

シニア人材の新たな活躍に関する
調査研究報告書
(概要版)

平成24年3月

財団法人 企業活力研究所

日本が生んだ世界のスポーツ



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです
<http://ringring-keirin.jp>

報告書概要

Executive Summary

1. アンケート調査

シニア層、若手・ミドル層に対して Web アンケート調査を実施したところ、その結果の概要は以下のとおり。

(1) シニアの希望、不安

シニア層の多くが65歳まで働きたいと考え、今の会社又は関係会社で、これまでの経験を活かして働きたいと考えている。一方、シニアが働き続ける上の障害・課題として、「自分を受け入れてもらえる仕事がみつけれられるかどうか」、「肉体的な衰えなどの身体的事情」が高い割合を占めている。

(2) 職場におけるシニアの良い点、悪い点

若手・ミドル層は、職場におけるシニア人材の良い点として、「高い技術、ノウハウを持ち、教えてもらえる」、「人生の相談相手として経験を活かしたアドバイスがもらえる」など、悪い点として、「過去の経験に固執している」、「柔軟性にかける」、「事務的な仕事を自分でしようとしめない」などをあげている。

(3) 現在勤務する企業外への転進

シニア層においては、現在よりも小規模の企業で働くことに関し、「働きたい」という意思を示す人が半数で、「働きたくない」という人は1割未満にすぎず、また、起業する意思のある人は、2割近くにのぼる。

2. シニア人材の活躍に向けた有識者の所見、政策状況、企業の取組み（委員発表）

(1) シニア人材の活躍に向けた考え方

シニア層を社会保障の「シェルター（殻）」で守る政策から、自立して自分で働く環境をつくることを促す「翼の補強」へと転換することが必要である。

(2) シニア人材の健康管理、体力低下への対応

加齢に伴う体力、身体的能力が低下するので、高齢者の雇用においては配慮が必要である。

(3) 企業内におけるシニア人材の活躍に向けた取組み

高齢者の雇用制度においては、60歳定年で、働く意欲があり、健康に支障のない人を本人希望により、65歳まで再雇用している企業が多くある。

(4) シニア人材のライフキャリアデザインに関する研修の取組み

定年を前に、定年後の働き方、意識改革のための研修を多くの企業が実施している。

(5) 企業の枠を超えた活躍の方法

起業をする選択肢がある。成功のポイントは、自分自身と自分の事業を客観的に、正確に直視できるかといえる。

(6) 高齢者雇用に関する地方自治体の取組み

地方自治体においても、キャリアカウンセリングや再就職、起業・創業支援やシニア就業支援など、シニアの就業を支援する施策が講じられている。

3. 提言

(1) シニア人材の企業における活躍に向けた取組み

- ① 企業は、シニア人材を企業の利益に貢献する人材として捉え直し、シニア人材ならではの活躍の場の提供や役割の設定にコミットすべきであり、その働きに見合った処遇を行うことが重要である。
- ② 企業は、加齢に伴う体力の衰えを補完する設備や制度の整備に努めることが期待される。
- ③ 企業は、シニア人材のライフキャリアデザインを支援することが必要である。また、若いうちから企業人としての役割以外の社会的役割に立った活動もできるようにする教育も行うことが望ましい。
- ④ 企業は、シニア人材を送り出す側の責任として、シニア人材に対して、転身や起業のための情報、機会、時間等を提供することが期待される。

(2) シニア人材自身による働き方に関する意識と行動の変革

- ① シニア人材は、自らの仕事人生に自分なりに責任を持ち、役割を果たすことが重要であり、技術や時代の変化に対応した職務能力を習得し、自らの手を動かして仕事をこなすことを含め、報酬に見合う価値貢献をすることが必要である。
- ② シニア人材は、他の世代と円滑に仕事を進める上で、これまでの経験や人間関係にとらわれ過ぎない柔軟な考え方を心掛けることが必要である。
- ③ シニア人材は、加齢に伴い、自分ができると思うことと実際にできることにギャップが出てきていることを自覚し、健康維持に努めることが必要である。

(3) 企業の枠を超えたシニア人材の活躍に向けた支援

- ① 国及び地方自治体は、企業の枠を超えたシニア人材の活躍の場の開拓、拡大に資するとともに、シニア人材の活躍についての認識を拡大するため、シニア人材が活躍できる分野や地域の特性を分かりやすく示すとともに、活躍しているシニアの情報を収集し、発信することが期待される。
- ② 地方自治体等公的機関・民間のマッチングサービス企業やNPOは、地域の特性や受け入れ側企業の事情を十分に踏まえたきめ細かなマッチングサービスを普及させることが期待される。

目 次

I. 問題意識	1
II. アンケート調査	2
III. シニア人材の活躍に向けた有識者の所見、政策状況、企業の取組み	18
IV. 提言	21
1. 基本的視点	21
2. 課題	22
3. 提言	22
3.1. シニア人材の企業における活躍に向けた取組み	22
3.2. シニア人材自身による働き方に関する意識と行動の変革	25
3.3. 企業の枠を超えたシニア人材の活躍に向けた支援	26

I. 問題意識

我が国の生産年齢人口は、今後急速に減少することが予測されており、65歳以上の高齢者の比率が急激に高まることが見込まれている¹。長期的には、労働力確保、技能伝承等の観点から高齢者を有効に活用していくことが重要であるが、2013年からの65歳までの雇用確保措置の義務化に向けて、企業ではその処遇等に課題を抱えている。一方、企業内では、シニア人材の活躍の場が閉ざされ、活躍意欲が減衰していると言われており、一人一人の能力、意欲が十分発揮されず、人的資源が十分に活かされていない現状と思われる。企業内では、すでにシニア世代が増大しており、それらの人材が十分な労働意欲をもって、能力を発揮し、活躍できるようにすることは重要な課題である。人口の減少が本格化してくる中で、シニア人材の豊かな経験をいかに、企業や社会の中に還元し、活用していくかは、我が国にとっても大きな課題となっている。

こうした問題意識から、人材研究会では「シニア人材の新たな活躍に向けたあり方」について検討を行った。本研究会では、身体能力、企業内での処遇、家庭や社会での役割などを考慮して、シニア人材の定義をおよそ50歳以降の人材とした。

¹ 65歳以上の高齢者人口は、2013年には約25%、2025年には約30%、2050年には約40%と急激に高齢化が進んでいる。（出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2006年12月推計）中位推計」

II. アンケート調査

調査対象とサンプル数：

- ① 若手・ミドル層…企業で働く 20代・30代・40代の正規社員（各 104 サンプル）
- ② シニア層…企業で働く 50～54 歳、55～59 歳、60～64 歳の正規社員・契約社員（各 104 サンプル）

合計数：624 サンプル（年代別に男女同数）

調査地域： 全国

調査方法： インターネットリサーチ

調査時期： 2011 年 11 月中旬

調査結果の集計と分析

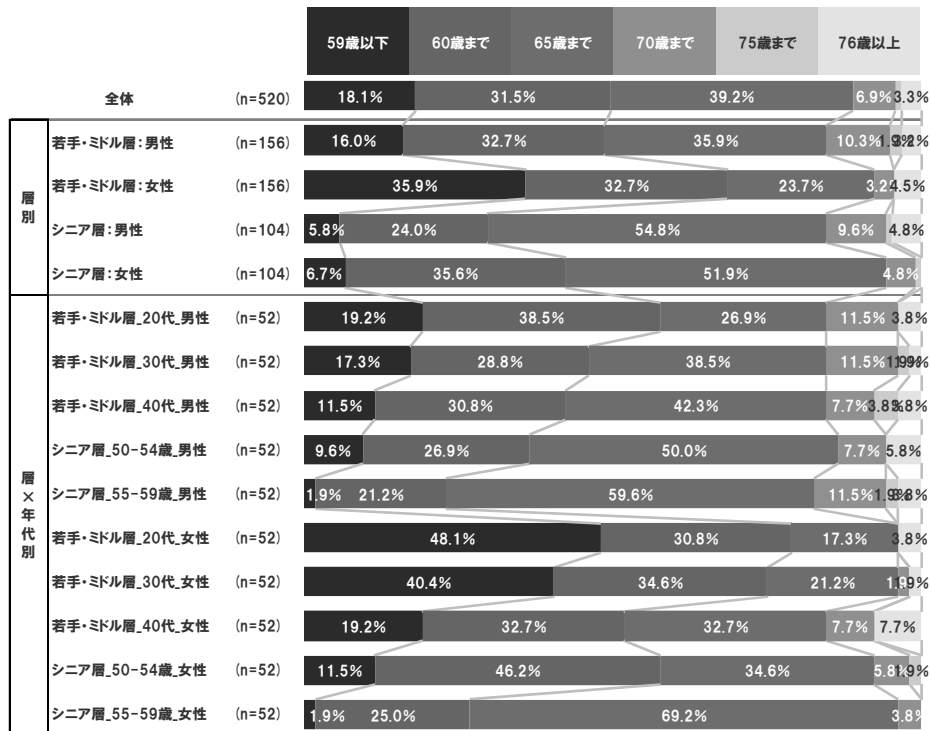
1) 勤務先の従業員規模と現在の役職

- ・ 現在の勤務先の従業員規模は、「1～20人」「21～100人」「101～1000人」が2割台で拮抗している。また「1001人以上」も3割みられた。
- ・ 現在の役職は、「役職なし」（71.0%）が最も多く、「係長クラス」「課長クラス」「部次長クラス」がそれぞれ1割前後を占める。

