で、無駄にはできない。その点、現役時代からの付き合いで、気心知れた人ばかりの方が活動しやすい。

メンバーは、京都盆地内の企業のことを熟知している。大阪や東京では規模が大きすぎて難しいが、京都なら様々な会合で何度も企業と顔を合わせる機会があるし、そういうことから大概の課題に対応でき、つなぎもできる。賛助会員の的に大学の先生を入れる必要性もないし、オムロン以外のメンバーを必要ともしない。販売ルートの開拓をしようとする、松下・サンヨー・オムロンの O B がいれば、それぞれ全く違ったイメージを持つ。はじめに定義づけからしなければならぬのでは、効率が悪い。いい悪いは別にしても、全

員がオムロンのOBであれば、同じ発想ですぐに動ける。

オムロンが京都の本社を動かしていないことも重要で、本社が東京へ行ってしまったり、工場だけではXOクラスターに役立つ人は少なかつただろう。

出身企業のオムロンとは現在無関係である。固有技術や企業秘密の流出問題については、日本は海外と違い、雇用契約がはっきりしておらず、詳細な禁止事項が決められているわけではないので、あまり気にしなくてよいと考えている。オムロンからは、「オムロンの看板を使うときには気をつけて」とだけ言われている。人についての技術が外に出ることは、ある程度仕方ないことではないか。むしろ中途退社した人の方が、流出の危険性がある。

毎月、特定の議題があってもなくても、飲み会セットで集まる日「幹部会」を作っている。毎回30~40人のメンバーが出席している。会社お仕着せのOB会では集まらない。楽しみ半分の方が公式よりも集まりやすい。

活動の報酬は小遣い程度でよいという人ばかりである。現役時代のノウハウを、せっかく元気なのだから楽しみながら役立てようという趣旨で集まっている。会員からは連絡費として年会費(1000円)を徴収している。

行政機関からも頼られる存在

企業等からの業務依頼には、この指とまれ方式でメンバーに情報を流して参加者を募り、依頼元と見合いの上で、実際の参加者や費用等を参加者自身が条件を決定して進める。事務局はメンバーを募るところまでしか関与せず、また、マッチングフィーなどの手数料も一切徴収しない。料金を取ろうとすれば、直接紹介できないし、事務が煩雑になるからである。しかしマッチングのための「通訳機能」は、大いに発揮している。案件の7割は事務局を通じて発信(徐々に事務局からの発信割合を高めてきた)、残りの3割は他の人脈系によるもの。

支援対象の中小企業は、お金を持っていないことがあり、そこで、補助金を申請することにより、開発等の資金を得るとともに、企業の支払能力を高めるように支援することもある。補助金対象になれば、公的機関に対する説明責任が生じるが、何らかの成果は必ず出している。企業以外にも、京都市の地域中小企業支援センターの立ち上げに関与し、市のベンチャー支援プログラムなどはXOクラスターでもっていると自負している。メンバーを派遣しているのではなく、マッチング・コーディネーションで力を発揮している。

京都がベンチャー支援で成功していると言われている理由としては、目利き委員会でビジネスプランのレーティングを行っていること、第1号地域プラットホーム事業に認定されるなど、JANBO(日本新事業支援機関協議会)のスタートから京都中心で、実証実験の予算をつけてくれていることによる。

IIS(新事業創出機構)のマッチングプロデューサーにも応募している。

私のしごと館(関西文化学術研究都市)のものづくりコーナーでは、アジアからの見学者などから専門的・具体的な説明を求められることが多くなり、従来の説明員による対応

が難しくなったことから、メンバー派遣となった。今後はパソコン組み立て教室も担当することになっている。

大学からは、カリキュラム開発の依頼を受けて、経験を中心として1人数回のリレー方式で行ったところ、好評を得た。また、小学校を対象にしたアントレプレナーシップの「語り部派遣」を構想し、市教育委員会と話し合いをしている。ポイントは2つ。自分の発想で自分で決めることを教える必要があること、サイエンスに対する興味を失うと地域の競争力を失うことである。

京のスコア制度は、まだ専門家として20名程度の登録にとどまっている。自由なのはいいが、ハングリーさが足りないところが弱点でもある。

また、産学連携の窓口として、会と大学の先生による出資で設立した(株)ソキット・リサーチという会社がある。ソキット(XOKIT)とは、XOクラスターと京都工芸繊維大学(KIT)の意味で、XOクラスターの有志メンバーに声をかけて1口50万円×10名と、大学側15名の出資計1400万円で設立(2002年7月)された。ここでは、共同研究の管理費を収入源としている。大学発のTLOをやろうとしても、産業界はほとんど知らないが、地域性を持てば成功できる。大阪で難しいことが、京都のスケールならできる。

支援先との関係は、1対1というよりも、何人かでわいわいというパターンが多い。ただ、メンバーには、いったん座った椅子は後輩にしか渡すな(椅子取りゲームだ)と言っている。

中小企業はチャネル支援、販路開拓支援を強く求めている。関連のありそうな商社を紹介すると、非常に喜ばれる。

大企業は、用語から自社のやり方を固めてしまっているのも、そのOBはどうしてもそのやり方に依拠して「教えてやる」という態度が出てしまうのかもしれないが、オムロンはベンチャー的社風なので、中小企業と視線の合う人が多いと思う。

今後の展開について

今、フリーターの平均年収が100万円ぐらい、生活コストは同額なので、蓄積はゼロである。就労支援の必要性がある。

団塊の世代が定年を迎えること(2007年問題)については、年金の支給年齢の関係から、64歳まで働かざるを得なくなり、おそらく企業が面倒をみることになるだろう。そうなったとき、「もう働きたくない」という人が増えるかもしれない。その時のために、活動内容に遊びのプログラムを作っていくたい。年金を受け取るためには、あまり働きすぎはいけないのに、毎日朝から出てくる人が多い。定年退職した男性には、外へ出かける理由が必要で、仕事やNPO活動ならば家族も喜んで送り出してくれる。

9 . S T E P - 2 1 (滋 賀 県 シ ニ ア テ ク ニ カ ル エ ン ジ ニ ア リ ン グ パ ー ト ナ ー ズ 企 業 組 合)

概 要

代表者：理事長 川嶋眞生

設立年：平成 14 (2002) 年

構成メンバー：13 名 (大手企業出身の技術者)

専門分野：I S O、電気、機械、金属、通信、生産技術、特許、品質保証、環境や補助金申請等

所在地：滋賀県大津市粟津町 4 - 7 石山駅前近江鉄道ビル 5 階

組織形態は企業組合を選択

活動方針は、滋賀県ならではの (4) を除いては大阪の A T A C (財団法人大阪科学技術センターを母体とする技術コンサルタント組織、Advanced Technologist Activation Center の略) に準じ、次の諸点があげられている。

- (1) 企業 O B の能力を活用する。
- (2) 複数で課題解決を支援する。
- (3) 成果を企業に定着させる。
- (4) 三方よしの精神で行動する。

企業組合という組織形態をとったのは、営利事業としての企業の要請に十分応えられるようにするためには、N P O 法人よりも適していると判断したことと、N P O 法人では収益事業と非収益事業とを区分した財務会計報告を求められることから、小人数の集団には事務量が負担になることも理由としてあげられる。

複数指導体制を原則に短期集中で結果を出す

企業にとっては複数でとりかかった方が早く結果が出るので、指導には複数で訪問することを原則とし、初期の段階には現状把握のために、3 名程度で一気に着手する。訪問頻度は、最初は週 2 回、提言が固まってくると週 1 回程度になる。ただし、I S O の場合は 1 人の担当者で通した方がよい。この場合の訪問頻度は 2 週間に 1 回程度である。あまり急いでも企業側がついて来れないといった配慮からである。

また、社長の意気込みが大切で、社長が必ず参加する企業は成果の定着がよい。短期間で結果を出すという方針から、3 ヶ月ごとの契約期間 (ただし I S O だけは 1 年間) を設定している。S T E P - 2 1 では、指導 1 回あたりの単価は 5 万円 (交通費は別) で、3 ヶ月でいくらという契約であるが、実際には契約よりも指導回数が増えることが多い。

指導担当者は業務日報を組合に対して提出し、組合は常に進捗状況を把握している。メンバーは 1 人 2 件も担当すれば、精一杯である。

指導の終了後は、理事長が顧客を訪問し満足度調査を必ず実施している。また、指導期

間中にも理事長が企業を訪問して状況を把握することもある。

現在のメンバーは13名で、最近機械設計できる人が入った。その一方で、化学が専門の人が再就職により2名抜けた。人数的には、あと5~6名はいてもいいと考えている。当組合は入退会自由で、出資金は20万円（退会時には返却）である。

退職後の知識獲得手段として定例の勉強会を実施することで、それぞれの専門領域を拡大すると共に新たな情報の獲得に努めている。

なお、県内の他のNPO（4団体ほどできている）とは特に連携関係はない。

指導企業の特性（企業規模・業種・地域性など）は、従業員20~40名程度の規模が多い。中小企業の場合、試作だけに資金・労力を費やす余裕がなく、試作イコール生産となる場合が少なくない。そのため、生産初期に工程上の問題を発生させるだけでなく、ユーザーからのクレーム発生なども生じている。したがって、開発がらみの指導では開発初期段階から生産化段階までのかかわりが必要となる。

平成14（2002）年4月~16年10月までに15件の実績がある。そのうち7件はISO14001に関する案件である。

行政とは距離

滋賀県の公的支援団体と組織間のつながりはない。XOクラスターのような行政と連携した事業展開をしたくても、人がいないし県側も距離を置いている。技術アドバイザーの登録も個人でないとできないが、登録者が何百人もいると、待っていても仕事はあたらな

い。ベンチャーは販路に困っている。経済産業局ものづくりクラスターで、「販売アドバイザー」制度があるが、その滋賀版を考えている県から意見を求められている。しかし成功報酬という条件では厳しいのではないかとみている。ただ、知的財産のアドバイザーでは、特許の説明はできても現物がないと、相手に理解させにくい。販路開拓の場合は現物があるのでマッチングはできると思う。紹介業的でもよいのではないか。

今後の展開について

県内の他の産業支援型シニアNPOの活動は低調なようである。今後は湖南地区に大企業が集中しており活動も増えてくるのではないか。

企業が支援団体の存在を知り、連携関係に至るきっかけづくりとして有効な方法としては、名前を知ってもらうことが第一である。現在は、メッセ・展示会・新聞記事（最も効果的）テレビによって広報に務めている。

現在、県の異業種交流連合会の発表会が年1回行われているが、この事務局をSTEP-21が今期代行することになった。参加企業は400社にのぼるため、PR効果を重視したい。

社会的責任遂行に関わる有望事業に関しては、生産性を上げることと、環境負荷を下げ

るのは企業にとって同じ効果があると考えている。琵琶湖の水は京阪神 1400 万人に供給される。したがって、県の水質条例は国より厳しい。STEP - 21 では、ISO14001 の指導を通して環境保全の仕事に貢献していきたいと考えている。

9-1 F社（STEP - 21支援企業）

業 種：包装資材、機械販売

所在地：滋賀県長浜市

現在の事業内容と特徴

F社は、昭和22（1947）年創業、従業員109名である。平成14（2002）年に社内カンパニー制を導入、エコマテリアルカンパニー（従業員19名）では、包装資材、梱包・マテハン機械、住宅資材（紙関係）の販売を行っている。平成17（2005）年3月からISO9000に着手し、1年間でマルチサイトで認証取得を目指している。

STEP - 21との出会い、実施体制

現社長が異業種交流でSTEP - 21メンバーとの付き合いがあったことから、グループ内の循環型社会システム研究所の顧問として、2年前から週2回来てもらっていた。研究所では、バイオマス発電、エタノール精製などの研究を行っている。また、本社内に、物流・包装エコロジー情報館を設け、リサイクル・リターナブルに適した商品や、土に還る商品の開発普及に取り組んでいる。使うとき（開梱後）にはごみになるのが梱包資材の特性であることから、ごみを減らしながら付加価値を高めていくというところに、当社の難しさがある。

実際に指導が始まったのは9月で、12月までの4ヶ月間が区切りになっている。内容は、カンパニーの意識改革として経営戦略を、就業時間内に時間を取って勉強している。当カンパニーには営業グループと業務グループがあるが、両グループから係長～部長クラスの7名が出て指導を受けている。月3回のペースで、現在6回終わったところである。スタート時のSTEP - 21側指導者は2名体制で、まず自社のことを知ろうということから始まった。現在は今須氏の指導を受けている。1回あたり3時間で、1.5時間は講話の後、実際の課題についてKJ法的手法を織り交ぜながら進めている。テキストは指導者による手作りのプリント2～3枚をその都度使っている。毎回課題が出され、グループごとに考えてくるようになっている。

STEP - 21指導のメリット

これまで単発のスキル的な内容の研修はあったが、計画的な研修は行ってこなかった。一方通行的ではなく、議論中心であるので、メンバーからは特に不満のようなものは出ていない。経営コンサルタント会社であれば、30歳代そこそこで知識だけ（経験を伴わない）ということで、受ける側も抵抗があるが、STEP - 21の場合は、いろんな経験をされているので、マインドの部分で共感できることが多い。また、コンサルタント会社は、よその会社の良い所取りをして売るようなところがあるが、STEP - 21では、実体験か

らの指導なので、説得力があり、話が聞きやすい。

また、これまで研修といえば技術系の話ばかり聞いてきたので、財務諸表の話もしてもらっている。

指導の報酬が高いか安いかは、今後の成果次第であり、現段階では判断できないが、意識改革は着実に進みつつあると実感している。

その他

21世紀は環境と人権の世紀である。したがってCSRは、ディスクロージャーと倫理性で、社会的評価を得るようにしなければならない。F社では現在、バイオビジネス創出研究会と、湖北エコ村デザイン協会へのNPO支援を行っている。また、環境ビジネスメッセ実行委員会にもメンバーとして派遣するなど、環境問題には早くから取り組んでいる。CSRのガイドラインを独自に報告書として公表する例が増えているが、自社も必要になるだろう。また、取引先からも求められるだろう。そうした背景から各専門分野で活躍されたSTEP-21の先生方には引き続きの指導もお願いしたいと考えている。

9-2 G社（STEP - 21支援企業）

業種：電子部品加工

所在地：滋賀県湖南市

現在の事業内容と特徴

当社は、現社長が企業勤務等を経て現地にて平成元（1989）年に創業した。現在は正社員 25 名、パート・アルバイト・派遣を入れると約 100 名になる。そのうち 3 割が外国人（ブラジル）である。販売先は 1 社で、結果が良ければ工程などは自由に任せてもらえるなど、これまで非常に良好な関係で推移してきた。また、この販売先に育ててもらったという意識が強い。

創業期に当時の販売先であった大手電機メーカーから、取引を切られた経験から、自社独自の技術を持つ必要性を痛感した。販売先企業が内製せずにあえて外注するには、販売先自身が何らかのメリットがなければならない。メリットがなくなった時点で関係を切られるのは当然のことだ。

当社は携帯電話のフレキシブル基盤保護フィルムの加工を行っている。加工している携帯電話のフレキシブルプリント基盤は、モデルチェンジのスピードが早く、1 日でも早い改善をしていかないとついていけない。競合他社より前に出ようと思えば、なおさらである。

当社にとって、最も大切なことは品質である。人間がやる作業だから不良は必ず出るという前提で、全数検査を行っているが、検査員もまた人間なので、検査を機械で行おうと、現在自動検査機を作っているところである。こうした努力の結果、販売先企業よりも品質水準が高くなった。

いつまでも今と同じ取引先を相手に仕事ができるとは思っていない。企業が存続できるのであれば、どんな仕事でもかまわない。もしかしたら将来はうどんやチョコレートを作っているかもしれない。いずれにしても自社オリジナル商品を作るのが夢なので、この世にないものを作りたい。もちろん、あくまでも現在と同じ従業員体制でというのが前提となる。だから、従業員には今の仕事を好きになってもらうのではなく、仕事は何であれ、この会社を好きになってもらいたいと思っている。

STEP - 21 との出会い、実施体制

出会ったきっかけは、取引銀行の紹介による。内容は、ISO9001 認証のための指導を受けている。4 月から月 2 回、13:00~17:00 の時間帯に行っている。最初の 4 週間は、社内各現場のリーダー 12 名で構成される「進化推進委員会」を設置し ISO の研修を行った。その後は総括責任者と現場リーダーの 5 名で事務局を構成し、毎回社長も参加している。来年 3 月には、予定どおり認証取得できそうだ。

工程管理はバーコードで作業実績をパソコンに入力することで、リアルタイムで今の製

品の流れが把握でき、時間単位で作業指示できるようにしようとしているところである。認証取得が終われば、STEP - 21との関係もとりあえず終了となるが、産官学の橋渡しはしてもらえるのではないかと考えている。

ISO認証については、別に取引先から指示があったわけではない。ISOは、ある程度基礎ができていること、利益が出ていること、そして今後伸びていくという前提がないと認証取得できない。たまたま今年の4月にそれらの条件が揃った。あくまでも自社のためのものなので、自社でちゃんと把握して使いこなさないと、意味がないと考えている。いいものを作ろうとしたときに、手法としてISOを使うという位置付けである。

指導は、企業の自主性を引き出す(やる気をおこさせる)方向で実施してもらっている。女子社員が多いので、指導者のやさしい雰囲気合っている。また、指導は就業時間中に実施している。

STEP - 21 指導のメリット

これまでは素人考えで、本だけの知識なので、本当の整理整頓ができていなかった。年配の先生ではあっても、若々しい感覚を持っておられる。ISOが要求していることは、ごく当たり前のことで、社長である自分が言いたいことを、かわりに先生が言ってくれているので、社長にとって大きな助っ人である。

団体に対する要望・意見としては、「支援」とはいいながら、かなりの報酬を取っているのだから、職業ではないのかと思う。また、大きな会社にいたからそこでやってきたことが正解だという態度や発想で、昔の経験から引き出してくるようなやり方(特に技術)は、変化の激しい中小企業には通用しない。中小企業のたくましさや現状を、もっと知ってほしいと感じることもある。

その他

審査機関のレベルは特に意識していない。基本は自社であって、審査機関に執着すべきではないというのが、先生の指導にもあった。

ISOでは、不良やクレームは「前年度と比較して半減」すればいいことになっているが、それで顧客は満足するか？目標はあくまでもゼロでなければならない。

10 .(特活) パートナーシップ・サポートセンター

概要

代表者：代表理事・事務局長 岸田 眞代

設立年：平成 10 (1998) 年

構成メンバー：企業・行政・NPO・個人による正会員と情報会員

専門分野：企業・行政とNPOとの連携支援、企業の社会貢献活動の支援

所在地：名古屋市千種区春岡 1 - 1 - 5 ファーストKATOビル 2 B

NPOと企業の橋渡し

平成 5 (1993) 年にアメリカ西海岸にNPO調査に出かけたことがきっかけで、翌年にはアメリカから講師を招聘して 3 回のNPOセミナーを開催、平成 7 (1995) 年からNPOサポート機能に取り組む (そこで民間企業を巻き込んでいくことの重要性を認識した) 。

平成 8 (1996) 年には、これまで仕事として行っていた企業研修の経験と人脈を活用しながら、新たに地元企業にも呼びかけスタディツアーを開催した。たまたま創業 50 周年で何をやるかと考えていた地元大企業の常務に手紙を書き送ったことで、大きなチャンスを得ることができた。大企業グループへと話が伝わり、結果としてツアーに 9 名の参加が得られた。個人レベルでの参加者 (証券・損保・経営コンサル) も少なくなかった。

そのツアーをきっかけにパートナーシップ研究所準備会 (P S C の前身) を立ち上げ、企業とNPOの協働推進へと展開し始めた。現在の事業は、「パートナーシップ大賞」事業を中心に、コーディネート、コンサルティング、教育啓発、調査研究、情報提供の 5 つである。会員は個人とNPOが多く、企業はまだNPOへの関心が低く決して多いとはいえない。出会いの場としてアイデア交流会を開催しており、企業会員が増えるとNPOも増える傾向にある。

NPOの側も、企業と連携することに関心がある人は少なくないが、現実には企業と協働できるところはまだまだ少ない。企業とNPOの両方を本当に理解している人は、ほとんどいないというのが現状と言える。

これまで実際に、「NPO喫茶」など企業とNPOによる協働のサポートをしてきたが、これからは、両者を仲介し協働をサポートするコーディネーターを育てることがますます重要になってきている。本来相容れない部分やわかりにくい部分をもっており、時として両者の対立が起きることもある。そうした対立や葛藤が起きる前にうまくコーディネートし、コンサルティングできるようにしていきたい。もともと異質なもの同士が連携するのだから、トラブルは起きて当然という前提をもっているくらいのほうがいいと思う。

現在、こうした企業とNPOを理解し、協働を進めるためのコーディネーターを養成するための講座を開いている。

3回目になるパートナーシップ大賞事業

事業を受託する先としては、現状では行政（国・県・市）が多い。愛知県や名古屋市で各種の委員を務めているが、これはNPO側からの政策提言活動として位置づけている。

パートナーシップ大賞事業は、現在3回目を募集中。受賞候補には現地に出向いてのヒアリング調査を行うが、事業によっては、企業とNPOそれぞれの自己評価には相違点がある。逆に葛藤が起きることの方が大切で、それがあから協働の意味がある。時には、企業とNPOの間では互いに遠慮があったり、ある場合にはNPO同士、企業同士の方が対立が激しいこともある。

むしろ、そうした現実に目を向け、いいことも悪いことも隠さずに言えるかどうかも大きなポイントと言える。そうした関係づくりこそが、協働を育てていくと考える。

「パートナーシップ大賞」は、そうしたさまざまな葛藤から生まれる「企業とNPOの協働」を引き出し、そこから大きな感動が生まれている。

「パートナーシップ大賞」の広報手段は、HPや全国支援センターのメーリングリスト、一部マスコミや全国組織の福祉団体等の力も借りている。応募の案件については、決して大企業ばかりではない。また、テーマ的には、福祉・環境・まちづくり関連が比較的多いものの、さまざまな活動分野に広がっている。

企業との協働は、お互いの価値観を理解し合うことから

団塊の世代の大量退職には注目し、事業の担い手として期待しているところである。その中からコーディネーター人材が育って欲しいと考えているが、「企業人からNPO人へ」というキャッチフレーズのもと、会社人間から社会や地域で活躍する人間になるための仕組みが必要である。

また、企業内での事前準備も必要である。シニア向けNPO講座をやってわかったことは、企業にいるときにNPOのことを学ぶ機会があればよかったと考えている人が多いことである。地域の活動でも重要な役割を果たしてもらいたいと思うが、現実には企業のこととはわかっていてもNPOのことはわかっていない人が多い。管理職の感覚をそのまま持ち込む人も多く、こうした人はNPOではむずかしい。

企業とNPOとの連携に重要な点は、価値観などに違いがあることを自覚し、そのプロセスをどれだけ楽しめるかである。また、うまくいかなかったときに原点に戻れるよう、互いにルールをあらかじめ作っておくことが大切かもしれない。しかしはじめは手探りで進んでいくことも多く、最初の段階で契約書を取り交わす形にはなりにくいのも事実だ。しかし、組織として継続するのであれば、協働事業の内容について文書を取り交わしたり、記録をとることが大切である。

11. 株式会社プロテック

概要

代表者：古賀 康史

設立年：平成 8 (1996) 年

構成メンバー：正社員 4 名 登録社員 85 名

事業分野：電子材料・部品・情報・通信・コンピュータのハードおよびソフト開発、環境・エネルギー、計測・医療機器等の分野の技術コンサルティング、産学官の技術移転に関するコンサルティング、新技術・新製品等の技術評価、生産技術管理、研究技術管理のコンサルティング、優れたアイデアの企業化、企業内教育計画の企画および専門家による教育の実施、科学技術論文の翻訳、抄録作成など

所在地：東京都八王子市打越 344 - 6 カリヨン・プラス 701

人材バンク方式に特徴

(株)日立製作所中央研究所に勤務する技術者 4 人が、定年後は「技術者生活 40 年で培った技術を活かして、世の中の役に立ちたい」との思いがあった。また、会社は優秀な研究者に対して定年延長などによって 60 歳を過ぎても働く場を提供しているが、いずれ近いうちに出来なくなる時代になる。そうなった時、定年を迎えた研究者にその能力を發揮できる場所、機会を提供するシステムを作れないだろうかと在職中に思った。そして、定年の日から一週間後の平成 8 (1996) 年に設立した。社名の Protech は、“Promote the Technologies for Century21st” 「豊富な技術体験と管理体験を結集して、21 世紀を担う技術開発に貢献する」の意である。

経営スタイルは人材バンク方式である。常勤社員は創業メンバーの 4 人だけ、他は登録社員である。登録社員は半導体や化学、電気などそれぞれ異なる専門分野を持つばかりでなく、実務者としてあるいは管理者、更には経営者としての経験を活かし、広範な依頼に応えることができる。さらに、長年の人的ネットワークを活用して、大学や他の専門分野で活躍している OB を社外スタッフとして支援体制を組めることも大きな特徴である。

今では関西の大手家電メーカー OB の参加に加え、同業の電機メーカーばかりでなく、鉄鋼業など他業種からの OB が参加するようになってきた。

業務を通じて最新技術を常に把握

クライアントには、民間企業のほか最近では大学が多くなっており、最先端研究機器の維持管理や活用支援といった業務や、クリーンルームの運転の受託など、大学や研究所の研究支援という事業が着実に広がりつつある。扱っている分野が先端技術だけに、顧客にとってシークレットな内容が大部分のため、迂闊に実績を公表できない。そのため、企業としての営業活動は難しさがある

今のところ営業は口コミに頼っているが、それでも大学からの受託事業は国立・私立合わせて全国7大学に及ぶなど、その評判は着実に全国区で広がってきている。

しばしば、専属技術者が最新技術情報に熟知しているのにお客さんが驚かれることがあるという。顧客からは、定年後数年を経ている登録社員だから新しい技術には暗いのではと思われてしまうが、「日本科学技術情報センター(JICST)の技術文献抄録集」の翻訳・抄録作成を受託しており、その業務を通じて研鑽を続けているので新しい技術にも明るいとのことである。

企業からの依頼に対しては、この指とまれ方式でメンバーが編成されて業務を請け負う形で行い、売上げの中から一定の率で会社の経費分を徴収して運営されている。

地域貢献と今後の活動

社長をはじめとしてメンバーは「自分が住んでいるまちだから」と、地元・八王子に貢献したいという思いを強く持っている。特に、プロテックが持つ技術シーズを、パートナーとなる中小企業とともに育てたいという思いもある。現在パートナーとなる企業は、それぞれの人的ネットワークを活かして全国から探し出しているが、「地元中小企業でもパートナーになれる企業はあるはず」と期待を寄せている。

また、中小企業の中には、共同開発のパートナーが見つからなかったり、技術的な問題をクリアできなかつたりしてせっかくのアイデアを眠らせていることもある。そうした企業からの相談を受け付ける相談所を開設したいとも考えている。「目指すは中小企業の技術面での“駆け込み寺”である。

今後の展開は、節目の10年目を2年後に控えて、次の10年の在り方をテーマとしてプロジェクトチームで検討を進めている。一つは、若い人を入れて発展させ、場合によっては上場する。二つにはNP0へと変化させる。この他にも在り方を検討中とのことである。

資料出典：『首都圏情報産業特区・八王子』構想推進協議会 “元気”な八王子の企業を紹介！第25回(株)プロテック http://www.cyber-silkroad.jp/co/25_pro/25_pro.html からと直接ヒアリングにより編集した。

要 約

第1章 定年を迎える団塊の世代と少子高齢化

日本国民の平均寿命は、男性(78.36歳)はアイスランドに次いで世界第2位、女性(85.33歳)は第1位である。大阪府の人口は、2015年まで全国よりも速いペースで高齢化が進み、2030年には65歳以上の老年人口は全体の28.2%に達すると推計されている。

2007年以降は団塊の世代が一度に定年を迎えることから、特に熟練労働力で支えられている労働現場では、生産拠点の海外移転等とあわせて、人材の枯渇・技能伝承の途絶による「技能の空洞化」が深刻な問題として受け止められている。

こうした現状に鑑み、厚生労働省が「高度熟練技能者認定制度」を創設したり、企業でも独自の技能者認定・優遇制度を設ける動きがみられるようになった。

一方、定年を迎えた世代の勤労意欲・社会参加意欲は強く、こうした退職者が、自らが現役時代に培った高い経験・ノウハウや豊富な人脈を活かして、中小企業やベンチャー企業の経営を支援する団体を結成して活動する動きがみられるようになった。

第2章 産業支援型シニア集団(定義はp12参照)の現状

特定非営利活動促進法が平成15年5月に改正されて以降、産業支援型NPOの設立は増加している。大阪府の産業支援型NPOの団体数は、活動分野からは正確には把握できない。ただ、NPOが掲げる定款の文言の中から「中小企業支援」「開発支援」「ベンチャー支援」「起業家育成」「産学連携」「雇用」「人材育成」などの経営支援に関する文言を記載しているNPOを数えると、平成16年9月30日現在の認証済・縦覧中を併せて137団体余り存在する。

平成15年度のNPOに対する調査結果から産業支援型NPOについて分析すると、その正会員規模は36.8人と比較的小規模である。また、集団を構成する会員の年齢層は高く、特に60歳以上が多い。会員の中で、現在年齢が60歳以上の会員の会への参加時期は、定年後が多い。また、会員の性別では74.8%が男性であり、男性主体の組織である。地理的活動範囲は所在する府県全域や近畿圏と比較的広い。企業支援事業の内容は業務請負、コンサルティング、人材育成などが中心となっている。その業務の報酬は産業界の相場よりも低めの設定が多い。

産業支援型シニア集団の課題は、知名度をいかに上げて、中小企業からの依頼につなげることができるかである。ある程度の実績を上げている集団では銀行からの紹介や、経済産業局などとの連携を実現しているところもある。

第3章 府内の大企業に勤務する従業員の意識

大企業に勤務する50歳代の従業員に対するアンケートを行った。

回答者の趣味は非常に多様で、定年後の生活構想も、たとえば現在より都心部に住みた

い人と郊外に住みたい人があい半ばするなど、特に大きな傾向としてのくくり方ができず、捉え方が難しい。これは、既存の調査資料と概ね同様の分析結果といえる。

回答者の 40.6%は退職後も仕事を続けたいとの意向を持ち、この割合は年齢が高くなるほど高まる。しかし、今と同じ仕事をしたいという人は 34.3%しかなく、現在の仕事内容にはそれほど執着があるとは思われない。それでも、勤務形態や期間等の希望条件の実現可能性については、ほぼ希望どおりになると回答した人は 19.7%にとどまり、かなり厳しい認識がなされているようである。

仕事以外の社会的活動を行うと回答した人は、全体の 9.1%と少ないが、産業支援型シニア集団活動には 68.7%が関心を持っている。参加を希望する内容としては、「人材教育支援」(41.1%)、「現場の技術指導」(18.8%)、「異業種間の橋渡し」(同)などがあげられる。しかし、参加にあたっては「自身の能力が通用するか」(56.6%)が最も大きな問題点・不安点としてあげられている。

第 4 章 府内の大企業における産業支援型シニア集団に対する意識

府内の上場と未上場企業の大規模企業について産業支援型シニア集団をどのようにとらえているかの調査を行った。

退職者が産業支援型シニア集団へ参加することには、好意的である。現役での参加には否定的な意見が多いものの、大企業の中には定年前での参加を認めている企業も実際に存在することがわかった。

中大規模企業ではシニア集団を自らの経営や工場現場に活用しようとするところは少なく、今のところ退職者から教えられることは少ないと見ているようである。しかし、団塊の世代の大量退職を控え、シニア集団を活用する機会は増加するのではないかと思われる。

シニア集団が会員の出身企業と連携して中小企業支援を行うところは、ほとんどない。数少ない実現例は、県が取り組む地域産業振興のスキームに出身企業とともに組み込まれたケース程度である。

集団の認知は大企業に高く、中小企業に低いことが判明した。このことは、シニア集団が事業の対象である中小企業への知名度をいかに上げるかが一番の課題であることを示している。

第 5 章 企業の社会的責任に関する意識と N P O との連携

企業の社会的責任(以下、CSR)への取り組みは、上場大企業で盛んに行われ、「CSR推進室」を設置したとの報道に接することが増加している。欧米では、CSRの内容としての法の遵守や事業や製品を通じた取り組みは当然のこととし、社会貢献に積極的に取り組むことのウエイトも高い。しかし、日本では社会貢献への意識は低いといわれており、調査結果においても自社の製品・事業や法の遵守を通じた責任意識が強い一方、環境や社会貢献への意識は低く、課題がある状況となっている。

CSRへの理解は進んできている。CSRのコストや投資は、未来の利益へ繋がるとの認識が広がっており、欧米の受け止め方と同じである。CSRの企業経営への影響についての意識は、未上場企業では影響は少ないとみているが、上場企業では、影響があると厳しくみている。また、CSRへの認識は高まってきているが、その領域が広いこともあって、推進体制はまだ十分でないとするところが多い。

産業界の一部ではCSRの推進に行政の主導は反対としているが、調査結果をみる限り支援は必要とされている（考えられる支援の内容については、後述の「政策に向けて」参照）。

CSRの重要な取り組みである社会貢献活動では、NPOなどとの連携も必要と思われるが、実際に連携したことがある企業 26.5%と少ない。NPOとの連携が多い分野は「地域・まちづくりの推進」、「自然・環境保全」がとくに多い。連携の形態は、それぞれの事業を通じて相互補完関係での実施が多い。

今後は、NPO等との連携は増加するとみられ、企業とNPOとの連携促進などについてのサポートが課題となろう。

政策に向けて

- ・ 企業勤務者に対し定年以降の人生設計について早い時期から啓発を行う。

企業勤務者アンケート結果からは、50歳代後半でも21.6%が退職後のことを「まだ決めていない」と回答しており、退職後のことにまで意識が及んでいない。しかし、改正高年齢者雇用安定法によっても、希望者全員の定年延長や再雇用が保証されるわけではない。同一の企業に勤務し続けるか、退職して第2の職場を求めるか、あるいは若干の収入を得ながら他の社会活動を選ぶか、能力・意欲・信条に応じて多様かつ納得の行く選択ができるよう、早い時期から啓発活動に取り組む必要がある。

- ・ 自身の能力の見極めと、それに適合したシニア集団との出会いの場の提供を行う。

アンケート結果では、シニア集団参加に対する最大の不安点として「自身の能力が通用するか」があげられている。自身の能力・資質の客観的評価とあわせて、その能力・資質が求められるシニア集団との最適な出会いの場が、現状では少ない。いまシニア集団にはどんな人材が求められているかや、シニア集団の存在そのものを広く知らしめること等によって、活動参加へのはずみがつくものと考えられる。

定年直前の現役での参加は、シニア集団への参加準備として有効と考えられ、このような取り組みを企業へ提唱することも課題となる。

- ・ 企業との連携を促進するため、産業支援型シニア集団の存在を周知させる。

産業支援型シニア集団の知名度は概して低く、ヒアリングを行ったシニア集団のほとんどが、活動上の最も大きな問題点として「いかに存在を知ってもらうか」をあげていた。産業支援型シニア集団活動にとって、一般企業との接点を増やすこと（出会いの場づくり）が活動推進の第一歩である。

また、産業支援型シニア集団の知名度を上げるには集団自身の情報公開が不可欠であり、その在り方を示すことも課題となる。

産業支援型シニア集団を活用した中小企業の振興を行うためには、中小企業が望む一定の要件を満たすシニア集団のリスト化を行い、情報提供する必要がある。

- ・ 熟練技能者の教える能力を伸ばすことで、産業支援型シニア集団への参加を促進する。

熟練技能者のすべてが必ずしも良き指導者ではなく、教える技術に熟達しているわけではない。したがって、産業支援型シニア集団に参加する人を対象とした研修が必要となる。産業支援型シニア集団には、技術支援を主な活動内容とするものが多いが、より優れた技能を有する人よりもむしろ、相手先の話をよく聞き、相手の目線に合わせた指導が行える人の方が求められている。