2) 60歳以降の勤労希望（年限・理由） ※60歳未満対象

- ・ 何歳まで働きたいかについては、若手・ミドル層の過半数が60歳以下を希望しており、一方、シニア層は、「65歳まで」が男女ともに過半数を占め、若手・ミドル層とシニア層との違いが浮き彫りにされている。60歳を超えて働きたい理由は、「収入を得るなどの経済的な理由」（92.4%）²、「生きがい、張り合い、社会との接点を持ち続けるなどの精神的な理由」（61.8%）であり、経済的理由に加えて「生きがい」などを求めている様子が伺える。

² 「収入を得るなどの経済的な理由」が9割超を占めているが、本研究会において、このアンケート結果は、複数回答可能な方法で回答を求めたために、他の理由とともに経済的な理由も選択されたのであり、回答を一つだけ選択してもらう方法で回答を求めれば、他の理由が第一位となる可能性があるとの意見もあった。



※1%未満の値は非表示。

図 II-1：勤労希望年限

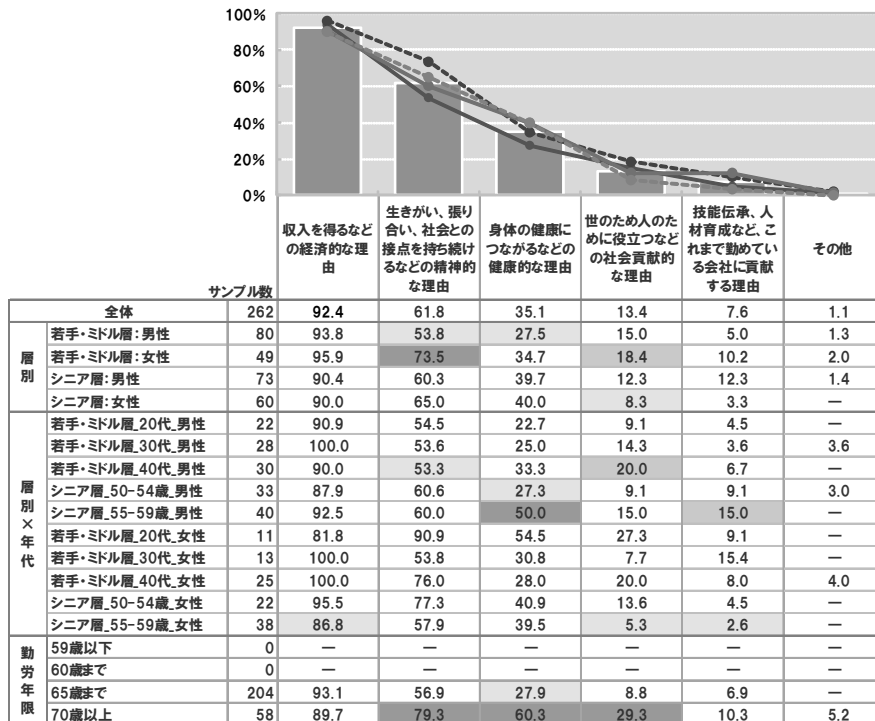
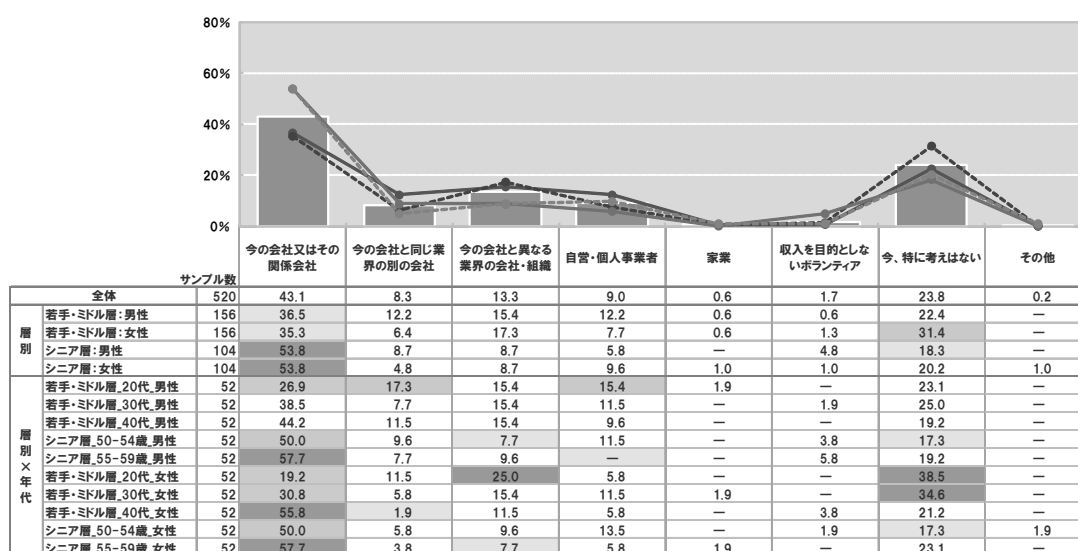


図 II-2：勤労希望理由

3) 60歳以降の勤労希望（場所） ※60歳未満対象

- 60歳以降どこで働きたいかをみると、「今の会社又はその関係会社」（43.1%）を希望する者が最も多く、別の会社を希望する人は少ない。また、「今、特に考えはない」が2割を占めている。



図Ⅱ-3：勤労希望場所

4) 60歳以降の勤労希望（職種） ※60歳未満対象

- 60歳以降に希望する職種は、特にシニア層では「今の職種やその関連の職種」が男性66.3%、女性62.5%と6割以上、約2割は「今、特に考えはない」と、まだ具体的に考えていない状況である。つまり、60歳以降も働きたいと考えている人のほとんどは「今の会社又はその関係会社」で、これまでの経験を活かした「今の職種」での雇用を望む傾向にあるといえる。

		今の職種やその関連の職種	今とは全く違う職種	今、特に考えはない	その他
全体 (n=520)		54.8%		16.7%	28.3%
層別	若手・ミドル層:男性 (n=156)	50.0%		15.4%	34.0%
	若手・ミドル層:女性 (n=156)	46.8%		20.5%	32.7%
	シニア層:男性 (n=104)	66.3%		10.6%	23.1%
	シニア層:女性 (n=104)	62.5%		19.2%	18.3%
層×年代別	若手・ミドル層_20代_男性 (n=52)	42.3%	17.3%		40.4%
	若手・ミドル層_30代_男性 (n=52)	48.1%	19.2%		30.8% 1.9%
	若手・ミドル層_40代_男性 (n=52)	59.6%	9.6%		30.8%
	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	69.2%	7.7%		23.1%
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	63.5%	13.5%		23.1%
	若手・ミドル層_20代_女性 (n=52)	32.7%	26.9%		40.4%
	若手・ミドル層_30代_女性 (n=52)	44.2%	25.0%		30.8%
	若手・ミドル層_40代_女性 (n=52)	63.5%	9.6%		26.9%
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	61.5%	23.1%		15.4%
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	63.5%	15.4%		21.2%

※1%未満の値は非表示。

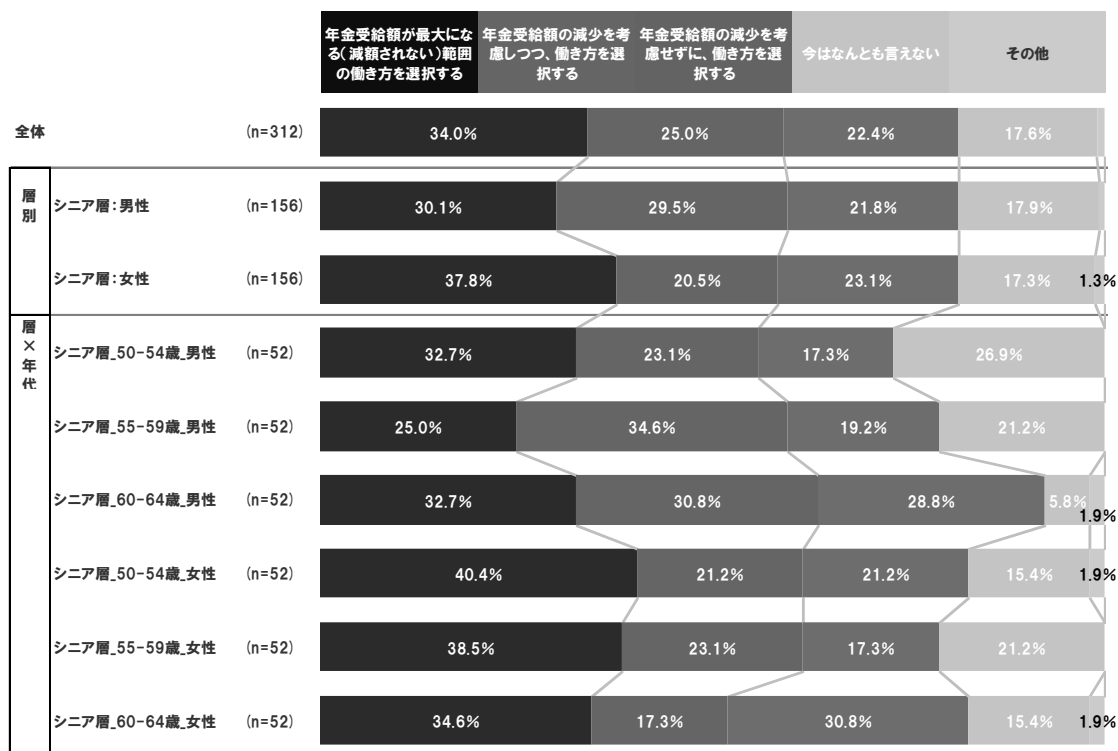
図Ⅱ-4：勤労希望職種

5) 年金受給前後の希望勤務形態

- 年金受給前後の希望勤務形態をみると、受給前は「週5日以上フルタイム勤務」(59.9%)が圧倒的に多いのに対して、年金受給後では「週5日以上フルタイム勤務」(25.3%)が4人に1人の割合にとどまり、「週3～4日の短時間勤務」(26.9%)、「週3～4日のフルタイム勤務」(23.7%)を希望する人が増えている。

6) 年金受給額減少可能性について

- 働き方を選択するにあたって年金受給額が減少することをどの程度考慮するかについては、「年金受給額が最大になる(減額されない)範囲の働き方を選択する」が34.0%、「年金受給額の減少を考慮しつつ、働き方を選択する」が25.0%と、年金受給額の減少を考慮する人が6割を占める。

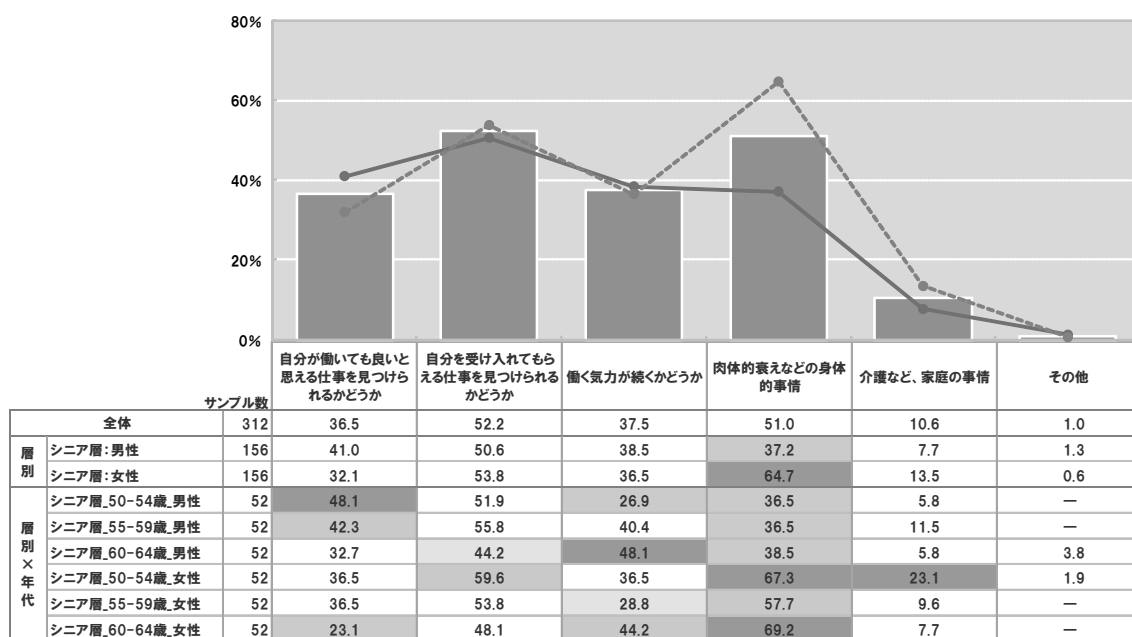


※1%未満の値は非表示。

図 II-5 : 年金受給額減額可能性

7) 働き続ける上で考えられる障害・課題

- ・ 働き続ける上での障害や課題については、「自分を受け入れてもらえる仕事を見つけられるかどうか」(52.2%)、「肉体的衰えなどの身体的事情」(51.0%)の2項目が約半数を占めた。また、「自分が働いても良いと思える仕事を見つけられるかどうか」「働く気力が続くかどうか」についても、ともに3割強にのぼる。



図Ⅱ-6：働き続ける上で考えられる障害・課題

8) シニアと若手・ミドルの間のコミュニケーションや協力関係について

- ・ 現在の職場においてシニアと若手・ミドルの間のコミュニケーションや協力関係について、「うまくいっている(非常に+やや)」は、シニア層が男性41.7%、女性50.0%、若手・ミドル層では男性27.6%、女性35.2%と、その意識にズレが生じている。

		非常にうまくいっていると思う	ややうまくいっていると思う	どちらともいえない	ややうまくいっていないと思う	全くうまくいっていないと思う	TOP2
全体 (n=624)		4.6%	34.0%	42.3%	14.7%	4.3%	38.6
層別	若手・ミドル層:男性 (n=156)	2.6%	25.0%	48.1%	20.5%	3.8%	27.6
	若手・ミドル層:女性 (n=156)	3.8%	31.4%	43.6%	17.9%	3.2%	35.3
	シニア層:男性 (n=156)	4.5%	37.2%	41.0%	10.9%	6.4%	41.7
	シニア層:女性 (n=156)	7.7%	42.3%	36.5%	9.6%	3.8%	50.0
層×年代別	若手・ミドル層_20代_男性 (n=52)	3.8%	25.0%	48.1%	19.2%	3.8%	28.8
	若手・ミドル層_30代_男性 (n=52)	1.9%	30.8%	40.4%	23.1%	3.8%	32.7
	若手・ミドル層_40代_男性 (n=52)	1.9%	19.2%	55.8%	19.2%	3.8%	21.2
	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	1.9%	36.5%	34.6%	15.4%	11.5%	38.5
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	1.9%	32.7%	48.1%	13.5%	3.8%	34.6
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	9.6%	42.3%	40.4%	3.8%	3.8%	51.9
	若手・ミドル層_20代_女性 (n=52)	3.8%	30.8%	42.3%	19.2%	3.8%	34.6
	若手・ミドル層_30代_女性 (n=52)	3.8%	38.5%	40.4%	13.5%	3.8%	42.3
	若手・ミドル層_40代_女性 (n=52)	3.8%	25.0%	48.1%	21.2%	1.9%	28.8
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	5.8%	36.5%	38.5%	15.4%	3.8%	42.3
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	3.8%	46.2%	40.4%	3.8%	5.8%	50.0
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	13.5%	44.2%	30.8%	9.6%	1.9%	57.7

※1%未満の値は非表示。

図Ⅱ-7：シニアと若手・ミドルの間のコミュニケーションや協力関係

- ・ 「うまくいっていない（やや+全く）」と回答した方に聞いた、問題点、状況の自由記述の主な内容は以下のとおり。

【コミュニケーション】（34件）

- ・ 人の話を聞かない人が多い（32歳女性）
- ・ シニアに違う意見を言うと超機嫌が悪くなるから会話するだけムダ（37歳男性）
- ・ 仕事以外の話題が合わない（50歳男性）

【価値観・考え方】（32件）

- ・ 仕事に対する認識の違いがあり、目的の共有が出来ていない（25歳女性）
- ・ 価値観が違いすぎる（41歳女男性）
- ・ 仕事に対する取組み、姿勢が異なる（62歳男性）