また、企業によって独自の熟練技能者の資格認定制度を設けている例があるが、認定の

要件として、I E等の基礎的な用語を用いて論理的かつ適切な指導が行えることが求められているケースがみられるなど、指導面が重視されている。教え方のノウハウ習得は、「職人」の世界ではほとんど無視され続けてきた問題であるが、今後の技能伝承にとって重要なポイントである。

- ・ CSRの推進のため、企業だけでなく全てのステークホルダー（利害関係者）の関心を高める。

CSRの推進のためには、全てのステークホルダーがCSRの理解を深めることが必要であり、そのためにCSRの基本的な考え方、企業の取り組みが社会にもたらす利益、ステークホルダーがとるべき行動などについて府民に対して啓発を行うことが求められる。消費者も、より環境負荷の少ない商品・サービスを購入するようになる等により、企業だけでなく、社会が変わらなければならない。

- ・ 中堅・中小企業のCSRに対する主体的取り組みを誘発する。

中堅・中小企業の間では、CSRについて「やらされる」というマイナスイメージが根強く、あるいは無関心である場合が多い。CSRに取り組み社会から高い評価を受けている企業からの優先的な調達を行政が促進することや、CSRに関して優れた取り組みを行っている企業を、広く社会に広報することなども、CSRに主体的に取り組むためのインセンティブとして有効であろう。

- ・ CSR推進に関する行政支援は、自主性を育てる視点を保つことが必要となる。

CSR推進に当っては、NPOと企業との自主的な協働が活発化することを期待したいが、自然とお互いの立場を理解しあい、協働が進むほどにはまだ両者の関係は熟していない。一方、CSRの推進にあたって、産業界は規格化につながる行政の関与を嫌う側面もある。行政が間に立つことによって、相互の理解が促進され、企業とNPOの自主的な協働がより進むようなコーディネーター的支援が必要である。

第1章 定年を迎える団塊の世代と少子高齢化

ポイント

平成 27 (2015) 年までは、大阪は全国平均に迫る勢いで高齢化が進む。

団塊の世代の定年 (60 歳) 到達を平成 19 (2007) 年に控え、ものづくりの現場では「技能の空洞化」が危惧されている。

NPO 活動の枠組み整備等、企業退職者の活躍の場づくりは、着々と進められつつある。

1. 定年後も社会参画を指向する傾向の強まり

国民の平均寿命は一貫して伸び続け、厚生労働省の平成 15 年簡易生命表によると、日本人男性の平均寿命は 78.36 年、女性は 85.33 年となっている。諸外国と比較すると、男性はアイスランド (78.7 年) に次いで世界第 2 位、女性は世界一の長寿である (資料: 厚生労働省 HP、<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/life/life03/life-3.html>)。

平均寿命の伸びに伴い、高齢者のライフスタイルも大きく変化し、これまでの「定年退職後は悠々自適・楽隠居」といった人生設計はもはやあてはまらず、退職以降も社会と何らかの接点を持ち続けたいという欲求は強く、積極的に仕事やボランティア、そして趣味に打ち込む元気な高齢者が増えている。

ただし、特にこれから高齢者の域に達する世代における、仕事を通じた社会参画意識の高まりは、国の年金制度の改正により、年金支給年齢が段階的に 65 歳まで引き上げられつつあることと無関係ではないだろう。これによって、大半の勤労者が年金支給年齢に達するまでは否応無しに何らかの収入の道を確保する必要性が生まれたことや、将来に対する不安が、退職後も労働意欲を保ち続ける方向に向かわせていることは間違いなく、ただ元気だからということだけでは説明できない。

2. 急速に進む大阪府人口の高齢化

国立社会保障・人口問題研究所の「都道府県の将来推計人口」(平成 14 年 3 月推計)によると、平成 12 (2000) 年の大阪府の老年人口割合は 15.0% で、全国 (17.4%) に比べると低い。しかし、高度経済成長期に大量に大阪府に転入した人など、団塊の世代を中心に一斉に高齢者の域を迎えるなど急速に高齢化が進み、平成 17 (2005) 年には 18.3% (全国は 19.9%)、平成 22 (2010) 年には 21.9% (同 22.5%)、平成 27 (2015) 年には 25.7% (同 26.0%) と予測され、全国との差は縮まる傾向にある (資料: 国立社会保障・人口問題研究所 hp、<http://www.ipss.go.jp/Japanese/fuken2002/fuken2002.pdf>)。

特に開発から 40 年以上を経た千里ニュータウンなど、大規模なニュータウンでは、当初に入居した世帯の中心世代であった 30~40 歳代の住民の高齢化が顕著に進んでいる。

次に、大阪府の生産年齢人口 (15~64 歳) は、平成 12 (2000) 年で 70.8% (全国は 68.1%) である。しかし、少子化の影響により、平成 17 (2005) 年には 67.9% (同 66.2%)、平成

22(2010)年には64.7%(同64.1%)、平成27(2015)年には61.7%(同61.2%)と予測され、こちらも全国より速いペースで生産年齢人口の減少が進むとみられる。一般に、中小企業においては若年労働力の確保が困難であることから、今後さらに求人難の状態が進むものと思われる。

図表 1-1 平均寿命の国際比較

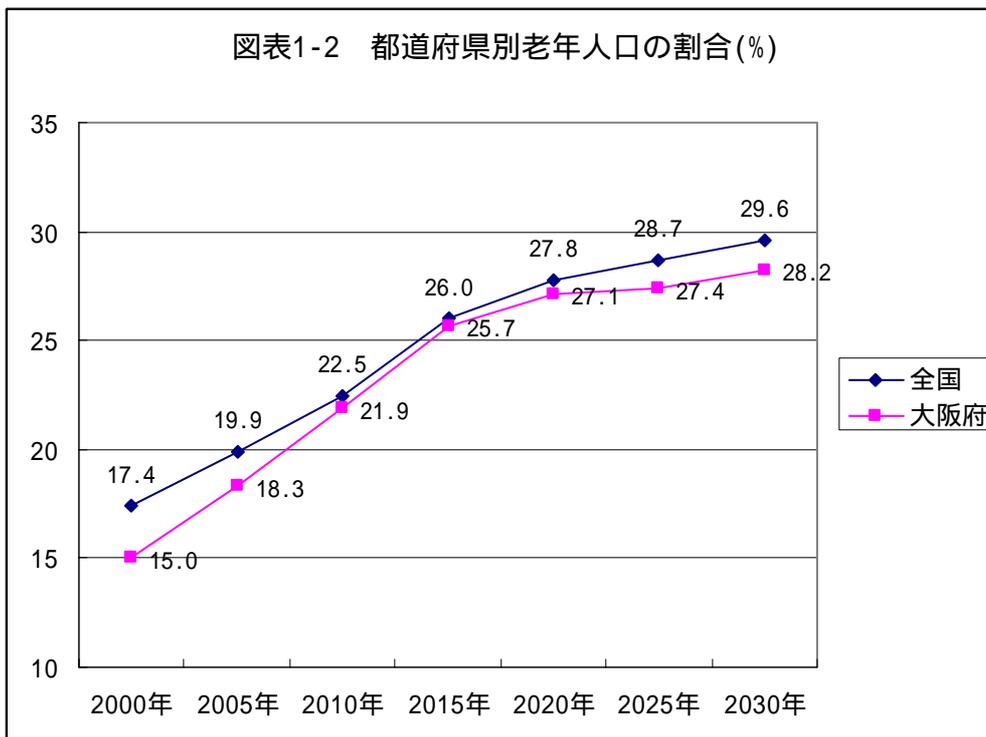
(単位：年)

国又は地域		作成基礎期間	男	女	(参考) 人口 (万人)
	日本(Japan)	2003*	78.36	85.33	12 614
アフリカ (AFRICA)	エジプト(Egypt)	2003*	67.90	72.30	6 398
	ナイジェリア(Nigeria)	1995-2000	48.7	51.5	11 522
	南アフリカ(South Africa)	1996*	52.11	61.60	4 369
北アメリカ (NORTH AMERICA)	カナダ(Canada)	2001*	77.0	82.1	3 075
	メキシコ(Mexico)	2003*	72.43	77.36	9 702
	アメリカ合衆国(United States)	2001*	74.4	79.8	28 323
南アメリカ (SOUTH AMERICA)	アルゼンチン(Argentina)	1990-1992*	68.44	75.59	3 703
	ブラジル(Brazil)	2002*	67.3	74.9	16 772
アジア (ASIA)	中国(China)	2000*	69.63	73.33	127 513
	インド(India)	1993-1997*	60.4	61.8	100 214
	インドネシア(Indonesia)	1995-2000	63.3	67.0	21 049
	イスラエル(Israel)	2001*	77.3	81.2	604
	韓国(Korea, Republic of)	2001*	72.84	80.01	4 728
	シンガポール(Singapore)	2003*	76.9	80.9	413
	タイ(Thailand)	1995-1996*	69.9	74.9	6 232
	香港(Hong Kong)	2002*	78.6	84.5	680
ヨーロッパ (EUROPE)	オーストリア(Austria)	2001*	75.59	81.58	811
	チェコ(Czech Republic)	2003*	72.03	78.51	1 027
	デンマーク(Denmark)	2002-2003*	74.89	79.48	534
	フィンランド(Finland)	2002*	74.9	81.5	518
	フランス(France)	2000*	75.2	82.8	5 889
	ドイツ(Germany)	2000-2002*	75.38	81.22	8 202
	アイスランド(Iceland)	2001-2003*	78.7	82.5	28
	イタリア(Italy)	2000*	76.54	82.51	5 776
	オランダ(Netherlands)	2002*	76.0	80.7	1 586
	ノルウェー(Norway)	2003*	77.04	81.93	449
	ロシア(Russian Federation)	2001	59.0	72.3	14 549
	スウェーデン(Sweden)	1998-2002*	77.30	82.00	887
	スイス(Switzerland)	2001	77.4	83.0	717
	イギリス(United Kingdom)	2000-2002*	75.68	80.39	5 950
オセアニア (OCEANIA)	オーストラリア(Australia)	2001*	77.5	82.6	1 916
	ニュージーランド(New Zealand)	2000-2002*	76.3	81.1	383

資料：Demographic Yearbook 2000, U.N., Recent demographic developments in Europe等

*印は平均寿命が当該政府の資料によるもの

注：人口は2000年の年央推計人口である。ただし、日本については平成15年10月1日現在推計人口である。



資料：国立社会保障・人口問題研究所『都道府県の将来推計人口』(平成14年3月推計)

3. 熟練技能の伝承への危機感

労働の現場に目を向けると、特に団塊の世代が大量に60歳の退職時期を迎える3~5年後に、熟練技能の継承などに問題を生じることが懸念される。これは「2007年問題」と呼ばれる。元々IT関連職種で使われ始めた言葉だが、現在では全業種に共通する問題として用いられている。

長期化した不況や国際的な価格競争にさらされたことにより、これまで採用抑制を行ってきた企業は、従業員の年齢構成が高年齢層に偏るいびつな状態にある。そこに確実に訪れるかつてないほどの熟練技能者の大量退職という事態は、人材を払底させ、企業内に蓄積された競争力を崩壊させることにつながるため、予断を許さない状況である。こうした傾向は製造業に限らず、高度なノウハウや経験を要する職種には共通の問題であるはずだ。

この問題に関しては、特に豊富な経験の中から培われた、生産現場での問題発見・解決能力の喪失が心配されるという調査結果がある。また、多くの企業では定年後の再雇用という形でこうした熟練技能を温存し、次の世代への伝承が図られるケースがみられる(大阪府立産業開発研究所『在阪機械金属メーカーにおける人材活用戦略』[平成14年])。高齢者雇用の受け皿として、子会社を設立する企業もみられる。

厚生労働省では、従来の卓越技能者表彰制度(現代の名工)とは別に、平成10(1998)年度から「高度熟練技能者認定制度」が設けられた。これは、熟練技能者の高齢化と若年者のものづくり離れ等により、技能継承が困難になりつつあることに対する懸念から、優

れた熟練技能を有する技能者を「高度熟練技能者」として認定することで、社会的認知を高め、熟練技能の維持継承と活用を円滑化しようというものである。国は各都道府県の職業能力開発協会にこの事業を委託している。

国の制度をきっかけに、企業が独自の制度化に取り組む動きもみられる。空調・冷凍機等製造業のダイキン工業(株)(大阪市)では、優秀な技能をもつ社員を「マイスター」として認定し、加工技能を次世代に伝承し、製造技能者の意欲喚起とレベルアップを図る卓越技能伝承制度(マイスター制度)を設けている。

マイスターの要件としては、国家技能検定特級・1級または相当以上の技能を持ち、継承者に適切な指導が行えること、そして経験10年以上で55歳以下、社内のマイスター教育を修了していること等である。認定者に対しては、60歳定年後、希望者全員に65歳までの再雇用を制度化している。

因みに、平成16(2004)年6月には、「改正高年齢者雇用安定法」が成立した。これにより、定年から年金支給までの空白期間が生じないように、企業には定年の段階的延長や廃止、再雇用制度のいずれかを平成18(2006)年度から義務付けられることになった。ただし、これは希望者全員の再雇用まで保証されるものではない。今回行った企業アンケートでは、96.8%が定年制を有しており、そのほとんどが60歳定年であったが、定年後の雇用形態は「指名による再雇用」が43.1%で、「特になし」も22.0%あり、再雇用については楽観視できる状況ではない(巻末資料編、資-11~13参照)。また、定年前に退職・独立するケースも含め、あえて古巣の出身企業を離れて、新たな活躍の場を求める中高年は、今後も相当数現れるであろう。

4. NPO法人など、社会活動の枠組み整備の進展

平成15(2003)年5月の特定非営利活動促進法改正により、NPO法人の対象領域が12分野から17分野に拡大されたことにより、起業支援や職業能力の開発といった産業支援活動もNPO法人としての展開の道が開けた。その後、全国的に産業支援型NPO法人を設立する動きが活発化した(詳細は第2章参照)。

産業支援活動は、NPO法人という組織形態ばかりではなく、会社形態や任意団体など、様々な形で展開されている。活動内容は、中小企業や起業家を対象に、技術指導や経営に関わる様々な課題解決に向けてサポートするというもので、ほとんどの場合は低料金でボランティア的に運営されている。こうした活動の中心メンバーは、大企業を定年退職した技術職OBである。彼らの多くは収入面の心配がなく、幅広い人脈を持ち、現役時代に様々な資格を取得した人材が多いことや、同一企業出身者間の仲間意識の強さによるところが大きい。特に中小企業の現場では引く手あまたの状況である。

また、技術面ばかりではなく、販路開拓や海外進出、そして経理などの事務部門についても、中小・ベンチャー企業にはニーズがあることがわかってきた。このことは、事務系の定年退職者が活躍する場も決して少なくないことを示している。

今後は、こうしたシニア集団(組織形態の如何に関わらず)が、高齢化の進む日本の産業・経済を支えていく大きな力になっていくものと期待される。

高齢者にとって、社会との接点を持ち続けるということは、生きがいや自立心につながる重要な要素である。そのエネルギーは仕事・ボランティア・趣味など様々な分野に向けられることになる。

WHOの調査によると、日本人の自殺率は先進国中で最も高く、特に45～64歳の中老年男性の自殺者が急増しているという(『毎日新聞』2004.9.9 夕刊)。景気の低迷が続き、仕事でのストレスが大きな原因とされているが、これをみても、中高年が生きがいを持って人生を全うできる社会環境にしていくことの重要性が理解できよう。しかも、産業支援は中高年の自殺の大きな原因にもあげられている、景気低迷からの脱却につながる活動であることから、大変意義深いことである。

図表 1-3 特定非営利活動の種類 別表(特定非営利活動促進法第2条関係)

改正前	改正後
一 保健、医療又は福祉の増進を図る活動	一 保健、医療又は福祉の増進を図る活動
二 社会教育の推進を図る活動	二 社会教育の推進を図る活動
三 まちづくりの推進を図る活動	三 まちづくりの推進を図る活動
四 文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	四 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動
五 環境の保全を図る活動	五 環境の保全を図る活動
六 災害救助活動	六 災害救助活動
七 地域安全活動	七 地域安全活動
八 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	八 人権の擁護又は平和の推進を図る活動
九 国際協力の活動	九 国際協力の活動
十 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	十 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動
十一 子どもの健全育成を図る活動	十一 子どもの健全育成を図る活動
	十二 情報化社会の発展を図る活動
	十三 科学技術の振興を図る活動
	十四 経済活動の活性化を図る活動
	十五 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動
	十六 消費者の保護を図る活動
十二 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	十七 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動

5. 産業支援型シニア集団の特徴

有償の度合いによって、産業支援に携わる団体を分類すると、およそ次の4類型になる。

営利組織(例:通常のコサルティング会社)

営利ではあるが組織の存続に必要な範囲内(例:コミュニティ・ビジネス)

非営利で実費程度の有償ボランティア(例:NPO法人)

無償ボランティア

産業支援型シニア集団の領域は、完全にプロに徹するという意味で限りなく に近いものから、寄付金やメンバーからの入会金・会費収入で成り立っている に近いものまで広くまたがっている。産業支援型シニア集団の指導を受けている企業の中には、一般的なコンサルタントと比べて割安とはいえ、相当額の報酬を負担していることから、「支援」という言葉に抵抗を覚えるという意見もある。

いずれにせよ、同じ産業支援を組織の目的にあげてはいても、その運営方法や従事するメンバーへの報酬の考え方は実に様々で、一概にどうあるべきかを規定することはできない。しかし、シニア世代の退職後における社会貢献意欲・やりがいを重視する観点から、本調査では はヒアリング対象から除外している。なお、団体そのものは非営利だが、支援を行うメンバーは営利事業者である場合も、 の範疇に含めた。

組織形態は、任意団体が多い。法人の場合は特定非営利活動法人（NPO法人）が多いが、企業組合や、中間法人もある。中間法人は、町内会、同窓会、サークル等、非公益かつ非営利目的の団体にも法人格を取得する道を開くために、平成 14（2002）年に制度化されたものである。

また、地域の商工会議所が事務局になり、地元の中小企業を対象に支援を行うケースも多い。各地商工会議所および中小企業基盤整備機構は、国の委託を受けて「企業等OB人材マッチング協議会」という全国組織を設けている。政府は、平成 14（2002）年に発表した「経済財政運営と構造改革に関する基本方針」の重点事業の一つとして、大手・中堅企業等のOBが有する知識・技能・ノウハウ・経験等を中小・ベンチャー企業の支援に活用するための新たな経営・雇用環境整備事業を策定した。それは、中小・ベンチャー企業等の人材不足を解消するため、大企業等を退職した働く意欲のある有能なOB人材を発掘し、その人材をデータベースに登録して、受入れ側中小企業との橋渡しをしようというものである。これをきっかけに、平成 14 年以降、全国に産業支援型シニア集団が設立された。

また、企業OBの産業支援活動の母体と目されるものに、各企業の退職者会がある。大企業・中堅企業を対象とした実態調査が、日本商工会議所企業等OB人材マッチング全国協議会ホームページ(<http://www.objinzai.jp/report/report.html>)で公開されているが、これによると、調査回答企業のうち 47.0%がOB会組織を持つが、そのうち中小企業支援実績のある団体は、わずか 3.0%との結果が出ている。しかし、今後中小企業を支援していく意欲があると回答した企業が 14.9%あることから、徐々にではあるが企業OB会組織が産業支援に乗り出す機運も、今後高まりを見せられると思われる。

第2章 産業支援型シニア集団の現状

ポイント

- 産業支援型NPOは増加している
- 規模の平均は36.8人と比較的小規模
- 集団を構成する年齢層は高く、特に60歳以上が多い
- 現在60歳以上の会員には、定年後の参加が多い
- 会員の74.8%が男性である
- 地理的活動範囲は所在する府県全域や近畿圏と広い
- 業務請負、コンサルテーション、人材育成などが産業支援の中心
- 業務の報酬は産業界の相場よりも低めが多い

1. 産業支援型シニア集団とは

産業支援型シニア集団とは、企業などを定年退職した人達や元経営者などが中小企業やベンチャー企業及び起業家などへの経営・技術支援をボランティア的理念の基で行う集団と定義する。

なお、個々の企業を支援することから、「企業支援型シニア集団」と称すべきともいえるが、集団の活動は個々の企業への支援にとどまらず、行政機関との連携による特定産業分野の振興や学校教育や新技術の一般への啓発活動などを行っており、行政としても幅広い活動を期待することから「産業支援型シニア集団」の名称を採用した。

2. シニアによる産業支援型集団の組織形態

産業支援型シニア集団の組織形態は、集団の活動理念により任意団体・企業組合・株式会社・特定非営利活動法人など様々である。

この中で、株式会社や企業組合の形態をとるものは、一見すると営利を目的とした集団に見えボランティア的活動とはいえないのではないかとの疑念を持たれよう。しかし、実際には社会貢献を旗印に協働を理念として活動しており、株主・役員・従業員の間には雇用や上下関係の意識はなく、参加者は対等であるとの意識のもとで運営されている。株式会社形態をとるプロテックは(株)日立製作所中央研究所のOBが設立した技術開発支援を主業務とし、4名の運営メンバーと約80名の登録メンバーで構成されている。企業OBの働きがい生き甲斐の提供を主目的とし、利益追求は二の次で運営されている。

企業組合形態も営利を追求できる法人ではある。しかし、企業組合は事業者、勤労者、主婦、学生など個人(4人以上)が組合員となって資本と労働を持ち寄り、自らの働く場を創造するための組織であって、営利も目的にしているが、それ以上に、相互扶助による人と人との協働を大事にする組織である。つまり、今日的な言い回しで述べるならばワーカーズ・コレクティブである。

企業組合の組織形態は以上のような設立要件から産業支援型シニア集団の組織形態としても馴染むものである

産業支援型の特定非営利活動法人（以下、産業支援型NPO）設立が平成15(2003)年5月の特定非営利活動促進法の改正以降増加している。この産業支援型NPOの中に企業OBによって設立された集団も増加してきている。

NPOは社会貢献を根本理念とすることから、企業OBの社会貢献意識と重複することから、この組織形態を選択する集団が増えているものと思われる

3. NPOの設立状況と産業支援型NPO

NPOの認可数は平成16(2004)年9月30日現在で全国18,757団体、大阪府は1,473団体を数える(図表2-1参照)

図表2-1 特定非営利活動法人の設立状況と活動分野

各年度の9月30日現在(累計)		平成16年	平成15年	平成14年	平成13年	平成12年	平成11年	全国 平成16 年	大阪府 構成比 率
全国の法人数推移		18,757	13,250	8,315	4,966	2,666	741	18,757	
大阪府の法人数推移		1,473	1,063	647	374	173	68	-	7.9
大阪府の法人の定款記載活動分野数	第1号 保健、医療又は福祉の増進を図る活動	854	618	370	217	108	46	10,667	8.0
	第2号 社会教育の推進を図る活動	576	394	213	105	50	26	8,827	6.5
	第3号 まちづくりの推進を図る活動	499	358	203	107	44	15	7,423	6.7
	第4号 学術、文化、芸術又はスポーツの振興を図る活動	370	259	152	81	31	12	5,865	6.3
	第5号 環境の保全を図る活動	332	221	132	80	30	10	5,453	6.1
	第6号 災害救援活動	60	47	24	17	7	2	1,247	4.8
	第7号 地域安全活動	97	48	23	14	4	3	1,663	5.8
	第8号 人権の擁護又は平和の推進を図る活動	261	199	110	63	29	10	2,910	9.0
	第9号 国際協力の活動	264	191	111	65	33	18	4,203	6.3
	第10号 男女共同参画社会の形成の促進を図る活動	105	83	48	28	12	7	1,723	6.1
	第11号 子どもの健全育成を図る活動	411	285	158	82	34	15	7,264	5.7
	第12号 情報化社会の発展を図る活動	49	6					958	5.1
	第13号 科学技術の振興を図る活動	37	3					465	8.0
	第14号 経済活動の活性化を図る活動	79	2					1,233	6.4
	第15号 職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動	97	5					1,432	6.8
	第16号 消費者の保護を図る活動	38	1					533	7.1
	第17号 前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動	414	252	135	64	31	9	8,021	5.2

(活動分野の集計は定款記載にしたがっており、分野計と法人数は一致しない)

資料：内閣府国民生活局市民活動促進課平成16(2004)年9月30日現在から作成 (第12-16は平成15年5月1日から認可)

NPOの活動分野の中で、産業支援に関連する項目は第5号の「環境の保全を図る活動」や第12号の「情報化社会の発展を図る活動」、第13号の「科学技術の振興を図る活動」、第14号の「経済活動の活性化を図る活動」、第15号の「職業能力の開発又は雇用機会の拡充を支援する活動」などが該当する。これらの項目に合致しない活動を実施しているとこ

るでも産業支援は行われている。

第 12 号から第 16 号までの活動は平成 16 年 5 月 1 日から新たに活動分野として認可されるようになった。これらの活動分野の中で、産業支援型 N P O では第 14 号の「経済活動の活性化を図る活動」を活動分野の中心としている。平成 16 年 5 月 1 日以前に設立認可された産業支援型 N P O は第 5 号の「環境の保全を図る活動」として、ISO14000 の取得支援を事業として行っているところなどがある。

大阪府の産業支援型 N P O の団体数は活動分野別には正確には把握できない。ただ、N P O が掲げる定款の文言の中から「中小企業支援」「開発支援」「ベンチャー支援」「起業家育成」「産学連携」「雇用」「人材育成」などの経営支援に関する文言を記載している N P O を数えると平成 16 年 9 月 30 日現在の認証済・縦覧中を併せて 137 団体余り存在する。

この産業支援型 N P O と想定される 137 団体の中に、企業 O B が中心となって設立した団体がどれほど存在しているかは、申請要件として記載を求めておらず不明である。

設立された産業支援型 N P O の中には、運営実態からみて N P O として適切であるか疑問を持たざるを得ないものも存在することを指摘しておきたい。それは、N P O を集客の手段としているような集団も存在することである。元々、経営コンサルタントとして活動していた人が、N P O を設立し、国の商工施策などの解説セミナーを無料で行い、受講者の申請手続きを N P O メンバーの一員ではあるが個人として受注することで多額の報酬を得ている人もいる。

また、企業を退職後に収入を得ることを目的として、保有資格等を活かしコンサルタント業などを開業したものの顧客を獲得できず、同じ思いの人達が集まって共同受注を行っている N P O も存在する。

このような N P O としてあるべき姿とは思われない集団は、協同組合・企業組合・株式会社などの営利性を追求できる組織形態をとるべきといえる。

4 . 調査にみる産業支援型 N P O の実態

(1) 調査の概要と産業支援型 N P O の選択

産業支援型 N P O の現状について当研究所が平成 16 (2004) 年 1 月に大阪府・京都府・兵庫県・奈良県・滋賀県・和歌山県に所在する N P O に対して実施した「N P O の人材活用と産業連携に関する調査」からまとめる。本調査は府県庁の H P 上に公開された承認済み N P O 法人合計 2,180 件 (有効配布数は 1,919 件) 対象とした郵送自記式アンケートである。

回答は 449 件で、その所在地別の回答件数は次図表のとおりであった (図表 2-2 参照) 。

図表2-2 回答NPOの所在地 (%)

	回答数	構成比
大阪府	235	52.3
京都府	54	12.0
兵庫県	90	20.1
奈良県	18	4.0
滋賀県	34	7.6
和歌山県	18	4.0
回答者数	449	100.0

回答があったNPOを活動分野と事業の説明及び企業支援実績の存在などからなんらかの産業支援を行っている集団を産業支援型NPOと規定し、それ以外をその他型NPOとした。

分類によって選択された産業支援型NPOは56件であった。そして、その他型NPO391件、不明2件であった。なお、この産業支援型NPOに産業支援型シニアのNPOは含まれている。

(2) 男性が主体で高年齢層が多い

産業支援型NPOを構成する男女比率についてみると、全員が男性であるとするのは10団体、全員が女性とするのは1団体である。その他型NPOに比較すると構成員全員が男性とする団体の割合が高いようである。男女混成型の集団では男性70.2%、女性29.8%の構成比であり、圧倒的に男性が多い。これは、これまで発展してきた産業社会を支えてきた男性中心の社会システムによるものといえる。それでも、女性が3人に一人程度は存在することは注目される(図表2-3参照)。

全員が女性とするNPOの事業内容は着物の着付けなどを企業の福利厚生活動や社会貢献としての文化活動への連携などである。

	回答数	男性	女性
全体	413	55.9%	44.1%
産業支援型全体	52	74.6%	25.4%
男女混成型	41	70.2%	29.8%
全員が男性か女性	11	10	1
その他型全体	361	53.1%	46.9%
男女混成型	324	50.3%	49.7%
全員が男性か女性	37	29	8

運営の主体となっている年齢層について見ると、産業支援型NPOでは男性の60歳以上

の層が 44.5%と多いことが特徴となっている（図表 2-4 参照）。

図表2-4 NPOタイプ別の性別年齢層割合

産業支援型NPO	男性%	女性%
29歳以下の割合	6.8	12.7
30-44歳の割合	18.4	20.7
45-59歳の割合	30.3	38.7
60以上の割合	44.5	27.8
合計	100.0	100.0
回答数	47	39

その他型NPO	男性%	女性%
29歳以下の割合	10.4	11.1
30-44歳の割合	21.3	29.0
45-59歳の割合	35.2	38.8
60以上の割合	33.1	21.1
合計	100.0	100.0
回答数	321	306

（ 3 ） 規模は小規模、活動地域は広範囲

産業支援型NPOを構成する会員は活動の主体となる個人会員・法人会員と活動を側面から支援する個人賛助会員と法人賛助会員などである。次の図表は会員のタイプ別の平均を求めたものであるが、産業支援型NPOの正会員中の個人会員数は平均 36.8 人とその他型NPOの平均 63.6 人よりも小規模である。また、産業支援型NPOには個人会員のみで構成されたものも少なからず存在した（図表 2-5 参照）。

図表 2 - 5 タイプ別の会員数

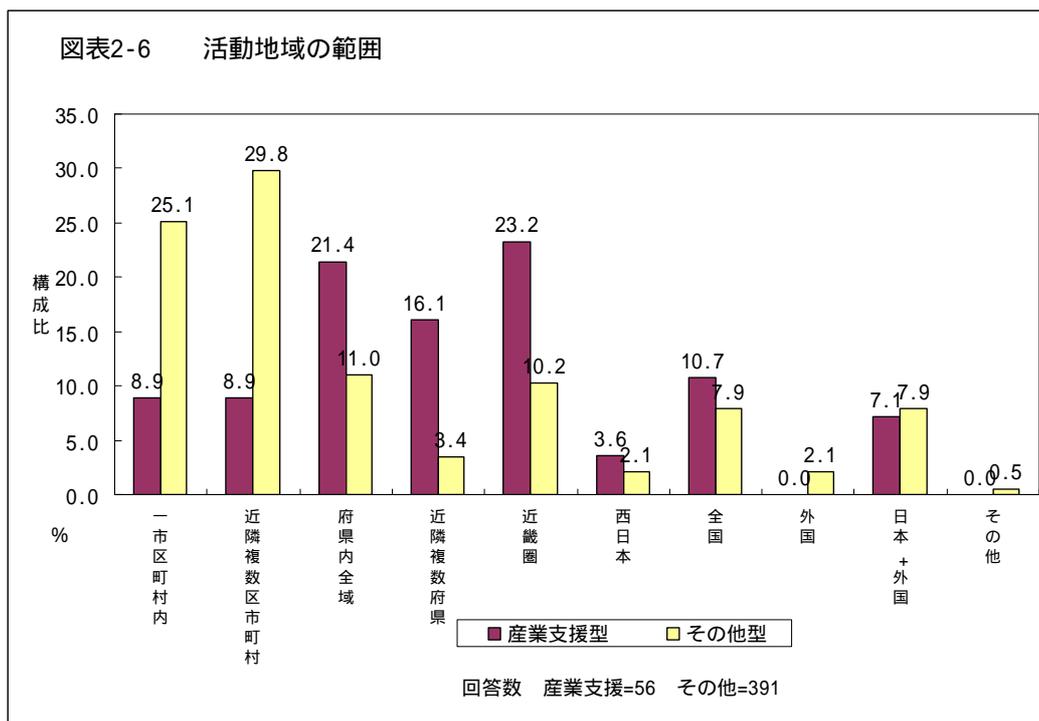
産業支援型NPO		回答数	平均(人・社)
会 員 区 分	個人会員数	56	36.8
	法人会員数	34	19.6
	個人賛助会員数	40	23.6
	法人賛助会員数	38	5.3

その他型NPO		回答数	平均(人・社)
会 員 区 分	個人会員数	361	63.6
	法人会員数	184	7.5
	個人賛助会員数	255	51.9
	法人賛助会員数	174	6.1

会員数が多いNPOの代表例として、会員数 20,000 人を擁し企業向けのマーケティングリサーチ・サービス事業を行っている全国組織の特定非営利活動法人(以下、団体名に(特活)と付記)ニッポン・アクティブライフ・クラブ(略称NALC、大阪市、資料編参照、<http://www.nalc.jp/>)がある。また、産業支援型シニアNPOの大規模な例として会員数

142人を擁する（特活）テクノメイトコープ（略称TMC、大阪市、資料編参照、<http://www6.ocn.ne.jp/~tmc-osk/>）がある。

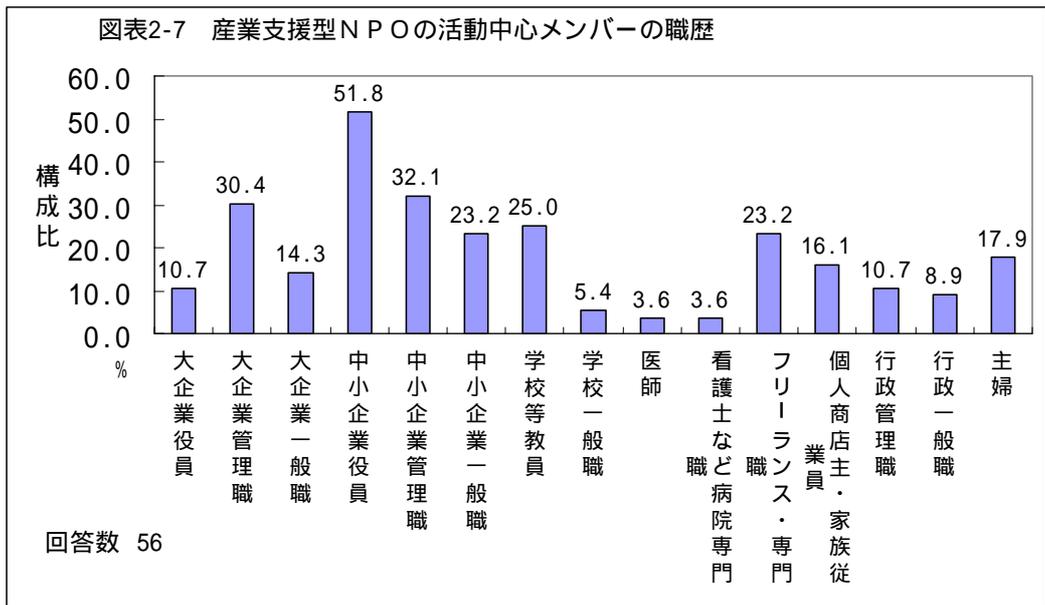
産業支援型NPOの地理的活動範囲は広範囲である。これは、その他型が地域コミュニティの市民を事業対象とすることが多いのに対して、産業支援型は企業を事業対象とすることによる差と理解できる。最も多いのは「近畿圏」、次いで所在する「府県内全域」となっている（図表2-6参照）。



ただ、中には（特活）北大阪経営支援マスターズ（寝屋川市：事例編参照）のように寝屋川市・吹田市・門真市など会員居住地の数市に活動領域を設定している集団もある。活動範囲を狭い地域に限定することは、産業集積地域の街の技術相談所として地域産業の活性化に役割を果たせるものと思われる。

（４） 中心メンバーは会社管理職や中小企業役員の現職や経験者

産業支援型NPOの活動を支える中心メンバーの数は平均11.3人ほどだが、これらの人の職歴（現役と元が混在）をまとめたのが次表である。「中小企業役員」が51.8%と半数を占め、次いで「中小企業管理職」32.1%、そして「大企業管理職」30.4%の順であった。集団の活動を円滑にするためには経営感覚と運営能力を必要とすることから、これらの職歴の人達が中心となるといえるようである（図表2-7参照）。



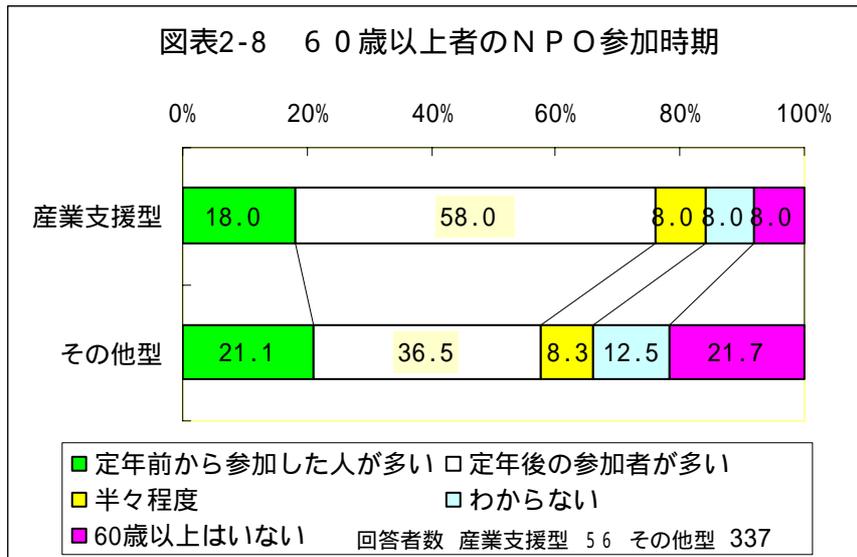
産業支援型シニアNPOを聞き取り調査した限りでは、大企業・中堅業の管理職経験者が活動の中心メンバーとなっていることが多いようであった。これらの中には子会社の社長や海外工場の立ち上げ役を務めた人達なども存在した。

(5) 現在60歳以上の会員は定年後からNPOに参加

産業支援型NPOに現在参加している60歳以上の人達が、NPOに初めて参画した時期が定年前であったか定年後であったかについてまとめた。(図表2-8参照)

産業支援型NPOとその他型NPOの両者にも「定年後に参加した人が多い」との回答が最も多いが、産業支援型NPOでは58.0%と半数を超えている。

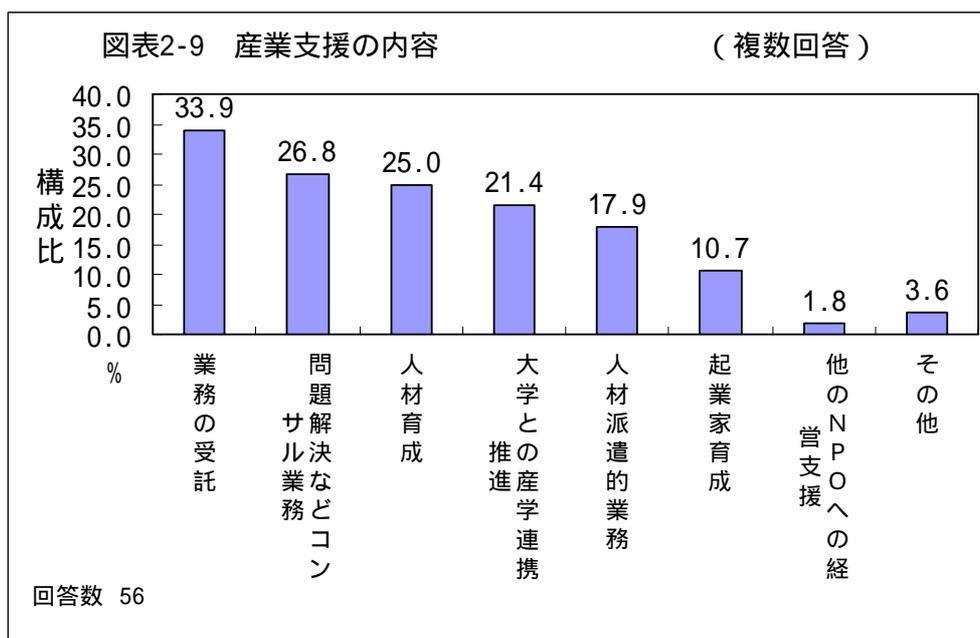
産業支援型シニアNPOの中には、定年前から参加することで定年後に楽しく本格的に取り組むことができると推奨しているが、実態としては定年後の参加者が多い。シニアの持つ技術・ノウハウなどの資源を、定年後に社会還元を促進しようとするためには、定年前からの準備について支援的施策の検討も課題となるようである。



(6) 事業は業務受託やコンサルティングと人材育成など

産業支援型NPOが実施している支援事業の内容は、「業務の受託」33.9%が最も多く、次いで「問題解決などのコンサル業務」26.8%、「人材育成」25.0%、「大学との産学連携推進」21.4%などである(図表2-9参照)。業務の受託は、研究開発の受託や総務経理やISOの取得支援などを行っている。とくにISO関連の仕事はISO認定機関などの指導料よりも安価であることから需要がある。

問題解決では、品質管理や設備改善などの現場の問題解決などが主である。



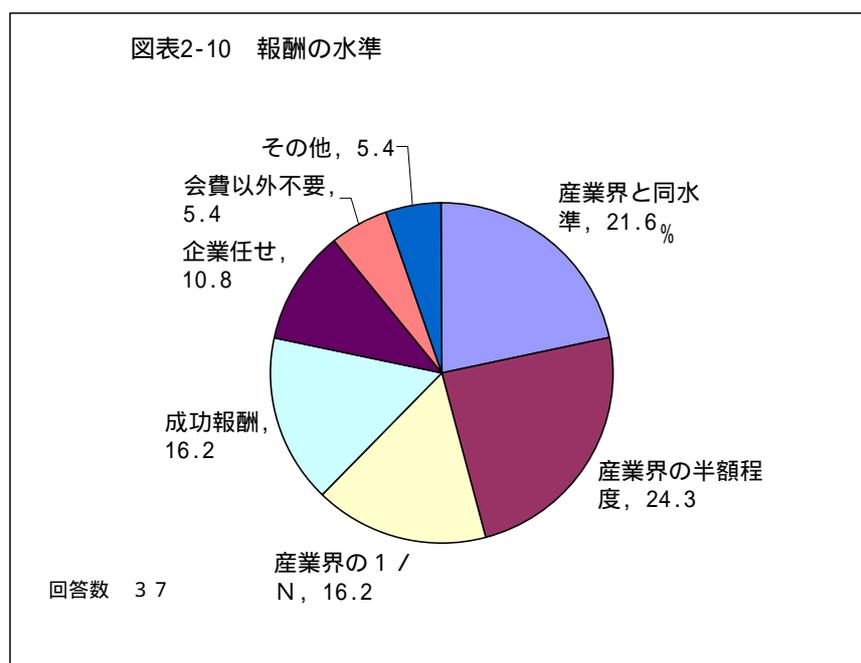
産学連携推進は、出身大学や出身企業で得た大学とのパイプを活かして、企業の研究開発を支援するところもあり、テクノメイトコープなどは好例である。

また、人材育成では技能伝承やレベル向上などを支援するNPO地域基盤技術継承プラザなどもある。

(7) 報酬相場は比較的安価

産業支援型NPOが企業を支援し、その対価として得る報酬の水準は同じ民間企業の相場に対して低めとしているところが多いようで、「産業界の半額程度」が24.3%、「産業界の1/N程度（結果は3割から1割で、平均は約2割）」16.2%である。ただ、「産業界と同水準」とするところも21.6%ある（図表2-10参照）。

顧客である企業からは、産業界と同水準か近い水準の場合に、NPOの活動表現として「支援」とするのはいかなものかとの指摘がある。このような報酬水準ではボランティアとはいえないのではないか、むしろ産業界のコンサルタント・ビジネスとなんら変わりはないとの指摘である。



(注：図表中の1/NのNは報酬水準が相場の半額以外の場合に自由記述を求めたもの。

結果は3割から1割)

5. 産業支援型シニア集団の活動についてのまとめ

産業支援型集団の活動の初動は、親睦・交流の中から意識が芽生え活動に取り組み始めた集団と最初から産業支援を目的としたものに分かれる。また、産業支援のタイプもシニア集団をマーケティング調査等の場として提供するものと、企業の経営改善や技術開発への直接的な指導等に取り組むものがある。

(1) 親睦・交流から産業支援を事業化

シニアの親睦・交流の中から自発的に産業支援に取り組むことを提案し、これに賛同する人達が支援部門としてのグループを形成して活動を開始した例にNPO新現役ネット(東京都 <http://www.shingeneki.com/index.shtml>)がある。この集団は、平成13(2001)年に、シニアの親睦・交流を主目的として設立され会員数10,000人を超える全国組織である。

活動を続ける中で、会員の中から、保有する技術を活かして中小企業やベンチャー企業への支援を行いたいとの声が上がって平成15(2003)年5月に傘下組織として「新現役ネット技術総合支援グループ」(約100名)を立ち上げ、その後「お店を元気にする応援団」(約100名)も活動を開始している。経済産業局都道府県の産業支援事業販路開拓支援の支援団体として選定されている。

一方、シニア集団の特性を企業の商品開発やマーケティング調査の場として提供する事業を行っている集団がある。前述の(特活)ニッポン・アクティブライブ・クラブ(NALC)は、平成6(1994)年に設立され、豊かな高齢社会の実現をシニアの相互扶助の視点から進めることを主目的として活動してきた。設立後に、企業からシニア向けの商品のモニタリングや調査を依頼されることがあり、これを事業に発展させたものが「生活研究アドバイザー制度」である。シニアのニーズ、ライフスタイルなどの情報を、北は北海道から南は九州鹿児島まで、2万人の会員が、実態調査に応じている。

設立当初は産業支援を事業としない集団も、発展し巨大な規模となると、その規模がマーケットリサーチなどの企業支援の受け皿となる。特にNALCのような取り組みは、巨大会員組織が存在するからこそ可能な産業支援といえる。

ここには、シニア向けの商品開発に悩みを抱える企業をサポートするものであり、行政の産業支援施策との連携も検討する余地があるといえる

(2) 産業支援を目的に設立

産業支援を目的に設立した集団には、支援のターゲットを絞り込んだものと、広範囲に設定したものがある。また、組織形態も任意団体・企業組合・株式会社・NPOと様々である。また、特定の属性によって構成されたメンバーによる組織もある。

特定の領域に限って技術支援を行う集団として(特活)アナログ技術ネットワーク(群馬県、<http://www.analog-technology.com/>)がある。日本のアナログ電子技術者不足の現状に人

材育成を中心に貢献しようとする企業OBの17名による団体で、群馬県の産業クラスター育成政策展開の一つ、アナログ電子産業分野の育成施策との連携や群馬大学との連携で人材育成を行っている。また、IT活用に特化したものとしては、関西の経済団体のバックアップで設立された(特活)IT百撰アドバイザー・クラブ(大阪市、<http://www.it100sen.com/>)がある。大手企業IT部門管理職OBを中心とした62名の会員が、中小企業のIT活用・普及を目的として無償で相談に応じるもので、支援先企業との円滑なコンタクトのために、金融機関を介した制度も展開している。

特定企業のOBだけで組織し、地域密着で活動を行っている集団として、(特活)XOクラスター(京都府、<http://ksvu.kyoto-sb.ne.jp/xoc/>)がある。このNPOは会員を(株)オムロン出身者で事務所までの時間距離約1時間圏の居住会員によって構成し、京都府下の中小企業を中心に支援している。

自由さを追求するために法人格を取得しない団体と、選ばれた人の参画のみの組織を維持するために法人格を取得せずに活動する団体がある。

自由さを追求するために任意団体を選んだ団体として、昭和62(1987)年の設立の会員数250名を擁するビジネスライブの会(大阪市、<http://www3.ocn.ne.jp/~bsnslive/>)がある。毎年の会費徴収には督促はなく、払った人が会員で払わない人は自動的に脱退となる。会費を払わなかった人は翌年払えば自動的に復帰となるなど緩い組織である。

後者の選ばれた人だけによる活動の団体として、(財)大阪科学技術センターの創立30周年を記念した中堅・中小企業振興事業の一環として平成4(1991)年に設立された会員30名のATAC(大阪市、<http://www.ostec.or.jp/tec/atac/index2.html>)がある。参加するには審査を経た上で、決意と責任の表明として、やや高額の参加費(退会時返却)を求めている。

同じような考え方ではあるが、組織としての責任を明確にすると共に参加者が対等であることを意識するために、企業組合の形態で設立された組合員15名の滋賀県シニア・テクニカル・エンジニアリング・パートナーズ企業組合(STEP-21、<http://www.chuokai-shiga.or.jp/674/>)がある。

株式会社形態をとり、人材の登録制による業務請負で企業支援を行っている団体には、前述の日立製作所中央研究所OBによって平成9(1996)年に設立された(株)プロテックがあり、研究開発を中心に支援している。株式会社形態ではあるが、OB達の社会貢献の場と位置づけられている。

特定非営利活動法人の形態では、テクノメイトコープやKHK-ノウハウ会(大阪市、<http://www.khk.gr.jp/>)などがある。この形態では、産業支援を目的としているが一方に親睦・交流など楽しく過ごす事業や子供達の教育面でのサポートなども掲げており、他の組織形態が産業支援中心であるのに対して異なるところである。産業と社会への貢献と、新たな人的交流形成を目的としているといえる。NPOは原則として加入脱退が自由であり、団塊の世代のシニアデビューへのガイドとなると期待される。

6．産業支援型シニア集団と産業振興行政政策の連携

産業振興としての経営改善や技術開発の現場では、これまで経営や技術の専門家を個人として活用することがなされてきた。だが、一部の領域では組織を活用する動きができていない。

(1) 国の産業振興での活用

近畿経済産業局では、中小企業の新たな商品の新たな販路開拓を支援する施策として「販路マッチング・ナビゲーター事業」を平成16年10月から開始し、販路開拓を支援する者としてNPOなどの団体をナビゲーターとして活用している

ナビゲーターとして選ばれた団体は、メーカー、商社、銀行等の企業OBで組織された団体で、自らのネットワークを活用して、商品の販売先を探す業務を企業から請け負うものである。選ばれた団体は12グループで、グループから約80名の人がナビゲーターとして登録している。団体は、(特活)チャレンジ企業支援隊(奈良県)、(特活)テクノメイトコープ(大阪府)、(特活)新現役ネット(東京都)、(特活)XOクラスター(京都府)、(仮称)近畿テラ・クラスター事業協同組合、すぶらうと企業組合(兵庫県)、プロエンジェル会(大阪府)、プラチナネットワーク、GS・OBベンチャークラブ(京都府)などである。

このナビゲーターは販売代理を行うセールスレップとは異なり、販売契約の手前までをガイドする役割である。その報酬は紹介、斡旋(紹介状、電話、メール等によるもの)、同行販売等の業務範囲により、3~10%程度を得る。

また、中小企業庁では平成17年度実施として、法定TMOへNPO法人等の新たな主体を追加することにより、商工業者に限らない地域住民や福祉、農業といった様々な分野の人材による積極的なまちづくり活動を推進し、新たな法定TMOの設立による、アーケードやカラー舗装、ショッピングセンタータイプの店舗の整備といった中小小売商業高度化事業の一層の進展を図るとしている。

(2) 県の産業振興での活用

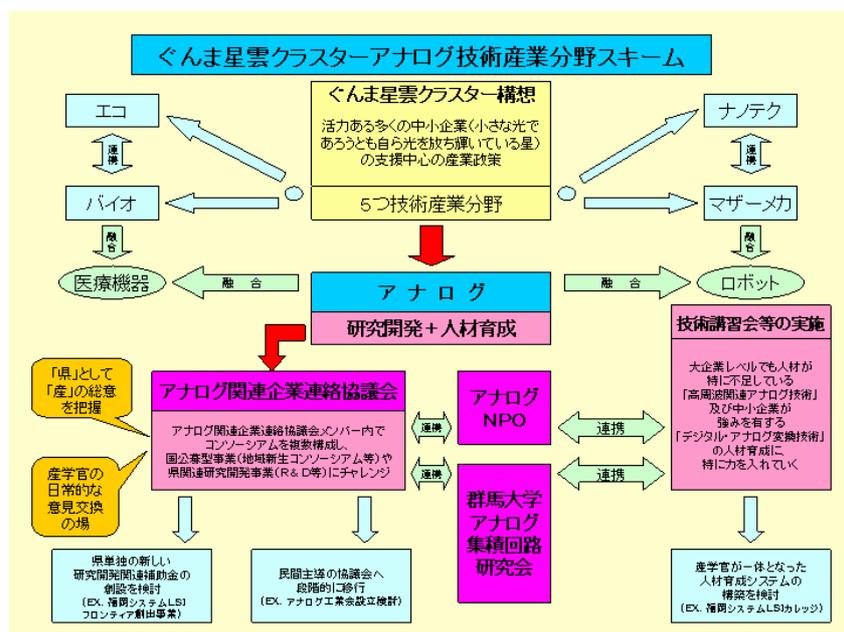
A. 群馬県の取り組み

産業クラスター振興でのNPOとの連携

県レベルで、NPOとの連携での産業振興は群馬県が代表事例である。群馬県では、平成15年に産業振興ビジョンを策定し、その重要施策として中小企業の「技術力に着目」し、「技術の集積」の創出を通じて、「ナノテクノロジー」・「エコロジー」・「バイオテクノロジー」・「アナログ技術」・「マザーメカ」の5つの「産業集積」などの創出を目指すクラスター構想を掲げた。

この5つのクラスター中で、アナログ技術に地元大企業OBが設立した(特活)アナログ技術ネットワーク(図表2-11のアナログNPO、<http://www.analog-technology.com/>)をアナログ技術分野のクラスター育成構想に組み込み、連携して人材育成を図っている。

図表 2-11 群馬県の産業クラスター育成スキーム中のNPO位置づけ



資料出所：群馬県庁ホームページ

中小企業の海外販路開拓支援でのNPOとの連携

同じく群馬県産業経済局工業振興課は、平成16年度に海外販路開拓支援事業を（財）群馬県産業支援機構へ委託し、「海外販路開拓アドバイザー派遣事業」として大手商社OBが設立した(特活)経営支援NPOクラブ（東京都 <http://www5.ocn.ne.jp/~keiei110/>）と連携して中小企業へのサービス提供を開始している。

事業は、商品・製品に関する具体的な取引マッチング、販売戦略、販路開拓、契約実務、出荷等、各企業の活動段階に合わせた実践的支援を行うことで企業の海外販路開拓の実現を図るものである。

平成16年度は、支援対象企業を12企業選定し、1企業あたりの支援回数は6回程度、1回あたり4時間以上の助言・指導を企業及びNPOの東京事務所それぞれ3回ずつを目安として実施する計画となっている。

助言・指導は有料で自己負担としてNPOの事務所での助言・指導の場合は1回7,000円を、自社の事務所、生産現場での助言・指導の場合は1回（1名）につき、13,000円の負担となっている。

中小企業の広報支援でのNPOとの連携

群馬県産業経済局県では、中小企業が支援施策を積極的に活用することで、さらなる発展を促進するためのPR冊子を平成16年度に発行した。この冊子は「挑む精神～ぐんまの挑戦する企業～」と銘打ち、支援施策活用実績がある企業の中から21社を選定して、事例企業の成功要因や施策の利用状況についてまとめたものである。この冊子の発行は、企画・

取材・編集・製作までを産業支援型NPOの(特活)ぐんま未来の会に委託し、民間と行政との協働作業によって行っている。

イ．栃木県の取り組み

栃木県では、平成15年度に特許を有するなど卓越した技術やシェアの高い製品などを有している企業で本社が県内にある製造業、ソフトウェア業又は県内に事業所を有する中小製造業及びそれらの組合等についてフロンティア企業として認証する「フロンティア企業認証制度」を創設した。運用は公募制で行われ、応募者の中から産官学によって構成された審査会によってフロンティア企業を選定表彰すると共に、とくに優れた企業にはエクセレント企業としても表彰するものである。フロンティア企業として認証した企業に対しては、必要とされる各種支援を行うほか、優れた意欲ある取組に対しては、企業が設定した目標実現のための支援計画を作成し、重点的に支援を行うこととしている。

平成15年度の事業の運用において、フロンティア企業の選定審査に先述のNPO「経営支援NPOクラブ」を活用している。

ウ．千葉県の取り組み

千葉県では、「中小企業国際ビジネス実務支援事業」がNPOとの連携で行われ、また、産業支援型シニアNPOとの連携によってベンチャー企業を支援する「産学官共同研究成果等のブラッシュアップアドバイス事業」を(財)千葉県産業振興センターへの委託によって行っている。

「中小企業国際ビジネス実務支援事業」は平成14年度から開始し、国際取引、海外展開を希望する中小企業に対して国際ビジネスのエキスパートを有料で派遣するものである。エキスパートに要する費用の2分の1(15,000円)を、当センターが負担し、1件につき15万円を限度としている。エキスパートは(特活)国際社会貢献センター(ABIC、社団法人日本貿易会が平成12(2000)年4月に設立)と連携で運営している。

「産学官共同研究成果等のブラッシュアップアドバイス事業」は平成16年度に開始、研究成果を早期に商品化を図るためにマーケティングやデザイン等への助言等を専門家及び産業支援型NPOと連携して行う事業である。現在、産業支援型NPOは(特活)NPOテクノサポート(千葉縣市原市)と連携している。平成16年度予定は5企業で、企業への費用負担は無く、千葉県が一日12,000円を負担し12回を限度として実施している。

エ．大阪府の取り組み

大阪府が東大阪に設置した中小企業支援施設クリエイションコアを拠点に、技能や技術者にかかわるコーディネート、熟練工を必要とする企業への人材派遣、技能伝承のためのセミナー開催などを行う(特活)地域基盤技術継承プラザがある。

エ．その他の取り組み

その他では、独立行政法人科学技術振興機構が科学技術文献の抄録集の作成を株式会社プロテックへ委託している。

(3) 産業支援型シニア集団育成への取り組み

行政が産業支援型シニア集団の育成を行うべきか、検討の余地があるところであるが県レベルで既に取り組み始めているところがある。

ア．群馬県の取り組み

群馬県では平成 16 年度から中小企業への産業支援策として産業支援型 N P O 育成事業（予算 1000 万円）を立ち上げ、4 グループに対して活動支援を行っている。

そのねらいは、新しい企業が生まれ、事業の革新が次々に興る、元気な地域経済を実現するには、創業や革新を呼び起こす環境づくりが必要で、一環として、創業や革新を目指す人と企業にノウハウを提供し、また、支援の人の輪を広げるなどの役割を担う「産業支援型 N P O」の育成が求められているとしている。

そのために、県内 N P O 等から「産業支援活動のアイデア」を募集し、優れたものについては、県の事業として採択し委託することで産業支援型 N P O を育成するとしている。コンペには 10 件の応募があり、そのうち 5 件、「エコアクション 2 1 導入支援事業（(特活) N P O ぐんま）」、「中小企業経営者のためのメンタルヘルスケア支援事業（(特活) 夢未来 2 1）」、「産学連携マッチング交流会支援事業（(特活) 北関東バイオフォーラム）」、「環境関連商品開発による企業社会貢献支援事業（(特活) 市民立 N P O カレッジ）」、「県産食材利用商品のブランド化・販売戦略事業」（(特活) 群馬県スローフード協会）が採択され事業委託が行われた。

イ．千葉県の取り組み

千葉県では、ベンチャー企業が成長していく上での課題解決を支援するため、豊富な経験やノウハウを有する企業 O B 等で組織された N P O の育成を図ると共に、N P O との協働によるベンチャー企業支援を推進する体制をより推進することを目的として「N P O と協働したベンチャー企業支援事業」を平成 16 年度に開始した。現在の状況は、平成 17 年度からのベンチャー企業への支援事業実施に向けて、5 団体の産業支援型 N P O と、その運営等について検討を行っているところである。

第3章 府内の大企業に勤務する従業者の意識

ポイント

団塊の世代のライフスタイルは多様である。

4割は退職後も仕事を続ける意向、ただし今の仕事への執着は強くない。

7割は産業支援型シニア集団活動に関心を持っている。

「自身の能力が通用するか」の不安を取り除くことが、集団参加へのはずみをつける。
資格・特技保有者であっても、仕事を続ける希望条件の実現性は楽観視していない。

1. 調査の概要

(1) 対象

大阪府内のエネルギー、製造、総合商社、小売、サービス、金融の各大企業のうち10社を選定し、各企業に勤務する団塊の世代を中心とした50歳代の従業員の中から、各25名前後に対する調査票配布を依頼した。回答は郵送またはFAXによった。

(2) 期間 平成16(2004)年8月

(3) 配布・回収数

企業ごとの配布数・回収数は図表3-1のとおりである。

図表3-1 企業別配布・回収数

	配布数	回収数	有効回答率
家電製造A社	25	21	84.0%
調理保存器具製造B社	25	16	64.0%
自動車製造C社	25	4	16.0%
機械製造D社	35	27	77.1%
総合商社E社	25	20	80.0%
百貨店F社	25	20	80.0%
物品賃貸G社	15	0	0.0%
エネルギーH社	25	19	76.0%
エネルギーI社	25	17	68.0%
非営利金融機関J社	25	20	80.0%
不明	-	2	-
計	250	166	66.4%

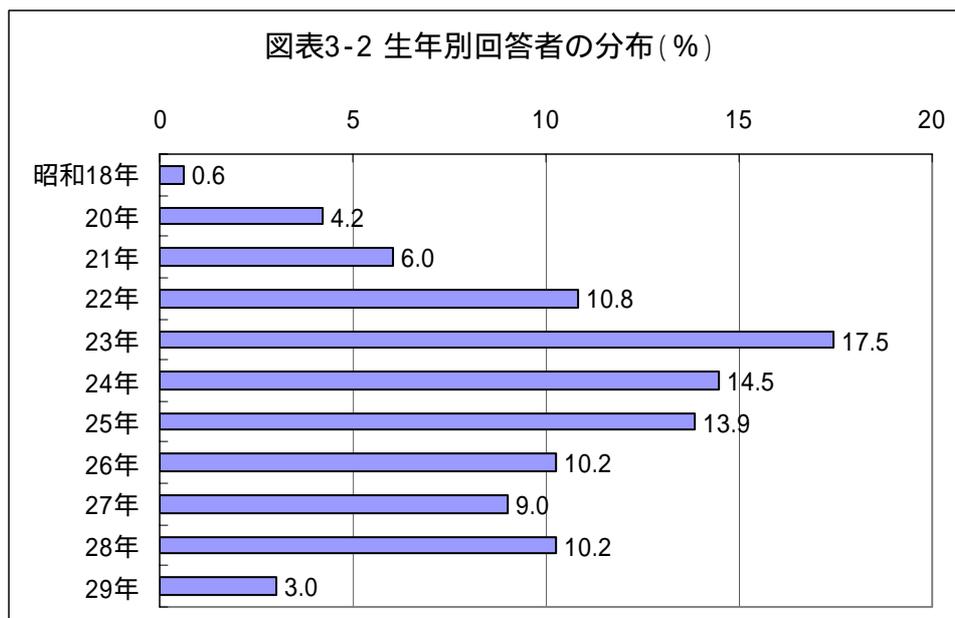
2. 団塊世代のプロフィール

以下では、単純集計結果を中心に、必要に応じてクロス集計結果等を使って分析する。

配布数・回収数ともに限りがあるので、集計結果から50歳代従業員の生活様式・退職後の生活設計・シニア集団活動について全体の傾向をつかむことに焦点をあてて、コメントしていくこととする。

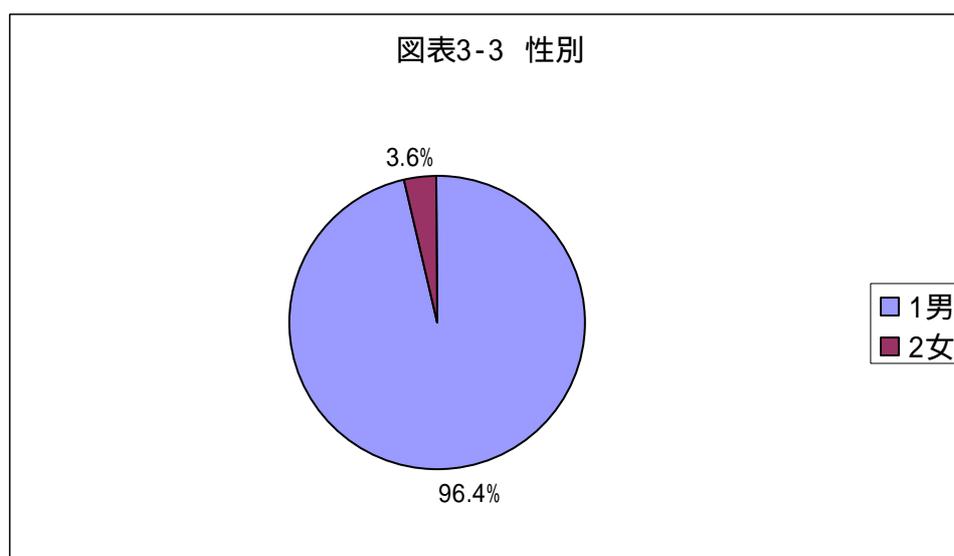
(1) 生年(n=166)

狭義の団塊の世代といわれる昭和22年～24年生れの回答者は、全体の42.8%を占めている(図表3-2参照)。



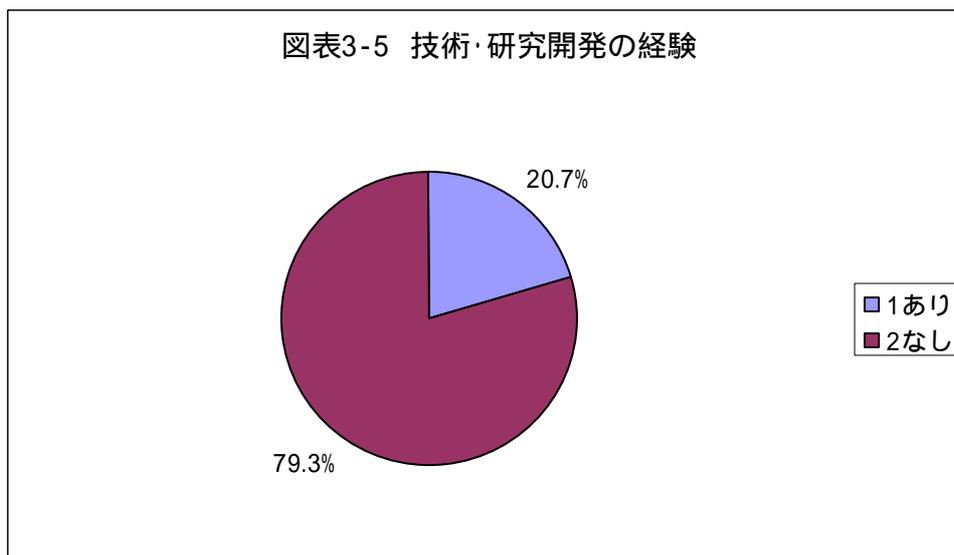
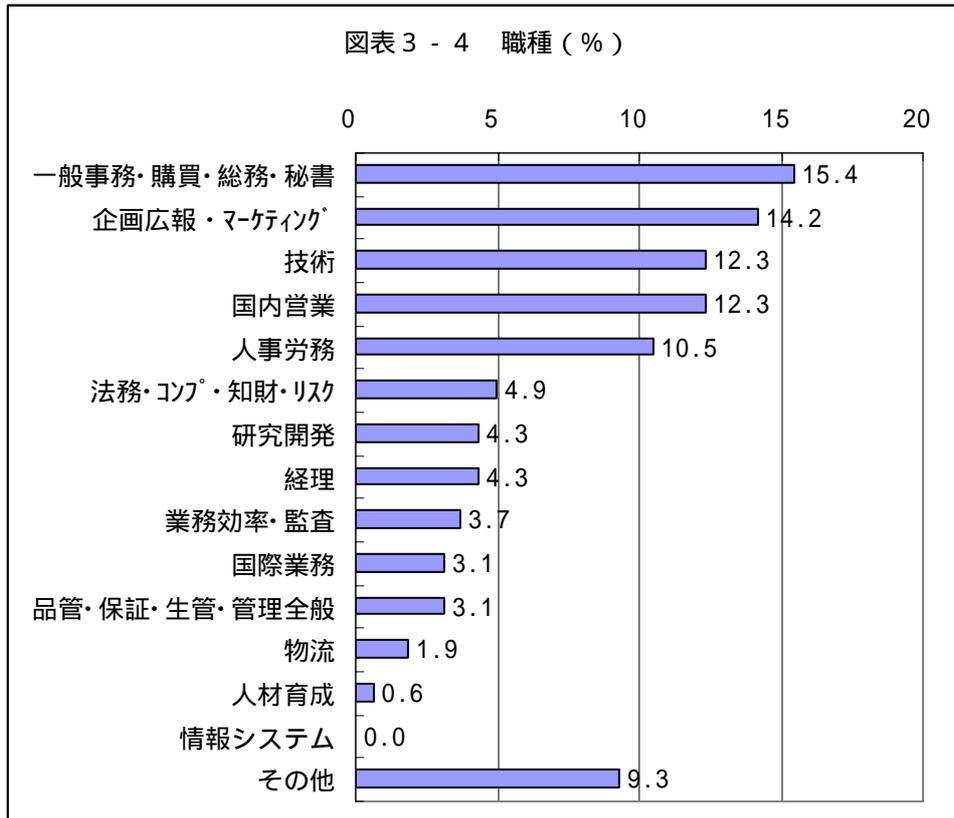
(2) 性別(n=165)

男性が96.4%を占める(図表3-3参照)。



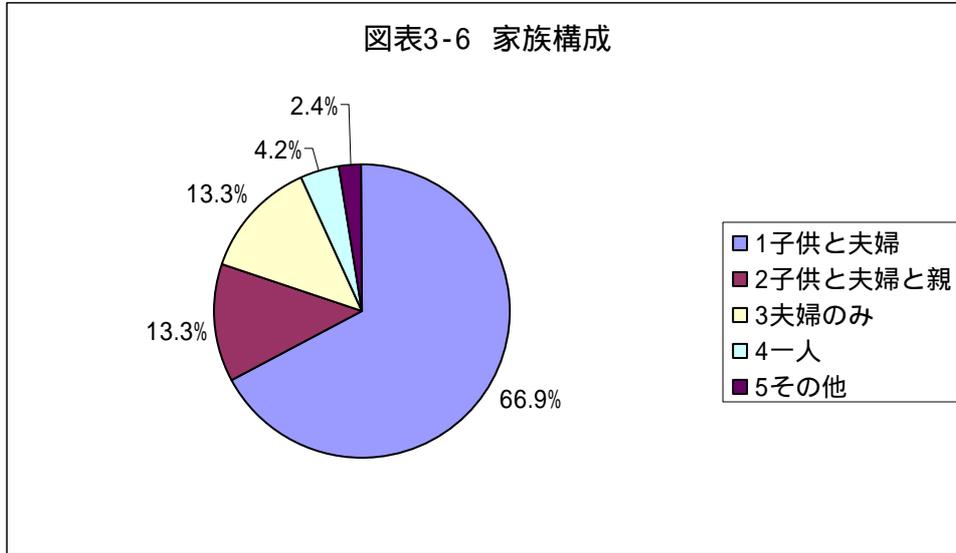
(3) 現在の職種(n=162)