【会社に対して】（24件）

- ・ シニアが力を持ちすぎている（49歳女性）
- ・ 旧態組織だから（53歳男性）

【シニアに対して】（17件）

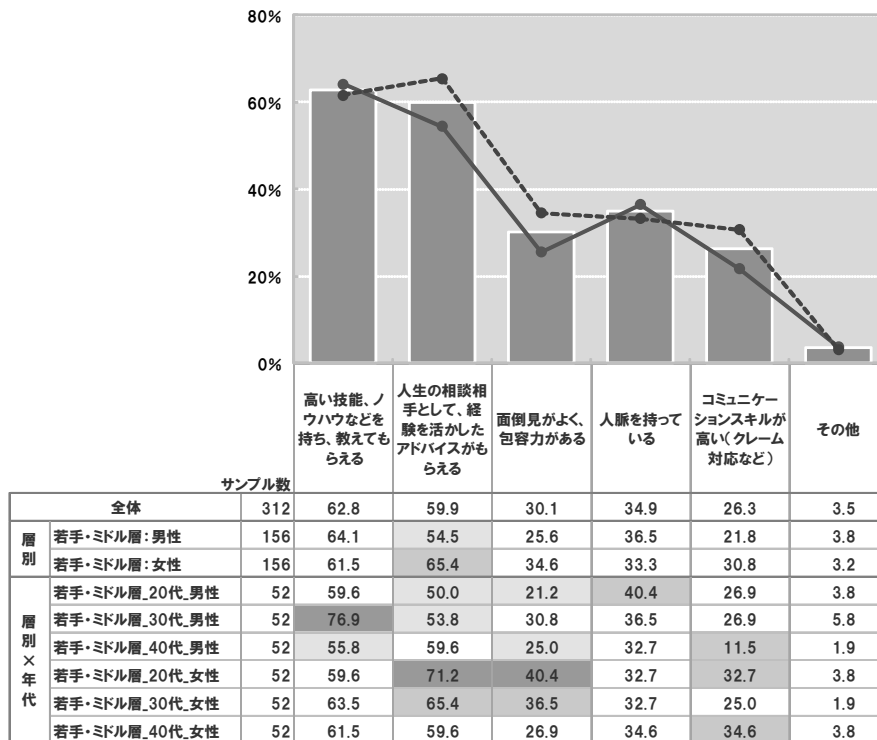
- ・ シニアが我が儘すぎてついていけない（26歳女性）
- ・ シニアが仕事しない（57歳男性）

【若者に対して】（6件）

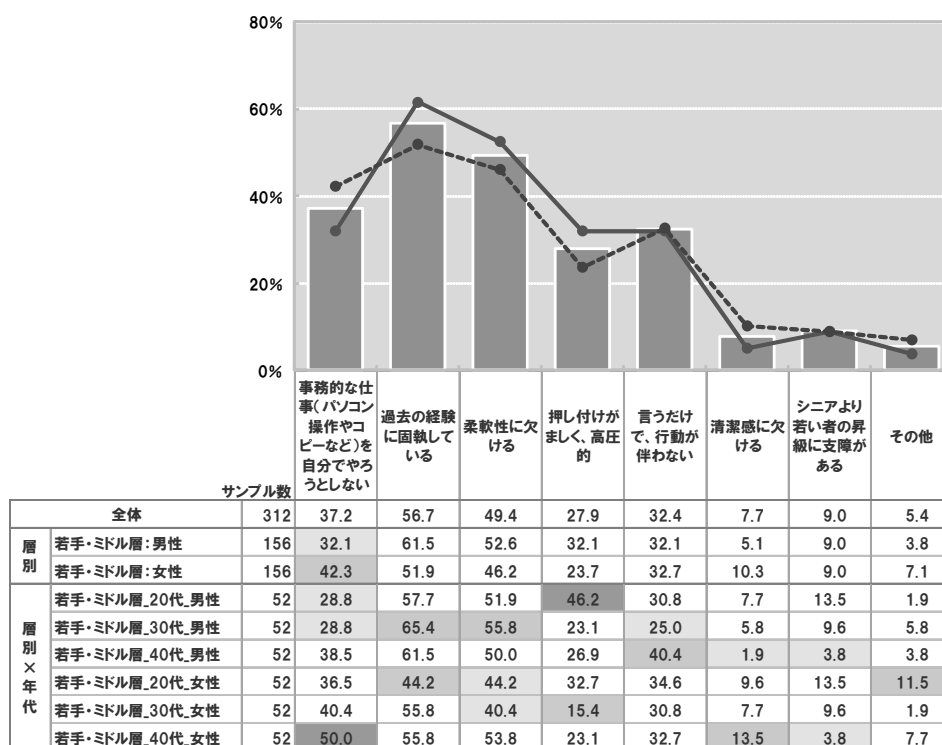
- ・ 若い人は人間関係がうまくできない（60歳男性）

9) シニアと仕事をするメリットとデメリット

- ・ 若手・ミドル層がシニアと仕事をすることでメリットに感じることは、「高い技術、ノウハウを持ち、教えてもらえる」（62.8%）が最も高く、次に「人生の相談相手として、経験を活かしたアドバイスがもらえる」（59.9%）が続く、技術と経験が高く評価されている。一方、デメリットに感じることは、「過去の経験に固執している」（56.7%）、「柔軟性に欠ける」（49.4%）が5割前後で続き、次いで「事務的な仕事を自分でやろうとしない」（37.2%）となっている。



図Ⅱ-8：シニアと仕事をするメリット



図Ⅱ-9：シニアと仕事をするデメリット

- また「今のシニアについて感じていること、改善してほしいこと、自らどんなシニアになりたいか、シニアの会社や社会とのかかわり方はどうあるべきか、などについて、若手・ミドルによる自由記述の主な内容は以下のとおり。

【シニアの態度に関すること】 (128件)

- 過去の栄光にこだわり、自分の若かった頃のやり方を通そうとすることが多い (27歳女性)、時代の流れに沿い、柔軟な対応をしてほしい (27歳女性)、視野が狭い、頭が固い、形しか頭にない (29歳男性)、昔ながらの価値観をおしつけてくる (36歳男性)、説教ばかりしていないでもっと協調性と柔軟性をもってほしい (37歳男性) など、柔軟性に欠けることに関する意見が46件
- 謙虚な姿勢を持つべき (29歳男性)、高圧的な態度を改めてもらいたい (35歳男性) など、謙虚さに欠けることに関する意見が9件
- 人間的な器が小さい人が多い、尊敬できない (27歳女性)
- 常識のないシニアが多すぎる (28歳男性)
- 言うことはいいのだが、行動が伴わない場合が多い (28歳男性)
- 自分勝手な人が多いので、できれば直していただきたい (32歳女性)

【シニアの仕事に関すること】 (40件)

- ちゃんと仕事をしてほしい (28歳男性・女性)
- もっと自分で事務処理もやって、現状の仕事の量や質を感じてほしい (49歳男性)

【シニアの能力に関すること】 (22件)

- ・ PCを使う作業はできないというより、やること自体を拒否して他人任せにする (34歳男性)、パソコンを覚えようとならない (32歳女性) など、PCに関する意見が10件
- ・ 過去の経験も大切だけど、新しいことも取り入れていく能力が必要だと思う (37歳女性)
- ・ 能力を活かしてほしい (40歳男性)

【シニアに対する積極評価】 (19件)

- ・ 有能なシニアは会社にとって宝だと思う (37歳男性)
- ・ ありがたみをわかっていない若い社員が多い (36歳女性)

【シニアからの伝承】 (17件)

- ・ 自分の持っている知見を惜しみなく教えてほしい (28歳男性)
- ・ 過去の経験を基に、時代のトレンドを感じながら若手にアドバイスしてほしい (31歳女性)

【その他】 (28件)

- ・ 高齢化社会に向けて定年年齢を引き上げてほしい (41歳男性)
- ・ 高齢者にも働きやすい環境の整備が必要 (47歳女性)
- ・ 加齢臭が困る (47歳女性)

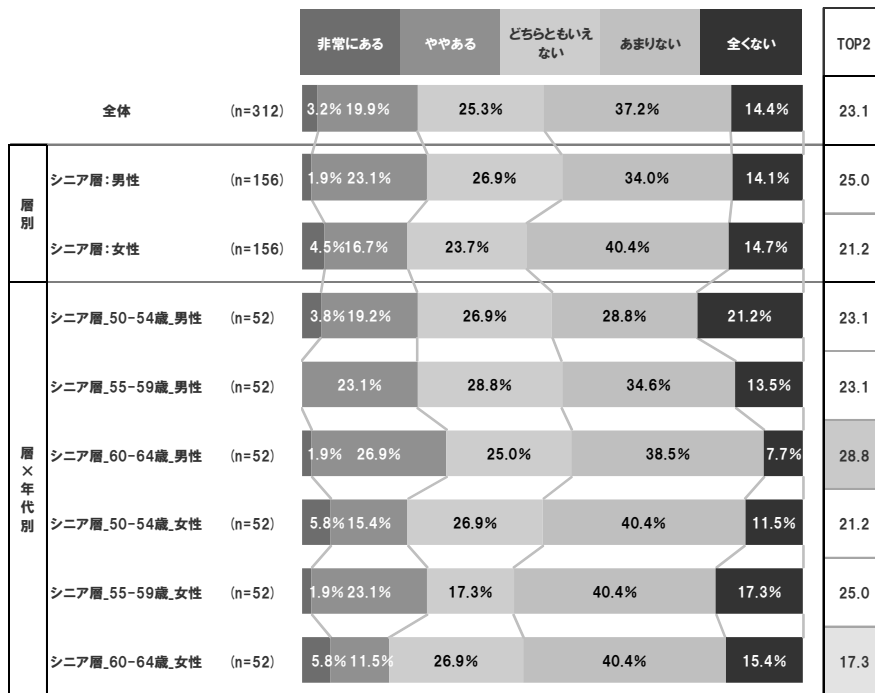
10) 年齢と上司・部下の関係について

- ・ 地位が逆転することへの抵抗感があるのは、シニア層では2～3割であるのに対し、若手・ミドル層は6割を占める。
- ・ シニア層が元部下のもとで働くことへの抵抗感は、「ある (非常に+やや)」が29.5%で、年下のもとで働くことについての抵抗感は、「ある (非常に+やや)」が23.1%と、元部下のもとで働くよりも年下のもとで働くことの方が、抵抗感が少ない。
- ・ 一方、若手・ミドル層がシニアを部下にすることへの抵抗感は、「ある (非常に+やや)」が58.3%、年上であるシニアを部下とすることへの抵抗感「ある (非常に+やや)」が56.1%と、ともに約6割が抵抗感を感じている。
- ・ 男性よりも女性では、元上司・年上を部下にすることへの抵抗感が強く、特に女性20代では7割強が抵抗感を持っている。

		非常にある	ややある	どちらともいえない	あまりない	全くない	TOP2
全体 (n=312)		7.4%	22.1%	33.3%	26.0%	11.2%	29.5
層別	シニア層:男性 (n=156)	7.7%	24.4%	32.1%	23.7%	12.2%	32.1
	シニア層:女性 (n=156)	7.1%	19.9%	34.6%	28.2%	10.3%	26.9
層×年代別	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	15.4%	19.2%	28.8%	19.2%	17.3%	34.6
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	3.8%	30.8%	28.8%	25.0%	11.5%	34.6
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	3.8%	23.1%	38.5%	26.9%	7.7%	26.9
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	9.6%	23.1%	32.7%	28.8%	5.8%	32.7
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	7.7%	21.2%	32.7%	26.9%	11.5%	28.8
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	3.8%	15.4%	38.5%	28.8%	13.5%	19.2

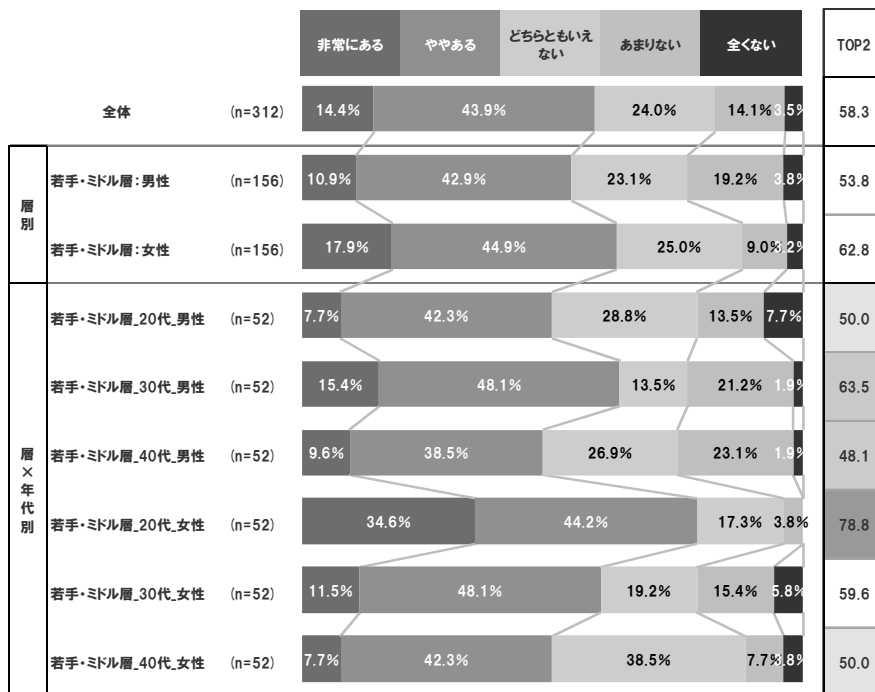
※1%未満の値は非表示。

図Ⅱ-10：元部下の者の部下として働くことへの抵抗



※1%未満の値は非表示。

図Ⅱ-11：年下の者の部下として働くことへの抵抗

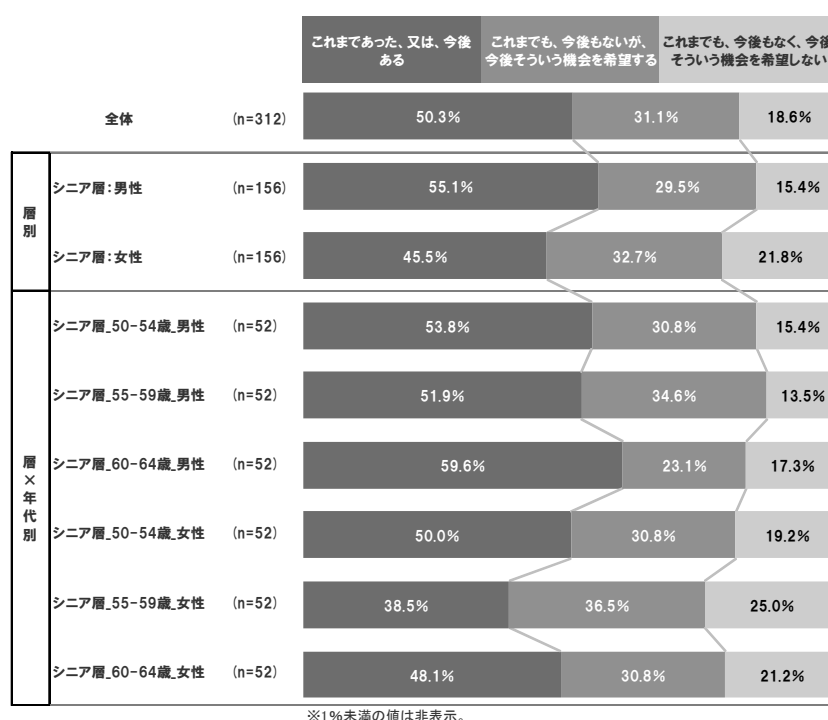


※1%未満の値は非表示。

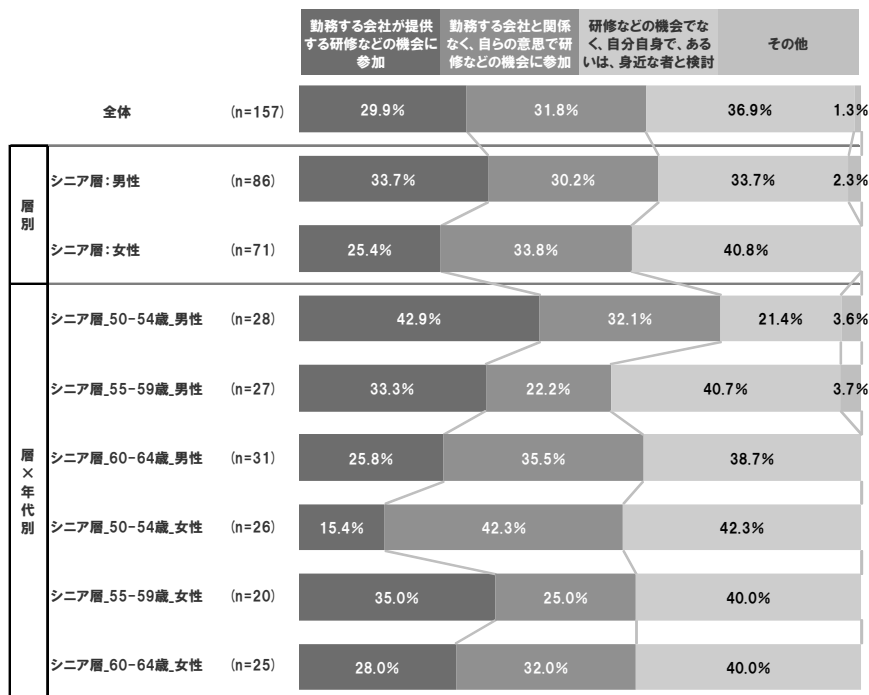
図Ⅱ-12：元上司のシニアを部下とすることへの抵抗

11) キャリアプランやライフプランの検討について

- ・ 自らのキャリアプランやライフプランを考える機会が「これまであった、又は、今後ある」は50.3%、「これまでも、今後もないが、今後そういう機会を希望する」は31.1%と、キャリアプラン・ライフプランを検討したい人は81.4%と8割以上にのぼる。
- ・ 考える機会があった・今後ある人のきっかけは、「勤務する会社と関係なく、自らの意思で研修に参加」(31.8%)、「自分自身で、あるいは、身近な者と検討」(36.9%)と約7割が自発的に考えている。一方、「勤務する会社が提供する研究などに参加」が29.9%、と会社が提供する機会は約3割にとどまっている。