産業支援型シニア集団は技術・研究開発系を専門とするケースが多いが、その予備軍と目されるこれらの職種に所属する回答者は、今回の調査では 16.7%でやや少ない。ただ、現在は技術・研究開発系以外の職種であるが、過去に技術・研究開発の経験を有するという回答者は 20.7%ある(図表 3-4・5 参照)。



(4) 家族構成 (n=166)

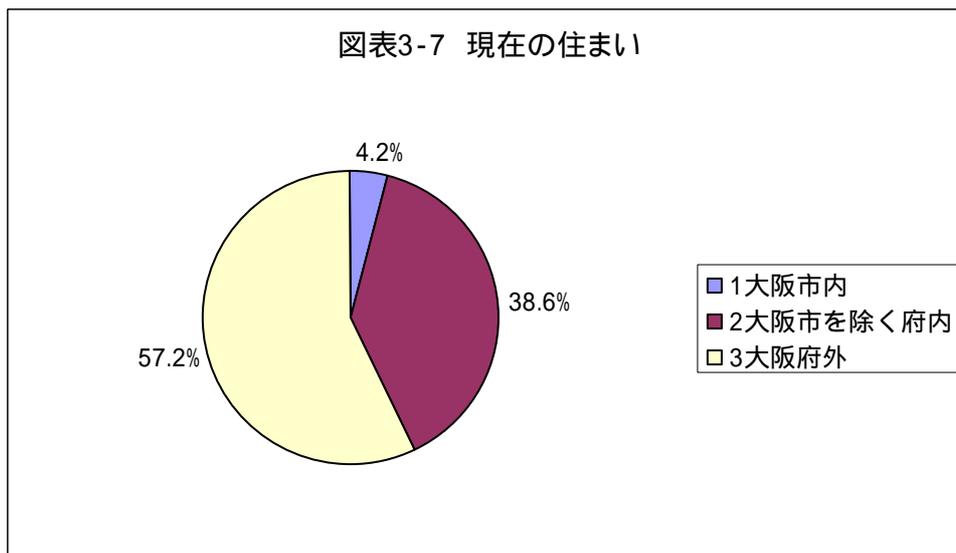
「子供と夫婦」の、いわゆる核家族が 66.9%を占める (図表 3-6 参照)。



(5) 住まい (n=166)

現在の住まいは、「大阪府外」が 57.2%である。これは、府外の事業所に勤務する回答者が相当数あることによる (図表 3-7)。

大阪府外の内訳は、兵庫県 42 件 (神戸市 11、西宮市 11、川西市 6、宝塚市 4、その他 10)、京都府 19 件 (福知山市 4、京都市 3、その他 12)、奈良県 18 (奈良市 11、その他 7)、滋賀県 2 件、和歌山県 1 件、他府県 4 件、不明 9 件であった。大阪府外でも比較的大都市圏の居住者が多い。



3. 生活信条・将来構想

35項目の生活信条・将来構想について、「あてはまる(5点)」～「あてはまらない(1点)」の5段階評価で回答(n=162～166)を求めたところ、最も平均点の高かった(自身の生活信条・将来構想に比較的好くあてはまっている)項目は「テレビ・ラジオは情報源として活用している」の4.13で、この他4点以上の項目は「自分の時間を大切にしたい」の4.08、「退職後の生活を精神的に支えるものの一つは趣味だ」の4.07、「教養を高めることをできれば生涯続けたい」の4.06がある。

逆に低かった(自身の生活信条・将来構想にはあてはまらない)項目は、「町内会など地域活動に参加している」の2.39、「ペットとの生活を楽しまたい」および「住まいは一戸建てよりもマンションがよい」の2.61、「経済面において老後の心配はない」の2.78、「寝具はふとんよりベッドがよい」の2.82、「自分自身のことより子供等他の誰かのためにお金を使いたい」の2.92、「テレビ等で取り上げられたことを試してみる方だ」の2.94があげられる(図表3-8参照)。

これらの傾向を、いくつかの切り口でグルーピングし、産業支援を目的としたシニア集団活動への関心があるグループと、ないグループでその平均点の差を分析したところ、

「社会貢献を何らかの形で行っていきたい」(活動に関心ありと回答したグループの平均値4.03、関心なしと回答したグループ3.35)

「何人かで行動するときには自分から提案する方だ」(関心あり3.46、関心なし3.08)

「夫婦の時間を大切にしたい」(関心あり3.88、関心なし3.40)

「体力の続く限り仕事はしていきたいと思う」(関心あり3.67、関心なし3.22)

「町内会など地域の活動に参加している」(関心あり2.55、関心なし2.02)

「仕事・趣味・地域の人々など様々な種類の友人を持っている」(関心あり3.36、関心なし2.96)

「教養を高めることをできれば生涯続けたい」(関心あり4.14、関心なし3.88)

「自分自身のことより子供等他の誰かのためにお金を使いたい」(関心あり3.02、関心なし2.71)

「衣服には自分なりのこだわりがある」(関心あり3.50、関心なし3.14)

「テレビ・ラジオは情報源として活用している」(関心あり4.21、関心なし3.94)の10項目で、有意確率(両側)5%水準で有意な差が確認された。

シニア活動への参加意欲の高い人は、社会貢献に対してはもちろん、勤労や教養に対しても意欲が高く、リーダーシップがあり、広い交友関係を持つ人であることがわかる(資-1参照)

食事・住居・寝具などの生活様式に関する項目については、回答者の年代に共通してそれほど洋式化しているとは言えない。買物等の出費には積極的で、「人生は一度きりだからしたいことをできるだけしたい」(3.94)、「行きたい場所があれば一人でも行く」(3.84)という活動的な姿が映し出されている。情報源としてテレビ・ラジオの活用度は高い(4.13)

が、「テレビ等で取り上げられたことを試してみる方だ」は 2.94 にとどまり、情報源として活用することと実際に行動することは直結していないことが示された。なお、「インターネットなどを使いこなせる」は 3.93 で、活用度は高い。

さらに、社会貢献についても、「何らかの形で行っていきたい」(3.83)と、高い関心が示されている。なお、「退職後の生活を精神的に支えるものの一つは趣味だ」(4.07)とする割には、「自分はいろいろな趣味を持っている方だと思う」が 3.04 にとどまっており、理想と現実の間には、少なからぬギャップがあるようである。

図表3-8 生活信条・将来構想

	度数	最小値	最大値	平均値
TV・ラジオは情報源として活用	165	1	5	4.13
自分の時間を大切にしたい	165	2	5	4.08
退職後の精神的支えの一つは趣味だ	166	2	5	4.07
教養を高める	165	2	5	4.06
人生は一度、したいことをする	166	1	5	3.94
インターネットなどを使いこなせる	166	1	5	3.93
健康に良い食事・安全な食材	166	1	5	3.90
行きたいところは1人でも行く	166	1	5	3.84
社会貢献を何らかの形で	166	2	5	3.83
自然の中で過ごすのが好き	165	1	5	3.81
老後は子供の世話になりたくない	163	1	5	3.80
クレジットカードの買物に抵抗なし	165	1	5	3.75
少々高くても気に入ったものを購入	165	2	5	3.74
夫婦の時間を大切にしたい	162	1	5	3.73
洋食より和食	166	1	5	3.72
今の住まいで生涯を	166	1	5	3.54
精神的な満足を求める	166	2	5	3.54
体力の続く限り仕事したい	165	1	5	3.53
したいことのための出費は惜しまない	166	1	5	3.48
家事は男女で分担すべき	166	1	5	3.40
衣服には自分なりのこだわり	166	1	5	3.39
何人かで行動するときは自分から提案	164	1	5	3.34
健康が維持できるか不安	165	1	5	3.33
退職後理想のライフスタイル実現に不安	166	1	5	3.30
様々な種類の友人あり	166	1	5	3.23
子供に財産を残したい	165	1	5	3.21
マイカーで旅行することが多い(好き)	164	1	5	3.12
自分は色々な趣味を持っている方だ	166	1	5	3.04
TV等で取り上げられた事を試してみる	166	1	5	2.94
自分より誰かのためにお金を使いたい	166	1	5	2.92
寝具はふとんよりベッド	165	1	5	2.82
経済面において老後の心配はない	166	1	5	2.78
一戸建てよりマンション	166	1	5	2.61
ペットとの生活を楽しまたい	165	1	5	2.61
町内会など地域活動に参加	165	1	5	2.39

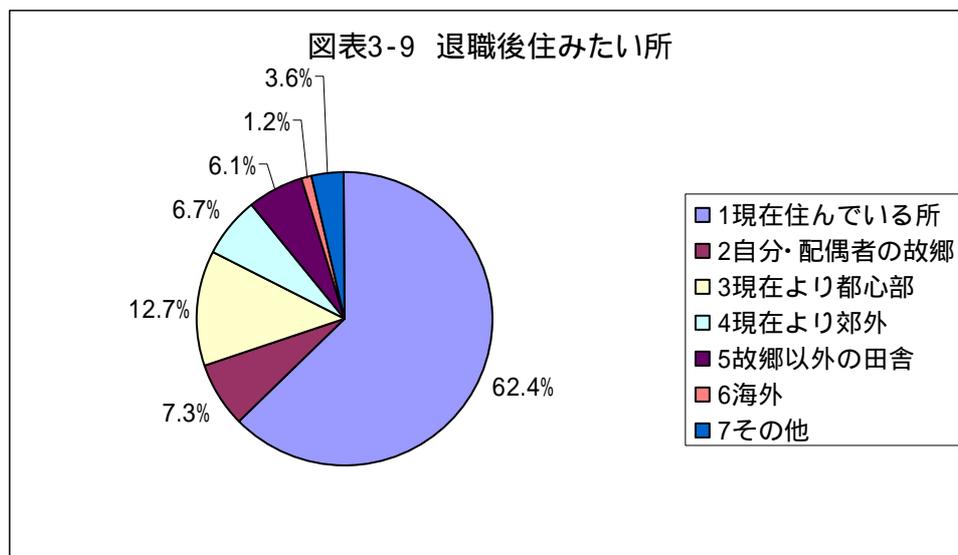
4. 退職後の自画像と過ごし方

(1) 退職後住みたい場所(n=165)

退職後住みたい場所としては、「現在住んでいる所」が62.4%で最も多い。それ以外の場所では、「現在よりも都心部の近くに」が12.7%で唯一10%台ではあるが、「現在よりも郊外に」と「故郷以外の田舎暮らし」を合わせると12.8%となることから、都心回帰志向と郊外・田舎暮らし志向が拮抗している(図表3-9参照)。

現在の住まいごとにみると、現在住んでいる所に住み続けたいという人の割合は、「大阪市内」で57.1%、「大阪市を除く府内」で51.6%、「大阪府外」の居住者は最も多く70.2%に達している(資-2参照)。

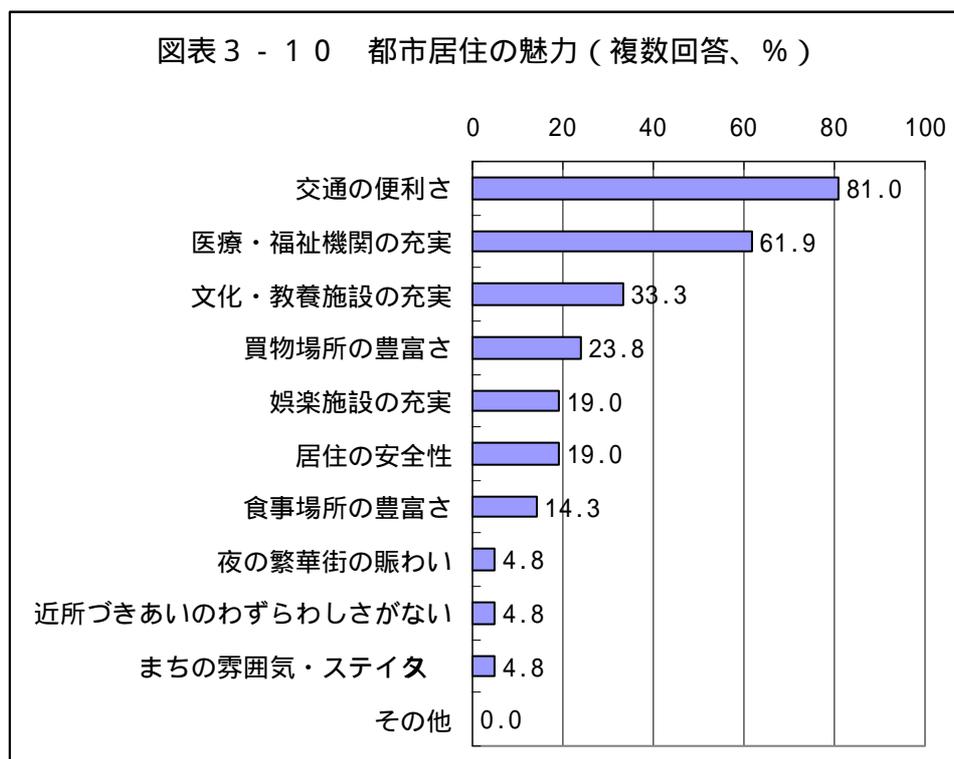
なお、家族構成ごとの特徴は、サンプル数が少ないことからはっきりとは言えないが、「夫婦のみ」または「一人」の方が身軽ということもあってか、現住所以外への転居志向が若干みられる(資-3参照)。



(2) 都心居住の魅力(複数回答、n=21)

「現在よりも都心部の近くに」と回答した人を対象に、その魅力は何かをたずねたところ、「交通の便利さ」が81.0%、「医療・福祉機関の充実」が61.9%で、この2つが目立って多い(図表3-10参照)。公共交通機関が発達していることが、都市居住の魅力を楽しむための根本であることは、間違いないだろう。

図表3 - 10 都市居住の魅力（複数回答、％）



(3) 時間の使い方 (n=138 ~ 156)

家族で過ごす時間は、平日の平均は2.6時間、休日では7.6時間であった。

友人や仲間と過ごす時間（勤務時間以外）では、平日の平均が1.0時間、休日では1.6時間であった（図表3-11参照）。

自身の趣味の時間は、平日の平均は0.8時間、休日では3.4時間であった。

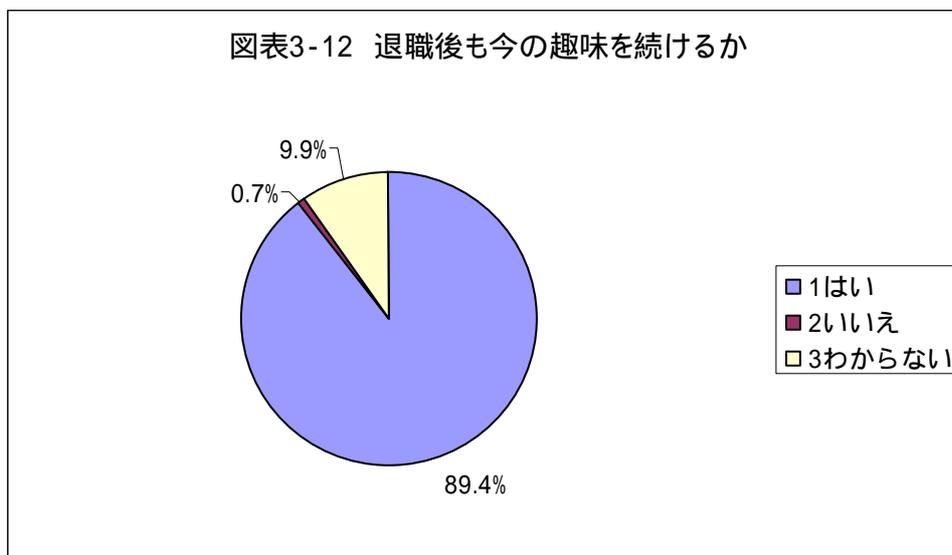
図表3-11 時間の使い方

	度数	最小値	最大値	平均値
1家族で過ごす時間(平日)	156	0	12	2.62
2家族で過ごす時間(休日)	154	0	24	7.64
3友人や仲間と過ごす時間(平日)	155	0	10	0.96
4友人や仲間と過ごす時間(休日)	154	0	10	1.59
5自身の趣味の時間(平日)	138	0	10	0.76
6自身の趣味の時間(休日)	144	0	12	3.35

趣味の内容について自由に記述してもらったところ、最も多かったのはゴルフ（38件）で、読書（29件）、音楽鑑賞（15件）、散歩・ウォーキング（13件）、園芸・農作業（11件）、釣り（10件）などが続いている。1位のゴルフは、仕事との関連性が強いことが考えられる。他の同種調査結果では、旅行が最上位にランクされることが多い。その点、今回の調査結果は、若干特異であるといえるかもしれない。しかし、回答内容が多岐にわたってお

り、趣味が非常に多種多様である点は、他の調査と共通する特徴である。

また、これら現在の趣味を退職後も続けるかという問いには、89.4%が「はい」と答えている（図表 3-12 参照）。

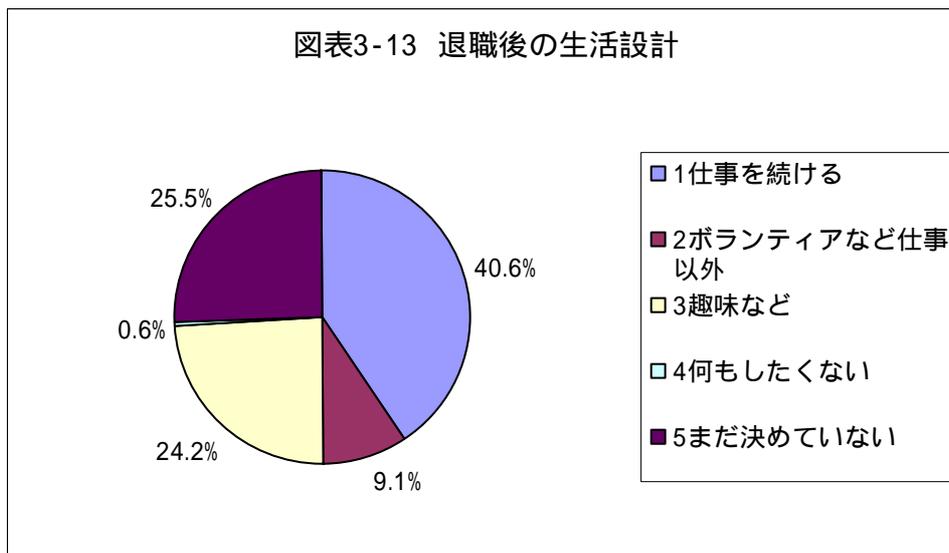


（４）退職後の生活設計 (n=165)

退職後も「仕事を続ける」人の割合は、40.6%で、「まだ決めていない」人も25.5%あった（図表 3-13 参照）。年代を50歳代前半（昭和24年生れ以前）と後半（25年以降）に分けてみると、後半の方が「仕事を続ける」の割合が高くなる（50歳代前半34.2%、後半46.6%）。また、後半でも「まだ決めていない」人は21.6%ある。現役の時期から、適切な意識づけや情報に接する機会がなければ、いざ定年になったとき途方にくれ、いわゆる「濡れ落ち葉」になってしまう人も、この中に少なからず存在するのではないだろうか。

「仕事を続ける」の回答に着目して職種別の違いをみると、「技術」と「研究開発」を合わせた「仕事を続ける」の回答割合は48.1%で、それ以外（40.3%）より高く、「技術・研究開発の経験あり」では52.0%で、「経験なし」（35.4%）よりやはり高い。（資-4~6参照）

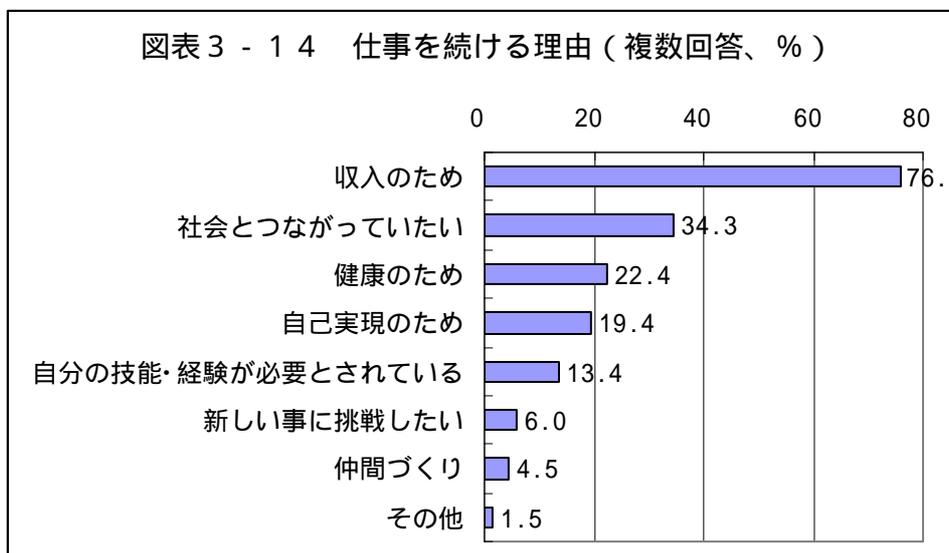
図表3-13 退職後の生活設計



(5) 仕事を続ける理由(複数回答、n=67)

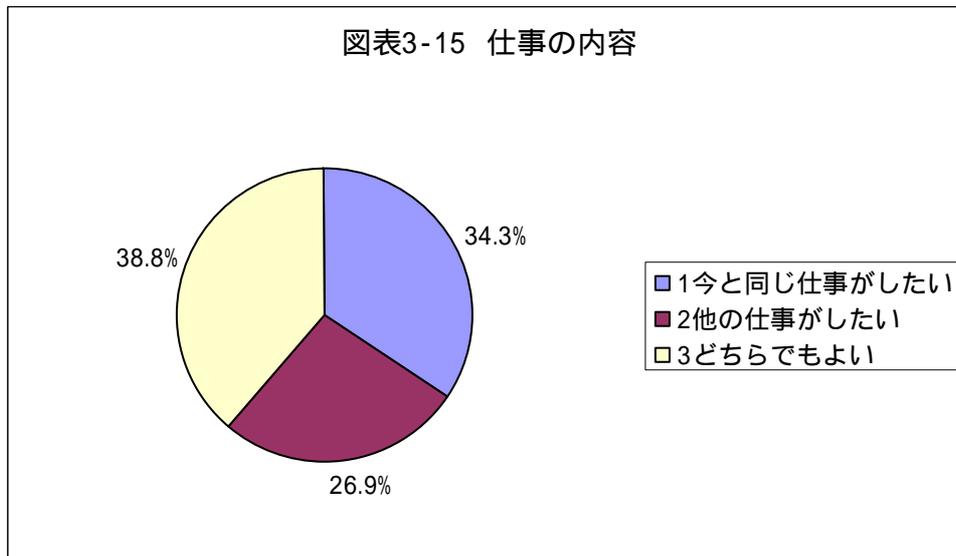
「収入のため」の76.1%の他、「社会とつながりたい」が34.3%、「健康のため」が22.4%あるなど、単に収入だけのために仕事を続けるわけではないことがわかる。また、産業支援型シニア集団活動の動機にもなり得る「自分の技能・経験が必要とされている」も13.4%あった(図表3-14参照)。

図表3-14 仕事を続ける理由(複数回答、%)



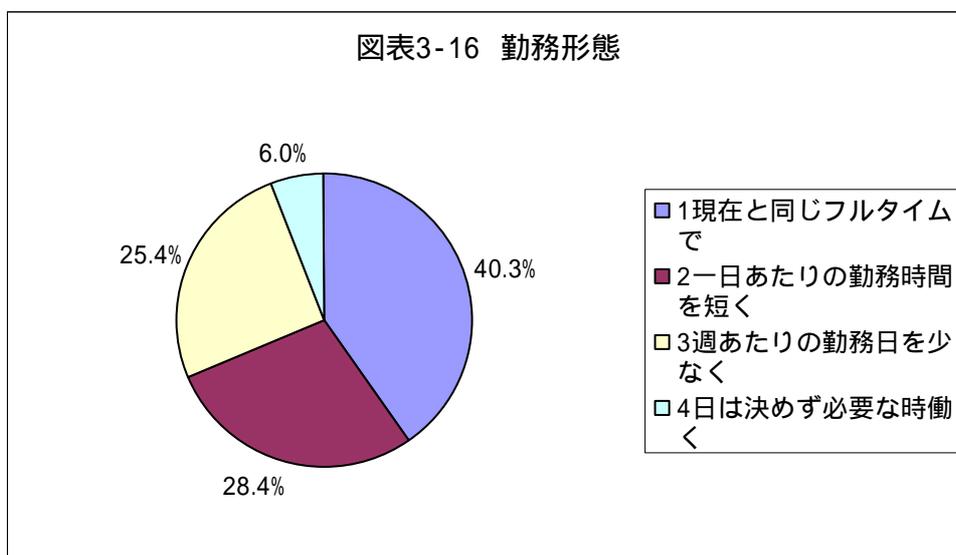
(6) 仕事内容(n=67)

希望する仕事の内容は、「どちらでもよい」が38.8%で、「他の仕事がしたい」の26.9%を合わせると、約3分の2は現在の仕事内容にこだわっていないことになる(図表3-15参照)。



(7) 勤務形態 (n=67)

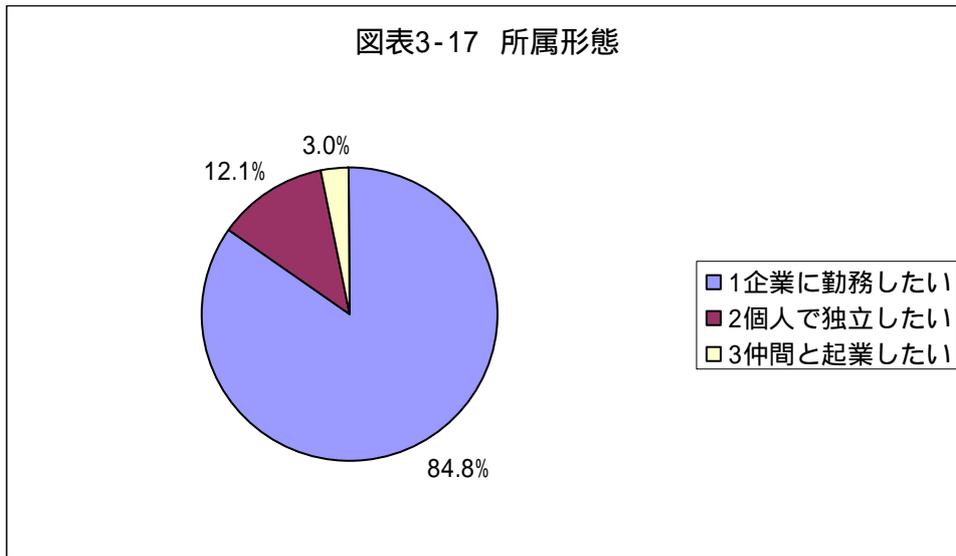
「現在と同じフルタイムで」が 40.3%で、定年後も現役時代と変わりなく働く意向を有する人も一定数存在することがわかる (図表 3-16 参照)。



(8) 所属形態 (n=66)

「企業に勤務したい」が 84.8%で圧倒的に帰属志向が強いが、独立・起業志向の人が 15.1% 存在することも、決して少ない割合ではない (図表 3-17 参照)。

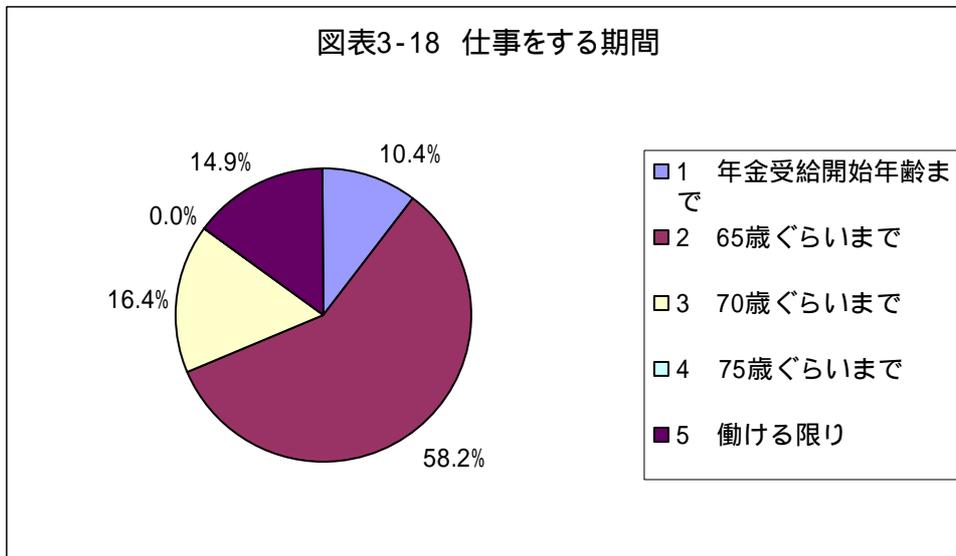
図表3-17 所属形態



(9) 仕事をする期間(n=67)

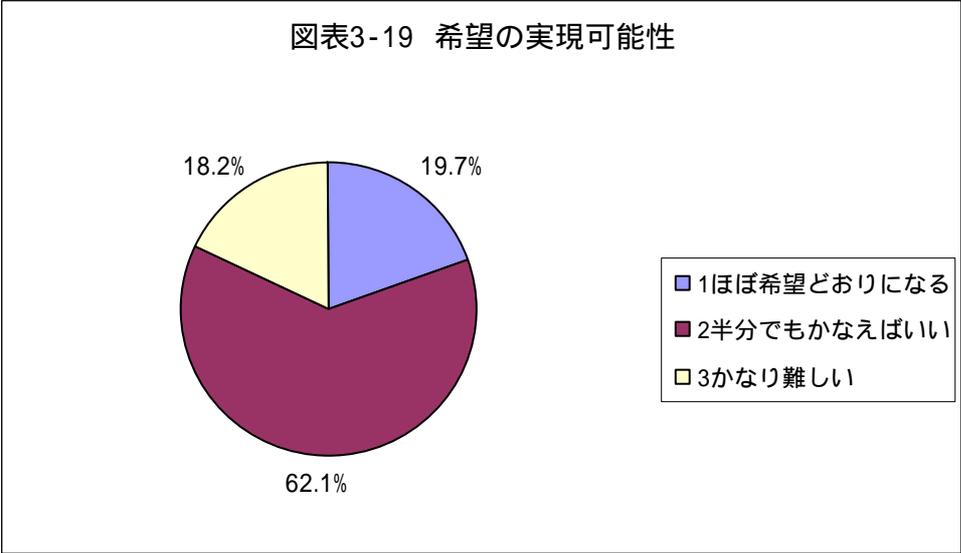
「65歳ぐらいまで」が58.2%で、年金受給開始年齢に関わらず、65歳を一応の目安としている人が多い(図表3-18参照)。

図表3-18 仕事をする期間



(10) 希望条件の実現性(n=66)

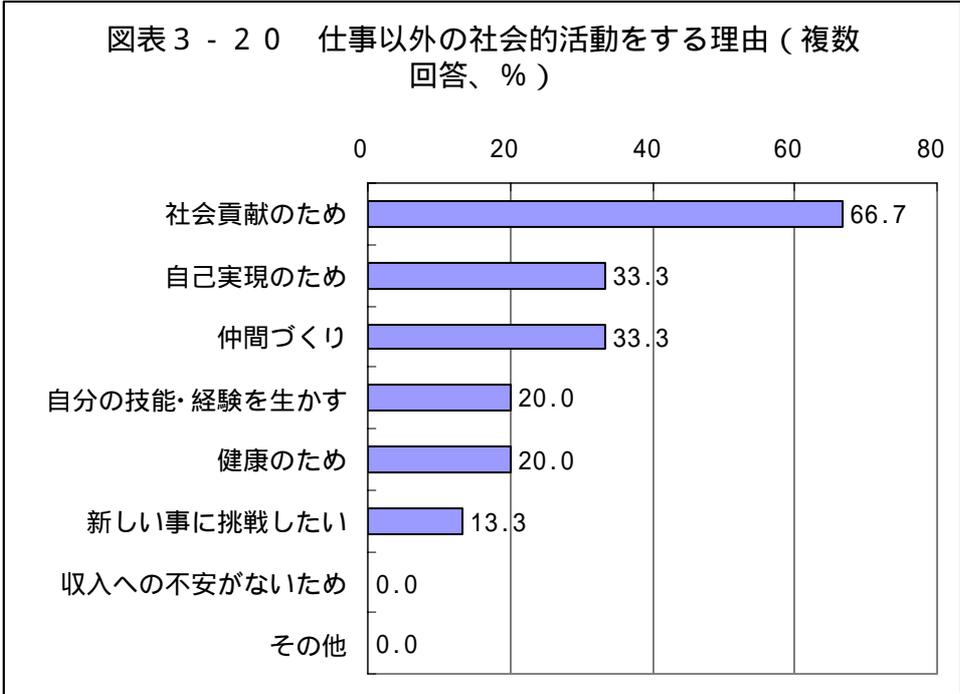
仕事を続けたいという希望条件は、どの程度の実現性があると思うかについては、「半分でもかなえばいい」が62.1%で最も多く、「ほぼ希望どおりになる」は19.7%にとどまっております。将来については楽観視できないという意識が読み取れる(図表3-19参照)。



5 . 社会貢献活動への参加意識

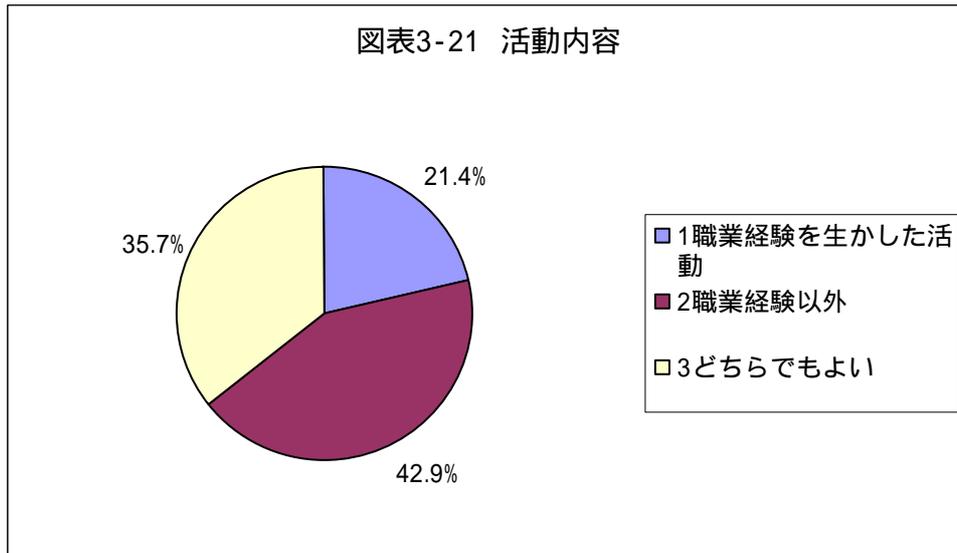
(1) 仕事以外の社会的活動をする理由(複数回答、n=15)