図Ⅱ-13：キャリアプランを考える機会



図Ⅱ-14：キャリアプランを考える機会の内容

12) 職業人生二毛作について

- 『職業人生二毛作』（人生のある時期でそれまで培ってきた経験・スキル・ノウハウ・技術などを活用して、働く業種や職種を大きく変更するか、会社を辞めて起業するなど、別の分野の職場で活躍すること）については、「良い考えだと思う」と答えている人が合計で77.4%おり、約8割が賛同している。そのうち半分（38.1%）は「実行することはできない」としているが、「既に実行している」と「実行してみたい」の合計は39.3%を占めている。実行を考えるのは、若手・ミドル層の男性では49.3%、女性では41.0%を占めるが、シニア層でも3分の1（男性34.0%、女性32.6%）を占める。

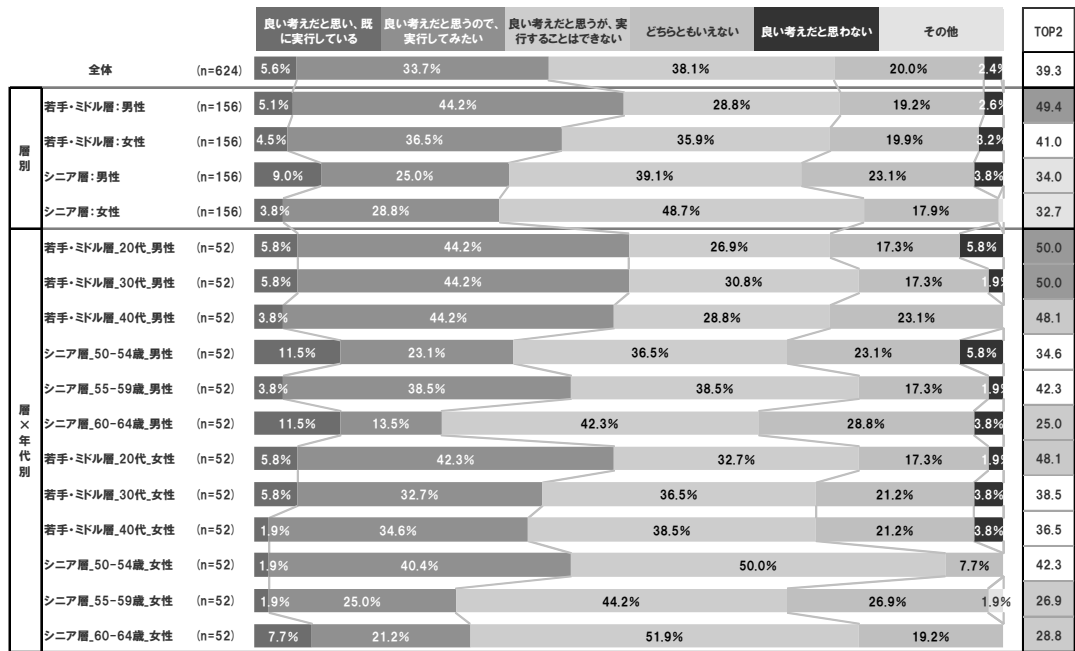


図 II-15：職業人生二毛作

13) 現在よりも小規模な企業での勤務について

- ・ 現在よりも小規模な企業で働くことについて、「働きたい（非常に+やや）」という意思を示すのは49.4%と半数にのぼる。「働きたくない」は1割未満と少なく、小規模企業でもよいという人が圧倒的に多い。

14) 新規事業の起業について

- ・ シニア層で新規事業を起業する意思がある人は18.3%と、2割近い人が起業の意思を持っている。

		非常にある	ややある	どちらともいえない	あまりない	全くない	TOP2
全体 (n=312)		2.6%	15.7%	25.0%	26.0%	30.8%	18.3
層別	シニア層:男性 (n=156)	2.6%	16.0%	24.4%	31.4%	25.6%	18.6
	シニア層:女性 (n=156)	2.6%	15.4%	25.6%	20.5%	35.9%	17.9
層×年代別	シニア層_50-54歳_男性 (n=52)	7.7%	19.2%	28.8%	23.1%	21.2%	26.9
	シニア層_55-59歳_男性 (n=52)	15.4%	25.0%	30.8%	28.8%	28.8%	15.4
	シニア層_60-64歳_男性 (n=52)	13.5%	19.2%	40.4%	26.9%	26.9%	13.5
	シニア層_50-54歳_女性 (n=52)	5.8%	13.5%	28.8%	15.4%	36.5%	19.2
	シニア層_55-59歳_女性 (n=52)	1.9%	15.4%	25.0%	28.8%	28.8%	17.3
	シニア層_60-64歳_女性 (n=52)	17.3%	23.1%	17.3%	42.3%	42.3%	17.3

※1%未満の値は非表示。

図Ⅱ-16：新規事業を起業する意思

III. シニア人材の活躍に向けた有識者の所見、政策状況、企業の取組み（委員発表）

(1) シニア人材の活躍に向けた考え方

- シニア層を社会保障の「シェルター（殻）」で守る政策から、自立して自分で働く環境をつくることを促す「翼の補強」へと転換することが必要である。
- 高齢者活用のポイント
高齢者を活用していくポイントは以下のようなものになる。
 - ・ 定年を迎えてからでは遅い人事制度改革
 - ・ 年齢軸にとらわれない人事管理
 - ・ 「保証と拘束の関係」から「自己選択のできる関係」へ
 - ・ 背負っている生活にではなく、仕事に給与を払う
 - ・ 職務の明確化と公平な査定の実現、処遇の透明性、納得性
 - ・ 能力開発支援
 - ・ 柔軟で多様な働き方
- 体力的な衰えを自覚しつつ、シニア人材の強みを認識することが必要である。年齢にとまらぬ、テクニカルスキルは低下することがあるが、年齢、職責とともに、ヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルは増大し、シニア人材ならではの力として貢献することができるはずであるし、またどの職務にも通用する汎用的普遍的な能力でもある。
- 高齢者に顕著な能力を活用することが望ましい。例えば、福祉や医療関係の現場では、サービス対象者との年齢の近さからくる安心感がある。

(2) シニア人材の健康管理、体力低下への対応

加齢によりおこる心身の変化

- 高齢者の心身に関する問題は以下にまとめることができる。
 - ① 高齢者が、加齢による心身の能力低下への自覚が少ない
 - ② 業務環境の変化に対する適応力が低下
 - ③ 筋骨格系の低下
 - ④ 俊敏性の低下
 - ⑤ 視力・聴力等の感覚器の感度の低下
 - ⑥ 体温調整機能の低下
 - ⑦ 疾病リスク・有病率の増加
- 60歳を超える人では、心身の状態、体力、仕事へのモチベーション、今までの経験等に基づく強みなどで、個人により差が拡大する特徴があり、この点について配

慮する必要がある。また、加齢に伴う疾病リスク、有病率の増加は、高齢者の雇用において大きな問題になる可能性がある。

(3) 企業内におけるシニア人材の活躍に向けた取組み

- ある企業は、65歳まで希望者全員を再雇用し、65歳以上でも会社が必要とする人を雇用する制度を作った。再雇用者の呼称を一律に「嘱託」とするのではなく、対外的に通用し、モチベーション維持につながる「プロフェッショナルアソシエイト」等の呼称に変更した。
- 定年年齢を65歳とし、役職定年制を設けず、働き方が同じであれば、59歳での職務・処遇を65歳まで継続する企業もある。60歳を超えての昇格、昇進もある。
- 再雇用終了後も、高い専門性やスキルを持っている人材を雇用する制度を持つ企業もあり、70代～80代の人が専門分野で活躍している。
- 管理職の中でも卓越した専門性で組織に貢献するプロフェッショナルに対して専門性を処遇する資格を新設するとともに、グループ長職（課長級相当）の55歳役職定年制を廃止し、60歳定年まで継続可とした企業もある。
- シニア転進コースを設け、50歳以上59歳未満を対象とし、定年を待たず、自己のライフプランを実現することを支援し、一定の支援金の供与並びに再就職支援を行っている企業もある。
- 高齢者の雇用制度においては、60歳定年で、働く意欲があり、健康に支障がない人を本人希望により65歳まで再雇用している企業が多くみられる。こうした制度をとる企業は、給与は現役時代よりも削減している。
- どの企業においても定年後再雇用を希望する人は90%と高い割合を示している。
- 再雇用する際の職務については、原則同じ職場での職務をする企業と、本人の希望や適性を面談して職務・配置を提示する企業とがみられる。