図表 3-13 の退職後の生活設計の問いにおいて、「ボランティアなど仕事以外の社会的活動をする」と回答した人を対象に、その理由をたずねたところ、「社会貢献のため」が66.7%で、まず利他の精神ありきで、収入への不安の有無は関係がないという読み取り方ができよう(図表 3-20 参照)。



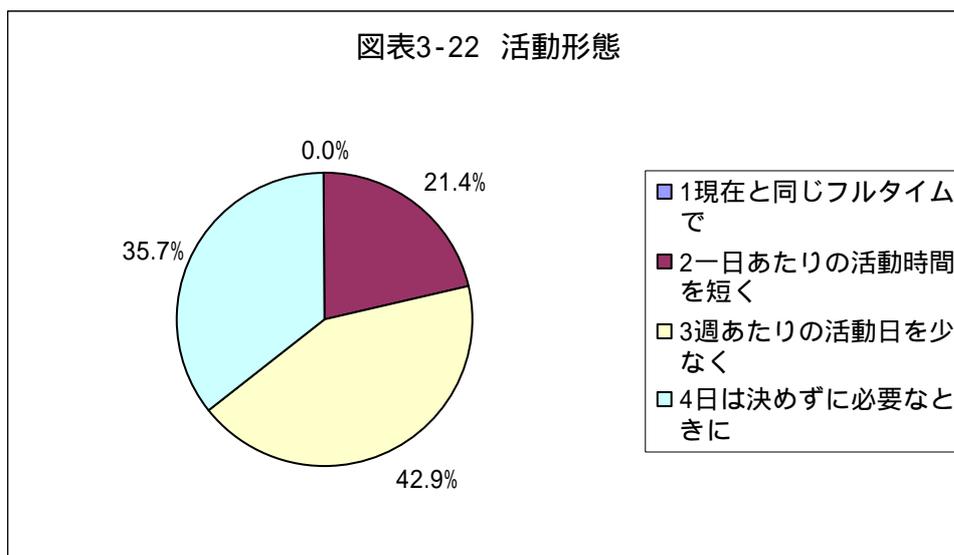
(2) 活動内容 (n=15)

「職業経験を活かした活動」は 21.4%と低く、これまでの経験やノウハウの分野にはこだわらない姿勢が現れている (図表 3-21 参照)。



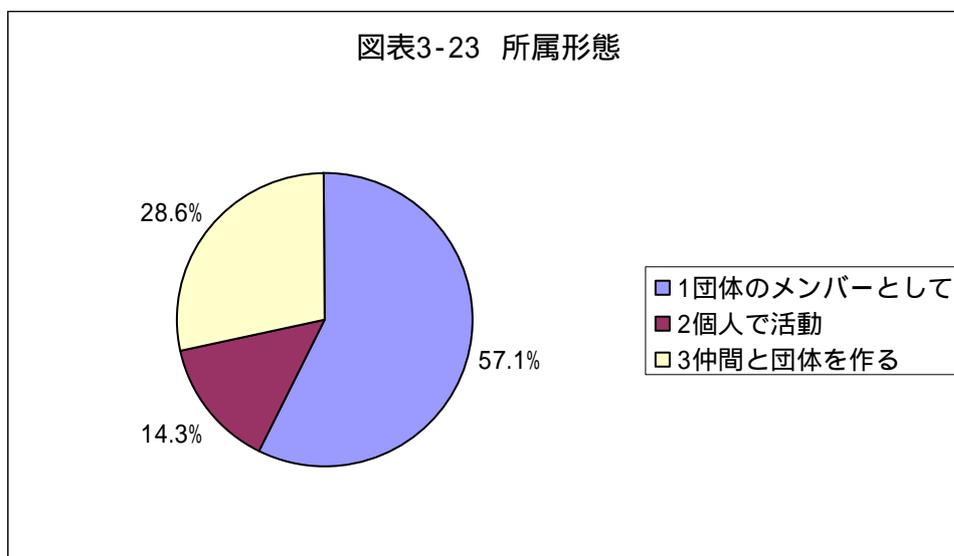
(3) 活動形態 (n=14)

「週あたりの活動日を少なく」が 42.9%で最も多く、フルタイムを希望する人はいなかった (図表 3-22 参照)。マイペースを優先する傾向が強いといえよう。



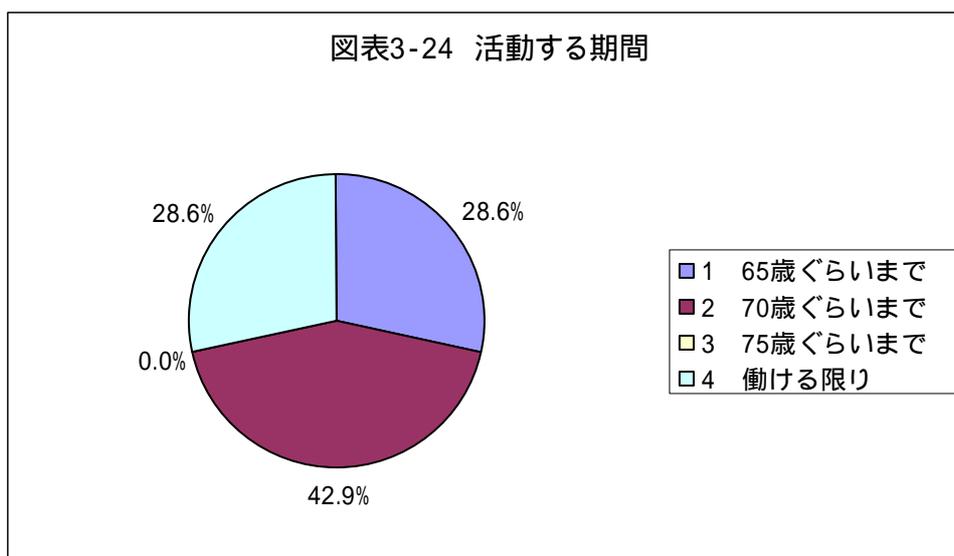
(4) 所属形態 (n=14)

「団体のメンバーとして」が 57.1%で、帰属志向の強さは先の「仕事を続ける」グループより弱い (図表 3-23 参照)。



(5) 活動する期間 (n=14)

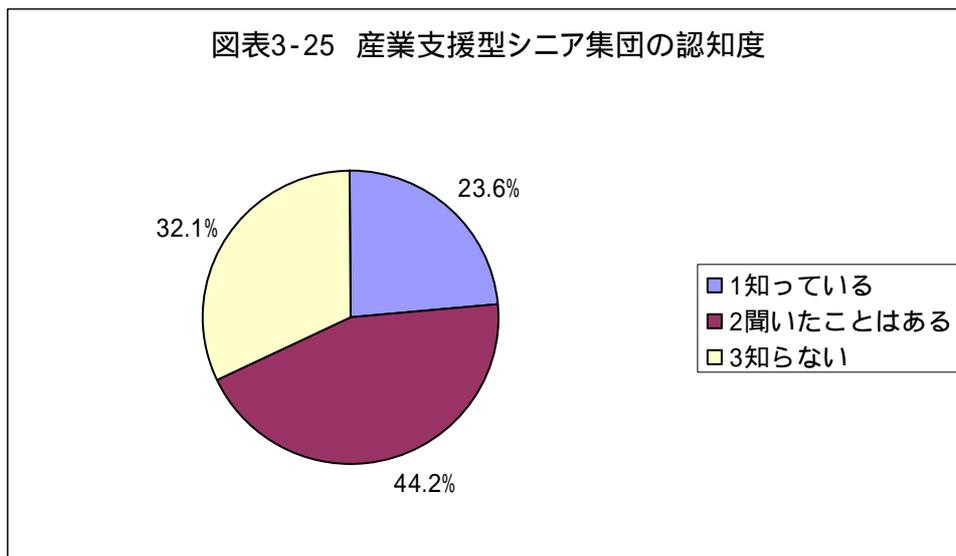
「70歳ぐらいまで」が 42.9%で、「仕事を続ける」グループよりも期間が長いことが特徴である (図表 3-24 参照)。



6. 産業支援型シニア集団への参加意識

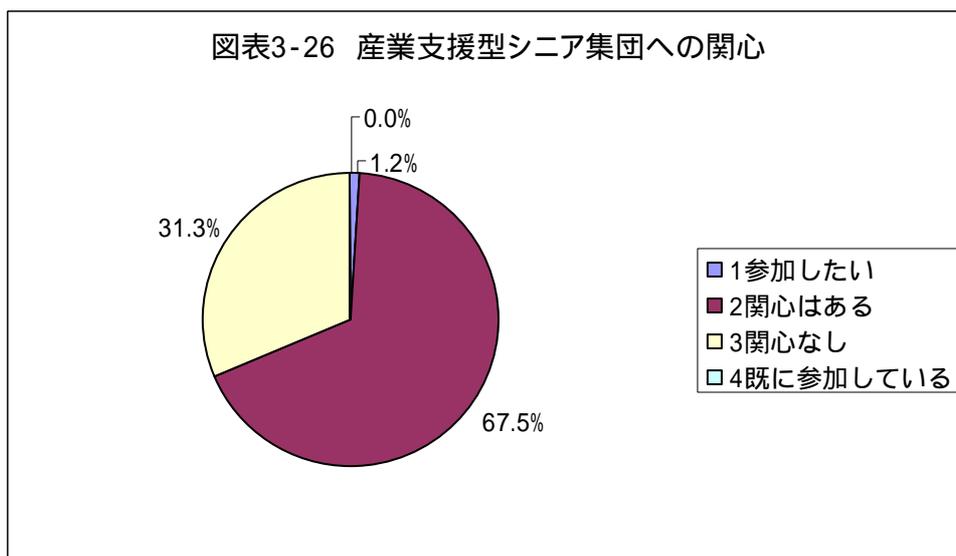
(1) 産業支援型シニア集団の認知度(n=165)

産業支援を目的としたシニア集団活動の動きについて、「知っている」と「聞いたことはある」を合わせると3分の2を占めることから、ある程度の認知度はあるといえる(図表3-25 参照)。



(2) 産業支援型シニア集団活動への関心(n=163)

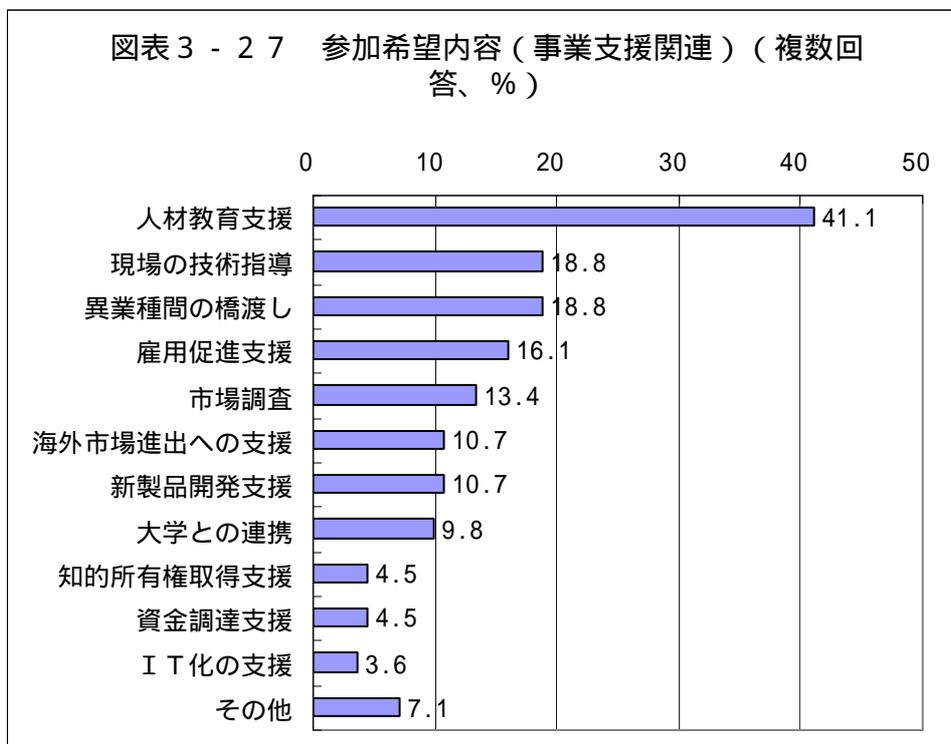
上記活動への関心の度合いについては、「関心はある」が67.5%で最も多いが、「参加したい」はわずか1.2%である(図表3-26 参照)。



(3) 参加希望内容(事業支援関連)(複数回答、n=112)

前問で「参加したい」もしくは「関心はある」と答えた人を対象に、参加を希望する内容を、事業支援関連と企業の社会貢献活動に分けて聞いたところ、事業支援関連で最も多かったのは、「人材教育支援」で41.1%、次いで「現場の技術指導」と「異業種間の橋渡し」がいずれも18.8%であった(図表3-27参照)。

近年、製造業の現場から熟練技能の伝承に関して、団塊の世代の大量退職が人材の枯渇に拍車をかけるとの危機感が叫ばれている。こうしたことから、人材教育や現場の技術指導は、ニーズの高い分野であることは間違いない。

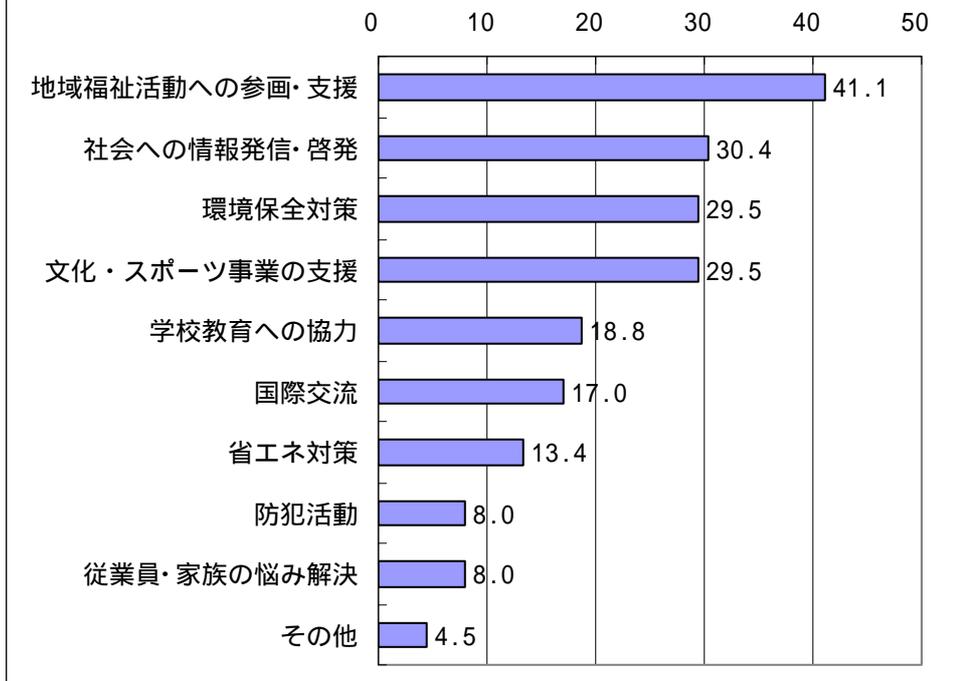


参加希望内容(企業の社会貢献活動支援関連)(複数回答、n=112)

企業の社会貢献活動支援関連では、「地域福祉活動への参画・支援」が41.1%、「社会への情報発信・啓発」が30.4%、「環境保全対策」と「文化・スポーツ事業の支援」がともに29.5%である(図表3-28参照)。

企業が取り組む地域福祉活動には、高齢者・障害者の支援、各種イベント開催、地域の美化活動、ボランティア派遣など、幅広い内容が含まれるが、内容的には地域の生活に密着した身近な活動といえる。

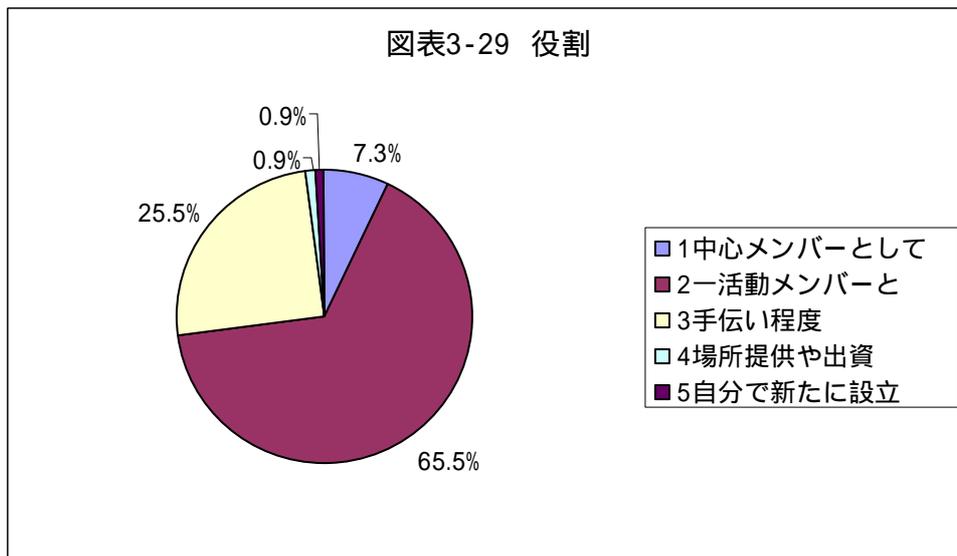
図表3-28 参加希望内容(社会貢献活動支援関連)
(複数回答、%)



(4) 役割(n=110)

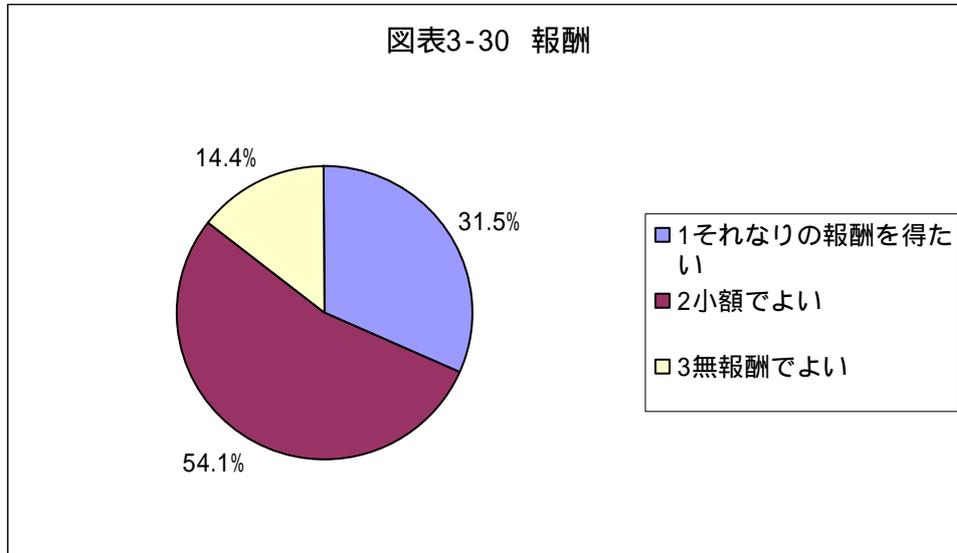
参加する際の役割としては、「一活動メンバーとして」が65.5%、「手伝い程度」が25.5%で、「中心メンバーとして」主体的な役割を求める人は7.3%であった(図表3-29参照)。

図表3-29 役割



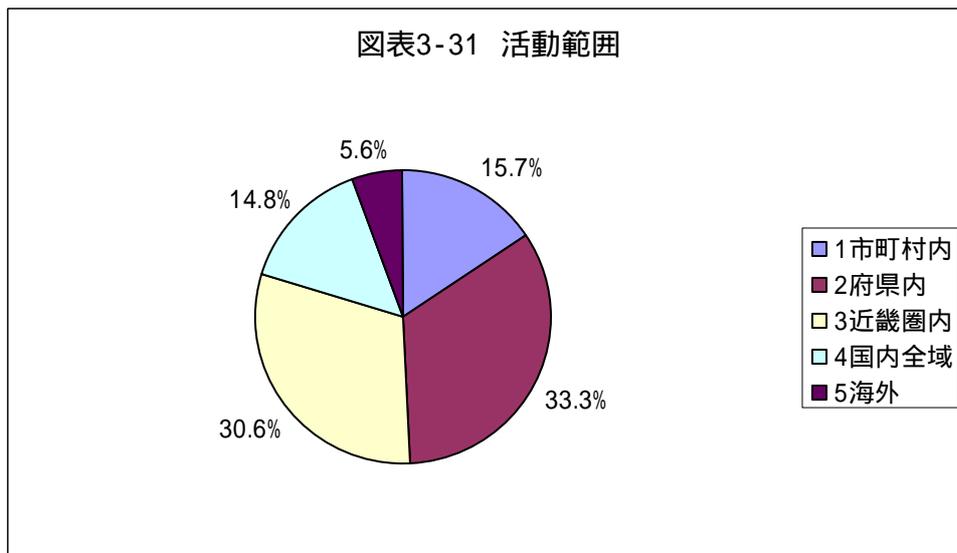
(5) 報酬(n=111)

「小額でよい」が 54.1%、「それなりの報酬を得たい」の 31.5%を合わせると、大多数が有償を前提としていることがわかる(図表 3-30 参照)。



(6) 活動範囲(n=108)

「府県内」エリアが 33.3%、「近畿圏内」エリアが 30.6%で、かなり広い活動範囲を想定していることがわかる(図表 3-31 参照)。

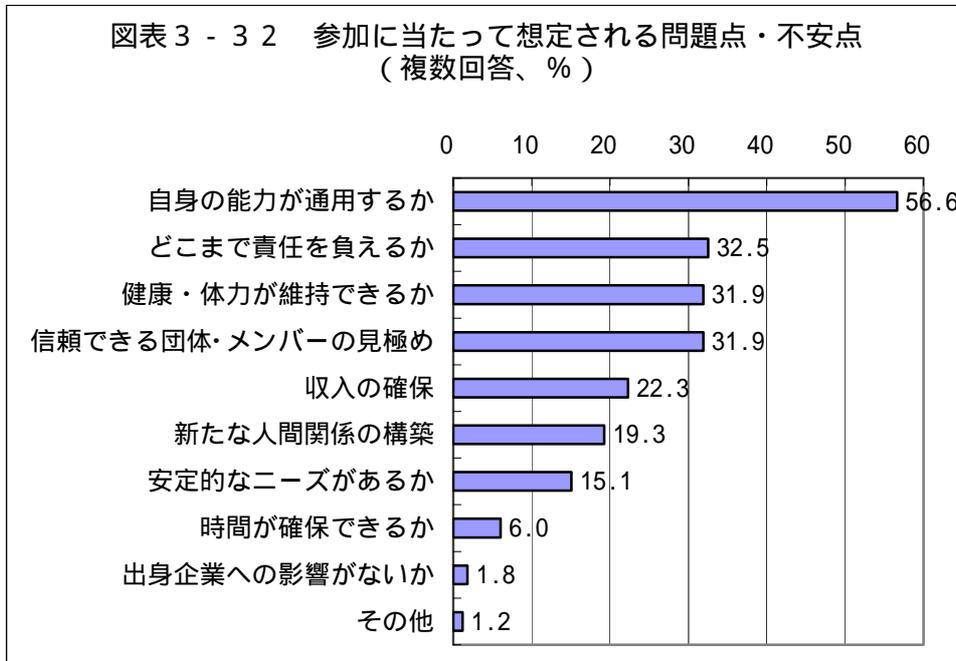


(7) 参加に当たって想定される問題点・不安点(複数回答、n=166)

「自身の能力が通用するか」が 56.6%、「どこまで責任を負えるか」が 32.5%、「健康・体力が維持できるか」と「信頼できる団体・メンバーの見極めができるか」がともに 31.9%

となっている（図表 3-32 参照）。

こうした問題は、適切な情報提供がなされれば、団体に対する理解・信頼感が醸成されかなり解決される余地が大きいものと思われる。



(8) 産業支援型シニア集団に求められる条件(n=152~153)

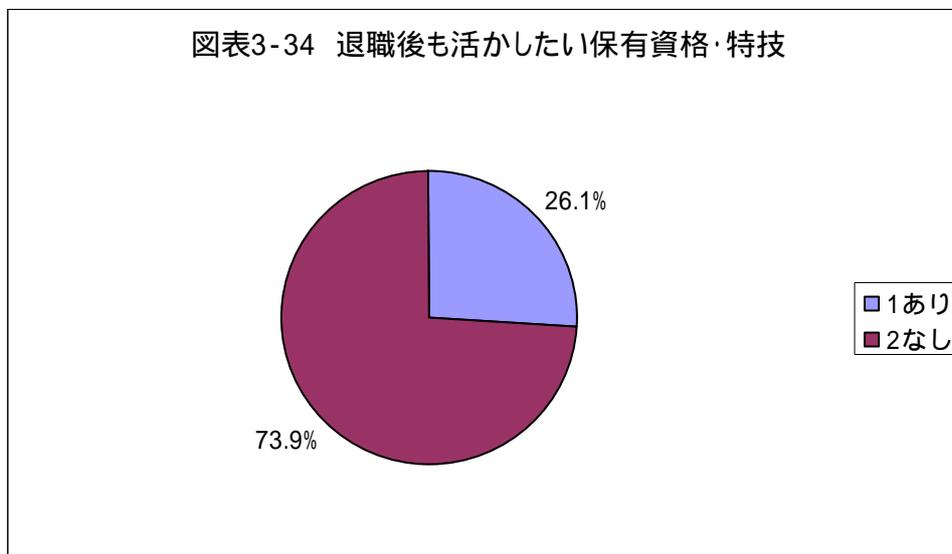
最も重視される条件は「共感できる理念・目標があること」で、非常に重要(5点)~重要でない(1点)の5段階評価の平均点が4.38点、その他4点以上の項目は、「技術・営業・事務など幅広い人材がいること」が4.32点、「強いリーダーシップを持った代表者がいること」が4.15点であった(図表 3-33 参照)。

図表3-33 産業支援型シニア集団に求められる条件

	度数	最小値	最大値	平均値
共感できる理念・目標	152	1	5	4.38
幅広い人材	152	2	5	4.32
強いリーダーシップ	153	2	5	4.15
社会的認知・評価	153	2	5	3.97
拠点施設	153	2	5	3.97
行政のバックアップ	153	1	5	3.92
地域への密着度	152	1	5	3.84
相互研鑽の場	153	1	5	3.74
他集団との交流・連携	153	1	5	3.73
特定分野に専門特化	152	2	5	3.66
出身企業とのパイプ	152	1	5	3.26

(9) 退職後も活かしたい保有資格・特技(n=153)

資格・特技が「あり」と回答したのは 26.1%であった(図表 3-34 参照)。



なお、保有する資格・特技の内容は、回答総数延べ 38 件中、技術士や電気工事士などの技術系が 16 件、宅地建物取引主任者・経理などの事務系が 14 件、英語・中国語などの語学系が 6 件、その他が 2 件であった。

退職後活かしたい資格・特技を保有している人のグループと、ない人のグループで、退職後の生活設計に関する回答を比較すると、退職後も「仕事を続ける」と回答した人は、資格・特技「あり」のグループでは 62.5%、「なし」のグループでは 36.3%で、資格・特技を持つ人の方が、仕事を続けたいという意欲が強くあらわれている。しかし、資格・特技の有無で、今の仕事へのこだわり方に差があるかについてみると、資格・特技「あり」のグループは「今と同じ仕事をしたい」が 40.0%、「なし」のグループは 31.7%で、それほど大きな差はない。現在の職場が保有資格と無関係である場合も考えられる。さらに、仕事を続けたいという希望の実現可能性については、資格・特技「あり」のグループの方が楽観的かといえ、決してそうではなく、資格・特技が切り札にはならないという見方がなされているようである。

また、同様に産業支援を目的としたシニア集団・NPO活動への関心度を比較すると、資格・特技「あり」のグループでは 85.0%の人が「関心はある」もしくは「参加したい」と回答しており、「なし」のグループ(61.1%) に比べて、関心度の高さがうかがえる(資 - 7 ~ 10 参照)。

第4章 府内の中大企業における産業支援型シニア集団に対する意識

ポイント

退職者の産業支援型シニア集団への参加には好意的だが、現役での参加には否定的である。

定年前での参加を認めている企業もある。

中大規模企業では集団を活用しようとするところは少ない。

出身企業と連携して中小企業支援を行うところは少ない。

集団の認知は中小企業に低く大企業に高く、知名度向上が課題である。

1. 調査の概要

平成15年度に実施した「企業の人材活用と企業・企業支援調査及び産業支援型シニア集団の活用」に関する調査を基に、今回企業OBが設立した産業支援型シニア集団に対するヒアリングを行ったところ、参加者の前職歴の多くが大・中規模企業出身者で構成されていることが多かった。また、同年に実施したアンケート調査の対象は中小企業を中心としたものであった。今年度は大・中規模を中心として実施することとした。

調査対象は、大阪に事業所を保有する上場企業(会社四季報記載)と、これとほぼ同数の未上場企業(東洋経済新報社発行の2003年版企業総覧未上場から資本金規模の大きい順)である。

調査票有効発送数1054件(発送数1074件、上場企業508件、未上場566件)、有効回収数125件(上場54件、未上場71件)、回収率11.9%であった。回答企業の業種別回答状況は図表4-1のとおりである。

図表4-1 回答企業の主な業種

	全体	業 種							
		産業材 製造	消費財 製造	卸	小売	飲食	サービス	建設土木	その他
合計 回答数	125	39	14	25	4	1	18	7	17
構成比 (%)	100.0	31.2	11.2	20.0	3.2	0.8	14.4	5.6	13.6
上場企業	54	14	10	9	4	1	6	1	9
	100.0	25.9	18.5	16.7	7.4	1.9	11.1	1.9	16.7
未上場企業	71	25	4	16	0	0	12	6	8
	100.0	35.2	5.6	22.5	0.0	0.0	16.9	8.5	11.3

2. 産業支援型シニア集団の認知

産業支援型シニア集団の存在に対する認識は、ほぼ75%の回答企業が知っていると答えている(図表4-2参照)。上場企業と未上場企業を比較すると、上場企業の方が認知度はかなり高い。この差は、推測の域を出ないが産業支援を組織の設立目的として設立されるシニアの集団には、大企業出身者が関わっているケースが多く、そのため、企業側も知る機会も多いのではないかとと思われる。大阪府には全国的にも代表的存在と見られる団体が幾つかあるが、それらの設立メンバーの経歴は名だたる大企業出身者が揃っていることから

認知の違いをうかがい知ることができる。

平成 15 年度に「企業における人材活用と企業・起業支援および産業支援型シニア集団の活用に関する調査報告」において実施した中小企業主体の調査(回答 490 社、従業員 100 人以下は 355 社)では、産業支援型シニア集団の認知は 53.4%であった。

産業支援型シニア集団にとっては、その人材供給元である中・大企業の認知度は十分だが、その設立目的である技術・経営支援の対象の中小企業での認知を、いかに上げるかが課題となっているといえる。

産業支援型シニア集団が中小企業等での認知度を上げる方法は、その活動実態についてヒアリングすると、概ね直接法と間接法の二つの展開が見られる。

図表4-2 産業支援型シニア集団の認知状況

	全体	認知の程度		
		知らない	聞いたことがある	よく理解している
合計 回答数	125	32	88	5
構成比 (%)	100.0	25.6	70.4	4.0
上場企業	54	7	46	1
	100.0	13.0	85.2	1.9
未上場企業	71	25	42	4
	100.0	35.2	59.2	5.6

直接法として、セミナー等を主催することで認知を上げる試みが行われている。しかし、知られていないために実効はなかなか上がらないのが実状である。また、資金も十分ではないことからセミナー等の主催は困難なようである。

会員の個人的なネットワークから銀行などが顧客サービスとして行う経営セミナーへの協力や共催なども行われている。

最も一般的なのは、会員のネットワークで得た顧客の口コミによる認知の拡大である。

間接的な方法は、経済産業局や府県市などが中小企業支援政策に活用する専門家として登録することで認知を上げることである。

産業支援型シニア集団では、中小企業に対する支援システムとして、集団による問題解決を図るシステムをとっていることが多く、このシステムに先の専門家として派遣された時に、このシステムでの問題解決を図ることで成果を上げる取り組みがなされている。

このような、シニア集団に属する専門家と、その組織の姿が活用する行政と中小企業に見えるように取り組むことで、中小企業にも行政にも認知の成果を上げているところが少なくない。

3. OB会等の企業関連組織の産業支援活動

企業には企業退職者の親睦組織があることは少なくない。最近の産業支援型シニア集団の組織化の動きから、その団体が産業支援的な活動を行うことは十分に考えられるところである。

しかしながら、OB会等の組織があるとするのは30%ほど存在するが、産業支援の組織を行っているところはほとんど存在しないに等しい。(図表4-4参照)

図表4-3 OB会等組織の有無と、その産業支援活動の状況

	全体	退職者組織の有無と活動				
		組織なし	組織あり、産業支援的活動なし	組織あり、産業支援的活動あり	組織あるも、産業支援は別組織	組織あるが、活動内容把握せず
合計 回答数 構成比 (%)	124 100.0	86 69.4	34 27.4	1 0.8	1 0.8	2 1.6
上場企業	54 100.0	39 72.2	13 24.1	0 0.0	1 1.9	1 1.9
未上場企業	70 100.0	47 67.1	21 30.0	1 1.4	0 0.0	1 1.4

産業支援型NPOの中には特定の企業OBに限定した会員制度をとり、まさに企業OB会とでも言えそうなところもある。NPOとして(株)オムロン出身者で組織されたXOクラスターが該当する。この組織は、中小企業から支援依頼があった時、会員に対して紹介するが支援報酬からのキックバックは求めず、ほぼ事務連絡費だけを会費として運営している。

4. 従業員の産業支援型シニア集団への参加に対する企業の見解

(1) 定年退職者の産業支援型シニア集団への参加は賛成

企業の従業員がOBであれ現役従業員であれ、他社への技術・経営支援を行うことは機密の漏洩やノウハウの流出の危険があると見ることができる。実際、退職後数年間の機密保持契約を結ぶとする企業も存在する。

従業員が定年退職後に産業支援型シニア集団に参加することに対して明確に「反対」とするところはほとんどないに等しい。「賛同も支援も行わない」と意見を保留するところが2割弱はあるが、賛成が7割を超える。しかも、この傾向は上場企業・未上場企業にさしたる差はなく、ほぼ同意見とみてよい。

図表4-4 退職社員の産業支援型シニア集団への参加に対する見解

	全体	集団参加への見解内容				
		むしろ反対	賛同も支援も行わない	賛成だが特に支援はしない	賛成、人事制度の延長的理解	その他
合計 回答数 構成比 (%)	123 100.0	1 0.8	28 22.8	85 69.1	5 4.1	4 3.3
上場企業	54 100.0	0 0.0	12 22.2	38 70.4	2 3.7	2 3.7
未上場企業	69 100.0	1 1.4	16 23.2	47 68.1	3 4.3	2 2.9

企業でのヒアリングでも、中堅社員からは、良い活動であり、自分自身も将来は参加したいとの声もあった。

(2) 現役従業員の産業支援型シニア集団での活動はやや否定的

次に、現役の従業員が産業支援型シニア集団に参加し活動することに対して、企業はどのようにみているのであろうか(図表4-5参照)。

図表4-5 産業支援型シニア集団への現役従業員の参加について

	全体	現役従業員の参加に対する見解内容			
		参加すべきでない	親睦的交流に限る	休日活動なら構わない	その他
合計 回答数	117	27	35	44	11
構成比 (%)	100.0	23.1	29.9	37.6	9.4
上場企業	51	5	20	18	8
	100.0	9.8	39.2	35.3	15.7
未上場企業	66	22	15	26	3
	100.0	33.3	22.7	39.4	4.5