(4) シニア人材のライフキャリアデザインに関する研修の取組み

- どの企業も、定年を前に、定年後の働き方、意識改革（マインドチェンジ）のための研修を行っている。企業により研修の年齢が、50歳、54歳、定年前など異なっている。
- 定年後の働き方として、再雇用以外に、外部への再就職の支援や、定年前の転進コースなどを設けている企業もある。それに合わせた研修が行われている。
- 50歳前後の人は現役としてのプライドを持ちつつ、60歳以降を意識するようになるが、進路選択を目前にビジョンが描けず不安になる人がみられる。人材を活性化させるためには、ライフキャリア全体を俯瞰したライフキャリアデザインを構築することが大切であり、そこへのコンサルタントの支援が効果的である。

(5) 企業の枠を超えた活躍の方法

- ビジネスを行う方法として起業をする選択肢がある。成功のポイントは、自分自身と自分の事業を客観的に、正確に直視できるかにかかっている。ビジネスの種類としては生活産業ビジネスがおすすめである。
- 退職準備プログラムに、起業に向けた経営管理の知識等起業に必要なスキルの研修を入れたり、シニア人材が起業した会社、組織、団体を次のシニア人材に引き継ぐ仕組みを作ったりすることが必要である。
- ボランティアで活躍する方法もある。ボランティアを行う団体は、数多くあり、自分の興味や希望から広く選択できる。
- 会社の仕事で長年培ってきた知識、経験、技能等は、地域社会でも活かすことができる。例えば、社会福祉施設も組織である以上、マネジメントが必要だが、一般的に、社会福祉施設ではマネジメントが弱いところがある。そのような所にも企業の人材の活躍の場がある。
- 地域デビューには、住んでいる地域のものと、Iターン、Uターンのものがある。口だけで手が動かない評論家的な態度、上から目線の態度はよく思われないので気をつける必要がある。

(6) 高齢者雇用に関する地方自治体の取組み

地方自治体においても、キャリアカウンセリングや再就職、起業・創業支援やシニア就業支援など、シニアの就業を支援する施策が講じられている。

- エキスパート人材開発プログラム（東京都）においては、ハローワークと連携して、シニアの経験を活かして中小企業で働くマッチングも行っている。

IV. 提言

1. 基本的視点

【超高齢化社会のかじ取りで世界に範を示すことになる日本】

日本は世界一の長寿国である。1950年代に主要先進国中、最低だった日本の平均寿命は、卓越した栄養状態、医療制度、衛生状態、住環境の実現によって世界一となった。さらに、WHOの提唱する健康寿命でも日本は世界一となっている。日本の誇るべき実績と実感できるものである。国の豊かさを、GDP等、為替レートで変動する指標ではなく、より総合的な指標として、平均寿命で測るべきだとの主張もある。

一方、寿命が延びたことによって、高齢になってからの人生も長くなり、その過ごし方が課題となっている。年金や健康保険等の財政逼迫が懸念されるのも寿命が延びたことが大きな理由である。今後、日本は世界に先駆けて、海外から見ても見習いたいと思われるような高齢化社会を実現することが期待される。

【高齢になっても働き、社会の役に立てることは幸福】

高齢になってからの過ごし方として、仕事を離れ趣味に生きるのも、それまで一生懸命働いて、リタイアした者の生き方の一つではあるが、可能な限り働き続け、社会に貢献することは幸せな道と考えられる。仕事をすることで社会との関係を持ち、健康維持にも役立ち、若い人から尊敬され得る。企業で働くだけでなく、起業する、NPOで働く、ボランティアをする、地域のコミュニティで活動すること等を通じて居場所を持つことができ、生きがいを感じることもできるものと思われる。

【長期にわたって企業に貢献してきたシニア人材を遇する企業への期待】

日本社会において企業の占める役割は大変大きなものがある。また、企業に勤めるシニア人材は、これまで企業に長期間にわたって尽くしてきた人材である。企業側としては様々な投資をして大事に育ててきた人材である。これまでの仕事を通じて蓄積してきた経験があるからこそ引き続きその企業に対して可能な貢献をし、後進を育てていくため、高齢になってもその企業でできる限り働き続けたいと考えるシニア人材も多い。そうした想いを受け止め、活躍の場を提供していくことも、我が国の優れた企業のあり方として期待される。

2. 課題

- 1) 企業におけるシニア人材を活かしきる組織体制や制度・設備環境が十分には整っていない。
- 2) シニア人材には優れた点もあるが、その働き方について、時代に適合していないなど、改善すべきところがみられる。
- 3) シニア人材の活躍に向けて、企業による対応だけでは限界がある。

3. 提言

3.1. シニア人材の企業における活躍に向けた取組み

- 1) 企業は、シニア人材を企業の利益に貢献する人材として捉え直し、シニア人材ならではの活躍の場の提供や役割の設定にコミットすべきであり、その働きに見合った処遇を行うことが重要である。

企業は、シニア人材を単にコスト要因として捉えるだけでなく、企業の利益創出に貢献するリソースとして活用すべきである。そのためには、シニア人材ならではの価値を最大限活かすことが大変重要である。

組織のモチベーション維持・向上のため、シニア人材一人ひとりの働きや能力、体力、事情をよく見て、責任と権限を与え、評価、フィードバック等を丁寧に行い、働きに見合った処遇をしていくことが重要である。こうした組織のマネジメントは、企業組織全体として取り組むものであるが、それが現場にどこまで浸透するかに関しては現場マネジャーの手にかかっており、現場マネジャー向けの人事労務教育をもう一度見直して実施することも場合によっては必要である。

さらに、企業という同じ組織に存する若い世代の人材とシニア人材とが、一つの組織で仕事をし、企業の価値向上につなげていくためには、世代間の価値観の違いに基づくコミュニケーションの難しさやそれに基づく能率の低下を乗り越えていかなければならない。世代間のギャップを埋める取組みとしては、若手社員や中堅社員とシニア人材を組み合わせ、一緒に仕事をさせ、又は研修等を行って、その中でお互いのよさをそれぞれ学び合い、お互いから気づきを得るといった取組みを行っている例もある。

世代間の摩擦の解消への取組みが必要とされていることに代表されるように、シニア人材の更なる活用は、単にシニア人材だけに関する問題ではなく、企業全体にとっての課題である。組織全体の課題として方向付けをし取組んでいくために、現場マネジャーの運営

によるだけでなく、トップのリーダーシップが欠かせず、企業のトップは、シニア人材の雇用の確保と、世代や価値観の多様性を組織の価値向上につなげていくという組織の機能向上についてコミットすべきである。また、シニア人材の活躍のあり方については、企業全体にとっての課題として労使間において真摯な対話がなされていくことが望まれる。

2) 企業は、加齢に伴う体力の衰えを補完する設備や制度の整備に努めることが期待される。

企業におけるシニア人材の割合が高まるのに対応し、加齢に伴う体力の衰えを補完する設備や制度等の整備が必要になる。例えば、視力低下対策として拡大鏡の設置、目盛からデジタル表示への変更等を行う。照明に関しては、人工的な照明だけでなく自然光を取り入れたり、照明がまぶし過ぎないように調節できるようにしたり、全体照明とは別に区画毎やデスク毎の照明を設置したりする。聴力低下対策として、プリンター、コピー機等、騒音源を、静かにデスクワークをする区画と分離したり、防音シーリング、カーペット、吸音パネル等による騒音対策を施したりする。

シニアの年代になると、介護の問題等、個々人で家庭の事情も複雑になる。介護休暇の取得を容易にしたり、フレックスタイム勤務や、事情に応じて、パートタイム勤務、週3日勤務を許容したりする制度面の取組みも充実させていくのが望ましい。

また、業務変更に対する適応力が低下するため、業務変更を行う場合には、それに伴う研修等を若い人向けよりもじっくりと時間をかけて行う必要がある。

3) 企業は、シニア人材のライフキャリアデザインを支援することが必要である。また、若いうちから、企業人としての役割以外の社会的役割に立った活動もできるようにする教育も行うことが望ましい。

企業で長年勤めてきたシニア人材も、50歳前後になると、役職定年や60歳以降の進路選択を意識し始め、自らの企業における役割や、退職した場合の社会における役割を描ききれずに、目標設定が不安定になって、十分な力を発揮できにくくなる場合がある。シニア人材にとって、自らのキャリアを改めて見直し、今後の会社生活や60歳以降の働き方、生き方も含めてしっかりと見通しを立てることが非常に重要である。