産業支援型シニア集団では、現役での参加が定年後にスムーズに会の活動に移行できること、また、会側からは若い人との接触により刺激が受けられ、また、会の継続にもつながることから求めている。

現役の従業員がシニア集団に参加することを認め奨励する企業も現れている。しかし、回答結果は積極的には賛成ではなく「参加すべきではない」が23.1%、「親睦活動に限る」が29.9%と合計で半数を超える。ただ、「参加すべきではない」と強く否定するのは上場企業が9.8%、未上場企業が33.3%と未上場企業のほうが高いことが注目される。

シニア集団が設立した(株)プロテックの話では、定年を数年後に控えた人が週の一日程度を登録社員として参加することを認めている大企業があるとのことである。このような動きは注目すべきことである。

5. 企業の産業支援型シニア集団活用

(1) 産業支援型シニア集団の活用意向

産業支援型シニア集団を活用したことがあるか、また、今後活用する意向はあるかについて尋ねた。シニア集団を「活用した」のは2.5%に過ぎない。「今はないが今後活用」は15.0%あるものの、「活用したことはなく、今後も活用しない」とするが82.5%と圧倒的に多い(図表4-6参照)。

図表4-6 産業支援シニア集団の活用

	全体	意 向		
		活用した	今はない が今後活 用	ない、今 後もない
合計 回答数	120	3	18	99
構成比 (%)	100.0	2.5	15.0	82.5
上場企業	52	1	8	43
	100.0	1.9	15.4	82.7
未上場企業	68	2	10	56
	100.0	2.9	14.7	82.4

平成 15 年の調査では、活用実績こそ 3.7%とほぼ同様であったが、「活用しない」は 19.6%、今後活用したいが 80.6%と、今回の調査とは異なる結果がみられた。この違いは、今回調査対象企業が大規模企業であり、産業支援型シニア集団を構成する会員もこれらの企業規模からの出身者も多いことから、シニア集団が保有する技術やノウハウから得るものが多いのではないとの判断があるものと思われる。

しかし、団塊世代の大量定年退職時には、企業によってであるが、技術技能の伝承や人材不足となるところもあると予想されることから、シニア集団の活用も促進されるのではないかと思われる。

(2) 産業支援型シニア集団の活用内容

産業支援型シニア集団の活用意向は少ないが、その活用内容は次のとおりである(図表 4-7 参照)。

活用内容を多い順に並べると「技能伝承・技術移転など」「品質保証・同管理面の改善」「人材育成面での取り組み」「生産管理面の改善など」「営業面での取り組み」などである。

	全体	活 用 の 内 容								
		技能伝承・技術移転など	品質保証・同管理面の改善など	人材育成面での取り組み	生産管理面の改善など	営業面での取り組み	異業種企業などとの橋渡し	社員の起業を支援	TLO・MOTなど大学の発事業化の共同支援	設備などの保守・メンテナンス
合計 回答数	21	8	7	6	5	5	4	4	4	4
構成比 (%)	100.0	38.1	33.3	28.6	23.8	23.8	19.0	19.0	19.0	19.0
上場企業	9	4	2	2	2	1	2	1	3	2
	100.0	44.4	22.2	22.2	22.2	11.1	22.2	11.1	33.3	22.2
未上場企業	12	4	5	4	3	4	2	3	1	2
	100.0	33.3	41.7	33.3	25.0	33.3	16.7	25.0	8.3	16.7

	全体	活 用 の 内 容							
		製品開発面での取り組み	総務事務面での取り組み	特許など知財の作成管理	環境面での取り組み	海外進出などの国際展開	仕入購買面での取り組み	ベンチャー企業への共同支援	その他
合計 回答数	21	3	3	3	3	3	2	1	2
構成比 (%)	100.0	14.3	14.3	14.3	14.3	14.3	9.5	4.8	9.5
上場企業	9	1	0	2	1	0	0	1	2
	100.0	11.1	0.0	22.2	11.1	0.0	0.0	11.1	22.2
未上場企業	12	2	3	1	2	3	2	0	0
	100.0	16.7	25.0	8.3	16.7	25.0	16.7	0.0	0.0

平成 15 年の調査では、「販路開拓」21.3%、「自社にない技術の移転」19.8%、「従業員教育」19.3%、「現場の問題解決」15.3%などであり、今回の調査と類似する内容であった。

この調査からは新商品開発面での活用は少数であったが、巨大なシニア集団であるNALCでは、会員を利用してシニア向けのマーケットリサーチを企業から受託している。このような、シニアの属性を活用した企業活動への支援も広がるのではないかとと思われる。中小企業こそが、シニア向けの商品開発などで、このような集団をうまく活用すべきと言える。

6. 産業支援型シニア集団への評価と企業の連携など

(1) 産業支援型シニア集団への評価

産業支援型シニア集団を活用した企業の評価についてヒアリングを実施した。ある企業では、シニア集団から電子技術の指導を技術移転的に受けており、レベルを超えた水準への取り組みであり満足している。

また、ISO取得のための支援を受けているある企業では、指導内容には満足しているものの、集団が事業の説明に「支援」の文言を使用するには報酬単価が高いのではと受け止めていた。また、この企業では設備の改良開発を行う企業を探していたが、紹介先として名が上がった企業は既知の企業ばかりで、この集団の保有するネットワークの狭さに少々失望したとのことであった。当社を指導していた集団は会員数が少ないことから、ネットワークの広さの限界が現れてしまったようである。

別の例では、菓子の生産工程での包装の不具合対策についてシニア集団から指導を受けたが、理論的に様々な取り組みをされ、視点を多く学ぶことができた。しかし、解決策は工程に扇風機を設置して吹き飛ばすことで解決されたとのことであった。

ヒアリングを行った企業では概ね高評価であった。しかし、高評価の一方で評価を下げると懸念される声もあった。それは、出身企業での経験を中小企業にブレイクダウンできずにいる人や、指導・教育訓練の方法を習得していない人が一部にあり、集団内で指導についての研修が必要なのではないかとの評価も少なからず聞かれたことである。

(2) 産業支援型シニア集団と企業の連携

創業者がベンチャー企業や起業家を支援することを目的として設立された産業支援型NPOなどでは、会員の企業と連携した支援の取り組みもみられるところである。産業支援型シニア集団の場合は、出身企業との連携は必然のように受け止められるが、実際には少ないようである。出身企業にとってメリットがある場合の時に限って、連携を試みる機会が多いようである。これには出身企業に迷惑をかけたくないとの愛社精神がまだまだ存在しているからだということである。

群馬県のNPOアナログ技術ネットワークの場合は、出身企業が検査機器等の使用に協力している。これは、群馬県に所在する半導体産業が県に対してアナログ技術の振興を産

業振興策として提言した背景もある。群馬県は産業クラスターの振興を「ぐんま星雲クラスター」と名づけて、アナログ技術をターゲットの一つとして産学連携で取り組んでいる。

企業との連携についてヒアリングしていくと、連携よりもマッチングが多いようである。マッチングの内容は、協力企業の紹介や販路としての得意先紹介などを、現役時代に培ったネットワークによって行っている。これも、既知の企業への紹介が中心であることから、ネットワーク連携とみなすこともできる。

例えば、NPOのXOクラスターは、出身企業のオムロンが京都市を中心として所在していた関係から、地元の協力企業とのネットワークが広く、これを活用して中小企業の支援を行っている。

産業支援型シニア集団の中には、意図的に出身企業との関係を断つかのようにパンフレットの会員紹介項目から出身企業名を削除しているところもある。これは、会社員から脱却した次のライフ・ステージなのだから必要ないとのことであった。しかし、シニア集団を活用する側からは、何ができるのか、そしてそのレベルを知る手がかりが出身企業名にあるのだかと、コメントする。

また、大企業の企業城下町のような地域に、その企業OBを中心として設立された産業支援型シニア集団に対して、地元の中小企業の中には活用すると情報が親企業の大企業に筒抜けとなり不利益をこうむるのではないかとの警戒感を持っているところもある。このような、警戒心はもっともなところもあり出身企業と連携しないとする姿勢も理解されるところである。

第5章 企業の社会的責任に関する意識とNPOとの連携

ポイント

調査結果から見たCSRに対する企業の捉え方は、自社の製品・事業や法の遵守を通じた責任意識が強く、環境や社会貢献への意識は低い。

CSRのコストや投資は、未来の利益へ繋がると認識している。

CSRに対する意識は、未上場企業は上場企業よりも低い。

CSRへの取り組み体制整備が追いつかない等、課題を抱えている。

CSRに行政主導は不要と、産業団体の中には表明しているところがあるが、個別企業レベルでは支援が必要との認識を持っている。

社会貢献活動でのNPOとの連携は少ない。また、連携の形態は、相互の補完関係が多い。

1. 企業の社会的責任に関する意識とNPOとの連携について

最近、大企業を中心にCSR (Corporate Social Responsibility = 企業の社会的責任) 活動への取り組みが盛んとなっている。この取り組みには、企業内での取り組みと対外的取り組みがあり、企業内では環境対策として技術的・事業のシステムの課題解決、その一つとしてのISO14000取得や人事労務・法務などの広範囲な取り組みがなされるが、そこには、知識・経験を必要とすることから経験豊富な企業OBで組織された産業支援型NPOの活用や連携が、また、対外的な社会貢献活動では自然・環境保護、子供の人権保護、災害支援や文化の振興などを行う時、これらの活動を実施しているNGO・NPOとの連携(パートナーシップ)による展開が想定される。そこで、企業のCSRに関する認識とNPO等との連携に対する認識について検討する。

(社)日本経済団体連合会は平成3(1991)年9月14日に「経団連企業行動憲章」を制定し、その後数回の改訂を経て平成16(2004)年5月18日には、より社会的責任を強めた企業行動憲章に改定した。その内容は、社会の信頼と共感を得るために次のような10項目の行動をすべきとのガイドラインである。

社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。

公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。

株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。

環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。

「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。

市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。

国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。

経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。

本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。

他方、ISO (International Organization for Standardization = 国際標準化機構) は平成 16 年 6 月、CSR に関するガイドラインのガイダンス文書作成に着手する旨議決した。 ガイドラインは、第三者認証を目的としない国際規格となり、平成 19 年頃には発行するのではとみられている。日本の産業界もガイダンス文書作成に関わっていくこととなっている。

このような CSR に関わる動きは、グローバル展開を進める大企業から始まっているが、今後急速に中堅企業、そして中小企業へと拡大していくものと思われる。CSR は、企業が社会の一員として経営の根幹に据えなければならない理念と行動の規範で有り、これを企業は自ら作成し社会に公開する義務を負う時代となりつつある。

2. CSR の重要事項に対する意識

日本での企業の社会的責任は、第一には利益を出して納税すること、第二は法を遵守することなどとする考え方が根強く残っているとされる。 今言われている企業の社会的責任は、企業も社会の一市民であり、経済的な側面だけでなく社会的な側面も果たすべきであり、すべての企業活動は社会のためにあるとする立場である。

では、企業は CSR 活動として、どのような事項を重視しているかについてまとめたものが以下の図表である（図表 5-1 参照）。

CSR としての重視事項は、事業を通じた貢献、法の遵守、雇用の確保、消費者への説明責任、株主などに関連する項目が上位にランクしている。環境や NPO などのステークホルダーへの、いわゆる社会貢献領域については、少ない傾向にあることが理解される。上場・未上場企業による差は、あまり見受けられない。

図表5-1 CSRとしての重視事項

	全体	重視事項の内容									
		品質保証 (製造物 責任)	製品・ サービス 価値の向 上	法規・国 際ルール の遵守	従業員の 安定雇用	安定利潤 の獲得と 納税	誠実なク レーム対 応	情報公 開・説明 責任	従業員の 資質向上	株主への 利益還元	CO2・ 廃棄物削 減
合計 回答数	123	58	57	39	29	27	26	24	22	19	15
構成比 (%)	100.0	47.2	46.3	31.7	23.6	22.0	21.1	19.5	17.9	15.4	12.2
上場企業	54	21	28	17	10	12	11	15	8	15	6
	100.0	38.9	51.9	31.5	18.5	22.2	20.4	27.8	14.8	27.8	11.1
未上場企業	69	37	29	22	19	15	15	9	14	4	9
	100.0	53.6	42.0	31.9	27.5	21.7	21.7	13.0	20.3	5.8	13.0

	全体	重視事項の内容									
		地域社会 とのコ ミュニ ケーション	個人情 報の保 護	製品・ サービス 価格の 安定化	騒音・車 両交通 安全対 策	緑化・環 境美化	反社会的 団体と の不関 与	ボラン ティア 支援	文化支 援活 動	寄付活 動	その他
合計 回答数	123	14	13	8	4	4	2	1	1	1	2
構成比 (%)	100.0	11.4	10.6	6.5	3.3	3.3	1.6	0.8	0.8	0.8	1.6
上場企業	54	4	6	2	1	1	0	1	0	0	2
	100.0	7.4	11.1	3.7	1.9	1.9	0.0	1.9	0.0	0.0	3.7
未上場企業	69	10	7	6	3	3	2	0	1	1	0
	100.0	14.5	10.1	8.7	4.3	4.3	2.9	0.0	1.4	1.4	0.0

このように、企業の社会的責任の主要な概念である社会貢献領域に対する意識は今だしの感があるのは否めない。

最近の企業の相次ぐ不祥事もあって、日本では法の遵守がCSRの根本として第一義に言われることが多いが、これは基礎事項である。今問われているCSRは、企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)全てとの関係性を最適化することである。

3. CSRに関する認識

上場企業にはSRI (Socially Responsible Investment = 社会的責任投資) による評価を受けて株価が変動するようリスクがあり、未上場企業には、そのようなリスクがないことから、CSRへの取り組み意識に差異があると予想される。この意識の違いを明らかにするとともに、取り組みへの課題を述べたい。

(1) CSRのメリットと投資等について

CSRへの取り組みは、例えば事業を通じた環境負荷の低減や社会貢献としての費用負担や人的支援、そして情報公開など企業の費用負担を増加させる側面を持っている。したがって、費用対効果としてのメリットに疑問を持っているのではないかとと思われるが、実際には上場企業ではそのような認識は少ないようである(図表5-2参照)。しかし、上場企業と未上場企業では認識が異なり、上場企業が「メリットは少ないとは思わない」傾向の回答が合計で71.7%あるのに対して、未上場企業では36.4%であり、しかも「どちらでもない」が43.9%と最も多い。この差は、経営戦略としてCSRをどのように位置づけるかにあると思われる。

図表5-2 CSRのメリット

	全体	企業負担を増加させるだけでメリットは小さい				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	119	32	30	40	14	3
構成比 (%)	100.0	26.9	25.2	33.6	11.8	2.5
上場企業	53	20	18	11	3	1
	100.0	37.7	34.0	20.8	5.7	1.9
未上場企業	66	12	12	29	11	2
	100.0	18.2	18.2	43.9	16.7	3.0

次に、経営戦略の上でCSRを将来投資として位置づけているかを、将来の利益との関係で見ると、やはり上場企業と未上場企業では差があることがわかる（図表5-3参照）。全体としてはCSRのコストは将来の利益につながると見ている。しかし、上場企業が「将来の利益につながる」思う傾向の回答が合計で75.5%あるのに対して、未上場企業では40.3%と差があり、しかも「どちらでもない」が50.7%と半数に及ぶ。

図表5-3 CSRは将来投資

	全体	CSRのコストは将来の利益につながる				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	120	2	7	49	42	20
構成比 (%)	100.0	1.7	5.8	40.8	35.0	16.7
上場企業	53	0	3	15	25	10
	100.0	0.0	5.7	28.3	47.2	18.9
未上場企業	67	2	4	34	17	10
	100.0	3.0	6.0	50.7	25.4	14.9

CSRの広がりによる企業経営への影響について、未上場企業には影響はあるかどうかについてみると、影響はないとは思わないとする回答が多い（図表5-4参照）。しかし、ここでも上場企業と未上場企業では見方に差がある。上場企業からみると、未上場企業へのCSRの影響はないとは思わない、すなわち「影響あり」とするのが合計で73.6%ある。一方、未上場企業自身は「影響あり」とするのは51.5%であった。

このように、上場企業と未上場企業ではCSRの経営における認識に差があることがわかった。この差は、一つには上場企業はCSRへの取り組み評価が株価に影響すること、また、グローバル化していることも多く、ステークホルダーとの関係性をより強く意識していることがあるものと思われる。

図表5-4 株式未上場企業への影響

	全体	株式未上場企業への影響はない				
		思わない	あまり思 わない	どちらで もない	ややそう 思う	そう思う
合計 回答数 構成比 (%)	119 100.0	41 34.5	32 26.9	34 28.6	11 9.2	1 0.8
上場企業	53 100.0	23 43.4	16 30.2	11 20.8	3 5.7	0 0.0
未上場企業	66 100.0	18 27.3	16 24.2	23 34.8	8 12.1	1 1.5

このように、上場企業ではCSRに対する意識の浸透はかなり進んでおり、今後、イオングループがベストバリューで取引企業と結んでいる「イオンサプライヤーCoC(コードオブコンダクト)」のような行動が急速に増加してくるのではないかとと思われる。これに対して、上場企業などとの取引関係を持っている企業も存在すると思われる未上場企業には意識に格差があり、CSRへの理解度を増す必要があることが指摘できる。このことは、そのまま中小企業にも当てはまる課題といえる。

(2) CSRへの取り組み体制

上場企業ではCSR推進室を設置する動きが相次ぎ、多くの企業が社長直轄のもとで体制整備を図ってきている。では、その体制整備の状況についてどのように捉えているかをみると、多くの企業で体制整備が追いつかないとの認識を持っていることが理解できる(図表)。上場企業と未上場企業との間には顕著な差異はない。

図表5-5社内体制の状況

	全体	範囲が広く、社内体制の整備が追いつかない				
		思わない	あまり思 わない	どちらで もない	ややそう 思う	そう思う
合計 回答数 構成比 (%)	119 100.0	3 2.5	13 10.9	33 27.7	57 47.9	13 10.9
上場企業	53 100.0	3 5.7	7 13.2	11 20.8	29 54.7	3 5.7
未上場企業	66 100.0	0 0.0	6 9.1	22 33.3	28 42.4	10 15.2

CSRの推進に際してのガイドラインの規格化などに行政が関与することに対して、産業界は反対の意見が報道等でなされ、経団連では反対の立場を明確にしている。したがって、CSRの推進に対して行政からの支援を求めることは少ないものと予想された。しかし、結果は逆であり行政支援が必要と思うとの回答の合計は、全体で70.0%を占めていた(図表5-6参照)。上場企業は64.2%、そして未上場企業では74.6%と未上場企業の方が高い結果であった。

図表5-6 行政支援の必要性

	全体	企業のCSR取り組みに対して行政支援必要				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	120	3	6	27	47	37
構成比 (%)	100.0	2.5	5.0	22.5	39.2	30.8
上場企業	53	2	4	13	18	16
	100.0	3.8	7.5	24.5	34.0	30.2
未上場企業	67	1	2	14	29	21
	100.0	1.5	3.0	20.9	43.3	31.3

では、どのような支援が必要であるかについては設問がなかったため推測とならざるを得ないが、次のようなことが考えられる。

一つには、CSRの推進のためには全てのステークホルダーがCSRの理解を深めることが必要であり、そのために行政はCSRの基本概念、企業の取り組みが社会にもたらす利益、ステークホルダーがとるべき行動などについて啓発を行うこと。

二つには、CSRに取り組み一定の基準を満たす企業の製品・サービスの優先的な調達を促進すること。

三つには、CSRに取り組み高い評価を受けるべき企業を、広く社会に知らしめること。

4. NPOとの連携・協働について

(1) CSR推進とNPOとの連携

最近、企業がNPOと連携するケースが増加しているが、CSRの推進にNPO等との連携を必要とするケースもあると思われる。このNPOとの連携の必要性についての意識は、「連携が必要と思う」は全体合計で31.9%であった(図表5-7参照)。上場企業と未上場企業でも大差はないものの、未上場企業に必要性を感じる傾向がやや強いように受け止められる。

図表5-7 NPOなどとの連携

	全体	CSR活動には外部(NPOなど)連携が必要				
		思わない	あまり思わない	どちらでもない	ややそう思う	そう思う
合計 回答数	119	3	22	56	27	11
構成比 (%)	100.0	2.5	18.5	47.1	22.7	9.2
上場企業	53	0	14	25	12	2
	100.0	0.0	26.4	47.2	22.6	3.8
未上場企業	66	3	8	31	15	9
	100.0	4.5	12.1	47.0	22.7	13.6

NPO側から見た企業との連携の必要性に対する認識は、先述のNPOに対する調査では連携を「全く必要としない」は0.4%に過ぎない。ただ、この質問は企業のCSR活動にNPOとの連携が必要かという設定ではない。しかし、NPOが実施する事業の多くは、

企業の社会貢献活動領域と重なることから、企業とNPOの連携に対する企業側とNPO側との認識には、大きな差があるといえる。

図表5-8 NPO側からみた企業との連携必要性

	全体	連携必要性に対する認識				
		全く必要としない	必要な資源の提供元として必要	事業システムの担い手として必要	資金源として必要	その他
回答数	449	2	142	51	19	1
構成比(%)	100.0	0.4	31.6	11.4	4.2	0.2

(2) NPOとの連携の状況

NPO・NGOとの連携の状況について、現在と今後を併せて意向を質問した。上場企業と未上場企業ともに、ほぼ同じ回答状況で全体では「現在も今後も連携する団体はない」が66.1%であった。一方、「連携を実施中」あるいは「今後に実施」は、合計で33.9%と3社に1社の割合であった。

図表5-9 NPOとの関係

	全体	関係の有無		
		現在も今後連携する団体はない	現在はないが今後には連携予定	現在も今後連携有り
合計 回答数	121	80	9	32
構成比 (%)	100.0	66.1	7.4	26.5
上場企業	54	34	4	16
	100.0	63.0	7.4	29.6
未上場企業	67	46	5	16
	100.0	68.6	7.5	23.9

(3) NPOとの役割分担

企業がNPOとの関わりで実施する社会的貢献における役割分担は、寄付の段階 相互補完の連携段階 一体となった協働の段階へと、変化してきていると言われる。欧米では一体となった協働の段階へ移行してきており、日本では相互補完の連携段階にあると言われる。

調査の結果にも同様の状況が現れ「互いに異なる事業を相互連携で実施」が全体で50.0%と半数を占める。次いで「自社に出来ないことの代行」が25.0%であった。

図表5-10 NPOとの位置関係

	全体	役 割			
		自社に出来ないこととの代行	自社が主体で取り組み不足を補完	互いに異なる貢献事業を相互連携で	同一事業を共同体として取り組む
合計 回答数	32	8	4	16	4
構成比 (%)	100.0	25.0	12.5	50.0	12.5
上場企業	16	5	2	8	1
	100.0	31.3	12.5	50.0	6.3
未上場企業	16	3	2	8	3
	100.0	18.8	12.5	50.0	18.8

(4) NPOと連携する事業の内容と関わり方

現在NPO等と連携中の企業と今後実施したいと考えている企業が、NPOと連携する事業分野を回答が10%以上の事業について多い順に列挙すると「地域・まちづくりの推進」、「自然・環境保全」、「人権の擁護または平和の推進」、「科学技術の振興」、「学術の振興」、「文化・芸術の振興」、「社会教育の推進」、「保険・医療または福祉の推進」、「子供の健全育成」、「スポーツ振興」、「男女共同参画社会の形成促進」、「地域安全活動」であった(図表5-10参照)。

中でも、「地域・まちづくりの推進」が41.5%、「自然・環境保全」が39.0%と、他の事業よりもより多い回答であった。

これらの事業で連携している団体の名称について回答があったのは「大阪屋夢八倶楽部」、「社団法人ナショナルトラスト協会」、「2011年・地球ウォッチングクラブ・にのみや(Earth Watching Club EWC)」、「NPO地球と未来の環境基金」、「NPOグリーンピースジャパン」、「NPO法人資源リサイクルシステムセンター」、「NPO法人循環型経済社会推進機構」、「江坂企業協議会」、「吹田ボウイスカウト」、「吹田体育協会」、「赤十字社」、「NPOさかい企業家応援団」、「NPOバードハウスプロジェクト」、「国立現代美術館」、「太平洋人材交流センター(PREX)」、「NPO青少年育成支援フォーラム」、「財団法人共用品推進機構」、「NPO Be Good Caffé」、「OBPアーツプロジェクト」、「日本国際ボランティアセンター」、「NGO Save the children」、「財団法人広げよう愛の輪運動基金」、「近畿バイオインダストリー振興会議」などであった(団体の詳細は省略、詳しくはインターネット検索で参照)。

図表5-11現在及び今後に連携して行う事業の内容

	全体	連携事業内容 (複数回答)										
		地域・まちづくりの推進	自然・環境保全	人権の擁護または平和の推進	科学技術の振興	学術の振興	文化・芸術の振興	社会教育の推進	保険・医療または福祉の推進	子供の健全育成	スポーツ振興	男女共同参画社会の形成促進
合計 回答数	41	17	16	8	8	7	6	6	6	6	5	5
構成比 (%)	100.0	41.5	39.0	19.5	19.5	17.1	14.6	14.6	14.6	14.6	12.2	12.2
上場企業	19	7	9	4	4	4	5	4	3	4	4	3
100.0	36.8	47.4	21.1	21.1	21.1	26.3	21.1	15.8	21.1	21.1	15.8	
未上場企業	22	10	7	4	4	3	1	2	3	2	1	2
100.0	45.5	31.8	18.2	18.2	13.6	4.5	9.1	13.6	9.1	4.5	9.1	

	全体	連携事業内容 (複数回答)									
		地域安全活動	企業とNPOの協働支援	災害援助活動	国際協力の活動	職業能力開発・雇用機会拡充支援	企業の情報公開支援	情報化社会の発展	企業経営の支援	起業家支援	消費者保護
合計 回答数	41	5	4	4	4	3	2	1	1	1	1
構成比 (%)	100.0	12.2	9.8	9.8	9.8	7.3	4.9	2.4	2.4	2.4	2.4
上場企業	19	3	2	3	3	2	2	1	1	1	1
100.0	15.8	10.5	15.8	15.8	10.5	10.5	5.3	5.3	5.3	5.3	5.3
未上場企業	22	2	2	1	1	1	0	0	0	0	0
100.0	9.1	9.1	4.5	4.5	4.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

次に、企業がNPO等と連携して事業を行う際の関わり方は「法人会員に加入」が最も多く全体で59.4%、次いで「寄付金などの資金の提供」が46.9%と群を抜き、以下、「理事・役員への就任」、「会議室等の場の提供」、「社員ボランティアの派遣」、「技術・ノウハウの提供」、「製品等の提供」、「事務機器・車両等の貸し出し」と続いている。

やはり、資金的な支援が多いようで、社員や技術・ノウハウの提供・専門家派遣などは、これからの取り組みといえそうである。

図表5-12 NPO等との関係内容(支援)

	全体	関わり方の内容 (複数回答)									
		法人会員に加入	寄付金などの資金の提供	理事・役員への就任	会議室等の場の提供	社員ボランティアの派遣	技術・ノウハウの提供	製品等の提供	事務機器・車両等の貸し出し	講師・専門家の派遣	その他
合計 回答数	32	19	15	8	8	5	5	4	4	3	5
構成比 (%)	100.0	59.4	46.9	25.0	25.0	15.6	15.6	12.5	12.5	9.4	15.6
上場企業	16	8	6	4	3	4	2	4	3	3	2
100.0	50.0	37.5	25.0	18.8	25.0	12.5	25.0	18.8	18.8	18.8	12.5
未上場企業	16	11	9	4	5	1	3	0	1	0	3
100.0	68.8	56.3	25.0	31.3	6.3	18.8	0.0	6.3	0.0	0.0	18.8

企業のCSRへの取り組み状況、支援のあり方等に関しては、(株)野村総合研究所主任コンサルタントで大阪大学国際公共政策博士の伊吹英子氏から多くの示唆をいただいた。

1 .(特活) I T百撰アドバイザー・クラブ

概要

代表者：理事長 山岡 喜紹

設立年：平成 15(2003) 年

構成メンバー：62 名

事業分野：I T活用

所在地：大阪市中央区南船場 3 - 2 - 29 心齋橋M I Dビル 8 階

I T特化、経済団体のバックアップ

もとは平成 13(2001)年 6月に発足した「関西 I T戦略会議」が母体である。これは「関西にも I T戦略ボードを」という趣旨で、関西の経済 5 団体共同で大企業 100 社の賛助により発足し、平成 15(2003)年 3月に解散した。そこには、I T活用・普及部会と I Tビジネス推進部会の 2つの部会があった。I T活用・普及部会では、「関西 I T活用企業百撰」事業を実施し、中小企業の I T化の手本となる企業を公募・審査・表彰することで普及促進しようとした。そこで企業審査を行う人材として「I T百撰アドバイザー」(大手企業 I T部門管理職 O B 中心のボランティア)を組織した。あわせて「I Tちょっとアドバイス」(I T活用を模索する企業への訪問アドバイス)事業を実施してきた。

関西 I T戦略会議の解散に伴い、これらの事業を止めてしまうのはもったいないということになり、(社)関西経済連合会に「関西 I T推進本部」が設置された。I T百撰・ちょっとアドバイスとも、同本部が主催して継続することとなった。その後、ちょっとアドバイスは自立すべきとの方向性が示され、同年 10月に N P O 法人「I T百撰アドバイザー・クラブ」が発足した。法人は本部の百撰事業を委託され、実施している。

メンバーには、技術だけでなく中小企業と会話できるゼネラリストで、時間のある人を求めている。交通費などの実費部分以外は全く無報酬なのに、どうして 62 名ものメンバーがいるのかについては、彼ら個人の力ではクライアントにアクセスすることが難しいことから、財界活動から生まれた本 N P O のネームバリューの高さが効いているのではないかと、また、メンバーにとって気づき・刺激の場になっているということもあろう。中小企業から学ぶことも多い。企業を途中で退職した人もいるため、平均年齢は 55 歳ぐらいである。

メンバーはこれからも増やしていく。メンバーの中から口コミで増えていくことはあるが、特定企業の O B が多いということはない。

中小企業の声なき声にアクセスしたい

ちょっとアドバイス事業は、3 回まで無料で始めたが、なかなか中小企業の側からアプローチしてこない。困っているエンドユーザーにアクセスできないことが悩みである。声なき声にアクセスすることが大切である。

百撰企業の評価点は、トップ自らが熱く語れることと、現実に業績が良いことを重視している。IT ちょっとアドバイスでは、具体的な課題解決というよりも、その前段階の「気づきの機会」としての意味合いが強い。3回までは無料で、それ以降はメンバーとの個別対応ということになるが、これまでにそこまで進んだ例はまだない。その意味では、アドバイザーは「伝道師」だと思っている。

国も見習ったIT百撰事業

平成16年度に経済産業省からヒアリングを受けたが、その結果によるものか、国で「IT経営応援隊」(経済産業省版全国IT百撰)を始めた。その近畿版として、今年は「IT百撰」を近畿経済産業局との共催で行うことになった。

今後の展開について

支援先の企業とアクセスするために、中小企業を顧客とする金融機関を「クラスタ企業」として、クラスタ企業が顧客である中小企業のIT相談サービスとして、ちょっとアドバイス事業を利用してもらおうというもの。クラスタ企業は事前に「ITちょっとアドバイス」を利用する権利を「サービスアカウント」としてユニット化し、3回(1社分)を10単位(10万円)ずつ購入してもらう仕組みである。なお、アカウントの料金は事務経費的なものである。現在のクラスタ企業は、都市銀行と信用金庫の2社である。

現在、50件ほどの実績であるが、クラスタ企業制度だけでは不十分と感じており、クラスタ企業とは別に賛助会員(現在大手企業16社+あと5社ぐらい)を募り、関連会社や得意先企業を紹介・PRしてもらう仕組みを考えた。この場合はエンドユーザーが料金を負担し、3回で12,000円である。

ITが経営を変えるというよりも、トップの意識改革が重要である。弱いものにつけこもうとする専門家も存在する。その現状を見るに、ITはまだまだ幼年期だと感じる。

中小企業のIT支援でも、関経連やK I I S(財・関西情報・産業活性化センター)や大商や官庁などでも、それぞればらばらに行っている。中小企業から見れば、ワンストップになっていた方がよい。コーディネートする場所がないといけない。

アドバイザー・クラブとしては、百撰候補選びをスムーズにできるよう、活動の知名度を上げることが課題である。

2. (特活)ニッポン・アクティブライフ・クラブ(NALC)

概要

代表者：会長 高畑 敬一

設立年：平成6(1994)年、平成11(1999)年NPO法人認証

構成メンバー：約2万人

事業分野：会員相互の助け合いである時間預託制度や、ボランティア事業が主体で、産業支援型の事業は生活研究アドバイザー制度、シニア研究所事業として行われている。

所在地：中央区常盤町2-1-8 親和ビル4階

会員2万人の全国組織

会員が余暇をボランティアに活かしながら地域社会で新たなヒューマンリレーションを作り、健康で誇り高く天寿を全うすることを目的としている。

NALCが伸びた理由は、NALCのボランティアには「自立・奉仕・助け合い」という理念があり、時間預託制度というツールを持ち、さらに男女の比率がほぼ半々(46:54)であったことから、活動面でお互いの強みを発揮できている。

様々な企業からマーケティング調査を受託

収益事業として、平成8(1996)年から生活研究アドバイザー制度を設け、最高年間一万人の会員を動員して、企業からマーケティング調査を受注している。これまで医薬・家電・電力・建築・繊維・新聞社・大学・労働組合などあらゆる業種から調査を受託した。企業に求める負担は、交通費等の実費と事務経費相当分の寄付である。

多くのメーカーは、高齢者の使いやすい製品を作っていない。多機能では使い方が難しいし、説明書もプロが作ったようなものは理解できない。高齢者のことを知らない20~40歳代の人が商品を開発しているところに問題がある。たとえば3000ヘルツ以上の音は高齢者には聞こえにくいといったことや、紺地に黒字で書かれた文字は読めないこと等、知られていない。

生活研究アドバイザー制度については、クチコミで広がり、ある広告代理店と契約したことで、多くの企業から受注することができた。年間1000万円の収入をあげた年もあった。現在はその広告代理店は倒産してしまい、(株)プラン・ドゥという調査会社と提携している。

(依頼を受けてではなく)NALCからの商品化提言を受けて開発された事例も多い。たとえば特定の人だけに聞こえる指向性スピーカーや、保湿ウォーター、血圧計、体温計、めがね、入れ歯などがある。特に保湿ウォーターは、メーカーが会員に無償で提供してくれたものを、会員が老人ホームに持ち込んだことがきっかけで、大売れしている。

また、最近シニア研究所を設立した。これは調査会社と提携し、高齢者や団塊の世代の生活・意識のアンケートを実施し、情報誌「シニアライフレポート」を発刊し、続いて平

成 16 (2004) 年 5 月、団塊世代 3000 名の意識調査結果『団塊の世代のシニアデビューが社会を変える 市場を変える』を発売している。

さらに、平成 15 (2003) 年に発売した『ナルクエンディングノート』は、もしもの時に家族に伝えておきたいメッセージ (尊厳死、延命治療、財産や葬儀、墓をどうするか等) を書き込めるようになっており、5 万部を超える売上を記録している。

アンケートの調査協力にあたって、交通費などの実費以外は会員本人に報酬が渡る仕組みにはなっていない。現在、2 万人の会員のうち、給料を支払っているのは、経理を担当してもらっている 1 名だけで、あとは全てボランティアである。ただし、調査協力の応募者 (の拠点) には時間点数がつく。それに見合った額を地域拠点に対して活動経費として交付している。