企業にとっても、シニア人材が十分に力を発揮し、企業の利益創出に役立ってもらうため、50歳前後で会社生活の見通しや、会社以外の活躍の場も含めた人生設計を考える機会

を与える研修を行い、50歳代後半にライフプラン選択の面談を行う等、シニア人材のライフキャリアデザインを支援することが求められる。

一定の社会経験を経た35歳～40歳くらいの比較的若いうちから、企業人としてだけでなく、市民として、家庭人として等、様々な社会における役割を意識した活動ができるようにする教育を行ったり、中小・零細企業やNPO法人等、社外の組織の人々と接点を持って一緒に仕事をする経験を持てるようにする。こうした教育を行うことによって、シニアになってからの進路選択の幅を広げることにもつながる。

4) 企業は、シニア人材を送り出す側の責任として、シニア人材に対して、転身や起業のための情報、機会、時間等を提供することが期待される。

シニア人材にとって、必ずしも現在勤めている会社に勤め続けることだけが選択肢ではない。シニアの年齢になったのを機会に、別の会社で働いたり、起業したり、ボランティアや地域貢献等、企業ではなく別の形で社会貢献したいという者も出てくる。企業は、こうした人材に対する支援をすることが期待される。

【情報の提供】

これまで会社の中で働いてきて仕事に関する情報を収集することには慣れていても、その世界とは別世界の全く新しい領域の情報を自ら探すのには困難が伴う。自らのライフキャリアデザインとして、退職後の転身を選択するシニア人材に対しては、これらの情報を研修等で提供することも考えられる。

【機会の提供】

転身を選択するシニア人材は、新たな分野での活動にチャレンジしてみたり、体験したりする機会を必要としている。会社を辞めた後の長い人生を決めるにあたっては、実際にチャレンジして感触を掴むことが必要である。地域の側も、交流人口の増加による地域経済の活性化や定住者誘致による人口増大を狙いとして受け入れを推進している。ボランティアホリデー・ポータルサイト等もできている。企業としては、こうした活動への参加を許容することが望ましい。

【時間の提供】

情報を収集し、ノウハウを蓄積し、プランを具体化して、決心するまでには、継続的な取組みとその時間を要する。企業としては、50歳前後以降、比較的早い時期から、通常の週5日のフルタイム勤務に加えて、新しい活動を始めるための時間を作ることのできる多様

な勤務形態の選択肢を提供することが期待される。

【起業支援】

企業で働いてきた経験の蓄積から、従来の組織では対応しきれない世の中のニーズがみえてくることもあり、それに応える事業を起こしたいと思うシニア人材も出ている。開業者に占める50歳以上の比率は、20年前には9人に1人だったのが、今や4人に1人に増えている。本研究会で実施したシニア層へのアンケート調査でも、2割近い人が起業の意思を持っている。こうしたシニア人材に対して、起業の準備の時間を許容するとか、財政支援、場所貸し、ノウハウの共有・提供等のサポートをすることが期待される。

これは所属元の企業にとっても、社外のネットワークの拡大につながるものであり、それにより、例えば、後続のシニア人材の雇用の場の確保にもつながり得るものである。

3.2. シニア人材自身による働き方に関する意識と行動の変革

1) シニア人材は、自らの仕事人生に自分なりに責任を持ち、役割を果たすことが重要であり、技術や時代の変化に対応した職務能力を習得し、自らの手を動かして仕事をこなすことも含め、報酬に見合う価値貢献をすることが必要である。

- ・自らの仕事人生にオーナー意識を！
- ・役割を認識し、遂行する！
- ・報酬に見合う価値貢献をする！
- ・規律を持って職務に従事する！
- ・自分の知識を出し惜しみしない！
- ・パソコンくらいは使えるようにする！
- ・自分でやれることは自分で手を動かしてやる！

2) シニア人材は、他の世代と円滑に仕事を進める上で、これまでの経験や人間関係にとらわれ過ぎない柔軟な考え方を心掛けることが必要である。

- ・上から目線で話さない！
- ・謙虚な姿勢で人に接する！
- ・若者の話を、経験が少ないからと馬鹿にせず聞く！
- ・役割の変化を認識する！
- ・過去の成功体験にとらわれ過ぎない！
- ・自慢話が多くならないよう注意！

3) シニア人材は、加齢に伴い、自分ができると思うことと実際にできることにギャップが出てきていることを自覚し、健康維持に努めることが必要である。

- ・自分の身体能力の低下を自覚する！
- ・常日頃から意識的に健康維持に努める！
- ・体調が不良なときは申し出る！

3.3. 企業の枠を超えたシニア人材の活躍に向けた支援

1) 国及び地方自治体は、企業の枠を超えたシニア人材の活躍の場の開拓、拡大に資するとともに、シニア人材の活躍についての認識を拡大するため、シニア人材が活躍できる分野や地域の特性を分かりやすく示すとともに、活躍しているシニアの事例を収集し、発信することが期待される。

企業の枠を超えたシニア人材の活躍の場の開拓、拡大に向けて、国は、シニア人材が活躍できる分野や場の事例等の情報を全国レベルで収集、整理し、シニア人材の受け入れや、シニア人材の進出が期待される分野を示すことにより、関係者の検討をうながすことが望まれる。また、地方自治体は、地域としての多様な活躍の場の特性を打ち出して、シニア人材の企業の枠を超えた活躍の場の情報を整理、発信することが期待される。

2) 地方自治体等公的機関の民間のマッチングサービス企業やNPOは、地域の特性や受け入れ側企業の事情を十分に踏まえたきめ細かなマッチングサービスを普及させることが期待される。

地方自治体等の中には、地域におけるシニア向け求人情報の収集・発信、企業への再就職、NPOでの活動、ボランティア活動、起業を含めたキャリア相談等の支援を行っているところもある。さらに地域におけるシニア人材のマッチングを促進するため、地域のニーズに合わせた人材開発プログラムを提供することも期待される。

人材研究会 委員名簿

(敬称略、氏名五十音順)

(委員長)

根津 利三郎 株式会社富士通総研 経済研究所 エグゼクティブ・フェロー

(顧問)

高橋 宏 公立大学法人首都大学東京 理事長

(委員)

伊丹 一成 新日本製鐵株式会社 人事・労政部 部長

内田 賢 東京学芸大学 教育学部 教授

大林 稔男 シーアイ化成株式会社 取締役 常務執行役員 経営管理本部長

北原 正敏 法政大学大学院 政策創造研究科 教授

東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長

小早川 伊和夫 富士フィルムホールディングス株式会社 人事部 担当部長

佐藤 修 株式会社コンセプトワークショップ 代表

高橋 弘行 社団法人日本経済団体連合会 労働政策本部長

豊田 建 富士通株式会社 人事部 人材採用センター センター長

土肥 誠太郎 三井化学株式会社 本社健康管理室長 統括産業医

中澤 二郎 新日鉄ソリューションズ株式会社 人事部 部長

中島 哲 トヨタ自動車株式会社 東京総務部長

中村 好伸 パナソニックエクセルインターナショナル株式会社 顧問

鍋山 徹 株式会社日本政策投資銀行 産業調査部 チーフエコノミスト

早坂 礼子 株式会社産業経済新聞社 編集局 経済本部 編集委員

原 正紀 株式会社クオリティ・オブ・ライフ 代表取締役

樋口 美雄 慶應義塾大学 商学部長 教授

平井 弓子 サントリーホールディングス株式会社 人事本部ダイバーシティ推進室 室長

平野 健太郎 株式会社日立製作所 勤労部 部長代理

深澤 晶久 株式会社資生堂 人事部 人材開発室長

本間 道博 キヤノン株式会社 人事本部 人材開発センター 所長

山本 博之 イオン株式会社 グループ人材育成部長

連城 明彦 アステラス総合教育研究所株式会社 代表取締役 社長

和田 幸久 テンプホールディングス株式会社 グループ人事部 部長

以上 26 名

(オブザーバー)

水野 正人	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室長
富澤 昌希	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 事務官
古屋 星斗	経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 事務官
(事務局)	
廣澤 孝夫	財団法人企業活力研究所 理事長
沖 茂	財団法人企業活力研究所 専務理事
坂口 博重	財団法人企業活力研究所 常務理事 事務局長
石川 眞紀	財団法人企業活力研究所 企画研究部 主任研究員
臼井 純子	株式会社富士通総研 PPP推進担当理事 エグゼクティブコンサルタント
狩野 史子	株式会社富士通総研 環境事業部 マネジングコンサルタント
杉浦 淳之介	株式会社富士通総研 環境事業部 シニアコンサルタント

平成 23 年度調査研究事業

シニア人材の新たな活躍に関する
調査研究報告書（概要版）

平成 24 年 3 月

財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門 1-5-16
Tel (03) 3503-7671 Fax (03) 3502-3740
<http://www.bpf-f.or.jp>