行政との深い関わりをもつ事業が増加

行政からは、生涯学習センターの運営受託、市民アンケートの実施、パソコン教室の運営、デイサービスの実施等、NALC が中に入ることを前提に計画された事業が増えている。

また、厚生労働省の委託事業で、リストラ等で退職した人たちを対象に介護保険マネジメントセミナーを実施し、卒業生の 70% 以上は就職あるいはベンチャー企業を立ち上げている。大阪では 4 回目 (1 回あたり 30 名) になる。

今後の展開について

会員には様々な経歴の人がいるため、何でもできるが、基本的には定款で定めた事項の範囲内で活動を行っていく。

今後の展望は、NALC シニア研究所を日本最大のシニア NPO 法人のマーケティング研究機関として育成するため、まず、シニアを対象とした「調査研究」(シニアの意識・ライフスタイルや特定の事業分野のマーケティング調査研究企画を企業・行政に提案実施する) 「生活研究アドバイザー制度」(企業・行政・研究機関・各種団体からの要請に対して全国規模のシニアのモニターを実施する) 「商品企画」(シニアが必要とする人に優しい商品を企業と協働して企画開発する) 等を中心に活動を展開するなか、コミュニティ・ビジネス等の収益事業を行っていききたい。

3 .(特活)ノウハウ会

概要

代表者：理事長 石毛 浩

設立年：平成 12 (2000) 年、法人認証:平成 14 (2002) 年

構成メンバー：46 名 (正会員 25 名、賛助会員 8 名、準会員 18 名) リタイアシニア主体

事業分野：相談支援 (経営、技術、環境、IT、海外業務)、各種認証指導 (ISO, NPPO 等)

所在地：大阪市福島区吉野 4 29 20 大阪NPPOプラザ内

(平成 17 年 2 月より大阪市中央区谷町 1-3-19 マルマスビル 3 階 302 号)

幅広い事業内容

自立を目指す高齢者が、現役時に培ってきた様々な経験 (ノウハウ、スキル) を持ち寄って、それを活かしていくことにより、さらなる「生きがいづくり」に挑戦し、活性化された高齢社会の発現、ならびに健全な社会の発展に寄与する活動を行う。

組織は研鑽グループ (教育・講演)、事業展開グループ (企業・団体からの相談・支援)、事業育成プロジェクトチーム (新事業の企画・創出時、横断的人材編成による事業支援) と全員による事務局で運営されている。

メンバーの経歴・専門分野は様々で、特定分野に特化した人員構成ではない。

他のNPPOとの連携も活発

NPPO法人テクノメイトコープや、C・キッズ・ネットワークなど、他のNPPOとの連携・交流による事業展開を行っている。

これまで、事業範囲を特定せず、ノウハウを提供する支援の場を企業の側に求めていたが、それではどうしても待ちの姿勢になる。他のNPPOの多くが「事業型」であることから、当会としても核になる事業を育てることの必要性 (自立のためにも) を感じ、平成 15 年あたりから検討してきた。ニーズも、環境と健康管理 (食材を含めた) に絞込んだ。

環境については、新たな環境マネジメントシステムである「エコステージ規格」の評価機関として、有限責任中間法人エコステージ協会から資格認定を受け、中小企業を中心にエコステージ規格の普及を図る。なおエコステージは 5 つの段階があり、ステージ 1 は ISO14000 の簡易版といえ、ISO14000 取得にもつなぐことができ、認証取得の際にコンサルティングを受けられる点でも中小企業にはメリットが多い。現在 3 件受注。コストダウンと体質改善に主眼を置く。

また、環境家計簿 (大阪府地球温暖化防止活動推進員にメンバーからも参加) や、FRP 廃棄物処理問題についても取り組んでおり、FRP 廃棄物については、集荷システムについて特許を取った。

健康関連では、伝統食品（特に発酵食品）たとえばビール、漬物、味噌、醤油といった、家庭内のできる食品のノウハウ伝承と普及について、講演活動を行っている。

消費生活については、神戸のC・キッズ・ネットワークと提携して、子供を対象に消費教育を行っている。

今後の展開について

これまでの活動を総括すると、受注活動面に課題を抱えていることが認識されている。設立から年数も浅いことから、産業界からの存在認知が低いことが悩みの種で、これまで依頼のあった業務は会員からの紹介によるものである。会員の出身企業との連携は難しいとの意識があるようだ。

そこで、会の認知度を上げるためのマーケティングが必要な時期にあるとの認識を持っている。また、認知度を上げるために会のブランド、つまり会の特色をより明確にする必要があると考え、これまでの取り組みの中から環境面への取り組みを強化しようとしている。

4 .(特活) 北大阪経営支援マスターズ

概要

代表者：三和 清明

設立年：平成 16 (2004) 年

構成メンバー：会員 18 名、会員外 3 名

事業分野：経営支援、IT化支援、ISOセミナー等

所在地：寝屋川市秦町 4 1 - 1 寝屋川市立市民活動センター（インキュベーター室）

地域密着をモットーに

平成 15(2003)年 10 月に活動を開始し、平成 16(2004)年 2 月に法人認証された。

平成 15(2003)年 10 月、市立市民活動センターインキュベーター室に企業OBが 10 名弱集まり、商工会議所から商工業の実態について話を聞いた。その後、市の商工課から、同様に話を聞いた。次に地元の中小企業経営者に、実際に困っていることは何かを聞いた。特に経営者の生の声は参考になった。経営者は孤独である。活動のあり方については、例会だけではだめで、月 1 回サロンを設けて本音の話ができるようにしている。

メンバーには松下電器・松下電工、三洋のOBに、地元の工業会副会長と商工会議所の専務が加わった。平均年齢は 63 歳、最年長は 66 歳。退職後 2 年ぐらいいは、子会社など第二の職場に勤務した後、我々の活動に参加するパターンが多い。1 年以上切れてしまうとよくない。

現在、新製品立上げ、工程改善、IT化支援、ISOセミナー等を行っている。顧客の目線に立ち、有効な支援を地域密着で行うことをモットーとしている。

専門コンサルタントとは一線を画した活動を目指す

大企業OBの問題としては、プライドが高い人が多いことである。押し付けるのではなく、相手の話を聞くことが大切で、能力の高さよりも、誠実に話を聞く人を求めている。

実務的なことをしてきた人は、たくさん声がかかる。特に外の空気を吸ってきた人（出向・転勤の経験がある人）の方が、順応性が高い。現役のうちに、外部のセミナーに参加したり、他部署の人との交流に心がけることも有効である。定年前からNPOとのつながりのある人は、なお良い。メンバーには、中堅企業のOBにも参加してもらい、大企業のOBばかりで固まらないように心がけている。大企業と中小では、同じように中国進出するにしても、ノウハウが違うからという意味もある。

親会社からISOを取れと言われても、その効果や維持費がいくらかかるかなど、トータル的に相談に対応し、ただ資格を取るためだけのコンサルティングに終わらない。

また、コンサルティングを業として行っている事業者との競合はしないことを前提にしており、ある程度力のある企業にはそうした専門コンサルタントを活用してもらい、資金

的にもノウハウ的にも脆弱な企業だけを支援対象とする方針であるが、その際には企業規模など、何らかの基準を設ける必要がある。

今後の展開について

フリーターの増加に加えて、団塊の世代の大量退職が重なって、先行きに危機感を持って事業にあたっている。会員数の上限は特に設けていないが、30名ぐらいか。ITサポート、特許、行政書士などを揃えたい。無理して増やそうとは考えていないが、増えたら3市（枚方・寝屋川・交野）ごとに分けることもあり得る。

5. ビジネスライブの会

概要

代表者：日比野 勤

設立年：昭和 62 (1987) 年

構成メンバー：正会員 220 名程度。

事業分野：事務、テクノサービス、国際開発、(特活)アクティブエイジング、ITの各グループによる業務支援及びNPO活動

所在地：大阪市北区大淀南 1 - 3 - 14 中島ビル6階

長い活動歴

自分たちの経験・知識を埋もれさせないで、活用して社会貢献したい。自分たちがそうして働くことで、(暗いイメージでなく)活き活きとした高齢社会を作り出せる。また現役でいることで、年金問題を先送りできる。こうした思いを持って設立した。

また、「みんなが社長になろう」という思いがあり、その原点を維持しているので、会を任意団体のままにしている(自営業者の集まりというイメージ)。会は、みんなが理念を共有し、情報交換する場であり、その下に会社があればよいと考えている。

緩やかな組織運営体制

組織としては、事務、テクノサービス、国際開発、ITの各事業別のグループがあり、会員はそれぞれの経歴に応じてどこかのグループに所属してもらっている。事務では小企業の経理面の総合受託、テクノサービスではISO関係が主である。なお、事務グループにはライブキャリアサービス、テクノサービスグループにはライブプロダクションシステムズという有限会社があり、契約の窓口機能を担っている。その場にはないといけないこと(例:現金出納)や請求書発送、売ること、作ること以外は行っている。

他にも多くの会社を作る構想であったが、会社設立に対しては「怖さ」が先立つこともあり、構想どおりにはいかない。会として責任を持てるのは3つくらいで、あとは会員が独自に会社を作っている(会とは無関係)ものはある。

福祉関係の事業は、NPO(アクティブ・エイジング)を設立した。これは、将来的に行政からの仕事を受託する際に、受けやすい形態を意識したものである。

当初は年会費の徴収はしていなかったが、一部のメンバーだけが負担する形となり、人間関係も悪くなったので、事務経費相当分として発足後6~7年後から徴収し始めた。年会費3000円を払わなければ、名簿から削除される。

業務を受ける場合の料金は、内規で定めているだけで、会員と有限会社の間で契約行為は行わない。収入は5%を会に、15%をグループの活動資金、80%が担当者へという分配をしている。料金体系は、相手先の規模(従業員数、年商)や内容による。それは、相手方

社員の給料との兼ね合いで、料金が高いか否かを判断されるため、実際の業務内容は、規模による差異はあまりない。価格交渉は担当者自身が納得いくように行う。

対象は広範囲で、社会福祉法人、行政、企業等さまざまである。地域的には仕事の 8 割は大阪である。

つまらないことで晩節を汚したくないという意識が会員には強いので、守秘義務は厳守する。

中小企業出身のOBは出てこない。有能な人は70歳くらいまで働いている。

現場に入り込む形で行政との連携を目指す

施策としても「指導助言」ではなく、現場に入り込む（実際に行う）ものでないと、中小企業にはメリットが少ないように思うので、そうした方向に施策を行って欲しいし、その際に手伝っていきたいと考えている。助言や指導で社内に行き届くのは中堅企業以上であり、それ以下の企業はいっしょに汗をかく「実務の肩代わり」の方がよい。

今後の展開について

行政との協働をしたい。同じことをするにしても、行政が後ろにいと、活動する人も生きがいを感じやすいし、社会貢献という側面でプライドを保てる。社会福祉法人の経理対応のように、社会的に必要であるが、民間のコンサルタントができないような部分での協力をしたい。

6 . A T A C (Advanced Technologist Activation Center)

概 要

代表者：会長は（財）大阪科学技術センター副会長が兼任

設立年：平成 3（1991）年

構成メンバー：21 名

事業分野：技術コンサルティング、講師派遣、書籍・ニュース発行、ベンチャービジネス
創生支援、産学連携支援、公的支援情報システム、社長懇話会

所在地：大阪市西区靱本町 1 - 8 - 4（財）大阪科学技術センター

母体は（財）大阪科学技術センター

A T A C（Advanced Technologist Activation Center）は、（財）大阪科学技術センター（O S T E C）の創立 30 周年記念事業の一環として、平成 3（1991）年 4 月に発足した。

O S T E C 副会長（大企業の副社長クラスが務める）が A T A C の会長となる。運営委員長の梶原氏は松下電器 O B である。現在の A T A C 会長は松下電器の専務が務めている。

創設メンバーは 10 数名であったが、現在は 22 名である。ほとんどが大企業出身者だが、中にはスピノフした比較的若い人もいる。入会希望者には、ゲインを期待することなく、中小企業のために働きたいという人だけに入って欲しいと言っている。面接や定例の研究會および会食にも参加してもらって、人物を見定めている。出身企業は問わず、能力が高いだけでなくチームで活動できる人を求める。特にエレクトロニクス等の技術は進歩が早く、新しい人材は必要と考えている。しかし、会議で議論のできる人数には限界があり、あまり人数をふやす考えはない。平均年齢は 70 歳で、最高齢は 81 歳である。定年は設けていない。実年齢ではなく、精神年齢に意味がある。

入会金として 50 万円を徴収しているが、これは、それだけ払ってもやるという「決意料」としての意味を持たせている。やめるときには 40 万円だけ返金する決まりになっている。また、年会費は 12 万円である。専門によっては、支援の仕事が少ない場合があるが、あてがわれるのを待っているのではなく、自分で探すようにしてもらっている。

メンバーの豊富な人脈が A T A C の強みである。たとえば、様々な学会でチェアマンをやったという人が多い。また（独法）科学技術振興機構（J S T）の実用化促進委員には、メンバーのうち 17～18 人が就任しており、J S T が保有する数千件の特許の中から日常コンタクトしている中小企業に活用できそうな特許を紹介し、大学発明の実用化を推進する努力もしている。そのため、大学の先生方とのコンタクトも緊密になっている。

また、A T A C には海外工場建設に携わってきたメンバーも 3～4 名おり、中国など海外進出を計画している企業には非常に役立つ人材である。

A T A C ・ M A T E 奈良、和歌山、岡山の 3 つのファミリー団体がある。さらに広島も準備中で、A T A C の輪が各地に展開している。各団体とも、A T A C 的な組織を作りたい

いと言って来た団体が母体になっている。A T A C ・ M A T E 奈良はN P O 法人化している。N P O 法人のほうがやりやすいといった意見もあるが、大阪がN P O 法人でないのは、O S T E C の事業の一環として始まったという経緯による。

豊富な事業実績の裏には徹底した現場主義

定例的な活動として、月 2 回全員が集まる研究会を開催している。研究会では各メンバーからの話題提供と、現在進行中のコンサルティングの現況報告およびディスカッションを行っている。

また、4 ヶ月に 1 回ほど「社長懇話会」を行っている。これは企業見学とセットになっており、参加者の評価は高い。毎回 20 社程度が参加するが、全部で 40 社程度あり、そのうち 3 分の 1 は支援実績のある企業である。

企業と大学・国公立研究所との産学連携にあたっては、産学連携支援制度（N A S C A ）で、無料で契約までの支援を行っている。大学は企業の欲しがる研究を必ずしもしているわけではなく、企業のニーズを必ずしも的確に押さえている訳ではない。大学のシーズを如何に活かすかといった視点では、逆に企業の欲しがっている要求を企業から聞き出し、これを大学側に伝えて研究と結び付けてゆくほうが的確に大学の特許の実用化を推進することが多い。梶原委員長が、大阪大学先端科学イノベーションセンター・ベンチャービジネスラボラトリー部門の客員研究員を務めている関係も、活かされている。

契約成立後は、A T A C とコンサルティング契約をしてもらう仕組みであるが、契約まで至った例はまだない。このほか、ベンチャービジネス起業支援事業「ドリカム・プラン」は、ボランティア（原則無料）で行っている。

現在の契約件数は 430 件、130 社となっており、リピートオーダーが多いのが特徴である。しかしここ数年件数は横ばいで、実績金額は減少傾向である。それだけ中小企業は苦しくなっているということだろうと推察している。1 回（1 日）一人 7 万円が企業側の負担金で、基本的には 2 人 1 チームである。これは、技術の領域であっても見方が偏ることがあるため、1 人ずつ訪問日をずらしていくなどして、企業側の負担にならないよう配慮している。なお、最長でも 6 ヶ月間ごとの契約しか行わないが、同一テーマで再契約、あるいは異なるテーマで再契約というどちらのパターンもある。報酬と成果の程度は無関係で、必ず何らかの成果は出す。契約期間が過ぎてもやり残したことは、企業側に遅れの原因があったとしても、無報酬で最後まで面倒をみる。

現場主義に徹するのが特徴で、従業員と同じ作業服を着て行動し、一段高いところからものを言うようなやり方は否定する。支援企業の社長からは、「A T A C は、コンサル顔をしていない」と言われる。過去には知識をひけらかすメンバーにやめてもらったこともある。当方のコンサルティングが社長の思いに応えているかどうかをチェックするために、運営委員長が社長のところへ行って、しっかり見ているか、不満はないかを聞くようにしている。

元々は、O S T E Cの異業種交流会である「M A T E研究会」に、30周年記念事業に何をしようかと相談したときに、メンバーの荒川氏が試案を出したことが本会発足のきっかけであることから、最初はM A T E研究会のメンバー企業が最初のクライアントになった。その後の支援企業との出会いには、次のパターンがある。

- (1) 金融機関からの紹介
- (2) A T A Cメンバーの人脈
- (3) 飛び込み(出版物・アタックニュース・ホームページ・講演会で知った)
- (4) O S T E Cとの関係から
- (5) A T A Cからの訪問による勧誘

特に(1)はうまく行くケースが多い。なお、支援企業の会員制等とはっていない。事前にメンバーの経歴書「A T A C経歴ファイル」を企業に渡して、担当者のプロフィールがわかるようにしている。

講師派遣については、先方の予算に応じて受けている。

支援企業は、4~5人規模から300人規模まで様々だが、70~80人、年商で14~15億円ぐらいの企業でないと、予算化等の体制がとりにくい。支援企業の中には、九州・米子・金沢・名古屋といった遠隔地の企業もある。

基本的には技術系コンサルタントだが、最後に行きつくのは経理・人事となり、経営全体に関わってくる場合も多い。

なお、国の補助を受けて行う事業が減少してきた。以前は国から調査事業を受託していたが、今はほとんどない。しかし、なるべく中小企業の負担を強くないようなやり方を指向している。

集団活動のあり方、今後の展開について

大企業OBで、数人でコンサルティングを始めたグループもいくつかあるが、考え方が安易で、技術コンサルティングがどうあるべきかや、新しい技術を勉強していく体制ができていないものは、成功していない。技術は進歩するが、基本は変わらない。

我々は大企業でしか仕事したことはない。しかし大企業の論理を中小企業に押しつけるなどメンバーには言っているが、どうしても出てしまうことがある。自分の経験談であっても、相手先の反発を招くこともある。

じっくり話して、相手が本当に求めていることは何かをつかむことが大切である。以前、工場の生産能力について診断してもらいたいという依頼を受け、調査を行ったが、かなり良い水準であることが判明した。その結果を報告したところ、社長が怒りだしたことがある。社長としては、どこが欠けていてどうしたらいいのかを教えて欲しかったのであり、その点をフォローしてはじめて納得してもらった経験がある。

また、社長は満足しても現場は無関心あるいは反発するという例もある。現場は忙しくて会議にも出て来れず、行動もしないというのは、結局は信頼を得られなかったというこ

とである。現場担当者にしてみれば、「これまで雑巾のように絞れるだけ絞ってきたのに、いきなり外部の人が来て何ができる」というのが本音であろうが、絞るだけではなく干すやりかたもあるというように、別の方法もあり得ることを理解してもらうことだ。これ以上はできるはずがないと思ってしまうと、そこで進歩が止まってしまう。まず企業の信用を得ることである。

最近では、環境関連の内容が増えている。しかし、中小企業（特に東大阪の独立系企業）では、「CSRは収入につながらない」という意識が強い。しかし実際には、CSRはロスを生まないことにつながり、一度失敗したら大変な結果を招くことを理解して貰わなければならない。

6-1 A社（ATAC支援企業）

業種：米菓・焼菓子等製造

所在地（本社工場）：兵庫県西宮市

ATACとの出会いのきっかけと、支援を受けるに至る経緯

A社は、全体売上の2割強程度をテーマパークに納品している。テーマパークの商品は非常に品質に厳しく、苦情があると点数制で管理される。苦情が出るごとに改善計画を提出し、同じことが繰り返されると5大紙での謝罪広告と製品の回収まで求められるほど徹底している。もしそうなれば1500万～2000万円の損失になる。当社で個別包装の不具合である「空ピロー（ピロー包装の中身が空の状態）」が生じたとき、テーマパーク側から生産部門だけでなく、工場全体の改善を求められた。中小企業金融公庫の支店長に、そうした話をしていて、ATACを紹介されたのがきっかけである。

自社のテーマ・解決すべき問題点

中小企業はまず意識改革から始めなければならない。改善にも時間がかかる。A社は製造に火を使うこともあって、食中毒などの心配をそれほどしなくてよいため、これまで品質管理意識はあまり高くなかったかもしれない。

まず最初の6ヶ月間の取り組みテーマは、不良品を出さないようにする品質管理と、外部から虫が入らないようにすることと、毛髪の混入防止であった。

不良品対策としては、機械自体が不良品を出さないようにと、機械メーカーとも折衝したが、食品の製造機械メーカーはそれほど厳密には受け止めず、「出るものは仕方がない」という感じで、両者の考えが合わないといったこともあった。テーマパーク側は全て検品せよという指導だったが、こちらとしては検品に丸1日をとられるのはつらいということから、まず検品担当を2名決めたことと、コンベアの側面から扇風機で空ピローをはじき飛ばすようにした。そのため、設備にはあまりお金をかけていない。

虫対策としては、これまで吹きさらしになっていた出入口にドアや遮蔽用のビニールカーテンを設けたり、人が通るときだけ照明が点灯するようにした。

また、毛髪対策としては、完全に頭部を覆う帽子の着用と、ローラーで衣服や床面の集塵を徹底するようにしてから、毛髪混入の苦情はほとんど発生していない。

次の6ヶ月間では、前半の成果を維持するための5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）が課題となった。5S委員会を月1回開催し、目標を決めて改善を行い、写真で定点観測をした。インターネットで自社に向く項目をピックアップして作ったチェックシートで工場から事務所まで全部回ると、チェック項目が多すぎるために時間がかかった。そこで、3S（整理・整頓・清掃）にポイントを絞り、単純化を図った。また、工場は3部門があるが、一番クレームが発生しており、しかも規模が小さく取り組みやすいチョコレート

ト部門から始めることにした。工具の置き方やごみの収集などに取り組み、床面はかなりきれいになった。

なお、A T A C以外の取り組みとして、公認会計士の指導で、ワークファクター法などを導入してきた。また、他社の工場を見学するなどして、自社工場のレベルを客観的にとらえる契機にしている。

自社の運営体制

前半期のA T A C側スタッフは2人体制、後半は1人体制であった。まず最初は、空ピロ発生頻度の頻度や原因などのデータ収集から始まった。当社側の体制は、工場長・企画担当・品質管理担当（ただし企画や品質管理は専任のスタッフがいたわけではないので、急遽担当を決めた）に、必要に応じて社長や現場の班長が入るようにした。

支援を受けての変化（数字の面、社員意識の面）、率直な感想

若い従業員への刺激になった。この道何十年というベテランの従業員にしてみれば、道具の置き場ひとつにもこだわりがあり、変えられたくないという抵抗感を持つのはある程度仕方ないことだ。しかし、A T A Cのメンバーは大企業出身といっても現場を経験し、実態はよくわかっているため、大きな反発は起きなかった。理想を言えば、月1回だけでなく、顧問になってもらっていっしょに取り組まないと、なかなか進まない。

今後の継続意向・新たなテーマ

9月でA T A Cとの契約は一応終わるが、今後はセル生産方式と、在庫減少について取り組みたい。粉の飛散しない製造機械の導入もアドバイスされてはいるが、資金面もあるので、今後の課題である。H A C C Pも、取れば取りたいが、まだ社内体制が追いついていない。実際に取らないと商売できないのかという疑問も残る。

少子高齢社会を見据えた企業戦略について

当社では、60歳定年で、希望により再雇用している。シニアの力は活用しないともったいないと思う。

6-2 B社（ATAC支援企業）

業種：歯ブラシ製造

所在地：大阪市

ATACとの出会いのきっかけと、支援を受けるに至る経緯

大正12（1923）年創業、歯ブラシ専門に事業を行ってきた。昭和46（1971）年兵庫県に播磨工場を建設、本社工場と2ヶ所の生産拠点を持つ。

ATACとのつながりは、ATAC発足当時のMATE研究会の代表幹事を務めていたことから、設立初年度の支援企業となった。その後、1～2年の中断を経て、継続的に支援を受けている。ATAC側の担当者の一人は当初から継続して指導を受けている。その過程で派生する問題については、並行してコンサルティングを受けるケースがある。

指導の頻度は週1回、自社側担当者と打ち合わせを行っている。同じ指導者と契約関係が続いているのは、技術・品質などに対する考え方・哲学が合うからだと思う。ATAC側担当者の出身は大手家電メーカーで、歯ブラシの製造機械は初めてだったと思うが、非常に強い興味をもって取り組んでもらっている。4年に1度ドイツで植毛機の展示会が行われるが、その担当者は、自費で2回も見に行ってくれた。

自社のテーマ・解決すべき問題点

市販品の価格競争は激しい。高付加価値を指向するとすれば、歯ブラシは歴史のある（完成された）製品だけに、新しさを出していくのは難しい。宣伝したら売れるものではなく、裏づけがないと納得されない。そのためには、歯科医の動向を見ることが大切だ。

また、中小のメーカーはほとんどOEM生産なので、生産技術は他社よりも先に進んでいなければいけない。

ATACに依頼したテーマに、「目視検査による見落としをなくす」というのがあったが、発生率が低いだけに見落としやすい。一度発生してしまうとそれは致命的欠点となる。今でも全数検査は欠かせない。

自社の運営体制

以前から異業種交流をして外部との接触に対しては慣れていた（だから現場からの反発などはなかった）。こちらの持っているものを全て表に出すことが重要で、また依頼する課題を絞り込むほど、うまくいく。

ATACのメンバーは、ひとつの物を作るにしても、全く選択の範囲が違う。

理想は、ATACに頼らず、自前で課題解決ができるようにしなければならない。支援を受けながら、従業員の教育をしてもらっていることがいいと思う。社内の担当者には「問題をつぶす順序や方法をATACから盗め」と言っている。社内体制は、常務（社長の弟）

を責任者に現場担当を加えた3人程度でチームを組んでいる。

支援を受けての変化（数字の面、社員意識の面）、率直な感想

不良率の低減はもちろん、歯間ブラシの商品化に自社で3年かかったものを1年半で実現するなど、多くの成果が上がっている。また、従業員の中でも、直接のメンバーでなくても相談に来るなど、意識面でも良い効果がみられる。

今後の継続意向・新たなテーマ

現在の担当者に匹敵する後継者の存在がポイントになるが、今後も継続していきたい。これから日本のメーカーとして生き残るには、要るものを要るときに要るだけしか作らない工場になっていかなければならない。そのためにも生産工程の改良は、続けていく。

企業の社会的責任（CSR）について

これまでも当たり前のこととして、常に考えてきた。生分解プラスチックの研究もしているが、毛を埋めるために真鍮の平板を使っている関係から、ある程度の強度が必要で、まだ研究途上の段階といえる。

歯ブラシの製造機械は、出来合いのものを買ってくるわけにはいかない。ドイツやベルギー製の機械は性能はいいのだが、大きいのが難点である。その分、機械を動かすために大きなエネルギーを消費することにつながる。その点、日本製はコンパクトなのが特徴である。

今後は法律の求めなどに応じてやらねばならないことが出てくるだろう。そのためにも（ATACの）援助は必要だ。

少子高齢社会を見据えた企業戦略について

当社では、60歳定年ではあるが、働ける間は働いてもらうようにしている。高齢者でも仕事が続けられるように、現場を変えていけばいい。出勤を週3日にしたり、補助具を工夫するなど、これからの社会に対応できる。

人口が減れば、歯ブラシの使用も減るだろうが、あまり人口予測はあてにしていない。日本人が減っても、日本に住む人が劇的に減るとは考えにくい。だから、それほど深刻には受け止めていない。

6-3 C社（ATAC支援企業）

業種：プラスチック光学部品製造

所在地：大阪府三島郡島本町

現在の事業内容と特徴

設立は昭和23（1948）年で、同38（1963）年からプラスチック光学部品の研究開発を開始し現在では主力製品となっている。また、電子光学分野も拡大し、非球面レンズの製造は当然のこととして、現在では自由曲面や回折格子、サブ波長格子の光学素子などが開発の中心である。レーザー光の波長より短い溝を彫る技術が必要とされつつある。年々、ユーザーから求められる光学素子の形状・精度が複雑化・微細化・複合化してきており高度な研究開発力が重要となってきた。

研究開発は、ユーザーからの要求に応じた製品を開発するやり方と、自社で開発したものをユーザーに提案するやり方があるが、ビジネスになりやすいのはユーザーからのニーズによる開発である。

ATACとの出会い、実施体制

ATACとの出会いは、大阪科学技術情報センターでの光学素子の2次元超微細加工技術開発研究会を通じての人的交流にはじまり、平成9（1997）年頃に生産自動化をテーマにATACに依頼したのが最初である。自動化については、一応の区切りが付き満足している。ATACの活用は、現在まで延べ2年間ほどの活用実績がある。現在も取り組み中のテーマは、難しい開発内容のため、9月末に終了予定であったが、もうしばらくかかりそうだ。

ATACを活用する時はチームを組み従業員教育的側面を併せながら実施する。現在のテーマでの社内体制は、ATAC側メンバー2名と、はじめは光学専門のメンバーだけでやっていたが、自動化のメンバーを加え社内3名（うち1名は専任）で取り組んでいる。指導してくれるATACは大企業出身者であるが、規模の格差などによる支障やコンフリクトはなく従業員はATACの指導を積極的に受け止めている。指導は月2～4回（1回あたりの時間はほぼ終日）のペースで、これまでやったことの見直しをして、次のステップを決めるといったやり方をとっている。社長も節目にはATACとの議論に加わるようにしているが、なかなか時間が取れない。費用はもう少し安くなればとは思いますが、成果が上がればさえすれば回収できる。ATACへ依頼する目的は大学と連携するときの目的とは異なり、具体的なテーマを設定するのが特徴といえる。

ATACの活用は、当社に不足する経験知識を、指導を通じて社内に移転することで獲得するためと、当社の技術者よりも高度なレベルの指導を得ることで当社の技術者が保有する技術水準のレベルアップと幅の拡大を促しながら課題解決を図る両面での活用と見る

ことができる。

産業支援型シニア集団の充実への課題

A T A C 以外にコンサルタントや産業支援型シニア集団をこれまで活用したことはないが、A T A C は有り難い存在だと考えており今後も活用の意向である。産業支援型シニア集団についての懸念としては、企業機密の問題で退職後一定期間は機密保持契約を従業員との間に結ぶと思われるが、活動中のシニア集団に問題の発生はないのかという点である。要望としてはシニア集団のメンバーに金型設計・機械設計や、CAD / CAM の専門家が少ないように見受けられ、その分野の技術者が欲しい。

企業が支援団体の存在を知り、連携関係に至るきっかけづくりとして有効な方法

活用する側としては、産業支援団体メンバーの経験・技術内容の詳細まで知りたい。

その他

「2007 年問題」については、定年延長までは考えられないが、嘱託という形ならば、60 歳の定年を過ぎても残ってもらっていいと考えている。

C S R については、まず環境問題が第一で、これは、製品開発にも直接関わる。省エネ・省電力・高効率が求められる。本社工場の立地する山崎は水にうるさい。滋賀県の工場も同じ。土壌を汚さず、地下水に浸透させないことが求められる。また、工場は 24 時間体制で稼働しているが、建物の防音対策もしっかりやっている。

平成 17 (2005) 年 2 月には、I S O 14000 を取得見込みである。取得しないと取引しない企業が増えてきている。

7 .(特活)テクノメイトコープ

概要

代表者：理事長 石川 治男

設立年：平成 12 (2000) 年、法人認証平成 13 (2001) 年

構成メンバー：142 名 (大手企業出身の技術者) 技術顧問 21 名 (大学名誉教授等)

事業分野：企業の環境対策コンサルティング、I S O 認証取得支援、産学連携サポート、
青少年への科学技術への啓発、人材育成等

所在地：大阪市中央区西心斎橋 1 - 8 - 1 8

環境分野に特化

環境基本法の理念に則り、地球と社会の環境を快適良好な状態にするため、循環型社会システムを視野に入れた適切なボランティア活動を行う。

大学教員との深いつながり

総合商社出身の井村専務理事が、定年目前の時期に東海村原子炉の事故やリストラの進展による社内の技術者の喪失等を仲間と話すうちに、技術の散逸防止や大企業人材の持つ技術を中小企業に移転できないかと思いつく。指導を受けていた大阪府立大学の宮南 啓教授 (当時) にも会の設立に同意を得て、発起人大会時には大学教員を含めて 30 名程度が集まり、設立に至った。

N P O 法人の形態を選択するまでには会社形式も議論の対象となったが、いずれは人が入れ替わり、組織が存続していくためには入退会が自由でしかもリーダーが交代しやすいことが必要との判断と、定年後の社会貢献として自らの資源を提供するのだとの理念から N P O 法人の組織形態とした。

会員は増加、広域化が進んでいる

事業は次のような内容となっている。

- (1) 環境保全に関する技術情報の調査研究
- (2) 環境保全に関する科学技術の普及啓発
- (3) 講演会、交流会、見学会等の開催
- (4) 技術相談員の派遣の斡旋
- (5) 新技術商品の開発指導、既存商品の改良指導
- (6) I S O 認証取得支援
- (7) 環境関連資格試験の受験支援
- (8) 大学または各種研究機関との共同研究の相談と斡旋
- (9) 青少年を対象とした科学技術の啓発と人材育成
- (10) 機関誌の発行

産学連携の例として、オカラの有効成分抽出技術の開発を企業から委託され大阪府立大学と共同で開発を行った。開発されたものは機能性食品や化粧品への生理活性剤として実用化されている。また、企業への I S O 取得支援や技術指導も行っている。中小企業への

支援は、経営管理面までも求められることがあるが、会としては技術指導に特化している。

現在のメンバーは、北は福島県から南は熊本県までいる。これは全国に支部を設置するための布石でもあるが、会員数に上限を設けていないことと、入会は原則として会員の紹介に基づいていることもあって、会員数は増加し、広域化が進んでいる。したがって、実際の活動に直接参加できない人も半数ほどある。これらの人も含めての活動として、技術勉強会を毎月実施している。また、会員の失敗体験を経験データブックとして活用できるようまとめて出版する予定である。

行政との関連では、農林水産省からの受託研究も行ってきた。また、近畿経済産業局の「販路マッチング・ナビゲーター事業」のナビゲーターとしても活動している。

今後の展開について

環境技術面の特許調査関連サービス等を行っていきたい。

7-1 D社（テクノメイトコープ支援企業）

業 種：産業排水処理関連のコンサルティング、受託研究・開発、プラント基礎設計等

所在地：（大阪事務所）大阪市

現在の事業内容と特徴

平成 8（1996）年に有限会社として設立。2001（平成 13）年には個人出資者を得て株式会社化し、実験装置を設置する必要性から増資し、現在の資本金は 7100 万円になっている。2 名の技術者を除いて 60 歳代の企業退職者ばかりの会社であることが特徴である。大阪府立大学卒業生の年 1 回の集まりをきっかけに、現メンバーが集まった。社長は技術者間の人脈が豊富、ある副社長は出身の大手家電メーカーとのつながりで受注確保できているなど、経験と人脈が武器になっている。

主要な事業は、排水の中から有価資源を取り出すための受託研究開発・プラント基礎設計・メンテナンスである。単なる廃棄物処理から 1 歩進んで、リサイクルできるところに自社の強みがある。

現在、廃棄物処理の企業に排水からニッケルを取り出すプラントを納入（長野県）し、そこでリサイクルされたものをアメリカの企業に販売することが決まっている。廃棄物ではなく、資源を輸出するのは日本にとって画期的なことだ。ユーザー企業とは、運転実績データの提供と、新しい顧客のために見学をさせてもらえることを条件に、納品価格は安く抑えている。また、ユーザー企業側と共同で論文を発表する予定である。また、近々プレス発表も行う予定である。

このほか、フッ素の回収プラントがある。これまでフッ素は半導体製造の洗浄剤等に使われ、その後はカルシウムを入れて廃棄あるいはお金を出してコンクリート混和材として使ってもらっている状態であった。カルシウムを混ぜることで、元の原料である「ほたる石」に戻すのだが、純度が低いために使えなかった。それを高純度にしてリサイクルできる形にする技術が開発でき、有価物として買ってもらえる企業との契約も推進中だ。PFC 排水処理（フッ素関連）は、温暖化係数の CO₂ 換算では大きな効果があがるので、プラント導入のコストは、環境保全へのインパクトの側面から（費用対）効果を認めてもらっている。運賃も処理費用もペイできるぐらいの価値がないと、本当のリサイクルとは言えない。

この分野は「静脈産業」といわれ、製造業はこれまで作ることに一生懸命で、廃棄物については積極的でない企業が多かったが、これからはそういうわけにはいかない。全般に環境投資への前向きな姿勢が強くなってきているようだ。ただし、大手企業に採用してもらうためには「実績」は不可欠である。

この他、銅・窒素等の廃水処理についても取り組んでいる。

実施体制・指導のメリット

2名で1テーマをお願いし、隔週で相互に申し送りしながら1名ずつ来てもらう形で、延べ6名(3テーマ)のお世話になっている。技術中枢にいた方なので、大変助かっている。化学は理論だけではわからない部分が多い。化学の技術のみならず、子会社社長経験のある人もおり、経営面でのアドバイスももらえている。担当の方からは「こんな面白い課題を持っている会社は数少ない」と言われている。

報酬は1日1万円だが、それを時間単価に割って支払っている。ベンチャー企業にとっては、この低コストは助かる。しかし、「儲かる技術」が実現できたら、たとえば特許の出願時に報償を支払うなど、貢献度に応じて報酬を払う仕組みを考えている。

テクノメイトコープとは、今後も関係を保っていきたい。大学にも経営と技術と両方わかる人がいないかと頼んでいるが、現実にはなかなかそんな人はいない。

その他

社内で毎朝30分程度会議を行い、メンバー間の共通認識を図っているが、どんどん新しいことがわかってくる。

後継者は育てたいが、自分たちの開発した技術がどんな形でも生きて行けばそれでいいと思っている。技術を買おうという人には喜んで売りたい。新しい技術を次々に開発することに、喜びを感じている。

他のNPOともチャンスがあればつながりを持つこともある。

自社のような研究開発を行う企業は、研究・実験室と事務所が隣接している必要がある。東大阪のクリエイション・コアにも移転の可能性を探ったが、どちらか一方しか借りられないことから、断念した。

7-2 E社(テクノメイトコープ支援企業)

業種：廃棄物処理

所在地：大阪市

現在の事業内容と特徴

昭和 38 (1963) 年設立。現在は、海運業と医療機関から出される感染性廃棄物の収集・運搬・焼却処理を行っている。医療廃棄物には塩化ビニールが多く含まれているので、ダイオキシンを発生させやすく、規定値以下にするために、焼却温度を高くすることと、急速に冷却することが肝要である。

A T C のグリーンエコプラザにも出展している。I S O 14000 も取得済みである。

テクノメイトコープとの出会い、実施体制

きっかけは、大阪府の委員を務めていたことから、テクノメイトコープ理事長の大阪府立大学の宮南先生を N P O 設立以前からよく知っていた。「駆け込み寺」的に、足りないとこ、困ったところの相談に乗ってもらっているが、単純に技術面だけでなく、それを越えた関係を求めている。テクノメイトコープのすばらしいところは、その道の第一人者を複数集めてディスカッションし、その上でニーズにあった人を紹介してくれるところである。また、考え方が偏っていない。行政のことも企業のこともよくわかっている。

環境負荷を軽減するための自社の存在意義と、テクノメイトコープ側の理念がぴたりと合った。社長自身、環境省認定の環境カウンセラーをしているが、国の組織は問題提起まで、どうしたらいいかまでは言わないところがテクノメイトコープとの大きな違いである。

平成 15 (2003) 年の夏からテクノメイトコープ側からは 3 名の支援を受け、継続中である。テーマは、鉱物油が混じった有機汚泥 (10% の塩分を含む) の塩分を抜くことで、商品価値を高めることで、これから詳細設計に入るところである。テクノメイトコープには機械設計できる人 (装置メーカー出身者) もメンバーにいたので、設計段階で頼りになる。

今までのところは相談段階 (無償) で、延べ 20 回ぐらいは相談を受けており、これから契約に入る予定である。

また、作業の管理・工程管理の相談もしており、契約直前段階まで進んでいる。

支援団体のメリット

様々な問題解決には、大学の先生の力を借りることが多い。通常、出身大学の先生と相談はある程度できても、あくまで個人対個人の関係にすぎない。今回 N P O を立ち上げてもらったことで、堂々と相談できる場が得られた。これは、大学の先生 (現役・O B の先生とも) にとってもいいことではないか。また、民間企業を含めて研究に携わる人々の退

職後における社会還元の間としても、これからの発展が楽しみである。

ライバル企業への情報漏洩などについては、十分にわかっている人ばかりなので、安心である。なお、先生方を顧問に迎え入れたい気持ちはあるが、自社で独占するほどの仕事はないし、他の人に相談できなくなるのが難点になるので行えない。その意味でもテクノメイトコープとの関係は有意義である。

その他

伸びている会社は自分の責任だけでなく、社会的責任も見えている。第三者に情報を開示して意見を取り入れることは、生き残りの厳しい産業廃棄物処理業界にとって大変重要なことだと考えている。

大学の先生方は、宣伝が下手である。大学の名誉教授などの肩書きを見ると、知らない人は敷居が高く感じてしまう。PRが専門の人も入った方がいい。また、技術系の専門家ばかりではなく、環境と人間の関わりを考える際には、法律や人文科学の分野からの参加もあった方がいい。

環境問題は、一般の意識を変えないとニーズは生まれない。そのためにも教育は大切だ。小学生に一日だけリサイクル施設等の社会見学させて終わりでは、環境教育はできない。学校の先生に対する教材の提供と、教える技術を専門家がしっかりと伝えることも必要である。

8 .(特活) X O クラスタ

概要

代表者：理事長 吉田 丹治

設立年：平成 12 (2000) 年

構成メンバー：114 名

事業分野：地域の産業振興、福祉、社会教育の推進、地域の環境保全、学術文化芸術の振興、国際化の推進等

所在地：京都市下京区中堂寺南町 1 3 4 (財)京都高度技術研究所

オムロンの退職者で組織

平成 16 (2004) 年 5 月時点で会員数 114 名。すべてオムロン(株) (下京区) の退職者で構成される。メンバーの 3 分の 1 ~ 半数近くは製造技術系、その他は品質管理や研究管理、営業だが、メンバーの現役時代はゼネラリスト養成を前提とした「ヨコ方向」への異動が行われていた(現在はスペシャリスト要請型にシフト)。また、営業であっても技術系(電気・機械)出身者が普通であった。概ね部長クラス以上や子会社経営の経験者で、平均年齢は 63 ~ 64 歳ぐらい、ここ 2 年ほどで早期退職者がメンバーに入ったので、若い人が増えた。最年長は 78 歳。京都周辺で自宅からほぼ 1 時間以内でかけつけられる範囲に居住している。

X O クラスタ専属で活動しているメンバーはいない。それぞれ個別に活動のフィールドを持っている。X O クラスタはゆるやかな集まりで、構想としては捕鯨母船のような存在をめざし、それに子である N P O (キャッチャーボート) がいくつか集まっているイメージをもっている。子としての N P O に、日本モリンガ協会(経済的有用木の普及をミッションとする)がある。定款では、N P O 法人の 17 分類のほぼ 7 割ぐらいを事業内容と規定しており、幅が広い。

参加者をオムロン出身者に限定しているのは、新たな人間関係形成やコンフリクトの解消にエネルギーを使いたくなく、同じ文化・言語などの環境で働いたものを仲間、つまり任意の同窓会組織として運営する方が気持ち良いということによる。混成のシニアボランティアは他に沢山あるが、メンバーがお互いの性格などを深く理解するまで 5 年はかかる。高齢者にとってこの 5 年間は貴重で、無駄にはできない。その点、現役時代からの付き合いで、気心知れた人ばかりの方が活動しやすい。

メンバーは、京都盆地内の企業のことを熟知している。大阪や東京では規模が大きすぎて難しいが、京都なら様々な会合で何度も企業と顔を合わせる機会があるし、そういうことから大概の課題に対応でき、つなぎもできる。賛助会員の的に大学の先生を入れる必要性もないし、オムロン以外のメンバーを必要ともしない。販売ルートの開拓をしようとする、松下・サンヨー・オムロンの O B がいれば、それぞれ全く違ったイメージを持つ。はじめに定義づけからしなければならぬのでは、効率が悪い。いい悪いは別にしても、全

員がオムロンのOBであれば、同じ発想ですぐに動ける。

オムロンが京都の本社を動かしていないことも重要で、本社が東京へ行ってしまったり、工場だけではXOクラスターに役立つ人は少なかっただろう。

出身企業のオムロンとは現在無関係である。固有技術や企業秘密の流出問題については、日本は海外と違い、雇用契約がはっきりしておらず、詳細な禁止事項が決められているわけではないので、あまり気にしなくてよいと考えている。オムロンからは、「オムロンの看板を使うときには気をつけて」とだけ言われている。人についての技術が外に出ることは、ある程度仕方ないことではないか。むしろ中途退社した人の方が、流出の危険性がある。

毎月、特定の議題があってもなくても、飲み会セットで集まる日「幹部会」を作っている。毎回30~40人のメンバーが出席している。会社お仕着せのOB会では集まらない。楽しみ半分の方が公式よりも集まりやすい。

活動の報酬は小遣い程度でよいという人ばかりである。現役時代のノウハウを、せっかく元気なのだから楽しみながら役立てようという趣旨で集まっている。会員からは連絡費として年会費(1000円)を徴収している。

行政機関からも頼られる存在

企業等からの業務依頼には、この指とまれ方式でメンバーに情報を流して参加者を募り、依頼元と見合いの上で、実際の参加者や費用等を参加者自身が条件を決定して進める。事務局はメンバーを募るところまでしか関与せず、また、マッチングフィーなどの手数料も一切徴収しない。料金を取ろうとすれば、直接紹介できないし、事務が煩雑になるからである。しかしマッチングのための「通訳機能」は、大いに発揮している。案件の7割は事務局を通じて発信(徐々に事務局からの発信割合を高めてきた)、残りの3割は他の人脈系によるもの。

支援対象の中小企業は、お金を持っていないことがあり、そこで、補助金を申請することにより、開発等の資金を得るとともに、企業の支払能力を高めるように支援することもある。補助金対象になれば、公的機関に対する説明責任が生じるが、何らかの成果は必ず出している。企業以外にも、京都市の地域中小企業支援センターの立ち上げに関与し、市のベンチャー支援プログラムなどはXOクラスターでもっていると自負している。メンバーを派遣しているのではなく、マッチング・コーディネーションで力を発揮している。

京都がベンチャー支援で成功していると言われている理由としては、目利き委員会でビジネスプランのレーティングを行っていること、第1号地域プラットホーム事業に認定されるなど、JANBO(日本新事業支援機関協議会)のスタートから京都中心で、実証実験の予算をつけてくれていることによる。

IIS(新事業創出機構)のマッチングプロデューサーにも応募している。

私のしごと館(関西文化学術研究都市)のものづくりコーナーでは、アジアからの見学者などから専門的・具体的な説明を求められることが多くなり、従来の説明員による対応

が難しくなったことから、メンバー派遣となった。今後はパソコン組み立て教室も担当することになっている。

大学からは、カリキュラム開発の依頼を受けて、経験を中心として1人数回のリレー方式で行ったところ、好評を得た。また、小学校を対象にしたアントレプレナーシップの「語り部派遣」を構想し、市教育委員会と話し合いをしている。ポイントは2つ。自分の発想で自分で決めることを教える必要があること、サイエンスに対する興味を失うと地域の競争力を失うことである。

京のスコア制度は、まだ専門家として20名程度の登録にとどまっている。自由なのはいいが、ハングリーさが足りないところが弱点でもある。

また、産学連携の窓口として、会と大学の先生による出資で設立した(株)ソキット・リサーチという会社がある。ソキット(XOKIT)とは、XOクラスターと京都工芸繊維大学(KIT)の意味で、XOクラスターの有志メンバーに声をかけて1口50万円×10名と、大学側15名の出資計1400万円で設立(2002年7月)された。ここでは、共同研究の管理費を収入源としている。大学発のTLOをやろうとしても、産業界はほとんど知らないが、地域性を持てば成功できる。大阪で難しいことが、京都のスケールならできる。

支援先との関係は、1対1というよりも、何人かでわいわいというパターンが多い。ただ、メンバーには、いったん座った椅子は後輩にしか渡すな(椅子取りゲームだ)と言っている。

中小企業はチャネル支援、販路開拓支援を強く求めている。関連のありそうな商社を紹介すると、非常に喜ばれる。

大企業は、用語から自社のやり方を固めてしまっているのも、そのOBはどうしてもそのやり方に依拠して「教えてやる」という態度が出てしまうのかもしれないが、オムロンはベンチャー的社風なので、中小企業と視線の合う人が多いと思う。

今後の展開について

今、フリーターの平均年収が100万円ぐらい、生活コストは同額なので、蓄積はゼロである。就労支援の必要性がある。

団塊の世代が定年を迎えること(2007年問題)については、年金の支給年齢の関係から、64歳まで働かざるを得なくなり、おそらく企業が面倒をみることになるだろう。そうなったとき、「もう働きたくない」という人が増えるかもしれない。その時のために、活動内容に遊びのプログラムを作っていくたい。年金を受け取るためには、あまり働きすぎはいけないのに、毎日朝から出てくる人が多い。定年退職した男性には、外へ出かける理由が必要で、仕事やNPO活動ならば家族も喜んで送り出してくれる。

9 . S T E P - 2 1 (滋 賀 県 シ ニ ア テ ク ニ カ ル エ ン ジ ニ ア リ ン グ パ ー ト ナ ー ズ 企 業 組 合)

概 要

代表者：理事長 川嶋眞生

設立年：平成 14 (2002) 年

構成メンバー：13 名 (大手企業出身の技術者)

専門分野：I S O、電気、機械、金属、通信、生産技術、特許、品質保証、環境や補助金申請等

所在地：滋賀県大津市粟津町 4 - 7 石山駅前近江鉄道ビル 5 階

組織形態は企業組合を選択

活動方針は、滋賀県ならではの (4) を除いては大阪の A T A C (財団法人大阪科学技術センターを母体とする技術コンサルタント組織、Advanced Technologist Activation Center の略) に準じ、次の諸点があげられている。

- (1) 企業 O B の能力を活用する。
- (2) 複数で課題解決を支援する。
- (3) 成果を企業に定着させる。
- (4) 三方よしの精神で行動する。

企業組合という組織形態をとったのは、営利事業としての企業の要請に十分応えられるようにするためには、N P O 法人よりも適していると判断したことと、N P O 法人では収益事業と非収益事業とを区分した財務会計報告を求められることから、小人数の集団には事務量が負担になることも理由としてあげられる。

複数指導体制を原則に短期集中で結果を出す

企業にとっては複数でとりかかった方が早く結果が出るので、指導には複数で訪問することを原則とし、初期の段階には現状把握のために、3 名程度で一気に着手する。訪問頻度は、最初は週 2 回、提言が固まってくると週 1 回程度になる。ただし、I S O の場合は 1 人の担当者で通した方がよい。この場合の訪問頻度は 2 週間に 1 回程度である。あまり急いでも企業側がついて来れないといった配慮からである。

また、社長の意気込みが大切で、社長が必ず参加する企業は成果の定着がよい。短期間で結果を出すという方針から、3 ヶ月ごとの契約期間 (ただし I S O だけは 1 年間) を設定している。S T E P - 2 1 では、指導 1 回あたりの単価は 5 万円 (交通費は別) で、3 ヶ月でいくらという契約であるが、実際には契約よりも指導回数が増えることが多い。

指導担当者は業務日報を組合に対して提出し、組合は常に進捗状況を把握している。メンバーは 1 人 2 件も担当すれば、精一杯である。

指導の終了後は、理事長が顧客を訪問し満足度調査を必ず実施している。また、指導期

間中にも理事長が企業を訪問して状況を把握することもある。

現在のメンバーは13名で、最近機械設計できる人が入った。その一方で、化学が専門の人が再就職により2名抜けた。人数的には、あと5~6名はいてもいいと考えている。当組合は入退会自由で、出資金は20万円（退会時には返却）である。

退職後の知識獲得手段として定例の勉強会を実施することで、それぞれの専門領域を拡大すると共に新たな情報の獲得に努めている。

なお、県内の他のNPO（4団体ほどできている）とは特に連携関係はない。

指導企業の特性（企業規模・業種・地域性など）は、従業員20~40名程度の規模が多い。中小企業の場合、試作だけに資金・労力を費やす余裕がなく、試作イコール生産となる場合が少なくない。そのため、生産初期に工程上の問題を発生させるだけでなく、ユーザーからのクレーム発生なども生じている。したがって、開発がらみの指導では開発初期段階から生産化段階までのかかわりが必要となる。

平成14（2002）年4月~16年10月までに15件の実績がある。そのうち7件はISO14001に関する案件である。

行政とは距離

滋賀県の公的支援団体と組織間のつながりはない。XOクラスターのような行政と連携した事業展開をしたくても、人がいないし県側も距離を置いている。技術アドバイザーの登録も個人でないとできないが、登録者が何百人もいると、待っていても仕事はあたらな

い。ベンチャーは販路に困っている。経済産業局ものづくりクラスターで、「販売アドバイザー」制度があるが、その滋賀版を考えている県から意見を求められている。しかし成功報酬という条件では厳しいのではないかとみている。ただ、知的財産のアドバイザーでは、特許の説明はできても現物がないと、相手に理解させにくい。販路開拓の場合は現物があるのでマッチングはできると思う。紹介業的でもよいのではないかと。

今後の展開について

県内の他の産業支援型シニアNPOの活動は低調なようである。今後は湖南地区に大企業が集中しており活動も増えてくるのではないかと。

企業が支援団体の存在を知り、連携関係に至るきっかけづくりとして有効な方法としては、名前を知ってもらうことが第一である。現在は、メッセ・展示会・新聞記事（最も効果的）テレビによって広報に務めている。

現在、県の異業種交流連合会の発表会が年1回行われているが、この事務局をSTEP-21が今期代行することになった。参加企業は400社にのぼるため、PR効果を重視したい。

社会的責任遂行に関わる有望事業に関しては、生産性を上げることと、環境負荷を下げ

るのは企業にとって同じ効果があると考えている。琵琶湖の水は京阪神 1400 万人に供給される。したがって、県の水質条例は国より厳しい。STEP - 21 では、ISO14001 の指導を通して環境保全の仕事に貢献していきたいと考えている。

9-1 F社（STEP - 21支援企業）

業 種：包装資材、機械販売

所在地：滋賀県長浜市

現在の事業内容と特徴

F社は、昭和22（1947）年創業、従業員109名である。平成14（2002）年に社内カンパニー制を導入、エコマテリアルカンパニー（従業員19名）では、包装資材、梱包・マテハン機械、住宅資材（紙関係）の販売を行っている。平成17（2005）年3月からISO9000に着手し、1年間でマルチサイトで認証取得を目指している。

STEP - 21との出会い、実施体制

現社長が異業種交流でSTEP - 21メンバーとの付き合いがあったことから、グループ内の循環型社会システム研究所の顧問として、2年前から週2回来てもらっていた。研究所では、バイオマス発電、エタノール精製などの研究を行っている。また、本社内に、物流・包装エコロジー情報館を設け、リサイクル・リターナブルに適した商品や、土に還る商品の開発普及に取り組んでいる。使うとき（開梱後）にはごみになるのが梱包資材の特性であることから、ごみを減らしながら付加価値を高めていくというところに、当社の難しさがある。

実際に指導が始まったのは9月で、12月までの4ヶ月間が区切りになっている。内容は、カンパニーの意識改革として経営戦略を、就業時間内に時間を取って勉強している。当カンパニーには営業グループと業務グループがあるが、両グループから係長～部長クラスの7名が出て指導を受けている。月3回のペースで、現在6回終わったところである。スタート時のSTEP - 21側指導者は2名体制で、まず自社のことを知ろうということから始まった。現在は今須氏の指導を受けている。1回あたり3時間で、1.5時間は講話の後、実際の課題についてKJ法的手法を織り交ぜながら進めている。テキストは指導者による手作りのプリント2～3枚をその都度使っている。毎回課題が出され、グループごとに考えてくるようになっている。

STEP - 21指導のメリット

これまで単発のスキル的な内容の研修はあったが、計画的な研修は行ってこなかった。一方通行的ではなく、議論中心であるので、メンバーからは特に不満のようなものは出ていない。経営コンサルタント会社であれば、30歳代そこそこで知識だけ（経験を伴わない）ということで、受ける側も抵抗があるが、STEP - 21の場合は、いろんな経験をされているので、マインドの部分で共感できることが多い。また、コンサルタント会社は、よその会社の良い所取りをして売るようなところがあるが、STEP - 21では、実体験か

らの指導なので、説得力があり、話が聞きやすい。

また、これまで研修といえば技術系の話ばかり聞いてきたので、財務諸表の話もしてもらっている。

指導の報酬が高いか安いかは、今後の成果次第であり、現段階では判断できないが、意識改革は着実に進みつつあると実感している。

その他

21世紀は環境と人権の世紀である。したがってCSRは、ディスクロージャーと倫理性で、社会的評価を得るようにしなければならない。F社では現在、バイオビジネス創出研究会と、湖北エコ村デザイン協会へのNPO支援を行っている。また、環境ビジネスメッセ実行委員会にもメンバーとして派遣するなど、環境問題には早くから取り組んでいる。CSRのガイドラインを独自に報告書として公表する例が増えているが、自社も必要になるだろう。また、取引先からも求められるだろう。そうした背景から各専門分野で活躍されたSTEP-21の先生方には引き続きの指導もお願いしたいと考えている。

9-2 G社（STEP - 21支援企業）

業 種：電子部品加工

所在地：滋賀県湖南市

現在の事業内容と特徴

当社は、現社長が企業勤務等を経て現地にて平成元（1989）年に創業した。現在は正社員 25 名、パート・アルバイト・派遣を入れると約 100 名になる。そのうち 3 割が外国人（ブラジル）である。販売先は 1 社で、結果が良ければ工程などは自由に任せてもらえるなど、これまで非常に良好な関係で推移してきた。また、この販売先に育ててもらったという意識が強い。

創業期に当時の販売先であった大手電機メーカーから、取引を切られた経験から、自社独自の技術を持つ必要性を痛感した。販売先企業が内製せずにあえて外注するには、販売先自身は何らかのメリットがなければならない。メリットがなくなった時点で関係を切られるのは当然のことだ。

当社は携帯電話のフレキシブル基盤保護フィルムの加工を行っている。加工している携帯電話のフレキシブルプリント基盤は、モデルチェンジのスピードが早く、1 日でも早い改善をしていかないとついていけない。競合他社より前に出ようと思えば、なおさらである。

当社にとって、最も大切なことは品質である。人間がやる作業だから不良は必ず出るという前提で、全数検査を行っているが、検査員もまた人間なので、検査を機械で行おうと、現在自動検査機を作っているところである。こうした努力の結果、販売先企業よりも品質水準が高くなった。

いつまでも今と同じ取引先を相手に仕事ができるとは思っていない。企業が存続できるのであれば、どんな仕事でもかまわない。もしかしたら将来はうどんやチョコレートを作っているかもしれない。いずれにしても自社オリジナル商品を作るのが夢なので、この世にないものを作りたい。もちろん、あくまでも現在と同じ従業員体制でというのが前提となる。だから、従業員には今の仕事を好きになってもらうのではなく、仕事は何であれ、この会社を好きになってもらいたいと思っている。

STEP - 21 との出会い、実施体制

出会ったきっかけは、取引銀行の紹介による。内容は、ISO9001 認証のための指導を受けている。4 月から月 2 回、13:00~17:00 の時間帯に行っている。最初の 4 週間は、社内各現場のリーダー 12 名で構成される「進化推進委員会」を設置し ISO の研修を行った。その後は総括責任者と現場リーダーの 5 名で事務局を構成し、毎回社長も参加している。来年 3 月には、予定どおり認証取得できそうだ。

工程管理はバーコードで作業実績をパソコンに入力することで、リアルタイムで今の製

品の流れが把握でき、時間単位で作業指示できるようにしようとしているところである。認証取得が終われば、STEP - 21との関係もとりあえず終了となるが、産官学の橋渡しはしてもらえないのではないかと考えている。

ISO認証については、別に取引先から指示があったわけではない。ISOは、ある程度基礎ができていること、利益が出ていること、そして今後伸びていくという前提がないと認証取得できない。たまたま今年の4月にそれらの条件が揃った。あくまでも自社のためのものなので、自社でちゃんと把握して使いこなさないと、意味がないと考えている。いいものを作ろうとしたときに、手法としてISOを使うという位置付けである。

指導は、企業の自主性を引き出す(やる気をおこさせる)方向で実施してもらっている。女子社員が多いので、指導者のやさしい雰囲気合っている。また、指導は就業時間中に実施している。

STEP - 21 指導のメリット

これまでは素人考えで、本だけの知識なので、本当の整理整頓できていなかった。年配の先生ではあっても、若々しい感覚を持っておられる。ISOが要求していることは、ごく当たり前のことで、社長である自分が言いたいことを、かわりに先生が言ってくれているので、社長にとって大きな助っ人である。

団体に対する要望・意見としては、「支援」とはいいながら、かなりの報酬を取っているのだから、職業ではないのかと思う。また、大きな会社にいたからそこでやってきたことが正解だという態度や発想で、昔の経験から引き出してくるようなやり方(特に技術)は、変化の激しい中小企業には通用しない。中小企業のたくましさや現状を、もっと知ってほしいと感じることもある。

その他

審査機関のレベルは特に意識していない。基本は自社であって、審査機関に執着すべきではないというのが、先生の指導にもあった。

ISOでは、不良やクレームは「前年度と比較して半減」すればいいことになっているが、それで顧客は満足するか?目標はあくまでもゼロでなければならない。

10 .(特活) パートナーシップ・サポートセンター

概要

代表者：代表理事・事務局長 岸田 眞代

設立年：平成 10 (1998) 年

構成メンバー：企業・行政・NPO・個人による正会員と情報会員

専門分野：企業・行政とNPOとの連携支援、企業の社会貢献活動の支援

所在地：名古屋市千種区春岡 1 - 1 - 5 ファーストKATOビル 2 B

NPOと企業の橋渡し

平成 5 (1993) 年にアメリカ西海岸にNPO調査に出かけたことがきっかけで、翌年にはアメリカから講師を招聘して 3 回のNPOセミナーを開催、平成 7 (1995) 年からNPOサポート機能に取り組む (そこで民間企業を巻き込んでいくことの重要性を認識した) 。

平成 8 (1996) 年には、これまで仕事として行っていた企業研修の経験と人脈を活用しながら、新たに地元企業にも呼びかけスタディツアーを開催した。たまたま創業 50 周年で何をやるかと考えていた地元大企業の常務に手紙を書き送ったことで、大きなチャンスを得ることができた。大企業グループへと話が伝わり、結果としてツアーに 9 名の参加が得られた。個人レベルでの参加者 (証券・損保・経営コンサル) も少なくなかった。

そのツアーをきっかけにパートナーシップ研究所準備会 (P S C の前身) を立ち上げ、企業とNPOの協働推進へと展開し始めた。現在の事業は、「パートナーシップ大賞」事業を中心に、コーディネート、コンサルティング、教育啓発、調査研究、情報提供の 5 つである。会員は個人とNPOが多く、企業はまだNPOへの関心が低く決して多いとはいえない。出会いの場としてアイデア交流会を開催しており、企業会員が増えるとNPOも増える傾向にある。

NPOの側も、企業と連携することに関心がある人は少なくないが、現実には企業と協働できるところはまだまだ少ない。企業とNPOの両方を本当に理解している人は、ほとんどいないというのが現状と言える。

これまで実際に、「NPO喫茶」など企業とNPOによる協働のサポートをしてきたが、これからは、両者を仲介し協働をサポートするコーディネーターを育てることがますます重要になってきている。本来相容れない部分やわかりにくい部分をもっており、時として両者の対立が起きることもある。そうした対立や葛藤が起きる前にうまくコーディネートし、コンサルティングできるようにしていきたい。もともと異質なもの同士が連携するのだから、トラブルは起きて当然という前提をもっているくらいのほうがいいと思う。

現在、こうした企業とNPOを理解し、協働を進めるためのコーディネーターを養成するための講座を開いている。

3回目になるパートナーシップ大賞事業

事業を受託する先としては、現状では行政（国・県・市）が多い。愛知県や名古屋市で各種の委員を務めているが、これはNPO側からの政策提言活動として位置づけている。

パートナーシップ大賞事業は、現在3回目を募集中。受賞候補には現地に出向いてのヒアリング調査を行うが、事業によっては、企業とNPOそれぞれの自己評価には相違点がある。逆に葛藤が起きることの方が大切で、それがあから協働の意味がある。時には、企業とNPOの間では互いに遠慮があったり、ある場合にはNPO同士、企業同士の方が対立が激しいこともある。

むしろ、そうした現実に目を向け、いいことも悪いことも隠さずに言えるかどうかも大きなポイントと言える。そうした関係づくりこそが、協働を育てていくと考える。

「パートナーシップ大賞」は、そうしたさまざまな葛藤から生まれる「企業とNPOの協働」を引き出し、そこから大きな感動が生まれている。

「パートナーシップ大賞」の広報手段は、HPや全国支援センターのメーリングリスト、一部マスコミや全国組織の福祉団体等の力も借りている。応募の案件については、決して大企業ばかりではない。また、テーマ的には、福祉・環境・まちづくり関連が比較的多いものの、さまざまな活動分野に広がっている。

企業との協働は、お互いの価値観を理解し合うことから

団塊の世代の大量退職には注目し、事業の担い手として期待しているところである。その中からコーディネーター人材が育って欲しいと考えているが、「企業人からNPO人へ」というキャッチフレーズのもと、会社人間から社会や地域で活躍する人間になるための仕組みが必要である。

また、企業内での事前準備も必要である。シニア向けNPO講座をやってわかったことは、企業にいるときにNPOのことを学ぶ機会があればよかったと考えている人が多いことである。地域の活動でも重要な役割を果たしてもらいたいと思うが、現実には企業のこととはわかっていてもNPOのことはわかっていない人が多い。管理職の感覚をそのまま持ち込む人も多く、こうした人はNPOではむずかしい。

企業とNPOとの連携に重要な点は、価値観などに違いがあることを自覚し、そのプロセスをどれだけ楽しめるかである。また、うまくいかなかったときに原点に戻れるよう、互いにルールをあらかじめ作っておくことが大切かもしれない。しかしはじめは手探りで進んでいくことも多く、最初の段階で契約書を取り交わす形にはなりにくいのも事実だ。しかし、組織として継続するのであれば、協働事業の内容について文書を取り交わしたり、記録をとることが大切である。

11. 株式会社プロテック

概要

代表者：古賀 康史

設立年：平成 8 (1996) 年

構成メンバー：正社員 4 名 登録社員 85 名

事業分野：電子材料・部品・情報・通信・コンピュータのハードおよびソフト開発、環境・エネルギー、計測・医療機器等の分野の技術コンサルティング、産学官の技術移転に関するコンサルティング、新技術・新製品等の技術評価、生産技術管理、研究技術管理のコンサルティング、優れたアイデアの企業化、企業内教育計画の企画および専門家による教育の実施、科学技術論文の翻訳、抄録作成など

所在地：東京都八王子市打越 344 - 6 カリヨン・プラス 701

人材バンク方式に特徴

(株)日立製作所中央研究所に勤務する技術者 4 人が、定年後は「技術者生活 40 年で培った技術を活かして、世の中の役に立ちたい」との思いがあった。また、会社は優秀な研究者に対して定年延長などによって 60 歳を過ぎても働く場を提供しているが、いずれ近いうちに出来なくなる時代になる。そうなった時、定年を迎えた研究者にその能力を發揮できる場所、機会を提供するシステムを作れないだろうかと在職中に思った。そして、定年の日から一週間後の平成 8 (1996) 年に設立した。社名の Protech は、“Promote the Technologies for Century21st” 「豊富な技術体験と管理体験を結集して、21 世紀を担う技術開発に貢献する」の意である。

経営スタイルは人材バンク方式である。常勤社員は創業メンバーの 4 人だけ、他は登録社員である。登録社員は半導体や化学、電気などそれぞれ異なる専門分野を持つばかりでなく、実務者としてあるいは管理者、更には経営者としての経験を活かし、広範な依頼に応えることができる。さらに、長年の人的ネットワークを活用して、大学や他の専門分野で活躍している OB を社外スタッフとして支援体制を組めることも大きな特徴である。

今では関西の大手家電メーカー OB の参加に加え、同業の電機メーカーばかりでなく、鉄鋼業など他業種からの OB が参加するようになってきた。

業務を通じて最新技術を常に把握

クライアントには、民間企業のほか最近では大学が多くなっており、最先端研究機器の維持管理や活用支援といった業務や、クリーンルームの運転の受託など、大学や研究所の研究支援という事業が着実に広がりつつある。扱っている分野が先端技術だけに、顧客にとってシークレットな内容が大部分のため、迂闊に実績を公表できない。そのため、企業としての営業活動は難しさがある

今のところ営業は口コミに頼っているが、それでも大学からの受託事業は国立・私立合わせて全国7大学に及ぶなど、その評判は着実に全国区で広がってきている。

しばしば、専属技術者が最新技術情報に熟知しているのにお客さんが驚かれることがあるという。顧客からは、定年後数年を経ている登録社員だから新しい技術には暗いのではと思われてしまうが、「日本科学技術情報センター(JICST)の技術文献抄録集」の翻訳・抄録作成を受託しており、その業務を通じて研鑽を続けているので新しい技術にも明るいとのことである。

企業からの依頼に対しては、この指とまれ方式でメンバーが編成されて業務を請け負う形で行い、売上げの中から一定の率で会社の経費分を徴収して運営されている。

地域貢献と今後の活動

社長をはじめとしてメンバーは「自分が住んでいるまちだから」と、地元・八王子に貢献したいという思いを強く持っている。特に、プロテックが持つ技術シーズを、パートナーとなる中小企業とともに育てたいという思いもある。現在パートナーとなる企業は、それぞれの人的ネットワークを活かして全国から探し出しているが、「地元中小企業でもパートナーになれる企業はあるはず」と期待を寄せている。

また、中小企業の中には、共同開発のパートナーが見つからなかったり、技術的な問題をクリアできなかつたりしてせっかくのアイデアを眠らせていることもある。そうした企業からの相談を受け付ける相談所を開設したいとも考えている。「目指すは中小企業の技術面での“駆け込み寺”である。

今後の展開は、節目の10年目を2年後に控えて、次の10年の在り方をテーマとしてプロジェクトチームで検討を進めている。一つは、若い人を入れて発展させ、場合によっては上場する。二つにはNP0へと変化させる。この他にも在り方を検討中とのことである。

資料出典：『首都圏情報産業特区・八王子』構想推進協議会 “元気”な八王子の企業を紹介！第25回(株)プロテック http://www.cyber-silkroad.jp/co/25_pro/25_pro.html からと直接ヒアリングにより編集した。